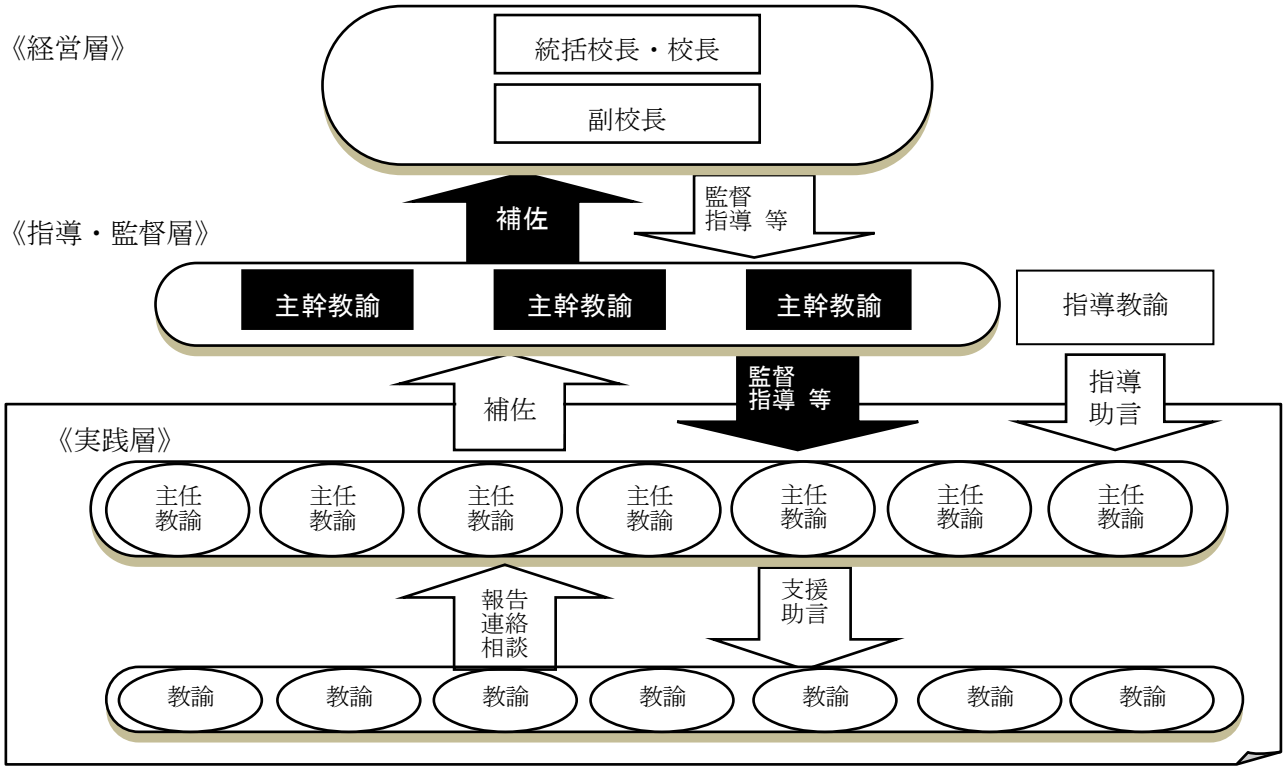
Ⅰ　主幹教諭の資質・能力の向上

主幹教諭は、経営層である校長・副校長と、実践層である主任教諭・教諭等とのコミュニケーションの中継役であるミドルリーダーとしての期待を担うとともに、主任教諭・教諭等をリードしていく指導・監督層として位置付けられている。したがって、校長の学校経営計画（方針）を受け、学校教育目標を具現化する上で主幹教諭が果たす役割は非常に大きなものがあるといえる。

本章では主幹教諭としての職責や求められる力について、改めて整理する。

◆学校組織における主幹教諭等の役割



1　主幹教諭が身に付けるべき能力

平成 29 年 7 月に策定され、令和 5 年 2 月に改訂された「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」において、主幹教諭が身に付けるべき能力は以下のように示されている。主幹教諭は教員としてはもとより、経営層を支える職層として、常に自己の資質・能力の向上に努めなければならない。

＜求められる能力や役割＞

・管理職を補佐しながら、教員を指導・育成するとともに、積極的に学校経営に関与する。
・教員に対して指導・助言し、保護者・地域・関係機関等と連携して担当する校務を処理することができる。

＜教員が身に付けるべき力＞

● 学習指導力

・年間授業計画の実施状況を把握し、学年主任や教科主任に指導・助言をすることができる。
・教育課程に基づき組織的かつ計画的に教育活動の質の向上を図るとともに、学校全体の年間授業計画や授業改善推進プラン、評価計画等を作成することができる。

● 生活指導力・進路指導力
・児童・生徒の個性や能力を把握し、地域・社会と連携しながら、自己実現に向けた生活指導・進路指導の計画を立て、推進することができる。
・児童・生徒の観察や、他の教員や関係機関等との連携による情報収集に基づき、自校の多様な課題を捉え、管理職と連携して、個に応じた指導や集団指導の改善策を提案し、実行することができる。
● 外部との連携・折衝力
・他の教員と協力するとともに意思の疎通を図り、職務遂行上の課題や能力開発について相談に応じたり助言したりすることができる。
・保護者・地域・関係機関からの要望等に対して、円滑かつ迅速な対応を図ることができる。
● 学校運営力・組織貢献力
・学校教育を取り巻く環境の変化に合わせて常に学び続けるとともに、中・長期的な視点での教員の人材育成を推進することができる。
・学校組織マネジメントの意義を理解した上で、校務分掌全体の進行管理や分掌間の調整をするとともに、管理職と十分協議して、校長の指示の下、学校運営することができる。

＜特別な配慮や支援を必要とする子供への対応＞
・主任教諭等への指導・助言や発信を通して、校内の特別な配慮等が必要な児童・生徒への支援・教育を組織的に推進することができる。
・特別支援教育コーディネーターやＳＣ、ＳＳＷ、保護者や外部の関係機関等と協働し、組織的対応を行うことができる。

＜デジタルや情報・教育データの利活用＞
・デジタル技術の効果的な活用等に向けた研修計画の策定や、情報活用能力の育成に向けた学校全体での体系的な指導を推進することができる。
・教育データを活用した業務の効率化を推進することができる。

＜教育課題に関する対応力＞
・教育課題について高い専門性と優れた指導力を身に付け、学校組織における中心的な役割を担うとともに、管理職を補佐し、教員の対応力向上に関して指導・助言することができる。

２　主幹教諭に求められる４つの機能

主幹教諭は担当する校務に関する事項について、校長・副校長を補佐するとともに、主任教諭・教諭等を指導・監督する。具体的には(1)校長・副校長の補佐機能、(2)調整機能、(3)人材育成機能、(4)監督機能という４つの機能を果たすことが求められる。それぞれについて、主幹教諭として実務上心掛けることは何か、改めて整理することが必要である。

（１）校長・副校長の補佐機能

分掌の責任者として、分掌の主任教諭・教諭等の意見を取りまとめ、管理職の学校運営に対して意見を具申すること、また分掌の主任教諭・教諭等に対して学校経営計画（方針）を周知徹底することにより、円滑な学校運営の実現を図っていく。

＊　学校経営上の課題を解決するためのグランドデザインを管理職と共有し、具体的な解決策を提案する。
＊　常に管理職への報告・連絡・相談を行う。
＊　校務遂行上、必要な情報を精査して管理職に伝える。

（２）調整機能

分掌間を超える課題について、未調整のまま校長・副校長の判断を仰いだり、企画調整会議等の場に提出し非効率な議論をしたりするのではなく、事前に分掌の責任者相互が自分の所管する分掌と相手の分掌の状況を正確に把握・調整し、最善の解決策を探ることで迅速・的確な判断を可能にする。

＊　達成すべき学校教育目標を常に念頭に置き、自身が担当する分掌以外の状況も把握しながら、学校教育目標を達成するために必要な手立てを提案する。
＊　課題解決に当たっては「スピード」を重視することを心掛ける。

（３）人材育成機能

主任教諭・教諭等のリーダーとして、校長・副校長の指導・助言を基に、自らの経験を生かしてアドバイスを行ったり、様々な課題に対して率先垂範して取り組んだりしながら、主任教諭・教諭等の模範となることで、ＯＪＴ推進の役割を果たしていく。

