

## 学校経営における「多様性」の尊重に関する一考察

熊丸 真太郎  
(島根大学)

### はじめに

本稿は、学校経営において「多様性」を尊重することがどのような可能性を持つかについて検討することを目的としている。

近年、教育に関連して「多様性」という概念が取り上げられることが増加している。「多様性」と「教育」をキーワードに論文データベース CiNii で検索すると、2651 件中 2181 件が 2000 年以降に公刊されている<sup>(1)</sup>。教育内容や教育方法、あるいは教育の対象の多様性など、その内実は多様であり、例えば理科教育における「生物多様性」に関する教材の取り扱いなども含まれる。また、「教育」は必ずしも学校教育のみを指すものではないため、企業における社員教育なども含まれている。

さらに、「多様性」と「学校」をキーワードに検索すると、816 件中 715 件が 2000 年以降に公刊されている。このように、教育や学校を対象とした研究において「多様性」は注目が寄せられている概念である。その背景には、グローバル化の進展や価値観の多様化などにより、社会に多様な属性を持つ人々がいることが当たり前となり、かつそうした多様な属性を持つ個人を尊重すべきという風潮がある。教育、特に学校教育において、教育実践を行ううえでそうした多様化する人々にどのように対応するか、そして教育を通してどのように多様化する人々と互いを尊重していける子どもを育ていけるかが課題となっている。

その一方、「多様性」と「学校経営」をキーワードに検索すると、わずか 4 件でしかない。学校経営研究において「多様性」はこれまで正面から取り扱ってこられなかった。しかし、一般経営学では、「多様性」あるいは類似した概念である「ダイバーシティ (diversity)」は様々な研究が取り組まれており、「ダイバーシティ・マネジメント」は一つの研究領域にもなりつつある (例えば、谷口 (2005))。もともと、人種差別などの格差是正から始まった企業における「多様性の尊重」の取り組みが、グローバル化が進む中で、企業の多国籍化が進み、人種や性別、宗教などが異なる人々が共に働くことが当たり前のように生じてきたことから、多様な属性を持つ労働者の能力を引き出し、経営目標の効果的・効率的な達成に活用すべきとなり、経営手法としてのダイバーシティ・マネジメントへと転換してきた (谷口：2008)

翻って、我が国の学校経営研究においては、先述の通り「多様性を尊重した学校経営」あるいは「学校のダイバーシティ・マネジメント」といった視点からの研究はほとんどない。学校組織が、研究的にも実践的にも、多くの場合「教員組織」を意味しており、学校事務職員などのノンティーチング・スタッフを含めてこなかった。それは、学校で日常的に勤務している人々のほとんどが、教員であるためだと考えられる。例えば、学校の組織構造を指して「鍋蓋型」と表現することがあるが、その場合でも、管理職と教員集団の関係性を指すことが多く、ノンティーチング・スタッフが鍋蓋のどこに位置づいているかが不明確であることが多い。

それではなぜ、学校経営における「多様性」の尊重の意味を検討すべきかといえば、現在の教育政策において進む「チームとしての学校」の推進と密接な関連を持つためである。中央教育審議会 (2015) では、「チームとしての学校」像として以下のような学校像を示している。

#### 「チームとしての学校」像

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内外の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

こうした、「チームとしての学校」を実現するため、中央教育審議会 (2015) では、教職員総数に占める教員以外のスタッフの割合は、日本が約 18% であるのに対して、米国が約 44%、英国が約 49% となっていることを示し、教員以外のスタッフの増員を主張している。具体的には、スクールソ

ーシャルワーカー（SSW）やスクールカウンセラー（SC）など、専門的な能力や経験等を生かして、教員と連携・分担し、教員とともに教育活動に当たる人材のことを「専門スタッフ」と位置づけている。

教員と、教員とは異なる専門性を持つ専門スタッフが共に「チーム」として機能することが求められていることが、学校経営における「多様性」に改めて注目すべき背景にある。そこで、本稿では学校経営における「多様性」の尊重について、いかなる課題があるかを整理し、多様性を尊重した学校経営がもつ可能性を検討する。

## 1. 「多様性（ダイバーシティ）」とは

### （1）多様性の定義

多様性とは、日常的に用いられる言葉であり、文字通り様々な対象の性質を表すものである。学校経営における多様性を検討するにあたっては、多様性を個人の属性を指し示す場合に限定する。そのように限定し、以下「多様性」と「ダイバーシティ」を同じものとして論を進めていく。

