

岐阜市総合教育会議（2025年5月22日）

「開く」「考える」学校組織づくり

— 「誰もが価値ある大切な存在として認められる学校」
をどう実現するか

川上泰彦（兵庫教育大学）

E-mail : ykawa@hyogo-u.ac.jp

自己紹介します

- 川上泰彦（兵庫教育大学大学院 教授）
- 主な経歴
 - 2007-2014年度：佐賀大学（講師・准教授）
 - 2015年度から：兵庫教育大学（准教授・教授）
- 専門：教育行財政、学校経営
 - 主に教員の人事・キャリアや学校組織についての研究
 - 『公立学校の教員人事システム』学術出版会,2013年
 - 『教育の行政・政治・経営』（共編著）放送大学教育振興会,2019年・2023年（改訂版）
 - 『教員の職場適応と職能形成』（編著）ジアース教育新社,2021年
 - 『地方教育行政とその空間』（共編著）学事出版,2022年
 - 『学校の未来をつくる「働き方改革」』（分担執筆）教育開発研究所,2024年
 - 『統治機構改革は教育をどう変えたか』（分担執筆）ミネルヴァ書房,2025年



自己紹介(2)：学校教育関係のお手伝い

- 文部科学省「政策評価に関する有識者会議」委員
- 教育委員会等での各種委員：
 - 教育委員会 点検評価（兵庫県、尼崎市、明石市、伊丹市）
 - 尼崎市「学びと育ち研究所」アドバイザー
 - 丹波市市島地域市立小学校統合準備委員会 委員長
 - 大阪府施策審議会 子どもの貧困対策部会 専門委員
 - 学校統合・学校規模適正化関係（丹波市・宝塚市・西脇市・川西市）
- 学校評議員：兵庫県立伊丹西高校・小野高校



「誰もが価値ある大切な存在として認められる」状態とは？

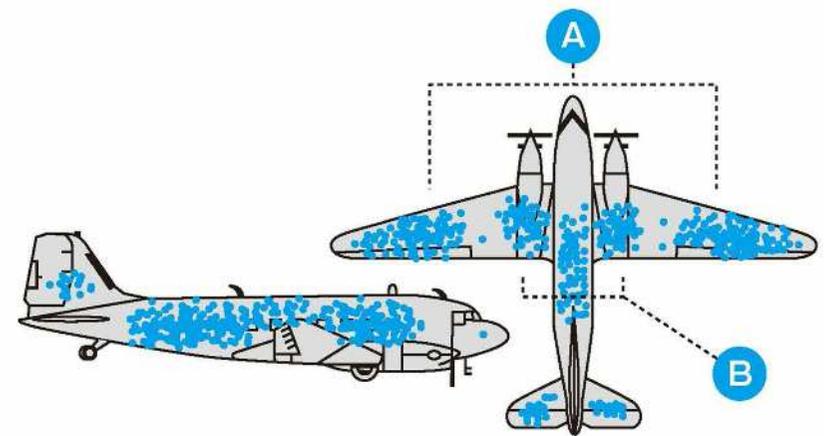
- すべての人が、**すべての人の価値を認めている**状態？
 - すべての人が、すべての人について「この人は（〇〇だから）素晴らしい」と、積極的に価値を見出す形...でしょうか
 - ものの考え方や価値観に個人差があるなかで、現実的には可能か？
 - 無理して上記のような状態をつくらうとすると
⇒価値対立の葛藤もしくは形骸化のおそれ
- すべての人が、**すべての人を「無価値でないもの」と捉えあう**状態？
 - 考えること（大切と思うこと）が違ってても、それをもって相手を無価値と断じるわけではない、という状態...という（やや消極的な）とらえかた
 - 葛藤は生じない（生じにくい）ので、より現実的？
 - ただし、単なる相互不干渉・無関心がそこにあるだけ、という状況にもなりかねない

中間的な状況としてとらえると？

- **誰かが誰かの価値を（積極的に）見出す**（見出せなくても「無価値」としない）状態？
 - 相互に価値を毀損しあうような状態は避けつつ、（たとえ全員は無理だとしても）誰かが何らかの価値を見出す状態...という考え方
 - やや現実的？
- さまざまな価値判断が並立しうる状態をつくる必要がある
 - 幅広い価値を認め合えるようになればなるほど、「拾われない人」は減る
 - 価値を「拾いあえる」組織・風土をどうやって作るか？

データをどう解釈するか（評価に関わって）

- 爆撃機の被弾データをどう読むか
 - 得られたデータは、「戻ってきた爆撃機」のデータ
 - 補強すべき場所は点の打たれていない部分（ここを撃たれると戻ってこれない）
- 「データは何を示しているか」について、考える（＝葛藤する）
 - 人間・社会の営みにおいて、一意に解釈できるデータはとても少ない（ほぼない？）



同じような課題として...

