東京学芸大学教育実践研究　第18集　pp. 125-136，2022

# 教育相談の充実に向けた「チーム学校」構築の現状と課題

工　藤　浩　二*

（2021年11月25日受理）

KUDO, K.; Current Status and Issues in Building “School as a Team” to Enhance Educational Counseling.
ISSN 1349-9580

The purpose of this study was to examine the current status and issues of building a “school as a team” to enhance educational counseling. The survey was conducted by mailing method to high schools in the Kanto region. As a result, the majority of the schools showed a positive perception of the realization of “school as a team.” On the other hand, several issues were identified. The main points were “weakness of willingness to collaborate,” “short of manpower,” and “difficulty in finding time due to busy schedule.” Based on the above results, future issues for building the “school as a team” were discussed.

KEY WORDS : School as a Team, Educational Counseling, Feasibility, Sustainability

* *Department of Clinical Psychology, Tokyo Gakugei University*

## １．問題と目的

### １．１　教育相談における「チーム学校」の必要性

不登校，いじめや暴力行為等問題行動，児童虐待等の件数は増加傾向にあり，相対的貧困率も依然として高い傾向にある状況において，心理的，経済的に困難を抱えている児童生徒が増加してきていると考えられる[1)]。特に心理的に困難を抱えている児童生徒は，学校においては教育相談において対応されることが多いが，その対応内容は，年々，複雑化・多様化している状況がある。

近年，こうした複雑化・多様化した状況への対応として，学校内の関係者がチームとして取り組み，関係機関と連携した体制づくりが求められている[1)]。すなわち「チーム学校」の構築が求められている。

2015年に出された中央教育審議会答申「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」[2)]（以下，答申）には，その「チーム学校」の構築の必要性が明確に述べられている。その背景としては，上述したような「複雑化・多様化した状況への対応」及びそれに連動する「教員の子供に向き合う時間の確保」などの課題があげられている。OECD国際教員指導環境調査（TALIS）2018報告書[3)] にあるように，国際的にみても，国内の学校における教育資源は不足しており，また，教員は非常に多忙である。このような現状を改善していくためにも「チーム学校」の構築は大いに期待されるところである。

### １．２　実現可能かつ持続可能なチーム学校

このような状況を受け，近年，「チーム学校」の実現に向けた様々な研究が蓄積され始めている。答申においても「チーム学校」を実現するための改善方策などが示されている。しかし，そのほとんどが理想的な方向性の提示に留まっており，その「実現可能性」については，踏み込んだ検討がなされていないのが現状である。

教育課題に関連した「モデル校」に指定されたことに

* 東京学芸大学　総合教育科学系　臨床心理学分野

より，特別な予算措置や教員加配が行われ，それによって，その課題解決のための理想形がある程度実現されることがある。しかし，その多くは期間限定的であり「モデル校」の指定が外れた後もその体制が十分に機能し，持続している例は多くはない。「チーム学校」構築という教育課題についても同じ状況となる可能性は否定できない。このような状況を回避するためには，一度構築した体制の「持続可能性」についても十分に検討していく必要がある。

では，「実現可能性」と「持続可能性」の両方を備えた「チーム学校」の構築方法とはどんなものなのだろうか。それは端的に言ってしまえば「教員個人の資質能力の向上あるいは特別な予算措置や教員加配などに過度に依存しない方法」であると考えられる。

様々な教育課題の検討において「教員の資質能力の向上が必要」という論調は至るところに見られるものである。教員が資質能力の向上を目指すこと自体は大切なことであり，その点においては議論の余地はない。しかし，そういった「教員個人の資質能力のさらなる向上」を前提とする方法では，研修参加時間の捻出など，教員のさらなる負担増に結び付きやすく，それだけで実現可能性と持続可能性を低下させる要因となり得る。教員のさらなる負担増を招くようなことは，「チーム学校」が求められるそもそもの背景の１つである「教員の多忙」という実態から考えても，極力回避すべきものであると言えるだろう。

「チーム学校」の構築は日本の全ての学校に求められている課題である。したがって，人的資源，物的資源等についても特別なものではなく，「一般的な学校が持ち得るリソース」で実現可能かつ持続可能な方法を検討することが重要なのである。

### １．３　チーム学校を実現するための３つの視点と具体的な改善方策

答申によれば，チーム学校を実現するためには，次の３つの視点に沿って施策を講じていくことが重要であるとされている。すなわち，「専門性に基づくチーム体制の構築」「学校のマネジメント機能の強化」「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」の３つの視点である。

#### １．３．１　専門性に基づくチーム体制の構築

「専門性に基づくチーム体制の構築」については，「学校が複雑化・多様化した課題を解決し，新しい時代に求められる資質・能力を子供に育んでいくためには，校長のリーダーシップの下，教員がチームとして取り組むことができるような体制を整えることが第一に求められる。それに加えて多様な職種の専門性を有するスタッフを学校に置き，それらの教職員や専門スタッフが自らの専門性を十分に発揮し，「チームとしての学校」の総合力，教育力を最大化できるような体制を構築してくことが大切である。」[2] として，「教職員の指導体制の充実」「教員以外の専門スタッフの参画」「地域との連携体制の整備」の必要性が指摘されている。

「教職員の指導体制の充実」については，「教職員定数の充実の必要性」など，教育行政レベルの内容も含まれているが，「主体的・協働的な学習の必要性」や「研究・研修の機会の確保等」など個々の教員の業務負担に直結することが懸念される内容も含まれる。「チーム学校」が求められるそもそもの背景の１つに「教員の多忙」があることを踏まえれば，教員の業務負担に直結する内容の実施については様々な工夫が講じられる必要がある。

「教員の業務見直し」はこの点に対応するものの１つである。この見直しにおいて，これまで教員が担ってきた膨大な業務は以下のように整理されている[2]。

(a)　教員が行うことが期待されている本来的な業務
(b)　教員に加え，専門スタッフ，地域人材等が連携・分担することで，より効果を上げることができる業務
(c)　教員以外の職員が連携・分担することが効果的な業務
(d)　多様な経験等を有する地域人材等が担う業務

