

〔その他〕

進化する学校組織

小野塚 美保（日本学園中学高等学校）

1. はじめに

2022 年、明治大学教育会における「『歴史総合』を PBL 化する」（田中則仁、『明治大学教育会紀要』第 15 号）での共同発表として「学校組織全体を『統制的理念』実現のためのプロジェクトとしてとらえること」の重要性について説明した。そしてその実現までの道程を導く組織としてプロジェクト・マネジメント・オフィス(以下 PMO)¹の立ち上げについて構想し、その実現の必要性について同様に訴えた。

その後、翌年 6 月、元・宮城県石巻市立雄勝中学校校長、宮城県仙台市立錦ヶ丘中学校初代校長の佐藤淳一先生の講演会で新しい学校創りについてのお話を拝聴した。佐藤先生の素晴らしいリーダーシップに深い感銘を受けつつ、反面、これをきっかけに学校組織の問題点をさらに考えるようになった。当時から自身の勤務校独自の問題を数多認識していたが「閉塞感の強さ」「動きの鈍さ」等は、どこも共通している問題ではないかと推測した。そうした状況を鑑み、今後学校組織がどのように進化すべきか、考察した。

ここではまずは学校組織にこれから必要なことについて考察し、そのなかでどのような点に留意すべきか、さらに以前提案した PMO がどのような役割を担えるか、そして学校を導いていくこれからのリーダーの在り方についても言及した。

2. 今後どのように学校組織は進化すべきか

表 1 心理的安全性に関する意識調査

- 1.このチームでミスをしたら、決まって咎められる。(R)
 - 2.このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる。
 - 3.このチームの人々は、他と違っていることを認めない。(R)
 - 4.このチームでは、安心してリスクを取ることができる。
 - 5.このチームのメンバーには支援を求めにくい。(R)
 - 6.このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。
 - 7.このチームのメンバーと仕事をするときは、私ならではのスキルと能力が、高く評価され活用されている。
- (R) : Reverse(逆にする) (エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』p47)

2.1. 「知識集約型組織」が成長するために必要なこと

まずは以上の表 1 をご覧いただきたい。皆さまの学校はこれらの質問に対して「そう思う」という肯定的(Rについては否定的)な反応を示せる職場だろうか。だとすれば、概ね心理的安全性の高い職場ということが言えるだろう。

2023 年、一時的なものではあったが、自校でも管理職がこの「心理的安全性」（もしくはそれと似た言葉）を口にするようになった。「挨拶をしよう」とか、「個人的なことを面談で話す」などを話題にあげていた。しかし「挨拶をする」「面談で話す」から後、取り立てて新しいことは起きなかった。その頃、なぜ「心理的安全性」という言葉が多用されるようになったのか、考えた。これは表記がシンプルでわかりやすいと感じられたためではないだろうか。しかし、実は意外にこの言葉の理解は難しいし、実行はさらに困難だ。とりわけ、学校が「閉塞感が強い」と言われる職場ならなおさらだろう。学校に限らず周囲に迎合することが美德とされている日本の組織での実行はなかなか厳しいと想像される。

本来、心理的安全性とは、チームの中で「率直であるということであり、建設的に反対したり、気兼ねなく考えを交換し合ったりできるということ」「異なる意見を持つ人同士が、どんなところに納得いかないかを率直に話せるようになる」（エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』P41。以下『恐れ』）ことである。この効果について研究者たちはデータを集め、経営の分野で効果を示してきた。そしてこれは「複雑で不確実な世界で成功するために必要なもの」（『恐れ』P12）「知識とイノベーションなくして競争上の優位を得られないこれからの世界で、経営者が従業員の成長と組織の成功を促すためのもの」としている。

学校組織も学び成長し、進化すべき時代に突入しているとしたら、現状のような閉塞的な組織に疑問を持たなければならない。筆者は、今後、心理的安全性は学校組織には絶対的に必要なものだと考えている。学校は「自分の仕事が済んだら、その成果を手順に従って次の人に引き渡し、それで終わり」（『恐れ』P13）といった単純な作業を繰り返す場ではないし、未来につながる「知識集約型組織」だと思っている。学校はこれから、社会の変化に伴う学びの変化に多々向き合うことになり、多くの予測困難な問題にぶつかっていくだろう。

システムの発達等により管理面での作業は、以前に比べて飛躍的に時間がかからなくなっていく。しかし逆に「どのような生徒に入学して欲しいか」そして「どのような生徒を育てたいか」（あるいはその逆）がより「教育」という一つの有機的な線で結ばれていくために、学校が今、何をすべきなのか。このあたりの議論はまだまだ足りていないのではないだろうか。

