

## 教師間の連携を構成する要因の検討

—養護教諭を対象とした面接調査から—

森田裕子<sup>1)</sup> 吉田俊和

### 問題と目的

近年、学校現場では日々起こる多種多様な問題に対して、組織的な対応が不可欠となっており、教師間の連携の必要性が強調されている。学校における教師間の連携とは、生徒に関わる援助者同士が話し合いを通して、その生徒にとって必要なことがらを確認し、それぞれの立場でできることを実践していくこと(大石, 2004)である。そのためには、教師間の共通理解や協力が欠かせない。教師間の円滑な人間関係が形成されていることで、大きな問題が起こった場合でも、スムーズに組織的に話し合いを進めることができる(河村, 2004)といわれるように、連携は、教師同士が認め合い、支え合える人間関係を基盤として成り立つことが考えられる。加えて、円滑な人間関係は、職場全体の雰囲気とも深く関係するものと考えられる。支え合い、協力し合える体制や雰囲気がない組織の場合、不登校や様々なこころの問題を呈する生徒の対応も、そのときに関わった人任せになりやすい(東原, 1994)。従って、単に足並みをそろえる集団の共同歩調(諏訪, 2003)や、創造的な活動が生まれにくい同調(淵上・小早川・下津・棚上・西山, 2004)的な職場雰囲気の中では、円滑な人間関係も形成されにくく、問題対応という点でも、難しくなることが予想される。

一方、同僚に限らず管理職との対人関係が、仕事をする上で大きな影響を及ぼすことも明らかとなっている。組織全体の人間関係の構築や、円滑なコミュニケーションを促すという点では、リーダーである管理職が与える影響は大きい。チームワークの低い組織では、校長らのリーダーシップが仕事への意欲を阻害する要因となることを明らかにした研究もある(吉田・佐々木・栗林・藤田・松原, 1995; 吉田・石田・藤田・松原, 1997)。また、淵上(2000)は、校長のリーダーシップは、受け手(フォロワー)である教師側の解釈と受容が重要であると指摘し、フォロワーの受け入れなしにリーダーシップ

は成立しない(淵上, 2005)と述べている。リーダーシップを発揮できない職場風土、組織体制の閉鎖性、責任の曖昧さは、情報の共有や把握の遅れにつながる(松井, 2008)ことも指摘されている。また、福士(1989)は、職員的能力を最大限に発揮するための環境作りも、校長の職務として捉えており、そのためにも適切なリーダーシップを発揮することが重要といえる。管理職のリーダーシップは、連携がとれる組織作りを行うために不可欠であり、学校組織の機能を高めることにもつながるものと考えられる。

ところで、実際の学校現場では、連携ができていない学校と、そうでない学校が存在しているものの、その点について比較検討されている研究は少ない。連携ができていない学校と、そうでない学校とでは、それぞれに共通する要因があることが推察される。この点を踏まえ、本研究では面接調査を行い、その内容をもとに2群に分け、比較検討を行う。相互の特徴を具体的に示すことが、学校現場での取り組みに活かせるものと考えられる。

また、本研究では、養護教諭を対象とする。養護教諭は、校内において他の教師とは異なる立場や視点で、状況を捉えることができる。その一方で、生徒の援助に直接関わり、連携を図るため積極的な働きかけを行う役割も担っている。学校組織や教師間での連携という点では、重要な立場にいることが予想されることから、養護教諭の視点から検討を行う。

### 方法

#### 1. 調査対象

養護教諭対象の研修会や筆者の友人、知人を介して対象者を募集し、参加協力の確認ができた関東及び東海地区の公立・私立、中学・高校の養護教諭10名を対象とした。全員複数校での勤務経験があり、1名を除き、14年から38年の長い勤務年数を有する。校内の教師間の関係性や、職場の雰囲気、問題対応などについて一人40～50分程度の面接調査を実施した。面接調査に際して、倫理的な説明および参加意志の確認後、同意書の記入を求めた。

1) 名古屋大学大学院教育発達科学研究科

## 2. 質問項目

質問項目は、①勤務年数や現任校の教師数などの基本情報、②日常の職場の雰囲気や対人関係について、③管理職と教師の関係性について、④問題が発生したときの教師の対応について、④連携に必要と思うことの4点であった。

なお、被面接者の同意を得た上で、ICレコーダーで会話を録音し、逐語録を作成した。その上で、提供された話題の論旨が損なわれない範囲で表現や内容を整理し、特徴的な部分について概要を報告する。

## 3. 実施期間

平成23年2月～5月。

## 結果

### 1. 面接調査のまとめ

面接調査から、管理職のリーダーシップ、職場環境、問題発生時の対応、連携の4項目の特徴的な部分をまとめ、Table 1に示す。

カテゴリーでは、基本情報として、学校の規模や勤務経験を、管理職のリーダーシップでは、教師への働きかけや関係性に関する内容を、職場環境では、雰囲気や対人関係について、問題発生時の対応では、対応に関する特徴を、連携では必要と感じることを、それぞれ記述した。

