



## 組織改革に焦点を当てての学校経営

学校法人明浄学院 明浄学院高等学校 学校長

絵 面 功 二



### はじめに

明浄学院高校は、学校法人明浄学院傘下にある大阪観光大学を付属校に持つ女子高校である。大阪府下には私学の女子高校が約 20 校存在する中、今年度で創立 98 年目の歴史を有する数少ない伝統ある女子校の一つである。

一方で、法人の財務状況は私の就任以前から長年苦境を脱しきれずにおり、偏に学校法人の経営ビジョンと経営能力の欠如がもたらした結果である。市場からソッポを向かれた大学と高校であった。つまりは、高位な質を伴った教育的サービスを施す体制がなく、学校の存在意義をも問われるほどの状況まで凋落していた。しかし、この 2 年ほどで、新たな理事会の下、経営改革を断行した結果、大学と高校とも各種指標をみるとターンアラウンドの局面入りを達してきたと言える。

私は、現職に就く前は、教員経験を有しない学校外部からの公募校長として、大阪府立の高校で 2015 年から 17 年まで勤務をしていた。元々は俗に言うところの「金融マン」であり、海外での仕事が長く、さらには海外の会社代表を務めていたことから、異色の者として教育界では見られているのではないだろうか。また、学校現場の経験はこの誌面をご覧になっている方々からすれば恐らく短いと思われるが、「金融マン」×「公立高校学校長」×「私立高校学校長」の掛け算のキャリアを有する者は、国内の公立・私立の学校の中でも極々稀で、だからこそ可能であったと考えるこれから記す組織改革が断行できたのではないかと思慮している。

今回の投稿では、私が取り組んできた改革の中でも組織運営の課題解決の内容に絞っている。これらは、恐らく、多くの読者と異なる経歴を持つ私の改革であったため、読者の皆様には異端的な色彩を帯びて映るかもしれないが、他校でも抱えていると思われる経営課題の解決策として、なんらかの共通項の示唆が提示できれば幸いである。

## 1. 改革の土台作りは、「学校の民主的運営とは？」の投げ掛けからスタート

— 「猫にワンと吠えろ」と言うのと同じように、感覚の麻痺した組織を変えるには生半可な改革では通用しない、だから、土台から変えて行く必要があった —

校長職に就いてからよく耳にするのは、「学校だからこそ、民主的な運営で物事を決めていく場でないといけない」といったことである。学校内では、民主的な運営という言葉の意味するところは、少数の意見に耳を傾ける、議論の段階を踏んで決めていくといったグラドルールは当然であるが、教職員の多数決で物事を決めていくということが主軸にあるようだ。

この学校内で使われる民主的運営のテーゼには、以前から、学校や教育という特殊な領域を抛り所にした常識との錯誤を意図的に作り出した、または、無意識の中で発生した、勘違いを含有していると考えていた。その結果、教職員と生徒や保護者間の利益相反（コンフリクト）、そして、責任の所在の希薄化が平然と許容されてしまっている。そして、最大の問題点は、利益相反（コンフリクト）について外部的牽制機能すら存在しないことであった。当校においては、極端なケースであったことから、その役割を理事会が掌握すべきであったが、今までの理事会は、残念ながらその意思はなく、仮に、掌握したとしても実行能力さえなかったのではないかと思慮している。

具体的に取り上げると、意思決定機関は、全職員が参加する職員会議であった。教職員の採用形態がクローズドショップ制に近いものであったことから、一つの職員団体の構成員が職員会議の全構成員として占めていた。さらに、厄介なのが、管理職もその職員団体から選別された者が推薦されて就くといった歪んだ決定機関となっていた。また、教職員の採用までも職員団体が強くその権限を握る規則が存在している点は、学校運営のガバナンスが完全に崩壊していたと言える。そして、校務分掌の割り当てなどの人事権も想像が容易であろう。

