

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年6月4日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2012

課題番号：22330211

研究課題名（和文） 分権改革下における公立小、中学校組織の変容と教職員の意識及び職務実態に関する研究

研究課題名（英文） Organizational Change of Public Primary and Junior High Schools, and Teachers' Emotion and Work Conditions in an Era of Decentralization

### 研究代表者

水本 徳明 (MIZUMOTO NORIAKI)

筑波大学・人間系・准教授

研究者番号：90239260

研究成果の概要（和文）：本研究では、学校での聞き取り調査及び文書資料の収集を通じて、教職員の職務の実態とそれにかかわる感情の実態を明らかにした。その結果、教育の不確実性や次々と実施される教育改革などを背景として教職員は否定的な感情を抱く傾向にあるが、それを肯定的な感情に切り替える感情管理を行っていること、学校単位でみると職務に関する感情のばらつきが大きい学校と小さい学校があること、そこに校長のリーダーシップなどの要因が介在していることが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：In this study we investigate teachers' emotion and work condition through analysis of interviews to teachers and school documents. As a result it is evident that on one hand teachers tend to have negative emotions because of the uncertainty of teaching and continuous educational reform, but on the other teachers manage their emotions to transform negative emotion to positive one. It is also clear that in some schools teachers' emotions vary so much and in others they do not depending on the principal's leadership and other factors.

### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	5,400,000	1,620,000	7,020,000
2011年度	2,600,000	780,000	3,380,000
2012年度	2,100,000	630,000	2,730,000
総計	10,100,000	3,030,000	13,130,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学校組織、教職員の感情、感情労働、学校経営

#### 1. 研究開始当初の背景

2000年に施行された地方分権一括法以後、地方分権、学校の自主性・自律性確立を志向する改革が進められてきた。これまでも、教職員配置、教職員人事、学級編制、学校評議員制度、学校予算などの面で地方独自の取り組みが行われてきている実態が明らかにさ

れている。また、校長のリーダーシップを中心に学校の自主性・自律性確立への取り組みの実態と課題も明らかにされている。しかし、これらの研究は次のような限界がある。

○一般の教職員の職務実態がどのように変化し、それに対して教職員がどのような意識を持っているかが明らかにされていない。

現象的には、改革の趣旨が学校や教職員に理解されていないか、教職員が逆に拘束感や多忙感を強めていたりする状況が指摘されるが、それが研究的に捉えられていない。

○ある時点での現実を解明しているが、中長期的な変容のプロセスを明らかにしていない。

○以上の点は主たる研究方法が教育委員会と学校長に対する質問紙調査であることと関連している。質的なデータの収集が十分でなく、外形的な実態しかとらえきれていない。

○研究の時期的な制約から、新しい職の設置や学力向上の取り組みなど重要な施策が取り上げられていない。

欧米では、学校改革の実態をとらえるために、教員の感情(emotion)に着目した研究が行われてきた。その研究は、日本の学校改革についての理解を深め、学校改革が中長期的な成功をもたらすための知見として、重要である。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、分権改革下における公立小、中学校の学校組織の変容と教職員の意識及び職務実態の解明を通じて、教職員の感情(emotion)に着目した教育経営の理論を構築するとともに、今後の教育経営の課題を明らかにすることである。以下の4点を研究課題とする。

- ①地方分権一括法(2000年施行)以後の、公立小、中学校の学校組織の変容の解明。
- ②そこにおける教職員の意識と職務実態の解明。
- ③教職員の感情(emotion)に着目した、教育経営理論の構築。
- ④自治体及び学校における今後の教育経営の課題の解明。

## 3. 研究の方法

### (1) 研究の全体的枠組み

事例研究1 新しい制度を導入したり、特別の取り組みを行ったり、特別な環境におかれたりしている学校から対象校を選定し管理職へのインタビューと学校便りなどの文書資料の収集、分析を行う。

事例研究2 事例校の教職員へのインタビューを行い、教職員が学校改革の状況をどのように認識し、そこでどのような意識とくに感情を抱いているかを明らかにする。

理論研究 Hargreaves, Blaseなどの学校組織研究文献及び感情労働に関する研究文献を参照し、事例研究の成果を踏まえて、これまでの教育経営理論研究の検討を行う。

