

全事研本部

演習講座

学校には日々さまざまな要請やニーズが発生し、解決しなければならない課題が次から次へと波のように押し寄せます。これらに迅速かつ適切に対応するためには学校で勤務するすべての教職員が組織の一員であることを自覚し、それぞれの職種や担当が専門性を発揮し、かつ連携しながらチームとして対処することが重要であり、そのためには組織マネジメントの発想を取り入れ、学校全体としての教育力や組織力を向上させる必要があります。

組織マネジメントとは、「一人では果たせない結果を生むために、環境と折り合いをつけながら組織内外の資源（人的、物的、財的、情報、ネットワーク）や能力を統合・開発し、複数の人々による活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動と過程である。（学校の研修ガイドブック No.4 「学校組織マネジメント」研修 木岡一明著）」とされています。

学校経営スタッフの一員として、また学校にいる唯一の行政職員として事務職員も組織マネジメント能力を有し、その能力を遺憾なく発揮し教育と経営の両方の活動の関係をつないでいくことが求められています。

短い時間ではありますが、この演習講座で学校組織マネジメントの意義や手法の一端を体験していただきマネジメント能力を身につける第一歩としていただきたいと思います。

## 〈研修の流れ〉

- 1 オリエンテーション
  - (1) 学校組織マネジメント研修の背景
  - (2) 関係審議会等の答申・提言
  
- 2 学校組織マネジメント概論
  - (1) 学校組織マネジメントの概要と必要性
  - (2) 学校組織マネジメントにおける事務職員の役割とは何か
  
- 3 組織マネジメントの基本的技法
  - (1) 問題解決技法
  - (2) SWOT分析
  - (3) 自己資源マップと協働ネットワークづくり
  
- 4 今後の組織マネジメント研修の展開

【付録】用語集 ～今回の研修のポイントを押さえるために～

## 1 オリエンテーション

### (1) 学校組織マネジメント研修の背景

- ・ 教育委員会月報「学校組織マネジメント研修について」文部科学省教職員課（平成16年7月）

### (2) 関係審議会等の答申・提言

- ・ 中央教育審議会(平成10年9月)  
「今後の地方教育行政のあり方について」
- ・ 教育職員養成審議会 第3次答申（平成11年12月10日）
- ・ 教育改革国民会議報告（平成12年12月22日）
- ・ 中央教育審議会答申（平成14年2月21日）
- ・ 中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会 学校の組織運営に関する作業部会  
（平成16年12月20日）  
「学校の組織運営のあり方について」作業部会の審議のまとめ

## 2 学校組織マネジメント概論

### (1) 学校組織マネジメントの概要と必要性

学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム(事務職員版)2-1, 2-2

## なぜ今、学校経営改革なのか

### (1) はじめに

#### ① 組織＝生き物（有機的組織体）

- ア 社会的な存在である
- イ 目的を持ち、目標によって駆動する
- ウ 人のコミュニケーションを通じた協働が前提となる
- エ 意図的に構成され、調整される活動システムである
- オ 外部の環境と結びついている（オープンシステム）

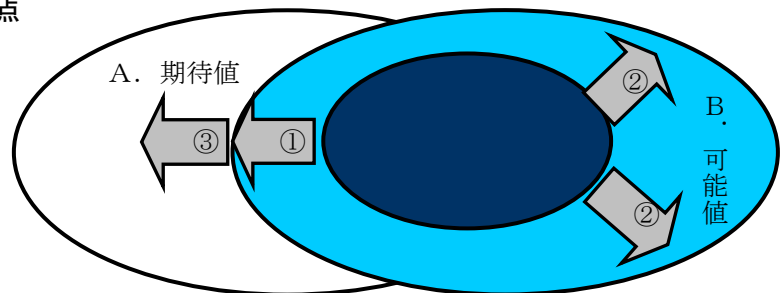
#### ② 急激な社会変化 → 変化への対応 → 進化・発達（退化・淘汰）

- ・外部環境 国際社会（グローバル化／経済競争／知識社会）、国内情勢、地域環境、etc
- ・内部環境 校内組織、児童・生徒集団、etc
- 組織マネジメントの目的は環境適応
- しかし、学校において「不易」を重んじすぎると、環境変化から取り残される！

#### 環境との折合いを考える際の視点

- A. 期待値
- B. 可能値
- C. 実現値

着手順序：①→②→③



### (2) 内外環境の変化

#### ① 社会経済の変化

- ア 経済面での国際競争の激化
- イ 情報革命
- ウ 知識社会の到来

#### ② 教育や子どもたちをめぐる変化

- ア 家庭や地域社会の「教育力」の低下
- イ 青少年における「公」の軽視傾向
- ウ 子どもの個性・能力に応じた教育の軽視
- エ 時代・社会の進展への対応の不十分さ

#### ③ 地方自治体における教育改革の展開

- ア 教育委員会、首長部局等による市民の意識啓発
- イ 説明責任に配慮した教育改革
- ウ 学校、家庭、地域の連携による教育力の向上
- エ 独自の制度の先駆的な取り組み

### (3) 学校づくりに不可欠な学校事務の改善

#### ① 公立学校全体の活性化

← 画一的、硬直的、閉鎖性が強く地域社会との連携を欠きがちな学校運営に問題

#### ② 保護者・地域から信頼される学校づくり

○ 変化するべき学校（求められる取り組み）

- ・学校における基本的な方針の策定
- ・保護者や地域のニーズを反映させるシステム
- ・学校の活動状況をチェックする機能



○ 教育改革の具体的施策

☆ 校長の裁量権限の拡大

- ア) 教育課程
- イ) 学校予算
- ウ) 教職員人事

## 学校における環境変化への対応の方向性 (三重県の例)

	これまでの考え方や取組	今後の考え方や取組
<b>基本理念</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 供給者の論理に立った教育サービスの提供</li> <li>・ 明確な基本的理念の欠如</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育行政サービスの受け手の立場に立った改革 (顧客志向)</li> <li>・ 教育振興ビジョンの実現に向けて児童生徒を中心とする「学習者起点」の教育行政システムの確立</li> </ul>
<b>構成員の意識状況</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手続き重視</li> <li>・ 権威主義的な意識</li> <li>・ 前例踏襲、前例重視</li> <li>・ 横並び意識</li> <li>・ 規則、校務内規優先による管理志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特色ある学校づくり、創造的な教育</li> <li>・ 学校の自主性、自律性の向上</li> <li>・ 迅速な意思決定とフォロー</li> <li>・ 専門職 (プロ) としての意識</li> <li>・ 成果志向</li> <li>・ 個性ある教員の教育活動</li> <li>・ 権限移譲、分権化 (学校管理規則の全面改正、市町村立学校の管理に関する基準規則の廃止)</li> <li>・ 学校運営の活性化 (分権・自立)</li> </ul>
<b>組織運営</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調整型のリーダーシップ</li> <li>・ 一般教員の組織体の一員としての意識の不足</li> <li>・ セクト主義の校務運営</li> <li>・ 過度のフラット組織</li> <li>・ 職員会議を中心とした合議制の学校運営、集団討議の重視</li> <li>・ 業務に対する評価意識の不足</li> <li>・ 情報共有の不足</li> <li>・ 情報非開示の傾向</li> <li>・ 閉鎖的な社会</li> <li>・ 教職員中心の学校教育目標</li> <li>・ P T A会費に依存した学校運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革型のリーダーシップ</li> <li>・ 集団・組織的な活動</li> <li>・ 横断的な組織運営</li> <li>・ 適度なフラット組織化</li> <li>・ 校長のリーダーシップ発揮による学校マネジメントの実現、民間経営手法の活用</li> <li>・ 学校自己評価システムの導入</li> <li>・ 情報の共有化、O A化の推進</li> <li>・ 個人情報保護に配慮した情報の積極的な提供</li> <li>・ 説明責任 (アカウントビリティ) の確保</li> <li>・ 開かれた学校づくり (公開・参画)</li> <li>・ 学校評議員による地域住民などの意向の反映</li> <li>・ 公費による学校運営と経理の明朗化</li> </ul>

