

第39回全国小中学校事務研究大会（第5分科会）

三重県の 学校経営品質のとり組み

平成19年 7月26日(木)

目次

- 1 三重県と経営品質の出会い
- 2 三重県と学校経営品質の出会い
- 3 経営品質ってなに
- 4 学校経営品質がめざすもの

本日お話をさせていただくのは
三重県教育委員会教育改革室 若林直樹

三重県の概要

県庁所在地：津市
人口：1,867,089人（H19年5月1日現在）
知事：野呂昭彦（のろあきひこ）
職員数：6,162人（一般行政、公営企業等）
：15,424人（教育部門）
年間予算：6,690億円（H19年度一般会計当初予算）
うち教育予算：1,825億円

1. 三重県と経営品質の出会い

三重県の行政システム改革

1. さわやか運動（平成7年度～平成9年度）
サービス、わかりやすさ、やる気、かいかく（職員の改革）
2. 行政システム改革（平成10～12年度＝集中改革期間）
＜理念＞住民満足度の向上
＜キーワード＞
分権・自立…民・県・市町村の自立化
公開・参画…税金の使いみち、県民へのサービスの内容を明らかに
簡素・効率…行政のスリム化
3. 行政システム改革バージョンアップ（平成11年度）
「率先実行」みんなで みずから みなおす 三重づくり

経営品質向上プログラムとの出会い

1. 三重県と経営品質の出会い

みえ行政経営体系 = 全体最適の県政運営の行うための仕組み

1. 三重県と経営品質の出会い

知事より職員の皆さんへ<2期目の県政運営にあたって>

三重県知事として2期目の県政にのぞむにあたり、職員の皆さんへ、今後の県政運営に対する私の思いをお伝えします。

『県の行政改革、という新しいステージ』
(中略)
『確(いしずえ)としての「経営品質」』
『県の行政改革』を職員一人ひとりの意識という側面からとらえるのが「経営品質」です。常に、県民の視点から組織の改善を進める経営品質のマインドが、改革に必要な「覚悟の転換」、「責任」、「チャレンジ精神」などの確(いしずえ)となります。
(中略)

職員一人ひとりの行動基準
信頼される公務員をモットーにします。
法令を遵守し、「公平・公正・透明」を基本に、誰のため、何のための県政かを常に察しに考え、感性を高め、県民の皆様への要望や意見に、真摯に対応します。
対話を促進します。
笑顔の対話を職場の風土とし、チームワークを高めます。一人ひとりの気づきと納得に基づき、率先実行取組を着実に実行します。
工夫して「不断の改善」に努めます。
常に求めて学び、互いに切磋琢磨します。これまでやってきたことに批判眼をもって取り組み、日常業務において不断の努力を積み重ね、改善していきます。

2. 三重県と学校経営品質の出会い

<導入の背景としての学校評価>

学校評価の意義

各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、**自立的・継続的に改善**を行っていくために、**必要な仕組み**。

説明責任を果たし、保護者や地域住民等と情報や課題を共有する。

保護者や地域住民等が学校運営に参画し、その改善を進めていくうえで、重要な仕組み。

小学校設置基準等において、自己評価の実施と結果の公表に努めることを規定(H14年3月) 義務化へ

3. 経営品質ってなに

どうして経営品質なのか
 自分の姿は自分では見えない……
 例えば……知らず知らずのうちに……

1. 「切れないノコギリで一生懸命木を切るきこり」
 → 今の仕事のやり方が一番と思込んでいないだろうか
2. 「ザウスの風速計」
 → 手段と目的が混同してしまっていないだろうか
 → そうならないために……

