

1. はじめに

私は、2015年4月1日に公募校長3期生として、大阪市立新高小学校に着任した。前職は大阪市にあるテーマパークで勤務しており、そこでの経験から、組織の力を最大化するためには、「人」が財産であり、「人の能力・意欲を最大化」することの重要性を学んだ。

では、学校現場で働く教職員はどうなのだろう。実は、学校に着任して真っ先に感じたことは、「教職員は本当に子どもたちに真正面から向き合っている」ということだった。この教職員と一緒に、素晴らしい学校を作ることができるのではないかと、そう感じた。

人のマネジメントをするうえにおいて大切なことは、組織目標と個人目標のベクトルを可能な限り合わせることである。そして、個々の特性やその人が今どういう状態なのかを見極め、その人のポテンシャルを見極めることである。人の能力を最大化するには、戦略・組織・システム・人財（人は財産という考え方で、以後この“財”という字を使う）・風土・共有する価値観に整合性を持たせ学校経営することが大切である。その考え方を学校経営に活かす研究を推進した。

2. 本校の課題・研究の目的

まず、本校の現状を分析するため、人的資源の視点に特化したSWOT分析を行った。その結果は以下である。

■Strengths 強み

- ・子どもにまっすぐ向き合う教職員が多い
- ・一つひとつの取り組みを、正確かつ着実に実行することができる。
- ・自らの資質を高めていこうとする教職員が多い。

- ・地域の協力体制がある。
- ・学校からの発信力は向上している

■Weaknesses 弱み

- ・学校のめざす方向性を全教職員で共有する必要がある。（方針・生活指導ガイドライン等）
- ・一つひとつの活動自体は良い取り組みは多いが、それが全体に波及できていない。点を線に、線を面に、シナジーを生み出すことが必要である。
- ・認め合う風土が弱い。ほめるよりも指摘する頻度が高いトレンドがある。
- ・教職員の事務負担が大きい。そのことが、新しいことにチャレンジする風土を醸成するバリアとなっている可能性がある。
- ・自主的に判断・行動できる教職員を育てる必要がある。
- ・学校が楽しいと思っている児童が少ない
- ・保護者の協力が相対的に強いとは言えない。
- ・教職員のスキルを磨く研修は多岐にわたり存在するが、意欲を引き出す研修がほぼ存在しない。

■Opportunities 機会

- ・校長が、コーチング資格を所持している。
- ・文科省からの「チーム学校」推進方針
- ・アクティブラーニング導入で授業方法が抜本的に見直される。
- ・SSWの各校配置に向けた区の推進プラン
- ・道徳・英語の教科化に向けた取り組み

■Threats 脅威

- ・道徳教科化やアクティブラーニング導入に向け、リソースをそろえることができるか。
- ・配慮の必要な家庭が多い（特別支援学級児童数増加の見込み）
- ・今後、児童数が増加予測。
- ・教職員定数削減の動き（財務省）
- ・地域・保護者対応に迫られるリスク

これらの分析から、本校のもっとも大きな課題は以下の3点に設定した。

【課題①】価値観の共有と戦略の整合性

個々で動くことが、チームの総和になっていないため、ベクトルを合わせる必要がある。

【課題②】認め合う風土づくり

横の連携を強化し、職場風土を改革する必要がある。

【課題③】機会創出・チャレンジする風土

教職員のモチベーションを引き出す具体的な Action Plan の策定（ES なくして CS なし）

これらを改革することで学校経営を安定させ、教職員のモチベーションマネジメントを推進する必要があるため、研究テーマを「学校経営マネジメント 職場風土改革～モチベーションアップにつなげるための人財マネジメントに関する研究」に設定した。

3. 実践研究の仮説・指標

3つの課題に対して実践研究を進めるに当たり、課題ごとの仮説および実践結果の検証指標を以下に設定する。

■仮説

【課題①】価値観の共有と戦略の整合性

組織を考える上での必要な7つの要素と言われているマッキンゼーのフレームワーク「7S」を活用することで、戦略・戦術の整合性をもたせた学校経営により、自主的に行動できる人財が育つ。