# 学校に組織マネジメントを導入する着眼点

## (1) 組織マネジメントとは何か

### ① 組織マネジメントの意味

- ・ 個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動
- ・ 求める目的に向かって効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること

### ② 学校における組織マネジメント

→ 学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）

### ③ 組織マネジメントの焦点は自ら変化し続けること（環境とうまく折り合いをつけながら）

### ④ 組織マネジメントにおけるリーダーシップ

→ おかれた状況により、リーダーシップスタイルを変える。

●ビジョンによるリーダーシップ 明確なビジョンや目標を示し、そこに至る道筋を明確にする	環境変化が激しく、環境状況が不確実な場合に特に有効
●環境整備によるリーダーシップ 構成員が動きやすい仕事のしくみや組織の構造・ルールづくりをする	環境変化が激しく、環境状況が不確実な場合に特に有効 大規模組織に特に有効
●コミュニケーションによるリーダーシップ 率先垂範や指導など直接的な働きかけ、集団のまとまりや個々のメンバーのやる気を促す	環境が安定している場合に特に有効 小規模組織に特に有効

## (2) 組織マネジメントのポイント

### ① 唯一最善の正解はない

→ 置かれた状況の中で、「一般解」ではなく「特殊解」を探索

### ② 組織マネジメントの有効性を支える3つの着手領域

的確な環境状況の解 釈とビジョンづくり	効果的なマネジメントの しくみの設計と活動の計画化	運用の努力とうまさ
校長	教頭・事務長	

## 企業の組織マネジメントとの違い

公立学校に最適な組織マネジメントには、民間企業とは違った形態が考えられるが、教育の地方分権や規制緩和の流れから、民間企業に習うべき点が多いことに気がつくはずである。

☆ 民間企業の組織マネジメントを学校に生かす。

事務職員の役割 = 行政職員の視点から校長を補佐する  
 ・教育サービスの提供 ・顧客（納税者）意識 ・コスト感覚



- 組織経営面のマネジメントでは、学校と民間企業とでは基本的には相違がみられる。  
 (下表のとおり)  
 ただし、民間企業の組織マネジメントの考え方、視点を生かす方向で常に見直し、学校の組織マネジメントに厚みを加えていくことが大切。
- 業務遂行面のマネジメントでは、共通点もある。  
 民間企業の組織マネジメントの良いところは採り入れていく。

	比較項目	公立学校	民間企業
マネジメントの目的	組織の使命	学校教育目標の実現 児童・生徒の成長・発達 学習需要の充足	◎顧客満足の提供 企業利潤の追求 ◎企業の存続
	課題達成の考え方	一般高次の社会的能率 (Social efficiency)	◎事業収支面からみた経済効果 (cost reduction)
	課題達成の方法	効果性向上重視	◎効果性向上と同時に採算性も重視 (生産性向上)
マネジメントの対象	対象範囲	外部のミクロ環境に加えてマクロ環境からも影響	外部のミクロ環境に重点
	対象の選択	重点化は可能だが、「捨てる」ことができない。	○思い切った重点化が可能。言い換えれば「捨てる」ことができる。
	競合・競争	基本的にプラスサム型の競争。絶対優位を目指す。	○基本的にゼロサム型の競争。競争優位を目指す。
マネジメントの方法	成果の評価	最終目標(学校教育目標)については、年度毎の業績測定は困難。課題達成度や活動については測定可能。	○最終目標については、年度毎に、財務諸表等による業績測定が可能。課題達成度や活動についても測定可能。
	法規制	民主性、公共性、公平性等の高次元の原理を中心に活動するため、法的制約が大きい。	法的制約はあるが、自治体や公立学校に比べて、あまり強くない。
	職場運営スタイル	参画を基本としたフラットなマネジメント	○権限・地位を軸とした上下のマネジメント
マネジメントの資源	資源の多様性	経営資源は働きかけにより、学校内部だけではなく、外部にもある。	経営資源は原則として企業内部にある。
	資源獲得	学校にもよるが、「人的資源」「情報的資源」「ネットワーク資源」が経営の重要資源であることが多い。	○業種にもよるが、「物的資源」「資金的資源」が経営資源の中核であることが多い。

(産業能率大学 (2003) 「組織マネジメント研修 (校長・教頭向け)」テキストより引用。事務職員の視点から民間企業の組織マネジメントのうち、今後の学校組織マネジメントへの関わりについては、全国公立小中学校事務職員研究会で加筆)

☆ 民間企業の組織マネジメントを学校に採り入れる視点

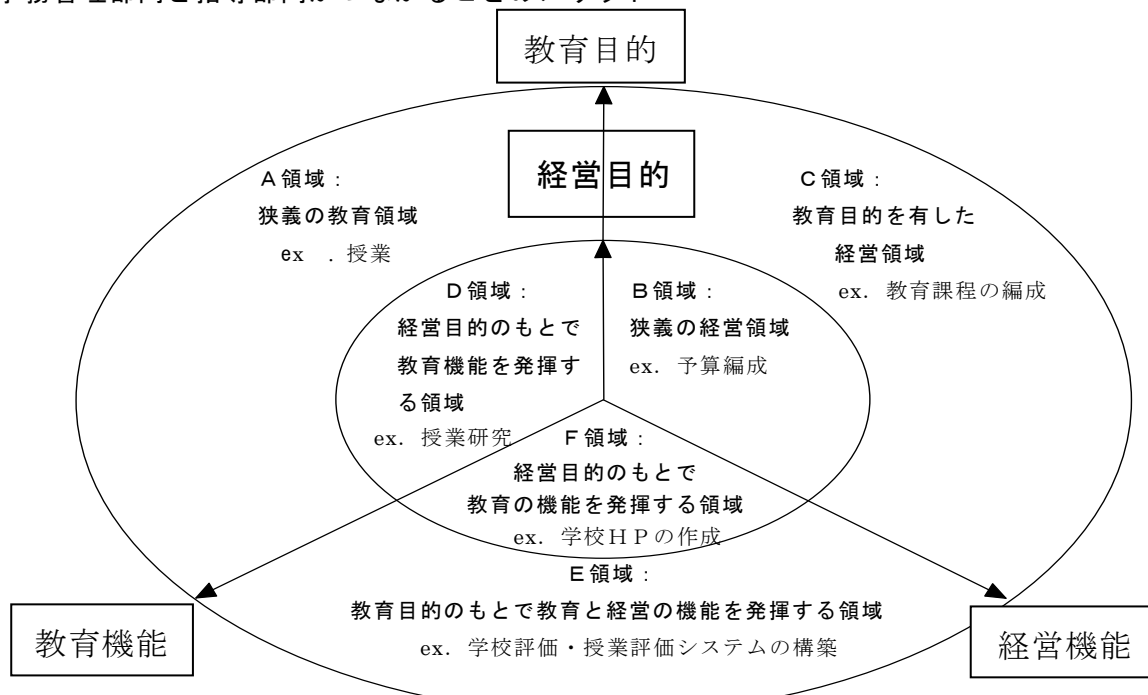
- ◎ → より考慮する必要性が高くなる項目
- → 無関係ではないが、必要と思われる項目

