

「関係の質」と「思考の質」を高める校内会議の構築 ーファシリテーション・スキルを取り入れた話合いの提案ー

専門支援部研修課研修班 長期研修員 鈴木 真奈

1 主題設定の理由

中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会「学校の組織運営の在り方について（学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ）」（平成 16 年 12 月 20 日）は「組織的な学校運営を支える在り方の一つとして、組織力の向上に資するよう職員間の連携を更に図る」ことが大切であり、そのためには、「知の共有化」が図られる体制を作ることが必要であると述べている。また、中央教育審議会「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）」（平成 27 年 12 月 21 日）は、「組織として教育活動に取り組む体制を創り上げる」ことが必要であり、「連携・分担する体制を整備」することの重要性を述べている。その体制整備のために、「議論できるような雰囲気や場所の確保を進めていく」ことが挙げられている。

これらのことから、教職員が互いに情報共有や対話をしながら、目標に向けて貢献する意欲を高めたり、課題解決を図ったりする場を整えていくことが必要であると考えた。その一つとして、一同に会して様々な意見を出し、方向性を合わせ調整する場である「校内会議」に注目した。

マサチューセッツ工科大学の Daniel H. Kim 教授は、提唱した組織の成功循環モデルにおいて、成功や成果といった組織としての「結果の質」を高めるためには、組織に所属するメンバー相互の「関係の質」をまず高めるべきであると説き、組織の「関係の質」が高まると、個人の「思考の質」や「行動の質」もよい方向に変化して、「結果の質」の向上につながると述べて

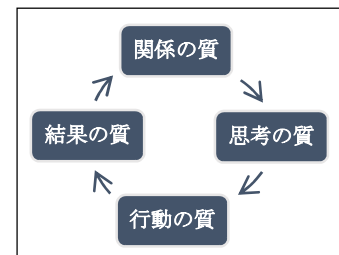


図 1 ダニエル・キム
「成功の循環」

いる（Daniel H. K., 2001）（図 1）。これを研究した HUMAN VALUE 社は、「関係の質」は、職場での会話量の多さ、協力し合う度合い等、メンバーの関係や関わり合うときの雰囲気を表し、「思考の質」とは、メンバーが一緒に考える度合い、自分たちのビジョンを考え続けること等、物事の捉え方や思考の仕方であるとし、組織力向上のために活用している。

これらを参考に、校内会議が参加メンバーの「関係の質」や「思考の質」を高め、お互いの思いを交流したり共有したりする場となれば、「行動の質」や「結果の質」にもよい影響を与え、組織で教育活動に取り組むことにつながるのではないかと考え、この「関係の質」と「思考の質」の 2 つに注目した。

一方、堀（2004）は、会議を効率的、効果的に進めるための技法として「ファシリテーション」が有効であるとしている。ファシリテーションによって、互いに協力し合いながら目標をもって会議を進めることができるようになる等、「関係の質」や「思考の質」が高まることが期待できる。そこで、校内会議の中での「関係の質」や「思考の質」を高めるために、ファシリテーション取り入れた会議を提案することとした。

2 研究の目的

会議の内容や時間の共有化、話し合いの可視化といったファシリテーション・スキルを導入することにより、教職員の「関係の質」と「思考の質」を高める会議を提案する。

3 研究の方法

- (1) 会議に関する文献及び先行研究調査を通して、「関係の質」と「思考の質」を高める会議の仕組みについて検討する。
- (2) 所属校における校内会議に関する事前調査を行い、実態把握と分析を行う。
- (3) 「関係の質」と「思考の質」を高める会議の進め方について、具体的な実践計画を構想する。
- (4) ファシリテーション・スキルを取り入れた会議を実践し、有効性を検証する。

4 研究の内容

(1) 文献及び先行研究調査

ア 「会議」とは

会議とは、「関係者が集まり、討論・相談や決議をすること。また、その会合」（大辞林,2006）である。

身の回りの「会議」には様々な種類があり、目的に応じて分類することができる。

杉野（2013）は「結論／アイディア」「決める（出す）／共有する」2つの目的軸から4つに分類している（図2）。

一点目は、「結論」を「決める」会議である。これは問題を解決するために結論を出す会議である。

二点目は「結論」を「共有」する会議である。これは、すでに決まっている結論を指示命令したり連絡したりするものである。

三点目は「アイディア」を「決める（出す）」会議である。これは、解決のためのアイディアや選択肢を出し合い検討するものである。

四点目は「アイディア」を「共有」する会議である。これは、各々報告をして、情報を共有するものである。

このように、「会議」の目的や種類によって参加メンバーに求められるものが異なってくる。これを理解して会議のプロセスを工夫していくことが必要であると考ええる。

イ 効果的な会議を行うためには

ミーティング・ファシリテーション研究の第一人者である Michael Doyle とチームワーク専門のコンサルタントの David Straus は、会議の成功をはかるには、何が行われたかという「結果」と、会議がどう進んだかという「プロセス」の二つの基準が

