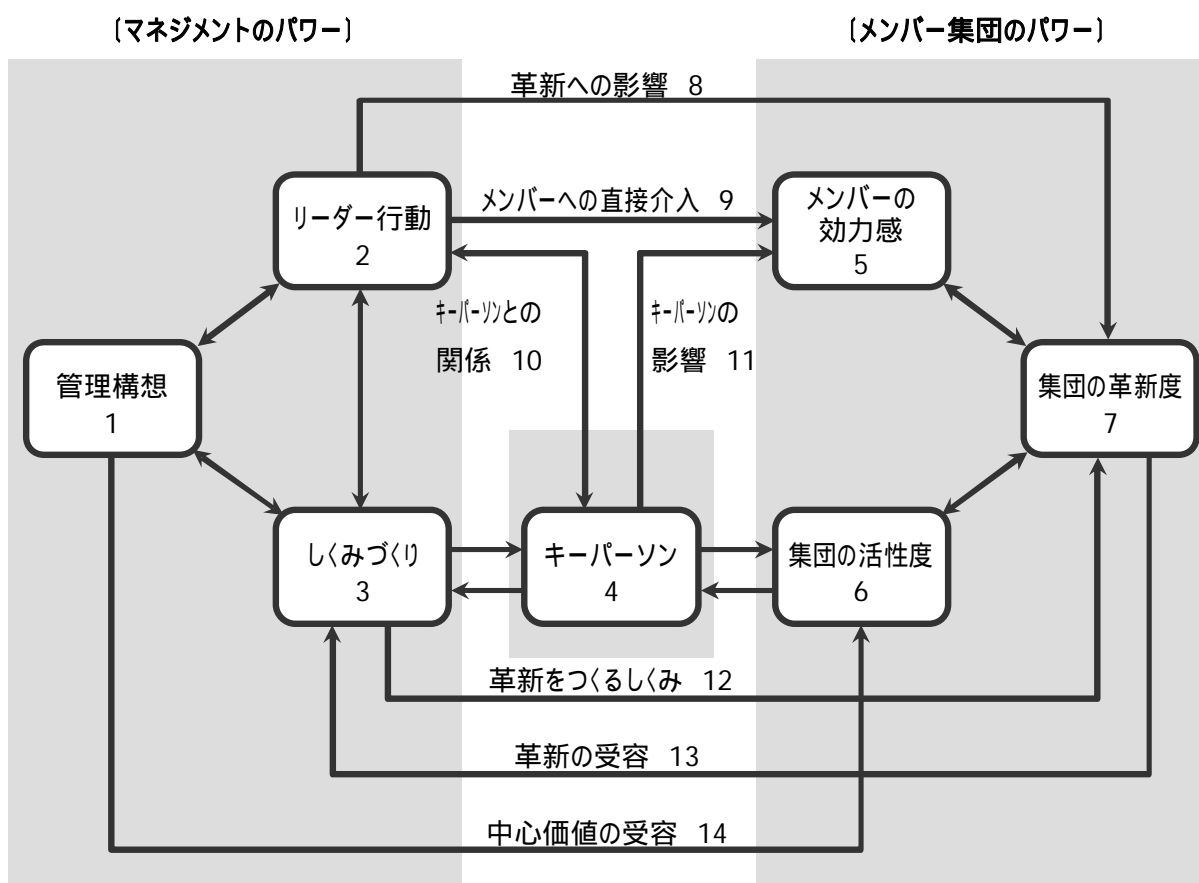


付録 1

学校マネジメント調査（OJD 活性度診断）について

学校現場のマネジメントの現状を把握するための定量調査においては、学校法人産業能率大学が開発したOJD活性度診断を活用している（質問項目については、学校現場に合致するように修正を行っている）。

1 OJD 活性度診断モデル



この図は、OJD 活性度診断モデルにおける各指標の関係性を示すものであり、番号は付録1-3頁以降の説明項目の番号である。

OJD とは、On the Job Development の略で、“仕事を通じて成果をあげ、人も成長するための「人の協働システム」を把握・分析するためのモデル”を指す。このモデルは、相互に関係性を持つ 14 の指標からなり、各指標からマネジメントの状況を把握・分析するものである。