## (2) 学校組織マネジメントにおける事務職員の役割とは何か

学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム(事務職員版) 0-11

# 学校組織マネジメントにおける事務職員の役割とは

## (1) 事務管理部門と指導部門がつながることのメリット



## (2) 学校組織マネジメントの重要な担い手であり推進者として

### ア 経営陣の一員として教頭と異なった視点から校長を補佐する。

A 行政職として培ってきたキャリアから事態を考え、整理する必要がある。

- ・法令、法規等の説明、各種条例規則の審査など
- ・学校の組織マネジメント能力に情報・財務管理の視点を加味する。

### イ 学校内外の連絡調整・渉外の役割を果たす。

A 学校内部からも外部からもこの役割の必要性和重要性が求められている。

- ・組織としての対応が従来以上に強く必要となる。そのため、組織マネジメントの資質能力を持った行政職員である事務職員がその役割を担う。

B 新たな学校内外の要求、問題整理を行う専門的能力を持つ職員が学校に必要となる。

- ・教員とは異なる視点での調整、整理能力

### ウ 情報マネジメントの専門能力を生かす。

A 行政職員としての事務職員が持っている情報ネットワークを使い、収集した情報を整理・取捨選択し、有効な情報を効果的に提供する事務職員の専門能力が必要である。

情報の適正な管理及び円滑な運用を行う仕組み(情報マネジメントシステム)を構築することにより、これまで以上に健全で信頼のおける行政運営と、効率的で安定した行政サービスの提供を推進することができる。

### エ ファシリテーターとして、学校組織活動を促進させる。

A 学校組織マネジメントの発想をもとにファシリテーターとして、学校内外の要望を引き出し、組織マネジメントの実践者として学校内部と学校外部をつないでいくことが必要である。

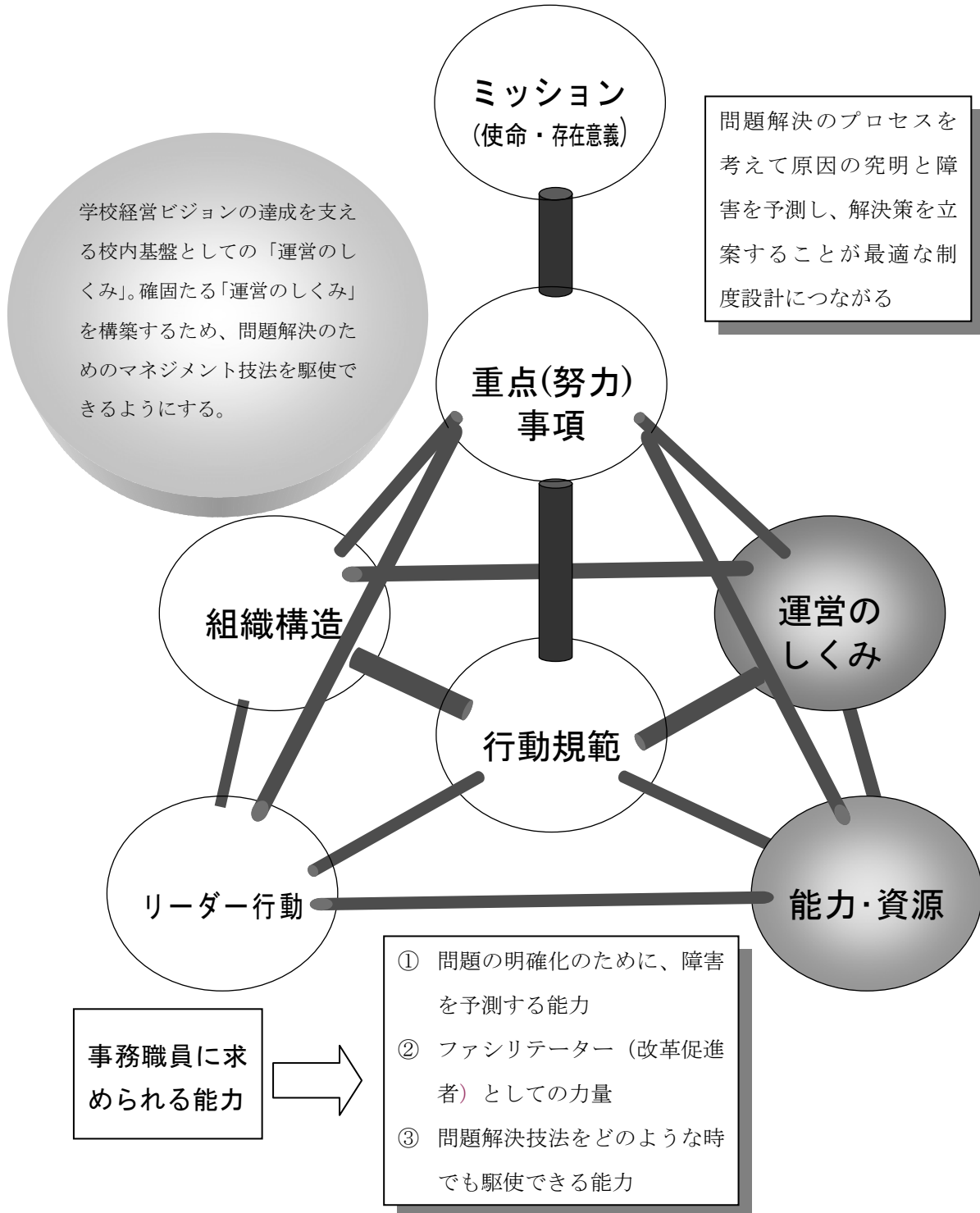
学校が目標を達成するために、創造や変革、問題解決、合意形成、学習などを体系的に支援し、活動が円滑に行われるように、中立的な立場から支援を行い、プロセスを促進させる。

⇒ 教育改革を推進する学校は校長をはじめ、教職員全員が組織マネジメントを理解し体現することは当然である。事務職員は学校経営を担っている職員として、また、学校にいる唯一の行政職員として組織マネジメント能力を有し、組織マネジメントの推進者としてその能力を遺憾なく発揮し「教育と経営」が分離しないように、原点を揃え目的の軸をあわせ、両者の活動をさらに強くつなげていくことが求められている。

