

課の主任をつなげる新たなコミュニティの形成

—課の運営に関するマネジメント学習会の実施と考察—

松本 学

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】本研究は、学校における分掌組織の主任を対象とした新たなコミュニティ（同じ立場の者が集まり意見を交わす場所）となる主任学習会を実施し、その経過・変化・有効性や実施上の課題を考察するものである。近年、学校が抱える課題は複雑、多様化している。そうした中でこれまでの学校は、教職員一人ひとりのがんばりに支えられてきたという側面が強かったが、これからの学校は個に頼るのではなく組織として持てる力を最大限発揮することが求められている。そこで学校における業務分担の一つである校務分掌に視点を当てると、各分掌組織の責任者である主任には業務処理の方法や課員の業務分担等で一定の裁量権が認められている。しかし、生徒指導や教科指導等の研修に比べて、分掌組織を運営するためのマネジメントに関する研修等は少なく、個々の力量や経験に任せているのが実情である。そこで本実践では、各主任の既存知識や経験知をつなぎ、個ではなく集団としてマネジメントに関する学びを進めることの有効性を検証した。

その結果、同じ立場の者で形成された学習集団は、対話を進める中で同僚性を高め、学習会を学びの場としてだけでなく、相談の場・相互理解の場・分掌間の調整の場・集団として意見形成をする場・自身を顧みる場とし、メンバー間の各分掌運営に関する社会的相互作用を生んだと考える。また、本実践をまとめる中で、集団による学習を効果的にするには、構成員の関係の質が重要であることを確認した。課題としては、主任経験年数によるニーズの違いが学びの個人差につながったことである。既存知識をもっている主任経験豊富な教員に対して学びのほぐしとなるような学習会を進める必要がある。

I はじめに

1. 研究動機

(1) 「教員同士の協働」の必要性

平成27年12月21日に示された中央教育審議会（答申）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、学校が抱える複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校組織や業務の在り方を見直し、「チームとしての学校」を作り上げていく必要性が示されている。ここでいう「チームとしての学校」とは、心理や福祉等の専門家や関係機関、地域を含めた「チーム学校」を指しているが、そうした専門機関等の参画を得るに当たって、まず、教員が組織的に協働して日々の業務に取り組むことが重要である

とされており、学校としてより一層の協働を図る組織文化の形成が求められている。

(2) 学校組織構造の特徴

一般的に学校組織形態の特徴として挙げられているのが「フラット型」と「マトリクス構造」である。

「フラット型」組織は伝統的な企業組織や行政組織にみられる「ピラミッド型」に比べて階層が少ない分、上下関係が緩やかで各部署に権限委譲がなされ、一定の意思決定権があることから柔軟に速やかに物事に対応することが可能な組織形態といわれている。また、コミュニケーションは水平方向が中心となり、前向きで活発な議論がしやすいという特徴がある。

「マトリクス構造」は一人一部署の伝統的な「ライン・スタッフ型」に比べて一人の人間が複数の部署に所属する組織形態である。これを学校に当てはめると、教務、総務、生徒指導、・・・といった「分掌組織」があり、小学校でいえば1年生から6年生までの「学年組織」がある。そしてこの2つを別々の職員が担当するのではなく、一人の職員が両方を担当し、さらに校種によっては「教科部会」や「各種委員会」等も存在し、それぞれに重複して所属することになる。

浅野（2017）は、こうした学校組織が持つ「フラット型」で「マトリクス構造」の組織の長所として①創造的な問題解決が可能、②迅速な意思決定が可能、③中堅クラス的能力伸長を挙げ、短所として①多忙と多忙感、②短期課題志向に陥りがち、③若手クラスの育成の停滞を挙げている。

これらを踏まえると、分掌組織の課には一定の意思決定権があり、その課をまとめる主任にはその範囲内の裁量権が認められ、学校が持つ組織構造の長所を最大限に生かすことや短所を最小限にすることは、学校長や教頭等の管理職のみならず、各課主任の力量が大きく関わってくるのではないかと考える。

（3）問題の所在

（1）、（2）で示したように学校では教職員のより一層の協働が求められ、分掌組織の各課主任が学校マネジメントにおいて果たすべき役割が大きいといえる中、各課主任の置かれている現状を俯瞰的に見てみると以下のような課題があると感じている。

研修面に視点を当てると、対児童・生徒に対する学習指導や生徒指導に関する研修は校内研修、校外研修を問わずに多くの機会に恵まれており、教職員間の雑談を含めた日々のコミュニケーションもそういった内容が中心である。一方、管理職を除く教員を対象とした組織マネジメントに関する研修は、県教員総合研修センターの「学校リーダー養成研

修」や「主任等研修」などが挙げられるが、主任を担っている教員全てが受けているわけではない。また、教職員間の日々の話題に組織マネジメントに関する話題が上がることは極まれであるといえる。

そうした実態の中、毎年度3月末に学校長から主任業務を命じられた教員は、自身の課員としての経験を基に「自分なり」で課の運営を進めるしかなく、任された課の業務内容そのものに対して相談する場面があっても、課のマネジメントに関して知識を得たり実践的に学びを深めたりする場面は少なく、課を運営していく中で生まれた課題や悩みを相談する機会がないのが現状である。また、新たに主任業務を任されることを断ったり、継続して主任業務を担うことを断ったりする者もいる。

以上のような現状を踏まえ、課のマネジメントに関して主任同士が集い、共に学び、教え合うような機会が必要であると考え、本研究テーマを設定した。

2. 集団で学びを進める有効性について

本研究の具体的な取り組みは、各課主任をつなげるマネジメント学習会を進めることであるが、学習する主体を個人ではなく集団と想定して論じる「組織学習論」がある。

白石（2009）は「組織学習と学習する組織」の中で、「集団として皆で学ぶと個々で学習した際には現れない効果が生じ学習内容が変わってくる」と述べ、学習成果の継承に関しても古川（1991）の「個人で学習したものはその個人一代で途絶えてしまい、他者に伝承されることはないが、組織が学習したものは、組織内部に流布し、それを媒介して将来の成員にも伝えられていく」を引用しながら個人と集団では大きな違いがあると指摘している。（白石 2009：p. 239）

これらは、学習効果においても、その効果の伝承においても集団で学ぶことの有効性を語っており、学校に存在する様々な組織やグ

ループを学習集団として運営していくことの必要性を示唆していると捉えた。

II 研究の目的と方法

1. 研究の目的

各課主任を対象とした組織マネジメントに関する学習会を実践し、学習会メンバー個々や学習会自体の経過、変化を事例研究としてまとめ、分掌組織運営に関する集団での学びの有効性と実施上の課題を考察する。

