

居心地のよい職員室づくり —居心地プロジェクトの実践を通して—

納谷 健治

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】 本研究は、ダイバーシティ・マネジメントの視点から、時間的・空間的な居心地のよさを感じ、安心していただける職員室（居心地のよい職員室）になるための実践を通して、居心地プロジェクトのメンバーや教職員全体の変容を明らかにすることを目的とした。実践の結果、職員室にいる教職員全体の現状及び一人一人の教職員を意識し、それに応じた実践を模索する中で、プロジェクトメンバーは多様性を尊重しながら関係性を構築していくことの大切さを感じ始めるとともに、学校参画意識が強まった。また、同僚教員に関しても、居心地プロジェクトを肯定的に捉えられ、一定の成果を上げることができたものの、教職員全体の変容が見られるまでには至らなかった。職員室の居心地を組織的に考えることで、一人職や専門的スタッフを含むより多くの教職員にアプローチすることができ、多様性を踏まえ多方面から企画を考えることができた。

I はじめに

1. 問題の所在

第二次世界大戦後から、学校は多種多様な職種・職務で構成されるようになってきた（木岡 2016）。学校事務職員の配置に始まり、近年では主幹教諭や指導教諭が加配配置されるようになった。職種においても、心理や福祉等の専門性が求められ、スクールカウンセラー（SC）やスクールソーシャルワーカー（SSW）などの専門的スタッフとの関わりが密になってきている。文部科学省（2016）が示した「次世代の学校指導体制の在り方について」では、将来的にはより複雑な学校指導体制になるだろうと目されている。学校と教職以外の専門性を有する専門家と連携や調整することによって教育課題の解決を図られることが肝要であることは言うまでもない。

文部科学省（2015）は、「チームとしての学校」を実現するためには、①専門性に基づくチーム体制の構築、②学校のマネジメント機能の強化、③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備、の3つを一体的に取り組まなければならないと述べている。そのため、学校では、必要な教職員の配置や、校長のリーダーシップの下、それぞれの専門性を生かして能力を発揮しやすいように体制の構築などがなされてい

る。しかし、実際に学校組織の中で働くのは教職員や専門的スタッフであり、人である。学校の組織力を発揮するには、教職員間の関係性について考え、その実態にあった方策を講じることが重要である。そこで本研究では、教職員間の関係性を捉えるために、職員室に焦点を当てる。

水本（2015）によれば、職員室は教職員の日常的な相互作用の場であり、諸活動の分化と連結の実態を捉えるのに適している。また、佐藤（2012:158 頁）は、教員間の関係性について「問題が生じたときに担任のみがエネルギーを費やし、お互いに自分のことだけで精一杯で、協働やサポートが自然に生じない状況である」と問題視し、どのように関係性が形成されているかということは、今後の学校教育全般を考えていく上で注視すべきであり、そうした文脈において職員室に関する研究の重要性を指摘している。

一方、教師のメンタルヘルスに関する研究において、田上ら（2004）は同僚との関係は職務遂行に及ぼす影響が大きいと述べている。職場の人間関係を良好な状態に保つのは、教師個人だけでは困難なことであり、管理監督者である校長のリーダーシップのあり方に負うところが大きく（岡安 2006）、学校組織全体の問題として考えなければならない。また、宮下

(2016, 2019) は、教師のバーンアウト低減のためにはジェンダーやエイジングなど、一人一人の教職員のライフステージに応じた仕事のやり方を考えていく必要がある、その重責を管理職だけで担うのは難しく、中堅やベテラン教員の組織的サポート体制の責任をさらに担う必要性を示唆している。

なお、学校組織は、前述したとおり教員だけでなく、養護教諭、学校事務職員、専門的スタッフなど、異なる職種のコラボレーションである。たとえ同じ教員であったとしても、性別、年齢といった表層的なレベル、価値観や教育信念といった深層的なレベルの多様性があり、学校がチームとして機能するためには、この多様性を考慮し、互いに尊重し合える関係性を築くことが大切である。企業では多国籍化が進み、国籍や文化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、いち早くダイバーシティ・マネジメントの考え方を取り入れてきた。ダイバーシティ・マネジメントとは、従業員の多様な個性を柔軟に受け入れ、多様性を活かしながら組織力を強化することである(富士通ラーニングメディア 2018)。大野(2020:24 頁)が、「校長・教頭には、教職員一人ひとりの『やる気ベクトル(やる気の強弱)』を伸ばして、チームとしての力を発揮することが求められる」と述べているように、学校経営研究においても、ダイバーシティ・マネジメントの視点からアプローチすることは重要であると考え、そういった研究はこれまでほとんどなされていない。

以上を踏まえ、これからの学校現場では、多職種で構成され、多様な個性をもったメンバーでしっかり共通理解を図り、いかなる問題にも早期に対応できる体制をハード面だけでなく、ソフト面である教職員の人間関係も含めて考えていかなければならない。ソフト面に着目し、学校におけるより強固なチームワークを生み出すためには、何よりも教職員間の相互交渉が営まれ、関係性が形成される職員室が一人一人にとって居心地のよい環境であることが重要であると考え。では、そのような居心地のよさとはどのようなものだろうか。本研究における居心地のよ

さは、宮崎ら(2000)を参照し、「自己を肯定的に思えること」と捉える。加えて、ただ職場やグループ内における人間関係の良し悪しに着目するのではなく、目的達成のために集まったメンバーがそれぞれ力を十分に発揮でき、互いに補い合う関係になり相互承認できる組織づくりに直結することと捉える。これは、藤平(2017)の言う学校運営に関する多くの有用な情報が飛び交うような「チームとして機能する学校」にも繋がる職場であり、ソフト面における「働き方改革」にもなり得ると考える。

2. 研究の目的

以上より、本研究では、ダイバーシティ・マネジメントの視点から、時間的・空間的な居心地のよさを感じ、安心していただける職員室(=ここでは、それを「居心地のよい職員室」とする)となることを目指した実践(=主に、「居心地プロジェクト」を通じた実践)を通して、以下の2点を明らかにすることを目的とする。

- ① 居心地プロジェクトメンバーの変容
- ② 職員室にいる教職員全体の変容

II 研究方法

1. 対象と期間及び配慮事項

本実践研究では、小松市立第一小学校における令和2年4月から11月までの全教職員(教諭、臨任講師、事務職員ら)を対象とする。

なお、令和2年4月からの実践に関しては、管理職の判断により、校務分掌の総務部に「居心地プロジェクト」を位置づけてもらえることとなった。プロジェクトリーダーである筆者を含め、本研究に賛同してくれた17名のうちの2名のメンバー(M:20代女性、N:30代男性)とともに、実践の内容や方法を考え、実施した。プロジェクトでは、各取組後にPDCAサイクルを行い、次の取組の改善を図った。部会では、取組だけでなく、取り残された人や不安そうな顔をしている人はいなかったか話し合い、対応策を練った。また、管理職とも連絡、相談しながら、学校全

体で取り組むことができるように考慮した。さらに、各取組の後、適宜、成果などを対象者にフィードバックすることで、対象者が主体的に取組に参加できるように配慮した。

2. 検証方法

(1) 予備調査

本研究を開始するにあたり、本校の職員室の現状や課題を明らかにするために、令和元年9月に予備調査を行った。予備調査は、記述式のアンケートで実施した(表2-2-1-1)。教職員44名に対して行い、29部回収した(回収率65.9%)。

表2-2-1-1 予備調査の質問項目

(1)本校の職員室のよいところはどのようなところですか？
(2)本校の職員室の課題と感ずる部分はどのようなところですか？ある場合、その理由についてできるだけ具体的に教えてください。
(3)本校の職員室での業務やコミュニケーションをよりよいものにしようと考え、密かに意識していることはありますか？ある場合、その内容についてできるだけ具体的に教えてください。
(4)教職員として職務を遂行する際に、本校内において「居心地のよい」場はありますか？ある場合、その理由についてできるだけ具体的に教えてください。

