



自分の見方や考え方の 偏りを自覚し、 リーダーとして、 常に俯瞰的に物事を見る

兵庫教育大学大学院学校教育研究科
教育政策リーダーコース コース長 教授
澤野幸司

兵庫教育大学大学院教育研究科教育政策リーダーコースは、現職の教育長や教育長候補、教育委員会の幹部職員の養成を目的として、2016年4月に日本で初めて設置された。同コースでは、マネジメントやリーダーシップを養成する短期セミナーを毎年実施。自治体の教育行政のリーダーとして、教育長に求められることは何か、自身も教育長を2期務めた澤野幸司教授に聞いた。

教育長に求められる資質・能力 を研究成果を基に明確化

自治体の教育行政のトップである教育長は、選挙で選ばれる首長とは異なり、首長に任命される役職です。自ら実務を担うことは少なく、多くの職員を指揮し、組織を導いてビジョンを実現する立場にあり、教育委員会が所管する学校教育や社会教育、文化・スポーツの振興など、幅広い分野の責任を負います。

そうした中で、よりよい教育の実現が求められる教育長の能力開発を支援しようと、本学は2015年度から毎年、「教育行政トップリーダーセミナー」*1を実施しています。本学が取り組んだ教育長の資質・能力に関する研究*2の成果を基に、**対課題行動（マネジメント）**と、**対人行動（リーダーシップ）**に関する問題解決スキルの獲得を目指す、参加者主体の探究型プログラムです。これまで教育

長や校長など、延べ1,000人以上が参加してきました。

同研究からは、**成果を上げている教育長は、マネジメントは維持よりも「変革」、リーダーシップは調整よりも「統率」という「変革統率型」であることが分かりました***3。では、マネジメントやリーダーシップにおいて何が大切なのか。今回は本セミナーの内容に基づき、私たちが大切にしているポイントをお話していきます。

マネジメントの肝は 「情報収集」

マネジメントは、問題解決を図るための6つのプロセスから構成されます（図1左）。その中で最も大切なのは「**情報収集**」です。教育長に限らず、リーダーになると、「目指す子どもの姿」といった目標設定や、学力向上策などの施策立案に意識が向きがちです。しかし、問題解決の出発

さわの・こうじ 宮崎県公立小学校教諭、宮崎県五ヶ瀬町教育委員会指導主事、延岡市立南小学校校長、延岡市教育委員会教育長（2期）等を務め、2022年4月からは兵庫教育大学客員教授を兼務。特別教授を経て、2024年10月から現職（専任）。研究分野は、教育行政、コミュニティ・スクール。

点は、現状を的確に把握することです。自治体の強みや課題を踏まえた分析に基づかなければ、掲げた目標や施策は実態にそぐわず、結果として成果につながらない恐れがあるからです。

情報が多岐にわたれば、施策の立案時には様々な選択肢が検討でき、現状に即した具体策を導き出しやすくなります。また、実施状況に応じて施策を軌道修正する際にも、現状把握を始めとする情報収集は欠かせません。物事が進むに連れて情報収集の

*1 2025年度は、北海道、東京、兵庫、熊本を会場に、前・後期各2日間実施。隔年で、マネジメントとリーダーシップをテーマにしている。
*2 兵庫教育大学「教育長の資質・能力に関する研究」（2013年）。 *3 本誌『VIEW next』教育委員会版 2018年度 Vol.4のP.5～7参照。
右の2次元コード、またはウェブサイト『VIEW next ONLINE』（https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-board/article03673/）からご覧ください。



比重は小さくなりますが、その重要性は変わらないのです(図2)。

教育長の職に就く人は、それまでに多様な業務に取り組み、成功も失敗も含めて豊富な経験を積んできています。経験知も多く備えています。それ故、特定の視点に偏ってしまったり、過去の経験にとらわれ過ぎたりする恐れがあります。

