

心理的安全性を高める Wellbeing な職場を目指す研究

—メニュー表を用いたミニ研修による対話を通して—

永合 本幸*・田邊 正明**

Research aimed at a wellbeing workplace that enhances psychological safety

—Through a dialogue by mini training using the menu table.—

Motoyuki Nago* and Masaaki Tanabe**

要旨

本研究の目的は、教育現場が疲弊し、持続可能でなくなりつつある現状から、心理的安全性を高め、少しでも教職員の心と身体が Wellbeing になるためのアプローチを明らかにすることである。この目的を達成するために、まずは自分の経験や特性を生かし、自校の文化にはなかったミニ研修に取り組むことにした。ミニ研修では、組織開発や心理的安全性、そして Wellbeing の考え方を取り入れ、フラットな関係による雑談を含めた対話の場づくりに努めた。日頃から1対1や少人数での雑談をミニ研修以外にも行うことで、心理的安全性を高める Wellbeing な職場になるためのポイントとして、①実践者自身が Wellbeing の4因子を高めることを日頃から心がけるとともに、何より実践者自身が心理的安全性を求め、柔軟なリーダーシップを発揮する。②普段から1対1や少人数での雑談を大切に、傾聴を意識することで関係を築く。③自由参加型のミニ研修のように、年齢や経験に関わらずフラットな関係で雑談ができるような、自由度の高い場を設定する。この3点を見出した。

キーワード：心理的安全性、Wellbeing、柔軟なリーダーシップ、組織開発、

1. 問題意識

筆者の教職経験は、講師経験を含めると20年近くになる。今まで、子どもや保護者との関係づくりや、学級経営などがうまくいかないこともあったが、子どもたちの笑顔や保護者の理解と協力、そして職場に支えてもらうことで、充実感ややりがいを得てきた。そのため、教員の職は重責ではあるものの魅力的な仕事だと考えていた。

しかし、ここ数年、自校の状況や知人の状況、メディアからの情報により、私自身が教育の仕事がかつてほど魅力的とは思えなくなってきた。妹尾昌俊『教師崩壊』(2020)によれば、10年の間に新人教員の20人が自殺、NHKが調査した67の教委のうち、半数近い32の自治体で717人の教員不足、全国の公立学校では、ここ10年毎年5000人の教員が精神疾患で休職、神戸の教員間暴力問題、奈良県大和郡山市の小学校教諭4人がパワハラを訴えて同時に休む、などが現場の実態として挙げられていた。精神疾患に関して言えば、企業との比較データが見当たらないため教育の仕事が一番過酷であるとは断言できないが、在職者に占める精神疾患の割合はここ10年で2倍になっていることは事実である。これらは一部ではあるが、『教師崩壊』という題名からも、教育が危機的な状況に向かいつつあるのではないかと考えさせられた。

* 三重大学大学院教育学研究科 教職実践高度化専攻 学校経営力開発コース

** 三重大学大学院教育学研究科

最近では文部科学省による「教師のバトン」の例がある。教師のバトンは、あなたの学校や地域の教師の取り組みを遠く離れた教師に、ベテラン教師から若い教師に、現職の教師から教師を目指す学生や社会人に、学校の未来に向けてバトンをつなぐためのプロジェクトである。具体的には、多様な学校で行われている創意工夫や決して派手ではないけれどちょっと役立つイイ話、教師の日常などを共有し、全国の教師や教師を目指す方へ広げる場をつくる試みである。しかし、実際に寄せられたのは、過酷な勤務環境を訴える悲痛な声の数々であり、逆の意味で話題となってしまう、教師のバトンは現状としては失敗例といえる。このことは、過酷な現場状況をつくっている張本人が言い出したことに端を発しているといえる。

私の身の回りでも切実な問題が起きている。例えば、以前勤務した学校において病休による欠員「-3」の非常事態や、知人の小学校教員が児童や保護者が原因ではないにも関わらず、病休を取得してしまうことがあった。

危機というほどではないが、次のような問題もあると感じている。1つ目

は、働き方改革の逆効果である。新学習指導要領になり、教科数が増え、評価の仕方も変わり、なおかつコロナ禍でビルド&ビルドで仕事量が増えているにも関わらず、とにかく早く帰ることを求められ、家に持ち帰ることが当たり前になりつつある。学校によっては、電気を消して形の上では帰ったことにして、ひっそりと職員室で仕事をしている人もいると聞く。2つ目は、校内研修の在り方に対する疑問である。現在の校内研修の仕組みは、教師全員の力量形成になっているのだろうか。私が勤務してきた学校だけかもしれないが、現在の校内研修が事前検討会、研究授業、事後検討会を低中高や低高で繰り返すだけになっている。妹尾『教師と学校の失敗学』（2021）は、学校の先生や教育行政に対して、パラダイムシフトが必要であると述べている。それは、自分が受けた教育の内容からの意識改革であり、それまでの教育からの離陸であると言われている。しかし、今の校内研修の検討会が、経験が豊富な人やその学習内容や教材に詳しい人が話をすると、他の人が納得をしたとしても、その教師が元々持っていた枠組みに当てはめただけとも考えられる。また、事後検討会の最後に指導主事などの講師から講評をいただいた後、全体で深めずに終わってしまうのであれば、翌日から学校全体として何を行っていくのかわからず、教師全員あるいは学校としての成長につながっていないことも考えられる。そもそも、教育公務員特例法において教員は研究と修養に努めなければならないとあるが、研究授業を絶対にしなければいけないとは明記されていない。授業者がやってよかったと思うことはあるかもしれないが、参加者が次の日から具体的にどのように実践していくのか、学校としての共通理解を行い、みんなでどのように実践していくのかが分かるような研究にはなっていないと考える。これらのことが研究のきっかけである。

精神疾患による病気休職した教員数の推移



図1 精神疾患による病気休職した教員数の推移

(妹尾昌俊(2020)『教師崩壊』より)

