

派遣者番号	R07K03	氏名	内田 豊
研究主題	教員の同僚性を構築し、高める校長のマネジメントについての一考察		
派遣先大学	創価大学教職大学院	指導担当者	渡辺 秀貴・三津村 正和
所属	練馬区立開進第一小学校	所属長	海老沼 寛之

キーワード：同僚性 チーム学校 協働性 組織力 学校マネジメント

要旨：本研究は、教員の同僚性がどのように構築され、校長のマネジメントがいかにその形成に寄与しているかを明らかにするものである。都内公立小学校5校を対象に、校長と中核教員へのインタビュー調査を実施し、分析の結果、校長の戦略的な分掌配置や心理的安全性の確保、日常的な対話の促進などが重要であることが明らかとなった。本研究は、これらの結果を踏まえて、これからの学校現場に求められる同僚性の構築に向けた校長のマネジメントについての次の3点が示唆される。第1に、意見や悩みを安心して共有でき環境を整えること。第2に、教員一人一人の個性や強みを組織の力へと転換すること。第3に、新しい挑戦を受容し合い、その実現を支え合う関係を築くことである。今後は、同僚性構築の範囲を地域や関係機関にまで広げて検討する必要がある。

# 教員の同僚性を構築し、高める校長のマネジメントについての考察

創価大学教職大学院教職研究科（人間教育実践リーダーコース） 内田 豊

キーワード：同僚性，チーム学校，協働性，組織力，学校マネジメント

## 1 背景と目的

いじめ問題，不登校支援，教員不足等により教員の負担は過去に例を見ない水準に達している。OECD(2024)の「国際教員指導環境調査」でも，日本の教員が国際平均より高いストレスを抱えていることが報告されている。

2022年に改訂された「生徒指導提要」では，「チーム学校」における施策の新たな視点として「教職員間の同僚性の形成」が示された。この同僚性の構築には，管理職のマネジメントとの相関がある(白岩, 2018)。さらに，後藤(2016)は，学校の組織力を高めるには，第1に教員間の同僚性を目指すべきであると指摘している。

そこで本研究の目的は，多様な課題解決の基盤として期待される教員の同僚性が学校現場でどのように受け止められ，構築されているのかを明らかにするとともに，教員の同僚性の構築と関連して，学校組織マネジメントがいかに機能しているのかについても，その実態を通して検討する。

## 2 方法

### (1) 対象

東京都内公立小学校の校長5名と，各校長が推薦した学校組織の中核を担う教員5名の計10名をインタビュー対象者とした。

### (2) 分析方法

本研究では，1名当たり約1時間の半構造化インタビューを行った。質問内容は，「同僚性の概念」，「同僚性構築に向けたマネジメント(取組)」，「課題」，「変容」についてである。

また，佐藤(2008)の「事例ーコード・マトリッ

クス」を援用して分析した。インタビューの音声データを逐語録化し，分析テーマに該当する箇所  
の文章に意味内容別の小見出し(オープンコード)を付けた。続いて，オープンコードを比較・統合しながら更に抽象度の高い言葉(焦点的コード)に集約するため，コード同士の関係を整理した。

## 3 結果

### (1) 同僚性の概念

各校長が「同僚性」という言葉をどのように捉えているのかについてインタビューを行い，分析した。以下は，端的に表したものである。

A 校長：互いを理解しながら切磋琢磨する関係

B 校長：自立した一人一人が協働できる関係

C 校長：多様性を認め合う関係

D 校長：幸せに向かおうとする集団の関係

E 校長：組織に掛け算を生む関係

### (2) 同僚性の高い教員集団を構築する校長のマネジメント

焦点的コード	オープンコード
人材育成につながる戦略的な分掌配置	挑戦的な人材登用
	分掌配置の意図の共有
	若手やミドルリーダーにも経験を積ませる 相乗効果を生む組み合わせ
ロールモデルとして範を示す	教員一人一人の意見に配慮する
	教員間の意見の融和を図る
	教員一人一人の希望を実現させる
主体性を重んじる	新しい取組を後押しする
	自分たちで改善できる環境整備
	主体性とチーム意識を両立させる
セーフティーネットの提供	主幹教諭が動ける時間を確保する
	心理的安全性の担保
	トライ&エラーができる環境の保障 仕事の守備範囲を決める
小さなコミュニ	議論が深まる人数設定

ティーを機能させる	学年単位での取組を増やす
	学年で子供を見る体制づくり
	完全ではない計画書
自然な関わりを誘発するプラットフォーム	話合いの時間を確保する
	自主的な学び合いの姿勢を受け入れる
	日常的に情報交換できる環境整備
	授業を見合えるように録画する

### 〈人材育成につなげる戦略的な分掌配置〉

分掌配置を人材育成と同僚性構築の場として戦略化し、若手登用や意図の共有、世代間を超えた支援、個々の強みを組み合わせるなどをして協働を促していた。

### 〈ロールモデルとして範を示す〉

対話を重ねる中で教員の意見を丁寧に把握し、意思決定に反映する姿を範として示していた。そのような相互尊重の浸透が、風通しのよい職場づくりを促進していた。

### 〈主体性を重んじる〉

教員の主体性を尊重し、新しい取組を後押ししたり、現場主導の組織改善を支えたりしていた。意見のずれも乗り越え、組織改善を“自分たちの課題”と捉えさせることでチーム意識を育てていた。

### 〈セーフティーネットの提供〉

教員が孤立せず安心して働けるセーフティーネットを整備していた。主幹の時間の確保で相談支援を広げ、心理的安全性や失敗の容認、責任分担の明確化で不安を軽減していた。

### 〈小さなコミュニティーを機能させる〉

少人数や学年・部単位等の小さな集団を活かし、発言機会と深い対話を確保していた。ブロック主任を軸に据える、学年で子供を支え合う、未完成の計画書で協働を促す等により、同僚性を下支えしていた。

