

本論文は、太田原準(同志社大学商学部准教授)の指導の下で、下記記載のゼミ生が2009年2月に作成したものです。
本論文を利用したり、引用したりする場合は事前に太田原までご連絡下さい。jotahara@mail.doshisha.ac.jp

3章 経営品質(TQM)による学校経営変革の可能性

三重県立高等学校の学校品質運動に対する調査から

石田大介 岩本恵利佳

大西章仁 本田理紗 伊藤由貴

はじめに

1節 経営品質と学校組織

- 1-1 経営品質とは何か
- 1-2 学校の抱える問題と経営品質の関係
- 1-3 先行研究(学校における経営品質)の整理
- 1-4 本論文の課題

2節 学校経営品質の概要

- 2-1 三重県型「学校経営品質」の概要
- 2-2 三重県教育委員会へのインタビュー

3節 先駆的事例が示す学校経営品質の意義と問題点

- 3-1 三重県立白子高等学校
- 3-2 三重県立聾学校
- 3-3 三重県立川越高等学校
- 3-4 三重県立伊勢まなび高等学校
- 3-5 三重県立北星高等学校
- 3-6 事例調査の小括

4節 三重県における学校経営品質の現状と課題

- 4-1 調査の概要
- 4-2 アンケート集計結果
- 4-3 アンケート調査の小括

5節 学校経営品質の成果と今後の課題

- 5-1 学校経営品質の意義と成果
- 5-2 学校経営品質の課題
- 5-3 アセスメントから独自性の獲得へ

おわりに

謝辞

巻末資料

- ・ アンケート集計結果
- ・ 配付アンケート実物

はじめに

近年、教育現場ではいじめや不登校、学力低下、学級崩壊、鬱になる教師の増加などの問題が山積し、さらには義務教育費国庫負担法における国庫負担金の見直しなど、学校教育を取り巻く環境が大幅に変化してきている。それらの状況を受け、学校は保護者や地域に対して開かれた学校づくりを行ない、公教育に対する信頼を確保していくことが重要となってきた。そのためには、学校という組織特有の閉鎖性や前例主義を遵守する風土を変革し、合意的な行政形態¹を教育現場にも導入する必要がある。それに対する有効な手段はないのだろうか。我々はこれまでの研究で、民間企業における経営品質向上プログラム²の有効性を理解し、それが民間企業にとどまらず、学校や病院などの非営利組織にまで波及していくことが望ましいという結論に至った。そこで我々は、この経営品質向上活動を行なう際のツールとなる経営品質向上プログラムが学校に導入されることで、先述のような問題を解決するための一助になると考え、経営品質の研究を進めていくうちに県全体で先進的に教育改革を行なっている三重県³の存在を知った。同県は、三重県型「学校経営品質」と称して経営品質の概念を学校に適用させる形で導入している。

そこで本稿では、学校経営品質概念の理論的検討および学校における実践例の分析を行なうことによって、学校において品質管理の手法が今日の教育現場にいかにも有効であるかを考察する。そして、学校という非営利組織において経営の手法の必要性を見極めていくために、三重県型「学校経営品質」の研究を通じて、学校経営品質の可能性を探る。

本稿の構成は、まず1節では、文献研究として経営品質と学校が抱える問題との関係性、そして学校における経営品質の先行研究を整理し、本論文の課題を提示する。2節では、文献より三重県型「学校経営品質」の概要を説明し、それを主導する三重県教育委員会に対して行なったインタビュー調査の内容を述べていく。3節では、学校経営品質導入校5校に対するインタビュー調査を通して、先駆的事例が示す学校経営品質の意義と問題点を考察していく。4節では、三重県における学校経営品質の現状と課題を探るために、三重県立高等学校73校を対象に実施した独自アンケート調査の集計結果をもとに考察を行なう。5節では、学校経営品質の成果と今後の課題を検討し、学校経営品質による変革の可能性について推定していく。

1 節 経営品質と学校組織

1-1 経営品質とは何か

昨今、わが国で問題視されている少子高齢化が深刻化し、労働人口の減少が危惧される

¹ 岡本正耿・中沢薫編著『経営品質導入で学校が劇的に変わる 革新する学校経営へ』社会経済生産性本部監修,学事出版,2007年3月15日初版発行,P.175

² 経営品質向上プログラムは、企業・組織が経営の仕組みを自ら評価し変革するセルフアセスメントを重視しており、アセスメント基準とともに、この基準を用いて組織の経営革新を支援するものである。

中で、社会が安定的な発展を遂げていくためには、生産性の向上は欠かせないものである。その生産性向上に関しては、製造業・非製造業のみならず、行政、教育、医療など公的部門においても課題となっている。現在その向上のために、民間企業で有効性を発揮している経営品質という概念が注目され、官公庁や学校等の非営利組織にも広く適用させていくことが望ましいと考えられている。

経営品質とは、「価値革新」を生み出す組織の状態を高めようとする考え方であり、ここで言う「品質」とは単にモノやサービスの質だけでなく、社員の仕事の質、経営の質、生活の質など広義な意味の「品質」である。時代の変化とともに求められる価値は常に変化するため、組織はそれに対して最も高い価値を提供し続けることが必要となってくる。そのため、経営品質概念の最大の特徴は、顧客満足（CS：Customer Satisfaction）を軸として、社員満足（ES：Employee Satisfaction）や競争力の向上を図る点にある。顧客満足度が向上すると、社員のモチベーションが上がるためにESも向上する。そして、ESが向上すると更にCSを向上させようとQCD{Quality(質), Cost(費用), Delivery(納期)}の改善を行なうため、好循環サイクルが生まれるのである。しかし、企業全体にCS経営重視を浸透させ社員全員の意識を同じ方向に向け、社内風土として根付かせることは難しいことである。一方的にトップダウンでCS経営重視を刷り込ませようとする一方向のシステムではなく、経営品質向上に向けての取り組みに社員が積極的に参加する風土を生み出し、双方向の連携がスムーズになった時、社員の意識の中にCS重視の姿勢は自然と染みついていくものなのだ。

経営には到達点がないため、変化する顧客の価値観や外部環境などに対応するために組織は絶えず革新を繰り返し、卓越した経営を追求、創造し続けることが求められる。つまり、時代の流れに柔軟に対応して、常に顧客から価値を見出される組織であることが重要となるのである。

1-2 学校の抱える問題と経営品質の関係

2002年度から学校週5日制、新学習指導要領が実施され、現在、教育現場では文部科学省の方針をもとに基礎基本の学力の定着や「生きる力」の育成に取り組んでいる。しかし、先述のように、教育現場は学力低下への懸念、学級崩壊、いじめや不登校の増加など教育課題が山積している状況にある。また、少子高齢化の深刻化、義務教育費国庫負担法における国庫負担金の見直しなど、教育を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、学校運営は大変厳しくなっている。

このような状況にある現在、従来からの学校運営を見直すことによって、保護者や地域に対して開かれた学校づくりを行ない、公教育に対する信頼を確保することが必要である。そのためには、校長のリーダーシップの下、確かな指導力を備えた教職員のやる気によって、より良い学習環境を創造し、さらに地域全体で学校を支援する体制を構築する必要がある。そして、学校という組織自体を、変化の目まぐるしい教育環境に対応できる体制に

変革していかなければならない。

そこで有効となるのが、経営品質の概念である。昨今の教育環境の急激な変化により、求められる価値も年々変化していく中で、経営品質の概念を学校に導入することで絶えず、価値革新を生み出す組織の状態を高めることができる。つまり、経営品質概念の導入により、学校という組織が価値を提供する相手側(生徒、保護者、地域等)を意識することで、今の組織全体を見つめ直し、継続的な改善活動を行うようになる。その結果、時代とともに変化する顧客価値を常に提供できる組織へと変革することができるようになるということである。すでに民間企業などで有効性を発揮している経営品質の概念は、業種や業態問わず、より広い組織に適用可能な概念であるため、学校という組織においても、その効果は期待できるのではないか。

1-3 先行研究（学校における経営品質）の整理

民間企業における経営品質の研究はこれまで数多くなされているが、学校における経営品質については今のところ先行研究はまだ少ない。なぜなら、学校における経営品質概念の導入は開始されてからまだ数年しか経っておらず、徐々に浸透してきているという段階である。そのため理論的な検討がなされていないのである。現在、学校における経営品質についての知識を得るために有効な書籍が出版されているが、経営品質の説明と各カテゴリーの説明、経営品質概念導入校の事例等に留まっているため、教職員向けのガイドブックであると言っても過言ではない。

そこで本稿では、三重県型「学校経営品質」の関係者に対するインタビューやアンケートによる調査を行なうことにより、学校経営品質導入の実態を明らかにし、学校経営品質の意義、課題を考察していく。これにより、今まで知ることのできなかつた教育現場の声や学校経営品質の浸透度合い等が明確になり、教育委員会や教育関係者と現場の教職員の学校経営品質に対する理解のギャップを埋めていくのに有効であると考えられる。そして本稿が、学校経営品質の更なる発展の手立てとなることを期待している。

1-4 本論文の課題

現在、学校に経営品質を導入している県はまだ少ないが、学校経営と学校評価を一体化させることが画期的であることは間違いない。「頑張る」や「学校をよくする」という曖昧な表現ではなく、客観的な目標を共通理解の上で設定することで、教職員だけでなく、保護者や生徒からも、その目標達成のためのアイデアが出てくるのが望ましい。しかし、学校経営品質導入のためには、民間企業にはあまり見られない多くの障壁が予想される。

例えばまず挙げられることは、マネジメント等の訓練を受けていない教職員がいざ校長に就任したとき、果たして素晴らしい学校経営を行なうことは可能なのであろうかということである。ここに、学校に経営手法を導入することの障壁があると考えられる。たとえ

民間人校長が就任したとしても、学校には同質の社会をつくっていかこうとする意識が強い
ため、うまく機能できない場合が多い。同様に、学校は前例踏襲が風土として深く根付い
ているので、民間企業とは異なり、新しい概念の導入に抵抗を示すのではないか。そのた
め、教職員一人ひとりに「改善しよう」という意識の変化をもたらすことは困難であると
予想される。

他に挙げられることとしては、人事権の所在である。企業ではトップに人事権があるた
め、自社の理念に共感する人材を自由に採用したり、異動させたりすることができる。し
かし、学校では校長に人事権がないため、教職員全員に校長の理念を浸透させて組織を一
つにすることはかなりの困難が強いられるであろう。また、企業の社長と違い校長自身に
も人事異動があり、企業に比べてトップ交代のサイクルが早いため、校長の掲げるビジョ
ンが浸透しつつある頃にトップが変わってしまい、学校全体がなかなかまとまらないの
ではないか。

さらに、昨今問題視されている通り、教師はただでさえ多忙な状況下にあるが、経営品
質を導入することによってペーパーワーク等の仕事量増加へつながるのではないかという
懸念を抱いてしまう。

このような障壁が予想される中、学校に経営品質を導入することによって果たしてどれ
ほどの効果が期待できるのだろうか。本稿では、「教育力向上」と「学校マネジメント」
において先駆的な改革をおこなっている三重県内の公立高校へのインタビュー調査とアン
ケート調査を通し、学校という非営利組織における品質管理手法の有効性と必要性を検証
し、学校経営品質の可能性を探る。

2 節 学校経営品質の概要

2-1 三重県型「学校経営品質」の概要

三重県型「学校経営品質」とは、経営品質の基本理念である「顧客本位」「独自能力」「社
員重視」「社会との調和」という企業が目的とする普遍的な理念を学校教育に導入するた
めに組織化したものである。これは学校の経営を効率よくするために、社会経済生産性本部
の協力を得て「経営品質向上プログラム」の考え方や手法を基に三重県が作成した学校版
の経営品質である。三重県型「学校経営品質」の基本理念は、「学習者本位」「独自能力」「教
職員重視」「社会との調和」の4つから成り、これらの要素は三重県型「学校経営品質」が
大切にしている価値観や行動基準を意味する。三重県型「学校経営品質」の目指すものは、学
校側が顧客と考える生徒、保護者、地域住民や卒業生等に「価値」を提供することである。
このことを意識して学校が今の組織全体を見つめ直し、経営の仕組みを学校自らが作り
上げ、継続的な改善活動を行なうことによって、より高い顧客の信頼を獲得していくこと
ができる。

三重県型「学校経営品質」では、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」
という2つのツールを用いる。前者は、学校の基本理念の明示 現状と課題、今後の見

通し 実現するための具体的な行動計画を、数値目標を入れて策定するというものである。これは行動と判断の指針となるとともに、コミュニケーションのベースを提供する役割となる。これには2つの狙いがあり、1つは「目指すべき学校像」を明らかにすることである。この「目指すべき学校像」に近づけるには、目的やビジョンを学校全体で共有する必要がある。そのため校長のリーダーシップの下、教職員が一体となって学校経営の改革に取り組む体制を整えることが大切となる。もう1つの狙いは、その実現に向けた取り組みの方針・計画を学校内外に提示し、具体的な取り組みを促進することである。後者の「学校経営品質アセスメント」は、現在の学校経営の状況を適切な基準で診断するとともに、今のやり方が「目指す学校像」実現に適していると言えるのか、どの部分が適切で、どの部分を改善しなければならないのかを学校自らが「気づく」ためのツールである。こうした「診断」を各学校が自分で行なうことに「学校経営品質アセスメント」の狙いがある。アセスメントの内容は、学校が作成した「学校プロフィール」と「8つのカテゴリー」からなる。

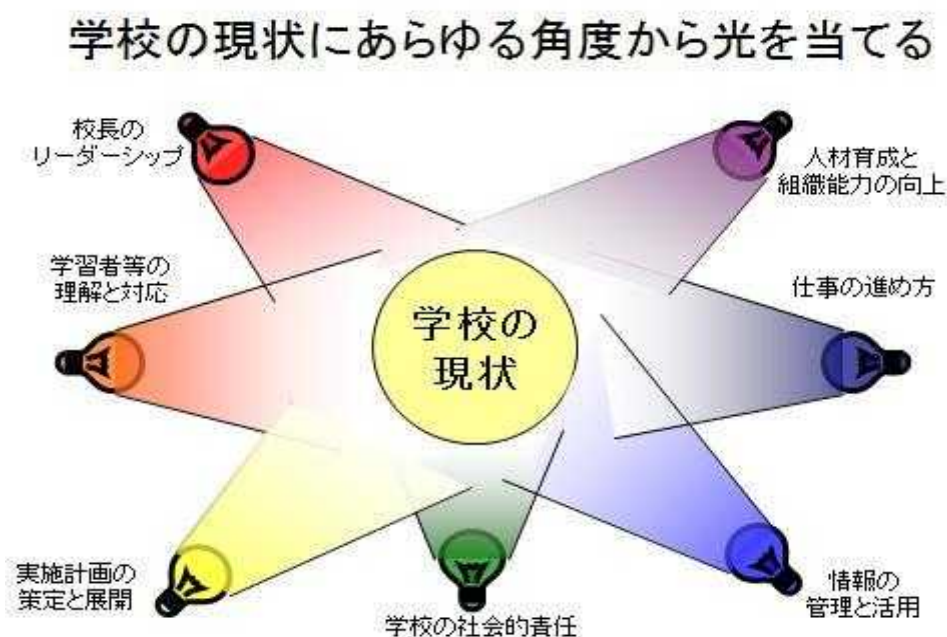
「学校プロフィール」の項目としては、各学校の「目指す学校像」 価値提供の相手方 学校を取り巻く環境 人材育成 パートナー 学校経営の基本方針などがあげられ、学校が活動した内容について振り返るものである。学校経営品質の中で特に特徴的なものが、「価値を提供する相手方」である。ここでは、児童、生徒はもちろん、保護者、地域社会、卒業生、進学先等、多くの相手方が価値の提供先の対象となる。学校は、実現可能なものを明示するとともに、価値の提供先が何を求めているのか、何を期待しているのかも具体的に明らかにする必要がある。「8つのカテゴリー」の項目は、校長のリーダーシップ 学校の社会的責任 学習者等の理解と対応 実施計画の策定と展開 人材育成と組織能力向上 仕事の進め方 情報の管理と活用 学校の総合評価(活動結果)が挙げられる。表2-1は8つのカテゴリーの具体的な評価内容である。

