

安全・安心な学校組織を形成・維持する校長の行動と 組織風土および職業ストレスに与える影響

森川知美 信州大学大学院教育学研究科
茅野理恵 信州大学学術研究院教育学系

概要

これまで学校組織における管理職の適切な行動を明らかにした尺度はほとんどなかったが、本研究では安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度を作成し、信頼性と妥当性も示された。また、その行動が学校の組織風土と校長自身の職業ストレスに与える影響も明らかになり、その行動をとる意義も示される結果となった。

キーワード：校長，学校組織，安全安心，サンクチュアリモデル，組織風土，職業ストレス

はじめに

学校とは、児童・生徒にとって生活の場であり、様々な課題を克服しながら成長していく。そのように、子どもたちにとって生活の核の一つである学校では、いじめや学業不振、不登校など多くの問題が渦巻いている。教師にとっても、それらの問題は頭を抱えるものであり、教師の対応一つひとつが重要かつ影響を与えるものになってくる。

学校は子どもたちが安心して安全に過ごすことができる場でなくてはならない。それには、教職員の力が必要不可欠である。しかし同時に、学校は教職員一人ひとりの学校でもある。教師のメンタルヘルスについてニュースなどでも取りざたされている昨今、教職員にとって安全・安心で働ける環境であることが、まわりまわって、子どもたちにとっての安全・安心な学校にもつながるのではないだろうか。

子どもにとっても教職員にとっても安全・安心な学校となると、やはり一番上に立つ人間、管理職・校長の手腕が影響する。良い学校には優れた校長がいて、学校組織を形成している。しかし、その優れた行動や技能は一部の校長がもっているもので、広く共有されているものではない。もし、そのような優れた行動や技能がほかの多くの校長・学校に広まれば、多くの教職員が安心して働けるのではないだろうか。

よって本研究では、校長がどのように健全な学校組織を形成しているかに焦点を当て、その行動を少しでも多くの現場に広められたらと思う。

問題と目的

校長のリーダーシップの重要性

米沢・山崎・栗原（2014）は、校長のリーダーシップの中でも、変革的リーダーシップが発揮されると、教職員間の情報共有や家庭・地域との連携が図られることが示唆された。すなわち、校長が学校の経営方針を明確化し、校内研修会での確かな助言・指導を行うことで、生徒指導の取り組みに対する校長の考え方や現状認識が示されると思われる。それによって、教職員間で子どもへの支援に関する情報の収集・共有にズレが生じにくくなり、保護者への子どもの様子についての情報発信や目指す子ども像を達成するための地域への協力依頼が活性化されると推測される。さらに、校長が教職員への配慮を示すことで、子どもに対する予防・開発的な取り組みや個別対応が行われるということが示唆された。つまり、校長が配慮的に接することで教職員のモチベーションが高まり、教職員は子どもの基本的学習スキルや社会性、人間関係づくりの育成及び、生徒指導上の課題を抱える子ども、一人一人への対応に積極的に取り組むことができると考えられる。

また、吉崎（1979）は、三隅（1964）のリーダーシップ P-M 論を基礎とする、校長のリーダーシップ行動測定尺度の開発を行った。その結果、「教材・教具の選定や採択に意見を述べますか」や「校内研修会において、助言・指導しますか」などという項目を含む P 尺度 10 項目と、「あなた方を公平に取り扱いますか」や「教職員間に個人的不和が生じないように配慮していますか」などという項目を含む M 尺度 10 項目がつくられた。この尺度は、教職員を対象に、自らが勤務する学校の校長について、当てはまるものを 5 段階評価の中から選ぶというものである。また、この研究では、校長が PM 型リーダーシップをとるとき、そのもとにいる教職員集団の効果性は、校長が他のリーダーシップ類型をとるときよりも、職員関連体制、給与満足、校内研修評価、職員会議評価、教育に対する研究意欲、学校への一体感要因において優れているということが明らかになった。

すなわち、校長のリーダーシップによって、教職員のモチベーションなどが変化すると言うことが言える。

そして、校長には様々な役割がある。亀井（2004）は、校長の役割として、児童生徒の実態を把握し、児童生徒・保護者の期待要望を正確に認識したうえで、自己の教育哲学を基礎に魅力的な教育目標を提示することと述べている。また、そのほかにも、組織構成メンバーのモチベーションを維持すること、人事を考えることなども校長の役割であると述べている。校長は、求められる教育が日々変わっていく中で、その時その時の構成メンバーを把握し、その学校の子どもたちの特色を把握して学校経営を行っていかなければならない、とても高度な職である。

学校の組織風土について

福本（2000）は、「組織文化」と「組織風土」の概念の違いについて述べている。両者

ともに組織成員が環境を意味解釈する方法に言及するものであったり、組織成員の行動に影響を与える環境を同定しようという試みの中で発展してきた研究であったりと、両者の共通点は多いが、福本（2000）は、分化は風土よりも抽象度が高く、風土は文化の表出だと述べている。

河野（1984）は、学校革新と組織風土の関連を研究し、オープンな組織風土をもつ学校の方が、クローズドな組織風土をもつ学校よりも、学校の革新性が高いことを明らかにした。また、学校規模と組織風土のオープン度の関係を検討した結果、小規模な学校の方が大規模な学校よりも組織風土がオープンであることも明らかになった。

教師が子どもに与える影響について

教育現場では、教員が子どもに与える影響は膨大であり、あらゆることに影響を与える。

例えば、教員は、子ども間のいじめの停止にも影響を与える。本間（2003）は、いじめ加害者のいじめ停止理由について研究し、「外部からの影響」そのなかでもとりわけ「教師」がもっとも大きな影響力があるということを明らかにした。

また、加藤・大久保（2009）では、学校の「荒れ」の収束には生徒指導のあり方が関わっていることを明らかにした。この研究では、指導方針を転換することにより、教師と生徒の関係が改善することで、学校生活を否定的に捉え、問題行動を起こす生徒を肯定的に評価するような反学校的な雰囲気が改善し収束していくというモデルが示唆された。