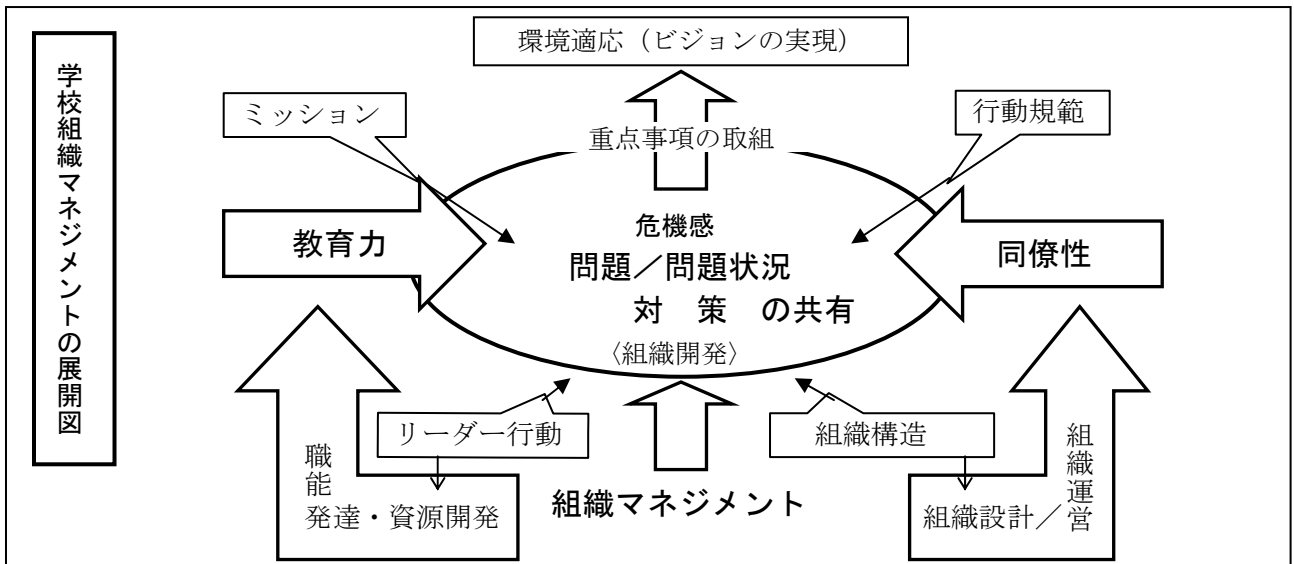
### 3 組織マネジメントの基本的技法

#### (1) 問題解決技法（問題発見から解決の進め方）

## 学校経営ビジョン構想図







学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム(事務職員版)4-1, 4-2

## 職場の問題解決プロセス

### (1) 学校における組織マネジメント

#### ① マネジメントの目的

児童生徒の成長・発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった学校教育目標の達成

#### ② マネジメントの対象

学校運営に大きな影響力を与える要素・要因は、すべて対象となる。

ただし、学校に大きな影響を与えるが、こちらからはまったく操作できない要素・要因はマネジメントの対象ではなく、「与件」として存在する環境である。

#### ③ マネジメントの方法【マネジメントサイクル】

Plan (計画) → Do (実施) → Check (評価) → Action (更新) のサイクル

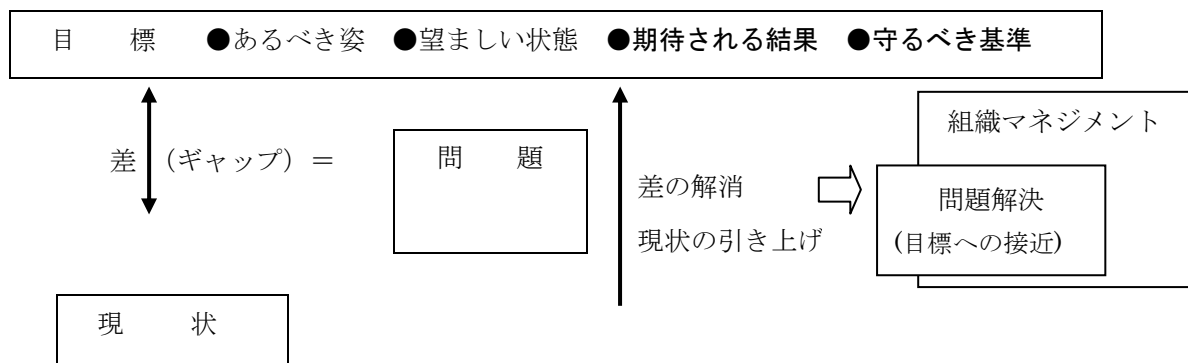
#### ④ マネジメントの資源

「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク的資源」

### (2) 問題の定義

「問題」とは、目標と現状との差である

「問題解決」とは、目標と現状の差を解消することであり、現状を目標のレベルに引き上げることである



## (5) 職場の問題解決プロセス

組織マネジメントで大切なことは、目標の達成に向けて常に現状に安住することなく、現状を改善していこうとする積極的な考えに立つことです。そのためには、問題がどこにあるのか、その所在を正確に捉えることが必要です。

第1段階	問題の発見と共有化	職場のあるべき姿を明らかにすると同時に、職場の状況を把握し、そのギャップである「問題」を発見する。
第2段階	問題の明確化	原因の究明と障害を予測し、問題のポイントを明確化する。また解決の対象とすべき問題（課題）や原因を選定する。
第3段階	問題の解決策づくり	第2段階で選定した問題（課題）に対して解決のためのアイデア・ヒントを考え、それらをもとに解決策を立案する。
第4段階	解決策の実施準備と実施・評価	解決策実施をスケジュール化し、そのあとは実施に移る。結果を評価し、さらに繰り返すことにより「力のある職場」を実現する。

# SWOT分析

## (1) SWOT (スウォット) 分析とは

SWOT分析とは、組織マネジメントのマーケティング手法。

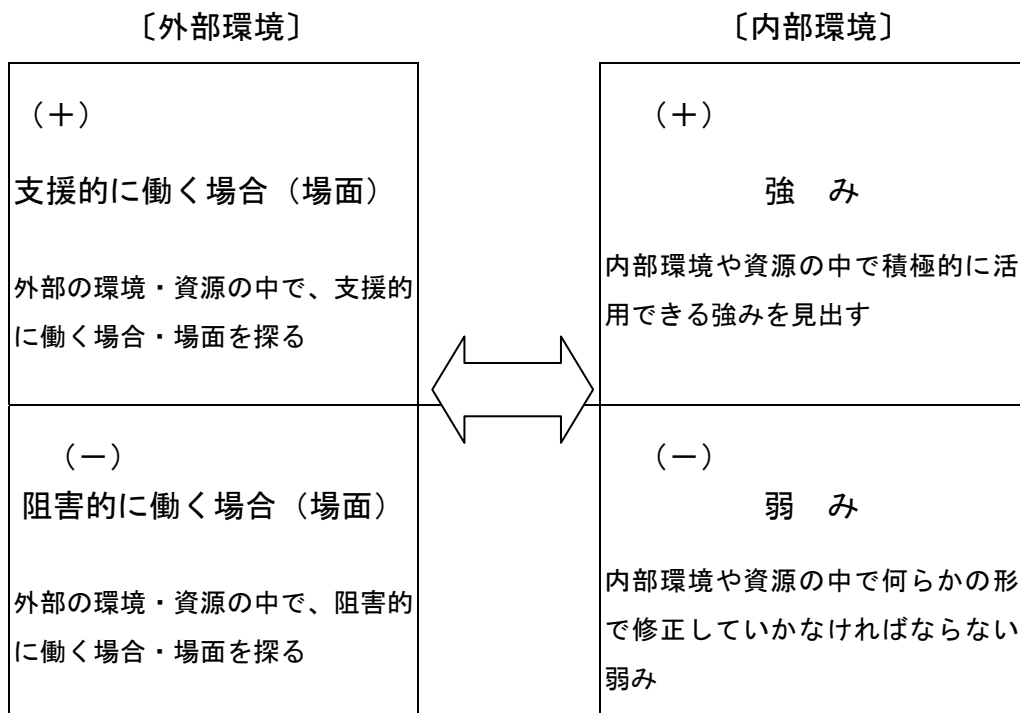
組織内部の「強み(Strength)」と「弱み(Weakness)」を明らかにするとともに、組織を取り巻く外部環境を「機会(Opportunity)」と「脅威(Threat)」に分類・整理することにより、組織の抱える課題（学校においては、特色ある学校づくり等の自校の課題）を解決するための戦略を構築し、評価する体系的手法

① 外部環境：外部環境分析で扱う要因は基本的にその組織力で変えることが不可能なもの

- ・機会(Opportunity)
- ・脅威(Threat)

② 内部環境：内部環境分析で使われる項目は、その組織内で改善していけるもの

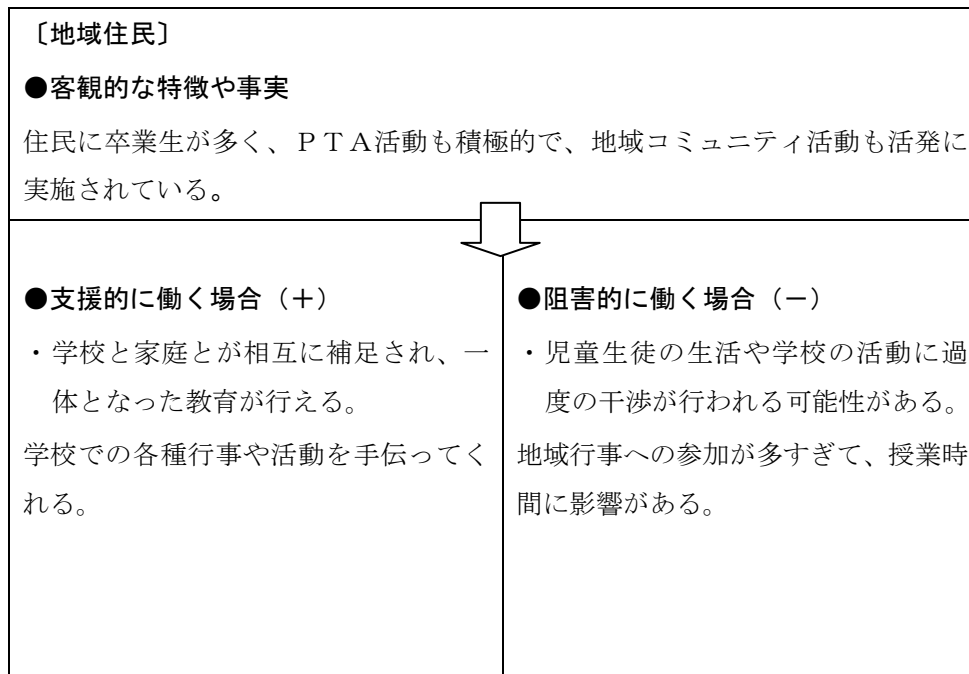
- ・強み(Strength)
- ・弱み(Weakness)