2. 研究の目的

2.1 カフェスペースにおけるザイオンス効果による Wellbeing

私が新任の頃は、夏は涼しいところに人が集まって冷たいお茶を飲みながら、冬はストーブの周りに人が集まって温かい物でも飲みながら、子どものことについて話したり、世間話をしたりする時間があった。その当時の先輩の先生が、昔に比べ今は忙しいと言っていたことから、昔の方がもっと時間がゆっくり流れていたことがわかる。しかし最近では、ビルド&ビルドでスクラップがなかなか進まず、日々業務に追われ、相担以外で教育談議を含めた雑談をする時間を取ることがなかなかできない。コロナ禍ということもあり、学校外においてグループや全体での食事会、職員旅行、厚生事業などでコミュニケーションを図ることができない。そのため、最近の一部の学校では、みんなが集まって話せるカフェスペースを職員室の中央や別室に設けたりするようになってきた。(図2)

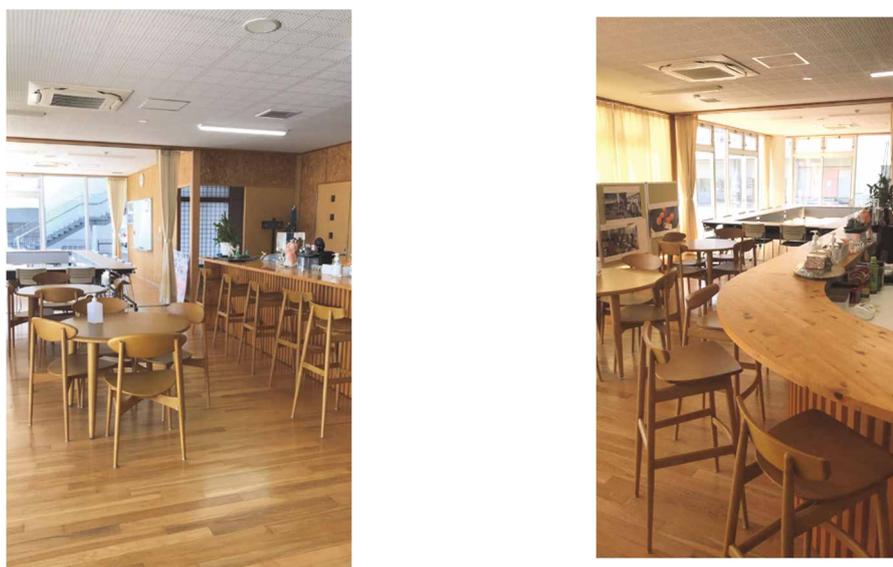


図2 カフェ室 県内のA小学校

学級経営において、4月は緊張していた子どもたちも、2学期、3学期と時間を経ることによって、友だちができたり、先生との関係ができたりして、学級に自分の居場所ができる。これは、同じ人や物に接する回数が増えるほど、その対象に対して好印象を持つようになると言われる、内容の質よりも回数の量を重要視する「ザイオンス効果」の影響もあると考えられる。この効果と今の教育現場の状況から、教職員が教育談議を含めた雑談などの量的な時間を増やすことで、協働関係を構築し、自分自身や組織をアップデートしながら、心と身体の幸せな状態を示す Wellbeing な職場を目指したいと考えた。子どもの幸せを願うことが教育の最上位の目標であるとすれば、横浜市の働き方改革のスローガン「先生の Happy が子どもの笑顔をつくる」にあるように、まずは教職員が Wellbeing になることで、子どもたちも Wellbeing なるのではないかと考えた。

2.2 HSP としての私

今まで、自分の主観ではあるが、他の人よりも疲れやすいと感じるところがあった。特に夏休みになると、エネルギーが事切れたように数日寝込んでしまうのがここ何年も当たり前になっていた。何かの機会に、アメリカのエレイン・アーロンが提唱した HSP (Highly Sensitive Person) という言葉を知り、親しみを込めて「繊細さん」と呼ばれることもわかった。生まれつき繊細な人は、程度の差はあれ、5人に1人の割合でいると考えられているという。

HSPはセルフチェックでき、23の項目に回答することで確認することができる。23個のうち12個以上あてはまるとHSPに該当すると言われるなかで、私は16個～17個当てはまっているため、HSPではないかと考えるようになった。

武田友紀(2018)は、「繊細さん」は相手の様子や周囲の状況を細やかに感じとり、未来を予測するとし、相手自身がこのままでは危ないと自覚するよりもずっと早く、相手の危機に気づくと述べている。この繊細さんの他者の状況や感情に気づくのは、机にあるコップが見えるのと同じくらい、自然なことであるとしている。長沼睦雄(2017)によれば、HSPの多くは、表情や声の調子の小さな変化などから相手の気持ちを読み取ることに長けている。複数の人たちがいる場所でも、そこに足を踏み入れた瞬間に、その場に流れる空気を察知できたりする。このような特技はHSPの生まれつきの鋭敏な神経と、そして感受性の賜物であると述べている²⁾。

武田は、繊細さんが充実感を感じながら幸せに働くための条件として3つ挙げている。

1つ目は、想いであり、やりたいこと、いいなと思えること

2つ目は、強みであり、得意なこと

3つ目は、環境であり、職場条件や労働条件

そのため、昨今の学校現場の切実な実態だけでなく、私のHSPの特性からもWellbeingな職場を目指していきたいと考えた。

3. 学校の人間関係に関する先行研究

現在では、同僚性、協働関係、組織開発、心理的安全性など、人間関係に関する文献は数多くある。大井賢(2020)は「教員の本質的な『気づき』を促す対話のプロセスの設計とその働きかけ」の研究テーマで、よりよい学校づくりに取り組んだ。大井は、週2日の大学通学、週3日の勤務校勤務であるにも関わらず、勤務校において研修主任を担当し、またコロナ禍において計画通りに進めない中においても、組織開発実践者の基本的な考え方と具体的な働きかけとして、日常において教員間の安心・安全の場をつくり、そしてお互いを理解し合いながら協働的に学び合う対話の場を設定し、共通の目標づくりに取り組むことであると結論づけた。大井は今後の課題として、①他の学校でも応用可能とする組織開発実践者の思考様式や行動とその限界を実証的に検証すること、②教員間における普段のコミュニケーションを取る機会を創出すること、の2点を挙げている。

