

自校のよさを生かした学校組織マネジメントの在り方

－ 学校におけるインナーブランディングを通して －

長田 圭史
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

現在、児童数の減少により地域によっては統合が進むことで児童数が大幅に増加したり、一方で統合がなされない学校は小規模校として少ない教職員数の中で教育活動を展開したりしなければならぬ状況にある。このことは、教職員の負担や組織としての運営の難しさにつながっている。

現任校の美浦村立木原小学校も、職員会議等への参加メンバーは12名で、比較的小さな学校である。教職員は、誰しもうもが児童のために前向きに教育活動に取り組んでおり、自身の向上心もとても高いが、単学級が多いため他学年がどのような教育活動を展開しているのかを把握しにくいという状況がある。また協働して教育活動を展開する場面が少ないため目的を共にした教育活動を進めることに苦労や不安を抱えている一面もある。

そこで、一人一人が目標を自分事として捉え、組織として目標に対してどのように向かっていくかを共有できるように自校のよさを生かしながらマネジメントすることが重要であると考え本主題を設定した。

2 研究の視点

- (1) アンケート調査や聞き取り調査を通して、自校におけるよさや課題を明らかにしていく。
- (2) 組織力を向上させるために、プロジェクトチームの活性化を図るためのマネジメントについて考察していく。

3 研究の内容

- (1) 基本的な考え方

① 教職員の実態

自校の教職員数や互いに意識の共有を図りながら進めていかなければならない組織目標に関して、肯定的なイメージをもっていない。しかし、学級経営や生徒指導などは、十分に情報交換をする時間はあるという肯定的なイメージをもっている。このことから、教職員数が少ないながらもお互いに助け合ったり情報交換をしやすかったりする風土が教職員の中に醸成されているのではないかと推察される。以上のことから、一人一人が目標を自分事として捉え、組織として目標に対してどのように向かっていくかを共有できるようにマネジメントしていくことが重要であると考え。

② 自校のよさについて

- 昨年度に行った教職員の意識調査から、「1. 共通理解が図りやすいため、会議が短時間で終わる。2. 教職員が少ないからこそ、全員でやれる。3. 全員と交流できるため、情報交換がしやすい。4. 教職員数が少ないので、連携が取れやすい。5. とても前向きで、みんなで頑張れる雰囲気がある。」

ある。」という5つを自校のよさとして位置付け本研究を進めていくこととする。

③ 組織力を向上させるためのマネジメントとは

黒田（2020）は、チーム力を向上させるために「皆が同じ目的に向かって高い一体感を持ち、一人ひとりが自主的に創造性を発揮する」ことの重要性に触れ、そのためにはインナーブランディングが有効だと述べている。インナーブランディングとは、目標となる言葉づくりを行い、それらを組織に浸透させ、相互理解によって活動して得られた気づきを組織にフィードバックすることで組織を成長させていく手法である。そこで本研究では、組織力を向上させるために学校におけるインナーブランディングを考察し実施する。また、本研究で目指す組織力の向上とは、組織が活性化している状態と捉え、自校のよさそのものをマネジメントすることに重点を置き、インナーブランディングの手法を活用しながら、組織力の向上に結び付けていくようにする。

（2）研究の構想

① 組織目標について

組織目標の策定の過程に、現場の教職員が捉えた児童の実態やどのように育てたいかといった思いが反映されるようにする。そうすることで、自分たちの思いが反映された組織目標として捉えられるようになり、教育活動が組織として機能的に働きやすい状況になっていくと考える。

② 組織づくりについて

例年3つに分かれてそれぞれ活動していたプロジェクトチームを一つに編成し直す。そうすることにより、プロジェクトチームとしてなぜその教育活動を行うのか、どのようにして教育活動を進めていくのかの決定までの成り行きを全教職員が共有できると考える。

③ インナーブランディングの活用

学校におけるインナーブランディングを進めることで、組織に所属する教職員の意識の共有を図っていくこととする。また、より効果的に機能させるために、「意識下での浸透」「実践の浸透」「新しい提案」という3つのステップを位置づけ、目標に向かっていけるようにする。

4 研究の実際

（1）組織目標づくり

プロジェクトリーダーで組織目標を端的に表す合言葉「なるほど・できた・もっとやってみよう」を考え、本年度のグランドデザインに記載していただいた。重点目標も、プロジェクトリーダーが教職員の意見を吸い上げて考えたものを基に協議して決定したため、教職員にとっては、自分の考えた教育活動が重点目標として生かされる形となった。このことは、組織目標を自分事として捉え、共通理解・共通実践につながっていくと考えられる。

（2）自校のよさを生かしたプロジェクトチーム組織の活用

① プロジェクトチーム組織編成

プロジェクトリーダーは省令主任と研究主任が担っている。管理職とプロジェクトリーダーで行う会議を本部会議、プロジェクトリーダーのみで行う会議をプロジェクトリーダー会議、プロジェクトリーダーと部員で行う会議を部員会議とした。本部会議は学校長の方針や思いを確認する場で、プロジェクトリーダーがその思いと部員をつなげる。プロジェクトリーダー会議は、学校長の方針を具現化するための取組を検討する。そして部員会議では、取り組むことをただ伝達するのではな

く、部員の教職員のアイデアや指摘をいただきながら、取り組む内容の修正を図る会議とした。

② プロジェクトチームの運用

校内研修を毎週月曜日に位置付け、校内研修の一環としてプロジェクトの取組の進捗の確認や共通理解を図るための時間を設けることができた。急遽打ち合わせや共通理解を図りたい時なども、放課後に集まって打合わせ程度の話合いを行い、インフォーマルな打合せを行うなど共通理解を図ることも多くなった。このことは、自校のよさが生かされていることの裏付けであるといえる。

