

Working Paper Series in Young Scholar Training Program

**A case study regarding organizational resilience in
Japanese public high school**

Shinji Fukuhata and Mika Bise

The University of Tokyo

April, 2018

No. 26

東京大学大学院教育学研究科附属 学校教育高度化・効果検証センター

Center for Advanced School Education and Evidence-Based Research
Graduate School of Education
The University of Tokyo

日本の公立高校における組織レジリエンスに関する事例研究

福島 真治（東京大学）

備瀬 美香（東京大学）

A case study regarding organizational resilience in Japanese public high school

Shinji Fukuhata and Mika Bise

The University of Tokyo

Authors' Note

Shinji Fukuhata is a PhD Student, Graduate School of Education, The University of Tokyo.

Mika Bise is a PhD Student, Graduate School of Education, The University of Tokyo.

This research was supported by a grant, Youth Scholar Program from Center for Excellence in School Education, Graduate School of Education, The University of Tokyo.

Abstract

In order to embody the requirement that is a comprehensive change containing organization culture in schools more effectively, it is essential to definitise the factors and conditions that make organizational behavior more smoothly. So we adopted 'resilience' as a concept corresponding the solution to such tasks.

First of all, we considered several analytical models that can perceive organizational dynamics in schools more properly by reviewing preceding studies about organizational resilience. Then we examined a possibility of organizational resilience by making these models a reference when we described practices in a Japanese public high school.

Specifically, we analyzed and interpreted the introduction of morning study in S high school from the point of view 'cognitive/behavioral/contextual resilience (Lengnick-Hall & Beck, 2005) '.

Consequently, we indicated the significance of redundancy — abundant resource and network is important for organizational resilience — and the importance of school leadership.

Keywords:

Organizational resilience, Piecework, Resilience capacity, Context, Leadership.

日本の公立高校における組織レジリエンスに関する事例研究

1. 本研究の背景と目的

1.1. 組織文化レベルでの変容を迫られる学校組織

昨今の社会・産業構造の変化や国民の教育ニーズ・学校に対する期待の変化、そしてそれら変化によって社会的に要請されるようになった、学校・教育行政に対するアカウンタビリティを背景に、学校組織運営の方法を大きく転換することが、すべての学校現場における重要なテーマとなっている。中でも、中教審（2015）において「チームとしての学校」が成果を上げるためには、必要な教職員の配置と、学校や教職員のマネジメント、組織文化等の改革に一体的に取り組まなければならない」（12頁）と指摘されているように、学校経営だけでなく、その根本である組織文化の再認識・改革が、現在強く求められている状況である。

1.2. 学校組織における多様性と個業化

そうした組織全体の根底的な変革を円滑に成功させるためには、当然のことながら組織構成員全員が共通の目的を共有した上で、適切に連携をとることのできる状況が整っている必要がある。しかしながら、多くの学校組織、特に高校においてはそうした状況とは真逆の事態が進行していることが多い。

そもそも学校組織においてそれぞれの教員は、教科指導だけでなく、様々な校務分掌を幅広く担っており、専門的な職能とジェネラルな組織運営能力の双方を求められている存在である。特に高校においては、各教科の専門性も相対的に高く、そこに部活動指導や進路指導等の役割も必要とされる。したがって、そういう意

味で高校は様々な専門性と能力を有した人材が同じ職場で活動しているという、比較的「多様性の高い」環境であると言える。

しかしながら、そうした多様性がその学校組織にとって全て有益なものであるかといえば、そうではない。むしろ現在の多くの高校組織においては、その多様性の「負の側面」がより表出しやすい状況下にあるとも思われる。というのも、高校においては特に教科のようなより専門性の高い領域においては、各教科間の専門性の壁が高く、異なる教科間での教員の連携が進みにくい状況が生まれやすい。その結果、各教員がそれぞれ独自に活動を展開し、教員間連携が進みにくくなる状況、つまり「個業化」が進展することになる。

1.3. 本研究の目的

組織文化という根源的なレベルを含む一体的な変革という要請を、学校現場においてより効果的に具現化していくためには、まずはそうした組織行動がより円滑に進展するような要素・条件を明確にすることが必須となる。

そこで本稿では、上記のような課題に対応する説明概念として「レジリエンス」を取り上げる。「レジリエンス」は「様々な困難から立ち直る力」という定義が一般的であり、「様々な変化に対応できるような多様性」、「変化に迅速かつ効率良く対応できるネットワーク・関係性」、「多少の変容でシステム・組織全体に深刻なダメージを受けない程度の冗長性」の3点を中心概念（福島、2016）である。ここからも分かる通り、レジリエンスを有する組織では、組織全体の変化・変革に対して連携して組織行動

を展開することができる。

したがって本稿は、レジリエンス概念の中でも特に組織に焦点を当てた先行研究をレビューすることによって、今後の学校教育場面における組織動態をより適切に把握することのできる分析モデルを検討した上で、実際の公立高校における実践場面の描写に援用することで、組織レジリエンス概念の可能性を考察しようとするものである。ちなみに、ここで高校組織を取り上げる理由としては、①高校が一番「個業化」が進展しやすい組織であるため、高校でレジリエンス醸成要因が特定できればその他組織への汎用性も高まる、②義務教育段階よりも相対的に研究量が少なく、学術的価値も高い、の2点が主たるものである。

2. 研究方法⁽¹⁾

2.1. 先行研究の検討

組織レジリエンス概念の定義に関する先行研究を検討し、実際に組織を対象として組織レジリエンスを描写する際の分析枠組みに関する諸研究の検討を行う。その上で、本研究における分析枠組みの提示を行う。

2.2. インタビュー調査

本研究では、首都圏近郊の公立S高等学校（以下、S高校）の事例分析を行う（表1）。

S高校は、県内における中堅進学校であり、クラブ活動も盛んで生徒指導件数も比較的少ない落ち着いた学校である。また、県立高校初の1日45分×7時限授業を展開し、週31単位だった教育課程を34単位に増加させるなど、進学実績を伸ばす取り組みにも注力している。