### (2) インタビュー調査の具体的方法

教職員へのインタビュー調査は2段階に分けて実施した。

第一段階は個人単位のインタビューとし、場面を規定してそこでの認識や感情を尋ねる方法(17人)、気持ちを設定してそれを感じる場面や対象を尋ねる方法(15人)、制度改革を設定しそれについて認識や感情を尋ねる方法(13人)の3種類のインタビューを実施した。

第2段階は学校単位の調査とし、コミュニティ・スクール、教科教室型建築の中学校、小中一貫校など特色のある学校を中心に6校を選定し、原則として当該校の常勤の教員と事務職員全員を対象としてインタビューを実施した。一般の教職員には、職務上での日常的な思い、勤務校の研究テーマや特色に関する認識や感情などを主とし、管理職には職員の感情についての考えや働きかけを主とする半構造化インタビューを実施した。

いずれのインタビューにおいても対象者から許可が得られた場合はICレコーダーに録音しその後データをテキスト化して分析した。

## 4. 研究成果

### (1) 個人の感情コントロール

教職員の感情のコントロールの特徴として、インタビュー結果から推測できることは、教職員は<否定的感情>の持続を望まず、なんとかして<肯定的感情>に置き換えようと、感情のコントロールを行っている実態が明らかとなった。<否定的感情>から<肯定的感情>への置き換えが、必ずしもうまくいく場合ばかりではない。うまくいかない場合に生じるのが<肯定的とも否定的ともたれない感情>で、<否定的感情>の実感が大きくなるようにするためのバランスをとる位置にある感情ではないかと考えられる。

教職員の感情のコントロールは、<肯定的感情>をいかに維持するかという形よりも、より頻繁に生じる<否定的感情>をいかに<肯定的感情>や<肯定的とも否定的ともたれない感情>に置き換えていくかという形で行われている。また、その際、<肯定的感情>を生起させる上で、(対となる)<否定的感情>を生起させる要因の克服は必要条件ではない。<否定的感情>を生起させる要因の克服が不可欠なのではなく、異なる種類の<肯定的感情>を生起させることによって、<肯定的感情>の実感が<否定的感情>の実感を上回ることがより重要ということである。

### (2) 教職員の感情と学校組織

職場環境が感情を単純に規定しているわけではない。<職場環境→感情>という影響関係が単純に描けない。職場環境は良好であるにもかかわらず、子どもに対しての負担感や悩みが解消されていない場合がある。これは課題の大きさに組織的対応が追い付いて

いないことだけを表しているわけではない。ある感情を規定する他の要因があるとともに、職場環境に規定されない感情の基盤の存在を表しているとも言える。

また同一職場内においても、<ある職場環境→特定の感情>を招くわけではないこと、それ故、特定の状況下においても感情の生起の仕方に個人差が出てくることが分かる。そして、一人の教員はそれぞれの職場環境との関係で複数の感情を同時に抱いており、例えば校長のリーダーシップが無いからと言って一概に常にネガティブな感情を抱いているわけではないことが分かる。

そのような感情を抱いている人が束になっているのが学校組織と言える。ここに感情の成り立ちで組織の成り立ちを説明できる可能性がある。つまり、ただ単に感情の折り合いやコミュニケーションがあるわけではない。感情の視点を組み込んでいくと、職場環境を組織と同一視することはできず、個人々の感情や感情の折り合いがそれぞれ集まった状態で、学校組織が成り立っていることがわかる。

### (3) 制度変更への感情

インタビューの中では、あまり感情の発露のなかった制度変更も多い。教員評価はすべての都道府県・政令指定都市で実施しているが、教職員にとっては、自らの所属する地方公共団体の制度がすべてであり、全国的動向がどうであろうが、それほど感情に影響は及ぼさない。

学校評価についても初発の質問に対しての回答では特に何もなく、重ねて「でもそのための業務など増えたのでは」と聞くと、「まあ増えましたが、それはそれでやるべきことですから」といった回答になることが多い。「紙切れのやつは、増えているけど、かなりの負担というわけではないし、そつなくこなすことができる。皆、仕方がないからやっている感じである」(小50男)というようなことである。

