

# 学校経営品質アセスメント解説書

三重県教育委員会事務局

(この解説書の活用にあたって)

この解説書は、学校がアセスメントシートにより自己診断を実施するうえで参考となる学校経営品質の考え方を示したものです。シートへの記入、学校経営品質の学習にご活用ください。

なお、この解説書と併せ、学校経営品質の全体像について取りまとめた「学校経営品質について」をお読みいただくようお願いします。また、経営品質の基礎について解説した資料「経営品質のいろは」をお読みいただき、経営品質の概要を事前に把握いただくとより効果的です。

## 学校プロフィール

学校経営品質アセスメントの最初の作業が「学校プロフィール」の記述です。

「学校プロフィール」は、各学校が「どのような学校にすることを目指して教育活動を行っていくのか」について振り返り、学校経営に当たって何が重要なのかを再確認するために作成いただくものです。「学校プロフィール」自体は評価の対象ではありませんが、今後アセスメントを進めていく上で常に振り返り、照らしていく「座標軸」としての役目を果たすこととなります。

また、学校プロフィールの記述に取り組むことは、組織の「志」を明確にすることそのものにも意義があります。

### 1 目指す学校像

#### 三人の石切工に見る組織目的の違い

まず最初に、経営品質での組織を語る説明でよく用いられる「3人の石切工」の話を紹介します。学校組織に当てはめると、違和感を覚える方も少なくないとは思いますが、組織の目的や価値観を明確にすることの重要性を説いたとえ話として、組織の形態に関わらず参考になりますので、ご一読ください。

日本でも世界的な経営の第一人者と位置づけられているピーター・ドラッカーは、著書「現代の経営」の中で3人の石切工の話为例に目的や価値観を明確にすることの重要性を説いています。

石切工が「あなたは何をしていますか。」と尋ねられます。第一の男は何を当たり前のことを聞くのだろうといぶかりながら「仕事だよ。仕事。俺はこれで飯食っているのだ。」と答えました。第二の男は金槌をふりながら「私は国で一番良い石切工の仕事をしています。」と誇らしげに答えます。第三の男は幻想的な面持ちで、「私はここに素晴らしい寺院を建てているのです」と答えました。

ドラッカーは、第一の石切工は経営者としての適性がないと考えており、何も

言及していません。第一の石切工のような経営者（リーダー）の考え方は「生きること」＝人生は自分の「生計を維持すること」と考えています。こういう思考に陥ると、私たちは、毎日仕事をこなし、時間分だけ働けばいいと考えます。その結果、自分の責任は職務の範囲までとはっきりと線を引いて精神の安定をはかるわけです。こうしたリーダーの率いる組織も同じです。第一の男が社長だと倫理観のない「金儲け」だけしか考えない会社になってしまいます。

第二の石切工のような経営者について、ドラッカーは一番厄介だと言っています。第二の石切工はいわゆる職人氣質です。「しかし、職人、専門家の気質をもったものは、ただ単に石を磨くといった仕事にすぎない場合でも、常に何か大きなことをやっているのだと信じ込む危険がある。企業では、技量の十分な発揮が必要である。しかしそれは企業全体の必要に合致しないようなものであってはならない。」（「現代の経営」より）。特定の専門技能に特化して、それ以外のことを考えられないタイプの部門経営者の致命的欠点は「汝、常に外部に責任を負わせよ」という戒律をつくってしまうことです。「顧客の参画が実現できない理由ですか、その答えは簡単ですよ、顧客は事業計画を策定する能力がないし、計画づくりの場を提供しても、しり込みしてしまうからですよ...」というのがこの典型例です。こうした考えを外敵戒律といいますが、これを信じ込んでいけば、自分の仕事にしか目を向けませんから、自分の行動の影響が職務や部門の範囲をこえてどう広がっていくのかは全く見えません。そういう行動がまわりまわって自分に負の結果になって戻ってくると、その問題の原因は外部にあると思ってしまう。しかし第二の石切工を奨励するような、動機づけや評価をしている組織は少なくありません。これは危険です。全体最適を破壊する例としてよく「ボート・チーム」が紹介されます。数名のメンバーでボートを漕ぐチームのシステムを破壊するのはしごく簡単です。クルーのメンバーに競争をさせればいいのです。例えば、チーム中で1人にA、数名にB, C, D、そして最低にFという相対評価を取り入れるぞと発表すればいいのです。そうすればそれぞれの漕ぎ手は自分だけがAの評価をとろうとして懸命に漕ぎます。そうすると、スカル（軽漕艇）はでたらめに前進し、あちこちに方向を変えます。メンバーは漕ぐのに一苦労です。オールを水にとられてしまう人、まごつく人、制御不能に感情的になる人。要するにパニックになってしまうのです。第二の男がトップになっていけば、会社中が部分最適で「俺が、俺が」型の硬直組織をつくってしまうでしょう。

第三の石切工だけが、「ここに素晴らしい寺院を建てるのだ」という唯一社会的な共通目的＝「価値観」を明示しています。こうした存在価値に関する目的を持つことによって、全体最適の発想が生まれてきます。

こうした意味から、組織としての価値観を明らかにすることが重要なのです。

## **目指す学校像（組織の価値観）を明らかにすることとは**

価値観（＝目的）とは、組織がなぜ存在するのかの意味を持つものであり、学校で働く教職員それぞれの行動と判断の指針となるものです。価値観はまた、コミュニケーションのベースを提供するものです。学校内で同じ価値観を共有するからこそ、あるメッセージの持つ意味を正確に伝えることができるのです。リーダーの役割は、まさにどのような「学校」を作るのかといった目的、価値観を作り出すことといっても過言ではないでしょう。

なお、組織の目的を明確にするということは、単なる善意を表明することではありません。自らの組織が存在意義を示すことのできる領域、実現可能な領域を明確にすることが求められます。これが曖昧なままでは、目的や使命は単なるこうありたいという希望に過ぎません。結局はできないということになり、組織は今ここで起こっている目先の出来事への対応だけにとらわれてしまいます。