分類については、連携以外の実際の職場状況を示す3項目について、全ての項目で肯定的な方向性を示す内容が確認された5名を、連携できている群、全ての項目で否定的な方向性を示す内容が確認された5名を、連携に問題がある群とし、2群に分類した。

#### (1) 連携ができていない群

##### 1) 管理職の理解や働きかけが、組織的な連携につながっていないケース

###### E教諭

管理職は、校内の様子もまめに見て回っており、普段から教師への声かけも多く、相談もしやすい。また、職員の意見もきちんと聞いて考えてくれており、教師の研修にも理解があり出やすい。学校がそういう（落ち着いた）状態にいられるのは、普段から先生たちの協力や、管理職の指導力、統率力がしっかりしているからだと思う。管理職が上手くアドバイスしてくれたり、気を付けて助けてくれるのはありがたい。また、連携する上でも、管理職がしっかりしたビジョンを持って学校運営の舵取りをしていると、進む方向性をはっきりしてくるので、管理職の力は大きいと感じる。

養護教諭が生徒指導部会や教育相談部会にも入っており、情報交換も十分にできていることが、組織的な連携

や対応にもつながっている。

職場は少人数のため、他学年の様子もわかりやすく、感じたことや生徒の様子も気軽に話すことができる。教師同士の仲も良く、困っていれば助けあえる雰囲気があり、若い教師へのアドバイスも、職員室の中で自然に行われている。先生たちがいい意味で仲が良いと、いろいろなことで連携が取りやすい。学校が荒れても、教師が団結してそれに対応できるので、慣れ合いではなく信頼している教師集団だと、学校も上手く回っていく感じがある。

連携がとれていけば、何かあっても一人じゃないという気持ちでいい意味で助けあえるので、職員の中で孤立しないことは大事だと感じる。

普段から養護教諭として、担任がわからない生徒の日常の様子について、良かったことも含めてこまめに伝えるようにしている。そうすることで他の会話も出てくる。また、保健室経営がきちんとできていなかったら、任せてもらえないと思うので、仕事をちゃんとして信頼してもらうことも大切。同僚との信頼関係ができていけば、こちらから情報を出すことに対しても答えてくれると思うし、情報ももらえると思う。

### 2) 管理職の姿勢と教師のまとまりの良さが、連携につながっているケース

###### F教諭

連携する上で、管理職の姿勢が大事だと感じる。この学校では、教師と管理職の関係も良く、教師への声かけもきめ細かく行っている。校長も普段職員室にいても多く、校内を巡回して様子を把握しているので、生徒の状況も自然と話せる機会がある。連絡・報告・相談にも気を遣っており、管理職のそういう姿勢が、職員にも伝わっている。

生徒のケガなどの事故報告は、私が知っている範囲ですぐに書いて担任、学年主任、教頭、校長に一覧で回すことになっているが、書類の戻りがこの学校が今までで一番速い。本当に速いときには、1時間くらいで全部回ってくることもある。また、教頭が1日の動きを把握しているので、保護者とのやりとりも含めて、担任に状況や連絡の確認をしてくれている。管理職の危機管理意識も高く、その姿勢が組織にも生かされている。

また、朝の職員全体の打ち合わせの前に、管理職と学年主任等で行う前日の問題の報告、打ち合わせ会や、生徒指導部会、教育相談部会にも養護教諭が参加しており、情報を共有しやすく、組織的にも動きやすい。このため、教師全体の指導に一貫性があり、生徒に対しての核となる部分はブレない。