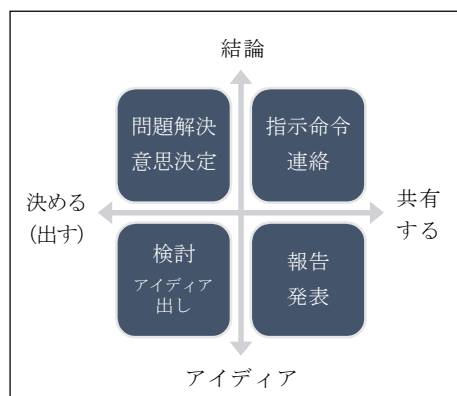


図2 会議の分類

杉野（2013）の図を参考

あると述べている (Michael D.・David S.,2003)。堀 (2006) は会議を、問題解決の「成果」と合意形成への「満足感」を得るところにあると述べている。

会議で決まったことを理解、納得し、それに基づいて参加メンバーが具体的に行動を起こすことが重要であることから、会議は結果だけでなく、どのような話し合いをして結果にたどり着いたかというプロセスも大切であるといえる (図3)。

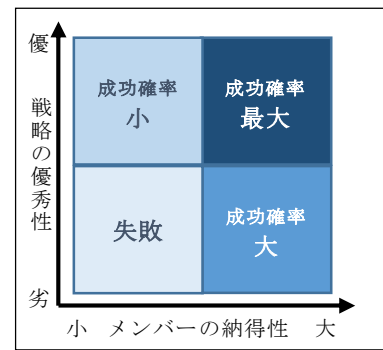


図3 成功や失敗を決める要因

堀 (2004)

ウ 会議を充実させるファシリテーション

(7) ファシリテーションとは

会議のプロセスを工夫する手法の一つにファシリテーションがある。

ファシリテーションについて、堀 (2004) は、「人々の活動が容易にできるように支援し、うまくことが運ぶようにすること」であると述べている。会議でいえば、中立な立場で、プロセスを管理し、チームワークを引き出し、その会議の成果が最大となるように支援することである。

成果につながる話し合いのプロセスには、共有→発散→収束→決定と4つの場面があり、それぞれの場面を支えるスキルがある。

- ・共有：プロセスの確認等、場をつくり、つなげる「場のデザインのスキル」
- ・発散：メンバーの意見を受け止め、引き出す「対人関係のスキル」
- ・収束：出された意見をかみ合わせ、整理する「構造化のスキル」
- ・決定：意見をまとめて、決定したことを分かち合う「合意形成のスキル」

これらファシリテーション・スキルを参加メンバー一人ひとりが意識し活用することで、話し合いがよりスムーズに進み、成果を上げることができると考える。

(4) 会議でファシリテーションが注目視されるわけ

堀 (2004) はファシリテーションがもたらす効果を3つに分けて述べている。

一点目は、成果に達するまでの時間を短縮することである。たいていの場合、会議は限られた時間の中で行わなければならない。話し合いが促進しスムーズに進行することで、短時間にチームが生み出せるであろう最高の成果に導いていくのである。

二点目の効果は、メンバーの相乗効果が発揮できることである。「質より量」「否定厳禁」などのルールが定着することで、多様な考えをもったメンバーが、自由に安心して意見交換できる場をつくり、相互理解を深めることができる。

三点目は、メンバーの自律性を育み、個人を活性化させることである。メンバー自身が組織の意思決定の過程に参加することで、結果に納得できれば自分のこととして一生懸命活動をするということである。

これら効果にあるように、ファシリテーションは人と人との関係性を舵とりしていき、知識創造活動を支援し促進していくのである。

NTTデータ研究所（2012）は、現在の会議等について感じている問題・課題に関する調査結果を示している（図4）。会議をスムーズに進め、参加者全員が納得する結論を形成していくファシリテーションは、「結論の持ち越し」や「声の大きな人の意見に誘導されやすい」等の問題を解決できると考えられる。

このように、ファシリテーションを軸とした話し合いのスタイルは、現在の会議の問題を改善したり新しいアイデアを生み出したりする手法として、ビジネスや行政、「まちづくり」やNPO活動といった社会活動、学校教育や研修といった教育分野等、幅広い分野で注目されている。

(ウ) ファシリテーション・グラフィック

ファシリテーションの手法に、話し合いの内容をホワイトボードや模造紙などに文字や図形を使って表現する、「ファシリテーション・グラフィック」がある。

これについて堀・加藤（2006）は大きく2つのメリットがあると述べている。

一点目は、話し合いのプロセスを共有することである。議論の全体像やポイントが一目で分かり、話し合いの最中では、今議論している点にメンバーの意識を集中させることができる。さらにその記録は共通の記録として残る。

