

〈研究論文〉

# 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——

水 本 徳 明

## 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——

水本 徳 明

### 1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、学校における場としての職員室の特質を明らかにすることである。筆者はこれまでに、明治期から昭和戦前期までの学校管理論・学校経営論の分析を通じて、日本の学校における職員室の形成と意味づけを明らかにした<sup>1)</sup>。

本稿では、分析の対象を主として雑誌『学校経営』の記事を取り上げる。『学校経営』は1957年に創刊され2004年3月をもって休刊となった。『学校経営』の記事を分析対象とする理由は、この雑誌が学校経営に関する理論や実践に関する記事を幅広く掲載し、職員室の実態に関する情報を得られるばかりでなく、職員室の在り方に関する論点を拾い上げるのに適していると判断するからである。『学校経営』の記事の分析に入る前提として、戦後1950年代までの学校管理・経営に関する図書（以下、学校経営書という）から職員室に関する記述を取り出し、職員室の実態とそれに関わる論点を整理する。

### 2. 戦後1950年代までの職員室に関する議論

#### (1) 職員室で行われる活動の多様性とその見直し

職員室で行われる活動が多様であることは多くの学校経営書が述べるところである。1949年の文部省『小学校経営の手引き』は「現在の教員室は、時には教師の控室であり、時には教師の事務室であり、時には教師の研究室であり、また時には会議室にもなるというように、きわめて複雑した機能をもっている。」<sup>2)</sup>と一般的な

様子を述べている。具体的な学校の例としても、東京の業平小学校では「当校の現状は、職員室が事務室であり、応接室であり、休養室であり、娯楽室である雑然とした環境であるため事務能率をあげるにはいたつて困難である。」<sup>3)</sup>との実態が報告されている。さらに整理すると「職員室で行われる活動をその機能上から分類すると、事務、会議、応接、休養などに大別できる。更に、事務はその性質から、次の二種類に分けて考えることができる。[改行] (一) 担任学級に関する事務 [改行] (二) 学校運営上の分掌事務」<sup>4)</sup>ということになる。

別稿で明らかにしたように、日本の学校の職員室は元々教員の休憩の場であった所に、授業の準備、校務の処理、会議、応接などの多様な活動を入れ込む形で形成された<sup>5)</sup>。それがここでは「複雑」、「雑然」と捉えられ、効率的な学校運営の支障であると認識されるようになっていく。

したがって、このような活動の多様性を見直すべきとの議論も少なくない。その場合、「最近では、教師が自分の担任の教室にデスクを持つという方式が、しだいに多く行われるようになってきた。そのような場合には、在来のように教師全部が事務机を持っている教員室の必要性はなくなる。そして、教員室は集会や休憩や、来客との応待などの場所というふうになるであろう。ただしこの場合にも、自分の担任のクラスを持たない教師は、この部屋にデスクをおくことになる。」<sup>6)</sup>というように、単に実際の傾向を述べたに過ぎないものもあるが、さらに踏み込んだ議論も見られる。

まず、『小学校経営の手引き』では「教師の常

筑波大学教育学系（人間総合科学研究科ヒューマン・ケア科学専攻）

時の居所は、どこがいちばんいいだろうか。自分の学級教室に余裕があるならば、教室の後方に席を設け、そこを担任教師の居所と定め、そこで常時児童を指導し、事務をとるというやりかたも一方法であろう。こうなると、いわゆる教員室は、むしろ教師の休養慰安の室とすることもよからう。』<sup>17)</sup>と、教室こそ教員の「居所」という捉え方をしている。また、武田は「休み時間などこそ、もつともせきらな子供の姿が現われる機会である。このような機会にこそ教師は子供によく接し、子供と共に遊びながら彼等を観察し理解することがたいせつである。」という「子供のガイダンス」の観点から、「休み時間ごとに全教師が教員室に集まる習慣に反省が加えられてきたわけである。アメリカの学校では、教室の後方片すみに教師の座席がある。教師は朝出勤すると、まず自分の教室に現れる。その自分の座席には事務用の表簿もおいてあり、もちろん学籍簿のような指導簿も、注意深い条件のもとに保管され、常時利用するようになっている。』<sup>18)</sup>と述べる。教育こそが教員の本務であり、教育上の積極的な観点から、教員がもっと教室にいるべきで、事務も可能な限り教室で処理すべきという主張になる。

次に、海後らは「(一)担任学級に関する事務」と「(二)学校運営上の分掌事務」について、「(一)の事務は必ずしも職員室で行われる必要はなく、むしろ、事務の性質上からは、担任学級の教室で行われることが望ましいといえるであろう。(二)の事務はその性質上、職員室のような共同の事務室で行われることを適当とする。ところで、(一)の学級事務を教室で行い、(二)の事務のみを職員室で行うというように割り切ることができたとすれば、この場合の職員室は職員全部のデスクを備える必要はないから大きな事務室は必要ではなくなる。」としている。そして、職員室を縮小して教員がお茶を入れて飲むことのできる休養室を設けるべきとする。「戦前は学校教育は質実剛健の風を養うにあるというので、学校の中に教師のための快適な休養の場所を設けるなどということは問題にならなかった」けれども、休養室には「学校教育関係の

図書や新聞を備えておいて、それらの閲覧もでき、また小グループの連絡関係の相談もできるというように計画されれば、有意義な室として活用できることになろう。」という<sup>19)</sup>。

さらに石は、学校の事務そのものについて「まず人の面で教育と事務とを分離し、教官から雑務を能う限りとり除き、教官をして教育に専念できるよう組織だてることである。もとより事務にまかせ得ない教務の面も多分にあり、したがって教官を完全に雑務から解放することは困難であるが、現状においては事務が煩雑でより過多である。教官の任務はただ一つ教えることである。[改行]教官を雑務から解放し、教育上の実績をあげさせるためには事務職員の充実と事務室の完備であり、組織である。事務職員は事務に関する訓練とこれに加えて教育に関する若干の訓練とをうけたものから選ぶことが大切である。」と述べ、「経営の合理化」の観点から教育と事務を人的に分離するとともに、事務室を完備して空間的にも分離することを主張している<sup>20)</sup>。