これまで以上に多様な専門スタッフを配置し，教員が(a) の業務に専念できるようになることが重要であるとされている。教職員総数に占める教員以外のスタッフの割合が，米国や英国と比較して半分にも満たない国内の状況[4-6] を考慮すれば，この方向性は極めて妥当なものといえる。

しかし，教員の他，これまで以上に多様な専門スタッフが学校内に配置されることになれば，当然のことながら相互の間に様々な連絡・調整が必要となる。現状においても各種委員会や会議等の設定時間の捻出は課題となっているが，これに上乗せするような形で新たな会議等が多く求められるようになるのであれば本末転倒である。

また，答申には「専門スタッフの参画は，学校において単なる業務の切り分けや代替を進めるものではなく，教員が専門スタッフの力を借りて，子供たちへの指導を充実するために行うものである。言い換えれば，教員が専門スタッフに業務を完全にバトンタッチするのではなく，両者がコラボレーションし，より良い成果を生み出

すために行うものである。」[2] とある。これはすなわち今後も児童生徒に最前線で直接的に関わるのは教員であって，他の多様な専門スタッフがそれに代わることはないということを意味する。もちろん「丸投げ」は論外であるが，そういった無責任な行動としてではなく，もっと積極的な意味で，教員が他の専門スタッフに「これはお願いします。」というような状況はあまり想定されていないということである。

つまり「チーム学校」においては，多様な専門性に基づく専門スタッフが配置されるが，そこでは，それらの専門性に基づく分業型の連携はイメージされていない。つまり，それぞれの専門スタッフがそれぞれの専門性に基づいて，適材適所で貢献し，責任を果たしていくような形は求められていない。「チーム学校」において教員以外の専門スタッフに求められているのは，学校という場において今後も多くのことに関わっていくことを求められる教員に対して，その専門性に基づいてバックアップするということである。つまり，同じチームの構成員でありながら，教員とそれ以外の専門家は「児童生徒への関わり方」という点で対等ではない。教員以外の専門家を「専門メンバー」ではなく「専門スタッフ」としたことは，そのような前提が反映されたものと考えられる。

そのような非対等性に基づき，専門スタッフに対して教員がシンプルに「お任せ」できる部分がかなり限定的であるならば，「チーム学校」が構築されることでもたらされる教員の負担軽減も限定的となってしまう可能性が高い。

### １．３．２　学校のマネジメント機能の強化

「学校のマネジメント機能の強化」については「学校が家庭，地域とも連携・協働しながら，一つのチームとして機能するように，学校のリーダーシップ機能や学校の企画・調整機能，事務体制を強化するとともに，学校に関わる全ての職員がチームの一員であるという意識を共有する。」[2] とあり，そのために「管理職の適材確保」「主幹教諭制度の充実」「事務体制の強化」があげられている。

しかし，妹尾[7] が指摘するように，ここでいう「学校のマネジメント機能」とは一体何を意味するのかは極めて不明確である。また，そもそも教育関係者において「マネジメント」という言葉自体が正しく理解されていないという指摘[8] もある。答申においては，これを進めるために「校長のリーダーシップの在り方等」（校長のリーダーシップ発揮の在り方等）について言及があるが，この「学校のマネジメント機能」の意味が不明確なままでは，その成果を期待することは困難である。

「学校に関わる全ての職員がチームの一員であるという意識を共有する」ためには，Peacockら[9] が指摘する”shared responsibility and ownership”のような感覚を組織として認識することが必要である。これは，何か問題が生じた際のいわゆる「責任の取り方」に関する言及というよりも，取り組むべき課題に対して学校の全ての者が「当事者意識」をもつことの重要性を指摘するものである。当事者意識をもつためには，実働の部分で関与するだけではなく，その前段階である「意思決定」の部分にも参画することが有効と考えられるが[10]，答申が示すチームにおいては，この点はあまり明言されていない。校長の裁量権を拡大する方向性については散見されるが，チームに関わるそれ以外の者についてはその方向性はなく，チームの各構成員がその専門性を生かして自律的に意思決定をしていくような状況も想定はされていない。チーム対応における意思決定については，従来どおり，校長や副校長・教頭及び主幹教諭等，チーム内における固定されたメンバーのリーダーシップによる対応を主軸とするものが想定されている。

言うまでもなく「意思決定」には様々なレベルのものが想定される。当然のことながら学校の全体的な方向性に関わるようなものについては校長の責任のおいて最終的に決定されていくことが必要である。一方で，この「チーム学校」に想定されるものが単なる「人員確保（人手不足の解消）」にとどまらず「専門家集団」という側面も含めたチームを目指すのであれば，ある程度のレベルまでは，その対応すべき問題の内容等に応じた専門性をもつ者がリーダーシップを発揮し，また，自律的な意思決定も行えるようにしていくことが効果的であると考えられる。

### １．３．３　教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」については，人材育成及び業務環境改善の観点から検討されており，以下の３点があげられている。

①人材育成の推進
②業務環境の改善
③教育委員会等による学校への支援の充実

①については，具体的には，人事評価制度や教職員表彰制度の活用によって推進していくこととされている[2]。熱意のある教職員が適切に評価され，その評価が様々なところに反映されていくことは，「チーム学校」の構築に関わらず，極めて重要であると考えられる。現代の複雑

化・多様化した状況に対処していくことを求められる教職員の意欲や熱意を維持するしくみは十分に整えられていくことが重要である。

しかし，教職員が個人として評価されることは，チーム対応への熱意，意欲には直ちには結び付かない可能性もある。そのため，従来の個人としての評価だけではなく，「チームとしての成果」が適切に評価されることが必要であると考えられる。答申にもこの点は「チームとしての活動を適切に評価できるような工夫を講じることが重要である。」[2] と明記されている。

また，この点については，教職員表彰制度の改善方策として，「教職員個人ではなく，学校単位，分掌単位等の取組を表彰することを検討する。」[2] と明記されている。チームとして表彰されることは，そのチームの取組みを評価するだけではなく，その取組みを普及させることにもつながるため，「チーム学校」の構築を推進する有効な手段の１つとなることが期待できる。

ただし，上記のように学校単位あるいは分掌単位での表彰となる場合，実質的には，その校長あるいは分掌主任が表彰されることと同義になってしまう可能性もある。その点にも留意した表彰の在り方を検討することが必要である。

