

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「ブライ・トスポット」の一考察

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学教育学部 公開日: 2020-10-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 比嘉, 俊, 道田, 泰司, 金城, 厚, 上村, 千安, 大村, 由美子, Higa, Takashi, Michita, Yasushi, Kinjo, Atsushi, Kamimura, Chiyasu, Omura, Yumiko メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/47083

学校現場における組織的意思決定「ブライ・トスポット」の一考察

比嘉俊¹・道田泰司¹・金城厚²・上村千安³・大村由美子⁴

A Study of the Blight Spot of Organizational Decision Making in School Education Settings

Takashi HIGA¹, Yasushi MICHITA¹, Atsushi KINJO², Chiyasu KAMIMURA³,
Yumiko OMURA⁴

要約

現実社会には大小様々な組織があり、これらの組織は色んな場面で意思決定を行っている。学校も意思決定を行っている組織の一つであり、学校のよりよい意思決定法の模索が本稿の目的である。琉球大学の教職大学院生が実際に体験した上手くいった（ブライ・トスポット）組織的意思決定を事例としてあげ、そこからよりよい意思決定へのアプローチを試みた。ブライ・トスポットの共通点として、「公正さ（公正感）」、「聴くこと」を見出すことができた。これらの共通点が存在することにより、組織構成員から同意を得、決定事項のきちんとした遂行につながっている。また、立場が上の者の「開かれた心」が「公正感」を生むと考えられる。本稿での事例は少なく、今後さらなる事例の蓄積と教育現場での知見活用の試みが待たれる。

1. はじめに

現実世界には大小様々な組織が存在し、榊原（2011）は「組織は一人だけではできない課題を実現するための道具であり、組織を通じて広義の生産性を高めるために、ムダとムリを避け、できるだけムラを抑えることが重要である」としている。組織はムラを抑えた活動を展開するために意思決定を行っており、意思決定に関する研究報告は多くなされている。これらの報告では特に医療や企業での意思決定が多いように思われる。医療は人の生命や健康、企業は経済や家庭収入と直接結びついており、人間生活にとっては非常に重要なものとなることが研究報告の多い理由と考える。

医療現場は限られた空間、特定の人々の意思決定なのでここでは検討しないが、企業の意思決定の報告を見てみる。小本（2015）は企業の意思

決定は最終的には経営者や経営陣が行うとし、意思決定モデルの一つとして合理的モデルをあげ、そこでは①問題の特定、②複数の活動計画案の提示、③活動計画の選択のプロセスを述べている。常に競争に晒されている企業は合理的な視点で意思決定を行なっていることが理解できる。選択肢を検討する段階では、企業は要求水準を持っており、その水準を満たす選択肢を選ぶと澤田（2015）は述べており、競争を乗り越えるための水準とその水準に照らし合わせた意思決定を企業は推し進めている。さらに、この意思決定にも合目的性があり、スピードが重視されていると栗田（2012）は述べている。これらの論から、企業は競争の中で生き残るために、ムラを抑えるような意思決定の方法を行っているように思われる。

組織の一つに学校があり、学校は企業と異なり経済活動を行わず、人材育成を担っている。榊原

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、桜野特別支援学校

³ 琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻、那覇西高等学校

⁴ 琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻、那覇商業高等学校

(2011)は、学校では経営上の現象として教育活動が表れ、その組織は資源が不安定で人的資源ではムラがあり不確実と説明している。このような学校でも、多くの意思決定を行う場があり、学年会、専門委員会、教科会、部顧問会などがあげられる。学校にはムラと不確実が存在するため、意思決定が円滑になされていない報告もある。高校入試に向けての校内推薦方法を会議で決めたにもかかわらず、ある教諭が個人の価値観で周りとの確認も行わず、その教諭だけ周りと異なった指導を行い、決定内容を教員集団が実行できなかった報告もある(道田 ほか, 2017)。そこでは、生徒からの不満が生じていた。また、意思決定のメンバーの校務分掌¹⁾に偏りがあったため、会議での決定内容を遂行する場面において、会議で予想できなかった問題が発生し、改めて問題対応への緊急の話し合いをもったという報告もある(比嘉 ほか, 2020)。