## 学校におけるSWOT分析の進め方（外部環境）

- ① 影響の大きい外部環境要因を一つ選択
- ② 外部環境要因の「客観的特徴・事実」の把握
- ③ 自校の運営や教育活動に「支援的に働く場合」についての検討
- ④ 自校の運営や教育活動にとって「阻害的に働く場合」についての検討

(例)



# 内部環境の把握と解釈

## (1) 内部環境要因を探る

### ① 視点

ア 人的資源・ネットワーク的資源（ヒューマンウェア）

イ 物的資源・資金的資源（ハードウェア）

ウ 情動的資源（ソフトウェア）

### ② 内部環境要因リスト（順不同）

ア 人的資源・ネットワーク的資源（ヒューマンウェア）

児童生徒 管理職（校長・教頭・事務長） 中堅教員 一般教員 補助教員 学校事務職員

学校栄養職員 技能職員（用務員等） 学校評議員 教育相談員

P T A 児童会・生徒会 部・クラブ 組合分会 学校運営協議会 等

イ 物的資源・資金的資源（ハードウェア）

学校施設 校舎 教室 グランド プール 体育館 花壇 廊下 ベランダ 附属施設

学校ビオトープ 学校動物園 パソコン 余裕教室 「〇〇〇室」 教材教具 備品 スクールバス

学校予算(公金) 学級費等(準公金) 寄付金 販売収入 等

ウ 情動的資源（ソフトウェア）

カリキュラム 時間割 行事 活動 教育方法 会議システム

図書管理システム 教育情報ネットワークシステム（イントラネット）

文書（情報）管理システム 研究指定 校務分掌 校風・伝統 雰囲気 等

## (2) 学校におけるSWOT分析の進め方（内部環境）

- ① 他校に比べて特徴的と思われる内部環境要因を一つ選択
- ② 内部環境要因の「客観的特徴・事実」の把握
- ③ 内部環境要因の「強み」についての検討
- ④ 内部環境要因の「弱み」についての検討

〔学校職員〕

### ●客観的な特徴や事実

- ・職員数が多く、全体の意思統一が難しい。
- ・各職員が多様な能力を持っている。
- ・学級担任以外の教職員スタッフが充実してきた。

### ●強み（＋）

- ・各職員の多様な能力を生かした教育ができる
- ・経験豊かな事務職員と充実したスタッフが学校を支える
- ・級外を含めたサポート体制が取りやすい

### ●弱み（－）

- ・職員会議等での意思伝達などに時間がかかる
- ・校務分掌等の責任体制が不明確になる時がある
- ・学校全体の教育の動きを把握するのに相当の注意が必要である

### (3) 重点課題の立案

◎自校の内外環境分析から重点課題を立案する。

《体験を重視した活動をとおして、確かな学力を身に付けさせる校外学習の充実》

#### 自校における内外環境の要因配置

##### 外部環境（支援的要因）

- ①市内は各種学習施設が充実している
- ②バス会社はオフシーズンの運行台数に余裕がある
- ③路線バス廃止区間が増え、バスの余剰がある
- ④7施設支援事業（市教委）の活用
- ⑤全小学校が参加する市音楽大会は午前と午後の部に分かれるため、学校間のバスの有効活用を図ることができる

##### 内部環境（強み）

- ⑥教員は施設利用情報を一定把握している
- ⑦地区内学校は比較的規模が大きく相当数のバスの需要がある
- ⑧校外学習は実施日時を弾力的に決めることができる
- ⑨事務室（共同実施組織）に教育活動を支えるための組織体制が整っている

##### 外部環境（阻害的要因）

- ⑩遠足等が5月、11月（トップシーズン）に集中するためバス借上げ料金が高くなっている
- ⑪施設利用が特定曜日に集中し、混雑した中での活動となることが多い
- ⑫バス料金の低価格化に対して同業者からのクレームが考えられる

##### 内部環境（弱み）

- ⑬教員は毎年、担当学年が変わる
- ⑭教員は施設利用に係る手続き等に多くの時間を割いている
- ⑮遠足や校外学習は学年単位で計画するため、学年間の連携が不十分である。
- ⑯遠足の内容が教科的な要素が強い学年が見られる

#### あなたの考えるこれからの重点課題は？

##### ☆ 支援的要因と強みを活かして

- ・事務室で教員が所有する各種施設利用情報を収集・整理する①⑥⑨
- ・校外学習をオフシーズンに実施することでバス借上げ料を安くする②③⑦⑧⑨
- ・7施設支援事業を活用して、メモリアルコンサートにおける830名の児童を送迎する④⑦⑨
- ・市音楽大会における午前の部、午後の部の参加校の送迎バスを組み合わせることで、バス借上げに係る経費を減額する⑤⑦⑨