②については，具体的には，学校における業務改善や教員のメンタルヘルス対策を推進していくとされている[2]。

学校における業務改善については「教員勤務実態調査やTALIS等において，教員の多忙化が指摘されているように，社会や保護者等からの学校の要請の多様化や，学校現場を取り巻く環境の複雑化・困難化，様々な教育課題への対応等を背景とした教員の負担の増加は大きな課題となっている。」[2] とあり，その背景に「教員の多忙」が大きく影響していることがうかがえる。

その対応として，答申では「業務の範囲については，現行の学校制度が整備された当時は想定されていなかった業務や役割が増大してきたことを踏まえ，全ての業務や役割を学校で担うという発想に立つのではなく，学校として，必ずしも行う必要がない業務，他の機関と連携した方が効果的な業務など，教員の業務と同様，地域や学校の実態も踏まえ，整理することが必要である。」「国は，管理職や中堅教員を対象とした研修において，校務を効率的・効果的に進めることができるよう，タイムマネジメントに係る研修を実施する。」[2] とされている。

妹尾[11] が指摘するように現在の学校現場には「スクラップ＆ビルド」ではなく「ビルド＆ビルド」が定着している。つまり，「業務を増やすのは得意な一方で，減らすのは得意ではない」「従来からなされてきたことをやめるという検討や決断をするのは珍しい」[7] というのが学校の現状である。答申はこういった学校の現状からの転換を求めるものとなっている。

「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」[12] では，教員のメンタルヘルスの悪化の背景として，業務量の増加及び業務の質の困難化や教職員の業務の特徴等があげられている。答申では，その対策として，教職員本人の「セルフケア」の促進とともに，校長，副校長・教頭，主幹教諭等の「ラインによるケア」の充実が必要であるとしている。

学校に「セルフケア」や「ラインによるケア」を定着させていくことが重要であることはもちろんであるが，それと併せて，「チーム学校」の構築が新たな「ビルド」の１つとして教員の負担増を招き，そのことが教員のメンタルヘルスの悪化を招いてしまうような状況を回避することが極めて重要である。

教育委員会等による学校への支援の充実については，以下の４つの観点からの対応について言及されている。

ア　教育長の役割の重要性
イ　指導主事の配置の充実
ウ　人事管理の充実
エ　保護者や地域からの要望や相談への対応の支援

これらはいずれも重要なことであり，適切な形で実行され，各学校の取組みを支援するものとなり得ることが期待される。

しかし，イに関して，懸念される状況が言及されている。「学校が抱える課題の複雑化・多様化に伴い，教育委員会に求められる専門性も複雑化・多様化しており，指導主事の専門性にかかる期待は，年々大きくなっている。その一方で，指導主事は，学校への指導・助言だけでなく，教育委員会の様々な業務も担っていることから，指導主事が事務業務に追われて，学校への指導が十分にできていない，指導主事が自らの専門性を高める機会が不足している，という課題も指摘されている。」とあるが，これはまさに学校現場の教員が置かれている状況と同じである。学校を支援する側の組織が，自身のこういった状況を改善できていないというのが実態であり，それだけ「教員の多忙」という問題は容易に解決できることではない，根深いものであるということがうかがえる。

### １．４　本研究の目的

「チーム学校」の構築は，教育相談の充実に向けて大いに期待されるものである。しかし，ここまで見てきたように，その実施に向けては様々な課題が予想される。

そういった課題への対応が十分になされないままに「チーム学校」の構築を推し進めた場合，それは単なる「教員の負担増を招くもの」に成り下がってしまう可能性が十分にある。「チーム学校」の必要性が叫ばれるようになった背景の１つに「教員の多忙」があげられるが，むしろそれを悪化させてしまう危険性すらある。

「チーム学校」を本来の形で機能させ，児童生徒はもちろんのこと，学校を支える教職員もそのメリットを享受することができるようにするためには，それらの課題を整理し検討していくことが必要不可欠である。

以上を踏まえ本研究では，「チーム学校」の構築に向けた各学校の現状と課題について検討することとした。

なお，「チーム学校」の構築は全ての学校種において必要なことであるが，本稿では高等学校を対象とした調査結果に基づき検討することとする。

## ２．方法

### ２．１　調査対象・調査時期・調査方法

関東地方にある高等学校のうちランダムサンプリングによって選択した300校を対象とした。2020年11月に調査依頼及び質問紙を郵送し，回答は郵送またはweb入力（選択は任意）とした。回答は2020年12月までとした。

### ２．２　調査内容

#### （１）　実現状況について（質問１）

チーム学校の実現状況について，答申が示す３つの視点

①「専門性に基づくチーム体制の構築」

②「学校のマネジメント機能の強化」

③「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」

のそれぞれについてどの程度実現できているのか回答を求めた（選択式，５件法）。

#### （２）　解決すべき課題について（質問２）

チーム学校を実現していく上で生じている解決すべき課題について回答を求めた（自由記述）。

#### （３）　実現のための取り組みについて（質問３）

チーム学校を実現していくための取り組みについて回答を求めた（自由記述）。

#### （４）　重要性の認識について（質問４）

チーム学校の実現という教育課題をどの程度重要なものと認識しているか回答を求めた（選択式，５件法）。

#### （５）　自由意見（質問５）

チーム学校に関して，上記の質問への回答以外に意見やコメントがある場合に記入を求めた（自由記述）。

#### （６）　回答者について

回答した教員の職名と校務分掌等について記載を求めた。

## ３．結果

### ３．１　回収率及び回答者の属性

回答があったのは計60校であり，回収率は20.0%であった。回答者の職名は，校長16名，副校長・教頭32名，主幹教諭等５名，教諭５名，不明（記載なし）２名であった。校務分掌等については，教務部教員が多かった。

### ３．２　実現状況

「専門性に基づくチーム体制の構築」「学校のマネジメント機能の強化」「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」のそれぞれに対する回答結果は，図１，図２，図３のようになった。