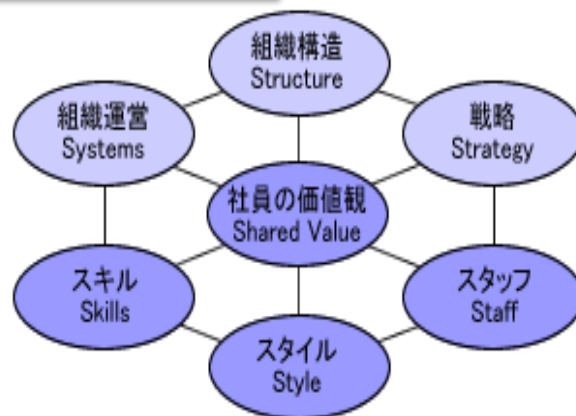
【課題②】認め合う風土づくり

コーチングアプローチから、教職員のモチベーションを引き出すことができる。

【課題③】機会創出・チャレンジする風土

学校経営方針と連携させながら、新たな施策を導入し、施策推進の中で教職員の活躍の場が創出されモチベーションがあがり、組織貢献度合いが高まっていく。

マッキンゼー 7S



■指標

- ① 仮説に対して有効であると考える施策を計画・立案し、その計画を確実に実行する。計画があいまいになることを防ぐため、3つの課題別に明確な実行計画を立てる。
- ② 校園長への提言シート（12月実施）を活用し、施策実行後に以下の設問に対して、チームメンバーが「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答する教職員の割合を75%以上にする。

※設問

A：課題解決に向け、教職員が総体として

動くよう、校長としてリーダーシップを発揮している。

B：学校園経営方針、学校園教育目標を周知するとともに、学校園外へ情報を適切に発信している。

D：前例にとらわれずに業務に取り組むため、情報収集・分析等に努め、その結果を活用している。

G：教職員が相談しやすい雰囲気づくりに努め、適切なアドバイスを行っている。

J：教職員が協力して、円滑に職務を進めるため、適切な指導・助言を行っている。

4. 実践報告

【課題①】 価値観の共有と戦略の整合性に対しての実践報告

(1) 戦略・価値観の統合…7S活用

組織目標と個人目標のベクトルをあわせていくには、まず学校の向かうべき方向性の明示が必要である。そこで、本校の4カ年計画を策定した。ポイントは3つある。一つ目は、「社会で生きる力を育む教育の推進」、二つ目は、「文科省提唱：チーム学校の体制構築」、三つ目は、「将来を見据えた学校経営」である。

次に、4カ年計画をベースに年度方針を策定した。取り組みのキーワードは「がんばる心 みんなを大切にする心 楽しむ心」の3つの心を育む教育の推進である。そして、教職員に期待する行動指針も明示した。それは、「Challenge！（がんばる心）」「Teamwork！（みんなを大切にする心）」「Exciting！（楽しむ心）」である。つまり、児童も教職員も（表現は変えているものの）求めていく行動目標を統一したのである。そのことで、教育推進にあたって、

大人とこどもが共通の価値観を持つことを狙った。当然、「運営に関する計画（＝戦略）」は、この価値観や年度方針に基づいた設計とした。

そして、この「3つの心」をコアバリューに置き、組織構築を行った。組織構築の際は、学校体制を強固なものにすることを熟慮することは当然であるが、大阪市が抱える管理職不足の課題を想定し、「将来を見据えた人財育成」により重点をおいた組織構築とした。学年主任や校務分掌部長に、次世代リーダーを抜擢するなど、内部組織の活性化を図った。さらには、生活指導支援員や理科補助員の配置・スクールソーシャルワーカーの積極的な活用などにより、教職員の負担軽減にもつながる人員配置を実行した。

(2) 組織構築

「チーム学校」の体制構築に向けては、3年後を視野に入れ、外部（地域・保護者）と連携した2つの組織作りのチャレンジをスタートさせた。

一つは、「PTA 連携組織」である。淀川区では、子どもの睡眠を守るための活動「ヨドネル事業」を区内全小中学校で推進している。私は、睡眠を守るためのキーパーソンは、保護者である（ニアアイズベター）と考え、この活動の推進主体者を保護者にする必要があると考えた。そこで、PTA 常置委員会の中に「ヨドネル推進チーム」を構築してもらうよう規約改正を依頼し、この組織を立ち上げた。現在は、このチームの保護者が中心となって、啓発活動や睡眠を守るためのアイデア募集・講演会の実施計画策定など、様々な取り組みを行っていただいている。このことは、目的達成の近道であると同時に結果的に教職員の負担軽減にもつながる組織作りであ

