

論 文

小学校の職員室にみる教職員の諸活動の分化と連結

— 教職員インタビューの分析を通して —

水 本 徳 明

同志社女子大学・教職課程センター・特別任用教授

Differentiation and connection of teachers' work in of elementary school staffrooms

— Through an analysis of interviews with teachers —

Noriaki Mizumoto

Teacher Education Centre, Doshisha Women's College of Liberal Arts, Special appointment professor

Abstract

It has been emphasized that effective school management requires collaboration among school staff members. Recently, the Ministry of Education and Science proposed a policy that promoted teamwork among school staff. To achieve this aim, it is important to understand how the staff members' duties are differentiated and connected. In this article, I investigate the aspects of the differentiation and connection of staff members' duties in elementary school staffrooms. For this purpose, I analyzed responses to interviews conducted with staff members at three elementary schools, from three points of view: (1) how staff members' duties are distributed between the classroom, clerical office, school nurse's office, and staffroom; (2) how staff members cooperate and communicate in staffrooms; and (3) the relationships between staffroom atmospheres and staff members' emotional states.

The findings were as follows. Although the staff members' duties were distributed between the staffroom and other places based on their work assignments, the relationships among staff members influenced the distribution. The staff relationships can be classified into three types: observation without cooperation, assisting other staff members with their duties, and collaboration. These relationships influenced the staffroom atmospheres and staff members' emotional states. Communication focusing on the children and their education may help to promote collaboration among staff members.

1. 研究の目的と方法**(1) 研究の目的と課題**

本論文の目的は、小学校の職員室における教

職員の活動及びそれに関する認識と感情に注目して、教職員の諸活動の分化と連結の実態を明らかにすることである。かねてより学校経営において教職員の協働の重要性が繰り返し主張さ

れ、最近では教職員がチームとして活動することが政策的にも推奨されるようになってきている。しかし、そのこと自体、学校における諸活動の連結の課題を示していると考えられることもできる。学校組織がルースな組織であることは1980年代以降常識にもなってきたし、教員の仕事の個業性の克服が課題とされてきた。こうした点の理論的な背景は後述することとして、学校において教職員の諸活動がどのように分化し、連結しているのかの実態を把握することなく、協働やチームの重要性を主張しても、学校経営にとって実効性のある知見とはなりえないというべきであろう。

そこで本論文では、職員室に注目して教職員の諸活動の分化と連結の様相を捉える。職員室に注目するのは、そこが教職員の日常的な相互作用の場であり、諸活動の文化と連結の実態を捉えるのに適していると考えられるからである。具体的には主に次の3点についてその実態を明らかにすることを課題とする。

第一に、個々の教職員の仕事と職員室の関係である。教職員が職員室でどのような仕事をするのか、しないのかについて検討する。第二に、職員室における教職員間の関係である。職員室において教職員はどのように協力している、またどのようなコミュニケーションを行っているのかを検討する。第三に、教職員は職員室の雰囲気やどどのようにとらえているのか、またそこでどのような感情を生起させているのかを検討する。

(2) 理論的背景

バーナード(1968)によれば「組織とは意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」、すなわち「あらゆる協力体系に共通する協力体系の一側面」であり(75頁、バーナードのcooperationは通常「協働」と訳されているが、ここではcollaboration(協働)と区別するために「協力」に改めた。以下同様である。)、「協力体系の有効性は、ほとんどまったく専門化の革新の工夫、あるいはその採用に依存し」てい

る(138頁)。したがって、組織の作動は人々の諸活動の分化と連結の様相として捉えることができる。

しかし、ルースカプリング論によって学校においては諸活動の連結は緩やかであり、なおかつそのことがある種の合理性を持っていることが明らかにされてきた(Weick, 1976、村田、1985、佐古、1986)。今日的視点から振り返れば、このことは学校組織における複雑性を捉える端緒となったといえよう。ルースネスは組織における諸活動間の応答関係の緩やかさ=不確実性を意味するが、不確実性が現象する基盤に何らかの複雑性を予想させるからである(水本、2007)。

社会変化の中で、組織環境の複雑性が高まるに依りて、組織のルースネスは学校など特定の組織の特徴ではなく、組織一般の特徴と理解されるようになってきた。そこで注目されたのが「場の理論」である。

野中(2002)は「場は参加者が文脈を共有し、相互作用を通じて新しい意味を創造する実存的な場である」と述べている。伊丹(2005:42-3)は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。」とし、そこで「情動的相互作用に付随して、心理的相互作用がしばしば起きる」と述べている。経営学では場において意味や相互理解が生み出される創発性が注目されている。

しかし、これらの議論では相互作用と心理の関わり方についての理論構築が不十分である。たとえば人々がコミュニケーションによって情動的相互作用するとき、心理的相互作用が付随するとはどのような事態なのか。厳密に言えば、人は他者の心理の中に入れないのであるから心理的相互作用は起きようがない。人と人の相互作用として生じているのはコミュニケーションを通じた情動的相互作用であり、その際に心理が受ける影響を「心理的相互作用」と比

