

# 私立高校における 校長の経営管理スタイルの類型化に関する試論

井口 哲夫

---

日本国内では、これからの学校経営の在り方について、自律的学校経営と参加型学校経営が必要との認識が大勢を占めている。そうした中、教育改革に求められる資質と学校の校長が必要を感じている力量との間に乖離が生じていることが明らかになっている。

本稿では、私立高校々長ほかに対するヒアリング調査を実施して、私学高校長の経営管理の仕方が、4つの軸の組合せから8つのパターンに類型化されるとともに、そのいずれを選択し実行するかによって教育成果に著しい影響を与える可能性があることが示唆された。本論は、その概要を説明するとともに、今後の調査研究の課題を明らかにすることを目的とする。今後の調査研究の課題としては、8つに区分されたタイプのうち、現実に存在する学校組織のマネジメント形態を絞り込んだうえで、強固な経営基盤をもった学校を構築するための基本原則や具体的経営ノウハウを明らかにしていくつもりである。

**キーワード：** 学校経営、組織機能、組織有効性、マネジメント・スキル、合意形成

---

## 1. はじめに

これからの学校経営のあり方について、日本教育経営学会が編著者となってまとめた著作の中で、佐古秀一（2000）は、行政や教育委員会などからの他律的経営ではなく、自律的学校経営の重要性を指摘している。こうした考え方の背景としては、1990年代に米国で行なわれた個別学校の裁量拡大と校内組織改編が大きな影響を与えている。自律型学校経営の主体として、「教員リーダー」の位置と役割が重要であるとの意見（浜田博文，1998）の延長線上で、その後スクール・リーダーの育成が急務とされ、教育関連法規の改正と併行して、経営・管理職者の育成についての提案がなされている（浜田博文，2004）。

また、近年における学校と地域の連携は急速に進んでいるが、政府の教育再生会議は本年6月の第2次報告で、「PTA、卒業生、地域の人々などが土曜の補充学習、施設管理など学校運営を支援する体制が全国の学校で整えられるよう支援する」と提言している。この提言などを受け、文部科学省は、全国1万校区での学校支援地域本部設置の方針を決めている（内閣府，2007）。

学校と地域の連携に着目していた小島弘道(2002)は、自律的学校経営とともに、参加型学校経営の実現を説いており、そのためには、1)学校の裁量権の拡大、2)校長の権限強化とリーダーシップの発揮、3)運営組織の補佐・補助機能の強化、4)学校の経営責任、の明確化を図る必要があると述べている。

しかし、現実には2)に関連して、教育改革に求められる資質と現場の校長が必要を感じている力量との間に乖離が生じているとの報告がある(加藤崇英, 2004)。日本人校長6人と外国人(アメリカ人3人とオーストラリア人2人)校長5人に対してインタビュー調査を行なった吉田(2005)によれば、日本人校長が学校管理規則の中で調整業務に精力の大半を注いでいるのに対して、外国人校長は、学校をリードして改革に尽力している姿がみられ、明らかに役割認識に対する思い違いがあるという。

こうした公教育での校長の経営管理スタイルについては、文部科学省から委任されて種々の研究機関が調査を実施しているものの、私学の校長についての調査研究は公教育ほどに研究はすすんでいない。後述する私学教育研究所が行なった研究などがあるが、包括網羅的なものが多く経営管理の具体的実践に踏み込んでいないと言え難い。

そこで本稿では、私立高校々長ほかに対するヒアリング調査<sup>1)</sup>を実施して、私学高校長の経営管理の仕方が、4つの軸の組合せから8つのパターンに類型化されるとともに、そのいずれを選択し実行するかによって、教育成果に著しい影響を与える可能性があることが示唆された。本論は、その概要を説明するとともに、今後の調査研究の課題を明らかにすることを目的とする。

ここで述べる経営管理の定義は次項に譲るが、企業経営における最大利益の追求を図るための定義とは別の意味をもつ概念としてとらえている。いわゆる収入から支出を除き利益を最大化する企業組織の経営手法とは異なり、学校理念から抽出される教育目標の設定と、これへの到達の可否こそが学校組織の目的であり、この一連の活動をいかに効果的に実行できるかこそが、学校における経営管理の課題だからである。

## 2. 私学の置かれた環境と独自性・特色教育の推進のため校長に求められる経営管理力の発揮

昨秋よりの教育基本法の改正、学習指導要領の必修科目の未履修問題、政府の教育諮問会議である教育再生会議からの提言、中教審による教育改革をめぐる審議など、教育をめぐる様々な課題が山積している。

