

実践報告

学校組織の「機能の隙間」を埋める協働体制の確立 総合的な探究の時間の充実を通して

石川勝久^a, 棚野勝文^b

^a 岐阜県立岐阜商業高等学校 marukatu0527@gmail.com

^b 岐阜大学 tanano.katsunori.p4@f.gifu-u.ac.jp

要約：本研究の目的は、学校組織における「機能の隙間」を埋めることにより、教員間の協働体制を確立することである。一般企業を参考としたピラミッド型学校組織では、企業と同様の課題が起こる可能性があると考えられ、「戦略的働きかけ」や「ヒューマンプロセスへの働きかけ」を誰が担当するか曖昧となっており、学校組織の構造においても誰も着手していない「機能の隙間」が存在することが明らかとなった。そこで本研究では、組織の機能の隙間を埋めるため、探究推進部会を新設し、まずは総合的な探究の時間の実践を通じて教員間の協働体制の実現を目指した。結果として、一定の効果を得ることができたことから、本研究の成果は、学校組織の持つ「機能の隙間」を埋めるための組織開発を進める基礎的知見になると捉えられる。

キーワード

組織開発
協働体制
機能の隙間
総合的な探究の時間
専門高校

1. はじめに

本研究の目的は、学校組織に存在する「機能の隙間」を埋めることにより、教員間の協働体制を確立することである。その中で本稿は、総合的な探究の時間に関わる「機能の隙間」を埋めることを目的とした組織を校内に新設し、総合的な探究の時間の充実を目指した 2024（令和 6）年における実践報告である。

本研究を実践した商業高校（以下「実践校」とする）は1 学年9 クラス、3 学年で2 7 クラスである。実践校には教員が一同に集まる職員室がないため、教員の常駐する部屋が校内に分散しており、職員会議以外で全教員が集まるのは週に1 度ある朝の職員打ち合わせのみである。また、商業教育の専門性の深化を図ることを目的に4 学科が設置されており、それぞれに特色がある教育目標を有するため、情報の共有や業務の分担など、学校組織として協働体制が効果的に機能しているとはいえない状況が見られる課題がある。この課題解決方法として、本研究では学校組織の構造には誰も着手していない「機能の隙間」がある点に着目し、新たな機能を持つ組織を校内に設立することによりその隙間を埋め、全校的な協働体制の構築を目指すことを目的とした。

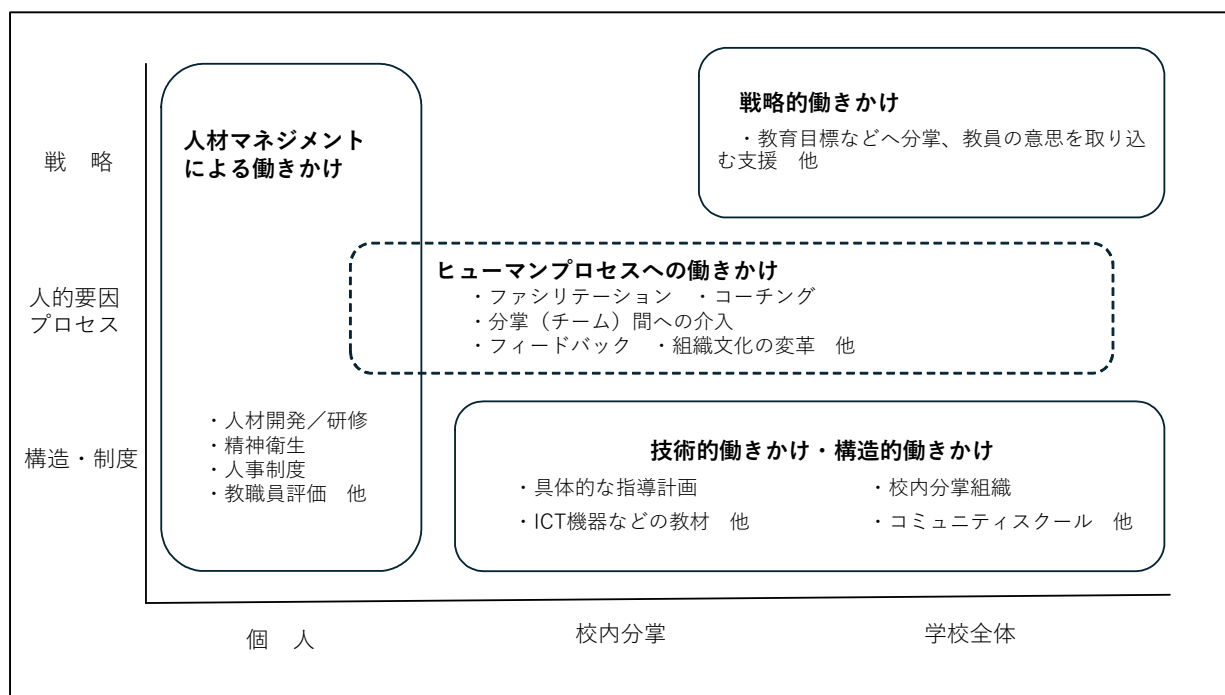
具体的には、新たに総合的な探究の時間の充実を目指した探究推進部会を設立した。総合的な探究の時間の充実に焦点を当てたのは、社会的にも総合的な探究の時間の充実が求められていることに加え、4 学科共通科目であり、36 人と多くの教員が担当するため広範な協働体制の確立が不可欠な科目であるためである。

なお、本研究においては、「機能の隙間」に着目しその隙間を埋める協働体制の確立により、総合的な探究の時間の充実を目指したが、教科指導に限らず他の領域においても協働体制の確立は求められており、本研究の成果は、学校組織の持つ「機能の隙間」を埋めるための組織開発を進める基礎的知見になると捉えている。

