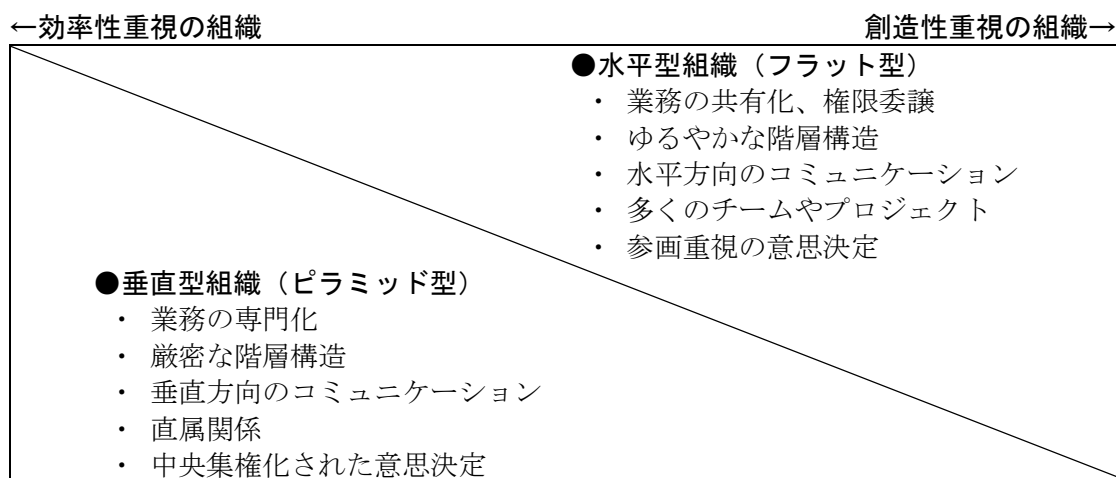


4

学校の組織活性化

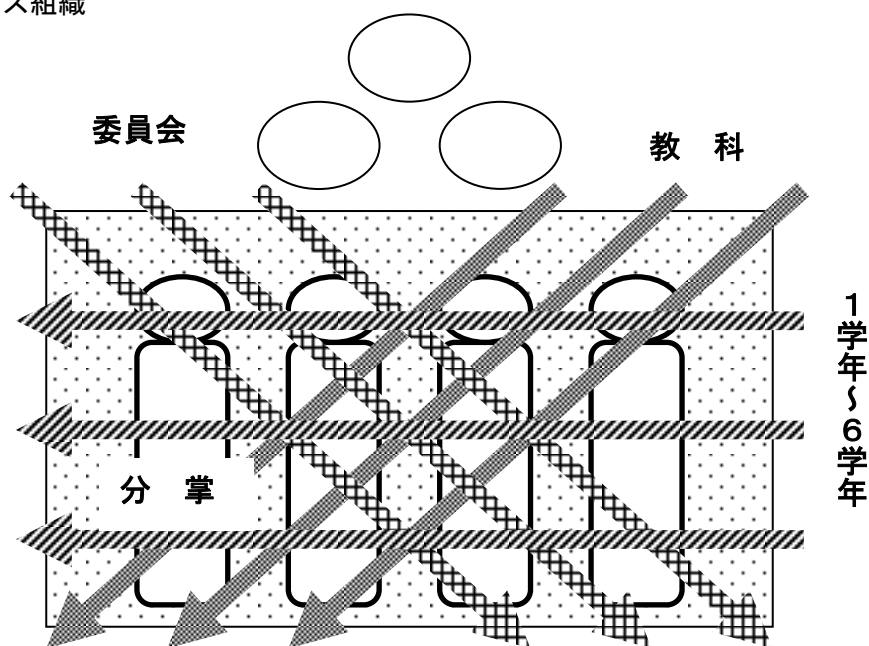
1 学校組織の特徴（フラット／マトリクス）

1 フラット型組織



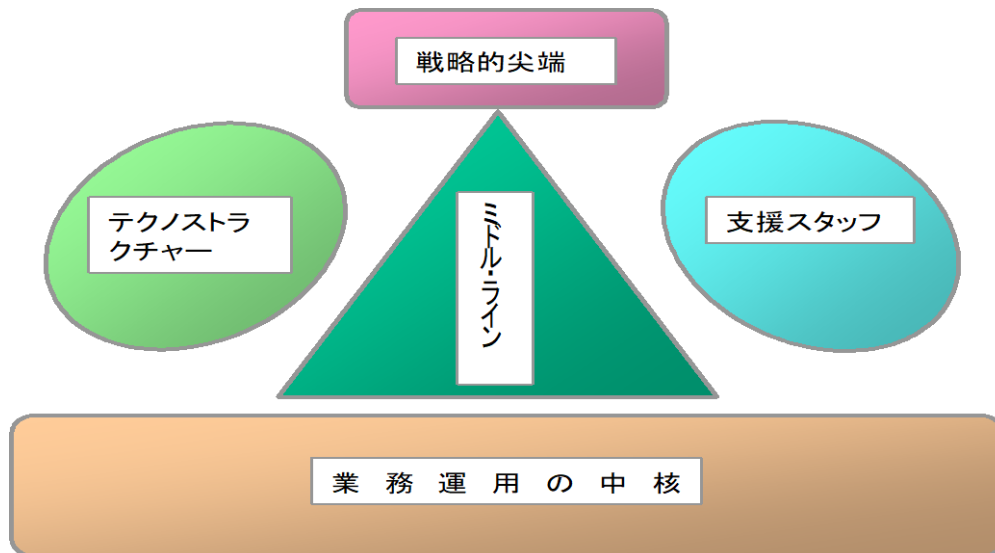
R. Daft (Organization Theory & Design:2001) を参考に作成

2 マトリクス組織



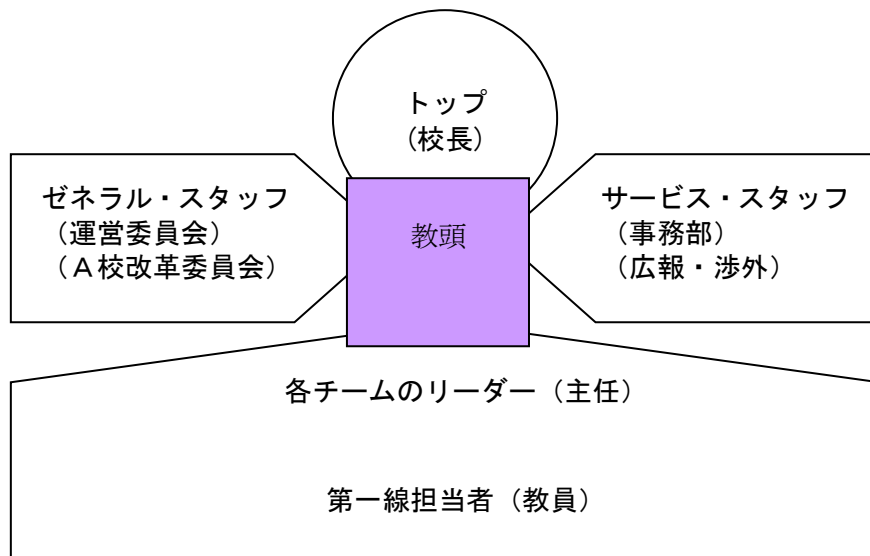
2 組織論からみた学校組織

1 組織に必要な5つの機能



Mintzberg H 「Organization design」(1981)