学校評議員制や全国学力調査なども、自分が関わっていなければ関心が向かず、学校運営協議会、主幹教諭や指導教諭などの新たな職の設置についても、制度が勤務校・勤務地で導入されていなければ、とりたてて思うところもない。学校評議員については知らない教員が多く、「評議員はよく分からない。何をしているか分からないし、紹介もない」(中53男)、「学校評議員が誰なのか、名前は知っている。具体的には知らない」(中38女)といった思いである。

しかし、教員免許更新制は、自分がまだ免許更新講習を受講していなくても、おしなべて感情に影響を与える制度であった。受講年齢に該当する人からは「大変である。自分も今年からであるが、希望を出し忘れてしまう

ととても遠いところに行かなければならないし、その費用も全額自己負担である。教員の質を上げるためには、これは大切じゃないと思う」(小43男)といったことが語られ、当分受講が先の人であっても、「仕事そのものには変化はないと思うが、休業中に数多く行かなければならないので、次の授業準備とか研修があるのにゆとりのなさを感じている」(中47女)といった感情が抱かれている。

特別支援教育はかなりの思いが抱かれていた。

### (4) 教職員の感情からとらえた学校組織

改革がもたらされるなかで教職員に共有される感情が一樣ではなく、またその在り方が組織における同僚性として再帰的な形成プロセスをもっていることを確認できた。すなわち、校内での取り組みや研究がいかなるかたちでもたらされ(改革)、これに対する意義や意味、その受け止め方があり(受容)、そしてこれをどのようなかたちによって取り組み、展開していくか(表出)、というプロセスであり、それぞれのプロセスで教職員の感情が影響しているといえる。

従来の見方でいえば、校長が経営的な意味で教師を操作可能な客体としてとらえるのがリーダーシップ論に典型的な見方であるといえる。例えば、教職員の有する感情やこれに起因する行動を特徴づけるときに用いられる概念としていわゆる「教員文化」があるが、文化的リーダーシップは、そのような枠そのものにおいて教職員をそこに包含するかたちでとらえて操作可能な対象とした。だが、校長自身が学校という文化のなかに含まれると仮定するとき、なぜそのような文化が操作できるのか。あるいは校長は教員文化には包含されず、これを操作可能とするときに校長を当該学校組織に存在するものとするのか。端的に言えば、そこでの理解には矛盾が生じる。

そうではなく、学校組織における教職員の感情として着目する中では、校長自身もこの組織の中で感情の再帰的な関係に包含されるのである。たしかに校長のとする行動自体の影響力は他のどの教職員よりも強いといえるし、つまり、その意味形成としての強さが大きく、よって「意味形成者」としての「役割」の大きさが指摘できる。しかし、本研究の事例分析において教職員の感情を捉える中では、校長自身もむしろ影響を受ける関係にあることが明らかであり、その意味で学校組織にとってベースとなる同僚性の維持の在り方に関係しているといえる。学校における教職員集団の有する感情の有り様は同僚関係に影響し、これが組織に対する認識や組織での行動に影響する。また、そのような組織において取り得た方策が同僚関係に影響し、教職員の日常的な感情の有り様に関わる

職場環境の条件を規定する。これは、いわば教職員の感情、同僚性、学校組織の相互再帰的な関係であり、教職の特性を有する、学校という組織とその有り様を説明する関係性の特質として指摘できるといえる。

そして同僚性に関わって最後に指摘すべき点は、同僚性の有り様が多様であっても、また順調であれ、問題があろうとも、子どもの存在とこれに対する認識、そしてその共有の度合いが学校の同僚性を下支えしていると思われる点である。

#### (5) 学校組織論的考察

近年の組織研究において、組織成員の感情に関わる問題は、感情管理・感情統制の観点から捉えられてきている。そこには、大きく3つの立場がある。

第一は、個人的な側面に注目するものであり、Goleman (1995) が代表的である。ここでは、個人レベルでも組織レベルでもポジティブな感情を構築することが重視されている。こうした考え方に対しては、第二、第三の立場から批判がなされてきたところである。たとえば、Blackmore (2011) は、感情に注目したリーダーシップ論や経営論が表面的な感情にとらわれていることを批判し、「深い感情」とそれに関わるたとえばジェンダーなどの社会的文脈や権力関係を認識すべきことを主張している。