## **2 「価値」を提供する相手方について**

### **価値の提供先は誰か**

組織の価値観（＝目的）を明らかにする際に、「誰のため」に目的を達していくのかを明確にする必要があります。この「誰」を明らかにすることにより、組織の価値観そのものも定まっていくこととなります。この「誰」が価値の提供先となり、「価値」を高める相手方となります。

学校の価値の提供先でまず最初に浮かぶのは「児童・生徒」ですが、学校における価値の提供先は「教育を直接受ける人」ばかりではありません。価値を高める相手としては、保護者、進学先、就職先、卒業生、地域社会など多様な相手が存在しているはずですが、従って一概に「価値の提供先は児童・生徒だけ」と考えることは正しくはありません。大切なことは、「学校の使命」を明確にして、その使命と一致する期待やニーズを持っている人を価値の提供先と考えることです。ここでの組織の使命とは、単なるお題目や紙に書かれた形式的なものでなく、組織能力に照らして実現可能なものか、または組織ができる領域を明確にしたものでなければなりません。価値の提供先を児童・生徒と限定的に考えず、価値の提供先の概念をいかに創造するかが重要であるといえます。

また、そうした価値の提供先が学校に何を求めているか、何を期待しているかを明らかにしてください。ここは「何をして欲しい」ということよりも、「どのようにして欲しいのか」ということに焦点を当てて判断して下さい。この要望・期待を満たすためにどのようなことを行っているかが各カテゴリーで重要となってきます。

### 3 学校を取り巻く環境について

#### 学習者等はまわりの環境によって絶えず変化している

経営品質で一番大切にしていることは、顧客にとっての「価値」を作り出し、それを高めていくことです。企業は利益を目的にしていると考えてしまいがちですが、利益は顧客から価値を認められた結果であり、新たな価値を創造する源泉なのです。この「顧客」にあたるもの（価値の提供先）を、学校経営品質では「学習者等」と表現しています。

したがって、私たちは常に学習者等が期待する「価値」の変化を見出し、それに応えていく必要があるわけです。そのためには学習者等に大きな影響を与える環境変化を認識していなければなりません。あなたの学校が重視している学習者等に影響を与える環境の変化はどのようなものかを記述してください。

### 4 人材育成について

#### 自組織の能力をどう高めるか

組織の価値観（＝目的）を実現していくためには、重要な人的資源である教職員の資質をどう高めるかが重要となります。人材育成に関する学校の方針について明らかにしてください。

### 5 パートナーについて

#### パートナーとの協働体制をどう築くのか

学校が学習者等へ高い「価値」を提供し続けるためには、学校だけでなく関係者・関係組織（パートナー）との協働が不可欠です。

まず、各学校にとっての重要な関係者・関係組織としてどのような方々が挙げられるか、それらの方々の特徴や協力によりできるだけ整理してお示ください。また、それらの方々との関係が今後どのように変化していくと考えられるのか、「学校経営への参画機会がさらに多くなる」等の表現で記述してください。

## 6 学校経営の基本方針について

### 「目指す学校像の実現」のために何をなさねばならないのか

「目指す学校像」を実現していくうえでの課題は何かを認識することが改善にむけての第一歩です。日常の活動を通じて感じている様々な問題を学校の目的に結びつけて、学校が取り組まなければならない課題は何か、認識している重要な課題は何かという視点でとらえてください。

課題とは、価値観（＝目的）の実現にあたって発生する様々な問題の根本的原因となるものです。その原因を取り除くことができれば、目的実現に大きく貢献するものです。こうした課題を明らかにすることが改善・改革につながります。

## 各カテゴリー

### カテゴリー1 校長のリーダーシップ

このカテゴリーでは、学校の目的や、進むべき方向を明らかにし、それを実現するための校長等のリーダーシップについてアセスメントします。

**校長は、学校の目指すべき方向（ビジョン）を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、リーダーシップを発揮しているか。**

#### 「価値観」の実現に向けての取組方向・構想の明示

学校の価値観（＝目的）を明らかにするとともに、価値観を実現するための構想や価値観に基づいた業務遂行の基本姿勢を明らかにすることが重要です。このことは、第一に、学校の教職員に「目的にあった正しい仕事をしている」という理念的根拠を提供します。第二に、教職員が行動したり、判断したりするときの指針を与えます。第三に、コミュニケーションのベースを作ります。同じ価値観を共有することで、メッセージのもつ意味を正しく伝えることができるのです。

学校としての価値観（＝目的）は、三重県教育委員会の方針である「学習者起点」という価値と一貫性が保たれていることが重要です。

価値観やそれを実現する構想を示しただけでは、その通りになるものではありません。この考えに基づき深く考えることが重要です。これまでのあり方でいいのか、今なぜ、何のためにという基本的な問いのもとに何をすべきかを明確にしていくことがポイントです。これまで通りの考えで済ませていないか、その考え方で本当に学習者等の価値を創造できるのかを深く考える必要があります。

#### ビジョンの浸透の検証

価値観の実現に向けての取組方向・構想を示し、コミュニケーションにより教職員とのビジョンの共有を働きかけても、意外と相手には伝わらないものです。いろいろな仕組みで浸透への努力を行うことがまずは重要ですが、結果として教職員・パートナー等に伝わらなければ、目指す方向のベクトルはあわせられません。校長は、常にビジョンの浸透度合いを意識し、把握する必要があります。

#### 校長等リーダー自らの一貫性ある行動

ビジョンの浸透や学習者起点の考え方の定着を図るためには、校長等リーダーが自らの行動によって見本を示すことが重要です。学習者起点と口では言って

いるが行動は違う、判断基準や意思決定の基準がころころ変わる、学習者等よりも上司や過去の慣習を優先する、こうした行動では、教職員は安心してビジョンの実現や学習者起点の価値を追求することはできません。組織運営で裏表なく、常に校長等リーダーがフェアプレーをしていることが重要です。