資 料

Table 1 連携につながる要因とその特徴

分類	基本情報		管理職のリーダーシップ	職場環境	問題発生時の対応	連携
	カテゴリー	学校状況・勤務経験	働きかけ・教師との関係性	雰囲気・対人関係	特徴	必要と感じること
連携できている群	E 教諭	対象校：生徒数約330名、教師数約20名、関東地区にある公立中学校 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校4年、養護教諭歴25年	<ul style="list-style-type: none"> <li>声かけが多い</li> <li>相談しやすい</li> <li>意見を聞いてくれる</li> <li>理解がある</li> <li>アドバイスしてくれる</li> <li>校内巡回</li> <li>学校運営のビジョンがある</li> <li>指導力がある</li> <li>統率力がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教師の仲が良い</li> <li>困っていれば助け合える</li> <li>アドバイスできる</li> <li>団結力がある</li> <li>信頼できる</li> <li>孤立しない</li> <li>他学年の様子がわかりやすい</li> <li>生徒の様子を気軽に話せる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機意識が強い</li> <li>指導の一貫性</li> <li>自然に役割分担できている</li> <li>協力的に対応できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の指導力（方向性の明確化）</li> <li>情報の提供、共有</li> <li>信頼関係</li> </ul>
	F 教諭	対象校：生徒数約330名、教師数約20名、関東地区にある公立中学校 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校3年、養護教諭歴32年	<ul style="list-style-type: none"> <li>きめ細かい声かけ</li> <li>教員との関係が良い</li> <li>校内巡回</li> <li>危機管理意識が高い</li> <li>状況確認を怠らない</li> <li>サポート力がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教員の仲が良い</li> <li>言いたいことがいいやすい</li> <li>コミュニケーションをとりやすい</li> <li>関係をとりやすい</li> <li>まとまりがいい</li> <li>危機意識がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力的に対応できる</li> <li>連絡・報告・相談が徹底されている</li> <li>危機意識が高い</li> <li>校内巡回</li> <li>組織体制ができている</li> <li>指導の一貫性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼関係</li> <li>しっかりと仕事をする</li> <li>管理職の姿勢</li> <li>※教員の異動による指導体制の変化が課題</li> </ul>
	G 教諭	対象校：生徒数約660名、教師数約40名、東海地区にある公立中学校 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校2年、養護教諭歴37年	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な方針がある</li> <li>声かけが多い</li> <li>相談できる</li> <li>教師を認める</li> <li>統率力がある</li> <li>配慮がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認められていると感じられる</li> <li>安心して仕事できる</li> <li>教師の仲も良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導体制ができている</li> <li>共通の視点がある</li> <li>指導の一貫性がある</li> <li>組織的な位置づけが明確</li> <li>連絡調整ができている</li> <li>情報共有できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織的に動ける</li> <li>認められている</li> <li>管理職の理解</li> <li>管理職の理解</li> </ul>
	J 教諭	対象校：生徒数約680名、教師数約40名、関東地区にある公立高等学校 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校10年、養護教諭歴25年	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校や生徒への思い入れが伝わる</li> <li>分掌・教師への期待が明確</li> <li>声かけがある</li> <li>校内巡回</li> <li>判断力がある</li> <li>危機管理意識が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仲が良い</li> <li>情報交換しやすい</li> <li>困ったときもその場で話せる</li> <li>まとまりがある</li> <li>熱心な意見交換</li> <li>危機意識が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導の一貫性がある</li> <li>緊急対応できる</li> <li>自信がある</li> <li>フォローできる</li> <li>組織の位置づけが明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の姿勢</li> <li>危機意識</li> <li>※分掌代表の情報交換必要</li> <li>※課題は時間の確保</li> </ul>
	I 教諭	対象校：生徒数約890名、教師数約50名、関東地区にある公立高等学校 学年、教務は大職員室、その他は各分掌の職員室にいる 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校1年、養護教諭歴25年	<ul style="list-style-type: none"> <li>判断力がある</li> <li>サポートしてくれる</li> <li>信頼感が持てる</li> <li>マネジメント能力にたけている</li> <li>教師を守る</li> <li>声かけがある</li> <li>全体を掌握している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仲がよい</li> <li>協力体制がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報共有できている</li> <li>精神的な支えがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の働きかけ</li> <li>人間関係の構築</li> <li>情報共有</li> <li>支え合い</li> <li>管理職の力</li> <li>※定期的な会議が必要</li> <li>※課題は時間の確保</li> </ul>
連携に問題がある群	C 教諭	対象校：生徒数約350名、教師数約17名、関東地区にある中高一貫の私立中学校 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校3年、養護教諭歴5年	<ul style="list-style-type: none"> <li>声かけがある</li> <li>サポート力がある</li> <li>管理的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対人関係は悪くはない</li> <li>若い年代の教師は相談する</li> <li>プライベートな付き合いは少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学年(主任)によって対応が異なる</li> <li>根回しが必要</li> <li>体制は整っていない</li> <li>個々の動きが中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の理解</li> <li>信頼関係</li> <li>共通認識</li> </ul>
	D 教諭	対象校：生徒数約650名、教師数約40名、東海地区にある公立中学校、特別支援コーディネーター兼務 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校12年、養護教諭歴38年	<ul style="list-style-type: none"> <li>教師との関わりが少ない</li> <li>声かけなし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション不足</li> <li>見て見ぬ振り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織的な対応ができない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲を巻き込むこと</li> <li>共通認識</li> <li>横のつながりが重要</li> <li>管理職の指導力</li> </ul>
	A 教諭	対象校：生徒数約735名、教師数約40名、関東地区にある私立高等学校、職員室に養護教諭の座席なし 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校10年、養護教諭歴16年	<ul style="list-style-type: none"> <li>声かけなし</li> <li>全体を見ていない（学校に残らない）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>助け合える雰囲気はない</li> <li>仲のいいもの同士でかたまる</li> <li>主任クラスが残っていない</li> <li>連絡や言い方に気を遣う</li> <li>学年内で情報交換がすぐできない</li> <li>新しく来た教員は入りにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織的な対応ができないことが多い</li> <li>緊急時に混乱</li> <li>共通認識が持てない</li> <li>管理職に連絡が行くまでに、時間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手を尊重する</li> <li>管理職の指導力</li> </ul>
	B 教諭	対象校：生徒数約1100名、教師数約60名、関東地区にある私立高等学校、職員室に養護教諭の座席なし 養護教諭：複数配置 勤務年数：該当校10年、養護教諭歴14年	<ul style="list-style-type: none"> <li>声かけなし</li> <li>巡回しない</li> <li>生徒や教師に関心を持たない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他学年、分掌とのつながりなし</li> <li>馴れ合い</li> <li>担任にかかる責任大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織的に動けない</li> <li>対応する人だけ</li> <li>一貫性がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の姿勢、行動力</li> <li>組織的に動けること</li> <li>情報共有</li> </ul>
	H 教諭	対象校：生徒数約1050名、教師数約70名、関東地区にある私立高等学校、職員室に養護教諭の座席なし 養護教諭：一人配置 勤務年数：対象校9年、養護教諭および教諭歴21年	<ul style="list-style-type: none"> <li>理解しようとしていない</li> <li>声かけなし</li> <li>危機管理意識に欠ける</li> <li>巡回しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>馴れ合い</li> <li>情報共有できない</li> <li>意見は言いにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関わる人だけ</li> <li>組織的に動けない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼感</li> <li>情報共有、共通認識</li> <li>明確な方針や役割</li> <li>管理職の姿勢</li> </ul>

