

教職員が関わり合って互いに育つ職場を目指して
－プレミドル世代の育成を核とした日常的な学び合いの構築－

専門支援課 研修班 長期研修員 小野田 佳子

1 主題設定の理由

平成27年度中央教育審議会の答申では「自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らの経験段階に応じて求められる資質能力を、生涯にわたって高めていくことのできる力」が、これからの教職員には必要であるとされている。また、「教員は学校で育つもの」と述べている。これは、かつてのような先輩から若手への知識・技能の伝承が、うまく図られていない状況があるという指摘が背景となっている（注1）。

本県においても、新規採用者の増加に伴い、教職員の世代交代が進んでいる。しかも、学校経営に主体的に参画し、同僚教職員の指導や育成などの役割を中心的に果たす中堅教職員数が少ないという状況にある。この状況は、ミドルリーダーの役割を果たすべき年齢層の若年化を生んでいて、組織力や教職員の質の低下を招く恐れがあると考えられる。

そこで、若年層の成長を促進することと、併せて、組織力や個々の教職員の資質を高めることが必要であると考え、教職員が関わり合って互いに育つ職場となるための方策について研究することとした。互いに学び合って育つためには、まずはコミュニケーションが必要不可欠であると考え、マネジメント力である「対人関係力」に着目した。文部科学省の「学校マネジメント研修テキスト」の中でも、「マネジメントのプロセスは対人間のコミュニケーションが中心」とされている（注2）。また、「対人関係力」については、静岡県総合教育センター研修班の研究資料にある「マネジメント力構成要素表」においても、教職員に求められるマネジメント力の3領域の一つに位置付けられている（注3）。

以上のことから、教職員の「対人関係力」に対する意識を高め、若年層の成長を共通目的とした教職員が日常的に学び合う仕組みを考案し実践することで、教職員が関わり合って、互いに育つ職場がつくられることを期待し、この主題を設定した。

なお、本研究では経験4年目から10年目の若手教職員（以下「プレミドル」とする。）が若年層の成長促進の核となると考えた。プレミドルに着目する理由は、研究実践校のプレミドルが校内で分掌のリーダーを任せられ少しずつ学校経営に参画し始め、期待されている世代だからである。また、プレミドルは後輩教職員にとって年齢的に近く、頼りにされる存在であり、同時に、先輩教職員に対して相談しやすい世代でもあるからである。文部科学省も上記のテキストにおいて、プレミドルを含む採用10年目までの教職員に対し「今後の学校において果たす役割や働きの重要性はきわめて大きい。」と述べている（注2）。

2 研究の目的

「対人関係力」の意識を向上させ、プレミドルの育成を核とした、全教職員が日常的に学び合う仕組みを考案し、実践することによる「教職員が互いに育つ職場」の構築方法を提案する。

3 研究の方法

- (1) 研究実践校において、職場における関わりや職務、教職員の対人関係力に対する意識調査を行い、現状を把握し分析する。
- (2) 先行研究や文献などを基に、対人関係力の意識向上やプレミドルの育成のための具体的な方策について考察する。
- (3) プレミドルの育成を核とした全教職員が日常的に学び合う仕組みを考案する。
- (4) (3)による仕組みを研究実践校で実践し、その効果を検証する。

4 研究の内容

(1) 研究構想 —プレミドルの育成を核とした全教職員が日常的に学び合う仕組み—

ア アンケートによる研究実践校の現状把握と分析

研究実践校は、1学年3学級規模の小学校である。実態を把握するため、資料1のような質問項目でアンケート調査を行い、30人の教職員から回答を得た。

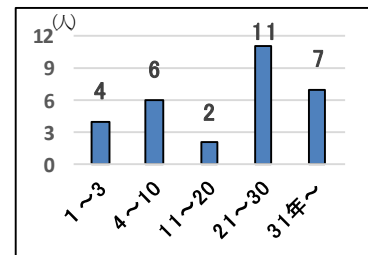
質問Iの結果から、研究実践校も本県と同様、経験年数11～20年の中堅教職員の少なさが顕著であることが分かった(資料2)。さらに、経験年数11～20年の教職員は2人とも20年経験者であるため、実際はプレミドルとの間に10年もの経験の開きがあることも分かった。そのため、プレミドルが学年の中心的存在として配置されたり、分掌のリーダーを担ったりしていることが明らかになった。

質問II(資料3)、質問III(資料4)については4段階評価で回答を得て、その結果をグラフに表した。質問IIIについては、静岡県総合教育センター研修班の「マネジメント力に関する調査」を基に作成した。

【資料1】質問項目の内容

質問I	経験年数や分掌について
質問II	職場における関わりや職務について
質問III	「対人関係力」について
質問IV	職場について

【資料2】経験年数別職員構成

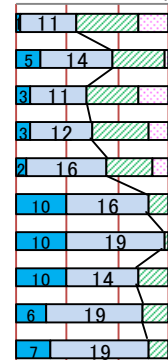


【資料3】職場や職務に関する質問IIと結果(一部抜粋)