谷口（2005）によると、多様性（ダイバーシティ）の伝統的な定義は、米国雇用機会均等委員会による「ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことをさす」というものだという。ジェンダー、人種・民族といった人々をマイノリティであると規定する次元がその中核にある。その後、多様性の定義は、2つの異なる立場から再定義された。一つは、カルチュラル・アイデンティティを構成するという視点から、多様性の対象とする範囲を拡張した以下の定義である。

「人種・民族、ジェンダー、社会階級、宗教、国籍、性的指向といったカルチュラル・アイデンティティを構成するようなものをダイバシティの範疇とする」（Ely & Thomas（2001））

もう一つは、社会的なグループの属性を指す以下の定義である。

「ダイバシティとは、ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類のことを指す。その属性とは、たやすく目につく年齢、ジェンダー、人種・民族という特徴だけでなく、よりその人を知ったうえで明らかになる属性、個性、知識、価値観、さらには教育や勤続年数、さらには職歴といった仕事に直接関連あるものなどもその属性に含まれる」（Jackson et al.（2003））

本稿では、学校経営における多様性を検討の対象とするため、職場としての側面を持つ学校での適用可能性を踏まえ、後者の社会的なグループの属性を指す定義を多様性の定義として採用する。

### （2）多様性のカテゴリー

多様性（ダイバーシティ）には、その定義に表れているように2つのカテゴリーがある。一つは、表層的なレベル、もう一つは深層的なレベルである（谷口：2005）。

表層的なレベルとは、性別や人種、国籍などの目に見えて識別可能なものであり、観察・測定が容易であるという。

一方、深層的なレベルとは、外部からは識別しにくいものであり、パーソナリティや価値、態度、嗜好、信条などといった心理的な特性も含まれるとされる。具体的には、居住地、支持政党、家族構成、習慣、所属組織、社会階級、教育、長男／女、次男／女、コミュニケーションスタイル、性的傾向、部門職歴、年齢・世代、未／既婚、趣味、パーソナリティ、母語、肌の色、宗教、学習方式、外見、収入、考え方、国籍、出身地、役職、身長、体格、ジェンダー、勤続年数、勤務形態（正社員／アルバイト）、服装、社会経済的地位、身体的能力などがある（谷口：2005）。

学校経営においては、様々な場面で学校として意思決定を行っていくことが求められる。そうした際に、多様性を尊重することとは、単に性別や人種、国籍といった表層的なレベルに配慮するのみならず、深層的なレベルの多様性にも配慮する必要がある。

これまで、こうしたカテゴリーをもつ多様性が学校教育において、どのように取り上げられてきたかを見ていく。

## 2. 学校教育における課題としての「多様性」

ここまで、多様性について整理してきたが、学校教育における多様性は、教職員だけにあるのではない。学校教育における多様性は、その対象として (1) その学校で学ぶ児童・生徒、(2) その学校で勤務する教職員、(3) 保護者・地域住民、の3つを対象として研究が進められてきた。

### (1) 児童・生徒の「多様性」

学校教育に関連して、「多様性」の研究が進められてきたのは、多くはそこで学ぶ児童・生徒の属性の多様性に関する領域である。さらに、児童・生徒の多様性については、(1) 多様性の実態や対応方策に関する研究、(2) 学習内容としての多様性に関する研究、に分かれる。

(1) 多様性の実態や対応方策に関する研究は、児童・生徒たちが有する多様性に対して、授業場面や学校生活においてどのように対応するかについて検討するものである。この観点からの研究は、諸外国の実践等を対象としたものも多くみられる。例えば、北澤 (2014) は、オランダ・イギリスの小学校における実践をもとに、学校生活における児童の多様性を尊重した取り組みについて報告している。また、古田 (2012) は、OECD が行った PISA2003 の結果を基に、生徒の学校適応における階層的な多様性について明らかにしている。

この観点からの研究は、全体社会の多文化化や価値の多様化などが、児童・生徒の属性としての多様化にも反映され、学校としてそうした多様化に対応することが (より一層) 求められていることを共通して指摘している。

(2) 学習内容としての多様性に関する研究は、多様性を児童・生徒にとっての学習内容として位置づけ、その教材化や指導方法などについて検討するものである。例えば、戸口・葛西 (2016) は、性の多様性に関する教育実践について、諸外国の実践動向を整理し、日本における教育実践との比較を試みている。また、大塚・遠藤・吉村 (2012) は、小学校における特別活動での実践をもとに、多様性を保障する学級集団づくりのあり方を検討している。

