

学校経営と松下幸之助

亀田 徹

本稿の目的は、P.H.P.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は不可欠である。当時一一校あつ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つ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、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も、教員が黒板に向かって一方的にしゃべり続けていて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るといふ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。

たとえば、教員の指導に問題があつたとき、問題点を指摘し、改善を促すことができるは、その学校的な校長、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で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ることが前提となる。

元気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つて議論をする。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」と繰り返すことでも重要であるが、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」⁽¹⁾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⁽²⁾、「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」⁽³⁾としている。今日、「地方分権の推進」「特色ある学校づくりと学習指導要領の改訂」「行政改革の進展」⁽⁴⁾によって学校に対する「アクウンタビリティの履行」⁽⁵⁾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」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⁽⁶⁾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。⁽⁷⁾

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つ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つている学校は五二パーセントである。⁽⁸⁾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。⁽⁹⁾

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」¹³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）」¹⁴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聚力を喚起する。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、PHP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方を基礎に内容を構成した。それら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。

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、そのお客さんにうどんを渡し、まず第一に発することばは、「きょうの味はいかがですか」ということだと思うのです。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います。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うのです。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、うどんのぬくみなどいうものが、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ると思うのです。そして、お客さんから「きょうの味はうまいよ」といつてもらえることによつて、非常に安心だ、それではこのとおりやつたらいい、といつうことになるでしょう。

（『社員稼業』五〇六頁）

学校評価にあたるのは「お客さん」の声である。みずからの改善に概要を紹介しつつ、これらの方針や考えが松下の考え方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つており、学校での実践研究のほか、民間出身校長¹⁵による学校経営に関する調査を行つた。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とする。

4 学校経営改善の基礎となる方法論・考え方と松下幸之助

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方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方の概要を紹介しつつ、松下の考え方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、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的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。

すなわち、「一九五〇年代の初期までは、メイド・イン・ジャパンは安からう・悪から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。「この時代は初步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⁽¹⁹⁾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づき始め」、「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

も、「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「マーケットイン」「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。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、おののの企業・組織のおかれている状況で異なるべきである」。

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。⁽²⁰⁾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」といった考え方と重なっている。

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。⁽²¹⁾経営理念を持つことで、方針をはつ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」としていた。松下は次のようにいついて江口克彦は述べている。

「わしは今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してきたな。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つて経営を進めるんだ、こういう夢を持っていこうやないか、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」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。それとともに、松下は次のようないつている。

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、私はその一つといふかその基本として、まずその部なり課の方針というものを、はつきり示す、ということをあげたいと思います。「われわれの部は、社内にあっ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つきり示し、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つ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。

（『社員心得帖』八二一～八三二頁）

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つきり示すこと、その方針は会社全体の方針に添つ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・ビジョンに基づきだされた方針を達成するため、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）」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、各部はどういう方針を策定するか、部の方針を達成するために各課はどういう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つて部課の方針ははつ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、各校務分掌では何をするかを考え、それぞれの方針を策定することが考えられる。

衆知を集めることの大切さを次のように説いている。

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。

松下の考え方とP.D.C.A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ます。

つくりあげることを目的としている。P D C A 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。⁽²⁾

P D C A サイクルについては次のように説明される。

「道をひらく」五二頁)

〔道文〕

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るがると同時に、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發揮するようになる。それをたえずやつ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⁽²⁸⁾」することを目指すとともに、「仕事を通した生きがいの発見や、個人のやる

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』八四一八六頁)

「気や能力の向上」⁽²⁾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つてしまふと、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。小人数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つてゐる。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。

まゝでいくのである。

は、「こうしたらよい、ああいうようによればよいと、こらして、よりよき道を切りひらいていく」とで、(38) こうにいつている。

(『続・道をひく』一〇八頁)

とにかく考えてみるとこと、くふうしてみるとこと、そしてやつてみ
〔続・道をひらく〕一〇八頁)

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

以上、三点について見てきたが、TQMの内容と松下の考え方を並べてみると、TQMの仕組みというよりも、その背景となる考え方や意図するところと松下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ふ。⁽⁴⁾ 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。

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。⁽²⁾

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つた。
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り
つつある。

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。

(『TQMの基本』一八頁)

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、

松下がいうように、ある人をどのように見ると、ある人の観点から見ると、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當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と共通する。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。⁽³⁸⁾ 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つている。

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はなく、なるべく相談的にやることが大事だと思う。つまり、

ただ「こうしてくれ」というのではなく、「こういうことをしようと思⁽³⁹⁾うが、君どう思うか」あるいは「君やつてくれるか」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⁽⁴⁰⁾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