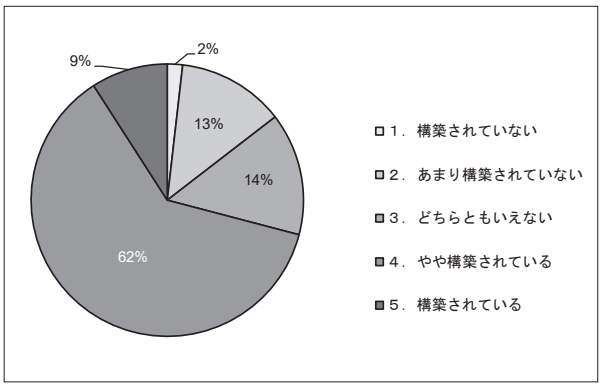


図１　「専門性に基づくチーム体制の構築」について

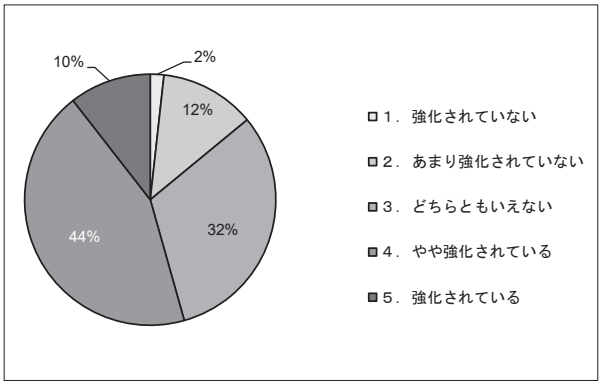


図２　「学校のマネジメント機能の強化」について

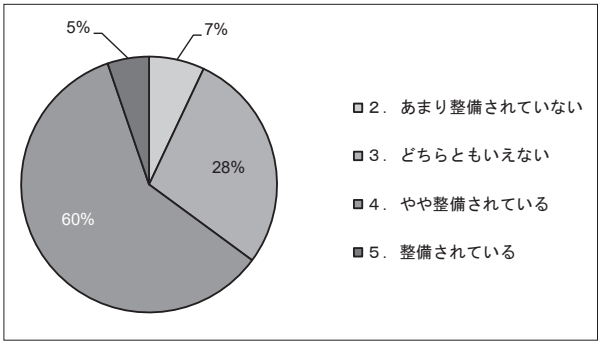


図３　「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」について

### ３．３　解決すべき課題

解決すべき課題は，以下のように要約された（表１）。

### ３．４　実現のための取り組み

実現のための取り組みは，以下のように要約された（表２）。

### ３．５　重要性の認識

チーム学校の実現という教育課題の重要性の認識についての回答結果は，図４のようになった。

表１　解決すべき課題

| 内　容 |
|---|
| 1. チーム，協働意識の希薄<br>《回答例》<br>「チームとしての学校」を意識して業務に取り組んでいる先生の割合が低い。／教員は個人の裁量も大きくまた，個人の力量で乗り切ってしまうこともある。 |
| 2. 人員不足<br>《回答例》<br>人事的配慮がない。／専門スタッフの不足。 |
| 3. 多忙による時間捻出の困難<br>《回答例》<br>日々の業務に追われて検討する余裕がない。／全体の業務量が益々増加しており，じっくり対応策を練る時間が不足している。 |
| 4. 方向性の不明確さと共有の困難<br>《回答例》<br>目指す学校像と育成したい生徒像の再設定及び全職員での共有。／教職員数が多く，多様な考えを調整するのに時間がかかる。 |
| 5. 予算不足<br>《回答例》<br>専門スタッフのための予算がない。／費用の問題。 |
| 6. 人事異動の多さによる組織安定と適材適所配置の困難<br>《回答例》<br>人事異動が多く組織的体制を構築し安定した学校運営体制を構築するのが難しい。／教員一人一人の能力を最大限発揮させる校務分掌の組み立て，能力の把握。 |
| 7. 専門スタッフの活用上の問題<br>《回答例》<br>部活動において部活動指導員の活用が現実的ではなく，部活動運営の改善に見通しが立たない。／スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーが常駐しているわけではないので，円滑な接続ができない。 |
| 8. 対応内容の困難化<br>《回答例》<br>家庭内に問題をかかえる生徒の増加に対して，児童相談所の対応に困難な状況が窺える。／家庭環境の多様化。 |
| 9. 他の教育課題への取組との関係<br>《回答例》<br>国や県の動向を踏まえた取組。／教員の業務に対して働き方改革とのバランスに加え今年度はコロナ対応もあり情報を共有するとともにその対応を図ることに課題があると感じる。 |

表２　実現のための取り組み

| 内　容 |
|---|
| 1. 校内組織，人事配置等の工夫<br>《回答例》<br>人事配置の工夫。／組織編成会議を新しく設置し，校内組織や人事配置に活かしている。 |
| 2. 研修等の実施，参加の奨励<br>《回答例》<br>職員研修会の実施。／年間を通じて計画的なSD・FDの実施。 |
| 3. 外部連携，専門スタッフの活用<br>《回答例》<br>外部人材の活用。／スクールソーシャルワーカー，スクールカウンセラー，近隣特別支援学校の特別支援教育コーディネーターとの連携・協働。 |
| 4. 情報共有の徹底，工夫<br>《回答例》<br>教育相談コーディネーター（教員）を各学年に配置し，時間割の中に毎週１時間会議を設定，SCやSSWとの情報共有と生徒の支援方策について協議。／打合せ時間の固定化（時間割に明記）。 |
| 5. 職場の雰囲気作り<br>《回答例》<br>トップダウンとボトムアップの併用による教員意識の改革。／働き方改革も含め，個々の教員と面談し，健康で健全に働ける環境づくりを行っている。 |
| 6. 目標，方針等の明確化と共有<br>《回答例》<br>学校長の学校目標を把握し，各教員の目標を明確にさせる。／目標申告により，学校の重点目標に即した個人の目標を設定，実践させている。 |
| 7. 機器やツール等の活用<br>《回答例》<br>ICTの活用。／コロナ対策において校務分掌を超えて，リモート授業やICT問題の解決を図ることができた。 |