こうした状況下、私立学校法第5条の適用除外に関する見解や、教育委員会による私学の指導など、私立学校の存在意義を示す独自性や特色教育に直接影響を与えるような問題も浮上して、私学の将来に大きな問題を投げかけている。一方、各学校が直面する少子化による生徒減少は、恒常的に私学の教育理想や学校経営を圧迫し、学校運営の責任者である理事長や校長の手腕が問われる様相が強まっている。

私学教育研究所が行なった調査研究（川崎郁夫，1997）によれば、学校運営の中核にあつて、その経営に大きな意味を与える校長のリーダーシップの発揮度合いは、期待される役割を十分に果たしていないという。その理由には、校長の職位に対する権限の付与が十分でないことなどが挙げられている。

私立高校の校長は、理事長を兼任して学校経営にも大きな権限を有する場合と、経営権限を有する理事長から校長としての業務を委任され校務執行に責任をもつ場合の2つに大別される。

前者のケースでは、創立者の子弟が校長職に就くことから、経営センスが十分に備わらないままに経営の実権を握るため、ともするとワンマンまたは維持管理的な経営スタイルを貫きがちとなる。これに対して、後者の場合には、創立者一族から校長職を委任されるため、学校長として明確なポリシーをもつことが難しく、理事長の意向に従うことで任務を遂行する 경우가少なくない。

そこで次項では、私立高校の校長の経営管理力について類型化を試み、それぞれの課題を明らかにする。ここでの校長の経営管理力とは、理事会の決定によって校務の統括を委任された校長が、校内の経営資源を有効活用して、教育目標の達成に向かって最大の成果をあげるためのマネジメント・スキルを保有しているかどうかをはかる尺度として位置づけている。換言すれば、教育課程を編む役割・責任を担う校長が、様々な業務の執行を確保するために、指導・統制を主とする機能を果たして、教育課程の定めた目標を遂行・達成していく能力、と定義することができよう。ここで述べる統制の概念は、後述するアンリ・ファヨールの5つの経営管理原則に由来するものである。これらの執行状況を相対比較することにより、不足する校長のスキルを強化するための具体的課題が明らかとなる利点がある。

ところで、経営管理という概念を使用する場合、その定義は経営と管理を区別して、「経営を、所有者的観点から企業創設、方針決定、財務・生産・配給の調整、経営責任者の最終的調整などの一連の機能ないし活動」を、「管理とは、経営によって設定された範囲内で仕事の執行を確保するための指導・統制を主とする機能」を意味するとされる（降旗ほか編，1981）。本稿では、この管理としての意味を経営管理の定義としてとらえたうえで、「経営管理力」の位置づけと定義を行なった。

調査対象としては、東京都および埼玉県の私立高校と公立中学校の教員8名に対して、同一質問項目からなる一覧表を作成して1人2時間程度のインタビューを実施した<sup>2)</sup>。対象者の選定基準は、私立高校の校長については、学校規模や入学者のレベルの異なる幾つかのタイプの学校を選び出して、予め用意した質問を試みた。中学校については、選定した高校と受験・入学実績等で関係性を有していて、私立高校の概要等について一定の理解のある学校を選んだ。対象者の立場は、ここ数年以内に現場を退いた退職校長とともに、現役の中堅教員から2名ずつを選んだ。その理由は、学校理念の教育活動への反映など、対象となる私立高校の実情に明るく、客観的評価が可能であると考えたためである。

### 3. 4つの軸の組合せから8つのパターンに類型化される私学高校長の経営管理の仕方

#### (1) 私立高校長の経営管理スタイルを分類するための4つの切り口

私立高校長の経営管理スタイルを類型化するため、インタビューでは次項以下に示す4つの座標軸（経営管理の目指す価値や方向性をチェックするための尺度）を用意して、それぞれがどのようにふれているかを確認するための質問を行なった。その結果、幾つかの特徴的な経営管理スタイルが浮かび上がってきた。各軸を選定した理由としては、軸1と2は、「はじめに」で述べた今後の学校経営の基本方向を示す、自律的学校経営と参加型学校経営に対する基本的態度を、それぞれ確認するための尺度としてとらえ、軸3と4は、私立学校の創立の意図となった理念に対する重視度合い、内部組織または対外的活動への傾注の度合いを、それぞれ確認するための尺度としてとらえた。

4つの軸を強弱に分けて単純に機械的に組み合わせると、64に類型化されるが、実際のインタビューを行なってみると、軸相互の関連性から特定の組合せが現出されないケースが明らかとなるなど、現実の経営管理スタイルとしては8つ程度に収斂されることが明らかとなった。