2. 研究の背景

(1) 学校組織における「機能の隙間」

2007（平成 19）年に改正された学校教育法は、学校組織の在り方に関するひとつの転換点となった。それまでの個々の力量に委ねる「なべぶた型組織」から、一般企業の組織構造を参考に、校長をトップとする「ピラミッド型学校組織」に再構築する方向性が示されたのである。それ以前にも、学校経営を推進するために、校長のリーダーシップの強化は、いくつかの施策や方針によって行われ、ピラミッド型は、校長の意思決定の迅速化や効率化を図りやすくすることを目的とした（中村裕 2018）。しかし、企業組織を参考にしたことから、企業組織に見られる課題が学校組織においても起こりうる可能性があると考えられる。中村は、伝統的に日本の企業に各部門や組織全体の風土に働きかけを専門とする部署はないとし、アメリカでは組織開発部門（以下「OD 部門」とする）があり、部署でチームが上手くいっていない場合は企業内の OD 部門がチーム・ビルディングなどの支援をするが、日本にはそれがない（中村和 2018:178 頁）としている。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」（佐古 2006）と呼ばれることから、学校組織は、個業化が進みやすいといえる。また、組織としての目標を達成するためのプロセスが各教員によって異なる場合があると考えられ、企業組織と同様に OD 部門がないことからお互いの業務の線引きが曖昧となり手つかずとなっていることがあると考えられる。そこで、学校組織内のどこで対応していくかが曖昧となっている現状を中村の「日本の組織内部の諸機能とその隙間」（中村和 2018:181 頁）を参考に整理する【図 1】【図 2】。まず【図 1】では、学校組織の中の働きかけをする対象を横軸に「個人」、「校内分掌」、「学校全体」とし、働きかける領域を縦軸として「構造・制度」、「人的要因・プロセス」、「戦略」とし、学校組織で考えられる働きかけに整理した。【図 2】では、その機能の隙間に対して考えられる働きかける方法をまとめた。個人に対しての各領域「人材マネジメントによる働きかけ」は教育委員会や管理職が担当することになると捉え、下側にある校内分掌の部分である「技術的働きかけ」や「構造的働きかけ」は現場の分掌だけではなく、職員会議の上の会議となる企画委員会（以下「企画委員会」とする）や職員会議といった各種委員会等が担当していると捉えた。そして、【図 2】の右上と右下にある組織全体の経営企画機能である「戦略的働きかけ」や「構造的働きかけ」は企画委員会や職員会議といった各種委員会等が担当している。このように学校組織の機能を整理すると「戦略的働きかけ」の一部は学校全体の領域であるとともに校内分掌の領域であると考えられる。学校全体で示され



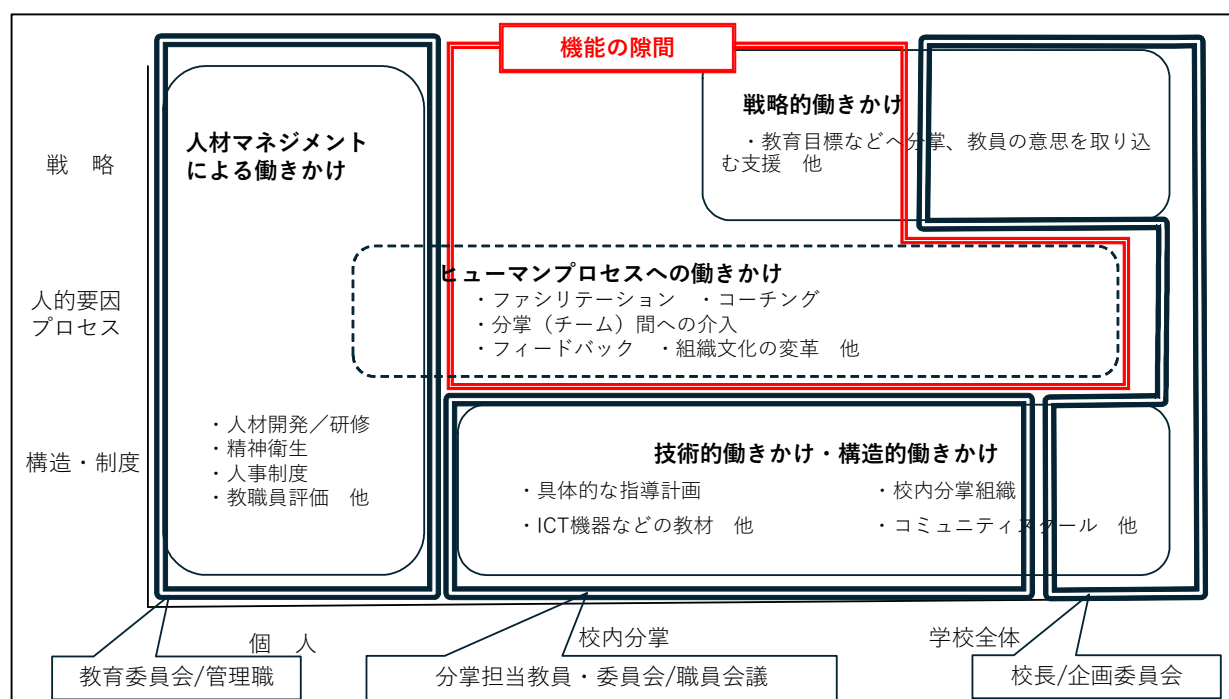
【図 1】 学校組織の対する各種働きかけ

た、教育目標などへの分掌、教員の意思を取り込む支援といった、ビジョンや戦略の「戦略的働きかけ」に対して校内分掌といったチームの意思を込めて取り組むための支援が曖昧となっている。また、総合的な探究の時間のような広範囲で実践する科目に対して重要となる分掌・教科間への介入や組織文化の変革、ファシリテーションやコーチングといった「ヒューマンプロセスへの働きかけ」に対してもどの分掌が主導となって働きかけを進めるかが特に決まっておらず、誰が担当するかが曖昧な部分が明確になる。このように実践校には「機能の隙間」が存在するとの想定が可能であり、その機能の隙間が埋まり、学校組織内の曖昧さが解消されることで組織内の協働化にもつながると考えられる。

(2) 専門高校に求められる協働

ここでは、職業教育を主とする学科を置く高等学校（以下「専門高校」とする）について整理する。高等学校設置基準第2章第5条において、高等学校は「一 普通教育を主とする学科、二 専門教育を主とする学科、三 普通教育及び専門教育を選択履修を旨として総合的に施す学科」とあり、専門高校は上記の二に該当する。同6条で「専門高校に該当する学科を農業・工業・商業・水産・家庭・看護・情報・福祉・理科・体育・音楽・美術・外国語・国際関係・その他専門教育を施す学科」の15に定めている。専門高校では、専門学科を学習の中心とし、学科の特色あるカリキュラムを展開・実践しており、専門教科・科目を25単位以上履修することとしている。

2021（令和3）年1月26日、中央教育審議会において取りまとめられた『『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）』（以下「令和の日本型学校教育答申」とする）では、総合的な探究の時間等を中心として、教科等横断的な視点で教育課程を編成し、その教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制の確保を進め、地域や他の外部機関等と連携・協働しつつ、各高等学校の実態にあった探究学習を充実することが重要であるとしている。つまり、専門科目に偏った学習ではなく、教科等横断による教育活動を実践することで学校教育目標を実現していくことが望まれていると考えられる。そのためには、専門高校は学校組織の協働化を進めていき、学校内外の教育資源を活用し、専門性を高め、学習した内容を深化することでより高い教育効果を実現すべきであると考えられる。専門高校を対象とし



