

1 特別講演

危機管理対応における学校組織の力量向上と リーダーシップ

岡山大学大学院教授：淵 上 克 義

はじめに

今日は、大きく3つの点について話をしていきたいと思います。第一に、「学校の組織」に光を当てます。今、いろいろな教育問題が学校を取り囲み、連日新聞やテレビで報道されています。その中で、「学校力を高める」、「組織力を高める」ということが言われています。では、学校の組織力とは何でしょうか。そういう学校の組織に光を当て、学校の組織の力量をどのように高めると良いかという話を、まずは1番目にしていきたいと思います。

第二に、危機対応として、広く学校を取り囲む、もしくは学校の中で起きる問題に組織として対応していく時に、「組織力」を向上していくとはどういうことなのかという中身についてみていきたいです。その中身について考える時に、大きく2つの視点があります。その1つは、チームもしくは教員集団、つまり「横の連携」です。学校を組織として捉えた時に、やはり中心になるのは教師集団です。確かに、学校全体で考えた時、学校の大きな目的は「子どもの成長、発達」ですが、実際にこの学校を動かしていく中核部隊は、やはり教員集団です。そういう教員集団の横の連携をいかに高めていけばいいか、教師集団の協働化、チームという部分に光を当てながら、教員集団の協働をどのように進めていけばいいか、協働が進むとといった何が見えてくるのだろうか、という問題について2番目に話をしていきたいです。

第三に、では教員集団だけが連携すればいいかというと、必ずしもそうではありません。やはり学校は1つの組織ですから、組織である限りは運営されなければいけない、マネジメントしていかなくてはいけない、誰かが旗を振らないといけないわけです。組織にはリーダーと呼ばれる人がいます。そのリーダーを抜きにして、組織力の向上は現実にはなかなか難しいです。そうしたときに、今度は横の連携ではなくて「縦の連携」というものをどうやって作っていくか。これは、リーダーシップの問題です。このリーダーシップを学校の組織で考えていくとき、もちろん中心は管理職です。具体的に言えば、学校の校長先生、ないしは教頭先生です。こうした校長や教頭のリーダーシップの問題だけでなく、管理職からいろいろな指示、伝達をする、管理職と教員集団をまとめていくミドルリーダーのリーダーシップも実は重要な役割を果たしています。こうした縦の連携と横の連携は、学校組織力のいわば車の両輪と言われるものです。ですから、この両方がうまく十分にかみ合って機能していくこと、これが実は学校の組織力の向上に大切になっていくと考えられます。従いまして3番目にこのリーダーシップの問題が当然関わってくるわけです。そういう横の連携と縦の連携という視点から学校組織と関わっていく中で、

¹ 注 本稿は、平成24年12月15日に行われた「平成24年度教育発達科学研究科心理危機マネジメントコース特別講演」のテープ起こし原稿を基に再構成したものである。

学校の組織力を高める、もしくは組織力を高めて問題を予防していくにはどうしたらいいかについての何らかの手掛かりを得て行こうというのが、今回の話の内容です。

1. 今なぜ学校に組織が求められているのか

昭和の時代に学校とはどういうものだったか、教師の仕事にはどのようなものがあったかということと考えますと、従来から言われている教師の仕事というのは、いわゆる個業と言われるものでした。個業というのは、つまり自己完結的なものだということです。教師の役割というのは昔から3つあると言われてきました。1つはデザイナーとしての教師、それからアクターとしての教師、エヴァリュエーターとしての教師です。デザイナーとしての教師というのは、授業を設計していくということです。自分が受け持っている授業を毎回毎回立案して、授業を設計していく、つまりデザイナーです。それからアクター、これは実践者ということです。実際に自分がデザインした授業を教室の中で演じて見せる。つまりこれが授業というわけです。それからエヴァリュエーター、評価者です。授業をした結果、子どもたちがどれだけ理解したかというのをテストなどで評価します。つまり、デザイナー、アクター、エヴァリュエーター、これが教師の大きな仕事です。これらを学級という、一つの集団・教室の中で遂行していく。これが教師の大きな仕事だと言われていました。つまり、教師の大きな仕事というのは、授業をして、学級経営をして、子どもを理解して、それがそれぞれのクラスごとに自己完結的に進められていくのです。その当時は、いわゆる組織力というものはほとんど問われない、学校マネジメントとか組織という言葉は学校の中ではほとんど使われていませんでした。「学校管理」という言葉はありました。学校管理というのは要するに、学校全体のことをする、管理する、管理職がやることです。ところが学校を経営するとか学校をマネジメントするとか、そういう組織という視点は当時ほとんどありませんでした。ところが、ご承知の通り、世の中変わってまいりました。不適応、不登校、いじめの問題、そして特別なニーズのある子どもの問題、そうしたいろいろな子どもの問題が増えてきました。そのため、クラスの中で一人の教師では大変だろうということで、学級を越えたかたちでチームティーチング等が行われるようになりました。それから、そういういろいろな問題も含めて、危機管理や安全教育といったことが言われるようになってきました。つまり、一人ひとりの教員だけではなかなか解決できない、誰かクラス経営や学級経営で困っている教員がいたら、他の教員がアドバイスをする、何か問題が発生しないように教員同士が連携しながら対応していく、いわゆる教科や学級や学年を越えたかたちで、組織として学校が機能していく、そういう部分が必要になってきたということなのです。

では、その組織力とは一体どんなものなのだろうという中身について、2、3年前に行った興味深い調査結果があります。今なぜ学校に組織力というものが求められているかと言いますと、教師の集団としてのまとまり、つまりチームワークが大事だということがわかりました。そのチームワークの中身について検討してみたいと思います。中国地方のある都市の教育委員会の協力を得て、その都市全ての小学校（28校）と中学校（8校）の教職員を対象に調査を行いました。学校のチーム力、つまり学校の教員集団のチームワークと、教師としての誇り、もしくは職務意欲、この2つの関係を検討しました。