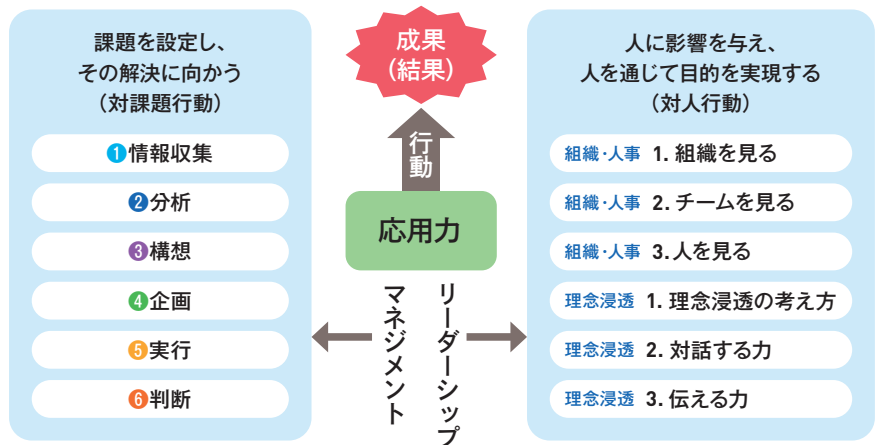
例えば、本学が実施するセミナーでは、架空の自治体の資料を読み、自分がその自治体の教育長だったら何に取り組むのか、課題を書き出して発表するワークを行います。受講生が発表する課題は、生徒指導や学力向上、施設整備、人的リソースなど、実に様々で、行政出身の教育長は予算や議会、地域住民などに、教員出身の教育長は学校や授業などに着目する傾向にあります。そのいずれも教育長が持つべき視点として重要なものですが、発表を通じて、**同じ資料でも人によって見ている点は異なり、自分が意識を向けていない点があることに気づくことができます(写真)**。その気づきが、教育長としての視座を上げることに繋がります。

物事の見方に偏りはなく、経験知のみに基づいて判断してはいないかなどと注意を払うことは、別の場面でも必要です。

情報収集の次に行う**分析**では、物事を論理的に整理し、原因を見出すことが重要になります。そこで本セミナーでは、文部科学省「全国学力・学習状況調査」の結果が全国平均値を下回ったことを題材に、問題を論理的に整理する**ロジックツリー***4を用いて原因分析をするワークを行います。その原因を細分化する過程でも、考えられる原因に見落としがないかを受講生が意識できるような活動を行っています。