喩的に表現しているにすぎない。

このような理論的欠陥はルーマンの社会システム理論を援用することによって補うことができると考えられる。ルーマンはコミュニケーションによって構成される社会システム（相互作用システム、組織システム、全体社会システム）と意識によって構成される心理システムを区別すると同時に、社会システムと心理システムの関連を構造的カップリングの概念によって理論的にとらえる道を開いているからである。ルーマンの社会システム論において、組織システムは意思決定が意思決定を生みだし連結されるオートポイエシス・システムであるが、組織システムにおいては相互作用システムという組織システムとは異質なシステムが構築され多かれ少なかれ意思決定に影響を及ぼすとされる(Luhmann, 2000:25)。相互作用システムにおいては、組織目標や組織構造に導かれることなく、相互適応の固有の秩序が生み出される(ebd.:255)。しかも、学校のような技術合理性の低い課業を担う組織では、「成果をもたらす条件を（ヒエラルキー的な監視や計算された資源配分から—引用者注）居合わせる人々の相互作用に移さなければならない」(ebd.:373)。すなわち、組織目標や組織構造（権限関係）に還元しえない、その場その場で居合わせる人々の相互作用が行われ、そこから固有の秩序が創発する事態を、組織における相互作用システムとして把握し、とりわけ学校ではそれが重要であることを指摘しているのである。

構造的カップリングとは、異なるシステムが物質的な（あるいはエネルギー的な）連続体を共有することによって連結している関係を指す概念である(Luhmann, 1997:102=2009:104)。社会システムと心理システムは言語等のシンボルの使用を媒介として構造的にカップリングされている(Luhmann, 2000:397)。コミュニケーションにおいて社会システムと心理システムは人間の肉体とその活動という物質的、エネルギー的な連続体を共有している。人々が言語等のシンボルを用いてコミュニケーションする

ときに、一方ではコミュニケーションを要素とする社会システムが作動すると同時に、心理システムとしては意識が生み出されたり更新されたりしていると捉えるのである。

伊丹(2005:29)によれば、場からは情報共有や新しいアイデア、心理的高揚感、仲間意識などが生み出される。たとえば新しいアイデアは相互作用以前にはだれも持っていなかったアイデアだとすると、このような創発的に生みだされる物事をそこに関わっている個人に帰属させることは定義上できない。そこで、その創発性を帰属させる空間的な対象として設定されるのが場である。たとえば新しいアイデアが次々と生み出されるのは場が刺激的だからであり、心理的なストレスが高まるのは場が重苦しいからである、というように。つまり、シンボルを用いたコミュニケーションの、社会システムと心理システムにおける創発性を帰属させるために認識上で構築される空間的对象が場である。場の雰囲気が捉えられるのは、そのような対象としてある空間が構築されているからである。学校組織は、教職員がそのように構築した場の概念を組織活動上で用いることによって作動しているのである。場の理論は組織活動の当事者によって生み出されている実践上の理論、盛山(1995)の言う「一次理論」である。本論文では、そのような「一次理論」を捉えることを通じて、学校における教職員の諸活動の分化と連結の様相に迫ることとする。

(3) 先行研究の検討

職員室と教員の意識や行動の関係に関するこれまでの研究は次の3つに類型化することができる。

第一は、インタビューや観察によって職員室の雰囲気や教員の意識を分析した研究である。落合(2009:57-77)は、公立中学校の職員室における参与観察と教員へのインタビューを通じて、教員の疲弊に関する要因を抽出している。金田・斉藤(2009)は、小学校職員室での学級担任とのコミュニケーションにおける養護教

論の支援的な姿勢を分析している。佐藤(2011)は、中学校教員を対象としたインタビューを通じて、職員室が子どもについての情報交換や教員間の共通理解などの機能を果たしていること、また「職員室風土」が「教員集団」「職員室の構造」「学校の構造・教育内容」「個人要素」の4カテゴリーから構成されることを明らかにしている。

第二は、学校建築の側面から職員室の機能を分析した研究である。藤原・竹下(2008、2010)は、中学校の職員室の学校建築的な特性により教員の行動や職員室に対する評価が異なることを明らかにしている。藤原(2012)は中学校の職員室について建築学的に検討し、1) 中学校の職員室は教員個人の執務の場であるとともに生活行為の場である、2) 中学校の職員室は学年経営の場である、3) 中学校の職員室は学校経営の場である、4) 中学校の職員室は以上1)～3)の全てを満たす空間である必要がある、という結論を得ている。

第三は、教育雑誌等における職員室に関する言説分析である。水本(2005a、b、2006)は、明治期以降の学校管理論や学校経営論の分析を通して、小学校の職員室が多様な機能を果たす場として形成されてきたことを明らかにしている。

その他、教員の意識などについての調査研究の中で職員室に触れたものがある。たとえば秦(1990)は職員室における人間関係上の問題やいじめ、それによるストレスの実態を明らかにしている。また、田中(1996:99-100)は高校の職員室における教員配置が教科指導の態勢によって異なることを明らかにしている。

以上の研究から、職員室が学校において重要な場であると認識されていることが分かる。職員室に注目したこれらの研究は職員室の意義や特質を明らかにしているが、学校組織研究、学校経営研究の観点から重要なことは職員室や職員室での教職員の活動自体ではない。重要なのは学校組織がどのように作動するものであるのかであり、そのためには教職員の諸活動がどの

ように分化されると同時に連結されているのかが明らかにされなければならない。

なお、職員室研究とは別に、学校における場に注目した研究として、武井(2010)がある。そこでは学校における「目的横断的な活動や偶発性」に着目し、「目的の細分化を厳密には行わず、新たな可能性や価値を活動の中で見つけ、積極的に活用することで成果を高めようとする組織改善の方略」を「場を生かした学校経営改革」と呼び、3事例の分析から①改革がリーダーシップによって規定されている、②改革スタート後は非統制的なコミュニケーションが結節点になっている、③コミュニケーションの中から派生してくるこぼれ球を拾い上げ育てるプロセスが存在する、ことを明らかにしている。この研究は目的の細分化を厳密には行わないことや目的横断性によって、学校における諸活動が連結されている様相を捉えている。しかし、それは「場を生かした学校経営改革」の場面に限られており、教職員の諸活動の分化と連結の日常的な様相を捉えたものではない。それに対して本論文では、教職員の日常的な相互作用の場である職員室に注目して、教職員の諸活動の分化と連結の日常的な様相を捉える。