背景には次のことがあります。最近教師の心が折れるなどといいます。最近問題になっているのは子どもだけではなくて、教師の一人ひとりがどれだけ教師として仕事を続けていけるかどうか、日々の教育の中で教師としての仕事満足度をどれだけ持って仕事をしているかという点です。つまり、学校の組織力の原点である教員の職務意欲が非常に大事なのです。ご承知の通り、今教員を辞める人がいます。教員になったばかりの2、3年で辞めてしまうとか、もしくは、割と年配の先生でも辞めてしまう。教員の離職は非常に多いです。それはなぜかということ、学校が自分の職場として日々充実した気持ちで送

れる場所じゃないと感じ、臨床心理学の言葉で言うとバーンアウトとか意欲喪失とか燃え尽きとか、そういうことで辞めてしまう人が多いです。つまり、学校で一番中心になる教員がどれだけ意欲を持って日々仕事をできるか、それが重要な要因だと思うのです。そこで、チームワークと教師としての誇り・職務意欲の関連性を見てみようと思いました。

まず、教員のチームワークの中身について検討したところ、因子分析の結果、3つの次元が出てきました。まず1番目は仲間意識やコミュニケーションです。日々同僚の教員とどれだけ話すか、どれだけ同僚と仲間意識があるかなど、コミュニケーションの頻度です。いわゆる人間関係がまず教員集団としてのまとまりの大きな要因だということです。2番目は授業、教科指導です。最近は学校を開くとかで授業公開や校内研修が盛んです。そういうものを通して、若い教員が年配の教員からいろいろなことを学びます。学びの共同体などと言いますが、「うちは授業に関して率直に意見を言い合う」とか「自分の学校は先生たちが一生懸命授業について勉強している」とか、そういう授業に関する協働性です。3番目は、今大きな問題となっている保護者対応、そして地域対応、校務分掌、要するに組織活動です。学校は授業さえやればいいという話ではないのです。我々は小学校時代などを思い出すと先生は授業をしているイメージがありますが、いざ自分が先生になってみると大違いで、授業以外にももっとたくさん仕事があります。いわゆる分掌、雑務ということです。教務係であったり、進路指導係であったり、もしくは人権教育であったり、組織としてそういう役割分担をしていかなければならない。俗に言う雑用みたいなものです。そういうものに対する協働性です。だいたいこの3つに分かれました。

次に、この3つの次元それぞれと教員の誇りや職務意欲との関連を調べてみました。学校単位で学校ごとに分析をすると、ある意味での学校力というのが出てきます。Figure 1の帯は一つ一つの学校を示しています。横軸は教職に対する誇りです。だから右へいけばいく程、教師としての誇りが高い、プライドを持っている、もしくは職務意欲が高いということです。縦軸は各学校における教師一人ひとりの数値を表しています。つまり、この帯が長ければ長いほど、教員によって回答にばらつきがあるということです。帯が小さくなればなるほど、回答にばらつきが少ないということです。それから、白の帯は協働性の高い学校、薄い色の帯は協働性が中程度の学校、濃い色の帯は協働性の低い学校を指します。これらを並べて、それぞれの学校力を示しています。これらを用いて分析した結果、チームワークの1

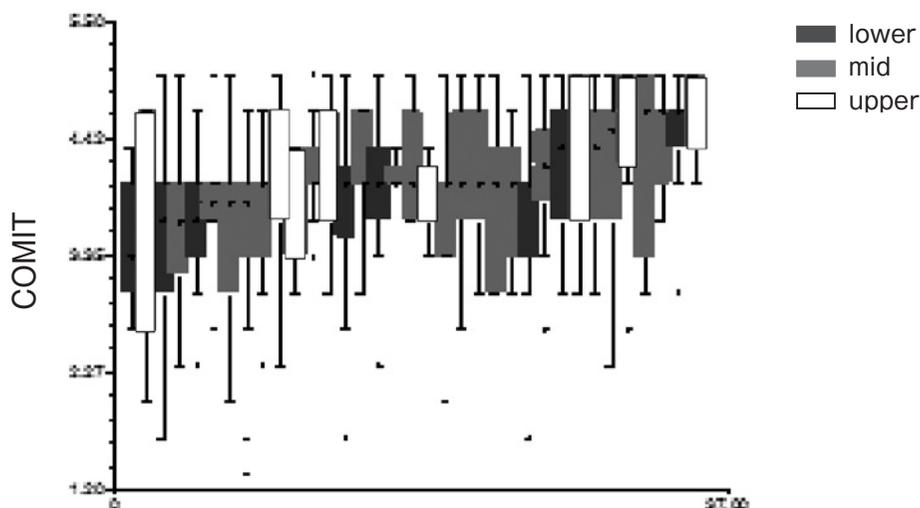


Figure 1 人間関係の協働性と教職に対する誇りや使命感の関係

番目の要因の人間関係の協働性と教職に対する誇りや使命感との関係は、無相関でした。つまり、コミュニケーションの頻度が高かったり仲間意識が高いだけでは、別に教員としての職務意欲や教師としての誇りは高まらないことがわかりました。次に2番目、教科指導、授業の協働性について検討したところ、これも相関がみられませんでした (Figure 2)。つまり、授業に関する協働性が高かろうと低かろうと教師の職務意欲とか教師としての誇りには関係がないということです。3番目に、保護者対応や校務分掌の協働性について検討したところ、きれいに差が出ていました (Figure 3)。つまり、保護者対応や校務分掌で自分たちは上手くやれていると思う学校ほど、職務意欲や教師としての誇りが高い。これが何を意味しているかという、教師にとってみると、まず大事なのは、いかに自分が授業をしたり学級経営をしたり、そういうことに十分時間を割くことのできる環境にあるかということが教師にとっ

