

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 20 日現在

機関番号：92625

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530903

研究課題名（和文） 学校経営への TQM の導入による教師間の同僚性の向上に関する実証的研究

研究課題名（英文） An empirical research on the relation between collegiality among teachers and implementation of the school management program based on TQM

研究代表者

亀田 徹（KAMEDA TORU）

株式会社 P H P 研究所・国家経営研究本部・主席研究員

研究者番号：10573967

研究成果の概要（和文）：

本研究は、①学校経営への TQM の導入により教師間の同僚性が向上するか、② TQM のどの要素がその向上に効果をもたらすかを実証的に明らかにすることを目的として実施し、つぎの 2 つの結果および 1 つの原則を得た。

①学校経営に TQM を導入するという学校経営プログラムの実施により教師間のチームワークは向上する。

②改善活動のうちどの項目がチームワーク向上に効果をもたらすかを本研究から特定することは困難であった。

【原則】参加意識がチームワークを向上させる。

研究成果の概要（英文）：

This research aimed to find out empirically whether collegiality among teachers is improved by implementation of the school management program based on TQM, and which factor of the program brings an effect to improve collegiality.

As the results, it was found that teamwork among teachers was improved by implementation of the school management program based on TQM, and it was difficult to specify from this research which factor of the program brought an effect to improve teamwork.

And we found out the principle that a sense of participation raises teamwork.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	900,000	270,000	1,170,000
2011 年度	900,000	270,000	1,170,000
2012 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

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：学校経営、品質管理システム、ブリーフセラピー

1. 研究開始当初の背景

学校改善を進めるための重要な条件のひとつとして、教師間の同僚性があげられる。中教審は「優れた教師の条件」のひとつとして「他の教師や事務職員、栄養職員など、教職員全体と同僚として協力していく」ことをあげ¹、「これからの教員に求められる資質能力」に「同僚とチームで対応する力」を掲げる²。

各学校における同僚性の水準はその時々状況に応じて変化しているはずである。では、同僚性の向上に影響を与えるものは何か。この点について、同僚性の形成要件は「子どもの現状の共通理解」「学校・学年・各分掌ごとの共通の教育目標」「共通目標を達成するための適切な相互批判と相互援助を通じたチームワークの形成」「対等・平等な人間関係」「一人一人の創意・工夫の余地の確保」であるとする戸倉の見解は、重要な示唆を与える³。

これまで PHP 総研の研究グループは、TQM (Total Quality Management) の要素を活用した学校経営の改善について研究を行ってきた⁴。TQMとは「P D C A サイクル」「小集団改善活動」「方針の展開」などを要素とする「質の向上を目指すための組織的活動」⁵である。民間企業で普及発展してきた活動であるが、その原則に「人間性尊重」⁶を掲げるなど学校経営にも適用できる可能性を有し

¹中央教育審議会『新しい時代の義務教育を創造する(答申)』(平成17年) p.19。

²中央教育審議会『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(答申)』(平成24年) p.3。

³戸倉信一「教師の同僚性の復権を」『教育 No.679』教育科学研究会編(国土社, 2002年) p.45。

⁴亀田徹「学校運営の日常的な改善のために」『中学校 No.666』全日本中学校長会(2009年) pp.4-7。

⁵PHP 総合研究所『学校評価結果を活用した学校の改善に関する調査研究報告書』(2009年) p.2。

⁶中條武志・山田秀編著『マネジメントシステムの審査・評価に携わる人のためのTQMの基本』(日科技連出版, 2006年) p.27。

ている。近年定着しつつある学校評価も「P D C A サイクル」による学校改善を進めるための取組であり、「TQMの理念は」「学校にも拡大する」と予測されている⁷。

TQMの要素は前述の同僚性形成要件の内容と重なっていることから、TQMの要素を学校経営に取り入れることで教師間の同僚性が向上することは十分に考えられる。

2. 研究の目的

そこで本研究は、学校経営にTQMを導入することで教師間の同僚性が向上するか、TQMのどの要素が同僚性の向上に効果をもたらすかを実証的に明らかにすることを目的とした。

本研究においては、同僚性のうち、とくにチームワークの側面に焦点を当てることとした。組織の目標達成を志向するというTQMの性質にかんがみ、チームワークの側面に焦点を当てることかふさわしいと考えたからである。

