

琉球大学学術リポジトリ

学校現場における組織的意思決定に関わるケースレポート（2）：校務分掌上からの解決の提案

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学教育学部 公開日: 2018-10-16 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 比嘉, 俊, 土屋, 勢子, 世嘉良, 基, Higa, Takashi, Tsuchiya, Seiko, Yokaryo, Motoi メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/42627

学校現場における組織的意思決定に関わるケースレポート（Ⅱ）

－校務分掌上からの解決の提案－

比嘉 俊¹・土屋勢子²・世嘉良基³

Case Report about Organizational Decision Making in School Education Settings II : Approach from Position of School Affair

Takashi HIGA, Seiko TSUCHIYA, Motoi YOKARYO

要約

本稿の目的は、学校現場における意思決定の場面でよりよい意思決定の方法の提案である。意思決定場面の事例は、琉球大学教職大学院選択科目「組織的意思決定マネジメント」で院生から出された事例である。事例に対して、ロベルト（2006）の文献の理論に沿った提案がなされ、本稿は会議への一参加者として効率的な意思決定に寄与できる可能性がある。しかし、本稿では3つの事例しか扱っていない。今後、もっと多くの事例を採りあげ、そこから共通したよりよい意思決定の方法を吟味し、学校現場における意思決定方法の提言までを図りたい。

1. はじめに

古今東西、世の中には様々な組織が存在してきた。これらの組織は、組織として対応すべき問題に対して様々な意思決定をし、それを遂行してきた。組織の行った意思決定が妥当であったのか、どのような方法で意思決定をした方がよいのか、などは市民の関心の集まる場所であろう。21世紀の現在では、意思決定に関する書物や研究成果の論文が数多く登場している（例えば、水原，1872；長瀬，2001）。

これらの研究成果の書物や論文を全てレビューしていないが、俯瞰するとビジネスや企業経営に関するものが多い（例えば、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部，2006；サイモン，1977）。また、著者が外国人でその日本語訳の文献も目立つ（例えば、ロベルト，2006）。このことから、企業経営やビジネスに関

する領域に対する意思決定に多くの市民が関心を持っていると思われる。しかし、意思決定を行っている組織は企業ばかりではなく、その他の組織に関する意思決定の論文も確認できる。組織に着目し、論文検索サイト「CiNii Articles」において、論文タイトルを「組織 意思決定」と入力し、検索をかけると、企業関連の次に病院（例えば、磯・飯島，2016）、学校関連の順に論文のヒット数が多かった。論文検索のヒット数は検索キーワードによって、結果が異なる可能性がある。企業は経済と大きく関わり、病院は人の生命と大きく関わるので、組織としての意思決定がとても重要になるであろう。これらは失敗の許されない組織である。よって、研究対象組織としてのニーズも強いのではないだろうか。意思決定組織のその他として自治体（例えば、清家・多賀，1999）、農協（例えば、碓井，

¹ 琉球大学大学院教育学研究科教職実践講座

² 琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻，南城市立大里南小学校

³ 琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻，北谷町立北谷中学校

1985), 大学 (例えば, 江原, 1977), 軍隊 (例えば, 齊藤, 1977) が見られた。

ここで, 組織学校の意思決定の論文を俯瞰してみると, 学校における意思決定の場面は災害時対応, 法定伝染病 (インフルエンザなど) 対応, 学校経営, 学校評議員の影響, 学校組織論など多様な論考が見られる。ここに, 一括りにできない教師の教育活動が窺える。学校現場は教科教育, 生徒 (児童) 会活動, 学校 (学年) 行事, 部活動など多様な教育活動を行っている。これらの活動に応じた組織を学校は編成しており, 学校現場では一人の教師が複数の組織に所属している。これらの組織が同時に稼働しているので, 教育活動がスムーズに遂行出来ている反面, 教師の多忙感もあるだろう (文部科学省, 2014)。