2 学校組織における教頭の位置づけ



3 組織論からみたラインとスタッフ

1 ライン機能

(1) トップ・マネジメント層の補佐

- ・トップ層の方針や考えを、フロントラインに伝達し、正確な理解と周知を徹底することで、学校経営ビジョンの実現を図る。
- ・自分自身の教育活動をはじめ、主任クラスからの現場情報や意見を収集し、トップ・マネジメントに伝達し、迅速な意思決定を促す。また、各種情報から解釈したアイデアや判断を意見具申し、今後の学校経営ビジョンの見直しや精緻化を図る。
- ・トップ層不在の場合、不在代行権を行使し、トップ層（校長・教頭）に代わって、その責任と権限を不在の間引き受ける。

(2) 各チームのマネジメント

- ・兼任する校務分掌のリーダーとして、業務の基本処理方針決定、進行管理・調整、業務の割り振り、サービス管理を行う。また、担当する分掌内の日常的な問題解決を図る。
- ・兼任する校務分掌の教職員の指導・育成を行う。

(3) トップ層から指示のあった特命事項の担当

- ・〇〇周年行事の実行委員長、〇校との統廃合検討の代表委員。

2 スタッフ機能

(1) サービス・スタッフ

- ・購買、庶務、経理等の限定された事務処理分野で、フロントラインの負担軽減のための助力（サービス）・助言を行う。
- ・外部への広報や外部からの情報収集を行い、学校と外部の各種組織間の連携調整を図る。
- ・組織内の各チーム間に発生する葛藤処理や利害調整を行い、円滑な組織運営を支援する。

(2) ゼネラル・スタッフ

- ・法律、財務、技術面の高度な専門的な分野で、トップ層の経営判断のための助力（サービス）・助言を行う。
- ・重要事項や案件を検討するチームのリーダーまたは中心メンバーとして、トップ層の経営判断のための助力（サービス）・助言を行う。
- ・組織の中長期的なビジョン策定のチームのリーダーまたは中心メンバーとして、トップ層の経営判断のための助力（サービス）・助言を行う。
- ・組織メンバーの育成を目指し、組織的な取組の企画・立案・実施を行う。
- ・トップ層の仕事の限定された部分についての助言・助力をもって、トップ層を補佐する。命令権限を持たない。

4 運動論的な組織活性化

1 米国の組織変革ステップ理論

ナドラー (1995) * 1	コッター (2002) * 2	シャイン (1985) * 3
1 診断	1 危機意識を高める	1 解凍
	2 変革推進のチームをつくる	
2 ビジョンの明確化と連携の構築	3 適切なビジョンをつくる	
	4 変革ビジョンを周知する	
3 行動	5 メンバーの自発的行動を促す	2 移行 (変化)
	6 短期的成果を生む	
4 整理統合と仕上げ	7 変革を進め、根づかせる	3 再凍結
5 変革の維持		

* 1 : Nadler, D. A, Shaw, R. B. & Walton, A. E. 「不連続の組織改革」ダイヤモンド社 (1997)

* 2 : Kotter, J. P. 「ジョン・コッターの企業変革ノート」日経 BP 社 (2004)

* 3 : Schein, E. H. 「組織文化とリーダーシップ」ダイヤモンド社 (1989)

Schein, E. H. 「組織心理学」岩波書店 (1966)

2 日本の組織変革ステップ理論 (1)

「組織づくりの基本ステップ」* 4	「構造こわしの実践プロセス」* 5
1 現状の的確な把握 (診断) と問題意識の共存的醸成	1 変革準備
2 あるべき姿を設定し、計画的組織づくりのための計画作成	2 変革導入
3 組織づくりの実践と自主的組織作りの動きの定着	3 変革実践

* 4 : 森田一寿「経営の行動科学」福村出版 (1984)

* 5 : 古川久敬「構造こわし～組織変革の心理学～」誠信書房 (1990)

3 日本の組織変革ステップ理論 (2)

「トップとミドルの相互作用」* 6
1 トップによるゆさぶりとビジョンの提示
2 ミドルによる戦略的突出
3 変革の連鎖反応
4 新しいパラダイムの確立

* 6 : 野中郁次郎「企業進化論」日本経済新聞社 (1985)

4 J.P. コッターの組織変革ステップ

	ステップ	ステップの概要
1	メンバーの危機意識を高め、自覚レベルを強化する	①自組織の現状における問題点を明確にする ②将来の存在可能性と周囲からの期待を説明する ③顧客やニーズ、競合の動向を伝える
2	変革推進のチームをつくり、同僚性を高める	①組織内の各部門にまたがる問題を整理する ②業務分担の明確化と業務多忙化軽減の推進を図る
3	適切なビジョンをつくる	①変革ビジョンや基本方針を言葉でまとめる ②ビジョンにメンバーを参画させる ③行動のよりどころ（中心価値・行動規範）を明示する
4	変革ビジョンを周知する	①力点（重点事項）を明確にする ②使用可能な経営資源を見積もり、重点配分する ③タイミングを計り打って出る
5	メンバーの自発的行動を促す	①あらかじめ考えられる問題を整理し、実施上の障害を取り除く ②ビジョン実現の仕組み、制度を整える ③リスクテキング（創造的手段の施行）
6	短期的成果を生む（小さな成功を積み上げる）	①目に見える成果を短期目標として設定する ②成果達成の報酬を与える ③行動状況をフィードバックする（モニタリング）
7	変革を進め、根づかせる	①マネジメントの諸機能についてのノウハウを整理する ②成功ノウハウ（新しいやり方）と成果との関係を整理する

5 E.H. シャインの「解凍」「移行（変化）」「再凍結」

（1）解凍

組織変化のための第1段階は、組織内部に変化への欲求や意欲が作り出される過程である。このためにはまず、変化しないこと（現状維持を続けること）に対する疑問や不安がメンバーや集団の内部に醸成されなければならない。なぜならば、現状を支えているこれまでの考え方の存在が、適応に必要な新しい態度や行動パターンの学習にとって障害となっているからである。

いいかえれば、これまでの考え方を疑問視し（ダブル・ループ学習）、それを孤立させ、ついにはそれらの否定や破棄を行なうような準備状態を形成する段階が、解凍過程である。

①変化しない「罪」を強調

解凍過程を促進させる手法の一つとして、第三者を通じて、望ましからぬ態度や行動の否認があげられる。これにより、メンバーたちの内部に不安と緊張が生み出され、現状打開へのモチベーションが喚起されてくる。もしすべてが順調で肯定的であるなら、変化への欲求はなんら活性化されることはないだろう。

いいかえれば、否認や不承認は、メンバーたちの心に、現状維持を続けることに対する「罪の意識」や「不安感」が喚起されるに十分なほど、強い衝撃を伴って行なわれなければならない。

②変化への心理的障害の除去

第2の方法は、変化しないことの罪を強調するかわりに、変化を妨害している心理的障壁を除去するやり方である。

「変化への抵抗」とは、確実に慣れ親しんだこれまでのやり方や、場合によっては、組織内での既得権を失う不安に対する自己防衛反応である。したがって、変化へ向けての解凍状態を促進させるには、変化が安全であり、失うものより得るものの方が大きいことを、変化の心理的コストを払わなければならないメンバーたちに確信させることである。

(2) 移行（変化）

解凍されたメンバーたちは、変化への欲求を自覚する。メンバーたちは、今の状況を以前と違った目でとらえ、その意味や対応の方法を見きわめようと、新しい概念や情報を求めて探索行動を開始し、新しい行動パターンが獲得される。

このための第1の方法は、ある役割モデルとの同一化メカニズムを通じて、そのモデルの態度や行動パターンを学習することである。このモデルは、組織内のある人であったり、成功している組織外の人や、コンサルタント等の外部の第三者であるかもしれない。このような役割モデルが手近かに存在しない場合、個々の問題解決を通じて、問題解決にもっとも適切な情報や知識が取り入れられ、行動の変容を助ける。