よつて、さらによりよいものができるかもしれない。また、ただ「よろしくうび

ります」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））

この松下の考え方には、質問のスキルに当てはまる。榎本は次のようにいう。

上司としては自分が答えだと思うことを部下に「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くべきなのでしょうか？

それが、部下に対して「問い合わせを投げかける」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」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でその内容も「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がる。

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、コーチングの二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」とことを信じ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。⁽⁴¹⁾ 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。⁽⁴²⁾ まさに、「松下幸之助さんはコーチングの達人」であり、松下の考え方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MR I（Mental Research Institute）で体系化され命名された問題解決の手法である。⁽⁴³⁾ 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。⁽⁴⁴⁾ その考え方は概略次のとおりである。

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⁽⁴⁵⁾を与える介入を行つて」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、不平をいい続ける人がいたとして、「最近その不平が5分間ですんだことがあったとしたなら、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るのではなく、「解決構築」⁽⁴⁶⁾に焦点を当てるアプローチである。

この考え方には、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。原因を特定しなくとも、人間関係の改善は可能だからである。

松下が「解決構築」に焦点を当てる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。不況になつ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、店員の応対のよさとか、商品のよさが改めて目立つてくる。「むしろ不景気のときの方がおもしろい」とさえ

いえます」とまでいう。⁽⁴⁸⁾ 松下の考え方は、まさに問題状況の中で例外を探すアプローチである。

5 学校運営改善のモデル例

以上見たように、TQM、コーチング、ブリーフセラピーは松下の考え方とその基本的な部分で重なっている。したがって、TQM、コーチング、ブリーフセラピーを活用した学校経営は、松下の考え方を基礎とした学校経営であるといえる。次に示すのは、今回の調査研究の成果として提案した、TQM、コーチング、ブリーフセラピーを活用したモデルの概要である。

(1) 事前研修

まず、事前研修として、教員を対象にTQMの説明とコーチング研修を行う。

TQMについては、モデルの全体像とそのベースとなるTQMの考え方について説明する。

コーチングについては、教員どうしのコミュニケーションを円滑にするという観点から、教員を対象に、①コーチングの意義・コーチングマインド、②傾聴、承認、質問のスキルについて研修を行う。

(2) チームでの議論第一回

研修を実施する前に、あらかじめ教員を数人のチームに分けておく。

どのようにチームを分けるかは、各学校の状況に応じて決める。たとえば、授業の改善が主な課題であれば教科担当ごとに分ける、学校全体の組織的な動きが課題であれば校務分掌ごとに分ける、学年単位で動くことが多ければ学年担当ごとに分ける、などである。

Mにおける小集団改善活動（「衆知を集める」）の応用である。

現状を出し合う

学校評価の結果を見ながら、チームの担当する分野に関し、どのような課題があるか、何がうまくいっているかなど、気になっている事実などをチーム内で出し合う。

まず各人が事実を付箋に書き込み、その後、付箋を出し合って現状についての共通認識を図る。

以下、チームで議論を行うときには、それぞれの場面でコーチングを活用する。

出された付箋の内容を見ながら、類似の内容を集め、付箋をいくつかのグループに分ける。

付箋のグループに見出しをつけるとともに、グループごとの関係を考える。

学校全体の運営方針を踏まえ、いくつかのグループの中から、チームとして何について取り組むかを話し合って課題を選ぶ。学校全体の運営方針に基づいてチームとしての課題を検討する点が、TQMにおける方針管理（「理念を持つ／方針をうちだす」）の応用である。

選んだ課題について、現状はどうなっているか、どういう背景があるか、現状はどういうプロセス（手順）で取り組んでいるかについて共通認識を図る。

目標・方法を決める

課題について、これからどのような方法で取り組んでいくかを考える。

まず各人が、これまでの方法に何を加えるか、どう変えるか、あるいはこれまでとはまったく違った方法とするなどを考える。

方法を考える際、ブリーフセラピーの考え方を応用する。

①比較的うまくいったときがあるか？ を思い出す
②うまくいっている例外を探す。例外を増やすには何をすればいいのかを考える（＝do more）

③うまくいった例外がなければ、これまでのやり方を変えることを考える（＝do different）

次に、各人が考えた方法を「成績が表れやすいか」などの基準に当てはめる。

方法が決まつたら、その方法を実行することでどのような状態に達することができるかを考え、目標とする。⁽⁴⁹⁾

方法と目標が決まつたら、方法をいつから実行するかを決める。

(3) チームでの議論第二回

実行状況をチェック

前回から今回までの間で方法を実行できていたら、その事実をチーム内で出し合う。まず各人がいつどのように方法を実行したかを付箋に書く。その後、付箋を出し合って、類似の内容をグループにまとめること。