S高校を今回の研究対象とした理由として、①昨年度より校長が交代しており、そのことに

よって、様々な組織的取り組みのスタートから観察ができるということ、②これまであまり組織全体としての取り組みが進みにくかった状況の中で、全校での朝学習の導入が成功したと言う事例が存在し、組織レジリエンスに関する諸要素を検討することが可能であると考えたため、③高校という、個業化の進展度合いが小中学校よりも相対的に高い対象であること、の3点が挙げられる。

表1 S高校概要

開校年度	昭和46年(1971年)
教育課程	普通科・外国語科(平成4年度開設)
教職員構成	98名(校長1名、教頭2名、教諭64名、非常勤講師10名、その他21名)
生徒数	男子489名(1年167名、2年166名、3年156名) 女子595名(1年196名、2年200名、3年199名)

表2 インタビュー어의属性

名前	性別	年齢	在任年数	教科	学年	校務分掌
A校長	男	50代	1年目	理科	—	—
B前校長	男	60代	2年目	地理歴史	—	—
C教頭	男	60代	3年目	書道	—	—
D教頭	男	50代	1年目	数学	—	—
E前教頭	女	50代	2年目	英語	—	—
F教諭	男	60代	1年目	保健体育	3年副担任	環境保健
G教諭	男	50代	4年目	理科	学年外	進路指導主事
H教諭	女	50代	6年目	英語	外国語科長	国際理解教育
I教諭	男	50代	2年目	地理歴史	学年外	教務
J教諭	男	50代	5年目	地理歴史	1学年主任	進路指導
K教諭	男	40代	6年目	英語	1年担任	国際理解教育部主任
L教諭	男	50代	4年目	公民	学年外	教務主任
M教諭	男	20代	2年目	理科	1年担任	教務
N教諭	女	20代	2年目	英語	1年担任	教務
O教諭	男	30代	2年目	数学	1年担任	情報管理
P教諭	男	30代	2年目	国語	1年担任	特別活動
Q教諭	男	20代	1年目	理科	3年副担任	情報管理

次にインタビュー調査であるが、平成27年6月から平成29年11月にかけて10回（1人につき1～3回）の半構造化インタビューを行った（表2）。内容としては、学校の理念とその設定理由・経緯、理念を浸透させるための施策と配慮した点、新たな取り組み等に対するその他教員の印象・解釈・行動、教員主体の取り組み例、教職員が抱える課題感等である。組織行動過程を詳細に聞き取る事を目的としているため、インタビュー어의語りが中心になるよう配

慮した。

定義にもあるように、そうした劇的な変化から

表3 組織レジリエンスの定義一覧(出典:引用文献より筆者作成)

研究者	定義
Ruiting & Wenwen (2012)	①より厳しい逆境ではあるが、どうにかして好まざる結果を回避する能力 ②逆境やトラウマに対処する組織の能力(能力の観点) ③重大な逆境の文脈において積極的な適応を包含するダイナミックな過程(過程の観点)
Zolli & Healy (2012)	システム、企業、個人が極度の状況変化に直面したとき、基本的な目的と健全性を維持する能力
Godwin 他 (2013)	①混乱を予測する能力・混乱に適応することで抵抗する能力・できるだけ混乱前の状態を維持することで回復する能力 ②混乱や失敗にかかわらず、組織機能の許容レベルの維持・保持の能力
Miguel (2013)	①組織の決定的な能力、主要な脅威・ストレス・危機の経験からの立ち直りに関する決定的な能力 ②社会関係資本・資源として活性化されうる関係性 ③脅威の下でレジリエントではないシステムが表出させる硬直的で後天的で基本的な行動を維持するよりもむしろ、決断力があり注意深い方法で困難位反応する単位として組織を捉えること
中原 他 (2014)	直面する危機や学習機会によって得られる課題に対して、組織的反応を生み出す源泉
上田 (2016)	逆境の原因を管理するとともに、RM(リスクマネジメント)手段の組み合わせにより、好機を創造し、従前と同様の経営の独自性・競争力を回復する企業の力
Anja (2017)	①破滅的な失敗なしで変化を調整する能力 ②並外れて驚くべき出来事への反応とそこからの回復の能力 ③上記能力の混合

インタビュー調査は、インタビュアーとインタビュイーが1~3:1で行い、1回当たりの所要時間は30分~40分程度であった。インタビュー内容はICレコーダーに録音し、すべてスクリプトにしている。

最後に、関係する資料として、『S高校 学校要覧(平成26年度・平成27年度)』、校長だより、教員作成資料などを使用し、本調査の補足としている。

3. 先行研究

3.1. 組織レジリエンスの定義

ここでは、組織レジリエンスを定義している諸研究を検討する。表3がその一覧である。そのどれにも共通しているのが、「危機的な状況に直面しても、組織の基本的な性質を損なわないように組織が対応することができる能力」という特性である。ただ、ここで能力とあるのは固定的なものではなく、Ruiting and Wenwen (2012) の

立ち戻る・それ以上に成長する組織過程自体も包含したダイナミックな概念であることが、組織レジリエンス概念の大きな特徴である。

また、Miguel et al. (2013) では、次のように、「レジリエントな集団・チーム」の描写によって、組織レジリエンスの特徴を説明しようとしている(pp.12-13)。第1に、レジリエントな集団は、「人々を失敗から守るのではなく、失敗しないことから守る」(p.12)のである。これは、失敗を受け入れることを集団が学習することによって、組織機能にレジリエンスを埋め込む学習姿勢を発達させる自信を育むことにつながると考えられる。第2に、レジリエントなチームは、メンバー間の関係性を豊かにし、個人に失敗を帰属させるような階層性のもつ負の効果を減少させる。そして第3に、そうしたメンバー間の関係性はリーダーの介入を必ずしも必要とするものではなく、自律的で多様なネットワークを実現する。最後に、こうして築かれたネットワークは多様な資源にアクセスし、組織をより効果的に運営させる原動力となることも

