

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 13 日現在

機関番号：12604

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23531046

研究課題名(和文)「組織体としての学校」の改善を図る教員研修の理論的実践的フレームワークの構築

研究課題名(英文) Exploring of theoretical and practical framework of in-service teacher training with focus on the development of school as an organizational unit.

研究代表者

前原 健二 (maehara, kenji)

東京学芸大学・教員養成カリキュラム開発研究センター・准教授

研究者番号：40222286

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円、(間接経費) 720,000円

研究成果の概要(和文)：平成25年度は教員研修研究の動向についての分析・整理を進め、理論的な教員研修のフレームワークを提案する作業を進めた。企業社会一般を対象とした組織改善ないし職能成長の理論的分析を通じては、「個人の組織への統合」を前提とするタイプのものと「個人の組織からの独立性」を重視するタイプのものがあることを見出した。この二つを教員研修に関するフレームワークとして位置づければ、日本の教員研修は「個人の組織からの独立性」を前提としつつ学校改善は別の位相に位置づけるもので、ドイツのそれは「個人の組織への統合」を進める中で研修と学校改善の一体化を図ろうとするものと解釈された。

研究成果の概要(英文)：In 2013 fiscal year, I have made progress in the analysis and organizing of the recent trend in studies of in-service teacher training, focusing on bringing up of theoretical framework for teacher development. Through the theoretical analysis of works about development of business people in general, I found out two types of argument: the one with invention of integration of people into the organization, and the other with emphasis on independence of people from the organization. Using these two types of argument as a theoretical framework, I proposed a hypothetical interpretation of difference between in-service teacher training of Japan and Germany. In Japan, the in-service teacher training mainly supposes the separation of individual teacher and school, assigning the issue of school development to another sphere. In Germany, the in-service teacher training is often treated as an integrative enterprise which aims mainly the integration of individual teacher into school development.

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：教員研修 校内研修 教育行政の分権化 学校と大学の連携 組織改善 国際情報交換

1. 研究開始当初の背景

本研究は研究代表者が東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センター第3部門(教員研修プログラム開発担当)へ赴任して以後手がけた現代日本の教員研修に関する研究状況のレビュー及び諸外国の研修事情の視察を踏まえて着想されたものである。特に、1990年代の「学校の自律化」以後の教員研修の重要性の高まりに逆行するとも言える、いわゆる「研修疲れ」「研修の形骸化」の問題を念頭に、効果的で実りのある教員研修のあり方を構想しようとしたものである。

2. 研究の目的

本研究は一つの組織体として学校を捉える視点から、学校の教育力を発展向上させるための研修プログラムの理論的基礎付け及び実践的プログラムの構築を目的とした。学校教育の改善に組織的活動という視点が重要であることは言うまでもないが、それを直接のターゲットとしたものは、教員個々人の職能成長のための研修プログラムに比して貧弱なように思われた。組織風土の改善を目標とした企業研修、組織人を育てる人材開発理論などの経営学の知見及び学校組織マネジメントの視点を取り入れた国内外の実践の検討を通して、学校の組織風土の改善と教員の組織人教育に資する研修プログラムの理論的、実践的フレームワークの構築を目指して研究を進めた。

3. 研究の方法

本研究課題の目的を達成するための研究計画の柱は三つある。第一に企業組織のパフォーマンス向上のための研修的活動に関する理論的背景及び実践的示唆を主に文献研究により取り出すことである。第二に、学校を組織体として捉えてその改善を図ろうとする諸外国の実践例を検討し、その理論的背景及び実践的示唆を取り出すことである。第三に、日本で実施されている「組織力育成」のための研修プログラムの検討である。

4. 研究成果

(1) 経営学の組織論には様々な議論があるが、特に以下の二つの観点が重要である。第一に、個人を基本的単位とみて、組織はその個人の集合体と見る観点である。この観点からは、組織を構成する個人は一定程度以上の完結した自律性を有することが前提となる。組織はそうした自律的な個人を要素とする集合体である。組織内のコミュニケーションの質や量、情報伝達の速さ正確さ、役割や権限構造の編制などが課題となる。第二に、個人の集団それ自体を一つの単位として捉える見方である。ここでは集団内の個人の自律