1992 年から研究をはじめ、主に総合エレクトロニクスメーカー、自動車メーカー、電力会社、旧三公社、金融機関、鉄鋼メーカー等の民間企業の協力を得て、1995 年に開発した。

このモデルは、基本的に、リーダーとメンバーからなる組織・職場に対して広く適用できるモデルであり、その研究開発の成果は、1993 年「産業・組織心理学会第 9 回大会」で発表されている（「発表論文集」P111～113 に掲載。産業・組織心理学会については、<http://www.fuji.ac.jp/jaiop/contribute.html> を参照のこと）。

以来、民間企業(約 500 社、10000 職場)、自治体(約 100 団体、1500 職場)、公立学校(約 700 校)で実施している実績がある。

また、文部科学省や各自治体、及びつくばの教員研修センターで実施されている「学校マネジメント研修」においては、OJD 活性度診断に基づくチェックリストがコンテンツとして盛り込まれており、学校(職場)の振り返りツールとして活用されている。上記の通り、民間企業での基礎研究に基づき開発された診断ではあるが、学校現場での活用も有効であると言える。

2 OJD 活性度診断の各指標の内容

指標	指標の概要
1.管理構想	管理職が、将来を見越した視点で学校の在るべき姿を考えようとしているか、3年くらい先を見た成果を重視しているか、また、そこへ至る道筋を考えながら目標・計画を立てているかを表す指標。
2.リーダー行動	管理職が教職員に対して直接的に働きかけるリーダーシップ行動をどのように行っているかを表す指標。
3.しくみづくり	リーダー行動が管理職の直接的な働きかけであるのに対して、間接的な働きかけのことであり、公式に権限を委譲したり、仕事の判断基準や担当・責任の範囲を明確にしたり、命令・報告のルートを明らかにするなどの学校運営上のしくみ(ルール)を明確にしている程度を表す指標。
4.キーパーソン	管理職以外で、知識・情報をたくさん持ち、同僚や後輩の指導をしており、また、仕事を進める上で手本となるような、影響力のある教職員が存在するかどうかを示す指標。
5.メンバーの効力感	教職員たちが、自分なりの意見を持っているか、役割を認識しているか、やりがいを感じているか、自信を持っているか、成長感を持っているかといった、学校で自分がどれほどやる気を感じているかを表す指標。
6.集団の活性度	教職員同士が信頼し合い、お互いの意見を聞きながら力を合わせて仕事を進めていこうとしている程度を表す指標。
7.集団の革新度	将来の課題に向けて常に仕事の結果を検討し、従来のルールや慣習を見直したり、新しいアイデアを積極的に試そうとする学校であるかどうかを表す指標。
8.革新への影響	管理職が、意思決定の場面に教職員を参画させ、教職員の意見やアイデアを積極的に取り入れようとしているかどうかを表す指標。
9.メンバーへの直接介入	管理職が、教職員に対して育成的な働きかけを直接的に行っている程度を表す指標。育成的な働きかけとは、教職員を高い目標にチャレンジさせたり、褒めたり叱ったり、知識・能力の教育に力を入れるなどの働きかけと、教職員を信頼し、的確に評価するなどの働きかけである。
10.キーパーソンとの関係	管理職とキーパーソンとの関係がどれほどうまくいっているかを表す指標。
11.キーパーソンの影響	キーパーソンと教職員とのかかわり具合を表しており、教職員がキーパーソンに対して相談したり仕事の進め方を教わったりしている度合いを表す指標。
12.革新をつくるしくみ	会議やミーティングで新しいアイデアを提案できたり、仕事の上での成功談や失敗談を話し合える機会が用意されているなどの、学校が環境の変化に対応して革新していくための場が用意されているかどうかを表す指標。
13.革新の受容	環境の変化に合った新しい行動や考え方が創り出されたときに、その考え方や行動を学校のしくみ(もしくはルール)として取り込み、定着させていこうとしているかを表す指標。
14.中心価値の受容	管理職が、組織の戦略や方針、学校の在るべき姿や取り組むべき課題を、わかりやすい言葉で教職員にきちんと伝えているかどうか、また、教職員がそれらをしっかり受け入れようとしているかどうかを表す指標。