＊　ＯＪＴの効果を高めるためにも、管理職の人材育成計画を念頭に置き、主任教諭・教諭等の課題を把握する。
＊　ＯＪＴが組織的・計画的に実施されるよう、日常の職務目標を整理する。
＊　指導教諭による模範授業や研究協議会等を活用して、「校内における人材育成」を強化する。

（４）監督機能

分掌の責任者として、常時、分掌の状況を把握し、学校経営計画（方針）を徹底し、所掌する校務の進行管理を行い、必要に応じて指示を行うことで、着実に学校を運営していく。

＊　各分掌の進行管理を行う上では、常に業務の評価を行い、改善策を出させるよう主任教諭・教諭等を指導する。

３　主幹教諭配置により期待されている効果

主幹教諭を配置することにより、学校の組織的な課題対応力を高め、保護者や都民の要望に迅速かつ的確に対応することができるようにする。また、校長・副校長とともに、主幹教諭が主任教諭・教諭等を指導育成する役割を担い、計画的な人材育成を行うことにより、学校全体の教育力を高めていく。このことによって、学校が児童・生徒に対して、より質の高い教育を提供し、地域に信頼される開かれた学校づくりを一層推進することが期待されている。具体的には次のような効果が期待されている。

（１）学校運営の面

主幹教諭が、管理職と教職員との間の情報伝達の要となり、校長の学校経営計画（方針）等を教職員に浸透させるとともに、教職員の意見や情報を整理して管理職に伝えていく。このような双方向のコミュニケーションを活発化し、学校の様々な教育課題への対応力を一層向上させていく。また、新しい教育課題などが発生した場合、主幹教諭が管理職と意思疎通を図りながら、各分掌の主任間や各教員との連絡調整を行うなど、組織的に対応することによって、問題を早期に解決していく。

（２）健全育成の面

主幹教諭が、児童・生徒に関する情報を教職員から得たり、自ら児童・生徒を観察したりすることにより、児童・生徒の状況を総合的に判断し、問題の発生を未然に防いだり、初期の段階で問題を解決したりすることができる。また、児童・生徒の生活指導上での問題が発生した場合、学校全体の課題として組織的に対応していく。

（３）教育課程編成の面

主幹教諭が各分掌の立案した計画などを調整することにより、学校や児童・生徒の実態及び保護者のニーズに応じた教育課程の編成を行うことができる。また、主幹教諭を中心として、教育計画の点検や整備などを行い、児童・生徒の学習の状況を組織として的確に把握し、学校全体で児童・生徒の資質・能力に応じた教育指導を行い、学力の向上につなげていく。

（４）人材育成の面

主幹教諭が、教員の指導上の悩みや課題を早期に発見し、その教員の実情に応じて適時・適切に指導・助言し、共に課題の解決に当たることによって、教員は一人で悩み、課題を抱え込むことなく、助言を受けながら組織的に課題解決する力を身に付けていく。主幹教諭は、学校における日常の職務の中での指導や校内研修の実施等を通じ、個々の教員に応じた意図的・計画的な人材育成を図り、指導教諭による模範授業等を活用して学校内にＯＪＴの取組を浸透させるなど、人材育成の機能を強化していく。

（５）家庭・地域との連携の面

主幹教諭が、学校と家庭・地域との情報伝達役を担い、連絡・調整や情報収集・提供などを行うコーディネーターとしての役割を果たすことで、学校と家庭・地域との連携をより緊密なものとしていく。また、現場のリーダーとして児童・生徒の状況や学校の抱える課題を把握している主幹教諭が、保護者からの相談に主任教諭や教諭等と一緒に対応することによって、問題解決を迅速かつ円滑に進めていく。

４　主幹教諭のその他の役割

（１）ＯＪＴの推進

ＯＪＴの全体責任者は校長である。校長は学校の課題に応じた人材育成方針に従い、ＯＪＴ責任者を指名する。ＯＪＴ責任者は、教諭に対しては主任教諭が、主任教諭に対しては主幹教諭、指導教諭が当たる。主幹教諭は、校内のＯＪＴが有効かつ機能的に実施されるために、ＯＪＴ責任者同士の情報交換や意見交換の場を設け、ＯＪＴの進行管理を行い、その状況を副校長に報告する必要がある。

（２）校内人事への関与

校内人事は校長が行うものであるが、副校長や主幹教諭が積極的に関与することが大切である。主幹教諭には、校長の校内人事に関わる基本方針を理解し、人材育成の観点から校長・副校長に人材情報等を提供することが求められる。そのためには、日常的に主任教諭・教諭等の職務の遂行状況を把握するとともに、個々の資質・能力に応じた指導・助言を行うことが大切である。

（３）業績評価への関与

主幹教諭は、担当する校務について所属職員を監督するため、主任教諭・教諭等の職務遂行状況を身近な立場で把握することができる。そこで、校長は所属職員の業績評価を行う際は、評価精度をより高めるため、主幹教諭に参考意見を求めることができる。主幹教諭は、校長の求めに応じ、より適切な参考意見を述べるためにも、学校経営上の課題意識を常にもち、主任教諭・教諭等の職務遂行状況を把握しておくことが大切である。

５　これから一層求められる主幹教諭の能力

（１）危機管理能力

学校を取り巻く環境は多様化し、学校に対する見方も年々厳しさを増している。個人情報紛失などの服務事故が発生するリスクもある。

危機管理にはいずれの場合も、予防、介入、危機発生後の対応のプロセスが必要である。

予防の段階では、学校内外の巡視等による危機予測、更には予測した危機が現実のものとなったときの教職員の対応のマニュアル化などが求められる。

介入の段階では、管理職の意向に従って適切な行動をとる。状況に応じて、関係機関の支援を求めることもある。

危機発生後の対応では、例えば、被害を受けた児童・生徒のケア、教育活動の復帰に向けてのサポート、マスコミ対応等がある。

いずれの危機、いずれの段階においても、管理職がその判断を行い、主幹教諭が現場レベルのリーダーとなることが望ましい。主幹教諭は、危機発生前から常に管理職の判断について確認を行い、組織としての対応にずれが生じないように、ここでもミドルリーダーとしてのコミュニケーションの中継役が求められる。

（２）進行管理能力、調整能力

主幹教諭は、各学校において分掌又は学年の主任を務めることになる。学校経営における重要なライン組織の責任者として、常に分掌された職務の適正な進行管理が求められる。組織内の人材を十分に活用するためにも、自ら動くことばかりでなく、人に任せ、人を育てる視点の進行管理が求められる。

また、自ら担当する職務を円滑に遂行するためにも、他の分掌や学年等との連絡・調整の能力も求められる。学校が組織として有機的に動くためには、一部分ばかりを見ているような学校マネジメントであってはならない。

（３）教育課題への対応力

主幹教諭が設置された背景には、急激な社会変化や、それに伴う子供や保護者などの学校教育への要望に対して、必ずしも学校が迅速・的確に対応してきたとは言い難い状況があった。また、今日の学校は実に様々な教育課題を抱えている。主幹教諭には、「教育課題について高い専門性と優れた指導力を身に付け、学校組織における中心的な役割を担うとともに、管理職を補佐し、教員の対応力向上に関して適切に指導・助言できる力」が求められている。今日の教育課題の例として以下のようなものが挙げられる。

・グローバル人材の育成
・人権教育の推進
・道徳教育の推進
・不登校に関する事項
・障害のある子供たちの多様なニーズへの対応
・いじめに関する事項
・情報教育の推進
・「学校２０２０レガシー」の取組の推進
・学校安全に関する事項

もちろんここで挙げたものが全てではない。国や東京都の教育課題以外にも、それぞれの地域、学校独自の教育課題もある。そこで、課題の本質を見極め、管理職の意向を確認した上で、解決策を提案する力が主幹教諭に求められている。

Ⅱ　学校マネジメント～主幹教諭の視点から～

１　学校マネジメント（学校における組織マネジメント）

学校における組織マネジメントとは、「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちや教職員のニーズに適応させながら、効果的・効率的に統合し、調整しながら学校教育目標を達成していく活動」である。

管理職や経験豊かな教職員の大量退職とそれに伴う若手教員の大量採用の時代が続くなど、教育を取り巻く状況が大きく変化する中、教職員の人材育成と学校組織の活性化が喫緊の課題となっている。その解決のための一つの手法として、学校にも組織マネジメントの考え方が取り入れられるようになった。

本来、組織マネジメントの考え方は、企業の中で生まれ、活用されている組織運営の手法である。その考え方とは、組織内外の環境を読み取り、環境変化によって生じる危機を回避しつつ、本来の目的に向けて自らの組織を適応させていくことである。