指摘されている。

また同研究で「レジリエンスは…一つのレベルから他のレベルにレジリエンスが流れるような階層間の能力を発展させる」(p. 6)と指摘されているように、学校組織のような、個人-組織の関係だけでなく、学年・教科集団のような下位組織が有機的に連結しているような組織においては、それら各レベル間の相互作用が組織動態にとって決定的であり、組織レジリエンス概念は、その過程全体を分析範囲にできると考えられる。

3.2. 本研究の分析枠組み

本研究の分析枠組みとして、Lengnick-Hall & Beck (2005)におけるレジリエンス力(resilience capacity)の議論を検討する。その理由としては、①組織レジリエンス研究自体それほど研究の蓄積が多くない中で、分析枠組みについて詳細に検討を加えている数少ない研究であること、②後述の通り、組織行動をその過程それ自体として捉えた上で、その諸要素を明確に記述しているため、実践場面への援用が比較的容易であること、③ある組織でレジリエンスが進展するようその核としてその組織の「文脈」を強調しており、学校組織等様々な組織の実践を捉えることが可能であること、④しかしながら、実際の実践場面へのこの理論の適用はいまだされていないこと、の4点を挙げることができる。そこで、彼らの議論を検討し、分析視座を明確にした上で、実践場面の考察に移る。

まず彼らはレジリエンス力を、組織レジリエンスにおいて決定的に重要な要素として強調する。それは、「集団的な行動と姿勢を示す、組織レベルにおける多次元的な構成概念」(p. 749)

であり、組織がそれを有することによって、不確実性と複雑性に反応するための広範で多様な方策を開発できるようになると指摘している。また、レジリエンス力は、3つの組織的特性(認知的レジリエンス・行動的レジリエンス・文脈的レジリエンス)を基礎としており、それらは「ある組織が…不確実な状況をより創造的に解釈し(認知的レジリエンス)、それゆえに、組織がこれまでの慣行と、そうした枠組みから外れた自由な行動の双方について、より深く考えることができるようになること(行動的レジリエンス)、そしてその行動は関係性と資源を利用するものであること(文脈的レジリエンス)」(p. 750)という一連の組織動態として描写される。そして、この3つの下位レジリエンスは、次のような構造を伴っている(pp. 750-752)。

まず認知的レジリエンスは、その下位要素に、「建設的なセンスメイキング(constructive sensemaking)」と「強い思想的アイデンティティ(a strong ideological identity)」の2つを包含している。建設的なセンスメイキングは、組織が予め規定された説明よりも、特定状況における半ば即興的な解釈や判断に焦点を当てることに役立つ。また、強い思想的アイデンティティは、組織の選択にとって重要な方向性を提供する核となる価値であると説明される。

次に行動的レジリエンスは、「組織を前進させるエンジン」であり、この特性によって、組織は直面する状況についてより学び、集団的な行動を通じて自らの資源と能力を十分に活用することが可能となる。また、行動的レジリエンスは、その下位要素に、「複雑で多様な行動リスト(a complex and varied action inventory)」と「機能的な習慣(functional habits)」の2つを包含している。複雑で多様な行動リストに

よって、組織はこれまで標準的に行ってきた行動とは劇的に異なる行動指針に従うことが可能となる。また組織は、予期できない状況に対処するためにどのような情報が最も有用であるかを事前に予測できないため、そうした状況に柔軟に対応するための基礎を組織内に構築するための連続的な対話の習慣が重要であると説明する。

最後に文脈的レジリエンスは、認知的レジリエンスと行動的レジリエンスを統合し、それらを適切に使用するための環境を提供する。また、文脈的レジリエンスは、関係性と資源という質的・物的両面から構成されており、その下位要素として、「深い社会関係資本 (deep social capital)」と「広範な資源のネットワーク

(broad resource networks)」の2つを挙げることができる。深い社会関係資本は、不確実性に満ちている環境の中においても素早い対応を見せながら成長のための、組織における対人関係・信頼の基礎を提供する。さらに深い社会関係資本は、組織内の様々な相互関係から発展し、その結果として、組織はより幅広い情報源へアクセスでき、広範な知識と資源を蓄積することが可能となる。また広範な資源のネットワークを組織が有することで、組織的な余剰と多様性が醸成され、組織はこれまで蓄積してきた行動リストを再考することができ、より有効な行動を創出する可能性が生まれることにもつながる。

以上の諸要素の連関をまとめると、組織の選択を支える価値が強固であり、現状を積極的に認知している状態に加えて、安定的な人的・組織的相互関係が成立しており、有形・無形双方の資源へのネットワーク密度が高い組織には、広範で代替可能な選択のレパートリーが豊富に

存在し、不確実性の高い状況に対してより適切な対応を取ることを可能とする強いレジリエンス力が備わっている、と表現することができる。

最後に Miguel et al. (2013) でも、リーダーが組織レジリエンスを構築する核となる組織内の相互作用を促進する存在（「訓練された energizer (周囲を活気付ける存在)」(p. 18)）として重要な役割を担っていることが強調されている。そして、組織の下位構造であるチームは、組織学習にとって優先的な場を占めるものとして組織レジリエンスを醸成するための存在であると説明されている。ここにおける「チーム」は、組織内の公式・非公式を問わず、組織全体が直面している逆境を乗り越えるために必要となる相互作用を発揮するとされる。

このように、組織レジリエンスにおいてはその下位組織も含めた積極的な相互作用を基盤とした信頼関係と、それらを促進するリーダーシップの存在が重要であり、この点に関しては、組織動態を説明するその他理論と明確な差異が見出せないようにも思われる。しかしながら、先に指摘したように、そうした質的に良好な環境を創出する基盤としての「資源」とその「冗長性」の重要性を強調している点が、組織レジリエンス概念の特質であり、これは特に学校組織問題の対応策として教員集団の頑張りといった質的な要素に言及されがちな現状に対する一つの示唆にもなりうると思う。