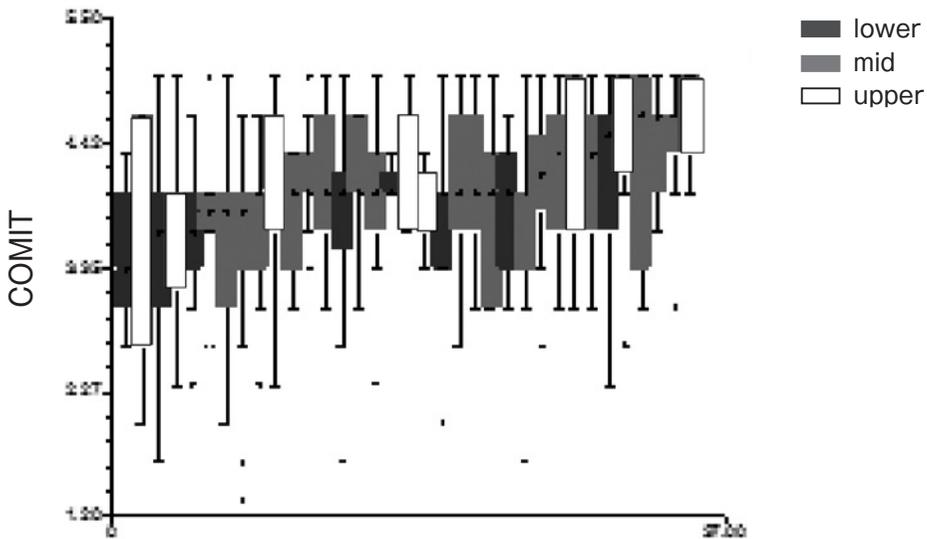


Figure 2 教科指導の協働性と教職に対する誇りや使命感の関係

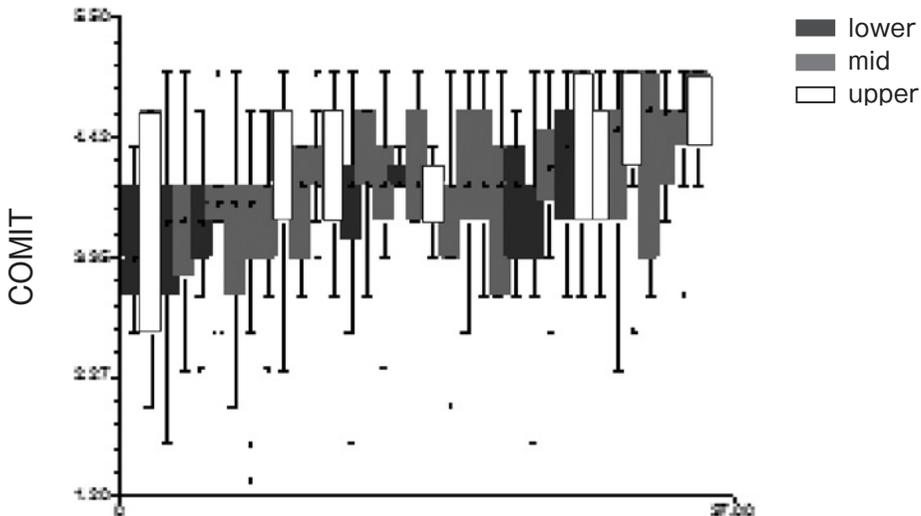


Figure 3 児童・生徒、保護者への対応や校務分掌の協働性と教職に対する誇りや使命感の関係

ては大事だということです。逆に言うと、授業や学級経営に十分時間を割くことができず、やれ保護者対応だ、校務分掌だということに忙しくなると、教師としての誇りがガクッと落ちるということです。つまりこのデータは、学校には組織力が大事だということを明瞭に示しているのです。「あなたはなぜ学校の先生になったの?」と聞くと、だいたい出てくることは2つです。1番目は「教えることが楽しい、授業が楽しい」、2番目は「子どもが好きである」ということです。一方、一般の企業に就職する学生の場合は、「自分に合いそうな仕事だ」、「給料がいいから」、「待遇がいいから」、「有給休暇が取れそうだ」とか、場合によっては「企業から将来的には独立して自分が社長になりたい」とか、いろいろなことがあるわけです。ところが学校の先生の中で、「給料がいいから先生になりたい」とか、「校長になりたいから先生になる」という人はまずいません。出てくるのは、「授業が楽しい」、「子どもと接触するのが楽しい」、ほとんどこの2つです。そうすると学校は、教員にとっては授業をしたり、学級経営やったり、子どもと接触したり、そういうことを保証してくれるところであってほしいということです。そうして初めて教員には誇りや意欲が出てくるのです。逆にそういうことができないような、保護者対応だ、地域対応だ、なんでこんなことまで自分たちがやらなくちゃいけないか、土曜日でも日曜日でも地域の祭りに出なくちゃいけない、夜10時11時まで生徒指導にかけなくちゃいけない、校務分掌の仕事だ、こういうなかでうまくチームワークが取れてないと教師としての誇りや職務意欲はガクッと落ちてしまうということなのです。つまり、学校になぜ組織力が必要かというのは、こういうことからもうかがえるのです。

2. 組織の理解

組織は、水平次元の分業と垂直次元の分業、つまり縦の分業と横の分業ということが言われています。よく言われるのは、組織のピラミッド図という構造です (Figure 4)。水平次元の分業というのは職能を指します。会社でいえば、営業、工場、製品開発部、人事部などと横で分業されています。縦の分業というのは職位、いわゆる組織の中での地位と言われるものです。学校でいえば校長がいて教頭がいて教務主任がいて教員がいて、そういうかたちで分かれています。組織というのは縦の分業と横の分業、この2つで成り立っているのです。これを全部一人のできるなら組織なんて作る必要はありません。例えばAさんが商品を考えついた、それでデザインして、今度は商品を組み立てて作りあげる。そして、その自分で考えて作った商品をまたAさんが駅前で売り歩き、またその売り上げた金額を自分で計算する。これを全部Aさんが一人のできるなら何も組織なんて作る必要はありません。組織というのは、やはり基本は分業です。分業の中で組織というのは出来上がっていきます。しかし、分業だけ自分で好き勝手やって良いわけではありません。お互いにそれぞれ調整を行っています。たとえば、横同士でそれぞれが調整されます。ある会社でA商品とB商品があって、A商品は今よく売れているが、B商品は

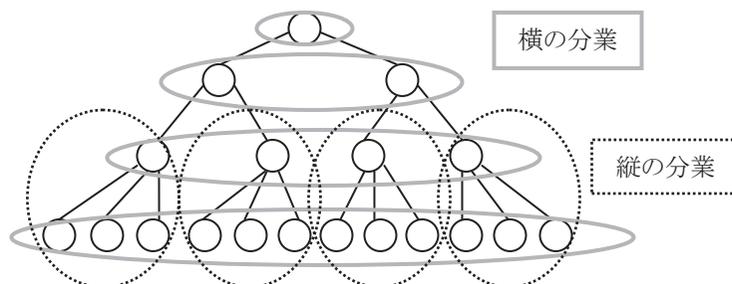


Figure 4 組織のピラミッド図

Table 1 組織の分類 (Katz & Kahn, 1966)