※は課題事項

教師は仲も良く、言いたいことが言えるいい雰囲気である。他の学年とも顔を合わせる機会も多く、コミュニケーションを取りやすい。荒れていた時期があり、当時からずっと毎時間空き時間の教師が、校舎の内外を巡回している。その時にも教師同士で関係を取りやすく、まとまりが良い。養護教諭不在時の対応も、学年の教師がすぐに動いてくれるので、安心してお願いできる。小さい学校だからこそ、きめ細かく対応してくれているのだと思う。大きい（規模の）学校だと、誰かがやるだろうというところがあり、保健のことは養護教諭に任せておけばいいという状況も起こりやすいが、ここはそんなこともない。

連携には、信頼してもらうことが大事で、後で批判等がないように、余計にコミュニケーションや仕事はしっかりし、人間性をわかってもらうよう努力している。

### 3) 管理職の明確な方針と、教師への配慮や仕事を認めてくれる姿勢が、組織全体を変化させたケース

#### G 教諭

学校は管理職の考えで変わると思う。学校全体が「みんなで子供を育てよう」という考えを、まず最初に示して下さったので、それでとてもやりやすく、安心して仕事ができた。

校長は、保健室にも何回もきて、いろんな子に声をかけてくれたり、教師にも声をかけて下さっているのので、子供の事だけではなく、先生方の体調のこと等も相談できる状況だった。若い同僚が病気になったときにも、本人の話をしっかりと聞いた上で、「あなたはこれだけ頑張っているんだからまたやれるから、今はゆっくり休みなさい。」と、休みを取らせてくれたり、毎朝校長室に捺印に行くと、仕事をしていても職員の方を必ず向いて、校長の方から挨拶して一声かける。元気がない教師へも、きちんと配慮して声をかけてくれる。そういうところから職員の方も、あの先生なら相談してみようというふうになるのだと思う。一生懸命やって、やったことについて話ができ、上の方からいいねとか言われれば、認められているという気持ちになるし、みんな頑張れるのだと思う。

学校の中の体制が整ってくると、子どもたちがみるみる良くなるのがわかった。連携する上で、学校がひとつの組織として動けるかどうか大きい。その点、企画委員会や、生徒指導委員会に養護教諭を入れていることも、大きいと思う。組織の中に位置づけがきちんとあることが、連携していく上では、大事なことだと思うし、学校全体の雰囲気や構えがみんなだという気持ちがある学校だと、上手くいく感じがする。それには管理職の姿勢が

大きく影響しているのだと思う。

その前の学校も、大変な子が多い学校だったが、2、3年で落ち着いた。そこも同じで、管理職の構え（方針）が浸透していった、組織が動いた感じ。どの先生も認められていると思うと働けるのではないかな。

### 4) 荒れた状態や危機を経験し、管理職の考えと教師の意識がかみ合ったケース

#### J 教諭

職員室の雰囲気は、比較的良く、各学年の情報交換もしやすく、困ったことはその場で話ができる。普段の生徒の様子も情報は良く入り、話しやすい。馴れ合いで仲がいいのとは違い、熱心がゆえに意見のぶつかり合いもある。他のクラスの問題に対してのフォローは、若干の差はあるが、誰かがカバーしてくれる状況がある。新人を育てようという雰囲気も強く、わからないことはわりと聞きやすい。

以前は教育困難校だったため、学年でまとまっておかなければという意識は強いのではないかな。生徒に対しても指導体制は一貫していて、ゆるがない。教師集団が本心に頑張ったし、指導に対して自信を持っているから、生徒指導も厳しく、それで学校がすごく落ち着いたし良くなった。

今、連携できる状況があるのは、前管理職の影響が大きい。生徒指導や学校保健に対しても期待があり、大事にしていた。校長自身が学校内をよく回って、廊下にいる生徒を連れて保健室に来ては、一緒に生徒と話したりしてくれていた。「この学校を良くしたい。」という思いが伝わっていたと思う。

また、この学校は大きな事件で緊急支援を行った経験がある。保護者の関心も、この部分が最も強く、学校としても実施して結果的に正解だった。緊急時にちゃんと動ける学校なんだと感じた。（どんなことが起きるか、何が必要か）状況がわかっている人と、わからない人とは、全く判断も変わってくると思う。そういう流れがあるから、今もそれに沿った動きをしてきている。ただ、現在の管理職はあまり職員室に顔を出さず、声かけもあまりしない。

