

人間関係を基盤とした一体感を生み出す組織運営の在り方

－ 授業観の転換を目指す校内研修の工夫を通して －

菅野 富士雄
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

現代の学校現場は、複雑化・多様化する課題に直面している。中央教育審議会は平成 27 年答申「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」で学校の組織力向上の重要性を示し、令和 4 年答申『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について」では教師の研修観の転換を求めている。

実践を行ったM小学校は、令和 7 年 4 月に 3 小学校が統合して開校した新設校である。開校前に実施した 2 つの実態調査から、統合校特有の課題が明らかになった。県内M小学校職員（3 名）への聞き取り調査（令和 6 年 7 月）では、「旧出身校ごとの意識統一の難しさ」や「大規模校の影響力による不和」など教職員間の人間関係に起因する課題が浮き彫りになった。統合前の 3 小学校全教職員 37 名へのアンケート調査（令和 6 年 8 月）では、「生徒指導の共通理解・共通実践」（16 件）、「教師のスムーズな融合」（14 件）など、組織の連携や一体感に関する懸念が多く寄せられた。

統合を機に、教育委員会から新しい教育の方向性が示された。特に重要なのは、教師が「教える」授業から児童が「学ぶ」授業への転換である。オープンスペースを活用した個別最適な学びと協働的な学びの環境整備、自己調整学習に向けた複線型授業の実施が求められている。これらの実現には、校内研修の工夫を通じた教職員の授業観転換が不可欠である。

以上を踏まえ、「人間関係の構築」を基盤として「研修の質の向上」を通じて「授業観の転換」を達成し、最終的に「目指す教育の実現」へと至る道筋を構想し、本研究のテーマを設定した。

2 研究の視点

- (1) 校内研修に教職員間の良好な人間関係を構築することを意図した手立てを組み入れることで教職員間の人間関係の向上を図れるのではないか。
- (2) 教職員間の良好な人間関係を基盤として、目的を共有しながら実効性のある校内研修をデザインすることで、授業観の転換が促進され組織の一体感が醸成されるのではないか。

3 研究の内容

(1) 基本的な考え方

本研究では、教職員が一体感をもち協働的に学び合う組織を構築するために、二つの理論的知見を援用した。一つは Google 社の re:Work プロジェクト（2015）における「チームの効果性」に関する研究であり、チームの効果性に最も重要なのは個々のメンバーの能力や専門性ではなく、チーム内の人間関係が土台として重要であるという知見である。もう一つはダニエル・キムが提唱した「成

功循環モデル」(2001)であり、「関係の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」という4つの要素が相互に影響し合い循環することで組織が成長するという考え方である。これらの理論的枠組みに基づき、まず教職員間の人間関係の構築を最優先課題とした。

また、学校組織を理論的に捉えるために、チェスター・バーナードの組織論(1938)を援用する。バーナードは、組織が成立するための必要不可欠な3つの要素として「共通目的」「協働意志・貢献意欲」「コミュニケーション」を提示した。本研究では、この3要素を理論的枠組みとして採用し、学校組織における「一体感」を「教職員間のコミュニケーションの機会があり、目的や目標が共有されており、他の教職員との協働により活動に取り組んでいる状態」と定義した。

(2) 研究の構想

本研究は、バーナードの組織論における3要素を理論的基盤とし、それらを段階的に充実させる校内研修における具体的な手立てを講じることで、組織の「一体感」を醸成することを最終目的とする。組織の基盤となる「コミュニケーション」を実現し、教職員間の良好な人間関係を構築するために、「毎日学年会」と「未来創造会議」を位置づける。次に、良好な人間関係を基盤として「協働意志・貢献意欲」を高める段階として「B研修」と「学年提案授業」を配置する。これら4つの手立てが相互に連携し、研修の中でPDCAサイクルが循環する仕組みを構想した。

4 研究の実際

(1) 4つの手立ての実践

① 毎日学年会

令和7年5月から全学年で実施し、放課後10分間で行った。活動内容は、教師の困りごとの共有、児童の良いところの共有、教師の自己開示である。人間関係づくりの効果に加え、児童を見取る視点の増加や教師間での学び合いの自然発生といった人材育成的な効果ももたらした。また、学年の課題や意見を未来創造会議へスムーズに吸い上げる役割も果たした。

② 未来創造会議

副主任層を主な構成員とする会議を令和7年5月から月1回実施した。メンバーは各学年の副主任、教務主任、研究主任など8名で構成した。人間関係づくり、研修組織のハブ、研修組織運営、人材育成という4つの機能を果たした。現場の「困り感」とそれを解決できる「人」や「資源」を結びつける仕組みが機能し、「先輩からお話を伺う会」や「授業参観研修」などが誕生した。

③ B研修

従来型の「A研修」に加え、月1回30分程度で行う自主研修を実施した。未来創造会議が現場の課題を吸い上げ、解決策となる研修を企画し実行する場として機能した。5月は「オープンスペースの使い方について」、6月は「生成AIについて」、夏休みには「目指す児童の姿」について全教職員で議論した。教員の「困り感」や研究テーマ達成のための「必要感」に応える研修を実施した。

④ 学年提案授業

学年全体で一つの授業を共同で立案・公開する形式で校内授業研究を実施した。年6回の実践に継続的な改善の視点を取り入れ、「学習スタイルの草案完成」という今年度の目標を掲げ、すべての提案授業に連続性のある文脈を持たせた。7月から12月にかけて各学年1回ずつ実施され、各学年の「自己調整学習」の授業実践が公開された。