(2) 事前アンケート

令和2年4月に研究対象の教職員全体の現状を明らかにするため、事前アンケートを実施した。「人間関係」「多忙化」「コミュニケーション」「同僚性・協働性」「やりがい」「管理職のアップダウン」の6つの視点に関する25の質問項目を設定し、質問紙法により調査を行った。調査は4件法で実施した。教職員44名に対して行い、27部回収した(回収率：61.4%)。

(3) 事後アンケート

「居心地プロジェクト」の実践を通じた教職員全体の変容を検証するため、令和2年11月に本校の教職員に対し、前年度の予備調査と同様のアンケートを実施した。教職員45名に対し行い、17部回収した

(回収率：37.8%)。

(4) プロジェクトメンバーへの聞き取り調査

聞き取り調査は、MとNに対してそれぞれ2回ずつ行った(Mは令和2年4月22日と令和2年8月20日、Nは令和2年4月22日と令和2年9月1日)。面談の内容は、その場でノートに記録をとるとともに、個人情報に関する取り扱いについて説明し、了承を得てから録音を行った。記録内容については、録音記録をもとに確認しながら、主体であるプロジェクトメンバーが実際に参加し、考えたことや感じたこと、メンバー自身の変容を中心に整理した。

(5) 職員室での教職員の観察

行動記録調査は、放課後、職員室での教職員の様子を定期的に観察し、記録していく形で行った。その記録を積み重ね、一人一人の教職員の行動的な変化を検証した。

III 実践経過

1. 本校の課題及び研究アプローチ

はじめに、令和元年9月に実施した予備調査とともに、職員室における居心地のよさに関する課題を明らかにした。まず、予備調査の質問項目(1)「本校の職員室のよいところはどのようなところですか」に対しては、「広々している」や「話し合いのできる小部屋がある」などのハード面だけでなく、「周りに気を配ってくれる同僚がいる」や「若手がよく働く」「学年間の関係がよい」「管理職が話しかけてくれる」などのソフト面についても挙げられていた。つぎに、質問項目(2)「本校の職員室の課題と感ずる部分はどのようなところですか」に対しては、「ある」と答えた人が76%、「ない」と答えた人が24%であった。課題が「ある」と答えた人は、主に、仕事量が多く「時間外勤務時間が長い」や、教職員が多く「学年以外の情報が伝わりにくい」ということを挙げていた。ついで、質問項目(3)「職員室での業務やコミュニケーションをよりよいものにしようと考え、密かに意識

していることはありますか」に対しては、「ある」と回答した人が 69%、「ない」と答えた人が 31%であった。「ある」と答えた人は、「なるべくたくさん声をかける」や「若手・ベテラン関係なく話しかける」「悩みや家庭事情など、プライベートな部分も考慮してコミュニケーションをとる」という回答が多く、7割弱の教職員は個々でコミュニケーションの活性化に努めていることが読み取れた。最後に、質問項目(4)「教職員として職務を遂行する際に、校内において居心地のよい場はありますか」に対しては、「ある」と回答した人は 45%、「ない」と答えた人は 55%であった。「ある」と回答した人は、「職員室」や学年を越えて話すことができる「印刷室」と挙げている人が

多かったが、中には一人になれる「放課後の教室」などと回答している人も数人いた。

以上より、本校の職員室における課題は、「時間外勤務時間が長い」と「学年以外の情報が伝わりにくい」に大別された。その課題解決のために、教職員は個々でコミュニケーションの活性化を図り努力しているが、「時間がない」「(多職種・職務で構成される)教職員が多すぎる」、人とのつながりを大切にする人もいれば、一人を好む人もいるなどの教職員の多様性が障壁になっていることが明らかになった¹⁾。

なお本校には、外国籍児童が多く在籍しており(令和2年12月現在20名)、小松市から派遣されているポルトガル語通訳が常駐している。またその他にも、

表3-2-1-1 これまでの検討事項や実践

月	日・期間	テーマ	内容	提案者
4月	3日	「みんなでランチ！」	職員室の自分の机でそれぞれが黙々と弁当を食べている現状だったので、みんなで一つの教室に集まり、BGMが流れる中、会話しながらランチを食べた。	筆者
	15日～	居心地掲示板 転任者の「私は誰でしょうクイズ」	新型コロナウイルスの流行のため、みんなで集まったり話したりすることが難しいため、みんながよく使う給湯室に居心地掲示板を作成した。転任者の「今夢中になっていることは？」「行きつけのご飯屋さんは？」などの回答から転任者を当てるクイズ	M
	20日～	総務部通信	「心を軽くするメンタルハック」などのテーマでまとめた通信を2か月に1回発行	N
	30日	「リフレーミング研修」	以前リフレーミングの研修を受けたことのあるMが講師になり研修を行った。	M
5月	8日	「みんなでエクササイズ！」	新型コロナウイルス感染防止のための休校が続く中、運動不足解消のため、ソーシャル・ディスタンスを保ち、「ピリズブートキャンプ」を行った。	同僚
	中旬	居心地掲示板 昔の写真「こんなにイケてる私は誰でしょうクイズ」	同僚の幼いときの写真を貼り、それが誰なのかを当てるクイズ	M
	中旬	「Miro」や「Whiteboard」などのアプリの周知	在宅勤務や特休の人が多い現状を踏まえ、「Miro」や「Whiteboard」などのアプリを仕事で活用できないか検討し、その活用法を居心地掲示板に貼り周知した。	N
	28日	「学年対抗ポルトボール大会」	学校の再開を前に、級外を含む学年の団結力をより高めるためにポルトボール大会を行った。準備運動は体育部にしてもらい、新型コロナウイルス感染防止を考慮した準備運動を周知する場にもなった。(体育部と共同企画)	筆者
6月	中旬～7月中旬	ブロックチェーンを使った校内における仮想通貨の検討	同僚同士で何かをしたりしてもらったりしたときに使用する仮想通貨導入を検討	同僚
7月	7日～22日	いいねを伝え合おう 「Istagram」	児童や先生のいいところを書いて伝え合う実践(生徒指導部と共同企画)	筆者
	下旬	「(仮)みんなでカレーを作ろう」	「夏休みにみんなでカレーでも作りませんか」という提案があったが、新型コロナウイルスのことを考え、止めることにした。	同僚
8月	3日～	「Slack」アプリの検討	「Slack」アプリが教職員で活用できないかを確認するため、居心地プロジェクトのメンバーで試験的に活用	某小学校校長
9月	8月27日～4日	ふれあい週間	2学期スタート時は登校を渋る児童が多くみられることを考慮し、子どもたちと先生が休み時間に触れ合い、お互いをより知る機会を増やすことを目的とした週間(児童会と共同企画)	筆者
10月	初旬	検温表のデータ化の検討	「Google form」を使って検温表をデータベース化できないか検討。	同僚
	7日～11月4日	先生ローテーション	毎週水曜日の読書タイムを、級外の先生を含む学年の先生でローテーションして、自分の失敗談を話したり、自分の好きな本を読み聞かせたりする時間にした。自分の学級の児童だけでなく多くの児童のことを知ること、知ってもらうことをねらいとした。(文化指導部と共同企画)	筆者
11月	中旬	心理テスト	同僚が作成した心理テストをみんなに配布した。	同僚
	下旬	「いちのこ」の知らない世界	事務職員や養護教諭などの一人職の仕事内容をみんなに知ってもらう企画	M
	下旬～	Let's! 互観授業	先生同士、気軽に授業を参観できる企画。参観した感想は居心地掲示板に貼った。(研究部と共同企画)	同僚(研究主任)
1月	中旬	学校メンタルコーチの講演	「先生のためのコーチング研修」	校長

