

PM式リーダーシップと学校経営

— 教頭の立場から —

足利市立久野小学校教頭 国安章平

はじめに

「校長は学校の顔である。教頭は職員室の顔である」、だれかがそんなことを言ったことを思い出す。これは、校長はどんな学校経営をしているか、教頭の実務ぶりはどうかということだろう。

最近では、学校の活性化とか、校長会のリーダーシップということが広く日本の教育界に広まっている言葉のようである。過日の教育委員会月報には「学校の活性化は、校長の活性化だ」「望ましい学校運営のためには、校長のリーダーシップ、指導力が発揮されなければならない」などがあった。

日本の学校教育が次第に大きく変わろうとしている。いや、学校の教育力の充実を中心課題としながら学校を変えていかなければならない時が来たといわなければならないのかもしれない。校長をはじめ教頭の指導力、リーダーシップを求める声が高まっているのもここにあるようだ。

そんな認識のもとに、教頭は何をどうすべきか、校長の補佐として職員の指導をいかに進めていくべきか、多忙感に終始しながらも、日常の実務の中で意図的・計画的にリーダーシップを発揮しなければならない。こうした考えから、教頭としての姿勢や心構えについて述べ、一つの提案としてPM式リーダーシップをとり入れた学校経営にふれてみたい。

1. 実務者教頭は役者でなければならない

人は、教頭の七変化などというが、教頭は役者のような器用さを持ち合わせなければならない。歌をうたえというのではなく、踊りをおどれというのでもない。学校内に起こる出来事の一つひとつに適切に対応し、処理していく能力と心のゆとりが必要だということである。そして、常に校長の指導のもと、職員と一体となって進べき方向を定め、条件配慮もし進行する役目、これが教頭だと思っている。また、その具体的な活動場面において職員への指導助言あるいは援助も欠かせない。

ご存知の通り、今日の校長の仕事は多忙の連続である。落ちついて学校経営に専念することは困難だと言えるようだ。それは単に自校の教育にとどまらず、広く本市とか本県の教育の在り方にまで研究や研修が行われているためのものであると考える。現代ではやむを得ないのかも知れない。こんなときこそ校長の意を体して自校の教育に取り組むことが教頭の学校経営である。そこで教頭の役者ぶりが見られるものと言えよう。

2. リーダーは他者との関数関係にある

集団や組織にはリーダーが存在する。リーダーについては数多くの研究があり、その資質とか条件とかについてはいろいろ言われているが、経営学者ピーター・ドラッカーは次のように述べ

ている。

「リーダーたる者は、計画力、そして部下のチームワークによって活動されるような指導力、さらに、作業能力や勤労意欲を維持向上させ、経営の目標に沿って部下が自ら挑戦すべき目標を設定し、遂行するような指導、加えて、次代を担う指導者の育成能力も要求される」と。

これを学校教育の立場から考えれば、豊かな実務知識とか能力をもち、組織体としての教育の機能が発揮されるようにマネジメントすることが大切であるということになる。特に指導者と部下の人間関係の大切さをうたっていることも見逃せない。

指導者と部下の人間関係については、マクレガーも次のように述べている。

「指導者として成功するためには、指導者の個人的の資質、特性だけでなく関連する諸要因が相互依存している」と。

つまり、リーダーの特性に部下の態度や個人的特性、組織体の特性、達成すべき仕事の性質、その他社会的条件などがからみ合い、その関数関係にあるということである。したがってリーダーシップは、指導者個人の行動というよりも、指導者を含めた状況の関係としてとらえることが必要である。これから述べるPM式リーダーシップもこうした考え方をふまえているものである。新しい指導類型と言われるが既に広く知られているものである。その概要を述べてみよう。

3. PM式リーダーシップ

PMとは集団機能の概念である。集団機能は大きく二つに区別することができ、その一は集団の目標達成の機能であり、その名称としてPerformanceの頭文字PをとってP機能という。その二は、集団それ自身を維持し強化する機能でありMaintenanceの頭文字をとって、M機能としている。これは行動科学的な考え方によるものである。

この新しい指導類型を設定した理由として次のような事項が挙げられる。

- (ア) リーダーシップの本質が社会的な相互作用の影響過程の中に見出されることに関連している。つまり、リーダーシップは単なる個人の行動ではなく、他者や他者群への影響過程を含んでいることから集団概念としてとりあげられている。
- (イ) 従来の指導類型では、概念用語が多義的すぎて指導条件を明確に操作できにくいこと。例えば「民主的指導」という場合、その条件規定の上でいろいろな議論が出される。民主的指導の効果を科学的に実施するためには、その指導条件を明確に操作できるもの、測定できるものにしておかなければならないということである。
- (ウ) 従来の指導類型には社会的価値が含まれている。例えば民主的といえ、それは善であり、独裁的、ワンマン的、封建的といえ、それは悪である。証明する前から善悪がわかれば証明の必要はない。また、善なるはずの民主的指導において結果が悪とであればおかしなことになるというようにである。
- (エ) 従来の指導類型は二者択一式であり、実際の社会生活の中で期待される指導者は、このような二分法に基づく類型論では不十分であるということ。

