

学校組織の個業化を改善し，組織と個をつなぐ 校内研修の開発

—SWOT/クロス分析による実践を手掛かりにして—

國定 佑基・小野瀬善行

宇都宮大学共同教育学部教育実践紀要 第10号 別刷

2023年8月31日

学校組織の個業化を改善し、組織と個をつなぐ 校内研修の開発[†]

—SWOT/クロス分析による実践を手掛かりにして—

國定 佑基*・小野瀬善行**

足利市立富田中学校*

宇都宮大学大学院教育学研究科**

不確実で多様化した諸課題に対応するために、今日の学校組織には個別裁量性に基づいた自律的な教育活動が求められているといえる。その一方で、個人と組織における相互関係性が希薄になれば、個業化・孤立化に陥ることが懸念される。本研究では、個人と組織の相補的で双方向的な関係性を促進するため、組織的冗長性を伴った「場」の創出に着目し、SWOT/クロス分析を用いた校内研修プログラムを開発、実践した。参加した教職員への聞き取り調査から、個人における組織への志向性の高まりによって組織における個業化を縮減できることが看取された。

キーワード：学校組織、個業化、対話、冗長性、校内研修、SWOT分析、SWOT/クロス分析

I 研究の背景と目的

小規模校は何よりも教員の絶対数が少ない。一人一人が「〇〇主任」など何らかの校務分掌を複数抱えている。そのため、それぞれの業務を個人で抱え込んでしまう傾向が見られる⁽¹⁾。

上記の言葉は、令和2年度から令和3年度にかけての約1年半、筆者が在籍した教職大学院での実習プログラムにおいて教育実践研究を行ったZ市立Y中学校のA校長の言葉である。Y中学校はZ市の小規模特認校⁽²⁾であり、A校長の言葉にあるように、校務分掌を担う教員⁽³⁾が少ない分、個人の裁量性が大きい。そのため、個々の教職員の教育活動の自律性が高まるほどに独立性も高まるが、一人一人の教育活動が個別的、自己完結的に遂行されやすくな

り個業化を招くことになる。また、このような状況は、教職員間の情報共有がなされないことや「声」の大きい前任者の意見により教育活動方針が定まってしまうことなどの状況を生じさせやすい。

さらに今日的な状況として、例えば新型コロナウイルス（COVID-19）による感染症対策など、不確実で正解の曖昧な諸課題が、日々の業務に突発的に上乘せされ、学校組織は「近視眼的」⁽⁴⁾（安藤2019）な対応を迫られている。「近視眼的」状態は組織にとって長期的な視野狭窄に陥る可能性がある。とされる一方で、「近視眼的」な対応を取った後に、それらを組織として共有して適応を繰り返すことで、組織的な学習や成長が可能となるという主張もある（佐藤2008）。言い換えれば、教職員の個別裁量性に基づいた実践の後に、教職員間の相補的で双方向的なフィードバックを行う機会の組織的な創出が求められているのであり、その機会の不足こそが問題なのだとは筆者は考える。まさに、浜田（2012）のいう「ウェブ型」組織⁽⁵⁾の実現を目指すことが今日的に重要といえよう。

確かにY中学校は教員の数も少なく、日常的に対話などが十分に行われれば、上記のような機会の創出は不要ともいえる。しかしながら、多忙化のなか

[†] Yuki KUNISADA*, Yoshiyuki ONOSE**: In school training development using SWOT analysis

Keywords: In school training, SWOT/CROSS

* Tomita Junior High School, Ashikaga

** Graduate School of Education, Utsunomiya University

(連絡先: yonose@cc.utsunomiya-u.ac.jp 小野瀬善行)

で「働き方」改革の動向もあり、対話の時間が従前通りには確保できない状況もある。そこで本稿では、(1) Y中学校の教職員の対話の現状を分析し、(2) そこで析出された課題を解決するために比較的短時間で教職員が個々の裁量に基づいた実践を互いに報告、情報共有し、俯瞰できる機会を設け、その効果について検証することを目的とした。具体的には、管理職研修などに用いられるSWOT/クロス分析⁽⁶⁾を全ての教職員を対象として行い、参加者から聞き取り調査を実施した。SWOT/クロス分析は、より優れた経営戦略やビジョンを構築する際の分析ツールであり、多様な意見や多角的な視点から組織の課題を抽出し、解決策の構築に至るまでの過程を共有することで、個人と組織の双方向的な関係性の促進が可能になると考えたためである。