学校全体としては、連携がとれているが、本来なら分掌代表等で情報交換をできると、より効果的な連携につながるはずである。しかし、時間が確保できない状況がある。今は、（問題が）起こる前にやらなければいけないことがなかなかできない。とにかく仕事が多く、何をやるにも十分な時間を取れない。仕事を離れたところで教師同士の関係を作ることも連携には必要だが、今はその時間さえとれないのが現状である。

## 5) キーパーソンの存在によって機能しているケース

## I 教諭

管理職は、一報が職員室に入ると、必ずすぐに現場か保健室に駆けつけてくれる。倒れた生徒がいるときも、いつも一緒に保健室に来てくれて、一緒に対応して下さるので。通常、緊急時は一人で困ることも多いが、最終決定をその場で判断してすぐ対応してくれるので、すぐ助かっている。副校長がよく様子を見ているし、職員室でも、誰かが困っている様子があれば、副校長が動いてくれていて、そういう意味でもここは働きやすい職場だと思う。管理的でミスを指摘される学校だと、会議に出す資料一つとっても気を遣い、余裕がなくなる感じがしたが、守ってくれる感じでフォローして下さるので、そうするとこちらも頑張ろうという気になる。やっぱり管理職の影響は大きいと感じる。管理職の力は、連携や教師同士の信頼、助け合いもつながると思う。「この人が言うんだからやってみよう」という感じがある。管理職が変わると学校自体が変わることも多いから。

職場全体も、アットホームな感じで、教師の仲は比較的良く、協力体制が取れている。出張についても、今は学校を空けないように言われるところも多いが、「ちゃんと体制を組むから遠慮しないで行ってきて下さい。」と言ってもらえるので、そうするとこちらもできるだけ支障が出ないように時間を設定しようと思える。

教育相談等の組織はないが、メンタル面で支援が必要な生徒の対応については、その時必要なメンバーに副校長が声をかけ、ケース会議みたいにできている。みんなで共有しているからとても心強いし、生徒にとってもいいと思う。今までのケースをみても、沢山の人が関わって役割を分担して関わったケースの方が、支援が上手くいっていると感じる。

連携する上で必要なのは、人間関係をちゃんと作って、必要なときは集まり、情報共有できること。また、養護教諭であれば、まめに職員室にも顔を出して、関係を作っておく。何気ない情報が、重要だったりするので。担任は生徒を抱えて大変な状況だったりするが、それを一緒に共有することで、お互いにできることもあるので。

今後の課題として、定期的な部会が実施できると良い。普段は朝の打ち合わせもないので、会議を持つことで様々な情報交換ができ、連絡事項も徹底できる。しかし、今の現状では忙しすぎて、その会議を持つこと自体が難しい。

過去に管理職の指導力によって、荒れた学校が3年間で落ち着いた経験がある。そこでは、保護者に対して、状況を隠さず協力を求め、現状や方針について校長がしっかり説明していた。教師に対しては、「学校を良く

するために先生方のやりたいように動いてくれ、責任は私がとる。」と明言していた。このため、教師も守られている感じがした。管理職が、教師の味方をしてくれていることが大きかった。

## (2) 連携に問題がある群

## 1) 教師と管理職との関係性に課題があるケース

## C 教諭

現在は、校長が2名いるが、校内のことは教頭が中心に対応している。管理職が保健室に理解がないと、ないがしろにされがちだが、その点は理解してくれていると思うことが多い。職員室でも、他の教師に対しても、積極的に声かけをしてきている。元々一般の教師が教頭になったということもあり、割と近い感じがある。その反面、管理をされていて苦しいと感じることもある。教師は管理職に信頼を寄せているとは言い切れない面があり、関係性の構築に時間が必要と感じる。

教師同士の関係は、悪い感じはないが、連携となるとどこにどうつなげるか困ることも多い。自分が何かしたいときも、根回ししてからでないと上手くいかないことも多い。学年や学年主任によっても理解度が違うし、ズレがあるので共通認識を持つことが大事だと感じる。特に保健室の場合、その情報を知っているかどうかで大きく変わることもあるので。

個々の教師の動き(対応)が速いので、何かあれば自由に動けるところはある。何とかしなくちゃいけないと思っはいるので、そこを上手くつなげられると良いのだが、学校全体として組織的に動いているかというところではない。やはり連携する上で、管理職の力が重要だと思ふ。

連携は、立場とかではなく、人同士のつながりなので、そもそもの人間関係がないと上手くいかないと思う。信頼してもらうために、自分の仕事や基本的な対応をしっかりできて、その上にあるものではないか。伝えたいことも、仕事をしっかりしているからつながるのではないかと感じる。

## 2) キーパーソンのリーダーシップで機能しているケース

## D 教諭

管理職は、先生方との関わりはあまりない。管理職は、最後の結論をいうところであって、横集団がしっかりしていれば良いような気がする。学年で連携を図り、生徒指導部などが骨格を作り、報告を受けた管理職が、足りないところを指導する、それが管理職の役割ではないかと思う。学校の流れをみて、ここを見逃したらどうなるという流れを把握した上で、適切な助言や指導を行い、