第二は、相互行為に注目するものであり、Collins (2004) は相互行為を儀礼として (interaction ritual) 捉えて、そこで生み出される感情エネルギー (emotional energy) に注目している。

第三は、感情に対する構造的拘束性に注目するものであり、ホックシールド (2000) が代表的である。Fineman (2010, 2008) も、政治的—イデオロギー的に感情学 (emotionology) が構築され、それが組織ルーティンに組み込まれているとする。しかし、同時に Fineman (2006) は、その中でも労働者が抵抗したり自由にふるまったりすることのできる感情ゾーン (emotional zone) が形成され、感情管理・感情統制がダイナミックに展開している点に注目している。

組織という環境において第二の立場と第三の立場を Luhmann (2000) の議論によって接続できるかもしれない。Luhmann (2000, s. 59-61) は、コミュニケーションにはテーマと機能という二つの側面があることに着目し、コミュニケーションのテーマ (何についてコミュニケーションするか) はシステムの記憶を構築し、コミュニケーションの機能は「参加者の機会の分配とさらなるコミュニケーションへの貢献」に関わっているという。後者が組織文化のようなものである。つまり、相互行為 (コミュニケーション) の機能 (どのようにコミュニケーションするか) が定式

化されたものが組織ルーティンであり、それが感情学として認識されると解釈できる。

以上のような観点から、今回の研究結果をみると、ホックシールド (2000) が対象としている航空企業とは異なり、学校においては経営の意図として感情管理がなされることはあまり見られない。しかし、学校経営が組織のあり方を規定し、それが教員の感情を直接に規定したり、教員間の相互作用を媒介して感情を規定したりしていることは確かである。

しかし、組織における感情についての一般的な理論から、本研究で対象としてきた学校における教員の感情の問題を十分に捉えきすることはできない。教員は教育という仕事に関わってさまざまな感情を生起させ、感情の有り様が教育という仕事の具体に影響を与えるし、教員は教育という仕事を遂行するためにその感情をやりくり (manage) している。そのような意味での感情管理はそれ自体を目的に行われているわけではないし、必ずしも意図的あるいは自覚的に行われているわけでもない。教員の感情の問題は、授業としての教育や学校組織という文脈の中に位置づけないと十分には理解できない。

教育という仕事は児童生徒との関わりでポジティブな感情もネガティブな感情ももたらす。Hargreaves (2000) はそれを「混合された感情 (mixed emotion)」と呼んでいるが、本研究のインタビューからもそのことは確かめられた。

だが、それだけで単純に教員のコミットメントが向上したり低下したりするのではない。そこに本研究が注目してきた組織的要因が介在して、コミットメントが向上したり、逆に学習性無力感や疎外感が発生してコミットメントが低下したりする。これまで、日本における感情労働としての教職の研究は、感情管理の自律性に注目してきた。感情管理の自律性が失われると、「自己感情からの疎外」(黒羽・黒羽 2011) や「感情管理の失敗が教師個人の資質の問題へと還元されてしまう」(伊佐 2009) 状況がもたらされるといわれてきた。

しかし、これらの研究では教員の感情に関わる学校組織や学校経営が視野に入っていない。だから、感情管理の問題が教員個人のレベルでしか捉えられていない。本研究の視点から見ると、感情管理の自律性は、個人記憶と組織記憶の接合と切断およびシステムの記憶と個人の記憶のカップリングの問題である。このように捉えれば、感情管理が教員個人の問題ではなく学校の組織と経営の内在的な機能の問題であるといえる。

#### (6) 教育経営の課題

##### ① 学校の土壌をつくる

異動というめぐり合わせによって一つの

組織体を形成する学校は、個業的性格が強い職務であることから教職員がまとまりを保つことはそう簡単なことではない。教職員を束ねる管理職の勤務年数が3年程度であることから一層そのことが言える。「職員室の雰囲気は上手くいっている」ことは大事である。改革、改革と走る学校現場でともすれば忘れられる「学校の土壌」の重要さが改めて認識されなければならない。職員室の雰囲気は学校経営上大きい。

