

【原著】

教員組織の実際の探索的検討

河村 茂雄* 武蔵 由佳**

本研究は、教員組織の現状について探索的検討をすることが目的である。研究1では、教員組織所属意識尺度（河村・武蔵・藤原，2014）を元に、①教育実践の向上を目指して教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ、②学校全体の教育活動に対して組織的に取り組めるような同僚性・協働性についての意識と行動の高さ、の2点について、3つの地域の学校の教員たちの実態調査および比較検討を行った。また、研究2では、管理職に聞き取り調査を行い、①②のバランスから形成される代表的な教員組織の形態を抽出した。研究1, 2より、各学校の教育実践の向上には、各学校の教員組織のあり方が関連している可能性が示唆された。

キーワード：教員組織，自主・向上性，協働・同僚性

【問題と目的】

児童生徒たちの学力調査の成績が高い、不登校の発生率が全国・県平均値よりも低い、つまり、学習面と生活面の両面で、良好な教育実践の成果をあげている学校は、各学級のそれぞれの成果が高く、学級間で成果の差が少ないことが指摘されている。さらに、学級満足度尺度 Q-U（河村，1999）を用いて校内の各学級集団の状態を概観すると、次のような傾向があることが指摘されている（河村，2011；河村・粕谷，2007；河村・粕谷，2010）。

- ①全学級で児童生徒たちの学級生活の満足感が全国平均よりも有意に高い
- ②学校内に落ち込んでいる学級が少ない
- ③全学級の Q-U のプロットが以ており、時間経過による変化の仕方も似ている

上記の①～③から見て取れることは、教員個々の実践力の高さと、教育実践に対する目標と方法論について、校内の教員間で一定レベルの共有化がなされていることである。特に後者は、「学校教育目標」とそれを

具現化する「方法論」が共有され、全教員が基本的なことは同一レベルで確実に取り組む校内システムが機能している、教員組織力が高いと判断される。つまり、学校の教育実践の成果には個々の教員の力量のみならず、教員組織の組織力の影響が考えられるのである。

教員という職業には、旺盛な知識欲や学習欲、学び続ける姿勢が不可欠であると認識され、教育公務員特例法第21条「教師は絶えず研究と修養に努めなければならない」、同22条「研修を受ける機会が与えられなければならない」が定められている。近年も社会の急速な進展の中で知識・技能が陳腐化しないよう絶えざる刷新が必要であり、「学び続ける教員像」の確立の必要性が指摘されている（中央教育審議会，2012）。常に自主的に学び続ける向上心が教員には求められているのである。

さらに、近年の山積する教育上の問題に対して、従来の教員個々での対応では限界があるという認識が社会的にも広がり、文部科学省（2006）もこれからの学校のあり方として、「教員個々人の専門性に基づく個性性を尊重しつつも、さらに学校全体として教育の質を保障するために同僚性（同僚性とは教員間の学び合いや支え合い、協働する力などの学びの共同体としての学校の機能）を発揮し、組織単位での機動性や柔軟性

* 早稲田大学 教育・総合科学学術院

** 盛岡大学

をより高め、それによって学校全体の教育の成果を高めること」を指摘している。

以上を鑑みると、今後求められる教育実践力の高い目標となる学校、教員のあり方は、(1) 教育実践の向上を目指して教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ、(2) 学校全体の教育活動に対して組織的に取り組めるような同僚性・協働性についての意識と行動の高さ、の2点にまとめることができる。

河村・武蔵・藤原(2014)は前記の2点から教員組織を捉える尺度を開発し、信頼性と内容妥当性があることを示した。本研究は、河村ら(2014)を使用し、教員組織の現状について探素的検討をすることが目的であった。具体的には、研究1として3つの地域の学校の教員たちに(1)、(2)について実態調査し比較検討を行う、研究2として管理職に聞き取り調査を行い(1)、(2)のバランスから形成される代表的な教員組織の形態を抽出することであった。

研究1

【目的】

教員組織の風土が異なると考えられる3県の地域の学校の各教員たちの教員組織所属意識を比較検討することを目的とする。

【方法】

調査時期 2012年9月～12月であった。

調査対象 文部科学省が実施している2012年度の全国学力・学習状況調査の結果において、平均正答数の合計が全国平均値よりも5点以上高いA地域、同程度のB地域、5点以上低いC地域の学校の各教員たちを対象とした。