結局、教育的観点からは教員はできるだけ教室などにいたほうが良い、事務はできるだけ事務職員が事務室で処理したほうが良い、教員が事務を受け持つにしても学級で処理できる事務は学級で処理したほうが良い、ということから、教室は教師が居て教育活動とそれに直接関わる事務を処理する場、事務室は事務職員が居て事務処理を行う場になるということである。結果的に職員室で行われる活動は縮小されることとなる。こうした議論の背景には、学校における諸活動を空間的・人的に専門分化して合理化するとともに、人間関係の民主化を図るアメリカ流の学校経営論がある。ただ、現実はそのような方向には進まなかった。確かに教室には教員用の机と椅子が整備されていたが、事務職員の十分な配置と事務室の整備は進まず、職員室は相変わらず多様な活動を含み込む場であり続けた。

## (2) 職員室内部の秩序

職員室の雰囲気について、1955年に中川は「民主的な学校経営と指導の技術」の中で、「教

室訪問は権力的、査察的に行われるべきものではない。」との観点から、「教師は助言指導者を権力者とか権威者として、恐れるのではなく、自分の仕事を客観的に観察し、助力してくれる職業的同僚として親近感を持ち、この仲間から助力を得たいがために教室訪問を求めるといふようではなければならない。このような態度は、日常における校長、教師相互間の人間関係から生れるものであるから、平常において、互に親しみ深くつき合い、心安く話し合うことのできるような職員室の雰囲気をつくる必要がある。と同時に学校全体が教育の改善に対して、熱意をもって努力する強い意欲にもえていなければならない。」<sup>103</sup>と述べている。また、後藤敏夫は「私たちは、まず、お互が不完全な人間であり、職員室も不完全な集団であることを認めたいのです。そうして、よりよい集団づくりをしようと協力する中で、個々の成長をも願うようなそういう職員室づくりをしたいのです。これは、学級づくりのにぞむ場合と同じことではないでしょうか。[改行]とくに校長が、悪ければかえようといったような意識を持っていたり、自己に謙虚さがなく、職員を支配するような態度では、このような職員室づくりはできよう筈ありません。」<sup>104</sup>と述べている。ここには戦前の家族的共同体主義とは異なり、教員に対する校長のかかわりが「権力的、査察的」あるいは「支配するような態度」になる可能性に対抗して、「職業的同僚」として「個々の成長を望む」というような専門的な職業人としての連帯や信頼関係を確立すべきとの認識が見られる。

しかし、1959年に持田は「地域のポストと手にぎって公然と教師に圧力を加えている校長が一方自分の管理する学校をなごやかなファミリーな集団にするように努める。そして家庭的だんらんでカモフラージュしつつ人間関係の縦の序列化を巧みにはかろうとする。こういう傾向は最近多くなってきたことが指摘されている。ここで職員室がどんなに和気あいあいにみえても、それは人間と人間との真の結びつきによつて生まれたものでない以上、ここでは本当の統一はない。私たちはここに安住する甘さを克服

し、校長のいまの立場の本質をはっきりみきわめることによって仲間づくりをしなければならぬところに来ている。私たちはこうした局面で『おやじ』と呼べない校長と職場を共にしている。それは苦しく、厳しいことだ。けれどもこのつらい対応関係に立ってこそ、私たちは教師としてのびて行けるのだ。」<sup>105</sup>と述べるを得なかった。「ファミリアな集団」化に失敗すると、「鬼門のような職員室にはめったに顔を出さない教師もでてくる。職員室を中心にできている圧力にたえかねて、教師は教室にとじこもって、サザエのように蓋をとじてしまう。それでやっと自分の安全だと思われる場所を見つけたわけである。」<sup>106</sup>という実態も生み出される。

1956年に成立した地方教育行政の組織及び運営に関する法律（以下、地教行法）による学校管理体制の強化の下、管理主義的な序列化と家族主義的な融和の狭間で、職員室の内部を経営的に合理化・民主化することは困難となる。「職員室や校長室に麗々しく掲げられた『本校教育目標』『教育方針』について、「売薬の効能書きみたいにかくさんの箇条書きがならんだのを見ると『額縁の中の目標』という感じがします。」<sup>107</sup>、あるいは「教師は学校全体の教育計画や行事などには消極的になり、学校における教師の広場としての職員会議などにも余り意義を認めようとしたり勝ちである。職員室にも余りよつつかなくなる。」<sup>108</sup>という実態がもたらされる。

### 3. 『学校経営』誌における職員室に関する記事の分析

#### (1) 全体の傾向

雑誌『学校経営』は地教行法成立の翌年、1957年に創刊されている。もとよりアメリカ流の school administration とは異なる、日本における「学校経営」という発想が、地教行法による学校管理体制の強化の中での学校の自主的な経営という課題意識に発するものであり、『学校経営』もその課題意識を有していたといえる。その『学校経営』が、自律的学校経営の確立が教育改革の柱となった2004年に休刊に追い込まれたことは皮肉である。

ここでは、1957年から2004年の『学校経営』に掲載された記事から職員室に触れているものを抽出した。たとえば校務の処理は多くの場合職員室で行われるし、会議も職員室で行われることが少なくないと思われるが、校務分掌や会議をテーマにした記事であっても、直接職員室に言及していないものは取り上げなかった。職員室という場への注目ということを大事にしたからである。表はそれを整理したものである。全体の記事は142件である。同じ記事が複数の巻に重複して掲載されている場合は、初出のもののみ取り上げた。時期的には8年ごとの6つの時期に区分したが、これはまったく便宜的なものである。一つの記事の中で複数の分類にわたる内容があるものは重複して分類した。そのため、各年代の記事数の合計は「全体」の記事数を越える。また、内容分類の割合も全体の記事数142件を基に算出したので、その合計が100%を超える。

