

# 高等学校における組織マネジメントの研究

餅 川 正 雄\*

## 目 次

はじめに

### 1 組織マネジメントの方法と管理職の役割

#### 1.1 組織マネジメントの方法

#### 1.2 管理職の役割

### 2 組織構造と組織風土

#### 2.1 複雑な組織構造

#### 2.2 安定志向が強い組織風土

### 3 組織マネジメントの課題

#### 3.1 質の高い情報の共有化が困難

#### 3.2 中間管理職の不存在

### 4 組織マネジメントの課題の解決策

#### 4.1 チームワーク指向の組織マネジメント

#### 4.2 組織運営の要となるミドルリーダーの育成

おわりに

## は じ め に

1998（平成10）年に中央教育審議会から「今後の地方教育行政の在り方について」答申が出され、教育委員会レベルで学校の自主性・自律性の確立が論じられるようになり、数年前から学校現場でも「学校運営組織の見直し」を考えるようになってきた。管理職以外の教員も教育現場の異常ともいえる多忙さは、この学校の組織構造やマネジメントに問題があるのではないかという意識を持ち始めたのである。

本研究は、筆者が公立高等学校の教頭として3年間勤務した経験をもとに、管理

---

\* 広島経済大学経済学部准教授

職の視点で、学校組織の特色と諸課題を検討し、課題の根本的な解決策を探るために、高等学校における組織の実態に迫り、組織マネジメントの在り方について考察したものである。

## 1 組織マネジメントの方法と管理職の役割

### 1.1 組織マネジメントの方法

高等学校の組織マネジメントの方法は、図1に示したように「PDSA サイクル」(：Plan (計画) → Do (実施) → Study (検証・原因の究明・公表)<sup>(1)</sup> → Action (更新) のサイクルを動かすことである。「S」の部分には「C」(チェック)と表現されることが多いが、実行したことをチェックするだけでなく、そこから何かを学び“矛盾 (Contradiction)”を解決していこうとする力が生まれることで「斜め右上」の方向に進むことができるのであるから「S」すなわち Study が適切だと考えている<sup>(2)</sup>。

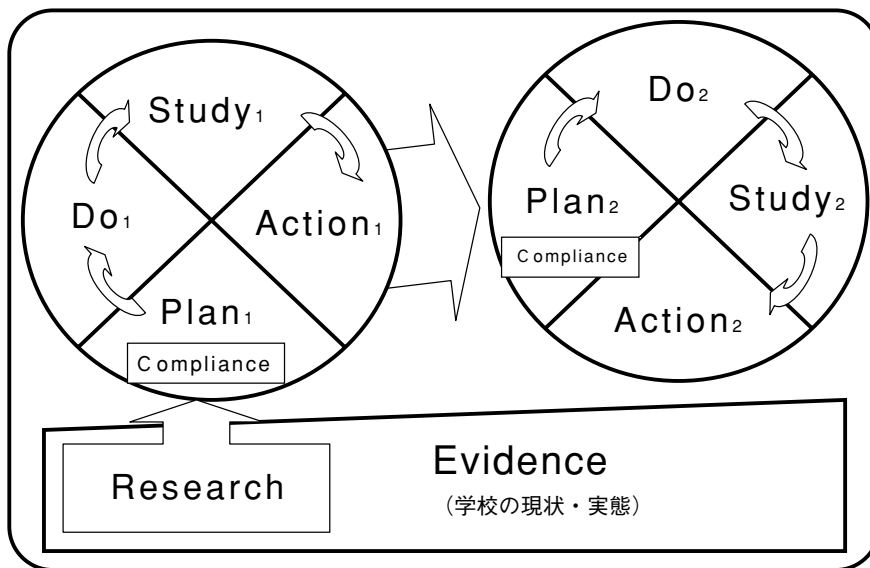


図1 学校のマネジメント・サイクル

\*筆者作成

### 1.2 管理職の役割<sup>(3)</sup>

#### 1.2.1 学校経営の責任者としての使命感と責任感

管理職は「学校のミッション (Mission：使命・存在意義)」をベースに、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」としての役割がある。学校

の有している経営資源（人・物・金・情報など）を活用・開発して、環境の変化に即応させながらミッションを達成していくことが学校経営である。

### 1.2.2 リーダーシップを発揮して学校ビジョンを構築

管理職には、リーダーシップを発揮して、学校の将来ビジョンを構築し、学校の中長期的な視点と短期的な視点の双方から教育目標を設定し、取り組むべき重点目標を明確にするという役割がある。学校を大型客船に例えれば、船長（校長）は、最初に船（学校）の進むべき進路を明確にして、航海の最終到着地（将来ビジョン）と途中で寄港する場所（中間目標）を設定するのである。

### 1.2.3 常に生徒の方に目を向けた教育環境づくり

管理職には、教育実践姿勢として「常に生徒の方に目が向いている」ことが求められている。校長（船長：captain）・教頭（操舵手：pilot）は、常に学校という船の乗客つまり、生徒の安全・安心を守るために全精力を傾注するのである。教育目標の達成に向けて、学校内外の「人的資源」・「物的資源」・「資金的資源」・「情動的資源」・「ネットワーク資源」を最も効果的に活用するため、学校の組織づくりや環境整備を行う役割もある。