### **教職員が活動しやすい環境づくり**

教職員が活動しやすい環境とは、従来の考えのままで気楽に、問題がないような環境を維持することではありません。本当に学習者等のためになると思えば積極的に実践し、そのことでとがめられない環境をつくることです。

教職員が自己中心的にならず理性的に考え、常に学習者等本位で柔軟に対応できるような学校組織を作り上げていくことが必要です。

### **対話による「知」の創造**

人間は一人で考えているとどうしても自分の考えに固執します。「人間は皆良い人だ」と仮説を立てれば、それを補強する性善説の証拠ばかり集めるし、逆に「皆悪い人だ」と仮説を立てれば、今度は性悪説の情報ばかりを集めてしまいます。だから、この殻を破るためには、「対話」によって別の見方を取り込むしかありません。そこには「対話」が必要なのです。

対話によって互いの知識や知恵を交換しながら、新たな知識、知恵を創っていきこうというのが「対話主義」ですが、それには「今までの方法が必ずしも正しいとは限らない」という意識が必要です。何か新しい考えを言おうとしたのに、「無理だ」「あり得ない」と断定されたら、もう何も言えなくなります。この断定や決めつけ、拒否や無視が、改革や創造の障害となるのです。

一人ひとりの教職員が自由闊達に意見を述べ、他のメンバーと「対話」し、喜んで知識を共有する学校風土があれば、個々の「知」を共有財産とし活用することで最強の組織体制が編成され、最高の結果を生み出す要件ができあがります。

校長は、学校風土形成の担い手です。忌憚のない「対話」を促すことで、自由闊達な職場風土が醸成されるよう、具体的な活動を実践することが大切です。

## カテゴリー 2 学校の社会的責任

このカテゴリーでは、教職員の倫理観の高揚や、本来の学校活動以外に社会からの要請に基づいて行う取組についてアセスメントします。

**教職員一人ひとりの倫理観を高めるとともに、学校が地域社会から信頼されるための取組を行っているか。**

### **教職員の倫理と地域活動**

三重県教育委員会は、開かれた学校づくりを目指しています。これは、「保護者はもちろん、地域住民や企業などにも主体性をもって参加してもらい、将来に向けてより民意の反映される学校を創造する」という考え方です。

これを実現するには、まず信頼される教職員としての倫理を遵守することが求められます。保護者や地域住民に役割を担っていただくためには、教職員一人ひとりが信頼されなければなりません。

また、地域との連携をより深めるために、本来の学校活動はもとより、それ以外の面でも地域のニーズを把握し、可能な限り地域に貢献することが求められます。図書館や体育施設の地域開放を進めること等はその事例と言えるでしょう。

### カテゴリー 3 学習者等の理解と対応

このカテゴリーでは、「学習者等」に関する事項、具体的には、学習者等の要望・期待の把握、苦情や意見への対応、学習者等の満足度の把握についてアセスメントします。

#### 学校は「学習者等」の新たな要望や期待を発見しつづけているか。

##### 価値の提供先を明確に定義する

学校は、「教育」という行政サービスを行うことによって「人づくり」という「価値」を生み出し、それを児童・生徒、保護者、進学先・就職先、地域社会、卒業生などに提供しています。学校経営品質においては、このような価値の提供先を「学習者等」と総称していますが、この「学習者等」を理解することが一番重要なことなのです。価値の提供先が誰なのかを明確にして、「目指す学校像」に基づき、特に重視しなければならないニーズに焦点を当てる必要があります。

##### 学習者等の特性を把握して要望の違いを見出す

学習者等を理解するには、「どのような特徴を持っているのか」を認識することが不可欠です。特徴を理解するためには、学習者等の特性を把握し、提供する価値と結びつけて考えることが有効です。提供する価値は一律で、その価値を受け取る側である学習者等のニーズもすべて一様であると考えことは適切といえません。学習者等の特性ごとに重要なニーズを把握し、それぞれのニーズに対応した価値を提供することが、学習者等の満足度をより高めることになります。

##### 学習者等の理解は新たな意味を発見し続けること

学習者等のニーズを理解するには、適切な情報を幅広く収集し、その情報を深く読み、学習者等にとっての意味を発見していくことが必要になります。表面的な事象だけに対応するのではなく、問題の本質や構造を明らかにする方法を身につけていなければなりません。そのためには、学習者等との直接対話が大変重要になりますし、また学習者等からの苦情、満足・不満足、学習者等に影響を与える様々な環境変化に関する情報を分析して、解釈することが求められます。学習者等は社会、経済、技術など様々な変化の影響を受け、考え方を変えます。その意味で学習者等の要望・期待は一度明らかにすればいいというものではありません。変化することを前提として理解し続ける行動が求められます。

**学校は「学習者等」とのコミュニケーションの機会を増やし、信頼関係を築いているか。**

### **信頼関係とは**

信頼関係とは、学習者等との小さな約束をきちんと果たすということです。約束が守られると、より大きな約束が期待されます。それに応えることで信頼関係が構築されるのです。「そんな小さなこと」という考え方が信頼関係を損なうこととなります。

### **苦情は相手からの贈り物**

苦情を受けて喜ぶ人などいません。むしろ苦情をできるだけ聞かないようにしたいというのが本音ではないでしょうか。「今までどおりにやっているのに何が悪いのか」と考え、苦情を言う方が問題だといった態度をとることすらあります。しかし、苦情は、学習者等の要求や期待をダイレクトに知ることができる極めて重要な情報源です。学校が提供する「人づくり」という「価値」を実際に受け取った方々からの反応だけに、貴重なアイデアの宝庫と考えるべきなのです。もちろん理不尽な苦情には現状を説明し理解を求めることも必要です。しかし、理不尽という判断の多くが、こちらの都合になっているのではないかと一度疑ってみることが大切です。