すなわち、軸1では、自律型学校経営を志向する学校においては現状打破に舵をとることが、軸2では、参加型学校経営を志向する学校においてはオープンな学校を目指すことが、それぞれ不可避となるからである。そうすると、軸1と2の組合せは基本的に、現状打破—オープン、現状維持—閉鎖的の2つしか成り立ちにくい。この2つの基本方向に対して、軸3と4が相互に組み合わせると、合計で8つのパターンが構成されることとなる（表1）。

軸 1 （戦略方向 性確認軸）	軸 2 （学校開放 性確認軸）	軸 3 （理念重視 確認軸）	軸 4 （実践領域 確認軸）
維持管理	閉鎖的	現実志向	対内部組織志向
		現実志向	対外部志向
		理念志向	対内部組織志向
		理念志向	対外部志向
現状打破	オープン	現実志向	対内部組織志向
		現実志向	対外部志向
		理念志向	対内部組織志向
		理念志向	対外部志向

出典：本論の仮説をもとに作成

表1. 8つの経営管理スタイル

検証作業はこれからだが、これら4つの軸からなる典型的タイプとして、現状打破—オープン—理念志向—対外部志向、現状維持—閉鎖的—現実志向—対内部組織志向、の2つがあるほか、どの軸の出方も中庸的な平均値的タイプも存在することだろう。

埼玉県私立高校々長の手記（萩原一雄，1994）によれば、「私は教員として個性的に生きて行きたい。類型的な「校長」の枠にはまりたくない。この文章はそういう私の生き方の軌跡である」という校長も存在することをみると、この4つの軸以外にも、多様な切り口が存在することが考えられる。ただし、教育成果に繋がる要素に限ってみた場合、これらが大きな意味をもつことは明らかである。

## （2）維持管理か現状打破の活動のいずれかに向けられるかを示す軸1

軸1（戦略方向性確認軸）は、経営管理のベクトルが、維持管理に集中的に向けられるか、現状打破のための活動に向けられるかの違いを示すものとなる。ここで言う維持管理は、ルーチン（定常）業務をこなすことを業務と位置付け、学校を変革に導くことを自らの役割と認識していない経営管理の姿を指している。

維持管理に軸足を置く校長としては、主に公立中・高校等から招聘された人などの雇われ校長が少なくなく、教頭的校長という色彩が強くなる。学校経営は、専ら理事長に任せて、自身は校務全般を統括するが、人事権をもたぬことにより、懲戒・罷免はできないため、教員への強い指導力発揮は望めないケースは多い。勤務年限も限られるため、教職員からの絶対的な信頼感を得ることは難しい。例外的に、公立高校での改革経験をベースにして（久保田武，1997）、私学改革を推進した校長もいる。

現状を打破することで、改革への道筋を見出すのは、維持管理とは反対のベクトルを目指す経営管理となる。1970年代に日本の経営・管理者教育の第一人者となった畠山芳雄は、維持管理志向と改革志向で管理者の発展段階を4つに分類し、維持管理から主導改革へのステージ・アップを提案した（畠山芳雄，1988）。この提案は、現在の私学校長に対するメッセージとして受け止めて良いものである。

2004年4月、学校教育法施行規則の改正によって誕生した民間人校長の誕生は、企業経営手法の適用により学校改革をすすめようとの試みであり、公立中学校などで徐々に改革成果が出始めている（藤原和博，2003）。

そこでの取組みが、文部科学省の教育施策にも反映されるようになったことは既に述べた通りである。

### (3) オープンな学校か閉鎖的な学校かのいずれかに向けられるかを示す軸2

軸2(学校開放性確認軸)は、経営管理のベクトルが、学校を社会に開かれたものにしていくか、従来通りに社会とは切り離された形で学校を閉鎖的に取り扱うかのベクトルの違いを示すものとなる。地域に開かれた参加型の学校経営を実現するうえでも、校長は適切なマネジメントを行なう必要がある。

公立中学校では、地域との繋がりを一層強化することで改革の成果をあげている杉並区立和田中学校の取組みが良く知られているが、これを全国に普及するため、文部科学省は来年度からの4年間をかけて学校支援地域本部方式による1万校区達成計画を今春スタートさせた。これも社会に開かれた学校の新しい形を示すものであり、私学経営にも重要な示唆を与えている。

この軸の選択は、その他の軸と連動する可能性が大きく、1)維持管理→閉鎖的学校→現実志向→対内部組織、2)現状打破→オープンな学校→理念志向→対外的活動、というような軸相互の関連性をもつ可能性が高い。参加型学校経営の観点から考えた場合、2)の経営スタイルを志向することが一般的な姿と言えるが、2)の流れのうち理念志向がニーズ志向と置き換わるマイナー・チェンジもあり得るだろう。

その場合、不登校児童や問題児を優先的に受け入れたり、難関大学への受験合格者数増大を最大目標とする学校など、特定の教育ニーズを目標として標榜することで、限られた教育市場での存在感を示すことになる。