二点目は、対等な参加を促進することである。発言を文字で定着させることで、安心感を与えたり、発言を発言者から切り離して冷静な議論を進めたりすることができる。また、目の前で意見がまとめられ、視覚的に整理されることで発見が生まれ、発想の広がり期待できるということである。

ファシリテーション・グラフィックは、一般的な「書記」とは違い、会議のプロセスに関与する。言葉だけが飛び交う話し合いから、議論を視覚情報に落とし込み、可視化された共通の枠組みでの話し合いに変え、話し合いを活性化させるのである。

以上文献及び先行研究調査から、校内会議のプロセスをファシリテーションの観点から構成されたものにすることで、目的や目標が共有され、成果に向かう効果的な会議となり、「関係の質」や「思考の質」を高めることにつながると考えた。

(2) 事前調査と分析

教職員が校内会議にどのような意識で取り組んでいるか、研究協力校に質問紙調査を行った。調査は、各質問項目に対して「そう思う・当てはまる」から「そう思わない・

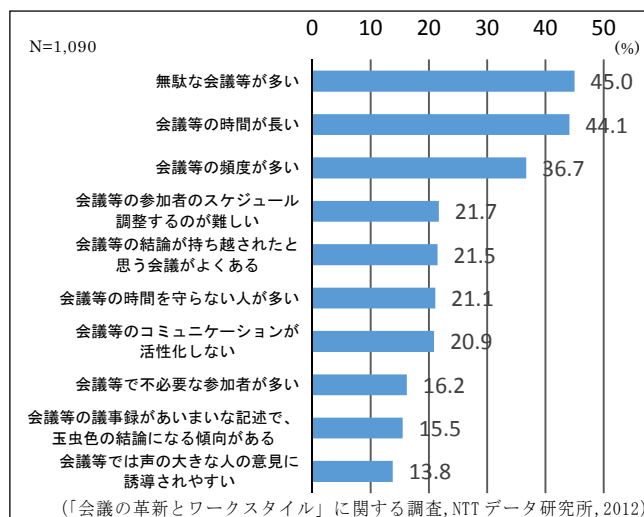


図4 会議等の問題・課題

上位 10 項目を抜粋

当てはまらない」まで4段階のいずれかを選択する形式で行った。校内では様々な会議が行われているが、本研究では開催頻度が多い「学年会」を中心に調査した（図5）。

調査結果の分析は、「そう思う・当てはまる」「だいたいそう思う・だいたい当てはまる」を肯定的回答、「あまりそう思わない・あまり当てはまらない」「そう思わない・当てはまらない」を否定的回答として扱い、統計的検定は、js-STAR ver8.9.7jを用いて直接確率計算（両側検定）により行った。

1 校内の会議等に関する以下の項目について、御自身が該当すると思う数字に1つ○印を付してください。

<学年部の会議について> 学級担任の方はお答えください。

ア	充実した学年会を行いたいと思う。
イ	学年会は、教育活動を進めていくうえで必要であると思う。
ウ	学年会に、改善の余地があるものがある。
エ	学年会の場では、教育活動に関する課題が共有されている。
オ	学年会の場では、教育活動に関する目標が共有されている。
カ	学年会の場では、教育活動に関する方策が共有されている。
キ	学年会の場では、教育活動に関する成果が共有されている。
ク	学年会によって、会議の内容に関する個々の役割への自覚が促されていると思う。
ケ	学年会の実施によって、教職員間の連携は促されていると思う。
コ	教職員が、学年会に積極的に参加している。
サ	学年会では、会議の内容に合わせて話し合いの方法が工夫されている。
シ	学年会の場は、発言しにくい雰囲気がある。
ス	学年会では、発言が一部のみに偏りやすい。
セ	学年会では、一部の人の意見が通りやすい傾向がある。
ソ	学年会では、話が脱線してしまうことがある。
タ	学年会では、結論がはっきりしないことがある。
チ	学年会では、会議の終わりに決定事項や残された課題に対しての次に行うべき行動が明確にされている。
ツ	学年会では、提案したことがそのまま受け入れられることが多い。
テ	学年会は、効率よく進められている。

★全員お答えください。

<会議運営・コミュニケーションについて>

ト	内容や目的に応じた会議の方法があることを知っている。
ナ	会議を円滑に進めるためのスキルをもっている。
ニ	日頃、仕事に関することについて、教職員間で話しやすい雰囲気がある。
ヌ	日頃、仕事に関することについて、改善の意見が言える雰囲気がある。
ネ	今よりもっと教職員間で仕事上の話をしたいと思う。