【図2】組織の機能の隙間と考えられる働きかけ方法

た先行研究において、協働体制の構築から学校活性化の促進を実践研究（中西 2018）や、職員の協働する環境を設定することで意識変容を目的とした組織開発（小野 2018）など専門高校という組織的特性の改善を目指した協働化を扱った研究は見られたが、「機能の隙間」を埋めることに注視した研究は確認できなかった。「機能の隙間」を埋めることは、専門高校の協働化を促進する新たな方策になる可能性があるだろう。

【表1】ビジネス探究Ⅰ・Ⅱ 授業担当者の専門教科一覧

1年生									
学科	流通ビジネス				ビジネス情報		会計		グローバルビジネス
クラス	A	B	C	D	E	F	I	J	K
正担任	保体	国語	商業	商業	商業	商業	商業	商業	英語
副担任	商業	商業	英語	数学	国語	数学	英語	商業	商業

2年生									
学科	流通ビジネス				ビジネス情報		会計		グローバルビジネス
クラス	A	B	C	D	E	F	I	J	K
正担任	商業	家庭	商業	商業	商業	商業	商業	数学	英語
副担任	地歴	商業	英語	国語	保体	国語	理科	商業	商業

(3) 実践校における総合的な探究の時間の概要と課題

2022（令和4）年度から「総合的な探究の時間」が新たな教育課程として導入され、実践校では、総合的な探究の時間を学校設定科目で履修している。履修科目名として、2022（令和4）年度入学生から「ビジネス探究Ⅰ」、その翌年の2023（令和5）年度より「ビジネス探究Ⅱ」を実践した。1年生と2年生でそれぞれ1単位を履修しており、3年生で「課題研究」のうち1単位を科目代替している。実践校では、総合的な探究の時間をビジネスに主眼を置いた内容として実践し、1年生から2年生にかけて「読む」、「考える」、「交流する」、「調べる」、「文章化する」、「行動する」といった学習活動から探究の基本的な技法やビジネスリーダーに必要な多面的・多角的な見方を身に付けることを目標とし、3年生の課題研究では、自分たちで設定した課題の解決に向けて探究し、課題研究論文の作成をしている。ビジネス探究の授業計画や実践内容の決定は、探究研修部が分掌で担当しており、授業担当者への周知もしている。

「ビジネス探究Ⅰ」及び「ビジネス探究Ⅱ」は、商業科目ではないが、ビジネスに関する内容を主としている。そのため、授業担当者を各学級の正担任と副担任とし、必ずどちらか商業科の教員とすることで対応している。また、9クラスの授業を同じ時間に実施することで、横並びの進度の実現とクラスの垣根を超えた活動実践を可能とし、教科等横断学習の一助としている【表1】。

【表2】ビジネス探究の授業担当教員対象 ビジネス探究に関する質問紙調査
(2024（令和6）年3月実施)

	(N = 22)			
	当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	当てはまらない
問1.本校の総合的な探究の時間は生徒が自ら学ぶことができている	4人 18.2%	15人 68.2%	3人 13.6%	0人 0.0%
問2.本校の総合的な探究の時間は生徒に課題発見・解決力が付いている	6人 27.3%	11人 50.0%	5人 22.7%	0人 0.0%
問3.本校の総合的な探究の時間の年間計画の進度は適切である	2人 9.1%	16人 72.7%	3人 13.6%	1人 4.5%
問4.本校の総合的な探究の時間の各授業の進度は適切である	1人 4.5%	18人 81.8%	2人 9.1%	1人 4.5%
問5.総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている	2人 9.1%	16人 72.7%	3人 13.6%	1人 4.5%
問6.総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい	3人 13.6%	12人 54.5%	6人 27.3%	1人 4.5%

ビジネス探究を実践した成果の検証をするため、2024（令和6）年度3月には、ビジネス探究の授業を実践している教員を対象とした質問紙調査（以下「3月教員調査」とする）を実施した。3月教員調査を実施する際は、調査の趣旨や個人情報の取り扱いについて明記し、対象者の同意を得た上で実施するという倫理的配慮をし、回答については、全ての項目において4件法で実施し22名からの回答を得た【表2】。結果、「問1.本校の総合的な探究の時間は生徒が自ら学ぶことができている」という問いに対して「当てはまる」4人（18.2%）、「やや当てはまる」15人（68.2%）と生徒の姿に肯定的な回答が多かった。しかし、「問2.本校の総合的な探究の時間は生徒に課題発見・解決力が付いている」という問いに対しては「やや当てはまらない」5人（22.7%）と回答しており、生徒の課題発見・解決力の向上を目指した授業の実践を目指すことが必要であると考えられた。また、問3と問4の授業進度に関する問いや、問5の情報共有に関する問いでは、「やや当てはまる」に対して「当てはまる」が少数である傾向が見られたことから、さらなる改善の余地があるとみられた。問6の授業の進め方に関する問いでは、肯定的な回答が多い反面、一定数の否定的な回答があった。この結果を受けて授業進度や授業内容に関する回答を細かく分析し、改善を考える必要があると捉えた。

3月教員調査では、質的調査も実施した。調査の趣旨や個人情報の取り扱いについて明記し、対象者の同意を得た上で実施するという倫理的配慮をし、回答については、総合的な探究の時間についての自由記述欄を設け、総合的な探究の時間としてビジネス探究を実践した教科担任に回答してもらった。【表3】では、記述回答の意味を変えない範囲で一部抜粋・修正し、発言の中で重要だと考える部分に下線を加えたものを挙げる。

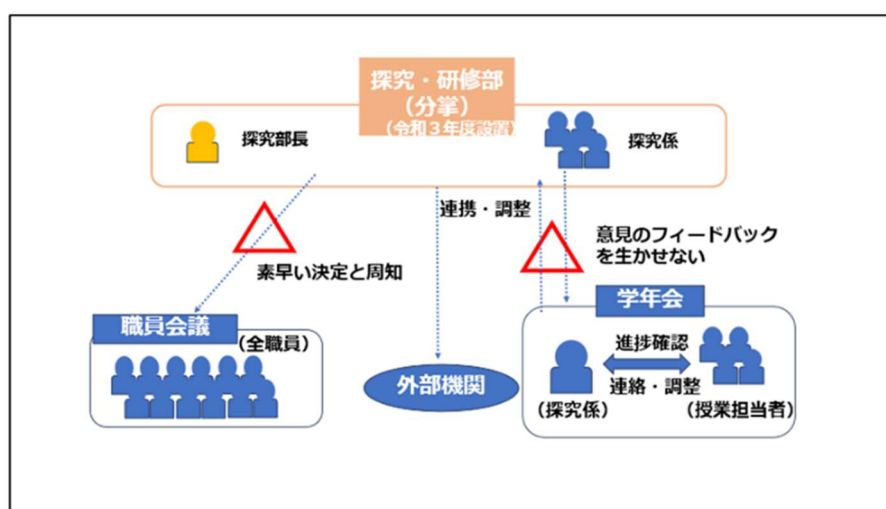
【表3】 ビジネス探究の授業担当教員対象 ビジネス探究に関する3月教員調査（自由記述）