### 1.2.4 教職員の実態と意思を理解した上で組織マネジメント

管理職には、学校の教育活動を通じて、教職員の能力を最大限に向上させ、人としての成長を促進していく役割もある。

管理職は、教職員のデータを収集・分析して、対話を積み重ね「実態と意思」を掴む必要がある。校長は、人間的な魅力や信頼感、専門性、経験、人的ネットワークなどの非公式なパワーも含めて、部下に影響力を与えていく。

## 2 組織構造と組織風土

### 2.1 複雑な組織構造

学校組織の特色の一つ目は、「マトリックス（格子）状の組織」で、複雑になっているということである。この組織が“多忙になる”という短所があるにも拘わらず、それを採用している理由がどこにあるのかを考えると、一人の生徒に複数の教員が関わることで「生徒に対する多面的な指導ができる」ことに加えて、学校の資源である「限られた数の教員能力の有効活用ができる」という点があげられる。

学校の組織のイメージとして、一般に「ナベブタ（pot lid）型」と言われるが、実際には、次の図2・図3に示すように重層構造になっている。学年会の部分は三重構造になっているというのが、筆者の考えている立体的なイメージである。横か

ら見ると“乾電池（dry battery）”に似たようなものになる。乾電池の芯の部分が生徒の発達・成長を示していることに注意する必要がある。）図3のように斜め上から見ると，中央に管理職が位置しており，放射線状に校務分掌がある。

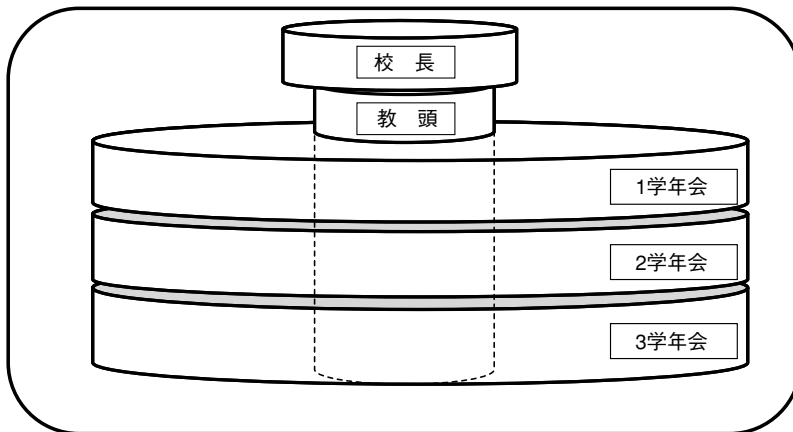


図2 《学校組織のイメージ図①》

\*筆者作成

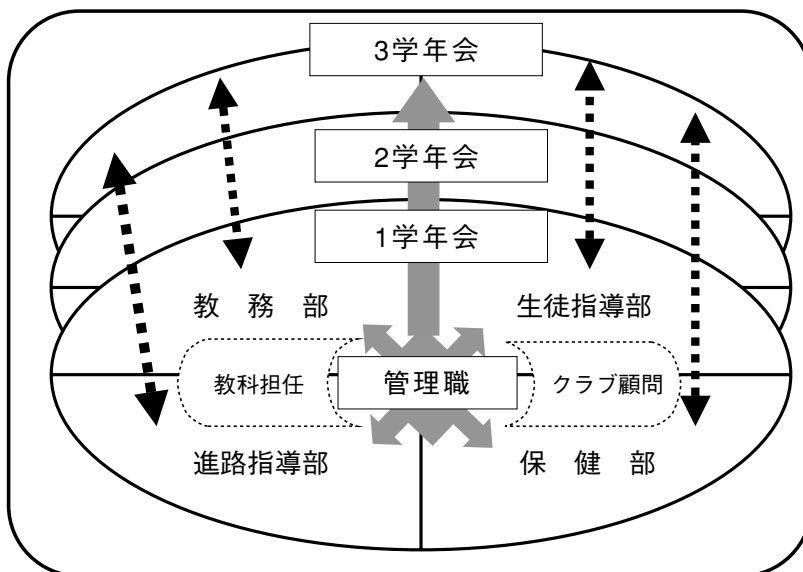


図3 《学校組織のイメージ図②》

\*筆者作成

マトリックス組織の長所と短所を考えると，表1に示したようなことが挙げられる。マトリックス組織の長所は，簡単に言うと，生徒への指導が機動力をもっ

て迅速に行える点にある。指導のためには生徒の多面的な情報が必要になるが、複数の教員が生徒に関わっているので、多くの情報が集まり多角的な視点で検討できる。これはいわゆる小学校の学級王国と言われるような担任がすべてを指導するケースと異なり、高等学校では生徒の様々な問題に対して複数の教員が柔軟に組織的に対応していく必要があることから、このような組織形態が適していると考えられている。マトリックス組織の特徴は命令の多元性が認められているということである<sup>(5)</sup>。

例えば、一人の教員は、1学年会の正担任としてクラスを受けもちながら、生徒指導部の一員でもある、という複数所属の形態をとっている。そのため、学年主任と生徒指導主事の二人から指示・指導・助言を受けることになり、時として“板挟み状態 (dilemma)” に陥ることがある。