本研究では、この大井の研究をもとに、普段からコミュニケーションの機会を創出し、心理的安全性を高めてWellbeingな職場にするための要素を検証し、汎用性を見い出したいと考える。

4. 理論的枠組みの設定

4.1 Wellbeingになるための4因子とは何か

幸福学の第一人者である前野隆司(2020)によれば、Wellbeingは「短期的な幸せ」と「長期的な幸せ」に分類できる。「短期的な幸せ」は、他人と比較できる財であり、例えば金銭欲、物欲、名誉欲のような地位財である。一方、「長期的な幸せ」は、他人は関係なく得られる幸せであり、愛情や自由、健康など、喜びにつながるような非地位財である。前者がHappyであり、後者がWellbeingである。前野は、幸せに影響する要因についての多くのアンケート結果をコンピューターに入力して分析する因子分析の結果、以下の4つの因子を得た。

第1因子は「やってみよう」因子（自己実現と成長の因子）

夢や目標を持ち、たとえ叶わなくても努力したり成長したりして自己実現を目指す人のほうが、幸福度が高くなる。

第2因子は「ありがとう」因子（つながりと感謝の因子）

まわりの人との関わりや環境に感謝をし、人との信頼やつながりを築くことで幸福度が高くなる。

第3因子は「なんとかなる」因子（前向きと楽観の因子）

どんなこともポジティブに捉えて取り組んだり、自分の嫌いなところも含めて自己受容できたりする人のほうが、幸福度が高い。

第4因子は「ありのままに」因子（独立とあなたらしさの因子）

他人と比較せず、マイペースにやっていたり人は幸福度が高い。自分らしさを押し殺しすぎると、幸福度は低くなる。

前野は幸せになるためには「幸せの4つの因子」を高めることが必要だとしている。前野が作成に関わり、メールアドレス等を登録するだけで幸福度診断をすることができる Well-Being Circle のサイトにおいて、私自身が幸福度診断を行ってみた。結果は次の通りである。（図4）



図3 幸せの4つの因子
（前野（2013）『幸せのメカニズム』より筆者編集）

幸福度詳細 Wellbeing circle サイトの幸福度診断の数値

	Wellbeing	やってみよう力	ありがとう力	なんとかなる力	ありのまま力	BIGFIVE性格傾向	健康力	ストレスの低さ	職場の幸せ力	地位財
平均	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
私	58	57.7	55.9	50.9	65.9	57.1	46	61	53.5	59.9

あなたの幸せを支える5つの特性	あなたが幸せになる余地のある5つの特性
1. ありのまま力 マイペース力	1. なんとかなる力 楽観力
2. やってみよう力 成長意欲	2. 職場の幸せ力 チャレンジを推奨する雰囲気
3. 地位財 社会的地位	3. 健康力 主観的健康観
4. ストレスの低さ	4. 職場の幸せ力 職場オススメ度
5. 利他力	5. ありがとう力 コミュニケーション能力

図4 私の幸福度診断の結果（2021年3月にセルフチェック）

この幸福度診断は4因子以外も数値が出ているが、4因子に限ると、第4因子のありのまま因子が平均値よりも高く、第1因子のやってみよう力と第2因子のありがとう力がやや高い。そして第3因子のなんとかなる因子が平均並みであった。そのときの状況で結果は変わることが想定されるものの、参考にはできる。しかし、自分が不幸でありながらも周りの幸せの実現に向けて行動しすぎると、バーンアウトの危険性も考えられる。そのため、やはり自分が幸せであることが必要だと前野は述べる。さらに樺沢紫苑（2021）も幸福は伝播すると述べている。幸せホルモンと言われるオキシトシンは、人が他者に何か親切な行為をしたとき、親切をした人、親切にされた人の両方にオキシトシンが分泌するとしている。これは親切に限らず、感謝、他者貢献、ボランティア活動でも分泌される。それに対して、悪口を言うことは、相手の悪い点、欠点、短所、気に入らない言葉などを必死に探し出

すことであり、ネガティブな観察力を鍛えてしまい、自分に対しても無意識に発動され、自分のネガティブな部分を発見し、自己肯定感を下げるとしている。悪口大会はストレス発散になると考えていた場合、全くの逆効果であり、悪口ばかり言う人が、人から信頼されたり、尊敬されたりすることはないと述べている。

つまり、「幸せ」というものは自分でコントロールできると知ることで、変えていくことができると考える。前野は、幸せというのは、「気を持ちよう」ではあるが、気を持ちようを科学的に理解したりコントロールしたりし、自分で行動を起こし、みんなときちんとコミュニケーションをして仲良くしていく。そうすることで、個人も組織もどんどん幸せになれるとしている。

4.2 Wellbeing になるための心理的安全性

心理的安全性はGoogleで働く社員たちが使い始めた言葉である。Googleの調査において、「効果的なチームは誰がチームのメンバーであるかよりも、チームがどのように協力しているかが大切である」と述べていることから、人間関係の構築が重要であることは想像がつく。エイミー・C・エドモンドソンは、「チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」と定義している。これを踏まえて、石井(2020)は「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をすることに力を注げるチーム、職場のこと」と定義している。チームの成果のためやチームへの貢献を意図して行動しても、罰を受けるかもしれないと不安を感じている状況であれば、対人関係のリスクがあり、必要なことを相談しなかったり、ミスを隠したり、必要でも助けを求めない場合が生まれる。石井によれば、心理的に安全なチームとは、外交的であることでも、アットホームな職場のことでも、単に結束したチームのことでも、すぐに妥協するヌルい職場のことでもない。むしろ、チームメンバーの大勢の意見が一致しているように見えるときでさえ、「それは違うと思います」と容易に反対意見が言えるチーム、またチームのためや成果のために必要なことを発言したり、試したりしても安全である(罰を与えられたりしない)ということである。石井は、チームの心理的安全性の4つの因子を以下のように定義している。