内容的な分類で見ると、全体としては職員室におけるコミュニケーション・人間関係に触れたものが最も多い。次いで、校長に関わる内容、雰囲気に関わる内容、教頭に関わる内容となっている。職員室が教職員のコミュニケーション(管理職と職員のコミュニケーションも含めて)の場として重視され、そこで形成される人間関係や雰囲気が学校経営の課題となってきたことが分かる。また、研修、休憩、経営という多様な活動の観点から職員室が論じられてきたことも分かる。また、前節で述べたように、戦後の

学校経営論においては職員室の存在自体を見直す見解が少なくなかったが、ここで取り上げた記事ではそのような内容のものはきわめて少ない。1950年代後半以降になると、実践的には日本の学校に普通に存在してきたような職員室は自明のものとされてきたといえよう。

表により時期ごとの変化を見ると、全体として1973～80年以降の記事数が多くなっている。1989～96年が最も多く33件、次いで1973～80年で29件である。他の時期と比べてこの二つの時期に共通して多いのは、教頭に関わる内容である。1973～80年については1974年の教頭の法律職化が教頭の役割に対する注目を高めた影響であると思われる。また、1989年以降施設・設備に関する内容が増加しているが、学校建築の多様化やコンピュータの導入などの影響の現れである。その他内容分類ごとに増減があるが、その詳細については以下で触れることとする。

## (2) 雰囲気

職員室の雰囲気はどのような言葉で語られているだろうか。良い雰囲気を表現する言葉は4つに分ることができる。多い順に示せば、第一に「明るい」「明朗」、第二に「和」や「和やか」、「親和的」という和を示す言葉、第三に「活発」「生き生き」「士気」など活動性を示す言葉、そして第四に「裸になって接触」、「子どものために協力一致できる」など具体的な内容を示す言葉である。逆に良くない雰囲気は「暗い」、「けわしい空気」、「しらけた空気」などの言葉で示されるが、良い雰囲気についての言及よりも少

表 職員室に関する『学校経営』の記事の分類

年代	雰囲気	コミュニケーション・人間関係	校長	教頭	その他の教職員	児童生徒	休憩	研修	経営	施設設備	職員室の設置	外国の例	全体
57～64	5	3	3	1	1	2	0	3	0	2	1	1	14
65～72	4	5	3	1	0	2	1	0	4	3	1	1	17
73～80	7	12	6	8	4	2	7	3	3	2	0	0	29
81～88	2	17	5	4	9	1	6	5	4	2	2	0	25
89～96	5	10	5	8	5	1	8	3	1	4	0	0	33
97～04	3	12	6	2	2	6	2	3	2	7	1	0	24
合計	26	59	28	24	21	14	22	17	14	20	5	2	142
割合(%)	18.3	41.5	19.7	16.9	14.8	9.9	15.5	12.0	9.9	14.1	3.5	1.4	

ない。ただ、良い、悪いの判断は微妙なところもあり、職員室の和は重要ではあるが、「職員間に和が保たれていることが、ただちに職場の生産性を保障するものではない」という指摘もある<sup>197</sup>。職員室の雰囲気は「明」、「和」、「活」という3つの次元で捉えられているといえよう。

職員室の雰囲気に影響を与える要因はどのように捉えられているだろうか。一つは管理職と教職員の関わり方であり、たとえば校長が職員室の「気分の醸成が学校経営の一番基本的な仕事」と自覚し、「校長も職員も相互に善意を認め合い、その努力に敬意と感謝を表し合うこと」が大切であるとされている<sup>198</sup>。逆に、職員室での会話が校長に伝わっていたことがわかって、「なごやかで平和だった職員室の空気は、翌日から一変した。」という例が報告されている<sup>199</sup>。こうした問題の背景には管理職と教職員組合との関係の問題があり、教研集会や統一行動への対応をめぐる「空気がけわしく」なったり、「雰囲気をこわして」しまったり、「白けた空気」になったりしている<sup>200</sup>。ただ、こうした記事は1989年以降の時期ではほとんど見られなくなる。1990年の日教組の路線転換が影響していると思われる。教員の立場から職員室の汚さとけじめのなさを指摘した投稿では、「雰囲気や使われ方は教職員の意識によって大いに左右される」とする一方で、「情けない話だが管理職の厳しい「点検」が必要ではないか」としたものもある<sup>201</sup>。

また、職員室の雰囲気が変化した具体的なプロセスを述べたものもある。一つは学校経営計画の作成を通じたものであり、校長が示した「『学校経営』の計画の概要をもとに、各校務分掌担当者を中心に教育計画を作る作業を三月中旬まで続けることになるのである。この間、短い時間を利用して各分担任ごとに話し合いが行われ、職員室も活気が出てきたのである。」とされている<sup>202</sup>。いま一つは、長年教頭昇任者のなかった学校で、校長が候補者推薦を強力に推進した結果、「最終結果は一名が候補者名簿に登載された。しかし、このことが契機になって、職員室全体は活気づいた。静かに定年を待つというムードは一掃された。とくに年若い教員は積極

的に問題を発見し、この解決に取り組む姿勢を示し始めた。」という事例である<sup>203</sup>。また、週案の提出とそれに対する校長の助言のフィードバックを通じて「週案を提出することを『校長のラブレターをもらってくる』というような雰囲気が職員室にも生まれてきた」という事例もある<sup>204</sup>。さらに学校評価項目に職員室の雰囲気を取り上げ、改善の対象にしようとする議論もある<sup>205</sup>。

このように、職員室の雰囲気には多様な要因が関わって、複雑な様相を呈している。佐々木渡は「職員室のムード」を「職場基準」と呼び、「職員室に望ましくない職場基準がみられる場合には、それを修正するか新しい職場基準を設定するかしなければならない。職場基準は、長い時間の中ではこうするようにしてできあがったものが多いから、このことは容易ではないが、なんとかしてそれを成しとげなければならない。」と述べている<sup>206</sup>。ある意味では職員室にはいつも惰性に向かい、良くない雰囲気の形成される力が働いていると認識されているのかもしれない。だから、校長は「着任以来五年、前校長時代からできているこの職員間の親密な協和の空気を一層よくすることに心を配り、この力を仕事の上に結集することに努めている」<sup>207</sup>ということになるし、「私の学校の職員室は、いつも明るく、開放的である。このような雰囲気を持続させるために、自分はどうあればよいか、私の仲間はこう自分に問いかけ、絶えず自分を超える努力を実践している。」<sup>208</sup>というように、校長だけでなく教職員の継続的な努力が必要になる。先に引用した意見のように、職員室の和が学校としての生産性すなわち学校教育の効果につながる可能性があるとするなら、和という次元だけで職員室の雰囲気を捉えるのではなく、活動性という次元で捉えてそこに経営的な働きかけをしていくことが課題とされてきたともいえよう。