(3) 再凍結

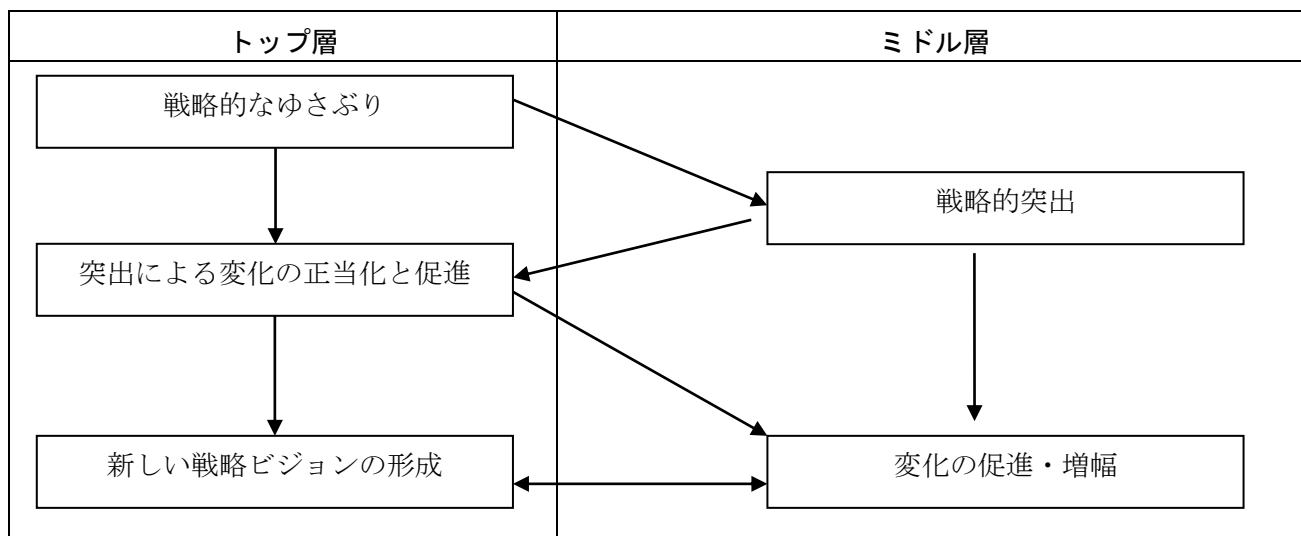
たとえ新しい態度や行動様式が習得されても、もしそれらが全体へ広がらず、安定した構造の一部として再凍結されなければ、習得された変化は継続しない。

第3段階は新たな行動や考え方を内面化し、定着させる再凍結段階である。それには新たな考え方や行動が、メンバーたちのアイデンティティと合致しているかの自省や確認の機会を付与したり、そうした新たな行動の認識や賞賛の機会も持ち、新たな行動や仕事が集団や組織と調和していることを認識してもらい、行動が逆戻りしないよう、再度凍結するのである。

(二村敏子編集「組織の中の人間行動」有斐閣(1982)を参考に作成)

6 野中郁次郎の「トップとミドルの相互作用」

1. 戦略的なゆさぶり	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップ層の将来展望（まだ、あいまいで不定形な問題意識やドリームが背景）をもったゆさぶり ・ 将来の中核部分（組織全体に波及効果を持つような分野）への徹底した（思い切った）資源集中 ・ 組織内部に矛盾と危機感→問題解決ではなく問題を顕在化 ・ 外部からのプレッシャーの活用
2. ミドルの突出	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミドルを中心とした小集団による戦略的突出 ・ 小集団は、自然発生的 or 計画的に組織化されたプロジェクト（ミドルは組織内を遊弋し、突出集団のメンバー候補を探索） ・ 現場情報を駆使したチャレンジ行動 ・ 極限追求型の目標設定（健全な開き直り） ・ 集団の中への異質性の取り込み ・ トップの周辺状況の環境整備 ・ 突出集団の挑戦の目に見える成功
3. 変化の促進・増幅	<ul style="list-style-type: none"> ・ 突出集団の成功による後続集団の発生 ・ トップ層の意図的な支援（人事面、予算面） ・ 短期間に後続集団の目に見える成功の支援 ・ 相乗効果による新しいレベルへの移行
4. 新しい戦略、ビジョンの形成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変化の渦を大きくするため、トップ層の具体的な戦略、ビジョンの具体化 ・ ミドルの突出の追認レベルではなく、組織の存在そのものの新たな地平を切り開くレベルの戦略ビジョンへの進化



（企業の自己革新（野中郁次郎、加護野忠雄他 中央公論社：昭和61年）を参考に作成）

5 学校改善・改革への抵抗への対処

1 なぜ、抵抗が生まれるか

まず改革への抵抗は、革新目的についての誤解や不信によるものである。なぜ改革をするのかについて明示された目的の裏や、本音の部分を邪推したりすることは多い。変革推進者の個人的利益や、組織内での立場や地位を高めることが目的ではないかと考えたり、逆に自分の地位や立場が脅かされるのではないかという疑念を持ちやすい。そうした変革目的についての不信や邪推、誤解に基づく抵抗は多い。

第2は変革の成果についての評価や認識のズレに伴う抵抗である。変革推進者が求める成果は変革によって獲得はできないとの予測や、逆にマイナス面を予想した抵抗も良く見られることである。

そして第3は変革による現状の変化に関する一般的不安による抵抗である。何事も変革は現状が変わり、なんらかの新たな状況が生ずることになる。だれでも現状が変化して「どうなるのだろうか」「新たな状況へうまく対応できるだろうか」といった不安はつきものである。そうした不安をいかに軽減するか、不安を削減するため心理的支援が求められる。さらに変化は既得権を失うことになったり、自分の仕事が増加したり、面倒くさいものになってしまうのではないかと、といったことへの心配も少なくない。自己の利益がどうなるかといった心配からの不安の拡大はさらに抵抗を強めることになる。

変革は常にこうした要因から抵抗が生ずることが一般的であり、日常的であることを認識することが抵抗のマネジメントの基盤である。それを前提とした組織変革のプロセス、PR、説得の方法を設計することが求められる。

2 抵抗への対応

ボイエットは変革の方程式として $C = A \cdot B \cdot D \cdot X$ を提示している。すなわち、「 C ＝変革の成功する見込み」は、「 A ＝現状に対する不満度が高い」、「 B ＝変革達成後の望ましい状態の明示」、「 D ＝目的に向けての具体的第1歩が明確」、「 X ＝変革に要するコストがあまりかからない」である。

変革の成功確率が高ければ、積極的に変革へ協力参加することになろうし、現状への不満が高ければ、変革を支援し、強力に推し進めることになろう。それは変革後の望ましい姿、ビジョンが明確かつ具体的に提示されれば変革意欲を高め、そうした方向への現実的第1歩なり、成果が示されれば、より前進する意欲や行動を促進することになる。そして変革に要するコスト、エネルギーが小さければ；より変革の推進を早めることになる。

第1は、コミュニケーションである。変革の目的そして変革へのビジョン、変革後の具体的姿、変革のメリットを伝達し、納得してもらう努力である。コッターはビジョンを効果的に伝える7つのポイントを示している。

すなわち、①話は単純明快に、②比喩や類比や例を用いて、③様々な情報交換の場を利用し、④ひたすら繰り返し、⑤模範を示しリードし、⑥矛盾することははっきり示し、⑦聞く耳をもって話を聞いてもらうことを強調している。

とりわけ変革後の行動のモデルとなる人、すなわちロール・モデルを具体的に示し、逆に旧文化の体现者を排除することも重要である。さちに聞く耳をもって、疑問や不安については詳

