



教職員にソーシャル・キャピタルを醸成する校内研修の試み

～☒学校組織マネジメントの基盤としての同僚性・協働性を高める観点から☒～

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 北海道教育大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻 公開日: 2019-03-29 キーワード: 作成者: 梅村, 武仁 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00009556

教職員にソーシャル・キャピタルを醸成する校内研修の試み

～ 学校組織マネジメントの基盤としての同僚性・協働性を高める観点から ～

梅 村 武 仁*

概 要

教職員間に同僚性・協働性の向上を図るための効果的な校内研修の方法を探るため、一つの実践を試みた。まず、同僚性・協働性を高める資本としてのソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の概念に着目し、学校現場において同僚性・協働性が発揮されたと解釈される事例とソーシャル・キャピタルとの関連について考察した。次に、校内研修を、ソーシャル・キャピタルの3要素「信頼・互酬性の規範・ネットワーク」の醸成を図る観点から、AI（Appreciative Inquiry）の考え方を取り入れたワークショップを実施した。その中で、参加者が語ったエピソードには3要素にかかわる内容が多数見られ、同僚性の高まりの面で、一定の効果が裏付けられた。一方、その効果測定方法については課題が残った。

1 課題設定

中教審答申（1998）「今後の地方行政の在り方について」において「学校の自主性・自律性の確立」の文言が登場し、さらに、「教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－」（2000）で「学校組織マネジメントの発想」が初めて公にされて以来、自律的学校経営を推進する方向で次々と教育制度改革が進められてきた。その背景として、加治佐（2008）は「規制緩和と結果責任を基調とする新自由主義の発想と手法が教育行政・学校経営の分野にも導入されてきた」など5項目を挙げている。この施策の延長線上に、今日の「チーム学校」がある。

自律的学校経営を推進するにあたり、校長のリーダーシップとともに、学校における組織の基盤として、教職員同士の同僚性と協働性が益々重要性を増してきた。同僚性と協働性が高いレベルで発揮されることで、特色ある学校づくりなど教育活動の充実が図られ、学校における様々な課題解決や教育効果が期待されるからである。

一方、学校現場において、ここ10数年間の大きな変化は、ICT化が急激に進んできたことである。その結果、同僚性・協働性への期待とは逆に、むしろ個業化や人間関係の希薄化が懸念されている。その理由として、一人一人のパソコンに向かう時間が増えることに反比例し、教職員同士の会話量全体が減ってきているため、と推察される。

そのような状況を見越してか、文部科学省（2004、2005）では、「学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭等のために～」と「同～すべての教職員のために～」の中で、コミュニケーション・スキルを中心とする対人関係マネジメントにもページを割いている。しかし、これらのテキスト

*北海道教育大学教職大学院（大学院教育学研究科高度教職実践専攻）札幌

は、学校の校内研修会で実施されるというよりも、各都道府県や市町村の教育委員会による研修会などで主に活用されているものと思われる。

では、学校において、どのようにして教職員間の同僚性・協働性を高める取組が可能であろうか。リーダーシップを発揮する立場の校長・教頭が自ら積極的にコミュニケーションを図ることやミドルリーダー層の資質と奮起に期待する声もあるが、それだけで十分だろうか。学校により、取り巻く環境や状況が異なるので、万能な方法を見出すことは難しい。

しかし、子どもたちの生命を預かる学校において、リスクマネジメントの観点からも、教職員間の同僚性・協働性を高めることは重要なテーマの一つである。

そこで、本稿では、校内研修の活用を通して、教職員相互の同僚性・協働性を高める方策について一つの実践を試み、その効果と課題を検討する。

2 研究目的

筆者は、教育におけるソーシャル・キャピタル（Social Capital、以下SC）に着目した。SCは一般的に「社会関係資本」と邦訳される。キャピタルは文字通り「資本」である。

稲葉（2011a）によれば、SCが本格的に研究されてほぼ四半世紀が経過し、社会学、政治学、経済学に加えて、経営学、社会疫学、教育学、NPO論、犯罪心理学、情報化、開発論などの各分野・各領域で、あるいは学際的に研究が進められている。

SC（社会関係資本）の定義について、稲葉は「社会関係資本の定義はさまざまだが、基本的な構成要素としてはいくつかの異論はあるものの、広義でみれば『社会における信頼・規範・ネットワーク』を含んでおり、平たく言えば、信頼、『情けは人の為ならず』『持ちつ持たれつ』『お互い様』といった互酬性の規範、そして人やグループの間の絆を意味している。」とある。また、露口（2011）は、「社会資本関係の構成要素とそれらの相互関係については、ネットワーク・互報性の規範・信頼の3要素論でとらえる方法が定着している」としており、筆者も、その3要素論の定義に立って論を進める。