「いじめの認知件数」をどう解釈するか

- 発見・認知されて「1件」と数えられる（認知と実態が一致するとは限らない）
- →感度が悪い場合や、意図的に無視・隠蔽される場合は認知されない
- 認知件数の少なさは「良い学校」の状況を表しているのか
- 認知件数の多さが「アンテナの感度」を示しているという考え方も成立する
- そもそもの解釈・定義も多義的



「いじめ」はどう定義されているか

- いじめ防止対策推進法

- 第1条 この法律は、いじめが、いじめを受けた児童等の教育を受ける権利を著しく侵害し、その心身の健全な成長及び人格の形成に重大な影響を与えるのみならず、その生命又は身体に重大な危険を生じさせるおそれがあるものであることに鑑み...
- 第2条 この法律において「いじめ」とは、児童等に対して、当該児童等が在籍する学校に在籍している等当該児童等と一定の人的関係にある他の児童等が行う心理的又は物理的な影響を与える行為（インターネットを通じて行われるものを含む。）であって、当該行為の対象となった児童等が心身の苦痛を感じているものをいう。
- 第4条 児童等は、いじめを行ってはならない。

「いじめ」の定義・イメージは幅広い？

- 堀切忠和『学校の危機管理とクレーム対応（第3版）』2024年、日本加除出版 は、各条のイメージする「いじめ」の重さがちょっと違っていると指摘する
 - 第1条（最も重いイメージ）
 - 第2条（幅広いイメージ）
 - 第4条（第1条と同義ではなさそう、第2条とはどういう関係？）
- 「いじめ認知件数」データの曖昧さ
 - そもそもその定義（何を「いじめ」と呼ぶか）が幅広い
 - データの収集方法にも幅がある（「少ない／多い」は何を意味するか）
 - 「加害－被害」関係が明確にイメージされているのは、現状に即しているのか？

「いじめ」「人間関係のトラブル」の 捉えかたにも幅がある

- リスクの段階分けの難しさ

⇒対応の難しさに直結

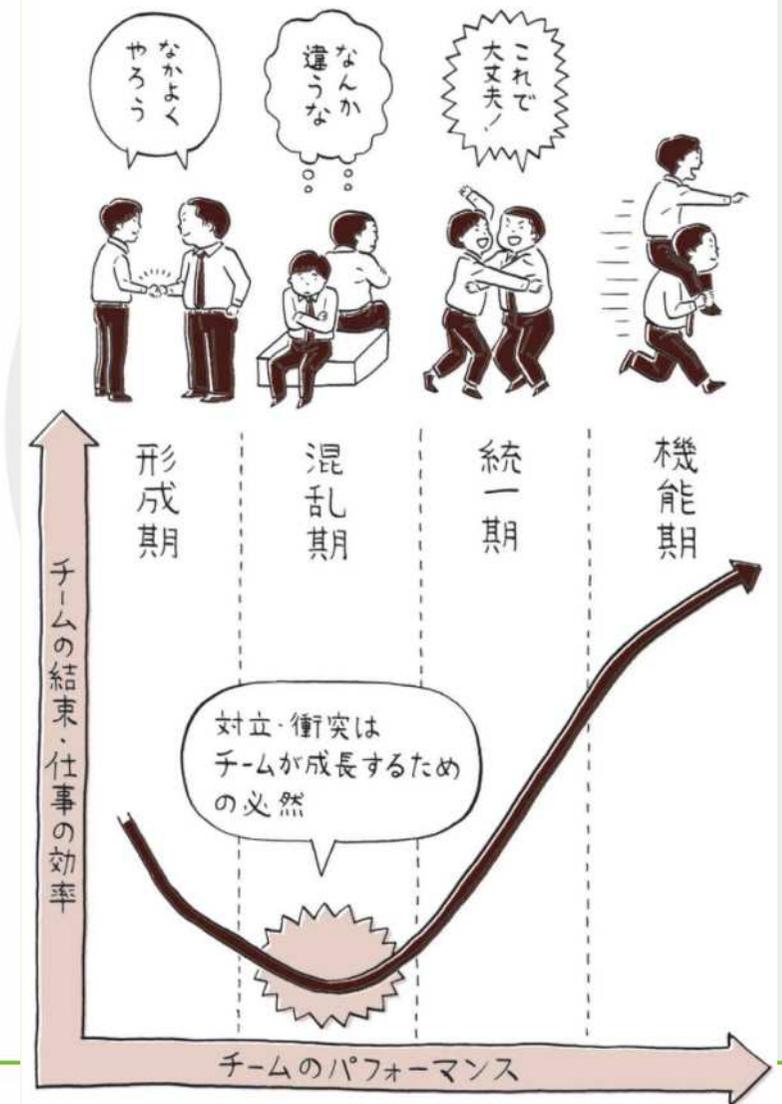
- 生徒指導的な対応
- 教育相談的な対応
- 特別支援的な対応
- ソーシャルワークとしての環境調整的な対応
- 警察的な（法的ルールに則った）対応 等々
- 子どもの最善の利益を考えるうえでは何が必要か？
 - 統一された定義というよりは、定義・対処に関する深い理解が必要
 - 先に挙げた「価値判断の並立」「価値の拾いあい」が大切になる



