様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

平成 ２９ 年　 ６ 月 ２１ 日現在

機関番号：１３８０１
研究種目：基盤研究(C)（一般）
研究期間：2013～2016
課題番号：２５３８１０７６

研究課題名（和文）「場」を活かした日本的学校経営に関する探索的研究

研究課題名（英文）Exploratory Study of 'Ba' oriented Japanese Style Management of Schools

研究代表者
武井　敦史（TAKEI, Atsushi）

静岡大学・教育学部・教授

研究者番号：３０３２２２０９

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　　1,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は「場」の概念を活用した組織運営の特徴を学校の「日本的経営」との関連で検討し、そのエッセンスを技法化して現代の学校で導入可能な手段を開発することである。
本研究の実施を通して、「場」を活性化して、これを学校現場で実践的に活用するための出だてが開発され、その成果は３つの国際学会及び、著作（『「ならず者」が学校を変える場を活かした学校づくりのすすめ』教育開発研究所 2017.5.）によって公表された。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is 1) to examine characters of ‘Ba’ oriented school improvement in relation to ‘Japanese Style Management,’ and 2) to develop practical tools to maximize its effect applicable in the actions for school improvement.
Means and devices developed in this study and its outcomes in some experiments were presented three international conferences and a book titled: ‘Scoundrel’ Leadership in schools: a guide to ‘Ba’ oriented school improvement.

研究分野：学校経営

キーワード：場　学校組織　日本的経営　学校づくり

１．研究開始当初の背景

組織マネジメント研修の普及、学校評価制度の導入など、近年の学校組織改善施策には学校経営の目的を可能なかぎり可視化、数値化した上で、その達成度の点から経営の効果性を考える傾向が強い。この「組織マネジメントの観点に立つ経営」の手法は特定の学習習慣の定着や学力の向上など、特に固定化された目的を達成する場合には一定の成果を上げつつある一方で、目的横断的な活動や目標が活動の中で再発見される創造的活動の改善には必ずしも適合的ではない。

これに対し、本研究で提案を試みる学校経営のモチーフは、学校の現状を取り巻く環境としての「場」の概念を導入することでより柔軟な経営の動態を把握しようとするのが「場」の働きを活用した経営のあり方（以下「場を活かした経営」）である。

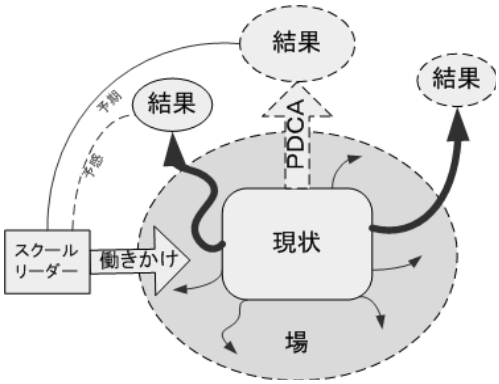


図　場による経営のイメージ

「場を活かした経営」においては、図のように学校の現状はしばしば学校の組織成員やリーダーにとっても部分的に暗在的な場に埋め込まれており、組織の変容や生産は場に規定されて生じるものと考える。学校の諸活動における様々な場面には、様々な可能性が内包されており、それゆえ予感はしていたがはっきりと意識はしていなかったような結果や、想定外の結果が常に生じる。そして、成員の活動する環境を重視し、組織活動の土壌を豊かにして改善することで、これら想定外の事象（偶有性）を積極的に活用し、より大きな成果を上げようとする実現しようとするのが「場を活かした経営」の基本的モチーフである。

企業経営の分野でかねてから議論されてきたいわゆる「日本的経営」には、この「場を活かした経営」の特徴が色濃く現れているし、そして、日本の学校の組織運営においてはさらにその傾向は強いと考えられるが、意識的にこれを学校経営研究の対象とされることはほとんど蓄積されてこなかった。

以上の問題意識から、本研究では学校組織における「場を活かした経営」の考え方について、従来の学校の組織マネジメントの考え方と対照させて再定義した上で、この考え方を活用した学校づくりの方略について、実践的な視点からその手立てを開発することとした。