(4) 研究の方法

本論文では、小学校教職員へのインタビューデータを分析する。インタビューデータは、教職員の職務実態と意識に関する調査研究によって収集されたものの一部である。2011年度に実施された小学校3校におけるインタビュー調査で得られたデータを対象とする。本調査では、原則として管理職を含む全教職員を対象に、次の質問項目を含む半構造化インタビューを実施した。すなわち、①職務に関わってここ10年ほどで最も大きいと感じる変化とそれに関する感情、②日常的にどのような考え、思いで勤務しているか、③勤務校の重点研究テーマとそれに関する思い、④仕事上でやりがいを感じる場面・エピソード、⑤仕事上でしんどさを感じる場面・エピソード、⑥授業づくりの様子と思

い、である。管理職に対しては、上記②に代わって教職員の感情管理についての考えと働きかけについて問うとともに、上記⑥を省いた。この調査は職員室をテーマにした調査ではないが、逆にそれゆえに教職員の職務の実態やそこでの思いにまつわって職員室がどのような意味を持っているかがある意味自然に語られていると解釈することができる。

この調査では小学校3校、中学校2校、小中一貫校1校を対象とした。本論文では、その中の小学校3校の教職員に対するインタビューデータを対象とし、インタビューの中で「職員室」という言葉が語られた部分を抽出して分析する。小学校3校の調査対象者は77名であり、そのうち34名のデータの中で延べ50か所において「職員室」について語られている。その50か所のうち7か所は調査者の方から「職員室」という言葉が発せられたものであり、残りの43か所が調査対象者から自発的に「職員室」について語られたデータということになる。これらのデータを質的データ解析ソフトNVIVO10を用いて分析した。

以下では、分析によって抽出されたカテゴリーを【 】で囲んで表記し、()内にそれに言及した人数を示す。インタビューデータ自体は「 」で囲んで表記する。なお、インタビューデータ内の〔 〕囲みの言葉は、筆者による補足である。また、回答者名はアルファベットの組み合わせ、あるいはアルファベットと数字の組み合わせで示しているが、アルファベットの最初の文字(V、W、U)はその回答者の勤務する学校(V小学校、W小学校、U小学校)を示している。各回答者については、初出の時に職と年齢層と性別を記すこととするが、年齢層が不明の場合教職経験年数を示している。

2. 調査データの分析

(1) 教職員個人の職員室での活動と他の場所との関係

小学校の教職員は職員室でどのような活動を

するのか。その実態は単純ではない。職員室でどのような活動をするのかしないのかは、他の場所でどのような活動をするのかしないのかと関連しているからである。制度上、教職員はそれぞれの職務を規定されており、それに応じて仕事の場所が割り振られる。教諭や講師は「教育をつかさどる」ので教室が職務遂行の場所となる。小学校の場合多くの教員が学級担任であることから、教員の執務の場所としての教室の重要性は大きい。同様に養護教諭には保健室が、事務職員には事務室が、校長には校長室が存在する。教頭が職員室の担任といわれることがあるのは、教頭や副校長には職員室以外の執務のための場所がないからでもある。

①職員室での活動

本調査では職員室でどのような活動をするのかを直接尋ねているわけではないので、職員室で行っている仕事に関する最近の変化や気になる点が述べられている。最も多いのが【パソコンを用いての仕事】である(4人)。それが【事務仕事の負担が大きい】という意識につながり(2人)、たとえば「パソコンですべて処理するっていうのも大変なことの一つですけど、報告書とかっていうのがとても多くなったような気がするんですよね」(VJs 講師、40代後半、女)という発言を生んでいる。学校へのパソコンの普及が進み、しかもそれが職員室に設置されていることが反映している。「それからコンピュータも使うのであれば、もうちょっとある意味個人情報の扱いをうまくやっていただいですね。教室でも職員室でも同じように使えるような環境がほしいですね」(ULj 教諭、50代後半、男)という発言はそのような事情を反映している。このことは、後にみる【職員室と教室の関連】としても注目に値する。

同様に職員室に設置されている設備と関わって【電話を受ける、する】活動が職員室で行われることとなる(2人)。事務職員が事務室ではなく職員室で執務する時間が長い場合は、職員室での電話対応の多くが事務職員によって担われることとなる。VJp 事務職員(40代後半、

女)は「担任の先生に連絡取りたいというような形なのか、あのそれこそ子どもがいる間は結構電話対応で時間取られることも多いですね」と述べている。その他、【教育関連事務】【給食を食べる】【地域対応】【保護者対応】など多様な活動が職員室で行われる。

さらに、職員室では教職員が休憩したりお茶を飲んだりすることもあるが、それが【さぼり】と受け止められることもある。ある教員は過去を振り返って、「加配の先生がまずさぼってました。9年前は。さぼってたって語弊があるかもしれないんですけど、みんなが授業したり、子どもが飛び出して大変なのに、職員室でお茶を飲んでたりとか」(VJz2 教諭、40代後半、女)と述べた。担任を持たない教員の職員室での在り方が、ここでは【さぼり】と受け止められている。このことは、後にみる【職員室のフリーの教員】や職員室では他の教職員の活動が【観察できる】という点と関連している。