1. 話しやすさ「何を言っても大丈夫」、2. 助け合い「困ったときはお互い様」、3. 挑戦「とりあえずやってみよう」(挑戦することが損ではなく、得なことだと思えるか。前例や実績のないものでも取り入れることができるか)、4. 新奇歓迎

「異能、どんと来い」(挑戦因子よりも人に焦点を当てた因子。強みや個性を発揮することが歓迎されるか、目立つこともこのチームではリスクではないと思えるか。)

この4つの因子を高めるため、校長や教頭、主幹教諭、指導教諭などのリーダーという立場や役職に関わらず、他者に影響を与える能力があるリーダーシップが求められ、さらに柔軟性をもった心理的柔軟なリーダーシップが心理的安全性には必要であるとしている。心理的柔軟性とは、①必要な困難に直面し、変えられないものを受け入れる、②大切なことへ向かい、変えられるものに取り組む、③それら変えられないものと変えられないものをマインドフルに見分けることの3点である。

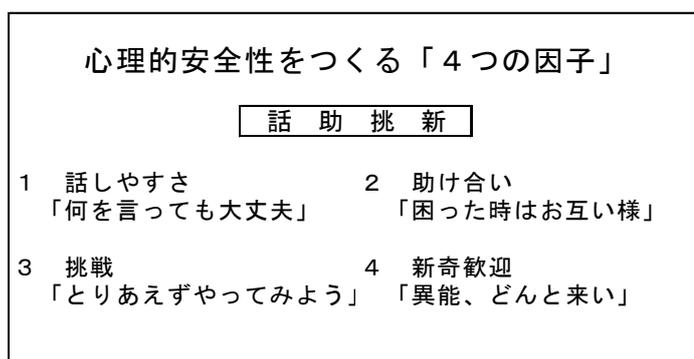


図5 心理的安全性をつくる「4つの因子」
(石井(2020)『心理的安全性のつくりかた』より筆者編集)

4.3 Wellbeing になるための組織開発

学校という組織、特に小学校という組織は、支援という形の TT や出入り授業はあるものの、基本的には 1 人で学級を運営するため、個業化しやすい傾向にある。学級経営に困り感がない人、個人で学び続けることができる人などにとっては、個業化に対して否定的でない人もいるのではないだろうか。しかし、長期的な人材育成の観点で考えるとデメリットである。また、子は親の鏡と言われるのと同じように、学校において子は教師の鏡である。教員間でつながろうとせず、学級の子どもたちに対して、つながりや絆を訴えても、子どもたちは見抜いてしまうものである。隣のクラスや異学年の児童・生徒の顔と名前が一致するまで覚えている先生は、はたしてどれくらいだろうか。1 学年が 2 学級であれば、隣のクラスの児童生徒を覚えている先生もいるだろうが、学年で動く行事などを通して覚えていくことが多く、自ら積極的に覚えようとしなくても、学校全体に影響を及ぼすわけではない。また、学校教育目標がどの学校でも定められているが、聞かれて答えられる先生が 1 割もいるだろうか。試しに何人かの先生に聞いてみたが、誰も答えられなかった。そのため、自分の学級の子どもたちを見て、自分の学級用の目標を考えたり、自分の教育観を当てはめたりして、学級経営をしているといえる。学校教育目標は、第 1 回の職員会議で提案されたり、職員室の高いところに掲示してあったりするが、私自身も自分の学級の子どもたちだけを見て、今までほとんど意識したことはなかった。このような実態では、協働文化が醸成されにくく、場合によっては学級経営がうまくいかず、一人で悩みを抱えてしまい、退職や休職につながることもになってしまう。

昨今では、一般企業でも「働き方改革」による効率化が求められているし、コロナ対策のために人と人が関わる機会が減ってきている。中村和彦（2019）によれば、社員がお互いに信頼し、協働し、生き生きと働くことが難しくなっていることから、組織開発に取り組む企業が増加している。組織開発の学術的定義は、職場や組織の効果性、健全性、自己革新力を高めることとしている。

効果性 1 人ひとりの潜在力が発揮され、皆が協働している状態

健全性 1 人ひとりのモチベーションが高く、健康で、お互いの関係性が良好で、職場や組織が満足している状態

自己革新力 職場や組織の現状に自分たちで気づき、自ら変えていけるかが備わっている状態

中村（2019）は、この組織開発の定義をさらに簡潔化し、自分たちの問題は何かを皆で探求しながら現状に気づき、対応策をとともに考えて実行していくこと、すなわち「対話を通じた協働づくり」であるという。組織開発を進める際にもっとも重要な姿勢やありようは、人の心を含めた目に見えにくい人間的側面（組織の「ソフトな側面」：表 1 参照）を見ようとするのである。

ハードな側面	ソフトな側面（人間的側面）
組織の構造、戦略、中期経営計画 人事制度、マニュアル、IT システム、業績の結果など	コミュニケーションのありよう、意思決定のされ方、お互いの関係性、モチベーション、思い込み、雰囲気、風土や文化など

表 1 組織のハードな側面とソフトな側面（中村（2019）『マンガでやさしくわかる組織開発』より）

リーダーシップの研究者であるロナルド・ハイフェッツによれば、問題には「技術的問題」と「適応を要する問題」（以下、適応課題）がある（表 2）。例えば、高齢者が夜に運転をしていて、車を傷つけてしまったというエピソードがあるとすると、この場合、技術的問題は車を修理する事であり、適応課題は、高齢者が夜に車を運転できなくなっている自分に向き合い、運転をやめると夜に車でどこか

へ行けなくなってしまうとともに、自分の誇りだった運転ができる自分というアイデンティティを失うことになることである。

技術的問題 (テクニカルプログラム)	適応課題 (アダプティブ・チャレンジ)
既存の知識で解決が可能 知識や技術を適切に使うことによって解決可能 問題は自分の外側になる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある。 問題の一部であり、当事者

表2 技術的問題と適応課題 (中村 (2019)『マンガでやさしくわかる組織開発』より)