### (4) 理念志向であるか現実志向であるかのいずれかに向けられるかを示す軸3

軸3(理念重視確認軸)は、経営管理のベクトルが、理念志向であるか現実志向であるかの違いを示すものとなる。私学では、学校の創立理念や建学の精神を前面に出すのが一般的な姿であり、校長の経営管理スタイルとしても極めてオーソドックスなものと言える。理念を重視して教育活動に反映させることは、中・長期的に見た場合、教育成果にはっきりと大きな影響が出てくることが予想される。各教員からのボトムアップ的な提案も考慮することで、さらに組織運営が円滑化し、校内の機能別組織が自律的に動くと同時に、次節で述べる組織有効性に富んだ経営管理ができる可能性も高くなろう。

これとは逆に、理念よりも保護者や生徒の当面の課題に対応することに注力するニーズ志向の校長も存在する。本来は、理念から抽出される様々な教育課題をどう実行に移していくか重点を置くべきだが、理念を声高に叫ぶだけでは具体的な教育効果は見込めない。理念とニーズは、両者あいまって一定の教育効果をもたらすものであり、両者ともにシフトしている事例が少なからずあるはずである。ただし、ニーズ志向でいることで、その時々状況に流されて、目的志向的な営みが失われてしまう危険性も否定できない。

#### (5) 対内部組織か対外的な活動のいずれかに向けられるかを示す軸4

軸4（実践領域確認軸）は、経営管理のベクトルが、対内部組織に向けられるか、対外的な活動に向けられるかの違いを示すものとなる。教員組織を束ねて教育目標の達成を目指す校長の役割から考えると、対内部組織に主眼が置かれるのが一般的な傾向となろうが、前述のオープンな管理スタイルを志向すれば、自ずと対外部志向となることが予測される。そうすると、外部の経営資源活用に目を向けるだけでなく、教育評論や講演活動など対外的な活動への注力を私学校長の重要な責務としてとらえる一部の校長も出てこよう。その場合には、現場業務の大半を教頭または副校長に委任することになる。

学校の諸活動がマスコミ等を通じて内外に伝えられることから、受験生やその保護者から注目を浴びることとなる。結果として、知名度が上がるという広報宣伝的な効果がある半面、校務に振り向ける時間が割かれることで、組織運営がなおざりになるマイナス面も予想される。インタビューでは、内外の評判に見合うだけの教育活動が行なわれていないケースも確認された。

軸名称のもつイメージでは、軸2における社会に開かれた学校との違いが判別しにくいかも知れない。軸2が、地域社会やボランティアを行なう個人・団体などとの連携を意味するのに対して、軸4の対外的活動は、外部資源の活用やマスコミなどへの情報発信を念頭に置いたものとなる。校長としての経営施策展開の対象の違いとして把握すると、その相違点は理解されるはずである。

### 4. 組織有効性の観点から自学の状況把握をベースにした組織・経営戦略推進の必要性

#### (1) 組織有効性の観点から自校の置かれた状況を把握できる校長の経営管理力とは？

プライス, J.L(1968)によれば、目標とは組織の現実の活動方針を通じて追及されるものであり、組織が現に実行しようとしている組織の実効目標であると位置付けたうえで、組織有効性を目標への達成度であると定義している。これを学校組織内の個別組織や集団にあてはめれば、個々の目標の達成に向けて個々の責任を全うしているかどうか、その結果として成果の最大化に向けて組織が有効に機能しているかどうかを示す指標となる。

組織目標の達成度の高低は、資源の有効活用を前提とする数値であり、組織のもつ資源を適切かつ有効に結び付ける組織アプローチの適否によって、これを最大化することが可能である。

具体的には、学校理念の個別組織への適切なブレークダウン、実現可能性と挑戦しがいのあるバランスのとれた目標の設定と適切な予算配分、目標を達成するための効果的・効率的な組織や仕掛けの決定（制度設計）、強み・弱みを考慮した組織内の人の組み合わせ、中堅・主任クラスのリーダーシップ発揮を促すエンパワーメント（権限委譲）の実施、タイムリーな進捗状況の確認に基づく確な処置・評価の付与、組織メンバーから納得性の得られる合意形成の仕方など、さまざまな課題に優先順位を付けて計画期間内での目標達成が求められる（表2参照）。