表1 マトリックス（格子状）組織の長所と短所

[長 所]

① 情報の伝達スピードが速いので迅速な意思決定ができる
② 複眼的な思考ができるため柔軟な組織運営ができる
③ 多くの教員に関わることで生徒の多様なニーズに対応できる
④ 多角的な視点で検討できるため創造的な問題解決が図れる
⑤ 中堅・主任クラス（ミドルリーダー）の能力伸長が期待できる

[短 所]

① 組織として近視眼的な短期の課題解決志向に陥りやすい
② 新任・若手クラスの教員は業務過多となりやすい
③ 中堅・主任クラスは頻繁な連絡・調整が必要なため多忙となる
④ 教員にコンフリクトが生じ精神的なストレスがかかる
⑤ 管理職の総合調整能力が低いと組織が混乱する恐れがある

\*筆者作成

学校組織には、教務・生徒指導・進路指導・保健の他に学年会つまりクラス担任・副担任というものがある。一人の教員は、教科の授業以外に二つの仕事を持っているのである。校務分掌表では、一人の教員の名前が二回以上出てくことになる。一人ひとりの教員は、それぞれ二つ以上の仕事を担当しているから「多忙感を抱く」というところに問題がある。特に初任者や若手教員には、多くの先輩教員から指導・助言が入ることになり、業務過多になることが多い。

学校では一般的に、教科、学年、校務ごとの組織があり、教員はそれぞれ、一つに所属しているように見える。しかし、教員は、多くの場合、教科・科目を担当して授業を行い、校務分掌の業務をこなしているのである。他にも、何かのクラブ顧問をしているというのが特色である。教育とは生徒と関わっていくことであるが、その生徒と関わる角度・視点が色々ある訳である。マトリックス組織を上手く機能させるために、各分掌を統括する主任同士が徹底的に話し合い、教頭が総合調整をしながら学校全体の教育目標を達成するためにコンフリクト（Conflict：葛藤）を解決しているのである。教員は、二人の主任からの要求を上手くバランスをとりながら、生徒の指導にあたる必要があり、そのためには両者のプライオリティ（Priority：優先順位）を考えながら仕事をせざるを得ない。そこには精神的なストレスもかかるし、コンフリクトも生まれる。このような理由で、マトリックス組織は、一人の生徒に多くの教員が関われるという意味で理想的な組織ではあるが、実際の運用面での難しさがあると言える。<sup>(6)</sup>

## 2.2 安定志向が強い組織風土

学校組織の二つ目の特色は、現状維持の「安定志向が強い風土」であるということである。何か新しいことに取り組もうとすると、必ず誰かが「それを行うことによるリスク」を持ち出して反対するということがある。しかし、何か新しいことを行おうとすれば、必ずリスクはつきものであり、それをいちいち出してきたら、物事は前に進まないことになる。恐らく、教育は同じことの繰り返しが多くあり、教員は新しいことに「リスクをとって挑戦する」という体験をすることが少ないということが、その背景にあるように思える。学校教育そのものが安定志向であるのかもしれない。その原因は、「学校としての成功」はどのようなものなのかという定義がはっきりしていないからである。定義が曖昧なため、リスクをとって「成功に向かって頑張る」、「成功して満足する」という体験がしづらいのではないかと考えられる。成功する体験がしづらい環境にありながら、一方で、保護者などのクレームがあれば、そのときは教員が責められる。こうなると、リスクはなるべく避けて通りたいという風土ができあがっていくのも、当然の帰結である。確かに、前例や慣行ないしは他の教員と同調することが、個々の教員にとっては余計な負担感がなく、あれこれ考えなくてすむので楽である。<sup>(7)</sup>しかし、学校や教員の安定志向は「停滞」を生み、「創意・工夫・改善・開発」という姿勢がみられなくなることが問題である。<sup>(8)</sup>

### 3 組織マネジメントの課題

#### 3.1 質の高い情報の共有化が困難

教員は、生徒に関する様々な情報を獲得しながら、日々の指導を行っている。生徒の情報は、日々変化しており、最新情報が最も重要であるため、過去の生徒情報を蓄積しているだけでは、実際の指導に反映できないことが多い。しかも、情報は教員の頭の中に残っているだけであることも多い。紙に書いたり電子データになっていたりする場合もあるが、生徒指導（student guidance）のタイミングには間に合わない。その情報の質は非常に高いものから、ほとんど必要ないような質の低いものまでが混在していることが多い。生徒への指導や保護者への迅速な対応（Quick response）を考えてみると分かり易いが、個々の生徒の気持ちや行動は、日々刻々と変化するし、不確実で予測が不可能であることが多くある。そのため、生徒に関する情報を教員間でタイムリーに共有化しようと思えば、情報交換に中間の媒介者を入れない“情報直結”のコミュニケーション（これは「情報のショートサーキット」と呼ばれている<sup>(9)</sup>）をとっていくしかない。