「実行により成果があがつたこと」ではなく、「実行できたこと」だけよいから出し合うという点がブリーフセラピーの考え方の応用である。

方法を改善

方法の実行を継続するため、あるいはより効果的にするためには、これまでの方法に何を加えたらよいか、これまでの方法をどう変えたらいつかを考える。

実行状況をチェックし、方法の改善を行う点がTQMにおけるPDCAサイクル（「日に新た」）の応用である。

目標の再確認・見直し

改善した方法の実行により、いつまでにどのような状態になるかを検討する。これまでの目標を再確認し、必要に応じ目標の見直しを行う。により、方法の改善を継続的に進める。

(4) チームでの議論第三回以降

前述の「(3) チームでの議論第二回」の内容を繰り返し行うことにより、方法の改善を継続的に進める。

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。

ア 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。学校によつては、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

始まりの部分で使い、授業の内容が深まつ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つたが、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つたところ、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、さまざまなアイディアが出されるとともに、ときには笑いも起きたなど和やかな雰囲気で進行していた。多くのアイディ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ることが気になつた点である。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」などのようないくつかの目標が提出された。たとえば、目標として「思いが共有できること」が気になつた点である。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」などのようないくつかの目標が提出された。

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。

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つたそうだ。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が多いである。

(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（学校によつて異なるが、おおむね五～六ヶ月の間隔）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つた。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」という数値がさがつた（＝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つていて、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、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つ

(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。各学校的ミドルリーダーを中心、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はずである。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する。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、松下の考え方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」⁽⁵⁾ように「当たり前のことを適時適切に実行する」というところにこそ、商売なり経営の秘訣がある⁽⁶⁾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。

の改正に伴い現在は削除されている。

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）。

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。
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。
学校教育法第一〇九条など。
喜多村和之『新版 大学評価とはなにか』（東信堂、一九九三年）
三二二頁。

(14) 同前五四頁。

(15) 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。
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（昭和二十一年文部省令第一一号）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) 同前八頁。

(22) 前掲『TQMの基本』八～一二頁。

(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のピントは方針管理と小集団改善活動であるとされていた。また、P D C Aは「もともと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」（P H P研究所、一九七八年）七頁など。

(25) 江口克彦『成功の法則』（P H P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』（P H P研究所、一九七九年）一七二頁。

(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P D C A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』（P H P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』（P H P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」（P H P A S S I S T 2 0 0 5 Vol.1）P H P研究所、二〇〇五年）一四〇頁。

(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』（P H P研究所、一九八四年）一四〇頁。

(41) 本間正人・高橋仁『松下幸之助とE Q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」に関して、販売会社の責

〔注〕学校教育法（昭和二十一年法律第二六号）第四二条「小学校は、

任者に対して尊敬できる部下はいるかとたずねた話。「任」に関し、アイロンを開発したときの話など。

(42) 同前一二頁。

(43) 若島孔文・生田倫子編著『ブリーフセラピーの登龍門』(アルテ、二〇〇五年)三頁。

(44) 若島孔文編著『脱学習のブリーフセラピー』(金子書房、二〇〇四年)一頁。

(45) 若島孔文・長谷川啓三『よくわかる! 短期療法ガイドブック』(金剛出版、二〇〇〇年)四五(四六頁)。

(46) ピーター・ディヤング、インスー・キム・バーグ著／玉真慎子・住谷祐子・桐田弘江訳『解決のための面接技法』(金剛出版、一九九八年)一一九頁。

(47) 同前二〇頁。

(48) 松下幸之助『経営のコツここまで気づいた価値は百万両』(PHP研究所、一九八〇年)二八(二九頁)。

(49) なお、方法を先に決めるか、目標を先に決めるかは、各学校の状況に応じて判断する。モデルの実施に慣れていない場合は方法を先にする方が議論しやすい(目標を先にすると、議論の内容が抽象的になりがち)。モデルの実施に慣れている場合には目標を先にすることで、より改善を進めることが可能になる(目標を先に決めた方が、一段高いレベルの目標を設定しやすい)。

(50) 前掲『TQM品質管理入門』一〇五頁。

(51) 前掲『経営のコツここまで気づいた価値は百万両』八頁。

(52) 同前一二頁。

《参考文献》

- ・松下幸之助『社員稼業』PHP研究所、一九七四年
- ・松下幸之助『社員心得帖』PHP研究所、一九八一年

(かめだ・とおる PHP総合研究所国家経営研究本部政策総合研究部主任研究員)

・松下幸之助『人事万華鏡』PHP研究所、一九七七年
・松下幸之助『道をひらく』PHP研究所、一九六八年

・松下幸之助『統・道をひらく』PHP研究所、一九七八年
・松下幸之助『商元心得帖』PHP研究所、一九七三年