ここで本研究における同僚性の概念について整理しておきたい。同僚性とは「明確な輪郭と伴った概念ではない。これらの概念は、研究においても、実践においても、明確な定義を欠いたまま使用される傾向がある」⁸といわれる。たとえば、佐藤は『同僚性』とは、相互に実践を高め合い専門家としての成長を達成する目的で連帯する同志的關係を意味⁹するとし、浦野は「同僚性とは、教職員が職場でお互いに、気軽に声をかける・声を

⁷八尾坂修「クオリティを高める学校の組織マネジメントと学校評価政策」『奈良教育大学紀要第51巻第1号』(2002年) p.180。

⁸石田真理子「教育リーダーシップにおける『同僚性』の理論とその実践的意義」『東北大学大学院教育学研究科研究年報第60集第1号』(2011年) p.421。

⁹佐藤学『教師というアポリア』(世織書房, 1997年) p.405。

かけられる、相談し・相談される、教える・教えられる、助ける・助けられる、励まし・励まされる、ほめる・ほめられる、癒し・癒されることのできる人間関係」¹⁰であるとする。また同僚性に期待される機能として、紅林は「教育活動の効果的な遂行を支える機能」、「力量形成の機能」、「癒しの機能」の3つを掲げた¹¹。

一方、TQMはチームワークの概念と親和性が高い。チームワークとは「チーム全体の目標達成に必要な協働作業を支え、促進するためにメンバー間で交わされる対人的相互作用であり、その行動の基盤となる心理的変数も含む概念である」¹²とされるからである。組織の目標達成に向けて活動するTQMを推進するうえでチームワーク向上は重要である。

同僚性とチームワークとの関係について、チームワークは紅林が掲げる同僚性の機能に含まれる部分も大きいことから、チームワークは同僚性のひとつの側面であり、同僚性の諸側面のうち目標達成を重視するものがチームワークであると位置付けることができる¹³。

3. 研究の方法

(1) 研究の概要

本研究は平成22年度からの3か年計画で実施されたものであり、学校経営プログラム

¹⁰ 浦野東洋一『開かれた学校づくり』(同時代社, 2003年) p.90。

¹¹ 紅林伸幸「協働の同僚性としての《チーム》」油布佐和子編著『リーディングス日本の教育と社会第15巻 教師という仕事』(日本図書センター, 2009年) p.200。

¹² 山口裕幸『チームワークの心理学』(サイエンス社, 2008年) p.28。

¹³ チームと同僚性との関係について、紅林は、「《チーム》というスタイルは、集団化主義を身体化した日本の教師にこそ現実性の高い同僚性の形態と言えるのではないだろうか」(紅林, 前掲書, p.215)と述べている。

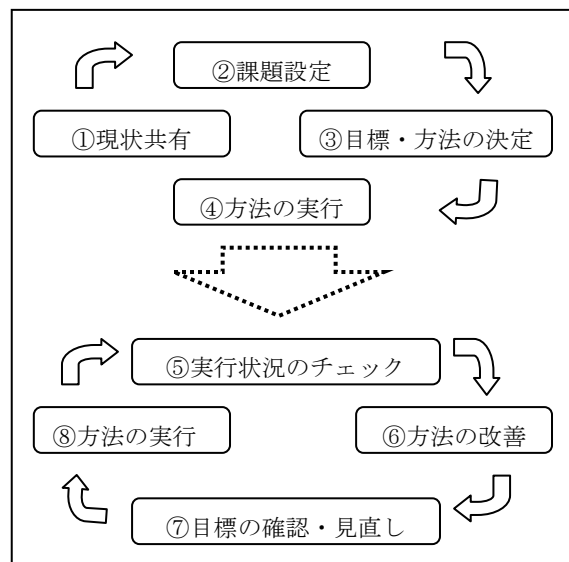
の開発と教師間の同僚性に関する質問紙調査とに分けられる。

(2) 学校経営プログラムの開発

学校経営プログラムは、1) 校内に教師によるプロジェクトチーム(以下「PT」)を設置し、PTで学校改善のための活動方法について議論を行い、2) PTで決定した活動方法を学校全体で実行する、との内容で構成される。PHP総研の学校運営改善モデル¹⁴を参考にしながらプログラムの開発を行った。

22年度は、プログラムの試案を実践して課題を検証した。実践の結果、PTメンバーとPTメンバー以外との間に意識の差が生じることが明らかになったため、23年度においては、その差を埋めるための工夫を新たにプログラムに加えることとした。具体的には、PTメンバー以外の教師に意見の提出を求め、その意見を踏まえてPTでの議論を実施した。24年度は、23年度と同じ内容で実践を行った。