¹⁾ なお、「時間外勤務時間が長い」という課題に対しては、管理職を中心に勤務時間管理や環境整備、ICT化などの業務改善にすでに取り組んでいるので、本研究において業務改善には触れないこととした。

ALT (外国語指導助手)、SC、SSW、SSS (スクールサポートスタッフ)、理科支援員、特別支援員などが在籍しており、性別や年齢、ライフスタイル、文化が異なる多職種の集まりであることは本校の特徴である。このような学校特性から、お互いの違いを認め合い、多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場になるためのダイバーシティ・マネジメントの視点を取り入れ、居心地のよい職員室づくりに努めることとした。

また、本実践研究で「居心地プロジェクト」を結成し、プロジェクトメンバーを募ったのには以下の理由がある。「大規模校」である本校 (4月現在、児童数 677 名) において、筆者個人だけでは全教職員にアプローチすることは困難であること、また、より多くの人が主体として関わることで研究が広がりを見せ、職員室の現状に応じた的確な実践を考えることができる考えたためである。「居心地プロジェクト」の位置づけは、以下の通りである (図 3-1-1)。

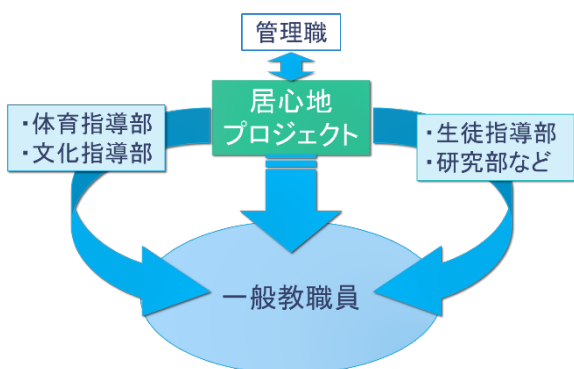


図 3-1-1 「居心地プロジェクト」の位置づけ

2. 「一人職」へのアプローチ

(1) なぜ一人職？

本稿では、表 3-2-1-1 に示した実践すべてを説明することは紙幅の関係から困難であるため、特徴的な実践を取り上げて報告する。

まず、令和 2 年 4 月 3 日に実施した「みんなでランチ！」の実践である。ここでは、同学年の担任同士と一緒に食べる傾向が見られた。また、令和 2 年 5 月中旬に実施した居心地掲示板「こんなにイケてる私

は誰でしょう」では、新型コロナウイルス感染症防止対策で多忙な日々を送っていたにもかかわらず、ポストに回答してくれた 9 名のうち 6 名がいわゆる一人職であった。「居心地プロジェクト」で話し合った結果、「一人職は、「居心地プロジェクト」の実践を肯定的に捉えているのではないか」「一人職が同僚と関係性を構築したい表れではないか」と考え、級外を含む教職員全員に焦点を当てた実践を考えていくことにした。

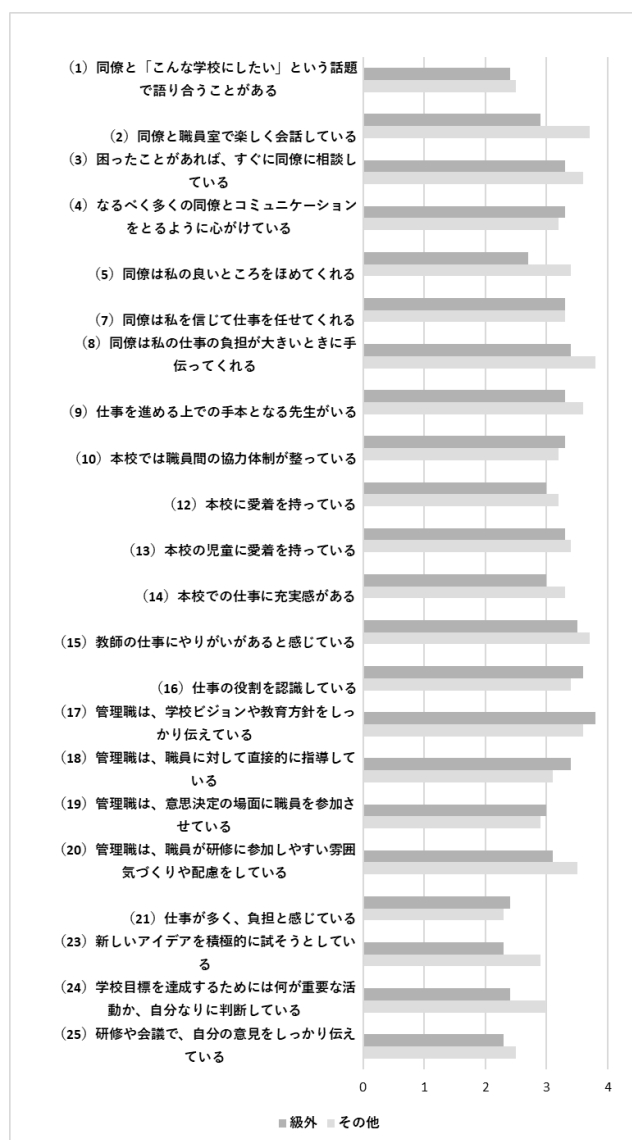


図 3-2-1-1 事前アンケートの平均

※ (6)「同僚とお互いに気軽に授業参観をしている」(11)「同僚と学校行事等を通して、一体感を味わっている」(22)「多忙化改善に向けて検討する場が設けられている」の項目は、新型コロナウイルス感染症防止のための休校時であったため、回答することが困難であると判断した。(21)の項目は、逆転項目である。

事前アンケートの結果は、図3-2-1-1に示した。回答した全22項目の平均のうち、15項目において級外ではない「その他」のほうが肯定的な回答を示し、「居心地プロジェクト」の方向性を裏付ける結果となった。

(2) 実践①「居心地掲示板」

年度当初は、コロナ禍の中、学校では新任者と関係を構築できる機会、例えば、休業中に同僚とランチに行くことや歓迎会を自粛している状況であった。また、休校中の児童に配布する課題作成・課題チェック、校内消毒、学校行事の見直し、児童サポートへの対応等、多忙を極めており、みんなで集まったり時間をとったりすることが難しい現状であった。それを踏まえ、「居心地プロジェクト」で考えた結果、メンバーMが発案した居心地掲示板を作成することにした。教職員がよく行き来する給湯室に掲示板を作成し、互いに知ることのできる掲示、職員室内で会話弾むような掲示をすることにした。

1回目は、令和2年4月15日から実施し、新任者の「今夢中になっていること」や「行きつけのご飯屋さんは？」などの質問をクイズ形式で掲示した。仕事以外で話す機会があまりなかった同僚が新任者に話しかけるきっかけとなり、学年内だけでなく学年外の同僚と掲示板を話題に話している様子が窺われた。級外同士で給湯室の掲示板を見合い、クイズを考えている姿も見られた。

2回目は、6年児童向けのたよりからアイデアをもらった。そのたよりには、6年担当教員の幼いときの写真が載せてあり、それを当てるというクイズがあった。これを居心地掲示板でもやってみようと思い、教職員に幼いときの写真をもってきてもらい、「今年の目標」と一緒に掲示することにした(図3-2-2-1)。令和2年5月中旬から実施したこの実践は好評で、学年、級外関係なく話が盛り上がり、時には大声で笑い合う姿を何度も見る事ができた。

居心地掲示板は、その他にも「居心地プロジェクト」の実践風景を載せたり、同僚が結婚したときには新

郎新婦と一緒に写った写真を貼ったりして、半月に一度のペースで更新していった。

この実践で気になったことは、「こんなにイケてる私は誰でしょう」のとき、数人の同僚が幼少時の写真を持ってこなかったことである。ダイバーシティ・マネジメントの視点から考えると、無理に催促することはしなかったが、参加に消極的な同僚に対してどのようにアプローチすればよいのか「居心地プロジェクト」でも話し合いを行い、今後、様々な角度から実践することで、より多くの人が参加できる、参加しやすい企画を模索していくことを確認した。