「人々が本音で意見を述べ、情報を共有し、専門知識を提供し、リスクを取り、互いに協力して、永続的な価値を生み出すことがかつてないほど重要」（『恐れ』P21）なのである。だからこそ、学校で働く人々が皆、あますことなく自身の能力を発揮し、職場にエンゲージしていけるように学校組織を進化させなければならない。そのためにも正しく理解された「心理的安全性」が学校という職場で保たれることは必須であるように思う。

2.2. 心理的安全性は、すぐそこにあるもの。ハラスメントは真逆にあるもの

心理的安全性は、先に述べた「面談」のように「個人個人」の信頼関係とは似て非なるもの、

「グループレベルで経験される」（『恐れ』P42）ものであり「時間的に即座に感じられる経験」（『恐れ』P42）でもある。つまり「信頼」とは異なり、時間をかけなくても、職場の、すぐそこにあるものでなければならない。ひいては環境的にはハラスメントのあるような職場には生まれないものとも言え、現代、ハラスメントが厳しく規制されることもこの「不安を当たり前として生き残れる組織など、21 世紀においては一つもない」（『恐れ』P19）という見解から、企業(学校)の存続を考えれば理に適っているといえるのではないか。

2.3. リーダーによるリフレーミングの重要性

まずは心理的安全性の高い組織となるために何をすべきか、実現可能だと思われる点に着目して考察してみた。『恐れのない組織』によると「心理的に安全な職場をつくるには、大変な努力をして、システムと構造とプロセスを変える」「究極的には、深く染みつき凝り固まった規範や考え方を改めなければならない」（P176）のだという。同著によると心理的安全性を築くためのリーダーのツールキットとして「土台をつくる」「参加を求める」「生産的に対応する」という3つが提案されている。特に、一般企業よりも組織変革が少ない学校組織に於いては、この「土台をつくる」ということが、特効薬さながらに有効なことなのではないだろうか。つまりは仕事に対するフレーム（「思い込み、つまり現実について積み重ねていく信念」）（『恐れ』P192）をリフレーミングしていくという作業だ。以下に、ある進学塾の興味深い事例を一部ご紹介したい。

中学受験生を対象に展開するある進学塾では主に「授業を担当する教務職員」と「営業、教室運営を担当する職員」を同等に扱う。職員同士が名前を呼び合う場合も教務職員に対し、それ以外の業務を担当する職員が「先生」と呼ぶことはない。互いに「さん」付けで呼び合う。誤って新入社員が教務担当職員に「先生」と呼ぶと上司に注意された。

結果的にはこのリフレームは効を奏していたと言える。フレームとして「教員が上」という縦割りの文化が形成されがちなかで、職員は互いに会社全体の目的（目標）を共有し合い、教務を担当しない職員も「窓口業務のみ行っていればよい」という意識を持たない。生徒の合格にも貢献しよう、したいという目的を持ちやすかった。教務職員も、営業などをメインに行う職員も同様に、生徒や保護者の学習面、学習計画などのフォローをしようとしたし、生徒募集戦略を積極的に考案、実行し、情報を共有し合い、会社に関心を持とうとした。これはこの塾の創業が昭和という時代から考察するとリフレーミングなどという意識のない、企業側の経営戦略の一つでしかなかったと思われるが、「心理的安全性」が盛んに研究されている現在に置き換えてみるとリーダーのリフレーミングの立派な一事例になりえる話だ。また、この事例は同様に教員と事務・その他の職員を抱える学校現場にも応用できる。

2.4. リフレーミング―「事務室」という名称の変更

学校によっては「事務室」というその呼び名を「経営企画室」「経営推進室」と名称を改め、その役割を見直す試みをしているところが少なからずある。一方、ある私立学校では2024年の時点でも管理職が「学校事務において専門性は必要ない。みんな仲良くやっていければよい」との旨述べていたと仄聞した。「みんな同じだ」「専門性などいらない」と言われた人々と、「学校の未来を一緒に考えていこう」「事務職員というよりあなた方は経営の企画職員だ」と言われた人々と、どちらがその組織で自身の能力を最大限に発揮し、コミットメントし、個人的にももっと成長しようと思うだろうか。答えは明白だ。

以上の例からリフレーミングは今後、心理的安全性を高めて企業(学校)を成長させることを考えるリーダーたちの仕事のなかでかなり重要な一つだと考えられる。また、ここでのリフレーミングの話からは外れるが重要なことなので述べておくと、この「みんな仲良く」というのはあたかも良い職場環境のようで誤解を招くが「心理的に安全な環境で仕事をするということは、感じよくあるために、誰もがいつも相手の意見に賛成することではない」(『恐れ』P41)のである。注意が必要だ。