表 2-1 アセスメントの8つの視点(カテゴリー)

校長のリーダーシップ	校長は、学校の目指すべき方向(ビジョン)を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、リーダーシップを発揮しているか。
学校の社会的責任	教職員一人ひとりの倫理観を高めるとともに、学校が地域社会から信頼されるための取組を行なっているか。
学習者等の理解と対応	1.学校は「学習者等」の新たな要望や期待を発見しつづけているか。 2.学校は「学習者等」とのコミュニケーションの機会を増やし、信頼関係を築いているか。 3.「学習者等」が学校の活動にどの程度満足しているかを把握しているか。
実施計画の策定と展開	1.学校は、ビジョンの実現に向けての実施計画を策定しているか。 2.教職員一人ひとりが、実施計画に基づき具体的に行動しているか。
人材育成と組織能力の向上	1.教職員のやる気を引き出し、組織全体の能力を高める取組を行なっているか。 2.ビジョン実現に向けた教職員の能力開発に積極的に取り組んでいるか。 3.教職員の満足度を把握しているか。
仕事の進め方	1.学校は【学習者等】の満足の視点から仕事のやり方や手順を常に見直しているか。 2.学校に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして取組を行なっているか。
情報の管理と活用	1.学校は、情報・データを有効に収集、分析、共有、活用しているか。 2.情報インフラを情報公開や業務効率の改善に活用しているか。

出所：三重県教育委員会 HP 三重県型「学校経営品質」/学校経営品質とは
<http://www.pref.mie.jp/KYOKAI/HP/keihin/01keihintohta/keihintohta.htm#04>

図 2-1 8つの視点(7つの視点+活動結果)からの点検



出典：『三重県型学校経営品質』三重県教育委員会事務局 経営企画分野 教育改革室 学校経営品質推進グループ,平成 19 年 3 月発行

そして、それらの評価内容をもとに様々な方向から学校の現状を診断することで(図 2-1)理想とする姿と現実の姿のギャップを認識し、そのギャップを埋めるべく改善活動を行なうのである。

三重県では、公立の小・中学校と県立高校が児童生徒や保護者・地域から信頼される活力ある学校づくりを推進するため、三重県型「学校経営品質」の理念と仕組みを取り入れた、“学校自らの気づきに基づく改善活動”をベースにした学校経営を進めている³。

ここで、三重県型「学校経営品質」導入の背景を見ていく。三重県では、平成 11 年に行政に経営品質を導入した際の手法を活かし、平成 12 年に学校自己評価システムの構築に向けた取り組みを開始した。具体的には、より良い教育活動を目指して児童・保護者のニーズの把握や継続的な改善ができるように PDCA (Plan - Do - Check - Action) サイクルを取り入れ、学校に組織マネジメントの考え方を導入した。その結果、個々の教育活動の成果の確認と改善には一定の成果を上げることになった。しかし、教育目標実現に向け、学校全体の最適化を考える視点や、学校を組織体として捉え、教職員全体で共有する力が不足しているという課題が明らかになった。そこで、平成 15 年度には学校自己評価システムを発展させ、組織経営の視点から「目指す学校像」を明確にし、学校全体でその実現に取

³ 三重県教育委員会事務局 経営企画分野 教育改革室 学校経営品質推進グループ『三重県型学校経営品質』平成 19 年 3 月発行

り組むための手法として三重県型「学校経営品質」を導入することとなった。まずは県の教育長直轄の県立高校 5 校⁴をモデル校として試行をスタートさせた。このように経営手法を学校に取り入れたのは全国で三重県が初の試みであった。その後、平成 19 年には学校教育法改正により全国的に学校の自己評価が義務化された。

現在ではすべての県立高校（全 73 校）が三重県型「学校経営品質」をもとにした改善活動に着手している。三重県教育委員会（以下、県教委）は県立高校の改善活動支援に取り組むとともに、三重県型「学校経営品質」を推進するための研修会⁵や交流会⁶を実施している。三重県型「学校経営品質」導入により、学習者等（生徒・保護者・進学先・地域など）の視点を大切にし、学校経営の仕組みを整えることが可能となった。そのため、組織として学校全体を捉えられるようになり、徐々にではあるが全体最適の考え方が浸透しつつある。

2-2 三重県教育委員会へのインタビュー⁷

県教委に行ったインタビュー調査によると、県教委の狙いは学校が目目の課題を解決するだけでなく、アセスメントにより変化を先読みし、3～5 年先を見据えてビジョンを立てられるようにすることであるという。学校経営品質に取り組むことで得られるメリットとしては、やるべきことの優先順位を判別できるようになることで教職員は業務の取捨選択がしやすくなり、教職員の負担軽減につながるという。そして、当たり前なのが当たり前になるようになるそうだ。しかし、このような効果が期待できる学校経営品質だが、導入に際してまだ多くの課題が存在している。

一番の課題は、何のために学校経営品質があるのかを教職員が理解できていない点である。前三重県知事の北川正恭氏⁸により三重県に経営品質の概念が導入され、その後トップダウンで各学校に義務化されたため、学校によっては本質を理解していない状態での導入となってしまった。そのため、教職員は「経営」や「品質」という言葉に対し、強い抵抗感を持っているという現状があるそうだ。このことから分かるように、トップダウン式で形から導入したことが、浸透を妨げる要因の一つであるという。現場に理念が浸透していないまま手法だけを導入してしまうと、教職員の中にやらされ感が生まれるため、アセスメントが単なる“作業”となり、時間の浪費と感じざるを得ない。また他の課題として

⁴ 三重県立飯野高等学校、三重県立松坂高等学校、三重県立名張高等学校、三重県立木本高等学校、三重県立城山養護学校

⁵ 2007 年実績：集合研修 42 回、1436 名受講 出前研修 110 件

三重県教育委員会作成資料『学校経営品質について』参照

⁶ 2007 年実績：県内 4 会場、参加者 691 名

三重県教育委員会作成資料『学校経営品質について』参照

⁷ 訪問先：三重県教育委員会，訪問日：2008 年 11 月 13 日

応対者：三重県教育委員会事務局教育改革室 学校経営品質推進グループ

主査 林康子氏・若林直樹氏

⁸ 1995 年三重県知事に当選、2003 年 4 月に退任

は、現状に満足している学校ほど学校経営品質の必要性を実感しにくいという点が挙げられる。問題のある学校では、その問題を改善し学校を良くしたいという同じ思いを教職員が抱いていて、学校経営品質を何のために行なうのが明確であるためベクトルが合わせやすいのだが、反対に現状に満足している学校では先を見据えた問題意識を持ってないため、新しい取り組みへの抵抗が強くなってしまう。その状況下で、県教委はどのような戦略をとるかを考えていかなければならないという。

3 節 先駆的事例が示す学校経営品質の意義と問題点

ここでは、三重県教育委員会事務局教育改革室学校経営品質推進グループの林康子氏からの紹介により、学校経営品質導入校 5 校(白子高等学校、聾学校、川越高等学校、伊勢まなび高等学校、北星高等学校)にインタビューを行なった。調査校の選定基準については、全日制高校、定時制高校、特別支援学校それぞれから抽出し、かつ全日制高校については偏差値の高低に偏りのないようにした。インタビューの目的は、学校経営品質に関してどのような取り組みを行ない、その際にどのような苦労が生じたのか、また取り組みの中で教職員、生徒、ひいては学校全体がいかに変化したかについて現場の生の声を聞くことである。そして、現場の考える学校経営品質の可能性、課題点を知ること、学校経営品質の有効性を検討していく。

3-1 三重県立白子高等学校⁹(生徒数 802 名,教員数 68 名)

三重県立白子高等学校では教頭の渡辺修氏にインタビューを行なった。渡辺氏は三重県出身で自身も当校の卒業生であり、当校の保健体育教諭としても 14 年間勤務された人物である。当校は来年、創立 90 周年を迎える鈴鹿市有数の伝統校である。かつては人気を博した時代もあったが、諸々の要因により世間一般的にいわれる「荒れた学校」と地域から言われるまでに低迷していった。しかし、平成 15 年より民間人校長として公募された大島謙氏が就任し、同校長の強力なリーダーシップの下に学校品質向上のため生活指導を中心とした様々な取り組みがなされ、学校は次第に立ち直っていった。現在では生活指導、ボランティア活動などの取り組みを通して、地域住民の信頼を得て、かつての悪いイメージを払拭したと言えるほどにまで回復した。¹⁰

実際に訪問した際、生徒・教職員ともに快活であり、男女問わずほとんどの生徒が元気な挨拶で出迎えてくれる気持ちの良い高校だという印象を我々は受けた。校舎は隅々まで掃除されており、ゴミ一つ落ちておらず、トイレもきれいに清掃されている。授業中の生徒の学習態度にも目を見張るものがあった。生徒からの苦情があるほど校則の厳しい県立高校だが、生徒をしっかりと導く体制が確立されていると感じた。また、教職員の平均年齢が 38.5 歳という教育現場では非常に若い組織をつくり上げ、フットワークの軽い組織で

⁹ 訪問日：2008 年 12 月 11 日， 応対者：渡辺 修氏

¹⁰ 『平成 19 年度 白子高校 学校白書』P.128

動いているのも当校の強みであると考えられる。

白子高校の特徴的な取り組みは、主に学校改革を企画する「学校品質向上委員会」の下に当面する7つの課題に取り組む「プロジェクトチーム」(以下PJT)を結成したこと、そして、その人選である。PJTには「経品・研修PJT」¹¹、「授業改善PJT」¹²、「A塾PJT」¹³、「B塾PJT」¹⁴、「朝の読書PJT」¹⁵、「ミュージカルPJT」¹⁶、「進路決定能力開発PJT」の7つがある。各教職員はいずれかのPJTに所属し、リーダーにはこれから学校を背負っていく若手・中堅の教職員を抜擢し、未来のリーダー育成にも力を入れている。また、若手に負担を掛けすぎないように、学校品質向上委員会に属するリーダーシップを持った先生が、サブリーダーとしてサポートする体制がしっかり確立されている。この各PJTが自主的に行動し、オフサイトミーティングで話し合いがなされ、日々の改善に繋がっている。渡辺氏いわく、このPJTが白子の“原動力”になっているようである。

ただ、当校ではこの様々な取り組みは学校を良くしようとして行なったものであり、学校経営品質を推進させるために行なったのではない。自校の抱える現状の問題に必要とされる独自の取り組みを行なっているだけである。独自の取り組みを行なう中で、その考え方や学校経営品質の考え方が合致したにすぎないのである。渡辺氏は、学校経営品質は「ツール」としては有効であるが、そこに留まらず、学校を良くしたいという想いの下、校長を始め全職員が意識を共有して、その組織に合った取り組みをすることが必要なであると強調されていた。

3-2 三重県立聾学校¹⁷ (生徒数：89名、教職員数：94名)

聾学校では校長の南出正博氏にインタビューを行なった。南出氏は、平成18年度まで県教委に勤務され、19年4月から当校の校長に就任された方である。

当校では、聴覚障害者に対して障害の状態や発達段階、特性などに応じて幼稚部・小学部・中学部・高等部で、幼稚園・小学校・中学校・高等学校に準ずる教育を行なっている。「自立と社会参加のできる幼児児童生徒を育てる」¹⁸という基本理念を掲げ、子ども達が生き生きとした学校生活を送れるよう、学習環境づくりに力を入れている。当校が掲げる「開かれた学校づくり」では、地域の方々に体育祭や学校祭のポスターを貼ってもらったり、防災避難訓練を地域の方々と共に行なったりすることで、地域との連携を図っている。ま

¹¹ 昨年度明らかになったアセスメントシートの具体的な改善策の立案と実行、各分掌等への提言を行なうPJT

¹² 授業アンケートの検討と推進、アンケート総括、公開授業・授業参観等・授業改善策の検討と推進を行なうPJT

¹³ Applied 白子塾 = 特別進学課外の意味で地域学習塾との連携窓口や推進をはかるPJT

¹⁴ Basic 白子塾 = 基礎学力習得を目指す為のPJT

¹⁵ 白子高校独自の取り組みである朝の10分間読書を推進するPJT

¹⁶ 白子高校独自の取り組みであるミュージカルを推進するPJT

¹⁷ 訪問日：2008年12月11日， 対応者：南出 正博氏

¹⁸ 三重県立聾学校『平成20年度学校要覧』

た、三重テレビや中日新聞・伊勢新聞などの協力のもと、報道や書籍の出版といったマスコミを活用した取り組みがなされている。

満足度調査に関しては、当校では教職員に対し、年に2回の直接面談とアンケートを実施し、ニーズや要望を把握している。それは、学校としての顧客は生徒、保護者、地域住民、聴覚障害にかかわる関係者や卒業生等であるが、校長は教職員も顧客と位置づけているためであるという。このように教職員に対するアンケートは行なわれているが、一方で生徒に対するアンケートの実施方法については課題があると考えている。当校では、在校生にアンケートを実施しても、教職員に対する好き嫌いで判断してしまうなど、感情的な評価になってしまう恐れがある。そのため、アンケートの対象を在校生ではなく、卒業生にすることで正確な生徒満足度の把握を可能にしようと現在検討中である。それは在校時に厳しく注意され不満を感じたことでも、社会に出てから必要なことであると理解し、当時注意されたことが自分のためであったと感じる生徒もいるためである。

南出氏は学校経営品質を導入するために教職員の意識改革として仕組みづくりから始めた。例えば、他校の取り組みの紹介や県教委から学校経営品質の有識者を招き、子ども達が学校に居ない長期休暇を利用して全教職員に研修を行なった。またアセスメントに関しては、カテゴリー毎に教職員をグループ分けし、そのグループでアセスメントの原案を作成し、最後に全教職員で回覧し追記を行なった。ここに全員参加の趣向が表れている。

南出氏は仕組みづくりだけでなく、活気ある風土づくりにも力を注いでいる。一人一人の先生をよく把握して、先生の良いところを積極的に褒め、自分で気づかない良い一面を気づかせることでやる気を起こさせている。また、子ども達とのコミュニケーションも積極的に図り、対話時には子どもとの目線を揃えるためにしゃがんで会話をするなど工夫もされている。そして、何より印象的なのは校長自身が自校を愛し、生き生きとしている姿であった。そういった南出氏の姿勢から教職員に「校長が頑張っているから我々教職員も頑張ろう」という意識を芽生えさせたと思われる。