2016年4月, 琉球大学に大学院教育学研究科専門職学位課程 (以下 教職大学院) が開学した。琉球大学 (2015) が文部科学省に提出した教職大学院の「計画書」には, 設置目的として「沖縄県における教育の諸課題に対して, 問題や課題を自ら捉え, 深め, 解決策を策定し, 行動を起こし, その結果を振り返り, 次の思考や行動につなげる力としての『合理的・反省的思考力』を中核とした高度な専門性と実践的指導力を備えた教員養成を目的としている。」と記載されている。このことから, 教職大学院は沖縄固有の教育問題に柔軟に対応できる教員の育成を目指した高等教育機関とみることが出来る。また, 比嘉ら (2017) によると, この大学院2016年入学生生の入学志望動機1位は「学術的要素」, 2位「学校運営力」3位「子ども理解」となっていた。琉球大学には教職大学院の他に大学院教育学研究科修士課程も存在する。修士課程の新入生生の志望動機の1位は教職大学院と同じであるが, 2位は「研究能力」3位は「教科経営能力」となっていた (比嘉ら, 2017)。

この教職大学院には「組織的意思決定マネジメント」という科目がある。この科目の開設目的として, 学校組織における意思決定の現状と課題を現職院生が自らの経験を通して省察し, 実践的意思決定能力の習得があげられる。2017年に, この科目の受講院生 (現職教諭院生) の

自ら体験した意思決定場面の4つ事例の報告がある (道田ら, 2017)。ここでは, 意思決定場面として校内研修2事例, 学年会1事例, 生徒の学級会1事例の報告があった。これらの事例では学校現場で上手くいかなかった意思決定場面を取り上げ, この場面 (事例) に対してどのような解決を行うか, を受講院生に提案してもらった。事例への対応に関するキーワードは13あった (道田ら, 2017)。このキーワードを「意思決定手法」「リーダー」「人間関係」「その他」の 카테고リーに分類すると, 「人間関係」が一番多かった。このことから, 学校の教員文化では他者との人間関係を重視する傾向にあることが窺える。この道田ら (2017) の報告での解決案は, 講義内容を活かした一般論 (一般的手法) として使える可能性はある。しかし, その解決案において, 誰がどのような行動を採ればよいのかという具体的な部分では弱いようにも思える。

そこで, 本稿の目的は, 学校で実際に存在した意思決定場面で, 教員がどのような行動を採れば, よりよい意思決定になるかを具体的に検討する。ここでの具体的な教員とは, その教員が置かれている校務分掌 (立場) である。教員はこの校務分掌によって, 組織の一員としての役割が決まり, 組織内での行為が変化する。意思決定場面において, 教員が校務分掌 (立場) からどのように組織にはたらきかけると, よりよい意思決定になるのかを提案したい。

上記のような提案をするために, 本稿では先ず, 教職大学院生2名・中学校現場経験有り大学院教員1名の自ら経験した意思決定に関する事例をあげる。そして, 各事例にはその背景などの解説を加える。さらに, この事例に対して当時の校務分掌からどのような行動を採れば, よりよい意思決定につながるかを提案する。

2. 事例1

(1) 新聞発表に向けての学年会議

中部に位置するA中学校の第1学年 (6学級) は総合的な学習の時間に沖縄戦に関する平和学習を行い, 生徒個人で学習内容を新聞にまとめた。生徒が作成したこれらの新聞の中から優秀な作品は, 沖縄での平和学習への取り組み作品

として秋田県の公立中学校へ送る計画となっていた。そこで、1学年主任のB教諭（50代）は総合的な学習の時間で生徒が作成した平和新聞の発表会の持ち方を学年会で提案した。この発表会はちょっとしたイベントの時間になることが予想されていた。B教諭の提案は以下のようとなっていた。

B教諭提案内容

- ・ 午後の5、6校時の2時間を使う
- ・ 全生徒がローテーションで全学級の新聞を見る
- ・ 生徒は個人で各学級でよいと思った作品をあげ、その作品に対するコメントを書く（1人2、3点）

B教諭（学年主任）のこの提案に対してC教諭（40代 学級担任）は反対した。C教諭の見は、「100分で200以上の作品を見ても深まらない。見る作品を減らして、作品をじっくり見、じっくり考えて、コメントを書かせた方がよいのではないか」であった。学年主任の提案は学年会では割と軽く通りそうだが、今回、C教諭から反対が出て、学年会の流れが少し止まった。このC教諭の意見にD教諭（担外 50代）も「この時間で、生徒の何を伸ばしたいがはっきりしていない。C先生の意見に賛成」と言った。その他の先生方（10名弱）は賛否を示さなかった。結局、学年主任（B教諭）のやりたい方法を尊重して、2名の反対者は反対意見を取り下げ、学年会は次の議題へと進んだ。