(1) 製造・経済組織	商品の製造・販売
(2) 適応組織	情報サービス業
(3) 管理・政治的組織	政治・管理組織
(4) ヒューマンサービス組織	学校 病院 福祉組織

5年前から全然売れなくなるとします。ところが工場の方はそれに構わずB商品もじゃんじゃん作っています。そうしたときに営業はどうするかというと、すぐ工場に言うわけです。「もうB商品は売れない。今からそんなに作っても在庫が余るばかりだ。だからB商品は作らないでほしい。」いくら営業で頑張ってもB商品は売れないから仕方がないということになります。そうしたら工場は「わかった。B商品はやめましょう。A商品だけ作りましょう。」という話になります。お互いに調整していくのです。調整しないと組織というのは成り立ちません。分業で自分たちが好き勝手にやればよいという話ではないのです。では調整する時には何が必要かということ、上からいろいろ指示を出していくことです。「もうB商品は作らなくて。A商品でいいから。」と。これが統制です。これも組織では必ず行われます。つまり、調整と統制がバランスよく行われながら組織というのはうまく機能していくのです。それが組織の考え方の原則です。

そういう組織というものを理解していただいた上で、じゃあ組織にはどんなものがあるかということです。組織の分類で、企業、学校、病院もしくは県庁とか市役所とかの官公庁、いろんな組織でもやっぱり中身は全然違うわけです。今から50年以上前になりますけど、KatzとKahnというアメリカの組織心理学者が組織を分類しました。それは今でも用いられるポピュラーな分類法です (Table 1)。

学校はヒューマンサービス組織に分類されます。ヒューマンサービス組織というのは、学校、病院、福祉組織といわれるものです。このヒューマンサービス組織の目標は「他者を社会化へと働きかけたり、社会に復帰させること」です。ここには明らかに大きく2つの点がありまして、「他者を社会化へと働きかける」というのは、子どもの成長発達ということを考えると学校の目的といえます。それに対して「社会に復帰させる」というのは、病院や福祉組織の大きな目的でしょう。

ヒューマンサービス組織の大きな特徴は他者との関わりの中で仕事が遂行されることです。人との関わりを抜きにして仕事は遂行されないのです。学校では、教師が授業という営みの中で子どもと関わりながら仕事が行われていきます。病院では患者さんとの関わりの中で仕事が遂行されます。福祉組織だと、例えば高齢者とかかわりの中で仕事が遂行されます。このヒューマンサービス組織というのは、すべて人とかかわりの中で仕事が遂行されています。したがってポイントになる点は2つあります。1つは「仕事本来の難しさ」です。これは要するに「テクニカルスキル」と呼ばれるものです。これが必要になります。仕事の専門知識は一人前になるためには必要で、全ての組織にあてはまります。また、他者との関わりの中で仕事が遂行されるとなると、当然のことながら「人間関係の難しさ」があるわけです。相手はロボットではありませんから当然相手との間に関係というものが出来てきます。つまり、ヒューマンサービス組織の特徴としては、テクニカルスキルだけでなく「ヒューマンスキル」というものが必要になります。この2つがないと非常に難しいです。これは昔からですけど、最近よく問題になるのが、例えば教師だったら子どもとうまく関係が作れない、保護者と上手くコミュニケーションがとれない、同僚とコミュニケーションがとれない、人間関係が作れないということです。昔はそんなに必要なかったのです。同僚や保護者とのコミュニケーションというのはいらないようなものでした。ところが最近、そういうものが大切になってきました。勉強だけ、知識だけちゃんとあって、つまりテ

クニカルスキルはあっても、ヒューマンスキルがないとこれは非常に難しいです。

こういう人間関係の難しさが出てくると、ストレスやバーンアウトに陥りやすい。特にバーンアウトは、看護師、教師、福祉士などヒューマンサービス組織に働く人に多くみられます。なぜヒューマンサービス組織に働く人にバーンアウトが多いかというと、これは人間関係の問題が影響しています。このことについて、私のところでいくつか研究を行いました。教師の場合、必要と思っている仕事、例えば授業をちゃんとする、子どもを理解する、学級経営をするということについては、忙しくてもストレスを感じず、むしろ充実感を感じるという調査結果がみられました。学校の先生を対象に調査をすると、先生はたいへいひとこと目に「最近忙しくて」と言ったりします。授業が忙しい、子どもと関わるのが忙しい、学級経営が忙しいということについては、忙しくてもあまり苦にならないのです。何が苦になるかということ、必要と感じていない仕事です。保護者対応や分掌の仕事、地域の仕事などは、なんで教員がここまでやらなきゃいけないのかというくらいです。そういう仕事は非常にストレスがたまります。本当はそんな時間があつたら、子どもと向き合いたい、授業研究やりたい。だから今組織力が必要なのです。みんなで連携しましょうという話です。やはり調査をすると、真面目な教師ほど必要と感じていない仕事にも熱心に取り組んでいます。それで多忙感を感じてしまう。まじめで断れなくてストレスを感じ、バーンアウトしてしまう。ヒューマンサービス組織にはこういう特徴があるのです。だからこの部分をよく理解しておくことは大事なのです。