2. 研究方法

(1) 対象について

研究実践の場となる筆者の勤務校は、能登地区の知的障がいを対象とした特別支援学校で、小学部、中学部、高等部の児童・生徒が約130名、教職員が約70名在籍している特別支援学校としては中規模校である。

教職員は小学部、中学部、高等部のいずれかの学部・学年に所属しながら8つの課のいずれかにも所属する。つまり、各課は小学部、中学部、高等部の職員が混在する4名～11名で構成されている。

その課を取りまとめる課の主任は、勤務校では学年主任を数年経験した後に任されることが多く、年齢的、教員経験年数的にも中堅からベテランの教員といえる。

本研究の対象となる主任学習会のメンバー構成は（表1）の通りである。

表1【主任学習会のメンバー構成】

分掌組織	年齢	課主任経験
総務主任	50代女性	7年目
教務主任（筆者）	40代男性	3年目
生徒指導主事	40代女性	1年目
進路指導主事	40代男性	11年目
情報課主任	40代男性	2年目
研究・研修主任	50代男性	10年目
保健主事	30代女性	2年目
自立活動主任	50代女性	7年目

（※課主任経験は他校での経験年数を含む）
さらに、各主任の研修歴を見ると、中堅教

諭等資質向上研修等の基本研修以外に教科指導リーダー研修や特別支援教育を専門的に深める長期研修（県外）等、研修経験も豊富であった。しかし、学校マネジメントに関する研修歴は、「学校マネジメント研修」等を受講した3名に留まり、研修歴としては限定されている。

(2) 研究の方法と考察の視点

主任学習会を実施し、学習会前後のアンケート内容や学習会の記録、分掌組織運営における改善事実を基に、学習会や各課主任の変容を分析して集団による学びの有効性や課題を考察する。

III 実践

1. 主任学習会について

(1) 目的

研究の目的とは別に学習会メンバーの視点による学習会自体の目的としては、下記のように考えた。

- ①主任同士が自由に話し合える場とすること
- ②組織マネジメントについて集団での学びを進めること
- ③各自の既存知識や経験則の共有を図ること
- ④上記①～③を通して分掌組織運営に役立てること



【図1 主任学習会のイメージ】

(2) 実施日と時間帯

月に一回60分の主任学習会を部活動の時間帯に実施した。これは、筆者の勤務校では

今年度より業務の平準化の観点から課の主任は部活動を担当しないことになり、その時間帯を利用することでメンバーの時間を拘束する上での負担感を最小限にできると考えたからである。実施時間帯決定の過程としては、第1回の主任学習会で①部活動の時間帯、②放課後他の会議のない日、③共通の授業空き時間を作って設定の3案を提示したところ全員一致で①部活動の時間帯に決まった。

(3) 進め方について

以下のような構成を基本に進めた。

- ① 前回テーマに関する実践のフィードバック
- ② テーマに関するマネジメント理論の学習
- ③ 日々の実践を基にしたテーマに関する対話
- ④ メンバーによる自由設定
- ⑤ 学習会の振り返りと次回テーマの確認

上記①～⑤の設定意図について説明する。

① 前回のテーマに関する実践のフィードバックについては、日々の業務と関連させながら学びを進めることで「なぜ」「何のために」学んでいるのかがより明確になり、分掌組織運営に関する具体的・実践的な学びが進むのではないかと考えたからである。

② テーマに関するマネジメント理論の学習については、経験則の紹介や実践報告等を対話中心に進めるだけでなく、座学による理論の学習を取り入れることは「新たな知識の獲得」「既存知識の点検」の観点から必要であると考えた。その内容も、学校マネジメントに関する事柄に絞らず、広く一般的なマネジメント理論を取り入れたいと考えた。これは、筆者が教職大学院の学びの中で経営学に関する内容や書物に触れる中で必要性を感じたからである。

③ 日々の実践を基にしたテーマに関する対話については、これが学習会の要となる。目的の一つが主任同士をつなぐコミュニティ機能でもあり、対話を中心にした集団での学びは深まりと広がり期待できる。さらに既存知識や経験則をつなぐことや悩みや課題等も

共有できればと考えた。

④ メンバーによる自由設定については、学習テーマは毎回筆者が設定していたが、そのテーマに縛られることなく日ごろの分掌組織運営上の課題や悩みを自由に話し合える時間も必要であると考え設定した。

⑤ 学習会の振り返りと次回テーマの確認については、メンバーから学習内容と学習会の進め方に対するフィードバックを得る目的がある。そこで出た意見を参考に次回の学習会の内容や進め方を改善していこうと考えて設定した。次回テーマの確認は、見通しをもって次回学習会に参加することに加え、そのテーマを意識して各分掌組織運営を捉え直してもらうことを意図した。

(4) 各テーマ設定について

学習会のテーマと主な内容は(表2)のように設定した。

表2【学習会のテーマと主な内容】

回(月)	『テーマ』と・内容
第1回 (3月)	『主任学習会について』 ・学習会の目的、内容、計画 『役割分担』 ・分掌内における役割分担の視点
第2回 (4月)	『チーム運営』 ・組織作りや業務運営上の課題
第3回 (6月)	『チームリーダーの役割』 ・業務遂行や課会を進める上でのリーダーの在り方
第4回 (7月)	『日常的OJT』 ・分掌組織におけるOJTの在り方
第5回 (8月)	『ミスの防止』 ・ミスを未然に防ぐための工夫
第6回 (9月)	『業務改善』 ・改善の視点と具体的な改善方法
第7回 (10月)	『部署間の連携』 ・各課の業務分担見直しと連携
第8回 (11月)	『学習会の振り返り』 ・今年度の総括と来年度に向けて

テーマ設定における視点は「適時性」と

「つながり・深まり」である。

「適時性」については、時期に応じたテーマとなるように配慮した。例えば課の主任として最初の仕事となるのが課内の役割分担となるが、その参考となるように最初の学習会テーマを『役割分担』とした。また、10月に業務改善について校内調査があることを踏まえ、9月のテーマを『業務改善』とし、個々で検討して報告するのではなく、学習会のメンバー集団で検討できるようにした。

