

よりよい教育を行うための学校職場環境づくり ～職員の心理的安全性の構築に向けた管理職の取組に着目して～

吉田 隆志（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻）

木村 国広（長崎大学大学院教育学研究科）

榎 景子（長崎大学教育学部）

1 研究の背景と目的

「教師と子どもの関係」を分析することから始めたい。教育は、教師と子どもの心理的関係の上に成り立っている。その関係とは、まず教師が子どもに対し「あなたに心を尽くしてお世話をしますよ」とアプローチを掛け、子どもがそれを「受容しますよ」と呼応する関係において成り立つといわれる。いわゆるケアリングの関係である（cf. ネル・ノディングス 2007）。

この関係においては、まず教師の方が、教育に「心を尽くすこと」即ち「専心没頭」することが先決となる。その心を尽くしてもらっている安心感を土台に、子どもたちもまた、学習や学校生活に専心することができる。学校では、よく「教師は、子どもに『まなざし』を向けることが大切である」と言われるが、それはこのことを言い表しているのであろう。

だが、仮に教師が不満やイライラを抱えている状態だとすると、子どもに対して「心を尽くすこと」ができなくなる。すると、子どもは教師に対して希望や信頼感ではなく、不安や不満を持つことになるであろう。その信頼関係の崩れが、学級崩壊やいじめ、体罰等の問題につながっていく要因となりうる。だとすると、教師は「教育に専心する心」を用意しないとイケない。

その教師が教育に専心できる重要な前提条件の一つが、学校職場環境だと考える。学校職場が整っていないと、つまりは学校の時間的・物理的な不備や、人間関係等の乱れなど、教師自身が不満感や働きづらさを抱えている状態だと、心を尽くして教育に向かうことが困難な状況に陥ると考えるのである。よって、学校職場環境の整備は、教育活動の質の土台となる大きな問題となる。「心理的安全性」（エドモンドソン、2021）という言葉が一般的になりつつある昨今、職場環境の安定は、全ての職種にとって大切なものであるであろうが、上記の理由にて、「学校」の職場環境の安定はことさら大切にされるべきものであると主張したい。学校という土台（図1）が揺るいでは学級経営、授業もまた揺らぐこととなるからだ。そして、その土台づくりの責任者は、管理職である。

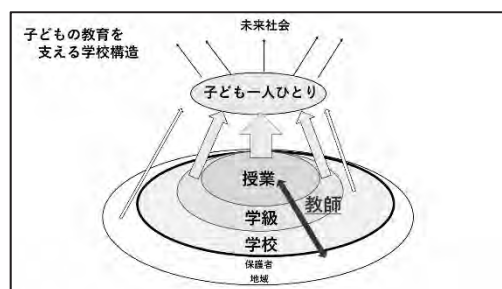


図1「子どもの教育を支える学校構造」(筆者作成)

そこで次に、教師の勤務の実態から学校職場環境に目を向け、そこから見える「教職の特徴」を4点挙げてみる。

- ①教師の仕事は、授業、学級経営、特別支援、保護者対応、教材準備、成績管理
配布物作成、校務分掌、PTA等、複合的で多岐に渡る。
- ②教師は、子ども、保護者、管理職、同僚教師等、関わりを持つ人の範囲が広い。
- ③教師は、業務が個業化されている場面が多い。
- ④職員室は、主に同様の役割を担う教師で集団が形成されている。

このように、教師は極めて複雑な場面に身を置いて日々孤軍奮闘しているのが現状である。この中で一切の事故やトラブル無しにやっていくのは至難の業である。①に挙げたように、仕事が複合的で多岐に渡るということは、様々なスキルを持っていなければならないということであり、時間にも追われることとなる。②では、様々な人との良好な関係構築が、職務を遂行する上で欠かせない要件となるが、関わる全ての人と必ず良好な人間関係を保つということも簡単ではない。③、④で示していることは、以前から指摘されている側面であるが、学級担任制の小学校などは特に、自己の裁量で仕事をやり遂げる自己完結型の個業化に陥りやすいということである。個業化は職員の孤立につながり、仕事の良し悪しも自己完結、困ったことが起きても自己完結をすることにつながりかねない。