さらに例を挙げると、夏季休暇の勤務日数がわずか3、4日間で可となるような規則を職員会議の多数決で決定していたケースが典型的なものである。教育的視点から実行とその効果の疑義が多い行事案件などでも、実行に移され、費用対効果が劣後したとしても、その責任は職員会議の構成員が誰一人取ることもなく、事案のレビューさえも行われなかったこととなっていた。

プラン - 実行 - レビューのサイクルが全く存在しない。そのような環境は、外部から来た私にとっては驚きでしかなく、教育の放棄に似た状況がまかり通る学校が何十年も存在したと考えると、驚きから恐れ、さらには、当校の教育的評価が地に堕ちた状況になったことへの納得感にも変わっていった。

## 2. カルチャーそのものへの変革として、「教育という言葉を盾にした議論はなし」の徹底

「教育とはこういうものだ」、「教育の観点ではこうあるべきだ」のような客観的なファクトの不足している教育論の持ち込みは禁止とした。この意味するところは、客観的事実をベースに議論し決定することを重視して欲しいという、既存の当校の文化への挑戦状を叩きつけた行為でもあった。

一例として、学校行事の見直し議論の中で、ある教員が、「生徒たちが生き生きと取り組む行事をなくすのは反対だ」などといった議論展開をし始めた時、これ以上議論にならないので客観的、定量的な事実を出して議論を進めてくれと伝えた場面がある。「生徒たちが生き生き」とはその人の主観にすぎない。確かに、綺麗な言葉で非の打ち所もないコメントで反論の余地はないし、同意する点ではあるが、なんら議論に客観性を持たないことに誰もが疑問を呈しないカルチャーが当校では広く浸透していることに強い危惧を覚えた。

つまりは、その行事がどのような目的で実施され、その教育的効果は他の行事と比較して相対的にどのような位置づけになるかなどの、ロジカルな論理展開が不在であった。教職員の個々人の主観を何時間も議論し、最後は、暗黙の上下関係の有する職員団体の声の大きい幹部の意見が多数決で通過してしまうといったことが繰り返されていた。私がそのような場面に出くわした初めの時から、当校においては、そのようなことが何十年も行われてきたであろうことが容易に理解できた。

教育は万人が評論家としてなりえるテーマである。なぜなら、教育を受けて来なかった人がいないからだ。少なからず、自分が経験したことのテーマには主観的意見を発しやすいためである。しかし、教育現場だけでなく、組織の中で物事を決定する際に大切なのは、客観的なデータや事実を元に議論をすることであり、主観論を戦わせることではないのである。

今までの2つのポイントは、これから述べる4つの改革に取り組む上での大前提となる基礎的必須条件を整えるのに思い切って変えていかなければならない具体的なものであった。

利益追求、権利主張が何よりも優先され、生徒、保護者の受益者が二の次となる組織が運営する学校であった。そして、その利益相反（コンフリクト）を見えなくする手段としての、「教育とは」という言葉の魔法を多用化する学校でもあった。このような学校には未来はないとの決意での取り組みとなった。

ただし、これから紹介する取り組みは、民間企業、少なくとも私が経験してきた組織では当たり前のように行われている内容ばかりであり、取り組み自体は見る人が見たら、特別なものは全くなく、なんでそのようなことができていないのかと、呟かれる内容であろう。

#### 【取り組み】

- ① 97年間存在しなかった人事評価システムの導入
- ② 徹底した職能給（年俸制）導入
- ③ フラット型組織からピラミッド型組織へ
- ④ 複数担任制導入

以上、4つの項目が1年間かけて実行したものである。とりわけ、組織運営に関係することに絞り込んで紹介する上で選定したものであり、関連する改革は小さいものを含めれば、数え切れないほど着手したが、あくまでも、ここでは組織運営上の改革に絞って、成し遂げられたものを紹介する。