(3) インナーブランディングの活用

① 教職員の実際

授業における「なるほど・できた・もっとやってみよう」を5月に検討し、指導案に位置付けた。そうすることで、授業について互いに助言し合うようになった。また8月の部員会議では、「徳」「体」についての協議をし、異学年交流を行うことで「徳」「体」の資質向上を図ることが組織目標の達成につながるのではないかという意見が出された。これらの活動は、部員会議でプロジェクトリーダー以外の教職員がアイデアを出すことで、実践へとつなげることができた。インナーブランディングにより意識の浸透が図られ、エンゲージメントの高い教職員にさらに組織を活性化させようという思いが芽生え、インナーブランディングのステップ3の「新しい提案」が具体的な形になった。

② 児童の実際

学校を活性化させるために、各委員会において高学年児童が担当教職員と共にアイデアを出し合い、どのような活動を行うのかを検討した。実際の例として、環境委員会が「花を植えよう大作戦」を実施したり、掲示委員会が「みんなで絵かき大会」を開催したりした。このことは、教職員の「新しい提案」を行っていく姿勢が、児童の自発的な活動を促すことにつながったと考える。

5 研究の成果と考察

(1) 組織改編とインナーブランディング

「組織目標の具体的なイメージを他の教職員と共有することはできているか」という質問で、昨年度10月の肯定的な回答は0%、本年度7月は90%、11月は82%と数値がプラスに転じた。また、「組織目標について、同僚間で話をするにはあるか」では、昨年度10月の肯定的な回答は31%、本年度7月は60%、11月は82%と数値がプラスに転じた。これらの変容は、3つのプロジェクトチームの組織体制から1チームの組織体制に編成し直したことで、組織目標に対する活動の内容やその理由を全教職員が把握しやすくなったからだと考える。また、インナーブランディングにより、組織目標を意識して教育活動を進めていくということが教職員に浸透していったからだと考える。

(2) 教職員の意識の変化

「本校の教職員数は適切だと思いますか」という質問で、昨年度10月の肯定的な回答は7.7%しかなかったが、本年度11月は45.5%とプラスに転じた。また、「本校の教職員数で働きやすいですか」では、肯定的な回答が23.1%から54.6%になり、こちらもプラスに転じた。これは、教職員数が少ないことで一人一人の業務量や負担感を重く感じていたものが、小集団としての価値を見出し、やりがいや達成感、そして実務的な業務を同僚性によって補い合うことができたからだと考える。

(3) 自校のよさを生かすマネジメントについて

自校のよさを5つ位置付け、マネジメントすることで組織の活性化に結び付けた。その結果、共

通理解を図る雰囲気醸成され、連携を図る体制が整えられた。これは、マネジメントを進めていく中で、例えば、学年ブロックを越えた情報交換も自分たちの連携を図る力があれば十分に可能であると感じていったことが起因すると考えられる。また、マネジメントしたことで、組織のもつよさを生かしていこうという意識が根付いたことや、よさを生かした方が効率よく業務を遂行することにつながり、組織の活性化に結び付くと感じるようになるようになったからだと考える。

6 研究の課題と今後

(1) インナーブランディングのサイクル

インナーブランディングの「言葉づくり」「浸透活動」「相互理解」という連鎖は繰り返されるものであり、小さなサイクルを繰り返しながら、大きなサイクルでのインナーブランディングをやり続けることで組織を活性化し続けることができる。本研究では、組織目標の達成のための取組を前提としていたため、ある程度の長期の取組となった。しかしながら、「言葉づくり」の大本となる組織目標を表す合言葉を見つめ直すことも必要な場合があると感じた。そのためには小さなサイクルを計画的に実施していくことが重要であり、組織目標を表す合言葉の問い直しを行う時間を設定して、互いの気づきを組織にフィードバックしていく活動を増やしていくことが大切であると感じた。

(2) 組織体制の在り方

プロジェクトチームを3つから1つにまとめることで、共通理解を図り共通実践へと結び付けていくことができたが、すべての教職員がそのよさを感じているわけではない。プロジェクトチームを1つにまとめたことでインフォーマルな打合せも多くなったが、いくつかに分けていた方が密な話合いや打合せが可能な場合もあると考えられる。そのため、学校規模や学校の実態を見極めた上でのチーム作りが必要であり、目的や状況に応じてチームを編成し直すことも重要であると感じた。そのため、今後アンケートやヒアリング調査を行い、組織体制の在り方を考察していきたい。

(3) 教職員一人一人のよさを生かした組織の活性化

本研究では、自校のよさを活用したが、その過程の中でさらなるよさがたくさん生まれていった。例えば、インナーブランディングのステップ3で形にした新しい提案は、教職員の自発性や発想力が育まれていった結果であると考えられる。そういった新しいよさを互いに指摘し、高め合うことでさらなる組織力の向上が図られるのではないかと推察する。前向きなよさを生かすことが組織の活性化につながり、そのよさを見極めることが重要だと言える。今後は、教職員一人一人のよさにも注目することで、組織のよさをブラッシュアップできるような取組を行っていきたい。

(4) 児童の変容

教職員集団の変容が児童にどの程度影響し、どのような成長を与えたのかは、さらに研究を継続していかななくてはならない。インナーブランディングのステップ3の段階で、教職員の前向きで自発的な変容が児童に何かしらの影響を及ぼし、児童にも前向きで自発的な取組が見られるようになった。教職員の変化がすぐに児童に影響を及ぼすものでもないが、今後さらに組織の活性化を図ることで、その結果、児童の「知」「徳」「体」の向上にどのようにつながるのかを追っていきたい。

7 引用参考文献

- ・黒田天平『組織は言葉から変わる。』（朝日新聞出版 令和2年2月）