「つながり・深まり」については、各月の学習会を別々に考えるのではなく、つながりをもって進めることで深い学びになるのではないかと考えてテーマ設定をした。3月から7月の前半は、『役割分担』で確認した視点で各課のチーム作りをし、1カ月間運営して出てきた課題等を『チーム運営』をテーマに話し合い、明確になってきた課題を基に『チームリーダーの役割』のテーマで各課主任の果たす役割を検討する。更にその役割の一つである若手教員に向けたOJTの在り方について協議する流れで進めた。8月から11月の後半は、『業務改善』を検討する上でまず深めた『ミスの防止』について話し合い、各課の業務改善の視点が明らかになり、主任同士が共通理解できたことを土台に『部署間の連携』をテーマとした学校全体を視野に入れた内容で学習会を進めた。

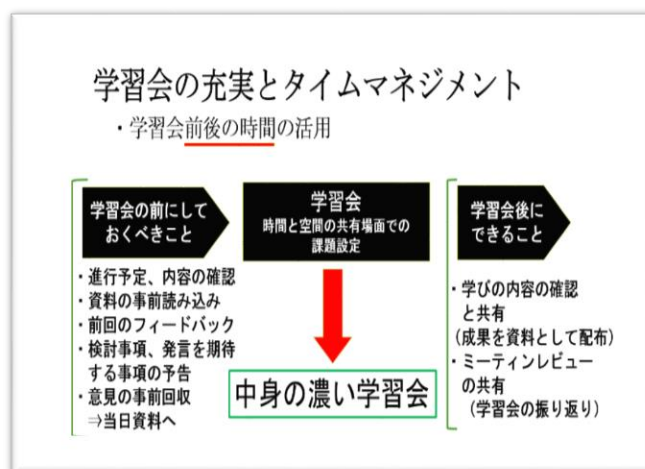
（5）学習会の充実とタイムマネジメント

学習会は事前アンケートを基に作成したレジメを通して進めた。具体的には、アンケートに書いた自分の意見を口頭で補足説明し、メンバー同士で意見を交わす流れとした。この方法の利点として、意見の出しやすさがある。何もない状態で順番に発言していただくだけでは考えがまとまりにくく、また、発言した内容をその都度ホワイトボード等に記入していく方法では時間的効率が良くないといえる。加えてその学習会資料を学習会前に読み込んでおくことで予め自分の意見をまとめて

おくことや、学習会全体の見通しをもつことにつながると考えた。

また、学習会で出た意見や学習会後の振り返りをまとめたものを、後日メンバーに配布することで成果や課題の共有を図った。

このように、限られた時間の学習会を充実させるために学習会の60分間は、メンバーの時間と空間を共有している場面でしかできないことに絞り、学習会前にしておくべきこと、学習会後にできることをはっきりと区別して取り組むことで中身の濃い学習会となるように工夫した。



【図2 学習会前後の取り組み】

（6）学習会のレジメについて

学習会のレジメについて、次のページに（資料1）【第2回主任学習会レジメ】を示して説明する。

（資料1）の 内は事前アンケート内容であり、↓Aは前回のテーマ「役割分担」について1か月間の実践後のフィードバック、↓Bは今回のテーマに関する理論（対話を深めるための視点）の紹介、↓Cは今回のテーマに関するアンケートとアンケートを基にしたキーワード、↓Dは学習会の振り返り、↓Eは次回に向けてである。また、文中の下線部は、対話が進みやすいように筆者がポイントとなる部分を示した箇所である。

テーマに応じて項目の変化はあるが、アンケートを基にした（資料1）のようなレジメを土台として対話中心に学習会を進めた。

資料1【第2回主任学習会レジメ】

1 前回テーマに関して（アンケートから）

「役割分担」に関して（良かった点、上手くいっていない点等）

- ・役割分担の仕方等、参考になった。課の運営ではできなかったが、部での役割分担で活用できた。
- ・チームで役割分担をしたところ、各チームで話し合ったり、経験者が新人に教えていたりしてスムーズに動き出している。（同様の意見3）
- ・教員4、講師6、責任をもって業務にあたってもらいたい仕事の振り分けが難しい。
- ・予め役割を決めておいたことは良かったが、仕事の平準化は個々の力量もあり難しかった。
- ・課会の司会と記録を輪番にしているという話を聞いて実践している。
- ・伝達系が上手くいっていない。

2 組織成立の3要素

- (1) 共通の目的：成員の中に「共通の目的」が存在する
- (2) 協働意欲：成員が互いに「協働しよう」という意識を持っている
- (3) 意思伝達：共通の目的や協働意欲を結び付け諸活動を調整する機能

※組織が機能するためには、チームリーダーが組織の目的（ミッション、ビジョン）を具体化し、成員一人一人が目的の意味することや価値を理解し、その目的達成のために共に働こうという意欲（組織の目的をメンバー共通の目的と捉える）をもって活動することが条件となる。

3 組織におけるチームワーク

【チームワークの3つのレベル】

[第一のレベル]

○メンバー同士が協力し合って仕事ができる。

- ・緊密なコミュニケーションが取れており、仕事に関する情報や各自の仕事の状況が共有されている。

[第二のレベル]

○チームのために自分の役割を超えて行動できる。

- ・自分の役割だけをこなしてもチームワークは向上しない。自分の担当でなかったとしても役割を超えて互いに助け合うことができている。

[第三のレベル]

○既存の業務を超えた新しいことを生み出すことができる。

- ・既存の仕事に留まらない新しいことを生み出すためにメンバー同士が知的に刺激し合うことができ、チームのためであればお互い耳の痛いことでも言い合える。（気づき→変容→新たなものを生み出すベース）

※自身が担当するチーム（課）はどのレベルか。レベル1で十分であると考えられるが、理想としてはレベル3のようなチームワークが必要になってくる。レベル2の「自分の役割を超えた行動」やレベル3の「新たな行動」は、既存の状態から更に仕事を増やすことになり負担と感ずるかもしれないが、結果として効率的なチームによる業務遂行につながると思われる。

リーダーには前項「組織成立の3要素」の視点をもってマネジメントすることが求められる。

4 課の運営に関して課題や疑問（アンケートから）

- ・専門性があり、課員同士でもお互いの仕事についてわからないことが多い。
- ・マニュアルの必要性は感じるが、毎年どんどん変わるため結局昨年の簿冊を見て仕事をしている。課長と養教が全体を見て声かけしている。効率のよい運営のためにはどうしたらよいか？
- ・全教職員に向けて発信しているが、課員だけで動いているように感じる。「全体で動く」という意識を持ってもらえる提案方法は？
- ・研究はやったらやっただけ仕事がある（明確なゴールがない）ため、どこまでするか判断が難しい。
- ・課をまたぐ活動をしたときに人と時間の調整が難しい。
- ・専門相談員が不在のことが多く課会に課員が揃わない。
- ・自立活動等、課の業務に関することで勉強会等をして理解を深め専門性の向上を図りたいと考えているが、実現に至っていない。
- ・いつ何をしなくてはならないか見えない
- ・業務マニュアルについて 教務○ 総務○ 生指○ 進路○ 研究△ 健推× 相談× 情報×

