

## 3-2.課題と改善の方向性

調査結果のまとめから学校における管理職のマネジメント上の問題点を整理した上で、それらの問題点を改善していくための課題と具体的な改善方策としての取組施策を提示する。

まず、3-1の調査結果のまとめから、問題点は下記の5つに整理できる。

### 1.リーダー行動について

- 管理職の教職員に対するリーダー行動及び育成的な働きかけが不十分。
- 管理職と教職員の日常的なコミュニケーションが不十分。

### 2.しくみづくりについて

- 校務分掌や業務における割り当ての偏りが生じている。
- 校務分掌などのしくみやルールが固定化したまま弾力性が失われている。

### 3.キーパーソンについて

- 学校組織において、キーパーソンの役割は重要であるが、現状では十分に影響力を発揮できていない。

### 4.校長における出張・会議について

- 出張・会議により学校を不在にすることが多い結果、管理職としての業務の量・質の確保に支障が出ている。

### 5.教頭における資料や調査回答の作成について

- 資料作成・調査回答の負担感が大きく、管理職としての業務の量・質の確保に支障が出ている。

上記のように整理した5つの問題点から、それぞれについて5つの課題を導くことができる。その際、課題の1、2、3は「管理職のマネジメント力向上」、4、5は「管理職のマネジメントを促進させる取組」という観点から捉えることができる。

#### <管理職のマネジメント力の向上>

1. 管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導
2. マネジメントを効果的に進めるためのしくみづくり
3. キーパーソンが活躍する場の創出と育成

#### <管理職のマネジメントを促進させる取組>

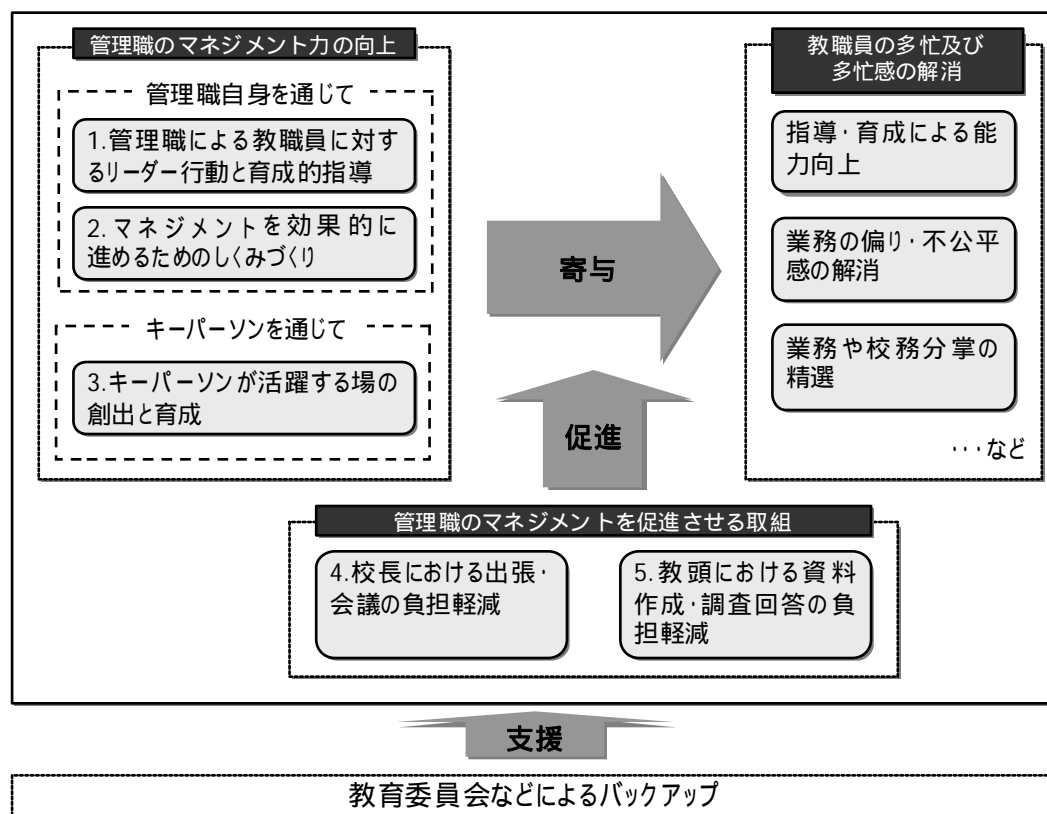
4. 校長における出張・会議の負担軽減
5. 教頭における資料作成・調査回答の負担軽減

