

校務分掌の組織論的検討

キャリア教育の分掌組織を例に

A New Perspective toward School Division of Duties from the Viewpoint of Organizational Theories: Lessons learnt from A Survey Data on Career Education Division

宮古 紀宏^{*1}・立石 慎治^{*2}

MIYAKO Norihiro and TATEISHI Shinji

Abstract

In this paper, the authors discussed the features of an effective school division of duties (koumu bunsho), especially the function of career education. In reviewing previous studies on organizational theories in the field of education and medicine, the authors discussed the features of effective organization. In addition, by conducting a secondary analysis of data from the Comprehensive Survey on Career Education, Guidance and Counseling, the authors investigated the features of an effective system of career education in public middle schools in Japan.

A review of previous studies raised the following issues: (1) information-sharing, (2) a shared vision, and (3) coordinators who are able to systematically develop practices. Based on these points, the authors revealed through data analysis that schools with “a division to conduct in-school research” and/or “a specialized division of career education” are likely to achieve outcomes. This means that “a division to conduct in-school research” and/or “a specialized division of career education” may provide opportunities to facilitate and coordinate team-building in terms of conducting career education. The authors mentioned that difficulties in conducting career education may occur in schools that do not have this “division to conduct in-school research” and/or “specialized division of career education”. The results the authors revealed implies the possibility that “a division to conduct in-school research” and/or “a specialized division of career education” would promote information-sharing and a shared vision.

Finally the authors then indicated the importance of focusing on the organization’s internal processes and also expressed the need to conduct research on how career education coordinators play their roles inside and outside of schools.

*¹ 生徒指導・進路指導研究センター 主任研究官

*² 高等教育研究部 研究員

1. 学校の組織論的検討の意義

本稿は、学校における機能的、あるいは、実効的と形容できる校務分掌体制の在り方の検討を、キャリア教育の分掌体制を例に行うものである。本稿の構成は、まず、学校の分掌体制を検討するための理論的視座を得るために、学校及びその他の分野における組織論に関する先行研究をレビューし、そこで得られた知見を踏まえて、機能的かつ実効的な組織がどのように把握されるのかについて論じる。そして、既存の質問紙調査である『キャリア教育・進路指導に関する総合的実態調査』（国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター、2013. 以下、『総合的実態調査』）の二次分析を行い、キャリア教育を題材に、どのような分掌体制が一定の成果をもたらしているのか、理論的検討から得られた知見と往還させつつ考察する。

学術研究としての組織論は、主に経営学においてその蓄積を見てきたが、その射程は営利を目的とする企業に止まらず、今や行政組織や医療、福祉に関する組織、非営利組織にも波及している。そのような現状において、とりわけ、学校の組織論に係る研究は、一層重要さを増している。現在の学校は、学校と社会の有意義な接続を展開していくための「社会に開かれた教育課程」の実現化・具体化や教員の業務の適正化といった「学校における働き方改革」の推進、社会の急激な構造変化による児童生徒や家庭、地域の抱える問題の複雑・多様化への対応といった多様な文脈において展開されている。すなわち、学校を基盤とした地域社会との連携・協働体制の整備・構築が、「チームとしての学校」（以下、「チーム学校」）の名のもとに求められており、校種や地域差による相違は予想されるものの、これからの学校は、一定程度、多職種協働の組織体制へと再構成されることが予想される。

学校の組織体制については、校長や教頭に代表される管理職とその他の一般の教職員によるかつての「鍋蓋型」の組織体制から、主幹教諭に代表されるミドルリーダーを管理職と教職員の間で設けることで、より「ピラミッド型」の組織体制への移行が図られてきたことは周知の通りである。今後は、さらに、「学校運営協議会」の設置による学校教育への地域の声のより積極的な導入、教育相談体制の拡充のためのスクールカウンセラー（以下、「SC」）やスクールソーシャルワーカー（以下、「SSW」）の一層の配置促進、部活動指導員による部活動指導の在り方の改善等、地域や外部の専門職の学校教育への参画を制度的に担保し、学校を基盤とした多職種協働の組織体制づくりが見込まれている。

このことにより、必然的に、単一の専門職としての教員が、おおむね学校の構成員であった従来の学校経営に対して、SCやSSW、部活動指導員等を含みこんだ多職種協働の組織モデルやマネジメントの在り方を検討せざるをえなくなる。SCやSSWは、平成29年3月31日に公布された「学校教育法施行規則の一部を改正する省令」及び文部科学省初等中等教育局長通知「学校教育法施行規則の一部を改正する省令の施行等について」により、「校長の指揮監督の下、専門性を生かして職務を行うことになる」と明記されたが、従来のように専門職としての「外部性」を保持したまま、学校の管理職や教員に対して、比較的、職務上の地位はフラットな関係で協働することになるのか等、論ずべき課題が生じつつある。

しかし、「チーム学校」の組織モデルやマネジメントの在り方に関する議論は必ずしも十分になされているとはいえない。学校の指導体制は、校種による違いを始め、児童生徒数や学級数、教職員数の違い、各都道府県、さらには各市町村の教育行政の在り方とも関わっており、一概に論じることが難しい。そればかりでなく、外部の専門職をどれだけ学校教育に参画させることが

できるかは、教育にかかる予算の規模や地域人材といった社会資源の豊かさにも依存しているため、学校を基盤とした多職種協働の組織論的研究は、今後、それぞれの地域の実情を踏まえつつ、各論的に蓄積されていかざるをえない。だが、現在の学校を取り巻く児童生徒や教職員、地域の実情に鑑みるに多職種協働型の学校教育の基盤整備を確実に実行していくことは時代的要請であることは先に述べたとおりである。そして、「チーム学校」の政策的成否はチームマネジメントを含む組織論研究の着実な積み重ねにあるといっても過言ではない。

さて、以上の問題認識を踏まえて、本節では、学校の組織論研究と、多職種協働の組織マネジメントに係る他分野の先行研究をレビューする。具体的には、学校の組織論研究としては、「効果のある学校」(effective school) 研究を、また、多職種協働の組織マネジメントについては、保健・医療・福祉分野のチームモデル研究について取り扱う。1970年代以降、主に米英を中心に展開されている「効果のある学校」研究は、経済的格差等、厳しい状況の地域にある学校においても児童生徒の学力格差を解消している学校があることに着目し、そのような学校の諸特徴を描き出すことを試みたものである。本節において、この「効果のある学校」研究をレビューする意義は、そこから得られた知見の多くが、学校の組織マネジメントの意義を強調するものであるからである。次に、保健・医療・福祉分野の多職種協働モデルを取り上げるが、既にこれらの分野では、医療の高度化に伴い専門分化が進み、「チーム医療」の名の下で、多職種協働モデルの研究の蓄積がある。先に述べたように、「チーム学校」の施策が今後推進され、適切かつ効果的な協働モデルを学校組織論として考えていかざるをえないことに鑑みれば、フィールドは異なれど、保健・医療・福祉分野の「多職種協働実践」(Interprofessional Working : IPW) の組織マネジメント研究をレビューすることは、学校の組織論的検討を行う上で、一定の意義を有する。加えて、学校の校務分掌体制、とりわけ、生徒指導やキャリア教育の分野における指導体制の研究もレビューすることで、機能的かつ実効的な学校の組織体制、分掌体制の理論的視座を得たい。