中井・庄司（2008）は、中学生の教師に対する信頼感は生徒の学校適応感と関連していることを明らかにしている。教師に対する信頼感が高い群が学校適応感も高くなるという結果になり、教師と生徒の信頼感が重要であることが示唆された。

サンクチュアリモデルについて

サンクチュアリモデルとは、Sandra L. Bloom が提唱したものであり、トラウマ体験をした人を支援するにはまず、支援者側の安全が確保されている必要があるとした理論である。Sandra & Brian（2010）は、良くない組織、良くないリーダーについて述べている。良い組織とは、組織の安全が保障されている組織である。ここでいう安全とは、精神的な安全や身体的な安全など、すべての安全を含むものである。また、良くない組織は「信頼」がむしばまれていると考え、このような組織は非常に緊張感が高くストレスが多いと述べている。すなわち、良い組織には「信頼」が必要であるとした。

また、良くないリーダーは「権威主義的なリーダー」であるとした。権威主義的なリーダーは、成員の意見を棄却したりするので、組織全体の雰囲気は懲罰的で失敗を許容しないような雰囲気になってしまうと述べた。そうならないためには、リーダーがより民主主義的であり、成員同士の良い交互作用を働きかけるカリスマ的なリーダーが必要であるとした。

また、Sandra & Brian（2013）は、サンクチュアリモデルには、7つの誓約があり、以下の7つのことをリーダーが実施していて組織全体もこのような雰囲気であれば良い組織で

あると述べている。

それは、「成長と変化」「民主主義」「情動的知性」「非暴力」「社会的学習」「開かれたコミュニケーション」「責任の所在」である。「成長と変化」は組織が変化を恐れずに常に成長しているか、「民主主義」はリーダーが民主主義的であり成員の意見を取り入れているか、「情動的知性」とは情動知能(EQ)と似た概念で自身や他者の感情を読み取り円滑な人間関係を構築できるか、「非暴力」は精神的・身体的なものをふくむすべての暴力がないこと、「社会的学習」は組織の成員が常に学ぶ姿勢であること、「開かれたコミュニケーション」は言葉を使ったオープンで直接的なコミュニケーションをとっていること、「責任の所在」は組織における責任の所在がはっきりしていること、である。サンクチュアリモデルはこのような7つの誓約のもとに成り立っている。

このサンクチュアリモデルを学校現場で言い換えると、問題を抱えた児童・生徒を支援するためには教師の学校での安全が保障されていなければならないということになる。つまり、学校組織自体が健全に機能していることが前提であるということである。

目的

学校組織を形成するのは、そのトップに立っている管理職、校長である。つまり校長がどのように安全・安心な組織を形成しているのかが重要になってくる。しかし、校長が行う優れた組織づくりは、一部の校長が有する経験や能力によるところが大きく、すべてに共有されているものではない。もし、そのような優れた校長の行動が明らかになり、すべての校長に示すことができるものになれば、これからの管理職育成の場、ひいては学校現場での教職員のメンタルヘルス問題に役立つであろう。

よって本研究では、まず、学校組織全体の安全・安心な環境に焦点を当て、その組織のリーダーである校長がどのように良い組織を形成しているか、その行動を明らかにし、すべての校長に共有できるようなものにすることを目的とする。また、明らかになった安全・安心な学校組織を形成・維持する校長の行動が実際にどのように、学校組織に影響を与えているか、また、校長自らの職業ストレスにどのように影響を与えているかを明らかにすることを目的とする。

研究 I

尺度作成

目的 本研究では、安全・安心な学校組織を形成する校長の行動を明らかにすることが目的である。よってまずは、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」を作成することを目的とする。

調査協力者 小・中学校いずれか、または両方で校長としての勤務経験がある者7名(男性6名、女性1名)。

調査内容 管理職としての経験についてインタビュー調査を行った。インタビューの内

表1 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」項目のワーディング・選定作業の例

逐語から取り出したもの	項目内容（初回）	訂正後1	訂正後2（完成版項目内容）
面と向かったコミュニケーションだと本当に素直に聞いてもらえない先生もいる。それは教頭先生だったり教務主任だとか、学年主任、そういう先生に話をする	素直に聞いてもらえないと きは面と向かったコミュニケーションではなく、教頭や学年主任など、間に誰かをいれてコミュニケーションをしている	状況に応じて教頭や学年主任などを間に誰かをいれ、コミュニケーションの取り方を工夫してる	状況に応じて教頭や学年主任などを間にいれ、コミュニケーションの取り方を工夫してる
非常勤の先生たちですよ。半日で帰ったりとか。でもそこはすごく重要な位置を示してる方たちで。常務員さんたちもそうだし保健の先生も事務の先生もそこはね、ときどきお茶を飲みながら。ちょっとしたコミュニケーションを図りました。	非常勤の先生とも日ごろからコミュニケーションをとっている	非常勤の先生や事務の方とも必ずおしゃべりしている	非常勤の先生や事務の方と他愛ない話をしている
やっぱり普段のコミュニケーションだったり、お互いの良さを認めたり。良さを認めるってこと	お互いの良さを認めるようなコミュニケーションをとっている	普段からポジティブな視点から声をかけるようにしている	教職員がやる気になるようにポジティブな声かけを怠らない

容は、「組織のリーダーとして心がけていること」、「良い組織にするためにしていること」、「教職員にとって安全・安心な組織を形成するために行っていること」などであった。

手続き インタビュー調査の前に、口頭で研究についての説明を行ったあと、1時間ほど非構造化面接の形態でインタビューを行った。

調査時期 インタビュー調査は2019年1月～5月の間に行われ、下記の項目のワーディング・選定作業は2019年8月～9月に行われた。

結果 インタビュー内容を逐語に起こし、サンクチュアリモデルの理論を参考に、安全・安心な学校組織を形成するための行動と思われる部分を抽出した。抽出された内容は、項目になるように文面を整え、心理学を専攻する大学院生6名と教員1名とで、項目の選定と項目内容の精査を行った。表1に項目のワーディング・選定作業の例を示す。なお、125