キーワード 『効率のよい運営』

業務内容の「見える化」、「共有化」、「調整」

メモ

・「見える化」、「共有化」→『効率化』には業務マニュアルが有効であるが、活用できる業務マニュアル作りは難しい。

→簡易的な手段として

- ・ 簿冊にスケジュールや目次を付ける
- ・ 日々の課の業務をメモして、次年度に役立てる

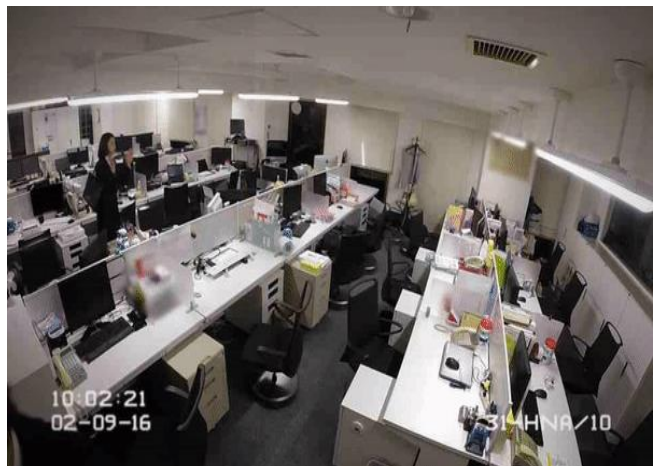
5 チーム作りは「心理的安全性」が土台

心理的安全性とは、相手の顔色を窺ったり、反応に怯えたりすることなく常に自然体の自分をさらけ出すことのできる環境や雰囲気のことを指し、チームビルディングをする上での土台となる。

グーグル社の調査では、仕事用の人格を演じることなく、普段通りのリラックスした状態で働いているチームの生産性が最も高かったそうである。



【グーグルのオフィスの一例】



【日産のオフィス（セルフパーキング）】

6 第2回主任学習会の振り返り

(良かった点、気づいた点)

- ・ リアルな話の中でアドバイス等をいただけて助かった。参考に課の運営に役立てます。
- ・ 「人にふる（業務分担）」、そして「一緒にやってみる」を実行してみたい。
- ・ 冊子の年間版をしっかりとチェックして記録を取っていこうと思う。
- ・ 気が楽になった。年間の予定がわかるようなものを今年度作ってみようと思う。
- ・ 校務分掌の難しさ、それぞれの違いを知ることができた。マニュアルだけでない、今できることを考えるきっかけになった。
- ・ 前回よりもたくさん話が出て盛り上がった。話が出しやすい雰囲気でした。楽しかったです。
- ・ 他の課がこうしている、こういうやり方がある等、とても参考になっている。

(改善点)

- ・ 学習会の資料について、メモがとれるように行間が空いているとよい。
- ・ 余裕を持ってテーマに対するアンケート、学習会の内容等を知らせる。

7 第3回主任学習会について

- ・ 期日：6月27日（木）15：50～（部活動中）
 - ・ テーマ：『チームリーダーの役割』
- キーワード：「リーダーシップとは」、「支配型と支援型」、「会議・打ち合わせの進め方」

以上4月19日（金）第2回主任学習会レジメより

2. 実際（学習会事例）

（1）第1回主任学習会

- ・実施日：平成31年3月27日（水）
- ・テーマ：『学習会実施について』
『役割分担』

（ア）テーマ設定の意図と内容

『学習会実施について』では、学習会の「目的」「計画」「メリット」をメンバー間で確認し、学習会の「価値」の創造と共有を意図して設定した。本研究は各課主任を対象とした協働実践であり各課主任の協力が必須である。しかし、新たな研修の場となる学習会は時間的拘束もあり、メンバーが負担に感じるのではないかと危惧した。そのような理由から学習会の「価値」に対して共有、共感、共鳴を得ることができかどうか、この実践を進めていく上で極めて重要であると捉えた。内容は、(Ⅲ・1)「主任学習会について」で示しているものをイメージ化したプレゼンテーションで丁寧に説明した。

『役割分担』については、課の主任として最初の仕事となる課内の業務分担をテーマとした。内容としては、主任経験者が過去にどのような視点と方法で役割分担をしてきたのか共有を図った。また、理論の学習としてはチーム運営の原則として①指示系統の一本化、②管理するメンバーの範囲と適正化、③メンバーに対する職務割り当ての適切化、④メンバーの自律性を促すことについてまとめたもの（広江朋紀『なぜあのリーダーはチームを本気にさせるのか』同文館出版を参考に筆者がまとめたもの）を紹介した。

（イ）学習会メンバーによる振り返り

表3【第1回学習会の振り返り】

- ・役割分担の方法として取り入れたいものが見つかった。
- ・課の運営で配慮すべきことが分かった。
- ・業務分担の方法について悩みがあったがヒントを得ることができた。
- ・他の課のやり方を知り、自分のやり方が

まずいと感じた。

- ・これまで意識したことはなかったが、他の課の運営方法を知ることは意義がある。
- ・対話って大事。雰囲気も良く次回が楽しみ。

（ウ）省察

年度末の慌ただしい中、午前中に学校長より主任として担当する課を言い渡された午後集まってもらい1回目の学習会を行った。学習会冒頭は雑談からスタートしたが、「何が始まるか分からないが協力してあげよう」というメンバーの雰囲気が伝わり、感謝の気持ちでいっぱいになった。そうした協力的な雰囲気の中、学習会の主旨、対話を中心に進めること、年間計画について概ね理解してもらえたと考える。この日、筆者が学習会終了後に考えたことは、メンバーの協力的な態度を目にして感謝の気持ちだけでなく、学校長が主任を選挙するときの条件として協調性や前向きに物事に取り組む姿勢があるのではないかということであった。