「適応課題」に対処するためには、当事者が対話を通して研究し、自分たちの捉え方や思い込み、習慣が変わる必要がある。つまり Wellbeing の第2因子である「ありがとう」因子 (つながりと感謝の因子) を高めるにも、心理的安全性を構築するにも、組織開発を行うにも、人と人が対話をする必要があることが共通している。

5 Wellbeing な職場を目指す実践者の考えと取り組み

5.1 勤務校における取り組みについて

実践者となる私が何か行う際に、何も働かず口だけであったり、人に対して上から目線であったり、人の悪口や陰口を言い続けたりするような人となりで、私にプラスの要素が何一つなければ、みんなを Wellbeing にと言っても、誰からの理解を得られない。そのため、前任校や今の勤務校での経験や取り組みを生かすことはもちろん、教職員や管理職から求められたことに対しては、求められ必要とされていることは有難いことだと考え、できる限り応えたいと思った。また、学校全体に関することで自分が必要だと思うことを、管理職や関係する教職員の了解や許可を得た上で、積極的に行った。以下は、2つの取り組み例である。

5.1.1 締め切り一覧の掲示

1つ目は、職員室のみんなが見える場所に、締め切り一覧を掲示したことである。月末は提出物が多い。例えば勤務校でいえば、出勤簿、年休簿、旅費請求や旅行命令簿、給食の衛生調べ、学年通信、過重労働、生徒指導のいじめや不登校の件数報告などである。それ以外にも定期的にアンケートや反省が教委や文科省、校務分掌の各担当などから数多くある。さらに、今はコロナ禍により、登校を見合わせる児童、給食を食べずに下校する児童などの報告もしなければならない。そのため、提出物が多く、締め切りもそれぞれで異なるため、各自がノートに記録したり、付箋に書いて机の上に貼ったり、パソコンに入力したりして管理している。そこで、ある程度全体に関わることであれば、職員会議や打ち合わせで提出物と締め切りが連絡されることから、管理職や現在の教務主任に了解を得た上で、容易に動かしたり外したりできるようホワイトボードの上にマグネットで用紙を貼り、できるだけ職員室にいる教職員が見える位置に掲示することで、みんなが把握できるようにし、それぞれがメモをしなくても済むようにした。このことは前任校のときに教務主任をさせてもらったときから始めたことである。今年度は4月から始めた。

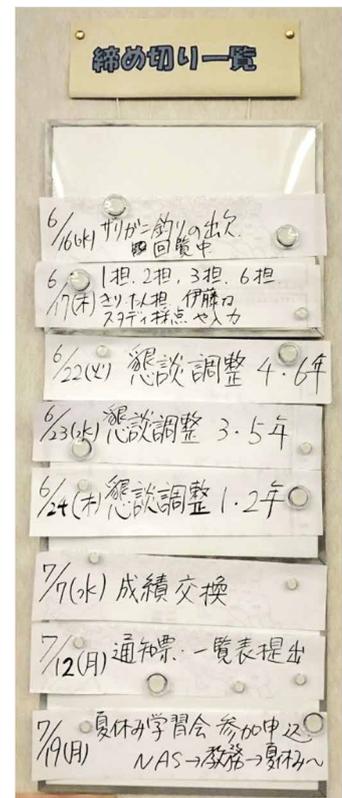


図6 締め切り一覧

5.1.2 各学年の状況の掲示

2つ目は、子どもたちの学習や休み時間を含めた学校生活の様子を撮り、子どもたちが通る1階の渡り廊下に各学年と特別支援学級の合計7種類の掲示を行っていることである。



図7 各学年の写真掲示

HPでも各学年の様子はアップされているが、保護者が見ることはあっても、子どもたちが見ることはあまりない。また、学級通信を発行している学級があったとしても、他の学級や学年の様子はわからない。そのため、子どもたちがみんなの様子を知ることができる取り組みとして、今の勤務校で教務主任をさせてもらったときに思いついたことである。教務は授業や給食、清掃等でいろいろな学年に関わることができるため、各担任に写真をもったり、共有フォルダに入れてもらったりしなくても、自分がいろいろなクラスや場所で写真を撮り、単独で行うことができる。一昨年度の取り組みを管理職が覚えており、また子どもたちも足を止めて写真を見ていたことから、復活させてほしいと管理職に言われたこともあって、4月から6学年と特別支援学級の7種類の写真を2週間に1回以上の割合で更新している。

6. 研究実践

6.1 勤務校におけるミニ研修

勤務校では有志で行うミニ研修のような文化はなかったが、同期の教職大学院生が以前されていたこと、それから前任校において、校長がフィールドワークを含めた研修を月1ペースで、有志で行っていたことから、勤務校でやってみようと思った。そして、忙しい中だからこそ、みんなが気楽に自由にしゃべる場を作りたいと思った。さらに、その場が受け身ではなく、自分たちで内容を決められるような主体性のある研修を行うことができれば面白いのではないかと考えた。

そこで、レストランにあるメニュー表みたいなものを作って、自分たちがそこから選んで交流してみたらどうかと、昨年度の3月くらいにふと思いついた。メニューを作成したのは、私の知識やこれまでの学びをメニューにして教えたり伝えたりしたかったわけではない。参加者が何を話したいか、何を学びたいか等を事前に確認していなければ、限られた時間の中では、ゼロベースからの対話や学びでは参加者の満足感を得られないと考えたからである。私も1人の参加者として、みんなと一緒に話をしたり、考えたりしたいという立場であり、メンター的な要素はなく、むしろいろいろと学ばせてもらいたいという思いからである。あくまでも時間を有効活用し、ミニ研修が有意義なものとなるようなきっかけとなるツールとしてのメニュー表である。一つひとつのメニューに対して、話題提供や問題提起ができるようパワーポイントで資料を作製し、交流が広がったり深まったりできるように



図8 ミニ研修のメニュー表

するためのきっかけとなるようにした。それぞれの量や作成時間はバラバラであるものの60種類ぐらいの資料を作製した。おそらく1年間使われない資料が大部分であると予想されるが、資料を作ること、自分の理解が深まったり、自問自答の機会になったりするとポジティブに考えている。また、前野は、利他的にすることで、自分が幸せになると述べており、まずは自分が Wellbeing になり、幸せは伝播するとも言われているので、職場にもプラスの影響を少しでも与えることができたらと思っている。