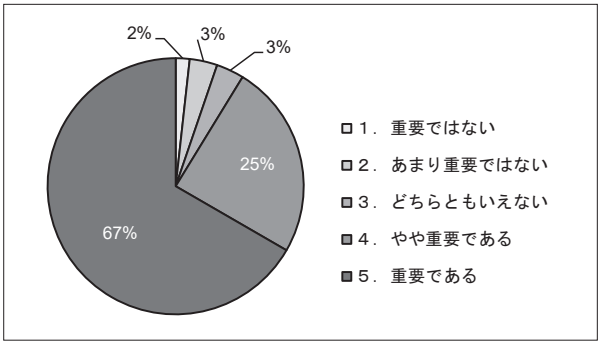


図4　「チームとしての学校」実現という教育課題の重要性の認識について

### 3．6　自由意見

チーム学校に関する自由意見の大部分は，「チーム学校」構築の困難さや解決すべき課題に関する内容の言及であった。

## 4．考察

### 4．1　実現状況

チーム学校の実現状況について，答申が示す3つの視点に沿って回答を求めたところ，いずれにおいても概ね肯定的な回答が多く，「4」または「5」を選択した学校が過半数となった（図1，図2，図3）。各学校の主観的な判断となるが，この結果からは，多くの学校が概ね「チーム学校」の実現に向かいつつあると言えるだろう。

一方，「5」の選択が「目指すべき一定の水準をクリアしている」という判断に基づくものであり，「4」の選択が「目指すべきす一定の水準に向かいつつあるが，まだクリアしていない」という判断に基づくものであると仮定すると，視点によって異なる側面が示唆される結果となった。

「専門性に基づくチーム体制の構築」及び「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」については，「5」を選択した学校が約6割つまり過半数となっている（図1，図3）。しかし，「学校のマネジメント機能の強化」については，「5」を選択した学校は約4割つまり半分以下となっている（図2）。

「学校のマネジメント機能の強化」が他の2つよりも遅れている理由の1つには，上述したように，その意味の不明確さ[7]があると考えられる。「専門性に基づくチーム体制の構築」は，現実問題として専門スタッフが配置されているか，また，教育課題への対応の場として各種委員会等が設置されているか，あるいは実働として，チームで対応をしたことがあるかなど，具体的な事実から判断しやすいものである。「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」についても同様に判断やしやすいものである。しかし，「学校のマネジメント機能の強化」については，そもそも「学校のマネジメント機能」がどういったことを意味するのか，その意味自体が普及していないという現状[8]が影響しているものと考えられる。

本来この「学校のマネジメント機能の強化」は「チーム学校」を有効に機能させるために重要なものである。専門スタッフの配置が進み，また，各教職員の強みを生かした構内配置が積極的に行われたとしても，それらを有機的に関連づけ，効果的に運用するマネジメントの側面が不十分な場合，「チーム学校」の本来の力は発揮できず，むしろ，新たに様々な問題を生じさせてしまう可能性もあるだろう。以下に述べる解決すべき課題も，この「学校のマネジメント機能の強化」がまだ十分な水準に達していないことに起因するものも少なくないと考えられる。

### 4．2　解決すべき課題

表1に示すように回答結果は9つの内容に要約されたが，その中で，具体的な言及数は「チーム，協働意識の希薄」に要約されるものが最も多かった。その意味で，これは「チーム学校」の構築において最も典型的な課題の1つであるといえる。しかし，その内容は「チーム学校」を構築する上で，その根本，本質に関わるものである。答申が示す3つの視点の実現状況（質問1）については，どれも肯定的な回答が過半数であったが，これらの3つの視点とは別に，シンプルに「学校の教職員がチームという意識をもって協働しているか」という点については，少なからぬ学校で課題として認識されているということになる。

この背景には，教員の多忙の問題や各教員のキャリアの問題など，様々なものが関連していると考えられるが，その中でも従来から「個業」と表現されてきた教員の職業文化（組織形態）の影響を考慮することが特に必要であると考えられる。

学校の教育活動が個別教員に拡散し，それぞれが自己完結的に遂行することで存立している学校の組織状況を「個業型組織」，またそのような傾向を「個業化」という[13]。

佐古[13]によると，個業型組織は，たしかに，児童生徒の多様性や教育課題の複雑性が個別教員の知識や技能の範囲に収束する場合にはその有効性を保持し得るが，それを越える場合には組織的な対応が困難で脆弱なシステムになるとされている。つまり，これまでの教育の状況であれば，この個業型組織だからこそ機能し得る側面が認められたわけであるが，多様化・複雑化しつつある現代の教育課題への対応という側面では，むしろ脆弱なシ

ステムとなってしまうということである。

「チーム学校」の構築は，この側面を打開するために強く求められるようになったわけであるが，「個業型組織」は教員の職業文化として浸透してきたものでもあるため，「協働型組織」への転換を図ることは容易ではないことが予想される。

「人員不足」と「予算不足」という課題は同根のものといえる。これらは「人事異動の多さによる組織安定と適材適所配置の困難」という課題と合わせて，基本的には教育行政の問題であり，各学校，各教員によって対応しうる部分は極めて限定的と言えるものである。「人員」及び「予算」は，ほぼ全ての教育課題への対応において必要とされるものであるが，「組織安定と適材適所配置」は「チーム学校」の構築を考える上で特に重要なものであると言えるだろう。特に公立学校の場合は人事異動は避けられないため，このことは難しい問題である。

「予算不足」に関しては「専門スタッフのための予算がない。」という言及がみられた。「チーム学校」の構築が求められていながら，チームの一員となる専門スタッフを雇用する予算が確保されていないという状況である。「必要な予算や人員の獲得は各学校で」という側面が，この「チーム学校」の構築においても生じている。「公教育の場合，予算の硬直化があるため，自校の独自色を打ち出すことが困難。」という言及も見られた。「チーム学校」の構築においても，やはり，各学校の独自性や地域の実態等を踏まえることが必要であると考えられるが，予算の関係からそれも難しいということである。

日本における教育への公的支出が低調であることはOECD[14] が示す通りであるが，「チーム学校」の構築においてもそれは例外ではないということである。現実問題として，妥当な予算措置がなされることは新たな教育課題へ取り組む上で明確な「必要条件」の１つであるが，その意味においては，この「チーム学校」の構築も「必要条件を欠いたまま，教師に転換を求める改革」[15] となる危険性を孕んでいることになる。