II Y中学校の「対話」の現状と課題

Z市教育委員会から令和元年度に学習指導の研究指定を受け、Y中学校では様々な授業改善が取り組まれてきた。1教科につき1教員を基準とする限られた教員数から生じる教科の壁を取り払うため、授業実践レポートに「参観者からの感想欄」を加えることで、教職員同士が相互に授業を参観し合う仕組みが整えられている。また、小・中学校間の接続における中1ギャップ解消を目指し、9年間の系統的な指導計画のための小中合同研修を通して、教職員それぞれが自身の授業実践についての課題意識を共有する場がある。Y中学校の研究主任D教諭は、これらの様々な取組を講じたことで、教職員同士の関係性の中に対話の頻度が増えつつあるという変容を感じていた⁽⁷⁾。

このような教職員間の相互作用を促すための様々な取組を通じて、Y中学校の組織文化の中に徐々に対話が生成されていった。その一方でA校長は、この対話の頻度に関して、次のような思いを語った。

日々の多忙な業務の中で、目の前の忙しさに追われてしまうと、職員室の中で対話できているようでも、その中身は必要最小限のことしか伝達できていないことも多いのではないか⁽⁸⁾。

この語りは、対話の頻度ではなく質に着目した場合、対話の質を高めるための要素として、組織における「冗長性」が不可欠であることを意味する。つまり、組織的冗長性を伴った「場」の創出がY中学

校の課題といえよう。そこで「校内研修」に着目し、この「場」を見出すことにした。

フォーマルな職員会議ではトップダウンによる趣意が強く、一人一人の教職員の意見や思慮の吸い上げが難しい。また、インフォーマルな会話（放課後などの業務時間外での雑談）では、教職員の業務はさらに個別化される。フォーマルでもなくインフォーマルでもない、その中程度の緊張感と親和性を伴う「校内研修」こそ、教職員間の相互作用を促すための「場」として改めて注目されるべきではないかと考えた。

これまでY中学校では、教科の壁や小中の壁を取り払うための「対話の場」が設けられてきた。例えば、上述のように小中合同研修が年間に2～3回企画され、各教科の指導方法や授業に関する情報交換が教職員同士で行われていた。それらに加えて、個人と組織をさらに結びつけるには、「組織の一員である」という組織への志向性の補填が必要であり、その鍵は、教職員間による課題意識の共有にあると分析した。佐古ら（2005）の先行研究によれば、学校組織における課題生成の過程を教職員間で共有し、設定された課題と教職員の経験している具体的な子どもの姿とのつながりが実感されることで、課題意識は共有されていく。

以上のような課題分析をもとに、組織的冗長性を伴った校内研修の開発、教職員間の相互作用活性化、課題意識の共有といった要点を踏まえ、A校長と打合せを何度も重ねたうえで、筆者は「SWOT/クロス分析」を用いた新たな校内研修プログラムを主導して実施することとした。

本実践における校内研修では、教職員間の相互作用活性化に主眼を置くために、従来なら学校経営で用いられるフレームワークをあえて管理職だけではなく、ベテランから若手を含めた教職員全員で実施した。このプログラムを通じて、多様な意見や多角的な視点から組織の課題を抽出し、解決策の構築に至るまでの過程を共有することで、個人と組織の双方向的な関係性の促進が可能になると考えたためである。そこで筆者はA校長からの許諾を得て、Y中学校の校内研修の場を借り、全教職員を対象として校内研修プログラムを実践した。