(1) 「効果のある学校」研究にみる学校の組織的特徴

学校における代表的な組織論研究に「効果のある学校」研究がある。「効果のある学校」研究とは、米国において、1960年代に人種や民族、経済における様々な不平等を解消する策として学校が無力であるとする研究が提起されたことに対し、1970年代後半から80年代にかけて、そのアンチテーゼとして、格差解消に肯定的な成果を上げている学校の諸特徴を明らかにすることを試みた一群の研究である。米国の「効果のある学校」研究としては、エドモンズ (Ronald Edmonds, 1986) の研究が代表的なもととして取り上げられることが多い。エドモンズによれば、格差解消の成果を上げている学校の特徴について、「①とりわけ、教育の質に関わることへの校長の強力なリーダーシップ」(strong leadership by the principal, especially regarding instructional quality), 「②教育上の重点事項が教員集団に広く普及し理解されていること」(a pervasive and broadly understood instructional focus), 「③教育や学習が適切に伝播する、規律のある安全な学校の雰囲気」(an orderly, safe climate conducive to teaching and learning), 「④すべての児童生徒が少なくとも最低限の習熟について期待されていることを伝える教員の諸行為」(teacher behaviors that convey the expectation that all students are expected to obtain at least minimum mastery) 及び「⑤教育評価の基軸として児童生徒の学業成績の測定を活用すること」(the use of measures of pupil achievement as the basis for program evaluation) の5点が挙げられている。その後、サモンズら (Pamela Sammons et al., 1997) は、初等及び中等教育学校における「効果のある学校」研究の包括的な文

献レビューから、「効果のある学校」の諸特徴について、以下の11の観点にまとめている（表1）。

表1 「効果のある学校」の11の特徴

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 専門家によるリーダーシップ (professional leadership)② 共有されたビジョンと目標 (shared vision and goals)③ 学習環境 (a learning environment)④ 教育と学習に関する専心 (concentration on teaching and learning)⑤ 目的をもった教育活動 (purposeful teaching)⑥ 児童生徒への高い期待 (high expectations)⑦ 望ましい行動への正の強化 (positive reinforcement)⑧ 学習の進捗のモニタリング (monitoring progress)⑨ 児童生徒の権利と責任の尊重 (pupil rights and responsibilities)⑩ 家庭と学校のパートナーシップ (home-school partnership)⑪ 学習する組織 (a learning organization) |
|--|

このような欧米の研究は、既に日本においても紹介されており、その方法論を援用して、経済状況を含めた家庭の養育環境が厳しい世帯が多く居住する地域の学校の諸特徴に関する検証もなされている。志水ら（2009, 2016）の研究は、日本における代表的な「効果のある学校」研究として位置付けられる。志水らは、大阪府を対象に類似の調査研究を実施し、「力のある学校」（empowering school）との呼称を用いて、スクールバスに見立てて、その特徴を8つの点から描き出している。重要な特徴として、スクールバスのエンジン部は、「気持ちのそろった教職員集団（チーム力を引き出すリーダーシップ）」、ハンドル（アクセル）部については、「戦略的で柔軟な学校運営（ビジョンと目標の共有）」と表現されている。

エドモンズやサモンズ、志水らの研究の知見に共通していることは、児童生徒の学力の達成や保障において一定の成功を収めている「効果のある学校」では、教職員間の合意形成や目標の共有（そして、それを可能にするための管理職のリーダーシップや学校経営）といった現象が認められていることである。このことは、教職員の多様な教育的営為が組織的なまとまりをもって統制されているという管理的側面の指摘にとどまるものでなく、教職員集団の教育へのモチベーションが高い水準で維持され、刷新的、発展的な学校経営サイクルが実現されていることを含意している。

しかし、「効果のある学校」研究は、一定の成果を有している学校が表出している現象面の指摘にとどまっているという指摘もある。佐古（2011）は、「効果のある学校」研究には幾つかの重要な課題ないし限界があるとして、「効果のある学校」の要因として強調されている組織文化的特徴が、どのような組織プロセスを経て形成されていくのかについて、必ずしも明らかにされていないこと、また、列挙された要因と成果の因果関係が不明確であること等を指摘している。

このように、一定の限界を含んだ「効果のある学校」研究ではあるが、学校の組織体制が教育活動の成否に重要な影響を与えうることは明らかである。とりわけ、教職員間の合意形成、目的意識の共有、モチベーションの高い教職員集団をどのように組織することができるのか、校務分掌体制を検討する上での一つの有力な視座を提供するといえる。

(2) チームの類型に関する先行研究－保健・医療・福祉分野を例に－

先に述べた「効果のある学校」研究は、一定のアウトカムを達成した学校の特徴を描き出しており、結果として、そのような学校では教職員の合意に基づく教育活動が組織的、かつ、継続的に展開されていることが見いだされた。しかしながら、そのような組織体制がどのようなプロセスにおいて達成されるのかは十分に明らかにされているとはいえない。今後、「チーム学校」のもとに、多様な専門職集団で構成される学校が想定されるとなると、一層チームビルディングのプロセスの理論化が肝要となろう。

そこで、次に、多職種協働のチームマネジメントの研究を積み重ねている保健・医療・福祉分野に焦点を絞り、当該分野において機能的な組織体制がどのように考えられているのか概観したい。保健・医療・福祉の分野では、1960年代以降、医療の高度化による専門領域の細分化と専門職の国家資格化が図られ、現在、規模の大きい総合病院では約30もの専門職が、連携、協働しているといわれている。そのため、各専門職は、学術的背景のみならず、役割や権限の相違を互いに認識・尊重しつつ、患者・サービス利用者の最善の利益の達成という目的を共通のビジョンに協働することが目指されている。「チーム医療」という用語は1970年代頃から既に看護師を中心に用いられていたとされるが、平成21年8月に「チーム医療の推進に関する検討会」が発足し、翌22年3月に報告書「チーム医療の推進について」が発表され、「チーム医療」は、「医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各々の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完し合い、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること」と規定されている。