この観点からの研究は、(1) の観点とも関連するものであり、社会の多文化化や価値の多様化を学校教育の場面でどのように学ばせるかという点に焦点が当てられている。それは、家庭科や保健体育課など、性別 (ジェンダーを含む) や家庭のあり方などを教科内容に含むものから、道徳の時間や特別活動、総合的な学習の時間など、学習指導要領などで直接多様性を教育内容に含むものではない療育等での実践も含む。

### (2) 教職員の「多様性」

学校経営に関する他の人々の多様性については、教職員では管見の限り、「多様性」という視点からとらえた研究はほとんど見られない。藤原 (2014) は、教育研究において、1960年代から学校を教員のみならず教職員からなる「ティーム」としてとらえる研究動向があったことを指摘しながらも、それらは現在の「ダイバーシティ・マネジメント」とは異なるものであると位置づけ、1990年代以降改めて学校における「ダイバーシティ・マネジメント」が求められる背景を整理している。

しかしながら、学校経営研究においては、学校組織の多様性というより、学校組織において少数派である養護教諭や学校事務職員の職務や専門性に焦点を当てた研究はみられるが (養護教諭に関しては、留目 (2015) など、学校事務職員については、藤原・山崎 (2002、2003)、など)、それらの多くはその職にある個人に着目しており、学校組織全体の立場からとらえているものは少ない。

さらに、多様性において主題となりがちな性別 (あるいはジェンダー) についても、高野 (2006) に代表されるように、女性教員のキャリア形成の視点からの研究は多く見られるが、教職員の性別やジェンダーが学校としてのパフォーマンスと関連付けて論じられることは少ない。

このように、学校経営に関する人々のうち、教職員の多様性については、職種や専門性という視点からの研究が多い。ただし、児童・生徒の多様性に関する研究で見られたような、例えば、教職員自身がセクシュアル・マイノリティであるとか、外国にルーツを持つといった観点からの研究は皆無である。

### (3) 保護者・地域住民の「多様性」

保護者や地域住民の多様性もまた、学校経営上で対応すべき課題として取り上げられている。例え

ば、多様化する保護者にどのように対応するかを学校臨床心理学的視点から考察した研究（小坂ら（2016）や学校と保護者との関係の背景や具体的対応策を示した（小野田（2006）、小野田（2008）、小野田（2009））などがある。

また、多様性のカテゴリーでいう表層的なレベルにある人種や国籍の多様性については、児童生徒の多様性への対応方策の中で、そうした多様性のルーツである保護者の多様性をも含めた対応に関する研究がみられる（例えば、熊崎・天野（2006）など）。

一方、地域住民について、多様性という視点から学校教育との関連を取り上げた研究は多くはない。保護者についても、学校に理不尽な要求をすとか、外国籍であるといった特定の属性を持つ保護者の個別の事例について取り上げることがほとんどである。保護者や地域住民全体の多様性という視点からの研究はほとんどない。

保護者や地域住民は、多種多様な存在の集合であり、本来多様性を持つはずの概念である。広田（2011）は、「親」に対するとらえ方として、「多種多様な親がいる」、「多種多様な家庭がある」という前提に立つことを主張し、単数の集合名刺の「親」ではなく、複数の「親s」、「家庭s」ととらえる必要性を主張している。

ここまで、学校教育における「多様性」の取り上げられ方（取り上げられなさ）について整理してきた。いずれにおいても、集団としての多様性というよりは、特定の属性（例えば、ジェンダーや国籍、職種など）を限定して取り上げ、それらの属性を持つ人々に対して、学校教育に対してどのように配慮し、受けて入れていくか（いるか）に関する議論がほとんどであった。児童・生徒、教職員、保護者・地域住民の多様性を尊重するということが、特定の属性を持つ人々が学校教育にそれぞれの立場で関わっていくうえで阻害されたり、人としての尊厳を損なわれたりしないための方法として位置づけられていたといえる。

### 3. 学校経営の資源としての「多様性」

学校における多様性は、必ずしも対応が必要な課題としてのみ位置づけられるわけではない。多様性のマネジメント（ダイバーシティ・マネジメント）は、組織の構成員の「違いに価値を置く」アプローチ（谷口（2005））である。先述のように、多様性のある関係者のうち、特定の属性を持つ人々の存在を学校において対応が必要な課題としてとらえ、学校としていかに受け入れていくかという議論は、多様性への対応をコストとしてみなしている。しかし、学校の多様性をコストではなく、学校としての教育効果を高めるための資源としてみなし、経営方策として、多様性のマネジメントを位置づけることもできる。