表2 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」最終的な項目

項目番号	項目
1	教職員に感謝や労いの気持ちを言葉で伝えている
2	問題が生じた際、原因を教職員の欠点に求めない
3	教職員を先入観で判断しないために、自分の見方をかえりみている
4	心配な教職員の様子を常に見守っている
5	校長として判断・決定すべき場面については、教職員に明確に伝えている
6	教職員の主体的な行動を支持している
7	教職員の様子をよく見て、根拠に基づいた言葉で褒めている
8	各教職員の価値観はすべて違っていることを理解している
9	教職員一人ひとりととの関係を築くために会話の際に名前を呼ぶようにしている
10	学校は教職員一人ひとりの力によって作られていることを理解している
11	心配なことや困っていることを共有し一緒に考えている
12	教職員一人ひとりの主体性を大切にするため、指示的な言葉多用しない
13	教職員が抱えるプライベート上の問題や不安を理解するためにとっている行動がある
14	自分自身が率先して変化を受け入れている
15	教職員一人ひとりの成長に有効な情報の提示をしている
16	困った時に相談してもらえる人間関係を作るため、職員室などで他愛ない話をしている
17	教職員一人ひとりに担ってほしい役割などについて願いを伝えている
18	全ての教職員に礼儀をもって接している
19	各教職員が責任感をもって取り組めるように決定権を持つ場を作っている
20	教職員が相談してきたときには、しっかり時間を作り、話を聞いている
21	求められている教育について自分自身が率先して学んでいる
22	教職員自身が自分の課題をもち追求することを支持している
23	組織の成員にあわせて柔軟に目標を変えている
24	普段関わりの少ない教職員同士が交流できる場を設定している
25	学び続けていくことの大切さを教職員に伝えている
26	学校の今後について教職員と話しながら進めている
27	非常勤の先生や事務の方と他愛ない話をしている
28	最後の責任は自分がとるということを教職員に伝えている
29	子どもの良い姿を伝えるという方法で教職員の頑張りを認めている
30	教職員と話し合いをする際、相手が傷つくような言い方をしない
31	状況に応じて教頭や学年主任などを間にいれ、コミュニケーションの取り方を工夫している
32	教職員間の摩擦が生じたときは必要に応じて介入している
33	学校全体の成長という視点での目標を掲げている
34	教職員が抱える仕事上の問題や不安を理解するためにとっている行動がある
35	教職員の適材適所を見極めて配置している
36	すべての教職員が目標をもって挑戦できるように後押ししている
37	自分自身が充分に理解していないものを教職員に求めない
38	自分とは異なる他者の価値観について否定せずにその価値観について考えている
39	教職員がやる気になるようにポジティブな声かけを怠らない
40	心配な教職員について周囲から情報をもらっている
41	教職員一人ひとりの育てていきたい力を見いだしている
42	頑張りを認める言葉を教職員に伝えている
43	心配な様子がみられた教職員はできるだけ早く個別に話をしている

個の逐語を抜き出し、最終的には 43 項目を選定した。最終的な項目内容は表 2 に示す。

信頼性と妥当性の検討

目的 作成した全 43 項目の「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の信頼性と妥当性を検討することを目的とする。

調査協力者 中部地方の小・中学校で現在、校長として勤務する者 97 名に調査用紙を郵送し、記入した調査用紙を返送してもらう形でデータを収集した。81 名から返送され、そのうち「同意しない」に○を付けた者、欠損値があった者を除く 66 名（男性 53 名、女性 13 名）を分析対象とした。

材料 フェイスシート項目は性別、校長として勤務した学校種、校長としての合計勤務年数である。作成した「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」(43 項目)は、「あなたが学校組織を形成する際の行動について、以下の項目はどの程度あてはまりますか。最もあてはまるものに○を付けてください。」という教示文で尋ね、回答は 1=全くあてはまらない、2=あまりあてはまらない、3=どちらともいえない、4=ややあてはまる、5=とてもあてはまる」の 5 件法で求めた。併存的妥当性の検討のために使用した尺度は「校長のリーダーシップ・イメージ尺度(八尾坂, 1994)」(32 項目)であり、Bolman & Deal (1991) が作成したリーダーシップ尺度を八尾坂(1994)が日本の学校組織に沿って作成したものを使用する。この尺度は、本来、教職員に対して、自らの勤務する学校の校長について問うものであるが、本研究では校長に対して自らについて問うものとして使用する。そのため、校長を対象にするにあたって項目を一部修正して用いる。「あなたが校長として勤務するにあたって、以下の項目はどの程度あてはまりますか。最もあてはまるものに○を付けてください。」という教示文で尋ね、回答は「1=全くあてはまらない、2=あまりあてはまらない、3=どちらともいえない、4=ややあてはまる、5=非常にあてはまる」の 5 件法で求めた。修正した内容は以下のとおりである。

〈項目番号 20〉校長先生は、会議等で自分の考えを明確に示す

→ (訂正後) 会議等で自分の考えを明確に示す

〈項目番号 27〉教職員間の協力体制を円滑に推進

→ (訂正後) 教職員間の協力体制を円滑に推進している

〈項目番号 29〉教職員との対立や感情のもつれにうまく対処

→ (訂正後) 教職員との対立や感情のもつれにうまく対処している

倫理的配慮 本調査は、信州大学教育学部研究委員会の審査を通過している（管理番号：19-16）。質問紙には、研究目的として本調査が「管理職の組織形成に関する研究の一環」であることが記載されている。また被検者の回答はコンピュータによって統計的に処理されるため個人の特定はなされないこと、個人のデータは一切公表しないこと、回答に正誤はないこと、一度質問紙全体に目を通してから調査への参加を決定してもらうことな

