

# 対話に基づく「心理的安全性」の構築を目指した学校運営 ～盲学校におけるミドル世代のマネジメント～

氏名 小山 二郎

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】** 主任業務を担うミドル世代のマネジメントの質は、学校運営や教育活動に深く関わると考えられる。本研究では主任会において、互いの話をしっかりと訊くことにより対話を深め、心理的安全性を高めることを目指し一定の効果を得た。

しかし、全職員を巻き込んでいくような学校全体の協働体制づくりには至らなかった。本実践の結果を踏まえ、関係の質の向上、結果の質の向上等、学校運営における協働体制づくりについて考察した。

## I 問題と目的

### 1. 研究動機

次の(1)～(3)の順に、文部科学省や石川県から示された学校運営にかかる課題、協働性と学校文化、対話の必要性と心理的安全性について述べたい。

#### (1) 学校運営に係るこれから先数年間の課題

平成18年7月11日中央教育審議会における今後の教員養成・免許制度の在り方について(答申)「2. 教員をめぐる現状」では次のような指摘がなされている。第1に「教員の多忙化と同僚性の希薄化」について、である。職務(教科指導や生徒指導など)を行うための教員間の学び合いなど、協働体制の構築が必要であるが、教員自身が学校を1つの組織体という認識の希薄化や、学校の小規模化により主任等が同僚教員を指導する機能が低下することなど、学びの共同体としての学校の機能(同僚性)が十分発揮されていない。第2に「退職者の増加に伴う量及び質の確保」について、である。教員の年齢構成では大量採用期の40歳代から50歳代後半の層が多く、中堅層以下の世代が少ないことがわかっており、大量採用期の世代が退職期を迎えることから、量及び質の両面から、優れた教員を養成・確保することが極めて重要な課題となっている。

また、石川県では平成26年5月「いしかわ

新教員研修制度～学びの力を育む指導力の継承と専門性の確立を目指して～」にも記載されている通り、指導力の引継ぎも含めた専門性の向上が課題となっている。

本校においても、上記に即して人材育成が急務と考えられる。そのため本校では、教育委員会が主催する研修等に参加したり校内で研修会を催したりしているが、ここ数年間で大量採用期の退職期が終わることで、業務や専門性、指導力の引継ぎができるのかという課題もあり、早急に人材育成の必要性があると考えられる。

#### (2) 協働性と学校文化としての同質性

筆者(以後、私)のこれまでの勤務校での学びを振り返ってみた。全ての学校での学びの中で見えてきたのは年齢や経年数を越えた協働体制の構築であった。どの学校でも、個々人の業務であっても、協働の業務であっても、学校長が示す目標(方向性)に対し、教職員が持つ力の中で最適解をイメージし、個々の持ち場で最大限に業務を行っていたように思う。

そこには、率直に話すことができる心理的安全性(Amy C. Edmondson, 2014)が高い学校があった。また、講師時代から現在の勤務校まで、多くの学びがあり、学校文化の1つと言える同質性にも多く触れてきた。

同質性とは学校独自の雰囲気として感じら

れるものである。この同質性が高いことで、コミュニケーションは良好になり、人間関係も良好になる。そのような環境下では、校内の業務や学びが円滑に行われていたように思われる。

一方、人事異動等による新しい人が加わることや専門性の高低などの違いにより、人間関係の中に違和感のような部分が生まれ、同質性が低くなることもあった。その場合は、同質性を再構築とする動きが見られた。同質性が低い状態で会議に参加すると発言に躊躇してしまうなど、心理面の難しさを感じることもある。私はこれまで同僚との対話を主眼において関係性の構築を図ってきた。

しかし、時間をかけて築かれた同質性や信頼関係が、一瞬で崩れることもあった。このような人間関係の様相はおそらく、どこでもあり得ることである。

### (3) 対話の必要性と心理的安全性

良好なコミュニケーションが取れていた場合であったとしても人間関係を維持することは容易ではない。私も至る所で、人間関係の難しさを感じてきたが、これまで多くの先生に私を受け止めていただき、話を訊いてもらうことで、良好な人間関係の術を学ばせてもらった。私の指導力の中には、多くの先生方から伝えられた人間関係の術が基礎としてある。現在の20～30代の先生方も勤務校の同僚等から日々学び、自己研鑽を積んでいる。

しかし、現在、本県の40代の教員数は少なく、数年後を考えると異年齢がバランスよく配置される学校は減少する。そして、ミドル世代の空洞化も起こり得る。ミドル世代を含む先生の人材育成が急務である。

その際に重要なことは、全教職員の関係の質を向上させることであり、どのような場面でも対話を通して心理的安全性(Amy C. Edmondson, 2014)を高めた業務を行うことであると考えます。

心理的安全性が高い職場では、若手、中堅、ミドルによる対話の中で指導力の継承や向上といった人材育成が行われ、併せて、これから

の学校を見据えたマネジメント体制の構築も同時に行えるのではないかと考える。

## 2. 問題の所在

次の(1)～(3)の順に、盲学校の歴史、本校の実態、協働体制について述べてみる。

### (1) 盲学校の特質性

1878年(明治11年)京都に初の視覚障害教育の学校(現京都府立盲学校)が誕生し、1908(明治41年)に石川県立盲学校は私立金沢盲啞学校として設立され、現在まで、石川県の視覚障害教育の専門機関として盲教育・弱視教育の中核的な役割を果たしてきている。