また、多くの一般的オフィス同様、職員室もまた外部からほぼ人が入らない空間で、クリアボックスとは言い難い。加えて、教師も「人」である。「人」として「生」を全うする存在だ。すると、人間の本質を起点として発生する個人的な争いが生じることも考えられる。つまり、「人」というものは、本質的に「社会的立場を獲得・確保」することで生きている。それと各々「自尊感情」をもつ。この「社会的立場の獲得・確保」と「自尊感情」は、人がこの世で生きる上で非常に大切なことといえる。ただ、そのために「社会的立場」の奪い合いや「自尊感情」のぶつかり合いが起こってしまうと、職場が一つになれない事態が生まれてしまうだろう。

以上のような「教職の特徴」に起因する問題が学校職場環境にあるとするならば、それは解決されなければならない。職場環境の問題は、学校にとって目を背けることができない重要な問題だといえる。

一方、近年、日本国内では職場環境を改善しようとする動きも見られる。働き方改革、コンプライアンスの浸透、メンタルヘルスチェック、ハラスメント対策等である。これらは、一般的な風潮にとどまらず、法制化も進められてきた。学校職場でも、中央教育審議会の答申、文部科学省からのガイドラインや通知をもとに、職場環境改善の動きが進められている(中央教育審議会 2015、文部科学省 2014、2015、2016、2019)。

その結果、ハラスメント相談窓口の設置、ストレスチェック、校務IT化や日課の工夫による時間確保、勤務時間の把握・指導、定時退庁日の設定、年休取得の

推進、そして「チームとしての学校づくり」など、量的にも質的にも職場環境の改革が進行中である。

では、その「学校における職場環境づくり」は、具体的にどのように行われるとよいのであろうか。先に述べた「教職の特徴4点」に起因する問題点を克服し、「職員一人一人の心理的安全性が確保され、教育に専心できる学校づくり」とはどうあるべきなのか、実際に学校を訪問し、教育活動や職場を観察したり、職員や管理職に話を聞いたりして調査・考察することとした。調査に協力していただいた幼稚園及び学校は、国立大学附属幼稚園・中学校2校と公立小学校2校、詳しくは以下の通りである。

実施日（全て2022年）	調査対象校
5月24,31日、6月7日	S大学附属幼稚園
6月21,28日、7月19日	S大学附属中学校
7月27日、9月7,8,9日	X市立A小学校
8月9日	Y市立B小学校

2 学校職場環境づくりの実際

本章では、観察、聞き取りをした調査の結果及びそこから考察した内容について、幼稚園、学校ごとに端的に記していく。

(1) 附属幼稚園の職場環境づくり

附属幼稚園では、園長と教頭が、園児の状況や保育活動の様子、先生方の動く様子を積極的に見回り、適宜支援を行っていた。さらには、園児を早く降園させたクラス担任が、園児がまだ残っているクラスの支援に入るのを目にしたり、聞き取りでは、中堅の先生が、若手の先生やこの園に赴任したばかりの先生の働き方を気遣う発言を多く耳にしたりした。このように、園全体で保育活動を行う体制ができあがっており、職場には協力的な雰囲気が溢れていた。そのため、幼稚園教諭の仕事が個業化している印象はほとんど受けなかった。

また、教頭への聞き取りでは、「自分のアイデアが活かされて大変働きがいを感じる職場だ。プライベートも大切にできている。」と語られ、職場に満足感を持っている様子もうかがえた。

そこで、園長に職場環境づくりについて話を聞いたところ、幼稚園経営方針の3本柱の1つに「職員にとって楽しく働きがいのある職場をつくる」と明記していることが挙げられた。ここから、園長が職場環境づくりを意図的に重視していることがわかる。また、トップダウンの幼稚園経営ではなく、職員が幼稚園運営に参画することを促したり、働きづらさがないかや園の運営に気づきがないかを確認するため、定期的に個人面談を行ったりもしているという。

附属幼稚園における職場環境づくりのポイントは、以下の5点にあると考える。

- 職員全体で保育活動を行っている。全職員が1つの「チーム」となっている。
- 職員どうし、お互いを大切にしよう、協力しようという雰囲気が見られる。
- 幼稚園経営案の3本柱の1つとして職場環境づくりを明文化し、職場環境づくりを全職員で取り組む目標の1つとしている。
- 職員一人一人のアイデアが活かされるなど、共創の職員室づくりが行われている。
- 園長が、職員の個人面談や観察などで、働きづらさ等を抱えていないかを積極的に確認している。