図3-2-2-1 「こんなにイケてる私は誰でしょう」の掲示板

(3) 実践②「いいねを伝えよう Ichistogram」

令和2年7月7~22日に実施した「いいねを伝えよう Ichistogram」は、児童や先生のよいところを伝え合う実践であった。ハートや星の形の紙(図3-2-3-1)を数枚配布し、それによいところを書いて相手に渡したり、直接本人に伝えたりして、全教職員が互いに認め合える関係性を構築していくことをねらいとした。

管理職を含む何人かからは、「紙をもっとほしい」と催促されたが、放課後、職員室内で行動観察をしていると、紙を渡している姿はあまり見られなかった。実践期間終了後、何人かの同僚に話を聞くと、一人10枚前後もらっていた。紙をもらったり渡したりしていたのは、空き時間や土日など、みんなに見られないようなときに受け渡しが行われていた様子であった。

同僚の中には、もらったハート紙を職員室の自分の机に飾っている人、もらった一枚一枚の紙を大切に保管している人がいて、行動的に目立った実践ではなかったが、予想以上にやりとりがなされ、プロジェクトメンバーNは、「気持ちのいい実践」だったと評価している。

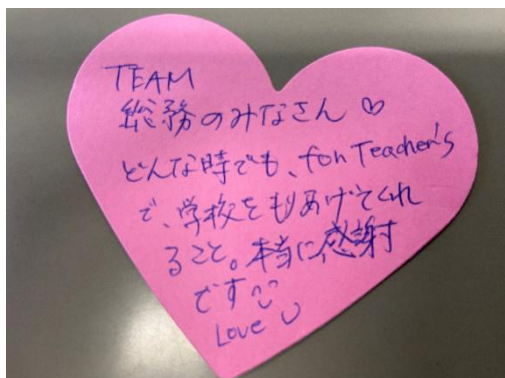


図3-2-3-1 居心地プロジェクトに届いたハート紙

(4) 小括

「居心地プロジェクト」では、何度も話し合いを重ね、級外を含めた全教職員を巻き込むことができるような実践を行ってきた。加えて、新任者のことを考慮し、なるべく同僚と早く打ち解け、自分の力を十分に発揮できるような心理的環境になるよう配慮して取り組んできた。

1学期までの実践をふり返ると、新型コロナウイルス感染症防止の休業が約2か月間(令和2年4月13日(月)～5月29日(金))続き、3密(密閉・密接・密集)を回避しての実践を企画すること、実践を価値づけ、必要感をもってもらうことなど難しい面もあったが、「居心地プロジェクト」の3人で案を出し合い考える時間は取りやすかった。例えば、令和2年5月28日に実施した「学年対抗ポートボール大会」では、3密を意識した準備運動を体育部の人にしてもらい、全体で共有することができた。また、上述の「いいねを伝えよう Ichistagram」では、生徒指導部とタイアップし、生徒指導に関するねらいを加味した内容で行った。

また、令和2年7月20日に行われた「スクールマネジメント」における若手教員早期育成プログラム(メンター:校長)では、グループ活動の中で、「ワークライフバランス」や「多様性」といったキーワードが出されていた。実践研究の概要については、前年度3月に説明していたが、実践を重ねることで「居心地プロジェクト」の方向性が教職員全体に少しずつ浸透してきたように推察される。

なお、ここまでの実践は、職員室にいる教職員間で行われるものが主であった。1学期の実践をふり返り、今後の課題として見えてきたのは、本業である教育実践に結びつけることや、児童を含めたより多くの人と関わり合っていくことが多様性を尊重することに繋がるのではないかという視点をもって実践していくことである。そこで、次に、このような視点から実施した2学期の実践について報告する。

3. 「ものの見方や考え方」へのアプローチ

(1) 実践③「ふれあい週間」

2学期開始時は、児童が登校を渋るケースが多いことを考慮し、8月下旬から9月上旬にかけての約1週間、子どもたちと先生が休み時間に触れ合い、お互いをより知る機会を増やすことを目的とした「ふれあい週間」を児童会担当と共同企画した。



図3-3-1-1 ふれあい週間の様子

児童と一緒に体育館やグラウンドで活発に遊ぶ先生、一輪車に乗れるように頑張る先生、教室でトランプをする先生など、多くの先生が意識的に遊んでい

る姿が見られた。少数ではあったが、級外の先生も自分の担当学年・学級の児童と関わりをもとうとしていた。「〇〇先生、バスケとても上手ですね」「〇〇先生、一輪車乗れるんですか」と教員同士が会話している姿が見られた。

児童や先生が遊んでいる様子を観察していると、ほとんどの教職員が自分のクラス、担当学級の児童と遊んでいる傾向にあった。

(2) 実践④「先生ローテーション」

10月初旬から11月初旬にかけての約一か月間、「先生ローテーション」を実践した。毎週水曜日の読書タイム（15分間）を、級外の先生を含む学年の先生でローテーションして、自分の失敗談を話したり、自分の好きな本を読み聞かせたりする時間にした。自分の学級の児童だけでなく、なるべく多くの児童のことを知ること、知ってもらうことをねらいとし、文化指導部と共同企画した。

好きな本の紹介をするときに、自分の若い頃の話や織り交ぜて話す人、児童にこんな人になってほしいという気持ちをもって読み聞かせをする人、自分のことを知ってもらうためのクイズを出しながら自己開示する人などがいた。また、趣味で行っている生け花の話をする人や、栄養職員であることから食育と結びつけ、「おはし選手権」と題して、子どもたちに正しい箸の持ち方を指導する先生もいた。

この実践は、児童には好評であった。「今度、いつ先生ローテーションあるの?」といった言葉が多くの児童から聞こえた。



図3-3-2-1 先生ローテーションの様子

(3) 小括

多様性を尊重し、関係性の構築をねらう本研究について、教職員全体に認識されつつある中で、2学期は教職員間に留めることなく、児童を介した実践をいくつか実施した。

その結果、「ふれあい週間」では、「〇〇先生、とてもサッカー上手かった～」と汗だくの児童が嬉しそうに言っていたり、「また一緒に遊ぼう!」と先生にお願いしたりしている姿を見かけた。今回の実践は、児童と先生の間を良好にすることに繋がったのではないかと容易に推測できる。教員である我々が居心地よさを感じながら働くには、同僚同士の関係づくりだけでなく、本業である児童との繋がりにも目を向ける必要性を感じた。教師が自己を肯定的に感じられるような職場であるためには、子どもとの関係が良好で、子どもの成長の手助けができていているという実感がやはり大切なのではないかと考える。

また、「先生ローテーション」では、他の先生の話に児童と同じように耳を傾ける先生を何人も見かけた。自分の経験談・失敗談を話している先生の話聞いて、「こんなに自分のことを話してもいいんですね!」と嬉しそうに話している先生もいた。教育実践の中で、教職員同士がそれぞれを知ることになり、また、同僚だけでなく、児童と先生がお互いのことをより深く知る機会になったのではないかと考える。

以上より、多くの同僚や児童と触れ合い、交流する中で、互いに知り、関係性の構築に繋がる場を意図的に設けることが大切なのではないかと考えた。だが、児童を媒介とする教育実践の中で行うとなると、仕事上どうしても参加できない人が出てきてしまうことが課題として認識された。教育実践だけに固執するのではなく、1学期の実践のように放課後に行うものや掲示板で知らせるものなど、多方面からのアプローチが必要であることが再確認された。

