

学校経営と松下幸之助

亀田 徹

本稿の目的は、PHP総合研究所が文部科学省の委託を受けて実施した学校経営に関する調査研究の内容を紹介するとともに、松下幸之助の考え方が学校経営の改善にも応用できることを明らかにすることである。

1 はじめに

筆者は、かつて福岡県教育委員会事務局において高校教育行政を担当する機会を得た。行政を担当する上で現場を知ることが不可欠である。当時一一校あった県立高校を訪問し、授業を見るとともに、教職員や生徒、保護者らと意見交換を行った。

学校訪問を通じて学んだことは、学校は授業が中心であり、良い授業は教員と生徒との人間関係から生まれることである。

生徒たちは学校にいる間、ほとんどの時間を授業を受けて過ごしている。仮にその授業が、わからない、つまらないものであったとしたらどうであろうか。学校に通うのは部活と友だちに会うためだけ、となってしまうだろう。魅力ある学校づくりのためには、まず授業を魅

力あるものにしなければならない。

魅力ある授業のためには、授業中の教員と生徒との魅力あるコミュニケーションが必要である。どんなにカリキュラムの内容が優れていても、教員が黒板に向かって一方的にしゃべり続けているは良い授業にはならない。授業中のコミュニケーションは、教員と生徒たちとの人間関係ができていくかどうかによって左右される。とすれば、次に問題となるのは、どうすれば教員と生徒との良い人間関係が構築されるか、である。

教員と生徒との人間関係の鍵を握るのは教員どうしのチームワークである。学校は、子どもどうし、教員と子ども、教員どうしの人間関係で成り立っている。教員と子どもとの人間関係をより良いものに変えるためには、まず教員どうしの人間関係が構築されている必要がある。

たとえば、教員の指導に問題があったとき、問題点を指摘し、改善を促すことができるのは、その学校の校長、教頭、あるいは同僚の教員たちである。日常の学校生活の中の具体的なアドバイスこそ、教員の指導に変化をもたらす。教員どうしが互いの問題点を指

摘し助け合うためには、それを可能にするような日頃からの人間関係ができていくことが前提となる。

元氣な学校では教員集団がまとまっている。学校に限らず、どのような組織でも組織のメンバーがバラバラのままでは優れた成果をあげられるはずがない。特に学校の場合、授業は基本的に教員の個人プレーであるからこそ、逆に教員のチームワークを強調する必要性が高い。

ある小学校では、子どもたちの集団づくりを学校づくりの基本に据えている。そのため、子どもどうしの集団づくりとともに、教員どうしの集団づくりを大事にしている。職員室での日々の話し合いによって情報交換を行うとともに、学期ごとに、学校全体の方針を踏まえて各学年ではどうするかを話し合い、ときには泊りがけの合宿を行って議論をする。教員は学年を越えて子どもたちの現状についての共通理解を図り、学校全体としていま何をしようとしているかの共通認識を深めている。この学校の取組は学力向上や生活指導の充実、地域との連携に効果をあげており、教員どうしのチームワークが学校教育全般の改善につながっている。

2 学校経営と学校評価

教員のチームワークを高めるためにはどうすればよいか。「チームワークが大事だ」と繰り返すことも重要であるが、チームワークを高めるための学校経営上の工夫も必要である。

その方法として、いま全国的に取組が進められている学校評価を活

用することが考えられる。

学校評価とは、「学校の教育活動その他の学校運営の状況について」の評価である。木岡一明は、戦後、「教育委員会制度とともに『school evaluation』の訳語『学校評価』の移植が試みられ^①」、「ブーム到来といわれるたびに、必要性が説かれ、定着や普及を図る方法が示されてきた^②」としている。今日、「地方分権の推進」^③「特色ある学校づくりと学習指導要領の改訂」^④「行政改革の進展」^⑤によって学校に対する「アカウンタビリティの履行」^⑥が強く要請されることとなり、「その履行の程度を明らかにする手段として、評価の問題がクローズアップされてきた^⑦」と分析する。

学校評価に関する法令上の規定が設けられたのは比較的最近である。平成十四年の小学校設置基準及び中学校設置基準の制定並びに高等学校設置基準の改正において、自己点検・評価の実施及びその結果の公表に努める旨の規定が定められた。さらに昨年の学校教育法の改正により、学校評価実施の努力義務が設けられている^⑧。

実態としては、公立学校のうち、教職員による自己評価を行っている学校は九八パーセント、学校評議員やPTA役員などの学校関係者による評価を行っている学校は五二パーセントである^⑨。また、学校関係者以外の第三者による評価については、現在、国において実践研究が進められている^⑩。

他方、大学については、すでに平成三年の大学設置基準改正により自己点検・評価が制度化^⑪され、その後、学校教育法の改正により平成十六年度から第三者評価が制度化^⑫されている。大学の第三者評価制

度のモデルのひとつになったのが、米国のアクレディテーションである。アクレディテーションとは、学校が自己評価を行い、その評価結果に基づいて、民間団体が適格か不適格かの認定を行うというシステムである。