当調査では、学校経営品質に対する南出氏の考えや積極的な取り組みを目の当たりにし、改めて校長のリーダーシップの重要性を理解した。当校は学校経営品質を本格的に導入してまだ1年8ヶ月ということで、教職員をはじめ、保護者、地域住民、関係者等に徐々に浸透し始めてきている状態だそうである。それは、南出氏の強いリーダーシップと度量によって、教職員が自主性を持って、いきいきと教育活動に参画できる組織風土が確立されたからである。

3-3 三重県立川越高等学校¹⁹（生徒数：957名、教員数：58名）

川越高校では、校長の浅尾正男氏にインタビューを行なった。浅尾氏は平成19年に当校の校長に就任され、現在2年目である。当校は1986年に創立された三重県で最も新しい県立高校であるが、進路実現に多大な成果をあげており、各学年普通科6クラス・英

¹⁹ 訪問日：2008年12月12日， 対応者：浅尾正男氏

語科2クラスから成る。目指す学校像は、『広い国際的な視点に立ち、自主的創造的な精神を身につけた「自立した学習者」(Independent Learner)を育成し、地域から信頼される進学校としての役割を果たす』²⁰学校である。

特徴的な取り組みの一つ目は、大阪リッツカールトンなど異業種を含めたベンチマーキングの実施である。教職員への学校経営品質の意識付けが目的であり、教職員の視野を広げて“井の中の蛙”から脱却させるという狙いがある。さらに、先進的な経営品質向上活動を行なう企業を紹介したVTR²¹を用いて「校内ベンチマーキング」も実施している。ビデオ学習を取り入れることで、教師の時間をなるべく割かなくて済むような配慮がなされている。ベンチマーキングの成果として、目に見えて分かる改善がなされていたのは事務室である。下の写真は、(株)武蔵野への訪問研修から学んだ環境整備の例である。

図 3-1 事務室内のレイアウト変更



図 3-2 教員に対する配慮及び事務機器の整理



出所：三重県立川越高等学校編『平成20年度ベンチマーキングによる事務室の職場環境改善について』

環境整備推進の根底には、働きやすい環境にすることで目指す学校像へ近づこうという思いがある。学校と民間企業の追求する目的は異なるが、手段として学校にも有用なものがあれば、取り入れることの是非を検討する価値がベンチマーキングにはあるという²²。

²⁰ 三重県立川越高等学校『平成20年度 学校要覧』

²¹ 三重県経営品質協議会所有VTR“Do It!”等

²² 三重県立川越高等学校編『(株)武蔵野現地見学会参加報告書』参照

二つ目は、予備校での教員研修²³である。それにより教師各々の授業で何がどう変わったかということを確認するのは難しいが、これからどう生徒のために活かしていくかをテーマにしていきたいという。

以上のように、学校経営品質に積極的に取り組んでいる当校だが、学校経営品質導入により仕事の量は格段に増えたという。導入により学校が良くなったと感じている教師はまだほとんどいないが、考え方を学ぶことに意味があると浅尾氏は考えている。学校経営品質で教師の負担を軽減させるのは難しいが、導入から5年程度しか経過していない現在は我慢を重ねることが大事であり、すぐに結果を求めてはいけないという。やりたいことの半分もまだできていないそうだが、地道に少しずつ改善していくことが肝心のだろう。浅尾氏は、学校経営品質導入による教職員への負担を少しでも軽減するため、元からあるスタイルをどのように学校経営品質に合う形で活かしていくかが大切だと教えてくれた。当校は、生徒に対して取り組みの成果を発揮するところまでは至っていないというが、学校経営品質に縛られるのではなく独自のスタイルを活かそうとすることで、「学校文化」を確立し、生徒・教職員の満足度向上につなげていこうという高校であった。

3-4 伊勢まなび高等学校²⁴(生徒数：323名,教職員数45名)

伊勢まなび高等学校では教頭の落合宏明氏にインタビューを行なった。落合氏は県教委の教育改革室で学校経営品質推進に携っていた経験をお持ちで、今年から同校の教頭に就任された方である。

当校は平成16年度から午前部・午後部・夜間部の三部制をスタートさせ、普通科とものづくり工学科の総合選択制を導入した三重県南部に位置する単位制定時制高校である。生徒の多様なニーズに応じ、一人ひとりの生徒が「自分のペースで安心して楽しく学びそして自立する」²⁵ことを目指し学校経営を行なっている。

「顧客」については他校と同様に生徒、保護者、地域を始めとするすべての利害関係者としながらも、特に保護者に対しては他校より大事な顧客としてとらえる事で、良好な関係を築いている。同校の生徒は約半数が小中学校時代に不登校を経験しているため、生徒の“居場所”とともに保護者の“居場所”を作りたいという意識が学校全体で共有されているのである。このことが顕著に表れている取り組みが、保護者同士のコミュニケーションの場の提供である。これは、似たような悩みを抱えている親同士がお互いに子どもの悩みを相談し合うなど、親同士のつながりを作ることが目的となっている。この取り組みは大変好評で、今後は地域の中学生の保護者にまで輪を広げていき、同校のアピールにつなげていきたいそうだ。また、保護者との信頼関係をより深めるために学校関係者評価を実施している。これは学校側が自己評価を行なった上で、保護者を中心に地域、卒業生で構

²³ 夏期・冬期休業期間中、国英数理地公担当の教師が参加

²⁴ 訪問日：2008年12月18日， 対応者：落合 宏明氏

²⁵ 三重県立伊勢まなび高等学校『平成21年度 学校案内』

成された外部委員に学校側の評価が妥当であるかを判断してもらうというものであり、同時にその評価活動を通して、学校経営への参画意識を促すものである。まさに教職員だけでなく保護者、地域が一丸となって良い学校づくりを目指しているといえる。

また、当調査では学校間相互アセスメントの存在を知ることができた。学校間相互アセスメントとは、平成 19 年度から三重県のいくつかの高等学校で独自に行なわれている取り組みである。これは、アセッサー²⁶の資格を持った教員が、他校の学校経営のあり方について診断と助言を行なうものである。対象校は自校を取り巻く環境、生徒の状況や課題などを説明するとともに、「学校経営の改革方針」について説明を行なう。また、行動計画における中間評価を提示する。これらを基にアセッサーが学校経営のあり方や組織の仕組みについて診断し、助言を行なうのである。これにより、同じ学校現場を知る者として、またさまざまな経験を持つ教員から、違った観点からの指摘を受けることができると共に、自分たちの経営の方向性に間違いがないかを確認することができる。

既述の通り、この経営品質の考え方は前知事の北川正恭氏によって県政に導入され、それを学校現場に合う形に改良したものが「学校経営品質」である。当初は県教委が各学校に対し導入への指導や助言を行なっていたが、画一的な取組はさまざまな状況におかれた学校にはそぐわないとの思いがあった。そこで、県内を 8 つのブロックにわけ、ブロックごとにそれぞれの学校の推進上の課題や成果、悩みなどを語り合えるような仕組みづくりを行なった。県教委の担当者もブロックごとに同席し助言等も行なう。これにより、県教委に対するやらされ感が軽減するとともに、評価が目的化している学校や取組の進んでいない学校に対しての実践事例の交流の場となっている。

落合氏によると、学校経営品質を効果的に活用している学校と活用できていない学校について、原因となる要素は 2 つあるという。まず一つ目はトップである校長の姿勢、つまり校長が学校経営品質をうまく活用しているかである。面倒なもの、余計なものと思えばそれまでである。二つ目は、“何のために”という目的意識があるかどうかである。一人ひとりの教職員が“何のために”というのを忘れてしまえば、単にやらされているだけになってしまう。逆に“何のために”が常にはっきり頭の中になれば、教職員は負担を感じることもなく、学校の目指す姿に向けて、自分が何をしなければならないのかを考える積極的な参画意識が芽生えてくるのだという。

ここで落合氏の考える学校経営品質の可能性について述べると、学校経営品質は校長の思いと教職員の思いを繋げるツールであり、教職員のやらされ感をやりがい感に変えるというものである。対話を大事にすることや、生徒・教職員の満足度を考える学校経営品質の理念が常に学校経営のベースにあれば、生徒・保護者・地域の中で学校のあり方が明確になるという。しかし、現状ではアセスメントシートを埋めること等、評価のための評価

²⁶ 経営品質協議会が実施する経営品質に関する研修を修了した者に与えられる資格。主に企業の経営品質担当者を対象とした研修であり、学校関係者がこの資格を持っているのは三重県だけかも知れない。三重県の教職員でこの資格を持っているものは約 90 名。

になっている高校も少なからずあり、落合氏の考える学校経営品質の有効性は三重県内ではまだ十分には発揮されていないようだ。また、「この学校経営品質の考え方が三重県に留まらず、全国的に浸透していくのか」という問いに関しては、「文部科学省の“学校評価ガイドライン”にもその理念は反映されているものの、“学校経営品質”そのものの浸透は難しい」という回答であった。それは学校経営品質の理念が一見すると当たり前の事に思えるために、自らの学校ではできていると勘違いし、わざわざアセスメントなど仕事を増やすようなことをしなくてもよいという考えに至ってしまうからだ。

当調査では学校経営品質の可能性を再認識する一方で、すぐに結果に結びつきにくく、成果が目に見えにくいという点で学校経営品質の浸透や活用に関して県内の高校間でかなりの温度差があることも知ることができた。

3-5 三重県立北星高等学校²⁷（生徒数：877名、教員数：55名）

北星高校では、教頭の水谷氏にインタビューを行なった。水谷氏は、北星高校の学校経営品質推進担当者というだけでなく、教頭会として県立学校の学校経営品質研究委員会代表や、北勢地域ブロック会議の代表を務めていらっしゃる方で、一高校からの視点だけではなく、広い視点からの意見もいただいた。

当校は、三重県北勢地区に位置し、午前部・午後部・夜間部の3部制からなる定時制課程と、通信制課程を有する高校である。「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」²⁸を目指す学校像に掲げており、学校経営品質が5年前に県立高校へ導入される前から、学習者の多様なニーズに応えるための学校づくりを行なってきた。そのため、北星高校への学校経営品質の導入について、特に抵抗感は無かった。ただ心がけた事は、経営品質のタームはなるべく使わず、学習者本位の観点で説明するようにしたことぐらいである。

また、学校経営品質を実施していく上での教職員の“やらされ感”解消についても工夫がなされていた。当校では最初、学校経営品質委員会は管理職が采配をとっていた。しかし、教員にとってみれば、それらの学校経営品質に関わる指示は通常の業務とは別の“余計なもの”であり、それらをやらされることで不満足が高まるのも当然である。そこで、各分掌から若手教員を一人推薦してもらい、計4人を選出させてプロジェクトチームを作り、彼らをエンパワーメントすることにした。例えば、オフサイトミーティングやアセスメントのグループミーティング、学校プロフィール作成を彼らに任せるなど、管理職側から言われてやると“やらされ感”が出てしまうものを、自分達のものとしてやることで、“余計なもの”という認識が解消され、面白さや積極的な議論が生まれるのではないかと、という考えのもと行なった結果、実際に教員全体の満足度が高まった。このように、エンパワーメントによって教職員の“やらされ感”解消を図ることが重要であると同時に、管理職

²⁷ 訪問日：2008年12月24日， 対応者：水谷久康氏

²⁸ 三重県立北星高等学校『学校案内』

側がこのような仕組みづくりを行なう必要性を理解することができた。

最後に、学校経営品質における民間企業と学校の違いについて、水谷氏は組織体と人事権の二つが挙げられるという。その中で、特に我々が着目したのが人事権の所在についてである。民間企業の場合、人事権は経営トップが行使できるが、学校の場合、人事権は教育委員会が持っている。そのため、人事に関しての権限は、学校ではある程度限られている。組織内のモチベーションや方向性の統一のための一手段となる人事に関して、学校という組織においてはなかなか融通が利かないところがあるようだ。また、それ以外に、水谷氏は教職員に対するインセンティブ（昇給や昇進など）に関して、民間と学校で違いがあると以前まで考えていた。それは企業の経営品質では、社員に対するインセンティブが適当であるかを評価する項目があったが、学校においては組織がフラットであり、給与は年齢で決まるため、昇給や昇進などのインセンティブはない。その点で、インセンティブの有無という点に民間と学校の大きな差があると考えていたのだ。しかし、水谷氏がベンチマーキングして学んだことは、社員満足度が高いベストプラクティス企業では、インセンティブよりも、顧客満足を得ることによって社員満足が高まっているという点が共通していたことである。つまり、社員満足の向上は、インセンティブよりも顧客満足から得られているということであり、学校においてインセンティブが経営品質向上活動のネックになっているというわけではないようだ。むしろ、顧客満足の獲得が社員満足の向上に繋がることは、民間も学校も共通している部分であり、実際に学校でも「先生のおかげで・・・」というような学習者等からの言葉で、過重労働の疲れも吹き飛んでしまうものだという。ここで我々が考えるのは、民間企業の社員が得る顧客満足よりも、学校の教員が得る学習者等満足の方が直接的で効果も大きいのではないかということである。なぜなら、学校の教員は一日のほとんどを生徒と対面しながら過ごし、生徒の満足も不満足も含め、直接体感することができる。これは、民間企業の社員と顧客以上に濃密な関係であるからだ。その点で、学校の教員は、学習者の満足から得られる教職員満足の向上率が、民間に比べて相対的に高いという利点がある。このように、我々は民間企業の経営品質向上活動と学校における経営品質向上活動を巡る相違点と類似点を学んだ。

当調査では、トップを含めた管理職側がいかに学校経営品質の考え方を基に組織を変え、人を育てるかという視点が必要であり、そのための仕組みづくりが重要であるということの水谷氏は強調されていた。

3-6 ケーススタディの分析

これまでの調査では、まず現在の教育現場を取り巻く環境、つまり近年話題になっているモンスターペアレントの存在や特別支援を要する生徒の増加など、いかに教育現場が多忙であり、教職員にかかる負担が大きいかを知った。そこで、学校経営品質に取り組む際に2つの重要な点に気がついた。一つは、できるところから取り組んでいくということである。その例としては、川越高等学校の事務室の改善例などである。事務員は教員に比べ、

授業がなく時間の融通が利くため、ベンチマーキングを通して身近な事務室の改善から始めたというわけである。もう一つは、学校経営品質導入による教職員仕事量の増加を避けるため、導入前から行なっていたことをいかに学校経営品質に合う形で活かしていくかということである。

そして訪問校5校については、学校経営品質に取り組みアセスメントを行なうことが“何のためか”が明確であった。そのため、教職員間では目指す学校像が共有されていると同時に、各教職員は自分の行なっている事が目指す学校像実現のためにどう繋がっているのかを理解し、やりがい感も生まれているようだ。しかし、三重県内ではアセスメントすることが学校経営品質であると考えている高校が存在し、そのような高校では教職員がやらされ感を感じており、学校経営品質が浸透していないという現状をインタビュー調査を行なっていく中で知ることができた。

さらに、訪問校のトップは教職員間の対話を促進させることで参画意識を芽生えさせたり、積極的に若手に活躍の場を与えエンパワーメントを実施したりすることで、教職員が自主的に取り組む風土が確立されていた。つまり、校長をはじめとする役職者が教職員のために生き生きと働けるような組織風土の醸成を行なうことで、学校経営品質は組織内でうまく機能しているように感じた。そして校長に関しては、退任し、次の校長に引き継ぐ際にも継続した組織運営が可能となるよう先を見据え、学校に合った揺るがないビジョンを掲げておく必要がある。それを可能にする手法の一つが学校経営品質であるといえるのではないだろうか我々は考えている。これらの事から、トップのリーダーシップの重要性を再認識した。