続けて、露口は、教育分野におけるSCの次元を、①家庭内社会関係資本、②クラス社会関係資本、③学校社会関係資本、④地域社会関係資本、の4つに整理した。さらに、その中の③については、第1は教師相互あるいは校長と教師間の学校組織内ネットワーク、第2は学校支援・学校参加に象徴されるPTAネットワーク、第3は保護者間ネットワークの3つの指標に分類している。この分類に従えば、本稿で対象とするのは、③学校社会関係資本の中の、第1指標、学校組織内ネットワークである。

また、SCと教職員の同僚性・協働性との関係について、露口（2016）は教師相互の信頼の醸成が協働性などへ正の影響を与えると述べ、柏木（2018）は「SCは、これまで教育経営学で扱われてきた協働性や同僚性を高めるための資本」と述べている。

本研究の目的は、SCの3要素「信頼、互酬性の規範、ネットワーク」の醸成を図ることが同僚性・協働性を向上させるとの仮説に立って校内研修を企画・実践し、効果等を考察することである。

3 研究方法

まず、SCが醸成され、協働性・同僚性が発揮された具体的なイメージを、筆者の学校現場での体験の中から探り、その事例をエピソードとして描き、SCとの関連を考察する。

次に、同僚性・協働性の育成を目的の一つとする校内研修を、SCの醸成を図る観点から企画・実

践し、その効果について、参加者の状況や発言内容から質的に分析・考察する。

3. 1 同僚性・協働性が発揮された事例

筆者の体験を、少し長いが紹介する。非常時に同僚性・協働性が発揮された事例である。

筆者が札幌市内の中学校で教頭をしていた11月のある日、校長は朝から会議のため不在であった。所定の時間となり、朝の職員打合せを開始した直後、朝練習を終えたばかりのテニス部の生徒が担任を呼びにきた。担任は職員室を出たがすぐに戻ってきて、教頭先生、救急車を呼んでください、体育館でテニス部の生徒が倒れています、と叫んだ。朝の打合せを中断し、直ちに119番通報した。倒れている生徒の状況を尋ねられたが、現場から離れておりわかりません、と答えた。職員室は2階、体育館は1階へ下り、さらに50mほど離れた校舎の端にあった。

119番からの指示を受け、筆者はAEDを持って体育館に向かった。途中、救急車を体育館側の入口へ誘導しなければならない、誰かに頼まなければ、とあって体育館の外を見ると、すでに教職員2名が、体育館の入り口付近の屋外に、救急車を誘導するために立っていた。

体育館に入ると、先に到着した2名の教員が人工呼吸を行っていた。すぐそばで養護教諭が唇の色を見て、心臓マッサージの指示を出した。3名の教員の連携作業の最中だった。

そこへ、救急車が到着し、学校のAEDを使う前に、高性能の機器が取り付けられたが、使用できず、救命隊員は心臓マッサージを継続した。筆者は、手の空いている教員には直ちに教室に行き朝の会を通常通り行うように、担任には家庭連絡するように指示した。その状況下で、体育教師から筆者に「1校時、体育の授業の生徒が体育館に来ますので、教室に留めておきますか？」との提案があり、依頼した。

その後、もう一台、ドクターを乗せた救急車が到着し、そのまま救命処置をしながら、生徒を救命センターへ搬送した。直前に、連絡を受けた母親が到着し、その救急車に乗り込むことができた。外では、救急車の誘導をした教職員がそのまま救急車を見送っていた。養護教諭と担任教師が救命センターに行ってよいかと許可を求めたので、行くように依頼した。

わずか30分足らずの出来事であった。ただちに校長と教育委員会に連絡を入れた。

その後、救命センターでの処置を受けて、生徒は意識をとり戻した。救命センターの医師からは、学校での迅速な救命処置対応のおかげで、脳には酸素が送られ続けて異常がなかったことが説明され、教職員による救命活動への高い評価をいただいた。

さて、上記の中で特に同僚性・協働性の発揮が感じられたと解釈されるのは次の3点である。

① いち早く体育館の外に立って救急車を誘導する体制に入って控えていたこと。

職員室にいた教員は、救急車を依頼する担任の声や教頭の電話の内容などから状況を察知し、依頼される前に用務員室に声をかけ、2人で誘導を買って出たこと。

② 救命活動に3名が連携して当たっていたこと。

担任の言葉で状況を理解し、担任とともに、体育教師1名と養護教諭がただちに行動を起こした。担任と体育教師は時々交替し、養護教諭と3名で連携して救命活動に当たっていたこと。その他にも行動を起こした教諭がおり、3名をサポートしていた。