アクレディテーションは、「自律的な自己評価の原理と方法を形成してきた」という意味では、世界に類例を見ないモデルのひとつ（原文ママ）¹²である。自己評価に際し、自分たちの学校はどういう状況か、うまくいっているところ、課題となっているところを教職員どうして話し合う。自己評価は「大学構成層（教授団、管理職、学生）を結集してその大学の目的や有効性を検討し、長所・短所、問題点を明らかにし、その問題の解決や改善をめざす自己向上のための活動」とされる。教職員の参画による振り返りを行うことで、評価活動が現状のチエックにとどまらず将来の改善にもつながる。

わが国の小中高校での学校評価の仕組みはこれからも議論が続けられる見込みであり、米国のアクレディテーションをモデルとして位置づけるかどうかはまだわからない。しかしながら、評価を改善につなげるというアクレディテーションの基本的姿勢に学ぶところは大きい。改善に向けた評価のプロセスに多くの教員が参画することが、教員どうしのチームワークの向上に資することになる。

3 「学校の改善支援の在り方に関する調査研究」

「学校評価の在り方と今後の推進方策について（第一次報告）」に

熱心であれば、その方向性が正しいかどうかを評価によって確かめることが不可欠のはずだと松下はいう。

学校評価のポイントは、評価の実施をいかに経営改善に結びつけるかである。木岡は、「教職員が寄り集まって論議を重ね知恵を絞り、たとえば一つの評価票を開発する過程が重要である。評価することが目的ではない。評価過程における教育現実の整理と実態把握が組織努力を引き出し、努力の方向を示唆し、個々の活動を束ね組織の凝集力を喚起する。それは、学校経営の在り方自体の見直しにつながる」と述べている。

このような背景や問題意識の下、PHIP総合研究所では、文部科学省の委託を受け、昨年六月から「学校の改善支援の在り方に関する調査研究」を実施した。この調査研究は、同省の「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究事業」の研究メニューのひとつであり、学校評価を活かしながら、どのように学校経営を改善していくか、また、学校経営の改善を教育委員会等がどのように支援するかについて研究することを目的としている。

本調査研究においては、学校評価と学校経営の改善を結びつけるため、教員の参画による改善活動のモデルを作成し、小学校、中学校、高等学校での実践研究を行った。

このモデルは、TQM、コーチング、ブリーフセラピーといった方法や考えを基礎に内容を構成した。それぞれの内容は後に詳述するが、TQMをベースにしたのは、教員全員が参画しながら改善を進めるためである。TQMを円滑に推進するため、コーチングやブリーフセラ

においては、「学校評価を行う最終的な目的は、それを通じて学校運営の改善と発展を目指すことにより、教育水準の向上と保証を図ること」（同報告二頁）であるとすると、

評価に関連する話として、松下は次のような譬え話をしている。

みずからの稼業が夜なきうどん屋の主人であったとしたならば、（中略）きょうのおつゆの味わいはどうであるかと、みずから食べてみて、少しからいとか、からくないとか、自分で味わい、考えるということもやるでしょう。

幸いにして、最初のお客さんがきたときに、そのお客さんとうどんを渡し、まず第一に発することは、「きょうの味はいかがですか」ということだと思ふのです。自分はこれでいいと思うけれど、お客さんはどう感じているか、これは当然きくべきことだと思えます。それをきかない夜なきうどんの主人公であれば、それは非常に自分の商売を軽視していると思ふのです。ところが、自分の商売に非常に熱心ならば、たきたての汁の味、うどんのぬくみというものが、どういうふうにできているか、お客さんはどうこれを判定してくれるかをききたくなくと思ふのです。そして、お客さんから「きょうの味はうまいよ」といってもらえることによって、非常に安心だ、それではこのとおりがやたらいい、ということになるでしょう。

〔社員稼業〕五〜六頁

学校評価にあたるのは「お客さん」の声である。みずからの改善に

ピーを活用した。

以下では、学校経営の改善のために活用したこれらの方法や考えの概要を紹介しつつ、これらの方法や考えが松下の考えと軌を一にしていることを明らかにする。

なお、本調査研究は、二つの内容から成り立っており、学校での実践研究のほか、民間出身校長による学校経営に関する調査を行った。民間出身校長が、民間企業等での経験をどう活かしているか、民間企業等の経営ノウハウをどのように学校経営で活用しているかを調査するものである。

本稿では、このうち、学校での実践研究について述べることにする。

4 学校経営改善の基礎となる方法論・考えと松下幸之助

学校での実践研究においては、TQM、コーチング、ブリーフセラピーの方法や考えをもとに学校運営のモデルを作成し、大阪府と三重県の四つの学校でモデルを実施してもらった。モデルの内容は次項の「5 学校運営改善のモデル例」に示している。ここでは、これらの方法や考えの概要を紹介しつつ、松下の考えとの比較を試みたい。

(1) TQM

TQM (Total Quality Management; 総合的品質管理)とは、「顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業の全組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の

達成に貢献する体系的活動¹⁷⁾と定義される。ただし、TQMの内容を「一言でいい表すのはむずかしい¹⁸⁾」といわれるように、TQMの内容は多岐にわたる。それは、「日本の戦後からの経済発展に、TQMは大きな貢献をし¹⁹⁾」ながら、TQM自体も時代とともに発展してきたという歴史の経緯が関係している。山田秀はTQMの歴史を次のように振り返っている²⁰⁾。