次に、S 高校における一つの取り組みの進展過程を一連の流れとして見た上で、Lengnick-Hall & Beck (2005) の「認知・行動・文脈レジリエンス」の視点から分析・解釈し、そのそれぞれにおいて、リーダーシップ等のその他要素を補足していく形で説明を試みる。

4. インタビュー調査の結果と考察

4.1. S 高校における朝学習の導入過程

本研究では、S 高校における取り組みの中でも、全校展開となった朝学習に焦点を当て、その展開過程を描写した後に、組織レジリエンスの枠組みで解釈していくという手順を取る。ここで朝学習の導入過程を取り上げた理由としては、高校は小・中に比べても教科・分掌・学年間の壁が高く、「個業化」に陥りやすいという特性が強い中で、様々な領域を超えて教員が連携しながら展開が見られた事例であり、組織レジリエンスに関する諸要素・要因を検討するのに適していると考えたためである。

まず、先にも指摘した S 高校における個業化の状況について、実際に以下のような発言が教員から聞かれた。

それぞれがやりたいものややって忙しくしてしまっている。それこそ「個業」ですよ。(K 教諭)

何か問題が起きると各分掌が断片的に対応を考えることはあるが、横断的に考えることは極めて少ない。(I 教諭)

こうした状況の中で、全校的な取り組みを行うためには、以下に見ていくように、「共有された課題意識・理念」、「漸進的な展開」、「協調的なリーダーシップ」、「核となる教員の存在」といった諸要素が相互に関連する「文脈」が必要であった。

4.1.1. 「自学自習力の育成」という理念

まず朝学習導入の取り組みが行われる前提として、教員が共通して認識していた課題意識と、それを基に校長が S 高校全体の理念として掲げ

ていた「自学自習」という理念が存在する。

「私は、日ごろから「生徒に自学自習力を身に付けさせたい」と言ってきました。そして、学期途中の予習・復習は、自学自習力育成の基礎段階であると言ってきました」(平成 27 年度校長だより No. 10)

とあるように、A 校長が自身の方針として示す際には、この「自学自習力の育成」が殆どその中心軸となっている。そして、A 校長が「自学自習力の育成」を理念に設定した理由には、S 高校の生徒の特性が大きく関係している。

与えられたものはしっかりできるんだけど、自分から自発的にいろいろな勉強ができるっていう、そういうところまで育てないの、そこをなんとかしなければいけないというのがまずひとつ。生徒のそれが最大のいい所だし、弱点でもあったと感じました。(A 校長)

自学力はないですね。勉強の仕方を生徒に身に付けさせてあげないと、自立した学習者にはならないとすごく感じますね。(K 教諭)

「S 高校に来る生徒は、総じて自主的に学習するというのに慣れていない」という認識が、A 校長に「自学自習力の育成」という理念を設定させた大きな理由であると考えられる。また、このような生徒の特性は、他の教員にも共有されたものであった。

また、A 校長が一貫して「自学自習力の育成」に焦点を当て続けてきたことによって、その理念は徐々に学校組織全体にも浸透していくこととなった。

自学自習力というのは、かなり学年としても話題になっていて、この間も学年会議の場で話をしてきたばかりです。(N 教諭)

校長が「自学自習力の育成」という文言で教員に提示した理念ではあるが、その根底にある生徒への課題意識は既に教員側にも認識がされていたために、その理念の浸透は比較的スムーズになされていったと考えられる。

4.1.2. 校長のリーダーシップ

次に、S高校において全校での朝学習の取り組みが進展した大きな別の要因として、「校長のリーダーシップスタイル」を挙げておきたい。

高校は指示連絡という言葉は使っていても、教員自身の独立性があまりにも強いから、「何を言ってんだよ」というのが本音だよ、皆さん。だからそこのところを形骸化させないでいくためには、私の姿勢とか私の人間性を教員に分かってもらわないと。後は、行動で示したり、日々の学校経営の方針は自分の経営姿勢で見せるしか手がないかなって。(A 校長)

先にも述べたように、一面教員の自律性が高く多様な活動が展開されている組織ではあるが、それが行き過ぎることによって「個業化」という問題を生み出している状況において、校長が理念を提示するだけでは組織全体としての活動はそれほど上手く機能はしない。そのことを理解していたA校長は、教員との関わり方に焦点を当てることにした。

A校長の場合には、ある程度自分の考えを打ち出されますけれども、よく「拙速にことを決めたくない」というような言葉遣いをされるんですが、様子を見ながらというか、場合によっては考え方の中で、いったん打ち出したものを「ここまでは譲れるかな」というところもちゃんと踏まえられた上で、いろんなものを提案されて

いるのかなというふうな気はしています。(C 教頭)

職員室には校長先生はたくさんいらっしゃいます。私なんかもたぶん1日に2~3回ぐらいはお話すると思います。放課後の廊下で会ったときに部活の話をつわつたりとか、そういう部分はすごい来てくださいます。お話ししてくださる先生です。(M 教諭)

校長先生が敢えて色んなことを私たちに任せてくださっているんだろうなというのを感じます。今年に入って、「先生方の方からアイデア出してよ」とか、そういう風に敢えて私たちに振ってくれてるんだろうと思う機会は結構今年度ありました。(N 教諭)

まず校長自身が「学校経営を円滑に進めるためには、そのスタンスなどを自身の行動で示していくより他にない」と考えており、実際に何かを提案する際にも、教員の現状を吟味した上で、その時点で一番伝わりやすい程度で発言等を行っていることがわかる。また、できるだけ教員と直接コミュニケーションをとるなど、相互の認識のずれを調整することによって、より自身の理念が浸透しやすいような環境情勢を目指していることがうかがえる。その上で、教員の自律性も担保しようとしており、多様性の正の効果にも配慮していると考えられる。

次に、A校長が自身の理念を組織全体に拡げていくために有効に活用していたツールが、校長だよりである。内容的には、連絡事項や式での挨拶原稿、模試の結果分析等、取り立ててS高校独自のものがあるというわけではない。しかしながら、インタビュー調査を通じて、この校長