14の指標のうち、「1.管理構想」「2.リーダー行動」「3.しくみづくり」が、学校組織に対し、管理職が手を打てる直接・間接的なマネジメント行動である。

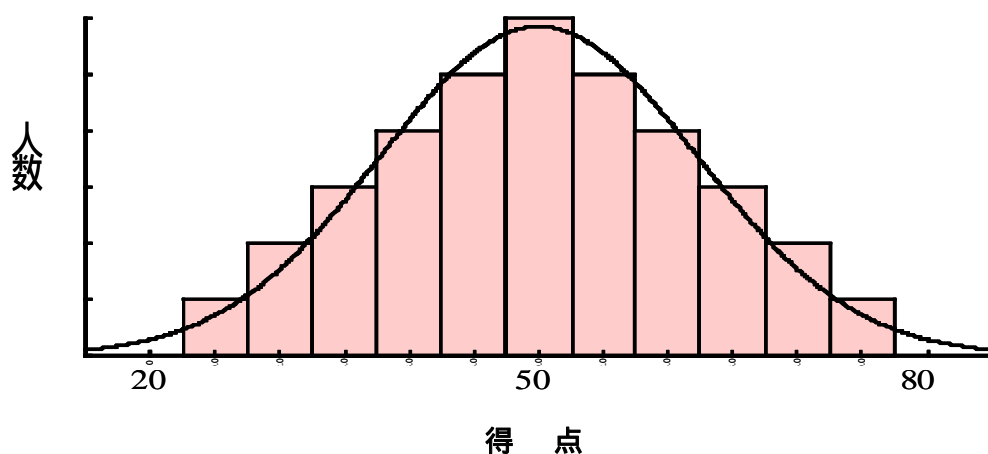
3 OJD 活性度診断結果の見方

定量調査における設問 1 から設問 3 の各質問は、OJD 活性度診断の 14 指標のいずれかに関係付けられている。各質問の回答を学校法人産業能率大学が開発した手法により得点化した上で、指標毎に対応しているいくつかの質問の得点を合計したものが各指標の素点となる。

この素点を、学校法人産業能率大学が OJD 活性度診断を開発する際に実施した基礎調査の結果を基に偏差値に換算したものが、各指標の得点である。

なお、今回の調査は、各学校ごとの結果を県教育委員会に対して開示しないことを前提として実施していることから、県全体の素点平均を小学校及び中学校それぞれで得点化したものを用いて分析している。(得点のバラツキ具合を把握するため、各学校ごとの得点を算出したが、学校名等が特定されないことを前提にアンケート調査を実施しており、県教育委員会に対しては各学校ごとの結果は開示していない。)