2 校内会議の運営において、大切であると感じることについて
3つ選び、ア～ケに○印を付けてください。

ア 会議の目的が明確であること

イ 事前通知があり、内容が把握されていること

ウ 開始・終了時刻が守られること

エ 話し合いのゴールが共有されること

オ 発言しやすい雰囲気があること

カ 参加者全員から意見が出されること

キ 司会者（進行役）の役割

ク 書記（記録者）の役割

ケ その他（枠内に具体的に記述してください）

図5 校内会議に関する事前質問紙の内容

ア 校内会議の実態

学年会に関する質問項目について分析した。研究協力校の学年会は、6～7人で構成されていた。

項目1の質問ア、イについては、全員が肯定的回答をしていた。質問サ、ソ、テについても肯定的回答が有意に多かった（ $p<.05$ ）（表1）。

このことから研究協力校の教職員は、充実した学年会の実施や学年会の必要性を感じており、会議が工夫され効率的に進めている意識がある一方で、話が脱線することがあると感じていることが分かった。このような実態の中、質問ウより、改善の余地をあまり感じていない教職員と、改善の余地があると考えている教職員の両方がいることも分かった。

表1 学年会に対する意識

ア	充実した学年会を行いたいと思う。				
イ	学年会は、教育活動を進めていくうえで必要であると思う。				
ウ	学年会に改善の余地があるものがある。				
サ	学年会では、会議の内容に合わせて話し合いの方法が工夫されている。				
ソ	学年会では、話が脱線してしまうことがある。				
テ	学年会は効率よく進められている。				
	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
ア	33	8	0	0	41
イ	35	6	0	0	41
ウ	4	18	16	1	39
サ	6	23	10	2	41
ソ	8	22	9	2	41
テ	7	20	12	1	40

Nは調査人数41人のうちの無回答を除いた人数

イ 校内会議改善の要素

項目1の質問ニにおいては、肯定的回答が多いものの、それと比較して質問ヌの「仕事に関することについて、改善の意見が言える雰囲気」となると、肯定的回答が少なかった。このことから、教員同士の関係は良好であるが、改善の意見が十分に言える雰囲気ではないことがうかがえる。質問ナにおいては、否定的回答が有意に多く ($p<.05$) 会議を円滑に進めるためのスキルは十分には持ち合わせていないことが分かった(表2)。

また、校内会議の運営改善に必要な要素について複数選択を認める形式で調査をした項目2では、「校内会議の運営に大切なこと」として、「会議の目的が明確であること」「発言しやすい雰囲気があること」「話し合いのゴールが共有されていること」を多くの教員が選択した。一方で、「司会者の役割」や「書記の役割」は低い値であった(図6)。このことから、会議の目的が明確であることや発言しやすい雰囲気があること等、効率的かつ効果的な会議をするための重要なポイントは理解しているものの、進め方に関する役割の意味や価値にはあまり目が向いていないという実態が明らかになった。

(3) 実践の構想

文献及び先行研究調査と事前調査の分析から、研究協力校において会議の話題が拡散しないようにし、改善意見を十分に交換し、運営方法を意識させ会議を改善するために、ファシリテーション・スキルを取り入れてプロセスを明確に示すことを考えた。日頃から話しやすい雰囲気があるという実態を基盤に、会議にファシリテーション・スキルを取り入れることによって、メンバーのもつ様々な情報・視点・アイディアを引き出しより焦点化した話し合いに変えることができれば、お互いの理解を深め、建設的な意見のやり取りや確実な情報共有ができる校内会議になるのではないかと考えた。

本研究においては、研究協力校に実態をふまえ、HUMAN VALUE 社の指標を参考にし、校内会議における「関係の質」や「思考の質」が高い状態を次のように定義した。

表2 会議の運営や職場のコミュニケーションに関する意識

	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
ト	2	20	19	5	46
ナ	0	12	26	9	47
ニ	15	26	4	1	46
ヌ	4	26	16	1	47

Nは調査人数 47 人のうちの無回答を除いた人数

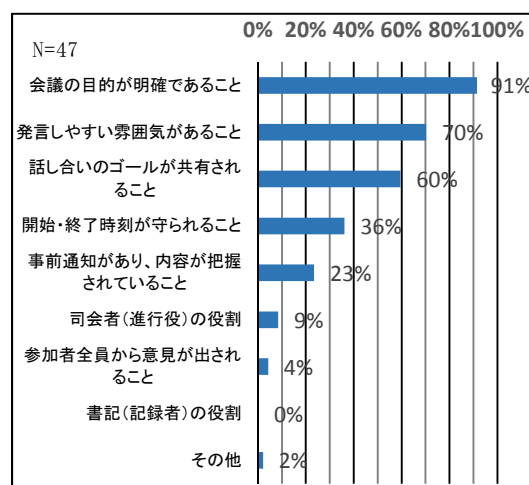


図6 校内会議の運営において大切なことであると感じていること

「関係の質」が高い状態：互いに協力し合うために、メンバーの相互理解を深め、目的や目標、プロセスを共有している

「思考の質」が高い状態：自分たちのビジョンや目標を達成するために、前向きに考え建設的な意見を出し合っている

また、本研究では学年会に焦点を当て、実践を行った。「学年」という組織は、日頃の教育活動に密接に関係しており、学年の教員同士の連携は非常に重要となる。そのため、学年会は校内会議の中でも頻度が多く、議題も活動の計画や授業の検討など多岐にわたる。そのような学校の教員の身近にある学年会の改善は、より大きな成果を得られるのではないかと考えた。