実践の内容は、PTの議論と学校全体での活動に分けられる(図参照)。



〔図〕学校経営改善の進め方概要

具体的には、

¹⁴ PHP総合研究所, 前掲報告書 p.6以下。

- a. P Tの議論 (1 回目) = 「現状共有」
「課題設定」「目標・方法の決定」(図の①～③)
- b. 議論の結果に基づき、学校全体で方法を実行 (同④)
- c. P Tの議論 (2 回目) = 「実行状況のチェック」「方法の改善」「目標の確認・見直し」(同⑤～⑦)
- d. 改善された方法を学校全体で実行 (同⑧)

との流れである。

実践校の校種としては高校を選択した。P Tを設置するには相応の教師数が必要であるため、小中学校より学校規模の大きい高校のほうがふさわしいと考えたからである。

福岡県教育委員会と協議のうえ、22年度は福岡県立福岡講倫館高校の1校、23年度は同校および福岡県立戸畑工業高校の2校、24年度は福岡県立戸畑工業高校の1校を実践校とした。

(3) 質問紙調査の実施

初年度の22年度は、教師間の同僚性に関する予備調査を行った。

予備調査では、教師間の同僚性に関する質問項目を設定し、学校経営プログラムの実践前後に実践校の全教師を対象とする質問紙調査を行った。チームワークに関する質問項目については、「看護職版チームワーク測定尺度」[TMN]¹⁵の考え方を採用し、TMN因子に基づいて学校現場を想定した質問項目を作成した。実践前後で同じ項目の質問を行い、その回答結果を比較することでチームワーク向上の有無を検証した。各教師の回答の変化を把握するため、全教師に番号をふつ

¹⁵ 三沢良、佐相邦英、山口裕幸「看護師チームのチームワーク測定尺度の作成」『社会心理学研究』第24巻第3号(2009年) pp.223-225。

てその番号をアンケート用紙に記入してもらった。なお、質問紙には、チームワークに関する質問項目のほか、生徒全体の様子、教師全体の様子に関する質問項目も盛り込んだ。

実践後のアンケートでは、チームワーク向上要因についてあわせて質問した。学校経営改善のための活動を細分化し、それぞれの活動内容がチームワーク向上に効果があったかどうかをたずねた。

23年度の質問紙調査については、実践校の活動内容に応じ、22年度の質問項目に一部修正を加えたうえで同様の質問項目を使用して調査を行った。

24年度においては、23年度の質問項目に加え、学校経営活動のうちどの活動内容がもっともチームワーク向上に効果があったと考えるかという質問項目を追加した。

(4) ヒアリング調査の実施

実践後の年度末において、実践校の管理職およびP Tの進行役となった教師に対し、ヒアリング調査を実施した。

4. 研究成果

本研究の結果、学校経営プログラムに基づく改善活動の実施は、教師間のチームワーク向上に効果があることが明らかになった。

23年度および24年度の戸畑工業高校での調査においては、活動要素5項目のすべてがチームワーク向上に効果があったという結果となっている。23年度の福岡講倫館高校での調査においては、活動要素5項目のうち3項目がチームワーク向上に効果があったという結果となった。これらの結果から改善活動の実施がチームワーク向上に効果があることがわかる。

同時に、22年度の調査結果が重要なポイントを示唆していることにも着目する必要がある。

ある。22年度の調査結果では、PTメンバーだけをみると改善活動の一部がチームワーク向上に効果があったと考えると有意な結果が出たが、PTメンバー以外の教師については改善活動がチームワーク向上に効果があったと考えると有意な結果が出なかったのである。

そこで23年度において、PTメンバー以外の教師からPTに対して意見を提出してもらうなど、全員がなんらかのかたちで議論に加わるよう工夫を加えたところ、PTメンバー以外の教師も含めて改善活動がチームワーク向上に効果があったと考えると有意な結果を得ることができた。

つまり、チームワーク向上には、全員参加のための仕組みが不可欠ということが明らかになった。本研究により、“参加意識がチームワークを向上させる”との原則を見出すことができたと考える。

一方、本研究によっては、チームワーク向上にとくに効果のある活動要素を特定することは困難であった。24年度の調査では、新たに、改善活動の項目のうちチームワーク向上にもっとも効果があったと思う項目はどれかを質問した。「重点目標の明確化」、「職員会議での周知」、「実施方法の共有」の3つを選択した教師が比較的多く、「学校全体で実施」、「達成目標の明確化」を選択した教師が比較的少なかったという結果を得た。だが、24年度の実践に特有の事情が影響した可能性もあることから、この調査結果をもって改善活動のうちどの項目がチームワーク向上にとくに貢献したかを特定するのは難しいと分析した。