保険・医療・福祉分野のチームマネジメントの代表的な論点の一つは医師を頂点とした厳格なヒエラルキーによるマネジメントモデルの限界についてである。多様な専門職が生まれ、一人の患者・サービス利用者に複数の専門職で関わることになることになると、多職種協働の場において、コンフリクトの発生は必然であり、それをどのように建設的に解消し、チームとして合意に至るかは極めて重要な営為となる。まずは、患者・サービス利用者の状況等、日常の多様な場面に応じて、適切なチームマネジメントモデルがあることを示した菊池（1999）と篠田（2011）の研究を概観したい。菊池は、「専門職間の協働・連携の程度」と「チーム内での役割解放の程度」の2軸により、チームを「マルチディシプリナリー・モデル」(multidisciplinary model)、「インターディシプリナリーモデル」(interdisciplinary model)及び「トランスディシプリナリーモデル」(transdisciplinary model)の3類型に分類して論じている。各専門職は自らの役割に限定され、専門職間の連携・協働が少ない実践形態の在り方が「マルチディシプリナリー・モデル」であり、「インターディシプリナリーモデル」とは、チーム内の専門職としての役割は保持しつつ、連携・協働の機会が多い形態を表している。連携・協働の機会が多く、各専門職の「役割解放」(role release)の程度も大きいチーム類型が「トランスディシプリナリーモデル」である。篠田は、上述の菊池のチームモデルの3類型を踏まえて、「連絡モデル」、「連携・協働モデル」及び「ネットワークモデル」の3つの類型を提示している。「連絡モデル」は、医師に情報と権限を集中させたヒエラルキーに基づく主に緊急時等に取りられる体制である。「連携・協働モデル」は、専門職間で不十分な点を補い合う、相互干渉のあるモデルであり、「ネットワークモデル」は、専門職同士がフラットで緩やかに結合している体制で、外部組織との垣根を超えた協働を含むものである。菊池と篠田によるチームの類型論は、どの形態が望ましいかを評価するものではなく、現場の状況に応じて適切に選択されることが望ましいものとして捉えられている。

次に、鷹野（2008）は、医療・介護現場における「チームケア」を「形式的」か「機能的」かの観点から論じている。鷹野のチーム類型の骨子は、組織の成員が情報を共有して、機能的に活動ができる状況を維持・発展させることができているかが鍵となっている。「形式的チームケア」では、専門職間の非干渉と連携不足により、組織内で情報が共有されない状況になりがちとなり、専門職相互の認識不足やサービス利用者の不満、事故が誘発されやすい状態を引き起こすとされる。それに対し、情報の共有化のみならず、より良い支援を提供するというチームマインドをも共有し、組織が実行的に活動している組織の在り方を「機能的チームケア」と表現している。

上述した先行研究では、多様な展開をみせる保健・医療・福祉分野において、実効的なチームモデルのスタイルを動的に描き出し、帰納的にモデル化を図っている。保健・医療・福祉分野のチームマネジメントモデルは、病院内、あるいは、医療と福祉の連携等、様々なフィールドで研究されているが、普遍的なモデルを考案して、現場に当てはめるものではない。つまり、普遍的な多職種協働モデルがア priori に存在し、それを現場に当てはめることで、チームビルディングが自動的に機能するとは捉えられていない。むしろ、現場の緊急性や日常的な連続性のある実務の中で、それぞれの現状に応じた組織体制が臨機応変に取られることが望ましいと考えられている。

では、時々刻々と変化する多職種協働の現場において、その都度の適切なプロセスモデルを選択し、チームビルディングを果たしていくには、どのような要因があると捉えられているのであろうか。保健・医療・福祉分野のチームマネジメント論に共通する視点は、まずもって、組織、あるいは、チームを実効的に機能させるには、情報共有の体制をどのように構築するか、また、成員間で実践のビジョンを共有することである。そして、その具体として、多様な専門職が関わる場においては、必ずしも、大きな権限を有した特定の専門職によるトップダウン型のチームマネジメントが、すべての場面において功を奏するわけではないということ、また、お互いの役割と専門性、権限を尊重する姿勢がチーム全体で求められること、さらには、流動的なチーム形成においては、必ずしも固定化される必要はないが、チームの形成途上にコンフリクトが発生することは否めず、チームとして建設的な問題解決を促すことができる適切なコーディネーター（コーディネーション機能を有する組織体等を含む）が必要とされることである。

「チーム学校」の施策が進められたとして、直ちに保健・医療・福祉の現場の多職種協働と近似するわけではない。だが、これからの学校のチームビルディングやチームマネジメントといった組織論を検討する上で、上記の視点は一定の手掛かりを提供するものと考えられよう。

(3) 生徒指導やキャリア教育に係る校務分掌の組織体制

学校の組織体制の実際、具体を検討していくことは、学校経営、引いては、学年団を含めた校務分掌体制の在り方に目を向けることにほかならない。実際の校務分掌は、各学校で一定の共通性はあるものの校種や規模、学校の歴史や伝統、地域性等により、形態に相違があり、多様である。そのため、ある学校において実効的な校務分掌体制が、別の学校においても当てはまるとは必ずしも言えない。この学校の多様性が、校務分掌の組織論的検討を行う上で、研究上の一定の難しさをもたらしてきた。

しかし、先述の社会背景にも鑑みれば、学校の機能的な運営は不可避であり、そのためにも、学校行政事務や教育行政事務にとどまらず、教育作用をも含みこんだ学校全体の校務が適切に分掌される必要がある。すなわち、校務分掌は、学校管理にかかる業務を遂行する組織的枠組み

とするという限定的な解釈から脱して、生徒指導や学習指導といった児童生徒への教育活動を含みこんだ機構として再検討していく必要がある。

この流れに沿うかのごとく、近年の幾つかの研究では、学校の生徒指導体制をはじめとした校務分掌体制の成否が、児童生徒への教育活動を大きく左右することについて言及している。例えば、生徒指導分野では、個々の教員の力量以上に、学校内の全ての教職員が足並みを揃えた組織的な指導体制を形成できるかが重要とされている。その原理原則については、2010年3月に発行された『生徒指導提要』において、「生徒指導の方針・基準の明確化・具体化」、「すべての教職員による共通理解・共通実践」及び「実効性のある組織・運営の在り方」の3つの観点から述べられている。第一の「生徒指導の方針・基準の明確化・具体化」と第二の「すべての教職員による共通理解・共通実践」は、生徒指導部等の組織を中核として連続的に展開されるものであり、組織としての合意形成とその明文化、さらには、合意された方針・基準を組織の成員全体で共有し、体系的に実践を行うことが含意されている。そして、第三の「実効性のある組織・運営の在り方」とは、第一と第二の原則を含みこんだ上で、PDCAサイクルを通して、指導体制を機能的、実効的にしていくことが提起されているのである。

この『生徒指導提要』の言明は、先述の「効果のある学校」研究で得られた成果と軌を一にしている。国立教育政策研究所(2010, 2011a, 2011b)の調査研究では、効果的な生徒指導を推進している学校へのフィールドワークから、それらの学校の特色として、生徒指導主事を中核に、「実態把握(情報収集, 情報集約)」、「方針の明確化(校長・教頭への報告, 取組計画の策定)」及び「取組(周知徹底, 役割連携, 点検・検証)」のサイクルを回して、合意形成が図られていることを明らかにしている。

また、キャリア教育の文脈においても、藤田(2014)は、学校の組織マネジメントにPDCAサイクルを取り入れていくことが、今後のキャリア教育を充実させる上で不可欠であると述べている。キャリア教育の成果として、具体的な「アウトカム評価」を設定すること、そのために、教職員のみならず、保護者や地域の声を取り入れること、また、学校の組織を生かした児童生徒の現状把握等を挙げている。そして、キャリア教育の指導体制を構築していく上で、進路指導主事に当たる教員が、「連絡・調整・指導・助言」により専念できる仕組みづくりが急務であると述べている。