すなわち、「一九五〇年代の初期までは、メイド・イン・ジャパンは安かろう・悪かろうという粗悪品の代名詞」であり、「これを払拭するために品質管理の導入は多くの企業にとって課題」であった。「この時代は初歩的な統計的手法の適用も含め、管理のための基礎づくり、基礎的な手法の適用が重要視」された。

一九六〇年代から七〇年代にかけては、「標準的な品質・質を実現し、このコスト競争力を武器として活動を進めた時代」であった。「この時期に開発された品質管理に関連するツールとしては、現在の言葉でいう5S、すなわち、整理・整頓・清掃・清潔・躰²¹⁾」や「作業を標準化し、プロセスのバラツキをなくすこと」があげられる。また、「統計的品質管理」が「製造現場を中心に根つき始め」、「小集団活動であるQCサークルが、多くの企業で導入され始めたのもこのころ」であった。

一九八〇年代は、「品質・質を総合的にとらえ、組織全体でこれをよくするべく活動し」、「現在のTQMの骨格ともいえるTQC (Total Quality Control)」が誕生した。また、「品質管理の対象が製造業から建設業、通信業、サービス業など他業種へも展開」すると

「わしはいままで長いあいだ経営というものに携わってきたけど、方針というものをいつも明確にできたな。こういう考え方で経営をやるんだ、こういう具体的な目標を持って経営を進めるんだ、こういう夢を持っていくこうやないか、と常に従業員の人たちに話し続けてきたんや」

〔成功の法則〕一九四頁

では、その方針を社内に浸透させるにはどうするか。松下は「大切なこと、相手に覚えてもらいたいことは、何度も何度もくり返して言う²²⁾」とする。経営者が方針を繰り返し伝えることで共通理解を図ることができるとともに、松下は次のようなこともいっている。

それではどうすれば、よき人材を育てることができるのか。大切なことはいろいろあるでしょうが、私はその一つとかその基本として、まずその部なり課の方針というものを、はっきり示す、ということをおぼろげに思っています。「われわれの部は、社内においてこれこれこういう分野の仕事を担当している、このわれわれの任務を、より正しくより効率よく果たしていくために、今後はこういう方針で、こういうことに取り組んでいきたい」ということを、部長が部員全員にはっきり示し、訴えるのです。(中略)

一つの部課の場合、その方針、目標は、会社全体のそれに添ったものでなければならぬことはいうまでもありませんが、そういう方針を責任者として部員に明確に示しているかどうか。

もに、「今日のTQMのツールのうち、方針管理、日常管理、機能別管理など多くのものがこの時期に産声を」あげた。

このように、TQMは、それぞれの時代を経て、徐々にその内容が発展・充実してきている。

TQMの内容は「原則」「活動要素」「手法」の三つに分けられる。「原則」には「マーケティング」「プロセス重視」「PDCAサイクル」など、「活動要素」には「方針管理」「小集団改善活動」「品質管理教育」など、「手法」には「QC七つ道具」「QC工程表」などが含まれる²³⁾。これらは全体としてTQMを構成するものであるが、そのすべてを学校に適用することには無理がある。「TQMの活動の詳細は、おのおのの企業・組織のおかれている状況で異なるべきである²⁴⁾」。

では、TQMをどのように学校経営に活かせばよいであろうか。

TQMを推進するためのポイントは、方針管理、小集団改善活動、PDCAサイクルである²⁵⁾。そしてこの三つは、松下が経営の在り方として述べている「理念を持つ／方針をうちだす」「衆知を集める」「日に新た²⁶⁾」といった考えと重なっている。

理念を持つ／方針をうちだす

経営理念を持つことの重要性を松下は繰り返し説いている²⁷⁾。経営理念を持つことで、方針をはっきりうちだすことができる。松下は、方針を「①基本理念」「②具体的目標」「③理想」の三つの要素に分け、「これをつねにワンセット²⁸⁾」としていた。松下は次のようにいっていたと江口克彦は述べている。

〔社員心得帖〕八二〜八三頁

以上は人材育成に関して述べられていることであるが、部署ごとの方針をはっきり示すこと、その方針は会社全体の方針に添ったものであることが必要であるという。

TQMではこれを方針管理という活動の中で示している。方針管理とは「組織の使命・理念・ビジョンに基づき、きざされた方針を達成するために、職位・職能に応じて方針を整合した形で策定・展開し(Plan)、実施し(Do)、その結果とプロセスの両者の確認を行い(Check)、必要な処置をとる(Act)(傍点ルビは筆者)²⁹⁾」組織的な活動である。方針管理のためには組織内で方針を展開することが必要である。会社全体の方針を達成するために、各部はどのような方針を策定するか、部門の方針を達成するために各課はどのような方針を策定するかを考える。部門のレベルに合わせて方針を具体化していくのである。これにより、組織の方針が全体に浸透する。会社全体の方針に添って部課の方針をはっきり示すと松下が述べていることと同じである。

以上のことを学校経営に応用すれば、まず学校の理念に基づき全体の方針を策定し、それを達成するために各学年、各教科、各業務分掌では何を考えるかを考え、それぞれの方針を策定することが考えられる。