しかし、高等学校の場合は、すべての教員が入れる大きな職員室（teacher's room）がない場合も多くあるため、“慢性的なコミュニケーション不足”が常態化している。それを解決するには、パソコンのメール機能を活用する必要があると考えられるが、それも現場ではいまだに浸透していない。教員間の自由なコミュニケーションに必要な適切な「場」を設定することが管理職の役割となっているのである<sup>(10)</sup>。

一人の生徒に多くの教員が関わるのが高等学校の特徴であるならば、生徒の情報をできるだけ共有化すべきであり、指導した内容を時系列に書きこむ病院の「カルテ（chart）」のようなものを“指導記録”として作成していくという実践的な取り組みも行われていることも事実であるが、すべての生徒のカルテを作成する時間的な余裕は教員にはない。（最低限の記録は「指導要録（cumulative guidance record）」として残されている）

#### 3.2 中間管理職の不存在

学校の組織には、会社でいう「中間管理職」が存在しない組織となっている。いわゆる“省令主任”と呼ばれる教務主任・学年主任・生徒指導主事・進路指導主事という「主任等」の役割があるが、これは連絡・調整の役割であって、中間管理職ではない。必ずしもミドルマネージャーとしての責任と権限は与えられていない。

多くの場合、主任は単なる「連絡窓口」か、せいぜい「まとめ役」程度の位置づけになっている。時として、主任も指示を出すことがあるが、それは校長や教頭の指示・命令を受け、仲間の教員にそれを伝達していく役割があるというだけである。

本来、学校として果たすべき機能を学年や教科、校務分掌という組織に分けている訳であるから、その組織ごとに、ある程度自律的に動けなければ変化に敏感に対応し得るフレキシビリティ（Flexibility：柔軟性）をもつことはできない。

平等意識（Equal consideration）の強い学校組織のなかでは、教員はこの中間管理職（Middle manager）の存在を認めようとしない。しかし、この平等意識は、悪いものではないと筆者は考えている。平等意識があるからこそ自由で創造的な教育活動というものが展開できているということを忘れてはならない。

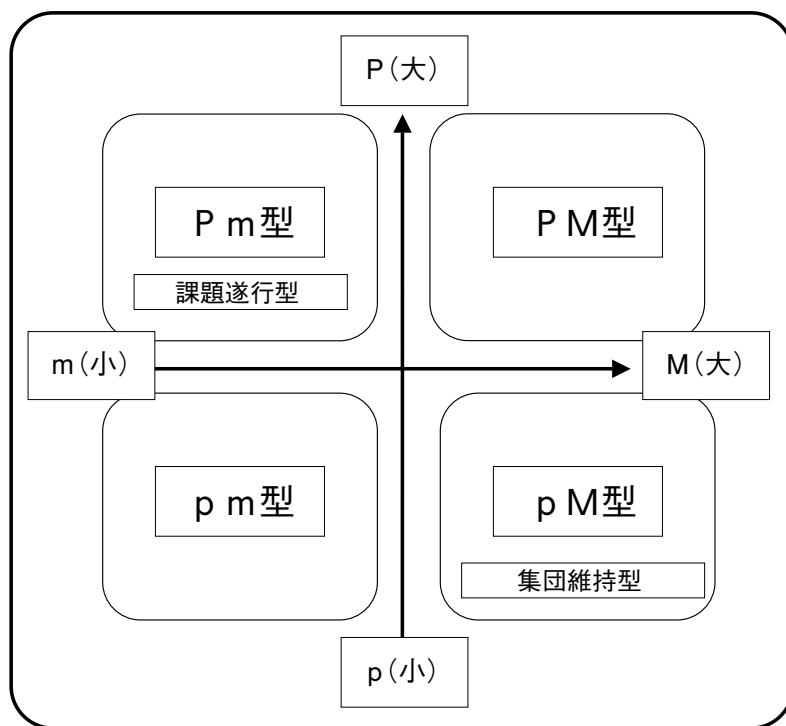
## 4 組織マネジメントの課題の解決策

### 4.1 チームワーク指向の組織マネジメント

学校組織研究の中で「リーダーシップ PM 理論」を校長のリーダー行動に適用した研究がある<sup>(11)</sup>。この理論は、リーダー行動を二つに分類するものである。一つは適応と目標の達成機能を合わせた遂行機能（これを Performance 機能＝P 機能）であり、その性質は、知的・合理的・対外的で伝統的な父の役割（父性）に通じるものである。もう一つは、統合と価値維持の機能を合わせた機能（Maintenance 機能＝M 機能）である。その性質は、情緒的・包容的・対内的であり伝統的な母の役割（母性）に通じている。P 機能を縦軸にとり、M 機能を横軸にとって構造化してみると、図5のようにリーダーのタイプを次の四つの類型を設定できる。

P 機能・M 機能がともに強いタイプが「PM 型」（ラグビーチーム型）である。P 機能は強いが M 機能が弱いタイプが「Pm 型」（野球チーム型）、P 機能は弱い M 機能が強いタイプが「pM 型」（趣味のサークル型）であり、P 機能・M 機能がともに弱いタイプが「pm 型」（ボランティアサークル型）である。どのタイプのリーダーシップがあらわれるか、若しくは必要とされるかは、リーダーの資質と集団の状態と目標との関係で決まってくる。「pm 型」のような P 機能も M 機能も弱いリーダーは、はっきりとリーダー失格と言われることになるだろうが、そのような場合は、有能なフォロワーが育ってくることでリーダーの代わりに活躍することもある。（学校で言えば、担任の教員がしっかりしていない場合に、生徒の中に有能なリーダーが育ってくるケースもある。）集団の状態にもよるが、一般的には P 機能と M 機能のどちらも十分にそなえたリーダーシップが理想的であると言える。<sup>(12)</sup>