それで今よく言われているのが、対人支援、心理学でいえばソーシャルサポートの重要性です。だいたい3つに分かれています。1つ目は「業務支援」、仕事に関するサポートです。2つ目はメンタル、「精神支援」、3つ目にチームワークや教員集団の協働化を進めていくために大事な「内省支援」といわれる、リフレクションがあります。みんなが本音で語り合いながらお互いに助け合う、同僚のいろんな意見を聞く、それを自分が取り入れながら自分でリフレクションしていく。いわゆるこの内省支援が大事だと言われています。学校現場の研究でも、やはり同僚や管理職からのサポートが効くことが示されています。こういうサポートがあるかないかで差が出てきます。自分が苦しい時には相手が手を差し伸べてくれる、相手が苦しい時には自分が手を差し伸べる、そういう関係ができていくかどうか、サポートティブな関係が出来ている職場とそうでない職場とではやはり違います。クラスや学級の悩みを自分が持っていたとしても、それを同僚に話そうもんなら逆に同僚にたしなめられる、「あなた教師でしょう。なんで自分のクラスさえまとめられないの。」といったようなネガティブなフィードバックがかかってくるとわかっているから言えないわけです。自分で自分のクラスの責任を持っているわけですから、どうしようどうしようとなかなか言えない。誰にも相談できないまま、あるときバーンと爆発する。するとみんな驚くわけです。これはその職場が持っている雰囲気や職場の風土が大きいのです。だからそういうものを支え合えるというのはある意味非常に大事だと考えられます。これは養護教諭にもみられます。養護教諭というのは昔からよく一人職場と言われます。でも今は保健室の中で自己完結的に仕事をするのではなくて、子どもの問題、子どもの支援についてコーディネーターとして連携していきます。学校の先生も一人の同僚として受け入れてくれる、そういう環境が出来ているかどうかによって違ってきます。

このように組織として捉えた時に、基本的な視点となるのはヒューマンサービス組織ということですから。そこではいかに教員が本来的な業務をきちんとできるだけの保証なり仕組みを作っていくかが重要です。子どもが学習できる環境をいかに設定するかが大事だとよく言います。いじめがない、暴力がない、クラスの中にもめごとがない、子どもが勉強できる環境を設定することが大事ですよとよく言われますが、それはそっくりそのまま教員にもあてはまります。教員が授業や学級経営といった本来の仕事に集中できる環境をいかに学校が組織として作っていくか、これが大事です。だから今、組織力なので

す。それが保証されていると、調査でもわかったように、そういう学校では教師としての誇り、意欲が高まるという結果が出てきます。

3. 学校組織とリーダーシップ

学校というのはある意味組織であるという話をしましたが、組織の中ではリーダーシップが大事になります。では、そのリーダーシップには一体どういうものがあるのでしょうか。リーダーシップについて、これまで心理学の分野で様々な検討がなされてきましたが、ここでは、代表的な考えを1つだけ紹介したいと思います。アメリカの社会心理学者、組織心理学者のYuklは、『Leadership in Organizations』という本を書きました。アメリカのビジネススクールの標準的なテキストとしても使用されています。リーダーシップの本の中では一番よく売れている、最も読みやすいテキストの一つです。Yuklは、リーダーシップとはだいたい4つから成ると言いました。

まず「意思決定とリーダーシップ」、要するにリーダーシップとは物事を決めることができるということです。よくリーダーは口が大きくなければいけないといいます。人を説得したり、指示を出したり。でもリーダーは耳も大きくなければいけない。みんなの意見をちゃんと聞く、その両方が大事だといいます。でも、聞くだけで物事を決めることができないと、それはやっぱりリーダーとしてはダメだろうという話です。意思決定というのはリーダーの日々の営みです。決めきれないとやっぱり優秀なリーダーとは言えない。会議の場で、「Aさんの意見もいいな、Bさんの意見も捨てがたい、Cさんもいいこと言うなあ。ああどうしようどうしよう」と決められないと、いつまでたっても決められない。やはり無責任ということがリーダーとしては一番能力が問われる部分です。何かがあった時に「自分は知らない。部下がやったことだ。」ということは一番見苦しいです。物事を決めるというのはリーダーシップの中で一番重要なことです。

2番目の「他者に影響を及ぼす」、これも大事です。リーダーシップというのは究極的にいうと、影響力、人を動かすということです。リーダーがいろいろなことを言っても部下が動かないのでは何の効果もありません。笛吹けど踊らずといいます。リーダーシップというのは、「Aさん、Bさん、これをなんとかやってくれんか」「わかった。リーダーが言うのなら一肌脱ぎましょう」と部下が動いてこそ効果があるのです。リーダーシップというのは人を動かす力、つまり影響力だということです。この影響力は心理学では2つが想定されています。1番目は、「地位や正当性」で動かすことです。「リーダーの言うこと聞きなさい」、つまり、学校であれば「先生の言うこと聞きなさい」、会社であれば「上司の言うこと聞けんのか」ということです。地位や正当性で動かすと、人は表面的には動くことになります。ところが面従腹背というように、言うことは聞いても心の中では全然そう思っていないということがあつた。なぜか、上司だから、リーダーだから従えという話だからです。だから表面上は同じような行動をとっていても、これは心まで動かしたことはありません。もう1つは「信頼関係・尊敬」で人を動かすということです。つまりそこで初めて、行動と心が両方動くことになるのです。部下はここで初めて納得するわけです。「ああなるほど、そうかわかった。リーダーのためにがんばろう」。人を動かすためには、やはり納得させて動かすというのが大事だろうということです。だからそういう信頼関係というものが、人を動かす時に大事になります。

3番目に「関係構築力」です。この関係構築力というのは、いわゆる人間関係です。リーダーというのは何か目標に向かって集団を引っ張って行くだけでなく、当然集団をまとめていかないとはいけません。集団の中の人たちはいろいろな価値観を持っています。リーダーはそれを束ねてみんなを引っ張り、サブグループなどいろいろな派閥があつたりすると、そこを上手に調整したり、人間関係を作っていく

構築力も必要となります。意思決定力、影響力、それから構築力です。

4番目は「情報力」です。情報の提供と情報の収集力もリーダーとして大事です。要はこうしたリーダーシップを通して、部下と信頼関係を築きながら、いかに学校という組織力を高めるかということです。

学校の組織における管理職のリーダーシップについての研究（松原・吉田・藤田・石田，1998）では、校長や教頭などの管理職のリーダーシップは、教員一人ひとりに直接に影響を及ぼすというよりもむしろ、職員室の職場風土、つまり組織風土に影響を及ぼし、結果、教師一人ひとりに影響を及ぼすことが示されています。教育相談や養護教諭に関する研究においても、管理職は職場風土に影響を及ぼすことが明らかにされています。このように、学校の中での管理職のリーダーシップが職員室の職場風土に一定の影響を及ぼすことはわかっています。しかし、管理職が一方的に職場風土に影響を及ぼしているかというところではなく、職場風土が管理職に影響を及ぼすという結果も出ています。管理職のストレスに関して、7、8年前に校長先生と共同で研究を行ったところ、管理職の職務意欲やコントロール感は組織の風土から影響を得ていることが示されました。まわりの教員がどれだけ自分を支持してくれるか、どれだけ自分の方針ややり方をサポートしてくれるか、そういった組織の風土が管理職の日常の行動に影響をもたらすのです。つまり、縦の連携でいえば、学校の中では相互依存関係にあって、管理職が一方的に職場の雰囲気に影響を及ぼすのではなく、職場の雰囲気が逆に管理職の日々の職務意欲に影響を及ぼしているのです。