上記「1.管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導」「2.マネジメントを効果的に進めるた

めのしくみづくり」「3.キーパーソンが活躍する場の創出と育成」は、現状の管理職のマネジメント力の向上に求められるものであり、「4.校長における出張・会議の負担軽減」「5.教頭における資料作成・調査回答の負担軽減」は、管理職のマネジメントを促進させる取組に該当する。

そして、管理職によるマネジメントが有効に機能することで、最終的には、教職員における多忙及び多忙感の解消に寄与することが期待できる(図表 3-2-1)。

図表 3-2-1. 管理職によるマネジメントと教職員の多忙及び多忙感解消の関係



組織において、管理職のマネジメントが職場全体や個々のメンバーの意識や姿勢に与える影響は大きいと言える。何故ならそれが、その後の職場や個々のメンバーの行動や生み出す成果に反映されるからである。

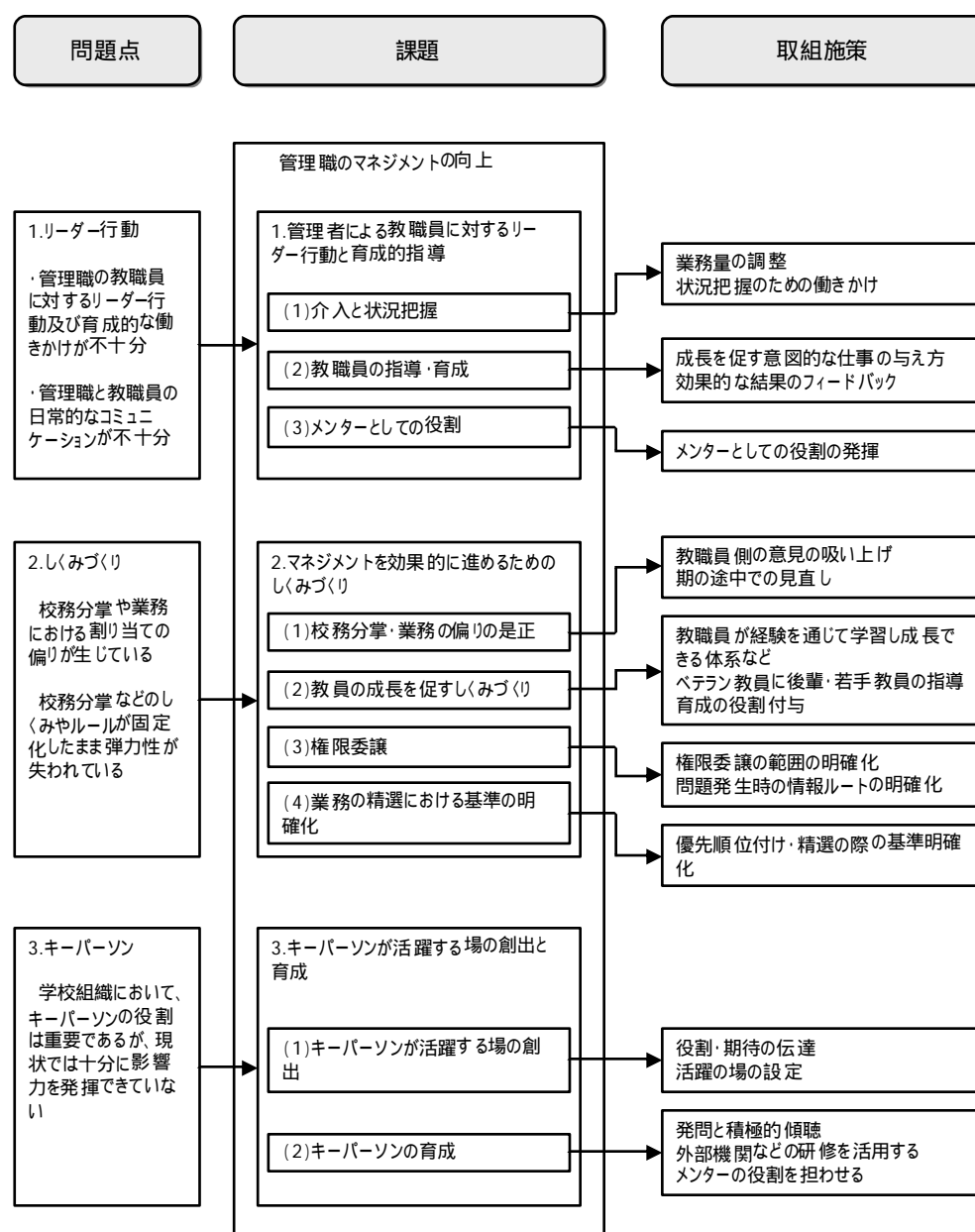
学校組織における教職員の多忙及び多忙感解消についても同様のメカニズムが考えられる。すなわち、管理職による組織運営上のしくみづくり、直接的な働きかけ、キーパーソンの活用が教職員の実労働時間の短縮に結びつき、それが教職員の多忙及び多忙感解消に寄与することが期待できる。また、教職員は業務の偏り・不公平感による不満を感じており、それらの問題に手を打つことで、教職員の不満解消及び業務に対する動機付けにもつながると思われる。その中でも校長に関しては、現在、多くの時間を取られている出張・会議が少なくなることで、物理的に時間を確保することができ、学校運営に時間と労力を使う時間的余裕も持てるようになる。こうして、さらなるマネジメント活動を実践しやすくなるのである。一方の教頭に関しては、資料作成等にかかっている時間を短縮することによって、校長の学校運営をサポートする余裕が得られるようになる。校長が自分の物理的な時間を確保し、さらに教頭のサポートを得ることに