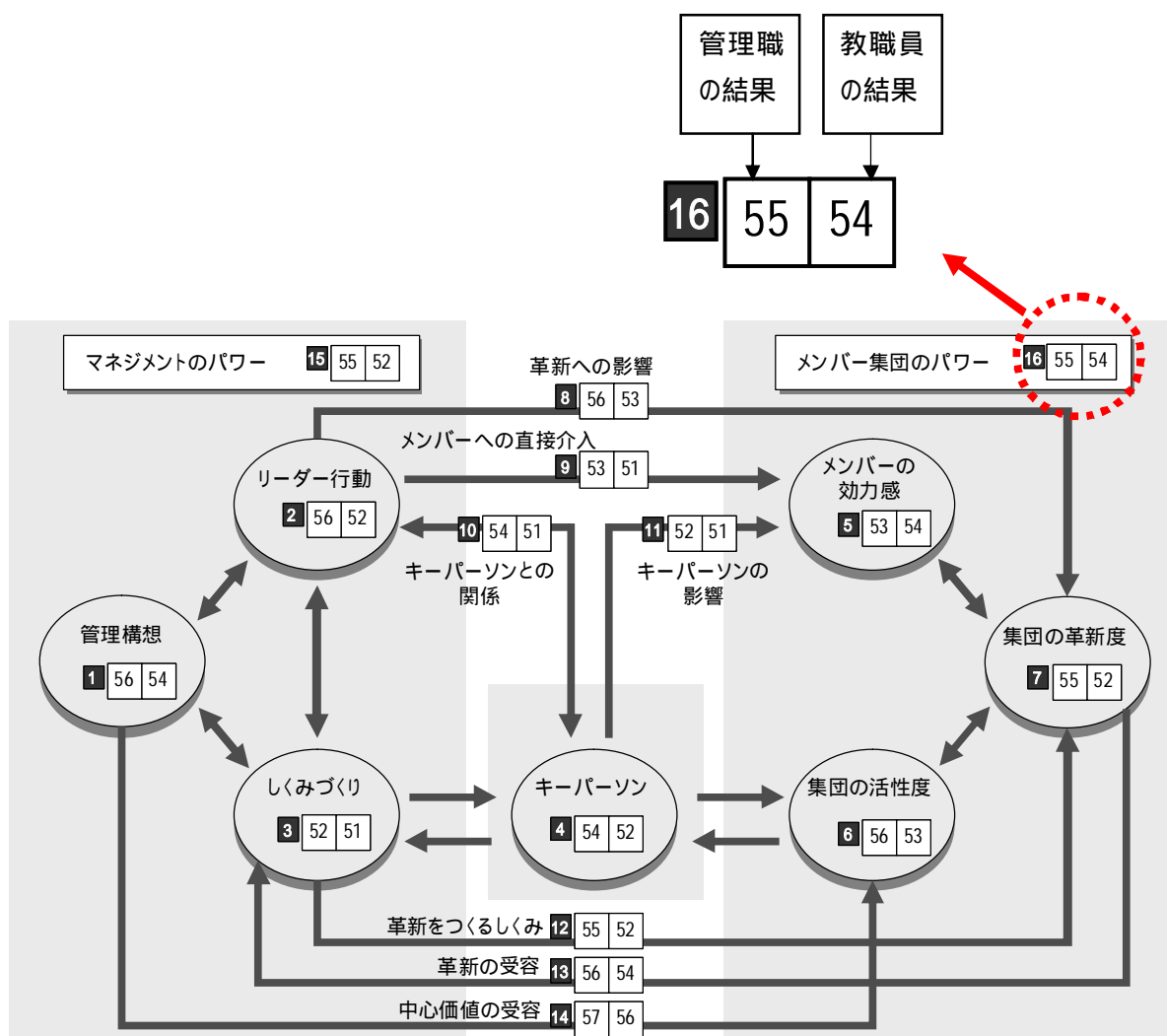
参考までに、これまでに OJD 活性度診断を行った民間等の組織・職場の得点区分毎の分布は、偏差値であることから以下の表の通りとなる。



得点	34 以下	35 以上 45 未満	45 以上 55 未満	55 以上 65 未満	65 以上
組織・職場数の比	7%	24%	38%	24%	7%

結果は下図のような結果表で示される。黒に白抜き数字は各指標の番号であり、その左の囲みの数値は、左側が管理職の得点で、右側が教職員の得点である。丸囲みされている7つの指標は、人が育ち、業績が向上している職場に共通して見られる要素であり、矢印で示される指標は、それら7つの要素の関係性を示すものである(要素間に矢印だけ存在し、指標として表示されていないものは、基礎調査で関係性が認められたものの、その度合いが弱く指標とするまでには至らなかったものである)。

結果表例



4 平均値の差の検定結果

第2章(2-55 ページ)および第3章(3-1～3-10 ページ)で実施している OJD の指標についての平均値の差の検定の分析結果を以下の示す。

各指標について、校長の自己評価と校長に対する教職員の他者評価の得点(偏差値)の差について、統計的に有意な差があるかどうかを検定した。

図表 平均値の差の検定(小学校)