上記の学校現場での上手くいかなかった意思決定の事例は、琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻(以下 教職大学院)の教員と院生による報告である。教職大学院の科目に「組織的意思決定マネジメント」があり、これまで『決断の本質』(ロベルト, 2006)をテキストとして、学校での意思決定のよりよい方法やプロセスについて検討してきた。この科目では、受講生と大学教員の協同で学校における意思決定の事例検討を行ってきた。ここでの10事例の内、9つは先のような意思決定が上手くいかなかった事例であった(比嘉 ほか, 2018; 比嘉 ほか, 2020; 道田 ほか, 2017)。これらの事例から、意思決定が上手くいくポイントとして「質問を行う」「小さな成功」²⁾「公正な意思決定プロセス」があがった(比嘉 ほか, 2018; 比嘉 ほか, 2020; 道田 ほか, 2017)。意思決定が上手くいくためのポイントを逆の事例、意思決定が上手くいった事例からのアプローチも可能と考える。

ハース・ハース(2016:43,57)は人の意思決定や行動選択において、身内のお手本となる成功例を探すことを成功のポイントの一つとし、このお手本をブライト・スポットと呼んでおり、このブライト・スポットを「発掘すべき金」と表現している。ハース・ハース(2016:68-69)によると問題解決の場面で、人は問題へ注目する傾

向があり、問題の分析等により問題解決に時間がかかるとしている。問題からの解決法の検討ではなく、「うまくいっている部分」を検討することにより、問題解決の方向性が見出され、それが問題解決の近道を生むとしている(ハース・ハース, 2016:64-70)。ブライト・スポットを参考に行動計画を立てることは、行動の道筋を照らすことが可能になるとハース・ハース(2016:58,70)は述べている。そこで、本稿では教職員の意思決定場面で、よりよい意思決定がなされるためにブライト・スポットの事例をあげる。

2. 方法

研究の方法は、教職大学院の科目「組織的意思決定マネジメント」において、受講生(現職院生)が、過去に体験した意思決定の成功事例をレポートしてまとめ、紹介した。これらの事例がなぜ成功したのかを受講生と教職大学院教員とで検討し、その結果を次節以下の事例として述べる。また検討の際には、検討のポイントや理論の拠り所としてロベルトの『決断の本質』(2006)を参考にした。

本稿では、学校外での教員による意思決定場面も事例として扱った。また、事例の学校や団体、個人が特定できないように学校名、団体名は明記せず、個人名はアルファベットを割り当てた。

3. 事例1

(1) 報告書作成に向けての意思決定

A教諭は、初任者のB教諭の課題研究報告書作成にかかる添削指導を行っていた。A教諭は報告書作成にあたり、まず、報告書の各項目で書くべき内容についてB教諭と確認した。そして、A教諭はB教諭の報告書原稿に対し誤字・脱字をはじめ、主語と述語の対応や児童の反応の様子等が分かりにくい文章を細かくチェックし、修正を加えて返却した。返却の際には分かりにくかった点を伝え、修正の方向性について説明した。A教諭は分からないことがあれば質問するようB教諭には伝えてはいたが、B教諭から特に質問は出なかった。しかし、B教諭は同僚との会話で「A教諭の添削指導は、毎回赤字がたくさん入ってくるので厳しい」と愚痴をこぼしていた。さらに、「A教諭は修正もしてくれるのは助かるが、自分の文章

ではない気がする」「誰の課題研究か分からない。」とも漏らしていた。

表1 C教諭のD教諭に対する質問

1 この文で伝えたいことは何か？
2 その言葉はどういう意味で使っているのか？
3 この文ではこういうことが言いたいのか？
4 児童はなぜそのように変わったのか？
5 なぜそう考えたのか？