2.5. リフレーミングは絶えず行うものであることを意識する―佐藤淳一先生の事例

リーダーによるリフレーミングは「絶えず行うもの。さまざまなレベルの不確実性や相互依存をたびたび指摘すると、高いパフォーマンスをあげるためには注意を怠らず率直に発言する必要があることを、みんなに思い起こしてもらいやすくなる」(『恐れ』P206)ものである。こう考えると、「動きの鈍い」とされる学校組織にはなかなか重い課題となる。その際、「はじめに」で触れた佐藤淳一先生の事例が参考になる。

まず、佐藤先生は2年間で半年ごとの4つのステージに分けられた。そして最初の半年で校長(リーダー)のビジョンを明確に示し、考える学校創りの方向性とステップを、しっかりした道筋の中で分かりやすく全職員に示すために使われた。さらには御著書で「普通、学校現場では運営途上で改善点が見つかり、次年度から変更しようとなりがちである。私の考えは全く違った。年度の途中でも全然かまわない。変えられるものはすぐにでも変える。例えば、今より明らかに教育効果が向上すると分かっているが、年度替わりまで実行されなければ、卒業していく3年生はその恩恵を受けられないことになる。今の時代こそフレキシブルでスピード感のある学校運営が必要であると考えている」(佐藤淳一『「たくましく生きよ」そして「共に生きる」』P121)と述べられている。「臨機応変」をご本人いわく「勝手に」第二校訓とされ、明確な目的のもと、当時のスポーツ庁のガイドラインに則り、総授業時間数はそのままに、曜日による授業時間数の変更を行われた。これは結果的に教員にも生徒にも良い状況を生み出された。佐藤先生は「新米だろうがベテランだろうが、ひとりの教員のアイデアが学校を変え

ていく」とし、「教師はクリエイターであれ。工夫と創造で前進していくのである。そこに留まっていたはならない」(佐藤淳一『「たくましく生きよ」そして「共に生きる」』P123)とそれぞれの人々の発想を大事にした学校運営を試みた。

一般的に「動きが鈍い」と言われている学校といえども、リーダーの取り組み次第で上記のように素早くリフレーミングでき、結果も出せる。見習うべき点として挙げさせていただいた。

2.6. クロスファンクショナル(部門横断的)・チーム—PMOの設置

心理的安全性を築くためのリーダーのツールキットとして「土台をつくる」「参加を求める」「生産的に対応する」という3つのセットが提案されている旨は先に述べた。次に学校現場に「参加を求める」ための構造的介入づくりについて述べる。

人々が率直に発言しやすくなるため、『恐れのない組織』によると、病院組織で改革を主導する目的で「患者の安全運営委員会」という中心的チームをつくった事例を紹介している。これは病院内のあらゆる部署の人々の声、目撃した事故報告を収集できるようクロスファンクショナル(部門横断的)なチームであった。そして組織の人々が安心して発言を始めるようになるのを見計らって、組織の人々が懸念や経験をたやすく共有できるようにしていった。

2022年『歴史総合をPBL化する』で田中則仁教諭と共に「プロジェクトマネジメントオフィス(PMO)の立ち上げ」について考案した。ここでは、生徒の成長過程に関する情報共有、授業活動、それらを含めた広報活動や、さらには学内に教育改革なども提案していくことを想定していた。学校組織のなかで多くの情報共有、活発な意見交換が行われるべく運営されるためにはPMOもクロスファンクショナルなチームとならなければならない。当時は心理的安全性については着目していなかったが「参加を求めるための組織」としての在り方について、このPMOの変容も想像しながら、今後の私自身の研究課題としたい。

3. 組織を動かすリーダーの役割、そして学校に於いての校長の権限の強さに対する懸念

「リーダーにはどうしてもしなければならない仕事がある。一つは心理的安全性をつくって学習を促進し、回避可能な失敗を避けること。もう一つは高い基準を設定して人々の意欲を促し、その基準に到達できるようにすることだ。(中略)価値ある目的を共有し、明確にし、絶えず強調することもまた然りだ」(『恐れ』P48)とある。これによりまさに先に述べた佐藤淳一先生の改革の手法が、いかに心理的安全性を高める組織づくりに沿った、素晴らしいものであったかわかる。

反面、学校現場に於いては数えきれないほど悲劇もある。管理職次第で、教職員の運命が振り回されるような事例を筆者は何件か見聞した。これにはさまざまな要因があると思う。しかし一番は学校という比較的小さな集団の中で、「学事」として扱う事象に対する校長らの権限