(出所) 熊谷一乗『現代の教育社会学』p.56の図を筆者が加工

図5 リーダーシップのタイプ

次に、このリーダーシップの構造を発展させて、組織マネジメントをどのように展開するのかという問題について考えてみることにする。業績の向上（結果を出すこと）を重視するかどうかという点と、職場の人間関係を良好に改善・維持することを重視するかどうかという点の二つを、縦軸と横軸にとってみると図6のようになる。

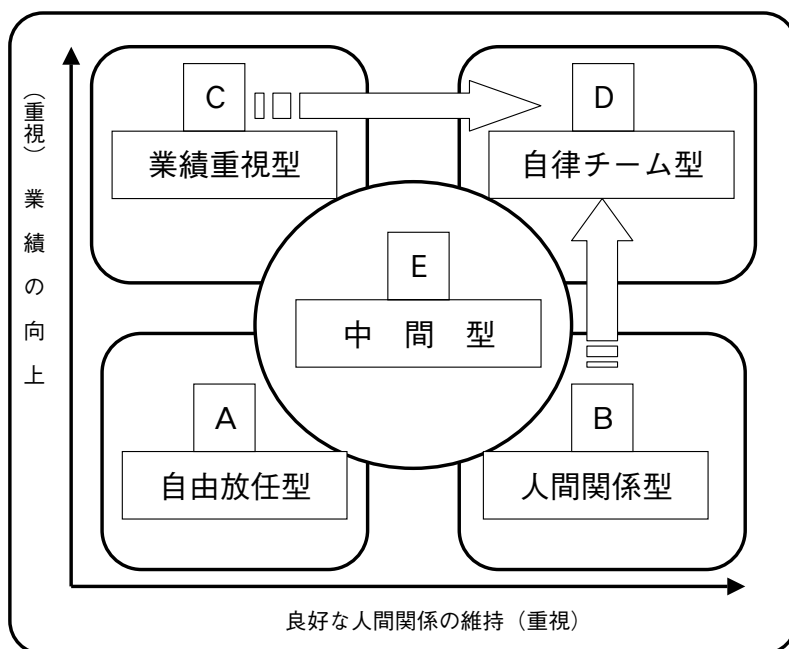
ここで注意すべき事として、実際の組織マネジメントは、一つの型にはまるような固定的な性質ものではなく、むしろ流動性があり、A・B・C・Dの4つの型（スタイル）を組み合わせたようなもので、図6に示した「中間型」が多いということである。

高等学校の管理職の型として経験的に言えることは、(「E」の中間型を入れないで考えれば) 以前は「A」の自由放任型や「B」の人間関係型が多かったが、最近では大学進学などの実績を重視する傾向が強く出てきており、「C」の業績重視型が多くなってきたことである。これは今日進められつつある校長の権限強化と主幹職設置に見られるような学校組織の垂直的な統合は、個々の教員の裁量性を制約し、教育活動の個別分散化を回避して、業績を向上させようとするものである。例えば、

校長の強いリーダーシップで「PDSA サイクル」を動かして、組織の目標を明確にし、学校が対応すべき不確定性を除去しようとするものである。<sup>(13)</sup>

筆者の見解では、“質の高い情報の共有化”を図るためには、小集団内でのコミュニケーション活動、つまり人的なネットワークを強化することが必要であることから、自律チーム（self-managing team）<sup>(14)</sup>型の「D」スタイルが、高等学校の組織マネジメントに相応しいと考えている。高等学校では、各分掌を一つの専門的なチームとして捉え、チームリーダーである主任にそのチームの「PDSA サイクル」の運営を任せる方法を採用してきており、今後もその方法は引き継いでいくことが望ましい。なぜならば、自立した生徒（人間）を育成するという大目標に向かって教育を展開する高等学校では、教員自身がモデルとなって生徒に見本を示すこと、すなわちモデリング（Modeling）が求められるからである。

教員自身がリーダー（管理職）に依存するスタイルではなく、各構成員が「自ら目標を設定し、具体的なアクションプランを作成して実行して結果を出す。その結果を他人の責任に転化することなく自ら責任をとる」という自立した人間になる必要がある。そのアクションプランの実行の際にはメンタリング（Mentoring：支援的助言）が必要であり、メンター（Mentor: 支援的助言者）としての中堅教員（ミ



\*筆者作成

図6 組織マネジメントのスタイル

ドルリーダー)の役割として重要である。<sup>(15)</sup>有能なミドルリーダーが複数育成できて、自律型のチームをマネジメントすれば、トップリーダーの役割のほとんどを彼らが吸収してしまい、結果的にトップリーダーのリーダーシップは最後には必要なくなるということになる。そして、学校の管理職の役割は、オーケストラのコンダクター (Conductor：指揮者) のようなものになっていくのである。<sup>(16)</sup>