性は前提とならない。むしろ個人は組織の中で一定の役割を果たすことによるのみその価値を定義される。そこでは集団を束ねるビジョンや求心力、リーダーシップ、集団内の人間関係、組織文化などが課題となる。自律的個人と組織自体のどちらをより重視するかによって様々な組織論が生まれる。

上述の二つの観点は、個人の職能成長の意義や方法にも関連している。自律的個人を基本に考えるならば職能成長は基本的に個人の課題である。個人は自己の判断と責任において職能成長に取り組む。内余の選択も費用の負担も個人に委ねられる。職能成長は自己啓発と同義である。組織体を基本に考えるならば職能成長は基本的に組織の課題である。組織が必要に応じて成員の成長に配慮する。内容の選択や費用負担も組織の問題となる。

現時点において経営学的な組織論の趨勢がどちらへ向いているかを判断することは難しい。政策的にみると、企業を運命共同体的に捉える見方(日本的経営)からの脱却が論じられ、企業と個人を対等のビジネスパートナーと位置付けて、今後は個人は自己の職能を自律的に管理して「エンプロイアビリティ」の向上に努めるようなあり方が望まれると言われることがある。他方、個人の自律性を重んじる度合いが高いと思われる英米の経営論において個人の集合・協力関係以上の価値を持つ組織力が注目される状況もある。

(2) 教育経営の分野においても組織と自律的個人のあり方は問題になる。単位としての学校は比較的小規模な組織体であるが、教員の職務の「個業的性格」に規定され、いわゆる官僚制組織的な性格は必ずしも明確ではなかった。近年、特に「自律的学校経営」が求められるようになって後、組織体としての学校の性格は様々に論じられている。政策的には学校内の役割分担と権限の明確化、組織の階層的構造の確立が進められている。

職能成長という観点から見た場合、組織の階層的構造の確立と符節を合わせた職能の開発が重視されている。とはいえ、自律的個人としての教員の職能開発への関心が弱まっているわけではない。それらは所与のものとして、組織人としての自覚や組織マネジメント、リーダーシップなどが研修プログラムの中に相当の比重を持って導入されてきていると言われている。

学校の現実に即して組織と自律的個人の間関係を考える際、すべての公立学校において制度化されている人事異動システムとの葛藤をどのように位置付けるかがひとつの論点になる。人事的流動性の高さは組織体としての学校へのコミットメントを弱め、教育活動という職務の本質へのコミットメントを高める方向に作用すると想定される。組織を主題とした職能の開発は、「この学校」に対する具体的なコミットメントを強めるとい

うよりは、「組織的な学校教育活動一般」への抽象的なコミットメントを強めるものになりがちである。このとき、組織への関心は自律的個人への関心に回収されることになる。

公立学校教員の人事異動システムは教員配置の面で「教育の機会均等」を保障するきわめて重要な施策である。自律的学校経営はその運用の仕方によっては教育の機会均等の理念と衝突しかねないとの危惧がある。学校の組織力開発は重要な課題であるが、やはり教育の機会均等の理念との関係は整理されているとは言えない。「この学校」に対する具体的コミットメントを高めるような教員の職能開発が望ましい方向であるかという点は、こうした文脈においては、留保が必要である。

競争と組織体としての個別的最適を追求することが基本的に是認される一般企業組織に関する立論と公立学校システムに関する立論には根本的な前提の異なる面があることは留意されなければならない。

(3) 諸外国に目を向けてみると、個々の「組織体としての学校」の裁量と責任を重視する傾向は多くの国で確認することができる。ドイツでは、やはり1990年代半ば頃から「学校の自律化」を進めるための改革が進められてきた。

ドイツでは、教員の職務の「個業的性格」は日本の教員以上に強いと見られる。ドイツの職業社会では、原則としてすべての職が公的な職能資格を必要としており、そのための職業訓練、資格試験の制度が整備されている。職能資格の取得はいわゆる「一人前」の証左である。教員についても同様である。ドイツの公立学校教員には法的な研修義務はあるが、具体的な研修受講の義務として制度化されていないため、まったく研修を受けない教員も少なくないとされている。学校を単位としたいわゆる校内研修的な企画もきわめて低調である。