『役割分担』に関しては、課会時に課員全員で決める方法、学部毎に分かれて決める方法、主任が意図をもって決める方法が紹介された。どの方法が良いか一概に言えないが、他の課の情報を知る機会になったと考える。また、テーマに沿って対話を進める上で重要なことの一つに「キーワードとなる言葉の意味の確認」があった。例えば「組織」:「目的達成に向けて様々な人を活かすために適切に組み合わせられる」からは“人を活かす”や“適切に組合す”という『役割分担』の視点を再確認することにつながった。この「キーワードとなる言葉の意味」については、以後の学習会レジメ作成時の配慮事項とした。

全体を通して、分掌組織運営について集団として校内で話し合うことは初めてで、(表3)にもあるように他の課の様子を知ることやメンバー個々の経験則を共有できたことは各自の分掌組織運営を見直すきっかけになっ

たといえる。

(2) 第4回主任学習会

実施日：令和元年7月24日（水）

テーマ：『日常的OJT』

(ア) テーマ設定の意図

今年度より筆者の勤務校でも校内若手教員研修計画書を基に計画的なOJTがスタートしている。OJTは大きく「日常的なOJT」と「定期的研修」の2つの形態があり、日常的なOJTの場面としては学年組織と分掌組織が挙げられる。その分掌組織においてメンターの役割を果たすのが課の主任とされている。若手教員（若手教員研修の対象者となる教諭と臨時的任用講師）の割合は、(表4)のようになる。

表4【各課における若手教員の割合】

分掌組織	課員数	若手教員数と（割合）
総務	10	5（50%）
教務	11	7（63.6%）
生徒指導	8	4（50%）
進路指導	5	3（60%）
情報	4	1（25%）
健康推進	10	6（60%）
研究研修	8	5（62.5%）
教育支援	7	2（28.5%）
計	63	33（52.3%）

(表4)のように若手教員の割合は全体としても50%を超えており、OJTの有効性に加えて近年OJTの重要性が指摘されている背景も含めて理解を深め、分掌組織運営を点検する必要性を感じ、テーマとして設定した。

(イ) 内容

対話に入る前に確認したことは、OJTの意義や背景、OJTの在り方の変遷である。特にOJTの在り方として、業務のやり方等をマニュアル的に教えるのではなく、創造的活動や新しい何かを生み出したり、変えたりしていこうとする態度を育てること、「与える」ではなく「一緒にする」という視点が重要であることを確認した。

対話は、事前アンケートの「課の業務における日常的なOJTとして心掛けていること」、「OJTに関する自身の考え」、「その他、日ごろ課題と思っていることや話題にしたいこと」を基に行った。

(ウ) 学習会メンバーによる振り返り

表5【第4回学習会の振り返り】

- ・OJTって計画的に・・・だったんですね。今から気を付けると白々しい気もするけど具体的に何をしていこうか夏休みの宿題にします。
- ・最初の説明もいつも参考になります。
- ・若手には分掌業務を負担に考えず、子どもの授業を中心に考える教員を目指してほしい。
- ・課の主任は承認されることが少ないかもしれないがそれで良いと感じた。
- ・主任を対象とした主任業務におけるOJTは難しい。次の人材育成に視点を当てた具体策が課題であると思う。
- ・今年度は校務分掌の主任がこのような学習会のおかげで組織や人材育成等について考える機会があり、ありがたく思っている。
- ・悪口ではなく、よりよい組織にしていくための本音トークも大事ですね。
- ・今回の話題で気になったのは、学年主任です。各部内はもちろん、小6と中1、中3と高1なども協力、連携が必要である。学年運営も各学年主任の経験に頼るところが大きく学年主任としての役割が明確ではない。学年主任にもこのようなコミュニティが必要に感じる。
- ・課の集まりは普段小、中、高と分かれており、「つなぐ」意識があるが、学年の集まりは毎日顔を合わせていることで変な安心感があったりするのではないか。学年主任とはどうあるべきかが気になった。
- ・どんな意見でも耳を傾けて承認して下さりありがとうございます。
- ・悩み等も聴いてもらい気持ちが楽になっ

た。

・課の動きや方向性を決める際の貴重な意見をもらえる場になっている。

(エ) 省察

4回目の学習会となり、和やかな雰囲気です学習会が進んだ。これまではメンバーの「何か良いことを言わなければ」という意識が見て取れたが、(表5)の「本音トークも大事です」にあるように、日ごろの分掌組織運営上の愚痴を含めた話題も多く、盛り上がった。これは、この学習会に対して「何を言っても大丈夫」という安心感が生まれ、“分掌組織のまとめ役”という共通の立場による同僚性が高まったのではないかと考える。優等生的な内容だけでなく、管理職がいても、課員がいても話しにくい同じ立場の者同士だからできる、まさに本音が飛び交うコミュニティになったように感じた。その他の変容として、OJTに関する資料を持参・配布してくれたメンバー、自身が他の研修で学んだ演習を紹介・実施してくれたメンバー、筆者が毎回お菓子を準備していたが、それとは別にお菓子を準備してくれたメンバーも出てきて、個々においてこの学習会に主体的にかかわろうとする意識が高まっているように感じた。

また、学習内容としては、分掌組織におけるOJTだけでなく、学年組織におけるOJTに関しても話題が広がった。OJTの中心はまさに日常的OJTであり、それを充実させるには対象の若手教員より、ミドル・ベテラン教員の意識、スキルが重要であり、それらを学ぶためのミドル・ベテランに対するoffJT(取り出しの研修)の必要性を共通理解した。

テーマとは別に「その他、日ごろ課題と思っていることや話題にしたいこと」のアンケートを基にした対話では、新年度がスタートして4カ月経過しても「仕事分担」が課題となっている課が多いことが明らかになった。

「仕事配分が上手くいかない」、「先輩の先生にはお願いやアドバイスがしにくい」、「仕事

を追加するとあからさまに嫌な顔をされる」、「仕事の平準化が難しく平和的に仕事分担するにはどうしたらよいか」等の課題や悩みが多く出された。全てに対して具体的な解決策が出たわけではなかったが、(表5)の「気持ちが楽になった」にあるようにメンバーで共感したり共有できたりしたことが、今後の分掌組織運営に対する安心感につながったように思われる。

(3) 第7回主任学習会

実施日：令和元年10月24日(木)

テーマ：『部署間の連携』

(ア) テーマ設定の意図

第5回『ミスの防止』、第6回『業務改善』をテーマにした学習会は、各自が自身の課における課題等を再確認することに加えて他の課の課題等を知る機会にもなった。その流れを踏まえ『部署間の連携』をテーマにすることで、各課におけるマネジメントから学校全体に視野を広げた内容にしたいと考えた。

