

中学校における職員会議への参加意欲を高めるための
基礎的研究：
教職員の学校経営参画意識の向上を目指して

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-04-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 前田, 博勝 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00007717

中学校における職員会議への参加意欲を高めるための 基礎的研究

—教職員の学校経営参画意識の向上を目指して—

前田 博勝

Increasing Willingness to Participate in Staff Meetings in Junior High School:
Improving the School Management Participation Consciousness of School Staff
Hirokatsu MAEDA

1 問題の所在

学校現場に組織マネジメントの考え方が使われるようになってきた経緯には、次の政策動向が存在する。中央教育審議会答申（以下、中教審答申）「今後の地方教育行政のあり方」（1998）では、「校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくる必要があるとあり、このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である」と述べている。「教育改革国民会議報告 —教育を変える 17 の提案—」（2000）では、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」と述べている。

これからの学校は、学校は組織としての力を発揮することが求められる時代である。そのため、学校が組織としての力を発揮する（学校組織が活性化する）ために、どのような学校体制を整えていく必要があるのかを考えていく必要がある。そして、学校が組織として動いていくためには、情報や指導方針の共通理解、教職員個人の特技や個性を生かした指導体制の確立、教職員の学校経営への参画意識の向上など、様々な要素が必要である。これらの要素に大きな影響を与えるのが職員会議であると筆者は考えている。

職員会議をめぐっては長い間、激しい論争が行われてきた。その論点は、職員会議の法的性格（補助機関かそれとも意思決定機関かなど）をめぐったものである。2000年の省令改正に伴い、それに一応の終止符が打たれた。文部事務次官通知（2000）では、「職員会議は、校長を中心に職員が一致協力して学校の教育活動を展開するため、学校運営に関する校長の方針や様々な教育課題への対応方策についての共通理解を深めるとともに、幼児児童生徒の状況等について担当する学年・学級・教科を超えて情報交換を行うなど、職員間の意思疎通を図る上で、重要な意義を有するものである（以下、省略）」とあるように、職員会議の重要性、意義、必要性について述べられている。

2 研究の目的

本研究の目的は、中学校における職員会議の現状と課題を明らかにし、職員会議への参加意欲を高めるための手だてを提案することで、教職員の学校経営への参画意識向上を目指すことである。具体的には、A市立B中学校（以下、B中学校）における参与観察及び教職員への聞き取り調査（校長・主幹教諭）と、A市内中学校教職員（職員会議に参加している講師・県費事務職員

等を含む)を対象とした「会議に関するアンケート」の結果をもとに、A市内の中学校およびB中学校の会議の現状や課題を明らかにするとともに、職員会議への参加意欲を高めるための手だてを提案することである。また、A市内の中学校では、7校中6校でペーパーレス職員会議が行われているため、ペーパーレス職員会議の現状・課題を分析するとともに、ペーパーレス職員会議の実践事例や岐阜市立岐阜小学校(ペーパーレス会議実践校)での聞き取り調査を参考に、教職員の参加意欲が高まるペーパーレス職員会議のあり方についても提案する。

本研究では、職員会議を「職員会議とは、学校経営方針・教育課題への対策等に関する、教職員の意見交換・共通理解・意思疎通を図る場であり、このようなプロセスを通して、学校経営に参画している意識を高め、教職員の職能成長を支える学習の場である」と定義する。

職員会議に焦点をあてた理由として、次のようなことがあげられる。

中教審答申「今後の地方教育行政のあり方」(1998年)では、職員会議のあり方として、「職員会議は、校長の職務の円滑な執行に資するため、学校の教育方針、教育目標、教育計画、教育課題への対応方策等に関する教職員間の意思疎通、共通理解の促進、教職員の意見交換などを行うものとする」と述べている。職員会議をはじめとする校内会議で発言することは、議題に対して自分が積極的に関わっていくことであり、教職員の学校経営への参画意識を高めることにもつながっていく。そこで、会議の運営方法を工夫することで、ビジョンの共有、学校経営参画意識の向上、個の力を発揮できる場を増加させ、それらを組織の活性化につなげていくことをめざす。

校長にとって、学年組織、生徒指導組織、教科組織はもちろん、職員会議は教職員に全校的な問題や課題に関心をもってもらい、その解決に積極的に対応してもらうためには重要な機会である。学校経営に参画する意欲を高め、具体的な協働行動につなげていくうえで、職員会議はふさわしい機会である。また、校長は方針を伝え、それについての共通理解を図り、その実現のための態度と行動をつくり出すためにも不可欠な組織である。このように、協働と参加を全校的レベルでつくりだす機会が職員会議である。協働と参加がつくられなければ、校長の経営方針を実現することやリーダーシップを発揮して学校経営をすることは難しい。