表3 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の記述統計とパターン行列

第1因子：臨機応変な対応 ($\alpha = .88$)	F1	F2	F3	F4	平均値	標準偏差
求められている教育について自分自身が率先して学んでいる	.77	-.15	.12	.02	4.11	0.56
教職員がやる気になるようにポジティブな声かけを怠らない	.70	.37	-.01	-.15	4.14	0.68
自分自身が十分に理解していないものを教職員に求めない	.69	-.19	-.30	.01	4.00	0.72
全ての教職員に礼儀をもって接している	.61	.29	.01	-.16	4.47	0.61
すべての教職員が目標をもって挑戦できるように後押ししている	.58	-.06	.34	-.10	3.95	0.59
教職員間の摩擦が生じたときは必要に応じて介入している	.58	.21	-.24	.13	4.11	0.70
教職員一人ひとりの育てていきたい力を見いだしている	.52	.10	.09	.17	3.92	0.64
教職員と話し合いをする際、相手が傷つくような言い方をしない	.50	.01	.48	-.22	4.30	0.77
教職員の適材適所を見極めて配置している	.49	-.08	.09	.14	4.15	0.59
組織の成員にあわせて柔軟に目標を変えている	.48	-.19	.23	.20	3.76	0.75
子どもの良い姿を伝えるという方法で教職員の頑張りを認めている	.40	.08	-.06	.15	4.33	0.64
第2因子：暖かい接し方 ($\alpha = .84$)						
教職員に感謝や労いの気持ちを言葉で伝えている	-.21	.86	.21	-.12	4.48	0.53
心配な教職員の様子を常に見守っている	-.26	.66	-.03	.34	4.56	0.59
頑張りを知る言葉を教職員に伝えている	.22	.65	.10	-.02	4.32	0.59
教職員の様子をよく見て、根拠に基づいた言葉で褒めている	.28	.49	.02	.11	4.12	0.57
教職員が相談してきたときには、しっかり時間を作り、話を聞いている	.13	.49	-.02	.24	4.48	0.53
第3因子：尊重 ($\alpha = .79$)						
問題が生じた際、原因を教職員の欠点に求めない	-.29	.18	.77	-.14	4.11	0.75
教職員を先入観で判断しないために、自分の見方をかえりみている	-.05	.15	.67	.08	4.21	0.57
教職員の主体的な行動を支持している	-.03	.14	.65	.06	4.53	0.53
各教職員の価値観はすべて違っていることを理解している	.18	-.28	.56	.32	4.29	0.60
学校は教職員一人ひとりの力によって作られていることを理解している	.12	.15	.40	.05	4.56	0.56
第4因子：環境づくり ($\alpha = .85$)						
心配な教職員について周囲から情報をもらっている	.08	.07	-.44	.76	4.38	0.66
状況に応じて教頭や学年主任などを間にいれ、コミュニケーションの取り方を工夫している	.19	.18	-.04	.64	4.36	0.60
各教職員が責任感をもって取り組めるように決定権を持つ場を作っている	-.15	-.19	.36	.63	3.91	0.60
学校の今後について教職員と話しながら進めている	.07	.06	.16	.53	4.36	0.57
最後の責任は自分がとるということを教職員に伝えている	-.16	.29	.24	.45	4.59	0.66
困った時に相談してもらえ人間関係を作るため、職員室などで他愛ない話をしている	.00	.23	.12	.38	4.12	0.78
自分とは異なる他者の価値観について否定せず、その価値観について考えている	.28	.05	.17	.34	4.11	0.68
心配な様子がみられた教職員はできるだけ早く個別に話をしている	.25	.15	.05	.33	4.41	0.61
因子間相関	—	.57	.57	.57		
		—	.40	.48		
			—	.45		
				—		

どの注意事項も明記している。なお参加者に対し研究協力による報酬などは付与しない。

結果 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の平均値と標準偏差を表 3 に示す。天井効果が見られた項目が 12 項目あったが、安全・安心な学校組織を形成・維持するためにより必要な行動と判断し、消去せずに分析を進めることにした。

「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」全 43 項目に対して、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。スクリープロット、累積寄与率などから判断し、4 因子仮定して因子分析を行った。因子負荷量が.300 以下の項目、解釈困難な項目を消去し、最終的な尺度とした。消去した項目は、14 項目であった。14 項目を消去し、全 29 項目で最終的な尺度とし、再度 4 因子仮定の因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。なお、累積寄与率は 57.77%であった。表 3 にパターン行列を示す。

第 1 因子は、「求められている教育について自分自身が率先して学んでいる」や「教職員がやる気になるようにポジティブな声かけを怠らない」、「自分自身が十分に理解していないものを教職員に求めない」など、ひろく組織全体を観察し、臨機応変に対応する行動についての内容が多かったため、「臨機応変な対応」（11 項目）因子と命名した。第 2 因子は、「教職員に感謝や労いの気持ちを言葉で伝えている」や「心配な教職員の様子を常に見守っている」などの、実際の声掛けや接し方についての内容が高い正の負荷量を示しているため、「暖かい接し方」因子（5 項目）と命名した。第 3 因子は、「問題が生じた際、原因を教職員の欠点に求めない」や「教職員を先入観で判断しないために、自分の見方をかえりみている」など、教職員一人ひとりを尊重した行動や考え方についての内容が高い負荷量を示していたため、「尊重」（5 項目）因子と命名した。第 4 因子は、「心配な教職員について周囲から情報をもらっている」や「状況に応じて教頭や学年主任などを間にいれ、コミュニケーションの取り方を工夫している」など、安全・安心な学校組織を形成・維持するための具体的な環境・関係調整や環境づくりについての内容が高い正の負荷量を示しており、「環境づくり」因子（8 項目）と命名した。

続いて、尺度の信頼性を検討するために Cronbach の α 係数を算出した。その結果、「臨機応変な対応」は $\alpha=.88$ 、「暖かい接し方」は $\alpha=.84$ 、「尊重」は $\alpha=.79$ 、「環境づくり」は $\alpha=.85$ であった。また、29 項目全体の α 係数は、 $\alpha=.94$ であった。以上により本尺度の十分な信頼性が確認された。