が強すぎることに起因しているように思う。対し、理事が学事に関わらないとなると構造的な監督機関が事実上存在しないことになる。一般的な企業も同様な傾向はあると思うが、小さい組織のなかで一部の人間の権力が強すぎるとパワーバランスが偏りやすくなる。リーダーの性質によっては、コンプライアンスなどが守られにくくなる。

この、学校のパワーバランスの最適化については今後組織研究のもう一つの課題としてじっくり行っていきたい。本当に力のある教職員が、学校創りに、その多様でクリエイティブな能力を遺憾なく発揮できるような学校組織をつくっていくことが、学校の未来に求められていることであり、「教員離れ」の現実を解決していく一つの道しるべになると思う。

4. 「リーダーではないけれども学校を変えたい」

「私の学校では、リーダーがまったく古い体質の学校を変えようとしていない。どうしたらよいだろうか」そんな絶望を感じている方も多いのではないだろうか。ただ、人は希望のみで前進するものだ。筆者もそれを信じる一人である。「はっきりさせておきたい。リーダーになるのに、上司である必要はない、と。リーダーの仕事は、最高の仕事をするためにすべての人が必要とする文化をつくり育てることだ。そのため、その役割を果たしているときは常に、あなたはリーダーシップを実践しているのである」（『恐れ』P248）とある。つまりはどのような小さなプロジェクトの中にも協働はあり、その協働の中で上記のことを心掛けることで、既にあなたはリーダーなのだということだ。以前、私立中高の多くが「リーダー力」や「リーダーの育成」ということをうたっていた時期があった。「うちの子、別にリーダーになんてならなくて良いんだけど」と言っていた中学受験生保護者もいらっしやり、当時は「そうですよね」などと談笑していたものだが、実はそういうことではなかったのかもしれない。リーダーでないフォロワーもリーダーになり得る、またリーダーもフォロワーになり得る、協働が主体になっていく社会で、リーダーに何が求められるか知っておくことが、これからの社会では必要なのではないだろうか。そして、その小さなリーダーたちが組織を変えていく力を秘めている。

5. 今後の展望について

日頃考えていることをまとめるにあたり、更に多くの課題を発見した。字数の関係上ここにまとめられなかったことも多々あった。そして新しいテーマもぼんやりと浮かんできた。このような機会を与えてくださった明治大学教育会の存在そのものに、感謝したい。

また、最後に「理想とする仕事をする上で、教育の流れを知ることは必須事項である」と考え門戸を叩いた「異種」である自身に「学びなさい」とその門を快く開けてくださり、温かく迎え入れてくださった明大教育会の諸先生方に、この場を借りて心より謝辞を述べたい。

参考文献

井上修『中学受験で好きな学校に入ろう』ちくま新書 2023

エイミー・C・エドモンドソン 野沢智子訳『恐れのない組織』英治出版 2021

佐藤淳一『「たくましく生きよ」そして「共に生きる」』ワニ・ブックス 2022

藤原さと『探求する学びを作る』平凡社 2020

(編) 明治大学教育会紀要編集委員会『明治大学教育会紀要 第15号』 明治大学資格課程事務室 2023

ⁱ 「学校全体をプロジェクト化し、教育活動全体を通じての『統制的理念』実現のための見守り部署」として、2022年に提案した。主に生徒募集から3年間、6年間のプロジェクトの遂行、そして進路決定までを一元的に見守るプロジェクトの中心となる機関を示す。具体的な役割としては、①「統制的理念」に基づくアドミッション・ポリシーの策定(国際入試・入試改革部門)②入試広報の統括(国際入試部門・入試改革部門)③出席状況・成績状況のフィードバック(教育改革部門)④入試結果と進路の接続、教育内容の評価とフィードバック(国際入試・入試改革部門)⑤大学A0と情報共有(高大接続部門)などがあげられる。

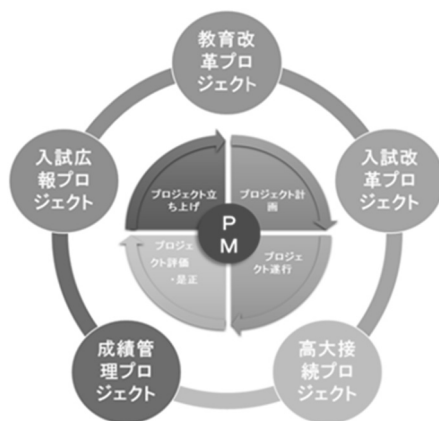


図1 PMOの概念模式図

(『著者、田中則仁共同作成』)