り、この枠組みをベースに、数年後にはさらに、学校と保護者が連携した活動を行っていききたい。



●ヨドネル事業の取組みでは、PTAと学校との横断的組織を構築。主体的な活動につながっている。

二つ目は、「学校協議会の活性化」である。今後地域と連携を深めていくためには、学校協議会の活性化は避けて通れないと考える。本校では、学校協議会で報告事項はできるだけ事前に共有し、協議会ではディスカッションの時間を多くとるようにした。学校方針策定に向けたブレインストーミングセッションを実施したり、協議委員に事前課題を出したり、緊急案件に関しては臨時学校協議会を開催するなど、この会議体を有効に活用することに取り組んでいる。また、この場で承認を得た「運営に関する計画」の保護者説明会を開催するなど、学校協議会を軸とした組織体系を構築した。また、学校ホームページを活性化することでアクセス数は前年比 150%で推移。情報発信強化により、より地域との連携が密になってきている。

【課題②】認め合う風土づくりに対しての実践報告

共通の価値観を設定し、組織目標を共有し、それを実行する組織を構築した。つまり、ハード面

の充実を図ったわけであるが、次に実行するのは、ソフト面である。人財をどうモチベートしていくか、実はこの部分を成長させていくことは、大阪市の教育現場において、最も重要であるにもかかわらず、最も着手できていない領域であると感じている。そこで私は以下 2 点の研究を実施した。

(1) コーチングセッションの実践。

コミュニケーションからのアプローチによる認め合う風土づくりの実践。

学校現場の中で、最も数多くの教職員や児童と接する機会がある、教頭・養護教諭・事務副主任の 3 名を任命し、コーチングセッションを実施した。緊急ではないが重要な部分への問題解決を図る手法として、まずコーチングの知識習得の研修会を 7 回実施した。研修テーマは以下である。

- ① コーチングの目的説明
- ② 相手を観察しタイプ分けする。
- ③ 関心を持って聞く。コーチングフローのステップを学ぶ。
- ④ 信頼関係を築くための手法。
- ⑤ 戦略的質問について。
- ⑥ ファウンデーションを築く
- ⑦ 影響力を発揮するために。

これらの研修終了後、本人自身で職務上の課題をあげさせ、その中から最優先課題を選択。人とのコミュニケーションを図りながら課題解決を自発的に実施していくプランを策定させた。この活動を通して、多くの人と接する機会のある 3 名が、ポジティブな思考と積極的なアクションで、周りに良い影響力を発揮してくれている。コーチングを通した認め合う風土づくりの取組みは現在も進めているところである。

(2) 管理職からの発信力強化

認め合う風土を作るには、認めてもらうための“必然”を作ることが重要である。つまり、「これをすれば認めてもらえる(＝期待すること)」ことを明確にしておけば、メンバーは言わなくともそのことを実行してくれる可能性が高くなるだろう。

一方で、管理職が、学校運営の考え方や教職員に期待することを、すべての教職員に細かく共有していくことは、時間的にも容易ではない。そこで、様々なツールを活用し・小さい労力で効果を最大化する手法で、その考えを発信することにした。

一つ目は、「アナログツイッター(名称：校長 sense)」である。画像のようなサインを校長室前に設置し、この掲示板に毎日校長がつぶやく。そして、校内で児童や教職員がこれを目にする。子どもたちが何かを感じたり、教職員が指導に当たる際、この言葉を活用して指導したりしながら、校内全体の価値観を合わせていくのだ。そしてこの画像は、そのまま学校ホームページにも即座に掲載する体制をとった。つまり保護者も自宅に居ながら校長が何をつぶやいたか(何を考えているか)を感じることができるのである。校長・児童・保護者・教職員をつなぐ役割としての校長 sense。価値観を合わせながら、個々の存在を認め合う風土づくりに貢献している。