4. 前期学校評価及び事後アンケートの結果

(1) 前期学校評価の結果

では、以上の実践はどのように認識されていたの

であろうか。ここでは、学校評価と事後アンケートの結果をもとに確認したい。

まず、本校における学校評価である。働き方や業務改善に関する調査項目の結果を表3-4-1-1に示した。これを見ると、調査項目①「80時間越えゼロに向け、時間外勤務時間の削減に取り組んでいる」の肯定的評価は57.1%という低い値であったものの、本研究に関わる調査項目②「チームの一員として学校運営に積極的に参画し、互いに認め合い、助け合っている」は97.2%、調査項目③「『居心地のよい職員室』づくりを推進し、職員の仲間意識を高めている」は100%という高い結果であることが確認できる。このことは、教職員全員が「居心地プロジェクト」の実践について肯定的に捉えていることを推察させる。

なお、調査項目④「『働きやすい職員室』づくりを推進し、職場環境を整えている」は94.4%であった。

「居心地のよい職員室」と「働きやすい職員室」の結果に違いが見られた。

表3-4-1-1 R2年度前期学校評価の結果

目標	調査項目	肯定的評価
働き方や業務の改善 各項目 90%以上	①80時間越えゼロに向け、時間外勤務の削減に取り組んでいる。	57.1%
	②チームの一員として学校運営に積極的に参画し、互いに認め合い、助け合っている。	97.2%
	③「居心地のよい職員室」づくりを推進し、職員の仲間意識を高めている。	100%
	④「働きやすい職員室」づくりを推進し、職場環境を整えている。	94.4%

(2) 事後アンケートの結果

つづいて、事後アンケートの結果を確認する。項目①「本校の職員室の良くなったところはどのようなところですか」に関する回答を表3-4-2-1に示した。これより、特にコミュニケーションに関することが多いことが分かる。また、予備調査にはなかったダイバーシティ・マネジメントに関連する回答がいくつかあることも確認できる。

表3-4-2-1 項目①の記述

- ・学年の組み合わせによる？！
- ・どの学年もよく話していると思う。(子どものこと、学習のこと、その他のこと etc.)
- ・以前から居心地は悪く感じていないので、特によくなったということはありません。
- ・様々な企画で、親交が深められた。
- ・コミュニケーションの機会が増えた。
- ・学年間の関係が、昨年、一昨年よりよくなった。
- ・表立ったぎくしゃくがなくなった。
- ・職員同士で話し合う機会が増えた。
- ・学年団での話し合いが活発になされている。
- ・職員室の居心地がよい。それぞれの多様な考え方を認め合えるような雰囲気がよい。
- ・活気が出てきた。
- ・年齢、性別、学年にとらわれず、広く先生方がコミュニケーションをとっているところをよく見かけます。とってもいいことだと思います。
- ・普段の雰囲気と昨年と変わったと思うところはあまりありませんが、研修などの機会と普段あまり関わらない先生と関わることができてよかったです。
- ・昨年度のことはわからないのですが、それぞれの学年のブロックでいろいろなお話をされていたり、笑い声が聞こえてきたり、多忙な中でも、職員間のコミュニケーションは良好という印象です。

項目②「本校の職員室の課題と感ずる部分はあるところですか」を前年度の予備調査と比較した結果を図3-4-2-1に示した。

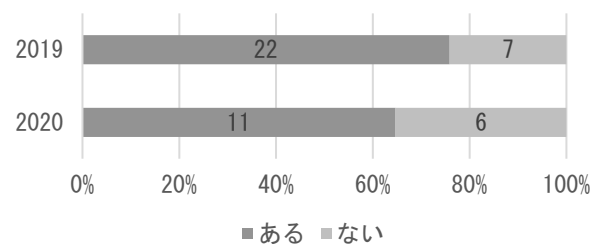


図3-4-2-1 前年度と今年度の項目②の比較

2019年度(令和元年度)に「ある」と答えた人が76%、「ない」と答えた人が24%であった。2020年度(令和2年度)では、「ある」と答えた人が65%、「ない」と答えた人が35%であった。また、「本校の職員室には課題がある」と回答した具体的な理由を表3-4-2-2に示した。課題の多くは、コミュニケーションに関わることが多く、「情報がしつかり共有されていない」などが挙がっていた。

表 3-4-2-2 項目②の具体的課題

- ・一部の人がだけで動くことがときには必要だけど、それがときには逆の作用に働くことがある。仕事が偏ってしまう。仕方がない部分もあるが…
- ・自分自身があまり関わっていない方がいる。(特に授業などの絡みがない方)
- ・ワークバランスが悪い。
- ・人数が多いので、全員参加の機会が少ない。一日の間に話ができない人がいる。
- ・情報がしっかりと共有されていない。(職朝が週1回だから？規模が大きく、急な予定変更があるから？)
- ・仕方がないが、陰口が聞こえると、さみしいなと思う。
- ・学年を越えた話(交流)があまり多くない。
- ・雑談スペースがない。→子どもが頻繁に入ってきたり、入口近くの机で待機していたりする。話題、内容がギリギリの場合もある。
- ・最近、放課後にいつも何かあり、学年会の時間をしっかりとることができていないように思う。
- ・週に3回も会議が入ると、異常だなと思う。学年会は別として、クラスの打ち合わせの必要な大規模校なので、精選できたらいいですね。
- ・情報が周知されていない。報告・連絡・相談が徹底されていない。
- ・お茶を飲んだり、お菓子をつまんだりして、休憩しつつ何気ない会話ができるようなスペースがないと思いました。(コロナのこともあって給湯室のところに集まるのも難しいのかなと思います…)座るなら自分の座席しかないので、学年で組んでいる先生以外と話す機会がないのかな～？と感じます。

項目③「本校の職員室での業務やコミュニケーションをより良いものにしようと考え、密かに意識していることはありますか」を前年度と比較した結果を図3-4-2-2に示した。

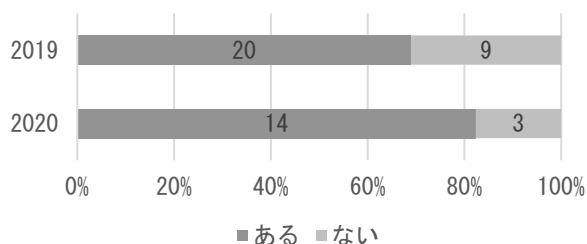


図 3-4-2-2 前年度と今年度の項目③の比較

2019年度(令和元年度)に「ある」と答えた人が69%、「ない」と答えた人が31%であった。2020年度(令和2年度)では、「ある」と答えた人が82%、「ない」と答えた人が18%であった。また、「密かに意識していることがある」と回答した具体的な内容

を表3-4-2-3に示した。何気ないことや仕事に関することで、なるべく多くの同僚と話すように心がけていると回答した人がほとんどであった。

表 3-4-2-3 項目③の具体的内容

- ・その場にいる人と話す。話しかける。
- ・「すみません」「ありがとう」を言う。
- ・直接自分に関わりなさそうなこと、担当でないことでも気づいたら率先して動く。
- ・授業で関係する先生たちだけでなく、誰にでも声をかけて話すように意識しています。
- ・見かけの変化を伝える。
- ・髪型の変化に気付こうとしている。
- ・教職員全員とコミュニケーションをとるよう心掛けている。(関係づくり、情報収集)
- ・業務といえばいいのかわからないが、印刷室の文房具が置いてある場所を整理している。
- ・よく笑うようにしている。
- ・やっていることをチラッと見て、そのことに関わる話をする。
- ・雑談をする。
- ・悪口を言わない。
- ・メモ
- ・意識しているというほどではないですが、子どもたちのことなど、良いことも悪いことも小さいことでも先生方に伝えて共有するようにしています。伝えることで教えてもらえることもあり、それが次の対応につながったりもしています。