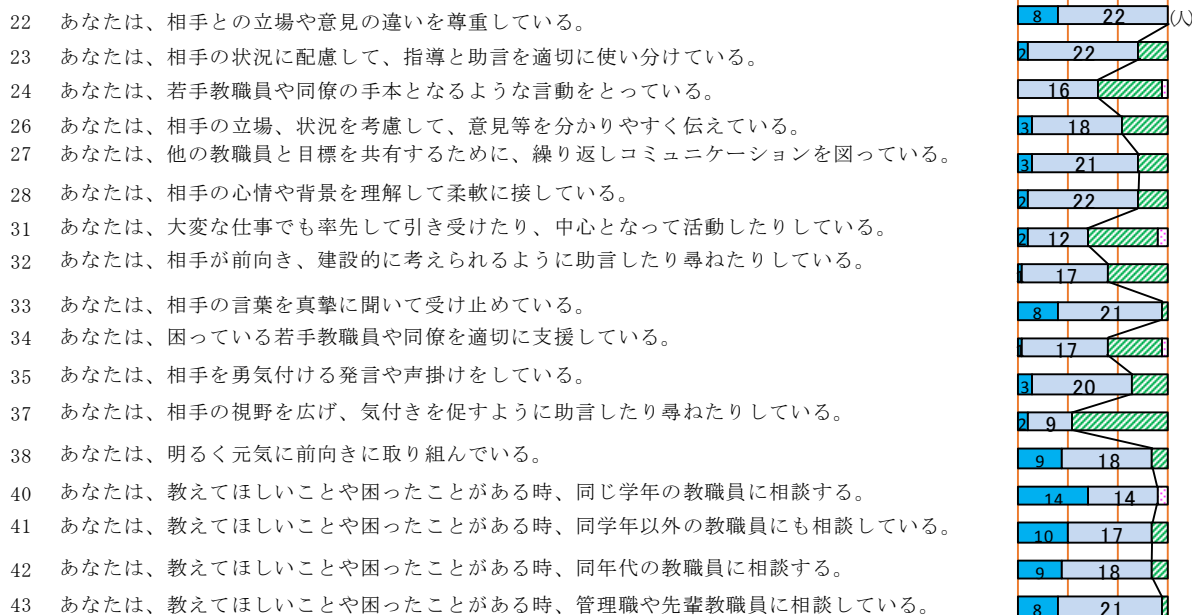
そう思う・当てはまる 4—3—2—1 そう思わない・当てはまらない

- 3 あなたは、現在の所属校の職員年齢構成の偏りによる不安や不具合を感じている。
- 5 あなたは、若手(自分より経験の浅い)教職員の育成を日々意識している。
- 10 あなたは、授業づくりや学習指導について、他の教職員に日常的に気兼ねなく教えている。
- 11 あなたは、学級経営・学年運営等について、他の教職員に日常的に気兼ねなく教えている。
- 12 あなたは、生徒指導や児童理解等について他の教職員に日常的に気兼ねなく教えている。
- 16 所属校の教職員は1つの活動に向かう際、関係職員が目標やねらいを共有し共通意識をもって丸となって取り組んでいる。
- 17 所属校の教職員は、困ったり悩んだりしている同僚がいたら声を掛けフォローしている。
- 18 あなたは、日頃から、授業の様子や子どもの表れをどんなことでも他の教職員と話している。
- 19 あなたは、任された仕事全ての価値や意義について理解しながら取り組んでいる。
- 20 あなたは、自分なりの目標(ビジョン)を持って、任された仕事に取り組んでいる。

■ 4 □ 3 ▨ 2 □ 1
0 10 20 30 (人)



【資料4】対人関係力に関する質問Ⅲと結果（一部抜粋）



さらに、全ての回答について4・3を肯定的意見（以下「肯定」とする。）、2・1を否定的意見（以下「否定」とする。）として分けて集計し、比較した（直接確率計算、両側検定）。

このアンケート結果から、研究実践校は受容的な関わりのある職場であるが、どの世代も後輩に対しての「指導育成」という視点が弱い傾向があると分析した。以下、この分析についての詳細を記述する。

経験年数の偏りへの不安に関する質問番号3について、肯定が12人に対して、否定が18人であり、有意ではないが肯定が少ない傾向があった（ $p < .10$ ）。つまり、経験年数に偏りがある中で、不安や不具合を感じている人が少ない傾向にあるということになる。その要因はどこにあるのかを分析した。

まず、相手を尊重することに関する質問番号22は、30人全員が肯定的に答え、傾聴に関する質問番号33、同僚への支援に関する質問番号17も29人が肯定的に答えている。このことから、研究実践校には受容的な雰囲気があることがうかがえる。

さらに、質問番号3と他の質問との関係を比較した。その結果、質問番号3と質問番号16、23、26の間で有意な関連が見られた（資料5）。このことから、目標やねらいを共有しながら協働して取り組もうとする人や、相手のことを考え、それに応じた対応を心掛けている人ほど、経験年数の偏りに不安を感じていないと考えられる。