子どもを育てるのは教師であり、その教師を育てるのは校長の責務である。時には厳しい指導もするが愛情が感じられる姿勢で教職員に接し、和を保ちながら教職員の力を結集していくのが校長の務めである。校長がいくら崇高な経営理念を持っていても学校現場でそれが具体的に生かされないと空論に終わってしまう。教職員がばらばらで、また校長と教職員との間に溝があれば子どもたちにより教育はできない。校長の考えを教職員が受け止め、教育目標を日々の教育活動で具現化できて初めて校長の理念は現実のものとなる。そのためには校長が教職員の心情にも思いを致し、まずは学校の土壌を整えることが必須である。教職員同士も意見を闘わせながら校長の経営方針に結集して組織的に実践を続けていく。そして教職員が成就感を体得しながら教育活動に励んでいくことが子どもたちの成長につながる所作である。

## ②学校の風土を踏まえる

その学校の風土ともいうべきものもある。それを踏まえずに改革を進めていくことはスムーズな学校経営とはならないと考える。だからといって、校長が自分の目指すべき学校作りに躊躇する必要はないと思う。学校の今までの取組や教職員の雰囲気、感情等を踏まえた上で、学校経営を進めていく必要がある。

調査対象校W小学校の校長のように昨年度までの教職員の研修への取組や多忙の程度を把握し、前任校長からの流れの中での教職員の感情の地形を踏まえて、その状況に応じるように学校経営を進めることも一つの学校経営の有り様と考える。このことが強いリーダーシップを示すわけではないが、モチベーションがあがらない教職員が多い中、「同僚性や仲の良さ」を構築し、学校組織を支えている。

またV小学校の校長のように、校長のリーダーシップのもと、効率的な学校運営だけではなく、「わかりやすく」経営を行うことや、「感情の地形を踏まえつつ」、「共通認識や共通理解を生かす」「主体性を尊重しつつ」といったこともまた、学校経営の在り方の一つである。

学校は教職員の協力なくしては成り立たない。校長であっても学校の組織の一員であ

る。リーダーシップを発揮するといっても教職員集団の中で一緒になってのことである。「皆で力を合せて」と呼びかける校長が教職員の輪の外で声を大にしても協働は生まれないと考える。そう考えると校長は職員組織という集団から少し離れてリーダーシップを発揮するというのではなく、校長自身も集団の一員であることを自覚し、教職員と一緒にコミュニケーションをとっていき、リーダーシップを発揮していく必要がある。

## (7) 本研究の意義と課題

本研究では、学校の教職員自身が改革や社会変化をどのように受け止め、どう感じ、どう行動しているのかに注目した。そこには次のような意義がある。

第一は、改革も含めた学校経営環境の変化からもたらされる学校の組織や教職員の活動の変化を、機能主義的なインプットアウトプットモデルで捉えるのではなく、教職員の主体的・主観的な認識やそこで生じる感情に媒介されたものと捉え、そのプロセスを描くことを重視するということである。本研究は、学校経営環境の変化自体を教職員が構築するものとして捉える、構築主義的な立場に立つ。これまで学校経営研究では、教育改革が学校の組織文化や教員文化によって屈折させられるという捉え方がなされてきた。しかし、組織文化や教員文化は複雑な相互作用過程を経て形成されたマクロな構造を、何らかの共有された前提に還元したときに成り立つ概念であり、相互作用過程をブラックボックス化している。本研究は、今日の分権改革下における教職員の行動と学校組織の変化を、教職員の認識、感情、相互作用過程のレベルでとらえようとした。

第二は、組織を客観的な構造として捉えるのではなく、組織成員の認識や感情を媒介とした相互作用過程として捉えるということである。

本研究では、感情をその関連が組織そのものを構成する要素であると捉え、学校に関わる人々の相互作用の中で感情が生起し、またそれが相互作用を生み出し、その在り方を規定する要因になっていると捉えた。