生徒指導が舵を取る体制ができていれば良いのではないか。

職場の雰囲気として、コミュニケーションのとれない教師が多くなってきている感じがある。以前は大変な状況があり、生徒指導ができる人が沢山いたときは、みんなまで対応できていた。荒れたところを経験していると、みんな同じ方向を向くから。しかし、少しずつ異動し、落ち着いてきているところへ指導しない人が増えてきている状況があり、組織的な動きは弱い。見て見ぬ振りや、生徒とも関係性が作れない教師が増えてきている感じは否めない。校内では学年の雰囲気が一番強いし、学年主任の力量も重要だが、温度差があり難しいことも多い。周囲に理解させるためには行動し、力を出すことだと思う。それには、自分が自信を持っていなければいけないと思う。

連携は、生徒にとって何が必要なのかという視点を持って動くことが重要であり、マネジメントができないといけない。養護教諭としては、周囲をいかに巻き込むかが大切で、例えば、その日の生徒対応で気になる点を記述し、管理職、生徒指導主任、学年主任等に回し、情報を共有するための工夫をしている。教師との関係を作ることも大切で、例えば、部活動の試合を見に行ったり、自分とあまり関わりを持たない担任がいるときは、そのクラスの生徒が困っているときに、沢山関わるようにする。生徒が変わることで相手の教師も変わってくることも多い。相手に関心を持ち、積極的に関係を作ることが大事だと思う。

### 3) 管理職を含む教師の関係性が課題となるケース

#### A 教諭

教師はほとんど職員室にいるが、学年内での情報交換はその場ではできておらず、意思の疎通がすぐに凶れる状況はない。新任の教師は、なかなか入りにくい雰囲気があると思うし、困っていきそうなときに、助けてあげようという感じはあまりない。異動がないため、仲の良い者同士で固まっており、人間関係が良くない教師同士の場合、どこにつながればよいか困ることも多く、上手く回らない感じがある。

管理職も早く帰ってしまうため、最後まで待っていることもなく、教師への声かけをしている様子もあまりない。書類で報告を挙げているので、管理職も話が全く見えていないわけではないと思うが、管理職の所に行くまでに時間はかかっている。特に緊急時、生徒がケガをしたときの対応を巡っては、顧問と担任との間で役割分担が曖昧で、保護者も誰に連絡をとればいいのかわからない状況が起こったりして、困ることが多い。認識の持ち方

に差があり、事故があったときに連携がとれていないと思うこともある。

職員室全体の連携という部分では、情報を全く知らないと言うことはないが、それが組織的に機能するかどうかは疑問がある。

### 4) 管理職の働きかけがなく、組織的な対応ができないケース

#### B 教諭

学年や分掌を超えてのつながりはほとんどないため、他学年の情報がわからない感がある。周囲の教師とちょっとした話の中では出ても、具体的にその子についてどうしていこうということが、学年全体でもなかなかできない状態である。教師も長く勤めているもの同士の仲の良さで、慣れ合い的な部分が強く、協力的というのとは違う。

以前、不登校などの生徒を抱えているクラスの担任を対象に、ケース会議を行ったことがある。確かにメンバーは必要な人が集まっていて、そこで情報の共有や、役割分担が決まり、定期的に会議が出来れば問題も早期に解決出来る可能性があったと思う。ところが、意味がないという人が多く続かなかった。理由は、やったことがない、やっても何も変わらない、先週と同じことまたやるのという感じで、忙しい時にやっつけられないということだった。

普段、管理職から教師への働きかけや声かけはない。管理職自体が、研修を受ける機会がないので(校長以外は校内から役職に就いた管理職である)。もう少し校内や生徒の様子を見てくれると良いと思うが、全くない。情報交換や話し合う機会を避ける傾向があり、教師を信頼していないと感じることも多い。管理職は3人いるが、放課後は帰宅していないことが多く、その都度、対応に当たった人が苦勞している。このため、対応にも時間がかかってしまう。関わった人が何とかするしかなく、そういう子を抱えたクラス担任は大変だと思う。だから、一貫した指導はできない。何か起これば、取りあえず学年主任に報告するが、つなぎ方もその時々で違う。組織的に動けないところでは連携は難しいと思う。ただ、その時々で困ることはあっても、全体が大きく困る訳ではないため、特に変える必要も感じていないのではないか。教師自体に、そういう意識がないこともある。私学で、外部の研修へ参加する機会がないことも大きいと感じる。よほど大変なことが起こって、本気にならないと難しいかもしれない。人事に関しても、全て管理職が決定し、そのコマで動くしかないので、教師の特徴は活かしていない。

## 5) 管理職との関係が良好でなく、組織的な対応に課題があるケース

### II 教諭

連携には、学校の指導方針と、それに沿った役割や責任が明確になっていることが大切だと思う。そういう意味では、管理職の指導力は大きい。生徒や教師のことをどれだけ理解しようとしているか、またそれが伝わるのが大切だと感じる。わかってくれると思えば、協力しようとか、頑張ろうという気持ちにつながるの、そう思える働きかけをすることも、管理職の手腕と考える。日頃から生徒や学校の状況をよく見て、教師の話に耳を傾けることが必要な気がするが、管理職は校内を見回すことも、教師に声をかけることもない。相談しても話を最後まで聞かず、途中で言い争いのような状態になるため、こちらも相談しようとは思わなくなっている。また、管理職が遅くまで残ることがないので、何かあっても報告や相談が、その場でできないことが多い。管理的な割に何事も上手く回らない感じで、時間に追われる感じもあるため、教師の不満は強いと思う。