以上のことから、研究実践校において、相手の状況を考え受容的な対応をしていることと、経験年数の偏りに不安を感じていないことには関係があると考えられる。

【資料5】質問3と関連があった質問

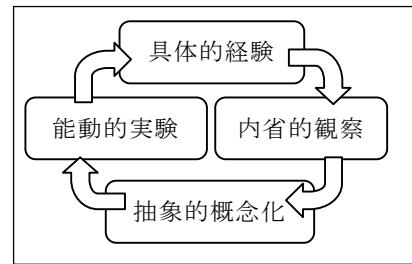
質問3	質問16		質問23		質問26	
	肯定	否定	肯定	否定	肯定	否定
肯定	8	4	7	5	6	6
否定	18	0	17	1	15	3
p	*		**		*	

* $p < .05$ ** $p < .01$ 単位(人) n=30
注) 直接確率計算、両側検定による

エ 「経験学習モデル」を活用した振り返りの場の設定

学び合いの循環の核となるプレミドルの育成を図るため、プレミドルが同世代で集まり、他の教職員との関わりの中で学んだことを振り返る「プレミドルミーティング」を設定した。この「プレミドルミーティング」には、人は実際の経験を通し、それを省察することでより深く学べるという「経験学習」の考えを取り入れることにした。コルブは、「経験から学ぶプロセス」を経験学習サイクルとしてモデル化している（資料7、注5）。横浜市は、人材育成システムのより効果的な在り方について研究をすすめ、校内人材育成の鍵は「経験・内省・ピープル（人との関わり）」にあることを掲げている（注6）。これも、経験学習の考え方を基に考えられている。

【資料7】経験学習モデル(コルブ)

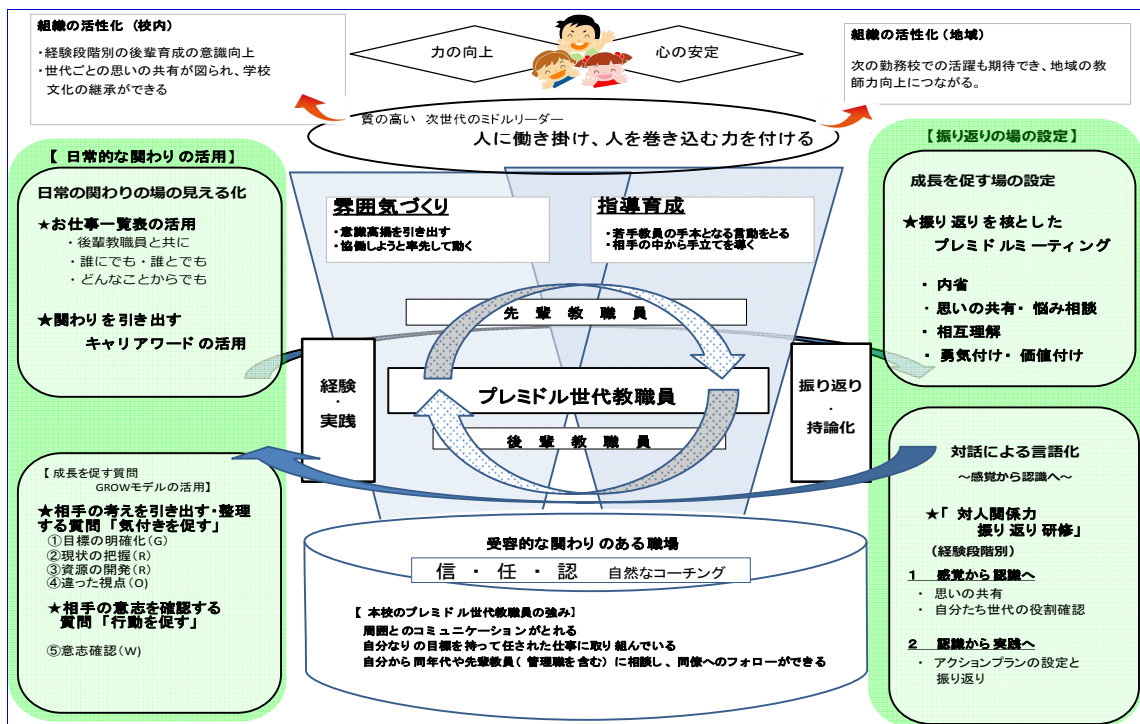


この経験学習モデルを活用した「プレミドルミーティング」を設定することによって、プレミドル自身の育成とプレミドルとの関わりから生まれる教職員の学び合いを促したいと考えた。

(2) 研究構想図

構想の基本として、まず、学び合う仕組みの二つの柱を中心に、プレミドルを核とする関わりや学び合いの循環をつくる。そして、「経験学習モデル」に当てはめたプレミドルミーティングが「日常の職務や人との関わり」と「振り返り」をつなぐサイクルを生み出す仕組みとなる。本研究のねらいや手立てをまとめた構想図（資料8）を研究実践校の全教職員に提示して、イメージの共有を図り、本研究を進めた。