「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」において、下位因子間の相関係数を算出し、各下位因子同士、正の相関がみられるかどうかを確認した（表 4）。その結果、各下位因子間に中程度あるいはやや強い相関が見られた。よって、本尺度の構成概念妥当性は示されたと言える。

次に「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の下位因子と「校長のリーダーシップ・イメージ尺度」の下位因子間の相関係数を算出し、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の併存的妥当性の検討を行った（表 5）。「校長のリーダーシップ・イメージ尺

表 4 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の因子間相関

	臨機応変な対応	暖かい接し方	尊重	環境づくり
臨機応変な対応		.62**	.58**	.66**
暖かい接し方			.51**	.68**
尊重				.56**
環境づくり				

** $p < .01$

表 5 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」と「校長のリーダーシップ・イメージ尺度」の下位因子間の相関係数

	対処的行動	人間性重視	目標達成	自己象徴	その他
臨機応変な対応	.85**	.79**	.81**	.66**	.79**
暖かい接し方	.62**	.76**	.57**	.51**	.59**
尊重	.48**	.55**	.42**	.45**	.51**
環境づくり	.64**	.73**	.63**	.58**	.62**

** $p < .01$

度」は、八尾坂（1994）に倣い、本研究でも、「対処的行動」「人間性重視」「目標達成」「自己象徴」「その他」の 5 因子とした。

その結果、すべての因子間に有意な中程度～強の相関がみられた。よって本尺度の併存的妥当性は示されたと言える。

研究Ⅱ

目的

研究Ⅰで作成した「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」が組織風土、職業ストレスへ与える影響を検討することを目的とする。

仮説

仮説 1 校長が安全・安心な学校組織を形成・維持するための行動をとっていれば、学校の組織風土は良くなると考えられる。よって、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の下位尺度である「臨機応変な対応」「暖かい接し方」「尊重」「環境づくり」は、学校の組織風土の指標である「教職員集団の雰囲気」に正の影響を与える。

仮説 2 校長が「安全・安心な学校組織形成の行動」をとっていると、校長自身が職場の雰囲気が良いと認知できるようになり、それが精神的な余裕や自信につながるのでスト

レスが下がると考えられる。よって、「安全・安心な学校組織形成の行動」は「教職員集団の雰囲気」を介し、「職業ストレス」を低下させる。

調査協力者

研究Ⅰと同時に実施した。中部地方の小・中学校で現在、校長として勤務する者 97 名に調査用紙を郵送し、記入した調査用紙を返送してもらう形でデータを収集した。81 名から返送され、そのうち「同意しない」に○を付けた者、欠損値があった者を除く 66 名（男性 53 名、女性 13 名）を分析対象とした。

材料

フェイスシート項目 性別、校長として勤務した学校種、校長としての合計勤務年数

「教職員集団の雰囲気尺度（岡東・福本，2000）」 全 14 項，5 件法で，学校の組織風土を測定する指標として用いた。項目を一部修正して用いた。修正した項目は以下のとおりである。

〈項目番号 9〉教職員の間に，教育理念や目標の共有度は高い

→（訂正後）教職員の間，教育理念や目標の共有度は高い

「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」 全 43 項目。「あなたが学校組織を形成する際の行動について，以下の項目はどの程度あてはまりますか。最もあてはまるものに○を付けてください。」という教示文で尋ね，回答は 1＝全くあてはまらない，2＝あまりあてはまらない，3＝どちらともいえない，4＝ややあてはまる，5＝とてもあてはまる」の 5 件法で求めた。

「職業性ストレス簡易調査票」（厚生労働省） 全 56 項目，4 件法で校長が回答できるように項目を一部修正・消去して用いた。修正・消去した項目は以下のとおりである。

〈項目番号 1-12〉私の部署内で意見のくい違いがある

→（訂正後）私の職場では意見のくい違いがある

〈項目番号 1-13〉私の部署と他の部署とはうまく合わない

→消去

〈項目番号 3〉上司

→（訂正後）他校の校長

倫理的配慮

本調査は，信州大学教育学部研究委員会の審査を通過している（管理番号：19-16）。

質問紙には，研究目的として本調査が「管理職の組織形成に関する研究の一環」であることが記載されている。また被検者の回答はコンピュータによって統計的に処理されるため個人の特定はなされないこと，個人のデータは一切公表しないこと，回答に正誤はない

表6 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」「教職員集団の雰囲気」「職業ストレス」の各因子の記述統計

		平均値	標準偏差
安全・安心な学校組織形成 の校長の行動	臨機応変な対応	4.12	0.45
	暖かい接し方	4.39	0.44
	尊重	4.34	0.45
	環境づくり	4.28	0.45
教職員集団の雰囲気		4.14	0.46
職業性ストレス	職場環境	2.67	0.29
	精神的・身体的疲労	1.70	0.42
	関係性	1.70	0.48
	満足感	1.62	0.50

こと、一度質問紙全体に目を通してから調査への参加を決定してもらうことなどの注意事項も明記している。なお参加者に対し研究協力による報酬などは付与しない。

調査時期

本調査は2019年11月に行われた。

結果

本研究で用いた尺度の記述統計 「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」, 「教職員集団の雰囲気尺度」, 「職業性ストレス簡易調査票」の記述統計を表6に示す。

「教職員集団の雰囲気尺度」は岡東ら(2000)に倣い, 1因子構造を採用した。また, 「職業性ストレス簡易調査票」は, 調査票の仕様通り, 問Aの16項目, 問Bの29項目, 問Cの9項目, 問Dの2項目の4因子に分類した。本研究ではそれぞれの因子を「職場環境」, 「精神的・身体的疲労感」, 「関係性」, 「満足感」と名付けて分析を行った。

安全・安心な学校組織形成の行動が教職員集団の雰囲気と職業ストレスに与える影響 安全・安心な学校組織形成の行動が, 教職員集団の雰囲気(組織風土)を介して職業ストレスに影響を及ぼすというモデルを検討するために共分散構造分析を行った。分析にはAMOS(Version25)を用いて, 探索的にモデルを確定する手続きをとった。その結果, モデル適合度は $GFI=.940$, $AGFI=.830$, $CFI=.979$, $RMSEA=.069$ なり, モデルは概ね適合