指標		自己評価	他者評価	t 値	df(自由度)	有意差
1.管理構想	校長	56.1	53.6	5.34	2018	**
	教頭	53.8	51.8	4.11	2013	**
2.リーダー行動	校長	56.1	52.2	8.40	2017	**
	教頭	55.6	51.9	7.22	2015	**
3.しくみづくり	校長	52.0	51.0	2.31	2016	*
	教頭	52.1	51.3	1.72	2013	*
4.キーパーソン	校長	54.0	52.2	3.60	2017	**
	教頭	53.8	52.2	3.35	499.3774	**
5.メンバーの効力感	校長	53.1	54.1	-2.45	2023	*
	教頭	53.3	54.1	-2.01	479.5222	*
6.団体の活性化	校長	55.5	53.1	4.87	2020	**
	教頭	54.1	53.1	1.90	488.8738	n.s.
7.団体の革新度	校長	55.4	52.0	6.85	2019	**
	教頭	54.4	52.0	4.55	469.6411	**
8.革新への影響	校長	56.1	53.0	6.30	2018	**
	教頭	55.8	53.2	5.39	2014	**
9.メンバーへの直接介入	校長	53.2	51.1	4.36	2017	**
	教頭	52.0	50.3	3.23	2014	**
10.キーパーソンとの関係	校長	53.7	50.8	5.45	2019	**
	教頭	52.5	50.7	3.35	2020	**
11.キーパーソンの影響	校長	51.5	50.6	1.55	2020	n.s.
	教頭	51.7	50.6	1.85	2022	n.s.
12.革新をつくるしくみ	校長	54.6	52.4	4.64	2020	**
	教頭	54.7	52.4	5.02	494.3606	**
13.革新の受容	校長	55.5	53.6	4.44	539.5835	**
	教頭	55.3	53.6	3.50	480.1714	**
14.中心価値の受容	校長	56.9	55.7	3.13	2017	**
	教頭	54.3	53.1	2.80	2018	**

有意差の記号の意味

*: 有意差が見られた($p < 0.05$)

** : 有意差が明確に見られた($p < 0.01$)

n.s.: 有意差が見られなかった

図表 平均値の差の検定(中学校)

指標		自己評価	他者評価	t 値	df(自由度)	有意差
1.管理構想	校長	56.4	53.9	3.67	1034	**
	教頭	53.9	52.6	1.87	1067	n.s.
2.リーダー行動	校長	56.1	52.9	4.74	1034	**
	教頭	55.8	52.7	4.58	1069	**
3.しくみづくり	校長	52.4	51.9	0.79	1033	n.s.
	教頭	51.2	52.4	-1.97	1067	*
4.キーパーソン	校長	53.9	51.9	3.35	263.7809	**
	教頭	54.4	51.8	4.14	266.2086	**
5.メンバーの効力感	校長	52.8	54.3	-2.54	1038	*
	教頭	52.2	54.3	-3.42	252.9227	**
6.集団の活性度	校長	55.2	52.8	3.51	1037	**
	教頭	53.7	52.6	1.74	281.0321	n.s.
7.集団の革新度	校長	55.4	51.7	6.07	275.5597	**
	教頭	53.8	51.5	3.70	277.3182	**
8.革新への影響	校長	56.8	53.7	4.47	1033	**
	教頭	55.9	53.5	3.61	1066	**
9.メンバーへの直接介入	校長	54.4	51.7	3.81	1033	**
	教頭	51.4	51.1	0.54	1067	n.s.
10.キーパーソンとの関係	校長	54.6	50.7	5.45	1035	**
	教頭	52.2	50.4	2.77	267.3134	**
11.キーパーソンの影響	校長	50.4	50.0	0.49	1037	n.s.
	教頭	52.1	49.9	2.67	1072	**
12.革新をつくるしくみ	校長	53.8	50.9	4.26	1034	**
	教頭	53.8	50.8	4.67	1070	**
13.革新の受容	校長	55.3	52.7	3.79	1034	**
	教頭	54.5	52.6	2.84	1070	**
14.中心価値の受容	校長	57.8	56.1	2.87	1034	**
	教頭	53.9	53.7	0.45	1070	n.s.

有意差の記号の意味

*: 有意差が見られた($p < 0.05$)

**: 有意差が明確に見られた($p < 0.01$)

n.s.: 有意差が見られなかった