【資料8】研究構想図



5 研究の実践

(1) 「対人関係力」の意識向上を目指した経験段階別研修

各教職員の「対人関係力」の意識向上が重要であると考え、全体研修を行った。経験段階別の少人数グループになり、「対人関係力」を視点として、それまでの対人行動を振り返った。自分の経験を言語化することで、自分の姿を把握することを目標とした。

ア 校内研修「対人関係力振り返り研修① ー感覚から認識へー」

経験段階別のグループワークを中心に「対人関係力振り返り研修」を行った（資料9）。過日行われた運動会における自分の対人行動について、「対人関係力」を九つの視点で分類した模造紙大のマトリクス表（資料10）に、色別の付箋を貼り、対話しながら整理していった。付箋の色と貼られた位置には経験段階の特徴が表れ、興味深い結果となった。「指導育成」に課題を表す青付箋が集中した中堅教職員の話し合いでは、「思いをうまく伝えていなかった。」「若手を指導する心構えができていなかった。」などの声が聞かれた。また、プレミドルより経験の浅い若手教職員の話し合いでは「①発信」は「分からないことを自分から聞くこと」であると確認していた。

それまで感覚的に行っていた対人行動が、振り返りの場を持つことによって視覚化され、同世代同士の対話を通して思いが共有された。自分や自分と同世代についての理解が深まるこの過程に意味があると感じた。

マトリクス表完成後は、壁にその表を張り出し、相互に見合う交流タイムを設定した（資料11）。違う世代が交流しながらお互いの思いを知ることができ、大きな反響があった。経験段階によってももの見方に特徴があることも認識することができた。

各世代の思いを知った上で、再度グループワークを行った。そこで、今後それぞれの世代と、どのように関わっていくか話し合い、自分たちの世代の担う役割を確認した。例えば、主任世代の先輩教職員は、「任せて、後押しをすることを心掛けていくこと」を確認し合っていた。

研修後、「自分たちが何をすべきか考える良い機会と

【資料9】対人関係力振り返り研修①の流れ

- ① 個人 (15分)
 - ・具体的な対人行動を付箋に記入
 - 赤：できていること
 - 青：やればよかったこと
- ② 経験段階別グループワーク (30分)
 - ・「対人関係力」を九つに分類したマトリクス表に付箋を貼る。
 - ・対話しながら整理し、見出しを付ける。
- ③ 交流タイム (10分)
 - ・他世代との比較
- ④ 経験段階別グループワーク (15分)
 - ・他世代との関わりについて
- ⑤ 全体シェアリング (20分)
- ⑥ 感想・まとめ

【資料10】対人関係力 視点マトリクス表



① 発信	④ 柔軟性	⑦ 目標の明確化
② 傾聴	⑤ 指導育成	⑧ 組織設計
③ 質問	⑥ 雰囲気作り	⑨ 管理・運営

【資料11】交流タイムの様子



なった。」「各世代のあり様を具体的に言葉にして聞けたこと、見られたことがとても貴重であった。」「振り返って考えることが大切だ。」などの感想を聞くことができた。

この研修では、それまでの他世代との関わりについて振り返り、経験段階ごとに他世代との関わり方に対して目標を持つことができた。対話によって言語化することにより、感覚的に行っている対人行動をより明確に認識し、共有できることが明らかになり、その活動の重要性を感じた。

ただし、「思い」の言語化によって、自分の対人行動を認識することはできたと感じた一方、認識したことを日々の具体的な実践につなげることが課題であると感じた。

そこで、研修の二つの柱について、

この研修の中で出された言葉を「関わりを引き出すキャリアワード」とした。経験段階別に、何をすべきかを一覧表にし、視覚化を図った。この視覚化が、行動に移すための意識向上に有効な手立てとなると考えた（資料12）。

【資料12】関わりを引き出すキャリアワード

経験段階	習熟の柱1		関わりスキル の活用	習熟の柱2	
	雰囲気づくり（協働・率先）	任せ、頼る（見守る）		指導育成	発信
5 32 熟練期	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う	★相手の意思を引き出す「整理する質問」「気付きを促す」 ①目標の明確化 (G) ②現状の把握 (F) ③資源の開拓 (R) ④思った現象 (O)	経験を生かして 発信	やり方や気づきをつけることを伝える。やって見せる。言うべきことは言う。
5 26 深化期	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う		★相手の意思を確認する質問 「行動を促す」 ⑤意志の確認 (W)	経験を生かして 発信
5 25 26 充実・発展期 ミドル	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う	★相手の意思を確認する質問 「行動を促す」 ⑤意志の確認 (W)	経験を生かして 発信	やり方や気づきをつけることを伝える。やって見せる。言うべきことは言う。
5 11 10 向上期 プレミドル	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う		★相手の意思を確認する質問 「行動を促す」 ⑤意志の確認 (W)	経験を生かして 発信
5 4 3 基礎期	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う	★相手の意思を確認する質問 「行動を促す」 ⑤意志の確認 (W)	経験を生かして 発信	やり方や気づきをつけることを伝える。やって見せる。言うべきことは言う。
5 1 1	雰囲気づくり（協働・率先） 任せ、頼る（見守る） 自信を持たせる（受け入れる）	任せ、頼る（見守る） 「ふいところを見つけ、「すごいね」と伝える。」 受け継ぐ みんなでフォローし合う		★相手の意思を確認する質問 「行動を促す」 ⑤意志の確認 (W)	経験を生かして 発信