(2) 附属中学校の職場環境づくり

附属中の職場観察ですぐに感じたことは、「同学年でよくまとまって仕事をしている」ということである。例えば、職員朝会の後、必ず全学年、職員室で学年会を行っていた。実際に、先生方に職場環境について話を聞いてみたところ、1年学年主任の口からは、「1年生はチーム学年になって助け合っている。」や「職場づくりは学校教育の根幹だ。」という言葉が聞かれた。この他にも、異口同音に「働きやすい職場」という言葉が返ってきた。

管理職は、職員が学年会を行っている時は、その様子を見まわるようにしていた。また、教頭は、朝や放課後に担任が持ってくる様々な相談に丁寧に対応しており、職員を育てながら共に解決していこうとしていた。附属中学校も、大所帯であるが、職員が1つのチームになっていることが感じられた。

そこで、職場環境づくりについて校長に聞き取りを行った。すると、附属中学校でも、学校経営方針の3本柱の1つに「教職員に寄り添う学校」として職場環境づくりを掲げ、それに対する校長の思いを明記していることがわかった。学校の方向性として、職員が互いを大切にし合い、声を掛け合う「チームづくり」を奨励したいということである。また、校長はできるだけ職員に声掛けをすることや褒めることも意識しているそうだ。

このように、校長自身が、とても人を大切にする人柄で、このこともよい職場づくりに大いに影響していると考えられる。

附属中学校における職場環境づくりのポイントは、以下の5点にあると考える。

- 学校経営案の3本柱の1つに職場環境づくりを上げ、重要視している。
- 学年でチームができ、小集団による主体的で自治的な職場が形成されている。
- 管理職が、職員の仕事を見守り、相談にのるなど、ケアマインドがある。
- 校長が、人を大切にする人柄である。
- 校長が、職員によく声掛けをしたり、褒めたりして、職員との関係を構築している。

(3)X 市立 A 小学校の職場環境づくり

職員室の雰囲気明るく、職員から異口同音に「職員室の雰囲気がいい」という旨の言葉が出てくる職場環境であった。その具体として、次の声が聞かれた。

「担任が SOS の時には、校長先生、教頭先生、誰でも駆けつける。何かがあると、いる人はほぼ駆けつける体制ができています。『みんな仲間』の雰囲気がある。(仕事は)きついことが多いが、(職員室の会話を通して、)みんな笑い飛ばしている。ギスギスとした競い合い等はなく、仲間意識がある。」(50代女性)

「職場が、A 小学校でよかった。学年の先生方に関わらず多くの先生方が、声を掛けてくださるし、話を聞いてくださるし、相談にのってくださる。どの先生方にも話がしやすい。大切にしてもらっている感じがある。」(20代女性)

「この学校では、おかしい言動を押し進めようとしても、『それは、おかしいよね。』という空気がすぐに流れる。おかしいことに引きずられない、正しい空気感づくりが大切である。」「職員を一人にさせない意識をもち、職員が課題を話してきたり、何かがあったりしたらすぐに対応する。誠意はスピードで表す。すぐに手を止めて話を聞くし、できることはすぐ行うし、自分で見に行く。言葉だけではなく、行動・態度で示す。それが信頼関係につながる。」(50代女性教頭)

以上から、職員が A 小学校を、公正で協働性のある組織、よい対話と働きやすい雰囲気が整えられている職場環境だと感じていることがわかる。

校長への聞き取りでは、こうした職場環境をつくるため、女性の登用や職員との対話の重視、協働的な職場づくり、環境による人材育成を意識していることが明らかになった。

A 小学校における職場環境づくりのポイントは、以下の 8 点にあると考える。

- 管理職が職員に役割を与える際、目標や願いを語り、職員が「働きがい」を感じられるようにしている。
- トップダウン一辺倒の学校経営ではなく、学校教育目標の実現に向け、職員とともにつくっていく共創の職員室がつけられている。職員は「働きがい」を感じるだろう。
- 教頭が、「事」にも「人」にも誠実に対応しようとしている。そのことにより、職員が安心して話を持ってきやすくなるし、正しい空気感ができている。
- 管理職が普段の職員への声掛け、会話を重視している。それによっても、職員が管理職に話しやすくなったり、職員室が和やかになったりする。そして対話が生まれている。
- 女性の登用を積極的に行い、職場を活性化させている。
- 課題は、それを担当している人だけでなく、職員チームで対応する。
- 校長の人柄が優しく、職員を大切にしている。教頭や職員も校長を信頼している。
- よい職場環境づくりが、若手職員の育成などの「人が育つ環境づくり」につながっている。