別の年、C教諭も初任者D教諭に対し、課題研究報告書作成の指導を行なった。C教諭もA教諭と同様たくさん赤字を入れて添削指導をしていたが、D教諭から愚痴がでることはなく、D教諭はむしろ達成感を感じていた。C教諭の添削は分かりにくい文章や言葉にチェックがつけられており、原稿返却の際、表1のような質問でD教諭の伝えかかった内容を確認した上で、自分の言葉による修正をD教諭に求めていた。その結果、D教諭は直すのに時間はかかったが自分の力で直せたことから達成感を感じていた。

(2) 公正と尊重

先述した両事例はいずれも初任者研修の課題研究報告書作成のための意思決定場面と捉える。両者において、課題研究報告書作成にかかる修正箇所が多いという点は共通していた。しかしその指導を受け、文章を修正していく意思決定において2人の初任者の受け止め方には次のような違いがあった。B教諭は「厳しい」、「自分の文章ではない」、「誰の課題研究か分からない」という愚痴につながった。他方、D教諭は修正にかかる時間的な苦労はあったが、達成感を感じていた。この両者の受け止め方の違いは何に起因していたのだろうか。ここではよりよい意思決定というロベルト(2006)の視点から、A教諭の指導については何が足りなかったのか、C教諭の指導では何が良かったのかを考察し、そこからよりよい意思決定に向けて何が必要か考える。C教諭の良かった点を先に述べ、それと比較してA教諭に何が足りなかったのか述べる。

ロベルト(2006:229-245)はある意思決定場面において多くの人がある決定に納得して実行できるようにするためには、プロセスの公正さが大事であると述べている。ロベルト(2006:229-245)の言うプロセスの公正さとは、自分の意見が尊重されているかという認識と考える。またロ

表2 意見を尊重するテクニックとC教諭の質問

意見を尊重するテクニック	C教諭の質問
① 不明な点を質問する	1 この文で伝えたいことは何か？ 2 その言葉はどういう意味で使っているのか？
④ 各人の発言を要約しそれが正しいかどうか確認する	3 この文ではこういうことが言いたいのか？
② 詳しい説明を求める	4 児童はなぜそのように変わったのか？ 5 なぜそう考えたのか？

ベルト(2006:236)は「他人の意見を尊重していることをはっきりと態度で示すことが公正感を高める」と述べ、その具体的なテクニックとして①不明な点を質問する、②詳しい説明を求める、③相手の理解度を計る、④各人の発言を要約しその要約が正確かどうかを確認する」などを挙げている。C教諭の質問には、ロベルト(2006)の意見を尊重するテクニックの要素が含まれている。ロベルト(2006)の意見を尊重するテクニックとC教諭の質問を対応させると表2のようになる。C教諭は質問により、D教諭に修正方向を自分で考えさせ、自分の言葉で報告書を作成させた。このようなプロセスでは、D教諭は自分の意見が尊重されていると感じ、意思決定プロセスの公正感が高まり、自分で納得して修正することができたのではないかと考える。C教諭はD教諭に意思決定のプロセスの公正感と尊重されている感情を与えていた。

一方のA教諭の指導は分かりにくい文章を指摘し、修正の方向性を指示していた。B教諭側からすると、自分書いた文章が分かりにくい点を伝えられ、A教諭の言葉で修正されていたので、修正の方向性としては自分の考えが尊重されていないと感じたかもしれない。A教諭とB教諭との間での報告書修正の意思決定において、B教諭は修

表3 意思決定のプロセスを公正だと感じる例

1 自分の意見を述べ、またほかのチームメンバーの意見に同意しない理由を話し合う機会が十分に与えられている場合
2 リーダーが意思決定をする前に自分の意見を注意深く聞き、それを慎重かつ真剣に検討してくれたと思う場合