測定用具 調査対象の教員たちに教員組織所属意識尺度(河村ら、2014)を実施した。この尺度は、①教育実践の向上を目指して教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ、②学校全体の教育活動に対して組織的に取り組めるような同僚性・協働性についての意識と行動の高さ、を問う5件法の尺度であった。

手続き 各学校長に調査依頼をし、各校依頼1ヶ月以内の実施を期限として回収した。調査用紙は本調査が

教育委員会及び管理職にチェックされないこと、回答の個人的内容が公開されないことがないことを明示した。回答用紙は渡した封筒に入れ、その場で密封してもらい、教員に余計な不安がかからないよう配慮して回収した。

【結果】

調査時期において河村ら(2014)の尺度は項目数の多い開発途中のものであったので、あらためて河村ら(2014)の抽出した項目を基に集計し直して分析した。対象となった461人の教員のうち、無回答の部分があるなどのデータを除いた有効回答は、450名(A地域の教員108名、B地域の教員163名、C地域の教員179名)であった。性別、経験年数などの属性はTable 1に記した。

教員組織所属意識尺度の結果

教員組織所属意識尺度の2つの下位因子について3地域ごとの教員の意識を比較検討するために、分散分析およびTukey法による多重比較を行った(Table 2)。結果、自主・向上性、協働・同僚性ともに、A地域>B地域=C地域であった。自主・向上性、協働・同僚性ともに、地域によって教員の得点に有意に差があることが明らかになった。

3つの地域の教員の年代ごとの結果はFigure 1, 2に記した。教員の自主・向上性では、25歳～35歳ではA地域=B地域>C地域であり、36歳～45歳ではB地域>A地域=C地域であり、46歳～55歳、55歳～ではA地域>B地域=C地域であった。教員の協働・同僚性では、25歳～35歳ではA地域>B地域=C地域であり、36歳～45歳ではB地域=A地域>C地域であり、46歳～55歳、55歳～ではA地域>B地域=C地域であった。自主・向上性、協働・同僚性ともに、年代によっても地域によって教員の得点に有意に差があることが明らかになった。

【考察】

全国学力・学習状況調査の結果において、平均正答数の合計が全国平均値よりも5点以上高いA地域、同程度のB地域、5点以上低いC地域の学校の教員たち

Table 1 被験者の教員の属性

	A 地域		B 地域		C 地域	
	人数	%	人数	%	人数	%
性別						
男性	51	47.2	72	55.9	100	44.2
女性	57	52.8	91	44.1	79	55.8
年代						
25歳以下	0	0	14	8.6	18	10.1
26～35歳	15	13.9	49	30.1	38	21.2
36～45歳	30	27.8	30	18.4	44	24.6
46～55歳	57	52.8	47	28.8	60	33.5
55歳以上	6	5.6	23	14.1	19	10.6

Table 2 3地域ごとの教員意識を比較検討

	A 地域	B 地域	C 地域	F値	多重比較
	n = 108	n = 163	n = 179		
自主・向上性	31.75 (4.03)	31.14 (4.18)	30.10 (4.23)	6.07***	A>B,C
協働・同僚性	35.53 (4.71)	32.33 (5.73)	32.01 (5.82)	6.41***	A>B,C