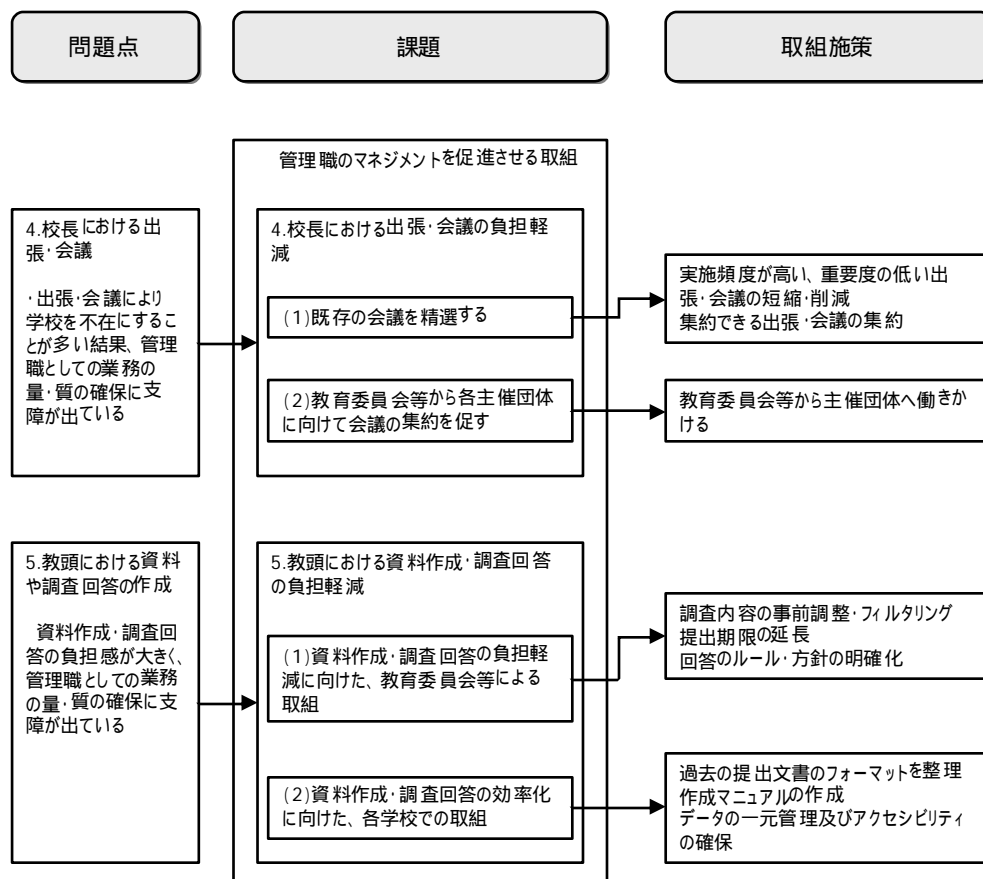
よって、より充実したマネジメントが実践される、ということである。

また、教職員の多忙及び多忙感の解消のための改善への取組は、学校内だけで行うのでは不十分である。管理職、教職員に加え、学校外の個人・組織によるバックアップも重要な役割を担う。たとえば、教育委員会による、関連機関への働きかけによるサポートや、教職員に対する研修や学習の機会の提供といった学校外からの学校環境の整備により、管理職のマネジメント力の向上や、その取組全体を支えることができる。学校外の個人・組織によるバックアップが重要である理由は、この支援によって、取組がより実り多いものとなることが考えられるためである。

以下、問題点を改善していくための課題と具体的な改善のための取組施策について検討していく。問題点と課題及び取組施策との関係は次のとおり整理できる。

図表 3-2-2. 問題点・課題・取組施策の整理





このあと、前半では、「管理職のマネジメント力の向上」、後半では「管理職のマネジメントを促進させる取組」について見ていく。

## 管理職のマネジメント力の向上

管理職のマネジメント力を向上させるに当たり、3つの課題が浮かび上がった。「1.管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導」「2.マネジメントを効果的に進めるためのしくみづくり」「3.キーパーソンの活躍の場の創出と育成」である。

「1.管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導」では、「(1)介入と状況把握」「(2)教職員の指導・育成」「(3)メンターとしての役割」という観点から、具体的な取組施策を検討する。

「2.マネジメントを効果的に進めるためのしくみづくり」では、「(1)校務分掌・業務の偏りの是正」「(2)教職員の成長を促すしくみづくり」「(3)権限委譲」「(4)業務や校務分掌の精選における基準の明確化」という観点から、具体的な取組施策を検討する。

「3.キーパーソンの活躍の場の創出と育成」では、「(1)キーパーソンが活躍する場の創出」「(2)キーパーソンの育成」という観点から、具体的な取組施策を検討する。

## 3-2-1. 管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導

**【問題点】**

- 管理職の教職員に対するリーダー行動及び育成的な働きかけが不十分