- ・2年生のビジネス探究1年目としては、初の試みであった日経ストックリーグにおいて4チームも1次審査を通過したことは、非常に良い成果ではないか。
- ・がっちりマンデーを毎週の課題とすることで、文章を書く力や内容を読み取る力が身についていたと感じた。
- ・前期に行った野村證券を招いての発表は入学し間もない生徒たちが社会問題について考える機会となっており、教員としてもとても勉強になった。
- ・日経ストックリーグの取り組みを他学年間で定期的に交流する場を設けるとよいと感じた。
- ・2年生のポスターセッションを見学できたことは1年生の生徒にとっても、教員にとっても非常に有意義な時間であった。しかし、制作するにあたっての過程などについてももっと知りたいという生徒の意見も聞かれ、最後の一回だけでなく、定期的に交流することはお互いにとってより有意義になるのではないかと感じた。
- ・調べ学習をしたりすることは家庭学習の中でもできるので、ビジネス探究の授業内では各自が調べたことなどを交流する場にすることや、外部からの話を聞く機会を多く設けるなどした方がよいのではないかと感じた。
- ・活動内容は良いと思う。ただ、担任の先生方には内容が伝えてあるが、副担任まで情報が回ってこない。毎週何をやればよいのかわからないことが多かった。
- ・目の前の生徒の成長が第一の目標ではあるものの、数年間をかけてブラッシュアップしていければいいのではないかと考える。
- ・手探り状態につき仕方がなかったところがありますが、日経ストックリーグに挑戦していく意義や、どのように進めていくかの見通しが生徒・教員ともに共有されていなかった点が課題として挙げられる。
- ・週に1単位時間なので、その枠の中で実施できる程度の作業量にしてほしい。
- ・部活動、授業（検定）との両立だけで精一杯であり、探究の課題が負担になっている。
- ・あれもこれも指示しても、1割の生徒ができるだけの実態であった。
- ・野村證券の方は生徒にアドバイスをする際、四季報を用いて説明していただいたが、株価などを用いて1年生の生徒に企業の将来性を説明するのは難しいのではないかと感じた。
- ・探究の時間に力を入れているのは、すごく良いことで生徒にも良い影響になると思うが、昨年度は、県の事業などでかなり他の授業時間を使用したり、高校1年生にとっては、難しい内容で、何をやって良いのかよくわかっていない時間も多かったため、その時間の改善があるとより良い授業になると感じました。

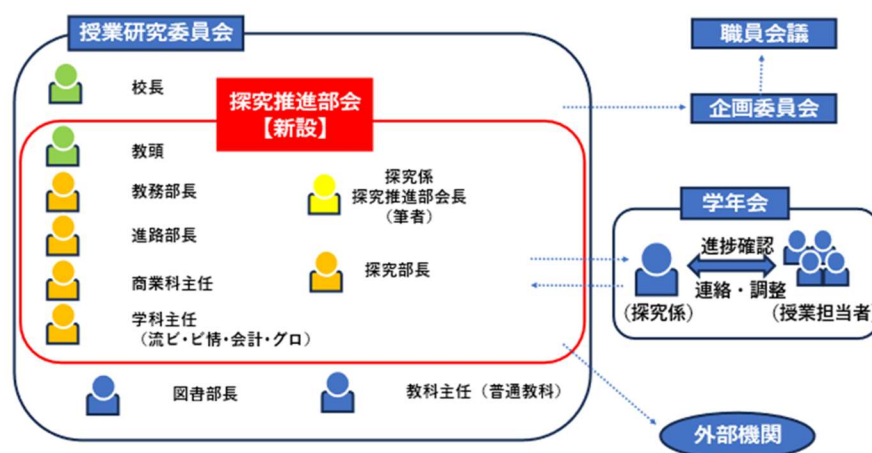
「文章を書く力や内容を読み取る力が身についていた」、「生徒たちが社会問題について考える機会となっており、

教員としてもとても勉強になった」、「2年生のポスターセッションを見学できたことは1年生の生徒にとっても、教員にとっても非常に有意義な時間であった」、「2年生と1年生が定期的に交流することはお互いにとってより有意義になる」、「活動内容は良い」といった肯定的・建設的な意見だけではなく、「担任の先生方には内容が伝わっているが、副担任まで情報が回ってこない」、「毎週何をやればよいのかわからないことが多かった」、「どのように進めていくかの見通しが生徒・教員ともに共有されていなかった点が課題として挙げられる」、「探究の課題が負担になっている」、「難しい内容で、何をやってよいのかよくわかっていない時間も多かった」というような課題や要望なども記述されていた。3月教員調査結果では、このような情報の共有ができていなかったことや担当者の負担が大きかったといった意見が挙がっていた。ビジネス探究の授業を計画し、授業担当者への周知は探究研修部が分掌で担っているがビジネス探究、2023（令和5）年度を通じてビジネス探究の授業を実践している時には挙がってきていなかった意見であった。これらを受けて教科担当者の何人かと話をしたところ、「授業をしていて感じたことを伝えるところがない」とことや、「探究研修部へ改善を要求しても学校全体に関わる内容の場合は、単独分掌だけでは解決できないだろう」ということであった。（【図3】参照）

総合的な探究の時間は一つの科目であるが、実践や取り組み内容によっては学校全体を巻き込むことになる。しかし、生徒、教員対象の質問紙調査から、単独の分掌だけで対応することには限界がある反面、他の分掌や教科と協働できていないという組織体制における機能の隙間である「戦略的働きかけ」や「ヒューマンプロセスへの働きかけ」が課題として浮かび上がった。その原因として、総合的な探究の時間は教科や分掌を超えた対応が求められる特性があり、挙げられた問題をどこの分掌の誰が対応すればよいか曖昧であることが考えられる。3月教員調査の結果から、実践校におけるビジネス探究では、ビジネス探究の目標決定や授業実践計画を担う探究研修部の考えを授業担当者が実現するための必要な仕組みが不足しているのではないかと考えられた。