(4) Y市立B小学校の職場環境づくり

B小学校で職員に話を聞くと、「雰囲気も良く、いい職場環境だ。校長先生は、フットワークが軽く、理解があり、まめに声掛けをしてくださる。」(50代女性)と語ってくれた。管理職に感謝し、職務に専念できているようだ。

校長への聞き取りでは、よい職場環境をつくるために、まず学校教育目標に「一人のかがやき みんなのかがやき」という文言を掲げて浸透させ、学校と職員集団の空気感づくりを行っているということであった。そして、その空気感づくりには、管理職がいつも機嫌よくしている「ご機嫌力」が大切だという。

また、目に見えない「非認知能力」を向上させることも重視されていた。「非認知能力」を向上させることにより、組織力を向上させるねらいだ。

興味深かったのは、「報連相のおひたし」である。職員から報連相があった場合、管理職は、「怒らない・否定しない・助ける・ (具体的に)指示する」ことを約束し、報連相を具体的に機能させているとのことであった。

なお、職場環境づくりにあたり、職員に対して一番考えていることは、「職員の能力の最大化」だという。仕事を任せるときには1対1で話をし、その仕事の大切さを伝えているようだ。職員の能力を発揮させ、役割の重要性を語り、一人一人を輝かせようという校長の思いが伝わってくる。これは、職員の「働きがい」やモチベーションの向上に大いにつながっていくことであろう。

B小学校における職場環境づくりのポイントは、以下の8点にあると考える。

- 管理職のフットワークが軽く、教育活動をよく観察したり支援したりしている。職員への声掛け、会話もよく行い、情報が入るようにしている。
- 学校教育目標を、子どもにも職員にもよく浸透させて方向性を一つにし、学校と職場に、目標へ向けた望ましい空気感をつくることを意図している。
- この空気感をつくる管理職の一番の力点は、「ご機嫌力」だと考えている。それを保つためには、ピンチに動じないことも大切で、事前に情報を集め、基準と対応を決めておく。
- 「報連相のおひたし」で、職員が安心して報連相ができる体制をとっている。
- 目標やアイデアは掲げるだけでは不十分で、それが機能するようにしていく。
- 管理職が、職員の力を活かすことを重視している。職員に任せる仕事の重要性も語り、「働きがい」を持たせている。
- 学校教育目標に向けて、職員と共につくっていく共創の職員室がつけられている。
- 非認知能力を大切にし、学校にも職場にも浸透させることで、教育活動を向上させていくことをねらっている。組織は「人」でつくられているので、「人の内面」を良いものにしていくことは合理的である。

(5) 調査から見えた5つの方向性

以上から、今回調査を行った学校は、いずれも「よい職場環境が保たれている学校」と言うことができるであろう。こうした「よい職場環境」をつくるためのポイントについて、調査結果を横断して見てみると、次々と共通点が見えてきた。筆者なりに分類すると、職場環境づくりに関して、以下の「5つの方向性」が浮かび上がってきた。

- I ビジョンを示し、方向性をつくる
- II 職員を見守り、大切にす
- III 職員室は、人づくりの場
- IV 健全で安心な職場をつくる
- V 職員の主体性を大切にす

3 「よりよい教育を行うための学校職場環境づくり」の提案

本章では、上述の「5つの方向性」を主要な柱として、よりよい教育を行うための学校職場環境づくりについて提案する。提案の前提として、前章で「職場環境づくり」のポイントを整理するうちに、職員の個人的状態にはいくつかのステージがあるのではないかと考えるようになった(図2)。つまり、心理的安全性を正の土台に、より働きがいを持って仕事に取り組んでいる状態として「ステージ2」も存在すると考えられ、ステージが上がるほど働きがいが増すといえる。