10年ほど前に、それまでほとんどなかった協働的職場風土、同調的職場風土についての研究を行いました。その当時も、教員集団でのまとまりは大事だといわれていました。ここでいう協働性とは、行動の表面上と心の中も一致すること、お互いに本音で話し合うということです。同調は、まわりに自分の意見を合わせておくということで、表面上はまとまって見えても、協働と同調では中身が全然違います。まず、協働的な職場風土と同調的な職場風土を測定する項目を作りました。協働的とは上四つのようなもので、同調的とは下四つのようなものです（Table 2）。

職場風土でタイプ分けをして、職務意欲や役割意識の関係をみるときれいに結果が出ました。協働的だと思っている職員ほど職務意欲が高く、同調的だと思っている人ほど低くなっていました。この研究の後に、東京や大阪や九州でも同じような研究を行った方がおられました。やはり2因子構造がみられ、協働的な風土で肯定的な結果が出てきました。こういった職場風土が教職員に影響を与えることがわかってきました。

また、ミドルリーダーの役割も最近注目されており、学校でも配置されてきています。例えば学年主任、教務主任などの主任といわれる人や、最近導入された主幹教諭といわれる人がいます。昔は教員と

Table 2 協働的職場風土と同調的職場風土（淵上，2003）

1. 協働的職場風土を示す項目
・ みんなが協力してよりよい教育を目指しているの、自分も高い職務意欲を持つことができる。
・ 教師一人ひとりの意欲が大切にされており、各自の個性を尊重し、発揮しあう形でよくまとまっている職場である。
・ 教育実践や校務分掌に関する教師間の多様な意見を受け入れて、みんなで腹を割って議論できる雰囲気である。
・ 何か困った時には、同僚から援助や助言を得ることができる。
2. 同調的職場風土を示す項目
・ 教師集団の和を大切にすあまり、自分の考えや主張が言いにくい職場である。
・ 趣味や遊びの面での仲間意識はあるが、生徒や校務分掌の仕事などについて真剣に議論することはあまりない。
・ 他と異なる意見を言ったり、目立った行動をとらない限り居心地のよい職場である。
・ 職員会議は、一部の人の意見に従うかたちでまとまることがある。

というのは鍋蓋組織といわれていて、上に校長がいてあとはみんな教員でした。仕事について1年目から〇〇先生といわれるのは教師くらいで、自分のお父さんお母さんと同じくらいの年代の人と同じように扱われます。普通の企業では就職して一年目はぼろくそ言われながら、一人前になるまで何年もかかります。しかし今は逆行しており、学校もミドルリーダーを入れています。というのは組織として対応しなければならないからです。昔の学校は、管理職は学校の管理をし、教員は教室の中だけをみていればいいという役割分担でうまくいっている時代でした。今はそれでは対応できなくなっており、組織として対応しなければなりません。必然的にミドルリーダーは重要な役割となっています。ではミドルリーダーとはどんな役割なのでしょう。リーダーシップの話からいうと、まず横への働きかけ、つなげていくということです。教科を越えて、学年を越えて、連携していくというのは重要なことです。中学で問題があった時、中学は学年で動くことが多いですが、「自分の学年じゃないからいいんだ、関係ない」という話になると学校全体でうまくいかなくなります。だからミドルリーダーが大事なのです。そのためには知識や情報を取り入れたり、支援関係・協力関係を作り、何かあった時にすぐ情報を流す、お互いに手伝う、支えあうということが重要です。次に、下への働きかけとして、チームを作っていくことです。学年主任だったらそれぞれの学年、クラスの担任、教科担当などの下をまとめていくことが大事です。そして、上への働きかけとして、今の下の状況、子どもの状況、教員の状況を上に伝えていきます。時には伝えるだけでなく、主体的、能動的に提案していくことも必要です。今はこういったミドルリーダーが重要です。このミドルリーダーを支える感覚は、コントロール感・エンパワーメントなど手ごたえ感覚です。自分が動かしたらこう響くんだといった手ごたえがなければどうしようもできず、孤立無援では何もできない。そのためには上の管理職や、下の教員の支えが必要です。つまり相互依存関係です。管理職がすぐミドルリーダーに丸投げすることがありますが、管理職が後ろでミドルリーダーを支えるものでないといけません。ミドルリーダーのエンパワーメントは重要なのです。

4. 職場におけるチームマネジメント

今、チームや、チームワークを高めていくことが大事だといわれています。集団は人の集まりなので、生き物であり、成長し進化します。チームワークも成長し進化します。チームワークは変動域の大きいものですので1+1が3にも4にもなれば、1.5や1.2など2以下にもなります。3や4になる場合、一人ひとりが十分に力を出すだけでなく、お互いに助け合い、支えあうことで、2以上の力が出ると考えられます。しかし、2以下になる場合、手抜きで、どうせ誰かがやるという思いだと、人が集まっても力が出ません。

チームを成長させていくためには、何が必要でしょうか。組織心理学の研究によると、チームの発達段階にはいくつかのレベルがあります。まずレベル1は1+1が2の段階、つまり一人ひとりが自分の役割をこなす段階です。こなすだけでなく、お互いに共通理解できる段階です。会議などでよく言うハウレンソウ、報告・連絡・相談、この三つができてるのがレベル1の段階です。それぞれが100%に力を出しながら、しかも共通理解ができる、そういう状況になってくると、メンバーの中にお互い協力することが大事なんだと意識化することができる段階になります。協働の効力感と言い、「私は同僚と一緒に～できる」という関係性ができてきます。しかし、レベル1の段階では対人関係のレベルであるため、まだ1+1が2のままです。ただ現実には、ハウレンソウの段階まで行くのも難しく、なかなかそれさえうまくいかないことも多くあります。先程の例でいえば、1+1が1.5とか1.2とかなかなか2までいかないのです。レベル1が基礎的な段階で、レベル2になると1+1が2以上になる、上がっていく段階です。上がるためにチームはどうしたらいいのか。自分の役割だけでなく、自分の役割を越えた