### 3. 97年間存在しなかった人事評価システムの導入

猛反対を押し切って実行した人事評価システム導入に対しては、事前想定した反対理由未満の内容が呈された。「授業を第三者に見られるのは嫌だ」から始まり、「生徒が授業に集中できないから授業見学はやめて欲しい」などなど、取り上げる以前の内容が主であった。常日ごろから、職員団体の幹部には、反対は代替案を持って行うよう依頼していたが、当改定だけでなく、今まで一度たりとも提案らしいものは出されず、反対は幾度となく出されるといった状況であった。

この件に限らず、提案されたものに対する代替案なき場合には一定期限を待って賛成とみなすといった強硬な姿勢を何度か示した。「人事評価」の言葉すら当校に存在しなく、おそらく、人事評価システム導入に関しては職員団体が絶対死守しなければならない最後の砦のような存在であったようだ。大阪市の吉村市長が学力テストの評価を校長評価に直結させるといった内容のコメントを出した際に、多くの校長が反対を示したと言われているが、校長も長きに渡って教員を続けてきた身からしたら評価されることには強いアレルギーが存在していたのではないかと思慮している。教員は生徒を評価するが、自分が評価されることには強い抵抗を感じ、評価を今後の業務の改善を行う上でのプロセスの一部として利用することを拒否する傾向が強いのだろうか。これでは、成長が止まってしまう。

恥ずかしながら、当校における教職員の平均年齢が50歳近く、今まで、何十年も評価を受けたことのない教職員が大多数を占めていた。そして、全職員が職員団体に属していた中で、団体交渉としての交渉内容にも上りかねないものであった。

人事評価システムは今後の授業改善に生かすためのものであり、さらに、適正な人事評価を通じた報酬にもリンクさせるものでもある。当校の報酬システムが完全に年功序列、

さらには、教職員間の一切の格差がない、仲良しクラブ的ともいう内容であり、当然、これは職員団体が作成したものであったのは言うまでもない。

本題の人事評価システムは、年初に目標設定面談、年複数回の授業視察、中間面談、最終面談を実施し、また、これら評価の中には生徒アンケートを反映させるなどの客観性を持たせる工夫、さらに、複数の管理職の多面的な側面評価、何よりも、目標設定における定量目標化が徹底されている。目標設定時には、修正を何度となく行い、評価の客観性を重要視した。これは、ファクトをベースに議論するというカルチャーのない当校において、もっとも苦勞した点で、新たな管理職チームの評価者自身においても、そのことを理解できる人は少なかった。

【人事評価シート】

(表1) 目標設定面談前の教員の自己目標に対し管理職の訂正が指示されたサンプル

自己申告表 兼 人事評価シート

<p>今年度の組織目標 (自己の目標に関連する学校教育目標や学年・分掌・教科等の目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・色々な物事に冷静に対処し、的確な判断ができる生徒の育成</li> <li>・専門教育の充実 (心豊かに生き、未来を切り開く為の知力力・体力の向上)</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>担当教科</td> <td>保健体育</td> <td>4●歳</td> </tr> <tr> <td></td> <td>専任</td> <td></td> </tr> <tr> <td>所属学年</td> <td>●年/担任</td> <td>○ 無</td> </tr> </table>		担当教科	保健体育	4●歳		専任		所属学年	●年/担任	○ 無
担当教科	保健体育	4●歳									
	専任										
所属学年	●年/担任	○ 無									
<p>設定目標 (5月1日記入)</p> <p>(目標設定区分: 授業関係)</p> <p>【内容・実施計画】</p> <p>1カリキュラムに沿って、計画的な指導を行い、基礎体力・基礎技能の向上を図る。</p> <p>2積極的に学習する態度を身に付けさせる。</p> <p>3ルールやマナーを守って、安全かつ協力的に授業に取り組む姿勢を身に付けさせる。</p> <p>目標修正 レビューが出来ない目標となっている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 何を持って測定するかを明確にする。</li> <li>2 1同様に積極態度の測定方法。</li> <li>3 1,2同様に測定手法が不明。</li> </ol> <p>全てにおいて、目標が定性的であり、定量的目標に変更すること。</p>	<p>進捗状況 (月 日記入)</p> <p><input type="checkbox"/>計画以上に進んでいる <input type="checkbox"/>計画どおりに進んでいる <input type="checkbox"/>計画どおりに進んでいない</p> <p>【進捗状況及び課題】</p>	<p><input type="checkbox"/>上回っている</p> <p>【達成状況】</p> <p>【今後の対応】</p>									
<p>【目標設定区分: 校務分掌関係】</p> <p>【内容・実施計画】</p> <p>1学年全体の把握に気を配り、学習・学校行事・課外活動に意欲的に取り組むように指導する。</p> <p>目標修正 レビューが出来ない目標となっている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 定量化する目標を設定すること。</li> </ol> <p>中堅(20年の経験)教員としての目標としては水準が低く、若手教員等への育成の観点の目標設定も期待したい。</p>	<p><input type="checkbox"/>計画以上に進んでいる <input type="checkbox"/>計画どおりに進んでいる <input type="checkbox"/>計画どおりに進んでいない</p> <p>【進捗状況及び課題】</p>	<p><input type="checkbox"/>上回っている</p> <p>【達成状況】</p> <p>【今後の対応】</p>									