●アナログツイッター「校長 sense」は、校長室前に設置され、多くの児童が楽しみにしている。

二つ目は、教頭発信の「明日への第一歩(教職員向けメッセージ)」である。教頭先生が主体となって、学校で感じていること・自分自身の価値観・教職員に期待していることなどを、定期的に機関紙として、月4回以上のペースで発行している。

公式な会議を設定すると、時間コストが発生するが、これらの手法により時間コストを抑えながら、管理職の考え方を全教職員に発信できる体制を構築している。これらのアプローチによって、存在承認ができ、認め合う風土づくりにつながっているのではと感じる。

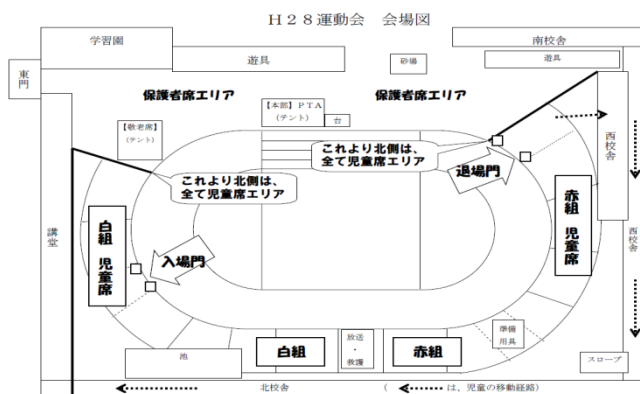
【課題③】機会創出・チャレンジする風土に 対しての実践報告

ここまで、組織構築・人財マネジメントに関する実践報告を記載した。ただ、どれだけ体制を整えても、“活躍する場”を提供しないと人は育たない。練習で100回バットを振るより、試合の打席で1回バットを振る方が、より実践的で学びも大きい。

そこで、本校では以下3つの新施策を導入・実行し、その推進過程で教職員が活躍するフィールドを提供した。

(1) 運動会オペレーション改革

せまい運動場を有効活用するため、過去のやり方にとらわれずに、ゼロベースで運用を考えた。「児童の安全」を最優先に、座席の配置やお弁当の食べ方変更・原則立見席への変更等様々な改革を実行した。この過程では、教頭が強いリーダーシップを発揮し、体育主任・各学年と連携を図りながらオペレーションの再構築を行うことができた。



●運動会は、保護者・地域と何度も対話し共通理解を図りながら、大きく運営方法を変更した。

(2) キャリア教育「Dream map」の推進

来る10月26日に5年生を対象に、1時間目～6時間目まで終日使い、夢を想像しそれをプレゼンテーションする授業

「Dream map」を導入する。その過程では5年生の担任が、外部講師との交渉や、自ら実体験研修に参加するなど、主体的に取り組む姿勢が随所に見られるようになった。新しいチャレンジであるため試行錯誤が続くが、プレゼンテーションの方法や、授業の前後にどんな活動を入れると効果が高まるのか等について、指示待ちではなく、主体的に考え動く人財に成長している。

(3) Safety promotion school 認証への挑戦

大阪教育大学附属池田小学校での事件をきっかけに、安全な取り組みを計画的に推進している学校を認証する「Safety promotion school」という制度ができた。安全・安心な学校づくりが喫緊の課題である本校の現状も鑑み、これに挑戦する運びである。このチャレンジのため、大阪教育大学教授に来校いただき、教職員研修会を実施した。そして、教頭・教務主任の2名を推進リーダーに任命した。まだスタートしたばかりだが、すでに2名が、安全に関

する外部研修会に参加するなど、意欲が向上してきている。大きなprojectであるが、活躍できるフィールドをワクワクする場と感じてもらい、より積極的に活躍することを期待している。

5. 成果

現在は、研究実践を粛々と進めているところである。実践研究の成果を図るための指標である「校園長への提言シート」実施日は12月であるため、今回の報告で数値での成果を述べることはできないことはご了承ください。