こうした苦情は、誰もが積極的に申し立ててくれるとは限りません。一般的には、言っても聞き入れてくれないと考え、実際に苦情を申し立ててくる方は少ないのです。従って、学校側が積極的に苦情を述べてもらうための場づくりを行うことも必要です。「うちの学校への苦情は非常に少ない」と言っても、それは苦情を言いにくいだけかもしれません。この場合、苦情を言うことなく、学習者等の学校への信頼感が薄れていく結果となります。そして、さらに悪いことに、苦情を言う相手は周囲の人になってしまうのです。

企業の例になりますが、かつてIBMが顧客を対象に行った興味深い調査があります。コンピュータを導入後、何の問題も申し立てなかった顧客の自社コンピュータ再購入率は84%でした。一方、何らかの問題が発生し、苦情を言った顧客でも納得できる解決が行われた場合、再購入率は92%とかえって高い結果を示しました。しかし、納得できる解決が行われなかった場合は、再購入率が46%に低下しました。さらに、その処理に不満を持った顧客の48%は、悪い評判を周囲の人に言いふらすこともわかりました。

この調査から言えるのは、学習者等からの要望、苦情や意見などの情報を何らかの行動や改善に結びつけることが、学習者等とのこれまで以上の良い関係づくりを可能にし、ひいては信頼を確保することにつながるということです。苦情は、信頼関係をより強固にするための、学習者等からの「贈り物」なのです。

### **積極的な情報発信**

学習者等に学校の目的、今後の取組方向や教育活動の詳細について理解していただくことは、学習者等との信頼関係を高めるためにきわめて重要なことです。このため、学校から学習者等に対する情報発信のあり方が問われることとなります。ここでは、学校の価値観や取組方向、教育活動の内容などを学習者等に理解してもらうために、学校が適切な方法で、かつ十分に情報発信を行っているかがポイントです。学習者等に情報発信する際には、学習者等にとってどのような価値を提供しているかが明確になっている必要があります。

### **苦情の根本原因分析と改善**

苦情に対しては迅速な対応が求められます。しかし、個々の苦情に対応してさえいけばいいわけではありません。苦情を引き起こしている根本的原因を明らかにし、その根本的原因に対して手を打っていかねばなりません。また、この根本原因への改善が新たな問題を引き起こす可能性についても十分に検討しておかなければなりません。苦情対応を行った場合、苦情を解消できたかどうかを確認することも重要です。こうした確認によって学習者等との信頼関係を強化することができるのです。

**「学習者等」が学校の活動にどの程度満足しているかを把握しているか。**

### **学習者等の満足**

学習者等の満足は、学校に対する信頼感を高め、学校の業務運営の円滑化、学校の目標達成に結びつきます。すべての学校活動が、学習者等の満足・不満足の対象となりますが、活動そのものだけでなく、学習者等がどこまでそこに参画したのかも満足度の重要な要素になります。

なお、学習者等の満足とは、単に学習者等のわがままや身勝手を満足させることではありません。ここでの学習者等の満足とは、“学習者等にとっての価値が高まる”ことで、学習者等が良かったと思う心理的状況をさしています。このため、学習者等の満足は、学習者等の自立レベルと合わせて判断する必要があります。学習者等が依存体質から抜け切れていない場合、学習者等の満足の要因は「手厚いサービスを提供して欲しい」ということになるでしょう。しかし、こうした状況で学習者等の満足度を高めることはどういうことかを考えたいと思います。

また、このカテゴリーでは、学習者の満足・不満足を把握することを重視していますが、満足・不満足は本来、把握するだけでは十分とは言えません。満足度が低い部分の要因を分析し、改善に向けた取組を行う必要があります。健康診断で具合の悪い部分が発見されれば、誰しも治療に通うように、改善のための「手を打つ」ことが不可欠です。

#### カテゴリー4 実施計画の策定と展開

このカテゴリーでは、「目指す学校像」を実現するための実施計画がどのように策定されているか、その実施計画どおり実行していくための具体的な行動計画づくり、計画の進捗と計画時に決めた目標の達成度把握がどのようにされているか等をアセスメントします。

#### 学校は、ビジョンの実現に向けての実施計画を策定しているか。

##### 重点化すべきことを明らかにする選択と集中

「目指す学校像」を実現するためには、学習者等の要望・期待や環境の変化などを踏まえ、具体的目標を明確にし、そのために、どのような道筋をたどっていくかを決めなければなりません。その際に、「何もかも」ということではなく、どういう方法で業務を実行していくか、限られた人員や予算を如何に重点的、効果的に投入していくかといった実施計画を決めなければなりません。ここでは、このような視点で実施計画が立てられているかどうか、また、それは学習者等の声や環境変化を考慮したものになっているかを重要な論点としています。

この「実施計画」(＝目的実現の道筋)とは何かを考えてみましょう。「実施計画」とはある目的を達成するために最も有効な方法を決めることです。そして、その際に重要なことは、学習者等のニーズの何に注目し、学校の力の何に重点化するかを決めることです。実施計画では、選択と集中が重要視されるということです。逼迫する財政状況と定員適正化の流れの中、限られた経営資源で最大の目的を達成するために何に投入するかを決めることが極めて重要になっています。また、この選択と集中の判断を誤らないためにも、目的実現の道筋を決めて行く際に学習者等の声や環境変化に関する多様な情報を収集し、分析を適切に行うことが不可欠となっています。

##### 実施計画を策定する際の教職員の参画と関与

実施計画を策定するには、学習者等のニーズや環境の変化、人的資源や予算の状況、関係組織の能力などを勘案しなければなりません。また、出来上がった計画とその目標が教職員をはじめとする関係者、関係組織に共有されることも必要です。さらには、計画策定に教職員が積極的に関わり、教職員の意見が反映されていることが重要になります。