### (3) コミュニケーション・人間関係

職員室は何よりも教職員間のコミュニケーションと人間関係の場として注目されている。ただし1960年代前半までの記事は具体的なコミュ

ニケーションの内容に言及するのではなく、会議などで自由な発言ができるようにしたい<sup>(52)</sup>、「教師自身の仲間づくり」<sup>(53)</sup>など、自由なコミュニケーションのできる関係づくり自体が課題とされ、それが「職場の民主化」すなわち「人間関係の近代化」<sup>(54)</sup>として捉えられている。

1960年代後半以降の記事になると具体的なコミュニケーションの内容について言及されるようになる。職員室でのコミュニケーションの話題という観点から第一に注目されるのは、子どもや教育のことが話題になっている、あるいは話題にすべきであるという議論である。この種の議論は時期に関係なく、継続的に記事として現れる<sup>(55)</sup>。第二に職員室での話題が教職員の家庭や家族などにも及ぶことである<sup>(56)</sup>。ただし、教職員の私的事柄を職員室でのコミュニケーションの話題とすべきという記事は少なく、後に見るようにそれは管理職が把握しておいて教職員に対する指導の中で活かすべき事柄と捉えられる場合が多い。第三に、職員室でのコミュニケーションの話題が世間話や男女関係、校長の悪口など職務とは直接関係ないことに及んでいることに関する記事がある。このことに関する記事の態度はアンビバレントである。すなわち、職員室での話題が世間話に及ぶのも楽しい雰囲気を作るものとしてよしとしたり<sup>(57)</sup>、校長の悪口を言えるのも学校が平和な証拠だと受け止めたりする<sup>(58)</sup>見解がある一方、職員室での話題が「軽く空虚になっていく」と感じたり<sup>(59)</sup>、職員室での校長の話題のくだらなさや新採教員があきれたり<sup>(60)</sup>、話題が父母の批判やレジャーに関するものが多いことを反省的に捉えたりする<sup>(61)</sup>ものもある。

次に職員室でのコミュニケーションの主体、すなわち誰と誰がコミュニケーションしているのかあるいはすべきか、また誰と誰がコミュニケーションしていないのかという関係についていくつかの論点を取り出すことができる。第一は管理職と教員間のコミュニケーションであり、一般的には職員室を利用して管理職と教員間の人間関係を親密化すべきとされているが<sup>(62)</sup>、教頭がいないとほっとする教員の実態も報告さ

れている<sup>(63)</sup>。また、職員室は担任と専科教員<sup>(64)</sup>、スクールカウンセラーと教員<sup>(65)</sup>、また学年教師集団<sup>(66)</sup>のコミュニケーションの場として役立っている場合もある。しかし一方、職員室には組合員と管理職・非組合員<sup>(67)</sup>、男性教員と女性教員<sup>(68)</sup>、若い教員とベテラン教員<sup>(69)</sup>などの対立やディスコミュニケーションもある。これらの対立やディスコミュニケーションが拡大すると、私語がなく黙々と仕事をする職員室を教育実習生が気味悪く感じたり<sup>(70)</sup>、「無力感、シーンとしている職員室」で教員が適応障害に陥ったりすることになる<sup>(71)</sup>。

#### (4) 管理職・教職員・児童生徒と職員室

前述のように、管理職は職員室で教職員と良好なコミュニケーション、人間関係を形成すべきことが繰り返し述べられているが、総体的に職員室における管理職と教職員の関係は教室における教員と児童生徒との関係になぞらえて捉えられている。すなわち、校長が教職員の担任と捉えられたり<sup>(72)</sup>、教頭が職員室の担任と捉えられたりしている。とくに教頭は「職員室の担任として、学級担任と同様に、職員一人一人のいろいろな面を掌握し、生かし、育てる努力こそ欠くことはできない。」<sup>(73)</sup>、あるいは職員「教職歴をはじめ家族構成、通勤経路、趣味など多方面について把握し」、「こちらから校務分掌上のことを話題にし、学級経営だけでなく広く学校経営に参画できるよう意欲付け」することが重要だといわれている<sup>(74)</sup>。そしてこのため、管理職には明るさや柔和さとともに、公平さが強く求められることになる<sup>(75)</sup>。

教職員にとっては職員室が休息の場でもあるけれど、職員室で同僚との関係がうまくいかず職員室を嫌がる教員がいる<sup>(76)</sup>。また逆に、子どもとの対話が苦手な「天の岩戸に隠れるように、さっと職員室へ閉じこもってしまう」教員もいる<sup>(77)</sup>。そして、事務職員も職員室に対して微妙な関係を持っている。職員室に事務職員の席がある場合、「職員室で会議が行われるので事務をやりながら聞いている」という形で職員会議に「出席」し、職員会議が職員室以外で行われる場合や運動会のときなどは「職員室での『留守番』

のために居残っていたりする。そのような中で、「職員室、子ども、父母の仲に積極的に入っていく、頼りにされる事務職員になる」という理想を追い求めている<sup>655)</sup>。

また、児童生徒との関係で言えば、職員室はそこから児童生徒を監督・管理する場であるとともに<sup>656)</sup>、生徒が出入りし「室内の状態をきびしくとらえる」こともある<sup>657)</sup>。ある小学校では職員室と校長室が1階に並んで作られ、低い大きな窓ガラスがはめ込まれ、「子どもたちは遊びながらも先生たちの動きをしっかりと、目線でもとらえられる幸せな状況にある」<sup>658)</sup>。しかし、ある中学校では職員室が番長グループの溜まり場となり、「机の引出しは勝手に開けられ、ときにはひっくり返され、またときには教師が殴られるといった、滅茶苦茶な状況」が生じたりもしている<sup>659)</sup>。