働きをしなければなりません。そこで初めて集団ということ意識し始めます。対人関係のレベルから集団、チームの全体性を意識するようになると、そこで協働的効力感から集団効力感、グループエフィカシーの段階になっていきます。そうすると「私たちは一緒に～できるんだ」というレベルになり、IからWeの関係性になります。それから、文脈的行動というものが出てきます。これは役割を越えた行動や同僚への支持・支援的な行動です。自校の教育目標遂行のために積極的な姿勢をもっている、組織の一員として自覚のある行動がとれるなど、教職員の協働的な活動を評価することが大切になります。一般に部下の行動を評価するときに、業績評価というのは二つの面があるといわれています。一つは課題業績です。これはそれぞれが与えられた課題をきちんとしているか、例えば自分のクラスの学級経営がちゃんとできているかなどです。もう一つが文脈的業績です。これは組織や集団の中では誰がやるとは決まっていなくても、誰かがやってくれると助かるものがあります。そういうものを文脈的業績といい、こうしたことをみんながするようになると、自分の役割を越えた働きをし、自分のチームのため、学校のため、職員室のため、みんなのためにやりましようとなります。文脈的業績の研究では、同僚の困っていることに対し相談にのる、生徒指導で家庭訪問する際、相談に乗ったりするなど、個人の支援で、コーチングやメンタリングも含まれます。こういうのは誰がやるとは決まっていなくても誰かがしてくれると助かります。2番目は、電話やインターフォンが鳴るとすぐ出る・お客さんが来たら対応するなど、環境づくりです。これも誰かがやると助かるものです。3番目が組織への支援です。修学旅行のしおり作成等で要求されている以上のよりよいものを作る、自分のクラス以外でも、ガラス破損や壊れたところを処理や修理するといった組織への支援です。これらは全部誰かがやると助かるもので、文脈的行動といえます。こうした文脈的行動が出る学校と出ない学校で調べると、職務意欲や学校への愛着心ではっきりと差が表れます。「自分はこの学校でよかった」など教師一人一人の変数にある一定の影響がみられます。

5. スクールリーダーの評価能力

最近では教職員評価というものが導入されています。一般に人が人を評価するとき中心となるのは、評価を受ける側がどんな気持ちになるのかということです。より満足を得るための評価内容、評価する方法はどんなものかという点です。一方で大事なものは評価する側の要因です。リーダーシップにおいて、リーダーが職員をきちんとアセスメントするのは重要な役割です。なぜ重要かという点、学校の中で、学校の組織力と関連したときに非常に重要になります。一昔前まで、小学校や中学校、高校の校長先生は、校長が自分の気に入った教員に対して、肩をポンとたたいて「君も採用試験を受けてみんか」といった感じで決まっていました。でも今は学校評価、教員評価など、リーダーがきちんと評価できる能力があることが大事です。これが実は協働と深い関連があります。リーダーが教員をどう評価するかというのはバラバラで、個人差があります。研修やトレーニングも受けずに、経験的に校長になった人が多いのです。だから、きちんと評価するというのは大事なことです。自分が教員を評価する際に、例えば、A先生は授業もしっかりできて学級経営をする力量もあるとします。しかし二人の校長がいるとして、最初の校長は「あー、これこそ教員の鏡だ」と高く評価するかもしれません。しかしもう一人の校長は、「今の教員は、学級経営とか授業だけじゃなくて、保護者にきちんと対応ができるとか、他の教職員とコミュニケーションがとれるとか、仲間と一緒にやれるとか、そういうのが大事だ」と思っていたとしたら、もしA教員が授業はきちんとできても、教員とのコミュニケーションがうまくできていなければ、低く評価されるかもしれません。校長がどういう評価の仕方をするかによって、評価が変わってくるわけです。できればきちんとした評価能力を持ってほしい。だから今の学校には評価能力が重要なのです。

そういうことを考えて、次の研究を行いました。対象は校長と教頭でした。この当時は教職員評価が導入されたばかりでした。「教員を評価するとき、どういう視点で評価しますか」という内容について自由記述で質問し、整理したところ、6つの視点が出てきました。まず1番目は、公務の処理。資料・備品等の管理がきちんとできる、指導要領・出席簿等の記録や整備ができる、勤務がしっかりできるなどです。2番目は、子ども・保護者との対人関係スキル。ちゃんと子どもとコミュニケーションがとれる、保護者に適切に対応ができるなどです。3番目が学級経営や生徒指導。4番目が組織活動。5番目が研修。6番目が授業で、これにはカウンセリングマインドも入ります。この6つに分かれ、因子負荷量で3つのパターンに分けました。Figure 5の◎は先述の6つの評価軸全てで平均以上にどれも大事だと評価したグループ、○は6つの評価軸のうち2つの評価次元だけを重視するグループ、●はどれも平均以下で、評価の軸があいまいなグループです。3つのグループに分けて、「あなたが勤務している学校の雰囲気はどうですか」という質問に加え、「あなたの勤務している教職員の評価」も尋ねました。両方とも全く同じ結果が出て、管理職が評価の軸を多く持つほど、自分の学校や自分の教職員をポジティブに評価していました。一方、管理職の評価の軸が少ないほど、自分の学校をネガティブにとらえることが明らかになりました。例えばA教員は授業はよくできるが教員同士のコミュニケーションがうまく