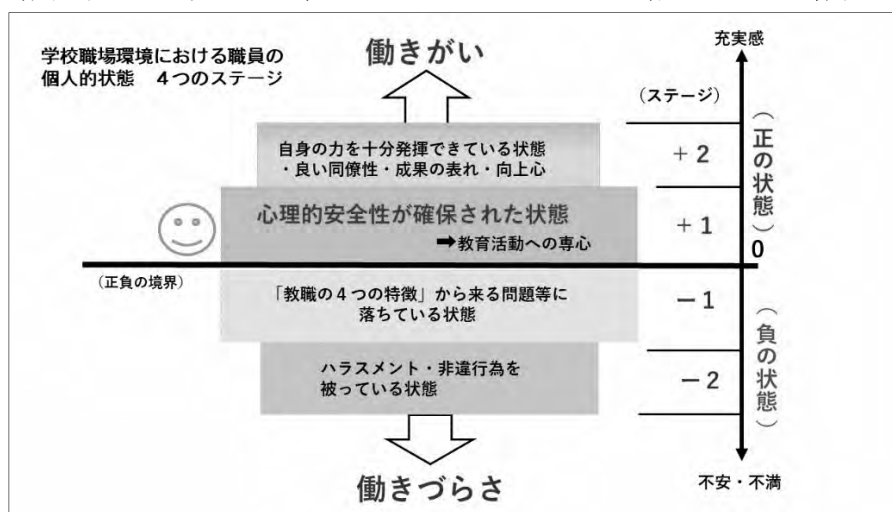


図2 「学校職場環境における職員の個人的状態4つのステージ」(筆者作成)

教職員は、教育活動に心を尽くす使命を担う以上、全員が少なくとも「正の状態」にあることが望ましい。管理職としては、全職員が「正の状態」で教育活動ができるよう、環境づくりに努めることが求められる。そのためにも、前述の「教職の特徴4点」に起因する問題は解決されなくてはならない。こうした観点から、「5つの方向性」(I~V)に、筆者の経験や大学院での学びの中で重要と考えた「VI さらによい職場をつくるための提案」を付加し、「6つの方向性」を柱とした「よりよい教育を行うための学校職場環境づくり20」を提案する(次ページ)。

◎よいよい教育を行うための学校職場環境づくり20の提案◎

I ビジョンを示し、方向性をつくる

- ①「学校経営方針」や「学校教育目標」で職員の向かうべき方向性を示す。
- ②「学校経営方針」や「学校教育目標」で「職員集団づくり」について明示する。
- ③指導技術を向上させる空気をつくる。

II 職員を見守り、大切にす

- ④「管理職が、公正・的確に見守っている」という安心感を与える。
- ⑤子どもを学校全体で育てる意識。職員一人の責任にしない風土の醸成。
- ⑥職員に観察、声掛け、面談、相談等で個人のケアをする。門戸を開く。

III 職員室は、人づくりの場

- ⑦人を大切にできる職員、職場をつくる。
- ⑧職員の人間性づくりを重視する。

IV 健全で安心な職場をつくる

- ⑨好ましくない点は、指摘し合う厳しさ・ほどよい緊張感の醸成。
- ⑩「正常性バイアス」にとらわれず、学校の負の部分に目を向けて整備を行う。
- ⑪学校・職員室・教室という箱の透明性を出す。
- ⑫ハラスメントの研修会を開く。

V 職員の主体性を大切にす

- ⑬協働的で協力的な明るい職員集団をつくる。
- ⑭小チームで、横のつながりをつくる。(チーム学年、校務分掌チームなど)
- ⑮分散型リーダーシップと共創の職員集団づくりで、職員が学校運営に参画する。

VI さらによい職場をつくるための提案

- ⑯学校の衛生管理、整理整頓の実践、奨励。
- ⑰スポーツレク、雑談朝礼等を行う。
- ⑱教育の成果を可視化する。(テストの結果、子どもの表情、学校評価等)
- ⑲人を頼っていい風土の醸成。
- ⑳これら上記19のことを日々積み上げ、職場の空気感とする。

前ページの「20の提案」のいくつかに簡単な説明を加える。

「①学校経営方針や学校教育目標で職員の向かうべき方向性を示す」ことで、職員は同じ方向性を持ち、ゴールを共有する「仲間」となりうる。業務の個業化の問題や「社会的立場を奪い合う職員関係」、「自尊感情のぶつかり合い」や「そこから生じる人間関係の乱れ」を克服するなど、教職の特徴に起因する課題の解決につながるのではないだろうか。②に示す通り、「職員集団づくり」自体を「学校経営方針」や「学校教育目標」に明示すると、さらによいと考える。

学校職場に「③指導技術を向上させる空気をつくる」ことは当然のことなのであるが、案外難しい。得てして日々の仕事の煩雑さに負け、職員の意識が停滞しがちになる。そこで、指導力の向上を試み、それに喜びを感じられる職員集団を形成しようという管理職の意図と工夫、働きかけが必要となる。その具体的方法としては、管理職が授業や学級経営に関心を持ち、職員室で話題にし、校内研究も充実させていくことなどが考えられる。そうやって、指導力向上への前向きな空気感を職員室につくっていくのである。