	実 施 項
計 画	① 学校理念の個別組織への適切なブレークダウンによる課題の明示
	② 実現可能性と挑戦しがいのあるバランスのとれた目標の設定と適切な予算配分
組 織 化	① 目標を達成するための効果的・効率的な組織・仕掛けの決定
	② 地域と連携強化した学校経営のための制度設計と効果的運用の展開
人 材 確 保	① 強み・弱みを考慮した組織内の人の組み合わせの実施
	② 教員としてのスキル高度化に向けた組織的なアプローチの展開
指 揮	① 中堅・主任クラスのリーダーシップ発揮を促す権限委譲の実施
	② 教員相互のチームワークを育むための働きかけ
統 制	① タイムリーな進捗状況の確認に基づく的確な処置・評価の付与
	② 組織メンバーから納得性の得られる合意形成の仕方

出典：アンリ・ファヨール著・山本安二郎訳『産業ならびに一般の管理』（未来社/1985年）の考え方をベースに作成

表2. 5つの経営管理原則から抽出される学校での経営・管理者の役割

ここで取り上げる5つの経営管理原則は、近代的経営が確立された20世紀の前半以降、アンリ・ファヨールによって経営・管理の基本的枠組みとして提示されたものであり、企業人材の管理職研修で参考にされている（上野一郎，1976）。

## （2）5つの従属変数からなる組織有効性の概念と教員組織の弊習打開

従前の学校経営では、これらの経営管理原則を取り込んではいないものの、具体的な経営施策が効果的に実行されてきたとは言い難い。特に、組織有効性の観点からみると、目標への到達度が、質量ともに不足してきたきらいがある。それは、個々の教員の自律性や主体性を最大限に汲み入れた組織運営が、一部の教諭またはグループには良い励みになったとしても、組織の有効性には必ずしも寄与していなかったためと推測される。

つまり、プライス、J.L（1968）が掲げる組織有効性の従属変数5つのうち、モラル（個人の動機が満足させられる程度）には機能していたとしても、生産性（入力に対する出力の比）、適合性（実施活動が規範に合致する程度）、順応性（システムの弾力性の程度）、制度化（システムの決定がその環境によって支援されている程度）には結びついていなかったのではなかろうか。少なくとも、昨今の教育現場の荒廃をみれば、組織による指揮・統制をベースにした学校経営の必要性は明らかであろう。

学校改革を机上の空論ではなく、現実的な経営施策のもとに実効を得るためには、上述の組織有効性の概念に基づく校長の経営管理力向上は不可欠のテーマだが、その大きな障害として“教員は



「一国一城の主」といった長らく続く教員組織の弊習があることを指摘しておく。

個々の教員の教育姿勢や活動内容に対して、無制限の信頼を付与することで校長の経営管理力が及ばないノー・コントロール状態は、特に公教育の現場で散見される傾向だが、教育目標を達成するために、組織マネジメントの考え方を定着させる営みが、徐々に成果を上げつつあることが報告されている（根木屋由規，2006）。

私学では、公立学校ほどではないにしても、教員個々の自主性を尊重しすぎたために、自学の年度教育目標への関与レベルが教員間でバラツキの出るケースは、一部の学校で存在している。組織による指揮・統制は、長い間、「教員は一国一城の主」という意識に慣れ親しみをもつ教員にとっては、教員個々の考え方を強制的にひとつの枠に押し込もうとする組織的な圧力と受け止める恐れもあろう。

そうした教員たちに対して、基本的には各教員の教育に対する考え方の上位にくる教育理念や教育目標をきちんと伝えたいうえで、組織行動の有用性を各教員に認識・浸透させていくことが必要である。そのためには、前述の従属変数のうち、「適合性」や「制度化」に照準を当てた実効ある経営施策を展開していかなければならない。

### （3）組織機能を全開させて経営資源を最大に活かすための組織&経営戦略の必要性

これまでの教員組織の多くは、「個別商店が集まったマーケットストア」であったのに対して、これから求められるのは、「ひとつのコンセプトのもとに集合したショッピングモール」にたとえることができる。

前者は、個性的な商店があっても全体としての有機性に欠け、教育・サービスを受ける生徒・児童からすると、どの商店に行ったかで損得が生じてしまうリスクを伴っていた。これに対して、後者は全体のベクトルを一致させることで個別商店の暴走を許さず、教育・サービス享受者全体の利益を底上げすることが可能となる。

学校組織には、教務部、生徒指導部、進路指導部といった機能別組織が存在するが、個別組織相互の協力や連携は、各個別組織のリーダーの裁量に委ねられるのが現実であり、そこでは個別組織がそれぞれの目標を達成することが重視され、その全体目標への貢献は表立って意識されることは少なかったと考えられる。

それぞれの組織が、全体の目標に寄与する行動を最優先する組織作りは、個別組織の全てが目標を達成する機能全開のレベルを志向していくことになる。組織は、個別の組織に一定の機能が与えられており、これを組織機能と呼んでいる。組織全開とは、個々それぞれの組織がもつ機能が十分に果たされる時、組織全体の目標が達成されるという状態を意味して用いられる。

