

平成 28 年度教職大学院派遣研修報告書

派遣者番号	28K03	氏名	宮西 真
研究主題 —副主題—	「チーム学校」を推進する組織マネジメント —小学校教員の協働に関する意識と組織感情の視点から—		
派遣先	創価大学教職大学院	担当教官	田村 修一 近藤 茂代
所属校	立川市立第二小学校	校長	田中 光晴

キーワード： チーム学校 組織マネジメント 協働意識 組織感情 校務改善

1 問題と目的

学校現場における複雑化・多様化する教育課題を背景に、中央教育審議会（2015）は、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」を報告した。答申によれば、学校組織の望ましい姿とは、個々の教員が個別に教育活動に取り組むのではなく、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることである。いわゆる「チーム学校」である。しかし、日本の学校教育が辿ってきた歴史は、教員の個業的色彩の強さや相互不干渉主義といった独自の教員文化を生み出してきた（北神、2014）。「学級王国」とまで揶揄された日本の学校組織では、教員がチームとなって働くことは容易ではないという（元吉、2011）。つまり、「チーム学校」を推進するためには、チームとしての組織体制の整備・確立と同時に、教員集団のチームに関する協働意識についての検討が必要になってくる。

そこで、本研究では、第Ⅰ研究として「教員の協働意識」を調査し、その特徴を明らかにする。第Ⅱ研究として、教員が所属する「職場雰囲気（組織感情）」を調査し、その特徴を明らかにする。そして、協働意識と組織感情の関連を分析し、「チーム学校」を推進するために必要な教員集団の協働意識や職場雰囲気の望ましい在り方について考察する。

2 方法

(1) 調査対象・期間

首都圏公立小学校 20 校の教員（約 500 名）
2016 年 9 月 5 日（月）～9 月 16 日（金）

(2) 調査内容

新たに開発した小学校教員の「協働意識」尺度及び「組織感情診断質問票（簡易版）」（高橋、2009）の「組織感情」尺度を採用し、質問紙調査（4 件法）を実施した。

(3) 回収結果

調査は留置法を採用し、筆者が回収した。なお、有効回答数は 292 名分となった。

3 結果と考察

(1) [第Ⅰ研究] 「協働意識」の分析結果

「協働意識」尺度の構成概念妥当性を検討するため、最尤法・Varimax 回転による因子分析を行った結果、「チーム効果意識」、「個業的意識」、「スクールカウンセラー活用意識」、「地域人材活用意識」の 4 因子を抽出した。

まず、t 検定による性差の比較を行った結果、「個業的意識」下位尺度の得点は、男性が $M=2.38$ ($SD.52$)、女性が $M=2.25$ ($SD.48$) となり、男性は女性よりも個業的意識が高く、有意差が認められた ($t=2.16$, $df=290$, $p<.05$)。続いて、一要因分散分析による年齢差の比較を行った結果、「個業的意識」下位尺度は、 $F(3, 288)=4.05$ 、となり、年齢による有意差が認められた ($p<.01$)。Tukey による HSD 検定の結果によれば、30 代は 20 代よりも個業的意識が有意に高いことが認められた ($p<.01$)。

小学校教員の協働意識の性・年齢別における得点変化は、図 1 のプロットの通りである。協働意識が低くなる 30 代から 40 代の男性は、一定の教職経験を重ね、児童のアセスメント能力、学級経営や学習指導、生徒指導等の実践方法が確立される時期である。そのため、チームでの教育活動が求められる中で、自分なりの考えや方法で教育活動を進めたいという個業的欲求が高まっているものと考えられる。一方、協働意識が著しく低下する 30 代女性は、子育て等による家庭生活との両立に苦戦し、多忙感や

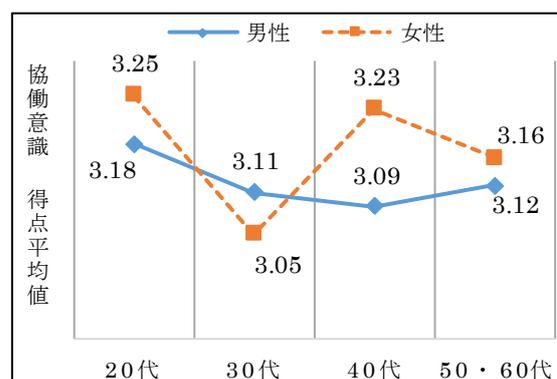


図 1 協働意識の得点平均値プロット

負担感が協働意識を低下させていると捉えることができる。石隈（1999）は、チーム援助における最大の課題を「時間の確保」と指摘しており、教員の多忙感や負担感の高まりが、チーム機能を阻害する大きな要因となっていることが推測される。