近年、端緒的にはあるがこうした状況が変化しつつある。「学校の自律化」は当然に組織体としての学校への個々の教員のコミットメントの教科を求めるものであることから、学校の総合的なパフォーマンスを高め短所を補うために校長が教員に特定のスキルの向上を求めたり組織力開発のための研修活動に取り組んだりする例が見られる。これらの取り組みは、定期的な人事異動システムが存在しないドイツにおいては逆説的に好循環を生む可能性がある。つまり組織の停滞の要因と見られていた教員人事の流動性の低さが、組織体としての学校へのコミットメントを高める要因として肯定的に作用するとみることが考えられる。

なお本研究課題の計画においては、研究代表者の所属機関（東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センター）と中国・吉林

省・東北師範大学教師教育研究院の研究交流の一環として、中国における組織的な学校組織開発のプロジェクトの調査研究に萌芽的に取り組むこととしていた。実際、平成23年度には教員養成と現職研修を組み合わせた実践に取り組む「教師教育実験基地」の県教育局を訪問しインタビュー調査を実施した。平成24年度以降は同様の企画の調整ができず、中国の事情については深めることができなかった。

(4) 組織力の改善は、個人の特定の能力の開発よりも難しい。何をもって組織力と定義するかという初発の時点から合意を得ることは容易ではない。企業経営理論においてはいくつかの明示的指標によって組織力の改善を論じることがある。四半期の売り上げ、マーケットシェア、顧客満足度、リピーター率、離職率などである。学校組織についてこれらと同類の指標を採用して学校の組織力の改善を論じることにはさらに問題が多い。

組織力の改善のための方法として最も一般的なものは「ビジョン・アプローチ」（「ミッション・アプローチ」も同義として扱う）である。つまり組織の成員が組織のビジョンないしミッションを十分理解し、それを日常業務レベルにまで具体化することによって組織としてのパフォーマンスの向上を図るものである。このアプローチは人間が社会的に有意義な存在でありたいと感じており、業務の有意義性を確信できた時に組織への最大限のコミットメントを抱くという想定に基づいている。このアプローチにおいては、組織のビジョンやミッションを深く理解してその有意義性を確信してもらうことが成因に対する研修の主な狙いとなる。こうしたアプローチに対しては、それが「成功物語」を基にした理想型の提示であり、一般的な企業組織にとっては崇高なビジョンやミッションはいかにも「絵空事」のように響くだけで実際の業務の改善に結びつかないという批判がある。公務組織や学校についても、ビジョン・アプローチは適用しにくいという指摘がある。従事している業務の一般的重要性を越えたレベルでビジョンやミッションを描くことが困難であるからだと考えられる。

組織力の改善を成員のメンタルセットに求めるのではなく、具体的な課業の改良を求めるアプローチもある。この場合、前提となるのは「働き方もメンタルセットも容易に変容しない」という認識である。組織には日常の業務があり、研修や職能開発はその日常業務の傍らで実施される。意図的な改善の試みは日常業務の「竜巻」の中に巻き込まれ雲散霧消するか、当初の意図とは異なる形でわずかな変容をもたらすに過ぎない。こうした認識に立つならば、組織力の改善は既存の業務の中に意図的に組み込まなければならない。たとえば職場の目立つ場所に簡易な「目標管理ボード」を設置して毎週の成果を職場

で共有した事例、勤務時間の10%を新しい活動のために強制的に振り向ける事例などが取り上げられる。一見して明らかに、このアプローチは「行動変容アプローチ」や職場改善のサークル活動などの従来からある技法と似ている。新しいネーミングで類似の組織開発の技法が提案されているという状況は、組織開発の重要性と難しさを表している。

学校について見てみると、新しい試みが日常業務の「竜巻」の中に巻き込まれる度合いは高いと考えられる。眼前の児童生徒への即時的対応は最優先されなければならない、その対応は現状維持的、前例踏襲的にならざるを得ない状況があるからである。行動変容アプローチによって学校の組織力の改善に資する教員の能力開発に取り組む場合には、日常業務の「竜巻」との関わりについて一層の工夫が必要となる。

