

対話を核とした同僚性の高まりによる組織活性化の在り方

－ 対話の質を向上させる活動を通して －

栗俣 拓也

教育実践高度化専攻 学校運営コース

1 テーマ設定の理由

近年、インターネットなど SNS 関係の急速な普及により生活は便利になった。それに伴い、学校現場においては、研修などを出張として参加しなくてもその場で受講できるなど、教職員の負担軽減につながっている。一方で、SNS の普及と働き方改革の推進も相まって、教職員同士がゆとりをもって対面で関わり合える機会は確実に減少している。つまり、教員の間にコミュニケーション不足が生じる傾向が強まっていると言えるのではないだろうか。教職員が互いにコミュニケーションを取り、校内で学び合いながら同僚性を高められるような環境を整備することが必要だと考えた。

現任校の実態としては、授業や学級経営において素晴らしい力を発揮しているベテラン教員が多い一方で、ミドルリーダーの活躍する場が少なく、ベテラン教員に負担がかかっているように思えた。また、校内研修においても、個々の資質能力が十分に活かされず、本音で語り合う場面が少ないため、良さを活かすことで組織が活性化するのではないかと考えた。そこで、チームとして対話を重視した交流の必要性があるのではないかと推察した。

以上のことから、ミドルリーダー中心の会議を設定し、対話の質が向上できるような研修計画を立て実践していくことで、同僚性が高まり、組織が活性化していくのではないかと考え、本研究テーマを設定した。

2 研究の視点

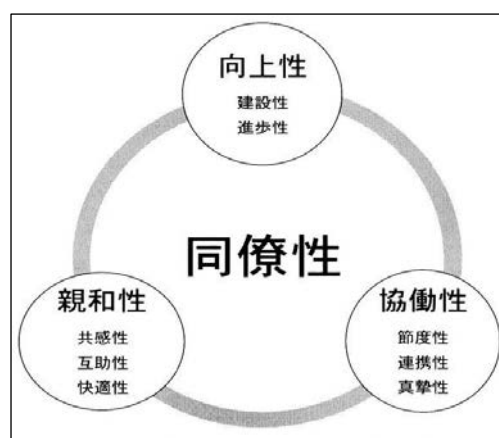
- 「対話」を核としたミドルリーダー会議や校内研修の工夫を通して、対話の質の向上と同僚性の高まりの関係性について究明する。

3 研究の内容

(1) 同僚性の高まりとは

西永円・藤原忠雄（2019）は、学校組織運営に必要な因子構造として、8つの1次因子と3つの2次因子により階層的に考えている（図1）。

この2つの階層の関係性について、2次因子である親和性は、共感性・互助性・快適性の1次因子で、同様に協働性は、節度性・連携性・真摯性で、さらに向上性は、建設性・進歩性の因子で構造されている。このことから、1次因子の高まりが2次因子につながり、これらの要素が向上すると同僚性の高まりにつながると考えた。



【図1 小学校における同僚性の構造モデル西永・藤原（2019）】

(2) 同僚性と対話の質の関係性

組織を活性化させるには、同僚性の高まりが重要である。同僚性と対話の質の関係については、

図2のように考えた。つまり、同僚性と対話の質は密接に関係しており、対話の質が向上すれば同僚性が高まると捉えた。その上で、対話型の活動を、共通の目標を達成するために創造的で実践的な考えを生み出す話し合いの場と定義づけた。

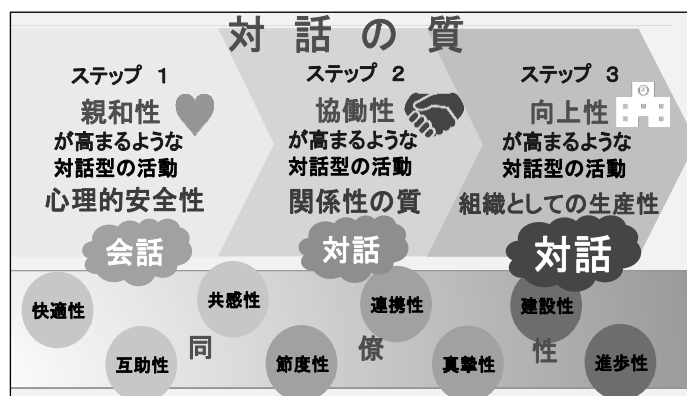
そこで本研究では、同僚性が高まる因子を対話の質が高まるような3つのステップの対話型の活動に取り入れていくことにした。