本校は、小学部、中学部、高等部普通科及び専攻科理療科と寄宿舎がある。児童生徒の障害の種類や程度はそれぞれ異なり、求められる専門性も多岐に渡る。その中で、本校だけでなく多くの盲学校が直面している課題として、幼児・児童・生徒の減少と障害の重複化・多様化という問題がある。その要因として、少子化の傾向にあることや医学の進歩による視覚障害児者の発生率の低下、インクルーシブ教育の浸透などが考えられている。各学校の教員数については、児童・生徒数によって増減される。他方で、知的障害や発達障害などの障害を併せ有する児童・生徒の割合が増えている。

めまぐるしく変化する現代社会において、社会から求められている専門性や指導力は日々変化している。児童生徒が社会で適応して生きていくためには、学校はこれまでの専門性を継承しつつ、社会に対応した教育を行う必要がある。本校においても視覚支援教育の基幹校として、指導力の継承や協働体制の構築は必須である。

### (2) 本校の実態

本校は、4つの組織、5つの分掌と寄宿舎がある。その一つ一つが協力・連携を図りながら業務を行う必要がある。その業務の中核として、主任業務が位置づけされている。

現在、主任の業務は、児童生徒数の減少により小規模化していることや高い専門性が要求

されることも含め、何役も行う場合が多い。また、主任以外の先生方についても複数の業務を抱える場合がある。また、「1. 研究動機」で記したように協働体制づくりの課題が本校においても存在する。

### (3) 協働体制の構築の必要性

ここ数年、入学する児童生徒が隔年であったり、転入であったり、イレギュラーな状況がある。その度に協働体制による対応を行ってきたが、視覚障害教育の全てを兼ね備えている先生は少ない。盲学校における専門性の向上とは、点字指導、歩行指導も含め、児童生徒の特性に合わせることで向上する部分等は多少なりとも異なってくる。

さらに、今後も県内における児童生徒数の減少に伴う教職員数の減少も予想され、児童生徒やニーズの多様化、教員の専門性の向上という課題もある。その中で、専門性を有する業務の引き継ぎが容易ではないことや属人化してしまう環境、業務を兼ねなければならないことを考えると、今後ますます個業的な業務の様相が強くなると予想される。したがって、早い段階で心理的安全性を高め、協働体制による全教職員でのマネジメント体制の構築が必要である。各主任を中心とした先生方が各々の業務を同僚と共に行い、これまでの盲学校が築いた伝統などを共に意識し、これから求められる指導力においても共に学び続けることで、盲学校は未知の時代に力強く歩んでいけると考える。

### 3. 本研究の目的

<実践目的>学校の中核である主任が自身の業務やマネジメントについて、「本音で語る」

「とにかく訊く」という対話を行うこと。対話によって各主任が自己開示を行い心理的安全性 (Amy C. Edmondson, 2014) を高めることで期待される関係の質 (小室, 2018) が向上すること。そして、その結果として職場全体の関係の質が向上することを目指す。

<研究目的>主任会における心理的安全性構築のプロセス、及びそれが学校運営全体にどの

ような影響をもたらすのかを明らかにする。

## II 研究方法

### 1. 対象について

教職員は、小学部、中学部、高等部普通科、高等部保健理療科、高等部専攻科保健理療科、高等部専攻科理療科、寄宿舎に所属し、各学部は 10 名前後で構成されている。理療科については、視覚障害のある国家資格 (あん摩・マッサージ・指圧師・はり師、きゅう師) を有する教諭でほぼ構成され、本校教諭として勤務実績のある非常勤講師も勤務している。

その中で主任は、5 つの分掌と、小学部、中学部・高等部普通科、高等部理療科、寄宿舎指導員、の先生が担っている。本研究の対象となる主任会のメンバーは (表 1) の通りである。

表 1 では、校務分掌、年齢、性別、主任の経年数 (他校での経験も入れる) を表し、主任として勤務した学校数は 1 校~3 校と本校が初めての先生もいる。

(表 1) 主任会のメンバーの年齢構成及び経年数

校務分掌	本校主任歴	主任経験年数
教務	40~50 歳代 で構成 男性 3 名 女性 4 名	5 年目
総務		10 年目
生徒指導		3 年目
○研究		1 年目
○進路		6 年目
理療科		7 年目
寄宿舎		2 年目

※○は学部主任も兼ねる

### 2. 期間について

2020 年度 4 月から基本的には月 1 回の主任会 (写真 1)、計 6 回実施した。その際、①最近の実態と振り返り、②問題や課題解決のための対話、③困ったこと、④アンケートの実施 (4 件法※系列 1 あてはまる、系列 2 ややあてはまる、系列 3 あまりあてはまらない、系列 4 あてはまらない、8 項目で実施 (資料 2)) と省察シート (中竹, 2017 (資料 1)) を行った。

全職員に対しても前年度の3月、今年度の7月と12月にアンケートを行った。主任のアンケートや省察シート、全職員との多くの対話やアンケートから心理的安全性の構築と学校の変容を考察した。主任のアンケート結果や省察シートを含め、心理的安全性を高めるための過程での学校の変容（率直に話ができる）や様々な問題解決や次年度の業務改善を目指すことで、関係の質が向上し、最終的には結果の質として職員が共有することで盲学校の協働体制が構築されることを、学校の変容として検証した。

（資料1） 省察シート

<b>GOOD</b>	<b>NEXT</b>
<b>BAD</b>	

（資料2） 主任会アンケート

- (1) 部会や課会などの会議では積極的に意見が出る
- (2) 同僚の先生とコミュニケーションがとれていると感じている
- (3) 管理職とコミュニケーションがとれていると感じている
- (4) 困りごとに対し、相談する同僚等がいる
- (5) 現在、課題意識を持っている
- (6) コロナ対応による問題を感じている
- (7) 学校内で連携がとれていると感じている
- (8) 風通しのよい職場と感じている