しかし、企業と学校では、組織の考え方や機能が異なるため、企業における組織マネジメントを、そのまま学校に導入するのではなく、学校の実情に即したかたちで取り入れる必要がある。

組織マネジメントの考え方を学校において活用する主なねらいは、学校組織を活性化させることと、教職員の資質・能力の向上という２点である。管理職からのトップダウンや教職員からのボトムアップ以外にも、ミドルリーダーである主幹教諭を中心とした運営や組織的な協力によって、質の高い教育活動が生み出され、組織に好影響を与えていくことになる。

２　学校の経営・管理

（１）学校経営

学校経営とは、校長が学校のミッション[*1]とビジョン[*2]とを含めた学校経営計画（方針）を策定し、「目指す学校」を具現化するために、各学校の教職員・予算・設備・情報・その他の経営資源を活用し、計画、実施、評価、改善のサイクルに従って、教育の質の維持・向上を目指す活動である。このサイクルをマネジメント・サイクルといい、教育活動のあらゆる場面で継続的に学校経営の改善・充実を図るためのプロセスである。

さらに、学校経営計画（方針）の具現化を図るためには、マネジメント・サイクルに沿って教育活動を推進し、適切に運営することが大切である。学校運営を行うためには、校務分掌の組織や各種会議及びその他の学校が必要とする委員会等を設ける必要がある。

主幹教諭の学校マネジメントにおける第一の職務は、学校のミッションと管理職の学校経営におけるビジョンとを、まず自身が十分に理解することである。十分な理解なしにはミドルリーダーとしてのファシリテーター的役割を果たせないからである。その際には、校長・副校長の立場に立って考えることがポイントとなる。

（２）学校における管理

学校における管理は、日本国憲法や教育基本法をはじめとする法令に基づいており、法は上位の法規を補完するかたちで体系的な整備がなされている。学校教育の管理に則して考えれば、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第 33 条に規定の「学校管理規則」を根拠に行われている物的管理、人的管理、運営管理の３つが挙げられる。

[*1] ミッション：「組織の目的・目標」「使命」「任務」「存在」「存在意義」等

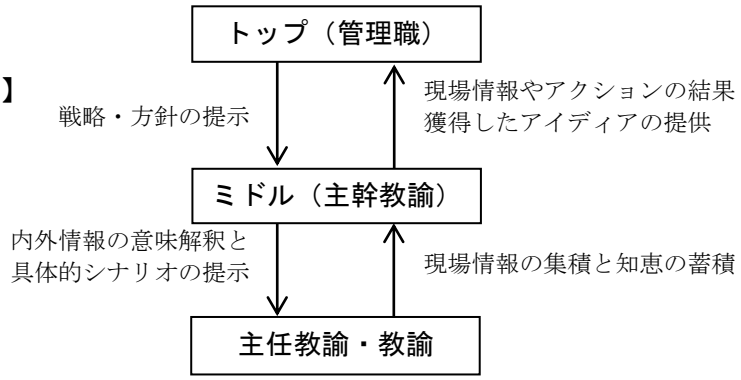
[*2] ビジョン：学校の教育目標の実現に向け「将来の学校がどうあるべきか」という方向性（将来構想）を示すもの

3　学校経営計画（方針）

学校経営計画（方針）は、校長が学校のビジョンを明らかにし、学校が長期・中期・短期的な展望に立ち、当該年度の学習指導、生活指導、進路指導、学校運営等の教育活動の具体的な目標と方策を設定するとともに、教職員全員がその具体的な目標に向かい協働体制を確立し、学校の自律的な改革と教育の質的な向上を図るために策定するものである。学校経営計画（方針）は、学校が保護者・地域への説明責任を果たす手段となり、校長が自校の学校教育活動について保護者・地域に明らかにする「公約」の役割をもつものと言える。

主幹教諭の学校マネジメントにおける主な役割を考えるとき、ミドルアップ・ダウンの考え方がある。校長から主任教諭・教諭等までのトップダウン、またその逆方向のボトムアップも重要な機能であるが、職層の違い等から立場による考え方の齟齬が生じる可能性もある。そこで、副校長・主幹教諭がファシリテーター的役割を担い、齟齬が生じている原因、課題、理由等を踏まえて正しく伝達することで、双方向の円滑な意思の伝達が可能となるのである。

【ミドル・アップ・ダウン・マネジメント】



マネジメント研修カリキュラム等開発会議（文部科学省）「学校組織マネジメント研修」より

4　学校における組織マネジメント・サイクルの役割

学校経営計画（方針）の策定者は校長であり、学校経営計画（方針）は組織目標となるものである。主幹教諭は、校長の立てた学校経営計画（方針）を具現化させるためにリーダーシップを発揮し、マネジメント・サイクルの計画、実施、評価、改善に取り組む各段階において、積極的に参画し、主体的に組織的な取組を行って、教育の質の維持・向上を図るように努めなければならない。

また、学校組織を積極的に活用するためには、校長の立てた学校経営計画（方針）に基づいて、副校長が運営計画を作成し、主幹教諭、指導教諭、主任教諭、教諭等への具体的な指示・伝達を行う。これを受けて、主幹教諭、分掌主任は校内の分掌、学年、教科等におけるそれぞれの組織目標を設定する。それらを踏まえて、教職員一人一人が職務目標を設定するように計画することが重要である。

また、学校組織が目標を達成するためには、教職員が組織目標の達成に向けた共通の意思の形成を図るとともに、協働体制の確立に取り組むことが大切である。

5　学校運営組織と主幹教諭の役割

（1）校内組織の基本的な枠組み

学校の校内組織は、学校の教育目標を効果的に達成するために組織されるものである。校内組織の基本的な枠組みは、「教育指導のための組織」、「研究・研修のための組織」、「学校事務のための組織」の３つに大別できる。

ア　教育指導のための組織

教育指導とは、学校教育活動の全てを含む概念である。教科や教科外などの教育指導を行う校内組織は、学校における教育活動を効果的に行うために設置する組織である。教育指導のための組織には、教科や学年、学級、分掌、委員会、係といったものが含まれる。

主幹教諭は、各教科・分掌又は各学年の主任の担当する校務を整理し、担当する校務が学校経営計画（方針）に沿っているか、適正に進行しているか等を把握し、円滑な学校運営を行う。

イ　研究・研修のための組織

研究・研修は、教育指導を充実させ、その効果を上げるために、教員一人一人が授業の質を高め、その専門的力量と指導力を磨き、深めていくものでなければならない。そのためには、自己研修と共同研修が欠かせない。このことから、学校には、研究・研修のために研究部、研修部や研究推進委員会等の組織が設置されている。

主幹教諭は、研究活動の分科会のチーフを務めるなど、自らの経験を生かして様々な課題に取り組んでいくことにより、学校経営計画（方針）実現に向けて研究・研修を充実させていく。

また、教職員の研修にはＯＪＴ、Ｏｆｆ－ＪＴ及び自己啓発があり、必ずしも全ての研修が研修組織によるものではないが、主幹教諭の職責には人材育成が含まれており、研修組織外においても適宜、指導・助言することが求められている。

ウ　学校事務のための組織

学校事務は、学校の教育活動を円滑に実施するために必要な全ての業務をつかさどる内部管理の組織である。つまり、人事・給与・服務・福利厚生・予算・物品調達・物品管理・施設管理・営繕・文書管理等の教育指導以外の全てを担当する組織である。

学校事務のための組織において、主幹教諭が直接役割を担う場面は少ないが、上に挙げた内部管理事項のうち、服務、物品管理、施設管理、文書管理等は、主幹教諭の職務と重複する部分である。当該組織の担当者と連携しながら自らの職務を進めることが必要である。

（２）組織運営の原則

学校には、学校経営計画（方針）に基づき経営資源である人的、物的、財政的資源を最大限に活用して目標管理や進行管理を適切に行い、組織体として機動的な組織運営を図ることが求められている。組織がスムーズに機能するために必要な運営の要素は、次の４つの項目に分けられる。

ア　情報伝達ルートの一本化

重要情報の一本化と各組織における情報のルートを明確にする。

主幹教諭は、管理職と主任教諭・教諭等の間に立ち、双方向の情報の正確な伝達役となる。そこで伝えられる情報が曲解されないよう、その意図を踏まえて説明することが求められる。