さて、なぜ教職員が実施計画の決定に参画、関与する必要があるのでしょうか。それは、教職員の参画、関与には次の2つの意味があるからです。第一は、教職員が日常の仕事で学習者等のニーズや環境変化に一番よく接している人であるからです。こうした教職員が日常感じていることを取り込むことで、現実的

で具体性の高い実施計画がつくられるのです。第二は、現場でサービスを提供している教職員と実施計画の意図を共有できるからです。決定過程に参画しておれば、自らが実施計画の意図を理解し、実施計画に沿った行動をとることの重要性を認識することができます。目的を達成するためにどのような道筋が効果的かということと共に考えていくことで、日常業務は、単に決められたことを行うことではないということを理解することができるのです。

**教職員一人ひとりが、実施計画に基づき具体的に行動しているか。**

**具体的な計画への落とし込みと目標達成状況**

目的達成の道筋を着実に歩んで行くためには、実施計画で示したことを具体的な業務計画へと展開し、それらの目標を定めるとともに、その目標の達成状況を把握することが必要です。達成しているかどうかを「何かをやった」ということで評価すべきではありません。どこまでの状態にするのか明確に目標として定め、どこまで達成できたのかを把握しなければなりません。ここでは、何を目標とすべきか、その目標を達成しているかどうかを何で判断するかを明らかにすることが重要です。

実施計画は、個々の具体的な業務計画や事業計画に落とし込まれ、さらに教職員一人ひとりの行動計画に結びつき展開されていきます。ここでのポイントは、実施計画の内容が事業計画や業務計画に着実に具体化されているか、また、そこで定められた個々の活動の進捗や目標達成状況を確認する仕組みができていくかどうかです。

具体的な活動に展開するには、実施計画の内容や目標に従って具体的な業務活動や事業活動の内容を計画しなければなりません。また、多岐にわたって行われる活動相互の関係も考慮して計画を立案する必要があります。この具体的活動は、達成目標と達成のスケジュールを明確にし、それらを定期的に確認し、確実に目標を達成するようにすることが重要です。

## カテゴリー5 人材育成と組織能力の向上

このカテゴリーでは、学校の目的を達成するための基盤となる人と組織に着目し、意欲に満ちた組織づくりへの取組、教育・訓練、自己啓発への取組、教職員の満足向上への取組がどのように行われているかをアセスメントします。

### 教職員のやる気を引き出し、組織全体の能力を高める取組を行っているか。

#### 動機づけと自己規律

経営品質の基本的考え方は、組織や組織を超えた人びとによる協働を促進し、社会にとって高い価値創造をし続けることです。それは、個人が勝手に自分の得意技を磨き、自分だけの最高を目指していくことではありません。組織としての目的のために貢献していくことを重視するものです。この考え方は、学校経営品質でも共通です。教職員が学校の目的に共感するとともにその実現に向けて積極的に参画し、やる気をもって仕事にのぞめる環境づくりが求められます。また、そのための動機づけが、学校全体で行われる必要があります。目的達成に向けて動機づけられ、新たな気づきを得た者は、学校の目的達成に向けての自分の役割を認識でき、自ら何をすべきかを自分で見出します。この自立の意識が自己規律を生み出します。これは上司からの命令、服従でなく、組織の目的のために自分がどう行動すべきかを自ら律していくものです。

#### 認めること

教職員が日々の業務で行ったことの達成成果を公正に評価し認めることは、教職員のやる気を高め、さらに高い目標に向けて挑戦する動機づけになります。大きな成果を達成できたことだけでなく、学校の価値観や取組方向に基づいて実施した小さなことも成果ととらえる必要があります。ここでは、教職員が価値実現のために努力し、良い成果をあげたことに対して、公正にその成果を認めることが重要です。

よい成果をあげた時にそれをきちんと認め、それを公表し、その成果を全員でたたえることを「リコグニション(認知)」といいます。こうした公表は、場当たりの誉め言葉とは違うものです。場当たりの、気まぐれな誉め言葉は逆効果となる場合があります。きちんとした評価の考えかたを明らかにし、客観的事実に基づいた評価が行われなければなりません。

#### 組織的支援と教職員との信頼関係

「目指す学校像」の実現に対する教職員の貢献意欲を高めるためには、組織的な支援がなければなりません。気づきを得て、それを実践しようと自ら行動目標を立てたときには、個人に自己規律が生まれます。しかし、それに対して組

織が冷ややかな目で見ていたり、そのようなことは出来ないというような態度をとったりしては、意欲や自己規律は次第になくなっていきます。学校は、教職員個人の意欲を大切に育ていけるように、支援することが重要なのです。失敗を恐れずやらせてみる。しかし能力に応じて適切なアドバイスや支援をまわりから行える環境を作ることが重要です。

学校が教職員個人の考えを認め、任せてくれる。しかも適切な支援があり、頑張りがいがあると思うと、学校と教職員の高い信頼関係が生まれます。一方的に指示されるが、組織的支援がなく、責任はすべて担当する教職員ということになると、新しいことに挑戦する気持ちなどなくなってしまいます。こうしたことは改善・改革に向けての障壁にしかならないのです。

命令、指示、服従は安心感にはつながりません。学校と教職員との信頼関係を築くことが重要です。

### **相談とコミュニケーション**

職場での日常的なコミュニケーション、特に校長・教頭とのコミュニケーションは、教職員の自主性と創造性を高めると同時に、新たな知識や知恵の共有化に大きな役割を果たします。ここでは、こうした風通しの良さや、教職員の意欲や創造性を高める職場環境づくりが求められます。