衆知を集める

松下は衆知を集めることの大切さを次のように説いている。

衆知を集めた全員経営、これは私が経営者として終始一貫心がけ、

実行してきたことである。全員の知恵が経営の上により多く生かされれば生かされるほど、その会社は発展するといえる。(中略)

また、経営者みずからが衆知を集めてものを考え、仕事をしていくということも大切だが、それとともに、できるだけ仕事をまかせて部下の人びとの自主性を生かすようにしていくことも、衆知を生かす一つの行き方である。

〔実践経営哲学〕 八四〜八六頁

衆知を集めることの効果として、松下は次のように述べている。

そのように衆知を集めて経営を行なうところに経営の成果もあがると同時に、そこから人が育ち、人が生きてくる。責任者に「衆知を集めてやろう」という心構えがあれば、部下はおのずとそれに応じて持てる知恵を最大限に発揮するようになる。それをたえずやっていく中で部下の知恵も力もどんどん高まっていくのである。

〔人事万華鏡〕 一七九頁

これはTQMの小集団改善活動に当たる。

小集団改善活動とは、小人数のチームで行う活動である。個人個人の力は限られていることから、QCサークルやプロジェクトチームなどを構成し、集団で活動を行う。たとえばQCサークルは、「同じ職場で働くメンバーたちが、自身の職場の問題を自主的に解決」することを目指すとともに、「仕事を通じた生きがいの発見や、個人のやる

う一度くふうし、もう一度やりなおせばいい。

〔道をひらく〕 五二頁

TQMの基本原則のひとつが「PDCAサイクル」である。PDCA (Plan・Do・Check・Action) は、「まず計画を立て、それに従って実施し、その結果を確認し、必要に応じて計画を修正する処置をとる」活動であり、PDCAサイクルを継続的に回すことでプロセスをつくりあげることが目的としている。PDCAサイクルの推進の必要性は、すでに学校教育の分野でも指摘されている。^{②③}

PDCAサイクルについては次のように説明される。

「PDCAのサイクル」という考え方の背後には、人間のプロセスに関する知識はつねに不完全で、最初から効果的・効率的なプロセスを確立することは不可能であるという認識がある。したがって、現状の技術レベルに基づいて、目標を達成するうえでもっとも適切と考えられるプロセスを設定し、その実施の結果を見ながら逐次的に修正していくことで、しだいに完全なプロセスに近づけていくアプローチをとるわけである。

〔TQMの基本〕 一八頁

松下の考えとPDCAの考えは、どちらも、現時点での方法は完璧ではない、まだ改善の余地が残っているはずだという前提に立っている。

気や能力の向上」を目指している。人は誰でもみずから進んで仕事をする場合には意欲がわき、さらにそれが成果をあげればその人の自己実現につながる。ただしチームが大人数になってしまうと、個人が埋没してしまい、なかなか達成感を味わうことが難しい。小集団だからこそ全員が参加し、それぞれが充実感を感じることができている。小集団改善活動が目指すところと、衆知を集めることの効果は重なっている。これを学校に応用する場合には、各学年、各教科、各校務分掌で数人のチームを構成し、そのチーム単位で議論、実行をすることが考えられる。

日に新た

「日に新た」とは、「こうしたらよい、ああいうようにすればよい」と、日に新たな工夫をこらして、よりよき道を切りひらいていく」ことである。松下は次のようにいつている。

今までの考え通りで、今までのやり方通りで、それで事がすむならばよいけれど、天地は日に新たであり、人の営みもまた日に新たである。だからほんとうは、昨日の考えは、きょうは一新されていなければならないし、きょうのやり方は、明日にはもう一変してなければならない。

〔続・道をひらく〕 一〇八頁

とにかく考えてみることに、くふうしてみること、そしてやってみること。失敗すればやりなおせばいい。やりなおしてダメなら、もう一度くふうし、もう一度やりなおせばいい。松下は、これらの考えとが重なっていることがわかった。

松下は、これらの考えは、あらゆる経営について当てはまる、企業だけでなく、さまざまな組織や国家の経営、人生の経営、すべてに通じるという。とすれば、これらの考えは学校組織の経営にも応用できるはずである。

(2) コーチング

コーチングとは、「一言で言えば相手の『自己実現』をサポートするコミュニケーションスキル」である。^④

コーチングは、一九七〇年代半ばからスポーツの分野で広がった。その後、ビジネスの分野へ広がり、現在は学校教育の分野にも広がっている。

前述のTQMにおける小集団改善活動を学校経営に導入するためには、教員どうしのコミュニケーションを円滑にする必要がある。松下も次のように述べている。

衆知を集めるということも、人の和があつてはじめて可能ですし、また生きてくるのだという感じがするのです。

人の和が醸成され、衆知が生かされていくという好ましい姿を生むひとつの基盤として、上意が下達しているかどうか、下意が上達

しているかどうかという事柄があると思います。(中略)
下意が上達するためには、責任者の立場に立つ人が、部下の考え
ていることを引き出すという態度をとらなければいけません。課長
になんとも言える、部長になんとも言える、なんらはばかることが
ない、そういった空気が課内に、部内に、また会社全体に醸成され
てくるのが肝要なのです。