【図3】従来の総合的な探究の時間（ビジネス探究）の組織図



【図4】探究推進部会 組織図

3. 探究推進部会の新設と実践内容

従来のビジネス探究を実践していた組織体制【図3】では、ビジネス探究の目標決定や授業実践計画を担う探究研修部の考えを授業担当者が実現しにくいことが3月教員調査から明らかになった。そこで、総合的な探究の時間における機能の隙間を埋めることを目的に授業研究委員会の中に探究推進部会を新設した【図4】。探究推進部会の新設については、2024（令和6）年4月1日の企画委員会において承認を得た。教頭を長とし、探究推進部会長、探究部長、教務部長、進路部長、商業科主任、流通ビジネス科、ビジネス情報科、会計科、グローバルビジネス科の主任をメンバーとし、筆者は探究推進部会長として月に2～3回、主に総合的な探究の時間の運営や連携の推進に関する企画・確認を目指し実践した。

探究推進部会の実践内容についての一部を抜粋し時系列で主な内容について報告する【表4】。

【表4】探究推進部会の内容（一部抜粋）

回	開催日	会議の内容
1	2024年 4月18日(木)	・探究推進部会の目的と意義の共有
2	4月25日(木)	・生徒アンケート結果と今後の方針、探究通信（生徒用）の発行
3	5月9日(木)	・教員アンケートの結果について ・課題研究担当者の会議の実施
4	5月30日(木)	・探究通信（教員用）の発行、課題研究の評価について
5	6月13日(木)	・STタイムの現状について
6	6月27日(木)	・夏休みのフィールドワークについて ・課題研究 論文作成までの流れ確認
7	8月29日(木)	・2年生ポスターセッションについて ・8月～10月のビジネス探究の見通し ・3年生のフィールドワークの評価について
8	9月5日(木)	・ビジネス探究 1年生学年発表会詳細
9	10月30日(木)	・1.2年生ホームカミングディの実施について
10	11月14日(木)	・オール岐阜・企業フェス高校生の日の実施について ・授業研究会について
11	12月5日(木)	・ホームカミングデイ当日の流れ 他
12	12月19日(木)	・大学からの講演会について
13	2025年 1月30日(木)	・課題研究論文の提出と評価について ・探究学習特別時間割の実施案

（令和6年5月9日 第3回）

3月教員調査の結果から、「本校の総合的な探究の時間の年間計画の進捗は適切である」、「本校の総合的な探究の時間の各授業の進捗は適切である」、「総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている」、「総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい」などの授業の内容や進捗、教員同士の情報共有に対して否定的な回答や意見があったことを確認し、前年度の様子を振り返り話し合いをした。2024（令和

6) 年度は授業実践者の教員から出た意見や要望を探究推進部会で対応していくことを共有した。また、3年生の課題研究担当教員から、「探究課題の進捗状況からペースを遅くしてほしい」という声が複数から出ているという意見が挙がった。状況の確認とどう対応していくのかを話し合い、新たにランチミーティングを実施し、全体に周知していくことが決まった。

(令和6年6月13日 第5回)

2024(令和6)年度から進路指導部と探究研修部が共同主催しているS Tタイム(進路(S)、探究(T))(以下「S Tタイム」とする)について実施の様子を確認した。S Tタイムは全校統一で1時限目の前に時間を設け、月に1回程度実施しており、教員からは正副担任が担当しているS Tタイムの時間を副担任だけに任せ、正担任は空いた時間を活用してその裏でビジネス探究の打ち合わせがしたいという要望があったため、それについても併せて話し合いをした。探究推進部会の中でも、S Tタイムを活用して打ち合わせの時間に当てることは適切かどうかの意見が分かれた。しかし、S Tタイムの生徒の活動状況を確認した結果、まずはS Tタイムを確実に取り組ませることに決まり、その決定事項は職員会議で教頭から周知されることになった。

(令和6年8月29日 第7回)

10月に開催される全国商業高等学校校長会の一環として実践校の授業の様子を見学することとなった。2年生のビジネス探究Ⅱの中間発表をその日に合わせて実施することを探究推進部会で決定した。前年度は教室で開催していたが、2024(令和6)年度は生徒がグループごとに体育館でポスターセッションをすることで内容がまとまった。日程や体育館の調整に関しては、教務部長を通じて教務部に依頼し、探究研修部が生徒や教員の動きの詳細を計画することに決定した。企画委員会の議題に上げ、職員会議で周知することになった。

(令和7年1月30日 第13回)

3年生は総合的な探究の時間を課題研究で1単位代替しており、探究学習の集大成となる課題研究論文の提出とその評価について学年で統一できるように評価方法や評価基準について意見をまとめた。クラスによって評価に違いがないように商業科会議で周知することになった。

上記は実践内容の一部であるが、総合的な探究の時間の充実を目指した協働体制を構築していくための探究推進部会における協議内容である。探究推進部会ができるまでは、探究研修部が分掌として対応していたため、実践している授業担当者任せになっており、各自が困りごとや不安を抱えたまま授業を実践していた。新設した探究推進部会の長に教頭を置くことで学校全体に関わる決裁が可能となり、第7回の会議であったように教務部長が参加することで学校全体の行事や日課に関する調整が容易となった。また、第5回の議題に挙がったS Tタイムのように、進路指導部長が参加することで、似た内容の行事や研修を進路指導部と探究研修部が異なる時期に開催するといった問題についても分掌間の調整により改善された。その結果として、2024(令和6)年度はS Tタイムを実施し、新たな取り組みにつながるなど、探究推進部会の新設によって、総合的な探究の時間に関する議論が学科の枠を超えて学校全体という大きな土台で検討できるようになった。

4. 実践検証

本研究では、探究推進部会を新設し、学校組織における機能の隙間を埋める協働体制の確立することを目的として取り組んだ。3月教員調査では、「単独の分掌だけで対応することには限界がある反面、他の分掌や教科と協働できていない」という課題が挙がっていた。探究推進部会の目的は、組織として誰が取り組むのかが曖昧となっていた「戦略的働きかけ」や「ヒューマンプロセスへの働きかけ」という「機能の隙間」の存在を解決し、教員の感じている不満や不安の解消や疑問を解決することで総合的な探究の時間を充実させ、その結果として生徒の学びの効果を高めることである。その成果と課題を明らかにするために、まず筆者を除く探究推進部会のメンバー8人に対して、2024(令和6)年11月に半構造化面接による質的調査を実施した。続いて、授業実践者およびビジネス探究の授業担当者を対象に量的調査を行い、その結果をもとに考察をした。

(1) 探究推進部会のメンバーを対象とした質的調査の検証

質問事項

・次の各問について、探究推進部会ができた結果として、良いところや改善点があれば教えてください。

質問1：ビジネス探究の授業を学年全体で進めていくなかで「先生同士が協力して動けるシステムとして良かったと感じたところ」や「不安や不満を感じたところ、改善してほしいところ」を教えてください。

質問2：ビジネス探究の授業を進める上で、準備・実践・振り返りといった情報を教員同士で共有し、教員が動きやすいものにしていくために、「探究推進部会として来年度も続けてほしいこと」や「来年度は変えてほしいこと」を教えてください。