（写真1） 第4回主任会の様子（8月24日（月））



### Ⅲ 実践経過

実践研究を行う前年度3月に本校の管理職にこの研究の概要などを説明。その後、昨年度時点での全教職員に対し本校の実態を把握するためにアンケートを実施した。このアンケートにより、研究実践校のその時点での「問題」や「課題」などが整理できた。

#### 1. 第1回主任会（4月7日）

内容は次の（1）～（3）である。

- (1) この会の趣旨を知る
- (2) この会での「対話」のルールの確認
- (3) 「省察」シートの説明と記入

#### (1) 主任会の概要

第1回では、この主任会も含めた研究の目的や進め方を説明した。この場の中での対話から本校の問題や課題を解決していくことを確認した。

#### (2) 主任会のルール

対話のルールとして、Ⅰ本音で語ること、Ⅱとにかく訊くこと（傾聴）、Ⅲ建設的な「話し合い」＝「対話」を行うことを提案し、その対話が目指した心理的安全性が高い職場について確認した。

#### (3) 省察シートの活用

省察とは、自分自身をかえりみて、そのよしあしを考えることである。その振り返りの過程から自己との対話を行うためにこの方法をとった。実際に、この会の省察シートには、「この会は気楽であり、何でも言ってい」などと書かれており、また、参加者は嬉しそうな表情でこの場を後にしていたことから、主任会の目的が伝わったと感じた。

また、今年度は4月、5月と臨時休校の下での年度の船出であったことも考慮した中での主任会であった。4月、学校長からこの会の説明を職員会議で行ってもらったことも主任会の効果をあげることになっていくとも思った。しかし、4月は、児童生徒は登校せず、全職員には先の見えない不安と、例年であれば繁忙期であり時間が足りないという状況ではないこ

とから、何か「微妙な心理的安全性が働く」ような雰囲気が校内にあると感じた。

以下は省察シートより転記したものである。

#### GOOD

- ・みなさんから声が出てよかったと思います。
- ・働きやすく、楽しい職場づくり、お互いいい所を引き出し、子供に返っていく、いろいろ教えてほしい。
- ・どういう会かわかった。運営委員会と違って話しやすい。
- ・長くいる人の思いが聞けて良かった。今は言われたことをしているだけで、考える余裕もない。

#### BAD

- ・これから何について話し合うのかがよくわからなかった。課題を出して、そこから絞って何かを作り上げるのか、ゴールがどこか知りたかった。
- ・マネジメントとは何か？

#### NEXT

- ・ゴールかテーマがあった上で会議が設けられると良い。

### 2. 第2回主任会（5月20日）

内容は次の（1）～（3）である。

- （1）これまでの振り返り
- （2）昨年度での本校の課題の整理
- （3）アンケートと省察シートの記入

#### （1）4月以降の振り返り

前回の省察シートを踏まえ、コロナ対応も含め、5月中に各業務の「困ったこと」をテーマに話をした。主任として、私から自己開示を行うことで、この主任会の心理的安全性を高めることをねらいとした。現時点での課題や疑問などを投げかけた。その後、どの主任も率直な意見を出してくれた。その中で、コロナ禍の課題を整理するために管理職と協働することの必要性の話題が出た。この主任会の目的は、主任同士が心理的安全性を高め、関係の質を向上させることによって協働体制によるマネジメントを目指していることから、管理職との面談や

話を適宜、行うことを確認した。

#### （2）3月実施のアンケート結果

各主任には、今後の業務の参考にしてもらいたいことから前年度3月実施のアンケート結果の一部（氏名等非公開）を提示した。これまでの先生方の「本音」が書かれており、記述式も含め、これから行う業務の役に立ててほしいことを伝えた。主任としての校務分掌等のマネジメントは業務であることも伝えた。私自身にとっても、私が昨年度勤務していない期間で起きていたこと、同僚の本音が訊けたことで、見えない知らない部分が少しだけわかったことで私の心理的安全性は高まったと感じた。

#### （3）主任会の省察

どの主任も全く見通しがもてない不安定な日々が続く中、普段、その不安を声には出さないが、職員間で心理的安全性を高めようと業務を進めていることも対話からわかった。

以下は省察シートから転記したものである。

#### GOOD

- ・コロナウイルスや感染症対策や各部の様子が聞けたのでは…。先が未だ見えないこともあり気になります。
  - ・困りごとを話し合うのは良い。気持ちも軽くなったり、抜けていた共有すべきことが見つかったりする。
  - ・主任会資料を楽しみにしています。
  - ・素直な意見が出てよかったと思います。
  - ・それぞれの学部、寄宿舎の状況がざっくばらんに話す中で分かり、よかった。ざっくばらんに話す中で課題もみえてよかった。
- また、次回の主任会も含め、以下の記述式の回答があった。

#### NEXT

- ・学校再開後の生徒等の状況を話し合う。
- ・その都度、困っていること（課題）も出して改善案を1つでも2つでも見つかるといいな。
- ・学校再開に伴い児童生徒が登校すると、きっと気づかない課題も見えてくると思うので、次回も同様にざっくばらんに話せるとよい。

どの省察も前向きな発言が多く、コロナ禍というピンチに対し、職員が繋がろうとしていることが読み取れる。

### 3. 第3回主任会（6月24日）

内容は次の（1）～（4）である。

- (1) 盲学校の省察
  - (2) 対話と心理的安全性
  - (3) 自己開示
  - (4) アンケートと省察シートの記入
- (1) 「盲学校のいい所」探し