「多忙による時間捻出の困難」という課題は「人員不足」及び「対応内容の困難化」という課題によってもたらされるものと考えられる。「チーム学校」の構築が求められる背景に「教員の多忙」や対応すべき状況の「複雑化・多様化」があるわけであるが，これらのことが「チーム学校」を構築する上での課題としてあげられているということである。「日々の業務に追われて（必要な対策を）検討する余裕がない。」という言及にみられるように，日々の通常業務だけですでに手一杯の状況である。上述のように多くの学校が概ね「チーム学校」が実現しつつあると認識している。しかしながら，その恩恵はまだ感じられていないという実態がうかがえる。

「方向性の不明確さと共有の困難」という課題も見られたが，これは換言すれば，明確な目標設定とその共有が困難であるということである。チームとして機能するためには，明確な目標設定とその共有は必須であるが[16]，それが困難であるということである。原因は様々考えられるが，「教職員数が多く，多様な考えを調整するのに時間がかかる。」という言及があるように，やはりここにも「多忙による時間捻出の困難」という課題が影響しているものと思われる。

また，この課題に関連して，「目指す学校像と育成したい生徒像の再設定及び全職員での共有（が困難である）。」という言及も見られた。各学校がどのような生徒を育成していきたいのかということを明確にすることは，「社会に開かれた教育課程」の実現[17] に向けても極めて重要なことである。この場合，学校を取り巻く地域社会に向けての明示が求められるが，その前提として，校内での共有が必要であることは言うまでもない。しかしながら，それもままならない状況があるということである。

「専門スタッフの活用上の問題」という課題は，専門スタッフが実際に配置された上での課題であるため，「予算不足」によって雇用できないという状況よりは，一歩前進した状況と言える。しかし，本来の目的に沿った適切な活用ができない状況は改善が必要である。この課題に関して「活用が現実的でない」という言及がみられた。本調査の結果では，その詳細は不明であるが，専門スタッフに関する様々な制限が影響しているものと考えられる。

「他の教育課題への取組との関係」という課題も見られた。今日の学校は様々な教育課題への対応を求められており，「チーム学校」の構築もその中の１つでしかない。それらの量的な負担はもちろん看過できない状況にあるが，ときに，それらの間でバランスをとることを求められるような状況も生じており，それがさらに負担感を増加させている。

### ４．３　実現のための取り組み

表２に示すように回答結果は７つの内容に要約されたが，その中で，具体的な言及数は「校内組織，人事配置等の工夫」に要約されるものが最も多かった。これらの多くは，限られた人材資源の有効活用や，各種委員会の新設に伴う会議設定時間の増大を回避するための調整等であった。これは，解決すべき課題としてあげられた「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」「予算不足」への対応として当然の帰結である。

何らかの新しい教育課題への対応が学校現場に求めら

れた場合，それに対応した「〇〇委員会」等が新設されることが一般的である。そして，多くの提言や答申等に散見されるように，それは「既存の組織を活用」するような形で進められることが多いため，それはそのまま教員の「委員会等の複数兼務」を助長することになる。つまり，書類上は，各種教育課題へ対応する委員会等が設置され，十分に対応し得る組織となり得るが，現実には，兼務による教員の業務量の増大と，各委員会等業務へのコミットの困難化（つまり，複数ある教育課題それぞれへの対応の困難化）を招いてしまうような状況も起こりえる。「校内組織，人事配置等の工夫」は，こういった望ましくない状況を回避するための対応とも考えられる。

一方，これらの取組みの意図には他の側面に対するものも見られた。1つは，若手育成である。これは，この「チーム学校」という課題に関わらず一般的な対応と考えられる。もう1つは，不公平感の払拭やモチベーション維持への対応である。これらも「チーム学校」という課題に限定されるものとは言えないものの，上述のような人材資源の有効活用が強く求められるような状況では特に留意すべき点であると考えられる。

次に言及数が多く見られたのは「研修等の実施，参加の奨励」に要約される内容のものであった。これは「目標，方針等の明確化と共有」と合わせて，新しい教育課題へ取り組む際には重要なものと考えられる。ただし，「目標，方針等の明確化と共有」については，共有の対象として「教員」を想定している言及が多く，専門スタッフを念頭においた言及は見られなかった。その内容によって共有される範囲が異なることは当然のことであるが，ここでの言及は基本的に学校全体のレベルに関する目標や方針等に関するものであると考えられる。その場合，その対象となる範囲が基本的には教員に限定されているという状況があるとすれば，今後の「チーム学校」を推進していく上で検討が必要かもしれない。

「外部連携，専門スタッフの活用」に要約される言及も多かったが，これは「チーム学校」を実現させるための取組みというよりむしろ「チーム学校」の取組みそのものと言える。

「情報共有の徹底，工夫」については，大枠では「目標，方針等の明確化と共有」と重複する部分があるが，これに要約される言及は，会議設定時間の工夫など，より実務的な側面が強調される内容のものであった。解決すべき課題として「多忙による時間捻出の困難」があげられているように，新たな会議時間の設定は現状ですでに困難な場合が多いが，それでも本質的に必要な会議については何とか工夫を凝らして設定する必要がある。現状でも，多くの学校において，「教育相談委員会」等の名称で，生徒に関する情報共有や支援方針についての検討の場は設定されているはずである。しかし，教員のみでも時間調整が困難であるということや，専門スタッフが非常勤であり在校している時間が限定的であるという理由から，その会議の場に，スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーなどの専門スタッフも常に参加しているとは限らないのが現状である。そのため，明確な工夫を講じなければ，教員と専門スタッフ間でのコミュニケーションすらままならないという状況になりがちである。多くは，互いのピンポイントの空き時間などを活用して，まさに相手を「捕まえて」コミュニケーションをとる必要があり，それが叶わなければ，「次のチャンスは（専門スタッフの次の出勤日である）一週間後」などという状況も実際には生じている。