()内は標準偏差 *** $p < .001$

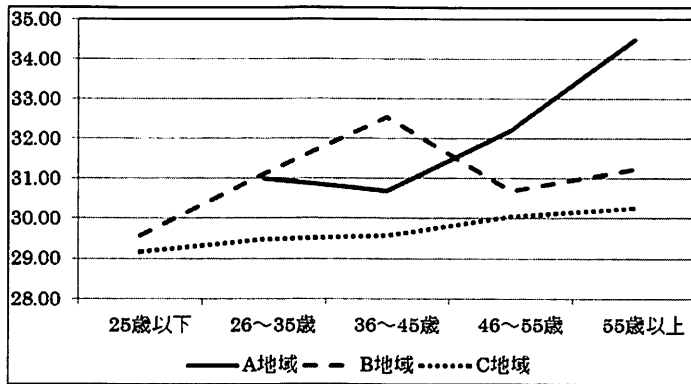


Figure 1 3地域の教員たちの年代ごとの自主・向上性得点

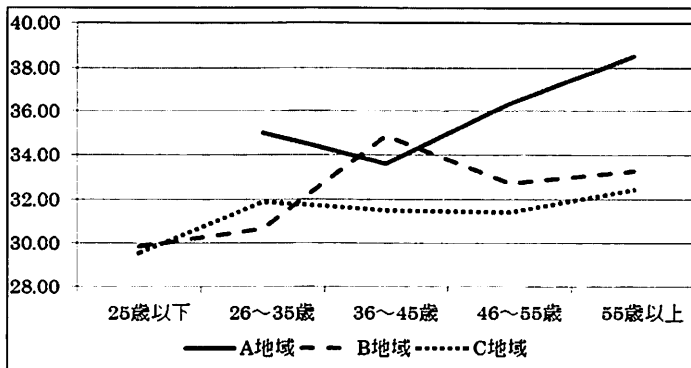


Figure 2 3地域の教員たちの年代ごとの協働・同僚性得点

を比較すると、全体的に自主・向上性と協働・同僚性ともに A 地域が有意に高いことが明らかになった。自主・向上性の高さは日々の教育実践向上の前提となると考えられる。かつ、協働・同僚性の高さは教員個々の教育実践の取組方や展開の仕方の最低限の枠組を揃え、取組方のスタンダードなモデルが共有され、低いレベルの教育実践の取組方を予防する効果が期待できると思われる。これらが児童生徒の学力の平均正答数の高さを支える教員側の要因として、機能している可能性が想定される。

さらに、教員の得点を年代別に見ると、A 地域と B 地域、C 地域では、46 歳以上の中堅やベテラン教員の得点に相違が認められた。B 地域と C 地域では、46 歳を越えるベテラン教員の得点は、自主・向上性と協働・同僚性ともに低下していく傾向があるのに対して、A 地域のみはともに高まっていくばかりではなく、A 地域の他の世代の教員たちと比較しても最も高くなっていることが特筆される。つまり、ベテラン教員たちが最も自主・向上性と協働・同僚性に高い意識を持っているのである。これは各学校の教員組織でも、大きな影響を及ぼすことが想定される。日本の組織ではシニオリティの傾向があることが指摘されている。年上を尊重する傾向である。その年上にあたるベテラン教員たちが校内で自主・向上性と協働・同僚性に高い意識を持っていることは、教員組織全体にシャワー効果をもたらし、組織の活性化につながると思われる。

児童生徒の学力向上を目指して授業改善などに取り組んでいる学校は多いが、全国学力・学習状況調査で平均正答数の高い A 地域で教員たちに上記の傾向が認められたことは、今後児童生徒の学力向上を目指す取組を展開していく上で、教員個々の意識や教員組織のあり方など、教員側の問題についても検討する必要性を示唆していると思われる。

研究 2

【目的】

管理職（校長・教頭・副校長）に聞き取り調査を行い、実際に学校現場で認められる代表的な教員組織のタイプを抽出することを目的とした。

【方法】

調査時期 2011 年 6 月～2013 年 2 月であった。

調査対象 全国の公立学校の管理職研修会に参加している管理職 1206 名（小学校 431 名、中学校 401 名、高等学校 374 名）。

手続き 管理職を対象に実施されている教員研修会に参加している公立学校の管理職の教員を対象に、教員組織所属意識尺度（河村ら、2014）の 2 軸から理論上想定されるタイプと想定される組織の特徴をまとめたプリントを提起し、自分の学校の教員組織はどのようなタイプなのかをチェックしてもらった。データは実施されている研修会において、休み時間に回答してもらい、回収袋を用意して投函してもらった。

【結果】

代表的な教員組織のタイプと特徴

全調査対象の教員の 3.0%か、特定の学校種の教員の 3.0%以上から選択のあった教員組織タイプを代表的な教員組織タイプとして整理した。その結果全部で 7 タイプが抽出された（Appendix 1）。代表的な教員組織 7 タイプの抽出数を Table 3 に記した。全部で 7 タイプが抽出されたが、「トップダウンの教員組織」と「横並びの教員組織」の 2 つのタイプではほぼ全体の 70%を占めており、「建設的な教員組織」は 10%弱であった。さらに、学校全体での教育実践の遂行の妨げとなる可能性が想定される「停滞した教員組織」と「対立が見られる教員組織」、「問題を抱えた教員組織」の合計数が 14%存在することが明らかになった。