(2) 学級担任での解決案

ここで、それぞれの考えを簡単に説明すると、学年主任のB教諭は①全生徒に全作品を見せたい、②全生徒で選んだ作品を秋田に送りたいという思いがあったようだ。他方、C教諭は、総合的な学習で生徒に他者の作品の深く鑑賞してほしいかったようだ。また、学年会に参加した職員で、この件に関して発言をしなかった理由は十人十色だと思われる。学年会で発言しないケースの理由を琉球大学教職大学院の現職院生3名に尋ねたところ、3名に共通した理由として、①学年会をスムーズに終わらせたいという気持

ちがある、②学年主任の提案が覆ることはなかなか起こらない、とのことであった。このように意思決定の場で発言が出ない理由をロベルト（2006, p. 103）は構造的または文化的原因があり、組織全体に関わる問題としている。そのには、会議の場で「ノー」と言わない「イエスの文化」（ロベルト, 2006, pp. 209-213）の存在もありそうだ。ここに、時間的制約がある中で、多くの議題を進めなければならない学年会の運営に課題があるかもしれない。また、ロベルト（2006, p. 211）は、この「イエスの文化」には上下関係の過度の強調の存在も指摘しており、学校現場では管理職や主任からの圧力の可能性も考えられる。

ここで仮にC教諭の考えが正しいとすると、C教諭は学年会でどのような行動を採ればよかったのだろうか、考えてみたい。学級担任であるC教諭は学年主任のB教諭の提案に対してどのようなかたちで学年会で発言すればよかったのだろうか。C教諭は学年主任の提案に対する代替案を具体的に提示しなかったことが、一番の失敗だと考える。C教諭からの代替案が無かったので、学年会ではC教諭への賛否の発言も学年職員から出なかった。具体案を学年職員へ提示することにより、学年会参加メンバーは新聞発表会の具体的なイメージをつかみ、正当な議論ができただろう。ガービンとロベルト（2006, pp. 25-26）によると、豊富な代替案のある会議はより優れた意思決定につながるとして、やはりここは、C教諭は代替案を紙面資料などで示すべきであっただろう。それも複数案あると尚更良い。しかし、通常の学年会での議題はその場で示される。このような状況でC教諭は紙面資料を提示できるとは思えない。そこで、このような場合には、この学年会議の場で、発表会の持ち方を決定するのではなく、C教諭からの紙面資料を受けてから、再度議論もしてもよいと考える。

次に考えられることとして、「枠組みの再設定」である（ロベルト, 2006, pp. 181-186）。何のための発表会なのか再吟味が必要である。そのためには参加者メンバーへの問いかけも重要である。ロベルト（2006, p. 310）は「重要なのは答えではなく、質問である」と述べている。質問

により、問題の論点を整理したり、これまでの視点の妥当性や解決方法の枠の再設定が可能になると考える。このケースでは「秋田にはどんな作品を送ったらいいのだろうか?」という質問を参加メンバーに発信することにより、発表会の方法を視点に考えていた思考がどんな作品を選抜しようかという目的を視点とした議論へと変化するだろう。ロベルト (2006, p.311) は「リーダーが鋭い質問を浴びせれば、新しい対話の領域を切り開き、新たな情報を明るみ出す」としている。また、道田 (2012, pp.155-165) は批判的思考において、問いにより「議論の構造を的確に理解」し、「曖昧な部分を検討」し、「暗黙の前提を検討」し、「理由やその裏付けの証拠を検討」し、「他の可能性や欠けている情報を検討」し、「自分なりに結論を出す」という批判的思考の流れを作り出すことが可能となるとしている。道田 (2012, pp.155-165) の「議論構造の理解」「暗黙の前提の検討」はロベルトの「枠組みの再設定」にあたると思われる。一つの質問は学年会の流れを大きく変える可能性を持っている。質問により、学年会の流れが変わるということは、学年職員の集団思考が拡散していく可能性がある。ロベルト (2006, pp.267-268) は、意思決定において、議論の拡散と収束の反復プロセスが重要な過程であることを説いている。また、道田 (2012, pp.115-116) も個人内での思考ではあるが、問題解決において拡散と収束のより思考のパワーアップにつながるとしている。このような質問は学年主任でもC教諭でなくても、学年会参加者全員が出来ることである。