24年度の実践に特有の事情とは、学校全体で実施した方法である「授業中に生徒をほめること」の実施状況がまわりの教師からみえにくく、共通した実践に取り組んでいるとい

う意識を持つことが難しかったという点である。PTでの議論における「それぞれの授業の様子を学年全体で把握するのは困難だ」という意見や、実践後のヒアリングにおける「昨年度に比べると、やや教師側の反応が薄かったかもしれない」とのコメントにその点が表れている。

“参加意識がチームワークを向上させる”との原則から考えると、24年度においては、「授業中に生徒をほめること」という実践内容に応じ、共通した実践に取り組んでいるという意識を高めるための工夫を追加すべきであった。優れた授業を教師どうして参観し、授業における生徒のほめ方について意見交換を行うなどの取組を実施すれば、そうした意識を高めることができたのではないかと考える。

以上から、本研究で明らかになったのは、つぎの2つの結果および1つの原則であるとまとめることができる。

〔結果 1〕学校経営にTQMを導入するという学校経営プログラムを実施することで教師間のチームワークは向上する。

〔結果 2〕改善活動のうちどの要素がチームワーク向上に効果をもたらすかは本研究からは特定できなかった。

〔原則〕“参加意識がチームワークを向上させる”

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20件)

①中條武志, 人の能力が十分に発揮できるようなQMS, アイソス, 査読無, 175, 2012, pp.31-33

②花田里欧子, 何でもものを欲しがって困ります: おねだりの理解と対応 (特集 小学一年生・二年生のこころと世界) -- (こころと体のトラブル教育相談), 児童心理, 査読

有, 66(6), 2012, pp.113-117

- ③ Inoue, Masashi and Ogihara, Mitsunori and Hanada, Ryoko and Furuyama, Nobuhiro, Gestural cue analysis in automated semantic miscommunication annotation, Multimedia Tools and Applications, 査読有, Vol.61 No.1, 2012, pp.7-20
- ④ 田村知子, カリキュラムマネジメントに関するミドルリーダー研修の開発と評価, 九州教育経営学会紀要, 査読有, 第 18 巻, 2012, pp.53-62

[学会発表] (計 23 件)

- ① 中條武志, 世界中に広がった問題解決法と QCサークル活動—産業・社会の発展を支えてきたもの—, 日本品質管理学会・日本統計学会・統計数理研究所・応用統計学会・日本信頼性学会 (招待講演), 2012. 12. 26, 成城大学
- ② 亀田徹・田村知子, 学校経営への TQM の導入による教師間の同僚性の向上に関する実証的研究, 日本教育行政学会, 2012. 10. 27, 早稲田大学
- ③ 亀田徹・田村知子, 学校経営への TQM の導入による教師間の同僚性の向上に関する実証的研究 1, 日本教育経営学会, 2011. 6. 5, 日本大学
- ④ 亀田徹・中條武志・花田里欧子, チームによる改善活動を通じた教育の質の向上—学校運営改善モデルの提案—, 日本品質管理学会, 2010. 5. 30, (財) 日本科学技術連盟

[図書] (計 9 件)

- ① 村川雅弘編著 (亀田徹・田村知子共著), 「ワークショップ型校内研修」充実化・活性化のための戦略&プラン 43, 教育開発研究所, 2012, pp.26-32・46-50
- ② 中條武志, 管理間接職場における小集団改善活動の進め方, 品質月間委員会, 2011
- ③ 花田里欧子, 学校臨床—子ども・学校をめぐる教育課題への理解と対応—(本間友巳編) 第 3 部 学校をめぐる課題とその対応 第 9 章 学校への過度な要求, 金子書房, 2012, pp.140-153
- ④ 村川雅弘編 (田村知子共著), 「ワークショップ型校内研修」で学校が変わる学校を変える, 教育開発研究所, 2010, pp.72-78 等

[その他]

ホームページ等

<http://research.php.co.jp/research/education/policy/schoolmodel.php>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

亀田 徹 (KAMEDA TORU)

株式会社 P H P 研究所・国家経営研究本部・主席研究員

研究者番号: 10573967

(2) 研究分担者

中條 武志 (NAKAJO TAKESHI)

中央大学・理工学部・教授

研究者番号: 40198106

花田 里欧子 (HANADA RYOKO)

京都教育大学・教育学部・准教授

研究者番号: 10418585

田村 知子 (TAMURA TOMOKO)

中村学園大学・栄養科学部・講師

研究者番号: 90435107