- 管理職と教職員の日常的なコミュニケーションが不十分

**【課題】**

- 管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導

**【改善のための取組施策】**

## (1) 介入と状況把握

## 業務量の調整

- ・ 管理職は現場に目を配り、定期的に各教職員の業務の棚卸し(各個人が担当している業務の全体的な量や種類、進捗状況を把握するための点検作業)をする
- ・ 業務量が偏っているようであれば、比較的手の空いている教職員を副担当につけるなどの調整を行う

## 状況把握のための働きかけ

- ・ 声かけを通じて、教職員一人一人の状況把握に努める。その際、働きかけが特定の教職員に偏らないように注意する

## (2) 教職員の指導・育成

## 成長を促す意図的な仕事の与え方

- ・ 教職員に仕事の意味を説明する。「その仕事は、学校組織においてどれだけ重要性なのか」「その仕事を習得することがメンバーにとってどんなメリットがあるのか」
- ・ 仕事の中に、教職員自身に考える余地を持たせておく

## 効果的な結果のフィードバック

- ・ 褒めるべきときには褒め、叱るべきときには叱る

## (3) メンターとしての役割

- ・ 管理職が、知識・経験ともに豊富なベテランの教職員として、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、教職員が抱えるさまざまな課題の克服を支援する役割も果たす

管理職による教職員に対するリーダー行動と育成的指導に関する課題の具体的な項目として、「(1)介入と状況把握」「(2)教職員の指導・育成」「(3)メンターとしての役割」の3つを挙げる。以下、それぞれの課題について、具体的な取組施策を検討する。

### (1) 介入と状況把握

管理職のリーダーシップの機能は、「課題達成機能(performance)」と「集団維持機能(maintenance)」の2つに分けて考えることができる(三隅二不二(みすみ・じゅうじ)「リーダーシップ行動の科学」1984)。「課題達成機能」は、課題設定や計画立案、メンバーへの指示などにより目標を達成する行動を示し、また「集団維持機能」は、メンバー間の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する行動を示している。