だよりをいかに用いるかという戦略の部分において、A校長の経営スタンスが多分に活かされていると考えられる点が多くみられた。

A校長はこの校長だよりを、大きく分けて①理念を全体に提示する、②コミュニケーション・ツールとして用いる、という2つの目的のために使用していた。

「私は、日ごろから「生徒に自学自習力を身に付けさせたい」と言ってきました。そして、学期途中の予習・復習は、自学自習力育成の基礎段階であると言ってきました。」(平成27年度 校長だより No. 10)

しかしながら、理念を文言として提示するだけでなく、それを実現するためにどういうことが必要かという実践に関しての指示も、校長だよりを通じて行っている。

「本校の教育活動で第1に考えるべきは学習指導の充実であると思います。…家庭学習時間と基礎学力の低下は憂慮すべき状況にあります。…こうした現状を打開するためにも生徒の自学自習力の育成が急務です」(平成27年度 校長だより No. 4)

このことによって、「目指すべき目標を漠然と意識させるだけにとどまってしまう、実践に結びついていかなくなってしまう」という危険性を回避しようとしていると考えられる。ただし、教員の自由度を奪うほど詳細に設定することは避け、あくまでも「何が必要か」というレベルで教員に意識付けを行おうとしている点に注意が必要である。

また、次のように目標に至るまでのステップと具体的な目標を提示することで、教員の足並みが揃っていくことを狙っている。

「各教科で「生徒に身に付けさせるべき学力」を検討し、その目標に向かって教科指導の足並みをそろえて下さい。…私としても、先生方の授業を参観させていただきながら、授業改善に寄与したいと思います」(平成27年度 校長だより No4)

このように、教員の協力を求めることだけでなく、校長自身としてそこにどう関わっていくのかというプランも併せて提示することで、教員の納得感を高めることを意図しているように思われる。

また、A校長は校長だよりを、教員とコミュニケーションをとるための一種のツールとして用いている。

「(担任・部活動顧問からの働きかけについて、他校と比べてS高校の生徒はその影響を受けていないとした上で、)その差は知能的な力の違いではないと思うのです。「負けん気」「食欲な向上心」そういった、精神論的な部分であると私は思っているのですが、先生方はどのようにお考えでしょうか」(平成27年度 校長だより No10)

このように具体的な投げかけの文言を挿入することで、教員に対して思考するタイミングを与え、それに対する応答を促そうとしている。但し、実際に教員から何かしらレスポンスがあったときは、校長だよりを書くといった間接的な返答ではなく、直接その教員と話すようにしているとA校長は話す。

(校長だよりで投げかけたことへのアンサーについて) 頻繁に先生方くるから、どこかに決めて書くということはしてなくて。…初期の頃は、校長だより直接持って「先生、これどういうことですか」ってしょっちゅう来ましたね。(A)

校長)

校長だよりというツールを一つのハブとして捉え、教員との一対一の交流を積極的に行っていくことで、自身の経営理念を末端まで理解させようとする意図も見受けられる。また、こうした「校長だよりで提案→教員からの質問→直接コミュニケーションで解決」というフローだけでは、提案のたびにどのような質問や反発が教員側から起こるか読めない部分も考えられる。そうした危険を回避するために、A校長は別の方策もとっている。

先生方にこの学校はこういう風にあるべき、こういう風に進めていきたいという明確なことを校長だよりなりであらかじめ示されているので、職員会議で突然発言される印象はなくて、先生方にとっては浸透しやすいんだろうなと思いますよね。たよりを作る前も、主任の先生とかとも頻繁にお話をされているので、先生方がどんな風に今感じられるのかとか、そういう感覚的な部分も把握されてたよりを作っているので、やっぱり職員会議でいっぱい手が挙がって揉めるとかそういうのは幸いなかったです…。先生方も今S高校にはこんな課題があるという把握をしっかりとされていて、…気持ちの面ではよく理解してもらっているかなと思います。(D教頭)

教頭の言葉にもある通り、校長だよりで先に示すことで職員会議での反発を未然に防ぐというステップと、校長だよりを作る前に事前に主任の教員等から教員の状況を吸い上げた上で、その現状に合わせた形で提案していくというステップの両面で対応していることがわかる。

このように、主任層からの情報収集という間接的なものから、教員一人ひとりとの直接的な

やり取りに至るまで、極力教員の気持ちを汲み、状況を理解した上で、理念浸透を目指していこうとするのがA校長の経営スタンスの特徴である。

また、職員室に出向いて教員と話すだけでなく、廊下などであったタイミングを逃さず教員と積極的にコミュニケーションをとろうとするA校長の姿勢は、教員の校長と話をするための時間と心理的なストレスを削減し、効率的に意思決定が進むという形で、非常にポジティブに受け止められていると思われる。

風通しは良くなった。強権的ではないが、おかしいと思ったところは「これはおかしい」とか、良いものは「これは継続的にいこう」とかいうので、下からすれば話をわかっていただけのボスかなという感じがしますよね。(K教諭)

こうして組織的取り組みが進めやすい土壌が作られていく中で、A校長は、①自律的な学習に導くための他律的な動機の必要性和、②S高校の生徒のライフスタイルという2点を軸に、朝学習の取り組み導入を決める。

やっぱりある程度他律的な要因を基にしながら、「周りがやってるから僕もやらなきゃいけない」とか、そういうものを生徒に見せながら、他律的な動機から自発的な動機にもっていくワンステップをそこに追加しないと自学自習はできない。そうになると、他律的な動機をつけるための策をこっちは打たなきゃいけない。…生徒の時間がないんですよ。19時半が完全下校で、そこまで部活動やって家に帰るのが早い子で20時半。…それならば、早く寝ちゃっていいから、朝早く来いと。朝の1時間使ってやろうよという動きをやるのがベストかなと。(A

校長)

但し、この導入に関しても、いきなり会議の場で発表することによって教員の反発を生み出すことが予想されたため、事前に理解を得る動きに出ている。

進路指導部にあらかじめ全部根回ししました。

(A 校長)

7時に開けるって言っても開ける人間が教頭さんですから、「教頭頼む」って言って…。

(A 校長)