(2) 困り感から生まれるPDCAサイクル

【事例1】目指す児童の姿の制定

7月までの学年提案授業の実践を通して、未来創造会議にて、自己調整学習について「1年生でも可能か」「ゴールが見えない」等の疑問が浮上していることが明らかになった。この状況を受け、8月の夏休みを利用して「目指す児童の姿」を全教職員で話し合い、制定した。しかし、9月から12月の授業実践を通して、制定した姿と実際の児童の姿との間に大きなギャップがあることに気づき、次年度に向けて改定することとなった。この制定と改定のプロセスは、本研究が目指す研修のPDCAサイクルが具体的に機能した好例である。

【事例2】中間評価時点での改善提案

毎日学年会を通じて共有された困り感が未来創造会議で整理され、「自己調整学習の理解が難しい」「具体的な事例を知りたい」「学ぶ時間・余裕がない」という現状が明らかになった。これらの課題に対し、過去の提案授業の事例からの価値付け、学習スタイル検討と学ぶ児童の姿の改訂、毎日学年会を活用した「小さな共有会」を提案した。教職員の負担感に配慮し、これまでの実践での取組を活用することで負担感を軽減させながら実効性のある改善提案を実現した。

5 研究の成果と考察

(1) 教職員間の人間関係の向上

「関係の質」を測る指標として、3つの旧小学校間の教職員の人間関係について5段階評価でアンケート調査を実施した。全体平均は8月の4.42ポイントから12月の4.55ポイントへと0.13ポイント向上した。興味深いのは旧小学校別の変化である。小規模校であったK小学校出身の教職員は0.24ポイント、A小学校出身の教職員は0.35ポイントの大幅な向上を示した。開校前の聞き取り調査で指摘された「大規模校の影響力が大きくなることへの懸念」が、本研究における日常的なコミュニケーションの機会や協働実践を通して解消された可能性が示唆された。

(2) 組織的一体感の醸成

バーナードの組織論に基づき、「共通目的」「協働意志・貢献意欲」「コミュニケーション」の3要素について、4月、8月、12月の3時点でアンケート調査を行った。組織全体としての一体感は、4月の3.90ポイントから12月の4.20ポイントへと0.30ポイント向上した。1年間を通じた変化量を見ると、「共通目的」は0.38ポイント、「協働意志・貢献意欲」は0.28ポイント、「コミュニケーション」は0.26ポイントと、すべての要素が向上した。特に「共通目的」の向上幅が最も大きく、研修ごとの目的やゴールの確認を繰り返し行ったこと、また8月に全教職員で「目指す児童の姿の制定」を行ったことなどが効果的であったのではないかと推察される。

(3) 4つの手立ての一体感への貢献度

12月に、4つの各手立てが組織の一体感の3要素の向上にどの程度寄与したかを調査した。各取組の総合評価では、「毎日学年会」が4.22ポイントで最も高く評価され、次いで「学年提案授業」が4.10ポイント、「B研修」が4.05ポイント、「未来創造会議」が3.97ポイントとなった。「コミュニケーション」への貢献度は毎日学年会が4.52ポイントと突出して高く、継続的に対話の機会を設けることが極めて有効であったことを示している。未来創造会議参加メンバーのみの数値では、「コミュニケーション」の評価が4.71ポイントと極めて高く、ミドルリーダー層の育成とリーダー

間のネットワーク形成において重要な役割を果たしたと言える。

(4) 教職員の授業観の転換

「自己調整学習」に関連する項目で、4月と12月の意識の変化を調査した。授業観の転換に関する意識は、4月の平均3.51ポイントから12月の平均4.06ポイントへと、0.56ポイントの顕著な向上を見せた。「自己調整学習の必要感」は0.79ポイント向上し、教職員の理解と認識が大幅に深まった。この成果は、ダニエル・キムの「成功循環モデル」によって説明できる。「毎日学年会」などを通じて「関係の質」が高まり、それが「思考の質」（B研修での対話）の向上につながり、「行動の質」（学年提案授業での実践）の向上を促し、最終的に「結果の質」（授業観の転換と組織の一体感の向上）として結実した。人間関係という土台があったからこそ、校内研修を通して授業観の転換を図ることができた可能性が示唆される。

6 今後の課題

本研究では、新設統合小学校における組織の一体感の醸成と授業観の転換を目指し、校内研修における4つの手立てを実践した結果、1年間で一定の成果を得ることができた。しかし、この成果を持続可能なものとし、さらに発展させていくためには、以下の課題に取り組む必要がある。

(1) 自己調整学習の理解と実践のさらなる深化

「自己調整学習の実現困難さ」は依然として4.00ポイントという高い水準を維持しており、授業観は転換したものの、実践への移行には障壁が存在する。今後は、自己調整学習の理論的理解をさらに深めるとともに、具体的な実践方法を学ぶ機会を充実させることが必要である。

(2) 組織の発展段階に応じた調整局面への対応

4月から8月にかけて大きく向上した「共通目的」と「協働意志・貢献意欲」の項目が、12月にはやや低下した。この変化は、組織が初期段階から次の段階へ移行する過程における自然な変化として捉えることができる。本研究で実践した手立てによるPDCAサイクルを活用して要因を分析し、改善策を講じていく必要がある。

(3) 多角的な評価と長期的な視点での検証

本研究では教職員の意識調査を中心に評価を行ってきたが、今後は授業実践の質的变化の分析、児童の学びの実感の測定、学力調査による学習成果の把握など、多様な方法での評価が必要である。また、2年目、3年目、5年目と継続的に組織の変化を追跡し、本研究で実施した取組が持続的な効果をもたらしているかを検証していく必要がある。

7 引用文献

Barnard, C. I. (1938) The Functions of the Executive. Harvard University Press

Google re:Work (2015) 「効果的なチームとは何か」を知る (2026年1月8日最終アクセス)

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/>

Kim, D. H. (2001) What is your organization's core theory of success? In Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change. Pegasus Communications

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)

中央教育審議会(2022)「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について(答申)