イ　情報の及ぶ範囲の明確化

組織として共通理解を図るべき情報とその範囲（何を、誰に、どのように）を定める。情報の伝達の仕方は組織運営のポイントである。

主幹教諭が得られる情報には、管理職から得られる情報と指導教諭、主任教諭、教諭等から得られる情報とがある。それらの情報を集約・整理し、正確に管理職へ報告するとともに、指導教諭、主任教諭、教諭等への伝達を行うことは主幹教諭の重要な役割である。

ウ　分掌された校務の役割の明確化

分掌された校務の役割と教育目標との関わりを明確にして、目標達成に向けての各自の具体的な職務行動を理解し実行する。

主幹教諭は、ミドルリーダーとして管理職の考え方を指導教諭、主任教諭、教諭に正しく理解させる役割を担う。トップダウン、ボトムアップが双方向ともに適正に行われるかは主幹教諭のコミュニケーション力によるところが大きい。

エ　教職員の適正・的確な職務の分担

教職員が校務を適正・的確に分担・連携することにより、活性化が図られればボトムアップにもつながる。そのことにより、校務の効率化が図られる。

主幹教諭は、主として担当する分掌等について、各教職員が分担する校務が適正・的確に行われているかを常に進行管理し、必要に応じて指導・助言を行う。また、その進行状況について、適宜、管理職に報告を行い、評価・改善につなげる。

（3）学校の教育目標を達成するための効果的な組織運営

全教職員が、教育目標の達成に向け、マネジメント・サイクルや学校経営計画（方針）に基づいて職務を遂行するためには、何よりも組織としての共通理解と意思決定が重要である。

教育目標を達成するために、どのような組織をつくり、どのように機能させ運営するかが重要である。そのために、次の５つが主な観点として挙げられる。

ア　学校として達成すべき目標を明確にする。

イ　新たな教育課題について組織で共通理解を図り、共通の認識を深める。

ウ　組織的な取組における内容や方法を提示する。

エ　目標達成に向け教職員の資質・能力の向上を図る。

オ　組織が機能するための条件整備を図る。

主幹教諭はミドルリーダーとして上記の過程に積極的に関わっていくことになる。

具体的には、学校として達成すべき目標を受けて、担当する校務の目標を立て、組織における共通理解、共通認識の中核となり、所属教職員に対して具体的な職務の指示を行う。また、日々の職務の進行管理を行う中で、組織としての、また教職員個人としての課題を発見、抽出し、的確な助言を行うことで人材育成を行う。

以上のような職責を果たすためには、主幹教諭には日頃から自ら担当する校務ばかりでなく、学校全体を広い視野で見通す力が必要であることが分かる。そして管理職を補佐し、学校経営の一翼を担う高い意識を常にもち、職務に取り組むことが求められるのである。

Ⅲ　ＯＪＴの推進体制

１　学校におけるＯＪＴの推進

（１）学校における人材育成の現状と課題

学校現場における人材育成の実態を見ると、教員一人一人の意欲や育成する側の意識、また各学校の校内研修等の取組体制に頼ってきた面がある。

その結果、①全ての教員が必ずしも着実に力を身に付けることができない、②誰に対して何をするか、誰が責任をもち育成するかが明確になっていない、③一人一人の教員の成長が、学校の教育力向上や課題解決に十分つながっていない、④若いうちから将来管理職を目指すキャリアプランが明確でない、などの課題がある。

これらの課題を踏まえ、学校の教育力を向上させ、今日的課題に対応できるようにするためには、校内で行う職務を通した育成、すなわちＯＪＴの推進が重要である。

（２）主幹教諭に求められる役割

主幹教諭には人材育成の責務がある。「Ⅰ　主幹教諭の資質・能力の向上」の「（３）人材育成機能」で記したとおり、主幹教諭は、主任教諭・教諭等のリーダーとして、校長・副校長の指導・助言を基に、自らの経験を生かしてアドバイスを行ったり、様々な課題に対して率先垂範して取り組んだりしながら、他の主任教諭・教諭等の模範となることで、ＯＪＴ推進の役割を果たしていくことが求められる。

「ＯＪＴガイドライン【第３版】」ではＯＪＴを通して、各職層において身に付けるべき４つの力を具体的に示す中で、ＯＪＴを行う立場としてどのような能力を身に付けさせる必要があるのかを明確にしている。主幹教諭は、主任教諭が身に付けるべき力を参考に、計画的にＯＪＴを実施したり、主任教諭の取組状況について進行管理を行ったりする。

２　ＯＪＴの推進に向けた工夫・改善

（１）組織的に進めるＯＪＴ

学校では、教職員が職務を分担し、学校の経営方針に沿って組織的に教育活動を実践している。一方、教員一人一人の経験や能力が異なるために、同じ教育課題に取り組んだ場合でも、その理解度や成果は様々である。

また、複数の教員が集まって学校の課題解決に当たる場合でも、自己の力を十分に発揮することができない場合や当事者意識がもてないことがある。こうしたことからも職務上の課題と自己の取組との関連性を明確に意識して、教員相互で学び合う場をＯＪＴとして進めていくことが重要になる。

【ＯＪＴ担当者とは】

ＯＪＴ対象者の目標達成に適したモデルとなる教員や助言ができる教員が、日常の業務を通して、ＯＪＴ対象者一人一人の資質・能力に応じて、教員として必要な力を身に付けさせる役割がある。

【ＯＪＴ責任者とは】

ＯＪＴ対象者一人一人の資質や能力及びこれまでの経験等を考慮し、ＯＪＴ担当者を決定する。また、そのＯＪＴに関わる具体的な計画や進行管理及び評価を行う。

ア　組織体制を構築するポイント

(ｱ)　学校の実態に応じた組織体制の構築

学校によって教員の職層構成等は様々であり、その実態に応じた組織体制を工夫し、職務

に取り組む意欲の向上や課題解決の能力の伸長につながるようにする。

(ｲ)　教員の職層に応じた役割の具体化

各教員に期待することや、職層に応じて担わせる役割を具体的に示す。その役割に応じたＯＪＴの実施により、自己の職層の役割について理解を深めることや自信をもつことにもつながる。

(ｳ)　実態に応じた柔軟なＯＪＴ体制

ＯＪＴ対象者の育成課題を踏まえ、育成する側の得意分野や専門領域を生かして、柔軟にＯＪＴ担当者を決定する。少人数グループで実施する場合は、構成メンバーや人数等を工夫して、効果的なＯＪＴ実施体制を構築する。

(ｴ)　今ある組織を生かしたＯＪＴ組織体制の構築

ＯＪＴは日常業務の中で人材育成することであり、今ある組織をＯＪＴの組織として活用することで、日常業務を通して育成の成果を上げることができる。

(ｵ)　双方向性のあるＯＪＴ組織体制の構築

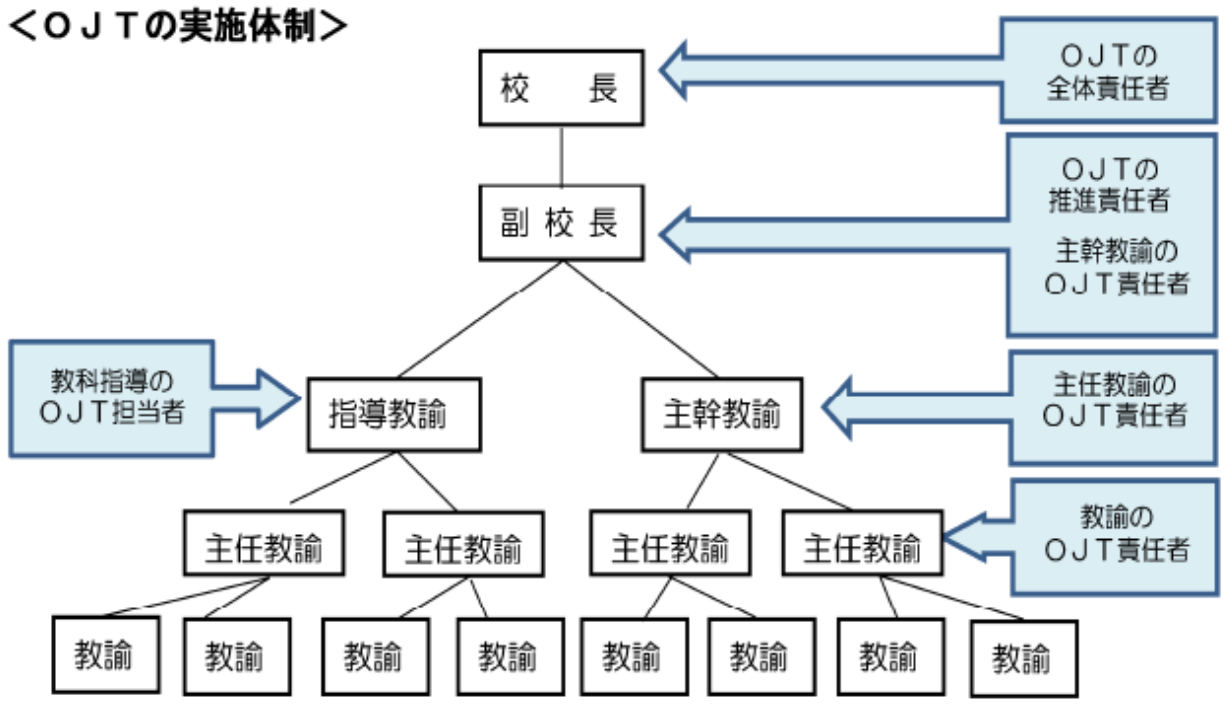
組織的なＯＪＴを推進する上では、ＯＪＴ対象者だけでなく、ＯＪＴ担当者を育成しなければならない。全ての教員の力を育成するためには、全員が主体的にＯＪＴに取り組むことができる実施体制を構築することが大切である。