先にポイントとなる分掌、アクターに事前に根回しを行うことで、教員との軋轢を極力回避しようとする A 校長の意図が読み取れる。また、できるだけ一般教員の負担を増やさないよう、教頭にサポートを依頼し、教頭も的確に応じている様子が見て取れる。

そうした校長の意図は、教員にも適切に伝わっていたことが、次の P 教諭の発言からもわかる。

まず職員会議の場で「外国語科棟の1階を有効活用したい」という風に仰いました。前々から「自学自習を進めたい」ということは仰っていたので、…その場で職員全員の認可を得てオッケーになったということになりますね。(P 教諭)

事前の根回しによって教員に対する唐突感が除去されていることに併せて、「自学自習力の育成」という理念を校長だよりや教員との直接的なコミュニケーションの中で徐々に浸透させてきていたことが、教員側から大きな反発も出ず理解を得ることができた大きな要因であると考えられる。

そうした経緯でスタートした朝学習である

が、具体的な取り組みの内容については A 校長が以下のように説明している。

9月3日ですね。「とにかく朝7時に学校を開けるから、朝7時半に学校閉めるから」と。「その間、生徒は実習室どこでもいいから自習しなさい」と生徒に投げかけて、その後、毎日のように朝の7時半の段階で生徒数をカウントしながら、生徒がどういうふうにいるのかを見つけてきました。(A 校長)

「教頭先生や一部の先生にはかなり無理をお願いして、当該場所の鍵の開け閉めをお願いしています。言ったからには、その状況をしっかりと見定めなくてはいけないと思い、9月初めから今日まで朝7:40段階で何人くらいの生徒たちが登校し、朝自習に取り組んでいるのか調査してきました。」(平成27年度 校長だより No.24)

ここからは、①一方的に教員に協力を依頼するのではなく、自身も生徒数のカウントという形で関わりを持つことで、一体感を生み出そうとしていること、②朝学習導入以前は家庭学習時間しか理念達成を測る尺度が存在しなかったところに、朝学習への参加率という新たな指標を取り入れることで、より理念達成度合いを明確にしようとする A 校長の意図、の2点が推察される。

そうした朝学習の取組みの成果に関しては、ある程度の手応えを感じていると A 校長は語る。

1カ月経った段階で常時120ぐらいはいてくれるので、そういうのを目安にしながら少しずつ、…そういう私の考えを教員なり生徒に浸透させていきたいというのが本音です。(A 校長)

A 校長が「言われた手前」ということで、この間職員のほうにも棒グラフを示されましたけれども、…3 年生がだいたい 70 名を超える、2 年生が 20 名、1 年生が 10 名を超えると。(C 教頭)

4.1.3. 推進力としての教員の存在

こうして一定効果をあげつつある朝学習の取り組みではあるが、そうした教員同士のやりとりを活性化させるために意識的に動いている主任教員の存在も大きい。

どうしても時間的に追われて会議の時間が足りないなっていうところで、…会議の時間をとって、…先生方の意見交換の場っていうのかな、そういうのを作らせてもらうようにはしています。通常議題がない場合には、会議は流すっていうのが、どうしてもベテラン教員の間では普通なんですけれども、そのときこそがチャンスなのかなと考えてやらせてもらっています。(J 教諭)

また、次の校長の発言にもあるように、校長が意図的に主任層を「自走」する方向にマネジメントすることで、理念浸透を進めていこうとする様子が見えてくる。またそのことによって、実際に教員の認識も変わりつつあることが示されていると言える。

ちょっとずるいんだけど、…学年主任をエンジンにしたいんです。私がエンジンではなくて。特に J 教諭には強烈なエンジンを期待しているので、多分彼には負担をいっぱいかけていると思うんだけどね。それが私のこれからの 3 年間の学校運営の肝だと思っていい。あのへんが自走して周りがついてくる、でそのうち、他の子たちが、特に若い連中が、勝手に自走始める。それ

で、収集つかなくなったら私が介入するっていう、そういうところを目指してるっていうのが本音かな。(A 校長)

また、「1 学年の先生はすごく恵まれてるなというか、良い先生が集まっているなど感じます」と A 校長が語るように、1 学年集団を組織の凝集度を高めるエンジンとして捉えている。

1 年良いですよ。……2 年目が 4 人いるんですよ。9 クラス中 4 人いるから、それを活力失わせないようにサポートできるようにかなり中堅どころを入れてくれたなって…。(A 校長)

ここでも分かるように、A 校長は初めて担任となった 4 人の 2 年目教員を、自身の経営理念を組織全体に広める際のコアとなるアクターとして捉えており、それを支える存在として 1 学年主任である J 教諭に期待を寄せている。2 年目教員が集まっている 1 学年においてまずは理念浸透を進め、そこから他の学年集団・組織全体へと波及させることが A 校長の理念浸透のシナリオである。そのためには、やはり時間をかけて漸進的に進めていくことが肝要であると A 校長は語る。

ただ、今の 1 年次が 2 年になった時にまた変わると思うので。それで次の 1 年次にまた同じ匂いのするのを作れば。これも時間かけるしかない。本当に学校を少しずつ変えるって、校長が鶴の一声でガンガンやれば、それは表面上はそっちになびくけど、その校長がいなくなれば、必ずリバウンドで元に戻る。うっかりすると、教員の気持ち荒れる分だけ後退する可能性もあるんだよね。そうじゃなくて、少しずつだけ全体の雰囲気こそっちに向いていくようにするのが、実は私が目指しているのはそっちなん

で。正面切っでのリーダーシップは、緊急時以外は取らないつもりです。(A 校長)

このように、教員と直接的なやり取りを続けつつ、その意見を考慮した形で進める手法は教員たちからも肯定的に受け止められている。しかしながら、こうした手法には当然のことながら、校長一人でやることの限界性も存在する。全教員の意見を一人で収集することは不可能であるし、そもそも「対校長」という時点で教員側からも話せる内容が制限される可能性も十分に考えられる。そうしたコミュニケーションにおける間隙を埋める存在として、教頭の役割が大きいと考える。