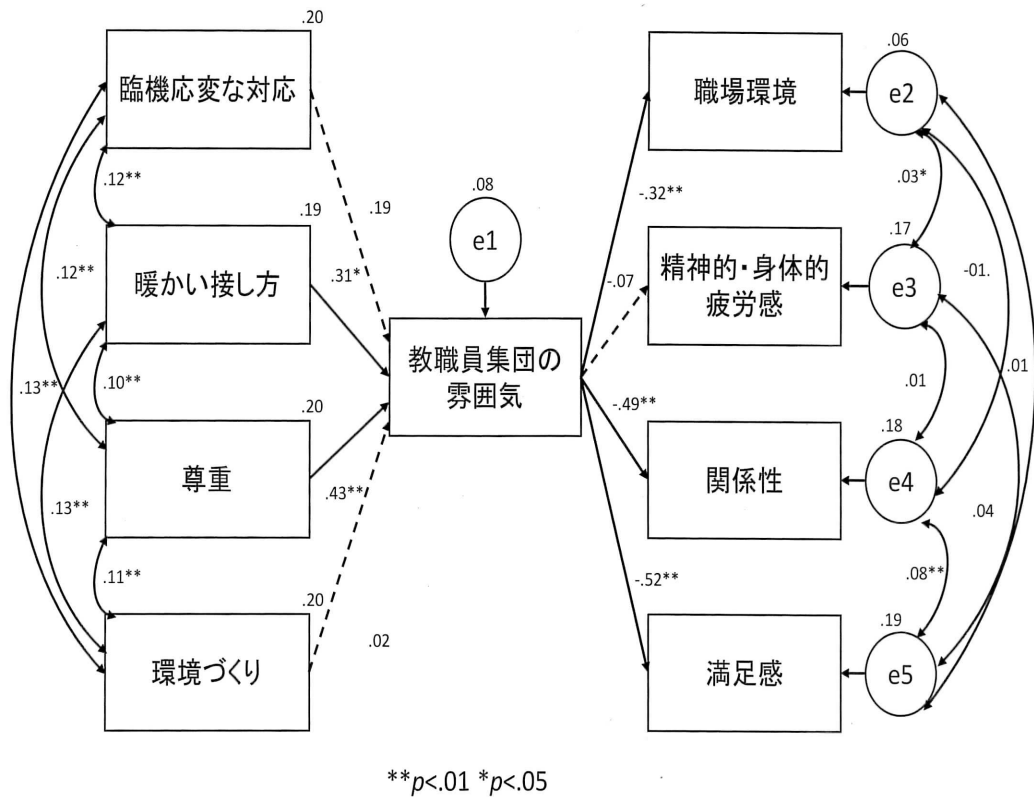


図1 安全・安心な学校組織形成の行動が教職員集団の雰囲気と職業ストレスに与える影響

していると判断した。最終的なパス図を図1に示す。

安全・安心な学校組織形成の行動から教職員集団の雰囲気へのパスを見ると、「暖かい接し方」と「尊重」から有意な正のパスが見られた。「環境づくり」と「臨機応変な対応」からは有意なパスが見られなかった。

教職員集団の雰囲気から職業ストレスへのパスを見ると、「教職員集団の雰囲気」から「職場環境」「関係性」「満足感」に有意な負のパスが見られた。「精神的・身体的疲労感」へは有意なパスが見られなかった。

考察

安全・安心な学校組織形成の行動が教職員集団の雰囲気に及ぼす影響 本研究で作成した「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」が、学校の組織風土を測定する指標とし

て使用した「教職員集団の雰囲気尺度」にどのような影響を及ぼすのかを検討するために共分散構造分析を行った。その結果、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の下位尺度である「暖かい接し方」と「尊重」から、「教職員集団の雰囲気」へ有意な正の影響を与えていた。このことから、学校の管理職である校長が、教職員に対して暖かく接したり、教職員を尊重しながら接したりすることで、教職員全体の雰囲気が良くなるということが言える。

「暖かい接し方」は、「頑張りを認める言葉を教職員に伝えている」や「心配な教職員の様子を常に見守っている」などという項目で構成されている。このように、校長が教職員に暖かい接し方をしていると、教職員が「この校長は自分を見てくれている」、「この校長は気軽に接することができる」と感じ、学校全体が柔らかな雰囲気になると考えられる。そうなることで、「校長—教職員個人」という関係だけでなく「教職員全体」という関係にまで、そのような雰囲気が広まっていき、結果として学校の組織風土が良くなるのだと考えられる。

「尊重」は、「教職員の主体的な行動を支持している」や「各教職員の価値観はすべて違っていることを理解している」、「学校は教職員一人ひとりの力によって作られていることを理解している」などという項目で構成されている。相手を尊重し、認めた上で接するということは、対人コミュニケーションにおいて基本で必須のものである。学校組織においても、トップにいる校長がすべての教職員の価値観や主体性を尊重し、理解していくことでよりスムーズにコミュニケーションをとることができるだろう。もし、個人が尊重されず認められていない場だとしたら、個人の士気は下がり、組織全体の雰囲気も悪くなるだろう。このように個人個人を尊重し、認める行動を管理職である校長がとることで、学校組織の風土が良くなっていくのだと考えられる。

また、今回の結果では、校長が「暖かい接し方」と「尊重」に関する行動をとっているほど、校長自身が学校の組織風土が良いと認知するようになるということも明らかになった。つまり、教職員を尊重し認めながら、暖かい接し方をしていることで、校長自身が「雰囲気が良い」と自覚できるようにまでなるといえる可能性があると言える。

「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」のうち、「環境づくり」と「臨機応変な対応」から「教職員集団の雰囲気」に有意なパスが見られなかったことについても考察する。