以上、今後の「チーム学校」の展望から学校の組織論的検討が求められるであろうことを背景に、「効果的な学校」や保険・医療・福祉分野の多職種連携のチームマネジメント、生徒指導やキャリア教育の校務分掌に関する研究等について本節では述べた。これらの先行研究において、組織として教職員全体での迅速な情報共有の体制をどのように築くか、自らの組織の目標を合意に基づき設定し、共通に認識した上で、組織的な実践をどのように展開していくかは、共通して見いだされる事項である。さらには、多職種協働の場においては、専門性を異にする集団でチームをビルドアップするため、お互いの専門性と役割を尊重する姿勢が前提として求められるとともに、チームビルディングのファシリテーターが可能なコーディネーターやコーディネーション機能を有する組織等が必要であることも見いだされた。以上の理論的視座を踏まえて、実態を眺めてみたとき、キャリア教育の校務分掌体制からは何が見えてくるだろうか。

2. 分析の方法

既に述べたとおり、本節以下では『総合的実態調査』を用いて、キャリア教育の校務分掌体制の実態を確認したい。『総合的実態調査』は、小学校、中学校、高等学校（いずれも公立）を対象にした全国調査であり、各学校種で学校（管理職）調査、担任調査、児童生徒調査、保護者調査、卒業者調査を平成24年10月から11月にかけて実施した¹⁾。本稿で扱うのは、学校（管理職）調査のデータセットであり、学校全体での活動状況等の回答が含まれている。回収率等は表2のとおり。

学校調査の設問を確認すると、次の3つが、キャリア教育の成果として解釈することができる。具体的には「キャリア教育の実践によって、児童／生徒が将来や自らの生き方を考えるきっかけになり得ている」、「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する児童／生徒の意欲が向上してきている」、「キャリア教育の実践によって、学校や地域の課題解決に向かっている」の3つである。また、『総合的実態調査』には、「キャリア教育の企画や全体計画等の作成を主体となって進める校務分掌組織上の構成について」尋ねている設問がある。その選択肢は表3のとおり。これらの変数の組合せをクロス表分析によって独立性の検定を行った結果、統計的に有意な結果が得られたものについてまとめたのが表4である。

表2 学校調査の依頼数・回収数・回収率（学校種別）

	小学校	中学校	高等学校
依頼数	1,000	500	1,000
回収数	995	500	993
回収率	99.5%	100%	99.3%

表3 校務分掌組織変数の選択肢

	小学校	中学校	高等学校
特定の学年担当者による組織である	○	○	○
進路指導委員会等、進路指導にかかわる分掌組織と兼ねた組織（部・課・係・委員会等）である		○	○
生徒指導委員会等、生徒指導にかかわる分掌組織と兼ねた組織（部・課・係・委員会等）である	○	○	○
研究推進委員会等、校内研究にかかわる分掌組織と兼ねた組織（部・課・係・委員会等）である	○	○	○
上記以外の分掌組織と兼ねた組織（部・課・係・委員会等）である	○	○	○
キャリア教育を中心に行う専門組織（部・課・係・委員会等）である	○	○	○
キャリア教育にかかわる担当者が中心となっており、特に組織は設けていない	○	○	○

* ○は用いられている選択肢。小学校調査については、進路指導に関わる組織の選択肢なし。

表4 成果3変数と有意な関連が見られたキャリア教育分掌の形態（学校種別）

	小学校	中学校	高等学校
キャリア教育の実践によって、児童／生徒が将来や自らの生き方を考えるきっかけになり得ている	校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織		
キャリア教育の実践によって、学習全般に対する児童／生徒の意欲が向上してきている	校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織	校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織	校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織
キャリア教育の実践によって、学校や地域の課題解決に向かっている	校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織		校内研究にかかわる組織、キャリア教育を中心に行う専門組織
*残差分析で統計的に有意となった組合せを挙げている。有意水準はいずれも $p < .05$.			

『総合的実態調査』は、キャリア教育にかかる計画を「研究推進委員会等、校内研究にかかわる分掌組織と兼ねた組織（部・課・係・委員会等）」(以下、「校内研究組織」)が行う場合、また、「キャリア教育を中心に行う専門組織（部・課・係・委員会等）」(以下「キャリア教育専門組織」)が行う場合に成果が得られやすいことを示している。小学校においては、キャリア教育にかかる計画を「校内研究組織」、「キャリア教育専門組織」が行う場合、3つの成果が得られやすい傾向にある。中学校においては、キャリア教育にかかる計画を「校内研究組織」、「キャリア教育専門組織」が行う場合、「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する生徒の意欲が向上してきている」。高等学校においては、キャリア教育にかかる計画を「校内研究組織」、「キャリア教育専門組織」が行う場合、「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する生徒の意欲が向上してきて」おり、「キャリア教育の実践によって、学校や地域の課題解決に向かっている」。特に、学習全般に対する児童・生徒の意欲の向上については、すべての学校種において「校内研究組織」、「キャリア教育専門組織」がキャリア教育にかかる計画を行っている場合に共通して得られている。

しかしながら、ここで忘れてはいけないのが、「校内研究組織」、若しくは、「キャリア教育専門組織」があれば成果が得られやすい傾向にあるだけであって、必ず成果が得られるわけではないことである。また、そうした組織を置いていなかったとしても、成果を得ている学校もある、ということである。組織の有り様が成果を上げることに決定論的に影響するわけではないこと、そして、組織構造が成果を決める単一の要因ではありえないことにも鑑みるなら、組織構造に加えて、当該組織構造における取組の実態、そして、その組合せこそに着目すべきであろう。

それらの組織を置いている学校において、どのような類いの取組が行われているか、言い換えるなら、それらの組織を置いた学校において成果に結びつく取組の条件とは何か、それらの組織を置いていない学校との異同は何か、ということを明らかにする必要がある。

そこで、本稿で取り組む課題として、紙幅の関係から、すべての校種に関係する「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する児童／生徒の意欲が向上してきている」の設問と中学校に焦点を絞り、そうした成果が得られやすい種類の学校—「校内研究組織」及び「キャリア教育専門組織」を置く学校、以下、「成果を得やすい学校」と「それ以外の学校」において、学習意欲向上に関連する条件とは何かを探索的に検討する。具体的には、「成果を得やすい学校」か「それ以外の学校」かを示す変数と、学校のキャリア教育の取組状況等を示す変数とのクロス表分析を行う。

次の手順にのっとって分析を行った。まず、キャリア教育の計画に責任を負う組織にかかる変数において、無回答等で値が欠損しているケースは削除した。また、目的変数である「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する生徒の意欲が向上してきている」の変数において値が欠損しているケースも併せて削除した。計画を立てる組織に関して、「校内研究に関わる分掌組織を置く学校」及び「キャリア教育を中心に行う組織を置く学校」を「成果を得やすい学校」(N=79)として、それに当てはまらない学校を「それ以外の学校」(N=397)として再コード化した²⁾。再コード化して得られた学校種別に「キャリア教育の実践によって、学習全般に対する生徒の意欲が向上してきている」を目的変数、キャリア教育の諸計画に関する変数群、及び、キャリア教育への取組状況を示す変数群を説明変数とし、クロス集計及び独立性の検定を行った³⁾。なお、上述の「キャリア教育の実践によって、生徒が将来や自らの生き方を考えるきっかけになり得ている」と「キャリア教育の実践によって、学校や地域の課題解決に向かっている」の2変数は、調査票上は取組状況を表す変数群に含まれるが、分析からは除いている。いずれも成果変数であり、成果で成果を説明することを避けたためである。