具体的な手立てとして、以下のファシリテーション・スキルを取り入れ実践することとした。

ア 議題の内容を区別し、時間配分を設定する

研究協力校の校内会議は、一度の会議に一つの議題で話し合うことは少なく、いくつかの議題で構成されている。それらは、報告・連絡で済むものもあれば、話し合いたいものや確実に共通理解したいものが混在している。しかし、進行の仕方を変えず進められることが多い。

そこで、どのように進めるか理解した上で、時間内に収めようという意識をメンバーに働かせ、一つの議題に集中し、話し合うべきところに時間をかけるために、会議の前に議題の目的を整理し、目的に合わせた時間配分を設定する。

イ 「話し合いの視点」を確認する

目的や目標、プロセスを共有し、メンバーのイメージする会議の到達点を合わせながら話し合うことにより「関係の質」を高めるために、会議の冒頭に「話し合いの視点」を確認し、話し合いの最中も意識できるように視覚化する。

ウ ファシリテーション・グラフィックを取り入れる

互いの意見を理解する「関係の質」や、議論や自分の考えを深めながら建設的に考える「思考の質」を高めるために、ホワイトボードや模造紙を使って議論の「見える化」をし、話し合いを焦点化させる。

(4) 実践の結果とその考察

実践の検証方法として、実際の学年会の観察、一回の実践ごとの感想分析、質問紙を用いた事前・事後調査の結果の比較を行った。以下に実践の結果とその考察を示した。

ア 議題の内容を区別し、時間配分を設定する

会議の始まりに、参加メンバー全員で今日取り上げる議題を確認しながら、連絡や確認で済むところは短時間に、話し合いや共通理解したいところは時間を確保できるように時間配分を設定した。合わせて、予定終了時刻もメンバー全員で確認した。

学年主任が毎回レジュメを用意していた学年Aは、会議を始めるにあたり、レジュメを見ながら、「今日は〇時〇分に終わりたいね。そのためには予定のところは確認だ

けだから5分で。授業の検討については15分で…」と確認していった。そして、予定終了時刻はホワイトボードに示した(図7)。

すると、「つい余分な話をしてしまう」と認識していたB教員から、「もうすぐ時間になるよ。テンポよくいこう」という声かけがあった。C教員は、説明に対して質問があった際に、「そのことについて話をすると時間がかかってしまうのですが、今話したほうがいいですか」とメンバーに尋ねる様子が見られた。実践を重ねるにつれ、会議終了後、会議のプロセスについてメンバーで振り返ることもあった。

この学年からは、「話合いの時間を設定したため、だらだら進行せず、頭の切り替えがスムーズにできた」「連絡事項で話が長引くことなく、さくさく進んだ」「今まではこんなに進まなかったと思う」「メンバー全員に、時間をかけるべきところにかけてようとする意識が生まれた感じがする」という感想があった。

学年Dは、会議の始まりに、学年主任がメンバーに話したい内容があるか尋ね、その上で時間配分を設定した。学年主任は進行役を担うことが多いという立場から、以前から時間に対しての課題意識をもっていた。この取組により、メンバーから「時間を設定したことで時間を意識して取り組めた」という感想が聞かれたように、学年主任だけでなく、全員が時間を意識するようになった。

これらから、会議の始めに議題を整理し時間配分をしたことで、メンバーは「ここは聞くとこ」「ここは意見を出し合うところ」等プロセスを全員で共有しながら話し合う様子が見て取れることから、「関係の質」が高まっていることが示唆される。

イ 「話合いの視点」を確認する

「話合いの視点」を確認し共有することは、話合いのずれを防ぎ、結論を明確にすることができる有効な手立ての一つである。実践では、話合いの始めに「今日は何について話し合うのか」を確認し、それを会議で使うホワイトボード上を書くようにした。確実に表記するために「議題」カードも用意した。

このことで、記録担当が「今日話し合うことは何でしたでしょうか」とメンバーに尋ね、それに対しメンバーが「〇〇と△△のことは今日話し合いたいことだったよね」と返すような、メンバー全員で話合いの視点を共有するやりとりも見られた。