今回の調査結果からは、三隅が言う2つの機能のうち、学校の管理職は、メンバー間の人間関係への配慮など「集団維持機能」については比較的行われているものの、「課題達成機能」については、弱いと言える。それは、教職員の業務量の偏りに対し管理職として介入できていない点において見られる。できていない理由としては、調整の前提となる状況把握ができていないこと、あるいは、従来の慣例による業務の割り振りに従う意識が強く、弾力的に調整しようとする意識の低いことなどが考えられる。

#### 業務量の調整

教職員に対するヒアリングや自由回答結果からは、教職員間の仕事量の偏りに不満を抱いている者が多数存在することが分かった。このことが、教職員の負担感を増し、業務効率を下げている一つの要因であることは異論がないであろう。管理職は現場に目を配り、定期的に各教職員の業務の棚卸しをさせ、業務量が偏っているようであれば、比較的手の空いている教職員を副担当につけるなどの調整を行うことが求められる。

また、管理職が教職員の出張に関して、出張先へのお出張免除の依頼を行うことも、教職員の多忙感を解消する上で有効であるとの結果もある(「勤務時間の適正な管理並びに総労働時間の短縮のための具体的取組について」平成18年度群馬県教育委員会調査)。

#### 状況把握のための働きかけ

管理職に対する要望や期待を尋ねた教職員の自由回答結果の中には、管理職に教職員一人一人の仕事状況についてしっかり把握してほしいとの要望が数多くあった。業務量の偏りを調整する上でも、教職員のメンタル面をケアする意味でも、状況把握は不可欠である。

教職員一人一人の状況を把握するには、特に管理職も教職員も忙しい中では、面談などの場面を設定しない、毎日のあいさつや雑談のレベルからの関わりが必要である。校長も職員室で業務を行ったり、適当な機会を見つけて、校長のこれまでの経験を話すなど、教職員となるべく多くの時間を共有することである。教職員に対するヒアリングにおいて、管理職による声かけの重要性を指摘する意見が教職員の中に少なくなかったことから、仕事のことや私生活のことも含め、内容の軽重は問わず、管理職から声をかけてもらうということは、教職員にとって「管理職がしっかり見てくれる」という安心感を抱くことができ、それが多忙感の解消につながっている様子がうかがえる。

ただし、その際には、声をかける相手が特定の教職員に偏らないように注意する必要がある。管理職

に対するヒアリングでも、「教職員は他人を見ているもの。偏らないよう、管理職同士で確認している」という意見があった。

こうした「声かけ」を単なる「声かけ」で終わらせてはいけない。日々の「声かけ」で得られた情報が、教職員の指導・育成のための貴重な資料となるのである。その資料を利用することによって、日常的なコミュニケーションの場でも、指導・育成を行うことが可能になるのである。

さらに、声かけを含めた管理職からのアプローチを、教職員は「働きかけ」として受け取っているかを管理者は必ず確認する必要がある。いくら「自分はきちんと行っている」と自認する管理職であっても、自らの働きかけ方やその内容を内省し、必要であれば改善しなければならない。

## (2) 教職員の指導・育成

言うまでもなく、管理職の仕事のうち、教職員の指導・育成は重要な役割の一つである。人材の育成に関して言えば、民間でも学校でもその重要性は変わらない。民間企業にも取組が進んでいる組織と、そうでない組織があるが、現実にはうまく実践されておらず、永遠の課題となっている。

学校組織においても、管理職自身あるいは教職員の業務が忙しいという理由でその重要性は少しも失われない。むしろ忙しい中でまとまった時間が取れなくても、わずかな時間を捉えて意図的に指導する機会を創り出し、いかに効果的・効率的に育成していくかという部分で管理職の力量が試される。その意味で、計画的な育成とともに、日常のやりとりの中での指導(機会指導)も大変重要である。

機会指導の機会としては、以下のような場面がある。

- ・ 新しい役割や業務を依頼するとき
- ・ 仕事で意見を求めに来たとき(報告・相談・提案・質問など)
- ・ 仕事の節目のとき

機会指導において、単に仕事を配分し、その結果について管理職の雑感を教職員に伝えるのでは、教職員の学習の機会を十分に活かさない。効果的・効率的な育成をしていくためには、仕事場면을教職員の成長の場として活用することを意図した仕事の与え方や的確で質の高いフィードバックが必要である。