なお、本稿の限界として、この学校（管理職）調査は意識調査であり、成果といっても直接評価の指標を含んでいないことが挙げられる。すなわち、あくまでも管理職の目を通して認識された成果であるため、以下に示す分析結果も、異なるデータセット、異なる指標で検証されるべきことは論を俟たず、今後の分析が必要である。

3. 分析の結果

紙幅の関係から、5%水準で検定した結果、統計的に有意であった組合せに絞って記載する。キャリア教育の諸計画に関する変数群のうち、統計的に有意な組合せを図1~9、キャリア教育への取組状況を示す変数群のうち、統計的に有意な組合せを図10~21として示した。

キャリア教育の諸計画に関する変数群の分析結果を見て取ると、全体的な傾向として、「それ以外の」学校、すなわち何か他の分掌組織と兼ねたケース、あるいは、担当者のみで組織がないケースでは、諸計画がない場合や当該計画にて何かが盛り込まれていない場合等に成果を得難いという傾向が見て取れる（図1~7）。

担当者の在任期間（図1）について興味深いのは、「成果を得やすい学校」では、担当者の在任期間の長さに関係なく、60%程度の学校が生徒の学習意欲向上を実感しているのに対して、「それ以外の学校」では、在任期間5年以下と6年以上の間に開きが見えることである。組織として全体計画・年間指導計画を立てられない場合、個人の経験と、恐らく経験に裏打ちされた力量が成果を左右すると解釈することができよう。

キャリア教育の全体計画の中に、保護者や地域の実態・願いを含むか否か（図2）や、教師の願いを含むか否か（図3）については、「それ以外の学校」において、含まれていない場合に成果を得られない傾向にある。校内研究に取り組む組織、若しくはキャリア教育を専門に取り組む組織である場合には違いが出ないが、そうではない、他の分掌と兼ねる場合等では、必ずしもキャリア教育を主として取り組めるわけではないものと考えられる。そのようなケースでは、全体計画の中に、キャリア教育を推進する上で重要なステークホルダーの願い、意識等を明確に盛り込まねば、うまくいかないケースが出てくる、ということであろう。