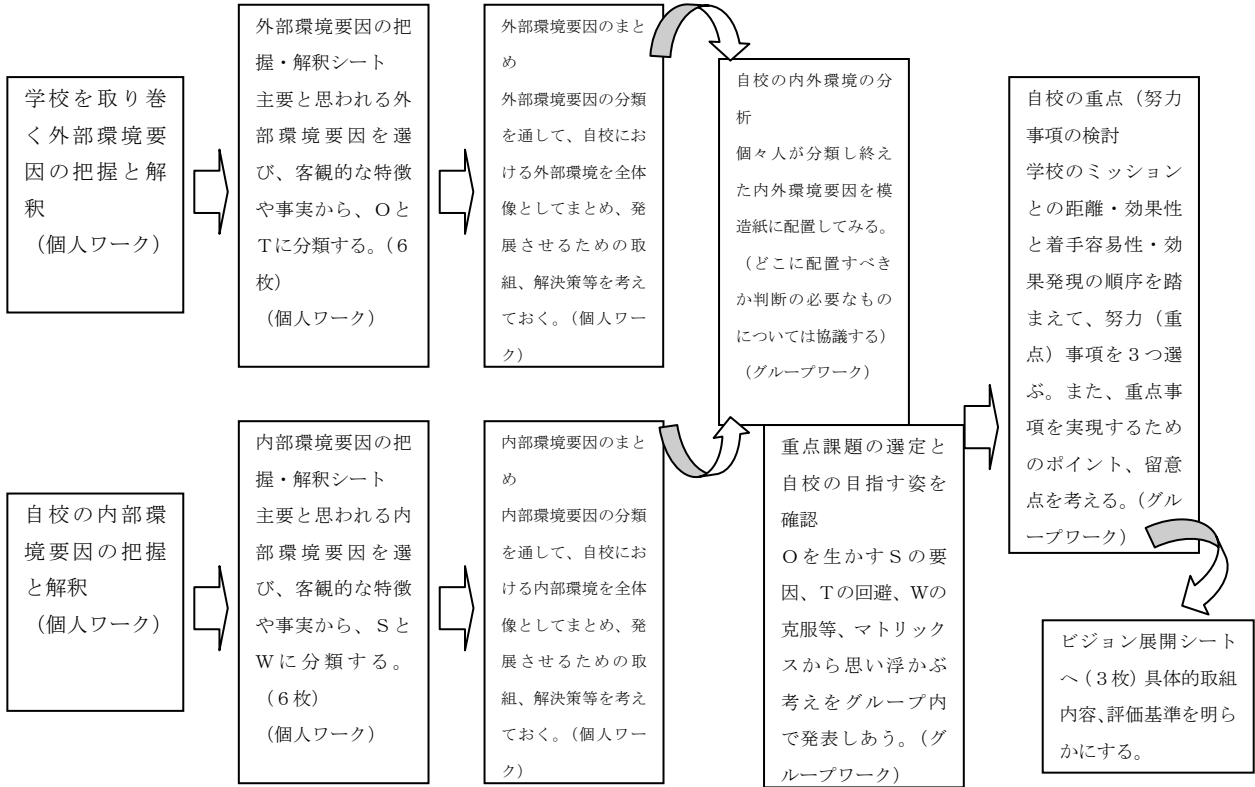
##### ☆ 弱みを克服し、阻害要因を回避するために

- ・遠足はレクリエーション的な内容を中心とし、徒歩か電車での移動を基本とすることで、父母負担の軽減を図る⑩⑪⑯
- ・校外学習支援バスの利用条件等を示し、低価格設定の根拠を明確化②⑦⑧⑫
- ・事務室で施設利用に係る手続き等に当たる⑬⑭
- ・各学年の遠足等実施計画をもとに、事務室で全体調整を図る⑮

#### 自校の目指す姿

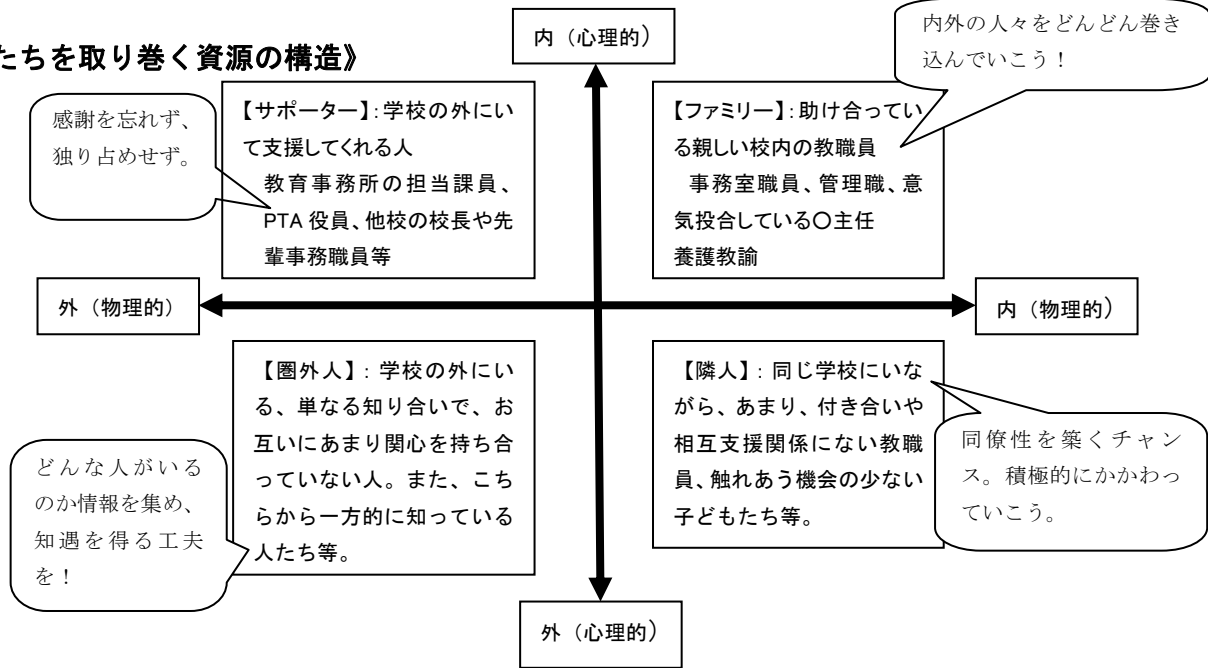
事務室（共同実施組織）において各種施設利用情報を収集・整理・提供するとともに、各学年の校外学習計画等に基づき、学年間調整や学校間調整を図りながら、施設利用手続き及び交通手段の確保に当たることによって、校外学習を円滑に推進する。

# SWOT分析演習の流れ



# 対人関係のマネジメント能力の向上

## 《私たちを取り巻く資源の構造》



### (1) 資源の発見と活用

組織的な取組とは、自分自身に取り組んでいる活動を、あらゆる人、物、資金、情報、ネットワークを活用することによって、教育成果の向上に努めることにほかなりません。言い換えれば、学校という組織ならではの強みを生かすことなのです。

私たちを取り巻く資源構造を整理してみましょう。

### 【演習】 私の周囲の資源マップ —あなたの資源マップを作成してみましょう—

組織マネジメントの資源は、人、物、資金、情報やネットワークがあります。ここでは、人に注目し、学校としての組織的な取り組みがより円滑に進められるよう、資源マップの作成を通して自己のもつ資源の充実を図る方策を考えましょう。

#### 《演習の進め方》

- ① あなたの周囲にいる人々を思い浮かべます。その人たちが、現在の自分にとって、【ファミリー】か、【隣人】か、【サポーター】か、【圏外人】かを考えます。(学校内外により2色の付箋を使ってください)
  - ・ 【ファミリー】には、職務を遂行していく上で欠かせない、学校内で連携・協働関係にある人、自分を良い方向に導いてくれる人、自分の存在を大切に思ってくれていると考える人(職位、分掌上の職、個人であればイニシャル等)を記入します。
  - ・ 【隣人】には、【ファミリー】であってほしいが、【ファミリー】とは感じられない人を記入します。
  - ・ 【サポーター】には、学校の外にあって自分を支援してくれる人を記入します。
  - ・ 【圏外人】には、学校の外にいる単なる知り合いでお互いに関心のない人を記入します。
- ② 【ファミリー】と【サポーター】には、協働していることや支援してもらっていることなど現在の関わりを記入します。  
【隣人】や【圏外人】には、【ファミリー】や【サポーター】になってもらえた場合に受けられる支援の内容や、あなた自身が支援してもらいたいアドバイスやノウハウを記入します。  
(例) 現在隣人である理科主任 : ファミリーであれば理科準備室の薬品管理の円滑化が図れるようになることから、「隣人」の欄に「理科主任/薬品管理の円滑化」と記入する。
- ③ 「私の周囲の資源マップ」に付箋を貼り終えたら、グループ内で意見交換してください。  
意見交換では「私の周囲の資源マップ」を作成して感じたことや現在の問題点、そして、今後どのようにすればよいか等話し合ってください。
  - ・ 【隣人】から【ファミリー】に変わった人がいたら、その経験を思い出して隣同士で経験の交流をしてみましょう。
  - ・ 【圏外人】とした人との接し方で、努力していることがあれば、意見交換してみましょう。
  - ・ 児童・生徒との関わりについても話し合ってみましょう。



(2) 協働ネットワークづくり

**支援的助言者（メンター）の支援を獲得する・実施する**

○ 支援的助言者（メンター）とは

支援的助言者（メンター）とは、自らの体験をもとに公私にわたる適切な助言と指導を行いながら、直接的・間接的に支援してくれる人。

○ 支援的助言者（メンター）としてのメリット

支援的助言者（メンター）からの支援が必要であると同時に、自ら若手教職員や後輩（メンティー）の支援的助言者として、支援を提供する側になる必要がある。そのことにより自身の仕事や行動の総点検、プレマネジメントの機会を得ることができる。

○ 支援的助言者（メンター）の役割

支援的助言

キャリア支援アプローチ

(1) スポンサーシップ (sponsorship)

ドアを開けること。後進者のキャリア発達を援助するであろう関係を持つこと。

(2) 指導 (coaching)