(2) [第Ⅱ研究] 「組織感情」の分析結果と「協働意識」の関連

「組織感情」尺度の構成概念妥当性を検討するため、最尤法・Varimax 回転による因子分析を行った結果、「ネガティブ感情」、「ポジティブ感情」の2因子を抽出した。

t 検定による性差の比較及び一要因分散分析による年齢差の比較を行った結果、2因子ともに有意差は認められなかった。この結果は、学校の教員組織がどのような男女比率・年齢構成であったとしても、職場に広がる感情の捉え方には同じ傾向がみられると捉えることができる。そこで、全ての回答者データを基に、教員の協働意識と組織感情の関連を検討するため、Pearson の相関分析を行った。分析結果から、「チーム効果意識」と「ポジティブ感情」は、低い正の相関が認められ ($r = .331, p < .001$)、「ネガティブ感情」とは低い負の相関が認められた ($r = -.291, p < .001$)。また、「個業的意識」と「ネガティブ感情」では、中程度の正の相関が認められ ($r = .411, p < .001$)、「ポジティブ感情」とは、低い負の相関が認められた ($r = -.293, p < .001$) (図2)。

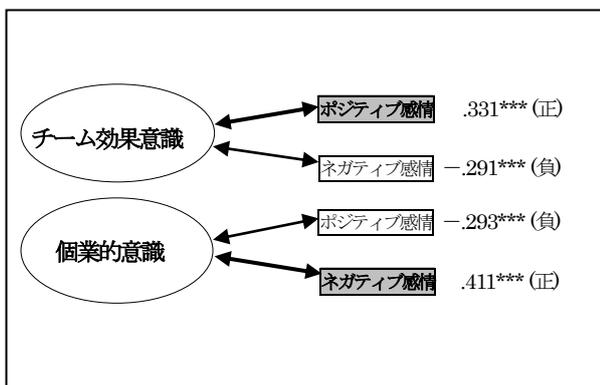


図2 「協働意識」と「組織感情」の相関図 *** $p < .001$

組織感情の中から、高い相関係数を示した内容項目を抽出したところ、次のことが明らかになった。チーム機能を高めるポジティブ感情とは、「お互いが弱いところを補い合っているという気持ち」や「一人一人の良さ、長所を認めようという意識」であり、「相互援助」、「相互承認」という職場雰囲気の高まりである。一方、チーム機能を阻害するネガティブ感情とは、「お互いに踏み込まない、関わらない気持ち」や「何をしてもどうせ変わらないという気持ち」

であり、「不干渉・無関心」「無力感」という職場雰囲気の高まりである。つまり、ポジティブな感情が広がる良好な職場雰囲気の構築が、学校をチームとして機能させるための重要な要素であることが明らかになった。

4 実践への示唆

以上の結果から、「チーム学校」を推進する組織マネジメントには、組織体制の整備・確立とともに、以下の三つの要素が必要であると考えられる。

第一に、「教員の多忙感や負担感を軽減するための校務改善」である。教育課題の複雑化・多様化により、学校に課された課題や内容・仕事量は極めて多い。そこで、スクラップ&ビルドの考え方にに基づき、積極的な校務改善が求められる。特に、「教員の時間の確保」を優先課題と捉え、校務のスリム化や効率化を図るとともに、学期中の会議を削減・廃止する等の大胆な意識改革・組織改革が重要になる。

第二に、「スタンダード教育の確立と教員の個性や強みとのバランス」である。系統的で一貫性のある教育や教育活動の円滑な接続のためには、各校の実態に応じた「スタンダード」の確立が重要である。そのうえで、型やシステムに「個」を当てはめるのではなく、教員一人一人が、個性や強みを発揮できる仕組みが求められる。教員の強みを生かした分掌配置、一役一人制の導入等、役割と権限を明確化し、自律性と創造性を保障することが重要となる。

第三に、「ポジティブ感情が広がる職場雰囲気の構築」である。無駄を省くための校務改善や過剰な個の重視は、教員の孤立化へとつながる恐れがある。だからこそ、管理職やミドルリーダーが積極的に対話をしかけ、「相互援助」「相互承認」という職場雰囲気を意図的に生み出すことが必要になる。

5 研究の限界と課題

本研究は、人間関係に関わるデリケートな内容である。職場の雰囲気をネガティブに受け止めている教員ほど、本調査を拒む可能性がある。学校ごとの回収率にも偏りがみられるため、分析結果の解釈は慎重でなければならない。また、本研究は、量的データのみに基づいた考察である。より深い考察へと導くためには、本研究で得られた知見を基に、質的データの収集・分析が有効であると考えられる。