6.2 ミニ研修のルールについて

ミニ研修会のルールやスタンスを設けて、メニュー表の表紙にも記載し、口頭でも紹介した。それは、以下の通りである。

- A) 飲みながら食べながら楽しくおしゃべりしましょう。
- B) 職種、立場関係なく、担任以外の方にも参加していただきたいです。
- C) ここではみんなフラットな関係です（上から目線にならないようにしましょう）
- D) 全否定はやめましょう。でも、意見や質問はたくさん出しましょう。

- E) 最大 45 分までにしましょう。
 - F) 途中参加、途中退席もちろん OK です。
 - G) 最少開催人数 3 人から始めましょう（途中で 2 人になったら終了しましょう）
 - H) 司会は、輪番制にしましょう。
 - I) あとの細かいことは、みんなで決めていきましょう。
 - J) ミニ研修前後に、アンケートや感想をお願いすることはありません
- 司会は、毎回参加者の中から、アプリにあるルーレットを回して決めて行った。



図 9 司会決めルーレット

6.3 ミニ研修の経過

管理職にはミニ研修についての提案をさせてもらっていたが、教職員の方には伝えていなかったため、4月7日に研修主任にミニ研修の説明を最初にさせてもらった。その後、4月19日に研修部会で学年の代表や専科の方に、そして4月28日の職員会議でみなさんに説明させてもらう時間をもらい、目的や内容について説明させてもらった。そして、職員室の私の机の上にメニュー表を置いて、自由に見てもらえるようにしていた。

〔第1回ミニ研修会 5月31日〕 参加者：途中参加、途中退出含め、合計9名

この日は、教育実習生の特練の反省会とも重なったが、私を含め9名の方でミニ研修を行った。目的や内容、進め方、この場のルールなどについて詳しく説明させてもらった。初回ということもあり、異動してきた方で参加してくれた方が3人いたこともあり、4月からの振り返りをメインに行った。その中で、講師経験のある初任者が、新しい職場に慣れていない影響もあると思うが、「冷たい職場だと感じる」と述べた。この発言は、ミニ研修が始まる前に早めに来てくれた数人での会話であったため、本音で語りやすかったと推測できる。しかし、私としては聞いて良かったというよりは、胸に刺さるものがあった。また、別の3年目の方もミニ研修以外の場で、週3日しか現場にいない自分に職場の人間関係の相談を数回持ち掛けられた。

そのため、改めてミニ研修などを通して関係作りを行い、本音で語れるような職場を築いていくことの必要性を感じた。

〔第2回ミニ研修会 6月14日〕 参加者：途中参加、途中退出含め、合計10名

先生に必要な力について、シンキングツールの練習を兼ねて、クラゲチャートで回答して交流を行った。

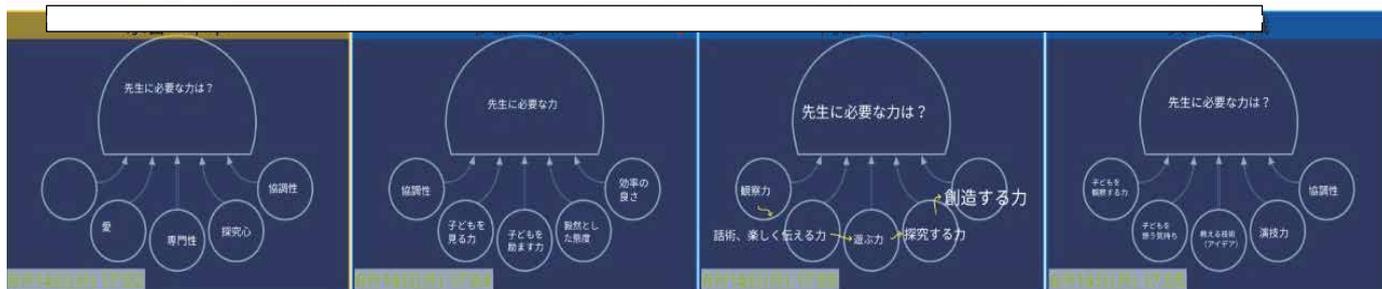


図 10 ミニ研修で行った先生に必要な力

〔第3回ミニ研修会 7月13日〕 参加者：途中参加、途中退出含め、合計10名

○先生の頑張りの紹介と時事ニュース

第3回のミニ研修を行う前に、著書かTwitter、ブログのいずれかで、企業では分担して複数で行っていることを、教員は一人で行っていることが紹介されていた。そのため、会の冒頭で、企業では複数で分担していることを、学校の先生は1人で行い、年々多忙になり疲弊しながらも頑張っていることを紹介させてもらった。

営業 → 家庭訪問

総務 → 電話や来客者対応

事務 → 通信、文書

企画 → 校務分掌

経理 → 学年や学級会計

開発 → 教材開発、研究授業

経営 → 学級や学年

また、教員の免許更新が廃止の方向であると、7月のミニ研修前にニュースになったので、このことも合わせて紹介した。

○おいしいお店紹介

今回は、メニュー表を配ったものの、養護教諭の方に参加してもらったことや、成績や個別懇談会の時期でみなさんが疲れているように感じたため、ルーレットで決めた司会の方とも相談した上で、雑談メインで行った。

一番盛り上がったのは、おいしいお店の交流であった。みんながおいしいお店として挙げるのは、地域の雑誌に載っていないお店が多く、とても盛り上がった。

○1学期の振り返りの交流

- ・わからないことたくさんあったけど、同じ島（職員室の机の並びの集合体）の人が教えてくれた。
- ・振られてようやく振り返ることができた。元々その日暮らして先を見るのが苦手。1学期が1番しんどい。2、3学期軌道にのってラクになるといい。
- ・今年すごい保健室に来る。余裕がなかった。先生方がのぞいてくれてすごい助かった。ポケモンの話が楽しそうで癒される。
- ・わからんまま終わりそう。初めての特支。初めての6年。子どもらこれでよかったのかな（と思う）