２．研究の目的

本研究の目的は、「場」の概念を活用した組織運営の特徴を学校の「日本的経営」との関連で検討し、そのエッセンスを技法化して現代の学校で導入可能な手段を開発した上で、これを「場を活かした学校経営」として提案することである。

本研究の目的を達成するために設定される具体的課題は次の３点である。

(1)文献調査を中心として「場」モデルに関する理論的改題を行い、学校組織論における「場を活かした経営」の理論的位置づけ、およびこれと日本の学校組織の特徴との関連を明らかにする。

(2)「場を活かした経営」の考え方を活かして学校改善を支援する方策を開発して研修を行い、アクションリサーチによってその有効性を検証する。

(3)上で開発した技法を理論化し「場を活かした学校経営」として再定義した上で、日本の組織特性を活かした改善方略として学校の国内外に提案する。

３．研究の方法

本研究では上述の課題に対応し、次の３つの活動を主軸として研究を推進した。

(1)「場」と日本的経営に関する国内外の文献研究

(2) 学校改善に関するアクションリサーチ

(3) 国内外での報告・意見交換を通じたモデルの洗練・汎化

「(1)「場」と日本的経営に関する国内外の文献研究」については、関連研究及び著作200点あまりを収集した。「場」と学校経営研究の関係については、すでに過去（武井敦史「『場』と『力』で考える学校組織論」佐古秀一・曽余田浩史・武井敦史『学校づくりの組織論』学文社 2011.6．pp.78-93）において、一定のまとめを行っているが、本研究においては、これをさらい詳細に行った。

「(2)学校改善に関するアクションリサーチ」については、国内においては校長研修３回および中堅教員対照の研修１回を行い、そのフィードバックから本研究の視点の効果性等について検討した。また、海外においてはインドにおいて2014年度と2015年度において、ワークショップを実施し、その効果を検討した。尚、本研究においてはその探索的研究としての性格から、研修の形式・内容について、プロトタイプを完成させた上でこれを適用・検証するというかたちをとらず、漸進的に開発を実施しつつそのフィードバックを次の開発に適用するというアクションリサーチのかたちをとった。

「(3)国内外での報告・意見交換を通じたモデルの洗練・汎化」については、本研究に関連して３回の国際学会等において報告を行っている。すなわち、2013 年度にはインド・デリーにおいて開催された Conference on Education and the Significance of life において、2015 年度には名古屋において開催された The 10th East Asia International Symposium on Teacher Education: Development of Teacher Education in the Global Era において、2016 年度にはインド・デリーにおいて開催された Values and Ethics in Education: Transforming Children's mind において報告し、意見交換を行った。また、本研究と関連して「ＮＰＯ法人場の研究所」の主催する研究会等に参加し、情報収集と意見交換を行った。

４．研究成果

(1) 学会報告によって公表した研究成果

同研究において研修プログラムとして開発を行い、主に申請者の担当する新任校長研修（Ａ県教員研修センター, H26,27,28 年度）及びマネジメント研修（Ａ県教員研修センター,H27 年度）において、「場」の動きを想定した経営観を深めるための演習を含めて、その全体を開発・実施し、その効果性について検討した。その結果は下表の通り高い成果を上げている。

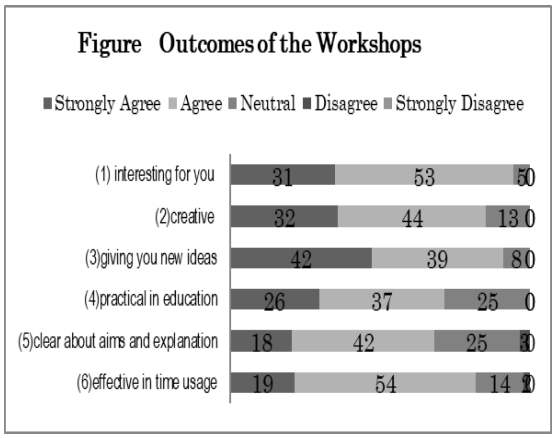
表　研修の成果

（4 間法による無記名の評価結果，A 評価の割合(%)）

	N	理解度	活用可能性	目的達成
校長研修(2014)	73	74.2	84.9	80.8
校長研修(2015)	66	67.1	75.7	77.3
校長研修(2016)	64	76.6	81.3	87.5
マネジメント研修(2015)	86	70.9	61.6	83.7