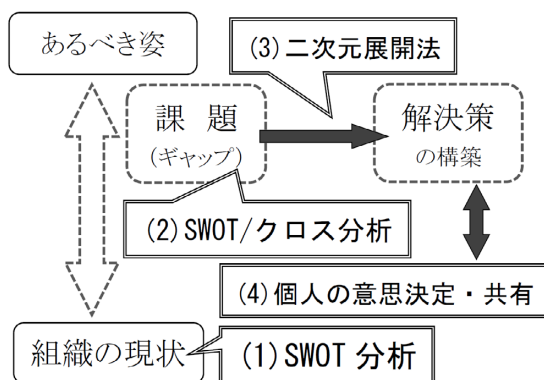
III SWOT/クロス分析を用いた校内研修の実施

令和3年7月28日に、管理職を含め8名の教職

員を対象に2時間のプログラムを実践した。教職経験年数におけるベテランから若手までが混在するように4人ずつの2グループを編成し、A班、B班に分かれて活動した。

まずは、組織の「現状」と「あるべき姿」との間に存在する課題（ギャップ）を明瞭にすることが組織改善の第一歩となる。本実践では、図1で示したように、まず、SWOT分析を通じて現状の組織が有する能力・資源について情報を洗い出し、それらを正確に把握した。次に、SWOT/クロス分析によって、現状分析から抽出した課題を共有し、組織的に取り組むべき方向性を見出した。そして二次元展開法を活用して、それぞれの課題の優先順位を思索した後で、個々の教職員の教育活動における具体策について検討し相互に共有した。ここでの個人の具体策は、一人一人の教職員の教育活動における個人ビジョンであり、それが組織としてのビジョンの実現に関与していることを認識することによって、教職員による組織への志向性は高まり、個人と組織との双方向的な関係性はさらに向上すると考えた。

図1 校内研修のスキーム図
(深澤, 2015をもとに筆者作成)



実践1 組織の現状を正確に把握するためのSWOT分析

学校組織の内部環境にある「強み (Strength)」と「弱み (Weakness)」、外部環境にある「機会 (Opportunity)」と「脅威 (Threat)」に焦点を当てた現状分析を行い、Y中学校が有する資源を洗い出した。その成果は、図3に示すとおりである。

実践2 課題生成のためのSWOT/クロス分析

前述のSWOT分析で出てきた、強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威 (T) における情報をそれ

ぞれ掛け合わせて「伸ばす (S×O)」「際立たせる (S×T)」「克服する (W×O)」「改善する (W×T)」という4つの観点から捉え直し、組織が今後取り組むべき課題を抽出し共有した。その成果は、図4に示す通りである。

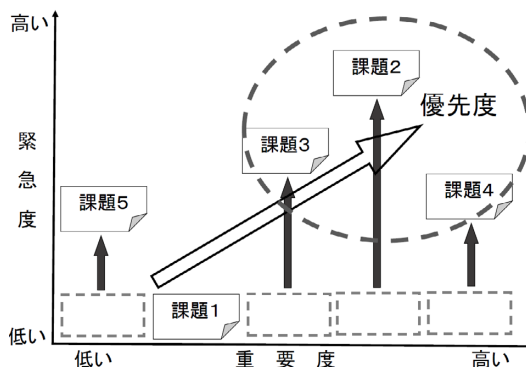
実践3 二次元展開法の活用

前述のSWOT/クロス分析を通じて抽出された課題について、図2の手順で、重要度と緊急度の双方から優先順位を見出し、明確化した。そのうえで効果効率を重視することによって、限られた能力や資源の中で、より現実的な具体策を導き出していった。

実践4 課題解決に向けた個人の意思決定・共有

重点的に取り組むべき課題を明確化したうえで、それらに対する主体を学校組織から、その組織の構成員である自分自身に置き換えて、教職員一人一人の役割や校務分掌、担当教科などの立場から、課題解決のために、どの場面でどのような実行策に着手できるのかを考え、個人の意思決定による具体的な教育活動について教職員相互に共有した。

図2 二次元展開法
(深澤, 2015をもとに筆者作成)



IV 実践から見てきた成果

本稿では、本実践による校内研修の成果を分析するために、参加した教職員から4名を対象に聞き取り調査を行った。調査対象となる4名の教職員の属性については、表1の通りである。

実践後の感想では、教職員間の相互関係性について、B教頭は次のように語っている。

図3 Y中学校におけるSWOT分析の結果
(実践1によるA班・B班のデータをもとに筆者が加工し作成)

	プラス要因	マイナス要因
	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	(S1)真面目で素直な生徒 (S2)生徒数が少ないので、細やかに対応できる (S3)特認校指導員、相談員、支援員の協力 (S4)同じSCが小学校、中学校どちらにも関わっている (S5)1人1台タブレット端末の整備 (S6)PTA活動との円滑な連携	(W1)教員数が少ない (W2)1人が抱える業務量多い、多忙感 (W3)生徒の主体性、表現力に課題が見られる (W4)各学年1学級のため人間関係が固定化しやすい (W5)不登校や教室に入れない生徒の支援 (W6)ICT教材への教員のスキル不足
	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
外部環境	(O1)三世代家族(祖父母と同居)が多い (O2)協力的な保護者と地域 (O3)1小1中を活かした小中連携 (O4)教育委員会・公民館・学校で連携して毎年、研修会を主催している (O5)市教委による学習指導等の援助あり (O6)豊かな自然と観光	(T1)1小1中という地区の特性から限られた人間関係になりやすい (T2)小規模特認校のため、学校区外からの転入生が多い (T3)豪雨による浸水などの災害