私学で異動もなく、馴れ合いの部分も強く、個人的な主張が通ってしまったりする。職員室では、クラスや生徒の情報はあまり細かく話をしていない。問題が起きたら担任から学年主任や生徒指導部など、それぞれ個別に相談をして動く感じなので、関わる人しか様子がわからず、学年内でも他のクラスの状況が伝わっていないことも多い。

以前、特殊なケースで保健室登校となっている生徒について、情報の共有と方針の確認のため検討会議の実施を提案したが、校長の意向で実施されなかった。校長が直接本人、保護者と面談を行ったが、情報を集約していないため、失言があり関係性を崩してしまったこともある。連携には、日頃の情報が共有できる環境があることが大事だと思う。

教師同士も、信頼できる相手なら相談したり、協力してもらおうという気になると思う。それには、人間関係を上手く作っておくことが必要だと感じる。仕事をきちんとし、日頃から声をかけたり、生徒のことで気がついた点等も、ちょっとした時間に伝えたりするようにはしている。

## 考 察

### 1、2群の特徴

#### (1) 連携できている群

Table 1に示したように、連携できている群では、管理職のリーダーシップに関わる項目が多く、内容もすべて肯定的であることが示された。特に共通している点は、

教師への声かけの多さや、校内巡回を常に行っている点である。I教諭については、巡回という直接的な言葉は出ていないが、一報が入れば必ずその場に管理職が向かって対応し、判断指示を出している。この点からも、校内の様子を常に気にかけ配慮していることが伺える。

管理職から、日常的に教師への声かけが行われていることは、教師の状況把握や適切な働きかけにつながるものといえる。また、教師側にとっても、管理職が積極的な関わりを持ってくれることで、より近い存在として関わりやすくしている可能性が推察される。連携できている群では、管理職の指導力や統率力があることが示されたが、そこには管理職の人間性が大きく関わっているものと考えられる。G教諭が示したように、認められると感じられる働きかけであることが重要であり、教師側が信頼感を感じられることが大切といえる。この点は、校長のリーダーシップには、フォロワーである教師側の解釈や受容が重要である、という淵上（2000, 2005）の指摘に通じるものといえる。

職場環境の雰囲気や対人関係についても、共通しているのは教師の仲が良い点である。馴れ合いの仲の良さとは異なり、情報交換や、気軽に相談できる体制を作りやすくしているものと考えられ、ただ単に足並みをそろえる集団の共同歩調（諏訪, 2003）や、同調的な職場雰囲気（淵上ら, 2004）とは異なるものといえる。

教師同士の団結力や協力という点では、荒れた状況や危機を体験している学校であることも、大きく影響している。特に、F教諭の職場では、空き時間に校内巡回を継続的に行い、事故報告書も短時間で戻す状況があり、危機を未然に、あるいは最小限に抑えるための手立てが徹底されていた。また、緊急支援を行ったI教諭の職場では、その後生徒に起こりうるリスクを予測し、いち早く管理職からの確かな指示が出されていた。それをもとに、教師の役割を明確化し、対応に当たっていた。危機感の高さは、協力体制や素早い対応と結びついており、共通認識を持てることが、指導の一貫性にもつながっているものと考えられる。すなわち、連携できる集団は、心理的な危機に直面したときにも、組織的に対応ができることを示すものといえる。また、E教諭の示す「孤立」状況は、一人職である養護教諭の場合、周囲との関わりが希薄な職場では陥りやすい問題といえる。しかし、教師間の関係性がよい場合、このような点にも配慮ができることから、連携を行う上でも教師の関係性や、職場雰囲気は極めて重要といえる。

#### (2) 連携に問題がある群

管理職からの肯定的な働きかけが極めて少ないことが示された（Table 1）。また、校内の巡回をしないなど、



に参加している。特に、養護教諭が複数の部会や会議に参加しており、情報は伝わりやすく、生徒にとっても効果的な働きかけや対応につながりやすいものといえる。組織の中で明確な役割が確認されており、人材の特性を活かせる組織作りがなされていることも、連携を行う上で大きな違いがあるといえる。また、教師同士の信頼感を構築するための工夫も示され、一人一人の意識の高さも重要であることが改めて確認された。

一方、連携に問題がある群では、必要な会議自体が設定しづらく、保健室や養護教諭に対する認識も低い印象を受ける。このうち3校では、職員室に養護教諭の座席がない。特に、保健室は一人職の場合が多く、生徒対応に追われがちで、他の教師との関わりもとりにくい状況が生まれやすいことから、必要な情報交換や共有も、よほど意識的に行わない限り困難となる。担当者だけに任せるのではなく、管理職が人材を上手く活用し、組織全体を掌握して適切な指導、助言を与えられることが課題となる。