○この会への参加理由

最後は、初めて参加してくれた方、毎回参加してくれた方がいる中で、どうしてこの会に参加してくれているのか司会から尋ねてもらった。

A先生：F先生とはポケモンの話などできるけど、いろんな先生とお話する機会がないから

B先生：（異動してきて）この学校を知らない。しゃべる機会がない

C先生：先生らと話せる機会がない。永合先生がこの会をフランクにいきましょうと言ってくれた。

D先生：スキルアップ（笑）何かしゃべったりできるのがいい。

E先生：（養護教諭で）いつも勉強の話だと思って、勉強が苦手だから参加していなかった。今日は勉強の話はしないからと、永合先生に誘われて参加した。（私の）子どもが（1年目の）ひよこナースで、いつも先輩の方に聞ける環境。困ることも全然ないと言っている。だから（こういう）しゃべる機会があるといい。

F先生：初めての参加。時間が合わなくて参加できなかった。自分が研修担当をしたときも、こういう感じの研修をしてみたいと思っていた。できないままズルズルときた。勉強させてもらおうと思って来た。

G先生：1、2回目は忙しくてごめんなさい。成績を出せて少し余裕が出てきた。

〔第4回ミニ研修会 9月29日〕 参加者：途中参加、途中退出含め、合計4名

今回の日程は、緊急事態宣言中であり、来週からは緊急事態宣言が解除されることに伴い、平常日課に戻していく準備等に追われ、さらに月末で提出物が重なる非常に慌ただしい中で開催したこともあってか、参加者が4人と少人数であった。

(1) 自分の特性について

〔優位性〕

「海水浴」と聞いてイメージするもの、「赤ちゃん」と聞いてイメージするもの、これらの2つの質問に回答してもらい、自分自身が視覚優位や聴覚優位、身体感覚優位のどの特性に当てはまるのかを回答例を基に考えた。

〔HSP〕

心理的安全性のあるチームでは、何を言っても大丈夫だと思うことができる。参加者が本音をさらけ出せるようにするためには、まずは私自身が自分をさらけ出すことが必要である。そのため、私の特性だと考えるHSPについて語り、他の方にも該当するのかわ確認するために、HSPのセルフチェック項目を参加者にチェックしてもらった。その結果、私が16~17個ほど該当したのに対して、Aは12個、Bは6個、Cは18個であった。その後、HSPの特徴について紹介した後、18個該当したC先生から話をしてもらった。

C先生「職員室に入ったとき、なんか目について頭の中で考えてしまう。自分はカウンセリングを受けたときにHSPって言われた。変に頭を働かせてしまう。気疲れしてしまう。」と、最初はカウンセリングを受けたことがあることを語るのに躊躇いが見られ、私が少し制止しようとしたが、C先生が大丈夫であると答え、いろいろと語ってくれた。みんなが傾聴の態度であったため、何を話しても大丈夫と思ったからだと考える。HSPの特徴の1つで、私にも大いに当てはまる「他人と関わった日の帰り道と帰宅後はずっと頭の中で反省会が続く。」ことに対しては「(子どもや保護者、同僚に対して)この言葉を言ってよかったのかと考えてしまう。よかったねと言われたとしても素直に受け取れず考えてしまう。」と同じ特徴が見られた。

参加者がHSPについて語ってくれたことは、私の特性を共感してもらえたことにもなり、共感が気持ちをラクにしてくれることを、身をもって実感することができた。

(2) 質問タイム

企業では1ON1のような1対1の研修を行っているところがある。メンター制度のような経験者と若手のような組み合わせで双方にメリットのある取り組みであるが、1人ひとりをよく知るうえでは、みんな1人の方に対してイエスノーのようなクローズドクエスチョンからオープンクエスチョンまでを行い、教育への根っこの部分に触れ、よりよい関係を構築していきたいと考えて、2学期のメニューから取り入れることにした。

ときどき、実践者である私に対して、1対1で本音で語ってくれるものの、みんなの前で語るのは苦手だと言っていたB先生に、少人数なら大丈夫と言われたこともあり、いろいろな質問を重ねた。

C先生「昔から、幼稚園や小学校の先生になりたいなあと思っていた。環境が変わるのが苦手。けどいやではない。最初の職場がすごい職場だった。悪い意味で。でも講師で初めて行ったとき、年齢的にか、みんなが優しくしてくれた。守ってくれた。だから続けられてる。(ミドルになってきて)今まで受け身できたことが、これじゃいかんと思うようになってきた。ここへきて。最近あれって思うようになった。自分でエイって行く勇気もない中で、取り残されて行くけど、もうどうしようもないなあって感じ。難しいなあ。微妙だなあ。すごい中途半端。しんどい。あるところでは勉強せなと入れられ、あるところではちゃんとせえよと言われ、ええように使われる。」と、私と同じタイミングで異動してきた先生であるが、今まで聞くことができなかつた想いに触れることができた。

7 分析と考察

今回の実践では、ミニ研修への参加ハードルを下げ、Wellbeingの逆効果になることを防ぐため、負担増になるアンケートや感想をミニ研修内や事前・事後に書いてもらうことはしなかった。そのため、一人ひとりの変容などの量的なデータを得ることができなかつた。また、小学校現場は一人の児童や学級への担任の負担が大きく、副担任や学年で負担を分散させることが現状は難しい。そのため、子どもに関することで苦慮することが多かれ少なかれ必ずあり、最終的には担任が子どもや保護者に対して対応をすることがほとんどである。このように変動のある状況では、Wellbeingの4因子のうちの、第1因子「やってみよう」因子(自己実現と成長の因子)、第2因子「ありがとう」因子(つながりと感謝の因子)、第3因子「なんとかなる」因子(前向きと楽観の因子)の3つは、状況によって下がってしまうことも考えられる。実際、私も現場で多忙感を感じたり、子どもたちのことで考えたりしていたときは、幸福度診断を行うと4因子とも前回に比べ下がっていた。特に「やってみよう」因子と「なんとかなる」因子が下がってしまった。しかし、ミニ研修後や夏休みの休憩時間にみんなで運動をした後に幸福度診断を行ったときには、概ね幸福度が高かった。つまり、変容があることを認めつつ、大幅に下がったときに、個人や全体でどのように高めていくかが大切であると考えられる。ミニ研修では、ルール説明を会の冒頭で毎回説明し、雑談を多くしたり、ときには実践者である私が問題提起をして、あえて反対意見を出させる活動も行ったりすることで、ミニ研修内では心理的安全性を高めることはできたといえる。しかし、職員会議や校内研修会、あるいは学年内や学年部内で心理的安全性を高めることができたかについては疑問が残る。なぜなら、特に職員会議では協議事項が多く、意見を言うことで時間が長くなってしまったり提案者への気遣いから、発言を躊躇う人がどうしても出てしまい、会議後に内容について1対1や少人数で話すところを見聞きしてしまうことがあるからである。また、Wellbeingな職場になったかについても同様である。