図4 Y中学校におけるSWOT/クロス分析の結果
(実践2によるA班・B班のデータをもとに筆者が加工し作成)

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	「伸ばす」 (S1)生徒の真面目さ・素直さを活かした経験カリキュラムの充実 (S1×O6)地域教材を活用した総合的な学習の時間の充実 (S2×O3)小中の系統性を活かした授業改善、カリキュラムマネジメント (S1×O2)放課後の学習支援ボランティア(保護者、地域)の活用 (S5)学習や学校行事へのタブレットの活用	「際立たせる」 (S4×T1)SCを活用して教育相談による小中連携 (S3×T2)特認校指導員、相談員、支援員とともに連携した生徒支援 (S6×T3)小学校、保護者、地域と連携した防災教育
	弱み (Weakness)	「克服する」 (O5×W3)対話の場面を設定、教員の「待つ姿勢」を大事にした授業づくり (O2×W3)生徒の主体的な活動の場を増やす (O2×W1)学習支援ボランティアの効果的な活用 (O2×W2)PTA活動の工夫・改善 (O4×W6)地域人材を活用したICTへの支援	「改善する」 (W4×T1)「わからない」「教えて」が言える生徒の育成 (W2)働き方改革の推進と意識改革 (W2)行事の精選と業務量の軽減

表1 聞き取り調査対象者の属性

	主な役割	選定の理由
B 教頭	教頭・地域連携	校長と教職員のパイプ役、職場活性化の牽引役
C 教諭	教務主任	校務分掌や校内研修の中心的役割を担う教員
D 教諭	3 学年主任・研究主任 ・学習指導	組織のミドルリーダーであり、教職員同士のつながりの結節点としての役割を担う教員
E 教諭	進路指導	20 代の若手のリーダーであり、意欲的な教員

日々の業務に追われ、日頃は周囲に気を配れないこともあった。先生方の考えを聞き、それぞれの思いに触れられたことでプラスになった⁽⁹⁾。

また、教務主任であるC教諭は、次のように語っている。

普段から十分に対話できれば、その先生の教育観や学校の現状に対する思いが分かる。しかし実際はそういう話にはならない。研修を通してその人その人がどう考えているのか、どう思っているのか理解できた⁽¹⁰⁾。

この2名の語りから、個々の教職員が相互に作用し合いながら、校内研修によって直接体験を共有し、双方向でのコミュニケーションを通じて、新たな相互理解につながったことが示されている。そのような「対話の場」として、本実践による校内研修が機能していたことがわかった。

また、若手であるE教諭は次のような感想をもった。

これまで、保護者や地域も学校にとって重要な資源であるという認識がなかった。やはり、自分よりも経験年数を積んでいる先生方のほうが見える視点が多いと感じた⁽¹¹⁾。

管理職やベテランに限らず、若手教員にとっても「場」に参画することで、新たな観点や多角的な視点の存在に気づき、それまで前提としてきた認識を省みることで、広い視野で俯瞰して自身の教育活動を捉える機会となった。

さらに、研究主任のD教諭は、本実践について次のように振り返った。

対話から課題の糸口は必ず得られる。その気づきを拾って自分に置き換えたことで、それぞれの立場で具体的に活かせるきっかけになった⁽¹²⁾。

以上4名の対象者による語りから本実践を振り返ったうえで、近視眼的状態にある組織の個業化を改善する「場」の創出について、次のように分析する。

本実践では、組織的な課題生成の過程において、教職員がそれぞれの立場（役割や校務分掌など）から協働的、間主観的に組織の課題を捉えることを通じて、個人の自律的な教育活動に内在化した意識を

互いに共有し合うことができた。さらに、聞き取り調査を行ったことで、教職員間の相互関係性が促進されたこと、学校課題に対する新たな観点や視点から自身の教育活動を俯瞰して捉えられるように変容した教員の様相を看取した。このような組織的冗長性を伴った校内研修プログラムを経ることで、個別裁量性に基づく自律的な教育活動であっても組織への志向性は高まること、すなわち、個業化におけるデメリットを縮減できることを示唆していると考えられる。