キャリア教育の年間指導計画の有無（図4）、そして、年間指導計画内に学級活動におけるキ

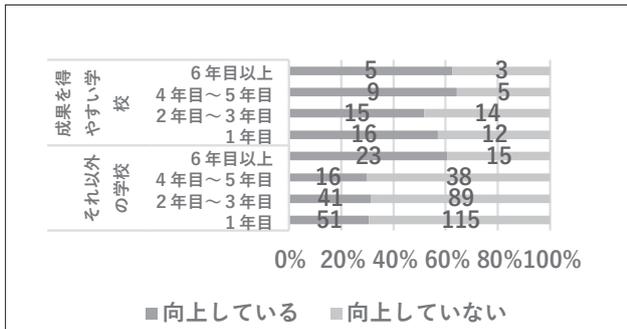


図1 担当者の在任期間と成果の関係

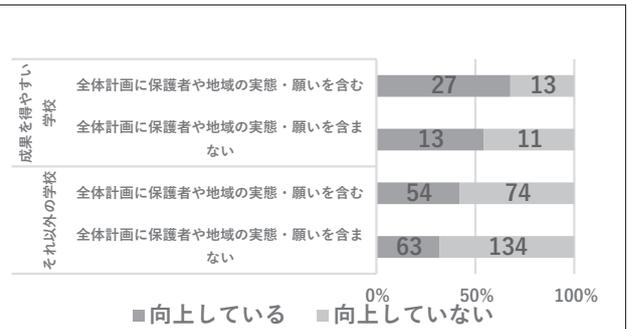


図2 全体計画の記載事項（保護者・地域）と成果の関係

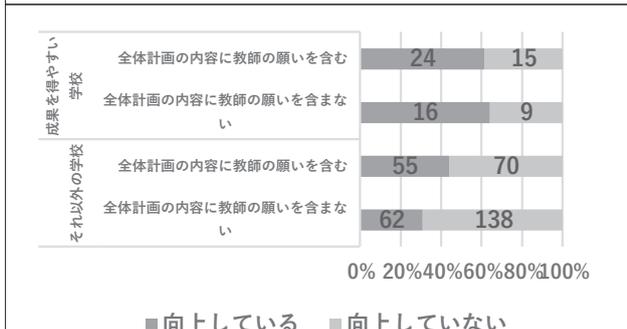


図3 全体計画の記載事項（教師）と成果の関係

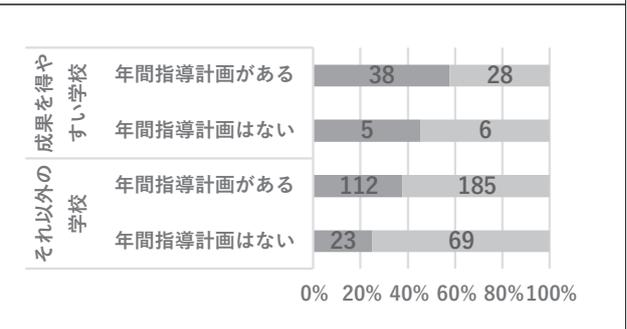


図4 年間指導計画の有無と成果の関係

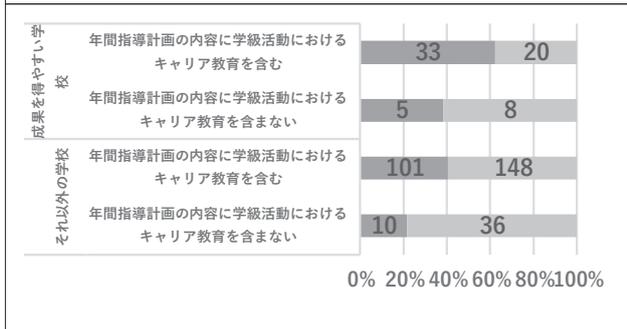


図5 年間指導計画の記載事項（学級活動）と成果の関係

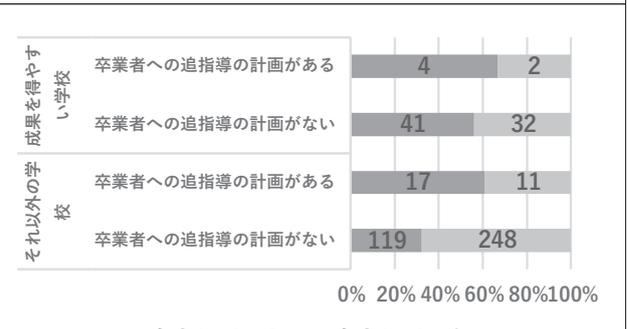


図6 追指導計画の有無と成果の関係

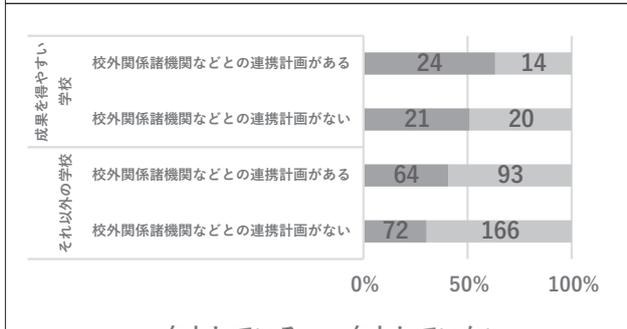


図7 関係機関との連携計画の有無と成果の関係

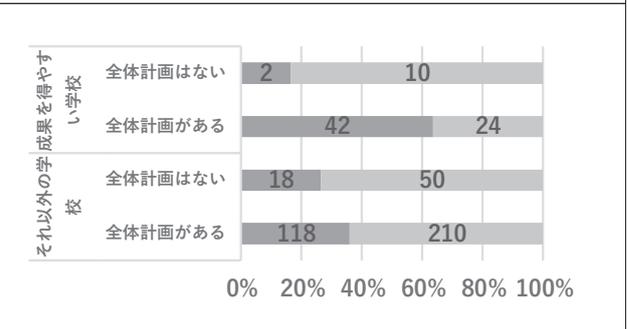


図8 全体計画の有無と成果の関係

キャリア教育が盛り込まれているか（図5）については、こちらも「それ以外の学校」において、存在しない場合、計画に含まれていない場合に成果を得られない傾向にある。年間指導計画がある場合に成果が得られるのは合理的な展開だが、先述した全体計画内の記載の有無と併せて考えれば、キャリア教育以外の分掌にも併せて取り組まなければならない状況においては、計画類に

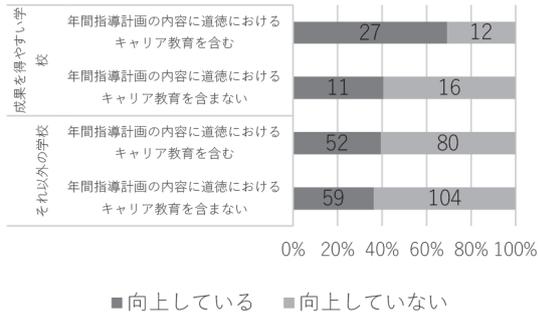


図9 年間指導計画の記載事項（道徳）と成果の関係

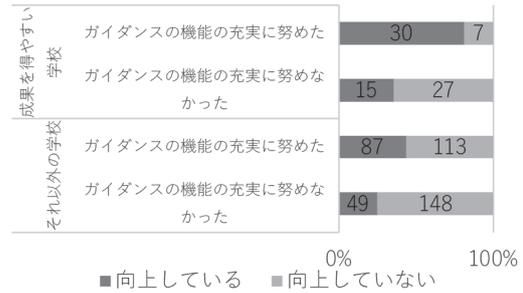


図10 計画作成時の観点と成果の関係

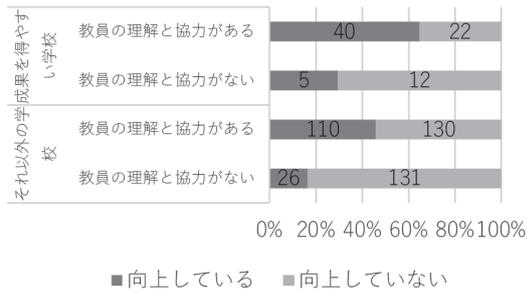


図11 教員の理解・協力の有無と成果の関係

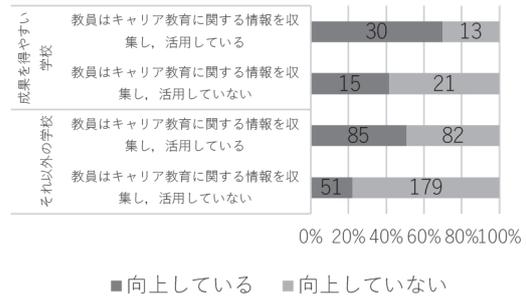


図12 情報収集・活用と成果の関係

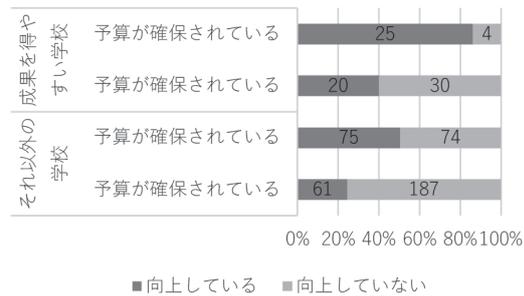


図13 予算の確保と成果の関係

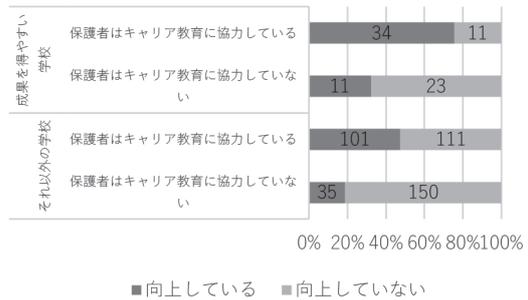


図14 保護者の協力の有無と成果の関係

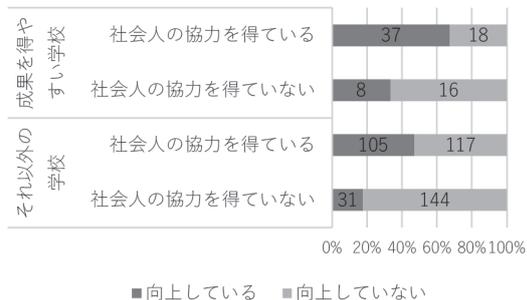


図15 社会人の協力の有無と成果の関係

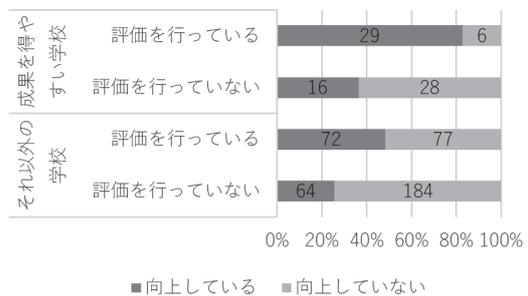


図16 評価の実施状況と成果の関係

よって取組内容が担保されないと、成果を得難いということかもしれない。また、キャリア教育の年間指導計画の中に学級活動におけるキャリア教育が盛り込まれているか否かについて、学級活動はその指導内容として「学業と進路」を含んでおり、キャリア教育においても重要な位置づけを占めている。これが年間指導計画の中に位置づけられていないと、成果が得られにくいこと