(イ) 内容

最初に部署間の連携は近年一般企業における大きな課題の一つとなっており、仕事の成果や個人の能力とは別に連携やそのプロセスそのものをチーム単位で評価する企業が増え、縦のつながりだけでなく横のつながりが求められていること、それに向けた企業の具体的な取り組みをいくつか紹介した。

対話は、事前アンケートの「課と課の連携について」、「改善したい業務・学校への要望等について」を基に行った。

(ウ) 学習会メンバーによる振り返り

表6【第7回学習会の振り返り】

・皆さんからのお話をきいて「あーそうだなー」と思うことがたくさんありました。学校の中のこと、全然見えていないと実感しました。この会はhelpも出せるので、良い会です。ほっとします。

・研究を上手く利用して学校を変えるシステム、研究テーマを作りたいと思った。

・自分の課の状況だけでなく、他の課の状況を踏まえた上で課の業務改善を進める必要性を感じた。この1時間だけで他の課の課題や状況を十分に理解できた訳ではないが、広い視野になったというか、広い視野で物事を見なければと考えた。

・これまでの校務連絡会（公式の場）では、伝えにくいことや主任としての思いを出せる、知ることができて良かったです。

・人と人をつなぐ機会を意識的に設定することは大切であると感じました。

・ここで学んだ内容を課で還元できたかといえできていないのですが、自ら考え行動できる人を育てることを意識し続けたいと思います。

・毎回参加する中で自分の課を顧みる良い機会になっています。自分一人だと中々できないので

・いろいろな意見や考え方を知ることができて刺激をもらえています。

・他の課のことを知り「自分の課として何ができるか？」と考えるきっかけになった。

・研究テーマは具体的な授業改善を目的としたティームティーチングに関するものが良い。

・課長だけでも他の課の意向をよくくみ取って学校全体が動けるようになるとよい。特に生徒指導課、健康推進課については、各教員にまで意識がいくように提案していく必要がある。

・課の運営について誰にでもできる工夫等、自分の課でもしなければと思うこともあり、参考になった。

・他の課がしっかりしていてうらやましくなった。

(エ) 省察

対話は、現在すでに連携している業務と、これから連携したい業務について具体的な内容を中心に進んだ。特にこれから連携したい

業務については、一つの課による対応では不備があり、連携することでより良い成果が上がるのではないかという内容が多かった。これは、(表6)の「この会は help も出せるので」にあるように、この学習会が協力を求める機会にもなっていると理解した。新たな業務の追加は負担とを感じる面もあると思うが、互いにそれぞれの課の実状を知り、対話を通して理解し合う過程を経ることでスムーズな協力体制の構築につながると感じた。これまで各課の業務内容については個別に調整してきたが、課の主任同士が業務と業務のつながりを考慮して意見をまとめ、それを学校全体の組織運営に役立てることが縦のつながりだけでなく横のつながりを活かすことであり、そのためにはこのような学習会が有効ではないかと考える。

その他、業務に対する課員数や適材適所の観点での人員配置について意見が多く挙がっていた。ここからは、課内の仕事分担に関することが年間を通して課題と感じている主任が多いことがわかり、主任を対象とした分掌組織運営に関するマネジメントを学ぶ機会の必要性を再認識した。

今回の学習会は、各分掌組織運営に関することからそれらを合わせた包括的な内容に進み、学校全体の業務分担の仕方や組織編制について具体的な案を出すことに発展した。

(4) 第8回主任学習会

実施日：令和元年11月28日（木）

テーマ：『学習会の振り返り』

(ア) テーマ設定の意図と内容

今年度最後の学習会は、事前アンケートの「学習会による自身の変容」、「課の運営で役に立ったこと」を基に今年度学習会を振り返り、来年度の学習会の在り方を検討することを目的にした。

また、来年度「情報教育」、「防災教育」、「キャリア教育」を分掌業務の中に位置付けて充実させることが決まっており、どの課が

担当すべきか学習会としての意見をまとめることも目的となった。

(イ) メンバーによる振り返り

表7【学習会による自身の変容】

〈総務主任〉

・「主任=窓口」としてしか意識していなかったが、「運営」「係分担」にまで気を配り考えるようになった。しかし、自分が、担当者に「おまかせ」的なやり方に慣れていたため、配慮の分量がわからず、ギクシャクした感じが否めなかった。

〈進路指導主事〉

・組織、チームということをより一層意識する機会と。が…実際は日々の業務に追われ、満足な説明、指示、確認もできず、バタバタしています。

〈研究・研修主任〉

・他の課の苦勞、弱み、強みを知ることができた。

・チーム、リーダーについてどう動けばいいか、考えたり、書籍等から情報を積極的にとったりするようになった。

〈情報課主任〉

・他の課のやり方などを参考にしながら、仕事の分担や取り組み方などを意識するようになった。

〈生徒指導主事〉

・課員に気持ちよく業務を進めてもらうために…と考えることが増えた。

・他の課の苦勞を知り、自分だけではないと気持ちが楽になった。

・他の課がどのような業務をどのように進めているかが分かり、横のつながりを意識できるようになった。

〈自立活動主任〉

・毎回テーマについて自分自身が考えるきっかけを作っていただいたことに感謝します。この会がなければ、何ら変わらない例年通りの業務の遂行になっていたと思います。

・業務マニュアルの作成の必要性を改めて感じ、作成する決意が固まりました。

・課の運営について、日頃の悩みも聞いていただき、アドバイスもいただき、心が軽くなりました。

〈保健主事〉

・どちらかという受け身だったが、主任として発信したり多少は引っ張ったりできるようになってきたように思う。先輩の主任の先生方をお手本に、自分なりに考えて取り組めるようになった。

表8【課の運営に役立ったこと】

〈総務主任〉

・課員の学部での立ち位置などを知り、配慮すべきことなどを考えることができた。2年目の私にとっては課員の情報が少なく、どのように付き合えばよいかわからないことが一番の問題だったのかもしれない。チームとして動くことを考えるならば、学部での仕事量や仕事の仕方なども知っておきたいと気づいた。

〈進路指導主事〉

・経験していない分掌について、その業務（内容のみならず、ルーティンワーク、創造、連携・コミュニケーション等）、知らない分掌の現状を知れたことはよかったと思います。