業務を実施していくうえで、その状況を上司や関係する人に報告、連絡、相談することは基本的なこととされています。しかし、開かれた学校づくりなど新たな取組をしていくうえで教職員は、さまざまな予想もできなかった事態に直面することになります。こうした状況では、これまでの定型業務で発生した問題の報告、連絡、相談とは違ったコミュニケーションのあり方が求められます。報告、連絡、相談すべきことをルール化するのではなく、ちょっとした気づきや気がかりなことを学校内で率直に話し合える雰囲気や風土づくりが重要になります。そのためには、管理職と教職員との信頼関係が不可欠です。「どうせ話したって相手にされない」と教職員が思っているのは、報告、連絡、相談は形式的なものになってしまうし、本質的な課題を報告することがなくなってしまいます。

学習者等にとっての価値を創造するためには深いコミュニケーションが必要で、本音で話し合えない対話が行われても意味がありません。自由な雰囲気はいいのですが、井戸端会議のようなことでは、意義のあるコミュニケーションとは言えません。深く考え、お互いを尊重し、異なる意見でも理性的に判断しながら本質を明らかにすることが必要です。

## ビジョン実現に向けた教職員の能力開発に積極的に取り組んでいるか。

### 組織に求められる能力要件の明確化

学習者等を重視した開かれた学校づくりを実現していくためには、そのための人材の育成が不可欠です。人材をどう捉え、どのような素養を持った人材を育成していくかという人材に関する計画は、学校の目的を達成するための重要な要件です。ここでは、人材開発の必要性をどのように認識し、育成すべき人材要件をどのように明確にしているのかが大切なポイントとなります。

学校のビジョンを実現していく道筋としての実施計画を策定し、それを実現しようとした場合、それを実現できる人材の能力・スキルが必要になります。ここでいう能力は単に業務処理を行う知識、能力・スキルだけでなく、教育活動に臨む心構えなど精神面も含む概念で、幅広い視点から検討する必要があります。また、教育活動における新しい価値創造を行っていくためには、学校の既存の価値観で重視されているスキル・能力とは異なった能力も必要になります。

なお、これらの能力要件は、学校全体の能力向上を図る観点から、正規の教職員だけでなく、講師等すべての職種を対象として明らかにする必要があります。

### 将来の計画と教職員の能力向上

「目指す学校像」を実現する業務遂行能力、スキルをどのように向上させていくのか、そのために教職員一人ひとりの将来を見据えた自己啓発の機会をどのように提供していくのかは、学校全体の業務遂行能力や成果に大きな影響を与えます。ここでは、「目指す学校像」や実施計画の方向性を踏まえた教職員の教育・訓練、自己啓発について、どのように取り組んでいるかがポイントとなります。当然、組織の業務に必要な教育メニューを準備することも重要ですが、それだけでなく、教職員が将来どのような職務を経験し、将来どのような教職員になりたいかを明らかにする機会を持つことが求められます。その意味で、教職員と校長と将来計画について対話の機会を持つことが重要です。

人材の能力向上に際しては、自主的に能力を高める仕組みも重要になります。教育委員会事務局で企画された教育・訓練のコースに限らず、自らの業務目標を達成するために自ら能力向上を行う自己啓発がますます重要になっています。こうした自主的な能力開発を学校が積極的に支援することが、組織能力を向上させるために重要です。これらの有効な手段として、職員同士の授業公開をはじめとするOJT研修があげられます。

## 教職員の満足度を把握しているか。

### 教職員満足

教職員満足は、業務に対するやる気や貢献と深く結びついており、学校が提供する「価値」の質に大きな影響を与えます。教職員の満足要因は、業務のやり方、職場環境、処遇など多種多様に存在しますが、ここでは、それらをどのように把握し、教職員満足の向上につなげているのかがポイントとなります。

教職員の満足は職場や業務活動を通じたさまざまな経験・要素（満足度要素）から成り立っています。特に、現在行っている仕事がどのような価値を持ち、その価値実現にどれだけ貢献しているかという「誇り」が強く影響します。

また、職場や業務で学校の組織や管理職がどう教職員をサポートしているかが満足に大きな影響を与えられています。教職員の満足を把握することは単に満足しているかどうかをヒアリングしたり調査したりすることだけではありません。どのような要素が教職員のやる気や、学校への貢献意欲を高めるかを理解する努力が求められます。

教職員の満足度を考える場合、学習者等の満足度と同様に、それぞれの学校の教職員の自立の度合いがどの程度であるかを考慮する必要があります。組織のことを考えず一方的に自分の要求を主張して、それに対応してくれないことを不満に感じているということでは、組織の一員として共通の目的を果たしていくことはできません。その意味で、学校の目的実現に自立して参画していくうえでの満足、不満足を明らかにすることが求められます。

また、このカテゴリでは、教職員の満足度を把握することを重視していますが、満足度は本来、把握するだけでは十分とは言えません。満足度が低い部分の要因を分析し、改善への行動を起こすことが必要です。

## カテゴリ－6．仕事の進め方

このカテゴリ－では、企画立案から実施に至る一連の仕事の進め方が、学校の目的を踏まえ、全体最適を実現し、効果を生み出す方法で組み立てられているかさらに優れた仕事の進め方にするための継続的な改善を行っているか、また、関係者・関係組織との協力関係が構築されているかをアセスメントします。

**学校は「学習者等」の満足の視点から仕事のやり方や手順を常に見直しているか。**

### 仕事の進め方とは

ここでいう「仕事の進め方」は、一連の仕事の流れを意味しています。「教育」の企画立案から実施に至る一連の活動が、どのようなやり方・手順で行われるのかが明確になっていなければ、良い成果をあげることは望めません。ここで重要なことは、単に手順が明確ということだけでなく、学習者等の満足の向上に効果的な手順になっているかということです。そのためには、これを活動の単位に分け、学習者等の満足向上という目的に対して全体で最適な組み合わせになっているか、その全体と部分がいかに効果的に目的に対して機能しているかチェックし、手順を構築することが求められています。部分・部分のコストやスピードを改善すれば、全体のスピードやコストが改善されるとは限りません。その他の部分がスピードを上げれば上げるほど、しわ寄せが一部に集中し全体の効率や効果が下がってしまうことがよくあります。その意味で、全体と部分をよく分析し、目的にあった業務の流れを構築していく必要が強く求められるわけです。