#### (5) 職員室の機能

このように、管理職、教職員、児童生徒と職員室の関係はかなり錯綜している。そのことは、職員室の機能が錯綜しているということでもある。まず、職員室は教職員にとって休憩の場所であり「緊張をほぐす」ことが大事であるとされるが<sup>660)</sup>、教頭が不在だと授業に「遅れて行くし、早く帰ってくる」実態も見られ<sup>661)</sup>、サービスにルーズな教員に対しては「だいじなきまりや基本的な態度についてはしっかりと指導する必要がある」とされる<sup>662)</sup>。

また、職員室は研修の場でもある。まず、職員室におけるコミュニケーション自体が研修の機能を持つという認識が繰り返し表明されている<sup>663)</sup>。実際にも、研究授業について職員室で夜遅くまで議論したり<sup>664)</sup>、アイデアの出し合いや技術の習得・交換が活発に行われていたり<sup>665)</sup>という事例も報告されている。また、「工夫された指導案については、職員室に直ぐに広がり、次の教師の指導案には、それを踏まえた指導の工夫が見られるようになった」例も報告されている<sup>666)</sup>。しかし一方で、職員室に情報が積み上げられたままで活用されていない<sup>667)</sup>、あるいは世代間不均衡により「意識的な成長がない」<sup>668)</sup>状況がもたらされたりしている。したがって、

研修の場として職員室を機能させるには雑誌や図書、指導計画などの資料を活用できるように整備するなどの工夫が必要になる<sup>669)</sup>。

学校経営のプロセスという観点からは、「学校経営の原動力は職員室の和である」と言われたり<sup>670)</sup>、「組織的・経営的な活動を機能的・具体的に展開するのが職員室の経営」であるといわれたりして<sup>671)</sup>、学校経営上の職員室という場の重要性が認識されている。しかし、職員室におけるコミュニケーションは先に述べたように必ずしも良好であるとは限らず、職員室に掲げられた教育目標も形骸化している場合が多いことが指摘されている<sup>672)</sup>。

#### (6) その他の論点

最後に以上に述べてきた以外の二つの論点について整理しておこう。

第一は、職員室に関わる施設設備の問題であるが、いくつかの観点から論じられている。一つは休憩に適した空間を作り出す観点であり、職員室内に喫茶コーナーや休憩コーナーを設けることが提案されているが、多くの場合、そこには図書や雑誌などを備え付け研修的な効果も期待されている<sup>673)</sup>。ただ、休憩室自体を職員室とは別に設けるべきという意見も見られる<sup>674)</sup>。次に、会議や打ち合わせのためのコーナーやテーブルを職員室内に設けるという実践や提案がある<sup>675)</sup>。一方でコミュニケーションの場自体を職員室の外に整備し、「会議室を職員室の隣に移設し、談話室的側面、潤いとくつろぎの場として整備した。本棚、消耗品戸棚、学年資料保存戸棚、テーブルを置き、コピー機を移動、コピー沸かし器を設置し、また、喫煙場所と指定した」ことにより、「職員間に本音で語り合える雰囲気や仲間意識がより一層深まることを期待した」実践もある<sup>676)</sup>。さらに2000年以降になると、職員室の間仕切りをガラス張りにすることが推奨されたり、その事例が紹介されたりしている。これは一方では職員室から外部を観察することによる危機管理のためであり<sup>677)</sup>、他方では外部から職員室内部が見えるオープンな職員室づくりのためでもある<sup>678)</sup>。

第二は職員室の設置自体に関する問題である



が、このことに関する記事は少ない。1960年代の記事ではアメリカンスクールに日本の学校のような職員室がなく、「先生方は、各担任の教室を、自分の個室のように、装飾し整備している」ことに注目しているが、それ以上の考察はなく<sup>(79)</sup>、学校評価基準選定の具体的観点として「校長室、事務室、職員室、保健室等学校管理に必要な室が設けられているか。」が挙げられるなど<sup>(80)</sup>、職員室の設置は当然のこととされている。しかし、1980年代後半になると「職員室の存在意義を問い直す」必要が主張されたり<sup>(81)</sup>、学年教師集団を中心とした学校経営のために職員室とは別に「学年教員室」の設置を推奨したりする議論が見られるようになる<sup>(82)</sup>。そして最近では職員室のない公立小学校で、「各教師の机は、各階の一角に設けられた「教師コーナー」に置かれており、授業の無い時間中、各教師はそこで過ごす」ことにより、「休み時間中でも子どもたちの様子を把握でき」、「いじめや学級崩壊を防ぐ力」もあることが紹介されている<sup>(83)</sup>。

#### 4. まとめと考察

1950年代までの学校経営書及び1957年から2004年にいたる雑誌『学校経営』の記事から職員室に関する議論を取り上げ、分析してきた。そこから明らかになったことを、学校における場としての特質という観点から改めてまとめ、考察を加えることとする。

第一に、戦後の機能主義的な学校経営論の立場から、職員室に集積されていた諸活動を空間的、人的に専門分化する方向が示されたが、実態はそのようには進まなかった。『学校経営』の記事で見ると、小学校で職員室をもたない例が示されたのは2002年であった。一般的には職員室は教職員の休憩、授業の準備、校務の処理、研修、児童生徒の指導、(校庭などにいる)児童生徒の管理・監督など多様な活動を含み込む、活動という点では錯綜した場であり続けた。

第二に、そのことが職員室という場で良くも悪しくもある活動が別の活動に影響を与える、言い換えると連結される関係を生み出した。たとえば、休憩の場では許容されるあるいは推奨