学年会とかそういう雰囲気ってなかなか直接伝わらなかつたりするので、何となく先生方の学年の山での雑談ってわりと聞こえてくるので、こんな話題をしてみましたよというようなこととかを、校長先生にはお伝えしているんですけど。なかなか言いづらい話題とかもあるじゃないですか、…多分こんなことが学年の中で揉めているんだとか、上手く進んでいるとか、…そんな様子を伝えていきますね。(D 教頭)

教頭がその立場として得ることのできる教員集団の空気感や教員の声を、適切な形で校長に届けることで、校長自身もより正確な判断を下すことが可能になり、教員との齟齬が減少しているのではないかと考えられる。

また、教員に対してはこの取り組みが全体に少しずつ波及・定着していくことを期待しており、その兆候が既に見え始めていると A 校長は語る。

この3連休は非常に生徒が来たらしいです。…テスト作りに教員が来ていたわけですけど、「校長さん、追い出すの大変だったよ」ってば

そつと言われて。…でも、そういうのをなし崩し的に持っていきたいのが本音なんですよ。…ただ嬉しいのは、K 教諭をはじめとして、1 年生がひっきりなしに朝補習を計画してくれた。K 教諭は週3 やってるのかな。彼が補習するときは必ず 20 人以上の生徒が参加するから、その合間を縫って数学の先生がやってくれていたり、…最近朝補習をやってくれるところが増えてきていて、これは良い傾向かなって思ってます。…本当に今一生懸命やってくれている先生方を後押ししながら、「先生続いて」って祈るしかないかな。でも今反応し始めたから嬉しいかな。(A 校長)

校長が企画した朝学習だけでなく、独自に朝の補習を行う教員も、朝学習の導入後から少しずつ増え始めている。

月・水・金でやっています。今年の中間テストが終わった直後からですね。成績があまりにも良くなかったの。去年・一昨年もやってはいたが、全然集まっていなかった。今年は 15 人は必ず来ていますね。(K 教諭)

朝補習導入の直接のきっかけが A 校長の朝学習の導入ではないとはいえ、その導入に至った根本の理由として「生徒の自学自習の確立」が挙げられていることから、やはり A 校長の理念浸透施策が一定の効果を上げている、もしくは、A 校長の現状認識が教員のものと非常に近似しているため、同様の意識・施策に結びついている、と考えられる。

このように、朝学習の導入に関わる一連のストーリーには、A 校長と教員たちの「自学自習力の育成の必要性」という共通した意識の存在、導入までに校長が理念を一定程度浸透させていたことによる円滑な実施、導入をサポート

するアクターの存在といった種々の鍵要因が存在していることが理解できる。

4.2. 考察

ここまで、S高校における朝学習の導入過程を見ることで、この取り組みが組織全体のものとして開始することができた要因を検討してきた。ここで、本研究における分析枠組みを基にそれら要因を整理したものが、表4である。この表は、S高校における朝学習導入の取り組みが、そうした組織行動の前提となる認知的レジリエンスによって担保されたものであり、そこに文脈的レジリエンスが媒介となることによって、組織行動をより機能的にするための行動的レジリエンスを発揮させたという一連の組織行動過程を示している。

具体的には、教員個人が実際の活動の際にそれぞれの自律性を一定保ちながら活動することができるよう、A校長が配慮していたことは、組織メンバーに特定状況での即興的な判断を認める建設的なセンスメイキングに該当すると考えられる。また、そうした自律性が「個業化」と

いう多様性の有する負の側面に陥ることを避けるために、A校長が校長だよりを主たるツールとして、細やかなコミュニケーションを軸に自身の理念を浸透させたこと、その理念の根底にあった生徒への課題意識が校長だけのものではなく、教員間ですでに共有されていたこと、の2点は、朝学習導入を円滑にした強い思想的アイデンティティであると言える。次に、組織が全体として柔軟に活動することができた主たる要因である機能的な習慣として、A校長の教員との細やかなコミュニケーションと、それだけではカバーしきれない意思疎通のズレ・漏れをカバーするハブとしての教頭の存在、そして校長の考えを翻訳した形で周囲の教員に伝えながら、取り組みへの足並みをそろえるアクターとしての学年主任の存在が挙げられる。そして最後に、こうした共有された課題意識が朝学習という具体的な取り組みへとスムーズに結実するための媒介要因としての深い社会関係資本であるが、これは機能的な習慣で挙げた「A校長のコミュニケーション」・「教頭・学年主任・若手教員の存在」に加えて、取り組み自体に率先して

表4 S高校の実践で見られた組織レジリエンス要因

レジリエンスカ		S高校における実践
認知的 レジリエンス	建設的なセンスメイキング	・教員の自律性へのA校長の配慮
	強い思想的アイデンティティ	・「自学自習力」という校長の理念と教員の現状への課題意識との一致 ・A校長の理念浸透ツールとしての校長だより
行動的 レジリエンス	複雑で多様な行動リスト	-
	機能的な習慣	・A校長の細やかなコミュニケーション ・校長と教員をつなぐハブとしての教頭の存在 ・周囲の教員を巻き込み支援する「エンジン」としての学年主任の存在
文脈的 レジリエンス	深い社会関係資本	・A校長の細やかなコミュニケーション ・校長と教員をつなぐハブとしての教頭の存在 ・周囲の教員を巻き込み支援する「エンジン」としての学年主任の存在 ・実践のコアアクターとしての若手教員の存在
	広範な資源のネットワーク	-

参加することで、導入を促進した若手教員の存在がここに含まれると考えられる。ここで「機能的な習慣」と「深い社会関係資本」の要因に重複が見られたのは、細かい定義の部分においては多少の差異は存在するが、実践場面において組織行動を促進するという意味合いにおいて両者は同様あるいは裏表の側面を有しており、具体的な行動において明確に区分することが困難であるという事実が原因と思われる。これは、理論化のみに留まっていた先行研究に対する一つの示唆であると考えられる。