3. 事例2

(1) NIE (Newspaper In Education) での提案

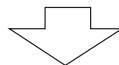
大規模校のD小学校はNIE 実践指定校となり、これまでの校内研に加えて次年度は新たにNIEを位置づけてスタートすることになった。D小学校は国語に課題があり、本や新聞に親しむことから始め「ふるさと学習」へ結びつけたいという校長の意向を受けて、担当のE教諭は学校全体の取り組みと学年への取り組み内容を職員会議で次のように提案した。

学校全体の取り組み

- ・図書室前に低学年も読める新聞台の設置
- ・児童玄関前に新聞標語の掲示
- ・毎朝、新聞の切り抜きを学級分準備
- ・学校公開日に各学年代表によるNIE発表(学力推進の一環)
- ・新聞社主催NIE研修への参加(毎月1回)
- ・NIE 沖縄県版報告書作成(新聞社発刊)
- ・沖縄県立総合教育センター主事招聘校内研究(年3回)

学年の取り組み(一部)

- ・NIE ノートを作り、週末の宿題とする(新聞記事の切り抜きから、要約・感想・家族や友達の感想など)



学級担任は、翌週に目を通してコメントを記入

- ・新聞社主催(全国・沖縄県)新聞コンクール等へ作品出展
- ・新聞のオピニオン欄への投稿
- ・児童会中心に地域のグスク跡(国史跡に指定)の記事を執筆
- ・NIE 沖縄県代表授業

提案後、殆どの先生方から多くの意見が出た。その主な意見には、新聞記事が手に入らない児童への対応、各学年の宿題の内容、NIE ノートのコメント記入に関して等、反対意見が主であった。多くの質問や意見が挙がり、E教諭は改めて提案をし直すことにした。

後日、まず企画運営委員会で提案し直した際には、前回の職員会議で出た意見を含め、改めて目的と気軽に楽しめる活動の中で学べる取り組みにしたいと説明した。続けてE教諭は、学年の取り組みをどうしたらよいかと複数の学年主任へ問いかけた。はじめ、6名の各学年主任の先生方に話し合う様子は見られなかったが、学年で可能な取り組みを考えて決定してもらいたいと提案すると「教師も子どもも負担が少なく、かつ家庭と連携して楽しく学べるNIE」と50代の学年主任がキャッチフレーズを

つけて話し始めたことをきっかけに、その他の学年主任も話し始めて議論が活性化した。そこで、学年で可能な取り組みが1～2点に絞られ、それをさらに隣学年間の系統を確認しながら各学年主任がまとめていた。E教諭はそこで学年主任からあらかじめ出された「毎週末のNIE ノートをもとめる活動から、月1回、家庭との連携を意識した第3週末（家庭の日¹⁾）のみに行なう」という取り組みや各学年の宿題に関する具体的な内容（例：1年生→写真を貼り、吹き出しをつけて言葉を入れ、家族や友だちから感想をもらう）等について紙面にまとめ、それについて学年会で確認をする機会を設定してもらった。さらに、学年会で決定した内容を含め、学校全体の取り組みについて2度目の職員会議で再提案した。その提案は、前回の職員会議の約1か月後で、その間に企画運営委員会、学年会で重ねて確認された内容であったため、年度末にスムーズに決定された。

新たな取り組みをスタートさせ、子ども達はNIE ノートを楽しんでやってきた。各学年の取り組みも軌道に乗り始めた頃、日ごろの子どもの学びの成果を学力向上推進の一環として発表してはどうかという教務主任の提案により、学校公開日に、全校集会で各学年代表児童によるNIE 発表を行った。そのことは地域や保護者、教育関係者の方々から高く評価され、E教諭の掲げたNIEの目的も到達されようとしていた。

(2) よりよい意思決定に向けて

(NIE 担当からの提案方略)