盲学校を客観的にどう見えているのか、盲学校の省察を兼ねて、盲学校のいい所探しを行った。資料2は、まとめたものである。

以下はその一部を転記。

- ・今年はい互いに批判せず、意見を言い合える雰囲気を作れている。
- ・小さい集団のため互いの業務内容、量が見えて声を掛け合って取り組もうとしている。
- ・主任会議をもつていただき管理職からではなく、自分たちが学校運営について話を持って良かった。

コメントが書かれていたことは、盲学校として学校教育目標を達成するための方向性が主任には共有されていたことがわかった。

また、いい所探しをした理由は、心理的安全性を高めやすいため（小室，2018）であり、実際にいい所を振り返ることは心理的安全性を高める有効的な手段であると思った。この頃から、主任会は関係の質の向上が図られているのではないと思われる。ミドル世代の主任が普段感じていることをとにかく語り、とにかく訊くことを行うことで心理的安全性を高めることに繋がることわかってきた。

### (2) コミュニケーション（対話）と心理的安全性（関係の質）の関係について

6月から学校が再開し、休校中の主任会とは違う何か不安があるような雰囲気の中での主任会であった。コロナ禍での学校運営では、7限授業の実施など、これまでの遅れを戻すための方策と日々の取組も含め検討することも多く、実際には様々な行事や計画が中止になったり、職員の中では学校で感染者が出るのではないかなどの不安もあつたりしていた。また、今年度の行事など、実施の有無についても再検討する場面があり、学校再開でわかったことが沢山あった。

今回の主任会は、急な対応も含め、コロナ禍での様子や、各主任が日々の業務の中で対話が行えているのかなど、このメンバーでの対話から学校運営の様子を模索した。欠席した主任については、無理にこの主任会を実施したくないという私の思いからアンケートを含む省察シートに記入する形とした。

この主任会では、引き続き心理的安全性を高めようと試みたことで次の点が共有化された。

先月の省察シートに、「ざっくばらん」に話ができる主任会と書かれていたことや、この会は心理的安全性を高めた対話が目的であること、関係の質を高めた中での業務を行う点である対話できた。

また盲学校の省察では、いい所探し（資料3）

		好影響	
内部環境	AT HOMEなところ	1人1人の児童生徒の様子等を教員間で共有しやすい	今年は、互いに批判せず、意見を言い合える雰囲気を作れている
	部活動	若手からベテランまで年齢構成の面でバランスが良い	お互い協力し合っている
	学校祭で各部の学習発表で小学部の劇は情感があります	1人1人が業務に責任を持って取り組んでいる	主任会議をもつていただき管理職からではなく、自分たちが学校運営について話を持って良かった
	人数が少ない分、他学部の先生も含め、コミュニケーションがとりやすい	今、どの業務の集団でもチームワークよく取組んでいる	小さい集団のため互いの業務内容、量が見えて声を掛け合っている
	審判舎では、小～理の舎生が行事に参加すること（年忘れ会、予餞会では舎生が中心となつてがんばつてくれます）	視覚障害の教員がいる 子どもにとってのスペシャリストがいる 先生にとって点字など理の先生にきける	小～理まで児童の仲が良い 部活動でスポーツ部は大会に向けて頑張っている姿
外部環境	生徒人数が少ないことから、学校を広く使える	時間の流れが緩やかに感じる	
	立地が良い	教員数は児童数の規模で考えると多く、業務が軽減できる？かな	
	小さい所		
	いろんな年齢の生徒がいる		
	子どものことがよく見える人数		

（資料3）SWOT分析の好影響のみを実施

この内容からもわかる通り、予測もつかないコロナ禍においても、前向きで協働を意識した



において、理療科（視覚障害のある先生）の同僚（視覚障害のことがわかる）がいることなど、沢山書かれていたことは良かった点であり、本校の強みが整理できたと言える。

### （3）自己開示と感情交流

また、この会の方向性をこれまでも示し自己開示からの対話であったことから、活発な対話が行われたと思われる。自己開示からの感情交流ができるようになってきた。方向性を確認することは、ミドル世代が盲学校のマネジメントを考え、業務を行うことに繋がっていく。

その他、盲学校の歴史やこれまでの業務の仕方など、ざっくばらんとする心理的安全性が高まった状況で多くの対話できた。

これまでの盲学校は、属人化された個人の業務が多く、価値観が違うことでの「ズレ」から起こる業務のラフを修正できないまま、人事異動や時間の経過によるリセットが業務改善のような機能になってきたのではないかという話もあった。人事異動とは、定期的に行われることであり、改めて盲学校の学校力について考えるきっかけとなった。

各々の先生が属する集団で、目的や方向性を確認することで、対話が必然的に生まれ、各主任が自己開示することでできた環境は「心理的安全性が高い職場」と言え、「関係の質」を高めることになることを確認できた。

この関係の質を向上させるには、何が必要なのか？私は、ミドル世代の各主任が自己開示をすることや心理的安全性を高めるために本音で語り、とにかく根気よく話を訊く実践が必要であるとわかった。まずは自己開示、そして心理的安全性を高めるための「しかけ」が必要である。主任会における「しかけ」とは、「対話」の内容とも言えるが、対話と関係の質をつなげるためには感情交流が必要という点にも気付くことができた。ミドル世代においても、対話の技術や、自己開示による感情交流が重要であることの共有も図ることができた。