質問3：(昨年度もビジネス探究を担当していた先生への質問)

昨年度と今年度を比較して、ビジネス探究の授業実践を進める上で「良くなった点」や「悪くなった点」を教えてください。

1人につき約10分程度、実践校の個室にて筆者と1対1の状況で実施した。また、倫理的配慮として、インタビューの趣旨や個人情報の取り扱いについて書面で提示するとともに口頭で説明し同意を得た。なお、インタビューの音声は本人の同意がある場合に限りICレコーダーで録音し、発言の内容は個人名を伏せた上で筆者が要約し、文末の口語表現等を修正して記述した。半構造化面接では、回答に応じてその他の質問も追加しながら実施したが、発言の中で重要だと考える部分に下線を加えた上で成果と課題について述べる。

1) 教員の協働システムについて

「質問1：ビジネス探究の授業を学年全体で進めていくなかで「先生同士が協力して動けるシステムとして良かったと感じたところ」(○)や「不安や不満を感じたところ、改善してほしいところ」(▲)を教えてください。」対して、以下のような回答を得た。

○探究推進部会で探究行事や取り組み方法などを早めに伝えることで、メンバーの先生方に最初に議論してもらい、探究研修部という分掌だけでは気づけなかった不足点や新しいアイデアが浮かんだことがあった。また、それらアイデアを具現化できた。(D部長)

○1年生、2年生ともテーマを使って、探究推進部会が主導となって、うまくシステムとしては動いている。協働して動いていくためには、先生たちの共通した「生徒にこうなってほしい」という願いや思いが、共有できていないといけな。そういう意味では、先生方が生徒につけたい力を共通理解して進めることができていた。(A主任)

○先生方が常駐している職員室や進路指導室といった各部屋で探究の話題がすごく出る。その内容を探究推進部会で議題に上げてその結果をまた各部屋で先生同士が情報共有することができた。さらにそこから探究について話が進んでいくのがとても良かった。(B部長)

○探究推進部会を開くことによって、周りの先生がやっていたことや進捗状況などの情報の共有ができ、その結果として、授業担当者が進めやすい状況になっていたのが良かった。(C部長)

○先生方も授業がそれぞれあるので、なかなか集まれる機会が少ない。探究推進部会を作って、そこで集約できることはとてもいいことだなと思う。(B部長)

○私自身、探究学習の活動についてイメージがしっかりできていなかったのが、探究推進部会によって全体的なイメージ像ができ、それを色んなところで共有できたところが良かった。(E主任)

○学科を超えた主要なメンバーが集まることによって、その時ある課題に対してどう対応していくかを素早く決定し、実行することができる組織体制は非常に良い。(教頭)

▲探究推進部会のメンバーで共有できたことが、現場で授業を実践する先生に上手く共有できていないことがあった。何を目的として授業を行うのか、その根底の部分が共有しきれていない時があった。(D部長)

▲教員、一人一人の思いが一つにまだなっていないところがある。そこをやっぱ教員がもっと探究学習の成果とか、その意義とかを学んで、一緒にやっていくっていうところが、まだちょっと足りてない。(T主任)

▲経験が浅い若い教員に情報を共有していけるようにもっと周知しなければいけないと感じた。(E主任)

D部長の「探究推進部会で探究行事や取り組み方法などを早めに伝えることで、メンバーの先生方に最初に議

論してもらい、探究研修部という分掌だけでは気づけなかった不足点や新しいアイデアが浮かんだ」や B 部長の「職員室や進路指導室といった各部屋で探究の話題がすごく出る。その内容を探究推進部会で議題に上げてその結果をまた各部屋で先生同士が情報共有することができた」という回答から、探究推進部会を新設し、探究学習についての計画を一度議論することで、内容がより深まったことや、新たなアイデアの創出につながったことが確認できた。また、情報の共有に関する意見としては、授業を实践する授業担当者の意見や授業の様子から起こりそうな課題を探究推進部会で議論することで授業担当者を支援できていたことが B 部長の「先生方も授業がそれぞれあるので、なかなか集まれる機会が少ない。探究推進部会を作って、そこで集約できることはとてもいい」や C 部長「探究推進部会を開くことによって、周りの先生がやっていたことや進捗状況などの情報の共有ができ、その結果として、授業担当者が進めやすい」といった回答から明らかになった。探究推進部会の存在が実践校における組織の「機能の隙間」の一部である「戦略的働きかけ」や「ヒューマンプロセスへの働きかけ」を埋める役割を果たすことができたと考えられる。課題としては、D 部長の「探究推進部会のメンバーで共有できたことが、現場で授業を实践する先生に上手く共有できていない」という回答にあるように探究学習の目的や意義、思いが全教員で共有できていないことが挙げられる。また、探究推進部会へ意見が届いておらず経験が浅い若い教員への支援が不十分であるという意見が E 主任からあった。探究学習を進める上で、探究学習の目的や意義、思いといった部分の共有をどのようにしていくかは今後の実践に工夫が必要であろう。

2) 教員の情報共有について

「質問 2: ビジネス探究の授業を進める上で、準備・実践・振り返りといった情報を教員同士で共有し、教員が動きやすいものにしていくために、「探究推進部会として来年度も続けてほしいこと」(○) や「来年度は変えてほしいこと」(▲) を教えてください。」に対して、以下のような回答を得た。

- 探究推進部会でその情報共有ができていたことがすごく重要。ビジネス探究は、教員の思いが一つになっていないとなかなか進められない授業だと思うので、今年度は情報共有できて、今年度、動きやすくなっていた。(A 主任)
- 探究学習の指導水準や指導に関するノウハウを共有できたのは良かった。(E 主任)
- 昨年よりも全体に細かい指示があり、昨年よりも授業がやりやすかった。(E 主任)
- 探究推進部会はアイデアを練る場として今後もあってほしい。実際にやってみて、見直して、修正したりできるのが良い。(D 部長)
- ▲探究学習を他のクラス、グループがどういう状況であるか、どのような意見が出ているかといった内容の共有ができるとよい。お互いに刺激をもらい、参考にしながら進めていけるようにできるとよい。(C 部長)
- ▲探究推進部会の構成メンバーが学科で主要なメンバーで構成されているので、各学科で、例えばつけさせたい力とか、また異なってくると思う。各学科がどういう思いで、主に生徒にどう力をつけさせたいかというのを、探究推進部会で話し合いながら、ビジネス探究の授業を上手く使って、やれたらいいと思う。(A 主任)
- ▲探究推進部会で議論する内容が複数あった場合に、本来はもっと議論すべき内容が、他の話が盛り上がりすぎて議論しきれないことがあった。探究推進部会を始める時に、複数ある議題の中からメインのテーマを決めてから会を始められると、重要なテーマをもっと深く議論できると思う。(D 部長)