・育てること、つなぐこと等、改めて意識する機会となりました。

〈研究・研修主任〉

・できるだけ割り振りを最初に行って運営をすること。

・課会を行う前の動きを具体化すること。

〈情報課主任〉

・主任学習会で学んだ「役割分担」「リーダーの役割」など役立つことが多かった。「業務改善」はあまりできなかったが必要性を大いに感じています。

〈生徒指導主事〉

・初めての主任だったので、年度初めの役

割分担の仕方やハンドブックの在り方など参考にした。

・課の運営について困ったことを相談しやすい雰囲気作りができた。

・課のスムーズな運営のための心構えや準備なども参考になった。

〈自立活動主任〉

・チームとして課の業務をどう分担し行っていくかを改めて考え、少しずつですが課員に業務の移行を行っているところです。

・マニュアルの作成に取り組んでいます。

〈保健主事〉

・初回の役割分担から、組織の運営の仕方やリーダーの在り方等、毎回の勉強会がとてもためになりました。

(ウ) 省察

「学習会による自身の変容」としては、メンバーからこれまでは分担された業務をいかに確実にこなすかを中心に考えていたが、運営方法、課員に対する配慮、チーム作り、リーダーの在り方等、分掌運営におけるマネジメントを意識する機会になったという意見が多かった。確かに、分掌業務は児童・生徒に直接的にかかわる生徒指導や学習指導と違って事務的作業として進める内容も多い。しかし、学校全体を組織的に機能させる上で要でもあり、各課のマネジメントが向上し創造的に業務に取り組むことは、そのまま学校全体の組織力向上につながると考える。

来年度の学習会についても積極的な意見が多く継続することに決まった。筆者は来年度の学習会の時期と回数について春季、夏季、冬季の休業中に行ってはどうかと提案したところ、新年度がスタートして1カ月後の5月中にも開催してほしいとの意見が今年度主任1年目のメンバーから出た。これは今年度初めての主任として不安の中、1カ月が過ぎた時点で課題や悩みを聞いてもらえた学習会の存在がありがたかったという理由からであった。このことから、この学習会が学びを共有

する場だけでなく課題や悩みを共有できるコミュニティの役割も果たすことができたのではないかと感じた。

来年度新たな分掌業務となる「情報教育」、「防災教育」、「キャリア教育」についても学習会としての具体的な案を立てた。これはこれまで管理職と課ごとに個別に調整していたことを主任同士が話し合い意見をまとめて提案をするという新たな協働の形といえる。

今年度最後の学習会もメンバーの協力の基、和やかな雰囲気ですべて終わることができた。ファシリテーター役の筆者は、出てきた意見をまとめて確認し定刻通りに一度学習会を閉じたが、その後も一時間ほど意見を交わすメンバー達の姿が見られた。来年度、メンバーの入れ替わりがあるかもしれないが、このような雰囲気ですべて学習会を継続していきたいと思った。

(注) (表3)、(表5～表8)の 内はメンバーによるアンケート内容を加除修正なく記載している。

IV 考察

1. 学習会の経過・変化

学習会はメンバーの協力的な雰囲気ですべて8回を行うことができた。これは、学習会初回において学習会の目的、内容、方法に対する共通理解を図り、以後の学習会を通してその価値が共有できたからであると考えられる。具体的には学習会が、「分掌組織運営に役立てる」という目標に対して適時性のあるテーマとメンバーからの課題提起を中心とした内容で対話的に進める中、各自が具体的なアイデアを出し合い、分掌組織運営におけるフィードバックを通して進んだことがメンバーの学習会に対する「自分事」という意識につながったからではないかと考える。

また、学習会自体も集団による学びの場という役割に加え、悩みや課題を相談する場・集団としての意見をまとめる場・学校への提

案を行う場・自身を顧みる場等、様々な要素を見せた。これは学習会が、集団として対話的に学びを進める中でメンバーの気づきや視点の広がりを促し、自身の担当する分掌に加えて他の分掌に対しても理解が深まり、学校組織全体に対して考える場になっていったといえる。

2. 各分掌組織運営に役立てた具体的な内容

学習会の目的は「分掌組織運営に役立てる」ことであり、組織マネジメント理論やリーダーとしての在り方等を学ぶことに加えて具体的なノウハウを得ることが重要であると捉えていた。経験知をつなぐことを中心とした対話から各課で参考とした分掌運営方法に関する具体的な内容は下記の通りであり、

【 】は項目、()は改善を行ったメンバー、・は具体的な内容を示す。

【課内の役割分担の方法について】

(生徒指導主事、自立活動主任、保健主事
研究・研修主任、情報課主任)

・業務内容をグループ化してその業務をグループで担当する仕組みを作る。そうすることにより、課員同士が相談・確認して業務を進め、業務の個業化の防止やミスの防止につながる。

【課のマニュアル作成について】

(保健主事、自立活動主任、情報課主任、
生徒指導主事)

・一からのマニュアル作りは負担が大きい。各簿冊に目次と日付をつけることや日々の業務日記をつけることから始めて3年間のスパンでマニュアルを完成させる。

【効率的な課会運営について】

(保健主事、総務主任、研究・研修主任、
自立活動主任、生徒指導主事)

・課長一人で課会レジメを作成するのではなく、課員全員でその都度必要事項を入力してレジメを作る。課長は内容をチェックして課会前日にレジメを配布する。こうすることで議件内容を事前に課員全員で確認することが

でき、課長の負担軽減や当日の課会時間短縮になる。

【ミスの防止について】

(研究・研修主任、進路指導主事、教務主任
保健主事)

・県教委等への提出物は、書類が課長を通過する時に「内容」、「担当者」、「締め切り」、「提出媒体」等を記録する。それを基に担当者に準備状況を確認したり提出の有無をチェックしたりする。

【課会進行の工夫】

(研究・研修主任、生徒指導主事、情報課主任、
保健主事)

・議件の中から重点事項を決めておく。事前に具体案を立て、それを基にスムーズに進める議件と、じっくりと協議する議件の区別をはっきりとさせた上で課会を進める。以上のことを踏まえ課会の進行は課長が行う。

以上が各課で学習会を通して参考にした具体的な実践内容である。

3. 学習会メンバーの変容

(表7)にあるように、学習会はメンバーが分掌組織運営に関するマネジメントについて意識するきっかけになったといえる。これまで教員の仕事は学習指導や生徒指導といった児童・生徒を対象としたものが中心で校務分掌に関しては、事務的にミスなくこなせば良いと考えていたことは否めなかったが、課のまとめ役となる主任には対同僚教師を対象とした分掌組織運営全般に関するマネジメントに目を向ける必要性をメンバーそれぞれが改めて認識できたといえる。そしてこれまでなんとなく行っていた課の運営や課員に対する配慮について意図的に実践するようになったと考える。