以下は省察シートから転記したものである。

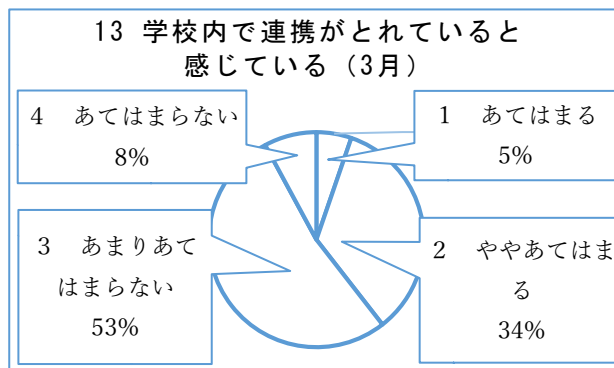
## GOOD

・盲学校の業務の仕方について、いい話ができただのではないか。

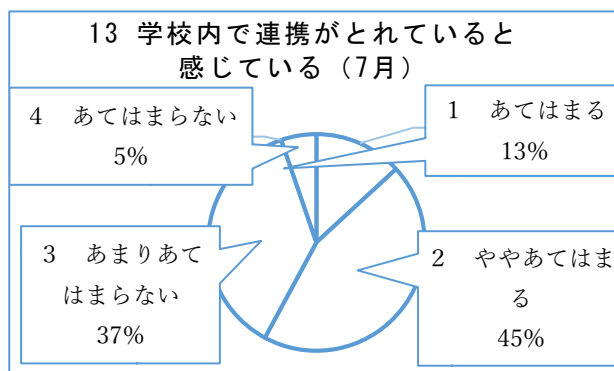
・気楽にありのままにこの会に臨むことができている。この会に来るのは好きです。

### 4. 全職員対象アンケート（7月）

この月は、3月以来、全職員に対し、アンケートを行った。4月から新年度は始まったが、臨時休校のこともあり、7月の段階でこの研究の成果も含め、今年度の職員の意見を訊く機会と捉えアンケートを実施した。結果はどの項目もあてはまる、ややあてはまると否定的に業務を行っている傾向はあまりなかった。アンケートの13「校内の連携がとれている」という項目（グラフ1）では、半分以下の人が3月時点ではあてはまる、ややあてはまると感じていなかったが、7月（グラフ2）の段階では、半分を超え、項目15風通しのよい職場と感じているについての結果も若干ではあるがよくなっていることがわかった。



グラフ1 連携がとれていると感じている（3月）



グラフ2 連携がとれていると感じている（7月）

また、困りごとが相談できる同僚の存在がいるという部分では3月同様に数字が高いことも

わかった。しかし、アンケート項目の管理職とのコミュニケーションがとれているや校内の連携がとれているでは、3月も7月もあまり変わらなかった。しかし、記述式の部分では、学校の問題や課題改善方法など、多くの記述があったことから、この盲学校を良くしたい「思い」はどの先生もあることが明らかになった。

私を含めた主任自身がミドル世代のマネジメントの重要性を感じつつ、各業務を協働体制で行うことができれば対話はさらに深まっていくことがわかった。本音で語った私に対し、どの主任も私の思いを受け止めてくれたことは、各主任が学校の問題等を解決したいと思う方向性が一致していることがわかり、充実した主任会であったと言える。

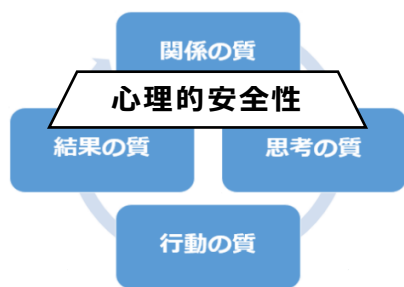
#### 5. 第4回主任会（8月24日）（写真1）

内容は次の（1）～（3）である。

- （1）これまでの振り返り
- （2）対話を省察

##### （1）先月の振り返り「盲学校の素晴らしい所」

改めて、この主任会の目的を確認した。マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム教授「組織の成功循環モデル」より（資料4）を使い、目指そうとしている方向性の確認をした。



GOOD サイクル



BAD サイクル

資料4 組織の成功循環 ダニエル キム

参加できなかった主任もいたが、予定通り行った。これまでに明らかになったことやこの研究の目的を自分なりに伝えることができた。7月のアンケート、管理職とのコミュニケーションの結果について関係の質との関係を対話した。

心理的安全性を高める1つの方法には、相手を思いやること、寄り添うことなどが考えられるが、ミドル世代がマネジメントの視点で若手から中堅世代の先生方に対し、一緒に業務を行う機会が増えることで、信頼関係が構築され業務が回るような気がする」と主任会の中で話があった。

#### （2）対話を省察

これまでの多くの対話から、各主任のマネジメントの視点が参考になるとも思った。盲学校の歴史、石川県内の学校や同僚も含め、「ざっくばらん」に話ができきた主任会であった。以下が確認できたことである。

- ・率直な対話 ➡ 心理的安全性を高める ➡ 関係の質が高まった協働によるマネジメント体制
- ・率直な対話 = フィードバック（省察）… 事実をフラットに ➡ 対話から認知をすり合わせる ➡ 関係の質の向上

以下は省察シートから転記したものである。

#### GOOD

- ・ざっくばらんに言いたいことが言える会だったと思います。
- ・大規模校の管理、書類提出の方法と、小規模校とは違うように思えた。小規模校の業務とは何か？
- ・アンケートの結果や周囲からの聞き取りを基に課題を共有できてよかった。
- ・互いに思っていること感じていることが話し合えたのでは…。
- ・いつもですが、何でも気軽に話しやすいです。