される世間話が、校務の処理や研修にとっては障害となる。逆に休憩コーナーに教育図書などがおかれ、教育的な話題がコミュニケーションのテーマになることで、休憩と研修が一体化する。ある教員の授業の準備が他の教員の授業の準備に影響を与え、指導案が改善されたりする。極端な場合は、児童生徒の指導が逆転して職員室が番長グループの溜まり場になり、他の活動が麻痺する事態も生じている。たとえば、森が紹介しているドイツの学校の職員室のように、そこが教員の休憩の場として特化され、鍵がかけられて区切られているならそのような事態には至らないはずである<sup>(84)</sup>。休憩コーナーや打ち合わせコーナーの設置は、そのような錯綜する活動を職員室内部で区分し、影響関係を整理しようとする試みであると意味づけられる。

第三に、そのような連結が職員室という空間とそこにいる人間自体を媒介として成り立っているために、場の雰囲気やそこでの人間関係が極めて重要な機能を果たすことになる。職員室でのコミュニケーションは、学校経営上の明確な権限と責任に基づく合理的なコミュニケーションという性格をもちにくく、人間関係の問題と別ち難く結びついている。そこには、管理職と一般教職員という公的な役割関係だけでなく、性別やインフォーマルな人間関係が強く影響する。また、時代的な背景もあって、文部省対日教組という対立が影響を及ぼした。コミュニケーションに複雑な要因が影響することから、「長い時間の中ではこうするようにして」職員室の雰囲気が形成され、容易に変革できないこととなる。また、人間自身に対する負荷が大きいので、人間関係がうまくいかない場合職員室を回避したりメンタルな問題を抱える教職員が現れることとなる(一方で、教室も人間自身にかかる負荷の大きい場であるから、そこを回避して職員室に逃げ込む教員も現れる)。

第四に、だからこそ職員室は学校経営にとって戦略的に重要な場であるといえる。学校経営にとっては職員室を設置しない、あるいは職員室とは別に学年教師集団の教員室を設置するという選択肢も開かれている。学校経営の諸機能

を空間的にどのように分化するのか、学校として再検討すべき時期に来ている。ただしその場合、諸機能を空間的に分化するのがいいとは単純にはいえない。高等学校では職員室がないあるいは職員室はあっても教員はもっぱら教科ごとの教員室を使用しているということは珍しくないが、あえて「大職員室」による教員間の連携が図られることもある<sup>65)</sup>からである。また、従来のような職員室を持つ場合でも、そこをどのような場としていくかということが学校経営全体に影響を及ぼすことは明らかである。たとえば、学校教育目標の見直しや学校経営計画の作成を通じた学校改善も、場としての職員室の変革を通じてより実質的な効果をもたらしえる<sup>66)</sup>。学校が組織力を高めるためには職員室という場のマネジメントが重要であり、実際の学校経営をその観点から捉えなおす必要があるといえる。

## 注

- (1) 水本徳明「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, 2005年a, 130-144頁。また、水本徳明「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, 2005年b, 89-96頁。
- (2) 文部省『小学校経営の手引き』1949年, 140頁。
- (3) 業平小学校『都市小学校の経営』1950年, 87-88頁
- (4) 海後宗臣他(編)『学校環境の整備と改善(明治図書講座学校経営3巻)』明治図書, 1957年。
- (5) 水本, 前掲, 2005年a。
- (6) 平田与一郎(編)『校長実務』新光閣, 1953年, 103-104頁
- (7) 文部省, 前掲, 1949年, 140頁。
- (8) 武田一郎『学校学級経営の基本問題』牧書房, 1949年, 126-127頁。
- (9) 海後他, 前掲, 1957年。
- (10) 石三三郎「学校経営論」東京教育大学内教育学研究室(編)『学校行政(教育大学講座13)』金子書房, 1950年, 112-113頁。
- (11) 中川武夫『民主的な学校経営と指導の技術』東洋館出版社, 1955年, 179頁
- (12) 後藤敏夫「校長の座」志波末吉ほか『現場の校長学』明治図書, 1957年, 114-115頁。
- (13) 持田栄一「職場教師の生活—日教組第八次教研職場教師の生活分科会報告—」『日本の教育』8, 1959年(都教組目黒支部からの報告), 持田栄一『教育管理』国土社, 1961年, 388頁より重引。
- (14) 榎本稲子・正木欽七・日俣周二・上滝幸治郎「学校経営をめぐる人間関係の問題—とくに教師間の【和】について—」教育経営学会(編)『学校経営の基本問題』明治図書, 1959年, 65-67頁。
- (15) 佐古田好一・師井恒男『学校経営99の相談』明治図書, 1957年, 16頁。
- (16) 榎本他, 前掲, 1959年, 65頁。
- (17) 佐々木渡「校長のリーダーシップ(学校経営研究講座第十五回)」『学校経営』14(8), 1969年, 52頁。
- (18) 高川義治「明るく楽しい学校づくり」『学校経営』6(2), 1961年, 64頁。高川は当時、富山市立堀川小学校長。
- (19) 「スパイ作戦すべからずく校長べからず集11」『学校経営』20(2), 1975年, 85頁。
- (20) 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*4 教研集会」『学校経営』24(8), 1979年, 100頁, 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*6 内部告発」『学校経営』24(10), 1979年, 103頁, 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*10 統一行動」『学校経営』25(1), 1980年, 97頁。
- (21) 永野三十四「職員室」『学校経営』35(11) 1990年, 74-75頁。永野は当時、公立中学校教諭。
- (22) 結城市立城西小学校「【教え込み】から【学びあう】教師への転換を目指す学校経営—「生きる力」をはぐくむ授業づくりを通して—」『学校経営』45(8), 2000年, 110頁。
- (23) 「昇任(教頭へ)(校長の人事対策)」『学校経営』36(11), 1991年, 93頁。