こういった状況を改善すべく，必要な情報を共有し生徒支援について検討するための場は，明確に設定される必要がある。こういった本質的に必要な場の設定は，定例化し，かつ，明確に時間割に記載されることが重要である[18]。情報管理を徹底したうえで，オンラインコミュニケーションツールを活用していくことも有効であろう。ただし，オンラインコミュニケーションツールを活用することによって「24時間常に対応が求められる」というような状況となってしまうことは回避すべきである。その点についても十分なルール作りが必要であろう。

他に「職場の雰囲気作り」や「機器やツール等の活用」に要約される内容の言及が見られた。これらは「チーム学校」の実現に特化したものということではない。近年進められている「働き方改革」への対応を見据えながらの新たな教育課題への対応や，新型コロナウィルスへの対応なども影響を及ぼしていることが示されている。

### ４．４　重要性の認識

「チーム学校」の構築が，各学校においてどの程度重要なものとして認識されているか回答を求めたところ，図4に示したような結果となった。「やや重要である」「重要である」という肯定的な回答が92%を占める結果となった。様々な教育課題を抱える現代の学校現場において，この「チーム学校」の構築は，その重要性を広く認識されているということである。

一方，わずかではあるが，「チーム学校」の重要性について肯定的とは言えない回答も見られた。その理由は大別すると2つであった。1つは「新たに『チーム学校』というものを持ち出すまでもなく，既にそのような体制での対応が求められている」という内容のものであり，もう1つは「『チーム学校』を導入すること自体が現場への負担を招いている」という内容であった。

前者の理由は，「チーム学校」の構築を「新たな教育課題」として位置付けることについての違和感であり，「チーム学校」の重要性そのものについては，むしろ肯定的なものと解釈することもできる。後者の理由については，「チーム学校」の重要性についての認識というよりは，これまで見てきた様々な課題を踏まえた「チーム学校」の実現可能性に対する認識（実施は困難であろうという認識）によるものと考えられる。

### ４．５　自由意見

自由意見については，大部分が「チーム学校」を実現する上での困難さや解決すべき課題についての言及であり，「チーム学校」の実現が容易でないことを反映した結果となった。上述の通り，チーム学校の実現状況に関する回答（質問１への回答）では，「チーム学校」の実現は概ね進んでいると認識されていることが示されている。しかし，それに伴う困難や解決すべき課題は今なお山積しているということを示唆する結果となった。課題等の指摘という点では，本調査における質問２への回答と関連する内容が多かったが，その中で，やはり「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」に関する言及が多かった。

「（多忙によって心身面での不調をきたしている教員もおり）生徒も職員も守らなければならないという視点に立たなければ，将来，教師を目指す人材が一層少なくなり，学校経営そのものが成り立たなくなるのではないかと心配している。」という言及がみられた。この言及は，解決すべき課題としてあげられていた「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」などと直結するものであり，学校現場の過酷な状況を指摘するものである。

「チーム学校」は複雑化・多様化した状況への対応を念頭に置いたものであり，専門スタッフの配置などは，学校のリソースを拡充するためのものである。しかし，それは同時に，学校の「対応範囲の拡大」を前提としたものとなっており，その意味においては，子供の貧困対策として提唱された「プラットフォームとしての学校」[19]と同様の側面をもつものである。つまり，「チーム学校」の構築が進められる中で，学校の「リソースの拡充」と「対応範囲の拡大」が同時に進められているわけである。学校の対応力は，「リソースの拡充」に伴い高まっていくと考えられるが，一方で，「対応範囲の拡大」に伴い低下していくと考えられる。上記の言及に見られるような過酷な学校現場が存在するということは，現状では「リソースの拡充」が「対応範囲の拡大」という現状に追いついていないということを示唆するものである。

また「インクルーシブ教育の名のもとに，全てのことを学校内で解決させようとする風潮が出来てしまっているように感じてならない。」「学校は，福祉の場でも，病院でも，行政でもないため，学校がすることは学習を続けるための支援である。」「（学校が対応すべき）課題を分離し，教員の守備範囲を明確にすることが必要である。」「学校の業務を見直す際に，地域や社会の役割も併せて考える必要がある（学校に集中した業務を切り離す）。」「マネジメントの役割を学校の外に移すことができるのではないか。」などの言及は，学校の「対応範囲の拡大」という方向性に検討の余地があることを示唆するものである。

これまでの「チーム学校」構築に関する議論は，「リソースの拡充」に関するものが主なものであり，それと比較すると「対応範囲の拡大」については明確な議論が少なく，半ば当然のごとく進められているような状況である。しかし，「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」などの課題への対応を考える際には，こういった学校に求められる「対応範囲の拡大」という現状も直視した上で検討することが必要であろう。

## ５．今後の課題

### ５．１　「学校のマネジメント機能の強化」の促進

本調査の結果，多くの学校が概ね「チーム学校」を実現しつつあると認識していることが示された。しかし，その判断を構成する３つの視点のうち「学校のマネジメント機能の強化」については，やや低調な結果となった。「学校のマネジメント機能の強化」は「チーム学校」を適切に機能させるためには必須のものである。本調査によって示された「チーム学校」に関する様々な課題も，その多くは，この「学校のマネジメント機能の強化」が実現されることによって改善される部分があると考えられる。「学校のマネジメント機能の強化」については，そもそも，その意味するところが不明確であり[7]，学校現場に十分に理解されていないという指摘[8]もあるが，その点も含めて，これを促進していく方法を検討していくことが必要である。

### ５．２　個業型組織から協働型組織への転換

本調査において，最も言及数が多かった課題は「チーム，協働意識の希薄」であった。これは「チーム学校」の構築を考える上で，その根本，本質に関わる問題と言える。答申が示す３つの視点に基づく「チーム学校」の実現についての認識は概ね良好であるという結果が示されているものの，シンプルに「チームとして協働しようとしているかどうか」という点では課題が多いという結果となっている。

この点を改良していくためには，従来の「個業型組織」から「協働型組織」への転換を図ることが必要である。「個業型組織」は教員の職業文化として浸透してきたものであり，また，それによって成果を蓄積してきたことも事実であるため，その転換は容易ではないことが予想される。