②他の場所との関連

職員室との関連で言及された他の場所は、【職員室と教室の関係】(10人)、【職員室と保健室の関係】(3人)、【職員室と事務室の関係】(1人)であった。

【職員室と教室の関係】では、担任教員が教室でなければできない仕事を終えたのち職員室に戻ってきて行うコミュニケーションの重要性を指摘する次のような発言がある。

「放課後、教師職員室からおりて、あっ、教室からおりてきて、先生たちが、そのしまだとか隣の先生だとか、そういうところで、子ども、クラスの子どもの悩みだとかね、授業の悩みだとか、明日に向けてのどうしたらいいかなとか、そういうのを、もお、あの。ブロックとか学年超えて、やっぱ相談に来てくれる先生もたくさんいるし、私から話すものもあるし、別のところではそういう会話も行われてるし、で、教頭先生とかもそこに絡んでおられたりだとか、〇〇先生も絡んでおられたりとか、

そういうのが、放課後の職場、5時6時7時ずーっとあるので、あっ、職場だと思っていました。」(VJz1 指導教諭、50代前半、女性)

しかし、反対に職員室を忌避してできるだけ教室にしようとする事態も述べられている。

「例えば、苦勞したなって思うのは、そういう子どもや保護者との関わりがうまくいかないときに、やっぱり担任の力不足という判断をされ、その現象にだけ、おしかりを受ける、…そういうケースはとでもつらかったですし、やっぱりそういう方がまわりにいたり、管理職の方だったりすると、もう職員室に教員がよらなくなるんですね。で、もうそれぞれ自分が、与えられた仕事を教室でして、もうほんとに職員室は通過地点でほとんど会話をせずにとというか、やっぱりそういう一年、二年は、楽しみをどこにもっていくんだらうというか、そういう思いがありました。」(Udi 指導教諭、40代後半、女。ここで述べられているのはU小学校での経験ではなく、過去の勤務校の経験である。)

「1年目の時はその先生が恐ろしすぎて、もう周りの先生が関わらないようにされていて、あたしにもあまり声をかけてくださらなかったし、基本、教室でお仕事されていて、職員室には来ないって聞いてて。あたしは1年目だったので、それが普通だと思ったんですけど、全然職員室に人が集まらなくて、2年目になって、結構職員室に先生方が降りて来られるようになって、あ、こういうことかって。」(UGe 教諭、20代後半、女)

この2例は、教職員間の関係によって教員が職員室に寄らなくなること、さらにそこに【つらい】【恐ろしい】というネガティブな感情

が関わっていることを示している。前者では、管理職などからの責任追及が理不尽だと感じられた時に、職員室を忌避する気持ちが生じている。後者では、特定の教員への忌避感が職員室への忌避感になっているのであるが、他の多くの教員にとっても同様であったことが、この教員には理解されていなかった。新採教員であったことから、小学校の教員は放課後も職員室には寄らないという一般的ではない認識を持っていたのである。

また、「授業が始まったりとか、子どもが来てからは楽しい時間になるんですけど、やっぱりこういう風に終わってから、自分の時間でなんかこう楽器を練習したりとか、授業に集中する時間は楽しくやっています。職員室降りて、色々パソコンとなんかやったりするのは、時間も無いし、早く帰れないし、大変ですね。」(ULh 教諭、30代前半、女性)というように、教室での仕事には魅力を感じる一方、職員室でのパソコンなどを使う事務的な仕事には意欲を持っていない実情が語られている。

このほか、【職員室と教室の関係】では、職員室から教室へサポートを提供するという関係も述べられている(2人)。異なる学校であるが、同じように教室からインターフォンで職員室に支援を要請するという関係が述べられている。近年危機管理的な必要性からも教室と職員室が情報機器でつながるようになっており、それが活用されているのである。

【職員室と保健室の関係】については、3校それぞれの養護教諭が語っている。U小学校の養護教諭(UDf 主幹養護教諭、40代後半、女性)は、主幹養護教諭であることもあって「職員室でパソコンで仕事をすることが多い」。保健室登校が1名いた調査前年度(調査年度は保健室登校0人)については、「職員室に行っただけの、まあ、一緒に午前中過ごして、で、給食も職員室で食べて、で、あのー、学習指導もし、あと、その子の得意なものであるとか、そういうのを一緒にやったりとかするので、保健室登校がいるときは大変ですね」と述べてい

る。V小学校の養護教諭(VJy 養護教諭、40代後半、女性)は、不登校や遅刻の児童について「職員室の誰かに言っとくと、あっ今教頭先生見に行ってくれてるのでという情報が必ずこう、なんか、まあそれぞれ最近言ってるのはひとりだけで黙ってたら忘れただめだから言っとくわってというのがまあまあ共通するところなんですけれど。言い忘れんうちに言っとくわて言うてみんなで言い合っている感じなんですけど。だからあのー、つい保健室登校とかになるとひとりだけで抱えてる感が出てしまうことがありますけどそれはないです。」と、保健室での仕事を職員室での連携が支えている実態を報告している。W小学校の養護教諭(WFh 養護教諭、教職経験30年以上、女性)は保健室にすることが多いけれど、「運動場の、条件がいいところに保健室がなく、(中略)職員室と離れていて」さらに保健室にトイレがないことから、とりわけ保健室に児童がいるときには「不便さ」や「難しいところ」を感じている。