(2) 全体構想

本研究の全体構想は図3に示したとおりである。ミドルリーダー会議は、現状の学校の課題を共有し解決に向け必要な対応を議論する場であるが、本研究においては特に対話型の活動の前に位置付け目的のゴールの姿を共有し、対話型の活動を行う際に、対話の質が高まるように話し合った。

まずステップ1として、同僚性を高める1次因子の快適性・互助性・共感性の要素を必ず取り入れ、教員の関係をより良くするため、まずは心理的安全性を意識し、2次因子の「親和性」が高まるような対話型の活動を行う。次にステップ2では、ステップ1と同様に、節度性・連携性・真摯性の要素を取り入れ、関係の質を意識し「協働性」が高まるような対話型の活動を行う。その段階で、会話が対話に変わっていく良さに気付けるのではないかと考えた。さらにステップ3では、同じように、建設性・進歩性を取り入れ、組織として生産性を意識し、「向上性」が高まる対話型の活動を行う。ここでは、学校全体を意識した内容の対話が増え、組織としての生産性につながっていくことを想定した。

また、親和性、協働性、向上性をそれぞれ単体で考えるのではなく、親和性を土台として、ステップ2の協働性、ステップ3の向上性とスパイラル的に高めていくことを考えた。場合によっては親和性と協働性が入り組んだ形になることも想定されるため柔軟性を持たせるようにした。



【図2 対話の質と同僚性の関係性のイメージ図】



【図3 組織活性化のための全体構想図】

4 研究の実際

本研究は、上記方策の実施にあたり、（1）親和性を重点的に高める対話型の活動、（2）協働性を重点的に高める対話型の活動、（3）向上性を重点的に高める対話型の活動という経過をたどった。以下、この3つのステップごとの、研究の実際を示す。

(1) 親和性を重点的に高める対話型の活動

① ミドルリーダー会議（4月～5月）

② 対話型の活動の議題

4月 「運動会について語り合おう」

5月 「知徳体自プロジェクトの中で親和性を高める」

対話型の活動の前に行ったミドルリーダー会議では、親和性を高めるための手立てについて話し合い、それを生かした対話型の活動を行った。

活動後のアンケートや聞き取り調査から、親和性を重点的に高める対話型の活動を通して、話し合いを活性化させるためには、心理的安全性を確保することが大切であり、その上で、親和性を高めることが重要であるということに気づくことができた。また、協働性を重点に置いた対話型の活動に移行するための指針となった。

(2) 協働性を重点的に高める対話型の活動

① ミドルリーダー会議（6月～10月）

② 対話型の活動の議題

6月 「学年主任による安全啓発のための活動」

7月 「学級経営についてジグソー的な活動」

8月 「AED 想定シミュレーション研修」

10月 「Canva 研修」

10月 「Dialogue Walking」



【図4 対話型の活動「Dialogue Walking」】

活動を通して、協働性を高めていくために、必要感をもって課題を解決できるような議題になるようにミドルリーダー会議で調整した。その際、教員同士の関わりが必然的に生まれる活動になるように意図的に計画した。そうすることで、会話が対話に変わっていくことを実感することができた。つまり、議題を設定する際に、教員同士の関わりが必然的に生まれるような活動にするための議題を設定すること、さらに教員が自分ごと、つまり必要感をもって真剣に活動できるような場を設定し、実際に体験することで、協働性を高めることにつながったのではないかと考えられる。