「環境づくり」は、「各教職員が責任感をもって取り組めるように決定権を持つ場を作っている」や「困った時に相談してもらえ人間関係を作るため、職員室などで他愛ない話をしている」などという項目で構成されている。これらは、教職員が働きやすくなるような環境づくりであったり、いざというときに相談してもらえるようにするために日ごろから気を付けているというような環境づくりであったり、学校組織を安全・安心なものにするための環境づくりが、広く含まれている。そのため、項目全体において一貫性があまりなかったという可能性が考えられる。項目のバリエーションを増やし、「環境づくり」の因子

をさらに分類すると、有意なパスがみられる可能性が考えられる。また、「臨機応変な対応」についても、同様のことが言える。

教職員集団の雰囲気は職業ストレスに及ぼす影響 「教職員集団の雰囲気」から職業ストレスの「職場環境」と「関係性」、「満足感」に有意な負の影響を与えていた。

職業ストレスの「職場環境」は、「非常にたくさんの仕事をしなければならない（反転項目）」や「職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる」、「働きがいのある仕事だ」など、広く自らの仕事、職場に関しての項目で構成されている。回答は、「そうだ（1）～ちがう（4）」の4段階で求め、項目番号8, 9, 10, 13, 15, 16以外を反転項目処理し、得点が低いほどストレスが低くなるようにした。つまり、「教職員集団の雰囲気」から「職場環境」へのパスが有意な負の値になるということは、教職員集団の雰囲気を校長自身が良いと認知していることで校長自身の仕事、職場に関してのストレスが低下することを示していると考えられる。これは、校長には多くの業務があるにも関わらず、職場の雰囲気が良いと認知していることで、自身の仕事に対するストレスにも影響し、それを下げるということである。職場の雰囲気が良いと認知していると、気持ちに余裕が生まれ、業務に対するストレスにも影響を与えるということが考えられる。

「関係性」は、「次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか?」、「あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか?」、「あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか?」という質問に対して、「他校の校長」、「職場の同僚」、「配偶者、家族、友人等」のそれぞれについて問うものである。回答は「非常に（1）～全くない（4）」の4段階であるため、「教職員集団の雰囲気」が「関係性」に有意な負の影響を与えているということは、教職員集団の雰囲気が良いと認知していれば、身の回りの人との関係性も良く、関係性に対するストレスが低いということである。「教職員集団の雰囲気」は、職場内の雰囲気についての尺度であるため、「職場の同僚」との関係性が良くなるという結果は当然である。職場の雰囲気が良い、つまり職場で上手くいっていると認知していることで、私生活でも余裕が生まれ、配偶者や家族、友人等とも関係性が良くなったり、校長会で顔を合わせる他校との校長とも積極的にコミュニケーションをとったりするようになることが考えられる。しかし、本研究では「他校の校長」、「職場の同僚」、「配偶者、家族、友人等」をすべてまとめて「関係性」としたため、憶測の域を出ない。

「満足感」は、「仕事に満足だ」、「家庭生活に満足だ」という項目に対して、「満足（1）～不満足（4）」で回答を求めている。そのため、「教職員集団の雰囲気」が「満足感」に有意な負の影響を与えているということは、教職員集団の雰囲気が良いと認知していれば、仕事と家庭生活に満足しているということになる。やはり教職員集団の雰囲気、つまり職場の雰囲気が大切であるということが分かる結果となった。

職業ストレスのうち、「精神的・身体的疲労感」にのみ有意なパスが見られなかったことについても考察する。「精神的・身体的疲労感」は、「元気がいっぱいだ（反転項目）」、「ゆ

ううつだ」、「めまいがする」、「首筋や肩がこる」など、精神的な疲労感と身体的な疲労感が一緒に入っている。職場での雰囲気は、とりわけ精神的な感情に影響を与えと考えられる。そのため、「精神的疲労感」と「身体的疲労感」に分類し分析を行ったら、また違う結果になった可能性も考えられる。

総合考察

研究Ⅰ・「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」について

研究Ⅰでは、第一の目的である尺度作成を行った。その結果、「臨機応変な対応」11項目、「暖かい接し方」5項目、「尊重」5項目、「環境づくり」8項目が抽出され、全29項目の「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」が作成された。信頼性の検討のために、Cronbachの α 係数を算出したところ、概ね十分な内的整合性を有していることが示された。構成概念妥当性を検討するために、各因子間に相関が見られるかを確認したところ、すべての因子間に有意な中～強程度の相関が見られた。よって構成概念妥当性は示された。また、併存的妥当性を検討するために、八尾坂（1994）の「校長のリーダーシップ・イメージ尺度」との相関を検討した。その結果、すべての因子間に有意な中～強程度の相関が見られた。よって本尺度の併存的妥当性は示された。

以上のことから、本尺度の信頼性と妥当性は十分であると言える。

また、学校の組織形成における管理職の行動についての尺度はこれまでほとんど作られておらず、どのような行動が適切で有効なのかは科学的に明らかになっていなかった。しかし、本研究では優れた校長の行動を尺度として明らかにすることができ、その尺度の信頼性と妥当性も示された。適切な行動がこのような形で示されたことは、現場で右往左往しながら働く経験の浅い校長を支援するにあたっても意義のあることだと考える。

研究Ⅱ・「安全・安心な学校組織形成の行動」が学校の組織風土に与える影響について

本研究では、校長が安全・安心な学校組織を形成・維持するための行動をとっていれば、学校の組織風土は良くなると考え、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の下位尺度である「臨機応変な対応」「暖かい接し方」「尊重」「環境づくり」は、学校の組織風土の指標である「教職員集団の雰囲気」に正の影響を与えるという仮説を立てていた。

結果として、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」の下位尺度である「暖かい接し方」と「尊重」から、「教職員集団の雰囲気」へ有意な正の影響を与えることが明らかになった。校長が教職員に暖かい接し方をしていると、教職員が「この校長は自分を見てくれている」、「この校長は気軽に接することができる」と感じ、学校全体が柔らかな雰囲気になると考えられる。また、校長が、個人個人を尊重し、認める行動をとることで、学校組織の風土が良くなっていくのだと考えられる。しかし、「環境づくり」と「臨機応変な対応」については影響が見られなかった。よって仮説1は部分的に支持されたと言える。