養護教諭は一人職であり、しかも保健室登校や病気、けがの児童のケアを担当することから、職員室で仕事をする(それは保健室を空けることを意味する)と保健室で仕事をするとの関係が難しくなる。WFh 養護教諭はその問題の解決に苦慮している。UDf 主幹養護教諭は保健室の仕事は職員室に持ち込むことによって対応し、VJy 養護教諭は職員室での連携を通じてその困難をそれほど感じないですんでいる。

【職員室と事務室の関係】では、一人の事務職員が「仕事が進むのはそれは事務室で、普通の方がうーん、と思いますけど、まあねー、まあそれで職員室の様子が分からなくなるっていうたら、それはそれですし、はい。ただまあその自分のその、ははは、してる仕事はまあこれからその先生方のあの負担軽減というので、いろんなものが増えてくるのであればね、やっぱりそれをこなせるだけの環境と時間は必要になってくるかな、今持っているものはたぶん減らないので」(VJp 事務職員、40代後半、女性)と述

べている。事務室で個人の職務を効率的に執行すること（それは教員の負担軽減にもつながる）と、職員室で情報を共有することのジレンマを感じている。

(2) 職員室における教職員間の関係

①職員室にいる教職員とその影響

一般的、抽象的な言い方ではなく、具体的に調査対象者本人以外で職員室にいる職員に関して最も多く言及されたのは【管理職の影響】である（5人）。現状としては、「信頼していただけている」「管理職から高圧的になんかこうこういう風にしてくださいという言い方もされません」など、肯定的な内容であった。ただ、過去の例としては先に引用したUdi指導教諭の発言のように、つらさを生み出す要因として管理職の言動が指摘されることもある。

また、【職員室のフリーの教員】について言及されている（3人）。少人数指導担当や専科教員など、担任を持たないで職員室にいる時間が比較的長い教員である。それも現状としては「共通理解ができて」「専科の先生が動かない…専科ううか、そういうフリーの方が動かないとか、あんまりこう、手伝ってくれないだとか、力貸してくれないとかいう、そういうところは、うん、少なくとも1学期中は1回も聞いたことがない」など、すべて肯定的な見解である。しかし、過去の経験の話としては先に引用したVJz2教諭（【さぼり】）や、「そういうフリーの、こう、あの一、専科をもってたりする…人たちが、もう少し、あの一、手伝ってくれればいいみたいな、もう少しあの一、協力してくれればいいのになんていう、あの一、見方は…あった」（WFa 校長、50代後半、男）という指摘もある。職員室のフリーの教員の増加は1993年以降の教職員定数改善によって加配教員が増加したことと関連している。そのような担任外の教員が職員室でどういう動き方をするかが、学校の活動として重要性を増しているということである。その他【事務職員を増員してほしい】という意見もあり（1人）、結局、

小学校の場合担任教員以外で職員室に相対的に長くいる教職員の在り方が職員室と関わって注目されることとなっている。

②コミュニケーション

職員室では多様なコミュニケーションが行われている。【同僚に相談】（4人）したり【情報交換】（3人）【管理職に報告】（1人）したりすることが多く言及される。こうした職員室でのコミュニケーションが【共通理解】（2人）や【情報共有】（1人）という組織的な機能を果たすだけでなく、後にみる様々な感情とも関連している。職員室でのコミュニケーションは事務職員と教員（UDd 事務職員、20代後半、女）、教頭と養護教諭（VJy 養護教諭）など職を超え、学年を超えて（WFw 教諭、30代前半、男、VJz1 教諭、50代前半、女など）行われる。上述のインターフォンを用いた教室と職員室のやり取りも、職員室があるがゆえに可能になっているコミュニケーションである。

他方で【職員室で話ができない】（3人）場合もある。前述の職員室に寄らないケースはそもそも物理的に職員室にいないのでコミュニケーションできないのであるが、職員室にいても「それ以外〔自分の学年団以外〕の先生と、お話ししたいんだけど、なかなか余裕がなくて」（WFc 教諭、30代後半、女性）、あるいは「授業についてもっとこうたとえば人手がほしいなあとか、それからその、もっと国語の力をつけんといかんのではないかなみたいな話はなかなか普段の話ではできないですよ」（WFy 教諭、30代後半、男性）という実態も報告される。残りの1人は、前述のUDi指導教諭の過去の勤務校での経験である。W小学校では「なんか話しやすい雰囲気はあるなあと思います。全体的な雰囲気がすごく。学年を超えても話せるような関係がなんか、W小学校にはあるなと思って」（WFw 教諭、30代前半、男性）と述べる教員がいる一方、上記2名のように職員室でのコミュニケーションが良好でないと捉える教員もいる。

コミュニケーションのテーマとして重要なこ

とは、【子どもや教育のことがテーマとなる】ことである(5人)。職員室でのコミュニケーションが子どもや教育のことを巡って行われることが肯定的に捉えられるのであるが、その背後には次のような問題意識がある。

「やっぱり放課後の職員室で、子どものことで、子どもをどうしていこうかって会話が飛び交う、それから明日の授業をどうしよう、こうしていったらいいかなってことでの会話が飛び交っている。うん。だから、学級経営のことでの会話が飛び交っている。当たり前のことなんですけどね。でも、やっぱり、そうじゃない職場もあると思うんですよ。もお、そういう話じゃない、なんかおほ、俗世間のような会話が飛び交ってる職場もきっとあると思うので」(VJz1 教諭)