「⑤子どもを学校全体で育てる意識。職員一人の責任にしない風土の醸成」とは、先述した「教職の特徴」に起因する問題でつまづく職員があった場合、短絡的に本人の責任としてしまうのではなく、本質的に何が問題点なのかを探り、合理的に指導・指示・助言・支援を行うということである。このような時こそ、学校が一つのチームとなり「個人」を支えることが求められる。A 小学校において一つの課題や一人の課題に職員チームで対応していたことがその好例と言えよう。

「⑩学校・職員室・教室という箱の透明性を出す」方法としては、学校が近年、「学校運営協議会」、「地域とともにある学校」、「学校評価」等で、外部から客観的に見られるようになってきたことを重視し、充実させる。さらには、職場という点からも、長崎県は「学校教育上の諸問題を相談できます」という電話相談や「ウェブ相談」ができる仕組みを整えているので、いざという時には、これらの活用が促されてよい。各教室で起こることも、情報交換会等で職員同士が共有できる職員室づくりを行い、より多くの目や耳を集めながらの「開かれた教育活動」が展開されるように整えていくとよいであろう。

「⑫ハラスメントの研修会を開く」は、ハラスメントを「見える化」して共有するということである。一体何がセクハラ・パワハラ等のハラスメントとなるのか、知識として身に付け、自分の行動を振り返ったり、職場全体として共通認識したりすることは非常に重要であろう。

「V 職員の主体性を大切にする」で示す⑬、⑭、⑮の項目は、「多くの目と耳と頭で学校を支え、つくっていく」という意味でも、「職員個人に働く喜びを持たせる」という意味でも重要である。管理職からのトップダウンの命令ばかりで生気の抜けた職員の姿からは、よい学校、よい教育は生まれまいだろう。これからは、職員みんなの意欲的なアイデアでつくる学校が大切であると考えられる。

「⑰スポーツレク、雑談朝礼等を行う」の「スポーツレク」は、是非取り入れ

たい。職員どうしが無心で笑い合える機会となるからだ。お互い笑顔の瞬間を共有できることは、必ず「よいつながり」を生むであろう。厚生労働省のHPには、「運動は心の健康にもよい」とも記してある。

「⑱教育の成果を可視化する」に関しては、学力向上や子どもの表情など、教育の成果が表れた際、管理職は是非それを担任に知らせるようにしたい。担任はそれを耳にすることで、さらにやる気を出すことであろう。自分の頑張りが成果となって表れ認められると、人は大いに嬉しいものだ。そうやって職員の働く意欲と喜びを積み上げていく。③の「指導技術を向上させる」ことと関連し、学校教育における根本的で中心的なサイクルとなる。このことを忘れてはいけない。

最後は、「㉔これら上記19のことを日々積み上げ、職場の空気感とする」ことである。目には見えづらい上記①～⑱までのことを、管理職が意識し、日々地道に積み上げ、職場の「雰囲気」をつくっていく。職員は、その安全な空気感に包まれ、意欲を持って職務や教育活動に専念する。そして、子どもたちの安心・安全、やる気に寄与していく。「心理的安全性」と「動機づけ」の連鎖である。

筆者は、本稿に「多くの管理職が、職場環境づくりを重要だと捉え、そこにより意識を持って取り組んでほしい」という願いを込めている。決して真新しいことを述べているのではなく、足元を見つめ、足元を固めることの重要性を語り、考察している。その結果、職場環境が充実し、その土台をもとに教育活動がさらに充実したものになってほしいというのが理想である。

本稿が、その一助にでもなれるとしたら、幸いである。

4 参考文献

- ・エイミー・C・エドモンドソン、野津智子訳、村瀬俊朗解説（2021）『恐れのない組織』英治出版
- ・厚生労働省ホームページ「心もメンテしよう」
https://www.mhlw.go.jp/kokoro/youth/stress/self/self_01.html
（最終閲覧日 2023.2.20）
- ・中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」
- ・ネル・ノディングス、佐藤学監訳（2007）『学校におけるケアの挑戦』ゆみる出版
- ・文部科学省（2014）「労働安全衛生管理体制の整備のために（改訂版）」～教職員が教育活動に専念できる適切な職場に向けて～
- ・文部科学省（2015）「学校現場における業務改善のためのガイドライン ～子供と向き合う時間の確保を目指して～」
- ・文部科学省（2016）「学校現場における業務の適正化に向けて」
- ・文部科学省（2019）「学校における働き方改革に関する取り組みの徹底について（通知）」