年度当初に各教員が目標設定を行う。目標設定前には設定のポイントや注視する点を徹底させてから行ったが、表 1 のサンプルの黒枠のコメントは、目標設定の再考を面談時に指摘した内容である。このサンプルは中堅教員の内容であるが、残念ながら定量的な目標の設定に不慣れであり、当教員以外の多くの教員が、定性的、主観的な観点での目標の設定しかできない状況であった。

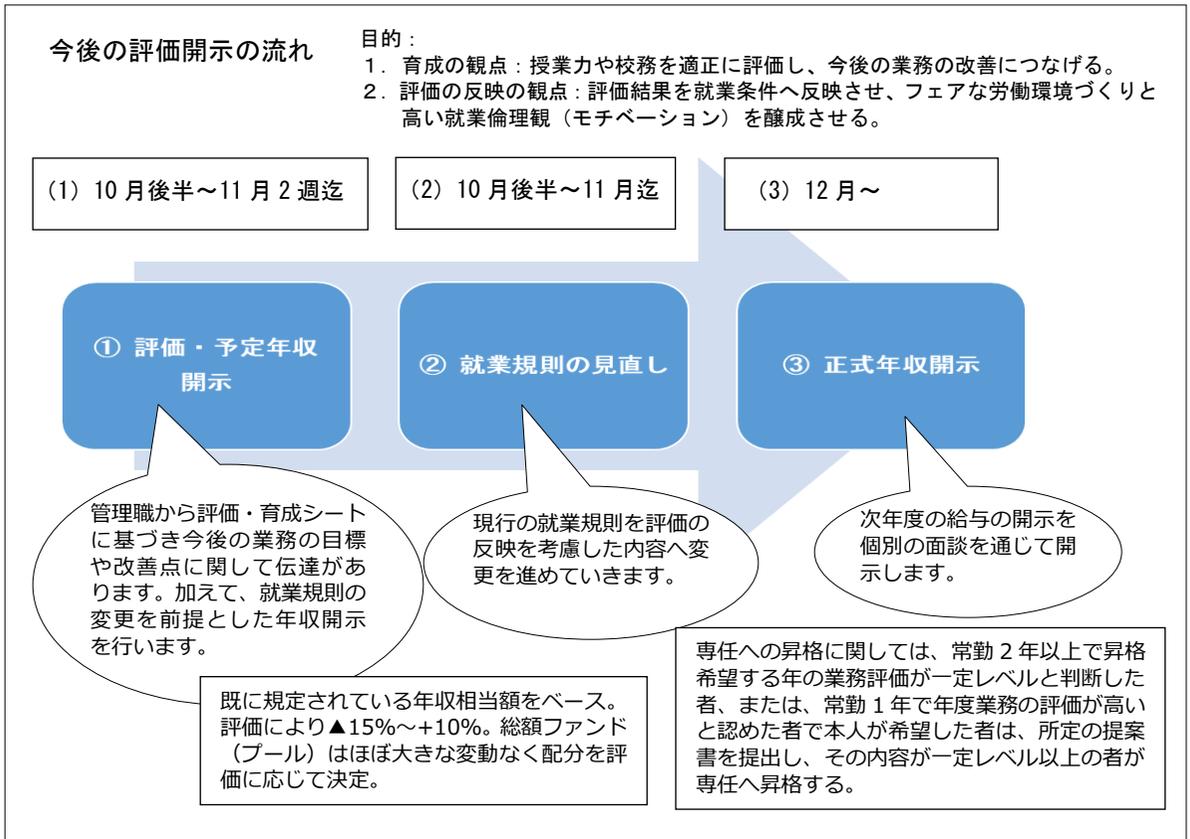
#### 4. 徹底した職能給（年俸制）導入

職能給の一部導入は公立学校でさえ実施されているし、広く公務員でも当然となっている。しかし、中途半端な導入は、妥協の産物化とも取られかねない。硬直化、それ以上の当校のような故障した組織（Malfunction Organization）においては、学術的にも中途半端な職能給のようなインセンティブは逆効果となり、システム自体の運営とその維持に労力を取られるといった臨床結果があることから、職能給の一部導入の半端なものではなく、全国の学校でもほとんど例を見ない完全年俸制の導入に踏み切った。

毎年の人事評価により次年度の年俸を提示し、年俸交渉によって契約を締結することとなる。このことで、今まででは低い年齢の教職員がベテランと言われる 30 年選手の給与を超えることはなかったものの、ケースによっては逆転することもありうることとなり、経験に胡坐をかいていた教職員の奮起と、若手のモチベーションの向上に結びつくことを企図した。

【年俸制導入までの過程】

(表 2) 年俸制導入の説明時の配布資料