そして、学校経営品質において校長のリーダーシップと同程度の重要性を持っているのが、校長以下の役職者、特に教頭の存在なのではないかと感じた。先述のように、校長のリーダーシップは学校経営品質を推進していく上で非常に重要であるが、その校長と教職員を繋ぐ役割として、教頭という存在の重要性に着目すべきなのではないだろうか。

一般的な民間企業の場合、組織はヒエラルキー構造で動いており、頂点のトップと下層部の社員の間は何層もの段階で区切られている。そのため、トップダウンやボトムアップは各層の長となる人がその上下の層に伝達していくことで、組織全体に情報が行き届くことになる。一方、学校という組織は一般的に鍋蓋型組織といわれている。この構造は、校長、教頭以下はフラットな関係であることを意味し、鍋蓋の取っ手部分にあたる校長、鍋蓋の板部分にあたる教職員、そして、その取っ手と板を繋ぐネジの役割を教頭が担っている。学校という組織の場合、頂点と底辺の間には教頭という存在しかなく、トップダウンやボトムアップを可能にするには、ネジの役割である教頭の働きが特に重要となってくるということ、インタビューを通じて理解した。

以上の点が訪問校の特徴として挙げられるが、あくまで取り組み方はそれぞれの学校でそれぞれに見合った独自の方法を用いることが重要なのである。独自の方法を用いている例としては、白子高校で行なわれているPJTや、伊勢まなび高校と北星高校が取り組んで

いる保護者同士のコミュニケーションの場の提供などが挙げられる。このことから、学校経営品質の理念の一つである「独自能力」の重要性を実感する調査となった。

以上のように、我々は三重県でも先進的に学校経営品質に取り組んでいる高校を訪問し、三重県内の高校でいかに学校経営品質が浸透し、機能しているのかを理解してきた。しかし、我々が訪問してきたのは5校であり、三重県内における学校経営品質の現状を知るには、まだほんの一面しか見ることができていないのではないかと感じた。そこで三重県内のより多くの高校から学校経営品質に関する声を聞きたいと考え、全県立高校に対し学校経営品質に関するアンケートを実施することにした。

4 節 三重県における学校経営品質の現状と課題

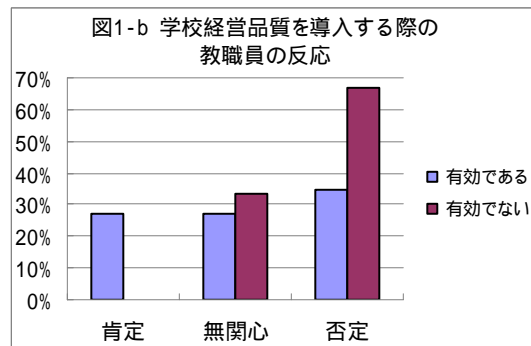
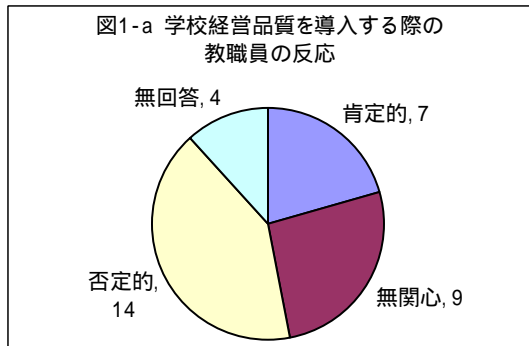
4-1 調査の概要

実際に学校経営品質導入校では、どの程度理解や実践が進んでおり、そのためにどのような対処や工夫をしたのか。教職員の反応や関係者の変化はどうだったのか。そして学校経営品質の有効性をどのように考えているのか。我々はこれらの問いに関して実態を調べるために、学校経営品質を導入している三重県立高等学校全73校に対し、独自のアンケート調査を行なった。調査時期は、2008年12月11日～23日とし、回答基準日は2008年12月時点での回答を依頼した。調査方法は、三重県立高等学校全73校の校長宛てにアンケート用紙を郵送し、期日までに返送してもらうようにした。依頼した73校のうち、津商業高等学校、久居高等学校、川越高等学校、名張西高等学校、豊学校、白子高等学校、志摩高等学校、匿名希望27校、計34校から回答を得られ、回収率は47%となった。アンケートについては、巻末の資料編に掲載している。

4-2 アンケート集計結果

ここでは、設問ごとに質問内容、単純集計結果(図-a)・クロス集計結果(図-b)、質問の意図、集計結果の詳細を順に記述していく。クロス集計は数量的な集計が可能な設問のみ行なう。クロス集計の基準として、【設問9】で学校経営品質が自校で有効だと思つたグループ(以下、Aグループ)と、自校で有効だと思わないと答えたグループ(以下、Bグループ)とに分けて、それぞれの項目に対する回答に顕著な差異があるかどうかをみていく。なぜなら、改革がうまくいっている学校とそうでない学校とで、どのような違いがあるのかを検証するためである。

【設問1】学校経営品質を導入する際の教職員の反応と対処

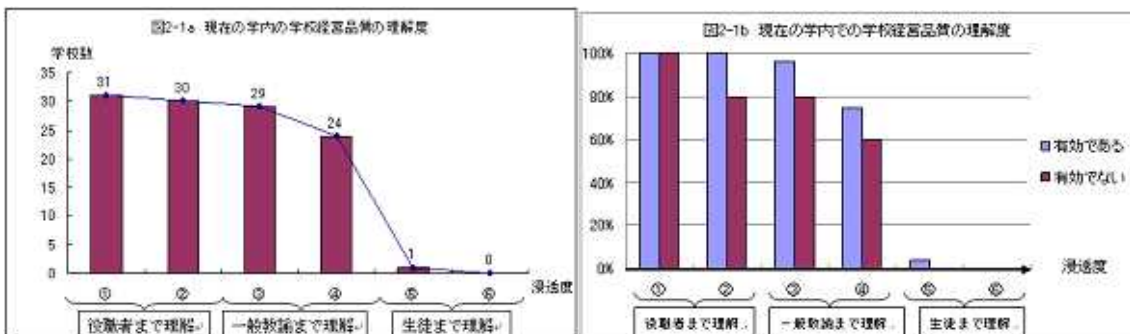


前三重県知事の北川正恭氏により三重県に経営品質の概念が導入され、その後トップダウンで各学校に義務化されたという背景に着目し、学校経営品質を導入する際、教職員の反発は多かったのではないかと考えるのもと、まずは導入時の教職員の反応を質問した。単純集計の結果、「肯定的であった」7校、「無関心であった」9校、「否定的だった」14校、「無回答」4校という結果が得られ、「無関心であった」や「否定的だった」という回答が全体の約 2/3 を占める結果となった。また、クロス集計の結果、A グループでは肯定的・無関心・否定的の各項目で同程度の回答を得られた。B グループでは肯定的だったという回答は得られず、反対に否定的だったという回答が 6 割を超えた。

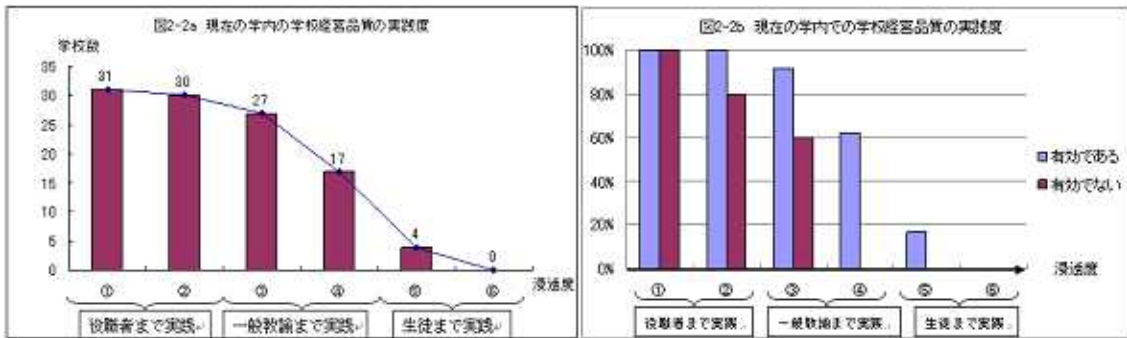
教職員の反応が「無関心だった」「否定的だった」際の対処法についての自由記述では、学校経営品質委員会の設置、研修会の実施、時間をかけて説明しできるところから取り組んでいく、という意見が多かった。また、学校を良くするための“手段”や“ツール”であるということの説明に注力した高校も多く見られた。

【設問 2】現在の学内での学校経営品質の理解度・実践度

学校経営品質が三重県立高校に導入され 5 年が経過した現時点で、各学校内でどの程度理解と実践が進んでいるかを把握するため、浸透度を調べた。集計の方法は、浸透の段階として役職者、一般教諭、生徒という 3 段階を設け、さらに詳細な浸透度を把握するために各段階で 2 段階ずつ段階を設けて、～ 段階の計 6 段階で集計を行なった。～ 段階の定義は下記の通りである。ここでは、役職者 一般教諭 生徒と段階が進むにつれて、浸透の度合いが高まっていることを示す。以上を踏まえた上で、グラフを見ていく。



役職者の一部が理解	役職者のほとんどが理解
役職者全員と一般教諭の一部が理解	役職者全員と一般教諭のほとんどが理解
役職者と一般教諭はもちろん、生徒の一部まで理解	役職者・一般教諭・生徒全員が理解



役職者の一部が実践	役職者のほとんどが実践
役職者全員と一般教諭の一部が実践	役職者全員と一般教諭のほとんどが実践
役職者と一般教諭はもちろん、生徒の一部まで実践	役職者・一般教諭・生徒全員が実践

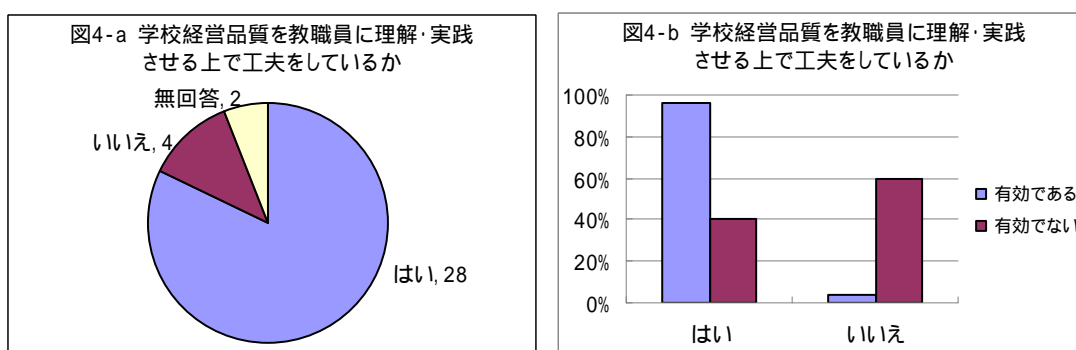
単純集計の結果を見ると、理解度に関してはグラフを見て分かるように、一般教諭のほとんどに理解が進んでいることが見て取れる。しかし、実践度に関しては、理解度に比べて早い段階で実践度が低下していることが見て取れる。このことから、現在の各学校内において、理解ほど実践が進んでいるわけではないということが分かる。さらにクロス集計の結果を見てみると、理解度ではAグループ・Bグループの間にほとんど差は見られなかった。一方、実践度においてはAグループの方が進んでいるという結果が得られ、Bグループでは一般教諭の一部までしか実践がされていないことが分かる。

【設問3】学校経営品質を教職員に理解・実践させる上での苦労

【設問1】でも述べた通り、導入時に教職員の反発があったのではないかと推測のもと、学校経営品質を理解・実践させる上でどのような苦労があったのかを聞くことで、学校経営品質の課題を探ることにした。理解に関しては、「経営」「品質」という言葉に対する抵抗が強く、その解消に苦労したという高校が全体の約1/3を占めた。また、学校経営品質導入の必要性が不明確ということに対しての説得や、アセスメント＝経営品質だと思い込んでいることの払拭など、学校経営品質の本質的な部分に対する理解を求めることに苦労したようだ。実践に関しては、アセスメントや協議のための時間確保、学校経営品質を推進するための組織の立ち上げ、やらされ感の払拭といったことに苦労したという意見が

目立った。また、学校という組織での従来のやり方や、教育界特有のもの { 数値化へのアレルギー、学校特有の慣習 (前例主義、閉鎖性、画一性など) } が、実践を進める上でネックになっているように感じた。

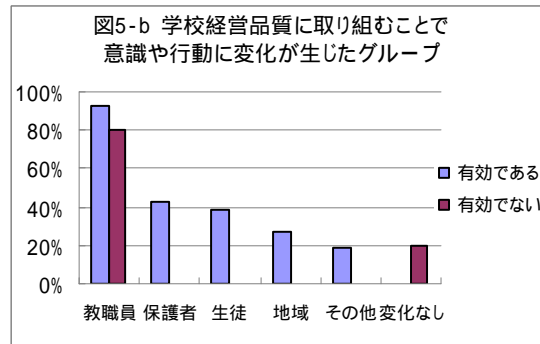
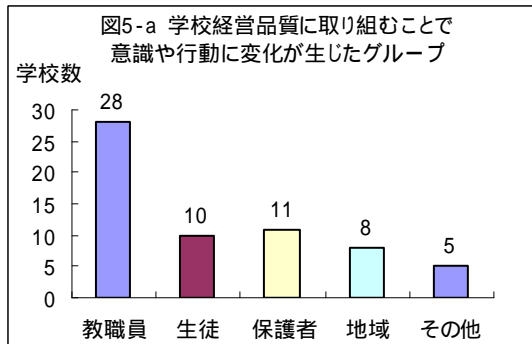
【設問 4】学校経営品質を教職員に理解・実践させる上での工夫



学校経営品質を教職員に理解・実践させる上で苦労した点を、各学校はどのように工夫して対処したか知ることで、【設問 3】で出た課題の解決策を探ることにした。まず、理解・実践させる上で何か工夫した点はあるかという質問をしたところ、単純集計の結果では「はい」28校、「いいえ」4校、「無回答」2校という結果が得られ、全体の約 3/4 以上の高校が理解・実践させる上で何らかの工夫を凝らしていた。また、クロス集計の結果、Aグループは9割以上が「はい」と答えたのに対し、Bグループは「いいえ」と答えている学校が6割に達しており、グループ間で大きな差が見られた。

具体的に自由記述を見ると、理解面では今まで教育活動で取り組んできたことを経営品質に当てはめるなど、既存の取り組みを活用するという意見が多かった。また、ベンチマーキングを含めた研修会の実施や、形ではなく理念の浸透、委員会の設置などが挙げられていた。実践面では、少人数組織の設置やオフサイトミーティング等の機会の創出のほか、こまめに成果や進捗状況を報告し合い、取り組みの成果を実感させるといった工夫がなされていた。