研究Ⅱ・「安全・安心な学校組織形成の行動」が「教職員集団の雰囲気」を介して「職業ス

「ストレス」に与える影響について

本研究では、校長が「安全・安心な学校組織を形成・維持するための行動」をとっていると、校長自身が職場の雰囲気が良いと認知できるようになり、ストレスが下がると考え、「安全・安心な学校組織形成の行動」は「教職員集団の雰囲気」を介し、「職業ストレス」を高めるという仮説を立てていた。

結果として、「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」のうち、「暖かい接し方」と「尊重」は「教職員集団の雰囲気」を介し、職業ストレスの「職場環境」と「関係性」、「満足感」に影響を与えるということが明らかになった。校長自身が職場の雰囲気が良いと認知していることで、気持ちに余裕が生まれ、業務に対するストレスや、身の回りの人との関係性、仕事や家庭生活への満足感に影響を与えるということが考えられる。

以上のことから、仮説2は支持されたとと言える。校長が、安全・安心な学校組織を形成・維持する行動をとっていると、学校組織全体の雰囲気、風土が良いと認知できるようになり、それが校長自身の職業ストレスにまで影響を与える。本研究では、組織風土の指標が校長自身による自己評価であったため、憶測の域をでないが、本研究で作成した安全・安心な学校組織を形成・維持する行動を取ることができれば、学校全体の組織風土が向上するということが少なからず考えられる結果となった。組織風土が良いということは、そこで働く教職員にとって、心地よく、安全・安心な組織であるということである。このような組織を形成でき、教職員にとっての安全・安心が確保されれば、教職員の対応によって影響される子どもたちも、安全・安心に学校生活を送ることができるのではないかと考えられる。また、本研究では、校長が、安全・安心な学校組織を形成・維持する行動をとっていることで、学校組織の雰囲気を介して、校長自身のストレスが低下し健康に過ごせることも明らかになった。教師のメンタルヘルスについて議論がなされる昨今、このことは、本研究で作成した、「安全・安心な学校組織を形成・維持する行動」をとるメリットの一つと言えるだろう。

今後の課題

最後に本研究の課題を3点あげる。

まず1点目に、サンプル数の少なさである。1つの学校に一人しかいない校長に焦点をあてた研究であるため、データを多く集めるのが困難であった。質問紙を郵送し依頼した数がそもそも少なかったことが今後の改善点としてあげられる。サンプル数が少なかったため、男女比や勤務年数に偏りが出てしまった。男女差や勤務年数によって傾向や影響が変わってくることも考えられるので、今後はさらに規模を大きくした研究が必要だと考えられる。

2点目として、本研究では、校長が安全・安心な学校組織を形成・維持する行動をとることが、教職員にとって安全・安心な組織となり、それがゆくゆくは子どもにとっても安全・安心に過ごすことができる学校になるという考えのもと研究を進めた。実際に校長の

行動が教職員集団の雰囲気に影響を与えるということが明らかになった。しかし、この「教職員集団の雰囲気」は校長自身が回答しているものであり、実際にそこで働く教職員の意志が反映されているとは言い切れないのが現実である。また、それが子どもにとってどう影響するかについては、本研究では明らかにすることができなかった。そのため、今後の展望としては、より教職員たちの意志を反映した研究方法の考案が求められる。また、子どもたちに実際はどのような影響を与えているかを明らかにすることも求められる。

そして最後に3点目として、今回作成した「安全・安心な学校組織形成の校長行動尺度」を実際に学校現場で働く多くの校長に示すことができるものにするという点である。本研究は、一部の校長が持っている優れた行動や技能を、他の校長にも広く知ってもらいたいということからスタートしたが、実際に広めるという作業はできていない。本研究をより活かすためには、実際に、管理職育成の場などで、今回作成した尺度をもとに安全・安心な学校組織を形成・維持するために、校長にはどのような行動が求められるかを具体的に提供していかなければならない。

引用文献

- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). Images of Leadership. *Occasional Paper No. 7*, 3-26.
- 本間友巳 (2003). 中学生におけるいじめ停止に関する要因といじめ加害者への対応 教育心理学研究, 51, 390-400.
- 亀井浩明 (2004). 学校形成新時代と校長の役割 亀井浩明・滝澤利夫 (編) 新時代のスクールマネジメント 校長の実務 (pp.9-32) 学事出版.
- 加藤弘通・大久保智生 (2009). 学校の荒れの収束過程と生徒指導の変化—二者関係から三者関係に基づく指導へ 教育心理学研究, 57, 466-477.
- 河野和清 (1984). 学校革新を規定する組織風土要因の分析 教育学研究, 51, 108-118. 厚生労働省. 職業性ストレス簡易調査票
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/dl/stress-check_j.pdf>
- 三隅二不二 (1964). 教育と産業におけるリーダーシップの構造—昨日に関する研究 教育心理学年報, 4, 83-106.
- 中井大介・庄司一子 (2008). 中学生の教師に対する信頼感と学校適応感との関連 発達心理学研究, 19, 57-68.
- 岡東壽隆・福本昌之 (2000). 学校の組織文化とリーダーシップ 多賀出版.
- Sandra L.B. & Brian F. (2010). Restoring Sanctuary: A New Operating System for Trauma-Informed Systems of Care. Oxford Univ Press.
- Sandra L.B. & Brian F. (2013). Destroying Sanctuary: The Crisis In Human Service Delivery Systems. Oxford Univ Press.

- 八尾坂修（1994）．校長のリーダーシップ・イメージに対する校長自身および教員の意識
—同一校事例分析をふまえて 奈良教育大学紀要, 43, 95-106.
- 米沢崇・山崎茜・栗原慎二（2014）．校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の
組織風土と生徒指導の取組との関連 広島大学学習開発学研究, 7, 51-58.
- 吉崎静夫（1979）．校長のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその論理的妥当性の研究
教育心理学研究, 28, 26-34.