しかし、研究授業後の協議を行う学年会において、話合いの視点を示したものの、メンバーがそれぞれ感想や意見を述べるが、そこから話が収束していかないことがあった。これは、話合いの視点を示してはいるものの明確でないため、メンバーの目指す方向がそろわなくなってしまったということが考えられた。

そこで、「話合いの視点」はできるだけ具体的に示すよう助言した。

これを受け、ある学年での事後研修では、「同じ単元で授業研究を行う授業者につな

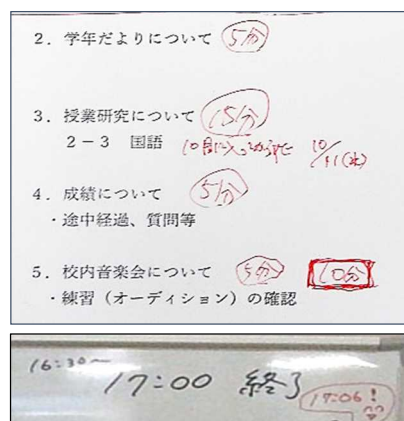


図7 時間の設定

上：レジュメに時間配分を記した
下：ホワイトボードに予定終了時刻を記した

げよう」と設定した。話合いの前半は、授業者の振り返りや参観者の感想であったが、後半になると、「それでは、次の先生の授業ではどのような展開がよいと思いますか」という相互理解を促す発言や、「この準備をすればいいのでは」という前向きな意見が増え、最後には今後の授業の方向性が見えた（図8）。

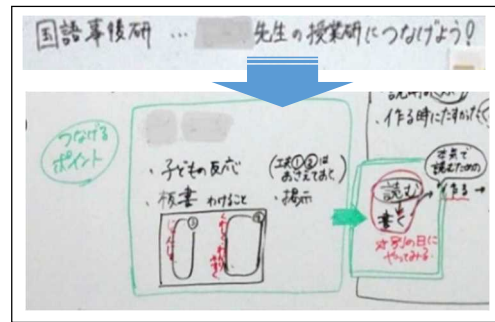


図8 話合いの視点を明確し、共有できた会議の記録

このことから、話合いの視点を具体的に設定し共有したことで、メンバー全員が結論に向けて話し合う様子が見られることから、「関係の質」や「思考の質」が高まっていることが考えられる。

ウ ファシリテーション・グラフィックを取り入れる

話合いのプロセスの共有と管理に加え、「関係の質」や「思考の質」を高める話合いをするための手立てとして、「ファシリテーション・グラフィック」を導入した。

まず、ファシリテーション・グラフィックをしやすい環境づくりを行った。

60×90のホワイトボードを教員が持ち出しやすい場所に設置した。また、ホワイトボードマーカー、イレーザ、マグネット、大きめの付箋、模造紙といったファシリテーション・グラフィックで使う道具をビニールバッグにまとめ、ホワイトボードの保管場所の近くに設置した。このようにして、会議を行う部屋への移動の時には、ボードとバッグを持ち出せばすぐに始められるよう、準備への負担感を減らした（図9）。



図9 ファシリテーション・グラフィックを行う環境づくり

また、何について話し合うのかを明確にするための「議題」カードと、全ての教育活動が学校の目指す子ども像につながることへの意識づけのための学校重点目標が書かれたカードを作成した。

描き方のポイントとして、主に次の3点を説明した。

- ①発言をまとめようとせず、発言の中の言葉を生かして書く。
- ②整理するために、色や線、矢印、記号等でポイントを強調したり、関係を示したり、図表を使ったりして構造化する。
- ③イラストを入れるなど、楽しい工夫をする。

しかしながら、ホワイトボード等を書くこと自体が慣れるまで難しく感じるのではないかと推察された。そこで、会議の流れに沿って書き出していくことから始めればよいことを伝えた。

また、会議で話し合ったことがその後にもつながるようにするため、会議終了後、描いたものを写真に撮ってメンバーに記録として配布するようにした。

この取組による結果を次に示した。

(7) 話し合いの全体像が見える

発言のやりとりの間にファシリテーション・グラフィックに目をやる様子や、描かれている言葉をヒントに前の意見に戻ったりつなげたりする姿が見られた。

話し合いの全体像や話し合いの流れが見えることにより、今どこまで話が進み、次に何を論点に話し合うかを考える等、見通しをもちながら建設的に意見交換をしている様子が見られたことから、「思考の質」の高まりが感じ取れる。

(4) 今話しているポイントが見える

メンバー全員の視線が集まるところで描いていくため、自然と今発言した内容に目がいく様子が見られた。また、意見を言う時も、ファシリテーション・グラフィックに描かれた意見を指差しながら話す姿も見られた(図10)。このことから、メンバーがそのポイントに注目し、議論すべき意見に集中することにより、「関係の質」が高まっていったと推察される。