職員室でのコミュニケーションにおいて【子どもや教育のことがテーマとなる】かどうかは、次に見る協力関係や後にみる職員室の雰囲気ともかかわる要因として注目に値する。

③協力関係

職員室においてあるいは職員室を介して、教職員間の協力が実現している。最も多く言及されるのが【仕事の手伝い】である(5人)。職員室では上述の多様なコミュニケーションが行われるし、【他者の仕事が観察できる】(2人)なので、職務上「ちょっと迷惑かけるところもあるんですけど、そういうところはフォローしてください」(WFp 教諭、教職経験3年目、男)、他者の印刷物の印刷を手伝う、物を運ぶのを手伝うなど多様な手伝いがなされている。前述のように、教室からインターフォンを通じて援助要請を受けて援助に向かうこともある。

仕事がそもそも誰かの役割で、その役割を負わない者がそれを手伝うのが【仕事の手伝い】であるが、仕事そのものが全体のものになっていくあるいはチームとして担うものと認識されていくのが【協働】(3人)である。発達障害

の児童について「この職場はすごくどんな子どもをもっているクラスでも、担任はそのときの任されたご縁でもっているわけで、学校全体で見ていきましょうということ」(Udi 指導教諭、40代後半、女)、「誰が作っているっていう訳でもなく、まあ、もちろん、校長先生、教頭先生、教務の先生の力もすごく今は、バランス取れて、すごい力合わせてやってくださってるから、そこから出てくるものも大きい」(VJz1 教諭)、「チームワークが大きい」(WF2 教諭、教職経験30年以上、女)というように、職務遂行について一般的な形で協力関係が成り立っているのである。Udi 指導教諭とVJz1 教諭は先に述べた職員室のコミュニケーションにおいて【子どもや教育のことがテーマとなる】ことの重要性にも言及している。職員室での教職員の関係が【協働】にまで発展する要因として、【子どもや教育のことがテーマとなる】コミュニケーションが関連していると考えられる。

このようなさまざまな協力関係によって、職員室においてあるいは職員室を介して教職員が【支え合う】(3人)関係が形成される。WFj 講師(教職経験5年目、女)は、教員の世界を「お互いに支えあったり協力し合ったりっていう場ではあると思いますね。だから困っているなっているのをサッと察知して動いてあげて、さりげなく助けてあげる」関係としてとらえ、「学校の中の職員室っていうのは本当にありがたいな」と述べている。しかし、そういう場合ばかりでなく、「特別支援学級の子こどもがうろろろして、あれ気になるよなって、職員室にいったって、気になるよって声かけはするけど、自分は授業にいかんといけんとか、一時間たって帰ってきても、結局動いていないよねとか」(WFy 教諭、40代後半、男)というように【支え合いが弱い】(1人)状態になることもある。

(3) 職員室の雰囲気とそれにまつわる感情

【職員室の雰囲気】には多くの教員が言及している(14人)。現状としてはすべて「あたたかい」「おだやか」「風通しがよい」「しんどい

人がいると声をかける雰囲気」「楽しい」「明るい」など、肯定的な回答である。「人間って弱いから、なんか、ちょっと、弱い方に流れていったり、変わってしまうことってありますでしょ。だから、いつもみんなそうではない人もあるかなって思うんですが、でもやっぱり、その職場の雰囲気が、そうさせないっていうのは、感じます。」(VJz1 教諭) というように、職員室のよい雰囲気が教職員を支えているとも認識されている。

しかし、職員室の雰囲気は管理職等のかかり方などの要因によって学校ごとに異なったり、同じ学校でも変化したりすることが述べられている。たとえば、WFt 教諭(50代後半、女)は現在はよく笑う雰囲気があるものの、現任校に赴任した年はそうではなかったことについて、「最初の1年は、ちょっとそんな感じじゃなかったんですが。まあこちらが緊張してたというのもあるかもしれないですけど、でもまあこう、何ていうかな、[今は]核になる方がおられて、その人を中心に、こう笑う。ほんとに笑う。笑い飛ばすという感じ」と述べている。また、WFb 教頭(50代前半、男)は過去に勤務した学校について、授業研究について「研修会終わっても、職員室帰っても、まだその話が続く。(中略)職員室の雰囲気が…みなぎっているんですね、授業に対して。」と述べ、「うちの先生も非常に一生懸命な先生おるので、ベクトルが向かえばすごいんじゃないかな」と現任校に対する物足りなさや希望を表明しつつ、「そういう算段をするのが管理職の仕事かなと思ってます」と管理職としての役割意識を述べている。

最後に職員室と関わった教職員の感情を見ておこう。最も多く語られた感情は【楽しい】(3人)であるが、職員室のよい雰囲気と関わって述べられている。ポジティブな感情としてはほかに【安心】(2人)が語られている。

他方、ネガティブな感情としては【つらい】気持ちや述べられているが(3人)、そのうち一人は現任校で事務的な仕事が多い反面、事務

職員が職員室にいないことから多忙感を持ち、「教材研究とかもっと大事にしたいところに時間をもっていけない所が苦しい」とジレンマを感じている(UDf 主幹養護教諭)。残りの二人は現任校の過去の職員室の雰囲気と関わって【つらい】思いをしたことを語っている。その中の一人 VJz2 教諭は、現任校の9年前の状態として、「加配の先生がまずさぼってました。(中略)みんなが授業したり、子どもが飛び出して大変なのに、職員室でお茶を飲んでたりとか」して、「しんどい」思いをしたことを述べている。V 小学校ではそのあとの校長が、「加配には、やっぱり、その、学校の中心となる者を持っていくって方針」で校内人事を行った結果、そういう状態がなくなったことを指摘している。