イ 校内研修「対人関係力振り返り研修② ー認識から実践へー」

対人関係力振り返り研修①で得た認識が実践につながるように考慮し、次の研修を2学期のスタート時期に行うこととした。個々が計画を立て、言語化することによって日常の関わりにつなげることを試みた。

まず、「関わりを引き出すキャリアワード」一覧表を使い、前回の経験段階別研修で話し合っ共有した思いを確認し、「関わり合いの合言葉」を決めていった。例えば、中堅教職員は「茶のみケーションー積極的に立ち話ー」、ベテラン教職員は「つまみ」（㊦ながる・㊦かせる・㊦まもる）に決定した。

合言葉づくりで自分の経験段階の役割を確認した後、9、10月の教育活動計画を基に一人一人が実践計画を立て、「計画→実践→振り返り」のサイクルができるように仕掛けた。「持久走に向けて、体育主任にどんな思いがあるか聞く」や「気になる子への指導について、指導の効果を伝える」などの実践計画が立てられた。しかし、具体的な場面が想定できていない計画もあり、課題が残った。

(2) 振り返りを重視し「経験学習モデル」を活用したプレミドルミーティング

プレミドルミーティングでは、「経験学習モデル」（資料7）における「内省的観察」を、自分の経験や行動の意味を考えながら振り返ることとし、「抽象的概念化」を、そこから自分なりの持論を生み出すこととした。この過程によって、省察を深めていく実践を試みた。

プレミドルミーティングの一つめの目的は、内省の促進である。プレミドルが自分の経験を立ち止まって振り返ることはもちろんのこと、対話の中で他者から問い掛けられ

たり価値付けられたりすることによって、現状の自分を知ることや仕事の本質を考えることができる考えた。

二つめの目的は、対話による共有や相互理解である。プレミドルが他者と関わることによって、考えを発散し共有することも大切であると考えた。そのため、プレミドルミーティングの基本プログラムは、「共有・発散・収束・決定」というフレームワーク（注7）を意識した話合いを目指した。

三つめの目的は、先輩教職員からの価値付けである。先輩教職員数名にプレミドルミーティングに参加してもらい、会の終わりに、プレミドルのよさやがんばりについて価値付けをしてもらうこととした。このことは、先輩教職員とのつながりを深めることや、互いの成長を促すことに有効であると考えた。

また、教職員全体に対してプレミドルミーティングについて説明し、共通理解を図った。全教職員の日常の関わりが大切であり、プレミドルミーティングをプレミドル以外にも意識してもらうためである。さらに、ミーティングの様子を知ってもらうために「かわら版」を発行した。プレミドルミーティングでは、同世代との対話による振り返りを重視した。対話とは、「テーマを持った、率直で自由かつ真剣な話合い」と捉え、基本テーマは「後輩育成」とした。

ア プレミドルミーティング「先輩との関わりから学んだことを振り返ろう」

「後輩育成」を通じて学んだことを振り返っていくにあたり、まずは、良い関わり方のイメージの共有が大切であると考えた。そこで、プレミドル自身がそれまで、先輩教職員と関わった中で、「成長につながった」と感じたことを振り返った。

話題となったのは「一緒にやること」や「具体例を出して、分かりやすく説明すること」であった。話合いの収束段階では、今後の後輩教職員との関わりの中で「一緒にやってみること」が大切であるという確認ができた。

さらに、教職員同士の雑談の大切さが話題になった。そして、「職員室内に、気軽に集まれる場所があるといい。」という話題に進み、提案することになった。その結果、先輩教職員が、職員室内の整理をして空間をつくったり円卓等を持参したりして、気軽に集える場を作ることができた。

イ プレミドルミーティング「アクションプランシートを基にした振り返り」

2回目以降は、後輩育成を意識した日常的な関わりについて振り返るために、9月から10月の間に2週間に1回程度行った。ミーティングでは雰囲気づくりも重要である。思いの発散を中心として、和やかで開放的な雰囲気を大切にした（資料13）。

事前にアクションプランシート（資料14）に記入した計画内容について、「経験したこと」と、その経験から「感じたこと・学んだこと」を記入し、振り返りを行った。この「感じたこと・学んだこと」が持論となり、実践に生かされると考えた。

【資料13】プレミドル
ミーティングの様子



はじめのうちは、プレミドルが声を掛けても後輩教職員からの反応や問い掛けが少なく、後輩教職員との関わり方に戸惑いが見られた（具体的経験）。どうしたらよい関わりができるのか話し合い、「困っていないのではないか。」という意見がある中、「自分も初任の頃は、分からないことに気付いていなかった。」との振り返りがあり、後輩教職員の立場に立って考える重要性に気付いていった（内省的観察）。