機能全開をさせるためには、明確な組織・経営戦略の設定は不可欠であり、これを粘り強く推進して、結果を生み出す現場の努力と相まって、経営資源は最大に活かされて全体の目標到達に繋がってくるのである。

そのためには、経営管理の4つの軸を明確に示しながら、組織有効性に富んだ経営施策の実施が必要となる。

## 5. 結語に代えて

### (1) 仮想競合校との差別化を推進する戦略立案における合意形成の手順と方法

企業経営の場合には、競合他社との製品・サービスの高低をめぐる争いの中で、相対的に優位な状態を作り出し、結果として利益を生み出すとともに、株主や地域社会などのステークホルダーズ(=関与者)の満足度を高めることが大きな目標となる(十時晶, 1995)。

学校経営も同様に、自校の生徒・児童が求める教育サービスをより高める作業を通じて、学校の価値を高め評価を向上させて、募集状況を有利にすすめ経営を安定化させていくことが可能となる。このとき、漫然と抽象的に教育サービスを供給するのではなく、具体的に仮想競合校を設定し、これを上回る教育サービスを提供する学校経営をすすめることが、校長の大きな務めとなろう。

ともすると、従来の学校経営では、抽象的に目標を設定したとしても、その後の行動が伴わず、改革が遅々としてすすまない傾向が少なからずあったかも知れない。本稿の記述に際しても、私学関係者複数名からのヒアリングを行なったが、“うちの学校・生徒はこうです”と自画自賛するケースが目立った。

このことは私学経営を語るうえで重要な問題を提議しているが、紙数の関係で別稿に譲りたい。残念ながら、自校の抱える課題を列挙して、これをどうクリアしていくかか道筋を立てて説くことや、それを実際に成し遂げられる経営管理力に富んだ学校経営者は、多くはない。

この仮想競合校との差別化を全面に押し立てて戦略を立案し、これを教職員全体の共通意識として定着させるには、職員会議や個別会議での議論を通じて納得性の高い合意形成をすすめていかなければならず、そのアプローチの仕方と手順についても相当の技量が求められる(表3)。

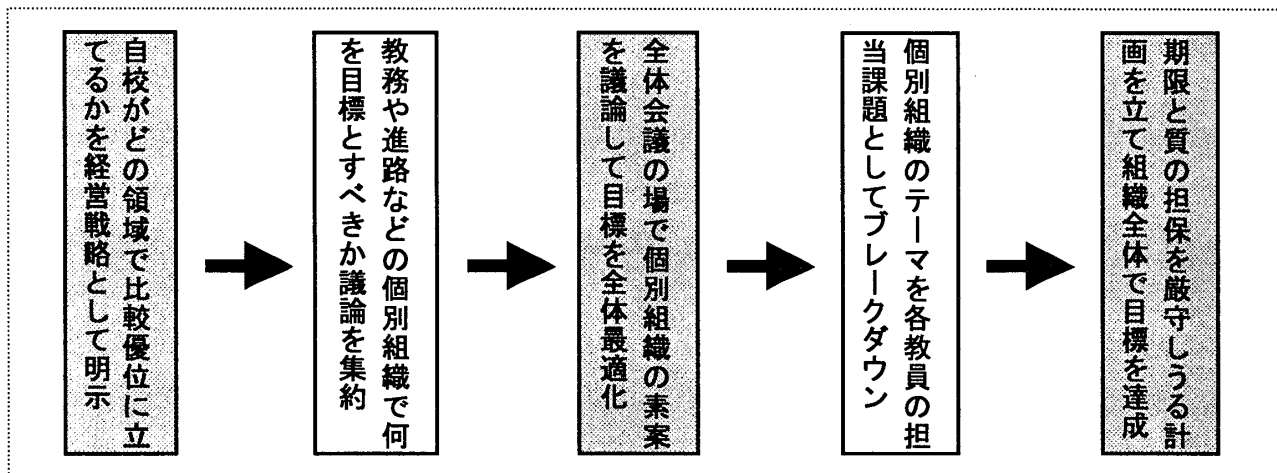
学校全体の戦略・目標が決まったら、今度はこれを各個別組織の課題にブレークダウンしていく必要がある。全体の戦略から個別組織の課題を抽出するプロセス(図1)は、個々の教員のベクトルを学校の目標に一致させるために不可欠である。

出来るならば、学校組織として目標管理制度を導入して、システムチックに目標達成のプロセスを実行して、具体的に教育目標の達成度を確認するとともに、さまざまな教育活動の効果検証を行なう必要がある(井口哲夫, 1995)。一定の工数はかかるだろうが、漫然とカリキュラムや学校行事を消化する弊習を排して、一步一步目標に向かって歩みをすすめるための方法として有効なものと言える。