学校種別でも、すべての学校種で「トップダウンの教員組織」と「横並びの教員組織」の 2 つのタイプで 70%以上であった。特に高等学校で「個の独自性が強い教員組織」が 10%弱存在し、「横並びの教員組織」と合わせると 50%弱の学校が教員個人の自主性を尊重する教員組織体制になっており、ここに小・中学校の義務教育と高等教育を実施する高等学校の性格の違いがあると思われる。

Table 3 代表的な教員組織7タイプの抽出数

類型		建設的な 組織	トップダウンの 組織	横並びの 組織	個独自型 組織	停滞した 組織	対立した 組織	問題有り 組織	合計
全 体	数	84	531	386	36	59	85	25	1206
	%	7	44	32	3	4.9	7	2.1	
小学校	数	39	173	153	0	35	26	5	431
	%	3.2	16	11	0	2	2.2	0.4	
中学校	数	31	217	96	0	13	31	13	401
	%	2.6	18	10	0	1.4	2.6	1.1	
高校	数	14	141	137	36	11	28	7	374
	%	1.2	10	11	3	1.5	2.2	0.6	
校種別 %	小学校	9.1	40.1	35.5	0	8.1	6	1.2	
	中学校	7.7	54.1	23.9	0	3.3	7.7	3.3	
	高校	3.7	37.7	36.6	9.6	2.9	7.5	2	

【考 察】

校内の教育実践全体を高める基盤としての教員組織の必要条件として、河村(2011)は①建設的で良好な教員組織が形成されている、②校内の組織的取組が機能している、の2点をあげている。本調査で抽出された7つの教員組織のタイプは、この2点に照らして考えると、次の3つの群に分けられると考えられる。

まず、①と②の両方を満たしている「建設的な教員組織」である。教員個々の主体性を束ねる形で組織としてまとめ、組織的活動も活性化していると思われる。まさに学校全体で教育実践を展開していく上で基盤となるものであると考えられる。しかし、全体の7%しか存在せず、ここに文部科学省(2006)が指摘する学校現場の教員組織の問題があると考えられる。

次に、①の段階はほぼ満たしているが②の段階に問題を抱えている「トップダウンの教員組織」と「横並びの教員組織」である。この段階の学校が全体の75%を占めている。学校の教員組織は二重構造をなしていることが指摘されている(Orton & Weick, 1990)。一つは組織全体としての共通性や統合性を保持しようとする傾向である。例えば、学校教育目標の共通理解や具体化についての教員間の共有化などであり、教員間の足並みを揃える、と言われるものである。もう一つは、教員の個性や多様性を保持しようとする傾向である。例えば、学級経営や授業の展開の仕方に教員個人の理念が尊重される面である。この二つはともすれば相反

しがちなものであり、「トップダウンの教員組織」は前者に、「横並びの教員組織」は後者に比重が偏り、結果として②の組織的取組の不十分さにつながっていることも考えられる。二つを統合するためには両者のバランスや教員間の人間関係づくりが必要であり、②の段階に問題を抱えている背景には、①の段階の達成の不十分さも影響していることが考えられる。

そして、①の段階に問題を抱えているタイプとして、「停滞した教員組織」、「対立が見られる教員組織」、「問題を抱えた教員組織」の3つである。調査対象中の約14%である。教員組織そのものに問題を抱えているわけであり、学校全体で組織的に取り組むことも難しいわけである。これらの教員組織は一定の時間が経過してこのような状況を形成しているのであるから、校内の教員たち同士の働きかけも不可欠であるが、人事異動なども含む管轄する教育委員会の対応や学校評議委員会などの意見など、外部からの働きかけも選択肢として考えることも必要だと思われる。

抽出された教員組織タイプは、あくまでも管理職が自分の学校の教員組織について認知したタイプを集計したものである。そこには各教員の認知の仕方の個人的偏りがあることを踏まえなければならない。しかし、文部科学省(2006)が指摘する学校現場の教員組織の問題について、本研究結果は問題の所在を支持する結果が認められたと考えられる。