回を重ねるうちに、「大丈夫?」「何か困っていることある?」と聞くよりも、共感的に「困っちゃうね。」「どうする?」と何気ない声掛けをすることが有効であると感じ、プレミドルが教えるべきことを教えつつ、共に学ぶことを行動目標とすることになった（抽象的概念化）。

プレミドルが後輩教職員と共に学ぶ中で、これまで教わる側だった意識を、教える側へと変えることへの戸惑いも見られた。しかし、中には先輩教職員に相談したり参考資料を読み返したりするプレミドルもいた。自信がないことは確認してから後輩教職員に伝える機会が増えたこと（能動的実験）がプレミドルの発言から分かり、自分なりの考えを持って伝えようとする姿が見られた。後輩教職員と共に学ぶことにより、他世代との日常的な関わりが増え、後輩を育成しながらプレミドル自身も成長していると感じた。

また、「後輩育成」以外の自分の業務課題が語られることもしばしばあった。例えば、「先輩に遠慮なく聞いていかないと仕事が進まない。」という意見が出て、先輩教職員から学ぶ姿勢について話題となっていた。

このような姿から、プレミドルが核となり、互いに関わり合って日常の中で学び合う循環が動き始めたことが感じられた。ミーティング終了後、参加者からは納得感・満足感が得られたという感想もあった。

ウ 拡大版プレミドルミーティング「各世代をつなぐ座談会」

プレミドルが他世代を交えながら、気軽に経験談を聞いたり日常の悩みを言い合ったりする座談会を行った。この座談会が上世代と下世代をつなぎ、後輩教職員は先輩教職員から学び、先輩教職員が「後輩育成」をより意識できる場になると考えた。

会の始まりでは、近況の報告や困り感などを話題にし、その話題から「テーマ」を決め、率直に言い合える雰囲気重視した。そのため、日頃プレミドルが考えていることを先輩教職員に聞いてもらったり、先輩教職員の経験談を聞いたりすることができた。通知表の評価欄の変遷や評価に関する失敗談は、プレミドルを含む若手教職員にとって興味深く、先輩教職員の話に何度もうなずいて聞く姿が見られた。

また、先輩教職員にとっても、伝える手ごたえを感じる場となっていることが、経験談を生き生きと話す姿からうかがえた。参加者は、お互いに話すこと、聞くことで心理的距離が縮まることを実感できたようであった。

【資料14】アクションプランシート枠

実践日	できそうなこと・場面	誰と?どんなこと?どのように?
/	経験したこと	感じたこと・学んだこと

会が終わった後の聞き取りでは、経験の浅い若手教職員からは、「先輩方も自分と同じなんだと安心感を持った。」という感想を、先輩教職員からは「こういう時間は、必要だ。」「参加してよかった。」との感想が出された。

このように座談会は、お互いの経験や普段の指導方法を伝え合う時間になり、互いに学び合う場として有効であった。

6 研究の考察

事後アンケートとして、事前アンケート（資料2、3）と同様のアンケート調査を実施した。そして、4段階評価の中で、肯定的な方向に意見が変化した人と否定的な方向に意見が変化した人の数を比較した（資料15）（直接確率計算、両側検定）。

【資料15】事前事後アンケート質問項目Ⅱ・Ⅲの比較結果（一部抜粋）

	Ⅱ3	Ⅱ5	Ⅱ10	Ⅱ11	Ⅱ12	Ⅱ15	Ⅱ16	Ⅱ17	Ⅱ18	Ⅱ19	Ⅱ20
肯定方向	10	4	12	12	11	11	9	9	13	11	12
否定方向	4	4	3	3	2	3	5	3	4	2	1
p			*	*	*	+			*	*	**

	Ⅲ22	Ⅲ23	Ⅲ24	Ⅲ26	Ⅲ27	Ⅲ28	Ⅲ31	Ⅲ32	Ⅲ33	Ⅲ34	Ⅲ35	Ⅲ37	Ⅲ38	Ⅲ40	Ⅲ41	Ⅲ42	Ⅲ43
肯定方向	7	7	6	5	13	12	8	10	4	10	7	8	9	8	11	12	12
否定方向	3	5	7	5	5	4	2	2	5	2	5	2	2	2	6	3	3
p						+	+	*		*			+			*	*

**p<.01 * p<.05 +.05<p<.10 n=30 単位(人)

(1) 「対人関係力」への意識向上を目指した「経験段階別研修」の有効性

「対人関係力」についての質問Ⅲの助言に関する質問番号32と適切な支援に関する質問番号34において、肯定的な意見の方向に変化した人数が有意に多かった。また、前向きな取組に関する質問番号38も、肯定的な意見の方向に変化した人数が有意に多い傾向があった。経験段階別研修についての記述回答にも「世代を意識するようになり、これまでよりも関わりが増えた。」「職員一人一人が自分の立場について考えることを通して、学校運営の活性化につながっていたように感じた。」などの声があった。

以上のことから、「対人関係力」の意識向上を目指した経験段階別研修は、教職員が組織における自らの在り方を認識し、「指導育成」を意識しながら学校経営に参画することに役立つと感じた。