(5) 経営学の組織論において提案される組織力改善のための能力開発の様々な方法は組織への個人への統合をベースとするものと自律的な個人と組織の関係の再構築をベースとするものという対比、組織のビジョンやミッションといったメンタルセットに関わる要素と具体的な業務改善の要素を重視するものという対比によって基本的に整理できる。組織体としての学校の力量を高めるための様々な取り組みもこうしたフレームワークの上に、さらに学校教育活動に固有の要素を踏まえて位置付け、またプランの深化をはかることができる。諸外国の学校組織開発の施策もこうしたフレームワークの上で比較し理解することができる。

(6) 組織の改善や個人の職能開発を考える際に、それをサポートする主体の性格は大きな論点となる。企業組織の場合、内部に組織改善や職能開発の部署ないし機能を抱えている場合もあるが、主要にはそれらの機能は外部から調達される。学校教育の場合、それらの機能は人事権者が担っている。民間の研修供給企業の企画が採用される場合もあるが、それも必ず人事権者によって発注され、その管理の下で供給される。しかし諸外国においては学校教育に関わる研修機能の供給は「市場化」されている場合も多く、一般企業の状況から考えれば研修機能の「市場化」は質、量、対費用効果、革新性など多くの点で検討に値する。実際、本研究課題で扱ったドイツにおいては、従来低調と言われてきた研修の活性化のために研修の「市場化」が議論され、一部で制度化されている。このことを踏まえ、今後、研修機能の「市場化」を主題とした研究を進めたいと考えている。なおこの研究主題に関しては平成26年度から3年間の予定で科学研究費助成基金助成金の受給が認められたので精力的に研究を進めたい。

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 4件)

前原健二、ドイツにおける教育の正義論の展開『教育学研究年報』(東京学芸大学教育学講座 教育学分野・生涯教育学分野)第30巻、2011年9月 1-17

前原健二、ドイツにおける中等学校制度再編の多様化の論理、『東京学芸大学紀要・総合教育科学系』第63集、東京学芸大学、2013年2月 341-350

http://ir.u-gakugei.ac.jp/bitstream/2309/132674/1/18804306_64_59.pdf

前原健二、PAC分析を用いた学校経営イメージの可視化、『東京学芸大学教員養成カリキュラム開発研究センター年報』No.12 2013年3月 47-57

前原健二、現代ドイツの教員研修改革に関する考察 ニーダーザクセン州における教員研修の大学への移管『教員養成カリキュラム開発研究センター年報』No.13 2014年3月 31-44

〔学会発表〕(計 8件)

前原健二、PAC分析を用いた学校経営イメージの可視化、日本教育学会第70回大会 2011年8月25日 千葉大学

前原健二、ドイツ各州における分岐型学校制度の現代的再編 日本教育制度学会 2011年11月19日 玉川大学

前原健二、ドイツにおける「教育の正義」論議の展開 "Aktionrat Bildung"報告書(2007)以降を中心に 日本教育政策学会第18回大会 2011年7月3日 琉球大学

前原健二、国際的動向を踏まえた学校のリアリティと改革の方向性 日本教育学会第71回大会 2012年8月26日 名古屋大学

前原健二、現代ドイツの学校制度設計における地域主権 日本との比較を踏まえて、日本教育政策学会第19回大会 2012年7月7日 東京学芸大学

前原健二、ドイツ・ニーダーザクセン州における現職教員研修の「分権化」 政策動向の検討と担当者インタビュー調査に即した現状分析、日本教育経営学会第53回大会 2013年6月8日 筑波大学

前原健二、ドイツにおける校内研修支援政策
の現状、日本教育政策学会第21回大会 2013
年7月20日 桜花学園大学・名古屋短期大
学

前原健二、ドイツの学校経営事情と学校事務、
日本教育事務学会第1回大会 2013年12月
8日 東京大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

前原 健二 (MAEHARA, Kenji)
東京学芸大学・教員養成カリキュラム開発
研究センター・准教授
研究者番号：40222286