

論文要旨

申請者名 高見琢人 印
 申請学位 修士 (経営学)

論文題目	中学校におけるチーム型組織の研究 ～学年別チーム型組織のモデル～
<p>論文要旨 (4,000字以内)</p> <p>現在、教員の休職率がとても高いことが言え、毎年 5000 人程度、精神疾患による病気休職者が出ている。現在、生徒一人ひとりに根差した教育をめざすという目的から教員の業務は際限なく広がっているおり、業務は多忙を極めているからである。教員の聖職というイメージが、「生徒のためなら」というやりがい搾取が行われ、ブラック企業と呼ばれるようになっている。</p> <p>これでは、良い教員の確保ができない状態にある。また、教員のワーク・ライフ・バランスが確保できていないと業務に支障をきたす場合があり、児童生徒に対してより良いパフォーマンスができず、本末転倒という事態になっている。</p> <p>このブラック企業と呼ばれる現状を打開するため、現在、文部科学省が行おうとしている取り組みとして、専門スタッフを活用し、地域住民の協力を仰ぐ、「チームとしての学校」がある。この「チームとしての学校」は、グローバル化や情報化が急速に進展している現代社会で、複雑化・困難化した問題に対して的確に対応していくために、多くの組織が行っているような、組織外の人材や資源を活用し、組織の力をより高めることを目的にした流れを受けてのことである。</p> <p>1 章では、この現在移行期にある「チームとしての学校」には、経営学におけるチーム型組織の長所である少数の力を最大限発揮し、目標を達成する環境が整っていないという批判的検討を加える。そして、今後「チームとしての学校」へと完全に移行した場合の懸念点を通して、児童生徒だけではなく先生も「良く学び、よく遊び」が実現でき、児童生徒に対してより質の良い教育を担保でできるような新しい学校現場の組織について考察するという本稿の問題意識を提示している。</p> <p>2 章では、学校組織がどのような変遷を辿っていったのかを述べる。従来の学校組織モデルは、校長と教頭がいて、あとは身分的・職務的にも平等な教員がいるという「単層型組織(鍋蓋型組織)」であった。その後、学校マネジメントや学校組織運営についての答申が出され、主幹教諭、指導教諭、副校長という役職が新設されたことで、学校組織は、一番下に教員・各主任(役職ではない)で構成される一般教員層、2 層目には、ミドルリーダーとしての主幹教諭・指導教諭層、最上層には、校長、教頭、副校長といった職である管理職層が形成された。このような組織は「重層型組織(ピラミッド型組織)」と呼ばれ、これが現在の学校組織モデルとなっていると示している。</p> <p>3 章では、現在学校現場を取り巻く教員の業務の負担になっている問題についての考察を行い、授業、生活指導、それ以外の問題の 3 つに分けて説明を行った。</p> <p>1 節では、授業を行う上での変化についてであり、これについては、近年教員が取り組むべきものとなったアクティブ・ラーニングと GIGA スクールの 2 つの変化についてまとめた。</p> <p>アクティブ・ラーニングは、グループ・ディスカッション、グループワーク、ディベートを用いた学習方法のことである。</p> <p>GIGA スクールとは、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、早期実現を図られているもので、2023 年度までに義務教育段階にある小学 1 年生から中学校 3 年生までの児童生徒向け学習用端末を一人に一台渡すようにするという構想である。</p> <p>2 節では、部活動についてまとめており、教員全員が部活動の顧問に当たることを原則とし</p>	

ている学校の割合が 87.5%であり、ほとんどの教員が部活動顧問を担っており、中学校教諭の 1 日当たりの学内勤務時間の内、部活動・クラブ活動の時間は、平日が 0:41 時間、土日が 2:10 時間であり、土日については、10 年前と比べてみるとおよそ 2 倍に伸びている。

3 節では、それ以外の教員の負担となっている問題として、モンスターペアレント問題と免許更新制についてまとめた。

モンスターペアレントについては、教員勤務実態調査の結果から、小・中校教員の約 70% が保護者への対応が増えたと回答しており、保護者への対応をストレスと感じている教員が 50% を超えているという結果が出ており、保護者の中には適切なことを言っている人もいれば、モンスターペアレントと呼ばれる保護者も存在していることから問題になっている。

免許更新制については、不適格教員を排除するのを目的としたものではなく、時代にあわせて教員として必要な資質能力が保持されるように、定期的に最新の知識を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すことを目的として、2009 年に導入された制度である。