しく情報をフィードバックすることが重要である。

第2は変革への参加を促すことである。変革のプロセスに巻き込み、変革の情報を共有し、ともに変革を進めることは忘れてはいけない。

さらに第3は変革のための教育・支援である。シャインは「生き残れるかの不安を学習することへの不安よりも高める」教育の重要性を強調している。変革への抵抗は、新たなことを学習することへの不安が強ければ強いほど抵抗は強いとし、その抵抗排除には、現状のままで変革しないことの不安が高まれば、自然に変革のための学習に対する不安は削減されることを主張している。もちろん教育・支援は公式的なものばかりでなく非公式な教育、さらに個別的な職場でのコーチングや支援は欠かせない。

第4は、新たな方法、行動のための制度づくりである。あらたな行動を定着持続するためには制度づくりによる定着化、ルーチンが極めて重要である。

そして第5として新しい価値観の実践、行動を評価し報酬を付与することは、それを促進し、他のメンバーにも拡大することにつながることは言うまでもない。

(根本孝他「テキスト組織文化」泉文堂(2004)78頁から80頁から引用)

3 県立高校のミドルの戦略的突出事例

●ミドルとしての突出行動

(1) どのような活動で突出したか。

- ・ M県立Y高校：1学年主任の「啐啄同時の学習システム」の取り組み
- ・ K県立O高校：数学科教員の「補習詰込み型から自学推進授業システム」の取り組み（この教員は、人事交流でG県立高校から戻ってきた教員）

(2) 仲間の誰を巻き込むか。誰が同調してくれるか。

- ・ M県立Y高校：1学年の教員
- ・ K県立O高校：数学科教員

(3) もたらされた短期的な目に見える成果は何か。

- ・ M県立Y高校：1学年の学習時間増⇒模試偏差値の低下率減少
- ・ K県立O高校：ある模試で数学の平均点が私学のT高校を上回る

(4) 校長にどのような支援をしてもらうか。

- ・ M県立Y高校：生徒の成績管理システムの刷新（進路指導部）
- ・ K県立O高校：自習ルーム、廊下学習等の環境整備

(5) 期待される後続集団は誰か。（どのグループ後に続いたか）

- ・ M県立Y高校：次年度の1学年
- ・ K県立O高校：英語科教員

6 組織文化への働きかけ

1 組織文化とは、組織のメンバーに共有された価値観及び特徴的な行動パターン・慣行

(1) 共有された価値観

組織メンバーが、わが組織では、何が大切で、何が大切でないか、何に価値をおいているかを共有していること。

(2) 特徴的な行動パターン・慣行

組織内で共有された価値観が、組織メンバーに浸透し、その組織ならではの共通の行動となって表れたもので、比較的に見えやすく、外部から観察可能である。

2 組織文化の機能

(1) 組織メンバーの判断基準

(2) 組織メンバー間のコミュニケーションの円滑化

(3) 一体感による意欲の向上

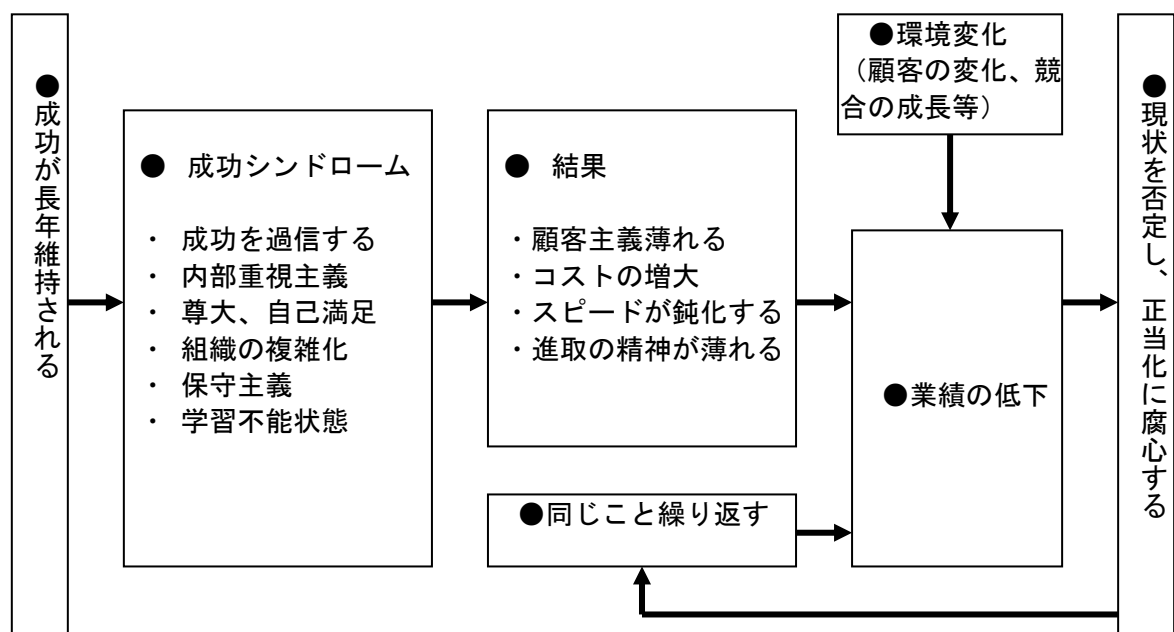
3 組織文化の逆機能

(1) 価値観や思考様式の均一化（金太郎飴）

(2) 自組織の組織文化への過度の固執

4 成功の罠（Nadler, D. A, Robert. B. S, A. E. Walton）

本来、組織文化は、組織の成長のための源泉である。しかし、変化する環境の中で、過去の成功体験にこだわるあまり、組織文化の逆機能が起こる。つまり、前例を踏襲、強化するだけで、新たな挑戦が行われず、「成功の罠」に陥るのである。



（斉藤彰悟監訳「不連続の組織変革」ダイヤモンド社：1997年 を参考に作成）

5 組織文化に対する変革へのアプローチ

変わりにくい組織文化・風土・集団規範への変革には、「文化を変えずに文明を変える」アプローチがある。これは、組織文化・風土・集団規範に直接手を打つのではなく、組織のビジョンや運営の仕組み、コミュニケーションを変えることにより、組織を実質的に変革させる方法である。

授業でも扱ったように、これは、図の冰山モデルでは、水面上の部分と、水面に見え隠れする部分へのアプローチであり、組織構造に直接手を打たないことから、間接的なアプローチと言える。

(1) リーダーの積極的な誘導行動

リーダーのクレジットと逸脱行動に関して「ホランダーの方略」と呼ばれるもので、今までに大きな実績をあげた人や、力量を認められているリーダーの意見が、多数派に影響を与えるというものである。つまり、そのようなリーダーは、組織に致命的な打撃を与えるのではなく、既存の組織文化・風土・集団規範から多少逸脱していても、メンバーから心理的な制裁を受けることはないという原理である。

これは、メンバーがリーダーに与える一種のクレジットであり、リーダーは慣例にない行動をしても唯一許される存在と言える。ただ、リーダーが逸脱した行動をとることで、期待される成果や結果が生じないときは、メンバーからのクレジットを失い、リーダーによる変革は成功しない。

(2) マイノリティ・インフルエンスによる集団力学の活用

組織文化・風土・集団規範は、組織の多数の者が持っているため、少数者が多数者に対して影響力を行使する可能性はないように見える。しかし、モスコビッチ(1969)は、少数のイノベーターが、一貫した態度と行動を保持することで、多数者がわが影響を受け、態度を変容することを裏付けた。

この場合、最初は少人数でもそのうち賛同者が増え、いつのまにかマイノリティからメジャーになる。経験的に、組織内の意見分布は、多くの場合、正規分布に近いと思われる。その割合は、3:4:3(サシミ)とか、2:6:2(パレートの法則)と言われたりする。また、三菱総合研究所「クォーター・マネジメント(講談社:1986)によると、25%の人が動きを変えると全体が変わるとしている。