(ウ) 共通の記録が見える

ファシリテーション・グラフィックを活用していない話し合いは、各自でメモを取ることが多くなる。すると、互いに視線を合わせることや発言自体が減ってきてしまう。これは、話し合いの内容を考える時間が、メモを取る時間に奪われるからである。

学年Aは、ファシリテーション・グラフィックを取り入れた話し合いを重ねるにつれ、各自がメモを取ることなく、話し合いに集中するという変化が見られた(図11)。

学年Dはファシリテーション・グラフィックを用いて、成績の所見の表記の仕方について学年で共通理解を図るための会議を行った。話し合いの最中では、記録担当がホワイトボードに意見を書く際に、「今のは〇〇ということでもいいですか」と尋ね、相手の発言内容を理解しようとする様子や、メンバーが記録担当に「今言ったことは書いておいて」と伝え、共通理解を促す様子が見られた。「今までは話し合っても実際に取り組んでみると違いが出るがあったけれど、今回はそれが減った」という、認識のずれがより小さくなったことによるメンバーの相互理解の深まりが感じられる感想もあった。

また、会議終了後にファシリテーション・グラフィックを撮影し、自分の机の見えるところに置いたり、毎日見る週案簿に貼ったりと、すぐ見て取れるように保管する姿も見られた。そして、実際に活動するときに確認したり、会議の際に過去の



図10
ファシリテーション・
グラフィック取り入れ
た学年会の様子



図11
メモを取らず、話し合
っている様子

話し合いを振り返ることに使ったり、会議の欠席者に会議の内容を伝えたりすることに活用された（図 12）。

このことから、共通の記録があることにより、目的を共有し、メンバーの考えをより理解しながら話し合う様子が見られることから、「関係の質」の高まりが感じられた。



図 12 前回の記録を参考にする様子

(E) 構造化により意見が整理される様子が見える

学期を振り返る話し合いを行った学年 E は、ホワイトボードの中央に学校重点目標カードや目指す子どもの姿が書かれた用紙を貼り、その周りに意見を書いていった。これにより目標と関連づけながら様々な視点から意見が出された。

また、学年 A のある話し合いでは、話し合いの流れに合わせて、記録担当が「よさ」と「問題点」の表を描き出した。これにより、メンバーは出された意見を比較しながら課題解決を図っていた（図 13）。

これらのことから、構造化して意見を整理したことにより、互いの意見の共通点や相違点を踏まえながら課題解決へ向けて意見を出し合っている様子が見られることから、「思考の質」の高まりが感じられた。



図 13 構造化したファシリテーション・グラフィック

以上のようなファシリテーション・グラフィックを体験した後、その感想を自由記述で求め、記述内容を分類したところ、「話し合いの流れが分かり、今話し合っていることが分かる」「話し合いに集中できる」「確認がしやすい」等、ファシリテーション・グラフィックを話し合いに取り入れたことについて肯定的な意見を述べている教員は、全体の 78.8%（N=33）であった。

これらのことから、ファシリテーション・グラフィックによって、目的や目標、プロセスを共有しながら話し合おうとする「関係の質」や、話をつなげたり深めたりして建設的に考えようとする「思考の質」が高まると示唆される（図 14）。



図 14 学年会でのファシリテーション・グラフィック

エ 事後調査

学年会での実践を行った後、事前調査と同じ内容で質問紙調査をした。

3 か月の実践期間に 6 回以上実践に取り組んだ学年の回答について、Wilcoxon の符号付順位検定で事前と事後で比較した結果、質問テにおいて、有意ではないが、事後の方が肯定的な回答がやや多いことが分かった ($p=.19$)。また、質問ソや質問タについては否定的な回答に増加の傾向が見られた (図 15)。

このことから、ファシリテーション・スキルを取り入れた会議を継続して行うことにより、話の拡散が減り、結論がより明確になり、会議の効率が上がったという実感につながったと考えられる。

また、質問項目間で spearman の順位相関係数を求めたところ、質問カと質問サとの間に、有意な相関が認められた (表 3)。

このことから、ファシリテーション・スキルを会議に取り入れ工夫することにより、教育活動に関する方策の共有がされ、「関係の質」が高まることが推察される。

ファシリテーション・スキルを導入した学年会を行ったことに対する自由記述では、若手教員から「すぐ聞けるようになった」、ベテラン教員から「年代や経験による考え方や捉え方の違いに気づけた」という感想等があり、「関係の質」の高まりを感じとることができる。また、「どの意見とつながるか」「キーワードはどれか」と思うようになった」「今後に結びつくことを考えながら話し合えた」等の感想も見られたことから、「思考の質」の高まりが推察される。

さらに学年主任から、「足並みをそろえて学年全体で子どもたちを育てようという意識が生まれてきたように思う」「忘れないで行う、声を掛け合う等、決定したことの取組がよくなった」という、会議後の活動や行動に対する感想も聞かれた。