### 〈自然な関わりを誘発するプラットフォーム〉

日常の自然な関わりを生む仕掛けを整備することに注力していた。休憩時間をずらして短時間の対話を確保することや常時情報交換できる職員室の配置の工夫、授業の録画を共有することでの時間制約を超えた学び合い等により、教員同士の関わり合いを誘発していた。

## 〈3〉同僚性の構築に向けた教員の取組

焦点的コード	オープンコード
安心して話せる関係を築く	おせっかいでも声を掛ける
	いつでも受け止める
	リーダーが弱みを見せる
	困りごとを共有する
	言葉遣いに配慮する
組織全体を俯瞰して見る	雑談を通して状況を確認する
	校長に代わって説明する
	指導の一貫性
ボトムアップ型の組織づくり	小さなずれを共有する
	多様な意見を拾って形にする
	教員個々の力が出せるようにする
	アイデアを共有する場をつくる
協働に向かうアプローチ	周囲の意見を取り入れる
	分掌を超えて助け合う
	ブロック単位で動く
経験を継承する	役割を分担する
	経験を届ける
	若手に挑戦の機会を与える
	役職に流されない意思決定
	新しい風を取り入れる

### 〈安心して話せる関係を築く〉

同僚性の基盤として安心して話せる関係を重視している。雑談を通じて変化に気付き、言葉に配慮しながら声を掛けている。また、リーダーが弱みや失敗談を包み隠さず話すことで教員同士の心理的な壁を低くしていた。

### 〈組織全体を俯瞰して見る〉

同僚性向上には、学級・分掌を超え学校全体を俯瞰する視点が必要である。中核教員が校長に代わって方針を丁寧に説明したり、小さなずれを共有し対応方針をそろえたりする取組が見られた。

### 〈ボトムアップ型の組織づくり〉

教員の意見を起点に学校運営を進めるボトムアップ型の組織を推進する特徴が見られた。研修テーマに教員の声を反映させることや、アイデアの共有と段階的に協議する場を設定することで多様な意見が活かされていた。

### 〈協働に向かうアプローチ〉

同僚性は自然発生ではなく、協働へ導く働きかけで育まれていた。ブロック単位の小さなチームでの実践や行事等の準備において分掌を超えて助け合うことを通して関係性が醸成されていた。

### 〈経験を継承する〉

経験の継承は、知識伝達にとどまらず、世代を超えた学び合いと同僚性の質の維持につながる。若手に経験や価値観を共有しながら、挑戦を支える取組が特徴的であった。さらに、役職に流され

ない意思決定や異動者の意見を取り入れることを大切にしていた。

#### （４）同僚性を構築する過程で表れた変容

同僚性の構築は、一朝一夕で成し遂げられるものではなく、日々の実践や対話を通じて徐々に醸成されていく。その過程において見られた変容を端的に示す。

I校：中核層の働きによる教員の力量形成の着実な進展

II校：安心感が育む前向きな挑戦と組織力の高まり

III校：多様性を組織の力に変える意識

IV校：一人一人の子供をみんなで育てるチームでの協働

V校：心地よい職員室が生み出す自然な一体感

#### 4 考察

これからの学校現場において求められる同僚性とは、専門性の向上を目指した学び合いに加え、同僚性が同調圧力として作用しないよう配慮しつつ、教員同士が安心してつながり、多様な個を尊重した関係性を基盤とするものであると考えられる。これを踏まえて、教員の同僚性構築に向けた校長のマネジメントについての示唆を3点述べる。第1に、「意見や悩みを安心して共有できる環境を整える」ことである。業務多忙な中でも、教員同士が困りごとを共有する時間や少し立ち止まって話す時間を確保するマネジメントが今後ますます重要になってくる。第2に、「教員一人一人の個性や強みを組織の力へと転換する」ことである。世代や経験年数の異なる教員が共に働く状況が一層顕著になってくる中で、同僚性を構築していくためには、若手・中堅・ベテランといった経験の差を序列として捉えるのではなく、教員一人一人の個性や強みに焦点を当て、それらが組織の中で発揮される体制を整えることがより一層必要ではないだろうか。第3に、「新しい挑戦を受容し合い、その実現を支え合う関係を築く」ことである。学校現場を取り巻く状況が急速に変化する中で、教員にはこれまでに経験のな

い実践への挑戦がより一層求められる。その際、既存の取組を改善するだけでなく、「これからの時代に応じた教育をいかに構想し、新しい価値をどのように生み出していくのか」という問いを教員間で共有し、創造的に思考し続けようとする姿勢が重要になってくるだろう。挑戦への過程が尊重される安心感のある環境では、教員の主体性を引き出すと同時に挑戦を媒介として支え合いが促進され、同僚性を着実に構築していく要因となるだろう。

#### 【引用文献】

- 1) 国立教育政策研究所「OECD 国際教員指導環境調査(TALIS)2024 報告書のポイント」(2025)
- 2) 文部科学省「生徒指導提要」(2022)
- 3) 白岩博明(2018)『「チームとしての学校」の実現に求められるものー同僚性と学校マネジメントの相関においてー』, 広島工業大学紀要教育編 第17巻(2018)45-50
- 4) 後藤壮史(2016)「学校現場における同僚性の構成概念についての検討ー教員間の関係性に着目してー」, 奈良教育大学教職大学院研究紀要 8 19-28
- 5) 佐藤郁哉(2008)「質的データ分析法」, 新曜社