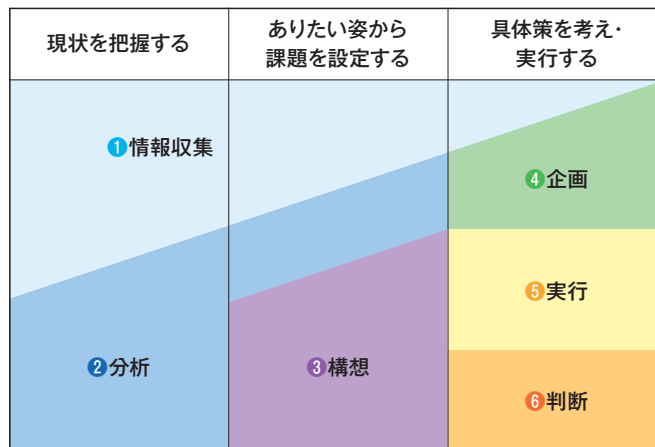
例えば、ロジックツリーの第1層

図1 マネジメントとリーダーシップの要素



※兵庫教育大学の提供資料を基に編集部で作成。

図2 3つの場面に対応するマネジメントの要素



情報収集はどの場面においても欠かせない。常に意識して行うことが求められる。

※兵庫教育大学の提供資料を基に編集部で作成。

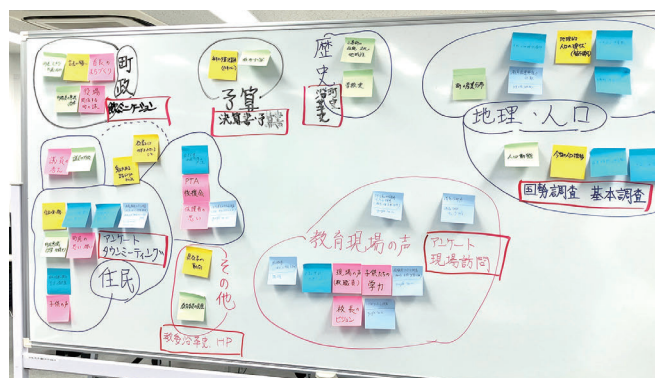


写真 セミナーでは、1人1色ずつの付せんを使って、資料を読んで気になる課題を書いた。それをグループで出し合い、「予算」や「町政」などのカテゴリーに分類したところ、同じカテゴリーに同じ色の付せんが複数あることが分かった。そのようにして受講生は、見方が偏ってしまうことを体験した。

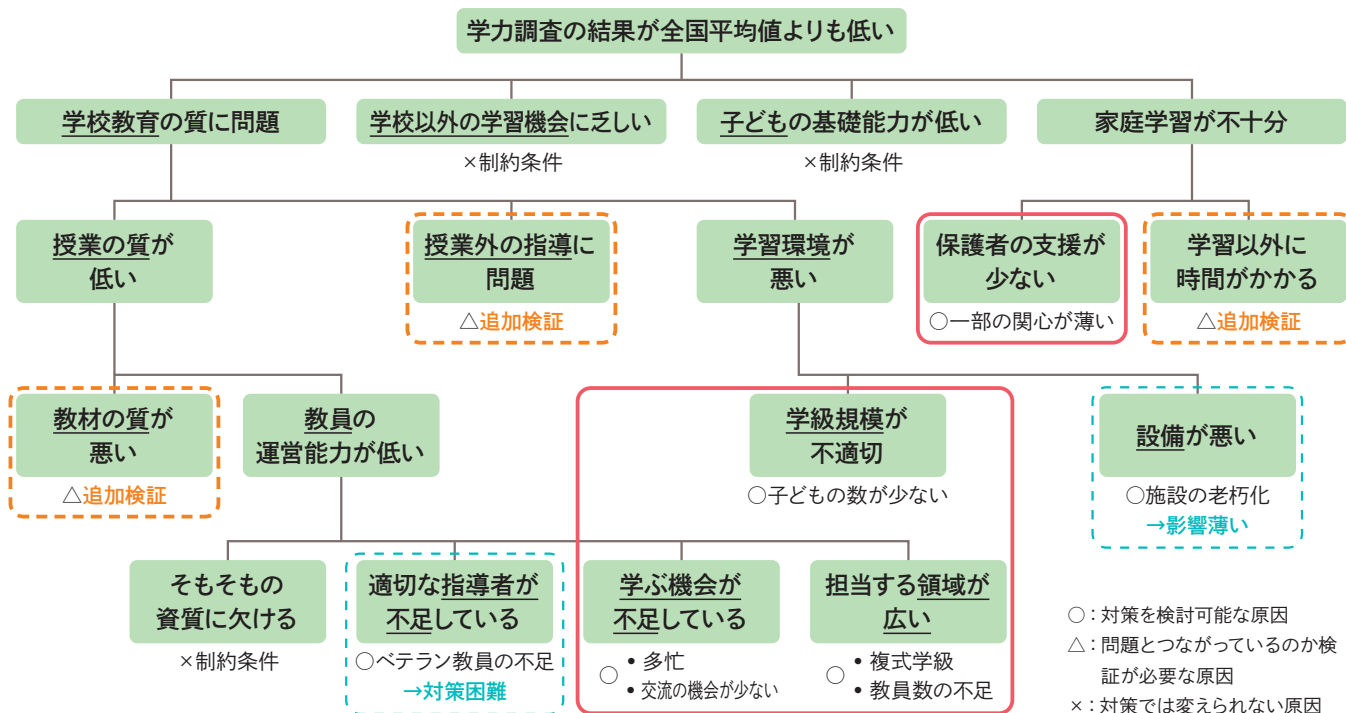
に何を置くかは、人によって異なります(P.7 図3)。子どもや家庭、教員、授業だけでなく、授業で使う教材や学校の施設・設備、学校外の学習の機会など、様々想定できるはずなので、そこに目を向けられているかが問われるのです。