(ｶ)　ＯＪＴ責任者の明確化

管理職が、ＯＪＴ責任者を指名した上で、ＯＪＴ対象者の育成計画に責任を持たせることが重要である。ＯＪＴ責任者は「いつ・どの場面で・誰が誰に対し・何を・どのように指導するか」などについて進行管理を行う。

イ　各職層の役割

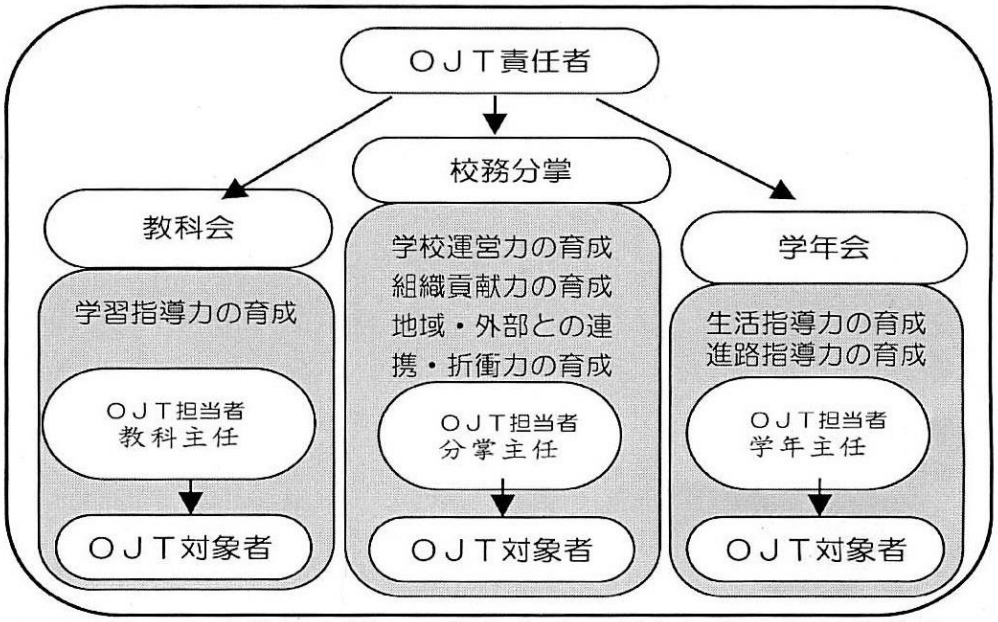
ＯＪＴを実施していく上で、各職層の役割を意識したＯＪＴの実施体制を構築することが大切である。



ＯＪＴガイドライン【第３版】より

ウ　ＯＪＴ組織体制の例

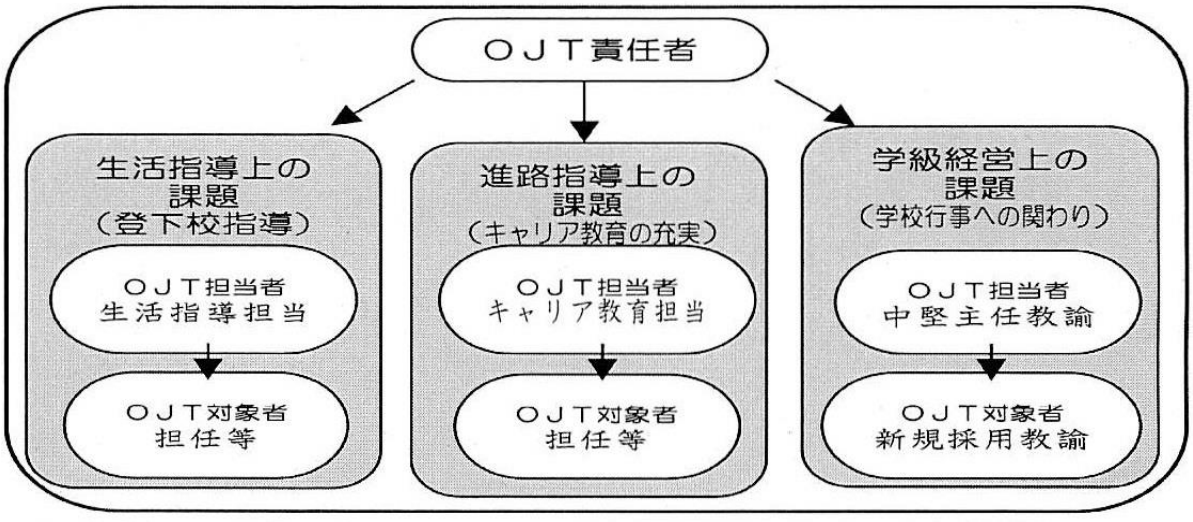
●今ある組織を生かしたＯＪＴ組織体制



ＯＪＴガイドライン【第３版】より

ＯＪＴは、日常業務を通して行うため、新たに実施体制を構築する必要はない。今ある組織を活用することで、十分に効果的なＯＪＴを行うことができる。ここでもＯＪＴ責任者が、教員一人一人の力に応じて、ＯＪＴ対象者の目標を明確に設定する。

●課題別のＯＪＴ組織体制



ＯＪＴガイドライン【第３版】より

ＯＪＴ責任者は、ＯＪＴ担当者の得意分野や専門領域を把握し、ＯＪＴ対象者の能力に応じた適切な目標を設定し、両者の組合せを行う。ＯＪＴ責任者同士で連携し、課題別のペアやグループを編成し、ＯＪＴを効果的に実施する。

（２）意識的・計画的・継続的に進めるＯＪＴ

ア　意識的・計画的・継続的なＯＪＴの取組

既に、多くの学校でＯＪＴが定着している。今後はＯＪＴ対象者が、自己の課題を正しく認識し、目的をもって主体的にＯＪＴに取り組んでいくことが必要である。一方、ＯＪＴ担当者がＯＪＴ対象者の課題を正しく認識し、職務上のふさわしい場面でＯＪＴを実施する。そのためには、ＯＪＴ責任者が意識的・計画的・継続的なＯＪＴとなるように、適切に進行管理を行う。

ＯＪＴで取り組む内容に関しては、教員が身に付けるべき４つの力のうち、「学習指導力」や「生活指導力・進路指導力」の育成に取り組んでいる学校が多い一方、「外部との連携・折衝力」、「学校運営力・組織貢献力」の育成を取組内容として設定している学校が少ない現状が見られる。ＯＪＴ責任者はＯＪＴ対象者の実態から適切なＯＪＴの内容を設定し、それに見合ったＯＪＴ担当者を配置する。意識的･計画的･継続的なＯＪＴを実施するためには、ＯＪＴ対象者とＯＪＴ担当者の両者が課題を共有した上で、ＯＪＴを実施する。

イ　組織的に取り組むＯＪＴ

ＯＪＴでは、教員が自己の課題を把握し、職務上の成果につなげるための目標を設定する。ＯＪＴを推進する意義には次のような点が考えられる。

● 職務を通して育成できる

職務遂行の様子を観察することで、ＯＪＴ対象者の課題が明確になる。指摘された課題をＯＪＴ責任者とＯＪＴ担当者が共有し、計画作成、実施について、組織の方針と一致した取組へとつなげていく。