#### NEXT

- ・マネジメントについて教えてください。
- ・モチベーションの高め方、楽しみながら働く



方法など探してみるとか？

「ざっくばらん」という心理的安全性が高い状況から生まれる関係の質は、直ぐに結果の質につながることは考えにくいですが、少なくともこの状況下ではよいパフォーマンスに繋がるのではないかと感じることができた。

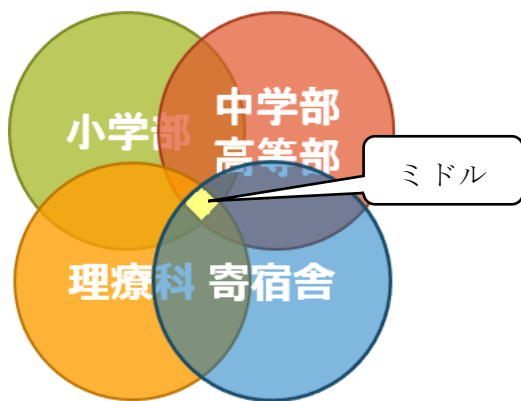
## 6. 第5回主任会（9月24日）

内容は次の（1）～（3）である。

- (1) 前回からの省察
- (2) 応答技術
- (3) マネジメントと応答技術

### (1) 省察

前回のある主任からの要望が「マネジメント」と「モチベーションの高め方、楽しみながら働く方法など」の2点であったことから、学部が重なるイメージ図（イメージ図1）、組織の成功循環モデル（資料4）、対話を通じた共有と省察についてイメージ化した図（イメージ図2）を説明し、改めて「対話」の重要性について説明した。



イメージ図1



イメージ図2

## (2) カウンセリング演習の紹介

対話の原点であるカウンセリング演習（応答技術）を行った。演習の資料には、本大学の萱原先生の教材をお借りし、昨年度の1年生時、私が経験し学んだことを思い出しながら演習を行った。どの先生もとにかく訊くことを実践した。

## (3) マネジメントにおける「対話」とは

応答技術の流れから、「困ったこと」を自己開示し、フィードバックの中で「マネジメント」と「モチベーションの高め方、楽しみながら働く方法など」も含め、応答技術の難しさを確認した。その中で各主任同士が対話し、ある主任の自己開示から対話が深まっていった。

それは、とてもストレートな内容であった。カウンセリングの応答技術をこの場で演習することで各主任に何をしてほしいのか？ 応答技術とは、全てを受け入れ、相手に対しフィードバックしていくことであり、とても辛いものではないのかということであった。全くその通りである。私もその言葉から対話による心理的安全性を高めることは容易ではなく、根気があるものであることに気づかされた。

その後の主任会は、自己開示からフィードバックという流れで進み、他学部での対話や感情交流について「対話」を深めることができた。

どうしたら本校において心理的安全性を高めることができるのか？ 少なくとも、この主任会で起こった自己開示や感情交流は、対話のできた瞬間であったとも言える。会が終わった時には、様々な対話を受け止める大切さがわかり、感情交流を行えたことにより、何かスッキリした状態になったことも事実であった。

以下は省察シートから転記したものである。

### GOOD

- ・言いたいことが言える雰囲気よかったですと思います。
- ・理療科のペインング「うなづき」からはじめるなど、生徒に身に付けさせている。
- ・資料（若手教員に対するメンタリング）は参

考になりますね。対話の例文があるとそう思います。

#### 7. 第6回主任会（11月4日）

内容は、省察とこれまでのまとめである。

心理的安全性が高い状態で「対話」を行うことを目的とし、資料を活用して主任会を行った。本研究のために参考にした「チームが機能するということはどういうことか」（Amy C. Edmondson, 2014）の中心にある心理的安全性について説明した。

前回同様にダニエル・キム成功循環モデルを提示し、現状のBADサイクルからGOODサイクルに変えるための方策について意見を聞いてみた。冒頭の私の説明では、結果の質は重要ではあるが、まずは頭の片隅におき、関係の質を向上させるためにできることをしてほしいことを伝えた。

会社も学校も求められているものは、現実「結果の質」であることはいまでもないが、主任会の中では関係の質を高める対話ができ、その対話では、「校務分掌等の業務をローテーションし、これまでの同僚が行った業務を行うことでその苦勞がわかり、関係の質が少しでも向上するのではないか」という意見が出た。また、「ローテーションすることで初めて行う業務の結果の質は向上するかどうかかわからないが、少なくとも前任者に質問等を行うことで関係の質が変わるのではないか」や「主任が業務を同僚に任せることで失敗や成功を体験させることも重要」、「これまでの盲学校では結果の質を求める時は、ベテランや専門性の高い人がイニシアティブをとっていたことで、属人化した結果の質の業務に成りがちになってしまったこと」など、様々な結果の質を意識した意見も出てきた。GOODサイクルの先頭にある関係の質の中では、お互いを尊重することなども同時に話が出ていたことから、今後、各主任は関係の質を意識し高めようとしてくれるように感じた。

以下は省察シートから転記したものである。

#### GOOD

- ・中学部、高等部普通科の話聞いて良かった。
- ・信頼する。任せる。相手の状況を知る。この言葉を意識してできるように（特に役職がある立場こそ）主任として働きたいと思います。