(3) 外の風の活用

① 異質性の導入

⇒ トロイの木馬作戦

② 視野と関心の拡大

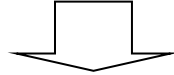
⇒ 「障子を開けてみろ。外は広いぞ」

③ 外圧の利用

④ メンバーの交代

7 ミドルの戦略的突出による活性化【戦略マップメモ】

●わが校の重点



●ミドルとしての突出行動

- (1) どのような活動で突出するか。

- (2) 仲間の誰を巻き込むか。誰が同調してくれるか。

- (3) もたらず短期的な目に見える成果（変化）は何か。

- (4) 教頭・校長にどのような支援をしてもらうか。

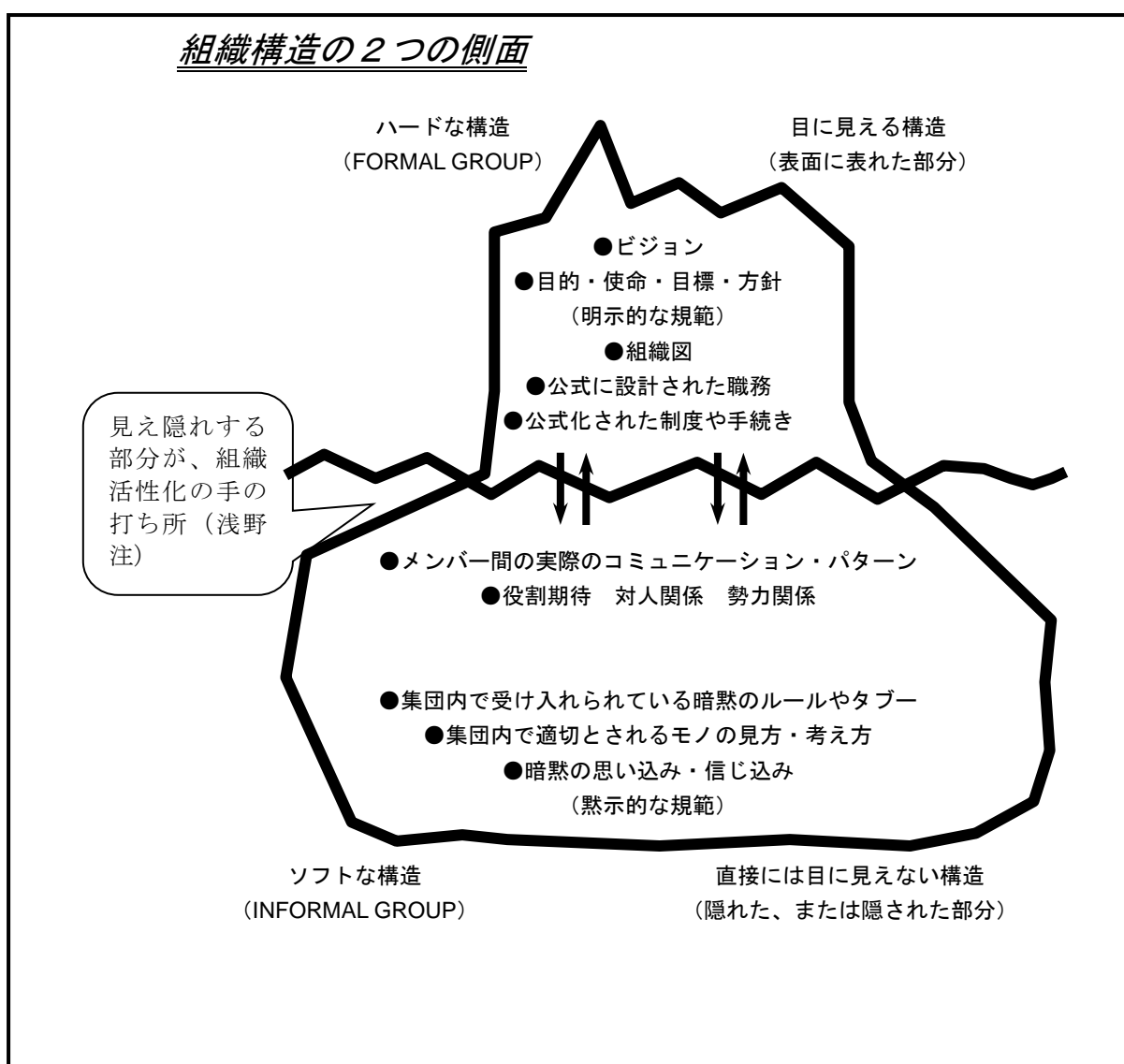
- (5) 期待される後続集団は誰か（どのグループか）

8 組織の循環器系に注目した活性化

1 経営組織体の俯瞰図

組織は、“職位・役割関係” “コミュニケーション・パターン” “メンバー間の心理的關係” の3つの視点から観ることができる。また、組織目的・目標や日常的な活動を進めるための制度や手続きも重要な視点である。

ところで、こうした組織構造には、目にみえるハードな部分と直接的に見ることのできないソフトな部分がある。集団の革新や変革を考えると、このソフトな構造が重要な焦点となる。



(古川久敬「構造こわし～組織変革の心理学～」誠信書房 1990 年に加筆)

2 組織の硬直化現象

(1) 進み過ぎた「標準化」

1	全員一致への固執	全員のコンセンサスが得られないことが、新しい行動を起こさないことの格好の口実とされる。
2	慣行や前例への墨守	臨機応変な対処はみられなくなり、過去からの延長線上ですべての仕事が行われるようになる。
3	異質性の排除	現状の職場の規範に合わない新しい考え方やヒトをしだいに排除するようになる。
4	リスクの回避	安全第一主義がはびこり、少しでもリスクのある新しい試みをすべて避けるようになる。
5	減点主義的な傾向	新しい試みは、成功してもあまり評価されず、失敗したときは大きく減点されるようになる。

(2) 進み過ぎた「構造化」

1	仕事の内容と手順の固定化	やるべき仕事の範囲とやり方が固定化し、これにあてはまらない仕事は例外として無視される。
2	役割の固定化	メンバーの仕事の担当分野が固定化し、互いに他人の仕事に関心を示さなくなる。
3	なわばり意識と職人気質	これは（これだけが）わたしの仕事だという固定意識とか、この仕事に関してはわたしが専門家だという職人気質が発生している。
4	管理者への権限と判断の集中化	事前に決められた事柄以外は、すべて例外とされ、その意思決定は管理者に集中する。メンバーは、管理者の指示がないと動けない（動かない）状況になる。
5	意思決定の遅滞	例外事項の意思決定は、メンバーの間をたらい回しにされ、決定が著しく遅れる。また何事につけ、管理者の判断を期待する指示待ち傾向が強くなり、主体的な行動が見られなくなる。

(3) コミュニケーションの「平板化」「陳腐化」

1	ネガティブ情報の抑制と歪曲	仕事上の不具合（ネガティブ）な情報は、管理者に届く前に都合よく修正されてしまう。
2	コミュニケーション・ルートの固定化	職場の中でコミュニケーションを交わす相手が固定し、必要な情報が全員に行き渡らなくなる。
3	仕事に関する会話の減少	コミュニケーションの内容も、新しい発想や仕事の改善に関するものはほとんどなくなり、愚痴や不満が多くなる。
4	会議やミーティングの硬直	会議やミーティングが形式化し、会議やミーティングは淡々と滞りなく進行する。