13

3. 経営品質ってなに

目指す組織像（ありたい姿）

ギャップ = 課題

話し合い

気づく

組織の現状

組織的に（メンバーの共通認識で）ありたい組織に近づける活動

14

3. 経営品質ってなに

3つのポイント

基本理念……大事な4つの要素
目指す姿を明確にして実践していこう
 組織をよりよくするために必要な、いくつかの視点から**現状を診断（アセスメント）**します

15

3. 経営品質ってなに

基本理念（大事な4つの要素）

企業・組織は社会の一員です！

顧客本位

企業・組織の価値は顧客の評価で決まります！

社会との調和

基本理念

社員重視

やる気のない社員からよいアイデアは生まれません！

独自能力

創意工夫が競争力の源泉となります！

16

3. 経営品質ってなに

目指す姿を明確にして実践する

目的 どんな組織にするか（目指す組織像）
 目標 そんな組織にするためには、どんなことをすればいいか。（行動へつなげる）

目指す組織像
 目標
 具体的な行動

一貫性 具体化

整合性

17

3. 経営品質ってなに

現状の診断（アセスメント）

よりよい組織づくりに不可欠な、いくつかの視点

組織の現状をあらゆる角度から診断

リーダーシップのライト

顧客ニーズのライト

戦略策定のライト

社会的責任のライト

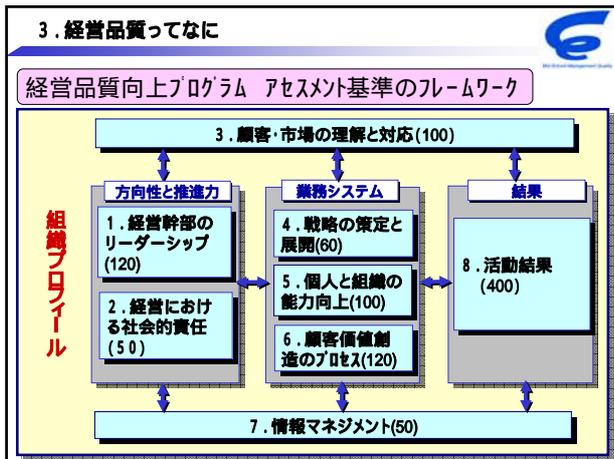
人材育成のライト

仕事の進め方のライト

情報のライト

組織の現状

18



4 学校経営品質がめざすもの

学校経営品質は、よりよい学校を創ることが目的です。

公立の小中学校・県立学校が児童生徒や保護者、地域住民から信頼される活力ある学校づくりを進めるため、自ら継続的な改善に取り組む

信頼される 活力ある学校

- ・教職員がいきいき(対話が活発・やりがいの向上)
- ・児童生徒がいきいき(学校が楽しい)
- ・地域が満足(信頼関係の構築)

4 学校経営品質がめざすもの

学校経営品質は、よりよい学校を創ることが目的です。

「よくしよう」を実現する方法

対話を重視しながら

- ◆ 4つの基本理念を念頭に
- ◆ 学校の目指す姿をみんなで描き、
- ◆ 実践(しよう)していることを診断し
- ◆ 継続的な改善を行う

21

4 学校経営品質がめざすもの

学校は変わる必要があるのか？
どうして変わらなければいけないのか？

学校の取組を理解し、満足してもらっている

↳ どのように確認しているのか？

今も一生懸命にやっている

↳ 誰のための一生懸命か？
一生懸命の内容は？ その結果は？

今もうまくいっている

↳ 急激に変化する社会で、維持できるか？

自分自身の姿を知る。= 検証する

なにをすべきなのかを明確に！

22

4 学校経営品質がめざすもの

教育活動の評価や組織経営の診断が必要！

「自分の姿は、自分では見えない」

一生懸命だからこそ！

- ・正しい方向に向かっているか？
- ・取組の成果は上がっているか？
- ・「つもり」で終わっていないか？
(理解と納得は得られているか)

23

4 学校経営品質がめざすもの

目指す学校像

目指す学校像を明らかにすることは

1. 組織の目的の明確化・共有化
2. 組織の価値観の明確化・共有化

みんなで、どのような学校を創るのか

学校経営品質向上活動

社会に果たすべき役割は何か

自分たちが提供する価値は何か

価値の提供先はだれか

どのような学校になりたいのか

24

4 学校経営品質がめざすもの

目指す学校像(達成目標)

実践活動の達成度を評価

目指す姿にどこまでせまれたか

関連づけて分析 ↑ ↓ 教育活動の効果を評価

教育活動は計画どおり実施できたか

教育活動の充実 新たな手法の導入
他の分野への展開と活用

様々なアプローチ(教育活動)から
実態に最も適した活動を選択して実践

現在の姿(課題の現状)

25

4 学校経営品質がめざすもの

仕事の結果を検証し、プロセスを改善する

状況を的確に把握し、向上を図る姿勢

データに基づく評価。相手方の立場から見て

- ・普遍的な理念や価値の明確化
- ・外部の視点による検証

絶えざる向上心で、改善に取り組む姿勢

謙虚に耳を傾ける 何をつかむか、気づく力

仕事のやり方進め方(プロセス)

昨年と今年でどう変わったのか?

4 学校経営品質がめざすもの

基幹プロセスと支援プロセス

学校がよりよい教育活動を展開するために
学校には2種類のプロセスがある・・・

直接的な子どもたちへの教育活動(基幹プロセス)が
成り立つのは、それを支える様々な支援プロセス
(活動環境の整備)が機能しているから・・・

だからこそ

支援プロセスをきちんと検証しないと
基幹プロセス(教育活動)の改善が成
り立たなくなる！！

4 学校経営品質がめざすもの

学校における支援プロセスのフロー(例)

・最後に価値を受け取る児童生徒たちに、より高い価値を提供
できる最善の支援プロセスを考える

・誰にどんな価値をどのように提供すれば、児童生徒たちにより
高い価値を提供できるかを考える

4 学校経営品質がめざすもの

基本理念(大事な4つの要素)

社会からの信頼
が活動のベース

学習者本位

自分の仕事の受け手の
望みをしっかり聞こう!