### 成長を促す仕事の与え方

アメリカの心理学者・経営学者マグレガー (McGregor, D.) の言葉を借りれば、「人は誰でも成長することを望み、学習することを本来的に好むもの」である。これは、人は仕事を与えられ、それを任せられることによって「動機づけ」られ、「責任感」「やりがい」「達成感」を持つことができ、そして成長できることを示している。また、仕事に求められる能力や知識・技能は、その多くはやはり仕事経験を通じて獲得されるものである。したがって、管理職が「不安だから任せられない」という発想では、教職員の能力開発が限定されてしまう恐れがある。そして、「任せした後、不安を解消するために管理職として何を行うべきか」という視点で関わるのが重要である。

「任せて任せず」という管理者の心得は、メンバーを信頼し仕事を任せると同時に、決して放任にな

らず、必要に応じて指示・命令を行うことの重要性を示している。管理職自身は、良かれと思って細かい指示や確認などをしていても、教職員の状況に配慮をしないと、せっかくの働きかけが逆に教職員のやる気を失わせる原因にもなりかねないため、注意が必要である。仕事の任せ方のポイントを図表3-2-1-1に示す。

図表 3-2-1-1. 教職員に仕事を任せる際のポイント

ポイント	実施例
目的を説明する	・「なぜこの仕事を行うのか」という仕事の目的が分かれば、応用がきくようになり、自主性・積極性が芽生える。
仕事の全体像を可能な限り示す	・学校全体の中でのその仕事の位置づけを示すことにより、仕事の重要性を理解することができる。
上司としての関わり方を明確にする	・自分や他の教職員が支援として行うことを具体的に示す、または希望を聞く。
報告の仕方を指導する	・「この段階までできたら一度報告するように」という報告のタイミングを具体的に示す。
教職員の理解度合を確認する	・一方的な指示だけでは理解が十分でない場合もあるため、最後に本人に「やるべきこと」を説明させる。

また、管理職が能力開発を目的に教職員に任せる仕事内容を決定する際のポイントを以下に示す。

- ・ その仕事に取り組むことにより、視野が広がるものである
- ・ その仕事に取り組むことにより、日頃の自分を違う側面から見るができるものである
- ・ その仕事に取り組むためには、新たな「能力の開発」が必要とされるものである
- ・ その仕事に取り組むことが、学校全体にとって有意義なものである
- ・ その仕事に取り組む「目的」や「本人にとっての意味」がはっきりしているものである

ヒアリングでは「組織の活性化を行う上で、教職員一人一人に経営に参画する意識を醸成させたい」とする管理職の声もあったが、教職員に、一教職員としてではなく、一段高い、学校を経営する立場から学校全体を眺める態度を持たせるためにも、上記の方法は有効である。

### 効果的な結果のフィードバック

教職員に対するヒアリングや管理職に対する要望などの自由回答結果にも「教員の中には、管理職から指示だけ与えられ、その目的や実施後の結果のフィードバックがないため、やらされ感を募らせている」という声も上げられている。また、管理職に対するヒアリングでは、「一生懸命やっている、というの分かるが、一生懸命やっている方向が間違っていない。管理職はそれに注意しなければいけない」といった意見も聞かれた。次に、特別な面談の時間を設けずに行う機会指導におけるフィードバックの質を向上させるには、**褒めるべきときには褒め、叱るべきときには叱るという行動が求められる**。褒め方、叱り方のポイントを以下に整理する。

### 褒めることの意義

「賞賛は能力を育てる力がある」と言われ、褒めるという行為から教職員の積極性・自主性を引き出すことが期待できる。教職員に対するヒアリングにおいても、「認められたり、ほめられたりしたい。任されているという実感が欲しい」「校長に提案を持っていった時に、話を聞いて、補足をしてくれるところはいい。良くも悪くもフィードバックがあるといい」「わずかでも褒めてもらえれば嬉しい」「フィードバックがないまま次々に仕事を頼む管理職は張り合いがない」など、フィードバック、特に褒めてあげることの大切さを指摘する意見が聞かれた。