	戦略 (or 目的・目標) レベルの案件	戦術 (or 手段・方法) レベルの案件
合意形成	トップダウンによる合意の形成	ボトムアップによる合意の形成
手順	① 学校長からの基本戦略や方針の提示	職員会議等による問題の提議と意見集約
	② 各機能別組織による目標の設定	個別テーマに応じた目標の設定と共有化
	③ PDCAによる目標へのチャレンジ	プロジェクト編成による目標へのチャレンジ
	④ 目標と現状とのギャップへの対処	目標と現状とのギャップへの対処
	⑤ 全校の掲げる目標の達成	各組織目標や個別目標の達成

出典：拙著『業績を伸ばし部下を育てる目標管理』、(中央経済社) の考え方をベースに作成

表3. 納得性の高い合意形成の手順と方法



出典：拙著『業績を伸ばし部下を育てる目標管理』(中央経済社) の考え方をベースに作成

図1. 全体戦略から個別組織の課題を抽出するプロセス

## (2) 組織目標の達成に邁進する教職員集団の形成に不可欠なリーダーシップの発揮

こうして全体組織の目標、個別組織の目標、更には個別の目標が明らかとなれば、次にこの目標達成のプロセスにおける管理職者のリーダーシップの発揮が大きな課題となる(井口哲夫, 1992)。校長や教頭などはもちろんであるが、個別組織の部長や主任の意識や行動が、全体の組織の求めに応じたものかどうか、目標達成の大きな鍵となる。

リーダーシップを発揮する条件には、1) リーダーの役割や職務を知る、2) 自己を知り相手を知る、3) 現状把握をしっかりと行なう、4) 物事の事前準備をしっかりと行なう、5) 常に物事の先々を見る、6) 計画や実行に先立ちいろいろな可能性を考えてみる、7) 人事配置は適材適所の原則で行なう、8) 物事のタイミングを心得る、9) 公平な精神で人に接するなどがあり(江川 玖成, 2003)、これらへの目配りが求められる(表4)。教育行政の枠組みが大きく転換しようとしている現在、5) や6) に関連する予測・対応力のスキル入手が大きな課題となっている。にもか

	条 件	留 意 点
①	リーダーの役割や職務を知る	組織における役割期待を上司に確認する
②	自己を知り相手を知る	相手よりも自分の特徴や傾向をわきまえる
③	現状把握をしっかりと行なう	情報収集と情報分析を念入りに行なう
④	物事の事前準備をしっかりと行なう	すぐに行動せず段取りをきちんと行なう
⑤	常に物事の先々を見る	今やっている次以降のプロセスに目をやる
⑥	計画や実行に先立ち、いろいろな可能性を考えてみる	幾つかのケースをシミュレーションさせてより良い戦術や方法を考える
⑦	人事配置は適材適所の原則で行なう	それぞれの持ち味を活かすようにする
⑧	物事のタイミングを心得る	時機を得ないと良いプランも前に進まない
⑨	公平な精神で人に接する	人により対応する態度を変えたりしない

出典：江川玟成ほか編著『最新教育キーワード137（第10版）』の“教師のリーダーシップ”の記述をもとに著者が作成

表4. リーダーシップを発揮するための9つの条件

かわらず、これらを習得する場が十分に制度的に用意されているとは言い難い。

教育活動の中では、さまざまな問題や課題が発生して、全体組織の目標達成の大きな障害となることや、一時そのための行動を中断せざるを得ないこともあろう。こうした、難局を切り抜けていくためには、その集団・組織のトップである校長が、リーダーシップを発揮して構成員のやる気を高める刺激を付与するなどして、信念をもって内外の圧力の防波堤となり、個々の活動を支援していく必要も生まれてこよう（デール,T.E.・ピーターソン,K.D, 2002）。

校長が各教員を説得する場面では、「言葉による説得」と「行動による説得」の2つの説得法が有効だとし、具体的な説得方略を述べる研究者もいるが（安本美典, 1985）、行動と適応のメカニズムや人間理解の方法をベースにしたカウンセリング・マインドの習得こそが新時代のリーダーの条件だと主張する論者もいる（江川玟成, 2001）。後者の考え方をベースにしたうえで、前者のような手法を学ぶことが大切である。残念ながら、これらを十分に持ちあわせず、強権を発揮して組織を動かすタイプが少なからずいる。

今後の調査研究の課題としては、アンケート調査などを実施して、8つに区分されたタイプのうち、現実に存在する学校組織のマネジメント形態を絞り込んだうえで、強固な経営基盤をもつ学校を構築するための基本原則や具体的経営ノウハウを明らかにしていくつもりである。