(2) 教職員の学び合いを促したプレミドルミーティングの有効性

プレミドルミーティングの設定については、参加者と相談しながら、思いを発散することに重きを置いて、十分な対話ができる時間設定で行った。プレミドルからは「定期的に同年代が集まって話す場があるのもよい。」などの感想が寄せられた。ただし、時間設定については、参加者の状況や要望に合わせて設定することが重要であると思われる。なお、座談会は、通常のプレミドルミーティングより長い時間を確保するために、他の会議と同時間帯に並行して設定した。このような日程設定の工夫は、負担なく、会を継続するためにとっても重要である。

仕事に対する姿勢に関する質問番号20について、肯定的な意見に変化した人数が全体では有意に多く、プレミドルに限ると、有意ではないがやや多い（ $p = .125$ ）結果であ

った。しかし、6人中5人が4段階評価のうちの「4」（最も肯定的な評価）であった。プレミドルは、元々目標を持って取り組んでいて、更に強みを生かし、任された仕事に対し意欲的に取り組んでいることを示唆している。

この変化傾向は、プレミドルミーティングで「経験学習モデル」を活用し、「アクションプラン」を振り返る際に持論化を進めたことや、座談会で先輩教職員に相談したり助言をもらえたりしたことによる効果ではないかと思われる。実際、持久走大会の運営計画に悩んでいたプレミドルが、座談会で先輩教職員の後押しを受け自分なりの提案をする姿や、栄養教諭が食育と本の読み聞かせを関連付けた活動を地区の研修会で学び、早速、関係教職員に相談しながら実現させていく姿が見られた。

また、プレミドルから記述回答にて資料16のような感想があり、「経験学習モデル」を活用したことによって、プレミドルの成長が促されたと考えた。

【資料16】プレミドルミーティングについての感想（一部抜粋）

<p>〈自分を知る内省の促進〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・何ができていて、何ができていないか、はっきりした。 ・人に教えることが苦手な自分に気付いた。「一緒にやる」姿勢を大事に取り組むことで、後輩との距離が縮まり、何でも伝えることができるようになった。 <p>〈関わりの重要性や相互理解〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この取組が始まる前よりも多くの先生方と話をするようになった。人と関わること、前向きに関わろうとすることはとても大切であると感じた。 ・後輩と意識的に関わるようになった。話をするためには、自分が分からないことを先輩に聞く必要があり、多くのことを教えてもらえて、私もすごく勉強になった。 ・職員室や廊下での会話が増え、話をするにより相手や校内のことを知り、様々な意見やアドバイス等を教えてもらったり伝えたりできた。 <p>〈学ぶ姿勢の向上〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学年間で授業を見合う回数が増えた。授業中でものぞきに行ける雰囲気になった。 ・アクションプランシートを書いたことで、日々の取組の意義を考えるようになった。

さらに、職場についてあてはまるものを選択する質問Ⅳ（複数回答可）においても、「カ 若手も先輩も学び合っている」を30人中25人が選択し、事前調査より8人上回る結果となり、肯定的な意見に変化した人数が有意に多かった（資料17）。プレミドルミーティングに参加した中堅教職員からは、「若手と関わることは、自分の成長へと返ってくると感じた。」との声があり、プレミドルからは、「座談会を行ったことでその後、後輩教職員からの問かけが増えた。」という声もあった。

「ク 教職員の信頼関係が高い」については、肯定的な意見に変化した人数が有意に多い傾向が見られた（資料17）。座談会の参加者からは、「先輩教職員の知らない一面や得意としていることを知ることができた。」という声や、「この若さで既に学校全体のことや後輩育成も考えていることが分かり、感心するとともによい刺激を受けた。」との意見があり、プレミドルミーティングによって、更に互いを知り、信頼関係を高める土

【資料17】事前事後アンケート質問Ⅳの比較結果

質問 Ⅳ	カ	ク
肯定方向	8	8
否定方向	0	2

p | * * +
 **p<.01 * p<.05 +.05<p<.10

注) 直接確率計算、両側検定

台がつくられていると思われる。

また、自分の任された仕事に関する質問番号19について、肯定的な方向に意見が変化した人数が有意に多かったことから、教える側が仕事の価値や意義をもう一度考えて、仕事に取り組むようになったことが分かった。

以上のことから、プレミドルミーティングで意図的に日常の関わりと振り返りをつなげていく仕組みは、プレミドルを成長させ、プレミドルとの関わりによって刺激を受けた他世代を巻き込み、互いの成長を促していることが分かった。したがって、研究実践校の強みであるプレミドルの育成を核としたこの仕組みは、教職員が学び合う職場づくりに有効であると考えた。

(3) 「指導育成」を学び合う仕組みの柱とした効果

「後輩育成」についての質問番号5には、有意差のある変化は見られなかった。

しかしながら、日常的に気兼ねなく教えることに関する質問番号10（授業づくり・学習指導）、質問番号11（学級経営等）、質問番号12（生徒指導・子ども理解等）について、肯定的な意見の方向に変化した人数が有意に多かった。