#### NEXT

- ・ミドルリーダーとして、どのようなスタンスで働くか？について話してみるとか？

### IV 考察

#### 1. 対話に基づく心理的安全性について

##### (1) 心理的安全性についての省察

本研究では、ミドル世代で構成した主任会を6回実施した。その結果、主任会においては、対話に基づく心理的安全性が高まったと考えられる。小室（2018）は、ミドルマネジメント（中間管理職）に求められることとして次のようなことを挙げている。1) 組織から与えられたリソースを最大限に生かして、チームの目標を達成すること、2) 限られたリソースを活用して、生産性高く成果を上げること、3) チーム目標を全員で共有すること、4) メンバーを育成し成長をうながすこと、5) 仕事の配分に配慮すること等である。そして、これらすべてに共通する大前提は、お互いの信頼関係をベースに、双方向で意思疎通を行うコミュニケーションを成立させるだけの「関係の質」を構築することであると述べている。

本研究における主任会の目的は、協働体制づくりの大前提となる「関係の質」を構築することであった。その点においては、率直な対話ができただけから実践目的は概ね達成できたと言えよう。

しかし、全職員対象のアンケートでは、心理的安全性が高まることによる関係の質の飛躍的な向上は見られなかった。なぜ主任会が高まり、全職員ではあまり高まらなかったのか。その要因として、次の2点が考えられる。第1に、主任というカテゴリー上の同質

性が根底にあり、主任会の心理的安全性が高まっていったことが考えられる。第2に、主任会では、「本音で語る」、「とにかく訊く」というルールが設けられていたことである。つまり、自己開示と話を訊くことに重点をおいた対話のもと、感情交流が促されたと考えられる。

一方、学校全体の職員間の関係の質があまり高まらなかった要因としては、次のようなことが考えられる。1) 今年度はコロナ禍で不安がある中での学校運営に対し、どの教職員も心理的安全性が低い状況があったこと、2) これまで同様、「結果の質の向上」が個々の課題として求められていたこと、3) 「対話を深める」という方向性の周知徹底ができなかったこと、である。

以上の要因から、ミドル世代が中心となった、学校全体の心理的安全性を高めるための対話を十分に行えなかったのではないかと思われる。

## (2) 関係の質の向上と結果の質

「関係の質」を踏まえ、成功循環モデルにおける GOOD サイクルのゴールである「結果の質」について述べてみたい。

結果の質と学校の組織力の向上の関係は、同一な部分もあると思われる。本研究で本校の結果の質の向上は見られなかった。つまり、GOOD サイクルのスタートである関係の質を向上させることで本校の「結果の質」が向上できる伸び代がまだまだあるということである。

また、これまで学校の組織力を向上させるための1つの方策であった個業型組織の中のマンパワーに頼るのではなく、主任会の関係の質のように、先生方一人一人の心理的安全性が高まる対話は、協働体制によるマネジメントの新たな視点として重要であることが明らかになったことは、成果と言えよう。これまで私が勤務した学校においても、学部や分掌内の対話による関係の質が向上したことで

結果の質が上がった経験もある。

## 2. 学校マネジメントにおけるミドル世代の役割

### (1) 信頼関係を築くために「とにかく訊く」

ミドル世代の重要な役割として、同僚の先生に対し、これまで以上にとにかく訊くことを徹底しなければならないことを挙げるができる。

ミドル世代自身の学びには、個々の教員人生の中に必ずと言っていいほどお手本や見本となる先生に出会っている、ということが主任会の話の中にあった。また、そのお手本や見本となる先生方の共通点は、信頼関係を築くために「とにかく訊く」ことを実践していたことが明らかになった。

つまり、心理的安全性の高まりは、自然現象ではなく、意図的に誰かが作った「しかけ」があるとも言えよう。

### (2) 協働体制の構築

小室(2018)はミドル世代のマネジメント業務として、協働で行うマネジメント業務が重要であると述べている。

業務の量や質を考えつつ、複数人による協働を目指し、若手を含めた複数の先生で行う業務を増やしていくことが本校における今後の課題であるとする。その時、GOOD サイクルが回りだすと思われる。

## 3. 本実践を振り返っての所感

### (1) 協働体制の定着を目指して

協働体制の構築の必要性はこれまでも述べたが、大量採用期世代の過渡期が終わるまでには、協働体制による学校運営は構築できるのか？その問いには、ハッキリと「構築する」とは言い切れない。

しかし、数年後、現在同僚として働く先輩は、退職を確実に迎える。だからこそ、今、全教職員で行う学校運営の中で、20代~40代の教員は指導力等を付ける必要があるのではないかと考える。小さな業務においても協働する業務が増えていくことで結果の質は向上

し、その結果の質の向上により協働体制によるマネジメントは徐々に構築していくのではないかと思う。

## (2) 信頼関係構築への道のり

本実践を通して多くの対話を行った。ミドル世代は、管理職、主任、同僚と盲学校の風通しを良くするためにパイプ役となって、様々な所で人と人を繋いできた。しかし、対話による信頼関係の構築は容易ではなかった。私も毎日、所属する学部や学校全体を見据えて管理職、多くの同僚と対話を行ってきた。個人的には、関係の質が向上した部分はある。しかし、目指した学校全体としての協働体制構築への道のりはまだまだである。

また、信頼関係を築くには時間が掛かるが、崩れる時は一瞬である。崩れた関係を再構築するためにもう一度対話を行う。その繰り返しによって、以前構築された関係の質よりも強固な関係を築けることもわかった。このプロセスをイメージ化したのが図3である。応答技術を活用して、「互いの話をしっかりと訊く」という学校全体の方向性を揃えることができたならば、関係の質の曲線は右肩上がりになるであろう。その一端を担うのはミドル世代であることは言うまでもない。