V 考察と課題

「ウェブ型」としての機能が、これまで以上に求められる現代の学校組織において、その教育活動の基盤に据えられるのが個別裁量性である。小規模特認校であるY中学校では、学習指導の研究指定校として、これまで様々な授業改善が取り組まれてきた。他方、その取組の中で、多忙化による業務の逼迫や近視眼的な対応による影響から個別性や独立性が助長されることで、個人の裁量性は個業化に転じる可能性が高く、自己完結的な教育活動の遂行による弊害が危惧される状況があった。そこで、教職員同士における相互関係性の促進のための組織的冗長性を伴った「対話の場の創出」がY中学校の課題であるという分析に至った。

この課題解決に向けて、全教職員を対象にしてSWOT/クロス分析を用いた校内研修プログラムを実施することで、教職員個人による自律的な教育活動を他の教職員らの教育活動や組織全体の教育活動方針との関連性を見出し、相補的・双方向的に相互にフィードバックする機会を意図的に設けた。

校内研修の実践後、参加した教職員への聞き取り調査から、これまでに表出化してこなかった個人の教育観や学校観に関する思いや認識について相互理解する機会になったことや、自身の教育活動を組織的に俯瞰して捉えることで学校課題との関連性を意識するよう変容した様相を見取ることができた。つまりは、教職員同士の「双方向的な相互関係性」の高まりによって個人の「組織への志向性」は高まっていくのであり、これら2つの関係性と結びつきについて看取することができたといえる。

この結びつきについては、例えば、組織として教育実践の最前線を委ねられている個人に内面化された「暗黙知」を「組織知」へと拡大していくことの

必要性を述べている野中（2020）の以下の主張とも重なる。

組織は、知識をそれ自体で創ることはできない。（中略）個人レベルで創られ蓄積される暗黙知を動員しなければならない（123頁）。

組織知の基盤となるのは個人の暗黙知であり、暗黙知を形式知へと表出化し「組織的」に増幅させることが、相互作用活性化の目的とされている。その表出化は、組織内に創出した対話の場において引き起こされる。つまり、学校組織における個別裁量性が個業化に転じるか否かは、自律的な教育活動の前提にある個人の教育観や学校観を表出化し、それらを教職員同士の対話によって相互関係性のなかで共有できる「場」が組織的に創出されているかにある。今回のSWOT/クロス分析を行った校内研修は、そのような「場」として機能したということができよう。

本実践を振り返って、A校長は次のように語っている。

半分愚痴でもいいから吐き出したり共有したりすることで、安心感が生まれる。それが前提になれば改善策は出てこない。管理職から見える弱みと教諭から見える弱みはイコールではない。立場が違えば見え方が違う。それを共有できただけでも価値があった⁽¹³⁾。

上記の言葉は、本研究の成果の一端といえる。無論、本実践のみでは、短期的に組織が盛り上がり、教職員同士の親睦が深まったということだけに留まり、大きな組織改善にはなり得ない。上述のような趣向を含んだ対話の場を校内研修などに意図的・戦略的に設けて、持続的な取組を組織的に継続していくこと、そして個人や学校の変容を分析していく必要がある。その点については、本稿では十分に取上げられなかったため、今後の課題として他稿にまとめていきたい。（國定）

VI 本稿の意義と校内研修をめぐる今日的情勢

教育公務員特例法及び教育職員免許法の一部を改正する法律（令和4年法律第40号）により、教育委員会による教師の研修履歴の記録の作成、そして当該履歴を活用した資質向上に関する指導助言等の制度が令和5年4月1日から施行された。これまでも、平成28年に改正された教育公務員特例法を根拠と

して、国の定めた教師の資質向上に関する指針を参照して各教育委員会が定める指標や教員研修計画に基づく体系的な研修の整備が進められてきた。今般の改正により、新たに導入される「研修等に関する記録」（＝研修履歴）を活かした研修が制度化されることから、教員の資質向上のために校内研修がより重要な役割を果たすことになるといえる。

新たに導入される「研修等に関する記録」を活かした研修の導入のために、文部科学省は、令和4年8月31日付けで「研修履歴を活用した対話に基づく受講奨励に関するガイドライン」を策定している。同ガイドラインでは「校内における教師同士の学び合いやチームとしての研修の推進は、教師の『主体的・対話的で深い学び』にも資することから、校長のリーダーシップの下での、全校的な学び合い文化の醸成や、そのための共同的な職場環境づくりが期待される。」（同ガイドライン p.3）、または「教諭等とは異なる専門性を有する養護教諭や栄養教諭等も含めて、一丸となってこのような校内文化を創っていく必要がある。」（同上）、以上のような校内環境や組織文化の醸成が重要であることが述べられている。