#### 4.2 組織運営の要となるミドルリーダーの育成

学校の組織を機能的に動かすためには、校長や教頭の力だけでは限界がある。どうしても有能な“ミドルリーダー (Middle leader)”を育成する必要がある。学校におけるミドルリーダーをどのように育成 (training) したらよいのかということ、管理職の共通した悩みの一つでもあり、通常は OJT (On-the-job training) によって意識的に指導を行うことで、教員の職能成長を促している。ミドルリーダーは、管理職候補者でもあるので、いくつかの主任等を経験させながら時間をかけて育てているのである。

ミドルリーダーは、目標に到達するためのプロセス (戦略) を段階的に明確にして、それを分かり易い言葉や図にして構成員に伝達する能力をもっていなければならない。そして、各々の役割分担を細かく決定し、担当者に“アクションプラン” (Action plan) を作成する。そのアクションプランに沿って実行していくことになる。ミドルリーダーは、チームワークづくりを通して組織の活動を促進するという役割があり、ファシリテーションの能力をもった教員が適している。

筆者が特に強調しておきたいことは、学校では現場の発言力が強く、ややもすると教員の意向が学校全体を支配する恐れがあるということと、現場は生徒の変化への対応は敏感であるが、学校をとりまく環境の変化には鈍感であることである。<sup>(17)</sup>

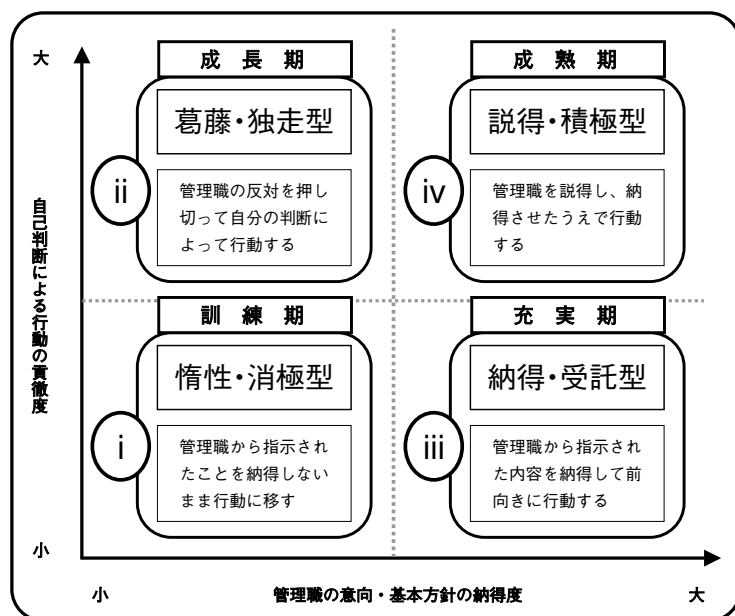
学校組織でリーダーシップを発揮すべき人は、言うまでもなく、校長、教頭であるが、現状では多くの業務が校長・教頭に集中しており、教員とのコミュニケーションをとる時間が極端に少なくなり、影響力 (パワー) を発揮できないケースが多くある。特に教頭に事務処理の実務が多くなっていることはよく知られており、長時間の労働で疲れ果てているというのが実態である。それを解決するためには、主任クラスの教員がフォロワーシップを強く持って、積極的に教頭が行う業務を補佐し、学校全体の目標のためにコンフリクト<sup>(18)</sup>を解消することによって、教頭が“総合的な調整”に専念できるようになれば、学校の組織運営は円滑なものになるに違いない。

ミドルリーダーを育成するには、パーソナルミーティング (個人面談) を行うこ

とが必要である。管理職とミドルリーダーが1対1で話をする訳であるが、管理職はミドルリーダーに対して「自分で意思決定を行う」ように励ましているのである。意思決定に必要な経験や知識が得られるように様々なトレーニングを行うことが前提である。校長や教頭がどのような情報収集を行って意思決定をしているのかを示し、“学校全体を見渡す視点”で意思決定のプロセスを体験させるのである。<sup>(19)</sup>

教員には、図7に示したように4つの型（タイプ）があると筆者は考えている。<sup>(20)</sup>

学校教育に“機動力（Mobile power）”が要求されている現代では、ミドルリーダーの育成が学校経営の大きな課題となっている。学校の組織力を高め機動力をもった指導を展開するためには、ミドルリーダーが“ファシリテーター（Facilitator）”の役割を果たし、組織のメンバーにとともに、スピードとタイミングを重視した組織的対応を行うことが最も大きな課題になってくる。



（出所）河合忠彦『戦略的組織革新』p.21の図を筆者が加工

図7 教員のタイプ

管理職の視点からは、「iv 説得・積極型」又は「iii 納得・受託型」がミドルリーダーとして相応しい。管理職の指導と本人の経験によって、教員は、個人差はあるものの一般的には、訓練期（20歳代）から成長期（30歳代）へ、続いて充実期（40歳代）から成熟期（50歳代）へと成長していくものと考えられる。<sup>(21)</sup>ここで、注