● 教員一人一人の能力や特性に応じて、育成目標を設定できる

決められたテーマについて一律に取り組むのではなく、個々の能力や特性に応じた目標を設定してＯＪＴに取り組むことになる。自己の能力や特性に応じた目標を設定するため、主体的に取り組む姿勢が高まる。

● ＯＪＴを受ける側と行う側の双方の自己研さんになる

ＯＪＴ担当者がＯＪＴの効果的な実施方法や、成果につなげるための工夫と改善を繰り返すことによって、ＯＪＴ担当者も資質・能力の向上を期待することができる。

● 実施状況に応じてＯＪＴの方法を適宜改善できる

ＯＪＴの実施方法について、評価を繰り返し行うことで、ＯＪＴの実施状況や教員一人一人の資質・能力に応じた方法へと改善を加えることができる。

● ＯＪＴを受ける側が行う側になるといった育成機能の連続性を確立できる

ＯＪＴ対象者が身に付けた力や経験を生かし、次にＯＪＴ担当者として次世代を育成していくという、育成機能の連続性が確立できる。

全ての教員が相互に刺激を受けながらＯＪＴに主体的に取り組むなど、組織的なＯＪＴにより、人材育成上の大きな成果につながる。

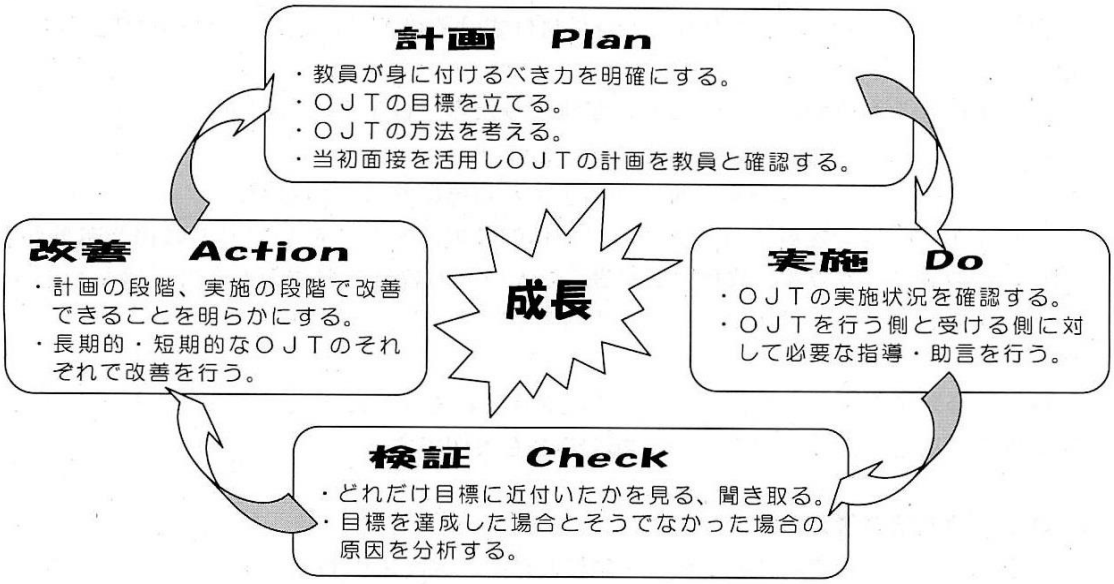
（３）ＯＪＴの成果と評価

計画に沿ってＯＪＴを実施した後には、ＯＪＴ責任者やＯＪＴ担当者が評価を行う。その際には、ＯＪＴ対象者の成果だけでなく、意欲や取組み姿勢、途中の段階での変容も併せて評価する。また、ＯＪＴ担当者の取組の成果も評価する。評価は、目標の達成度にかかわらず、成果を上げた原因がどこにあったのかを検証する。例えば、ＯＪＴの目標や実施方法が適切であったか、実施方法のどの部分が成果を上げ、課題をもたらしたのかなどについて、

ＯＪＴ責任者とＯＪＴ担当者で検証する。成果や課題について、ＯＪＴ対象者である教員自身も検証する。ＯＪＴの目標の達成度は、教員の意識や意欲に左右されることもあり、適切に自己評価することで、ＯＪＴへの意識と理解が高まり成果につながる。

３　ＰＤＣＡサイクル　～ＯＪＴの計画・実施・検証・改善～

ＯＪＴは、育成する側とされる側がすぐ近くにいることや、育成の場面が日々の職務そのものにあるという特徴をもっている。したがって、いつでも誰でもできるというよい点がある反面、どのような目標に向かって、どのような場面で何をさせていくのか、誰が育成を担うのかが明確になりにくいという面もある。目標や担当が明確でなければ、ＯＪＴを行っていても十分な効果が得られない。一人一人の教員の達成目標とＯＪＴの方法をあらかじめ設定し、計画に基づいて実施し、成果と問題点を検証して、次の計画に向けて改善するというＰＤＣＡのサイクル（ＯＪＴサイクル）を機能させていくことが必要である。さらに、どの場面においても、ＯＪＴを行う側と受ける側が目標や方法等について、共通認識をもって進めていくことが重要である。



ＯＪＴガイドライン【第３版】活用資料より

ＯＪＴサイクルは、１年間という単位で動かすものもあれば、短期間で１つの職務を通して動かす場合もある。どちらにしても１つのＯＪＴについて、ＰＤＣＡを意識して計画的に進めることが大切である。特に、短期間で行うＯＪＴは、計画と実施のみを繰り返し、検証や改善がおろそかになりがちである。

また、これまでの人材育成は、計画（Plan）の部分が十分固まらないうちに、実施（Do）の段階に進んでいるというケースも少なくなかった。これでは、適切な評価を行うことが困難になる。一人一人の明確な目標やＯＪＴの方法について、ＯＪＴを行う側と受ける側が十分理解してから始めることが大切である。

４　学校におけるＯＪＴの場面や方法

学校にはＯＪＴの様々な場面や方法があるが、大きく分けると、次の３つの場面に分けられる。

（１）先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる

ＯＪＴの場面として学校内で最も多いものは、校長・副校長、主幹教諭、指導教諭、主任教諭や先輩教員が日常の職務の中で様々な機会を捉えて行う指導や助言である。そこでは一人一人の教員の状況を見ながら意欲を高め成長させるためのポイントを押さえて進めることが大切である。

ア　理由を理解させる

育成する側が、手順や方法を説明したり相手の不十分な点を指摘したりする際に、なぜそうすべきなのか、なぜそういう行動をとるべきなのかなど、理由を丁寧に伝えることが大切である。事柄の根拠までしっかりと理解させ、他の場面でも応用できるようにする必要がある。

イ　質問や報告を適時適切に行わせる

指導・助言をする際には、相手に一方的に伝えるだけでなく、分からない点を質問させたり確認の言葉を入れたりすることが必要である。そのことで聞く側の理解が深まり、伝える側も説明や助言の方法を工夫することができる。質問や報告は、教員を前向きに取り組ませるだけでなく、育成する側の実践の振り返りや考え方の改善にもつながるのである。

ウ　見せてイメージを膨らませる

どんなに丁寧に伝えても、聞いた側に具体的なイメージが浮かばないとなかなか行動にはつながらない。育成する側の教員が、見せる、気付いたことを言わせる、見るポイントを与えもう一度見せるという手順を繰り返すことで、育成される側は見る際の視点をしぼることができ、自分自身のやり方のよさと課題に気付くことができるようになる。

エ　相手の状況に合わせ段階的に教える

ＯＪＴは一人一人の教員に対して、意識的・計画的・継続的に行うが、同じ経験年数の教員であってもそれぞれがもっている能力や抱えている課題は違うため、教えたことに対する理解の度合い、実施状況、その教員のつまずきなどを常に見極め、把握することが大切である。

（２）新たな職務を経験させる

意識的・計画的・継続的に新たに職務を担当させることで、人材育成として有効なＯＪＴとすることができる。新たな職務の内容は、同一分掌の中でより難易度の高い職務を経験させる、研究授業を行わせる、外部との折衝の場に参加させるなど多岐にわたる。

ア　職務を経験させることの意義を自覚させる

職務を通して教員に期待することを伝え、その職務が学校運営上どのような位置付けで、どのような役割を果たすのか、意義を考えさせることで、育成される側は、自分への期待や役割が分かり意欲が向上するとともに、より学校経営計画（方針）に沿った形で職務を遂行することができるようになる。育成する側も、人材育成や学校経営の方針を再確認することができる。