〔「商売心得帖」九〇〜九二頁〕

衆知を集めるためには、人の和が大切だと松下はいう。コーチング
は、まさに人の和をつくりだすために役に立つスキルである。教員ど
うしが改善に向けて議論を行う際、コーチングを活用することで活発
な議論が展開され、それによってチームワークが高まることが期待さ
れる。

コーチングは米国から導入されたコミュニケーションスキルである
にもかかわらず、松下の考えと驚くほど重なっている。以下では、そ
の点について確認したい。

コーチングのスキルは、大きく「傾聴」「承認」「質問」の三つに分
けられる。

傾聴

松下は聴くことに重きを置いていた。

日ごろ部下のいうことをよく聞く人のところでは比較的人が育つ
ている。それに対して、あまり耳を傾けない人の下では人が育ちに

くい。そういう傾向があるように思われる。

なぜそうなるかという点、やはり部下の言葉に耳を傾けることに
よって、部下が自主的にものを考えるようになり、そのことがその
人を成長させるのだと思う。自分のいうことを上司に聞いてもらえ
ば、部下としてもうれしいし、そこにまた自信もわいてくるだろう。
そしてさらに次つぎと新しいことを考え、提案するということにな
るだろう。それによって、視野も広くなり、考え方も深くなるなど
次第に成長してくると思う。(中略)

ただどんな場合でも大事なものは「耳を傾ける」という基本的な心
構えという姿勢をいつも持っていることである。そういうものが
根底にあれば、それが部下の人にも感じられて適切な機会をみつけ
て意見をいつてくれるということにもなるだろう。

〔「人事万華鏡」九七〜九八頁〕

コーチングにおいても、第一のスキルとして傾聴のスキルをあげて
いる。本間正人は、「コーチングのスキルの中で、最も重要で、かつ
奥が深いのが『話を聴く』という『傾聴のスキル』です」と述べてい
る。また、榎本英剛は傾聴について次のように書いている。

では、「部下の話を心で聴く」とは、いったどういうことなので
しょうか？

それは、先ほど述べた「部下のために話を聞く」ということです。
具体的には、「どうしたら部下が本来持っている能力や可能性を最

大限に発揮し、個立することができるか」ということを念頭
に置きながら、部下の話を書くのです。

〔「改訂版」部下を伸ばすコーチング」九六頁〕

さらに、星雄一は、傾聴の効果として次のことをあげている。

部下の側は、上司がちゃんと聴いてくれると自分が受け入れられ
たと感じ、自信とやる気が向上します。話を聴いてくれた上司に対
する信頼感や親密感もアップし、この上司のためにがんばろうとい
う気分が湧いてきます。

〔「リーダーのためのコーチング実践Q&A」五七頁〕

松下、榎本、星が共通して述べていることは、話を聴くだけでも部
下の能力が発揮され意欲が向上するという点である。部下と上司と
の「信頼感や親密感もアップ」とすると星はいう。

これは、TQMを推進する上でとても重要な点である。チームで議
論、実行を行うためにはメンバーの意欲やメンバーどうしの信頼感
は不可欠である。コーチングを活用することで、TQMを推進するた
めの土台をつくることができる。

承認

松下は人を使うときはその人の長所を見ることが大事だとしてい
る。

人間というものは、だれでも長所と短所とを持っている。長所ば
かりで全く欠点がないという人もいないかわりに、短所ばかりでな
んのとりえもないという人もいないと思う。(中略)

その点、長所を見ると「あれはなかなか立派な男だ」ということ
になり、その長所にしたがって生かし方が考えられてくる。だから、
ある程度大胆に人が使えるようになってくる。部下の方も、自分の
長所が認めてもらえればうれしい。その上で「君、こういうことを
やってくれ」といわれれば「よろしゅうございます」といつて知ら
ず知らず一生懸命に働く。自然、仕事の成果もあがるし、人も育つ
というわけである。

〔「人事万華鏡」一一七〜一一八頁〕

コーチングの第二のスキルは承認のスキルである。教員どうしで議
論する場合には、承認のスキルが特に重要になる。他人の意見に対し
積極的に承認のメッセージを伝えることで、議論が活発になると予想
されるからである。

承認のスキルについて、星は「承認とは基本的には『その人の存在
を肯定的に受け止める』ということ」であるとして、「存在承認」「結
果承認」「事実承認」の三つをあげている。存在承認とは「存在して
いることそのものが素晴らしいこと」として承認することである。結
果承認とは「よい成果・結果を心を込めて承認すること」であり、事
実承認とは「そこに至るプロセスにおいて行なった努力や工夫、ある
いは日常の言動や習慣など」を承認することである。

松下がいうように、ある人をどのような観点から見ると評価はまったく異なるものとなる。同じ人でも長所に焦点を当てるか短所に焦点を当てるか、それは見る人の意識次第である。星が承認の種類を三つに分けて説明していることも同じ趣旨であると考えられる。承認しようという意識があれば、たとえ良い成果を出していない場合であっても、さまざまな観点から承認することができる。

ひとつの事実を焦点の当て方を変えることでさまざまな面からとらえることができるという考え方は、後述のブリーフセラピーの考え方で共通する。したがって、コーチングとブリーフセラピーを重ねて活用することが有効である。