意すべきことは、「ii 葛藤・独走型」段階の教員への指導である。チームワークを乱して独走させないように、ミドルリーダーが指導・助言をする必要がある。

管理職はミドルリーダーを育成する際に、表2に示した基本的な思考パターン<sup>(22)</sup>を使って指導し、状況対応マネジメント（状況への柔軟な対応）<sup>(23)</sup>を教えている。ミドルリーダーは、チームで①から④の順序を考えながら、様々な具体的な問題解決のプロセスを経験していくことで、その実践的な能力を高めていくことになる。

表2 状況対応マネジメントの基本的な思考パターン

①「何が起きているのか？」	状況把握	現状を正確に理解する
②「どうしてそうなったのか？」	原因究明	原因と結果の関連づけ
③「どういう措置をとればいいのか？」	選択決定	最適な方法を選択する
④「将来どんなことが起こりそうか？」	将来予測	将来を想像し解釈する

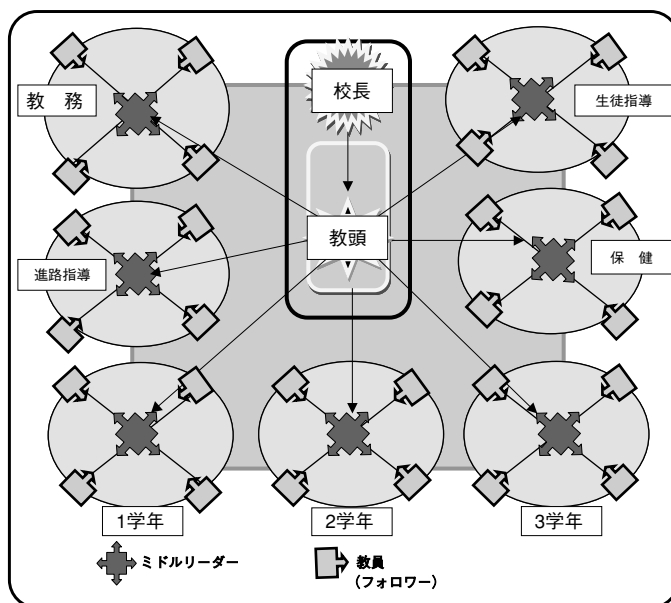
\*筆者作成

学校は「走りながら考えるチームの集合体」<sup>(24)</sup>であり、ネットワーク型の組織として捉えた方が適切ではないだろうか。このチームは一定の自律性（autonomy）、すなわち自らが自らを規制ないしは統治することができる能力をもっており、相互に「緩やかに連結する」<sup>(25)</sup>関係であり、水平方向に広がるネットワーク（情報網）が常態化しているのである。スポーツに例えれば、“ラグビーチーム”に近いものである。チームのメンバーは、自己決定の余地があり、モラル（morale）が高揚するため、マンネリ化を防止し創造的な問題解決を図ることが可能になる。学校教育の内包する不確実性に対応するためには、組織のトップリーダーの指示や規則によって生徒を指導すると実際には上手くいかないケースが多くあり、指示や規則から多少は逸脱しても、教員組織（チーム）が考えるよい方法・手段があればそれを積極的に採用するという裁量性があることが、教育のもつ基本的な特性である。

例えば、生徒指導などの問題が発生しても校務分掌組織としてのサブ・システム（生徒指導部）だけで機動力をもって対応できる（障害の局部化）というよさがある。

図8は、学校の組織を「クライアントサーバ型の組織図」にあてはめてみたものである。この図でのミドルリーダーは「サーバー（server）」に相当することになる。図3と比較してみると歴然とするが、図8の方が筆者の考えている現実の高等学校の組織マネジメントに近いイメージである。

今後の高等学校では、組織に関する「リフレーミング」<sup>(27)</sup>（reframing）という一



\*筆者作成

図8 ネットワーク組織のイメージ

種の「発想方法の転換」ないし「理解の枠組みの転換」がなされ、組織をマトリックス組織として解釈するのではなく、クライアントサーバ型の組織、換言すれば緩やかに連結する「ネットワーク型組織」として認知することで、新しい組織マネジメントのスタイルを創造していくことになる。そこで発揮すべきリーダーシップ (leadership) は、従来型のものではなく、新しいスタイルのリーダーシップが求められることになるであろう。

どうすれば学校の改善・改革ができるのかということを真剣に検討し、詳細に分析することは、ミドルリーダーの役割でもある。<sup>(28)</sup> 組織内でミドルリーダーがリーダーシップを発揮するためには、組織全体の風通しをよくして人間関係を良好な状態に保ちながら、活発なコミュニケーションを促していくことが必要であるが、それがトップリーダーの役割である。トップリーダーは、教員集団の自律的な連携行動を支援し、働きかけることで動機づけのエネルギーを与えるリーダーシップ（これはネットワークリーダーシップと呼ばれている）<sup>(29)</sup>が必要になってくるのである。

## おわりに

本研究においては、高等学校の組織マネジメントについて考察するために、学校組織のもっている特徴を概観し、組織の課題を整理することで問題点を明らかにし

たうえて、その課題の解決策を探るという手順を採用した。その背景にあるのは、高等学校の教員は、学校組織をどのように認識しているのかということが不明確だということである。少なくとも高等学校の現場感覚ではマトリックス組織という認識は薄い。筆者は、組織マネジメントを行う管理職の立場から考えた場合、高等学校の組織をマトリックス組織として認識してしまうと、教員の認識との乖離が生じて結果的にリーダーシップが発揮しにくい状態になる恐れがあると考えに至った。