今後、「建設的な教員組織」を形成するために、①建設的で良好な教員組織の形成を課題としている教員

組織、②校内の組織的取組を機能させることを課題としている教員組織、というタイプ別に、それらの課題を克服した学校の知見を収集して整理することでその対処法を検討したい。

【全体考察と今後の課題】

研究 1, 2 より、各学校の教育実践の向上には、各学校の教員組織のあり方が関連している可能性が示唆されたと思われる。教員組織の問題は教育実践の向上を掲げる文部科学省(2006)も指摘する問題であり、今後ますます複雑化する児童生徒との対応に対して、学校として、教員としてどう対応していくのかという視点から、教員組織は形成されていかなければならないだろう。そして、教員組織の問題は各学校で具体的に検討されていかなければならない、各学校の基本的な問題であると考えられる。

今後、教員組織の状態と教育実践の成果の具体的な内容、教員組織の状態と教員のメンタルヘルスとの関係、教員組織の状態と教員の年代構成との関係など、学校現場で多数みられる問題に対して、各学校の教員たちが検討する際の根拠となるような実証的な知見を、教育現場に発信されることが求められると思う。今後の課題としたい。

【引用文献】

河村茂雄 1999 QUESTIONNAIRE - UTILITIES (小学校用・中学校用) 図書文化社
 河村茂雄 2011 教育委員会の挑戦 図書文化
 河村茂雄・粕谷貴志 2007 公立学校の挑戦—中学校— 図書文化社
 河村茂雄・粕谷貴志 2010 公立学校の挑戦—小学校— 図書文化社
 河村茂雄・武蔵由佳・藤原和政 2014 教員組織への所属意識を測定する尺度の開発 学級経営心理学研究, 3, 52-65.
 文部科学省 2006 今後の教員養成・免許制度の在り方について (答申)
 Orton, J. D. & Weick, K. L. 1990 Loosely Coupled Systems: A reconceptualization, *Academy of Management Review*,

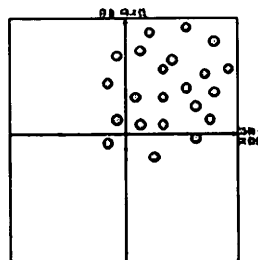
15, 203-223.

中央教育審議会 2012 教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について 教員の資質能力向上特別部会 (審議のまとめ)

(2014年12月18日 受稿, 2015年2月1日 受理)

Appendix 1 代表的な教員組織のタイプと特徴

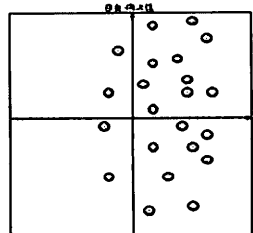
【建設的な教員組織】



特徴

- ・自主・向上性と協働・同僚性がともに高くなっている。
- ・【教員集団の雰囲気】
- ・学校目標とそれを達成する基本的な方法論が全教員に共有されている。
- ・チームワークがよく、支えあい、学びあひがあり、学校全体の教育実践をより高めようという雰囲気がある。
- ・各教員たちが意欲的に主体的に活動している。

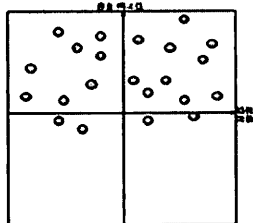
【トップダウンの教員組織】



特徴

- ・協働・同僚性は高いのだが、自主・向上性に附帯がある。
- ・【教員集団の雰囲気】
- ・学校目標とそれを達成する基本的な方法論は明示され、組織的に活動している。
- ・リーダー的な教員以外はやらされ感が強い。
- ・教員同士の関係に距離があり、教育実践活動の多くのノルマを各教員が役割的にこなしている雰囲気がある。
- ・忙しく取り組んでいる割に、教育成果は平均的である。