また、目的達成のための道筋である実施計画は日常の活動で実現するわけですから、道筋に示された内容＝実施計画と結びついた仕事の進め方となっていないければなりません。

### 仕事の進め方と時間、コスト

仕事の進め方を測定するには、時間や、業務にかかるコストを正しく把握することが必要と言われます。しかし、一般にこの考えは、無駄を省くという考え方のもとで、なんでも効率第一という考え方に陥ります。効率化のもとに行ったことが大きな代償を払うことになりかねないということも考える必要があります。

経営品質では、時間を次のように考えています。例えば、あなたのチームがあなたを含めて5人で何らかの価値を生み出そうとしています。その時に1日に使える時間は8時間×5人の40時間とします。この時間をどのように使うことがもっとも目的を達するのに有効かということが時間の考え方です。コストに

についても同様なことがいえます。一律削減すると良いということではなく、どこに重点化するかを見出すことが重要です。

### **仕事の進め方とその状態の把握**

仕事は作業手順が単に定まっているだけでは不十分で、学習者等に対して常に高い価値を提供していくことが求められます。そのためには、仕事の進め方が有効に機能しているかどうかを表すデータを収集してチェックし、仕事の進め方のどこに問題があるのかを定期的に把握することが大切です。

仕事はいくつかの活動の組み合わせから成り立っています。仕事の目標を確実に達成していくためには、主要な活動が確実に行えているかどうかその状態を判断するための項目を定め、適切な情報やデータを用いてその活動状態を把握しなければなりません。また、課題を明らかにし、より優れた活動になるように改善が行われなければなりません。

**学校に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして取組を行っているか。**

### **パートナーシップ**

パートナーシップとは、仕事に関わるどのような関係組織に対しても、上下関係をつくらないということです。教育活動を行ううえで不可欠な結びつきにある団体や部門との協力関係のありようは、教育活動の成果に大きな影響を与えます。ここでは、学校の目的を達成していくうえで必要な内外の様々な部門や組織、企業などのパートナーを明らかにし、目的を共有し協力関係を高めることがポイントとなります。そのためには、実施計画について、関係する組織に明示するとともに対話の機会を増やすことが求められます。そうした対話の行える場づくりを学校が率先して行う必要があります。

<注>

\* ここでいう「団体や部門」とは、直接的な価値提供の相手方ではなく、事業を遂行していくうえで不可欠な協力関係にある、いわゆるパートナーを指します。

## カテゴリ7 情報の管理と活用

このカテゴリでは、学校経営に用いるための情報・データの選択・収集、分析・活用、改善実施のための比較研究の活用、情報インフラの活用、がどのようになされているかアセスメントします。

### 学校は、情報・データを有効に収集、分析、共有、活用しているか。

#### 組織能力（パフォーマンス）を測定する

組織の目的を実行していくためには、組織の能力を正しく認識していることが必要になります。

救急救命を例にとって考えてみましょう。救急救命室の目的は救急患者に安心感を与えることです。それを具体的プロセスにすると、「すべての患者は、1分以内に医師にみてもらえる」ということになります。この目的は単なる善意では実現できません。「どのくらい速く、救急患者を診断することができるか」という能力に裏打ちされていなければなりません。どの程度早く診断できる能力を持っているかということが、救急救命室の組織能力＝パフォーマンスなのです。組織がその有能性を保証あるいは実現できる領域を明確（強みと弱みとはそういうことを明らかにすることです）にしなければ使命とは言えません。使命があいまいなまま、学習者等や教育活動を検討すると単なる善意や、できもしない願望を提示するだけに終わってしまう危険性があります。そのために、自らの組織の能力を情報・データにより正しく把握することが求められるのです。

#### 事実に基づく経営

無意味に多くの情報やデータを集める必要性はありませんが、情報やデータをもって客観的に強み、弱みを測定することが必要です。経営品質では事実に基づく経営を非常に重視しています。そのため、活動成果を客観性の高いデータから判断することを求めています。意思決定や判断を行うにあたってデータが明確になっていないと、意味の通らない曖昧な判断を行うことになります。こうした曖昧な判断は活動の一貫性をなくすばかりか、活動に従事する教職員の混乱を招きます。意思決定に使うデータや情報を明確にすることで、判断の基準を提供でき、憶測や思いこみをなくすことができるのです。

組織の能力を正しく把握できると、組織が果たさなければならないことと現実の組織能力とのギャップを見出すことができます。現実を直視することができます。現実を直視することで、ギャップの程度が把握され、そのギャップを生み出している根本的原因を明らかにすることができます。この原因を明らかにし、それを克服する道筋を作り出すことができるのです。

しかし、ここで重要なことは、何がなんでも定量化し、数値で把握しなければならないわけではないということです。無理に指標化すると意味のない指標となる可能性があります。むしろ大切なことは、組織の目的を明確にし、目的達成の状況を明らかにし、その状況をどのような情報・データで把握するのが適切かを深く考えることです。

### **比較研究（ベンチマーキング）の意味**

ここで比較研究（ベンチマーキング）の意味について考えてみましょう。より優れた業務を実現しようとするときに、一から自分で考え出すよりも、うまく行っている事例を活用したほうが効率的な改善に結びつきます。これが、「ベンチマーキング」の意味です。しかし、ただ何も考えずに他校が行っているからそれを導入すればいいという横並びの考えではありません。自校の「目指す学校像」を実現するために、出来るだけ優れた方法を導入し成功している組織を見つけ出すことが重要なのです。そのためには成果を自校と比較し、優れた成果を導き出している相手方の活動や仕組みを理解することが求められます。そして、その仕組みを自校（部門）の特徴に合うように調整して導入することが必要です。こうした比較研究は、今まで思ってもみなかった新しいことを発見するのに役立ちます。比較研究は、このカテゴリーだけで求められているのではなく、すべてのカテゴリーにおいて目標値の設定や評価・改善のために有効な方法です。