しかし、一見簡単そうなこの「褒める」という行為がなかなかできないのも現実である。きちんと褒める基準を持ち、褒めるべき行為を見過ごさぬよう、常に心掛けておくことが大切である。

図表 3-2-1-2.褒め方のポイント

具体的な事実に基づいて褒める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どこが良かったのか、なぜ褒めたのかを具体的な事実に基づいてフィードバックする。</li> <li>・これによって教職員は同じ行為や同様な行為を繰り返そうという気持ちになる。</li> </ul>
その場でタイミングよく褒める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の良い行動に対して何のフィードバックもなければ、やる気を失いかねない。教職員の気持ちが冷めないうちに、明るい表情で褒めると効果が上がる。</li> </ul>
プロセスを褒める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特にすぐに高い効果が期待できないが良い行動に対しては、その努力のプロセスに目を向けて褒める。</li> </ul>
褒めた後、次の目標を提示する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「次はこれに挑戦してはどうだろう」という期待と次の目標を明示することによって、教職員のさらなる挑戦意欲を生み出すことができる。</li> </ul>
人前で褒める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の教職員への波及効果を期待する場合は、人前で褒めるという方法が効果的である。</li> <li>・人前で褒められることにより、教職員本人の達成感や主体性もより高まる。</li> </ul>
第三者の感謝の気持ちを伝える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・例えば教職員のある行為が、地域や保護者に貢献した場合などは、「あなたが提案して実施を始めた 活動が地域では評判がいいそうだ」「保護者の さんが、お子さんからあなたの対応を聞いて、喜んでいらしたよ」という生の声や情報をできるだけ早く教職員の耳に入れる。</li> </ul>

### 叱ることの意義

管理職が教職員を叱ることによって、自身の行動を振り返るきっかけとなる。しかし、それが教職員の反省や行動の改善に結びつくためには、やる気を引き出す叱り方を理解し、実践することが必要である。

図表 3-2-1-3. 叱り方のポイント

感情的に叱らない	・単に感情を爆発させる“怒る”と“叱る”を区別する。
事実を把握し、端的に要点のみで叱る	・「そう言えばあの時も…」と以前の出来事を引き合い出したり、事実を拡大して叱らないようにする。
タイミングよく叱る	・即時対応を心がけ、「なぜ今ごろ、この件で叱られなければならないのか」という思いを抱かせて反省を促すことができなかつたり、反発心を起こさせたりすることがないよう、留意する。
叱る場所は TPO に応じて考える	・あえて人前で叱るか、別室で叱るかは教職員本人の性格や問題の状況に応じて考える必要がある。
行為を叱り、人格を叱らない	・教職員の人格や性格を叱ってしまったら、本人はやる気を失ってしまう。
叱る理由をはっきり伝える	・「なぜ叱られるのか」を正しく理解させることが教職員に対する教育となるため、本人がその理由をわかっていると考えられる場合でも、管理職の口から再度明確にすることが必要である。
叱った後は感情のしこりを残さない	・いつまでもピリピリせず、気持ちを切り換えて教職員に明るく接することを心掛ける。

以上の仕事の与え方と、褒め方・叱り方については、日常の機会指導の際の注意点として挙げたが、面談などの特別な機会を設定しての場面でも同じく重要なポイントであるので、指導をする立場にあるときには、常に注意しておきたい。

### (3) メンターとしての役割

(1)(2)では、比較的すぐに着手が可能な取組を取り上げた。ここからは、中長期的な視点での指導・育成の取組を取り上げたい。指導・育成は、中長期的視点を持って計画的に行われることで、より充実したものとなる。各教職員の「自分は教職員として、5年後、10年後に、どのような仕事をしていきたいか、どのように仕事をしていきたいか」という将来像をもとに、面談を行いたい(注:「この学校で」ではない点に注意)。

実施する際は、日頃の声かけを利用するとともに、他人からの干渉が入らない環境をつくり、少しまとまった時間を定期的にとることも重要である。他人の干渉が入らない場面を準備することによって、日常の仕事場面ではなかなか言えない、自身が抱えている悩みや不安および不満などについても、話せる機会ができるためである。