出典：『決断の本質』(ロベルト, 2006)

正していく上では十分納得できていなかったと思われる。さらに、「その修正案を採用しないとA教諭に悪い気がする」、「誰の課題研究か分からない」というB教諭の言葉から、B教諭はA教諭に気を遣って自分の意見を十分言えていなかったことも窺える。これに関連して、ロベルト(2006:235)は、人が意思決定プロセスを公正だと感じる場合の具体例を5点挙げており、これらから2点抜粋すると表3ようになる。この事例では、表3の2点を満たす関わりが不十分であったのではないかと考える。B教諭に自分の意見を十分に言う機会が与えられていなかったのではないかと(表3の1)。A教諭からB教諭への修正の方向性の説明において、A教諭からの指示が多かったため、B教諭は自分の原稿を慎重かつ真剣に検討してもらえなかったと受け取ったかもしれない(表3の2)。これらのことからA教諭の関わりは意思決定のプロセスの公正さを欠き、「厳しい」、「自分の文章ではない」等のB教諭の発言につながったのではないかと考える。

以上のことを踏まえ、意思決定場面で意思決定メンバーが納得して参加できるポイントとして次の2点をあげる。第一に、相手の考えを尊重しつつ分かりにくい点について触れる。そのために、①質問を通して不明な点を質問する、②相手の伝えたいことを要約しその解釈でよいのか確認する(表2 質問の3)などの2つの方法が考えられる。これについては、後者の方がより効果的に相手のことを尊重していることをはっきり示すことができるかと考える。表2のC教諭質問の1, 2, 4, 5のような質問に対しては、「厳しい」という受け取り方をする人がいると考えられるので、C教諭の質問3は有効である。第二に、他者の意見に修正を加えそれを提案する場合には、相手から質問を求めたり自分の判断だけで補足説明を加えたりするだけでなく、相手がそれを理解したか確認するような働きかけをした上で十分相手の意見を聴く機会を保障する必要があるのではないかと考える。

4. 事例2

(1) 協議会の運営

子どもたちの健全な育成や教師の授業力向上等を目的に、全国規模の団体から、地域や校種に

よって組織される団体に至るまで学校外にも教育に関連する団体が多く存在する。それらの運営は教員によって担われているケースも多々ある。民間の教科教育研究会などの運営がそれにあたる。そのような組織のある協議会は、沖縄県全体を統括する事務局を最上位に置き、小中の各支部、高校支部がその下部組織としてそれぞれ設置されていた。下部組織の一つである高校支部の事務局は、県立高校と特別支援学校約80校を取りまとめる役割を担っていた。しかし、その役割を担う上で必要な運営予算は逼迫していた。数年前から収入・支出の両面での検討の必然性は予想できたはずだが、抜本的な見直しはなされないまま、前年度踏襲の運営が続けられていた。この協議会の評議員は輪番制で毎年、一部が入れ替わり、評議員となっても教員としての通常業務(学校業務)の減免措置は一切図られないため、引継ぎで精一杯になり、運営の見直しは行われなかった。この協議会の収入は協議会が発行しているノートの販売による利益分であった。この利益もノートの注文数が年々減少している影響を受け、収入は数万円台となり、運営を支える十分な収入とはなっていなかった。

このような状況の中、高校支部の会長にE会長が就任した。E会長不在の中で、ノート発刊までの案を協議会の評議員で検討した。ノート発行の担当の提案に評議員からも異論は出ないまま、提案が通った。しかし会議後、E会長はノートの発行の際に行う印刷の見積もりを複数の業者から採るよう評議員に依頼した。これまで、協議会全体の事務局発行は毎年、同じ印刷業者に恒例で委託しており、評議員達にとっては想定外の業務となった。前年度踏襲になりがちな協議会運営に、E会長は新しい風を吹き込んだのである。同時に、印刷業者の見直しは協議会のこれまで固定化されていた業者選定に大きな変更をもたらした。印刷業者の変更は協議会の高校支部だけではなく、協議会全支部に影響を及ぼす可能性があることをE会長は懸念していた。そこで、「高校支部のみ印刷業者を変更することはそもそも可能か」、「高校支部のみ印刷業者を変更することで、他支部に影響を与えることはないか」、E会長は支部の上位組織である県事務局に質問をし、懸念の払拭に努めた。さらに、E会長は他にも懸念すべきことはないか、協議会の運営に長年関わる副会長からの

