戦略と戦術

《 学校経営の要諦（ⅩⅣ）》

《用語としての意味》

◆　〔戦略と戦術〕という用語・概念については，ビジネス用語としても日常的な使い方としても一般化していて格別にネット辞書類を引用しなくても意味合いにズレは無いように思われます。「戦」という語から分かるように元々は「戦争・戦い」などで相手があっての勝利が目的として位置付けられていると思われ，競合相手が想定されるビジネス界では「戦い」というイメージも一定程度に付きまといますが，学校組織関係では競合相手の設定も可能な面はありますが，捉え方・位置付け方によるところが大きいと思われ，「戦い」という要素からはかなり離れて，《組織的な目的の達成》に関してのマネジメントの用語・概念として用いられています。

※　労力・時間を費やすことを前提として

【戦略】　組織の特定の目的を達成するために，大局的な視点から計画・実践を遂行

する方策・方略のこと。視点・考え方・規模などにおいて戦術の上位概念。

【戦術】　戦略を達成するための具体的な手段・方法・手立てのこと。

◆　〔戦略と戦術〕について上のようにまとめてみると，目的を設定して計画を立て実行する構図は，学校現場で用いられている〔ＰＤＣＡ方策〕と同じような意味合いになります。私見的な印象では，〔ＰＤＣＡ方策〕は，〔戦略と戦術〕を一体的に捉えて，ＰＤＣＡサイクルを回してみて検証を機能させて分析して次に活かす実務的・機能的なイメージが強いように思います。その点からは「仮説・検証」にも重きがあるように思えます。「P」の段階で，どの程度の達成率かを判断するための基準をあらかじめ組み込んでおくことなども，そうしたことと連動していると思いますし，「上手くいかない可能性があることもチャレンジしてみることの意義」も大事な位置付けになっています。

◆　〔戦略と戦術〕の概念の方は，「相手に勝つこと」が元々の目的であり，上手く行かなかったら「負け・敗戦」につながることから「勝つための戦略・目的達成」の意義が格段に強くなり，その為に多角的に多方面から「戦略・戦術を練る」ことに重きがある印象になります。学校現場では，「学校経営計画」や教員の「業績評価・目標管理」の仕組みも〔ＰＤＣＡ方策〕として位置付けられている印象が強く，「負けたら終わり」という意味での「勝ち残るため」の吟味や策を練り上げるところまでは取り組んでいないように思います。

◆　通常の学校現場においては，「仕事上の生き死に」に関わることは想定しにくいものの，取り組むべきテーマ，実現したい教育像などに向けて方策・手立ての在り方として，これらの次元・概念の違いを意識してみておくことの大事さがあるように思っています。テーマ設定にもよりますが，〔ＰＤＣＡ方策〕だけでなく〔戦略と戦術〕としての吟味までを試みてみる意義は大きいように思います。

《校内での戦略・戦術会議の設定》

◆　概ね日々の「こなす業務」に追われている学校において，通常的な思考・行動から離れて，協議・会議として種々のテーマについて〔戦略と戦術〕を練ってみることの意義は大きいと思われます。私見的に，学校に「戦略・戦術会議」を設定してみるイメージを文字化してみると次のようになります。

《戦略・戦術会議》のイメージ

◇　年度の中で1・2回程度，校務会議を「戦略・戦術会議」として設定する。

◇　学校・部署経営の責任者の位置にある校長と主任が，当該年度のテーマ・懸案事項などから

テーマを設定して，一枚ペーパーで〔テーマ・目標・目的〕〔戦略〕〔戦術〕を「見える化」したもの

を提示する。

⇒　「戦略」までを必要とするテーマ立てを難しく感じる主任は，他の部署の主任との「共同テ

ーマ」を設定してみたり，関連する生徒の委員会活動の在り方などを設定したりするのも候

補になると思います。

◇　会議では，順次説明を行い，相互に意見交換しながら，理解を深め，方策の熟度を高める。

⇒　校長のも含めて，校内ランに当該ペーパーを掲載するとともに，概要版を一枚ペーパーに

したものを校内に配布し，趣旨等を周知しておく。

⇒　部署ごとに「テーマ・戦略・戦術」について部内で協議を行うなどして深めるとともに，意

義の大きいものについて実践的な取組に反映させる。

◆　設定したテーマにも依りますが，〔ＰＤＣＡ方策〕とは次元の異なる〔戦略・戦術〕を練ることを通じて，テーマの持つ意義，実現のための方策の有効性などについて校内での浸透が図られるとともに，主任層の視野拡大・マネジメント力の進展に有効な手法だと思われます。

《校長の役割》

◆　校長が，学校としての「実現したい姿（の一部）」を明示して〔戦略と戦術〕について練り上げてみること自体に大きな意義があると思っています。さらには，そのペーパー内容の完成度・熟度以上に，校長が《範を示す》ことの意義があると思っています。ほとんどの教員は，目の前の仕事・日々の業務を円滑にこなすことが第一義的な業務となっているのが実状であり，「戦略・戦術会議」用に練った自分の設定するテーマとその実現の〔戦略・戦術〕も基本的にはその部署に関わる範囲であるのに対して，学校としての《ビジョン力》が求められるのは，まさにその職にある校長ということになると思っています。

◆　私見的なイメージになりますが，校長が「目の前の仕事・日々の業務」に追われるような在り方・学校体制は，大きな危機管理的な局面が継続している時を除けば望ましい姿ではなく，一週間の時間のうちの2・３割程度以上は，学校の在り方，校内マネジメントの在り方や数年後の学校像・教育像を描いたり，戦略・戦術を練ったりすることに費やすのが校長の大事な職責の一つだと思っています。

〔参考：◇学校マネジメント〔Ⅰ〕＞★学校経営の要素＞校長に求められる力〕

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（令和４年２月４日）