民間企業では、近年、個々の社員に対して自律的にキャリア開発することを求めるとともに、上司はそのキャリア開発支援を行うメンターとしての役割が期待されている。前述のとおり、管理職の仕事のうち、教職員の指導・育成は重要な役割の一つである。つまり、今日の学校管理職は、文字通り教職員を管理するだけでなく、メンターとしての役割を担うことも期待されているのである。

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、さまざまな課題の克

**服を支援**してくれる人」を指す。もちろん、管理職に就いているからメンターになるというわけではなく、**知識・経験ともに豊富なベテラン教職員として、管理職はその任が期待されている。**

メンターとしての役割発揮には、「キャリア支援アプローチ」と「心理・社会的アプローチ」という2つの側面がある。図表3-2-1-4に、それぞれのアプローチについてまとめている。

図表3-2-1-4.メンターとしての役割発揮における2つのアプローチ

支援的助言	実践例
<b>キャリア支援アプローチ</b>	
1. スポンサーシップ (sponsorship) 後進者のキャリア発達を援助するための関係づくりをすること。	仕事があまくいくように、関係者に働きかける
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フィードバック(肯定的・否定的)を与えること。	仕事のやり方を教える
3. 保護 (protection) 援助を提供すること。後進者のミスに対する責任を取ること。	いわれのない非難を受けたとき、そのトラブルに対処する
4. 表出 (exposure) 会議などの重要な場面で、後進者が能力を発揮するための機会を作り出すこと。	外部のキーパーソンにひきあわせる 会議などで発言させる
5. 挑戦的な仕事の提供 (challenging work) 昇進や成長を促進させる目的で、後進者の知識とスキルを伸ばす仕事の割り当てを行うこと。	新しい知識やスキルを学ぶことができる仕事を与える
<b>心理・社会的アプローチ</b>	
1. ロール・モデル (role modeling) 能力、自信、専門性を後進者が伸ばすことを助けるような、行動、態度およびまたはスキルを明示すること。	率先垂範 手本となるような言動をする
2. カウンセリング (counseling) 個人的な、あるいは仕事上の葛藤を解消するための場を設定すること。	話を、相手の立場に立って聴く
3. 受容と確認 (acceptance and confirmation) 自信と自己イメージを強めるために、援助、尊重、賞賛すること。	よいところも認めて、それを伝える
4. 友情 (friendship) 仕事以外にも関心を持って接すること。親密さ。	親密な交流によってよりよい関係を築く

Kram, K.E. (1985) "Mentoring at work." を参考に作成

「キャリア支援アプローチ」とは、キャリア発達(たとえば組織内での職位・地位の上昇や多様な知識やスキルの獲得)を促進するように働きかける行動である。学校組織で言えば、「教職員の先輩として、仕事の進め方や“コツ”を教えたり、授業内容や生徒に対する接し方などに対してフィードバックする(指導)」、「保護者から担任の教職員への相談に対し、教職員とともにその対応に当たる(保護)」、「校務分掌や業務の割り当てを教職員の成長機会として考えて実施する(挑戦的な仕事の提供)」などが考えられる。

一方、「心理・社会的アプローチ」とは、支援される側の立場、役割、アイデンティティについての理解を向上させ、一人のより成熟した人間への成長を促すことを目的とした支援行動である。学校組織で言えば、「先輩教職員として、真摯な態度で後輩の個人的な相談にのり、相手の立場に立って話を途中でさえぎることなく耳を傾けるための時間をとる(カウンセリング)」「良い仕事内容や行動に対して直ちにフィードバックを行い、その理由を伝え、認める(受容と確認)」などが考えられる。

それぞれのアプローチにおいて、教職員が困っている点については、アドバイスやヒントを出して援助したり、欠点についてはできるだけ本人が気づくような投げかけを行うこと、困難な問題については、本人に考えさせるだけでなく、管理職としてできることややるべきことも示すことが必要である。

このように管理職がメンターとして、教職員に対して様々な角度からの働きかけを行うことが可能である。教職員としての様々な経験がある管理職だからこそ、常に教職員の状況に目を配り、それに応じてこれらのアプローチを駆使して、個々の教職員の疑問や不安を解消したり、課題解決に対する支援や助言を行い、それによって仕事に対する前向きな意識を醸成することが求められる。そして、最終的に管理職に相談して良かったと教職員に思わせることができれば、お互いの信頼関係はより確かなものになる。