ここで、着目したいのはE教諭の意思決定の進め方である。これまでの経験から深く考えることなく、E教諭が提案したことに問題があるといえそうである。NIEを学校全体で取り組む目的や方法について、最初でより慎重にそして具体的な提案をすることが必要だったのではないだろうか。複数の反対意見が出ることを予想だにできなかったE教諭は「この程度の提案ならすぐに通過できるだろう」というある種の偏った認識に囚われていたと考えられる。ロベルト(2006, p. 41)は、「偏った判断」は「人間の頭脳の認知・情報処理能力」の限界から生じ、「意思決定の力を弱め」ること指摘している。そこで、

偏った認識を回避するためには「注意深く考え抜き、データを収集し、総合的な分析」(ロベルト, 2006, p. 41)をしながら提案していく必要があったのではないだろうか。最初から全体で議論ができていれば、後に何度も提案せずに済んだであろうし、会議の時間も減らすことができたと思われる。

一方、残りの教諭はどのような思いで質問をしていたのだろうか。これまでの家庭学習ノートへの毎日のコメントに加えて、NIE ノートへのコメント記述が求められることや未提出児童への個別指導など教師の負担増を懸念していたかもしれない。E教諭は子ども達に新聞を通して社会に参画し、言葉の力をつけられることを期待して多くの事項を提案したと思われる。しかし、周りからすると誰にも相談や打診をしなかったことから、独りよがりで一方向的な押し付けによる提案と思われてもいたしかたないであろう。提案がスムーズに了承されなかったことから再提案を余儀なくされたE教諭は、慎重かつ丁寧に提案資料を作っていくことになった。

E教諭は再提案を職員会議の場ではなく、職員会議の前段階である企画運営委員会で提案することを考えた。その理由として、規模の小さい企画運営委員会であれば話し合いの距離が縮まり、互いの意見に耳を傾けて聞き、独創的な意見が出しやすい討論ができると判断したのである。それは、ロベルト(2006, p. 156)のいう「ポイント・ツー・ポイント」型のコミュニケーション形式に当てはまると思われる。それぞれの学年が取り組む内容を確認することができるように、担当者であるE教諭は具体的な例を出して、建設的な対話が生まれる働きかけが出来たのかもしれない。そのことが功を奏したのか、企画運営委員会で学年主任が意見を出したことをきっかけにして、各主任同士の議論につながったと思われる。企画運営委員会が元々少数での話し合いなので、話し始めると雰囲気や和らぎ、互いに本音で意見を出し合うことはE教諭の望む「建設的な対立の奨励」となったのではないだろうか。ロベルト(2006, p. 47)は「建設的な対立」を「意見の対立と効果的なコンセンサスの形成」が「組織の各レベル」で展開さ

れることの重要性を指摘しており、「異論を歓迎」し「意見の不一致」をすり合わせながら各レベルにおけるコミットメントを取り付ける必要性について述べている。その場にいたE教諭は、「意思決定が実際にどのように遂行されるか」についてプロセスの主導権を握りながら俯瞰する立場で話し合いを意図的に進めていったのかは別にして、ロベルトのいう(2006, p.197)「雰囲気」だけでなく、「意見を異にする『手段』を作り」、話し合いの「方法」を大事にしたといえるのではないだろうか。E教諭が自由な発想の中に柔軟で創造的なアイデアを生み出すことができるという考えのもとに行われていたなら、ロベルト(2006, p.197)にあるシド・シーザーの「私がすべてを取り仕切っていた。けれども我々は完全に自由だった」の言葉に感銘を覚えるであろう。

E教諭は企画運営委員会で話し合った内容が学年会で確認される丁寧なプロセスを作っていた。学年主任だけでなく、その他多くの教諭がNIEの取り組みについて事前に触れて考える機会を、段階を経て作ったことは評価できるのではないだろうか。そのような経緯を得たからこそ、2度目の職員会議における提案は、ほぼすべての職員の了承を得ることができたと考えられる。

E教諭は、初回の職員会議で提案する際に失敗し、そのことによって多くのことを学んだといえる。E教諭の選択したプロセスを重視した組織における意思決定について、ロベルトは(2006, p.306)「難しい意思決定をどのような方法で行うかを慎重に考える」ときこそ、「真の決断力に富んだリーダーシップを発揮」できると述べている。真のリーダーには、解決策を用意するのではなく「鋭い質問」により「新しい対話の領域」を切り拓くこと、そこから「新しい意見を生み」、「よりよい意思決定を行う」ための「洞察力」が求められている。