第三に、感情労働としての教職に注目することである。ホックシールドの感情労働研究を受けて欧米ではハーグリーブスを中心に教員の感情労働研究が行われてきた。日本でもいくつかの成果が報告されている。本研究では、教職が感情労働であることに注目するのではなく、教職の感情労働としての性格が学校における様々な活動に影響を及ぼし、学校組織の在り方を規定しているという観点に立つ。

以上のような観点から感情に注目し、今日

の日本の教職員の仕事と組織としての学校を描き出すことに本研究はある程度成功したと考える。

今後実証性を高めるとともに、理論的な一層の精緻化を図ることが課題である。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

- ① 竺沙知章・加藤崇英・水本徳明、分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (3) —学校調査の分析と理論的総括—、日本教育経営学会紀要、査読無、第55号、2013、131-150
- ② 雲尾周・臼井智美・末松裕基・加藤崇英、分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (2) 感情の実態と学校組織、日本教育経営学会紀要、査読無、第54号、2012、124-145
- ③ 水本徳明・大林正史・田中真秀・チャクル・ムラット・山田有芸・鈴木瞬・内田沙希・小野明日美・増澤恵美・森田知也、公立中等教育学校の発足過程に関する組織認識論的研究—事例校における教員インタビューの分析を通して—、筑波大学教育学系論集、査読有、第36巻、2012、15-52
- ④ 青木栄一・平林茂・金川舞貴子・榊原禎宏、分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (1) 研究の課題と枠組み、日本教育経営学会紀要、査読無、第53号、2011、148-168
- ⑤ 青木栄一・雪丸武彦、教育経営学研究動向レビュー 分権改革が学校経営に与えたインパクト、日本教育経営学会紀要、査読無、第52巻、2010、240-249

[学会発表] (計3件)

- ① 竺沙知章・加藤崇英・水本徳明 分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (3) —学校調査の分析と理論的総括—、日本教育経営学会第52回大会、2012年6月10日、香川大学
- ② 雲尾周・臼井智美・末松裕基、分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (2) —感情の実態と学校組織—、日本教育経営学会第51回大会、2011年6月5日、日本大学
- ③ 青木栄一・金川舞貴子・平林 茂、分権改革下における学校組織の変容と教職員の感情 (1) —研究の課題と枠組み—、日本教育経営学会第50回大会、2010年6月6日、静岡大学

[図書] (計1件)

- ① 水本徳明、感情をマネジメントする校長、天笠茂(編) 時代を拓くスクールリーダー、ぎょうせい、2011、197、59-75

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

水本 徳明 (MIZUMOTO NORIAKI)  
筑波大学・人間系・准教授  
研究者番号：90239260

##### (2) 研究分担者

末松 裕基 (SUEMATSU HIROKI)  
東京学芸大学・教育学部・講師  
研究者番号：10451692

雲尾 周 (KUMOO SYU)  
新潟大学・人文社会・教育科学系・准教授  
研究者番号：30282974

加藤 崇英 (KATO TAKAHIDE)  
茨城大学・教育学部・准教授  
研究者番号：30344782

臼井 智美 (USUI TOMOMI)  
大阪教育大学・教育学部・准教授  
研究者番号：30389811

金川 舞貴子 (KANAGAWA MAKIKO)  
岡山大学・教育学研究科・講師  
研究者番号：40452601

青木 栄一 (AOKI EIICHI)  
東北大学・教育学研究科・准教授  
研究者番号：50370078

竺沙 知章 (CHIKUSA TOMOAKI)  
京都教育大学・連合教職実践研究科・教授  
研究者番号：60243341

榊原 禎宏 (SAKAKIBARA YOSHIHIRO)  
京都教育大学・教育学部・教授  
研究者番号：90215616

##### (3) 研究協力者

亀井 浩明 (KAMEI HIROAKI)  
帝京大学名誉教授

有道 雅信 (ARIMICHI MASANOBU)  
大阪教育大学・非常勤講師

平林 茂 (HIRABAYASHI SHIGERU)  
群馬県教育委員会

大林 正史 (OBAYASHI MASAFUMI)  
筑波大学大学院・院生