意見も積極的に取り入れるため、ノート発刊に関する臨時評議員会を開催した。E会長は会長職に就いたばかりで分からないことが多いため、教えて欲しいという柔和で謙虚な態度で多くの評議員の意見も尊重する姿勢であった。E会長のこのような姿勢は臨時評議員会での率直な意見につながり、印刷業者の変更が組織的に決定された。

ノート発刊での収益の目途はついたが、印刷業者を変更したため評議員の業務は増えた。前年度まで印刷を依頼していた業者が今までのデータの権利は会社側にあると主張したため、評議員達は100ページを超えるノートの原稿作成を一から始めることになった。また、データの権利の問題は、契約書の作成という新たな業務も生み出した。さらに、一からノートを作り直すことは、掲載内容を見直し、変更するため、評議員メンバーの業務内容が増えた。ノート発刊の方向転換及び業務増加にもかかわらず、ノートの完成にこぎつけたのは、評議員が決定事項に自ら賛同していたからであろう。そのせいもあって、どの場面においても、E会長に対する不満や反対意見は出なかった。

E会長は業者変更までの過程の中で生じたあらゆるやりとりを、評議員とメールで共有化を図っていた。それは全員に関わる案件であるというメッセージを発信し、ノート発刊の変革のイメージを和らげることもつながった。このようにして、E会長は協議会の高校支部に変化と過去最高の収入をもたらした。

(2) どのようにして慣例を変えるか

「意思決定に関する前提を当然視することが、必ずしも機能不全を意味するわけではない」と前置きしながらも、「そうした行動が時間の経過と共に組織文化の中に深く浸透することで、問題に発展する恐れがある」ことをロベルト（2006：129）は指摘している。また、「こうした行動が当然視されるために、人は『なぜ自分がどのように行動するのか』を疑問に感じなくなる。そして、いつの間にか組織における伝統的な慣行に従うようになる」（ロベルト、2006：129）と言及している通り、慣行となっていることに対して疑問をもち、改めて見直してみることは難しいであろう。特に伝統を重んじる教員文化において変化を促すことは、事の大小を問わず、困難を伴うことが少なくない。本事例において、E会長は組織におけ

る慣行を抜本的に見直し、組織運営に変化をもたらした。しかも、その変化を穏やかに、かつ確実にもたらした点において、組織的意思決定におけるプロセスには見習うべき点が多い。

ロベルト（2006：130）は『単なる受動的なリーダーシップ』では組織内の率直な対話と議論の大きな壁になるだけであると述べており、リーダーは「積極的に反対意見を捜し求めなければならない」と指摘している。リーダーとしてE会長は組織の内外を問わず、「相談」や「確認」、「質問」を通して業者変更に関わる反対意見を確認しつつ、自らの死角を補いながら、最終的には多方面からの同意を得ることができた。ここに、E会長のリーダーシップが伺える。

また、ロベルト（2006：235）は、人がどのようなときに意思決定プロセスを公正だと感じるかについても言及しており、「自分の意見を述べ、また他のチームメンバーの意見に同意しない理由を話し合う機会が十分に与えられている」場合や、「意思決定プロセスが透明だった（つまり、検討が比較的オープンに、水面下の工作もなく行われた）と感じる」場合において、人は公正さを感じるという。E会長は急激な変化に対する協議会評議員の不安を取り除くため、公正さという点においても心を配り、決定に至るまでの過程において、評議員との積極的な情報の共有化を図った。この情報の共有化が評議員にプロセスの公正感をもたらしたと思われる。「人は意思決定の『結果』だけに關心があるのではない。『プロセス』も大事だと思っている」とロベルト（2006、p231）が指摘しているように、不安や不満を生じさせない組織的意思決定のプロセスとして、透明性は意識しなければならない観点である。