「為すことによって学ぶ」ことができたE教諭が、少人数で経験の多い教諭が参加する企画運営委員会、そして学年会、最後に職員会議とコンセンサスの形成をはかっていったことがポイントといえるのではないだろうか。いくつかの

段階を経た「小さな成功」(ロベルト, 2006, p.272)と、組織の「意思決定に関与する人たちの間に高度の存在するコミットメントおよび共通の理解」(ロベルト, 2006, p.17)がコンセンサスにつながると考えられる。つまり、学校組織において職員の一人ひとりが物事を決定するにあたり、その方法とプロセスこそ大事にしていく必要があるといえるのではないか。

4. 事例3

(1) 文化祭の学年出し物の提案

中学校第3学年担任であったF教諭は、大規模校のG中学校での文化祭において、文化祭の学年の出し物について学年会で舞台発表の提案を行った。当時の文化祭は学年単位で展示や発表を行い、生徒の日頃の学習成果を発表する「学習発表会」形式へと変わりつつあり、文化祭は簡素化の方向へ向かっていた。F教諭は、「多彩表現」という舞台発表を行いたいと学年会で提案した。提案内容は次の通りであった。

学年テーマ：深めよう、広げよう、わたしたちの地域を世界へ
 舞台発表：多彩表現、私たちのまちの過去
 ・現在・未来
 表現方法：○大紙芝居、○合唱、
 ○詩の群読、○創作ダンス、
 ○ファッションショー
 ○HAKA(マオリ族の歓迎舞踊)
 舞台進行：○ナレーション係(シナリオ作成・音響)、○大道具係(道具作成・舞台準備)

F教諭が学年会で上記のような提案をすると、学年主任や担外(学級担任を持たず主要校務分掌を担う教諭、各学年に数名配属されていた)の職員は難色を示した。その理由としては、どのようなものか見たことがないのでイメージが湧かない、ということだった。学級担任同士では舞台発表を行うことに異論はなかったため、提案者のF教諭が資料を準備し、言葉ではなく「目に見える提案」を学年会で再度行うことになった。再提案では、資料(舞台発表のコンセ

プトや進行表、絵コンテなど）によって説明することで学年職員の理解を何とか得ることができた。

発表までの取り組みは、3学年生徒全員が希望によって各パートに配置され、学年職員が各パートの分担者となり、それぞれで文化祭に向けての活動を行っていた。そのため、多くの職員は自分以外の他のパートの進捗状況が見えず、全体的な流れが見えるまで学年職員の不安は続いていたようだった。F教諭は学年職員の不安を払拭するために、早めにリハーサルを行えるよう文化祭実行委員会（職員）に提案した。各パートのリハーサルを何度か行い、それぞれをつなぎ合わせることで、舞台発表全体の流れが見えてきて、文化祭当日が近づくにつれて職員の安堵感が感じられた。

文化祭当日、生徒たちの頑張りや学年職員の協力などが功を奏して、学年が一致団結した舞台発表をすることができた。生徒たちがとても楽しそうに演技していた、という保護者や来賓の感想があり、管理職からも素晴らしい発表だった、と3学年職員へ労いの言葉があった。文化祭の舞台発表が成功し生徒たちにはとても良い思い出になったが、F教諭は自分の提案がスムーズに運ばなかったことに少し残念な思いを持っていた。

(2) 学級担任から担外への提案

この事例において、まずそれぞれの思いや立場などについて考えてみたい。F教諭は学級担任として、生徒たちに思い出となる文化祭にしてあげたいという思いがあったが、これだけの大掛かりな取り組みをうまく進めるための話し合いの方法がわからなかったと考えられる。結果として、提案が受け入れられ、舞台発表をすることができたが、文化祭後の心残りは提案の意思決定がスムーズにいかなかったことが理由であると思われる。次に、他の学級担任はどうだったのだろうか。F教諭から学年会以前に提案内容を聞いていたことで学年会において異論は出なかったが、積極派と状況を見守る消極派とに分かれていた可能性もあった。また、学年主任や担外においては学習発表会形式を想定していたであろうことから「寝耳に水」の状態にあっ