項目④「教職員として職務を遂行する際に、本校内において『居心地の良い』場はありますか」を前年度と比較した結果を図3-4-2-3に示した。

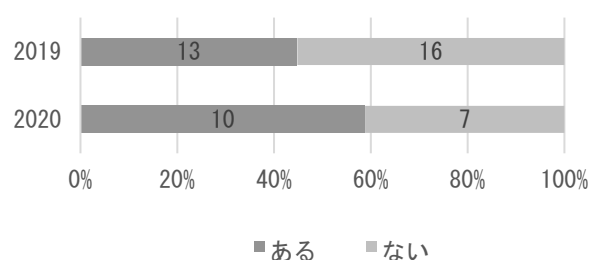


図 3-4-2-3 前年度と今年度の項目④の比較

2019年度に「ある」と答えた人が45%、「ない」と答えた人が55%であった。2020年度では、「ある」と答えた人が59%、「ない」と答えた人が41%であった。また、項目④において「ある」と回答した具体的な場や理由を表3-4-2-4に示した。居心地

のよい場として挙げたのは、職員室、自分が所属する学年や分掌部会などであった。

表 3-4-2-4 項目④の具体的な場やその理由

- ・分掌などの部会。一方的な提案ではなく質問・意見を出してくれるから。
- ・コロナの関係もありますが、職員室は密になるので、自分が指導している教室で仕事をすることが多いです。
- ・職員室はとても温かいです！
- ・職員室内の小部屋、勤務時間外の敷地外での喫煙時→情報交換ができる。
- ・〇年の学年。お二人には本当に感謝しています。
- ・総務部、〇年の学年。自分の考えを尊重してくれて、やりがいがある。
- ・職員室の居心地がいいと思う。相談がしやすく、日頃感じていることも打ち明けやすい雰囲気だから。
- ・職員室→穏やかな雰囲気がよい。管理職の方が優しい。
- ・印刷室→他の学年の先生と交流できる。

(3) 小括

前期学校評価の結果(表 3-4-1-1)は、教職員が「居心地プロジェクト」の企画・実践及び分掌部会としての意義を肯定的に捉えていることを表している。この結果は、「職場の居心地がよくなった」というよりは、「居心地プロジェクト」の実践が教職員によって承認されたものであることを示していると考えられる。

事後アンケートの項目①「本校の職員室のよくなったところ」の結果(表 3-4-2-1)では、ダイバーシティ・マネジメントの考え方である「多様な考え方を認め合えるような雰囲気がよい」や「年齢、性別、学年にとらわれず、広く先生方がコミュニケーションをとっている」といった記述が確認できた。これは、実践を重ね、「居心地プロジェクト」の思いが少しずつ職員室で働く教職員に浸透していった成果ではないかと考えられる。

また、前年度と今年度では、異動があり教職員が異なるので一概には言えないが、事後アンケートの項目②「本校の職員室の課題」の結果(図 3-4-2-1)では、「課題がある」と回答した人は、前年度に比べ約 10%減少していた。項目③においても「業務改善やコミュニケーションをより良いものにしようと考え密かに意識していること」があると回答した人

が、前年度に比べ 13%増加していた(図 3-4-2-2)。さらに、項目④の結果(図 3-4-2-3)を見ると、今年度は前年度に比べ、「本校内において居心地のよい場」があると回答した人が 14%増加していた。しかし、本校の職員室の具体的な課題が、表 3-4-2-2 に示されているとおり、業務改善や情報共有、コミュニケーション不足など、予備調査と同様の課題が挙げられていることから、教職員全体として課題が解決したわけではないと考えられる。

5. プロジェクトメンバーの変容

(1) M (20 代女性) へのヒアリングの分析

令和 2 年 4 月 22 日に行った面談では、「この前、家で考えとって、なんか仕事量が他の人らと違いすぎると、忙しい人はなおさら居心地悪くなるんかなとか、居心地悪いっていうか、なんかマイナスに考えるんかなと思って…」と言っており、居心地のよい職場にするには、仕事量の平準化が必要であると感じている様子が見ええる。また、M は新しい分掌部会である「居心地プロジェクト」に入ったことで多少不安を感じているようであった。「みんなが居心地プロジェクトの取組をどう思っているのか知りたいです」と同僚から「居心地プロジェクト」がどのように映っているのかかなり気にしていた。さらに、「居心地プロジェクト」の仕事については「なんかよくわかりません」と語っていた。だが、M は職務内容を十分に理解していない状況であっても、「(新任者対象の)私は誰でしょうクイズ」や「リフレーミング研修」、「こんなにイケてる私は誰でしょうクイズ」など多くのアイデアを出し、実践に結びつけていた。

令和 2 年 8 月 20 日に行った面談では、開口一番「私はこのメンバーやしできたなっていうのもあるかなって…この 3 人やから私も言えたなっていうのもあるし、でもそれって難しいなって。人数少ないからできたなっていうこともある。ちょっと考えんと来年どうなるんかなって」と述べ、プロジェクトメンバーの関係性について語っていた。また、「居心地プロジェクト」の仕事については、「気が利く人がやっ

ていたことを、私たちが今代わりにやるのが居心地プロジェクトっていうのがあるかな」と以前より明確になった理解について語っていた。さらに、4月は「居心地＝仕事量の平準化」と思っていたようだが、「今はそう(居心地＝仕事量の平準化)は思わないっていうか、なんか今はそれ(仕事量の不公平)を感じないから、そこは別に気にしていません。でもそれも大事なことやなって今も思います」と語っており、居心地のよい職場にするためには、仕事量だけではないと感じているようだった。加えて、「私が居心地いいなって思うのは、自分の好きなようにやれるっていうのはわがままかもしれないけど、なんか、考えたことを肯定してくれたり、別にできなくても、『それもいい意見やね』ってなんか認めてもらえるっていうか、なんか意見言えるのがっていうか、ダメじゃないんやなって…」とも話していた。

「居心地プロジェクト」そのものについても、最初は不安そうな話をしていたが、「やっぱりある程度関係ないと認め合えることはできんかもしれないし、そうつながるためには、わたしがやっていることもちょっとは生かされとらんじゃないかなって思います」や「正直、居心地プロジェクトが無くなっても学校が回らないっていうことはないと思うけど、でも、うーん、あったらあっただけつながりが深くなると思うし、話のタネとか作ったりとか、掲示板のこととかも、なんか、深くなるっていうか学びがたくさんあるなって思うけど、私はずっとあればいいなって思うけど、なんか他の部が無くなるのと、居心地プロジェクトが無くなるのはちょっと訳が違うなって。あったらいいなって。でも、居心地プロジェクトが無くなると、気づいた人っていうか誰かがいっぱい行動しんなんっていうか、なんかみんなを巻き込むことはできないかなって思う。だからあったらいいなっていうか、深まりは強くなるかなって思います」と語っていた。

「居心地プロジェクト」では、Mは居心地掲示板の貼り替えや検温表のデータ化の検討など、自ら進んで行っていた。11月下旬に行われた互観授業におい

ても、積極的に他の先生の授業を参観しに行っている姿が見られた。

(2) N (30代男性) へのヒアリングの分析

Nにおいても令和2年4月22日に面談を行った。当初、Nは職場での居心地よさを高めるには、「業務改善って四文字の言葉に尽きるなって思ってた」と語っていた。しかし、居心地のよい職員室づくりについて真剣に考え、自分なりに本を読んだり、友達に相談したりしているうちに、「なんか、最初はみんなが仲良くなって、それでこう『チーム第一』としてなっていくたらいいって最初は考えていたんですけど、まあ、その思いはまだ変わらないんですけど、なんていうか、『チーム第一』になる過程で、最初のほんと4月に思ってたのは体育館でなんかしたりとか、ご飯食べに行ったりとかっていうのが最初そういうふうなのがいいなあって思ってたんです。でもなんか、自分の友達とかに『どういうのが居心地いい職場?』って聞いたら、そういうのもいいけど、もしかしたらそっとしといてとか思ってる人もいるかもしれない。なんか余計なお世話をしないほうが居心地いいっていう人もいるかもしれない。確かにそうかもしれない。全部巻き込むのがいいって思ってたけど、それよりも『話せる関係、相談しやすい関係のような関係づくりに力を入れたほうがいいんじゃない?』って言われて、自分もそこが大事だなって」と思うようになり、ダイバーシティ・マネジメントの考え方が居心地のよい職員室づくりには必要なのかもしれないと感じるようになったことを語っている。また、「この分掌になったときに、なんかもっとそういうふうなこと(職員に声をかけるなど)を自分からしていかなんかって。なんか初任で来た人とかのクッションみたいになれたらいいなって思ってます」とも語っていた。