教員のみに限っていえば、これまでも多様性の尊重の必要性が論じられてこなかったわけではない。教育職員養成審議会（1997）が「すべての教員が一律にこれら多様な資質能力を高度に身に付けることを期待しても、それは現実的ではない」と指摘し、「むしろ学校では、多様な資質能力を持つ個性豊かな人材によって構成される教員集団が連携・協働することにより、学校という組織全体として充実した教育活動を展開すべき」と主張し、今後求められる教員の資質能力と共に「得意分野を持つ個性豊かな教員の必要性」を示したことは、多様性という視点から見ると特筆すべきことであった。さらに、「いじめや登校拒否の問題をはじめとする現在の学校を取り巻く問題の複雑さ・困難さの中では、学校と家庭や地域社会との協力、教員とそれ以外の専門家（学校医、スクール・カウンセラー等）との連携・協働が一層重要なものとなることから、専門家による日常的な指導・助言・援助の体制整備や学校と専門機関との連携の確保などを今後更に積極的に進める必要がある。」という指摘は、現在の「チームとしての学校」にも通じる重要な視点である。

しかしながら、その後の教員の資質能力に関する議論において、「得意分野を持つ個性豊かな教員」という視点は後退していると言わざるを得ない。例えば、中央教育審議会（2015）では、教育委員会と大学等との連携の取組みとして「教員育成協議会（仮称）」の設置を求め、それだけでなく教員の養成・採用・継続の一体性を確保するため、教員がキャリアステージに応じて身に付けるべき資質や能力を明確化した「教員育成指標」の策定の必要性も主張している。キャリアステージの違いはあるにせよ、同等のキャリアステージにおいて、教員に求められる資質や能力を明確化し、その獲得を求めていくことは、教員の資質能力の画一化をもたらしかねない。

「チームとしての学校」は、教員でない専門性を持つ職員が増えることによって、学校組織において、専門性の違いによる考え方の多様性をもたらす可能性がある。しかしながら、その部分集団である教員集団の多様性については、資質能力の画一化を目指す政策がむしろ教員集団の多様性を縮減しかねない。

また、単に学校組織の多様性を高めれば、自動的に学校組織に好影響を与えるわけではない。たとえば、学校経営においても重要な組織文化論は、価値の共有など、共通性を高めることが組織の内的統合や結束を生み、組織内外の課題に対応できるという前提であった。多様性が高い組織は、統合や結束ではなく、集団凝集性の低い、まとまりのない組織になりかねない。

多様性のマネジメントに関して、企業における多様性と組織のパフォーマンスとの関連は、売上高や利益といった財務的基準のパフォーマンスが多様性を高めることで向上する因果関係を示したモデルはなく、従業員のモチベーションや職務満足度、コミットメント、といった非財務的基準のパフォーマンス（中間的なパフォーマンス）に影響を与えるモデルがあるのみだ<sup>(2)</sup>。そして、そのモデルには、①情報・意思決定理論、②社会的カテゴリー理論、③類似性・アトラクション理論、の3つの理論的な立場がある。

①情報・意思決定理論は、組織のプロセスとは無関係に、多様性がスキルや情報、知識の増加をもたらし、そのことが組織のパフォーマンスに直接好ましい影響を及ぼすという立場である。

②社会的カテゴリー理論は、多様性が高まることで異質な価値観を持ったグループが対立し、「ウチ」と「ソト」に分断されることで組織のパフォーマンスに好ましくない影響を及ぼすという立場である。

③類似性・アトラクション理論は、属性の類似性が互いの魅力や好意を増大させ、効果的な交流がなされるが、多様性はコミュニケーションの頻度が減り、食い違いが生じやすくなり、組織のパフォーマンスに好ましくない影響を及ぼすという立場である。