また、職員室でのコミュニケーションが【気分転換】になっていると述べた教員もいる(2人)。つらいことがあった時に、職員室で話せる仲間がいることや、同僚や校長に聞いてもらうことがリフレッシュになるというのである。

3. 結論と考察

(1) 分析結果のまとめ

以上の分析結果を研究目的、小学校における諸活動の分化と連結の実態という観点から整理する。

第一に、小学校における教職員の諸活動はその職務規定によって分化し、それと関連して教室や保健室、事務室などに空間的に分離されている。だから可能性としては、極力職員室で執務しないようにすることができる。管理職や他の教職員との関係で職員室を忌避するときには、実際にそういうことが起きる。また、養護教諭や事務職員などの一人職の場合は、それぞれ保健室や事務室で執務する必要もあり、職員室での執務とのバランスが課題となっている。

第二に、現実としては多くの教職員が職員室で多様な活動とコミュニケーションを行っている。近年コンピュータでの事務処理が多くなり、職員室にコンピュータが備え付けられているという事情がそれを促している面もある。また、

少人数指導担当など担任を持たない教員は比較的長い時間を職員室で過ごし、多様な活動を行っている。職員室では相談、情報交換、報告など多様なコミュニケーションが行われている。テーマとしては、子どもや教育に関するコミュニケーションが行われることが重要だと考えられている。

第三に、そうした活動やコミュニケーションを通じて、職員室において教職員の協力が実現したり、しなかったりする。協力のありようは3段階に類別することができるように思われる。第一段階は、他の教職員の仕事や課題が見えているが（ということは職員室にいるけれども）、それに対して有効な関与をしない、あるいはできない状態である。第二段階は、他者の仕事を手伝う段階であり、今回の分析結果からはそれが多く行われていることが推測される。第三段階は、仕事自体が個々の責任とされるのではなく学校全体やチームの仕事とされる協働が成り立っている段階である。

第四に、以上のような仕事の仕方やコミュニケーション、協力関係の在り方は、個々の教職員に影響を及ぼす。職務遂行面で直接の手伝いや支援を得たり、アイデアを獲得したりすることがある。感情面では、楽しいあるいは安心というポジティブな感情をもたらし、ストレスに対処する気分転換の場となる場合もあれば、つらい思いをすることもある。

第五に、以上のような職員室に関わる実態が生み出し、あるいはその実態を規定しているものとして職員室の雰囲気認識されている。今回のデータでは肯定的な雰囲気が多く語られていたが、そうでない場合のあることも認識されている。「雰囲気」は職員室という場が持っている特性として認識されている。

第六に、インタビューデータを学校単位で見た場合、それぞれの学校の特徴がみられる。とりわけW小学校とV小学校は対照的である。コミュニケーションの項で指摘したように、W小学校では学年を超えて話しやすい雰囲気があると答えた教員がいる一方、学年を超えたコ

ミュニケーションや授業についてのコミュニケーションは難しいと答えた教員がいる。また、協力関係の項で見たように、チームワークや支え合いを指摘する教員がいる一方、支え合いが弱い状態を指摘する教員もいた。つまり、W小学校では、職員室でのコミュニケーションや協力関係についての教職員の認識のばらつきが大きいのである。

他方、V小学校では現状についての認識の大きなばらつきは見られない。V小学校の過去の状態として職員室についてのつらい経験を語る教員はいるものの、現状については養護教諭も含めて職員室において子どもや教育のことがテーマとなる良好なコミュニケーション、よい雰囲気、協力関係が成り立っているという認識で一致している。調査時点でVJz2教諭はV小学校勤務9年目であったが、前述のように校長の交代に伴う校内人事方針の転換によって職員室の在り方が変化したと認識していた。

(2) 考察

結論的に言えば、小学校の教職員の諸活動は職務規定（組織システムにおける意思決定）として分化し、それに伴って執務の空間としても分化しているが、職員室における相互作用を通じて連結してもいる。しかし、その様相は一律ではなく、学校によってあるいは個人によって異なる。諸活動の分化と連結には、心理面での認識や感情が伴っており、それもまた学校や個人によって異なっている。

こうした諸活動の分化と連結の様相を規定する要因に関して、本研究から得られた知見を整理しておきたい。

第一は、学校における物理的な空間と物の配置である。学校施設における職員室、教室、保健室、事務室、トイレなどの配置が、教職員の執務の場所を規定する。また、電話、パソコンなどの物が職員室にしか設置されていない場合、それらを使用する場合教職員は職員室で執務することを余儀なくされる。教室と職員室がインターフォンなどでつながっている場合には、

一々教室から職員室に戻ることなく援助を求められることができる。

第二は、教職員配置と校内人事である。小学校の場合、圧倒的多数の教員が学級担任で多くの時間を教室で過ごすこととなる。そのため、担任外の教員がフリーの教員として注目されることともなっている。V小学校で力量の高い教員をフリーの教員としたことによって協働的な関係が促進されたことは重要である。また、養護教諭は一人職であり、保健室と職員室とでどのように執務を配分するかが課題となっている。とりわけ保健室登校児童がいる場合は、その課題への対応が困難となる。本論で述べたように、調査対象となった養護教諭は3者3様の対応をとっていた。事務職員についても、事務室と職員室の間でのジレンマが観察された。学級担任、養護教諭、事務職員いずれにおいても、他の教職員とのコミュニケーションを通じた相互理解など職員室で執務することによるメリットと、教室、保健室、事務室等で固有の職務に集中することのメリットの間で、どのような執務配分をするかが各職員に問われているのである。