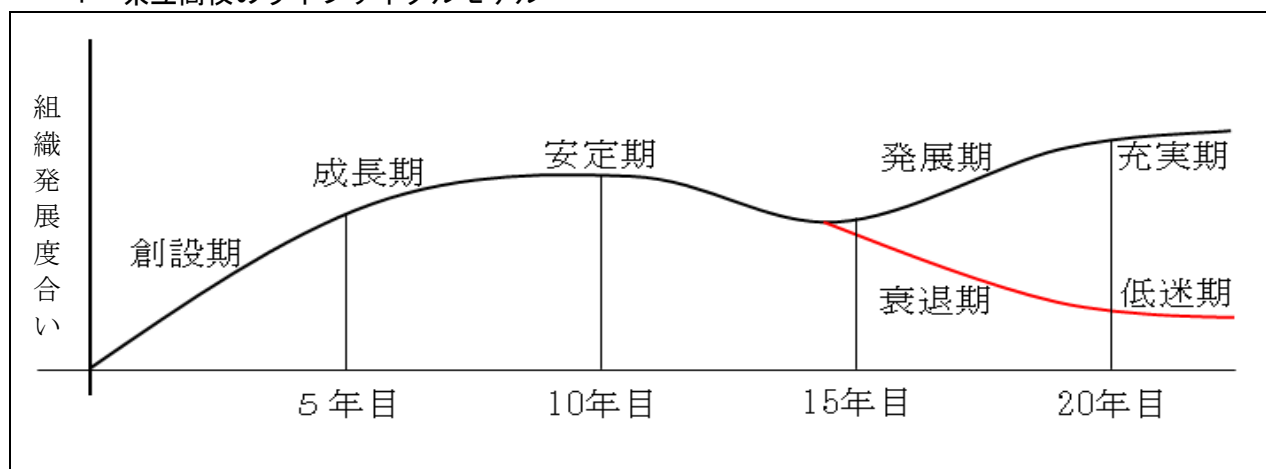
(4) 興味・関心の「内部化」「狭小化」

1	外部情報への関心の希薄化	メンバーの興味・関心は、無意識のうちに職場内部に偏り、社が言う屋職場外の動きに関心を示さなくなる。
2	革新運動への無関心	現在進められている社内改革をよそ事のように受け止め、積極的な関与の意欲を持たない。
3	あきらめと消極姿勢	「何故できないか」をうまく説明することに汲々とし、その理由づけに卓越している。
4	内部派閥の存在と対立	内部の政治的な緊張に対する対処や内部抗争に明け暮れる。

（古川久敬「構造こわし～組織変革の心理学～」誠信書房 1990年に加筆して作成）

9 ライフサイクルに応じた学校経営

1 県立高校のライフサイクルモデル



兵庫教育大学教職大学院「学校経営実践事例集」2012年3月より

2 県立高校のライフサイクル各段階

創設期 (1年目～)	明確なビジョンをもった学校長の強力なリーダーシップのもと、教職員が丸となって「学校づくり」に邁進する。この時期は、少々の失敗は気にせず、目標に向かって突き進むことが大切である。
成長期 (5年目頃～)	学校経営も軌道に乗り始めたこの時期は、過去5年間の見直しをすることと、今後の展望をしっかりとつことが重要。学校の規模も大きくなっており、教職員のコミュニケーションを密にする必要がある。
安定期 (10年目頃～)	学校の評価も定着してきたこの時期に「安定」してしまうと「衰退」がはじまる。従ってこの時期に、もう一度「建学の精神」に立ち返り、教職員のベクトルを同一方向に合わせ、「衰退の危機」を「発展へのチャンス」と捉えることが大切である。
発展 or 衰退期 (15年目頃～)	ここで気を付けなければならないのは、新設当初のビジョンが崩れてしまうことである。そこで、この時期に何か「カンフル剤」的な手を打つことにより、さらなる「発展」のエネルギーを生み出したい。
充実 or 低迷期 (20年目頃～)	ここからはマンネリの打破と、いかに新機軸を打ち出せるかにかかっている。例えば、積極的に文部科学省や県の研究指定を受けたり、制度を見直したりすることによって、教職員のやる気を喚起し、もう一度組織全体を活性化する必要があるだろう。ただ、一度「低迷期」に入ってしまった学校園を再生するのは並大抵のことではない。外科手術的な思い切った「構造壊し」を行わなければならないが、「カリスマ学校長」でない限り不可能である。ここで求められる学校経営方法は、「トップダウン」でも「ボトムアップ」でもなく、「全教職員一体型」であろう。様々な研修で学んだ「班別演習」を取り入れ、KJ法等を駆使して「学校再生案」を全教職員から募り、学校長を中心とする「改革委員会」で具体案を出し、各分掌で実行していく。その際、「組織マネジメント」のPDCAサイクルの中に位置付け、「学校評価」や「教職員評価」（目標管理）と連動させることは言うまでもない。

兵庫教育大学教職大学院「学校経営実践事例集」2012年3月より

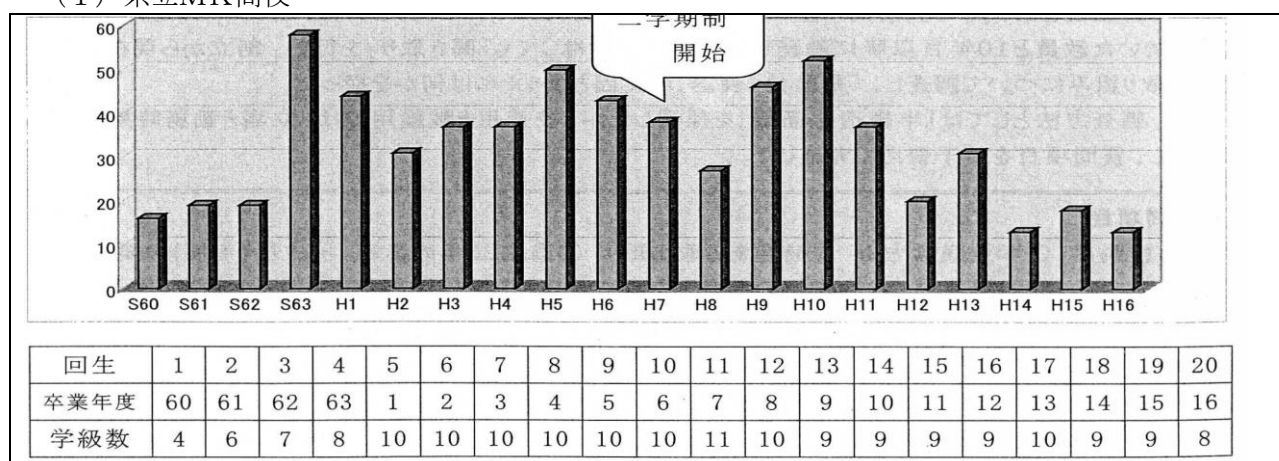
3 総合学科の高校事例

設立	学校名	総合学科の基本理念		学力の向上への取組	成果	進学希望者数 (9月)	定員	偏差値
		個性を生かした主体的な学習 (自分の時間割)	自己の進路を深めさせる学習 (キャリア教育)					
H9	A	○	△	△		287	240	49
	B	△	○	○		284	240	49
H11	C	△	△	○		128	120	43
H12	D	○	○	○	→	303(+63)	240	54
	E	△	○	○		268	240	50
H13	F	○	○	○	→	383(+143)	240	51
H14	G	△	△	○		102▼	120	40
	H	△	△	○		344	240	56
H15	I	○	○	○	→	486(+166)	320	44