- (24) 榊原依一「校長の個性を生かし教師集団と協調する工夫(学年会・教科部会を動かす経営技術)」「学校経営」36(14), 1991年, 244頁。
- (25) 村田平「学校経営の計画」【学校経営】15(5), 1970年, 103頁, 長谷川浩「学校改善のための学校評価の実践」【学校経営】40(8), 1995年, 48頁。
- (26) 佐々木渡, 前掲, 1969年, 52頁。
- (27) 高川義治, 前掲, 1961年, 63頁。
- (28) 安藤善次郎「“信頼によって創り合う”学校経営」【学校経営】33(2), 1988年, 92頁。
- (29) 武田一郎, 椎野開蔵, 海後勝雄, 牛山栄治, 吉田昇, 上野芳太郎「〈座談会〉学校経営の前進のために」【学校経営】2(9), 1957年, 33頁。
- (30) 松崎朔江「生活指導を中心とした学校経営—M中学校の研究と実践」【学校経営】9(10), 1964年, 30頁。
- (31) 「学校プロフィール 沼津市立千本小学校・韭山町立韭山中学校」【学校経営】10(4), 1965年, 65—66頁。
- (32) たとえば, 小松原功得「新米校長奮闘記」(投稿)【学校経営】17(9), 1982年, 118頁, 千葉県柏市立酒井根小学校「『個別化』と『実証性』を協調する学校経営」【学校経営】20(2), 1975年, 77頁, 宮園實範「職員室・主事室・事務室の運営(新しい学校へのアドバイス—学校経営の活性化をめざす—⑩)」【学校経営】31(11), 1986年, 70頁, 安藤, 前掲, 1988年, 92頁, 門田美恵子「保健室登校とそれを支える校内の体制づくりについて」【学校経営】43(3), 1998年, 43頁。
- (33) たとえば, 林 喜佐雄「中学校経営における校長の日課」【学校経営】12(9), 1967年, 73頁,
- (34) 福島恒春「学校経営の理論と実際」【学校経営】11(9), 1966年, 43頁。
- (35) 「〈校長べからず集7〉中傷に動揺すべからず」【学校経営】19(11), 1974年, 81頁。
- (36) 犬飼良郎「炉辺閑話ならぬ職員室のストーブ談義」(投稿)【学校経営】18(2), 1973年, 118頁。
- (37) 宮本三郎「教育指導者としての校長 その形成過程を顧みる(上)」【学校経営】31(2), 1986年, 112頁。
- (38) 宮園實範「学校が変わった一校内研修を通して」【学校経営】33(5), 1988年, 93頁。
- (39) たとえば, 福島, 前掲, 1966年, 43頁, 学校経営研究会「学校経営のチェックポイント⑩人事管理 能力を生かす人事管理」【学校経営】22(1), 1977年, 62頁, 宮園, 前掲, 1986年, 69—70頁。
- (40) 「校長の手帳10 提案制度」【学校経営】29(1), 1984年, 110—111頁。
- (41) 林正樹「教職員の持ち味が生かされている学校(特色ある学校と経営をつくる 学校の特色は何によって生まれるのか⑪)」【学校経営】39(5), 1994年, 56頁。
- (42) 東京都北区立十条中学校「スクールカウンセラーの実践と学校経営」【学校経営】41(12), 1996年, 36, 39頁。
- (43) 天笠茂「ティーム・ティーチングに取り組む学校の経営診断」【学校経営】41(3), 1996年, 81頁。
- (44) 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*2 分会会議」【学校経営】24(5), 1979年, 90頁, 大石勝男「校長は現任校で何をするか—あせらず, あきらめず, 一つの改革を—」【学校経営】39(3), 1994年, 16頁。
- (45) 「現代教師群像2 女性教師群像」【学校経営】26(5), 1981年, 91頁。
- (46) 木川達爾・杉原誠四郎・林部一二「鼎談現代学校経営を語る」【学校経営】21(10), 1976年, 32頁。
- (47) 生駒俊一「教育誌展望〈7月号〉」【学校経営】28(9), 1983年, 124頁。
- (48) 夏目誠「事例から知る教員のメンタルヘルス」【学校経営】49(3), 2004年, 94頁。
- (49) 清水庄太郎「心と心」【学校経営】26(13), 1981年, 177頁, 牧田章「学校改善を成功に導く経営技術(学校改善の経営技術)」【学校経営】36(14), 1991年, 77頁。
- (50) 「職員室の担任(教頭学入門36)」【学校経営】36(3), 1991年, 84頁。
- (51) 石塚忠男「職員室担任としての教頭」【学校経営】41(11), 1996年, 27頁。
- (52) 佐々木渡, 前掲, 1969年, 52頁, 斑目文雄