第三は、責任の帰属である。たしかに法規上の職務規定によって教職員の職務は分化され、それに応じて先に述べた執務の場所が影響を受けている。しかし、それだけでなく、具体的な場面で児童の指導などが誰の責任とされるかによって、職務の分化と連結の様相は異なる。児童の指導上の問題や保護者対応の問題が個々の教職員の責任と認識される学校がある一方、学校全体の責任と認識される学校がある。個人に対する責任追及が強くなると職員室への忌避感から分化が強化され、逆に学校全体の責任という認識が強まると職員室での連結が強化される。責任の帰属の在り方が学校におけるミクロ・ポリティクスを生み、それが諸活動の分化と連結に影響を与える。

第四に、コミュニケーションのテーマである。職員室におけるコミュニケーションが児童やその教育をテーマとして行われる場合に、協力関係が強化される。単にコミュニケーションの量

が多く、教職員間の人間関係がよいだけでは、そうはならない。教職員の職務の核にある児童やその教育についてのコミュニケーションが重要なのである。

第五に、職員室の雰囲気は一見、職員室における諸活動の分化と連結に影響を与えるように見える。しかし、雰囲気やそれに関わる感情が職員室における相互作用システムの作動と構造的にカップリングした心理システムで生み出される意識であるとするなら、因果関係として捉えるべきではない（たとえ当事者たる教職員自身が因果関係的に説明したとしても）。

以上のことから、学校の協働性を高めようとする場合、職員室の雰囲気を改善するよりも、学校における空間や物の配置、教職員配置、校内人事、責任の帰属、コミュニケーションのテーマなどを変えることに取り組む方が効果的であると思われる。雰囲気を改善するためには、これらの改善が必要だということでもある。コミュニケーションのテーマの改善のためには、会議や研修などでのワークショップ的な手法など、ファシリテーションの考え方や技法が必要とされよう。またこれらの要因は、必ずしも個々の学校で自律的に操作できるものではない。その意味では、学校における協働の構築やチーム活動の活発化のためには、これらの要因に関する教育行政的な改善も必要であるといえる。

* 本研究は平成 22～24 年度科学研究費補助金（基盤研究(B)、課題番号：22330211、研究代表者：水本徳明)「分権改革下における公立小、中学校組織の変容と教職員の意識及び職務実態に関する研究」の成果の一部である。本研究は研究代表者のほか、8名の研究分担者及び4名の研究協力者によって実施された。調査にご協力いただいた学校及び教職員各位に心より感謝の意を表する。

文献

- バーナード, C. I. 1968『経営者の役割』山本安次郎訳、ダイヤモンド社
- 藤原直子 2012『中学校職員室の建築計画』九州大学出版会
- 藤原直子・竹下輝和 2008「教員の行動特性からみた中学校職員室に関する考察」『日本建築学会計画系論文集』73(632):2041-2048
- 2010「教員空間の改変からみた中学校職員室に関する考察」『日本建築学会計画系論文集』75(657):2547-2554
- 秦 政春 1990「学校社会の規範状況に関する調査研究(Ⅳ)―教師集団の人間関係によるインパクトを中心に―」『福岡教育大学紀要』39, 第4分冊:87-134
- 伊丹敬之 2005『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 金田(松永)恵・斉藤ふくみ 2009「職員室での茶飲みコミュニケーション―養護教諭の学級担任支援の姿勢を探る―」『茨城大学教育実践研究』28:123-129
- Luhmann, N. 1997 *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp = 馬場靖雄・赤堀三郎・菅原謙・高橋徹訳 2009『社会の社会』1, 2, 法政大学出版局
- 2000 *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag
- 水本徳明 2005a「大正期の学校経営論における小学校の職員室に関する意味形成―学校組織における場としての職員室に注目して―」『筑波大学教育学系論集』29:89-96
- 2005b「日本の小学校における場としての職員室の形成―明治期学校管理論の分析を通して―」『日本教育経営学会紀要』47:130-144
- 2006「学校における場としての職員室に関する一考察―雑誌『学校経営』の記事の分析を中心に―」『筑波大学教育学系論集』30:13-24
- 2007「組織・経営論の展開と学校経営研究」小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革』学文社:277-286
- 村田俊明 1985「学校経営のためのルース・カップリング理論について」『学校経営研究』10, 大塚学校経営研究会:21-32
- 野中郁次郎 2002「企業の知識ベース理論の構想」『組織科学』36(1):4-13
- 落合美貴子 2009『バーンアウトのエスノグラフィ―』ミネルヴァ書房
- 佐古秀一 1986「学校組織に関するルース・カップリング論についての一考察」『大阪大学人間科学部紀要』12:135-154
- 佐藤昭宏 2011「中学校における職員室風土の研究」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』112:73-89
- 盛山和夫 1995『制度論の構図』創文社
- 武井敦史 2010「『場を生かした学校改革』に関する三事例の比較研究」『兵庫教育大学研究紀要』36:13-23
- 田中統治 1996『カリキュラムの社会学的研究』東洋館
- Weick, K. E. 1976 *Educational Organization as Loosely Coupled System*, *Administrative Science Quarterly*, 21:1-19