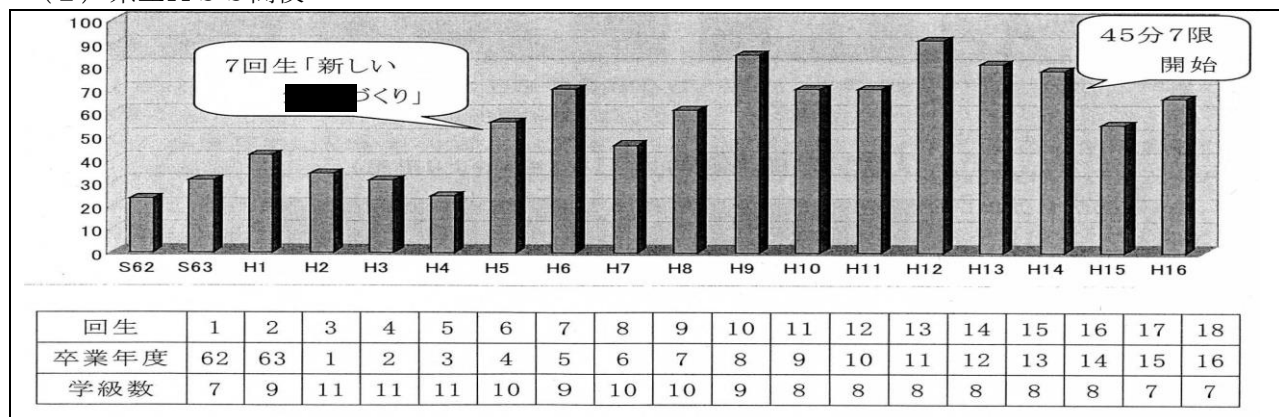
兵庫教育大学教職大学院「学校経営実践事例集」2012年3月より

4 普通科高校事例（グラフの縦軸の数字は国公立大学合格者数）

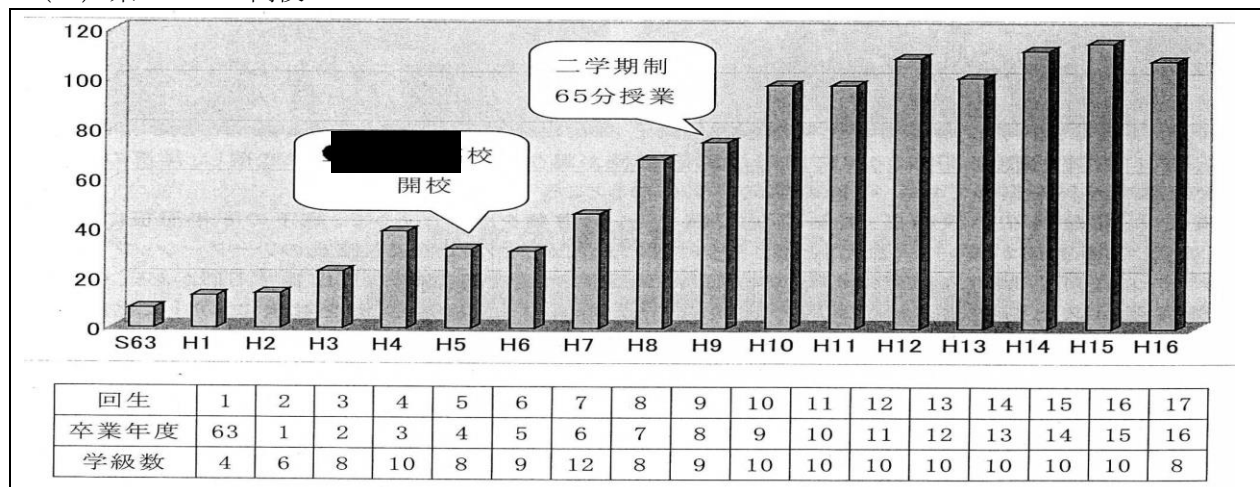
(1) 県立MK高校



(2) 県立HSS高校



(3) 県立HSD高校



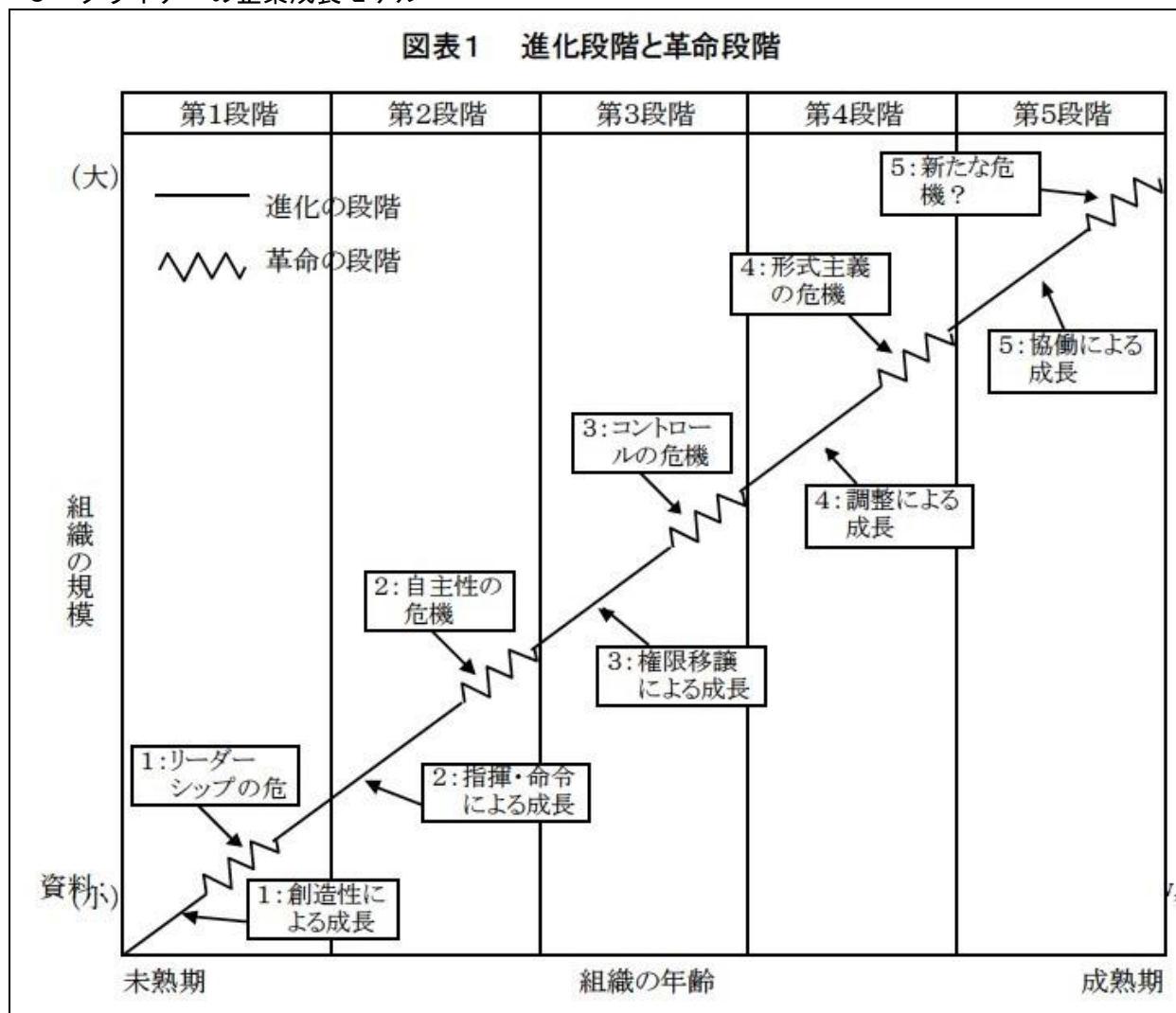
兵庫教育大学教職大学院「学校経営実践事例集」2007年3月より

5. ライフサイクル各段階の焦点課題集団の状態やメンバーに焦点を当てた説 (1988)