社会との調和

基本理念

教職員重視

働く人のやりがいを
促すことは大事

独自能力

創意工夫を大切に!

29

4 学校経営品質がめざすもの

現状の診断(アセスメント)

よりよい組織づくりに不可欠な、いくつかの視点

組織の現状をあらゆる角度から診断

リーダーシップのライト

学習者等のライト

実施計画のライト

社会的責任のライト

情報のライト

仕事の進め方の
ライト

人材育成のライト

30

4 学校経営品質がめざすもの

卓越した成果を生み出す仕組づくりのために

「こんな組織になりたい」という「目指す姿」を掲げ、目指す姿を実現するために、現状を診断し、(組織の強みと弱みの把握) 診断の結果明らかになった(気づいた)課題の改善に努める。(強みをのばし、弱みを改善する活動を継続的に進める)

学校経営品質の2大ツール

学校経営の改革方針
「目指す学校像」を明らかにしたうえで、その実現に向けた取組方針・計画を学校内外に提示し、具体的な取組を進めるためのツール

学校経営品質アセスメント
「目指す学校像」に照らして今の学校経営が適切かどうかを「診断」し、改善課題に「気づく」ためのツール

31

4 学校経営品質がめざすもの

学校経営の改革方針

改革方針の策定
目指す学校像
現状の課題
重点目標
具体的行動計画
(できるだけ数値目標明示)

実践活動

達成度(評価)

改善活動

貫性
具体化

個々の取組の充実

学校経営品質アセスメント

学校プロフィールの策定と共有
・目指す学校像
・組織の現状や思い

8つのカテゴリーからの点検
組織の強み(良い点)や弱み(改善点)の認識
組織全体の達成度把握
組織の成熟度に応じた改善点の気づき
改革方針へ

組織のしくみの充実

32

4 学校経営品質がめざすもの

ポイント
それぞれのカテゴリーで着目する仕組や取組の要点

各事項
組織経営の質を高めるために必要となる視点(組織経営を研究し体系的にまとめられた経営品質の視点)を、学校経営の立場からみて表現したもの

取組状況
それぞれの事項に示された視点に合致する具体的な取組について整理する

項目	内容	取組状況
1	経営理念の策定と共有	
2	経営方針の策定と共有	
3	経営計画の策定と共有	
4	経営戦略の策定と共有	
5	経営体制の構築	
6	経営資源の確保	
7	経営者の役割	
8	経営者の資質	
9	経営者の行動	
10	経営者の意識	
11	経営者の能力	
12	経営者の態度	
13	経営者の価値観	
14	経営者の信念	
15	経営者の理想	
16	経営者の夢	
17	経営者の希望	
18	経営者の願い	
19	経営者の思い	
20	経営者の気持ち	

33

4 学校経営品質がめざすもの

学校経営品質の取組に寄せられた声

強み、弱みが明らかになり、学校の課題がわかり、具体的な取組が見えてくる。
全教職員が参加することにより、教職員に学校経営に対する責任感が生まれる。
教職員のコミュニケーションが促進され、学校全体で取り組もうとする職場風土の醸成に役立つ。
現状はこれでいいのかと問い直す機会になる。
自らの気づきにより改善を進めることで、自己変革力が高まる。

34

4 学校経営品質がめざすもの

学校経営品質向上活動で大切にしている視点

学習者等の立場から捉える視点
よりよい価値(サービス)を提供するための流れや仕組みを整備する視点
対話をとおして、より上位の新たな知識や知恵を創造する視点
公正、透明性を大切にしている視点
将来の目的達成のために、今何にどれだけの時間を配分することが、最も効果的かを考える視点 等

推進のためのキーワード

- 夢(ビジョン)
- リーダーシップ
- 自ら
- 情熱
- 気づく
- 先読みする
- 判断する
- 対話する
- 共有する
- 工夫する
- 活かす
- 行動する
- 変化する

35

4 学校経営品質がめざすもの

今日からできる経営品質

	高	緊急度	低
高	緊急かつ重要なこと	緊急ではないが重要なこと	
低	緊急だが重要なではないこと	緊急でも重要なではないこと	

何をやるかより、何をやめるかを定めるのが大事・・・
そのための判断軸は・・・

36

4 学校経営品質がめざすもの



最後のおはなし

経営品質は夢の実現を手助けするツールです！！

**まずは組織の(自分の)夢を描くこと…
夢がなければ経営品質はお役に立てません…**

旭山動物園の「14枚のスケッチ」



37

ありがとうございました



これからも、ともに学ばせていただきたいと思います。

気軽に声をかけてください。

三重県ホームページのインターネット放送局
【インターネット放送局 暮らしの情報 教育】で
「学校経営品質」を紹介しています。ぜひご覧ください。
<http://www.pref.mie.jp/MOVIE/>

三重県教育委員会 教育改革室
学校経営品質推進グループ
059-224-3008
kyokai@pref.mie.jp