実際、Nは若プロの後に初任2名との面談やNが中心となり若手数人で国語の研究会を主体的に行っていた。「居心地プロジェクト」においても、実践まで至らなかったものも含め、自分で考えた多くの案

を出してくれた。

令和2年9月1日に面談をしたときには、今の自分の学年を例に出し、「今、〇年生の4人で、なんか居心地いいんです。4人ともなんか進んで仕事しているんですけど、プリント作ったし、他のクラスにも分けてあげようとか、そういうことをして下さるんで、結局それが業務改善につながっているし、居心地いいのが業務改善につながっていると思う。今の〇年生はみんなで作ったものをシェアする関係になっているから、明日の授業準備も大変助かっているんで、結局業務改善につながっていると思います」と語っていた。つまり、居心地のよい職場であると業務改善にもつながると感じるようになったということである。また、「昔は自分のことしか考えていなかったんですけど、なんか学校を見れるようになってきた。ちょっとずつ。今日だって、他のクラス見てどんな関わり方しているかなって見て回ったりしたんですけど」とも語っており、個人のことだけでなく、学校全体を意識し、実践している様子がわかった。

(3) 小括

ヒアリング記録より、プロジェクトメンバーの2人とも、最初は、居心地のよい職場にするためには業務改善や仕事量の平準化が必須だと思っていたが、実践を通して徐々にそれだけでなく自分の意見を肯定してくれたり認めてもらったりすることのできる関係づくりの大切さを感じ始めていった様子が見えてくる。それとともに、「居心地プロジェクト」の方向性が位置づけられ、このプロジェクトの必要性が増していったと推察される。

なお、筆者が一番驚いていることは、2人の主体性である。今までにない新しい分掌部会ということもあり、特にMは最初戸惑っていたが、目指すべき方向性が見えてきたことで、多くの案を出し主体的に仕事を見つけ、行動していた。Nに関しても、居心地のよい職員室づくりには、多様性を尊重する気持ちが必要だと感じており、それを考慮して企画を考えていた。時には2人でアイデアを出し合い、どのよ

うに実践に結びつけるか相談し、率先して居心地のよい職員室づくりに努めていた。

IV 考察

1. なぜ居心地プロジェクトは受け入れられたのか？

以上を踏まえ、「居心地プロジェクト」の実践を通して得られた成果と課題について5つの視点で考察を行う。

まず、本校において「居心地プロジェクト」が受け入れられた要因についてである。前期学校評価で確認した通り、教職員全員が、「居心地プロジェクト」の実践に対して肯定的な評価をしていた。この結果は、本校の教職員において「居心地プロジェクト」が受け入れられていたことを意味するだろう。では、なぜ受け入れられたのだろうか。

本実践研究は、前年度より予備調査の結果をもとに実践研究の意義や方法について、管理職と話し合いを重ねてきた。管理職は「管理職ではない人たちが、職員室のことを考えることはとても価値がある」と言い、「居心地プロジェクト」を分掌部会として位置づけた。また、学校ランドデザイン(図4-1-1)に「居心地プロジェクト」を明記し、教職員全体に周知されるように配慮してくれた。なお、実践においては、校長だけでなく、教頭も積極的に参加し、管理職の教職員と関わり合おうとする主体的姿勢が本研究の後押しをしてくれたと考えられる。



図4-1-1 本校の学校ランドデザイン

また、筆者とMは以前、同じ学年を組んだことが

あり、お互い理解している間柄であった。Nは、筆者が昔講師をしていたときに、同じ中学校の生徒として在籍しており、それをきっかけに距離が縮まった関係であった。MとNには同じ趣味があり、それで意気投合した経緯がある。つまり、Mが面談で言っていたように、「居心地プロジェクト」は発足当初から3人の関係性が良好であり、お互いを尊重し合い、言いたいことを躊躇せず言え、且つ相手の考えを受容することのできるチームであったことが一因であると推察される。

なお、本研究に賛同してくれた教員のうち2人を選んだのは管理職である。管理職は2人を選んだ理由として、①筆者より若い(筆者がやりやすくするため)、②性別(男女1人ずつ)、③フットワークが軽い・柔軟性、の3つの視点から判断したと語っていた。このことが結果的に、構成メンバーの年齢、性別、学年が異なることになり、職員室全体の情報を収集しやすく、多面的・多角的な視点から考えることができたことにつながったのだと考える。

管理職には、企画の相談や我々が知り得た情報を提供し、管理職としての立場からの意見を取り入れ、プロジェクトで再考する形で実践を行ってきた。表3-2-1-1に示した1月の学校メンタルコーチの講演は、管理職からの提案を具体化したものであった。このように、管理職と「居心地プロジェクト」が双方向から意見や考えを話し合える関係性を築くことができたことも成果に繋がっていると推察される。

表4-1-1 プロジェクトメンバーの構成

	年齢	性別	担当学年
筆者	40代	男	高学年
N	30代	男	低学年
M	20代	女	中学年

2. プロジェクトメンバーの変容

表3-2-1-1から垣間見ることができるように、プロジェクトメンバーの2人とも、4月から主体性や創造性を発揮し、実践を行ってきた。本校におけ

る潜在的課題の解決に向けて、やりがいがあったということもあるが、筆者を入れた3人で思ったこと、考えたことをお互いに話し合い、学校の教職員全体の関係性に目を向けて試行錯誤する中で、居心地のよい職員室づくりに尽力していた。

3人で「居心地プロジェクト」の実践をしていく過程において、メンバーの学校参画意識が高まったように感じられた。Nは9月の面談の中で、「昔は自分のことしか考えていなかったんですけど、なんか学校を見れるようになってきた。ちょっとずつ。」と語っており、また、他クラスの授業を観に行っていることからわかるように、実践を積み重ねていく中で変容していったと推察される。「居心地プロジェクト」の実践を考える上で、欠かせないのが職員室にいる教職員全体の現状及び一人一人の教職員の様子を察知することである。自分の学年や分掌部会のメンバーだけでなく、級外や管理職を含む全体を広くアンテナを張り、気にかけてながらこれまで職員室で過ごしてきたはずである。そういった中で、若いメンバー2人の学校組織やマネジメントの理解が深まっていったのが要因ではないかと考えられる。

もう一つは、職場での居心地のよさの大切さに気づいたことである。最初の面談では、居心地のよい職員室づくりのためには、Mは仕事量の平準化、Nは業務改善に尽きると感じていた。しかし、8月の面談でMが、「今はそう(居心地=仕事量の平準化)は思わないっていうか、なんか今はそれ(仕事量の不公平)を感じないから、そこは別に気にしていません」と語っているように、次第に2人とも職場環境の整備などの働きやすさも大切だが、同僚同士の繋がりも考えていく必要があると思うようになっていった。このように、職場での居心地のよさの重要性を実感することができたこと自体、大きな変化である。