質問

松下はわからないことがあるとよく部下にたずねていたことは有名である。わからないことをたずねるだけでなく、松下自身は次のようなこともいっている。

それとともに、上司が部下に何かを命ずる場合でも単に命令的にするのでなく、なるべく相談的にやるのが大事だと思う。つまり、ただ「こうしてくれ」というのでなく、「こういうことをしようと思うが、君どう思うか」あるいは「君やってくれるか」という具合にするわけである。そうすれば部下の方も「私も賛成です。ぜひやりましょう」という場合もあるだろうし、「大変結構なことだと思いますが、このところはこうしたらどうでしょう」というように意見をいう場合もあると思う。そのように部下の意見が加わることに

がる。何のために傾聴、承認、質問をするかという意識を持つことで、その目的にふさわしい傾聴、承認、質問となる。

このことは、学校経営の中でコーチングを活用する場合も同じである。教員どうしのコミュニケーションを円滑にすることによって学校経営の改善を進めることが目的であり、その目的をきちんと意識することで、目的にふさわしい傾聴、承認、質問となる。

以上、コーチングの三つのスキルについて見てきたが、コーチングのスキルの前提としてコーチングマインドがある。すなわち、「人間には無限の可能性がある、誰もが自分の中に答えを持っている」ことを信じていることがコーチングスキルを活用するために必要とされる。

この点、松下は、「人間はダイヤモンドの原石のように、光り輝く本質をもっている」とする。また、本間正人・高橋仁「松下幸之助とEQコーチング」ではコーチングのエッセンスを「信」「認」「任」とし、この三文字に関連する松下の数々のエピソードを紹介している。まさに、「松下幸之助さんはコーチングの達人」であり、松下の考えとコーチングとは基本的なところで重なっている。

(3) ブリーフセラピー

ブリーフセラピー(短期療法)は、一九六〇年代に米国にあるMRI (Mental Research Institute) で体系化された命名された問題解決の手法である。我が国には二十年以上前に導入され、臨床心理、看護、医療、学校などさまざまな分野で活用されている。その考え方は概略次のとおりである。

よって、さらによりよいものができるかもしれない。また、ただ「よろしゅうございます」という場合でも、相談的にいわれたのであれば、そこに部下としての判断が加わるから自主的にそれに取り組むということになると思う。

〔人事万華鏡〕九九―一〇〇頁

この松下の考え方は、質問のスキルに当てはまる。根本は次のようにいう。

上司としては自分が答えだと思ふことを部下に「与える」のではなく、むしろ部下の中にある答えを「引き出す」という役割を担っている、とも述べました。

では、具体的にはどうやって部下の中にある答えを引き出しているのでしょうか？

それが、部下に対して「問いを投げかける」ということなのです。

〔改訂版〕部下を伸ばすコーチング(六六頁)

注目すべきことは、両者とも、部下を伸ばすためにたずねているのだと述べている点である。さらに松下は、部下に相談することその内容も「さらによりよいもの」になるかもしれないという。

質問だけでなく、これまで見てきた傾聴や承認も、部下の意欲を高め、部下の力を伸ばすために行うという意識を持つことが大事である。部下の意欲が高まり、力が伸びれば、結果的には仕事の成果にもつな

すなわち、まず問題を抱える状況の中で、これまでのことを振り返り「比較的良好いときがあるか？」という「例外的行動パターン」を探す。例外がある場合には、その行動パターンを「do more」、すなわち、拡張する。これは「表のアプローチ」である。一方、もし例外がない場合には、これまでの行動パターンに「do different」、相違を与える介入を行っていく。これが「裏のアプローチ」である。

このように、まず問題状況の中で例外を探すことから始めるのだが、その例外というのはどんな小さなことでもよい。たとえば、不平をいっている人がいたとして、「最近その不平が5分間ですんだことがあったとしたら、それが例外」なのである。例外に注目するアプローチは、問題部分や問題の原因に焦点を当ててではなく、「解決構築」に焦点を当てたアプローチである。

この考え方は、学校になじみやすい。たとえば機械が故障した場合であればその故障の原因を突き止め、その原因を除去すればよい。しかし、学校のように人間関係で成り立っているものの場合には、人間関係上の問題が起きた原因を特定することは容易ではない。あるいは、原因追究はそれほど重要ではないともいえる。原因を特定しなくても、人間関係の改善は可能だからである。

松下が「解決構築」に焦点を当てたアプローチを示している例がある。「不況さらによし」とする考え方である。不況になったら困るのが通常であるが、不況になればそれまで勉強してきた成果が表れ、「店のサービスのよさとか、店員の対応のよさとか、商品のよさが改めて目立って」くる。「むしろ不景気のときの方がおもしろい」とさえ

6 成果と課題

(1) 研修の様子

では、実際にこのモデルを実施した様子はどのようなものだったか。以下は、各学校での実践を見た筆者の感想である。

A 事前研修

前半のTQMの説明により、TQMやモデルの内容について教員の理解を得ることができた。ただし、実際に学校でTQMがどのように活かされるかについて具体的なイメージが必ずしも十分に伝わっておらず、その点は今後の課題である。

