

ドラッカーに学ぶ学校マネジメント

木之下 浩一（きのした こういち）

大阪市立安立小学校

みせかけのマネジメント

教頭の辞令を受けて4年目になる。学級担任として勤務していた頃には「学級経営」という視点で児童の教育に全力を尽くしてきたが、教頭となると管理職ということになるので、「学校経営」という視点で尽力していかなければならない。公立小学校は義務教育である。したがって、様々な状況にある児童が入学してくる。なかなかマニュアル的には進まない。一人ひとりの状況を踏まえ、個別の対応を繰り返し、学級経営に努力してきた。何とか成果を感じ取ることができていた。しかし、教頭になってみると管理職としての経営の難しさに直面し、幾度となく失敗と挫折を繰り返した。学校組織は、校長がトップであり、教頭はその補佐として位置する。しかしながら、日々のマネジメントは実際のところ教頭が行なっていくことが非常に多い。管理職試験に合格すれば、つい先日まで同僚の教諭であった方々の上司となるのである。ところが、本質的には自分自身の変化はそんなに急にはやってこない。何とか虚勢を張って、職員室の前でそれらしく見せかけていたのが内実であった。2年間経って、管理職業務を何とかこなせるようになってきたが、あくまでも何とかであった。自分が望む成果には至っていなかった。児童の学力面・生徒指導面・教職員のモチベーション等々どれをみても満足していく結果がでなかった。特に、自らのマネジ

メントは悲惨であった。ドラッカー氏の「マネジメント」にあるように、X理論とY理論による、およそマネジメントとはほど遠いものであった。

試行錯誤のマネジメント

教師はまず授業力を高めるために全力を尽くしていく。授業というのは児童の反応をみながら進めていくため、長年かけて培ったノウハウは教師一人ひとりの内面に蓄積されていく。日本カリキュラム学会の会報誌のなかにカリキュラム・デザインという表現を使っている論文が掲載されていたが、まさしくデザイン＝芸術性がみられ、内面的に蓄積されていくため客観的に捉えたり、伝えたりすることが難しい。そのため、力量が高いといわれる教師の話の聞いたり、その教師の授業を参観したりしながら、授業力を高めていくこととなる。したがって、教職員の世界では「誰が正しいか？」という見方が主流をしめる。私も、つい最近までこのような価値観であった。このような価値観が主流をなしているため、有名な教師にどうにかして近づこうとしたり、上司の機嫌を気にしたりするようになってくる。管理職を目指す者は、人徳を高めることに躍起になり、そうでない者は「我が道をゆく」という感じになっているようだ。「あの管理職のもとで教職員一致協力し合って」という状況はなかなかめずらしい。多く

の学校が、管理職と教職員との間の溝を何とか埋めていこうと試行錯誤を重ねている。その一つが、PDCA サイクルの導入であった。つい最近まで、何をするにもこのサイクルを適用していた。ドラッカー氏によると、このサイクルは生産ラインにおける品質管理に適しているので、自己実現等人的な事柄においては、それにあつた理論を導入してマネジメントしていくことが有効としている。最近、教育センターにおいて、「学校マネジメント」という研修が実施されている。また、教育委員会事務局の事業において「アクション・プラン」なるものが示されてきた。つい最近までは、そのことが何であるのかを知らずにすごしてきたが、何気なく書店でふと「マネジメント」を手にしてしばらくとめくっていると、次のような文章が目飛び込んできた。

ドラッカー氏のマネジメント

「人を管理する能力、議長役や面接の能力を学ぶことはできる。管理体制、昇進制度、報奨制度を通じて人材開発に有効な方策を講ずることもできる。だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。真摯さである。最近、愛想よくすること、人を助けること、人づきあいをよくすることが、マネージャーの資質として重視されている。そのようなことで十分なはずがない。

事実うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人づきあいもよくないボスがいる。この種のボスは、とっつきにくく気難しく、わがままなくせに、しばしば誰よりも多くの人を育てる。好かれている者よりも尊敬を集める。一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しい

かを考えない。真摯さよりも知的な能力を評価したりはしない。

このような資質を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人づきあいがよかろうと、またいかに有能であつて聡明であろうと危険である。そのような者は、マネージャーとしても、紳士としても失格である。

マネージャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。マネージャーにできなければならないことは、そのほとんどが教わらなくても学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が、一つだけある。才能ではない。真摯さである」(『マネジメント 課題、責任、実践』ダイヤモンド社)

全身に衝撃が走った。永い眠りから覚めたように、急に目の前が明るくなった。着実に私の内面に変化が起こってきた。秒針が1秒1秒を刻むその間隔で、私の内面が刻々と変化していった。このような感覚は初めてだった。産まれてきて初めて「これでいいんだ」という確信が持てた。迷いが消え去った。

その後「マネジメント」を一心不乱に読み続けた。精神が浄化されてくるのが分かった。教師として駆け出した頃の気持ちが蘇えってきた。真摯に児童達に向き合っていたときの価値観が間違っていなかったことに確信をもつことができた。教頭になってうまくいかなかった理由をいつの間にか他に求めていたようであった。次の日から「マネジメント」に書かれていることを一つ一つ理解し、実行に移していった。分析は明確にはまだできていないが、明らかに教職員の動きが変化していった。モチベーションが上がってきた。児童達のために一致協力している状況が多く見られるようになって

てきた。

私のマネジメント

ドラッカー氏のマネジメント理論のなかに、「人材がない」ということを「言い訳にすぎない」としている。いわゆる団塊の世代が定年退職を迎えていき、若手の新任教員が増加していく状況にあるなかで「人材がない」という嘆きを多くの場でよく耳にする。「人こそ最大の資産であり、人のマネジメントとは、人の強みを発揮させることである。」とするドラッカー氏の言葉はまさしくその本質についており、学校におけるマネジメントの取組が喫緊の課題であることが理解できるのである。学校現場は人の弱みをよく取り上げて話し合う。児童に対しても、教職員に対しても。強みを見ていくことの尊さを誰よりも知りながらである。それは、決まった期間にカリキュラムの内容をしっかりと理解させなければという焦りからくるものである。たくさんの児童をみてきたが、例えば教科書の内容を全部、十分に理解できた児童のほうが少ない。焦れば焦るほど児童の弱点を見ていくこととなり、そこへのアプローチを全力で施していくのである。得てしていつのまにか、人の弱みをみる教職員が多くなり、管理職においても同様に、結果として強みを発揮させることに力点が注がれずに成果に対する不平不満を口にするようになってくる。

ドラッカー氏のマネジメント理論を読み深

めることは容易ではない。しかし、何か自らのドラッカー氏から学んだマネジメント理論は得ることができたようだ。はじめはこれらの学んだ事柄を自らの胸のうちにそっとしまっておこうと考えていたが、むしろ外部に向かって発信していくほうが、同じ様な状況に悩んでいる仲間とともに共有しあうほうが、社会への貢献度が高いと考え、ためらわずに伝えていくことにした。管理職試験を受ける方々への研修で話す機会が与えられた。ドラッカー氏に学んだ学校マネジメントを資料をもとに話してみようと思う。できるだけ早い時期に「マネジメント」は読むべきであったと反省している。しかし、苦悩の日々があつて「マネジメント」と出会い、私なりの「私のマネジメント」ができたようにも感じる。学校管理職の方々に、一人ひとりの「マネジメント」ができたらと期待している。

教頭職は、元来は補佐的な職務であるので、ともすれば、心身の消耗度も高く、自己実現や自己有能感を持つことが難しい。しかしながら、「仕事のうへの人間関係は、尊敬に基礎を置かなければならない。」という氏の言葉を噛み締めたとき、自らの尊さも実感することができた。現在のところ多分に観念的な「私のマネジメント理論」であるので、さらに実践的な研究と読み返し・読み深めを行い、学校マネジメントの在り方を検討していく所存である。

【筆者プロフィール】

木之下 浩一 47歳 大阪市在住 兵庫教育大学卒業 文部省初等中等教育局勤務を経て大阪市公立小学校教員
大阪市公立小学校教頭 日本生徒指導学会・日本カリキュラム学会・ドラッカー学会会員