たのではないかと推測できる。仮にこれらの推測が正しいとすると、提案者であるF教諭の組織における意思決定のプロセスに問題があったと考えられる。

問題点として考えられることは、学年会での提案に対して学級担任から意見はなく、学年主任や担外だけが異論を述べたということに、提案内容を初めて聞いた学年主任や担外が、違和感を感じたことが推察される。意思決定プロセスを研究するロベルト(2006, p.253)は、「すべての出席者に対して平等に情報を与えることを怠ると、一般には妥当性を高めるどころか、かえってプロセスの妥当性を失うことになる」と述べている。この場合の学年主任や担外は、学級担任たちは前もって提案内容を知っていた、と心情を害したことが考えられる。F教諭は、学年会において全ての職員一同に提案を行うか、学級担任だけでなく学年主任や担外にも前もって情報を提供しておくべきだったと考えられる。そうすることによって、学年主任や担外がのけ者にされたように感じることはなく、もう少し意思決定をスムーズに運ぶことができたのではないか。

さらにもう一つの問題点として、F教諭の提案に対する準備不足があったということである。提案以前の計画段階で「シナリオ分析」が必要だったと思われる。ロベルト(pp.146-148)が述べる「シナリオ分析」は、シナリオを考慮することで将来からスタートして現在に至るまでを考え、この逆の直線的思考法によって既存の考え方に代わる新しい視点を生み出すことである、と述べている。これに倣って考えてみると、提案から舞台発表までに至る過程のリスクを想定していれば、学年会における「提案資料」の準備や「リハーサル」の重要性にF教諭は気づくことができたはずである。資料をもとに提案すれば、参加者は提案者の考えを理解しやすくなる。また、「リハーサル」は各パートでそれまで行われていた作業や活動を総合的に見ることができると、舞台発表の流れを掴むことができる。それを早めに行うことによって、ロベルト(2006, p.273)が述べている「小さな成功」につながり、職員が大掛かりな取り組みに対して

「思ったほど大変ではない」「私でもできそうだ」などの心理的効果があらわれ、不安が和らぎ、自己の能力に対する自信を高めて、職員の間安堵感につながる結果になったと思われる。

本事例においては「資料の準備やリハーサル」の両者とも結果的には行われていた。しかし、意思決定のプロセスでしっかりと学年職員へ説明が行われ、舞台発表までの流れの事前予測ができていれば、よりスムーズに取り組みが進んだと考えられる。そうであれば、F教諭自身もすべて納得のいく取り組みであったに違いない。本事例は、提案内容は結果的に成功しているが、意思決定のプロセスに問題があったため、職員のコミットメントに悪影響を与えた可能性もあった。関わる職員の「コンセンサス」がなければ、「コミットメント」を得ることはできない。関係者が主体的な姿勢で理念や価値観を共有していくことによって「当事者意識」が芽生え、「コンセンサス」が得られる。意思決定のプロセスが正しければ、関係者のコンセンサスを得て、コミットメントを高めることができる。「人は意思決定の結果だけに関心があるのではない。プロセスも大事だと思っているのだ」（ロベルト, pp. 231-233) 意思決定において最も重要なことは、公正で妥当なプロセスを踏むということである。

5. 結語

本稿では、学校現場における3つの意思決定事例を検討してきた。それぞれの事例は、学年会における議論や提案、ならびに職員会議における提案であった。焦点の当たっている職員は、一担任や一提案者であり、組織的意思決定において中心的存在となる、いわゆるリーダーではない。そのような立場であるからこそ、意見や提案が通るとは限らない。しかしリーダーではなくても、適切に振る舞うことができれば、意見や提案をより円滑に伝えることも可能である。

本稿の元となった授業科目「組織的意思決定マネジメント」では、アメリカのビジネススクールで用いられる書籍（ロベルト, 2006）を教科書として用い、ビジネスなどの現場における意