“コツ”を教えること。後進者の業績と能力を改善するために適切な肯定的そして否定的なフィードバックを与えること。

(3) 保護 (protection)

異なる状況において援助を提供すること。後進者の統制の範囲外であったミスに対する責任を取ること。必要なときに緩衝の役割を果たすこと。

(4) 表出 (exposure)

重要な場面で、後進者が能力を証明する機会を作り出すこと。彼あるいは彼女の可視性を高める可能性のある重要な会議へ後進者を連れて行くこと。

(5) 挑戦的な仕事の提供 (challenging work)

昇進するための準備と成長を刺激する目的で後進者の知識とスキルを伸ばす仕事の割当を行うこと。

心理・社会的アプローチ

(1) ロール・モデル (role modeling)

能力、自信、明らかな専門的独自性を後進者が伸ばすことを助けるような、評価された行動、態度およびスキルを明示すること。

(2) カウンセリング (counseling)

個人的・専門的なジレンマを調査するための有用なそして頼みになる討論の場を提供すること。中心的な発達の関係を扱う個々人の両者に機会を与える、優れた傾聴、信頼、調和。

(3) 受容と確認 (acceptance and confirmation)

自信と自己イメージを強めるための、継続した援助、尊重、賞賛を提供すること。高く評価される人々と組織への貢献者である両者を定期的に強化すること。

(4) フレンドシップ (friendship)

毎日の仕事の課業についての必要条件の範囲を超えて相互に関心を持つこと。親密さ。直接的な職務状況の範囲外の経験を共有すること。

Kram, K. E. (1985) “Mentoring at work”

## 4 今後の組織マネジメント研修の展開

全国研究大会での演習講座はいかがでしたか？

組織マネジメント研修を初めて受講された方は、「校長など管理職のための研修では？」というようなイメージを持たれていたのではないのでしょうか。もしかしたら「事務職員が組織マネジメント研修を受講してどうなるの？」などと考えておられたかもしれません。

組織マネジメント研修は組織のリーダーである管理職だけのために生み出されたものではなく、組織マネジメントの手法によって個々の能力を引き出し、組織全体の活性化やパワーアップを図ることができるようにすることが目的です。

事務職員が学校で果たす役割、また学校組織や事務職員組織の中で与えられた業務や分掌を処理していく過程において、単に事務処理を完結させるだけではなく、その業務や分掌が学校経営にとってどのような役割を果たしているのか、どのような関わりをもっているのかを検証してみることが大切です。すべての学校事務が学校経営に直接あるいは間接的に結びつき、ひいては児童・生徒の育ちに繋がっていることを自覚すべきだと思います。

すべての教職員が学校をとりまく様々な要因を意識し、常に問題意識を持って成果や課題を検証し、次なるステップに向かって計画を立て実行する。この繰り返しが組織を活性化させ、パワーと実行力がある学校づくりにつながっていきます。

学校事務の職務領域に「財務」「情報」があります。この2つは学校経営にとって特に重要な領域であり、その多くの部分の事務や職責を事務職員が担っています。これらの領域においても事務職員一人だけの考え方だけで業務を完結させるのではなく、常に学校経営を意識し、組織マネジメントの考え方を取り入れて協働していくことで「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」を実現できる可能性があるのではないのでしょうか？是非、財務マネジメント、情報マネジメントの能力を高めていただき「子どもの豊かな育ち」につながる学校事務，教育支援を実践していただきたいと願っています。

全事研本部では平成 17 年度から学校組織マネジメント研修推進事業を展開しています。本日の演習講座もその一つです。すべての事務職員に学校組織マネジメント研修を受講していただくことを目標に事業を推進しています。本日の受講をきっかけに組織マネジメントを意識した学校事務を推進し、学校組織や事務職員組織・グループの活性化につなげていただくことを期待しています。

【付録】用語集 ～今回の研修のポイントを押さえるために～

【マネジメントを考えるための基本用語】

<p><b>マネジメント</b></p>	<p>一般的にあらゆる組織体は、何らかの事業や目的を達成するために存在する。この場合、様々な人々からの意見を集約することで組織としての意思を決定しなくてはならない。また、そもそも資金を調達し、事業所を確保し、雇用を集め、そのために情報を収集するだけでなく、適切に情報を流すなど、リソース（資源：ヒト、モノ、カネ、情報など）の調達と管理及び配分のための何らかのしくみが必要である。これらのしくみは、単なる思いつきやその時々感覚的な考えに頼るのではなく、体系的な方法・手法・技法に基づくことで計画的で効率的な組織運営が可能となるといえる。マネジメントとは、端的にはこれらの方法・手法・技法であり、広くは、これら方法・手法・技法に基盤をおいた組織体全体の経営・管理を指す。</p>
<p><b>マネジメントサイクル</b></p>	<p>組織体において一般的に見られるマネジメントの過程であり、計画（Plan）を立て、実行（Do）し、その結果を振り返り（See）、反省点や成果を次の仕事の計画に活かしていくという、PDS サイクルがもっともよく知られている。組織マネジメントが盛んな今日では、より積極的な経営改善をねらうという意味を強化するために、Seeの部分、測定・評価（Check）し、具体的な行動（Action）に移すととらえるPDCAサイクルとして広く知られている。</p>
<p><b>ナレッジマネジメント</b></p>	<p>社員が個別に持っている情報・知恵・ノウハウなどを、会社の重要な経営資源ととらえ、これらを集約し、相乗効果を上げていこうという考え方。その実現のためには、暗黙知や個人知を吸い上げ、利用可能なフォーマットに転換し、相互交換可能なしくみを整える必要がある。</p>
<p><b>雨傘マネジメント</b></p>	<p>Mintzberg (1989) らが指摘した企業業績を高めるマネジメントの手法。アンブレラ戦略とも呼ばれる。トップ・マネジメントは、雨傘（アンブレラ）のように、ビジョンなり方針を設定し、その雨傘の中で、従業員は権限を与えられ、自由に発想し、交流するというマネジメントにより、企業業績が向上するとする考え方。単純に従業員に権限委譲をしただけでは、企業業績は高めることはできず、トップ・マネジメントが従業員に対してビジョンという大枠を示した上で、その枠組みの中で従業員に権限を与え、自由に行動させていくことが必要であり、このことが企業業績を高める。<a href="http://www.iic.tuis.ac.jp/edoc/journal/ron/r2-2-1/r2-2-1g.html">http://www.iic.tuis.ac.jp/edoc/journal/ron/r2-2-1/r2-2-1g.html</a></p>
<p><b>ビジョン vision</b></p>	<p>将来のある時点でどのような発展を遂げていたか、成長していたかなどの構想や未来像。またそれらを文章などで描いたもの。会社全体の未来像を経営ビジョン、事業の未来像は事業ビジョン、組織は組織ビジョンなどと呼ばれる。また個人の将来像を指してキャリアビジョン、自己成長ビジョンなどということもある。ビジョンを策定する目的の一つは、企業内の人々すべてに方向性を与え、やる気を起こさせることである。</p>
<p><b>目標による管理 (MBO) management by objectives</b></p>	<p>自分が担当する仕事について、担当者が自ら目標（goal, objective）を設定し、その目標について上司と合意し、目標達成に向けて担当者が自己管理しながら進める管理手法。管理する対象は、仕事や部下の活動であり、目標そのものを管理するのではない。担当者の仕事を上司が一方的に割り振ったり、細かく指示命令するのではなく、上司と部下の十分な対話が成功の鍵とされている。</p>
<p><b>目標の数値化</b></p>	<p>企業の例では、間接部門（総務・経理・人事等）の業務は数値化できるものが少なく、定量的な目標を立てづらい。この場合、無理に定量化しないかわりに定性的な表現を用いて達成状態のイメージをできるかぎり明確に表すようにする。また、過去の主だった指標のデータ採取を行い数値目標を立てやすい状態にしておくことが考えられる。遅延日数・ミスの件数・クレームの件数・問い合わせ件数と処理件数などのほか関係者との協調度や満足度などである。さらに定常業務の目標と同時に、改善業務の目標を設定するも考えられる。</p>
<p><b>協働</b></p>	<p>労働の結合を「協働」と呼び、特定の目的を達成するために二人以上の協働が成立すれば、それは「協働体系＝組織」になる。この協働体系を維持・存続させるには、共有の目的・目標の達成を志向した計画・統制過程を必要とする。現代経営学の祖といわれるバーナードは「協働」が成立するには、①共通の目的、②コミュニケーション、③協働意思、が必要だと指摘した。協働の継続を図り、有効性（共通目的の達成）と効率（成員の動機充足）を求める機能が経営であり、組織マネジメントである。</p>
<p><b>OJTとOff-JT</b></p>	<p>OJT（On the Job Training）とは、職場内で、実務を通じて行われる教育訓練である。入社時や配置転換などにより新しい技術を習得する必要があるときに、先輩や直属の上司が指導役となって実施される。OJTから派生した概念に、OJD（On the Job Development＝実務を通じた能力開発）やOJL（On the Job Learning＝実務を通じた学習）がある。一方、Off-JT（Off the Job Training）は、通常勤務する職場から完全に場所を離れて行う教育訓練を指す。既存のものとは、まったく異なる知識や技術の習得を目的としたり、大量の知識を効率的にまとめて習得する必要がある場合に用いられる。</p>
<p><b>ゼネラルスタッフ</b></p>	<p>会社の長期のビジョンと将来の方向を描き、トップ・マネジメントに意思決定のための判断資料を提供する部門。その名称は、社長室、企画部、管理部など企業によってまちまちだが、大部分の企業がこういったゼネラルスタッフを持っている。主な機能は、長期経営計画の立案、新規事業の調査立案、最高経営者の特命事項の調査立案、各事業部の調整、内部監査など。</p>