後半のコーチングについては、参加型の演習が多く取り入れられ、教員が積極的に参加する姿が見受けられた。今回の研修では、コーチングのスキルのうち、特に承認のスキルについて重点的に演習を行った。前述のように、教員どうしで意見交換をする際に、承認のスキルが重要であり、また効果も表れやすいと考えたからである。学校によっては、承認の言葉をかける、かけられるということを新鮮なこととして受け止めている教員もいた。児童生徒に対して、あるいは教員どうしで、普段から承認の言葉をあまり使っていないことの表れともいえる。

教員の意識として、コーチングを、児童生徒に対する指導の際に活用するものとしてとらえる傾向が強いように見受けられた。たとえば、限定質問と拡大質問の違いを教員にたずねた際、「限定質問は授業の

起を行い、意見交換の中で承認や質問の言葉が多く出されることを期待したのだが、やはり、すぐに活用することは難しい様子であった。ただ、教員に聞いてみると、日常の話し合いの中で「コーチング」という言葉が少しずつ使われるようになったそうだ。否定的な意見をいう人に対し、「コーチング、コーチング」という指摘がなされることである。

(2) 成果

各学校に対して、モデルの実施前と実施後で同じアンケートをとり、数値の比較をした。

短期間（学校によって異なるが、おおむね五〜六カ月の間隔）での比較なので、なかなか効果を見いだすことは難しいが、四校中三校で「学校運営の方針について教職員の共通理解が図られている」という項目の数値があがった。また、四校中二校で「学校での生活や仕事の中で多忙感を感じる」という数値がさがった（≠多忙感が薄らいだ）。ただし、このアンケートについては、実施前と実施後のアンケートで多少回答者が異なっていること、学校ではさまざまな取組が行われており数値の差がただちにモデル実施のみの成果とはいえないことなどの点に注意すべきである。これらの点に留意しつつも、モデルの実施を通じ、学校全体の方針について共通理解を深めることができたといえる。各学校では、共通の方針のもとで議論を繰り返し行い、教員一人ひとりが理念を共有することができた。

また、教員どうしで議論したこと自体にもモデル実施の意義があっ

始まりの部分で使い、授業の内容が深まったら拡大質問が使える」という回答があった。今回の研修では、教員どうしの意見交換の際にコーチングを活用することを想定しているので、研修の目的をより明確にする必要がある。

イ チームでの議論

チームでの議論は、試行錯誤の連続であったが、全体的にはおおむね当初の想定どおりに進めることができた。

まず、現状を出し合う段階では、教員全員に気になる事実などを付箋に記入してもらったところ、最初のうちはとまどいもあったが、ほとんどの教員が四〜五枚の付箋に記入し、なかには二〇枚以上書いている人もいた。付箋のグループ化の際にはチーム内で相談しながら作業が進められ、各グループの関係を矢印で示すなど工夫を凝らした図が模造紙に描かれていた。

次の目標・方法を決める段階においてもチーム内で相談しながら作業が進められ、さまざまなアイデアが出されるとともに、ときには笑いも起きるなど和やかな雰囲気で行っていた。多くのアイデアが出されていたが、どちらかというと抽象的な内容が多く出されていたことが気になった点である。たとえば、目標として「思いが共有できる授業」、方法として「何でもいい合える関係をつくる」などのように内容が抽象的になってしまうと、実行状況のチェックが困難となる。このため、実践の途中でモデルの内容を変更するなどにより、チームでの議論の内容ができるだけ具体的なものとなるよう工夫をした。

コーチングの活用については、議論の途中で繰り返し教員に注意喚起を繰り返した。このため、実践の途中でモデルの内容を変更するなどにより、チームでの議論の内容ができるだけ具体的なものとなるよう工夫をした。また、コーチングの活用については、議論の途中で繰り返し教員に注意喚起を繰り返した。このため、実践の途中でモデルの内容を変更するなどにより、チームでの議論の内容ができるだけ具体的なものとなるよう工夫をした。

さらに、自分たちで決めたことを自分たちで実行できたということも成果のひとつである。実行の内容は小さなことではあるが、小さな改善を積み重ねることが学校全体の改善に結びつく。まさに、日に新たである。

(3) 課題

モデル実施の課題としては、(1)でも述べたが、方法や目標について議論する場合、いかに議論の内容を具体的なものにするか、という点がまずあげられる。

この点については、モデル実施の定着により改善される部分もあるが、モデル実施を推進する役割を担う人材を各学校で育成することも重要である。各学校のミドルリーダーを中心に、学校全体の推進役と、各チームのとりまとめ役を育成することが必要であろう。これらの人材が育成されれば、各チームでの議論の内容を、それぞれのチームで具体化することができるようである。たとえば、抽象的な意見が出た場合には、「それは具体的にどういうことか？」とチームのとりまとめ役が質問することにより、議論が具体化される。

とりまとめ役の育成はコーチングの活用にもつながる。とりまとめ役が率先して承認、質問することでチームの議論が活性化される。また、否定的な意見が出たときも、軌道修正することが可能になる。

今回の研修では、教員全体に対し、研修講師一人が進行を担当したが、各学校で全体の推進役とチームのとりまとめ役を育成することができれば、議論がより円滑になるに違いない。