(3) 向上性を重点的に高める対話型の活動

① ミドルリーダー会議（11月～2月）

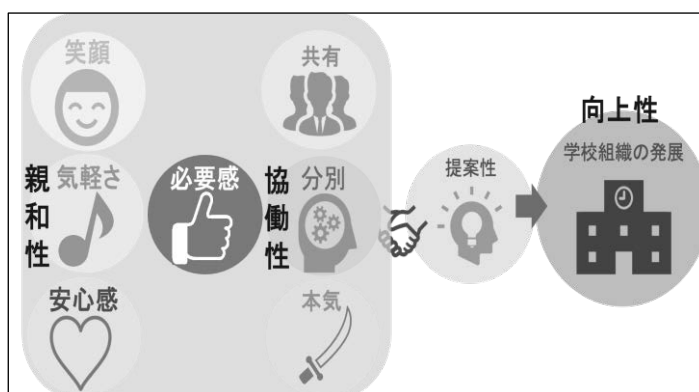
② 対話型の活動の議題

11月 12月 「学校ルールの見直し」

アンケートの結果や様々な親和性を重点的に高める対話型の活動を振り返った際、「運動会についての対話型の活動」に大きな手応えを感じた。その要因を分析してみると、

「気軽さ」「笑顔」「安心感」を大切にした

計画を立てていたことに気づいた。つまり、それらがうまく融合されることで心理的安全性が確保され、親和性が高まるような対話型の活動が展開できたと考えられる。そこで親和性が深まるために重要な要因が「笑顔」「気軽さ」「安心感」であると改めて実感した。さらに、行事などへの「必要感」をいかに高めるかが、対話型の活動を進めていく上で大切であると気づいた。そこで、親和性



【図5 向上性を高めるための要素イメージ図】

を高めるための「共感性」「互助性」「快適性」の一次因子をもっと容易な言葉で表すことで、ミドルリーダー会議などで共有しやすくなり、戦略を立てやすくなるのではないかと考えた。その上で協働性を高める上で重要な要因を考え、対話型の活動の中に取り入れられるようにした。協働性を表す一次因子を容易な言葉で表すと、「共有」「分別」「本気」になると考えた。また、どの活動にも必ず「必要感」という要素を入れることとした（図5）。

向上性とは西長・藤原によると、「学校組織の発展を図るもの」とある。様々な対話型の活動や、これまでの対話型の活動の実践から、向上性を高める上で、親和性と協働性の2つのベースと「必要感」が重要であると考えられる。そこで、ミドルリーダー会議では、学校ルールを見直すという、必要感を伴った議題にすることで向上性につながる未来を見据えた提案が生まれると考えた。

活動では、何度か活動を共にしているプロジェクトメンバーで行うことで、安心感をもって活動できるようにした。さらに、学校のルールの見直しを全職員で行うことで課題の解決を行い、話し合った内容を全職員で共有するなど、親和性・協働性の因子を入れ込んだ内容にして実践した。以上のことから、若手を中心にたくさんのアイデアが出されねらいを達成することができた。アイデアも学校全体を考えたものや創造的な内容のものも多く含まれるなど向上性の高まりが見られたと考えられる。

5 成果と課題

同僚性を高めるために、対話型の活動を行っていく上で、その中に親和性・協働性・向上性の因子を意図的に組み入れることを実践として行ってきた。さらに段階的に会話から対話へ、対話から質の高い対話へ向上できるようにした。

これらの対話型の活動の実施後、1月に同僚性の向上に関するアンケートを実施したところ、全体的に数値を高めることができた。このことから親和性・協働性を入れた対話型の活動内容を取り入れることで、同僚性は高まることがわかった。対話を核とする話し合いが充実すれば、同僚性つまり「親和性・協働性・向上性」は高まっていくが、そのための話し合い活動を「どう充実させていくか」が大切である。その要因は何かを考えると、これまでの活動から運動会などの行事のように全職員が絶対に関わるものには、組織が高めるための様々な要素が散りばめられている。そこを逃さずにうまく活用することが求められる。

一方で課題としては、働き方改革が進む中、組織の活性化においても既存のものにどう意味付けしてねらいに迫っていくかが問われていると感じた。また、アンケートを細かく分析すると中堅世代の数名の向上性が低いことがわかった。様々な業務や負担を抱える中で、学校全体を見ながら他の教員と関わっていく中堅世代へのフォローが足りなかったことが原因と考える。

4月の説明で示した姿が達成できたかをもう少し具体的に提示し、分かりやすい内容であれば研究をしていく中で、具体的な目指すべき姿として活動できたのではないかと考える。

6 参考文献

- 西永円・藤原忠雄. 2019. 「小学校における同僚性の階層的因子構造と概念規定の検討」
田村次朗・隅田浩司. 2021. 「リーダーシップを鍛える『対話学』」のすゝめ」
加藤崇英. 2019. 「最新教育キーワード」