【新たなアイデアや発想を生みだし、マネジメントを活性化させる方法・手法・技法のための用語】

<b>SWOT分析</b> <b>(強み・弱み・脅威・機会分析)</b>	<p>あらゆる組織は、強み (Strength) を持っている反面、弱み (Weakness) も持っている。強みは、様々な機会 (Opportunity) において組織に利益や資源をもたらすことができる。しかし、弱みは、組織にとって常に脅威 (Threat) となる。強みをさらに活かすことができればよい。他方、強みによって、弱みをカバーし、さらには脅威の克服に振り向けることができれば、組織にとって有益である。組織の内部環境と外部環境を見渡し、これら4つの側面を適切に把握することで、分析し、具体的な方策や対策を立案するための手法である。</p>
<b>フィッシュボーン</b>	<p>発生している問題の特性に対して、影響を及ぼすと考えられる要因との関連を整理し、これを体系的にまとめた図。図が魚の骨のような形になるので、「魚骨図」や「フィッシュボーン・ダイアグラム」とも呼ばれる。</p>
<b>メンター</b> <i>Mentor</i>	<p>メンターとは、仕事上 (または人生) の指導者、助言者の意味。メンター制度とは、企業において、新入社員などの精神的なサポートをするために、専任者をもうける制度のことで、日本における OJT 制度が元になっている。メンターは、キャリア形成をはじめ生活上のさまざまな悩み相談を受けながら、育成にあたる。なお、メンターから指導・助言をうける、被指導者や被助言者のことをメンティーと呼ぶ。</p>
<b>ファシリテーター</b> <b>facilitator</b>	<p>「ファシリテーター」とは、学習者が自ら考え、学び、決定し、行動することを促進する (facilitate) 人を指す。多くの研修の場において、これまでの座学的な教育から、自ら学び、また活動しながら知識や情報を得る教育への転換が重要視されている。これを可能とするために、教育者と被教育者の関係に介入し、直接的また間接的に学習の場をサポートすることで研修プログラムや学習活動を効果的に促進させる役割を負う。</p>
<b>ブレインストーミング</b> <b>brain storming</b>	<p>アイデアを創造する技法の1つ。集団 (グループ) で行うもので、あるテーマに対し、各人が思いつくままにアイデアを出し合っていく、後でアイデアを整理しまとめあげるといったもの。実施にあたっては、次の4つのルールがある。①他人のアイデアを批判しない。②自由奔放なアイデアを歓迎する。③質より量、アイデアは多いほどよい。④他人のアイデアを活用し、発展させる。</p>
<b>暗黙知と形式知</b>	<p>「暗黙知」とは、長年の経験やノウハウ、直感、勘やイメージといった経験的知識として語られる知識のことである。通常、わざわざ説明されることはなく、「やりながらおぼえる」「見様見真似でおぼえる」なかで受け継がれる行為や慣習に「埋め込まれた」知識である。一方、「形式知」とは、客観的にとらえることができ、かつ言葉や構造をもって説明され、表現されている知識である。文書や掲示物として、目に見えるように示され、活字化されているものであり、規則や規約など、それを読めば知識を獲得できる。今日では、「マニュアル」がその典型といえる。野中郁次郎氏の「SECI モデル」は、この「暗黙知」と「形式知」によって組織的知識創造を説明している。</p>
<b>レディネス</b> <b>readiness</b>	<p>教育や学習が行われるためには、対象となる学習者にある程度の素地が必要とされる。心身の機能が、ある行動や知識を習得できる段階まで発達し、学ぶ準備が整う状態をレディネスという。このレディネスが形成されるのを待ってから教育・学習を行うことにより効果が期待される。レディネスがない状態で教育・学習を行うと、効率が悪いばかりか、マイナス効果を及ぼす場合もある。</p>

【学校事務職員として今日の学校改革とマネジメントを考えるための基本用語】

<b>アカウントビリティ</b> <b>説明責任</b>	<p>もともとはアカウントティング (会計) とレスポンシビリティ (責任) の合成語で、会計責任を意味する。そこから派生し、説明責任や説明義務として用いられる。権限委譲された職務について、その遂行状況などを利害関係者に説明する義務をいう。例えば、政府・行政は、その政策内容等について国民への説明義務がある。企業経営者は、その財務内容や戦略の展開等について、株主への説明義務を負う。</p>
<b>学校経営と学校評価</b>	<p>学校教育目標を効果的に達成するために必要な諸条件を組織化し、展開する必要がある。そのためには学校の在り方の改善を目的とする学校評価を携え、適切な PDS や PDC A としてマネジメント・サイクルを展開する学校経営が求められる。</p>
<b>共同実施と組織化</b>	<p>今日、「開かれた学校づくり」や地域連携などが課題となるなかでは、学校・教職員が一つの組織だけですべてを決定し、処理していくことはむしろ困難といえる。学校事務も学校間や地域の課題として「コンピュータ処理や書類の電子化の推進、校内 LAN や学校と教育委員会を結ぶ情報網の整備など情報化の進展を踏まえて、従来のような事務・業務をすべて校内で実施、処理することとしてこれに必要な組織を整備するという考え方を見直すことも必要である」(中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』1998年9月)と指摘されてきた。</p> <p>このような課題の下、学校事務の共同実施は、異なる学校の事務職員が相互に、そして共通に課題とする問題点を明らかにしながら、効率的に効果的に事務処理を進めることが期待される。ここでは、各学校の目指す教育や実態を踏まえ、自分たちはどういう目的のために、どのような活動をするのか、どのような役割を果たしていくのか、目的・課題の共有と資質・能力の向上を可能とする協働として展開され、ひいては各学校の活性化につながることを期待される。具体的には、校長・教頭・教務主任等を含めた共同実施運営協議会等を設置し、これを組織化することかたちで展開することが期待される。そのなかでは、経験豊富なリーダーや一人ひとりの能力を引き出すファシリテーターなど、組織マネジメントの視点からの役割分担を盛り込むなど、経験年数や能力に配慮しながら行うと共に、次代を担う若手の事務職員にとっても実際の業務のなかで資質・能力を向上させる OJT の効果も期待される。</p>