自分の見方・考え方の偏りに気づかせるワークを、なぜ何度も行うのか。それは、人はそれまでの**経験に影響を受け、なかなか俯瞰的に物事を見ることができないもの**だからです。

教育長は組織を動かす立場です。職員が集めた情報や分析に欠けてい

*4 問題や課題を階層的に分解し、論理的に整理するフレームワーク。

図3 論理的な原因分析の例



※兵庫教育大学の提供資料を基に編集部で作成。

る点がないかを確認し、不足があればそれを補うよう指示します。教育長の指示が偏り、教育長が関心のある情報ばかりを収集させていないか、職員が教育長の関心に合わせて情報を収集していないかにも注意します。

自身の経験によって見方や考え方が偏っていること自体は、問題ではありません。自分の偏りを自覚できれば、情報収集や企画構想、物事を判断する時に、ほかの選択肢はないかと、物事を俯瞰的に見ることができるようになります。それが重要なのです。

リーダーシップで最も重要なのは「理念浸透」

次に、リーダーシップについてお話ししていきます。

いくらよい施策を立案しても、それが実行されなくては意味がありません。教育長に言われたから動くのではなく、職員が自律的に動く組織

であることが、問題が起きた時に柔軟に対応することにつながり、施策の成果に結びつきます。

教育長としてリーダーシップを発揮するための土台は、組織をきちんと見ることです。その対象は、①組織（組織全体）、②チーム（部・課）、③人（主に部長、課長）になります（P.6図1右）。組織で動くこと目的は、パフォーマンスを最大限に上げて、目標を達成することです。施策の目標に応じて、学校教育課や社会教育課、文化財課、時には首長部局とも連携することは、組織全体を見ている教育長の役割です。組織、チーム、人、それぞれの現状、強み・課題を把握し、職員の意欲につながる「やりがい・満足度」「負担感」の状態と、それに影響する諸要因が、対象を見取る観点になります。

そこでも、組織の見方に偏りがなければ、各部署の現状を把握できているか、個人を一面的に捉えていない

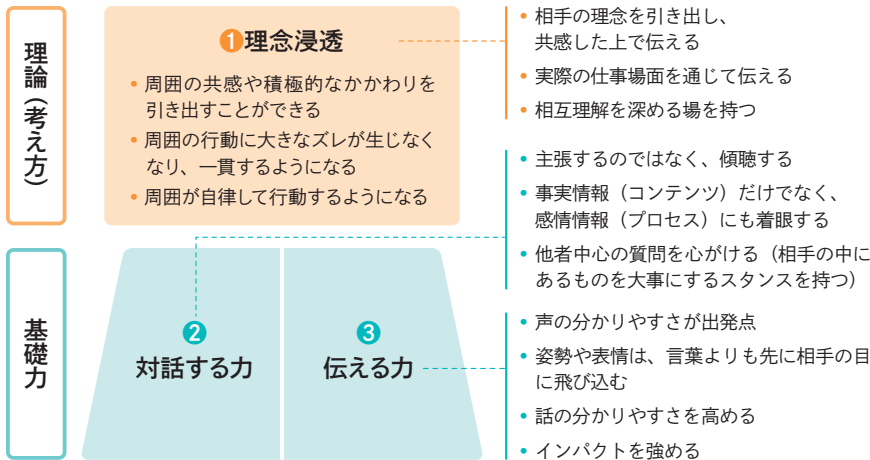
かなど、自分の見たいところだけでなく、全体を俯瞰できているかを意識することが問われます。

そして組織・チーム・人を動かすリーダーシップにおいて最も重要なのは、理念浸透です。人は理念に共感すれば自走します。自分の自治体が教育において大切にすべき理念は何か、それを考え、検討し、決定したら、関係するすべての人に浸透させることが成果につながります。