このように表4の形で分析枠組みを適用することによって朝学習の導入という実践過程における諸要因の関係性が一定明らかとなったわけであるが、それに加えてもう一点重要な示唆を提供していることが指摘できる。それは、「複雑で多様な行動リスト」と「広範な資源のネットワーク」に該当する要因が実践場面からは見て取れなかったという点にある。つまり、今回の事例では一定成功と思われる状況になっているが、この分析枠組みを通して考えると、様々なリソースがより豊富に存在していれば、こうした取り組みがより容易かつ円滑に展開した可能性もあり、そうした冗長性が教員の自律性と組み合わせることによって、より効果的な施策が様々な場所において生まれる好環境の醸成に資するという指摘が可能になるということである。実際、S高校においても教員は多忙感を抱えており⁽²⁾、そうした状況の解決には十分なリソースが不可欠であり、組織レジリエンスがその重要性を特に強調する概念であることの意義を正しく認識することは非常に重要であると考えられる。

また、Miguel et al. (2013) が指摘していたように、リーダーである校長が組織レジリエン

スを構築する核となる組織内の相互作用を促進する存在として重要な役割を担っていることが事例調査より明らかとなった。

5. まとめ

5.1. 本研究の意義

本研究の意義は、以下の4点である。

- ①組織が一体となって活動する際に、それをより適切・円滑にさせる条件として組織レジリエンス概念を導入し、実践場面への適用・解釈を通じて高校における組織レジリエンスの諸条件を明らかにしたこと。
- ②その際に、豊富なリソース・ネットワークの存在が重要であるという「冗長性」の意義と、リーダーシップの重要性を指摘したこと。
- ③組織レジリエンス概念の分析枠組みであるレジリエンス力を学校組織の実践場面に適用し、理論としての検討課題を指摘したこと。
- ④高校組織における実践研究としての知見を提供したこと。

5.2. 本研究の課題

本研究の将来的な課題とは、以下の3点である。

- ①単一事例であることによる、一般化の難しさが指摘できる。この点に関しては、対象事例校を増やすこと、そして学校種を広げることによって、より一般妥当性の高い知見の導出を目指すことでその克服を試みる。
- ②今回は質的調査が中心であったため、量的調査による、より詳細な学校組織のレジリエンスの描写が必要である。具体的な組織レジリエンス項目を設定した質問紙調査を行う予定である。また、この質的調査も継続的に行い、その推移を比較・検討していくことによって、概念の

更なる精緻化を図る必要がある。

③今回は Lengnick-Hall & Beck (2005) の理論をそのまま援用したこともあり、学校の特異性を十分に加味することが出来なかった。

Miguel et al. (2013) において指摘されていた「チーム」という概念は、教科・学年・分掌といった下位組織で活動することが多い教員組織にとっては妥当性の高いものであると考えられるため、今後はこうした理論等によって学校組織の特異性をより加味し、このモデルの修正を行う必要がある。

注

(1) 本研究を進めるに当たって、本稿の執筆は主に第1筆者が担当しており、第2筆者はその前提となる先行研究調査、インタビュー調査の整理・分析、分析結果・解釈に関する考察を担当している。

(2) 「本当は欲を言うと、例えば研究授業をやったら、その放課後とかに集まって話とかを聞きたいなっていうのは自分の中ではありますけども、本当にもう毎日会議、会議で時間が取れないっていうのが現状であります」、「今日まででおそらく15連勤ぐらいです。休みなしです。1カ月に1回何も無い日があったっていうだけだと思ってくださっていいと思います。この3連休も毎日学校にいましたので。(M教諭)」という発言にあるように、分掌や教科等の種々の会議や、行事等のイレギュラーな対応が既に設定されてしまっていることにより、教員が自由に教育活動を行う時間が殆ど残されていないという現状がある。

引用文献

上田 和勇 (2016) 「日本企業のレジリエンス力

に関する事例研究とベトナム・ダナン City のレジリエンス力」『専修大学 アジア産業研究センター年報』No. 2, 173-182 頁。

中央教育審議会 (2015) 『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について (答申)』。

中原 翔・西村 知晃・伊藤 智明・福本 俊樹・貴島 耕平・高瀬 進・金井 壽宏 (2014) 「組織行動論へのレジリエンス概念の導入：マルチ・レベルで捉えるレジリエンス研究」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper 2014・01』, 1-41 頁。

福島 真治 (2016) 「学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討ーレジリエンス概念に関する諸分野の研究レビューを通してー」『東京大学大学院教育学研究科学校開発政策コース 教育行政学論叢』Vol. 36, 149-180 頁。

藤井 聡 編著 (2013) 『経済レジリエンス宣言』日本評論社。

Anja Dalgaard-Nielsen. (2017)

“Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable?” J Contingencies and Crisis Management, pp.1-9.

Godwin, Ikpe. Umoh and Edwinah Amah.

(2013) “Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations” Developing Country Studies, Vol. 3, No. 9, pp.104-121.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2005)

“Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change” Journal

of Management, Vol. 31, No. 5, pp. 738-757.

Miguel Pina e Cunha., Filipa Castanheira., Pedro Neves., Joana Story., Arménio Rego., Stewart Clegg. (2013) “Resilience in organizations” File resilience in organizations, outlet, HRMR.

Ruiting Zhang and Wenwen Liu. (2012) “Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis” 2012 International Conference on Economics Marketing and Management: 28, IACSIT Press, Singapore, pp.55-59.

Zolli, A. & Healy, A.M. (2012) Resilience: Why things bounce back. London:, Headline. (須川 綾子 訳 (2013) 『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社.)

Copyright © 2010-2018 Center for Advanced School Education and Evidence-Based Research
Graduate School of Education, The University of Tokyo

東京大学大学院教育学研究科附属 学校教育高度化・効果検証センター

Center for Advanced School Education and Evidence-Based Research,

Graduate School of Education, The University of Tokyo

WEBSITE (日本語) : <http://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/>

WEBSITE (English) : <http://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/en/>