3 本研究で明らかになったこと

(1) A市中学校の会議の現状——アンケート調査から——

職員会議は、学校改善につながっていると回答している教職員は8割をこえており、学校現場では、職員会議は学校改善のために役立つものであり、また重要な機会であると多くの教職員がとらえていることがわかった。

会議の運営において重要と考えられるものとして、肯定的な意見が多かったものは、会議の効率化につながる項目(目的が浸透している、開始・終了時刻が守られるなど)であり、会議の実質的な充実につながる項目はあまり重視されていない結果となった。

職員会議を運営している立場の教員は、その他の教職員と比べると、会議を効率よく行い充実したものにすることへの意識が高いことがわかった。

会議の振り返りを行う場面を取り入れるなどの新しい取り組みに対しては、職員会議を運営している立場の教員の方がその他の教職員よりも取り入れたい意向が強いことがわかった。また、

20代の教職員の方が50代の教職員よりも取りいれたい意向が強いことがわかった。

(2) ペーパーレス会議の現状と課題——アンケート調査・聞き取り調査から——

今後の会議でもパソコンを使用していきたいと回答している教職員は約7割であり、会議でパソコンを使用することが、A市ではかなり浸透していることがわかった。会議でパソコンを使用していきたい理由は、準備の簡素化・資源の節約が多く、パソコンを使用することは、準備の簡素化や資源の節約につながっていることがわかった。その反面、パソコンの画面ではメモが取れない、紙の資料よりも見にくいなど、パソコンを使用する上での課題もわかった。

女性の方が男性よりも、また、職員会議を運営する立場と考えられる教員の方がその他の教職員よりもパソコンを使用することによる様々な効果を感じていることがわかった。

岐阜小における聞き取り調査では、ペーパーレス職員会議で使用している、「コラボノート」(JR四国コミュニケーションソフトウェア)について、利点と課題が明確になった。「コラボノート」は画面上でメモや書き込みができる、外部サーバーを利用しているため、自宅でも使用できるというメリットがある。しかし、外部サーバーにデータを保存するため、データ流出の可能性や保存可能なデータと保存不可能なデータを明確に区別する必要があることがわかった。

(3) B中学校の会議の現状と課題——参与観察・聞き取り調査から——

B中学校では、職員会議の前日に主幹教諭が、会議の資料に目を通すようにと連絡をしたり、提案者には、提案事項と連絡事項を区別して書くようお願いしたりするなど、会議に主体的に、また、効率的に行えるような工夫をしている。しかし、会議が定刻をすぎて始まる、提案の仕方について共通理解が図られていない、司会者が輪番制であるため、会議の進行は司会者の力量によるところが大きい、発言が固定化しているなどの状況がみてとれた。

B中学校長への職員会議に関する聞き取り調査では、最後の意思決定でも上から決めつけてしまう(トップダウン)と長続きしないと述べていた。筆者は、B中学校の職員会議に参加したが、議論が長引いてしまった時でも、お互いが納得いくまで議論していることを見守るなど、教職員の自主性・主体性を大切にしたいという校長先生の思いが現れていた。職員会議では、どんな意見でも、まずは聞くことで、発言した教職員を認め、職員会議への参加意欲を向上させる要因になっている。また、このような雰囲気を作り出すことによって、誰もが発言しやすい状況を作り出していると推察される。

4 職員会議の課題を解決するための提案

(1) 会議運営のスキル

①ファシリテーターの必要性

ファシリテーターは、会議の参加者に聴き合う関係を育みながら、スムーズに会議を進行する。不平や不満なども価値ある意見に変換し、誰もが安心して、成果の出る会議の実現をめざす。

職員会議を参加者一人ひとりの声でつくられるものにするためには、教職員がファシリテーターのスキルを身につけることが必要である。そのためには、ファシリテーターの存在を学校現場に浸透させること、ファシリテーターの研修を実施していくことが必要である。

職員会議にファシリテーションを取り入れていくためには、会議におけるファシリテーションとはどういうものかを学校現場の教職員に知ってもらうことが不可欠である。会議におけるファシリテーションとは何かを、わかりやすく教職員に伝えるために、「会議を上手に進めるためのファシリテーションとは」(図1)というチラシを作成した。