併せて、教師側は管理職に教師を育てる視点や、豊かな人間性を求めているともいえる。認められることで頑張れると述べたG教諭やI教諭のように、教師の側に立った管理職の姿勢が、信頼感や組織全体に影響するものといえる。その点で、I教諭の事例が示す内容は、非常に興味深く、本研究につながる内容ともいえる。

連携できている職場においても、いくつかの課題が示された。まず、教師の異動による指導体制の変化である。荒れた大変な状況を経験した学校は、方向性が明確で教師のまとまりも良いことが示された。しかし、公立学校の場合、定期的な異動により組織体制もかなり変化してしまう。落ち着いた状況下ではなかなか危機感が持たず、生徒指導についても共通認識が持ちにくいという懸念が持たれる。

また、定期的な会議が開きにくい現状があることも挙げられた。情報交換できる機会は、重要と承知しているものの、時間の確保ができない現状がある。生徒に関わる内容だけでなく、事務的な作業が明らかに増えており、仕事の煩雑さは教師の心身にも影響を与えていることが推察される。時間に追われる状況は、明らかにこころの余裕をなくさせているものと考えられる。教師の感じている慢性的な多忙感、同僚との関係性にも影響を与えるものであり、人員の確保や仕事の質や量、必要性等、根本的な部分の検討は、職場環境を整える意味でも重要といえる。

本研究は、連携を養護教諭の視点で検討したものである。連携の捉え方についても、立場により異なるものと推察される。また、連携ができているE教諭やI教諭の

職場は小規模で、必然的に教師間の関わりも多くなることが示唆された。一方、連携に問題があるB教諭やH教諭の職場では、学校の規模自体が大きく、情報の共有や共通理解を図るにも、より工夫が求められることが推察される。勿論、その環境要因をどう生かすかが、重要であることには変わらない。しかし、連携のとりやすさという点では、環境要因として学校の規模についても、考慮する必要があるものと考えられる。

以上の点を考慮し、教師や管理職の視点も踏まえた比較検討や、学校規模との関連についても今後検討する必要がある。

## 引用文献

- 淵上克義 (2000). 学校組織における影響構造認知に関する実証的研究 (I) —教師側からみた影響力の位置と影響力の浸透度— 岡山大学教育学部研究集録, 114, 27-36.
- 淵上克義 (2005). 学校組織の心理学 日本文化科学社
- 淵上克義・小早川祐子・下津雅美・棚上奈緒・西山久子 (2004). 学校組織における意志決定の構造と機能に関する実証的研究 (I) —職場風土、コミュニケーション、管理職の影響力— 岡山大学教育学部研究集録, 126, 43-51.
- 福士襄 (1989). 「管理職」と養護教諭との連携をめぐる一元学校長の立場から— 学校保健研究, 31, 157-161.
- 河村茂雄 (2004). 教師間の連携の必要性とあり方—構成的グループエンカウンターを通して— 日本教育, 325, 9-11.
- 松井秀史 (2008). 校務分掌組織とその運営についての一考察— 教育実践総合センター研究紀要, 17, 215-222.
- 大石英史 (2004). 学校現場における教師間の連携—子どもの発達をどう支えていくか— 山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要, 18, 133-143.
- 迫田裕子・田中宏二・淵上克義 (2004). 教師が認知する校長からのソーシャル・サポートに関する研究— 教育心理学研究, 52, 448-457.
- 諏訪英広 (2003). 現代教師の教職生活に関する調査研究 (Ⅲ) —四国四県の小中学校教師の比較— 山陽学園短期大学紀要, 34, 15-27.
- 東原千春 (1994). 連携 (ネットワーク) のシステム化を願って—子どもの問題行動の事例に学ぶ— 児童心理, 48, 20-27.
- 吉田俊和・石田靖彦・藤田達雄・松原敏浩 (1997). 学

## 教師間の連携を構成する要因の検討

校組織の社会心理学的研究（Ⅱ）—スクール・リーダーが学校組織行動のプロセスに与える影響— 名古屋大学教育学部紀要 心理学, 44, 65-85

吉田俊和・佐々木政司・栗林克匡・藤田達雄・松原敏浩

(1995). 学校組織の社会心理学的研究（Ⅰ）—学校組織風土について— 名古屋大学教育学部紀要 教育心理学科, 42, 1-15.

(2011年9月30日受稿)

## ABSTRACT

### Discussion about the factors which constitute cooperation among teachers —From an Interview Survey of Yogo-Teachers—

Hiroko MORITA and Toshikazu YOSHIDA

In recent years, the necessity of cooperation among teachers has been stressed in school. Though mutual understanding and collaboration between teachers are essential to cooperation, the difficulty of practice is also pointed out. In this research, I interviewed yogo-teachers about their understanding of cooperation and actual conditions. As the result, 9 of 10 interviewees answered that managerial staff have significant influences on cooperation. Also, in the cohort of people whose cooperation is fine, managerial staff tended to provide positive approaches. However, in the cohort of people whose cooperation is not enough, it was indicated that managerial staff tended to provide very little positive approaches.

Key words: cooperation among teachers; leadership of managerial staff; yogo-teacher.