- 「学校における人間関係の診断(学校経営診断講座第十二回)」『学校経営』16(3), 1971年, 45頁。
- (53) 木川達爾・杉原誠四郎・林部一二, 前掲, 1976年, 32頁。
- (54) 萩野一郎・豊田市郎・新倉繁夫・横田正一・吉野茂夫・山根啓作「《座談会》これからの学校経営とその課題」『学校経営』26(13), 1981年, 64頁。
- (55) 望月厚志「統計・資料にみる 学校事務の実態と教職員の意識」『学校経営』44(4), 1999年, 42-55頁。
- (56) 林 喜佐雄「中学校経営における校長の日課」『学校経営』12(9), 1967年, 71頁。
- (57) 板井角也「教頭職の二年間を振りかえって—教頭のコ構えと指導助言を中心に—」『学校経営』24(3), 1979年, 81頁。
- (58) 青木朋江「校長のリーダーシップのもとで教職員が存分に力を発揮している小学校(ユニーク教育最前線24)」『学校経営』47(4), 2002年, 50-51頁。
- (59) 青木朋江「生徒指導困難校のレッテルを返した中学校—教職員の協働, 学校間・関係機関・地域との連携の中で—(ユニーク教育最前線29)」『学校経営』47(9), 2002年, 80頁。
- (60) 「スパイ作戦すべからず校長べからず集11」『学校経営』20(2), 1975年, 84頁。
- (61) 「校長の手帳10 提案制度」『学校経営』29(1), 1984年, 110頁。
- (62) 学校経営研究会「学校経営のチェックポイント⑩人事管理 能力を生かす人事管理」『学校経営』22(1), 1977年, 63頁。
- (63) 波根治郎「校内における教員の指導と研修」『学校経営』3(2), 1958年, 50頁, 編集部「学校経営に関する調査の報告(五)教職員の現職教育・学校事務の能率化」『学校経営』4(2), 1959年, 80頁, 宮園實範, 前掲, 1986年, 67頁, 「職員室の経営(教頭学入門1)」『学校経営』33(4), 1988年, 81頁など。
- (64) 徳増長五郎・木田徳次郎・斎藤静応・向井茉莉子・林部一二「座談会 学校経営研究にどう取り組んだか(第十回学校経営研究賞を受賞して)」『学校経営』22(6), 1977年, 239頁。
- (65) 福井尚「子どもと直かに触れ合う学校経営」『学校経営』23(1), 1978年, 83頁。
- (66) 結城市立城西小学校, 前掲, 2000年, 145頁。
- (67) 新学校経営研究会「教育情報の収集と整理・活用」『学校経営』27(8), 1982年, 60頁。
- (68) 佐藤明彦「若手・中堅の『人材不足』は現場に何をもたらしているのか(特集Ⅱ)組織運営を悩ます職員室の『世代的不均衡』」『学校経営』49(1), 2004年, 77頁。
- (69) 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*1 校長交渉(1)」『学校経営』24(4), 1979年, 101頁, 宮園實範, 前掲, 1986年, 67頁など。
- (70) 後藤弘文「ゆとりを作る学校経営」『学校経営』23(12), 1978年, 63頁。
- (71) 波多野久雄「校長室の経営(新しい学校へのアドバイス)—学校経営の活性化をめざす—⑬」『学校経営』31(4), 1986年, 69頁。
- (72) 清原淳平「学校経営における人間関係の特殊性(3)」『学校経営』19(7), 1974年, 88頁。
- (73) 福島恒春「学校経営の理論と実際」『学校経営』11(9), 1966年, 43頁, 「\*校長\*教頭\*分会長\*\*\*1 校長交渉(1)」, 前掲, 1979年, 101頁。
- (74) 永野三十四「職員室」『学校経営』35(11), 1990年, 75頁。
- (75) 神奈川県川崎市立新城小学校「全校縦割り組織(オープングループ)による集団活動の実践—心の教育の場を求めて—」『学校経営』29(6), 1984年, 105頁, 大石勝男「校長は現任校で何をするか—あせらず, あきらめず, 一つの改革を—」『学校経営』39(3), 1994年, 21頁。
- (76) 川崎学校改善研究会「学校改善を進めるための実践研究—「学校経営診断カード」の活用を通して—」『学校経営』45(8), 2000年, 45-46頁。
- (77) 山本俊哉「学校施設における防犯設計の手法—既存施設の点検と改修の具体策を中心に—」『学校経営』47(11), 2002年, 32頁。
- (78) 長澤悟「教育と学校建築の融合—福島県三春町の取り組み—」『学校経営』46(8), 2001年, 19頁。
- (79) 「学校経営の能率と教員」『学校経営』8(7),

- 1963年, 81頁。
- (80) 林部一二「学校経営の評価と改善(新学校経営講座第一二回)」『学校経営』13(4), 1968年, 61頁。
- (81) 宮園實範, 前掲, 1986年, 63頁。
- (82) 天笠茂「学校の活性化—校内教師集団の分離と結合—」『学校経営』31(13), 10頁。
- (83) 佐藤明彦「地域に開き, 地域の力を借りて子どもの安全を守る—福岡県福岡市立博多小学校—」『学校経営』47(11), 2002年, 45—46頁。
- (84) 森隆夫「ヨーロッパの知恵—その生活と教育—(3)」『学校経営』16(5), 1971年, 89頁。
- (85) 溝口ニ三郎・松浦昇・下田幸治郎・小泉晴一・宮下純「大規模校における分掌組織と運営(上)」『学校経営』23(3), 1978年, 77頁。
- (86) 結城市立城西小学校(前掲, 2000年)の事例がそのことを端的に示している。

**Shokuin-shitsu (Staff Rooms) as a Field or “Ba” in Schools:  
Through an analysis of articles of the Journal  
*Gakkou Keiei (School Management)***

Noriaki MIZUMOTO

In this paper I analyze articles of the Journal *Gakkou Keiei (School Management)* to investigate characteristics of Shokuin-shitsu (Staff Rooms) as a field or “Ba” in schools.

Since the end of the Second World War to the 1950s in some texts on school management, the functional complication of Shokuin-shitsu (Staff Rooms) was pointed out and the redistribution of functions to classrooms and administrative offices was proposed. It has been said, that the inner structure of Shokuin-shitsu (Staff Rooms) was democratized and based on professional trust.

There are 142 articles that refer to Shokuin-shitsu (Staff Rooms) in the Journal *Gakkou Keiei (School Management)*. Of those articles 41.5% concern communication and human relations, and 18.3% relate to the atmosphere of the Shokuin-shitsu (Staff Rooms).

Through an analysis of the articles, I identify the characteristics of Shokuin-shitsu (Staff Rooms) as a field or “Ba” in schools. First, Shokuin-shitsu (Staff Rooms) remains a functionally complicated field where teachers and other staff take breaks, prepare for classes, do their office work and so on. Second, because of the complications, activities or functions are coupled and influence each other in Shokuin-shitsu (Staff Rooms). In some schools a break room or a conversation room are set up to decouple the activities. Third, in Shokuin-shitsu (Staff Rooms) the activities or functions are not coupled through a formal authority, but through the field and the personal existence of teachers and other staff. Many informal factors influence communication in Shokuin-shitsu (Staff Rooms) that leads to an atmosphere that is difficult change. In this situation stress on teachers and staff can be so intense that some teachers stay away from Shokuin-shitsu (Staff Rooms). And fourth, because of the characteristics mentioned above Shokuin-shitsu (Staff Rooms) is a strategic field of school management. Spatial differentiation of activities or functions in Shokuin-shitsu (Staff Rooms) should be reconsidered and the importance of the management of Shokuin-shitsu (Staff Rooms) as a field should be recognized.