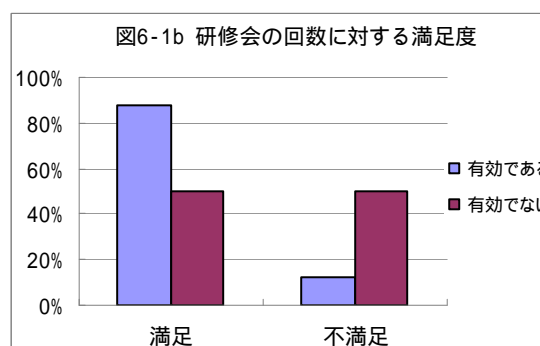
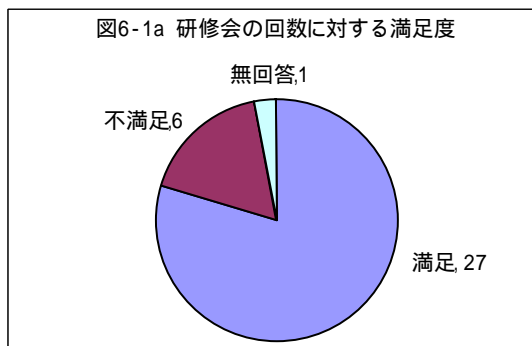
【設問 5】学校経営品質に取り組むことで変化が生じた部分

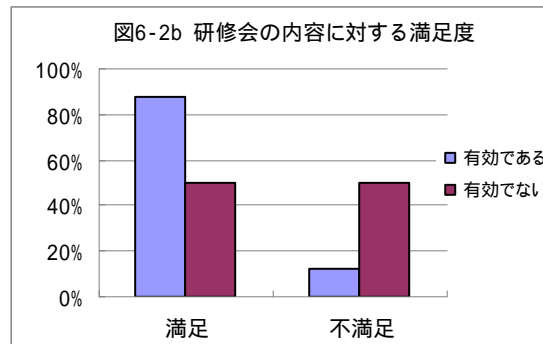
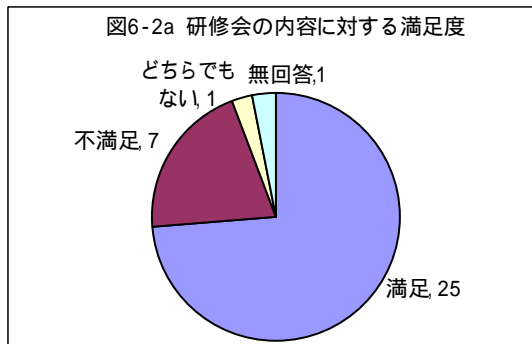


学校経営品質に取り組むことで教職員、生徒、保護者や地域などに変化は見られるかということを知ることで、学校経営品質が与える各関係者への影響を探ることにした。単純集計の結果、変化が見られた部分として「教職員」28校、「生徒」10校、「保護者」11校、「地域」8校、「その他」5校という回答が得られ、「教職員」の変化を挙げる高校が約9割であった。クロス集計の結果では、Aグループは学校経営品質に取り組むことで、教職員だけでなく生徒、保護者、地域にまで広範囲に変化が及んでいるのに対し、Bグループは教職員にしか変化が表れていない。つまり、BグループよりAグループの方が学校経営品質に取り組むことでの成果を実感できているといえる。

「教職員」の具体的な変化として、PDCAの考え方が浸透した、積極性や参画意識が芽生えたという回答が多かった。他にも、前例主義から脱却でき柔軟性が増した、学習者本位の意識が高まったという回答があった。「保護者」の変化としては、目指す学校像を学校と共有できるようになった、協力的になったという回答が多く見られた。「生徒」の変化では授業の理解度が上がった、目指す学校像の理解が浸透したという回答が見られ、「地域」の変化としては協力的になった、学校と情報を共有し連携が取れるようになったという回答が見られた。

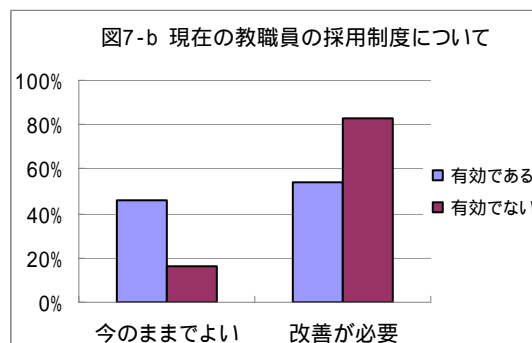
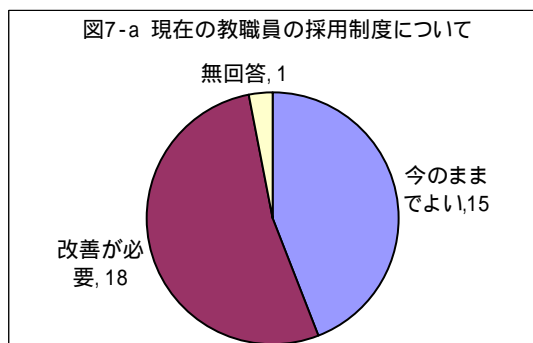
【設問6】教育委員会による学校経営品質に関する研修会





学校経営品質を主導している県教委主催の学校経営品質研修会が、県立高校を対象に実施されているということから、各学校が学校経営品質を理解・実践する上でこの研修会が重要な役割を果たしているのかを探ることにした。県教委による学校経営品質に関する研修会に対して回数と内容の面で評価してもらったところ、単純集計の結果では、回数に「満足」27校、「不満足」6校、「無回答」1校、内容に「満足」25校、「不満足」7校、「どちらでもない」1校、「無回答」1校という結果が得られ、回数・内容ともに満足していると回答した高校が約7割であった。しかし、クロス集計結果では、Aグループは回数・内容ともに8割以上が満足しているのに対し、Bグループは回数・内容ともに満足している割合が5割程度という結果が得られ、Aグループほど満足度が低いことが分かる。つまり、同じ研修内容に対して満足度にこのような差が出るのは、学校経営品質に取り組む姿勢や捉え方に違いがあるからだと考えられる。

【設問7】現在の教職員の採用制度について

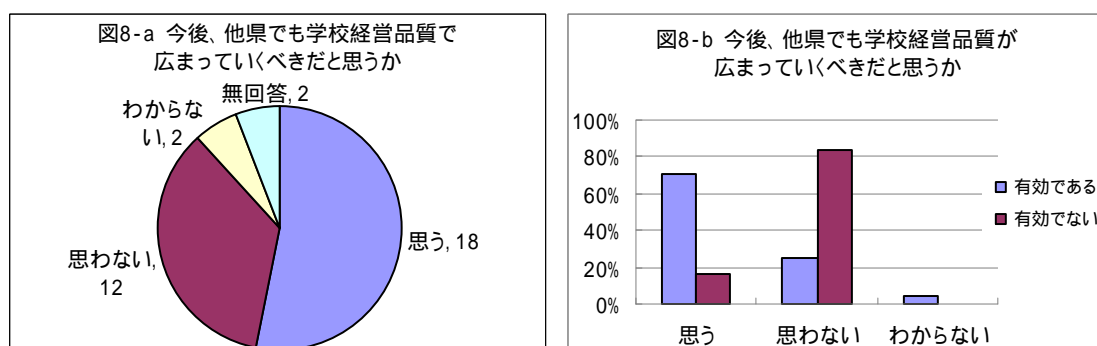


学校における人事権の有無が学校経営品質を進める上で、組織内のモチベーション統一の障壁になっているのではないかと考えるのもと、現在の採用制度について考えを聞いた。単純集計の結果では、「今のままでよい」15校、「改善が必要」18校、「無回答」1校という回答が得られ、「今のままでよい」と「改善が必要」という回答がほぼ同数であった。ところが、クロス集計の結果を見ると、Aグループでは「今のままでよい」と「改善が必要

要」の回答の割合はあまり変わらないが、Bグループでは「改善が必要」と答えた割合が多く、圧倒的な差があった。

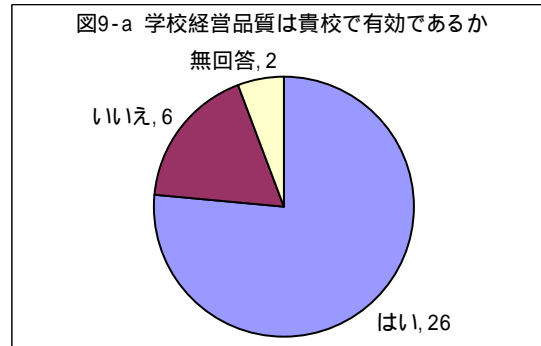
「改善が必要」と考える高校からは、講師経験での評価を採用につなげるべきである、点数ではなく教員に向いている人を採用すべきである、インターン制度など育成支援システムを充実させるべきであるという改善策が多く挙げられていた。他にも面接回数を多くする、各学校で求める人材が異なるため学校で何人か採用できるようにする、特別支援を要する生徒が増えているため教育相談・カウンセラーの資質を持ち合わせた教職員を採用すべきなどの回答も見られた。

【設問 8】 今後、他県でも学校経営品質が広まっていく必要性



今後、他県でも学校経営品質が広まっていくべきかを聞くことで、三重県内だけではなく全国的にも有効なツールであるかどうかを探るとともに、各学校が考える学校経営品質の有効性や可能性を探ることにした。今後、学校経営品質が他県でも広まっていくべきだと思うかという質問に対し、単純集計では「思う」18校、「思わない」12校、「わからない」2校、「無回答」2校という回答が得られ、広まるべきであると考えている高校の方が多かった。クロス集計では、Aグループは「他県に広まるべきだと思う」と答えた割合が7割と大きく、反対にBグループは「他県に広まるべきだと思わない」と答えた割合が8割以上となった。また、広まるべきだと思う、もしくは思わないという理由について聞いたところ、「思う」と回答した高校は、学校経営品質の理念が重要である、組織改善のために有効である、自校の取り組みが自己満足で終わることなく正しいかどうかを検証する機会であるという点で、効果的であるという意見が見られた。「思わない」と回答した高校は、経営品質は絶対的なものでなく一手法である、学校経営品質にとらわれず各県のやり方でやるべきだという回答が得られた。

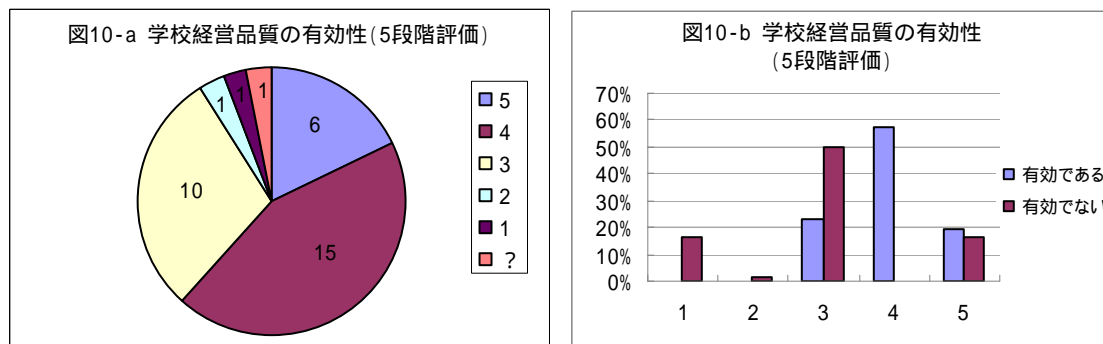
【設問 9】 各校での学校経営品質の有効性



学校経営品質が各学校で有効なツールであるかを知ることで、各学校が考える学校経営品質の有効性や可能性を探ることにする。学校経営品質が自校で有効であるかという質問に対し、「はい」26校、「いいえ」6校、「無回答」2校という回答が得られ、有効であると考える高校が全体の約3/4を占めていた。

有効であるとする理由として、学校経営品質が活性化へのツールである、教職員のやる気が向上し積極性や改善意識が高まった、何に取り組むのかが明確になったという回答が多く得られた。一方、有効でないと考える理由としては、忙しい教育現場にはそぐわない、年配の先生に理解を求めるのはもはや無理であるという回答が得られた。

【設問 10】 学校改革における学校経営品質の有効性を 5 段階で評価



学校経営品質というプログラム自体の有効性を 5 段階で評価してもらうことで、各学校がどの程度有効であると考えているかを数値的に把握しようという考えのもと、学校経営品質を 5 段階評価してもらった。単純集計の結果では、「評価 5」6校、「評価 4」15校、「評価 3」10校、「評価 2」1校、「評価 1」1校、「無回答」1校という回答が得られた。このように、「評価 4」と回答した高校が約半数を占め、次いで「3」、「5」の回答が多く見られたことから、学校経営品質の有効性を多くの高校が感じているということが分かる。また、クロス集計結果では、Aグループは7割以上が「評価 4」以上と回答している。それに対し、Bグループでは8割以上が「評価 3」以下と回答している。つまり、Aグループの方が学校

経営品質というプログラム自体を高評価していることが分かる。

4-2 アンケート調査の小括

以上の結果をもとに、アンケート結果の全体的な傾向を述べ、次に細部の特徴や傾向について考察していく。

全体を通して見てみると、学校経営品質導入時は教職員の反応として否定的・無関心という高校であっても、理解・実践していく中でその有効性を理解し、考え方も肯定的に変化していることが分かった。また、教職員のみならず、保護者や地域住民にまでも変化が及んでいる高校も見られ、開かれた学校づくりの取り組みに対する成果が表れていることが実証された。そして、学校経営品質が「自校で有効」や「他県にも広まるべき」と考える意見も多く、各学校が学校経営品質の有効性を理解していることがうかがえるアンケート結果となった。

細部について見ていくと、まずは学校経営品質導入に際し、教職員内で「経営」「品質」という言葉に対する抵抗があったと答えた高校が非常に多かったことから、学校特有の慣習が導入の障壁になってしまい、学校経営品質導入の意義が不明確になってしまったことが分かる。クロス集計結果からも、自校で有効だと思わないと答えたグループでは、教職員が否定的な反応を示した高校が半数以上であったことが分かり、学校経営品質の有効性を感じるためには、導入時の説明の仕方では教職員が感じる学校経営品質のファーストインプレッションが、有効性を感じられるかどうかを左右する一因であることが分かった。そのため、導入時において管理職側が教職員に対し、いかに抵抗を感じさせないような説明ができるかが重要だといえる。一方で、教職員の反応が肯定的であると答えた高校の中に特別支援学校や定時制高校が多いという傾向が見られた。これは、生徒の多様なニーズに応えるための学校づくりを元来より行ってきたため、既存の取り組みや考え方が学校経営品質に合致していたという背景が考えられる。

次に、学校内での学校経営品質の浸透に関しては、理解度と実践度の間にはギャップが存在することが分かった。つまり、教職員内で理解は着実に進んでいるが、実際に教職員全体でうまく実践できている高校はまだ多くはないようだ。また、学校間においても理解度・実践度にギャップが見られ、ケーススタディで見えてきた先駆的高校もあれば、学校経営品質の推進がうまくいっていない高校や、推進に非協力的な高校もあることが分かった。クロス集計結果からも、自校で学校経営品質が有効だと答えたグループと有効でないと答えたグループの違いが実践度において顕著に表れていることが分かった。つまりこのことから、実践する際に役職者だけ、一部の一般教諭だけというのではなく、全職員を挙げて実践していくことが学校経営品質の有効性を感じられるかどうかを決定する要因の一つであるといえる。またそのためには、一人ひとりの教職員が学校経営品質の理念を理解し、必要性を感じるような工夫、さらに学校全体で取り組むための工夫を、校長をはじめとする役職者側が行なうことも、有効性を感じる上では必要不可欠であることが分かった。や