(1) P機能について

集団の目標達成の働きをP機能と呼ぶ。このP機能は集団の大小にかかわらず存在する。そ

これは集団には必ず目標があり、その達成の働きがあるからである。生産社会なら生産をあげることがP機能である。学校ならば、教育の成果をあげることがP機能である。そして、集団や組織体では部下と監督と役割の上下関係があるところでは、監督者のP機能が組織全体のP機能を強く決定づけることになる。しかし、組織体では部下一人一人のP機能も含まれるので、部下たちのP機能がどのように発揮されるかは監督者の行動による。

(2) M機能について

M機能は、集団や組織体のなかで人間関係に生じた不必要な緊張を解消し、対立抗争を和解に導き、激励と支持を与えたり、自主性を刺激したり、成員相互の有効依存性を増したりしていくものである。M機能もP機能と同様に集団の大小を問わず存在する。

集団や組織体は人間の集合である。その人間は個人的な要求を実現したいという欲求をもっているが、集団や組織の一員になるときそれは抑止される。したがって欲求不満を起こす。他方、集団に所属することによって、初めて人間の基本的欲求が満足される側面もある。この相反する傾性のうち、欲求不満から起こる分裂などが表面化することをコントロールする働きがM機能である。また、満足する傾性を益々活性化するように促進する働きでもある。

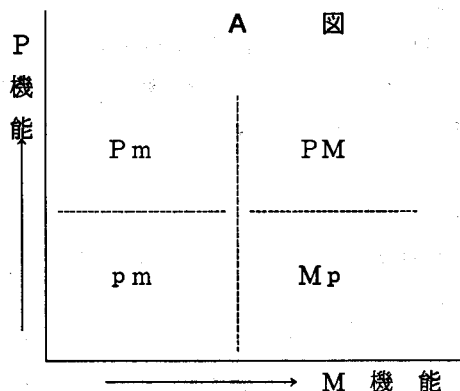
(3) P機能とM機能の関係

それでは、P機能とM機能の関係はどのようになっているか。実際の集団や組織体の行動は常に全一的なもの、P機能とM機能の要素をともに含んでいる。つまり、P機能が非常に強い指導者であっても人間である。M機能が極めて強い監督者であっても仏様ではない。したがって、前者のような場合でもM要素が全くないということは考えられない。後者の場合もM機能だけでP機能がないということはない。また、P機能、M機能の両方とも強い場合もあろう。反対に、どちらも弱い指導者ということも考えられる。

これを図式化するとA図のようになる。

A図において、リーダーシップに関する因子分析的な研究の結果（PとMの因子は独立の要因として操作可能であるというもの）P次元とM次元を直交させる。交差点から遠ざかるほどPまたはM次元の強度は大となる。

今かりに、PとM次元の中点を取り、PとM次元に対して平行線を引けば、図のごとくPM, Pm, Mp, pmの4つの区画が見出される。PもMも中点より強い場合は大文字のPまたはMで表現し、弱い場合は小文字で表現される。



(4) PM式リーダーシップの実験例

実験例はP型、M型、PM型の指導監督のもとにある単純作業をするというものである。ここでは、どんな場合、集団の生産性や部下の満足度、モラルなどが高まるかというものであ

る。P型の指導監督者は一途に生産性をあげるための指導行動を行う。つまり、間違うな、おしゃべりしないでやれなどというようにである。反対にM型の指導監督者は集団の維持機能をめざす型である。したがって、常に集団の円満な和気あいあいとした雰囲気づくりをし、P型のようなP的指導はしない。楽しくやりましょう、あわてないで、仲良くやりましょうなどというようにである。PM型は、P型とM型を合わせたように、必要に応じてP的指導をしたり、M的指導を行うというものである。

この実験の結果は次のようであった。

- ・ 集団の生産性、部下の満足度、モラル等が相対的に最高だったのはPM型であった。
- ・ P型は生産性においてはPM型に次ぐが、モラルは最低である。
- ・ M型はモラルにおいてもP型ほど低くはなかったが生産性は最低であった。