## 5. フラット型組織からピラミッド型組織へ

学校組織は鍋蓋（なべぶた）、良く言えばフラットな組織と言われる。この表現は、組織内に指揮系統が存在しないことから教員自治が徹底した民主的な組織の説明として誤用される恐れがある。当校においては、緩やかどころか、一切の指揮系統が存在しない、職員団体の中での経験年齢のみが序列を作り出していた。

当校では、常勤講師から正教員へと採用される者は、職員団体の幹部の意向に沿った者だけという暗黙の仕組みまで作り出されていた。これは組織の歪みの一例であるが、保健体育の教科では、正教員の授業時間数は極端な例では週10時間を割り込み、その削減部分の大半を講師が受け持つなど、教科時間の正教員から講師への押し付けが水面下で行われ

ていた。講師は正教員として採用されるには、しわ寄せを黙って飲み込まなければならないほど、民主的な組織とかけ離れた学校現場が存在した。つまりは、指揮系統のない組織は自由な個人商店が寄り集まった商店街組合となってしまうっており、その商店街組合の意に反する商売敵の新規参入のお店を拒み、強いては、排除する単なる既得権益を重視する組織となってしまう背景があった。これらを作り上げたものは、既述の人事権、新規教員の採用権もが職員団体の手中にあり、管理職が職員団体から選定されることなどが要因であった。

学校経営のベクトルを示し、組織として丸丸となって向かって行くには、指揮系統の明確な状態でないと難しい。そこで、学校長、副校長、校務分掌の各部長（就業規則上でも管理職。公立学校などでは、就業規則上は管理職でないことが多い）を管理職とし、その下に職員が位置する体系を作り、指揮系統、報告伝達の流れを明確化した。言うまでもなく、校務分掌長は今までの輪番制、ないしは、教職員の多数決で決まるような仕組みは一切廃止した。鍋蓋（なべぶた）からピラミッド型へ組織を変え、そのことで、権限委譲も可能となり、管理職の権限の拡大によるスピード感を持った経営の舵取りが可能となった。