はり、学校経営品質を有効に機能させるためには、自校の特徴や現状に合った独自の工夫が必要であり、逆に何ら工夫をせず、上意下達的に学校経営品質を導入するだけでは、効果が得られないということであろう。

学校経営品質によって変化が生じた部分に関しては、地域まで変化が見られたと回答した高校のほとんどが教職員、生徒、保護者にも変化が生じていて、開かれた学校づくりができており、一丸となったより良い学校づくりがなされているのではないかと感じた。クロス集計結果からも、学校経営品質を有効だと答えたグループと有効でないと答えたグループの間では、学校経営品質による変化の及ぶ範囲に大きな違いが見られたことから、有効性を感じるためには、変化が教職員止まりではなく、生徒、保護者、地域へと広範囲に及んでいくことが必要であるといえる。つまり、変化の範囲もまた学校経営品質の有効性を感じられるか感じられないかを決定付ける一因であるといえる。一方、生徒に対して学校経営品質の取り組みの成果が発揮されるまでには、まだまだ時間がかかることが見て取れた。現在はそのような状態でも、今後さらに教職員の意識改革が進めば、生徒にも変化が表れるのではないだろうか。白子高校で経験した大勢の生徒の明るい挨拶には、我々は大いに感銘を受けたが、今後もそういった生徒の変化に希望を抱かせる。

多くの高校で学校経営品質の有効性を理解していたが、“自校”での学校経営品質の有効性を感じる高校が多いという結果に比べると“全国的”に広まるべきであるという意見がさほど多くないという傾向が見られた。その要因には、学校経営品質が“絶対的”なものではなく、あくまで一手段であると捉えているからだと考えられる。アンケートの回答にも、学校経営品質はあくまで手段であるため、他にも改革方法は色々あるという意見や、各々の県のやり方で改善はできるという意見が見られた。

最後に、アセスメントという“形”に縛られ、学校経営品質の“本質”や“理念”を理解してもらうことに苦労し、注力する必要があったという高校が多かったことから、三重県型「学校経営品質」を“形”から導入したことのデメリットがうかがえる。一部の他県でも、学校経営品質と同様の考え方を基にした取り組みがなされているが、三重県と異なり、そこでは最初に“理念”から導入されている。“形”から取り入れることと“理念”から取り入れることには、それぞれメリット・デメリットが存在するが、今回のアンケートでは“形”から導入したことによって反発を受け、学校側で本質を追及する思考が停止してしまい、導入に必要以上の労力を要したことが分かる結果となった。

以上のように、ケーススタディで得られた事実と一致している部分は多かったが、その一方で、まだまだ学校経営品質に否定的な高校も見られるなど、実践度に関して高校間でギャップが見られたりした。また、学校経営品質はあくまで一手段であると考えている高校が少なからず存在しており、学校経営品質に対する客観的な意見も把握することができた。次節では、これまでのインタビュー調査とアンケート調査を踏まえて、学校経営品質の成果と課題を検討し、学校経営品質がもつ学校変革の可能性を考察していく。

5 節 学校経営品質の成果と今後の課題

5-1 学校経営品質の意義と成果

学校経営品質の意義とは「学習者本位」「独自能力」「教職員重視」「社会との調和」の4つの基本理念をしっかりと理解し、アセスメントをすることにより現状の課題を発見し気づきを与え、その学校独自の取り組みにより目指す学校像へ近づけていくことである。そこで、これまでのインタビュー調査やアンケート調査を踏まえ、5-1では学校経営品質の成果を、5-2では課題について小項目ごとに分けて考察していく。

● 教職員満足（ES）の視点

まず学校経営品質に取り組む成果の一つとして、教職員にやりがいを与え、教職員満足（ES）の視点を教育現場が認識できたことが大きいのではないかと我々は考える。この点に関しては、白子高校や北星高校で聞いた、若手に対しエンパワーメントし、やらされ感をやりがい感に変える取り組みと合わせて考察しても、ESの視点を役職者が意識することは重要であるといえる。現在、三重県立高校では多くの高校で学校経営品質の理念をしっかりと役職側が教職員に伝え、「教職員重視」の視点を教育現場で認識し始めている。さらに、教職員が「学習者本位」という意識の下、教育活動に取り組むことで、その成果が教職員のやりがいに繋がり、結果的に教職員満足が高まるという好循環サイクルがうまく機能し出している。つまり、経営の概念でいうところのCS、ES、QCDのサイクルが教育現場で自然と動き出したということである。教育現場におけるQCDとは、いかに予算内(学校における限られた資源の中)で、期日(次の日の授業、学年末、卒業時など)までに、質の高い教育活動(分かりやすい授業の提供、多様なサポート、健全な人格育成など)を実現できるかであると我々は定義する。この好循環サイクルが稼動することで、ES、CSが共に高まって、教育現場の活性化が期待できると考える。

● 反対意見への対処や実践への工夫を喚起

約3/4以上の高校が、学校経営品質を理解・実践させる上で何らかの工夫をしている。クロス集計結果では、自校において学校経営品質の有効性を感じている高校ほど、工夫を凝らしていることが分かった。一人ひとりの教職員が学校経営品質の理念を理解し、必要性を感じるような工夫、さらに学校全体で取り組むための工夫を役職者が行なうことも、有効性を感じる上では必要不可欠のことであるといえる。つまり、各学校が自校の特徴や現状に合った独自の工夫を凝らし、学校全体で取り組むことで、学校経営品質は有効に機能するのである。具体的な工夫としては、まず学校経営品質を浸透させる第一歩として、専門組織を立ち上げて一部の教員から理解させていくという高校が大半であった。インタビュー調査校では、すべてこのような組織が存在しており、機能していたといえる。また、ベンチマーキングを含めた研修会の実施や、学校経営品質を形ではなく理念から浸透させることなど、教職員に学校経営品質を理解・実践させる上での取り組みは、どの高校でも

なされていることが分かった。さらに、川越高校や北星高校のように、今まで教育活動で取り組んできたことを学校経営品質に当てはめるなど、既存の取り組みを活用することで、導入の際の教職員の抵抗感の払拭や、仕事量が増加することによる教職員の負担軽減を図っている高校が多く見られた。

- 開かれた学校へ

学校という組織の特徴である閉鎖性を学校経営品質によって解消できるということである。学校経営品質導入による変化は、まだ教職員にしか見られない高校がほとんどであるが、学校経営品質が自校で有効だと考えている学校ほど、保護者や地域などへ変化が広範囲に及んでいる。先に聾学校で聞いた、地域と連携し、助け合うことが今後の学校経営では大切という点と合わせて考察しても、今後「開かれた学校づくり」を目指す取り組みが増えていくのは明らかである。聾学校では、マスコミを活用して自校の活動内容を地域に発信していた。三重県型「学校経営品質」では、基本的な考え方に「一つひとつの学校がそれぞれ、地域に開かれ、県民から信頼される目指すことが必要」²⁹とあるように、開かれた学校づくりに重点を置いている。実際に、県立高校の毎年度の「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」結果を県教委のHPで公表したり、各学校のHPや会報誌に掲載したりするなど、これまで閉鎖的であった学校という存在が、学校経営品質に取り組むことで地域に開かれた存在へと変化していることが分かる。実際、インタビュー調査を行なった5校はいずれも「開かれた学校づくり」を重視し、保護者、地域との連携を図り、良好な関係を築いていた。

- 教職員の意識改革

学校経営品質の有効性として挙げられるのが、役職者や教職員の意識改革である。特に、学校経営品質に取り組んだことで、教職員の積極性や自主性が高まった高校が多い。これは、先に白子高校で聞いたPJTへの全員参加による対話の促進や、聾学校の全員参加のアセスメントなどと合わせて考察すると、自分の意見を聞いてもらえることで積極性や自主性に繋がっていると考えられる。他にも、学校経営品質は全教職員で取り組むため、学校の目指す姿の実現に向けて、自分が何をすべきかを考えるという参画意識や自主性を芽生えさせることできる。さらに、川越高校で力を入れている異業種へのベンチマーキングの実施、PDCAサイクルの浸透や、前例主義からの脱却の可能性といった、これまでの学校特有の慣習に関しても意識改革が図られるようになったという成果があった。

- 手段としての定期的・定型的評価

成果として、アセスメントを実施することにより、定型的な評価をすることができるという点が挙げられる。「良い学校をつくろう」と闇雲に動いていても、なかなか自分達が焦

²⁹ 『学校経営品質関係資料』三重県教育委員会,平成19年3月改訂版,P.3

点を当てているところしか見えない。アセスメントの場合は、それらを毎年定型的な視点で評価することができ、取り組みの検証に非常に有効である。また、取り組みの成果も同時に実感できるので、教職員のやりがいにも繋がっている。

5-2 学校経営品質の課題

● 理解と実践のギャップ

学校内での理解度と実践度の間にはギャップが存在した。その理由としては、先に川越高校で聞いた「成果は見えにくいのが我慢して取り組むことが肝心である」という点と併せて考察すると、概要や概念は理解していても、経営改善は見えにくいものであるため成果が分からず、何を実践したら学校が良くなるのかが分からないと考えられる。もしくは、学校経営品質の理念が一見当たり前のことと思われてしまうために、実践に繋がらない。また、理解は進んでいるが、それに比べて実践が進んでいないことに関しては、多忙な教育現場において余裕がないためだと考えられる。

● 教職員、関係者の抵抗

学校経営品質に取り組むことによる変化に関しては、まだまだ教職員に留まっており、地域まで変化しているのは本当に学校経営品質がうまく機能している高校のみである。そのため、特定の高校でしか前例主義や閉鎖性といった学校特有の慣習を改革することができていないということについても課題がある。学校経営品質導入時にこのような慣習がネックとなったように、学校経営品質を推進していく上でもこれまでの学校特有の慣習を改善しようとするに対して抵抗が生まれてしまう。導入によってこのような慣習が改善できたところもあったが、まだまだ学校という組織では深く根付いている。長年勤務している教職員の意識改革は特に難しく、これをどう解決するかが大きな課題である。

また、導入時に教職員から抵抗があった高校に、自校での学校経営品質の有効性を感じられていない高校が多いことから、学校経営品質を導入する際の説明方法にも課題があるといえる。

● 多忙

教育現場における教職員の多忙感をいかに解消するかという点も挙げられる。例えば、各学校内における学校経営品質の推進組織という点から見ると、民間企業と学校で比較した場合、両者とも経営品質を推進するための組織が存在している点では共通している。しかし、民間企業では推進部署に所属している人は推進が本業であるのに対し、学校では推進組織の構成員は大半が教員である。つまり、学校経営品質の推進担当者は本業である教育活動に加えて、学校内での推進活動に注力しなければならない。県教委には、学校経営品質に取り組むことで教職員を楽にしたいという思いがあるが、実際にはまだまだ実現できていない。そのようなことから、多忙感の解消は大きな課題となる部分であ

る。また、多忙な教職員に対して、いかに実践させ、やる気にさせるかということも課題となる。そのためには、いかにして役職者側が教職員にとって働きやすい仕組みづくりや組織風土を醸成するかを考えていくかが問題なのである。

- 見える化しにくい

現状に満足している高校に学校経営品質の必要性をどう理解させるかについても課題がある。現状では特に問題がなくても、数年後には状況が変化している可能性は十分に考えられる。その中で、いかにその必要性を理解させるかが課題となる。県教委を訪問した際も、3~5年後の変化を見据えることの重要性を特に強調していた。また、学校経営品質の成果は、すぐに目に見える形で表れるものではないため、やりがいを実感しにくい。そのため、いかに成果が出るまで地道に我慢して取り組み続けられるかどうかも課題の一つである。

- ビジョンの継承、継続の困難性

県立高校の校長の任期は短い。三重県に学校経営品質が導入されてから5年が経つが、校長がいかにその学校に合ったビジョンを考え、トップが変わっても継続性のある組織運営をできるかということも課題となってくる。我々が聾学校を訪問した際、「しっかりとした引継ぎがあれば大丈夫」と南出氏が言っていたが、それは南出氏が聾学校にあったビジョンを確立し、組織づくりを行なっているからである。つまり、各学校に合った揺るがないビジョンを確立し、しっかりとした引継ぎが行なわれれば、トップが変わった途端に今までの成果が意味をなさなくなってしまうということはない。トップや時代の流れが変わる度に、新しいビジョンや環境などに振り回されることがないようにするためにも、揺るがないビジョンを確立し、継続的な改善ができる組織づくりを行なっていく必要がある。

- アセスメントの目的化

アンケート結果から分かるように、学校経営品質 = アセスメントと思い込み、アセスメントすることが目的化してしまっている高校があるというのが現状である。そこで北星高校の水谷氏も主張していたように、学校経営品質の理念をもっと浸透させるためのプログラムに変える必要がある。三重県型「学校経営品質」は導入から5年が経過したが、その間、わずかに文言が改善されただけであった。そろそろアセスメントの全体像を見直す必要があるかもしれない。

5-3 アセスメントから独自性の獲得へ

学校経営品質の成果として、教職員の意識改革、特に教育現場にESの考え方が根付いたことが大きく、その背景には役職者による教職員のやる気を引き出すための仕組みづくりや組織風土の醸成がなされていた。役職者によって組織を立ち上げ、教職員をエンパワー

メントすることで、参画意識や自主性を芽生えさせることができる。アセスメントによる定期的・定型的な検証も自校を見つめ直す上で重要であり、自校の成長を実感できることは教職員のやりがいにも繋がる。学校を良くするためのツールとして学校経営品質を取り入れることで、これらの成果が生まれているのは、アンケート調査やインタビュー調査からも分かるように、学校経営品質の「学習者本位」「独自能力」「教職員重視」「社会との調和」の4理念の重要性を学校全体で理解しているからである。しかし、現在は学校経営品質を導入してまだ5年目ということもあり、学校経営品質の理解は進んできているが、実際に上手く機能している高校はまだ少ないという課題も残されている。

そこで我々は今後、各学校が目指す学校像に近づく為にさらに重要となってくるのが「独自性の獲得」であると考えます。つまり、学校経営品質の4理念の一つである「独自能力」を確立することである。なぜなら、各学校で特徴も抱える問題も異なるため、どの高校でも共通して適用可能な取り組みは存在せず、成功事例をそのまま自校で取り入れても必ずしも通用するとは限らないからである。そこで、自校の現状に必要な独自の取り組みを実践していかなければならない。独自性を獲得している高校は、自校の抱える問題に柔軟に対応できている。そして、着実に目指す学校像へ近づくことができている。インタビュー調査を行なった5校は、どの高校も独自性を獲得しており、それが学校改革の原動力となっていた。例えば「荒れた学校」を再生させた白子高校の民間校長の強いリーダーシップ、厳しい校則や7つのPJT、伊勢まなび高校や北星高校のような保護者同士のコミュニケーションの場の提供などである。独自性の獲得のためには、アセスメントを通じ自校の強み、弱みを正確に把握し、目指す学校像を実現するために必要な独自の方法を確立できるかが重要なのである。

学校経営品質は「アセスメントをしたら終わり」ではない。現状として、アセスメントすることが目的になってしまっている学校もある。しかし、学校経営品質はその先に本当の有効性がある。しっかりと“理念”を浸透させ、アセスメントをすることで自校の強み、弱みを把握、改善し、「独自性」を獲得したとき学校は本当に変わるのである。