このまとめとして、生産性とモラルに対して最も適したリーダーシップの働きは、P機能が単一のときではなく、M機能が単一のときでもない。P機能とM機能が相乗し結合したときである。これは、M機能それ自身の単一の機能としては生産をあげる力は弱いけれども、P機能に対して触媒効果を発揮するとき、最も生産をあげ、同時に部下が最も満足して働けるような状況が生まれるのではないかということである。

4. PM式リーダーシップと学校経営

これまでPM式リーダーシップ論を紹介してきたが、これを学校経営の中で生かすとしたらどのようなになるだろうか。

学校は、教師集団による組織的な活動によって教育の成果をあげようとするところである。したがって学校の規模を問わず教育の目標達成と同時に、集団の維持を図ることが大切になってくる。そこで、校長や教頭のPM機能が効果的に発揮されなければならない。

(1) P機能について

学校教育活動が円滑にしかも効果的に行われること。またそのための計画・実施、評価の繰り返しが大切である。つまり経営のためのマネジメントサイクルPDSである。校長の指揮監督としてその取り組みの姿勢、具体的な教職員への働きかけは、部下集団に大きな影響を与える。なかでも校長の言動は部下を刺激し、学校を変えていく原動力となっていく。例えば、計画の段階(P)での校長の助言や忠告、実施の段階(D)に求めること、あるいは具体的援助、評価の段階(S)における激励や賞賛など、これらはすべて指導者校長の明確なP機能と言えるだろう。

また、日々行われる朝の打ち合わせ、諸連絡における教頭の具体的な発言もP的指導である。例えば、施設管理に関すること、校具や教具などの利用活用などに関するものなどがある。

ここで留意すべきことは、校長や教頭のP機能が部下にどのように受け入れられるかということである。快よく受け入れられるときと、強い不満で受け入れられるとき、また、校長も教頭も口を揃えてP的な発言ばかり。これでは反発は当然のこととなろう。自主性も主体性も行動もなくしてしまうかもしれない。したがって校長がP的指導をするとき、教頭はM的指導をするとか、またその反対も考えられる。いずれにしても両者の連携プレーは大切である。

最近、こんな記事を見かけた。それは、

「校長としての識見を高めよ。いつまでも教頭の仕事をしてはいけない」

というのである。そしてさらに、校長は大局的な判断をすることが大切で、「学校の細かいことに口を出すな。教頭や主任を信頼してまかせろ」ともいうのである。校長への忠告かも知れないが、同時に、「教頭よ、しっかりやってくれよ」ということでもあろう。教頭は益々たいへんである。

(2) M機能について

教師は専門職であり、学級担任とか教科担任という独立職である。それだけに他の教師の仕事に対して口をはさまない。それはまた集団の組織活動というより、集団であっても個人的な活動におち入りやすいということになる。したがって校長や教頭のM的働きかけは貴重なものになってくる。部下の健康をねぎらい、隣接する教師と協力し合い、仲良く楽しい職場となるように働きかけることができる。多忙感のあまり隣人を忘れ、仲間との会話も少なくなりがちな職場でもある。休憩・休息時間はお互い仕事を離れて楽しい会話など大切である。校長・教頭は、そういう雰囲気設けるようにしたり、進んで参加するように心がけることである。それは大切なM機能になるからである。前にも述べたとおり、そのM機能がP機能に対して触媒的効果をもたらすものであるからである。

(3) PM式リーダーシップと学校経営

「校長は校務をつかさどり、所属職員を監督する」のとおり、校長は学校の指導者であったり、管理者である。今日のように課題山積する学校にあっては、校長のリーダーシップは不可欠である。特に、目標達成や集団の維持の働きを示すPM式リーダーシップは有効であり、重要視されるのではなからうか。リーダーシップは単にリーダーの特性ではない。他者やその他の条件によって成果は変わってくると言われるが、それも人間のすること、PM機能を意図的に働きかけるよう心がけても、Pが強くなったり、Mが強くなったりする場合は予想される。そんなときこそ、教頭が補佐役を発揮することだと思ふ。それはまた望ましい学校経営へと発展するのではないだろうか。

おわりに

PM式リーダーシップとはそんなことか、そんなことならやっているぞという声が多からう。指導要領の改訂によって各学校が編成するものと力説されている教育課程、特色ある学校づくり、そんな活動を進めるときなど、PM式リーダーシップの考えを生かしたいものだ。

〈参考文献〉

新しいリーダーシップ

三 隅 二不二

ダイヤモンド社

教頭の職務

全国公立学校教頭会

教育委員会月報(1989年8月号, 11月号)

文部省教育助成局地方課

学校運営研究(1989年4月号)

明治図書