学習会におけるメンバーの姿は、当初から事前・事後のアンケート入力や学習会時の対話において協力的であった。さらに回を重ねる度に独自の資料を準備したり演習を準備・実践してくれたりするメンバーも現れた。ま

た、学習会終了後もそのまま対話を続ける等、より積極的に学習会に関わる姿が見られた。そうした中で対話時の内容も「何かためになる内容を」といった模範的なものばかりでなく、愚痴や悩み等の本音も出るようになった。これは、対話を積み重ねる中で学習会に「何を言っても大丈夫」という安心感が生まれ、同じ立場の者同士だから得られる共感や共有を通して同僚性が高まったことが考えられる。

しかし、個々の学習成果に関しては個人差があるといえる。つまり（表1）で示した通り、主任経験年数は様々で、経験年数の少ないメンバーにとっては多くの成果があり、経験年数の多いメンバーにとっては自身の経験則等を紹介することの方が多く、学習会を通して得たものは相対的に少ないのではないかと考える。これは、（IV. 3）「分掌組織運営における具体的な成果」に示したように主任経験年数の少ないメンバーの方が具体的な実践に役立てているケースが多いことからいえる。

V まとめ

1. 結論

校内で各課主任を対象とした組織マネジメントに関する学習を集団として定期的に行ったことは、日々の業務と関連させながら実践的に学ぶことを可能にし、積極的な対話の基で日々の課題に対する具体的な解決策を共に考えることを可能にした。そして、同じ立場の者同士による学習集団の形成は、学びの場としてだけでなく、悩みを相談する場、各課の実状を相互理解することを通して業務分担の方法や組織編制の在り方等、学校全体に関することを話し合い提言する場にもなった。

また、集団による対話を中心とした学習は単に新たな知識やノウハウを獲得するだけでなく、メンバー同士が様々な意見や価値観に触れる中で新たな気づきや視野の広がりを得て

自分自身を顧みることにつながったと考える。この教えられるや与えられるだけではなく、メンバー間で影響し合い、自分自身を顧みて今後の行動を考えてみることで、つまり社会的相互作用を生むことが集団で学習することの有効性であると理解した。

また、集団で学習を効果的に進める条件としては、メンバー間の関係性が大きく関わってくることを確認した。小田（2017）は「学習する組織」を説明する中で、「グループで一緒に探究、考察、内省を行うことで自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセスで土台となるのがメンバー間の関係の質である。」と述べ、（図3）のダニエル・キムの組織の成功循環モデルを通して「行動や結果を変えるには関係の質や思考の質への働きかけが必要であり、メンバーの関係性の質を高めるためには対話を中心とした良質のコミュニケーションが存在する場が必要になってくる」と行動や結果の質を問う前にその集団における関係の質に着目することの大切さを説明している。

（小田 2017： p. 221～223）



【図3 組織の成功循環 ダニエル・キム】

この循環モデルを本実践に当てはめると、場の質としては「対話」を中心とした主任学習会があり、関係の質としては本音で言い合える同僚性が高まったメンバーの関係性があり、思考の質としてはマネジメントへの意識化があり、行動の質としては分掌組織運営の改善があり、結果の質としては分掌運営の効

率化等が挙げられる。筆者は現時点で行動の質と結果の質についてはまだまだ発展途上であるが、場の質と関係の質の高まりについては一定の成果があったと考えており、本実践を来年度以降も継続的・発展的に取り組むことで行動の質と結果の質の高まりにつながればと考える。

2. 課題

集団として学びを進めることは個々で学習する以上の成果があるとして本実践を進めてきたが、本実践は主任経験の少ないメンバーにおいては効果的であり、既存知識をもった経験豊富なメンバーにとっては効果が少なかったといえる。これは、学習会の目的を分掌組織運営における経験則を基にした具体的な知識やノウハウの獲得に重きを置いていたことが影響している。経験豊富なメンバーにはむしろその既存知識や経験に捉われることなく新たに学び直す柔軟な姿勢を集団の中で育むことができる学習展開が必要になってくるのではないかと考える。

また、各分掌組織における学習会の果たす有効性については、課の主任による意見のみで分析したが、主任だけでなく課員の意見も調査して反映させることでより実態に迫る考察ができたのではないかと考える。

3. 今後に向けて

主任学習会について来年度は（表9）のように継続して取り組むことがメンバーによる話し合いで決まった。

表9【来年度学習会の予定】

回	時期	主な内容
第1回	3月末	「役割分担」 「チーム運営」
第2回	5月下旬	「課運営上の課題」 「リーダー論」
第3回	夏季休業中	「業務改善」 「課間の連携」
第4回	冬期休業中	「振り返り」

今年度は、筆者がファシリテーターとして

学習会の準備や進行を行ってきたが、来年度は1回目を今年度同様に筆者が担当し、それ以降は主任経験の豊富なメンバーによる輪番で担当することとなった。これにより学習会の進め方にも変化が生まれ、より良い形で継続できればと考える。その一つの視点として主任経験年数の少ない教員のニーズとして、知識やノウハウの獲得を目的とした内容と、主任経験年数の豊富な教員を対象とした内省を基に学びほぐしができる進め方をバランス良く取り入れていくことが挙げられる。

また、集団として学びを進めることの有効性として「効果の伝承」を挙げたが、今年度学習会を通して各課において実践された内容の有効性を検証すると共に、主任の入れ替わりがあった課において今年度の取り組みがどのように引き継がれているのか検証する必要がある。

今年度の取り組みやそれ以前の分掌運営に関する知識や経験を活かすことと、これまでの知識や経験を捨てて新たになに学び直しを促すことのバランスを考慮して集団での学びの場となる主任学習会がどうあるべきか今後も実践を通して探究していきたい。

VI 参考文献

- 1) 文部科学省中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（答申）
- 2) 浅野良一（2017）「組織マネジメントの考え方と進め方」石川県教員総合研修センター「平成29年度マネジメント力養成研修講座」資料
- 3) 白石弘幸（2009）「組織学習と学習する組織」金沢大学経済論集第29巻第2号
- 4) 小田理一郎（2017）『「学習する組織」入門』英治出版
- 5) 久保田康司（2018）『最強のチームをつくる10の鉄則』セルバ出版