また、経営管理力の発揮度合いは、教育目標到達の大きなトリガーとなるものであるから、企業的組織運営を志向する学校群をピック・アップして、そのスキル獲得経路の確認や人物特性の優位性などについても調査をすすめていきたい。

注

- 1) 東京都および埼玉県の私立高校および公立中学校関係者 8 名とのインタビュー、2006 年 9 月。
- 2) 同上。

参考文献

- 井口哲夫 (1992). 『組織活性化のリーダーシップ』 マネジメント社.
- 井口哲夫 (1995). 『業績を伸ばし部下を育てる目標管理』 中央経済社.
- 上野一郎 (1976). 『マネジメント思想の発展系譜』 日本能率協会.
- 江川玫成 (2001). 『人を動かすカウンセリング・マインド』 千曲秀版社.
- 江川玫成・葉養正明・高橋勝・望月重信 (2003). 『最新教育キーワード 137』 (第 10 版) 時事通信社.
- 加藤崇英 (2004). 「校長が必要性を感じている力量」 小島弘道 『校長の資格・養成と大学院の役割』 東信堂.
- 川崎郁夫 (1997). 「私立高校経営の研究 (7)」 山路進 『調査資料』 Vol.210 私学教育研究所.
- 小島弘道 (2002). 『21 世紀の学校経営をデザインする』 (下巻) 教育開発研究所.
- 久保田武 (1997). 『校長が変われば学校は変わる』 夏目書房.
- 佐古秀一 (2000). 「学校の組織文化とその創造—学校の自律的組織化に関する展望と学校組織研究」 小島弘道・榊達雄・佐古秀一『自律的学校経営と教育経営』 (シリーズ教育の経営 2) 玉川大学出版部.
- デール, T. E. ・ピターソン, K. D 著 / 中留武昭・加治佐哲也・八尾坂修訳 (2002). 『学校文化を創るスクールリーダー—学校改善を目指して—』 風間書房.
- 十時昌 (1995). 『市民主義経営』 日本能率協会.
- 内閣府 (2007). 『教育再生会議第 2 次報告』 2007 年 6 月 1 日.
- 根布屋由規 (2006). 「『組織マネジメント』の必要性をいかに受け止めているか」 木岡一明 『学校の“組織マネジメント能力”の向上』 (わが校の「教育力」向上戦略 3) 教育開発研究所、pp.20-23.
- 萩原一雄 (1994). 『村長通信—私立東野高校校長の四季—』 教育史料出版会.
- 畠山芳雄 (1988). 『新版 管理者革命』 日本能率協会マネジメントセンター.
- 浜田博文 (1998). 「アメリカにおける個別学校の裁量拡大と校内組織改編に関する一考察—『教員リーダー』の位置と役割に着目して—」 『日本教育経営学会紀要』 第 40 号、pp.68-81.
- 浜田博文 (2004). 「校長の力量形成と養成教育の構築」 大阪府教育委員会・大阪教育大学合同プロジェクト 『スクールリーダー養成の必要性と可能性—専門職大学院づくりを軸に—』 (第 3 回スクールリーダー・フォーラム) 2004 年 3 月 27 日.
- プライス, J. L. / 森本三男訳 (1970). 『組織効率』 ダイヤモンド社.

- 藤原和博・天野和哉 (2003). 『民間校長、中学改革に挑む』 日本経済新聞社.
- 降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦 (1989). 『経営学小辞典』 有斐閣.
- 毎日新聞 (2007). 「学校支援地域本部：土曜補習や校庭整備、ボランティア『先生』 小中学校で  
文科省方針」 2007年8月24日東京版夕刊.
- 安本美典 (1985). 『説得の心理戦略』 千曲秀版社.
- 吉田新一郎 (2005). 『校長先生という仕事』 平凡社.

---

Research Note

## A Preliminary Study on the Classification of Management Styles of Private High School Principals

Iguchi, Tetsuo

---

In terms of ideal methods of school management in the future of Japan, the major trend recognizes the necessity of autonomous school management and participatory school management. It has been found that there are discrepancies between the qualities expected for principals under education reforms and those that principals themselves feel they need to acquire.

Based on analyses of interviews with private senior high school principals, this study classifies the management styles of the principals into 8 types based on the combination of 4 axes and suggests some possibilities that educational outcomes may be significantly influenced by the type of school management that is selected and implemented. This research note presents an overview of this study, and also aims to clarify directions for future research in this field. The tasks ahead are to narrow down types of the management styles that actually exist in schools out of the 8 ideal types, and to present basic principles and concrete management approaches in order to develop schools with strong management bases.

**Key words:** school management, function of organization, organizational effectiveness, management skills, consensus formation

---