### **部分最適に陥りやすい**

比較研究はこれまでにない新たなアイデアや気づきを与えてくれますが、部分最適に陥りやすいという傾向があります。「カテゴリー6 仕事の進め方」でも説明しましたが、一つの部分の能力だけが高くても全体目的に対して最適な状態にはなりません。比較研究は一連の仕事の流れの一部を扱うため、優れた活動が部分的に導入される可能性があります。したがって導入に当たっては、導入することによる全体への影響を十分考慮しておく必要があります。

**情報インフラを情報公開や業務効率の改善に活用しているか。**

**情報インフラの業務への活用**

三重県教育委員会では、情報化を積極的に進めています。このカテゴリーでは、既存の情報インフラや今後、大きく発展することが予想されている情報技術を積極的に学校の情報公開や業務改善にどのように活用しているのか、またこれらを用いて新たなサービスの可能性をどう追及しようとしているのかがポイントとなります。

**必要な人に必要な情報を**

地域に開かれた学校づくりのためには、実施計画、事業計画と実行状況、日常の活動状態等を関係する人に広く公開することが重要になります。これらの情報は、教職員はもちろんのこと、児童・生徒、保護者、地域社会等に広く伝えられる必要があります。しかし、要求があったことを伝えるだけでは積極的な情報公開とはいえません。誰でも容易に情報にアクセスできる環境が作られなければなりません。ここでは、このようなデータ・情報をいち早く手にするための環境づくりに積極的に取り組むことを重視しています。

ただし、個人情報の保護については、個人の権利やプライバシーを保護するために十分な配慮がなされなければなりません。学校は、児童生徒に関する様々な個人情報を様々な形態で有しています。これらの情報の保護は、教職員個々の意識付けとともに、組織としての対応を徹底することが必要です。

**情報システムのマネジメント**

情報システムの活用度合いが高まると、情報システムのマネジメントが重要になります。これまで書類として保管していたものがコンピュータシステムの電子ファイルに蓄積され、様々なところからアクセスできるようになってきています。業務もコンピュータの画面から様々なデータを検索しながら行われます。こうした状態で業務が確実に、安全に行われるには、情報システムの信頼性、安全性、有用性を十分考慮したシステムの構築、運営が不可欠になります。従来は情報システム部門に任せておけばいいと考えられていましたが、ネットワーク上で一人ひとりがパソコンで仕事をし、学校にサーバーを持つようになると、学校が情報システムのマネジメントを確実に行わなければなりません。情報の持ち方の検討、適切な更新・バックアップ、ハードウェアおよびソフトウェアの信頼性確保、定期的なシステム監査、運用状況の監視など情報システムの質を高めるマネジメントが求められています。

## カテゴリ－8 学校の総合評価（活動結果）

このカテゴリ－では、カテゴリ－1～7までの活動結果及び活動結果により得られた成果をアセスメントします。

### 学校の目指す方向（ビジョン）について、教職員への浸透度は上がっているか。

カテゴリ－「1」の設問に関連する活動の成果を聞いています。

「目指す学校像」が、教職員をはじめ学校の目的実現にかかわる人たちにどれだけ浸透し、具体的な活動に結びついているかがポイントです。

### 「学校経営の改革方針」の重点目標は、達成できたか。

カテゴリ－「4」の設問に関連する活動の成果を聞いています。

実施計画で掲げられている重点目標、重点課題の年度末の達成状況を尋ねています。学校経営品質の評価では、各カテゴリ－での取組の成果を評価しますが、唯一この項目のみ、施策の実施状況を評価の対象としています。

### 学校として取り組んでいる人材育成は、成果が上がっているか。

カテゴリ－「5」の設問に関する活動の成果を聞いています。

教職員への動機づけ、コミュニケーション、支援、人材開発、研修・訓練・自己啓発に関するさまざまな活動の目標に対してどのような結果を得たか、その定量的、定性的な結果を求めています。

### 教職員の満足度は、上がっているか。

カテゴリ－「5」の設問に関する活動の成果を聞いています。

教職員重視は学校経営品質の理念を構成する要素のひとつです。その教職員の満足度を動機づけ、コミュニケーション、支援、人材開発、研修・訓練・自己啓発、働きやすい環境その他の方法によってどの程度向上したか、その結果を尋ねています。

### 仕事の進め方の改善が進んでいるか。

カテゴリ－「6」の設問に関する活動の成果を聞いています。

この項目では、カテゴリ－6での具体的な質問項目について、業務の企画・実施、日常の業務活動の結果はどのようであったか尋ねています。

### 保護者及び地域の方々との連携が進んでいるか。

カテゴリ－「2」、「6」の設問に関連する活動の成果を聞いています。

パートナーとの関係強化の活動の結果と活動によって成し遂げられたパート

ナーとの協力関係の改善の結果を求めています。

**学校の最大の使命である「児童生徒の教育」の成果は上がっているか。**

学校が取り組むすべての活動の結果として現れた成果を把握し、「目指す学校像」の実現に向けた達成度を評価します。「目指す学校像」の実現を表す適当な指標を設定することが重要です。

**学校が提供した教育サービスに対する「学習者等」の満足度は上がっているか。**

学習者等の満足度はカテゴリ－3に示された方法によって把握されたものを示します。また、学習者等の満足の結果として、学習者等がどれだけ学校の業務に参画してくれたかも重要な評価指標となります。こうした意味から、ここでは、「学習者等の満足」を示すものとして設定した目標に対して、どのような成果を得たか、その定量的または定性的な結果を述べて下さい。

単にこれを行ったということだけでなく、どこまで達成するのかという目標とその達成状況について具体的情報・データをもって示すことが重要です。