5. 事例3

(1) 喫煙指導における取り組み

ある県立高等学校では、生徒の喫煙者が多く、毎日のように学校外で喫煙する生徒が職員に発見され、指導が行われていた。休み時間や放課後、生徒は学校外で喫煙をするので、学校には近隣住民から苦情の電話や学校への怒鳴り込みが幾度もあった。職員は少しでもその状況を回避しようと授業中や休み時間、放課後に二人組の当番制を組み、近隣を清掃しながら見回った。しかし、この

状況は一向に良くなりえず、近隣のアパートの階段隅や駐車場、公園などで喫煙が行われていた。そこで、職員会議で、新たに職員が輪番で門番を行うことが校長から提案された。多くの業務を抱えており、これ以上仕事が増えると苦しくなると大半の職員は校長の提案に反対した。すると、校長は怒り出し、反対意見を発言した職員に怒鳴った。喫煙指導への解決策も出ないまま職員会議は終了した。

後日、生徒指導に関する問題行動を起こした生徒を指導期間中に面談を行ってほしいと生徒指導部から教育相談部へ要望があり、教育相談担当F教諭は問題行動を起こした、生徒一人ひとりと面談を行った。その中で、喫煙指導対象者の生徒から「煙草を止めたいが、止めることができずに悩んでいる」という相談があった。F教諭と学校スクールカウンセラーが協議した結果、学習ボランティアで来校している臨床心理専攻の大学院生に禁煙指導をお願いしてはどうかと二人での結論がでた。この結論を受け、F教諭は教育相談部の立場から職員会議へ以下のことを提案した。

- ・3か月間、週に一回、授業中に大学院生が視聴覚教室で禁煙指導を行う
- ・喫煙指導を受けている時間、生徒は授業を出席扱いとする
- ・F教諭も禁煙指導に同席する

F教諭は職員からは賛成意見が多く出ると思ったが、ある教諭から「授業中ではなく、放課後を利用して禁煙指導を行った方がいいのでは」という意見が出た。すると、「授業を受けたくないという理由で、禁煙指導に参加する生徒がいるのではないか」という反対意見が相次いで出た。しかし、ベテラン50代G教諭より「3か月間、提案通りやってみてはどうか。禁煙指導に参加した生徒は教科担当より課題をもらい、後日課題を提出したら授業の出席扱いを認めるという条件を出して実施してみてもいい」という意見が出た。G教諭の発言の後、職員は提案通りの意見へと傾き、「3か月後に生徒がどう変化したかをF教諭が報告する」という条件で提案通りの禁煙指導を行うことを決定事項とした。

実際に、禁煙指導希望者の募集を生徒へかけると、5名の生徒が禁煙指導を希望し、3か月間実施した。禁煙指導に参加した生徒は3か月間で完

全なる禁煙にまでは至らなかったが、「身体のことを考えて、煙草を吸う本数が減った」「煙草代金を考えお金の大切さを知った」という意見が生徒から出た。生徒の変化は喫煙に関する考えのみでなく、授業を受ける態度が良くなり成績が向上し、将来に向かって考える姿勢も見られた。禁煙指導の結果を職員会議で報告すると、管理者、職員より禁煙指導を継続してほしいという意見が多く出、禁煙指導は継続された。これまでと違った方法で禁煙指導を実施することにより、生徒が学校外へ出て喫煙することは徐々に減り、2年後には地域住民からの苦情や怒鳴り込みも減少した。