②会議を充実させるための効率化

アンケートの結果から会議の運営において重要と考えられるものとして、会議の効率化につながる項目が重視されることがわかった。本研究では、会議を充実させるための効率化を行っていくことが、教職員の参加意欲向上につながっていくと考える。そこで、以下のような工夫を提案する。

1) 職員会議のルールの特明確化

職員会議の進め方、提案の方法、会議資料の作成方法、意思決定の手順などを、年度当初の職員会議で確認する。

2) 議長団の設置

司会の経験不足による会議の混乱をなくし、会議の進行をスムーズにするためにも、経験豊かな教職員を含めた議長団を選出し、効率のよい会議の運営を図る。

3) 運営委員会・議長団における議題の整理

職員会議の提案内容を連絡事項と検討事項に整理し、職員会議の全体の流れを事前に確認しておく。議題の数や内容から全体の時間配分を決定し、提案者に伝える。

4) スムーズな進行

職員会議の進行をスムーズにするために、開始時間と終了時間を決め、時間通りに会議を始める、会議の初めに全体の時間配分を発表し、共通理解を図るなどのルールを全教職員に徹底する。

③ワークショップ形式を導入

会議の効率化は当然必要なことであるが、それだけでは、会議の内容の充実や教職員の参加意欲向上にはつながらない。会議の内容の充実に向けて、ワークショップ形式を取り入れることは参加意欲向上に必要であると考えられる。

ワークショップ形式を取り入れた(=ワークショップ型)会議では、参加者一人ひとりの発言の機会が増えるだけでなく、参加者が話し合いの成果を、確認することができる。また、お互いの意見を聞き合い、話し合うことで、教職員全体の協働性が向上し、組織としての学校の教育力を高めるといふ成果が期待できる。

④振り返りの場面を導入

会議を振り返ることは、参加者にとって極めてよい発見の機会が提供される(自分自身で振り返る)

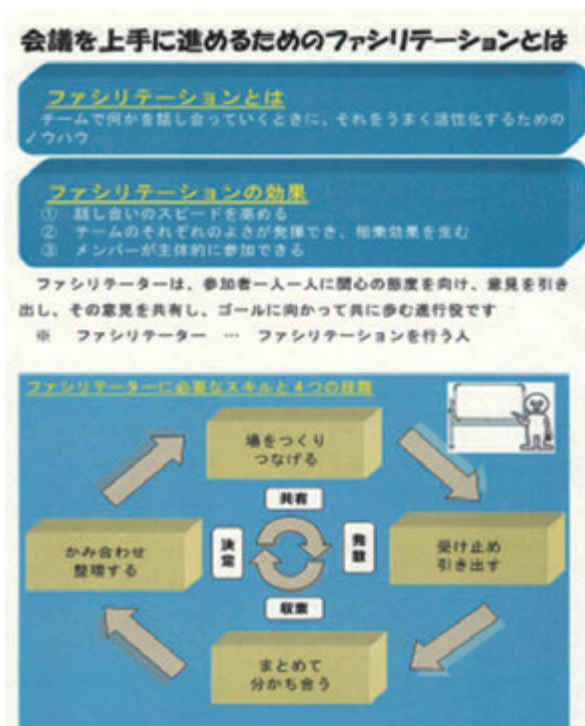


図1 会議を上手に進めるためのファシリテーションとは

返ることによって学ぶ部分と、他の参加者の感想や考えをきくことによって学ぶ部分がある)。そのため、会議の振り返りの場を会議の一部として習慣づけていくことが必要である。習慣づけていくための手だてとして、聴き合う関係づくりをつくるための簡単なエクササイズを事前に行っておくと効果的である。

⑤ペーパーレス職員会議の見直し

ペーパーレス職員会議は、準備の簡素化・資源の節約に効果がある。また、A市の教職員の約7割が今後もペーパーレス職員会議が行われることを希望しており、今後も職員会議はペーパーレスで行われることが望ましいと考える。

1) 情報に対する意識改革

「情報は与えられるものではなく、自分で取りに行く」という意識を教職員に習慣づけていく。具体的には、重要な情報は印刷して配布するのではなく、校内サーバーの決められた場所に保存する、職員室等の掲示板に資料を掲示するなど、情報は決められた場所にしか置かず、必要な人はそこまで行って資料(情報)を印刷(コピー)する。このように、教職員の意識を受け身ではなく、主体的に行動できるようにすることで、会議への参加意欲も向上していく。