3. 教職員全体の変容

普段の職員室の様子を見ていると、年度当初から

学年間で話し合う機会が多く、時には笑い声が聞こえてくる職員室であり、とりわけ大きな変化が行動的に見られたわけではない。しかし、学校評価においては、居心地のよい職員室づくりに関する評価項目において、肯定的な評価がかなり高い結果であった。事後アンケートの結果を見ても、項目②において「課題がある」と回答した人は、前年度と比べ減少し、項目③「業務やコミュニケーションをより良いものにするために密かに意識していること」及び、項目④「居心地のよい場」においては、「ある」と回答した割合が前年度より高かった。これらの結果は、一見すると改善しているように見えるものの、表3-4-2-2の課題の具体的な理由を読み取ると、変容があったとは言い難いのも事実である。すなわち、同僚からの提案が多くなっていることからわかるように（表3-2-1-1）、実践を重ねていくうちに「居心地プロジェクト」の取組に対して肯定的に感じている人は多くなったが、いまだ課題解決にまで至っていないと捉えることが適切であると考え²。

4. 職員室の居心地を組織的に考えることの意義

職員室の居心地を組織的に考えるということは、どういうことなのだろうか。本実践研究を通して、このことに関する一定の知見が得られたものと考え。例えばMは、「**気が利く人がやっていたことを、私たちが今代わりにやるのが居心地プロジェクト**」や「**正直、居心地プロジェクトが無くなっても学校が回らないってことはないと思うけど、でも、うーん、あったらあっただけつながりが深くなると思うし、…（中略）…なんか他の部が無くなるのと、居心地プロジェクトが無くなるのはちょっと訳が違うなって**」と語っていた。このように、業務を遂行する際に必ず必要な分掌部会ではないが、教員だけでなく、学校事務職員や養護教諭、専門的スタッフなどの一人職も含め、より多くの人にアプローチすることができるのが「居心地プロジェクト」であった。また、居心地

掲示板の実践の際、写真を持ってこなかった人が数人いたように、参加したくない人がいるということに気づくことができたことも実践の価値を示していると考え。これに関してNは、「**自分の友達とかに『どういふのが居心地いい職場？』って聞いたら、そういうのもいいけど、もしかしたらそっとしといてとか思ってる人もいるかもしれんって。なんか余計なお世話をしないほうが居心地いいって人もいるかもしれんって。確かにそうかもしれん。全部巻き込むのがいいって思ってたけど、それよりも『話せる関係、相談しやすい関係のような関係づくりに力を入れたほうがいいんじゃない？』って言われて、自分もそこが大事だなって**」と語っていた。つまり、「チーム＝みんな」という概念を捨て、職員室の実態や一人一人の教職員のことを意識し、どのような企画がよいのかを多方面から考えることができたことも大きいのではないだろうか。

従来、職員室での関係づくりは、管理職や中堅・ベテラン教員の性格や経験、パーソナリティに委ねられていたように思われる。また、そのような関係づくりを率先して行う「**気が利く人（Mの発言より）**」が学校内にいたとしても、関係性を構築する幅は狭く、全教職員の多様性を意識していくことは難しい。学校組織の中にダイバーシティ・マネジメントの発想をもったシステムを位置づけることで、人事異動に左右されることなく、一人一人を大事にした居心地のよい職員室づくりを継続的に探究していくことができるメリットがあると考え。

「居心地プロジェクト」では、いくつかの実践に消極的だった数人のことを考え、みんなが参加しやすい企画を模索してきた。だが結局、掲示板や放課後の研修、教育実践の中での取組など、多方面からアプローチすることに留まった。筆者との打ち合わせの中で、管理職が学校組織として「多様性を意識し過ぎると、いろんな周知徹底が難しくなる」と語っていたように、どこまで多様性を踏まえ、関係づくりに努めて

² ただ、予備調査には見られなかった学年の枠を越えた相互承認できる関係や多様性を尊重する気持ちの必要性を感じ取ることのできた人が出てきたことが本研究の成果だと考えることは可能であろう（表3-4-2-1）。

いけばよいのか、さらなる研究が必要である。

5. 今後の課題

本研究では、「居心地プロジェクト」を結成し、分掌部会の中に位置づけ、自己を肯定的に捉え、一人一人が力を十分発揮できる居心地のよい職員室づくりに努めてきた。同僚には、「居心地プロジェクト」を肯定的に捉えられ、一定の成果を上げることができたが、教職員全体の変容が見られるまでに至らなかった。また、ダイバーシティ・マネジメントの視点から、同僚との関係性の再構築を目指し研究を行ってきたが、業務改善や仕事の平準化などにおいても力を注ぐ必要があったのではないかと考える。実践の中では、他学年や級外の先生方とコミュニケーションをとり合うことができていたが、普段の職場でそれが波及するほどの時間的余裕がなかったと推察される。学校がチームとして機能するための土台づくりには、ソフト面とハード面の両輪からアプローチしていく必要があると考える。

なお、実践を繰り返しながら、「居心地のよい職員室とは？」ということを考え続けてきた。文献研究やこれまでの自身の経験から定義はしたもの、実際には、「居心地プロジェクト」の実践研究を進めていく中で、少しずつ固めることとなった。同様の研究がほとんどなされていないこともあるが、研究の核となるキーワードが曖昧なまま実践したことは否めない。ただ、メンバー3人で居心地のよい職員室について、それぞれが本や論文を読み机上で語り合ったり、各実践後に省察の時間をとったりしながら、教諭である同等の立場で学校組織に関わる教職員の良好な関係性について真剣に考えてきたことに大きな価値があると考えている。

引用文献・参考文献

- 1) 藤平敦 (2017) 「「チーム学校」先進事例に学ぶ」『生徒指導学研究』16巻、学事出版 42-49頁。
- 2) 富士通ラーニングメディア (2018) 「ダイバーシティ・マネジメントとは？成功事例から見る導入メリット」

(URL:<https://www.knowledgewing.com/kcc/talent-management/blog/2018/08/21/diversity.html> 最終閲覧日：2021年1月16日)

- 3) 木岡一明 (2016) 「「多職種によって構成される学校」のマネジメント:その設定の含意と可能性」『学校経営研究』41巻、10-17頁。
- 4) 宮下敏恵 (2016) 「小・中学校教師におけるバーンアウト低減のための組織的取り組みに関する検討(2)」『上越教育大学研究紀要』35巻、147-155頁。
- 5) 宮下敏恵 (2019) 「小・中学校教師におけるバーンアウト低減のための組織的取り組みに関する検討(5)」『上越教育大学研究紀要』38巻、365-374頁。
- 6) 宮崎世津代、大寺せい子、小澤暁、豊田英昭、芳賀明子 (2000) 「小学校高学年児童の「学校における居場所」の研究Ⅳ－学校の居心地と自己認知－」『日本教育心理学会第42回総会発表論文集』、462頁。
- 7) 水本徳明 (2015) 「小学校の職員室にみる教職員の諸活動の分化と連結－教職員インタビューの分析を通して－」『同志社女子大学総合文化研究所紀要』32巻、84-96頁。
- 8) 文部科学省 (2016) 「次世代の学校指導体制の在り方について」
- 9) 文部科学省中央教育審議会 (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)」
- 10) 岡安孝弘 (2006) 「中学校の組織的特性と教師の心理的ストレス反応に関する研究」『明治大学心理社会学研究』1巻、2-11頁。
- 11) 大野朗久 (2020) 「仕事ができる、頼りになる教職員へのフォロー」『教職研修』5月号、教育開発研究所 24頁。
- 12) 佐藤昭宏 (2012) 「職員室風土の理論的検討：中学校における職員室風土の研究(2)」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』117巻、147-170頁。
- 13) 田上不二夫、山本淳子、田中輝美 (2004) 「教師のメンタルヘルスに関する研究とその課題」『教育心理学年報』43巻、135-144頁。