異論が出ること (出せること) の大切さ

- さまざまな「見え方」「あるべき姿」を学校・教師も経験する
 - あらゆる組織において、この葛藤は前提となる (はず)
 - 葛藤を通じたチームビルディングが必要
- 右図：沢渡あまね『職場の問題地図』技術評論社、2016年より
 - 「『違い』の放置」「お互いさわらない」は、停滞・誤解を生む
 - 葛藤を「出せる」「言える」関係性

✓ チーム形成の4つのフェーズ (タックマンモデル)



どういった組織作りが必要か

—学校不祥事の「再発防止」検討の経験から

- 大きなリスクとしての「慣れ」
 - 「この学校はこんなやり方なんだと思う」という受け止めの危うさ
 - 「そんなもの」とか「あたりまえ」は、リスクと背中合わせ
- 異変を感じられる・違和感を口に出せる組織づくり
 - 日常的な「風通しの良さ」の重要性
 - 異なる意見・異なる見解に接することができるか
- 「共通理解」「共通の取り組み」との緊張関係
 - 見え方の違いを受け止められるか
 - 葛藤についての準備はあるか

適度な適応が大切？（調査からの示唆）

- 日常では：職場への適応が重要
 - 上司一部下関係や、同僚関係の良し悪し（もしくは積み上がりの有無）が仕事の効力感に効いてくる
 - 能力の発揮や心身の健康にも影響する
- リスク対応の側面では：
 - 過剰な適応は視野を狭める
 - 適切な違和感を持つことも大切（特に管理職）
- 職場での学習・適応には二通りある
 - 慣れて深まる学び（垂直的な学び）
⇒ 職場への適応が大切になる
 - 異化して比較する学び（水平的な学び）
⇒ いきすぎた適応が学びを阻害する



ハラスメント事案にみる 「選択的道德不活性化理論」

- **道德規範と実際の行動**の間の調整ができなくなる（不活性化する）
- さまざまな理由づけ
 - 道徳的正当化：社会的に認められるものであるとみなす
 - 婉曲なラベル：別の表現でごまかす
 - 都合の良い比較：自分に都合の良い対象を引き合いにする
 - 責任の転嫁・拡散：他人や社会に責任を押し付ける
 - 非難の帰属：責任を被害者や環境のせいにする
 - 結果の無視や矮小化、被害者の「非人間化」

ハラスメントを放置する「集団規範・バランス理論」

- 閉鎖的な人間関係における**集団規範**（暗黙のルール・空気感）は変化させにくい
 - 周囲からの圧力（「空気が読めない人」「やっかいな人」）
 - 特に「多数派」や「立場の高い者」といった社会的に強い構成員が共有する規範は、「**あたりまえ**」になりやすい
- 道徳規範との不均衡が発生する（おかしい状態なのに、言えない）
 - **ハラスメントの存在を否定する方向に認識を変えてしまう者**が出てくる
 - 「ただのふざけあい」「これは指導だ」等々

教員気質としての「公正世界信念」

• 教職特有の文化や心性

- たとえば：現実や人の欲求よりも理想を重視する傾向
 - 「あるべき姿」に導く仕事としては、重要な資質だが...
 - 「ありえない」ことから目を背ける傾向にも
 - 自殺予防教育への忌避感、自傷行為を無視する態度
 - 性教育（特に避妊教育）への否定的な姿勢

• 公正世界信念（善行は報われ、悪行は罰を受ける）

- 理不尽な出来事（災害や犯罪）において、逆向き推論という誤謬が発生する：「何か落ち度があったに違いない」
 - 加害者を非人間化・悪魔化する傾向も
- ## • ハラスメントに目を背ける空気ができあがる

リスク管理としての「開く」「考える」

- **開くこと**：組織を閉じたものにししない
 - 風通しの良い内部組織
 - 風通しの良い対外関係（教育委員会、地域社会）
 - 時として、過剰な責任感も組織を閉じたものにする
 - 助けを求める力「援助希求能力、受援力」の重要性
- **考えること**：葛藤を引き受ける
 - 風通しを良くすると葛藤も発生
 - 多様な価値観とふれあう→「あたりまえ」が揺らぐ
 - 問い直す
 - 自問する、他者の問いかけを受ける（→「開く」）

学校設置者・管理職に求められる「アンテナ」

- **リスク感度**（→「課題把握の力」）
 - 校内の危機に対する**適切な介入・調整**につなげる
 - 異常に気づけるか、というリスク感度の課題でもある
 - 「何事もない・問題が見えない」≠「良好な人間関係」
 - 影響力による「中心－周辺」構造の強さ
 - 権限による「上位－下位」構造の弱さ
- 「**行き止まり・目詰まり**」を作らない：**フェイルセーフ**
 - 校長は「最後の砦」「経営責任者」とはいうけれど...
 - 危機管理等において「最後の砦」意識は、むしろ危険
 - 学校設置者等への接続・相談ルートを活用する
 - 第三者や専門家への相談ルートを確保・活用する
 - 校長にとっても「受援力」は重要
 - 危機管理としても、視野を広げるうえでも重要

ご清聴ありがとうございました
今後の取り組みを期待しています

- 教育行政・学校経営の雰囲気・風土づくりは時間がかかります
 - こまめな振り返りと、継続的な取り組みが重要です
 - お手伝いできることがありましたら、お声がけください