段階	集団の状態	メンバーの状態	リーダーシップの焦点
青年期	<ul style="list-style-type: none"> ・規範は形成途上で明瞭さに欠けている ・役割期待は未確定 	<ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションは高い ・自己の居場所の確立と人間関係づくりに関心 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンと目標の明確な提示 ・メンバー間交流の場づくり ・集団の構造化 ・メンバーの緊張緩和 【方向付けと構造づくり】
中年期	<ul style="list-style-type: none"> ・集団規範の明瞭化 ・役割期待の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力の発揮 ・個性の主張 ・仕事やりがいを求める 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力発揮の場の提供 ・参画型の意思決定 ・メンバーへの権限移譲 【状況対応型リーダーシップ】
老年期	<ul style="list-style-type: none"> ・諸活動の固定化やマニュアル化 ・判断や行動の前例踏襲や慣行重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己防衛 ・変化の忌避 ・安定志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団内の構造や規範の破壊と創造 【構造こわし】

「構造こわし～組織変革の心理学～」古川久敬著 誠信書房 1990に加筆して作成

6 グライナーの企業成長モデル



(今口忠政「組織の成長と衰退」白桃書房 1993 年)

●グレイナーの企業成長モデル

- ・企業は5つの顕著な発展段階を経て成長する。
- ・組織は危機を乗り越えるために、一定の変革と革命を行わなければならない。
- ・危機を乗り越えて新たな成長段階へと進む。
- ・発展段階には成長するためのモデルがある。
- ・同時に、危機も発生する。危機を乗り越えるモデルがある。

(1) 第1段階：創造性による成長と統率の危機

①「魔の川」「死の谷」「ダーウィンの海」

「魔の川」とは、一つの研究開発プロジェクトが基礎的な研究から出発して、製品化を目指す開発段階へと進めるかどうかの関門のことである。この関門を乗り越えられずに、単に研究で終わって終結を迎えるプロジェクトも実際には多い。

「死の谷」とは、開発段階へと進んだプロジェクトが、事業化段階へ進めるかどうかの関門である。この関門を乗り越えられずに終わるプロジェクトも多い。そこで死んでしまうことから、死の谷と呼ばれる。事業化するということは、それまでの開発段階と比べて資源投入の規模は一ケタ以上大きくなることが多い。たとえば、生産ラインの確保や流通チャネルの用意である。だから、死の谷は深いのが当然である。

「ダーウィンの海」とは、事業化されて市場に出された製品やサービスが、他企業との競争や真の顧客の受容という荒波にもまれる関門を指す。ここで、事業化したプロジェクトの企業としての成否が具体的に決まる。ダーウィンが自然淘汰を進化の本質といったことを受けて、その淘汰が起きる市場をダーウィンの海と表現したのである。

②「いけいけドンドン」による統率の危機

神田昌典「成功者の告白（講談社＋α文庫）2006」では、創業時の起業家はアイデアがどんどん湧いてくる、創造力があって行動力もある、いけいけドンドンで前に進むタイプであるといっている。事業の立ち上げには興味があっても、内部の管理は興味がないか、向いていない人が多い、そうするとシステム化ができなくて、統率の危機が発生する。

（2）第2段階：指揮による成長と自主性の危機

指揮による成長と自主性の危機は、内部をシステム化し、機能別組織に分化し、指揮系統も明確化することで、組織は効率的に回り出していく。これが指揮による成長である。

この段階で企業は「起業家」に代わって、「実務家」が必要だといっている。実務家はアイデアを具体化し、日常業務を効率的に回すタイプである。実務家の登場によって、企業はシステム化され、成長期に入っていく。ところが、組織が大きくなってからも指揮が強すぎると、現場はダイナミックに変化しているし、顧客や市場の状況に合わせた業務遂行、もっとエンパワーメントしてほしいという要求が当然のごとく出てくる。これが自主性の危機である。

（3）第3段階：委譲による成長とコントロールの危機

委譲による成長とコントロールの危機は、権限委譲をしたらしたで、トップが把握できないままに現場がどんどん業務を進めていってしまう。企業は部分最適がはびこってしまい、全社的な視点でみると非効率な組織になってしまう。そこで、コントロールをして統制を利かせる必要がでてくる。

このあたりはミンツバーグの組織論の「事業部制」の組織の長所と短所に当てはまる。ミンツバーグは「事業部制」は自主性をベースにした組織形態であるといっている。自主性を与えるのと代わりに業績管理システムを課すことになる。業績管理システムは事業部の内部に大きな影響を及ぼす。影響とはリスクをとるイノベーションを阻害し、起業家のように新しいことに手を出さなくなること。また、業績の成果を求めるあまり、社会的な影響を無視せざるをえなくなること。この悪い影響を指摘している。

(4) 第4段階：調整による成長と形式主義の危機

調整による成長と形式主義の危機は、部分最適に陥った組織を全体最適の方向へ向かわせるために、全社の調整機能を強化する。調整機能によって、企業はさらに効率的な組織運営が行われるようになる。これが調整による成長である。

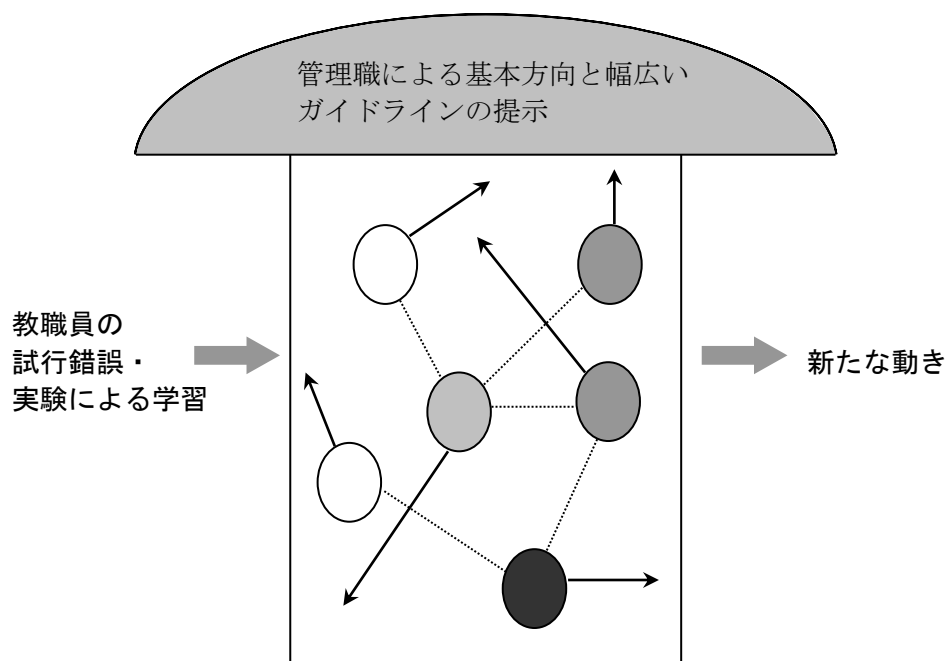
ところが、これが行き過ぎると、管理が強くなりすぎた官僚的な組織へと向かい、形式主義がはびこる。ミンツバーグの組織論の「機械的官僚制」である。ミンツバーグは機械的官僚制構造は、鉄道や自動車メーカーのように、効率的、正確性を求め、大量生産に最も向く組織と言っている。経営環境が安定して、スタッフ部門による調整、分析機能が最大限発揮できる。業務は標準化が進む。ただし、欠点は退屈な繰り返し作業、つきまとう統制感、柔軟性のなさなどを指摘する。

(5) 協働による成長と新たな危機

協働という概念は、ネットワークが発達した現代の組織である。個々が高い専門性と自主性をもって業務を遂行しているが、決してバラバラではなく、ネットワークの中で、情報と知識の共有が活発に交換されている組織のことである。

10 創発戦略をベースにしたプロセス型のマネジメント

1. 雨傘マネジメント



2. ミドル・アップダウン・マネジメント