イ　課題を発見させる

新たな職務を経験させる際には、課題について説明する、前年度の学校評価から読み取らせる、実態を見させそこから感じ取らせるなど、育成する側が最も効果的な方法で、課題について新たな視点で捉えさせることが大切である。

ウ　提案させる

提案させることは、学校運営上必要とされる様々な要素を考えなければできないものであり、育成の機会になる。提案させる際には、次の点を必ず押さえさせるようにする必要がある。

(ｱ)提案内容：ねらい、実施計画、実施方法、教職員の役割分担、実施後の評価など

(ｲ)提案方法：口頭、メモ書き、提案（起案）文書、プレゼンテーションなど

(ｳ)提案場面：担当者の打合せ、学年会、分掌部会、企画調整会議、職員会議など

(ｴ)提案時期：円滑な実施に向け、提案内容について十分検討できる時期

エ　実施後の成果や課題を確認させる

育成する側が育成される側の教員に対し、「良かった点やうまくいかなかった点は何か」、「それはどうしてか」、「どうすればより良くなるか」などを確認させる必要がある。職務の担当者が自分の職務遂行について振り返る機会になると同時に、育成する側にとっても指導・助言の力を身に付けるためのＯＪＴとなる。

（3）教員相互で学び合う場を活用する

学校には、教員同士が顔を合わせ、情報交換したり学び合ったりする場は多くあるが、一人一人の教員の経験や能力は異なるため、同じ内容や課題に取り組んだ場合でもその理解度や成果は様々である。教員相互で学び合う場においてＯＪＴを実施するには、自分の職務上の課題との関連を明確に意識して臨ませることが必要である。

ア　教員一人一人に自分の課題をもたせる

自己申告書に学校の研究・研修主題に基づいた自己の目標を書かせる、学年会や教科等部会の中で互いの目標を確認し合うなど、研究・研修に関する自分なりの目標を明確にもたせることが大切である。

イ　日常の授業や指導場面で実施する

研究会や研修会後に指導改善シートを作成して実践し、その結果を報告させる、校長・副校長や主幹教諭、指導教諭が授業を観察して、成果と課題を本人に伝えるなど、新たな発見、理解の深まりや職務への意欲を日々の授業や児童・生徒への指導場面において実践することが大切である。

ウ　一人一人に自分の役割をもたせる

校内研修会の協議の場で、まず、若手教員が素朴な疑問や感想を出し、次に伸長期の教員が自分の実践に関連付けて意見を出す。最後に、充実期の教員がそれまでの意見を踏まえ学校全体の状況に目を向け方向性を示すような意見を出すなどの工夫をすることで、協議を活発化させ教員の参加意識や能力を高めることができる。そのために、自分の役割や立場を意識して発言させることが大切である。

エ　成果と課題を常に確認する

教員が、ＯＪＴを通じて力を身に付けていくためには、自分の実践を常に見直し、次への改善につなげていくことが必要である。研究会や研修会の場だけでなく、分掌部会、学年会、教科部会など、多様な場を通して、常に具体的な児童・生徒の姿を思い浮かべながら、手立てや実践したことの成果、何が課題であったかを確認することが大切である。このことは、自分の職務を評価・改善する有効な機会となる。

Ⅳ　危機管理

１　危機管理

予防に勝る危機管理はないといわれるが、それでも事故や災害は起こる。危機に直面した場合に、被害を最小限にすること、拡大を防ぐこと、速やかに復旧することが重要である。様々な危機を想定し、危機への予防策と危機管理体制を確立しておく必要がある。

（１）学校における危機管理への対応の意義

急激な社会変化や教育環境の変化等により、学校事故、自然災害等、学校における危機は多様化している。児童・生徒の生命が確実に守られ健康で安全に学校生活を送ることは、学校教育の基盤である。学校は、自校の実態に応じた危機管理体制を確立し、保護者、地域、関係機関等と連携し日頃の訓練を通して組織的、計画的に危機の予防、対応、その改善に取り組むことが求められている。

（２）危機対応の内容

学校における危機対応は、次の５つに整理できる。

ア　児童・生徒の指導に関わる事故等への対応

いじめ、不登校、暴力行為、非行、行方不明（家出)、教育活動中の負傷、情報モラル等

イ　児童・生徒の健康、安全に関する事故等への対応

熱中症、感染症、食中毒、アレルギー疾患、飲料水の残留塩素消失、交通事故、不審者被害、性被害、光化学スモッグ等

ウ　教職員に関わる事件・事故等への対応

交通事故、死亡、負傷、遭難、行方不明、体罰や不適切な指導、その他の非違行為等

エ　自然災害等への対応

地震、火災、台風、大雪、津波等

オ　その他の事故等への対応、不審者侵入、盗難、住民からの苦情等

Ｊアラートによるミサイル発射情報に対する対応については、都立学校においては「Ｊアラートによるミサイル発射情報に対する都立学校の対応（ガイドライン）　平成 29 年９月７日（平成 29 年９月 19 日一部改正）教育庁総務部」を確認のこと。区市町村立学校においては設置者の定めるところによる。

（３）学校における危機管理体制の整備と予防策

様々な危機に対応し、校長を本部長とする危機管理体制を確立しておくことが重要である。

ア　大地震、火災、風水害等、それぞれの危機を想定し、児童・生徒の安全確保を第一とし

た避難誘導体制を構築しておく。

イ　火災については、法令に基づいて防火管理体制を整備し、点検を日常業務化しておく。

ウ　報道機関への対応は管理職が行う。

エ　緊急時には素早くＡＥＤを使用できる環境・体制を整えておく。

オ　大地震等被害が学校以外にも及んでいる場合は、学校が緊急避難場所や避難所となるので、地域防災の観点に立った関係機関と学校の連携、協力についても整備しておく。

カ　児童・生徒、保護者、病院、関係機関等への連絡体制を整備しておく。また、電話等が不通になることを想定し、児童・生徒の安全を最優先した体制を整備しておく。

キ　様々な危機を想定して、対応時における教職員の役割分担を明確にしておく。また、計画的に訓練・研修を実施する。

○配慮すべき事項

・常に危機意識をもち、些細な兆候も見逃さないようにすること。
・危機に対して、迅速かつ的確に対処することが可能な体制づくりをしておくこと。
・訓練や研修を通して、教職員一人一人の危機管理に対する意識や資質の向上を図ること。
・常に「最悪」を想定し、その場合の対処法を考えること。
・校長・副校長への報告、教職員への連絡・指示、保護者への配慮を忘れないこと。

○参考にする資料など

■「学校危機管理マニュアル」（平成 25 年３月改訂　東京都教育委員会）
■「災害対策基本法」（昭和 36 年 11 月 15 日施行　最終改正 令和３年５月 20 日）
■東京都及び区市町村の「防災計画」（東京都及び区市町村の防災会議）
■「安全教育プログラム〈16 集〉」（令和６年３月　東京都教育委員会）
■「避難訓練の手引」（平成 25 年３月　東京都教育委員会）
■防災教育デジタル教材「防災ノート～災害と安全～」（令和４年６月　東京都教育委員会）
■「東京防災」（令和５年９月改訂　東京都総務局）
■「救急蘇生法の指針 2020（市民用）」（令和４年６月　厚生労働省）
■「いじめ総合対策【第２次・一部改定】」（令和３年３月　東京都教育委員会）
■「学校における児童・生徒の自殺対策の取組～寄り添い、支え、命を守るために～」（平成 30 年２月　東京都教育委員会）
■「ＳＯＳの出し方に関する教育を推進するための指導資料」（平成 30 年２月　東京都教育委員会）
■教職員向けデジタルリーフレット「キーワード 自殺予防『ケアとキュア』 子供のサインを見逃さず、適切な支援につなげるために」（令和４年６月）