4 章では、教員のワーク・ライフ・バランスが確保できていないという問題に鑑みて、教員の働き方改革を進めることと、複雑化・困難化した子供を取り巻く課題に向き合うために文部科学省は「チームとしての学校」という学校組織モデルの導入を進めていることを示した。

「チームとしての学校」とは、校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされた状態で、教職員や今後段階的増えていく専門スタッフなど、学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、生徒たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校のことを指している。

5 章の 1 節では、「チームとしての学校」についての批判的考察をするために、ドラッカーのチーム型組織とアメーバ経営という経営学におけるチーム型組織の本質についてまとめている。

ドラッカーのチーム型組織は、それぞれ異なる背景と技能と知識をもっている何人かの人一通例は、かなり少数の人一が、組織内の各種の分野から集められ、ある特定の、明確に規定された課題について、共に働くことである。ドラッカーのチーム型組織の長所は、チームメンバー全員に、課題が明確に規定されているため、常にチーム全体の仕事はなんであるかを知った上で、それに対して自分がどのような責任を伴うことになるかを知っているため、新しい考えや新しい仕事のやり方を非常に受け入れやすく、適応性も高い。そのため、チーム型組織は職能間による縄張り争いを回避することができる最良の手段となっていることである。

しかし、チームの規模があまりにも大きくなり過ぎると、即座に扱いにくくなってしまい、チーム型組織の利点であるはずの柔軟性の効果や、チームメンバー全員に与えられた高度な責任感が薄れていってしまうという欠点がある。このことから、チーム型組織は、チームの規模が小さいときに最もうまくいくということが述べられている。

2 節では、アメーバ経営は、京セラの社長である稲森氏が会社をビジネスの単位になりうる最少の単位にまで分割し、その組織にそれぞれリーダーを置いて、独立して採算を管理してもらうようにしたものである。そして、組織をアメーバに細分化する時の三つの条件として①アメーバが独立採算組織として成り立つ単位で、アメーバの収支が明確に把握できること、②アメーバのリーダーがアメーバを経営するのに、創意工夫をする余地があり、やりがいを持って事業できること、③会社全体の目的や方針の遂行が阻害されないように組織を細分化することを挙げている。

ドラッカーのチーム型組織とアメーバ経営に共通していることは、チームを編成する場合は、少ない人数で進めることである。

6 章の 1 節では、5 章で述べたチーム型とアメーバ経営で共通するチームを編成する場合、少人数で進めるという点からすると、「チームとしての学校」は、段階的に専門スタッフを導入し、学校全体としてチームを結成する形になっているが、学校の規模によるが、それではチームを構成する人員が多くなってしまいチーム型の長所が活かせなくなるという問題が発生するという問題を提示している。

2 節では、現在移行期にある「チームとしての学校」について、今まで、教職員だけで学校運営していたことから、専門スタッフを入れることによって起こると予測される問題を 4 つ

に分けて示している。1つ目が、本当に教員の仕事を軽減できるのか、2つ目が、学校組織の脆弱性を招くのではないか、3つ目が、学校マネジメント層の肥大化、4つ目が、管理職層にマネジメント能力は足りているのかである。

7章においては、6章で指摘した「チームとしての学校」の問題点を検討した上で、私は、「学年別チーム型組織」を提言した。これは、大きく分けて2つの機能がある。1つ目が、平常時は学年ごとに教員と常勤の専門スタッフからなるチームを作り、校長、教頭、副校長、主幹教諭、専門スタッフ管理者から結成された管理職チームの指揮の下、それぞれの学年の生徒を1年間で成長させるという目的を達成していく機能である。

2つ目が、アクティブ・ラーニングを用いる授業や修学旅行、モニターペアレントへの対応など複雑化・多様化している学校問題などのプロジェクトに取り組む場合には、そのプロジェクトのリーダーとなる人物に裁量権が与えられ、どの学年からも必要な人材を調達でき、場合によっては外部機関からも必要な人材調達できるようにすることで、生徒により深い学び提供できる。また、複雑化・多様化している学校問題を様々な角度からのアプローチによる解決が図られる。

このことから、私の提唱する「学年別チーム型組織」はチーム型組織の長所である少数の専門的な能力を持った人材が協力し合うことで目的を果たす部分が活かされ、教科という専門性を有する教員と今後増えていく様々な専門的な知識を持った専門スタッフがそれぞれの専門的な力を最大限発揮し、協力していくことで、学年ごとの生徒の成長という目的を果たしていくことができる。