特に浸透を図りたい対象は、部長や課長などの幹部職員、そして校長です。部長や課長、校長が理念に共感していなければ、部下の職員や教員に伝わるはずがありません。

理念浸透の土台は、「対話する力」と「伝える力」です（図4）。対話する力が必要なのは、一方的に話しているのは理念の押しつけになってしまうからです。相手は自分が尊重されているとは思えず、理念を受け入れにくいでしょう。また、聞き取りや

図4 理念浸透の全体像



※兵庫教育大学の提供資料を基に編集部で作成。

すい声か、話は分かりやすいかといった伝え方も重要です。本セミナーでは、受講生同士で理念を伝え合うロールプレイを行い、相手の言葉に傾聴できているか、相手に伝わる話し方ができているか、自覚できるようにしています。

教育長個人の理念と自治体が掲げる理念が一致しているかどうか、理念浸透において重要です。本来は一致していることが望ましいのですが、自治体の状況によっては部分的にそうならない場合もあると思います。その際には、教育長として自治体の理念を自らの理念として語り、体現する覚悟が求められます。

「変革」と「維持」のバランスが改革を持続可能にする

教育長の任期は3年間です。その間に成果を上げるためには、最初の1年間は様子見などということはありません。情報収集や分析、構想、企画を同時進行で行い、施策が具体化されたらすぐに実行に移す。組織づくりや理念浸透にも並行して取り組みます。

私は宮崎県延岡市の教育長を2018

年10月から2期務めました。就任当時、管轄する小・中学校46校は、それぞれ規模も地域性も大きく異なりました。そこで、就任直後から全校の校長と対話を重ね、現状を把握するとともに、校長を通じて教職員や地域の願いを受け止めることに努めました。そして、私は教員出身であったことから、未経験の分野である社会教育委員との対話を特に意識し、彼らの提案を教育委員会の議論に反映させました。その結果、学校教育と社会教育の連携を深めることができました。また、社会教育団体との交流を通じて、学校教育を異なる視点から見つめ直す機会も得ることができました。

自身の6年間の教育長経験から思うのは、「変革」と「維持」のバランスが重要であるということです。私は現場の教員が自走する、よい学校づくりを目指して様々な施策に取り組みましたが、変革にはパワーが必要なため、教職員が疲弊してしまうこともありました。最初に「変革」に取り組み、成果が出れば、それを見える化して自治体内外に発信し、「維持」の段階に入る。その間にまた現状を把握し、次の変革の構想を練

るといった流れがよかったのではないかと考えています。

首長と教育長の連携も、教育行政においては極めて重要です。多くの自治体では、選挙の際に学校教育に関する公約を掲げる候補者が少なくなく、首長の教育への関心は非常に高いと言えます。その公的な対話の場となるのが総合教育会議です。その場を形式的なやり取りにとどめることなく、首長と教育委員会の双方が率直に意見を交わし、実質的な議論を行う場とすることが、今後の教育行政の鍵になると考えています。

ミドル層にこそ学んでほしい マネジメントとリーダーシップ

今回お話ししてきたマネジメントとリーダーシップは、教育長や校長などのトップリーダーに限らず、部長や課長、教頭、主幹教諭といったミドルリーダーにも求められます。それらの考え方が、部署内・学校内で、自分がリーダーを務める組織・チームを率いていく上での土台になります。これからの教育行政や学校教育を担うミドルリーダーこそ、マネジメントやリーダーシップについて学ぶことが大切で、現在の業務の改善や自身のステップアップにもつながるはずです。

現役の教育長や校長、教育委員会の幹部職員など、教育行政の最前線で活躍している人たちが多く参加する本セミナーでは、自分の実践と照らし合わせながら理論を学び、学んだ理論をすぐに実践に活用します。そうした学びの場が全国に広がるのが、日本全体の教育行政をよりよいものにしていくと考えています。