以上のことに付言すれば、教員の資質向上のためにも、ともすれば教員の仕事は個業化・孤立化してしまうことが多く見られるという学校組織の特質を理解した上で、教員個人と学校組織の相補的で双方向的な関係性を促進することが重要であり、そのような関係性構築の場として校内研修を再度価値づけることで、教員の「主体的・対話的で深い学び」を促し、教員一人ひとりが意欲をもって学び続けることを保証していくことが学校経営上求められるといえる。

本稿において取り上げたY中学校におけるSWOT/クロス分析を用いた実践事例は、「全校的な学び合い文化の醸成や、そのための共同的な職場環境づくり」のための具体的な提案といえ、意義を有するものである。無論、総合考察にあるように1日のみの研修で職場環境づくりができるものではなく、全教職員により中長期的な関係づくりが不可欠であることは論を待たない。今後は、「学校組織の個業化を改善し、組織と個をつなぐ校内研修の開発」というプロセスにおいて、SWOT/クロス分析という試みがどのように作用をしたのか、あるいはどのような効果が期待できるのか、これらのことを精

査していく必要がある。これらの成果は他稿に期したい。(小野瀬)

[注]

- (1) 2021年5月10日 A校長とのインタビューによる。
- (2) 1947年開校の公立中学校であり、生徒数94名(令和3年度)、学級数3の小規模特認校である。また、Z市教育委員会から学習指導の研究指定(令和元年度から令和3年度)を受け、1小1中による小中連携と、家庭・地域との連携を生かした中学校区教育を推進している。
- (3) 本稿における「教員」とは教諭・講師を指しており、「教職員」とは教員の他に養護教諭や事務職員、指導員、支援員など学校職員を含む総称を指す。
- (4) 安藤(2019)によれば、短期的にみてもすぐ実現できそうな組織行動や目の前の部分最適を選択することによって近視眼を引き起こし、組織の多様で柔軟な発想や行動がとれなくなる危険性を指摘している。
- (5) 浜田(2012)は、教職員同士が複雑かつ曖昧に繋がり合い、個々の専門的自律性が尊重され、教育活動の基盤に据えられた学校組織の特徴を「ウェブ型」と捉えた。
- (6) 組織が有する内部資源と外部資源におけるプラス要因とマイナス要因の現状を把握するためのSWOT分析については、これまでも広く周知されている。さらに、現状分析から具体的実践に進めるためのフレームワークにSWOT/クロス分析があり、学校現場では主に管理職研修で用いられることが多い。SWOT/クロス分析の活用については、特に看護分野における先行研究があるが、学校現場の一般教職員を対象とする実践研究は、管見の限りでは少ない。
- (7) 2020年12月22日 D教諭への研究校としての取組に関する聞き取りによる。
- (8) 2021年5月24日 A校長との打合せでの語りによる。
- (9) 2021年7月28日 校内研修後のB教頭による振り返りから。
- (10) 2021年11月9日 C教諭との校内研修を振

り返ったインタビューによる。

- (11) 2021年11月15日 E教諭との校内研修に振り返ったインタビューによる。
- (12) 2021年11月1日 D教諭との校内研修を振り返ったインタビューによる。
- (13) 2021年11月1日 A校長との校内研修を振り返ったインタビューによる。

謝辞

本研究に際し、多大なるご協力をいただきました、Z市立Y中学校の教職員の皆様をはじめ、関係機関の多くの方々に心より深謝申し上げます。ありがとうございました。

引用文献一覧

- ・安藤史江『コア・テキスト組織学習』新世社、2019年。
- ・深澤優子『SWOT/クロス分析』日総研出版、2015年。
- ・浜田博文『学校を変える新しい力』小学館、2012年。
- ・野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業(新装版)』東洋経済新報社、2020年。
- ・佐古秀一・中川桂子「教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラムの構築とその効果に関する研究—小規模小学校を対象として—」『日本教育経営学会紀要』第47号、2005年、96-111頁。
- ・佐藤秀典「Marchの組織学習観と学習の近視眼—近視眼が問題なのか?—経営学輪講Levinthal & March (1993)—」『赤門マネジメント・レビュー』7巻6号、2008年、409-418頁。

(注記) 本稿においてはIからVを國定が、VIについて小野瀬が分担して執筆した。

2023年3月31日 受理

In school training development using SWOT analysis

Yuki KUNISADA, Yoshiyuki ONOSE