## 6. 複数担任制導入

通常、多くの学校では、各クラスは、担任とその担任業務を補佐する副担任の配置がされている。当校も担任、副担任を配置していた。ただし、副担任はあくまでも担任が欠勤となったときなどの代行的な役割だけが求められているのが多いのではないかと。そこで、複数担任制に関しては、各種の臨床、学術研究において、その教育的効果が広く認知されていたことから、1クラスに原則3人の担任を割り当て、主担任、副担任の区別をなくし、3人がクラスの主担任とする体制を敷いた。

当校では、担任が進路指導の独占的、中心的な役割を果たしており、どの学校にもあると思われる進路指導部の役割が全く機能していない状況であった。つまり、生徒の観点からすると、自らの進路はたまたま自分に就いた担任の指導に多くを依存して決定されることとなっていた。

昨今の大学の入試改革、社会の求める人材力の変化、キャリアパスの複雑化などの変化に担任1人では進路指導ができるはずもない中、属人的な指導に終始していた。特に、当校においては、大学進学率の向上を目指して取り組み始め、今までの実績として見られていない大学への進学が期待されている。そのような中で、担任が経験をしたこともない、または、自分自身の大学進学のための経験則の効かない領域での進路指導ができるはずもない中、生徒の力を信じないで現状のレベルでの安易な進路指導が行われていた。特に、3

年生の担任は夏休み前に多くの生徒の進路先を年度末まで指導をしなくて済むよう、専門学校中心に決定させてしまうようなインセンティブが働いてしまうこととなった。

生徒の進路指導に関する情報収集、情報発信、そして一貫した指導を実行する進路指導部に変換し、担任はあくまでも進路指導部が発する情報をもとに指導を行う。そして、複数担任制により、生徒からして見たら複数の目で指導を受けられる体制を構築し、偏った進路指導を排除する目標を置いた。また、複数担任制は、多様な生徒の存在により、担任との馬が合わないといったケースが多々発生する可能性に対して、もう一人の担任に相談等ができるなど、生徒の学校生活上のセーフティネットの確立を企図し導入した。

## おわりに

以上、学校組織の改革に何らかの示唆が与えられればとの考えで、私が取り組んだ内容をいくつか抜粋した形で紹介をした。

実際に教育的効果は、学校評価の向上、生徒の学力の向上、課題の解決量などの定量的な形として現れてくる。経営目標達成のためには、そのアクションを起こす組織、その構成員である一人ひとりの教職員の取り組みが土台となる。したがって、組織改革は学校経営目標の達成のために欠かせないものであるが、何らかの目標値との直接的なリンクは存在しない。そうは言っても、組織改革の効果があったものとして考えているのはいくつかある。

例えば、この何年も誰一人として入学時から卒業までに学力を向上させたことのなかった当校が、今年度になって何人もの生徒が入学時よりも学力が向上したなどの結果を示していることである。特別な施策効果ではなく、組織そのものが変わったことで、今まで困難と思われていたことが結果として改善を見ることが可能となった。特に、若手教職員のモチベーション向上を企図した組織改革の効果と分析している。また、転退生が年間15名ほどコンスタントに発生したが、昨年は5名と大幅な減少となっている。これらは、出る者追わずのスタンスがあり、生徒困難事案から逃げ、教職員の負担軽減を第一に置く組織の姿勢が結果となって現れていたが、これも具体的な施策はあったものの、主として組織改革が奏功したと考える。

私が専攻していた学術研究の一つが「民間組織マネジメントの学校経営への応用」であった。その理論的なバックグラウンドを有した取り組みを実践してきたに過ぎないが、今後の成否を決定づける点で最も大切だと考えているのは、研究でも実証が示されている、「組織の改革は一旦でも止めると、瞬く間に改革前に戻ってしまう」ことへの危機意識である。