また場を活かした学校づくりの視点については国際的な活用も試行した。すなわち、同研究の基本的モチーフについて、国際学会において報告を行い（研究業績５）同報告を手がかりとして、実践に興味を研究者の協力の下、すでにインド・デリー大学の二つのカレッジにおいて、2014 年度と 2015 年度の２度にわたってワークショップを実施してい

る。



上図のように研修のアンケート評価の結果においても高い成果を挙げている。

これらの研修の成果の一部はテキストマイニング等による分析結果を含め、2015 年に名古屋で開催された「東アジア教員養成国際シンポジウム」およびデリーにおいて開催された二つの国際研究集会において報告している。

(2)著作によって公表した研究成果

また、本研究の成果の概要は、その理論的骨子ついてはより平易な表現に置き換えた上で、著作（『「ならず者」が学校を変える場を活かした学校づくりのすすめ』）として公表している。

同著作において主題化した「ならず者」とは、場の成長を内発的に促す視点と、これを操作する視点との、二重性を自覚して学校づくりをすすめるリーダーのことである。この二重性とは、本研究において「組織マネジメントの観点に立つ経営」と「場を活かした経営」の二つの観点に対応しており、そうした時に矛盾しうる二重性を抱えながら学校づくりを行うリーダーのあり方と経営方略に関して同著作の中では論じている。

著作の構成は次に示す通りである。

著作の構成

はじめに
第Ⅰ部　解題　*introduction* 1．学校という場所 2．学校がヤバイ 3．足もとにある希望 4．土の中には宝が埋まっている 5．「場」とは 6．「場」のパラドクス 7．なぜ「ならず者」か
第Ⅱ部　足がかり　*food for thought* 1．場を活かす術 2．「野生の思考」で切りぬけろ 3．七輪の法則 4．枯れ草は肥料になる 5．不ぞろいのチームが強い 6．逆ＳＷＯＴ分析 7．ミミズを放て 8．「評判」－かくれた経営資源 9．学校のアレロパシー 10．化学肥料にご用心 11．ミツバチの作法
第Ⅲ部　試論　*attempts* 1．「日本的組織」と学校 2．ハイパー日本的組織としての学校 3．変わらない学校 4．変われない学校 5．組織論の試み 6．学校の「経営」再論
おわりに　「ならず者」の受難

同書第Ⅰ部では、本研究の問題意識を解題して場を定義した上で、場の視点から学校を考える意義について検討している。第Ⅱ部では、場の視点を援用した学校改善・改革への示唆について実践的に論じている。第Ⅲ部では、場の視点を「日本的組織」論との関係で捉え直し、従来の学校組織論と対照させた上で、本研究によって得られた成果の、学校組織開発論上の位置づけについて論じている。

５．主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔学会発表〕（計３件）

① Atsushi TAKEI, *On New Menaces of Education: Competency and "Ba,"* Values and Ethics in Education: Transforming Children ' s mind, Feb.19th, 2017, India International Center, New Delhi, India

② Atsushi TAKEI, *An Alternative Approach on Career Education for University Students: Comparative Action Research on "Ba" Workshop in India and in Japan* The 10th East Asia International Symposium on Teacher Education -Development of Teacher Education in the Global Era- Oct-31st, Nov-1st, 2015, Nagoya International Center, Nagoya, Japan

③ Atsushi TAKEI, *How to Face "Accidental Nature" of Life in Education: Questions on 'Ba' and Schooling Systems,* Conference on Education and the Significance of life ' March 6th and 7th 2013, University of Delhi, New Delhi, India

〔図書〕（計１件）

武井敦史『「ならず者」が学校を変える　場を活かした学校づくりのすすめ』教育開発研究所 2017.5. 208 ページ

６．研究組織
(1)研究代表者

武井　敦史（TAKEI, Atsushi）
静岡大学大学院・教育学研究科・教授
研究者番号：　30322209