思決定や議論について学んできた。そこでは、組織におけるリーダーの振る舞いに焦点が当たっているため、ややもすると教職大学院の授業においては、「結局は校長のリーダーシップがしっかりしないと組織はよくなる」と、一般教員ではどうしようもないという話に流れることがあった。しかし本稿の事例ならびに考察では、一般教員も組織の意思決定に十分寄与しうることを論じることができたのではないだろうか。

本稿の各事例での議論や意思決定におけるキーワードを再掲するならば、事例1は「代替案の具体的提示」と「枠組みの再設定」、事例2は「事前の情報提供」と「前段階のミニ会議」、事例3は「情報提供」「シナリオ分析」「コンセンサス」といえるであろう。これらは主に、ロベルト(2006)でのキーワード、あるいはそこからヒントを得たものである。すなわち、リーダーであっても一参加者であっても、会議の事前の場において情報提供を行ったりミニ会議を行ったりすること、会議の場で枠組みを設定したり具体的な情報提供や提案を行ったりすること、会議後に起きる事柄についてシナリオ分析をしたりすること、そのような一連の働きかけを通して成員のコンセンサスを重視することが、学校現場という、多忙であり、かつ、さまざまな立場の成員による多様な意思決定の必要な場において、より円滑かつ効果的な意思決定に参加者が寄与することになるであろう。

もっとも本稿で検討したのは、3事例に過ぎない。今後事例を蓄積していくことで、学校現場の意思決定をよりよいものにするための視点を、原理原則的な形で精緻化していくことが可能になるのではないだろうか。

注

- 1) 沖縄県教育委員会が毎月第3日曜日に設定した青少年健全育成の日
沖縄県教育委員会、「青少年健全育成の日」
<http://www.pref.okinawa.jp/edu/shogaigakushu/shogai/seshonen/kenzen.html> (2018年3月3日確認)

- 文献
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（編訳）（2006）.『意思決定の技術』ダイヤモンド社
- 江原武一（1977）.「大学の組織・運営と教員の意味決定（1）」『奈良教育大学紀要 人文社会科学』第26巻第1号, pp51-67
- ガービン・A・ディビッド, ロベルト・A・マイケル（2006）.「プロセス重視の意思決定マネジメント」『意思決定の技術』ダイヤモンド社
- 比嘉俊・川上一・森力（2017）.「琉球大学における教職大学院・教育学修士課程新入院生の入学目的の一考察 —新入院生への質問紙調査から—」『琉球大学大学院教育学研究科 高度教職実践専攻（教職大学院）紀要』第1巻, pp. 101-111
- 磯玲子・飯島節（2016）.「高齢者の病院退院時における多職種・諸機関間連携へのクライアントの参加と意思決定についての現状と課題」『国際医療福祉大学学会誌』第21巻1号, pp. 10-20
- 道田泰司（2012）.『最強のクリティカルシンキング・マップ』日本経済新聞出版社
- 道田泰司・比嘉俊・木下剛志・内山直美・東江寛・屋良徹（2017）.「学校現場における組織的意思決定に関わるケースレポート」琉球大学『教育学部紀要』第91集, pp. 219-230
- 文部科学省（2014）.「OECD 国際教員指導環境調査（TALIS2013）のポイント」http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2014/06/30/1349189_2.pdf, p.8（2018年1月31日確認）
- 長瀬勝彦（2001）.『意思決定のストラテジー』中央経済社
- 琉球大学（2015）.「琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻設置計画に係る補正計画書」
- 水原熙（1972）.「組織と意思決定」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第126巻第1号, pp. 55-68
- 齊藤雄介（2001）.「イギリス軍のペルシャ湾撤
- 退経緯の再考 —意思決定過程に関する小論—」『静岡文化芸術大学研究紀要』VOL. 2, pp. 1-13
- 清家規・多賀直恒（1999）.「経済的尺度に基づく地震防災行政における意思決定法に関する考察」『自然災害科学』第18巻第2号, pp. 227-239
- サイモン・A. ハーバート（1977）.「最近のアメリカ組織研究の同行 —ヒューリスティックな意思決定とその経営への応用を中心として」『組織科学』第11巻第4号, pp. 11-15
- ロベルト, A. M.（2006）.『決断の本質』英治出版
- 碓井崧（1985）.「農協の権限構造 —組織の意思決定構造（その11）—」『金城学院大学論集 社会科学編』第27巻, pp. 1-13