7 おわりに

以上見てきたように、今回各学校で実施してもらったモデルは、松下の考えを基礎にしたモデルといえる。モデル実施の結果、教員のチームワークを高めることができた。必ずしも現時点で大きな成果が明確に表れているとまではいえないが、TQMは即効性のある活動ではなく、継続して実施することで徐々に成果が表れるものである。「TQMにせよ、他の経営管理活動にせよ、魔法のようなものはありません。当たり前のことを、確実に実施するしくみが必要」なのであり、「雨が降れば傘をさす」ように「当たり前」のことを適時適切に実行するところこそ、商売なり経営の秘訣がある」のだ。各学校でこれからも継続してモデルを実施することにより、学校経営の改善が進められることを期待したい。

また、今後は、このモデルの実施を広げるため、学校経営を改善するための教育委員会を中心としたシステムづくりが必要である。具体的には、このモデルを各学校で実施するに当たり、教育委員会の指導主事が何をするか、各学校のミドルリーダーをどのように育成するかなど、教育委員会による支援の在り方について研究を進めていきたいと考えている。

- (13) 同前五四頁。
- (14) 学校評価の推進に関する調査研究協力者会議（文部科学省）が平成十九年八月に公表。
- (15) 前掲『新しい学校評価と組織マネジメント』四六頁。
- (16) 民間出身校長とは、校長に幅広く人材を確保するという目的で平成十二年に導入された制度である。学校教育法施行規則（昭和二十二年文部省令第一号）の改正により、教員免許状がなく、教育に関する職に就いた経験がなくても、公立学校の校長に就くことが可能になった。平成十九年度では、全国の公立小中高校等で七三人の民間出身校長がいる。
- (17) 『デミング賞のしおり』（デミング賞委員会、二〇〇七年）五頁。
- (18) 中條武志・山田秀編著／社団法人日本品質管理学会標準委員会編『TQMの基本』（日科技連出版社、二〇〇六年）六頁。
- (19) 山田秀『TQM品質管理入門』（日本経済新聞社、二〇〇六年）三四頁。
- (20) 同前三六―三八頁。
- (21) 前掲『TQMの基本』八―一二頁。
- (22) 同前八頁。
- (23) 筆者が話をうかがった日科技連出版社の担当の方は、TQMのポインタは方針管理と小集団改善活動であるとされていた。また、PDCAは「もつとも重要な顧客満足獲得のためのマネジメント原理」（前掲『TQM品質管理入門』四四頁）である。
- (24) 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP研究所、一九七八年）七頁など。
- (25) 江口克彦『成功の法則』（PHPソフトウェア・グループ、一九九六年）一九六頁。
- (26) 松下幸之助『人を活かす経営』（PHP研究所、一九七九年）一七二頁。

【注】

- (1) 学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）第四十二条「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない」。なお、本条は小学校に関する規定であるが、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校等に準用されている。
- (2) 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』（第一法規、二〇〇三年）三六頁。
- (3) 同前三二頁。
- (4) 同前一四―一六頁。
- (5) 同前一八頁。
- (6) たとえば、小学校設置基準（平成十四年文部科学省令第一四号）第二条第一項（当時）「小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする」。なお、この規定は学校教育法の改正に伴い現在は削除されている。
- (7) 注（1）参照。
- (8) 学校評価及び情報提供の実施状況調査結果（平成十七年度間概要）（文部科学省）。
- (9) 文部科学省による「学校の第三者評価に関する実践研究」など。
- (10) 大学設置基準（昭和三十一年文部省令第二八号）の規定によるが、現在は削除されている。
- (11) 学校教育法第一〇九条など。
- (12) 喜多村和之『新版 大学評価とはなにか』（東信堂、一九九三年）三二頁。

- (27) 前掲『TQMの基本』九一頁。
- (28) 前掲『TQM品質管理入門』九七頁。
- (29) 同前九七頁。
- (30) 前掲『人を活かす経営』一六頁。
- (31) 前掲『TQMの基本』一七頁。
- (32) たとえば、三重県教育委員会作成のパンフレット『三重県型学校経営品質』（平成十九年）にPDCAサイクルの推進が記述されているなど。
- (33) たとえば、経営理念を確立することの必要性について、「あらゆる経営についていえることである。（中略）単にそうした企業の経営だけでなくお互い個々人の人生経営、あるいはいろいろな団体の経営、さらには一国の国家経営というものまでであるといえよう」（前掲『実践経営哲学』一一頁）など。
- (34) 星雄一編著『リーダーのためのコーチング実践Q&A』（PHP研究所、二〇〇五年）七五頁。
- (35) 榎本英剛『改訂版』部下を伸ばすコーチング』（PHP研究所、二〇〇六年）二頁。
- (36) 本間正人「部下の可能性を引き出すコーチング」（PHP ASIST 2005 Vol.1）PHP研究所、二〇〇五年）一四頁。
- (37) 前掲『リーダーのためのコーチング実践Q&A』一一九―一二〇頁。
- (38) 前掲『成功の法則』一四〇頁など。
- (39) 前掲『リーダーのためのコーチング実践Q&A』一六頁。
- (40) 松下幸之助『人生心得帖』（PHP研究所、一九八四年）一四頁。
- (41) 本間正人・高橋仁『松下幸之助とEQコーチング』（祥伝社、二〇〇六年）たとえば、「信」に関し、松下電器の山下俊彦社長（当時）に「大忍」の額を贈った話。「認」に関し、販売会社の責