(2) 提案者やリーダーの振る舞い

ロベルト(2006:185)は、議論において意見の対立を取り扱う場合、討論に新しい枠組みを与える効果的な質問を考え、「なぜ?なぜだめなのか?」「もし~だったらどうなるか?」「もしあなただったらどうするか?」「どうすればもっと良くなるか?」といった相手の考え方をきちんと理解しようとする個人的な形で質問をすべきであると示している。また、白熱した議論に立ち往生した人は質問することを忘れ、断定的な指摘をすることが多いとも述べている。喫煙指導を話し合う最初の職員会議で、校長が職員の意見を聞き入れ、効果的な質問を行っていたならば、より良い生徒指導方法が導き出せたかもしれない。しかし、校長は反対意見を出した職員に対して怒鳴った。それがこの会議の失敗の原因である。

F教諭が禁煙指導についての指導方法を提案した時、提案者であるC教諭は職員会議で多様な意見を聞くために、自分の主張の回数を多くとらなかった。ロベルト(2006:90)は「すべての参加者が適切な情報と専門知識を共有している場合には、リーダーはあまり介入しないほうがよいだろう」と述べている。提案者であるF教諭が会議に積極的に発言しなかったことにより、職員は不快感を持たず、反対意見や賛成意見が出たと思われる。

また、喫煙指導を決定する会議がうまくいったのはF教諭のみに起因するのではない。ベテランG教諭の存在もあった。G教諭は平素より職員と協力し、円滑に仕事を進め、職員からの信頼のあるミドルリーダーであった。ロベルト(2006:290)は、「タイミングよく討議を締めくくり、

その決定に人々の支持とコミットメントを得ようとするれば、最終的に必要なのはリーダーに対する信頼である」と述べている。ミドルリーダーであるG教諭が、F教諭の提案に賛成することにより、職員も賛成の方向に流れていった。信頼あるリーダーにより集団の決定事項も変わるということである。この事例ではリーダーG教諭と協働で仕事を進めてきたF教諭の日々の取り組みが、G教諭の賛成意見を引き出したと考える。提案する側とリーダーの信頼関係の構築も意思決定のポイントとなりそうだ。

6. 結語

本稿では、教職員の意思決定場面で、よりよい意思決定がなされるためにブライ・トスポットの事例をあげた。3つの事例はそれぞれ、類似した場面で意思決定を行う際の参考になるであろう。しかしそれだけでなく、少数事例ではあるが、そこには共通した部分が含まれている。それについて考察を行うことで、これらとは類似した場面ではない場面においても、ここに見られる意思決定の考え方が援用できる可能性が広がると思われる。よって以下で、そのような観点での考察を試みる。

複数の事例に共通して言及されていることの一つ目は、公正さ（公正感）である。事例1では、文章を修正するにあたって、どう修正するかを指示するのではなく、「質問」することで修正方向を自分で考えさせていた。これが、自分の意見が尊重されているという感じに繋がり、納得のいく修正になったのではないかと考察されている。またこれは、ロベルト(2006)の論考でいうと、十分な話し合う機会、意見の傾聴と慎重かつ真剣な検討(表3)にあたる、とも考察されている。逆にいうなら、意見が言えない、慎重かつ真剣に検討してもらえていない時に、公正感、納得感のない意思決定になるということである。事例2では、積極的な情報の共有化といったプロセスの透明性があったことで、多方面から同意が得られる意思決定になったことが考察されている。

この点とも関わることであるが、複数事例に共通していることの一つ目は、「聴くこと」である。事例1では、表2にあるようにC教諭は、質問や確認をすることで、指導対象であったD教諭の

考えを確認したり、引き出したりしていた。それが納得や達成感につながっている。事例2でE会長は、上位組織である県事務局への質問、臨時評議員会を開催することで副会長や評議員からの意見収集をすることで、率直な意見を得ている。事例3で教育相談担当F教諭は、問題行動を起こした生徒一人ひとりと面談を行うことで、喫煙指導対象生徒の状況（喫煙が止められない）という事実を引き出し、その後の指導とその成功につながっている。