また、日頃からの会話に関する質問番号18、助言や質問に関する質問番号32、相談相手に関する質問番号42（同年代に）や質問番号43（管理職や先輩教職員に）について、肯定的な意見の方向に変化した人数も有意に多かった。記述回答にも、「何気ない会話の中で、つぶやいたことに対して「こうするといいよ。」と教えてもらった。」「ちょっと話題にすることが勉強の場になった。」などの声もあった。あるプレミドルは「以前からコミュニケーションをよくとる職場だと感じていたので量的には大きな変化はないが、話の内容の質には変化を感じた。」と述べている。

この結果は、「指導育成」を日々意識している人の数は、全体数としては増えていないが、実際は、「指導育成」を柱にして仕掛けたことにより、教える場・教わる場が増えていることや、日常の会話が学びの場となっていることを示している。

以上のことから、元々、受容的な関わりのある職場であるという強みを背景として、「指導育成」という視点を明示し、質の高い雰囲気づくりを目指したことによって、教育活動に関する質の高い対話が生まれ、日常的な学び合いができるようになったと考えた。

7 研究のまとめ

(1) 研究の成果

ア 対人関係力の意識向上を目指した経験段階別の「対人関係力振り返り研修」は、教職員が組織における自らの在り方を認識したり、学校運営の参画への意欲を高めたりすることができ、組織力の向上につながる事が分かった。

イ 研究実践校の強みであるプレミドルを核として、「経験学習モデル」を活用したプレミドルミーティングを意図的・継続的に設定し、日常の関わりと振り返りをつなげることによって、教職員全体の関わりの質の高まりが見られた。

ウ 「互いに育つ職場」となるために、研究実践校の強みを生かした「雰囲気づくり」と課題である「指導育成」を柱とし、プレミドルの育成を核とした対話を生み出す仕組みを考案し実践したことによって、他世代を巻き込み、各世代間をつなげることができ、日常的に学び合う姿が見られた。

(2) 今後の研究課題

今回の実践研究は短期間であったため、検証は十分ではなかった。年間を通じて、この仕組みを持続可能としていくためには、以下のことが課題であると考えられる。

ア 教職員が「指導育成」の意識を持つこと

聞き取り調査やアンケートの記述においては、日常的な学び合いの変容が見られたものの、アンケートの比較結果において、「指導育成」の意識の変容に有意差は見られなかった。その要因はどこにあるのか、教職員が「指導育成」の意識を持つことによる有効性を今後も検証していきたい。

イ 内省支援の意識やスキルの向上

「経験学習モデル」を活用するためには「振り返る場」を設定することだけでなく、振り返りから「どうすればよかったのか。」「なぜよかったのか。」といった持論を引き出すような周囲の関わり方を更に向上させる必要がある。

ウ 推進役の選考と育成

「人とのつながりマップを作って、整理してみたい。」「体育の指導法について、実技講習をしたい。」など新しい試みを希望する声が出ていた。このように、プレミドルミーティングの内容の深化や拡大が期待できる。本研究では、筆者が学び合う仕組みの構築のための推進役となったが、今後は、校内の組織の中の誰が中心となって進めていくか決め、その人材をどのように育成していくかが課題である。

注

- 1) 文部科学省 中央教育審議会『これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について(答申)』, 2015年, 9ページ, 20ページ.
- 2) 文部科学省『採用10年目までに学んでおきたい「学校マネジメント研修」テキスト[ダイジェスト版]』, 2013年, 1ページ, 4ページ.
- 3) 静岡県総合教育センター専門支援課研修班「マネジメント力構成要素表」活用ガイドライン～教職員のマネジメント力育成のために～, 2015年.
- 4) 独立行政法人教員研修センター『学校組織マネジメント指導者養成研修資料「学校の戦略マップを作る」(1)(2)』, 2015年, 4ページ.
- 5) 「経験学習モデル」とは、デイビッド・コルブが、「経験から学ぶプロセス」を経験学習サイクルとしてモデル化したものである。
- 6) 横浜市教育委員会『みんなで育てる！みんなが育つ！「人材育成の鍵」ヒント集』, 2013年.
- 7) ファシリテーションの基本ステップを基に考案したもの。ファシリテーションは、メンバーが自律的に問題解決を行うことを前提に、それを促進するものである。

参考文献

- ・ 草地真著『ファシリテーションスキル 超入門』, ぱる出版, 2015年.
- ・ 松尾睦著『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』, ダイヤモンド社, 2011年.
- ・ 中原淳、金井壽宏著『リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する』, 光文社, 2009年.
- ・ 中原淳監修『教師の学びを科学する』, 北大路書房, 2015年.
- ・ 文部科学省 中央教育審議会『これからの学校教育を担う資質能力の向上について(答申)』, 2015年.
- ・ 静岡県総合教育センター専門支援課研修班「マネジメント力構成要素表」活用ガイドライン～教職員のマネジメント力育成のために～, 2015年.
- ・ 横浜市教育委員会『みんなで育てる！みんなが育つ！「人材育成の鍵」ヒント集』, 2013年.