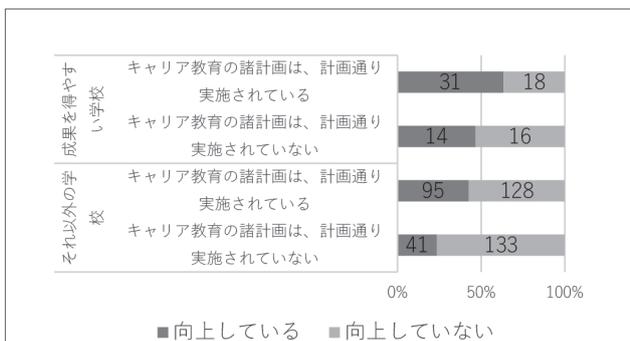


図17 計画に準拠した実施と成果の関係

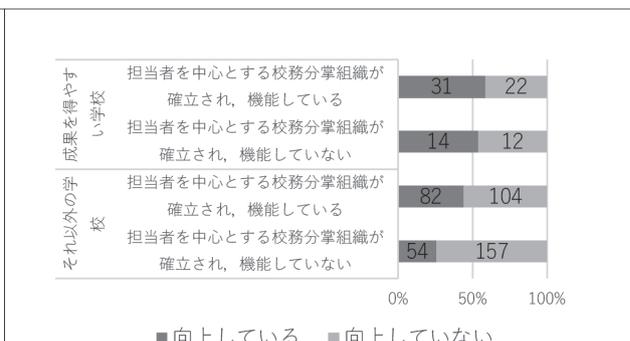


図18 担当者中心の分掌組織の確立と成果の関係

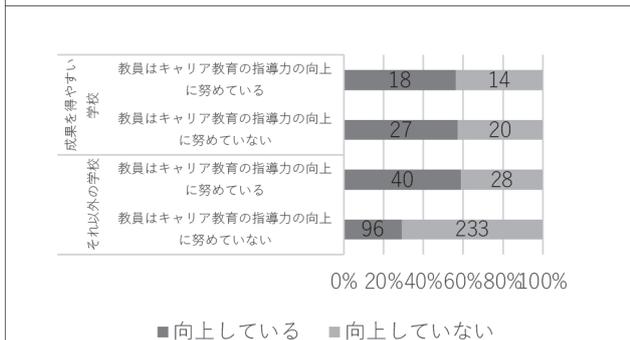


図19 教員の指導力の向上と成果の関係

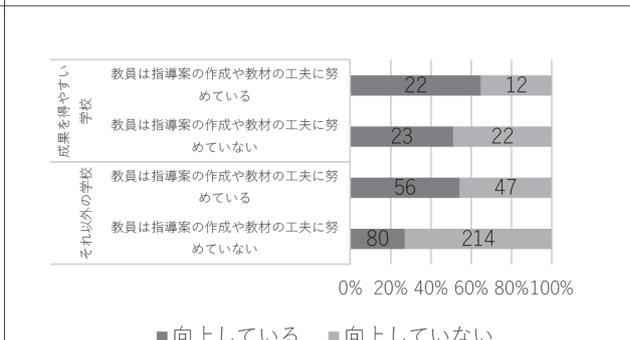


図20 指導案の作成等と成果の関係

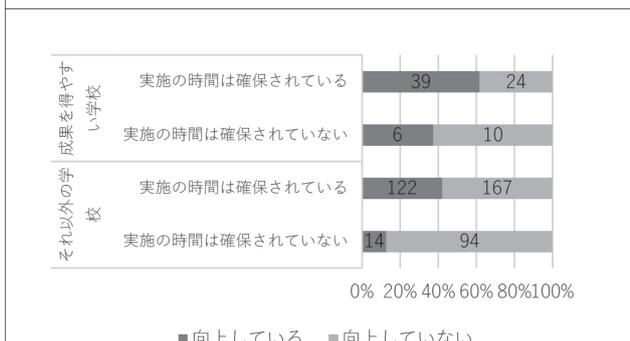


図21 実施時間の確保と成果の関係

- * 各選択肢への反応数をグラフ内に示したため、Nの記載は省略する。
- * 5%水準で χ^2 検定を行った結果、有意であった組合せのみ図示している。

はそこまで不合理な結果ではないように見受けられる。

全体計画・年間指導計画以外の計画類，具体的には，追指導（図6）及び関係機関との連携（図7）に関する結果を見ると，いずれも「それ以外の学校」においてそれらの計画がない場合に成果を得難いという結果である。推測に留まるが，追指導や関係機関との連携ともに外部とのコミュニケーションを必要とする取組であり，こうした外部とのコミュニケーションで得られた情報等が，キャリア教育のみに取り組む分掌体制ではない場合，共有しにくく，実践に生かし難いということかもしれない。

他方で，「成果を得やすい学校」において統計的に有意な関係性を見いだせる変数もある。ひとつは全体計画がある場合（図8）だが，この場合に成果を得られるのは合理的な結果で，論を俟たないだろう。もうひとつは，キャリア教育の年間指導計画の中に道德におけるキャリア教育が盛り込まれているか否か（図9）である。なぜこうした関係性が見いだせるかは今後の課題に委ねたいが，道德が，キャリア教育に同じく，学校の活動全体を通じて行われるものであるとい

う、その性質が影響している可能性を指摘するに留めたい。

取組状況を示す諸変数で興味深いのは、「成果を得やすい学校」と「それ以外の学校」の双方で有意な関係性が見られた組合せ（図10～16）と、「それ以外の学校」のみで有意な関係性が見られた組合せ（図17～21）がある点である。

前者は「キャリア教育の計画の作成に当たっては、ガイダンスの機能の充実を図るよう努めている」（図10）、「教員はキャリア教育に関して理解し、協力している」（図11）、「教員はキャリア教育に関する情報を収集し、活用している」（図12）、「キャリア教育のための予算は確保されている」（図13）、「保護者は学校のキャリア教育に関して理解し、協力している」（図14）、「キャリア教育に当たって、社会人の参画・協力を得ている」（図15）、「キャリア教育の計画の実施について評価を行っている」（図16）である。いずれの変数も、多様なステークホルダー（教員同士や保護者、社会人等）とのかかわりや、そうしたかかわりに基づいて進めることが不可避の行為（ガイダンス機能の充実、情報収集、予算、評価）である。校内研究を行う組織、若しくはキャリア教育を専門に行う組織体制が採られているほど、ステークホルダーもかかわりやすく、また、ステークホルダーの協力を得て成果に結びつけやすいというのは、極めて合理的な結果だと考えられる。

一方、後者は、「キャリア教育の諸計画は、計画通り実施されている」（図17）、「キャリア教育に関する担当者を中心とする校務分掌組織が確立され、機能している」（図18）、「教員はキャリア教育に関する研修などに積極的に参加し、指導力の向上に努めている」（図19）、「教員は指導案の作成や教材の工夫に努めている」（図20）、「キャリア教育を実施するための時間は確保されている」（図21）である。多分に推察を含むが、他の分掌と兼ねる場合、若しくは、担当者のみで組織がない場合を念頭において、これらの変数を解釈すると、多くは、キャリア教育に専念し難い状況であるからこそ、計画どおりの実施や（他の分掌と兼ねていたとしても）担当者を中心とした分掌組織が機能していなければ成果に結びつかないのではないだろうか。また、指導力の向上や指導案・教材の作成、時間の確保といった個々の教員の実践の質が上がる取組の有無が成果と結びつく構造になっているのだと推察される。