教育という文脈においては，問題の解決を「意識の変容」に求めてしまう傾向があるが，多くの場合，実際に必要なのは，そのための具体的な方法である。「個業型組織」から「協働型組織」への転換も同様であり，「意識の変容」といった精神論だけでは困難であることが予想される。例えば，Pugachら[20]は，協働を進めるための基礎的なスキルとしてコミュニケーションスキルを取り上げ，協働を促進させるものと協働に対して障害となるようなものについて詳解している。このようなスキルの習得など，具体性のあるものを活用することによって，「協働型組織」への転換を図っていくことが必要である。

### ５．３　「スクラップ＆ビルド」の導入

「チーム学校」の構築は，全ての学校に求められる教育課題であるため「一般的な学校が持ち得るリソース」で実現可能かつ持続可能な方法を検討することが重要である。しかし，「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」が主な課題としてあがっており，「持ち得るリソース」が現状ですでに不足しており，その範囲での対応が困難となっている学校が多いことが本調査によって示された。

現行の学校現場は「スクラップ＆ビルド」ではなく「ビルド＆ビルド」という状況にある[11]。学校現場に次から次へと新しい教育課題が導入される。それに連動する形で「〇〇教育」が学校にあふれていく[11]。そのような中，「ビルド＆ビルド」の学校現場は，容易に「人員不足」「多忙による時間捻出の困難」という状況に陥ってしまう。

妹尾[11]は，学校が「ビルド＆ビルド」となってしまっている理由として，前例踏襲主義（伝統，前例の重み）をあげている。伝統，前例を踏襲することは安全であるため，学校も教育行政も伝統，前例をなかなか見直すことができないとしている[11]。また，こういった状況は，学校に対する社会の要請によるところも大きいと考えられる。教育という営みにおいては「時間と労力をかけること」が評価されやすい風潮があるが故に，教員の業務遂行においては「効率化」や「省力化」ということはあまり考慮されてこなかったのかもしれない。「スクラップ＆ビルド」のうち「ビルド」は歓迎されても「スクラップ」を行うためにはかなり慎重になることが必要ということである。

しかし，「持ち得るリソース」の急激な増大が見込めない現状において「チーム学校」を実現していくためには，学校に「スクラップ＆ビルド」の習慣を定着させていく必要があると考えられる。新たなものを「ビルド」したら，それと同時に何を「スクラップ」するのか，それを常に検討していく，すなわち，「導入」と「廃止」をセットで検討することをルーティン化することが望ましい。現状では「スクラップ」の対象となるものを見つけることは著しく困難であると思われるが，今後は，むしろ積極的に見出していくことが必要であろう。「学校はどのようなことを『スクラップ』していけるのか？」，その点について検証していくことが今後の課題となる。

### ５．４　本研究の限界

本研究は関東地方にある高等学校を対象としたものであり，郵送法による調査の回収率は20.0%であった。そのため，本研究の結果が国内の高等学校の一般的な状況を反映したものとは言い難い。また，回答者の職名も同一ではなく，その違いによる影響も実際には考えられるが，本研究ではその点についての分析はできていない。回答の要約においては，著者が単独で行っているため，著者の主観による影響は排除できていない。本研究は教育相談の充実に資することを念頭に行われたものであるが，「チーム学校」の構築自体は教育相談のみを対象としたものではなく，本調査においても，必ずしも全ての回答者が教育相談を念頭に回答したとは言い難い。各学校において，具体的に対応が求められている内容の違いによって，「チーム学校」の捉え方も異なる可能性がある。

## 文献


1）文部科学省（2017）．児童生徒の教育相談の充実について（通知）

2）文部科学省（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）（中教審第185号）

3）文部科学省（2019）．OECD国際教員指導環境調査（TALIS）2018報告書―学び続ける教員と校長―のポイント https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2019/06/19/1418199_2.pdf（2021年11月21日閲覧）

4）文部科学省（2015）．学校基本調査（平成27年度）

5）Snyder, T. D., Cristobal de Brey, and Dillow, S. A. (2016). Digest of Education Statistics 2014 (50th ed). https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2016006.（2021年11月21日閲覧）

6） Department for Education (2014). School workforce in England: November 2013 (last updated 23 March 2020). https://www.gov.uk/government/statistics/school-workforce-in-england-november-2013.（2021年11月21日閲覧）
7） 妹尾昌俊（2015）．変わる学校，変わらない学校―学校マネジメントの成功と失敗の分かれ道―　学事出版
8） 藤原和博（2010）．校長先生になろう！　筑摩書房
9） Peacock, G. G., Ervin, R. A., Daly III, E. J., and Merrell, K. W. (Eds.). (2010). Practical handbook of school psychology: effective practices for the 21st century. New York: Guilford Press.
10） Sheridan, S.M., and Kratochwill, T. R. (2007). Conjoint behavioral consultation: promoting family-school connections and interventions (2nd ed). New York: Springer.
11） 妹尾昌俊（2018）．忙しすぎる学校をどうするか―長時間労働の日々と学校の当たり前を見つめなおす―　教育と医学，66（9），756-763.
12） 文部科学省（2013）．教職員のメンタルヘルス対策検討会議の最終まとめについて
13） 佐古秀一（2006）．学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究―個業化，協働化，統制化の比較を通して―　鳴門教育大学研究紀要，21，41-54.
14） OECD（2020）. Education at a Glance 2020: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.
15） 久冨善之（2000）．変動する日本社会の教師たち―その混乱，葛藤，そして「乗り切り（？）」―　藤田英典・志水宏吉編著　変動社会のなかの教育・知識・権力―問題としての教育改革・教師・学校文化―　新曜社
16） Friend, M., and Cook, L. (2014). Interactions: Collaboration Skills for School Professionals (5th ed). Boston, MA: Pearson Education Limited.
17） 中央教育審議会（2016）．幼稚園，小学校，中学校，高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）.
18） Hehir, T., and Katzman, L. (2012). Effective Inclusive Schools: Designing Successful Schoolwide Programs. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
19） 内閣府（2019）．子供の貧困対策に関する大綱―日本の将来を担う子供たちを誰一人取り残すことがない社会に向けて―
20） Pugach, M. C., Johnson, L. J., Drame, E. R., and Williamson, P. (2012). Collaborative Practitioners, Collaborative Schools (3rd ed). Denver, CO: Love Publishing Company.