社会的カテゴリー理論と、類似性・アトラクション理論に基づくモデルは、多様性の尊重が組織のパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼすという立場である。一方、情報・意思決定理論のみが、多様性が組織のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼすという立場である。この違いは、社会的カテゴリー理論と類似性・アトラクション理論が文化や価値観、生き方などから派生した感情的コンフリクトを意識し、情報・意思決定理論の立場は、タスクコンフリクト（職務上の使命の違いに基づくコンフリクト）を意識しているという点にある（谷口（2005））。感情的コンフリクトを意識する立場は、組織の中間的なパフォーマンスとして、コミットメントや社会的調和を重視し、タスクコンフリクトを意識する立場は、イノベーションや独創性を重視している。

学校組織に援用して考えるならば、「チームとしての学校」化が進むことは、まず職種の違いという形で社会的カテゴリーが明確となる。例えば、教員と教員でない職員といった立場が学校組織の多様性として影響を与え、時には対立関係を生じさせる可能性もある。社会的カテゴリーの共通性に基づいた小集団は、構成員の類似性をもたらし、小集団内での互いの魅力や好意を増大させる一方、異なる小集団の構成員とはコミュニケーションがとられないなどのことも考えられる。こうした感情的コンフリクトをそのままにしておいては、タスクコンフリクトが解消され、学校組織としてのイノベーションや独創性を発揮することは期待できない。

学校組織において、多様性を尊重することが学校経営上の資源となりうるのは、このタスクコンフリクトを上手く乗り越えて、組織としてのイノベーションや独創性を発揮することが重要だからである。自律的な学校経営が求められる中で、各校において様々な問題に対し、創造的に問題解決を図っていくことが求められている。

## おわりに

多様性は、これまで学校教育において、対応すべき課題としてとらえられてきた。多様性を対応すべき課題として取り扱うことは、それぞれの多様性を尊重するのみならず、多数派あるいは主流派に同化することを求めることにもつながりかねない。多様性を対応すべき課題としてではなく、学校経営上の資源としてみなすことは、イノベーションや独創性といった面でのパフォーマンスにおいて、肯定的な影響を与える可能性がある。

しかしながら、単に教職員の多様性を高めるだけでは、感情的な面での対立を生じさせ、イノベー

ションや独創性が発揮する基盤が脅かされかねない。そのため、教職員の多様性をいかにマネジメントの方策が必要である。今後、学校経営研究において、そうした多様性のマネジメントに関する具体的方策を明らかにする必要がある。

## 注および参考文献

(1) 2016年10月12日アクセス

(2) 多様性のマネジメント（ダイバーシティ・マネジメント）に関する議論は、谷口（2005）の主張に依拠している。

Ely, RJ; Thomas, DA. (2001) "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.

北澤俊之（2014）「多様性社会の中の学校：オランダ・イギリスの小学校の取り組みから」『東洋大学文学部紀要・教育学科編』（40）、39-49。

教育職員養成審議会（1997）『新たな時代に向けた教員養成の改善方策について（教育職員養成審議会・第1次答申）』

熊崎さとみ・天野弥生（2006）「長野県在住ブラジル人児童生徒の教育問題」『信州大学留学生センター紀要』第7号、83-94。

小坂浩嗣・佐藤亨・末内佳代・山下一夫（2011）「教師と保護者との連携に関する学校臨床心理学的考察：いわゆる「モンスターペアレント」との対応」『鳴門教育大学研究紀要』26、160-170。

Jackson, SE; Joshi, A; Erhardt, NL (2003) "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications", *Journal of Management*, 29, 801-830.

高野良子（2006）『女性校長の登用とキャリアに関する研究：戦前期から1980年代までの公立小学校を対象として』風間書房。

谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかに組織ー』白桃書房。

谷口真美（2008）「ダイバシティ研究とその変遷ー国際ビジネスとの接点ー」『国際ビジネス研究』第1巻第2号、19-29。

中央教育審議会（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）」

戸口太功耶・葛西真記子（2016）「性の多様性に関する教育実践の国際比較」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』第30号、65-74。

留目宏美（2015）「学校経営における『養護教諭マネジメント』と校種・校長の影響」『学校保健研究』57（1）、29-40。

広田照幸（2011）『教育論議の作法ー教育の日常を懐疑的に読み解くー』時事通信社。

藤原文雄（2014）「教職員の多様化とダイバーシティ・マネジメント：国際的動向も踏まえて」『日本教育経営学会紀要』第56号、24-34。

藤原文雄・山崎準二（2002）「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(1)」『静岡大学教育実践総合センター紀要』8、165-180。

古田和久（2012）「高校生の学校適応と社会文化的背景：一学校の階層多様性に着目して一」『教育社会学研究』90、123-144。