組織における意思決定は時として、一部の利害関係者を抜きにして、それ以外の一部の人間で物事を決めてしまうことがある。事例1でいうと、報告書を書く人(指導される人)、事例2でいうと、結果的に業務の増える評議員、事例3でいうと、指導対象となる生徒である。特に学校という場所は、児童生徒に対して、どのように指導するかを考える意思決定の連続といっても差し支えないであろう。もちろん問題行動などが起きた場合、対象となる児童生徒の意見は聞くであろう。しかしそのときに、「教えて欲しいという柔和で謙虚な態度」(事例2)で聞くことができるだろうか。対象者の思い(事例1)や悩み(事例3)まで共有できるような聴き方ができているであろうか。それは指導側が、「開かれた心」という批判的思考態度(道田, 2012など)をもって接するということである。それがあつて、公正感も生まれるのであろう。

ここで述べたことは、あくまでも3つの成功事例(ブライ・トスポット)の共通点から考えたことである。学校現場における意思決定において重要な点は他にもあるであろう。たとえば事例3にあるG教諭の「試しにやってみてはどうか」という姿勢であったり、集団での意思決定場面においてそのような意見が出る(あるいは、そのような意見を言う人がいる)こと(あるいは、そのような意見を言う人がいる)ことであつたりである。これは学校現場においては、非常に重要なことではないかと感じる。そのことを明らかにするためにも、今後、さらなる事例の蓄積、あるいは、ここで得られた知見を積極的に学校現場に活用してみることが必要であろう。

注

- 1) 学校教育目標達成のために、所属する教職員が学校全体の立場から校務を分担して処理すること
佐竹勝利 (2000). 「教育組織の編成と教職員の専門性」日本教育経営学会 編『公教育の変容と教育経営システムの再構築』玉川大学出版部, pp.227-244
- 2) 小さな成功とは大きな問題に関する小さな合意であり、これにより新しい協調関係ができたり、問題を体系化し、問題の処理がようになる。
ロベルト, A. マイケル (スカイライト コンサルティング 訳) (2006). 『決断の本質』英治出版, pp.271-275

文献

- チップ, ハース・ダン, ハース (千葉敏生 訳) (2016). 『スイッチ! 「変わらない」を変える方法』早川書房, pp.43,57-58,64-70
- 比嘉俊・道田泰司・玉城啓・屋宜勝・岩谷千晴 (2020). 「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 (Ⅲ) —学校長インタビューからの課題とそれへの提案—」『琉球大学教育学部紀要』『琉球大学教育学部紀要』96, pp.79-88
- 比嘉俊・土屋勢子・世嘉良基 (2018). 「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—」『琉球大学教育学部紀要』93, pp.125-133
- 小本恵照 (2015). 「企業の境界に関する意思決定と組織文化」『駒沢大学経営学部研究紀要』44, pp.27-63
- 栗田克巳「効果的な意思決定に向けた組織コミュニケーションに関する一考察 —ITプロジェクトにおける「情報」の役割とガバナンスのあり方—」早稲田大学大学院国際情報通信研究科国際情報通信研究センター『GITS/GITI Research Bulletin』(2011-2012), pp.40-50
- 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』91, pp.219-230
- ロベルト, A. マイケル (スカイライト コンサルティング 訳) (2006). 『決断の本質』英治出版
- 榎原禎宏 (2011). 「学校組織における意思決定再論」『京都教育大紀要』118, pp.17-26
- 佐竹勝利 (2000). 「教育組織の編成と教職員の専門性」日本教育経営学会 編『公教育の変容と教育経営システムの再構築』玉川大学出版部, pp.227-244
- 澤田道夫 (2015). 「自治体組織の意思決定モデルに関する一考察」熊本県立大学総合管理学会『アドミニストレーション』22 (1), pp.92-110