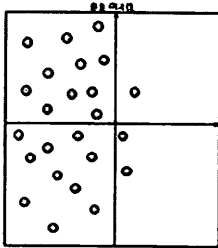
【横並びの教員組織】



特徴

- ・自主・向上性は高いのだが、協働・同僚性に附帯がある。
- ・【教員集団の雰囲気】
- ・各自の自主・向上性は高いのだが、学校目標の理解の共有化が弱く、それを達成する方法論も各教員の恣意的なやり方に委ねられている。
- ・リーダー的な教員の指示も強く、教員同士の関係は緩やかなが、学びあひや切磋琢磨が少ない。
- ・教育成果は平均的前後で、大きな問題が起きていないので現状でよしとする雰囲気がある。
- ・イヴグループに閉じており、全体として組織立った活動が今一つである。

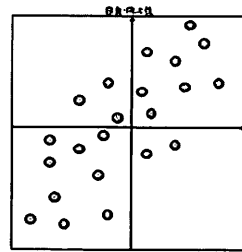
【個の独自性が強い
教員組織】



特徴

- ・協働・同僚性が低い状態で、自主・向上性に閉居がある。
- 【教員集団の雰囲気】
- ・学校目標とそれを達成する基本的な方法論の共有化が低く、リーダー的な教員の指示も低く、各教員はそれぞれの思いで教育実践に取り組んでいる状態である。
- ・教員同士の関係性も距離があり、教育実践活動のノルマを各教員が個々にこなしている雰囲気である。
- ・教育成果は平均的前後である。
- ・小グループに閉じており、全体として組織立った活動が今一つである。

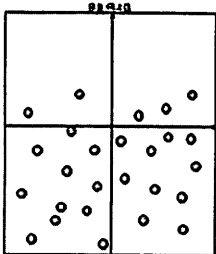
【対立が見られる
教員組織】



特徴

- ・自主・向上性と協働・同僚性に大きな温度差があり、全体での統一的な取り組みができにくくなっている。
- 【教員集団の雰囲気】
- ・リーダー的な教員による指示もあるのだが、それに反発する教員たちが一定数おり、全体での足並みが揃わない状態である。
- ・問題も起きており、各教員がそれぞれ目先の問題の対応に追われている状態である。
- ・問題は地域や子ども、他の教員が原因と、外顧に視点がいつている。

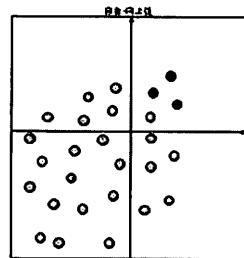
【停滞した教員組織】



特徴

- ・自主・向上性が低く、協働・同僚性も閉居がある。
- 【教員集団の雰囲気】
- ・リーダー的な教員による指示もあるのだが、疎外になっており、全体での足並みが揃わない状態である。
- ・問題も起きているが、各教員が個々に対応する傾向がある。
- ・各自がノルマの仕事をこなしている状態である。
- ・問題は地域や子ども、他の教員が原因と、外顧に視点がいつている。
- ・全体での統一的な取り組みができにくくなっている。

【問題を抱えた
教員組織】



特徴

- ・自主・向上性と協働・同僚性が共に低く、野心的な教員たちが主流を占めている状態である。
- 【教員集団の雰囲気】
- ・正規のリーダー教員の指示は通らず反抗勢力のリーダー教員たちの指示に多くの教員たちが同調している状態である。
- ・独自の考え方に基づく教育活動が展開されており、教育成果は上がっていないことが多い。
- ・問題は教育政策、地域や子ども、管理職の教員が原因と、外顧に視点がいつている。

Explorative Examination of the Practical Side of Teacher Organization

Shigeo Kawamura (Waseda University), Yuka Musashi(Morioka University)

The purpose of this study was to perform exploratory examination about the state of teacher organization. In the first study, based on the Teacher Belongingness Scale (Kawamura, Musashi, Fujiwara, 2014), factual investigation and comparative review of the following two points, (1) the score of each teacher's motivation and behavior to continue self-improvement aiming to enhance educational practice, (2) the score of each teacher's consciousness and behavior about cooperativeness among co-workers that enables them to systematically approach educational activities in whole school, were conducted to teachers in three different areas. Also, in the second study, hearing investigation to the executives was conducted, extracted the typical form of teacher organization constituted by the balance between (1) and (2).

Key word : teacher organization, autonomy-improvement, collegiality-cooperation