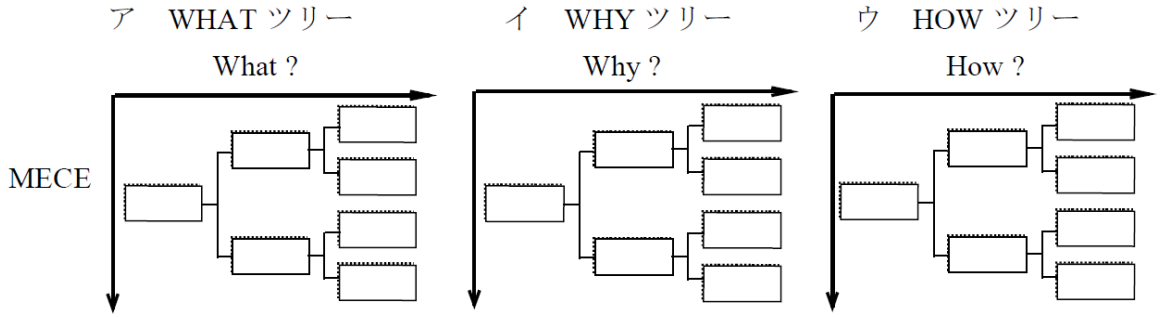
Ⅴ　問題解決能力の向上　～課題を分類、分析する手法～

ロジックツリー（ロジカルシンキング）

【概要】

論理的にわかりやすく筋の通った考え方をロジカルシンキング（logical thinking）という。この技法の１つにロジックツリー（logic tree）がある。ロジックツリーとは、問題の原因を深掘りし、解決策を具体化するときに用いる方法で、情報を大項目から中項目、小項目へと階層化し、論理（ロジック）的な樹形（ツリー）の構造図にしていく。ツリーの作成上で大切なことは、モレがなくダブリのない展開（ＭＥＣＥ）にすることであり、そうすることで、原因が特定でき、解決策の発見につながる。

【ロジックツリーの種類】



ア　ＷＨＡＴツリー

要素を分析するときに用いるツリーである。「中身は何？（So What)」を繰り返して対象を分解し、要素を可視化する。

イ　ＷＨＹツリー

原因を分析するときに用いるツリーである。「なぜ？（So Why)」を繰り返して問題を分解し、原因仮説を掘り下げていく。

ウ　ＨＯＷツリー

課題の解決策を具現化するときに用いるツリーである。「どうやって？（So How)」を繰り返して課題を分解し、解決策を洗い出していく。

【特徴】

ツリーによってロジカルに因果関係を結び付けていくため、単なる思いつきや根拠のない発想よりも網羅性が高まり、具体的な要素や解決策が導き出される。優れている点はおよそ以下の３点である。

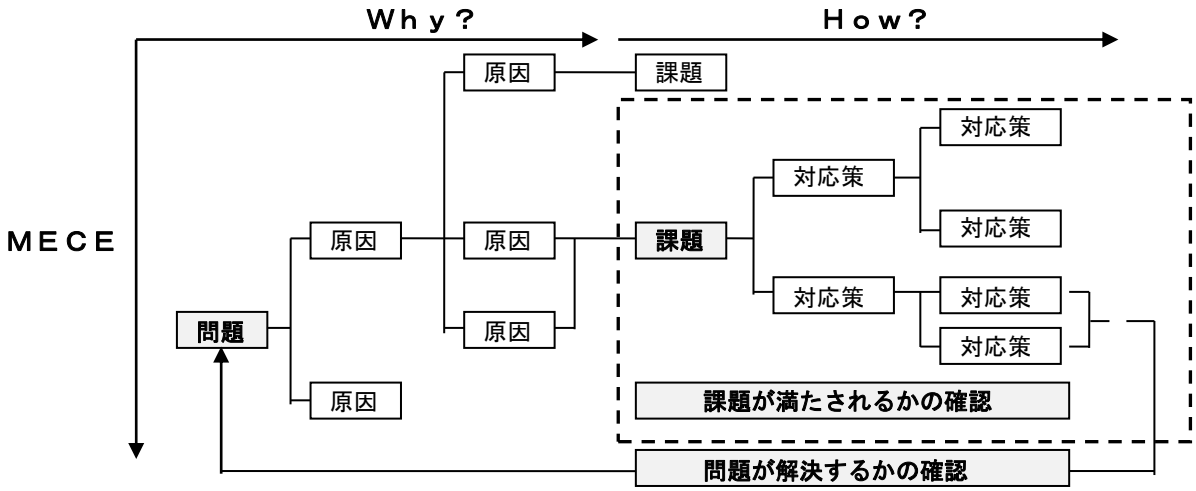
・モレやダブリを未然にチェックできる。
・原因・解決策を具体的に落とし込める。
・各内容の因果関係を明らかにできる。

【実践例】

課題を分析し、解決策を考えていく場合には、第１段階の拡散思考にＷＨＹツリーを活用し、第２段階で収束したあと、第３段階の拡散思考にＨＯＷツリーを活用する手法をとる。

<table>
<tr><td colspan="2">〔第１段階〕＝「問題」の原因を追及する。</td></tr>
<tr><td>① 問題を設定する。</td><td>ア 問題であると感じたり指摘されたりしたことの中で、取り組む価値のあるもの一つを選ぶ。（改善の余地があまりない、どうしようもないことは避ける。）
例：△「児童数が減少している」
○「児童の学力が低下してきている。」</td></tr>
<tr><td rowspan="2">② 「なぜそうなのか」(Why)を考え、その原因を大項目に枝分かれさせる。</td><td>ア モレなくダブリなく（ＭＥＣＥ）項目を考える。</td></tr>
<tr><td>イ 大項目は２つか３つが適当である。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">③ 大項目について、さらに「なぜそうなのか」(So What) を掘り下げて考え、これを繰り返し、問題の原因を掘り下げていく。</td><td>ア 掘り下げられる項目は、いっそう掘り下げる。</td></tr>
<tr><td>イ 行き詰まった項目は、その階層が上の階層に対して「○○だから△△だ。」という因果関係があるか、モレなくダブリなくするときに境界線が曖昧な言葉になっていないかなどを点検する。
例：△「性格」→○「マイナスの発想をしてしまう」</td></tr>
<tr><td colspan="2">〔第２段階〕＝「問題」の原因を特定し、「課題」に変える。</td></tr>
<tr><td colspan="2">① 優先順位の高い問題点を検討し、その中でも、特に、重要で解決していく価値の高いものを特定する。
② 特定した問題点を「課題」に変える。(Issue＝問題の核心となるもの)</td></tr>
<tr><td colspan="2">〔第３段階〕＝「課題」の解決策を考える。</td></tr>
<tr><td colspan="2">① 課題について「どうしたらよいか」(How) を考え、その解決策を大項目に枝分かれさせる。
② 大項目について、さらに「どうしたらよいか」(So How) を掘り下げて考え、これを繰り返し、解決のための具体策を追求していく。
③ 優先順位を付けたり、組み合わせてできた解決策について、課題が満たされるか、原因が解消されて問題が解決するかを確認する。
※「問題」と「課題」について
「問題」は現状（実際の姿）と目標（あるべき姿）との違いであり、「課題」は、問題を解決するために、行動を起こすことを意志表明したものである。例えば、「職員相互のコミュニケーションがほとんどない」状態は「問題」であり、「職員相互のコミュニケーションを活性化する」は「課題」である。</td></tr>
</table>

【ロジックツリー例】



【留意点】

・見落としがないように、モレなくダブリなく（ＭＥＣＥ）考えるのが重要であり、じっくり時間をかけたり、複数の目で確認したりする必要がある。

・上位層と下位層の因果関係があるかの確認が必要である。

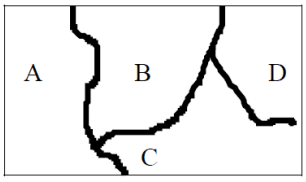
・それぞれの階層の次元をあわせる必要がある。

ＭＥＣＥ

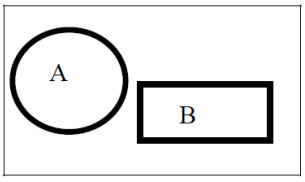
① ＭＥＣＥとは

ＭＥＣＥ（「ミッシー」「ミーシー」「メシー」）とは、Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive（「相互に相いれない」そして「完全なまとまり」）の略で、マッキンゼー社（McKinsey &Company）が開発した問題発見や課題解決の考え方とその手法である。ＭＥＣＥは「モレがなく、ダブリがない状態」を意味し、その考え方を使った思考ツールとしては、「ロジックツリー」が有名である。

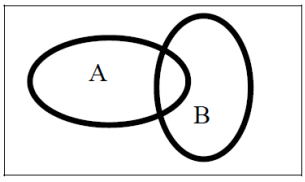
［モレなし，ダブリなし］



［モレあり，ダブリなし］



［モレあり，ダブリあり］



② ＭＥＣＥの切り口

例えば、組織について、「資源」を切り口とすると「内」と「外」、「機能」を切り口とすると「組織の仕組み」と「個人の資質」で、モレもダブリもない。このように、どのような切り口で考えるかによって、分け方も変わってくる。ところが、問題の原因や解決策などをモレなくダブリな

く考える時に、切り口をどうするかは難しい。