以上のことから、「議題の内容を区別し、時間配分を設定する」「話し合いの視点を確認する」「ファシリテーション・グラフィックを取り入れる」といった 3 つのファシリテーション・スキルを取り入れたことにより、話し合いの内容や目的を全員で共有し、グラフィックを描くという役割が生まれ、会議そのものがより自分事になるという意識の変容が見られた。また、目的や目標、プロセスの共有が図られ、焦点化された話し合いがなされることによって、よりよい結論を生み出そうとメンバー全員で考えるようになり、「関係の質」や「思考の質」が高まったと考えた。

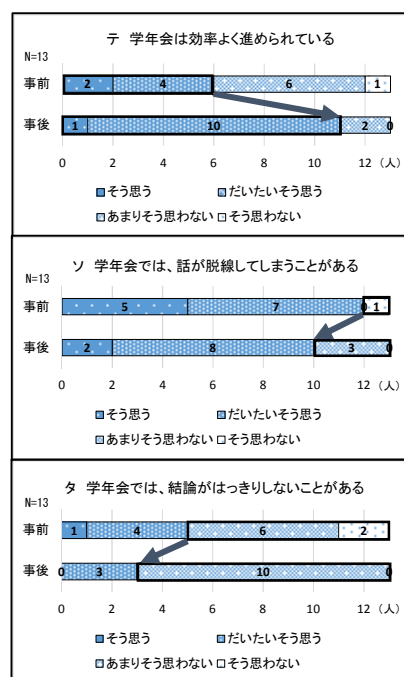


図 15
6 回以上実践を行った学年の
事前と事後の調査の比較

表 3 6 回以上実践を行った学年の
学年会に対する意識

カ	学年会では、教育活動に関する方策が共有されている。				N	p	p
サ	学年会では、会議の内容に合わせて話し合いの方法が工夫されている。						
	そう思う 当てはまる	はなやあ はなやあ	結論が はっきりしない	そう思 わない 当てはまる			
カ	6	7	0	0	13	.70	*
サ	1	8	4	0			

* $p<.05$

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

以下のように実践の成果と考えられる変容が見られた。

ア 会議の進行に見通しをもつようになり、時間への意識の高まりが見られた。

イ 参加メンバーでプロセスが共有され、話し合いが焦点化されるようになった。

ウ 話し合いの焦点化により思考が深まり、明確な結果を生み出すことにつながった。

エ 話し合いが視覚化されることで、情報共有がより確実になるとともに、効率化にもつながった。

オ 決定したことに対して共通の認識をもち、より協力して取り組めるようになった。

以上のことから、ファシリテーション・スキルを導入することにより、教職員の「関係の質」と「思考の質」を高める会議を提案することができた。

(2) 今後の研究課題

課題として、次の事項が考えられる。

ア 今回の実践は短期間で行ったことから、職員全員がファシリテーションのスキルを身に付けるにはさらに継続して取り組んでいく必要がある。

イ 本研究の取組を、様々な校内会議において活用できる体制をつくる。

ウ ホワイトボードに描いてまとめていくことに難しさを感じる意見があったことから、本研究の取組を、継続的に取り組むことができる工夫について検討する。

参考文献及び参考資料

- ・文部科学省 中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会『学校の組織運営の在り方について（学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ）』 2004 年
- ・文部科学省 中央教育審議会『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）』 2015 年
- ・Daniel H. Kim, Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change, Pegasus Communications, 2001 年
- ・HUMAN VALUE 組織変革プロセス指標「0capi」 2013 年
- ・松村明編『大辞林 第三版』三省堂 2006 年
- ・Michael Doyle & David Straus 著 斎藤聖美訳『会議が絶対うまくいく法』日本経済新聞社 2003 年
- ・杉野幹人著『会社を変える会議の力』講談社現代新書 2013 年
- ・堀公俊著『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社 2004 年
- ・堀公俊著『今すぐできる！ファシリテーション』PHP 研究所 2006 年
- ・Fran Rees 著 黒田由貴子＋P. Y. インターナショナル訳『ファシリテーター型リーダーの時代』プレジデント社 2002 年
- ・中原淳、長岡健著『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社 2009 年
- ・NTT データ研究所「会議の革新とワークスタイル」に関する調査 2012 年
- ・堀公俊、加藤彰著『ファシリテーション・グラフィック』日本経済新聞出版社 2006 年
- ・釘山健一著『「会議ファシリテーション」の基本がイチから見につく本』すばる舎 2008 年
- ・榊巻亮著『世界で一番やさしい会議の教科書』日経 BP 社 2017 年
- ・ちょんせいこ著『元気になる会議 ホワイトボード・ミーティングのすすめ方』解放出版社 2010 年