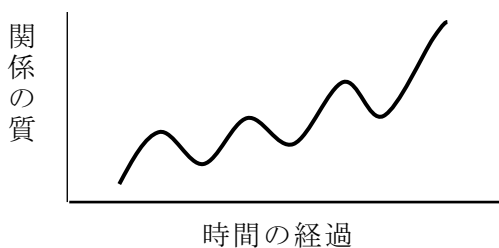


図3：関係の質の構築イメージ

## (3) 未知の世界に耐える力

今日、社会の変化はめまぐるしい。このハイスピードな流れの中で生きていく力を児童生徒に付けることが学校教育に求められている。盲学校も同様である。個人としての指導力等の向上は必須であるが、私は、これから先、組織の中で協働できる力を付けることも必要と考えている。

そのことと並行して、物事の本質を見抜き

最適解を思考できる力（コンセプチュアルスキル（Robert Lee Katz, 1955 提唱））を身に付けることが、予測困難の現代において必要不可欠であると考え。私は、コンセプチュアルスキルの向上にも、対人関係作りのスキルである「対話」が役に立つと思う。その対話に基づく心理的安全性の高まりによって、困難に耐えうる力も同時に身に付くものではないか考える。好川(2017)は、コンセプチュアルスキルとは管理者だけでなく、担当者レベルにも必要なスキルであり、つまり、チームとしてコンセプチュアルスキルは必要であると述べている。「鉄は熱いうちに打て」というように、隣にいる大量採用期の先生や再任用の先生が同僚として居る今がチャンスである。

盲学校における協働による人材育成と、児童生徒と共に学び続けることができる力を付けるために心理的安全性を高めることができるよう、「とにかく訊く」「本音で語る」ことを今後も実践し続けたい。

## 4. 最後に

本稿では対話に基づく「心理的安全性」の構築を目指した学校運営について明らかにしてきたが、私は学校以外の競技スポーツの場においても同じような経験をしてきた。

競技スポーツでは、勝敗がある以上、結果の質が選手の立場から言えば絶対である。しかし、チームスポーツの勝敗では、個人の力量も重要であるが、協働体制であるチームワークというパワーが勝敗を分けることが多い。

筆者はこれまで、様々なカテゴリーの全国大会でチーム力による優勝を成し遂げることができたが、どのチームにおいても心理的安全性は高く、この研究で活用した成功循環モデルのGOODサイクルを活用していたことが本研究を通して認識することができた。BADサイクルになった時もあった。その時は負けた時であった。負ける時は、練習の時から関係の

質が低くなっていたことが多かった。勝つ時は、関係の質の向上に多くの「とにかく訊く」、「本音で語る」という時間を注いだ。

また、チームメイトや自己と対話（省察）をすることで競技の特性や様々なスキルの中に本質を見抜く力も育成され、知り得た内容はチーム内の対話によって共有され、勝機が上がったりチームの伝統として残ったりすることも経験してきた。そのような協働での学びは、個々の選手をチームとして繋げ、信頼関係を深め合うことで、個々の繋がりの薄い選手達が1つの戦える集団に纏まっていった経験をさせていただいた。

現在、盲学校では全職員が様々な対話を至る所で行っている。その対話を深める中で最適解を協働で探すことを通して心理的安全性は高まり、方向性が揃うことで、強固な協働体制が築かれ、指導力等は向上していくと思われる。誰にとっての学校か？それは、児童生徒、保護者、先生も含め、社会全体の財産であり、今後も「楽しい学校」で共に学び歩むために協働体制の構築は急務である。

本研究において、これまで出会った全ての児童生徒、保護者、本校の先生、本大学の先生や院生に心から感謝申し上げ、この研究の報告を終わりとす。終わりは次のスタートでもある。今後もこの研究を継続し、ミドル世代のマネジメントも含めた協働体制を構築するために「対話」に努めていきたい。

#### 引用文献・参考文献

1) Amy C. Edmondson (2014) チームが機能するとはどういうことか「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ 英治出版

2) 中央教育審議会 (2006) 今後の教員養成・免許制度の在り方について (7月11日 答申)

3) David Bohm (2007) ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ 英治出版

4) 平田オリザ (2012) わかりあえないことから—コミュニケーション能力とは何か 講談社現代新書

5) 石川県教育委員会 (2014) いしかわ新教員研修制度～学びの力を育む指導力の継承と専門性の確立を目指して～

6) 伊藤羊一 (2018) 1分で話せ 世界のトップが絶賛した大事なことだけシンプルに伝える技術 SBクリエイティブ

7) 小室淑恵 (2018) プレイングマネジャー「残業ゼロの仕事術」ダイヤモンド社

8) 桑原晃弥 (2019) グーグルに学ぶ最強のチーム力成果を上げ続ける5つの法則 日本能率協会マネジメントセンター

9) 中竹竜二 (2017) 特別な才能はいらない 自分にしかできないスクールリーダーになろう 教育開発出版

10) 佐古秀一 (2019) 管理職のための学校経営 R-PDCA 内発的な改善力を高めるマネジメントサイクル 明治図書

11) 妹尾昌俊 (2015) 変わる学校、変わらない学校 教育開発出版

12) 妹尾昌俊 (2019) こうすれば学校は変わる！「忙しいのは当たり前」への挑戦 教育開発出版

13) 菅野一徳 (2019) 「学校をつくり直す」河出新書

14) 好川哲人 (2017) コンセプチュアル思考 日本経済新聞出版社