4. 結論

本稿の目的は、学校における機能的、あるいは、実効的と形容できる校務分掌体制の在り方の検討を、キャリア教育の分掌体制を例にとり行うことであった。

今後、「チーム学校」の実現が求められることを背景に、その準備的作業としての学校の組織論的検討を目指して、「効果的な学校」や保険・医療・福祉分野の多職種連携のチームマネジメント、生徒指導やキャリア教育の校務分掌に関する研究等から、教職員全体のチームビルディングをはじめとした情報の共有体制、合意に基づく組織目標の設定とその共通認識、実践の組織的展開を可能とするコーディネーション機能を有する組織体等の存在などが論点となることが見いだされた。

こうした指摘を念頭に置きつつ、キャリア教育の企画に責任を負う分掌組織とキャリア教育の「成果」の2点に着目して、「校内研究を行う組織」、「キャリア教育の専門組織」を置く学校が「成果を得やすい学校」であることを明らかにした。また、そうした「成果を得やすい学校」と「それ以外の学校」を比べてみると、「校内研究を行う組織」、「キャリア教育の専門組織」を置く「成

果を得やすい学校」では、組織的にキャリア教育の取組を展開していると解釈可能な一連の変数群において統計的に有意な関係が見いだされた。すなわち、学校全体でのキャリア教育に係る合意形成とビジョンの共有に対して、「校内研究を行う組織」や「キャリア教育の専門組織」は、キャリア教育における教職員のチームビルディングとコーディネーションを実施・展開する可能性を多分に示しているといえる。と同時に、そうした組織を置かない場合は、計画類の作成や諸計画における具体的事項の記載、計画の履行、担当者を中心とする分掌組織が機能していること、個々の教員の資質向上などが影響している可能性を示した。

これらの結果を先行研究から導き出された論点、すなわち、組織としての合意形成とその明文化、合意された方針・基準を組織の成員全体で共有し、体系的に実践を行うことが成果に関わるという点に照らしつつ、敢えて解釈と推察を交えるなら、「校内研究組織」や「キャリア教育専門組織」がない場合には計画類などにより目標や取組内容が可視化されなければ、情報の共有や共通認識を醸成することが難しく、組織的に展開することが困難となり、個々の教員の指導力といった点が成否を分ける結果にならざるをえないのかもしれない。翻って、それはそれらの組織が情報の共有や共通認識を醸成する機能を何かしらのかたちで“肩代わり”している可能性を示唆していると思えてもよいだろう。

であるならば、今後の課題としては、先行研究でも指摘されていたように内部プロセスに着目する必要がある。「校内研究組織」や「キャリア教育専門組織」といった分掌組織を置いた際に、情報共有や共通認識の醸成といった点で、各学校内で進行する事柄とそのメカニズムに迫る必要があるだろう。また、「チーム学校」の到来を見越して整理した「チーム医療」にかかる先行研究に基づけば、多職種協働の場においては、専門性を異にする集団でチームを作るため、お互いの専門性と役割を尊重する姿勢とコーディネーターの存在が必要となることを考慮すると、こうした内部プロセスと外部を結ぶキャリア教育コーディネーター等が果たす機能にも視点を広げていく必要がある。本稿では、外部のステークホルダーとしての保護者、社会人の存在の影響を指摘するに留まったため、一定のコーディネート機能を保持した専門家としてのキャリア教育コーディネーターが果たしうる役割については他日を期したい。

注

- 1) 実査の手順等、調査の方法については、国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター（2013）を確認のこと。
- 2) 本稿で扱うアンケートデータは、分掌の設置状況は尋ねているものの、その中での業務の在り方等については尋ねていないため、個人がその分掌組織の中でどのように活動しているかまでは検討できないという限界がある。ただし、「キャリア教育の企画や全体計画等の作成を中心となって進める担当者の方は、校務分掌上、次のいずれに該当しますか」という変数に着目すると、「成果を得やすい学校」79校のうちの75校（94.9%）、「それ以外の学校」397校のうちの378校（95.2%）が「他の担当と兼任している」と回答しており、今回得られた結果は、様々な分掌を掛け持つ状況にある教員によってキャリア教育が進められている学校のものである。仮説の域を出ないけれども、限りある時間を様々な分掌に割かざるを得ないとき、担当者には過度な負担がかかる恐れがあると考えられるが、こうしたときに計画類が整備されていることや、同僚教員や保護者、社会人の協力を得られているかが分かれ目になることは、さほど不自然な結果ではない。いずれにしても、今後の分析課題である。
- 3) 検討した変数は次のとおり。設問の番号は、『総合的実態調査』の学校調査票に基づく。問2(3)～(7)、問

3(1) ①, ②, (2) ①, ②, (3), 問 13。ただし, 問 13 からは「キャリア教育の実践によって、生徒が自らの生き方を考えるきっかけになり得ている」, 「キャリア教育の実践によって、学校や地域の課題解決に向かっている」を除く。

参考文献

- Edmonds,R.R. 1986, “Characteristics of Effective Schools” , in Neisser, U.(ed.), *The School Achievement of Minority Children*, Lawrence Erlbaum Associates.
- 藤田晃之, 2014, 『キャリア教育基礎論－正しい理解と実践のために－』実業之日本社.
- 菊池和則, 1999, 「多職種チームの3つのモデル－チーム研究のための基本概念整理」『社会福祉学』39(2).
- 国立教育政策研究所生徒指導研究センター, 2010, 「生徒指導の役割連携の推進に向けて－生徒指導主事に求められる具体的な行動(中学校編)－」.
- 国立教育政策研究所生徒指導研究センター, 2011, 「生徒指導の役割連携の推進に向けて－『生徒指導主担当者』に求められる具体的な行動(小学校編)－」.
- 国立教育政策研究所生徒指導研究センター, 2011, 「生徒指導の役割連携の推進に向けて－生徒指導主事に求められる具体的な行動(高等学校編)－」.
- 国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター, 2013, 『キャリア教育・進路指導に関する総合的実態調査第一次報告書』.
- 文部科学省, 2010, 『生徒指導提要』教育図書株式会社.
- 佐古秀一, 2011, 「学力と学校組織－「効果のある学校」研究の検討をふまえた学校経営研究の課題－」『日本教育経営学会紀要』53: 36-45.
- Sammons,P., Hillman,J. & Mortimore,P. 1997, “Key Characteristics of Effective Schools” , in White,J. & Barber,M.(eds.), *Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*, Institute of Education, University of London.
- 志水宏吉編, 2009, 『「力のある学校」の探求』大阪大学出版会.
- 志水宏吉, 2016, 「経済・文化資本から社会関係資本へ－「力のある学校」の創造」小玉重夫編『岩波講座 教育変革への展望 6 学校のポリティクス』岩波書店.
- 篠田道子, 2011, 『多職種連携を高めるチームマネジメントの知識とスキル』医学書院.
- 鷹野和美, 2008, 『チームケア論－医療と福祉の統合サービスを目指して－』ぱる出版.

(受理日:平成 30 年 3 月 19 日)