来年度も続けてほしい点について、各主任及び部長からは「細かい指示ができていて良かった」、「情報の共有ができていた」、「アイデアの創出や議論の場となっていた」といった点が意見として挙げられた。変えてほしい点については、「他のクラスの状況がもっと共有できるとよい」、「生徒につけたい力について探究推進部会で話し合い、ビジネス探究に生かしたい」、「探究推進部会の時にその日のメインテーマを決めてから深い議論につなげたい」という意見があった。教員間における情報共有ができていた点については、各主任、部長とも実感しており、昨年度よりも良くなった点は継続し、より教員が授業を実践しやすくなるようにしていきたい。

3) ビジネス探究の前年度比較について

「質問 3: (昨年度もビジネス探究を担当していた先生への質問)

昨年度と今年度を比較して、ビジネス探究の授業実践を進める上で「良くなった点」や「悪くなった点」を教え

てください。」

- ビジネス探究を始めて今年度で3年目となり、毎年ある反省で挙げたところが改善されていると思う。(A 主任)
- そのつきたい力がすごく多いので、昨年度までは週一単位という時間ではただ足りなくて、難しくやりきれない部分があったと思うが、今年度はそれを精選されてすっきりとした形で、週1時間の時間で効果があるような授業計画が組まれているというふうに思っている。(A 主任)
- 過去2年間の蓄積が大きい。ビジネス探究の初年度はみんなで戸惑っていたのが、経験を重ね、教員の暗黙知のようになってきている。それを共通理解で広げていき、スムーズに進むようになったという感じがある。(D 部長)
- ▲2年生のビジネス探究Ⅱで取り組んだ日経ストックリーグの内容が3年生の課題研究でどのように生きるのか、理解がされていないように感じる。そのあたりを探究推進部会でもう少し議論して担当者に周知できるとよいと思う。(E 主任)
- ▲探究を進め、良くしようとすればするほど時間が必要である。探究学習の時間をテーマごとにしっかり確保するか、もっとじっくり取り組めるような状況が必要だと思う。(C 部長)
- ▲3年目となり、主体的に取り組む教員とそうでない教員に差が出始めている。それが生徒に影響しないかが心配。(D 部長)

A主任の「週1時間の時間で効果があるような授業計画が組まれている」やD部長の「共通理解で広げていき、スムーズに進むようになった」という意見から、過去2年間の課題であった授業内容の精選や共通理解が改善され、ビジネス探究を始めて3年目の2024（令和6）年度は全体的に良い変化があると見られる。また、A主任の意見にある週1時間という限られた時間で効果的な授業となるように授業計画の改善を試みている成果が出ていると考えられる。その一方で、「一つのテーマに対してもっとじっくりと取り組むことができるようにテーマごとの時間を確保した方がよい」といった意見や、「ビジネス探究」を3年生の課題研究にどのようにつなげていくかをもっと周知できるとよい」といった意見があった。ビジネス探究に取り組み始めて3年目となり、過去2年間の成果をどの教員も実感している。探究推進部会で改善すべき点を明確にし、次年度はどのように改善し進めていくべきか議論を重ねていかなければならないと考えられる。

探究推進部会のメンバーに対する質的調査では、探究推進部会の新設による学校内の組織としての変化や、実際にビジネス探究の授業を担当しているメンバーからは、前年度と比較した具体的な意見を聞くことができた。質

【表5】ビジネス探究の授業担当教員対象ビジネス探究に関する
質問紙調査（2024（令和6）年10月実施）

	(N=33)			
	当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	当てはまらない
問1.本校の総合的な探究の時間は生徒が自ら学ぶことができている	9人 27.3%	19人 57.6%	4人 12.1%	1人 3.0%
問2.本校の総合的な探究の時間は生徒に課題発見・解決力が付いている	5人 15.2%	24人 72.7%	3人 9.1%	1人 3.0%
問3.本校の総合的な探究の時間の年間計画の進捗は適切である	7人 21.2%	19人 57.6%	6人 18.2%	1人 3.0%
問4.本校の総合的な探究の時間の各授業の進捗は適切である	8人 24.2%	19人 57.6%	5人 15.2%	1人 3.0%
問5.総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている	10人 30.3%	19人 57.6%	2人 6.1%	2人 6.1%
問6.総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい	5人 15.2%	18人 54.5%	7人 21.2%	3人 9.1%

問1に対して教頭から「学科を超えた主要なメンバーが集まることによって、その時ある課題に対してどう対応していくかを素早く決定し、実行することができる組織体制は非常に良い。」と回答があった。量的調査とも照らし合わせて次年度の改善へつなげていくだけではなく、探究推進部会として、より効果的な授業実践を全クラスで展開できるように議論をしていきたい。

(2) ビジネス探究の授業担当教員を対象とした量的調査の検証

本節では、ビジネス探究の授業担当教員を対象として実施した質問紙調査の結果から探究推進部会が新設されたことによる変化を検証する。2024（令和6）年10月に3月教員調査と同様の質問にて調査を実施した（以下「10月教員調査」とする）【表5】。10月の質問紙調査を実施する際も、3月同様調査の趣旨や個人情報の取り扱いについて明記し、対象者の同意を得た上で実施するという倫理的配慮をし、回答については、全ての項目において4件法で実施し33名からの回答を得た。

10月教員調査の結果、授業進度に関する問いの「問3.本校の総合的な探究の時間の年間計画の進捗は適切である」は「当てはまる」7人（21.2%）と、3月教員調査時の2人（9.1%）から向上し、「問4.本校の総合的な探究の時間の各授業の進捗は適切である」も「当てはまる」8人（24.2%）と3月教員調査時の1人（4.5%）から向上が見られた。授業内容に関する問いの「問5.総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている」では、「当てはまる」10人（30.3%）、「やや当てはまる」19人（57.6%）、「問6.総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい」は「当てはまる」5人（15.2%）、「やや当てはまる」18人（54.5%）と肯定的な回答は維持しつつ、「当てはまる」の割合が向上している。そこで、3月教員調査と10月教員調査の変化を確認するために4件法での調査結果を、「当てはまる：4点」、「やや当てはまる：3点」、「やや当てはまらない：2点」、「当てはまらない：1点」と数値化し、対応なしのt検定を実施した【表6】。

結果、全ての質問事項において有意な変化は見られなかった。さらに、3月教員調査および10月教員調査を回答している教員のうち、2023（令和5）年度と2024（令和6）年度ともにビジネス探究を担当していた教員14名を対象に3月教員調査と10月教員調査の変化を確認するために対応ありのt検定も実施し、【表7】に示す。【表7】は、サンプル数が少ないため結果の解釈には注意が必要であるが、参考として検証する。