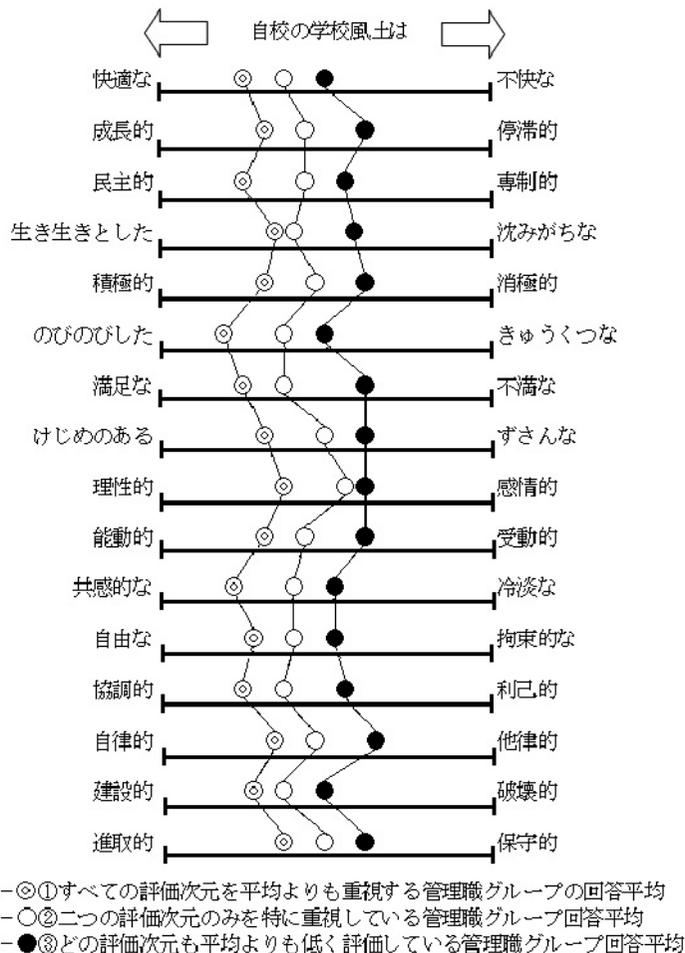


Figure 5 スクールリーダーの評価次元に対する評価と学校風土に対する認識

できない、B教員は授業はうまくないが、子どもの心はよくわかる、C教員は授業や子どもがちょっと苦手だが研修計画など文章の仕事はちゃんとやれる、同僚とのコミュニケーションもできる、といったように、あれはだめでもあれはできるといったように、評価の軸がたくさんあると多様な評価ができるわけです。その結果を相対的に見ると、我々の学校は教員同士がお互いに補いあって、きちんとやっているとポジティブに評価できます。しかし評価の軸が少ないとどうなるでしょうか。授業ができるかできないかで評価してしまう、だから授業ができないとどっと評価が落ちてしまう、すると、その評価軸から落ちてしまう人がいっぱい出てしまい、その結果うちの学校は人材がないということになってしまうのです。評価の軸が少ない人ほど、そう嘆いているんです。つまり評価の軸をたくさん持つということは、リーダーにとって協働性を大事にするということでも非常に大事な視点なのです。A教員は授業ができない、だからだめ、B教員も授業ができない、だからだめということになってしまうが、評価の軸が多いとAさんはこれができるけどこれができない、Bさんはこれができないけどこれができる。学級経営でよく言うのが、子どものお互いの良さを認め合いましょうということです。しかしもう一つ大事なのが、お互いの苦手を許容しあいましょう、認め合いましょうということです。この両方が大事なのです。集団やチームは相互依存関係なのです。全部一人でなんでもできるなら組織にする必要はありません。しかしチームにするならお互いの得手不得手を知り、いかにうまくかみ合わせながら組織を作っていくかが、まさに組織力を高める素質になるし、リーダーにとってみるとそれをきちんと理解していることが非常に大事になってくるのです。その部分がないと、学校の組織力は非常につらい状況になるという気がします。

質疑応答

中学校の教師で、中学校の現場のチームワークを持って現状を乗り切るかということテーマに研究しています。ソーシャルサポートのところ、現場にいと周りの文脈の業績が役に立っている気がしています。同僚から得るサポートと管理職から得るサポートと、そのほかの養護教員から得るサポートではちょっと違う気がするのですが、どんな風にそれぞれがサポートしあうといいのか教えてください。

▶同僚からのサポートというのは、精神支援に効くと言われており、管理職からのサポートは業務支援で効くと言われています。養護教員との関連では、子どもに関する情報が役立つと考えられます。

SCが学校組織に入って行って、その組織でリーダーシップをとらなければいけないときもあると思うのですが、複雑な枠組みの中で、なんらかのリーダーシップをはかるときにはどんなふうにお考えですか。

▶組織論でいうと、今回の話は内部論の話でした。しかし外部連携と内部連携は非常に重要でありながら、今のところその両方を扱った研究はないのです。その両方の連携がどういう効果を示すのかというのを検証することは非常に重要な内容です。

教師の援助要請、教師が助けてくださいとすぐに言えるようにすることについて研究しているのですが、校長の組織経営が教員の風土に影響を与えらるといわれていて、逆に風土が管理職に影響を与えらるといことも今日おっしゃっていたんですが、どうすれば教員がスムーズに援助要請できるのかということ、コミュニケーションを円滑にしていれば援助要請しやすいのかということをお聞きしたいです。

▶日頃からお互いにポジティブなフィードバックをしている、開かれた会話がされていると、やは

り援助要請もしやすいのだと思われます。おつかれ、がんばったね、などの日頃のコミュニケーションができるとしやすいですね。でもネガティブなコミュニケーションが続いているとなかなかしづらいですね。コミュニケーションの視点からいうと。〈ほかにどんな視点があるのですか？〉ほかにはリーダーシップの問題もあるでしょうし、管理職が校長室にずっといるか職員室に顔を出すかといったような管理職の問題もあるし、あとは授業研究といった、お互いに語り合い学びあうことが必要なんですね。信頼関係は一朝一夕でできるわけではないですからね。

文脈的業績というのを興味深く聞いておまして、これまで教員が担っていた部分が、SCや震災指導教員という新しい人が入ってきて、それぞれの役割を越えて活動していたものが、最近は役割を分業しているような流れがあると思うんです。そういう流れの中で、一見表向きには分業が進んでいる中で、文脈的業績の認識を共有していくにはどういうことが重要でしょうか。

▶例えば今は学校ボランティアなどが進んでいて、とてもいいことですが、学生が入らないと学校が進まないような教員の力量が衰えている現状では困る。本来の教員の業務を行えることが必要で、何でもかんでも支えてもらうことが必要というわけではないと思われます。