おわりに

我々は現在、教育現場で起こっている問題を解決するための手立てとして、経営の手法が有効かどうかを検証することを目的に本研究に取り組んできた。民間企業などにおいて有効である経営品質向上プログラムが、学校という組織においても効力を発揮することを、先進的に学校経営品質に取り組んでいる高校へのインタビュー調査で実証してきた。しかし、全三重県立高校を対象にしたアンケート結果では、まだまだ三重県内で学校経営品質が完全に浸透したとはいえない状況であることを知った。そのような現状を打開するため、我々は次のことが必要であると考えます。それは、教育現場において教職員の意識改革を可能にさせるための仕組みづくりと独自能力の発揮である。教職員の多忙感を解消させ、やる気にさせること、そして、前例主義や閉鎖性といった学校特有の慣習を変えていき、3～

5年先を見据えることの重要性を教職員に理解させることができるよう、校長が仕組みづくりをしていく必要がある。ここで注意したいのは、成功事例に頼るのではなく、学校それぞれが独自の方法で実践していかなければ、組織改革は成功しないということである。本研究では、現在、学校経営品質の理解が教職員にまで浸透しつつあるという事実が明らかになったので、これからはいかにして独自能力を発揮していくかが鍵となる。

以上のように教育現場においても学校経営品質は教育改革の一手法として大変有効であるということがいえる。つまり、経営品質向上プログラムは民間企業にとどまらず、学校などの非営利組織においても効果を発揮することが実証された。

学校経営品質は忙しい教育現場にはそぐわないため、なくしていく方向で考えているという意見も見られる。学校経営品質は“体質改善の漢方薬”であるといわれるように、それは「学習者本位」「教職員重視」「独自能力」「社会との調和」という“理念”を浸透させ、革新を行なうために組織の状態を整えるものである。そのためには、各学校がすぐに成果を求めるのではなく、長期的な視点を持ち、独自の方法で取り組み続ける我慢強さが必要である。そのため、学校経営品質が教職員の負担を増やす無駄なものであるとすぐに判断してはいけない。なぜなら、学校経営品質はあくまで“理念”が大事なのであり、決してアセスメントすること自体が成果を生むものではないからである。

我々は、学校改革の手法はそれぞれの自治体が独自に考えるにせよ、学校経営品質の理念そのものは三重県だけでなく、全国的に広まっていくべきであると考え。理念が全国的に広まれば、日本の教育現場の活性化が見込めるのではないだろうか。さらには、冒頭で述べた近年教育現場で起こっている問題を解決するための一助になるのではないかと我々は期待している。

今後の研究課題としては、先駆的な事例校だけでなく、まだまだ導入が進んでいない高校へもフィールドワーク調査を行なうべきであろう。本研究で「学校経営品質」は有効であると主張してきたが、実際にケーススタディとして訪問した5校はいずれも「学校経営品質」に積極的に取り組んでいた。しかし、アンケート調査でも明らかになったように、実際に学校経営品質に力を入れている学校はまだ多くなく、三重県内でも否定的な高校が存在する。今後は、そのような学校経営品質に否定的な高校にもフィールドワークを実施し、さらなる課題点や障壁を見出す必要があるだろう。また、学校経営品質を導入している岩手県や高知県など他県の取り組みに関しても研究し、比較検討しても有意義な研究成果が得られるのではないかと。

また、学校経営品質は導入されて5年という短い期間しか経過しておらず、まだまだその成果はあまり発揮されていない。そのため、これから5年、10年先の学校経営品質の実態や成果を定点観測する必要もあろう。さらに、今回は学校という組織に着目して研究してきたが、今後は病院などの同じ非営利組織にも経営品質概念が適用可能であるかということも同様に検討していく必要があるだろう。

謝辞

今回、調査にご協力いただいた皆様には、文献からは得ることをできない貴重な情報をいただき、我々の研究がより厚みのあるものとなりました。最後に、この論文を作成するにあたってフィールドワークにご協力下さった方々、ならびにアンケートにご協力下さった34校の関係者の皆様には心から感謝の意を申し上げます。

そして、本書を最後までお読みいただいた方々にも、深く感謝致します。本当にありがとうございました。

【フィールドワーク先一覧】

訪問日	氏名	役職	組織名
2007年12月6日	杉本彰 氏	副参事	バイオニア株式会社モバイルエンタテインメント ビジネスグループ本部長室OS推進グループ
2007年12月6日	松尾昌典 氏	製菓長	J・アート・レストランシステムズ株式会社
2007年12月6日	永田直久 氏	経営品質/ISO担当 課長	セイコーエプソン株式会社 情報機器事業本部機器事業管理統括センター
	北村正則 氏	経営品質/ISO担当 主事	
2007年12月6日	西村正美 氏	主事	ネットヨタ南国株式会社
	横田英毅 氏	代表取締役会長	
2007年12月20日	廣野元久 氏	計画室副室長	株式会社リコー 経営品質管理本部計画室 兼務 計画室戦略グループ
		兼務 グループリーダー	
2008年7月7日	久島雅夫 氏	統括部長	福井県民生活共同組合 組織ネットワーク推進部
2008年11月13日	若林直樹 氏	主査	三重県教育委員会事務局 教育改革室 学校経営品質推進グループ
	林康子 氏	主査	
2008年12月11日	渡辺修 氏	教頭	三重県立白子高等学校
2008年12月11日	南出正博 氏	校長	三重県立聾学校
2008年12月12日	浅尾正男 氏	校長	三重県立川越高等学校
2008年12月18日	落合宏明 氏	教頭	三重県立伊勢まなび高等学校
2008年12月24日	水谷久康 氏	教頭	三重県立北星高等学校

【アンケート協力校一覧】

氏名	役職	組織名
渡辺修 氏	教頭	三重県立白子高等学校
南出正博 氏	校長	三重県立聾学校
浅尾正男 氏	校長	三重県立川越高等学校
宮本秀男 氏	校長	三重県立志摩高等学校
岩間知之 氏	校長	三重県立名張西高等学校
出口勤 氏	教頭	三重県立津商業高等学校
駒田満 氏	教諭	三重県立久居高等学校
匿名希望27校の関係者の皆様		

【参考文献一覧】

- アサヒビール株式会社 『1997 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,1998 年 2 月初版
- 石田大介編 『三重県立白子高等学校ヒアリングノート』 2008 年 12 月 11 日
- 伊藤由貴編 『三重県立川越高等学校ヒアリングノート』 2008 年 12 月 12 日
- 岩本恵利佳編 『三重県立伊勢まなび高等学校ヒアリングノート』 2008 年 12 月 18 日
- NEC 日本電気株式会社 半導体事業グループ 『1996 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,1997 年 2 月初版
- NEC フィールディング株式会社 『2003 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2004 年 2 月初版
- 太田原ゼミナール編 『学校経営品質班進捗報告書』 2008 年 10 月 24 日
- 太田原ゼミナール編 『学校経営品質班進捗報告書』 2008 年 11 月 14 日
- 太田原ゼミナール編 『株式会社リコー調査報告書』 2007 年 12 月 20 日
- 太田原ゼミナール編 『J・アート・レストランシステムズ株式会社調査報告書』 2007 年 12 月 6 日
- 太田原ゼミナール編 『セイコーエプソン株式会社調査報告書』 2007 年 12 月 6 日
- 太田原ゼミナール編 『ネットヨタ南国株式会社調査報告書』 2007 年 12 月 6 日
- 太田原ゼミナール編 『パイオニア株式会社調査報告書』 2007 年 12 月 6 日
- 太田原ゼミナール編 『福井県民生活協同組合調査報告書』 2008 年 7 月 7 日
- 大西章仁編 『三重県立聾学校ヒアリングノート』 2008 年 12 月 11 日
- 株式会社 J・アート・レストランシステムズ 『2005 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2006 年 2 月初版
- 株式会社日本総合研究所 『1998 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,1999 年 2 月初版
- 株式会社ホンダクリオ新神奈川 『2004 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2005 年 7 月初版
- 株式会社武蔵野 『2000 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2001 年 2 月初版
- 株式会社リコー 『1999 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2000 年 3 月初版
- カルソニックハリソン株式会社 『2002 年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』 日本経営品質賞委員会,2003 年 2 月初版
- ジェームズ・C・コリンズ著 『ビジョナリーカンパニー〔特別編〕』 山岡洋一訳,日経 B P 社,2006 年 6 月
- 社会経済生産性本部監修 岡本正耿・中沢薫編著 『経営品質導入で学校が劇的に変わる 革新する学校経営へ』 学事出版,2007 年 3 月 15 日初版発行

セイコーエプソン株式会社『2001年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2002年2月初版

第一生命保険相互会社『2001年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2002年2月初版

地域ブロック代表者会議編『地域ブロック活動状況北勢A版』2008年12月18日

千葉夷隅ゴルフクラブ『1997年度日本経営品質賞受賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,1998年2月初版

千葉ゼロックス株式会社『2004年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2005年2月初版

トヨタ輸送株式会社『2005年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2006年2月初版

トヨタビスタ高知株式会社『2002年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2005年5月第4版

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2006年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書【対訳版】』日本経営品質賞委員会,2006年3月

日経BP社『日経ビジネス』2008年2月11日号,P.40~45

日本アイ・ビー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部『2000年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2001年2月初版

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメントガイドブック【2006年度版】』日本経営品質賞委員会,2006年5月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメントガイドブック【2007年度版】』日本経営品質賞委員会,2007年4月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメント基準書 2006年度版』日本経営品質賞委員会,2006年6月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2005年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書【教育編】〔対訳版〕』日本経営品質賞委員会,2006年3月

パイオニア株式会社モバイルエンターテイメントカンパニー『2002年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2003年2月初版

富士ゼロックス株式会社『1999年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2000年2月初版

ヘドリック スミス著『アメリカ 自己変革への挑戦—21世紀のシナリオ』桜井元雄訳,角川書店,1996年3月

本田理紗編『三重県立北勢高等学校ヒアリングノート』2008年12月24日

松下電器産業株式会社パナソニックオートモーティブシステムズ『2005年度日本経営品質

賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会,2006年2月初版
三重県教育委員会『学校経営品質関係資料』2007年3月第3版発行
三重県教育委員会事務局 経営企画分野 教育改革室 学校経営品質推進グループ『三重県型
学校経営品質』2007年3月発行
三重県教育委員会編『同志社大学商学部太田原ゼミナール訪問資料 学校経営品質につ
いて』2008年11月
三重県教育委員会ホームページ <<http://www.pref.mie.jp/kyoiku/hp/>>
三重県立伊勢まなび高等学校『平成21年度 学校案内』
三重県立伊勢まなび高等学校『平成20年度 学校要覧』
三重県立伊勢まなび高等学校編『学校相互アセスメントの概要について』2008年2月6日
三重県立伊勢まなび高等学校ホームページ <<http://www.mie-c.ed.jp/bise/>>
三重県立川越高等学校編『川越高校の現状と課題 取り組み実践記録 2008』
三重県立川越高等学校編『(株)武蔵野現地見学会参加報告書』
三重県立川越高等学校編『同志社大学商学部太田原ゼミナール訪問資料 川越高等学校の
歩む道』2008年12月12日
三重県立川越高等学校『2009 学校案内』
三重県立川越高等学校『平成20年度 学校要覧』
三重県立川越高等学校編『平成20年度 ベンチマーキングによる事務室の職場環境改善に
ついて』
三重県立川越高等学校ホームページ <<http://www.mie-c.ed.jp/hkawag/>>
三重県立白子高等学校ホームページ <<http://www.shiroko-hs.ednet.jp/>>
三重県立白子高等学校『2009 学校案内』
三重県立白子高等学校『平成19年度 白子高校 学校白書 学校経営の改革方針並びに学
校経営品質』
三重県立北星高等学校『学校案内』旧版
三重県立北星高等学校『学校案内』新版
三重県立北星高等学校ホームページ <<http://www.mie-c.ed.jp/hhokus/>>
三重県立聾学校編『同志社大学生への三重県立聾学校「学校経営品質の取組について」』2008
年12月11日
三重県立聾学校『平成20年度学校要覧』
三重県立聾学校ホームページ <<http://www.mie-c.ed.jp/sdmie/>>
吉田オリジナル株式会社『1998年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員
会,1999年2月初版
吉田耕作『国際競争力の再生』日科技連出版社,2000年4月

【巻末資料編】

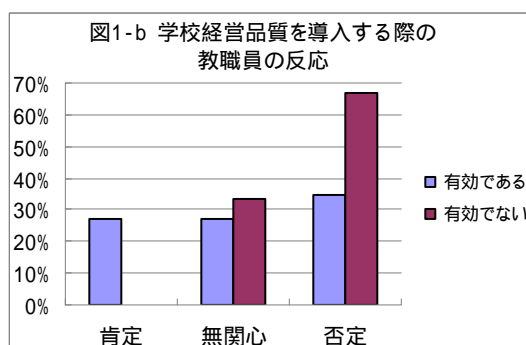
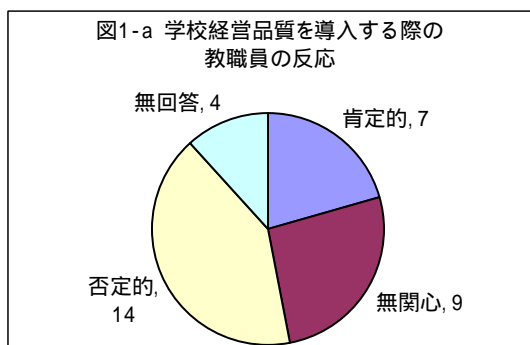
アンケート単純集計・クロス集計結果

調査対象：三重県立高校全 73 校 うち、34 校から回答を回収（回収率 47%）

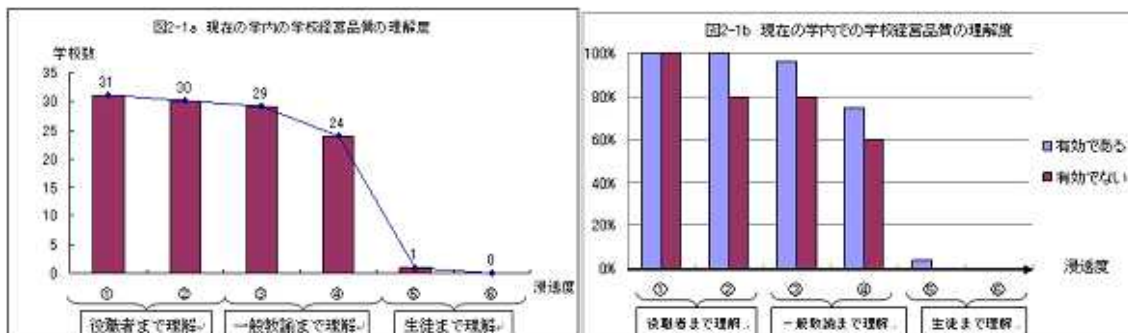
調査時期：2008 年 12 月 11～23 日 回答基準日：2008 年 12 月時点