今回の実践により、職場風土は徐々にではあるが改善傾向にある。私が描いている良い職場風土とは、単なる“なかよし集団”ではなく、チームワークで挑戦し続ける風土である。新たな取り組みを導入することで反対意見が出ることも事実であるが、それを乗り越え成功体験を重ねていけば、次の挑戦意欲につながっていくだろう。そういった意味でも、数年後の新高小学校を描いたときに、今やるべきことを、前向きにチャレンジしていく風土を形成していくことは不可欠である。

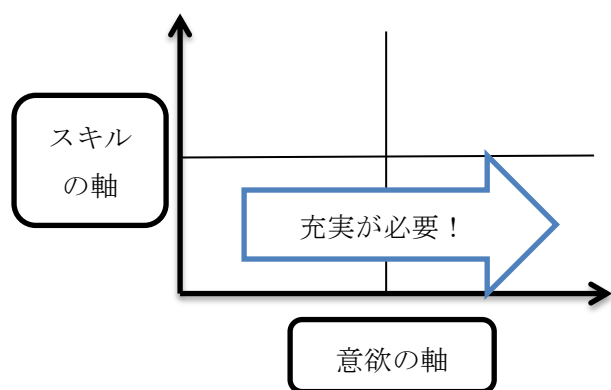
今回の取り組みで、コーチングセッションを実施した3名や、新規導入施策などに関与している教職員を中心に、「今まで通り」から「何かできることはないか」と未来志向の発想でチャレンジする教職員が増えてきたことは、実感できる。

戦略や価値観の共有、そこから組織・システム・あるべき人材像・教職員教育などに整合性を持たせた学校経営を実践するこ

とは、人財の持つ能力を最大化するために、最も重要なことだとあらためて感じている。今回の研究にあたって、考えたこと・実践したことを7S フレームワークにまとめた（最終ページ参照）。これをベースに、必要に応じて施策等を修正しながら進化させ、今後の学校経営に活かしていきたい。

5. Next Step

人財は、意欲とスキルの軸に分類し、育成していくものだと考える。例えば、意欲は高いがスキルが低いという人財は、新採職員に多い傾向がある。この層には「指導」というアプローチが効果的であろう。一方でスキルは高くても意欲が低くなっている教職員もいるだろう。この層には、少し難易度の高い大きな仕事を任せるなど「協働」のアプローチで意欲を高めることができるかもしれない。



●意欲の軸を高めるための研修等が必要。

大阪市が実施している研修会について考えてみると、スキルを高めるものは充実していると感じる。一方で、意欲を高めていくための研修はまだまだ少ないと感じる。ここにもフォーカスをあてていけば、挑戦する風土を醸成することにつながるのではないかと思います。

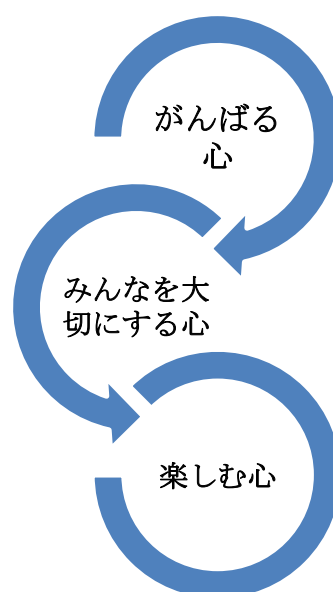
意欲を高めるためには、「本人のやる気をい

かに引き出すか」と言う管理職の力量が必要である。また、リーダーシップスタイルや職場風土の醸成、スキル研修で学んだことを実践し、成功体験を得るためのフィールドの提供（活躍する場の提供）など、多岐にわたり取り組む必要があり、俯瞰的に学校経営をとらえる必要がある。

今回、研究論文にまとめることで、学校経営マネジメントの概要と本校の実践を少しでも多くの方に見ていただき、特に「意欲を引き出すアプローチ」に視点を置いた教育体系の充実に力を注いでいくきっかけになれば大変うれしい限りである。

本校でも課題は山積しているが、私は幸いにも戦友と言うべき教職員にとっても恵まれたと感じている。これからも、学校を支える根幹ともいうべき教職員を信頼し続け、覚悟をもって「3つの心」を育む教育を推進していきたい。

【新高小学校教育推進キーワード～3つの心】



新高小学校 学校経営全体像 7S