2) ペーパーレス会議の運営

職員会議の議案に事前に目を通しておいてもらい、意見があれば、事前に担当者にメール等で伝えておくことが可能である。メリットとしては、事前に会議資料に目を通しておくことで、議論の内容を把握でき、会議に主体的に参加できる、重要な議題については、事前に意見を考えておいてもらうことで、各自が主体的に参加できるだけでなく、会議時間の短縮にもつながる等が考えられる。

⑥「ホワイトボードミーティング」の導入

会議におけるファシリテーションとして、シンプルで効果の高いアクティビティ「ホワイトボードミーティング」を紹介する(ちょん、2010)。会議で発言する人はいつも同じである、経験があまりないため、自信をもって意見が言えない、影響力が大きい人がいて、意見を言う前に萎縮してしまうなどの課題を解決するために有効であると考えられる。

(2) 学校組織へのアプローチ

職員会議を効率的かつ充実したものにするためには、会議運営のスキルを身につけるだけでは不十分であると考えられる。年齢に関係なく思ったこと、感じたことを率直に言い合える人間関係づくりが必要である。人間関係をつくるための第1歩はコミュニケーションを活発にすることが重要であると考えられる。そこで、以下のことを提案する。

①気軽に相談(学習)できる場の設定

最近仕事を進めていく上で、困ったことがあっても他の教員に相談したり、話し合ったりすることが少ないように感じる。このような状況になると、日常の仕事では、あまりコミュニケーションをとる必要性がなくなり、様々な情報が伝わりにくくなる。

そこで、教職員が気楽に話し合える場が必要になる。そのためには、「校内学習会」を開催する。この学習会は、必ずしも学習する場ではなく、「いま疑問に思っていること」や「こういうことをしたい」というような、いわば「思い」のようなものをぶつけて本音で話し合う場にしたいと考える。学年部会や分掌部会などのような正式な会ではなく、授業の空き時間や放課後などのちょ

っとした時間に行える会にしたいと考える。この会では結果を求めず、むしろ、話し合うことそのものを目的とし、気楽に、思ったことを言い合える場にしていきたい。気楽に話し合える場を設けることで、コミュニケーションの活性化につなげていく。

②話し合いができる場の設定

これは、「職員室の中に雑談スペースをつくる」ということである。ちょっと思いついた時に、近くにいる人をつかまえて、気軽に簡単な議論ができるスペースをつくるということである。別室に行って会議するほどでもないけれど、立ち話で済む話でもない、ということがよくある。この瞬間がもっともコミュニケーションを活発化するチャンスではないかと考える。授業の空き時間でも、休み時間でも、ちょっとした時間に簡単な話し合いができると、コミュニケーション量は格段に増える。話をしている時に、ちょっと通り掛かった別の教職員が話を小耳に挟んで議論に加わるということが起これば、さらにコミュニケーションは広がっていくと考える。また、このようなスペースを設けることで、疑問に思ったことやおかしいと思っていることを、口に出しと言えるような組織（風土）を目指していく。

①②の提案については、中堅にあたる教員が、学校現場において期待されている役割である。また、これらのことは文部科学省編『学校組織マネジメント研修』（2004）において、主任級教職員に期待される具体的な役割行動として述べられている。

5 今後の課題

筆者が学校現場に戻って、まず取り組むべきことは、教職員のコミュニケーションを活発にする場を設定することである。教職員同士のコミュニケーションが活発になることが、人間関係づくりにつながり、さらに充実した会議に運営につながっていくと考える。そのためには、中堅にあたる教員が様々な世代の教員との間をつなぐ潤滑油のような働きをすることが求められる。

また、教職員の学校経営参画意識の向上の大切さを呼びかけるとともに、筆者自身のファシリテーションに関する見識を深めることが必要である。筆者が提案・実践した内容が所属校だけでなく、A市内の中学校に浸透していくためには、筆者の同僚が他校へ異動して実践内容を広める、筆者がA市の研修会等で発表するなどの手だてが不可欠である。

主要参考文献

北神正行（2009）「職員会議の運営をどのように図るかー自律的学校運営の実現と職員会議」『季刊教育法』（161）、エイデル研究所、P.13。

ちよんせいこ（2009）『学校が元気になるファシリテーター入門講座ー15日で学ぶスキルとマインド』解放出版社。

ちよんせいこ（2010）『元気になる会議 ホワイトボードミーティングのすすめ方』解放出版社。

文部科学省編（2004）「学校組織マネジメント研修ーこれからの校長・教頭等のためにー」文部科学省。