しかし、自分が認知している強みと、周りがその人に対して考える強みを交流したり、幸福度を高める取り組みをしたりして、相手の想いに触れポジティブに交流できるようなできるような取り組みを行ったことで、ミニ研修内では幸福度を高めることにはつながった。なぜなら、1人の参加者が今度のミニ研修はいつかと尋ねてくれたり、職員室以外でしばらく仕事をして、職員室に数人で戻ったときに、今ミニ研修をしたのかと尋ねてくれたりしたことからも、ミニ研修がWellbeingな場であったと考えられ、今回の実践には一定の効果があったと考えられる。また、別の参加者もミニ研修が始まる1時間前に足を運んで雑談をしに来てくれたことや、放課後にあるクラスを通りかかったことを契機に1時間以上雑談をしたり、休日出勤をしたときに同じく雑談をしたりしたことからも、ミニ研修の場や実践者の今の教育に対するマインドセットが心理的安全性とWellbeingを高める役割を担ったと考えることができる。

ミニ研修を通して、心理的安全性を高め、Wellbeingな職場を構築するためのアプローチとして、次

の3点を見い出すことができた。

- ①実践者自身が Wellbeing の4因子を高めることを日頃から心がけると共に、何より実践者自身が心理的安全性を求め、柔軟なリーダーシップを発揮すること。
- ②普段から1対1や少人数での雑談を大切に、傾聴を意識することで関係を築くこと。
- ③自由参加型のミニ研修のように、年齢や経験に関わらずフラットな関係で雑談ができるような、自由度の高い場を設定すること。

8 結論と課題

今年1年は、みんなにとってプラスに働くと考えられる様々なことに取り組んだ。ミニ研修ではメニュー表を作成し、一つひとつの項目を説明したり、紹介したりするために自己研鑽に努めた。これらの取り組みを通して、実践者がつながりの大切さを求めたり、想いを伝えたりして相手に理解や変容を求めることよりも、私の強みや想いを大切にしたい取り組みを主体的に行うことの方が大切であることがわかった。つまり、相手が以前と変わらず、利己主義からの変容が見られなかったとしても、相手を責めるのではなく、私自身が必要であり、取り組んでみたいと考えることを、省察を繰り返しながら実践し、結果として想いが伝播したら幸いであるということである。これが心理的柔軟なリーダーシップではなかろうか。

今後は、第2因子である、ありがとう因子の中の「職場の幸せ力」が下がったときに、みんなが気づき、行動に移していくことができるかが大切である。幸い、今の職場には変化に気づく人がたくさんいる。また、どの学校においても、誰でも実践できるような汎用性を持たせるための条件について研究していきたい。今年度の4月12日に、ほとんど関わりのなかった調理員さんから「おかえり」と言ってもらって、とても心が温まった。このようにみんなが温かい気持ちになる、みんなにとって幸せな学校について研究していければと思う。教育が子どもの幸せを願うのが最上位の目標であり、子は親の鏡ならぬ、教師の鏡であるならば、横浜市の働き方改革のスローガン「先生の Happy が子どもの笑顔をつくる」のように、まずは教職員が Wellbeing になることで、子どもたちも Wellbeing なるのではないだろうか。まずは、自分がロールモデルとなり、これからもみんなと Wellbeing な職場を目指していきたい。

引用参考文献

- アルフィ・コーン (2011). 報酬主義をこえて 法政大学出版局
- エイミー・C・エドモンドソン (2021). 恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす 英治出版
- 石井遼介 (2020). 心理的安全性のつくりかた 日本能率協会マネジメントセンター
- 教職研修 2020年4月号～2021年7月号 教育開発研究所
- 妹尾昌俊 (2020). 教師崩壊 PHP 新書
- 妹尾昌俊 (2021). 教師と学校の失敗学 PHP 新書
- 住田昌治 (2019). カラフルな学校づくり 学文社
- 税所篤快 (2020). 未来の学校のつくりかた 教育開発研究所
- 権沢紫苑 (2021). 精神科医が見つけた3つの幸福 飛鳥新社
- 武田友紀 (2018). 「気がつきすぎて疲れるが驚くほどなくなる」「繊細さん」の本 飛鳥新社
- 長沼睦雄 (2020). 「敏感すぎる自分」を好きになれる 青春出版社

- 中原淳、中村和彦 (2018). 組織開発の探求 理論に学び、実践に活かす ダイヤモンド社
- 中村和彦 (2019). マンガでやさしくわかる組織開発 日本能率協会マネジメントセンター
- 前田康裕 (2016、2017、2018). まんがで知る教師の学び 1～3 さくら社
- 前田康裕 (2019、2020). まんがで知る未来への学び 1～3 さくら社
- 前野隆司 (2017). ポジティブ心理学 PHP 新書
- 前野隆司 (2020). 7日間で幸せになる授業 PHP 研究所
- 真下麻理子 (2021). 幸せな学校のつくりかた 教育開発研究所
- 文部科学省 「#教師のバトン」プロジェクトについて
- ロンブーチャンネル (2020). HSP について話します。 <https://www.youtube.com/watch?v=0Mr0ahCMq5Q>
- 渡辺貴裕 (2019). 授業づくりの考え方 くろしお出版