対応あるt検定【表7】の結果も対応のないt検定【表6】と同様に有意な変化は見られなかった。原因として探究推進部会のメンバー以外の教員にはそこまで影響が広がらなかったと考えられる。しかし、2回実施した質問紙調査とも、過半数の教員が肯定的な回答をしている状況を前向きに捉え、今後のビジネス探究の更なる充実へ

【表6】 ビジネス探究の授業担当教員対象 ビジネス探究に関する質問紙調査
対応のないt検定結果

	R6.3月 (N=22)		R6.10月 (N=33)		t値	p値
	Mean	SD	Mean	SD		
問1.本校の総合的な探究の時間は生徒が自ら学ぶことができている	3.05	.58	3.09	.72	-.247	.806
問2.本校の総合的な探究の時間は生徒に課題発見・解決力が付いている	3.05	.72	3.00	.61	.251	.803
問3.本校の総合的な探究の時間の年間計画の進捗は適切である	2.86	.64	2.97	.73	-.555	.581
問4.本校の総合的な探究の時間の各授業の進捗は適切である	2.86	.56	3.03	.73	-.908	.368
問5.総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている	2.86	.64	3.12	.78	-1.285	.204
問6.総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい	2.77	.75	2.76	.83	.069	.945

向けて継続的に実践していきたい。

【表7】ビジネス探究の授業担当教員対象 ビジネス探究に関する質問紙調査
対応のあるt検定結果

	R6.3月 (N=14)		R6.10月 (N=14)		t値	df	p値
	Mean	SD	Mean	SD			
問1.本校の総合的な探究の時間は生徒が自ら学ぶことができている	3.29	.47	2.92	.83	1.587	13	.136
問2.本校の総合的な探究の時間は生徒に課題発見・解決力が付いている	3.21	.70	3.00	.78	1.000	13	.336
問3.本校の総合的な探究の時間の年間計画の進捗は適切である	2.79	.80	2.93	.83	-.806	13	.435
問4.本校の総合的な探究の時間の各授業の進捗は適切である	2.79	.70	2.93	.83	-.806	13	.435
問5.総合的な探究の時間の情報が他の教員（クラス）と共有できている	2.86	.54	3.21	.70	-1.587	13	.136
問6.総合的な探究の時間の授業をどのように進めてよいか分かりやすい	3.00	.68	2.64	.93	1.439	13	.174

(3) 成果と課題

1) 質問紙調査結果の検証

探究推進部会のメンバーに対する質的調査の結果から、全体的に前年度と比較をしても「週1時間の時間で効果があるような授業計画が組まれている」や「共通理解で広げていき、スムーズに進むようになった」といった良い影響や効果が表れていた。探究推進部会の新設により、実践校におけるビジネス探究における課題発生の一要因である、組織として誰が取り組むのかが曖昧となっている、教育目標などへ分掌、教員の意思を取り込む支援である「戦略的働きかけ」や分掌（チーム）間への介入やファシリテーションなどの「ヒューマンプロセスへの働きかけ」といった「機能の隙間」の存在を埋める働きを推進し、課題として挙がっていた「総合的な探究の時間における単独の分掌だけで対応することには限界がある反面、他の分掌や教科と協働できていないという組織体制の現状」の改善が進行していると捉えられるだろう。ビジネス探究の授業担当教員対象の量的調査では、全体的な肯定的な回答の向上が回答割合から見られたが、t検定の結果からは有意な変化は見られなかったことから、探究推進部会での実践の効果が探究推進部会のメンバーと比べてメンバー以外のビジネス探究を担当する教員へはまだ広がっていないことが確認できた。

本研究を通じて機能の隙間を埋めることを目的とした探究推進部会を重ねることで、探究推進部会のメンバーは総合的な探究の時間（ビジネス探究）の充実を実感していることが質問紙調査から明らかになった。授業内容や授業の進め方だけでなく、日々の実践でその時起きた課題を解決するために探究推進部会がその中心的な役割を担い、授業担当者の不安や疑問を上手く解決へ導いていたと考えられる。探究推進部会が学校組織の「機能の隙間」を埋める役割を果たしつつあると言える。しかし、その効果をビジネス探究の授業担当者全員が実感できていたわけではなく、質問紙調査では肯定的な回答が多かったものの、その効果は限定的であったと推察される。探究推進部会のメンバーまでは一定の効果を得られたと言えるが、それ以外の教員へその効果を広げていくことが求められるだろう。

本研究では、学校組織における機能の隙間を埋める協働体制を確立し総合的な探究の時間を充実させることを目的とした。2024（令和6）年度は総合的な探究の時間の充実に着手したが、この取り組みをきっかけとして総合的な探究の時間以外の教育活動においても存在するであろう機能の隙間に対して効果を発揮する可能性を実感した。学校組織の機能の隙間を埋めることで学校全体の教育活動を充実させていくことが今後の課題であり、そのために今後は探究推進部会の活動を昇華させた協働のあり方を検討していきたい。

謝辞

本研究にご協力いただいた実践校及び岐阜大学教職大学院の皆様にご心より御礼申し上げます。

参考文献

- 小野卓也 (2018). 「学校を『協働的』に機能させるミドルリーダーのあり方に関する研究-専門高校における取組-」, 『岐阜大学教職大学院紀要第1巻』, 65-74.
- 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第21巻』, 41-54.
- 中西美香 (2018). 「教職員の連携・協働づくりと学校変革に関する教育実践研究-「フロンティア委員会」の設置を通じた学校活性化-」, 『佐賀大学大学院学校教育研究科紀要第2巻』, 279-284.
- 中原淳、中村和彦 (2018). 『組織開発の探究 理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 中村和彦、金井壽宏、大谷友樹、平野光俊 (2016). 「戦略パートナー/チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発」『経営行動科学 第27巻』, 61-87.
- 中村和彦 (2018). 『入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる』光文社.
- 中村裕幸(2018). 「学校組織マネジメント」篠原清昭 監修 『学校管理職養成講座 スクールリーダー育成のための12講』ミネルヴァ書房, 53-69.
- 文部科学省 (2018). 『高等学校学習指導要領 (平成30年告示) 解説 総則編』東洋館出版社.
- 文部科学省 (2023). 『今、求められる力を高める総合的な探究の時間の展開 (高等学校編)』アイフィス.
- 文部科学省 中央教育審議会 答申『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～ (答申)』(令和3年1月26日、中央教育審議会答申).
- https://www.mext.go.jp/content/20210126-mxt_syoto02-000012321_2-4.pdf (2025年6月20日筆者最終確認) .