次に、学校の経営サイクルとして一般的な「PDCA サイクル」の弱点とも言える「C」の部分を見直し「S:Study」に変換することで、現実のマネジメントサイクルを正確に認知できるということを確認した。

学校の組織マネジメントを考える上で、リーダーシップの類型（タイプ）の考察を欠かすことはできないため、有名な「リーダーシップ PM 理論」を応用して組織マネジメントを5つの型（スタイル）に分類した。そして、業績の向上と人間関係の維持の両方を実現するためには、ラグビーのような「自律チーム型」のマネジメントが学校組織に適合しているのではないかと仮定して考察を進めた結果、高等学校の組織は当初に認識していたマトリックス組織ではなく「クライアントサーバ型の組織」として認知し、管理職や全体組織との関係を「緩やかに連結する」関係で捉えた方が、より実際の組織マネジメントのイメージに近いということを明らかにした。高等学校の組織は、効果と効率を求めてタテの関係を強くするのではなく、ヨコの関係を強化して「ネットワーク組織」のよさであるチーム（サブ・システム）ごとに自律的な組織を作り出し、チーム単位で PDSA サイクルを導入し、より質の高い特色のある教育を創造していくことが、今、改めて求められていると考えている。<sup>(30)</sup>

今後は、チームごとに「このメンバーで何ができるのか？」を考える、いわば「メンバーシップ」やリーダーをどのように支えるのかという「フォロワーシップ」を育成する方法と、トップリーダーの「ネットワークリーダーシップ」の在り方の二つの課題を探究していくことが、筆者の高等学校組織マネジメントの研究テーマになると考えている。

## 注

- (1) 山極隆・千々布敏弥編『教員免許更新ガイドブック』明治図書、pp. 148-157.
- (2) 伊丹敬之・加護野忠男（2000）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、pp. 425-434.
- (3) 藤原文雄（2007）『教職員理解が学校経営力を高める』学事出版、pp. 8-38.
- (4) 木岡一明編（2004）『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所、p. 85.
- (5) 高橋正泰他（2002）『経営組織論の基礎』中央経済社、p. 85.

- (6) 高木晴夫監修 (2005)『組織マネジメント戦略』有斐閣, pp. 53-54.
- (7) 淵上克義 (2005)『学校組織の心理学』日本文化科学社, pp. 106-109.
- (8) 学校運営実務研究会 (2008)『学校運営トラブルシューティング』東洋館出版社, pp. 18-23.
- (9) 佐川幸三郎 (1992)『新しいマーケティングの実際』プレジデント社, p. 44.
- (10) 柴田昌治 (2002)『会社を変える「日本式」最強の法則』ダイヤモンド社, pp. 197-200.
- (11) 北神正行・高橋香代編 (2007)『学校組織マネジメントとスクールリーダー』学文社, p. 35.
- (12) 熊谷一乗 (2000)『現代の教育社会学—教育の危機のなかで—』東信堂, pp. 54-57.
- (13) 北神正行・高橋香代編 (2007)『学校組織マネジメントとスクールリーダー』学文社, p. 63.
- (14) チャールス・C・マンツ, ヘンリー・P・スミズ Jr (1997)『自律チーム型組織』生産性出版
- (15) 木岡一明編 (2006)『学校の“組織マネジメント能力”の向上』教育開発研究所, pp. 80-81.
- (16) 北森義明 (2008)『組織が活きるチームビルディング』東洋経済新報社, pp. 130-135.
- (17) 齋藤毅憲 (2001)『組織と人間資源の経営学』税務経理協会, p. 27.
- (18) 松本芳男 (2003)『経営組織の基本問題』八千代出版, p. 134.
- (19) ウォレン・ベニス, マイケル・ミシュ (1997)『組織が元気になる時』ダイヤモンド社, p. 137.
- (20) 河合忠彦 (2000)『戦略的組織革新』有斐閣, pp. 13-24.
- (21) 藤下宏治 (2006)『最強組織はこうつくる!』ビービーコム
- (22) C.H.ケプナー, B.B.トリゴー (1985)『新・管理者の判断力』産業能率大学出版部, pp. 14-37.
- (23) G.オディオーン (1993)『目標達成と動機づけのマネジメント』産業能率大学出版部, pp. 32-33.
- (24) 岡本武昭他 ((1997)『現代組織の基本問題』税務経理協会, pp. 131-138.
- (25) 奥田幸助 (1995)『組織民主主義論』中央経済社, p. 18.
- (26) 岡東壽隆・福本昌之編 (2000)『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版, p. 63.
- (27) 高木晴夫 (1996)『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社, p. 43.
- (28) 木岡一明編 (2006)『学校の“組織マネジメント能力”の向上』教育開発研究所, pp. 28-31.
- (29) 高木晴夫 (1996)『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社, pp. 67-77.
- (30) 広島県教育委員会 (2000)『平成20年度広島県教育資料』pp. 85-95.