調査方法：三重県立高校全 73 校の校長宛にアンケートを郵送

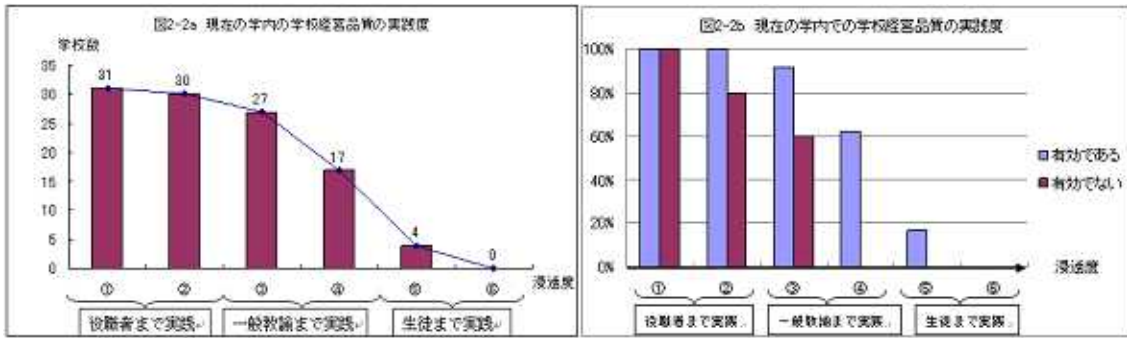
学校経営品質を導入する際の教職員の反応はどうか。



現在の学内での学校経営品質の理解度・実践度はどうですか。

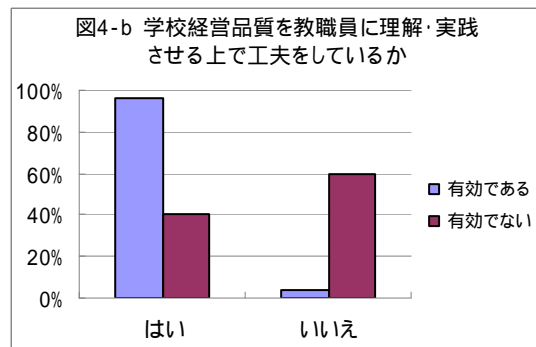
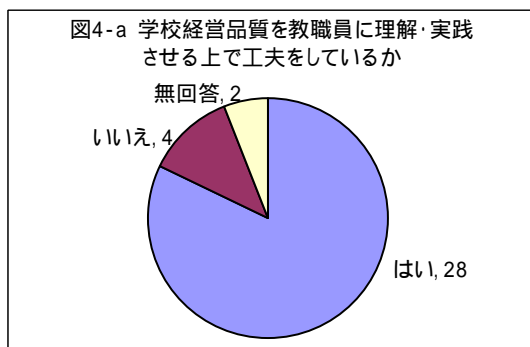


役職者の一部が理解	役職者のほとんどが理解
役職者全員と一般教諭の一部が理解	役職者全員と一般教諭のほとんどが理解
役職者と一般教諭はもちろん、生徒の一部まで理解	役職者・一般教諭・生徒全員が理解

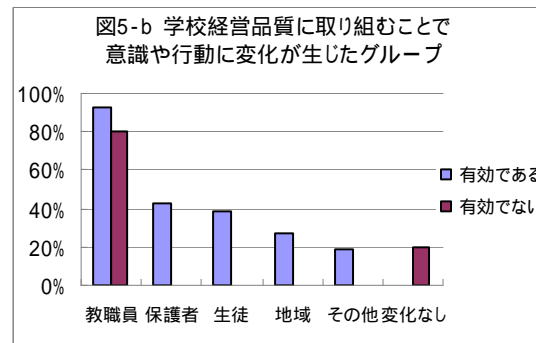
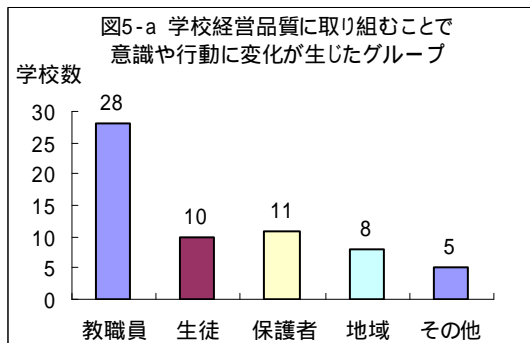


役職者の一部が実践	役職者のほとんどが実践
役職者全員と一般教諭の一部が実践	役職者全員と一般教諭のほとんどが実践
役職者と一般教諭はもちろん、生徒の一部まで実践	役職者・一般教諭・生徒全員が実践

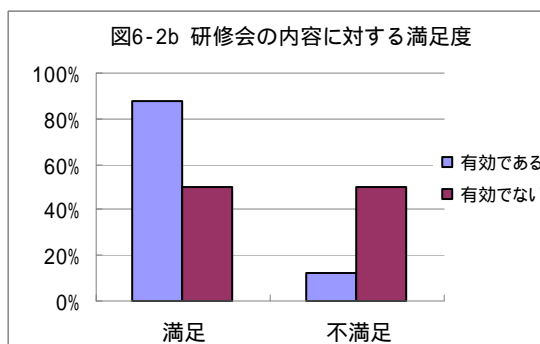
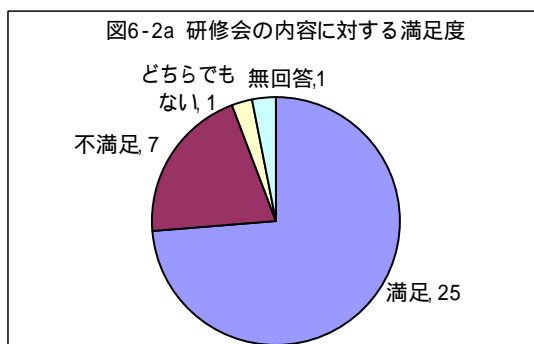
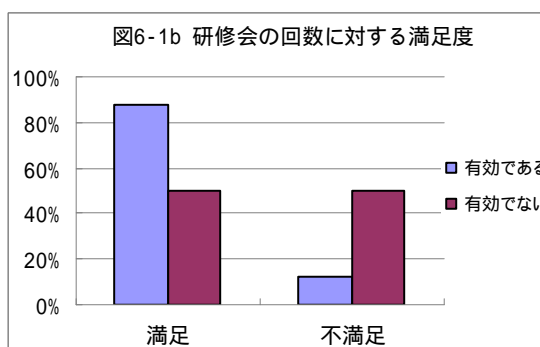
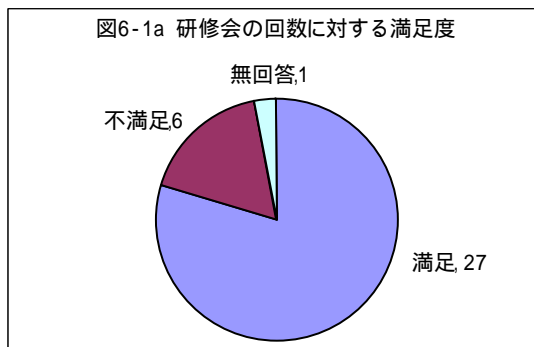
学校経営品質を教職員に理解・実践させる上で何か工夫された点はありますか。



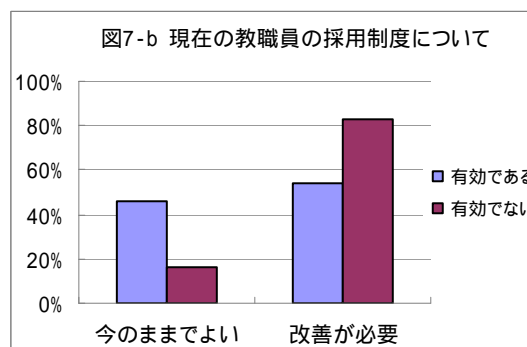
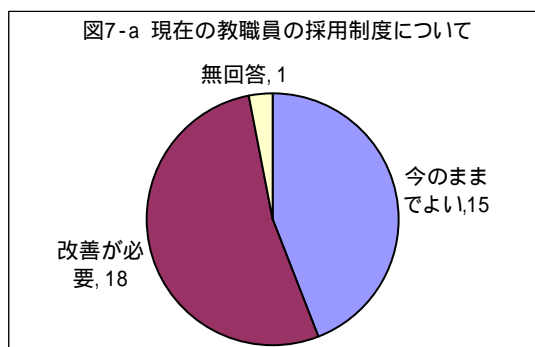
学校経営品質に取り組むことで変化が生じたところはどこですか。



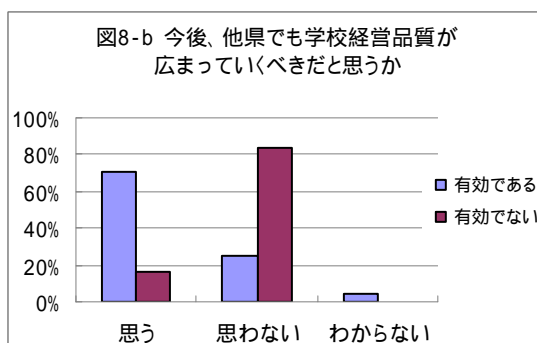
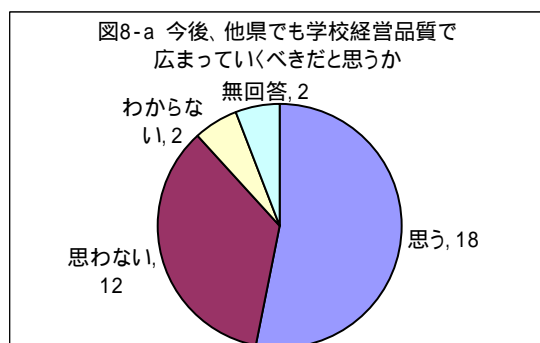
教育委員会による学校経営品質に関する研修会に満足されていますか。



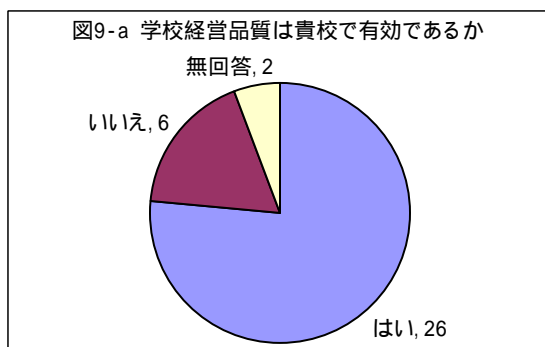
現在の教職員の採用制度についてお尋ねします。



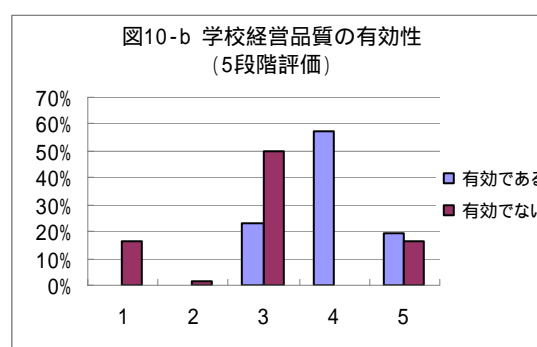
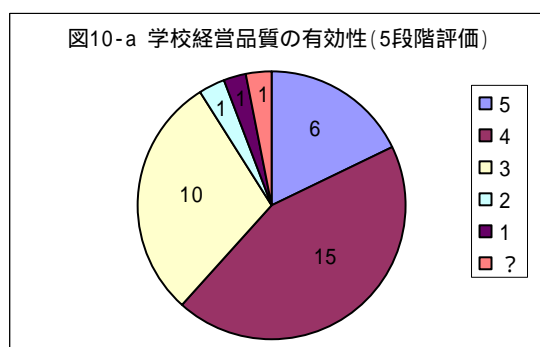
今後、他県でも学校経営品質は広まっていくべきであると思いますか。



貴校で学校経営品質は有効であると考えますか。



学校改革における学校経営品質の有効性を5段階で評価して下さい。



配布アンケート実物

学校経営品質に関するアンケート

学校名〔 〕
記入者名〔 〕 役職名〔 〕
匿名を希望されますか？ はい ・ いいえ

- 学校経営品質を導入する際の教職員の反応はどうでしたか。いずれかに○をつけて下さい。

肯定的であった・無関心であった・否定的であった

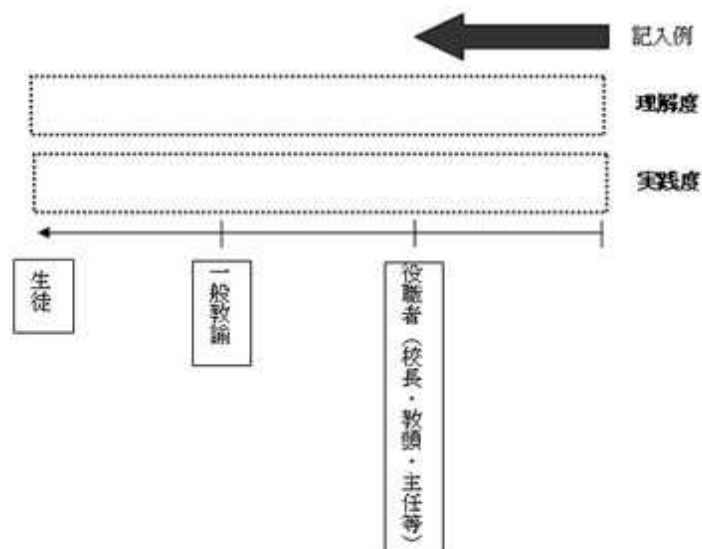
- 「無関心であった」「否定的であった」と回答された方にお尋ねします。

そのような状況にどのように対応されましたか。

()

- 現在の学内での学校経営品質の理解度・実践度はどうですか。記入例に従って、それぞれ点線の枠内に矢印で示してください。※「理解度」…学校経営品質概念の理解が、学内でどの程度まで広まっているか

※「実践度」…学校経営品質概念に基づく実践が、学内でどの程度まで浸透しているか



- 学校経営品質を教職員に理解・実践させる上で、どんな苦勞がありましたか。

(例：「経営」という概念への抵抗をなくすこと、ペーパーワークの負荷、やらされ感の払拭 など)

理解面()

実践面()

- 学校経営品質を教職員に理解・実践させる上で何が工夫された点がありますか。どちらかに○をつけて下さい。

はい ・ いいえ

- 「はい」と回答された方にお尋ねします。具体的にどんな工夫をされましたか。

理解面()

実践面()

●学校経営品質に取り組むことで変化が生じたところすべてに○をつけて下さい。

教職員・生徒・保護者・地域・その他()

> 具体的にどんな変化が生じましたか。

教職員()

生徒()

地域()

保護者()

その他()

●教育委員会による学校経営品質に関する研修会に満足されていますか。それぞれどちらかに○をつけて下さい。

回数 満足している ・ 不満足である

内容 満足している ・ 不満足である

●現在の教職員の採用制度についてお尋ねします。どちらかに○をつけて下さい。

現在の採用方法は 今のままでよい ・ 改善が必要

> 「改善が必要」と回答された方にお尋ねします。具体的にどんな改善が必要だと思われますか。

()

●今後、他県でも学校経営品質は広まっていくべきであると思いますが、どちらかに○をつけてください。

また、その理由をお書き下さい。

思う ・ 思わない

理由()

●貴校で学校経営品質は有効であると考えますか。どちらかに○をつけて下さい。またその理由をお書き下さい。

はい ・ いいえ

理由()

●学校改革における学校経営品質の有効性を5段階で評価して下さい。いずれかの数字に○をつけて下さい。

5 4 3 2 1

もしお時間がございましたら、現在の教育のあり方について思うことをご自由にお書き下さい。

[]

アンケートに関してご不明な点がございましたら、bc0156@mail3.doshisha.ac.jpまでお問い合わせください。

ご協力ありがとうございました。