③ 体育館へ来る生徒への足止めについての体育教師の提案

状況を判断し、体育館に生徒が来ないように教室で足止めする気配りをみせたこと。

その他にも、教師が手薄になる中、手分けしての各学級での朝の会の運営や急に発生した授業の自習対応等がスムーズに行われていた。

以上、非常事態にもかかわらず、教頭が細かく次々と指示を出さなくとも、状況を読み、互いに声をかけ合いなどして、自然に役割分担しながら連携・協力しており、正にSCの3要素、信頼・互酬性の規範・ネットワークを土台として、同僚性・協働性が一つの方向に向かって機能した状態と捉えることができる。仮に、この状態をSCの醸成された一つの具体的・典型的な姿と考えると、どのようにして、ここに至ったのか。

そのことに関わり、前年のY校長の次の言葉が印象的である。

前年4月、着任した教職員の歓迎会が行われた。その翌日、Y校長が筆者に次の話をした。「教頭先生、昨夜の歓迎会はとげとげしさがなかったでしょう。ここまで来るのに3年かかりました。」具体的には、校長は、学級担任が名箋にチェックしながら毎日子どもたち全員への声かけを行うように、全教職員と短時間でも会話するように心がけ、ほぼ毎日、場所を問わず実行していた、とのことだった。その3年間の積み重ねにより、教職員同士において、誰とでも話しやすく、また少ない言葉でも意思疎通のできる雰囲気が作られたと理解できた。

3. 2 紹介事例におけるソーシャル・キャピタル醸成の要因の解釈

矢野（2014）は、組織のメンバー同士のつながりとして、メンバー間に「三角形」のつながりが多いと、組織ネットワークにおいて、リーダーが直接介入しなくても、現場で自律的に問題が解決される可能性が上昇し、さらに、組織内の結束度が上がり、リーダーの指導力も向上すると述べている。その見解は、ウェアラブルセンサ（ビジネス顕微鏡）を用いて、人間のコミュニケーション行動と組織の活性化との関係を定量的に集積した膨大なヒューマン・ビックデータの解析結果に基づく。

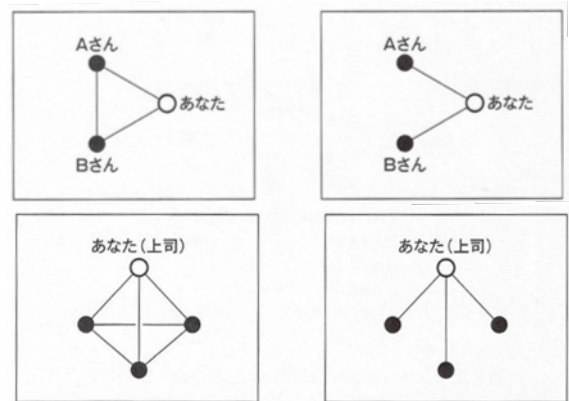


図1 矢野（2014）の図を引用

図1では、右側が「三角形」のできていない状態、左側が「三角形」のできている状態である。左側の状態が確立されることで、組織の自律性・結束度・指導力が有効に機能することになる。

事例の中学校では、校長の継続的なコミュニケーションの取組により、校長と教職員のネットワークが作られ、それが土台となって、教職員間のネットワークがそれぞれ作られた、と考えられる。筆者の日常的な観察では、校長を含め、「三角形」がほぼすべての教職員同士において成立し、良い関係性が積み重ねられていた。

したがって、今回の事例では、組織内における教職員間の「三角形」の成立と質が、SCの3要素の質を高め、同僚性・協働性の発揮につながっていたと解釈される。

3. 3 ソーシャル・キャピタルの醸成を目指す校内研修の企画と実施

生徒指導困難校といわれた時期を過去にもつ札幌市内のA中学校から、校内危機管理研修会の講師の依頼があった。ここ3、4年で学校が落ち着き、生徒たちが明るさと素直さを取り戻して元気に生活しているとのことで、筆者は、平成29年2月に開催されたA中学校の教育実践発表会に参加し、その様子を確認した。

同年12月に実施する「危機管理研修会」を以下のように企画した。

- 期 日 平成29年12月22日
 会 場 A中学校多目的室
 参加者 校長、教頭、教員27名（栄養教諭1名を含む）
 目 標 （当該校の危機管理研修会の目的に加え、講師が付け加えた目標）
 1 協働で学校づくりを進める充実感と参画意欲を高める。
 2 生徒・教職員の安心安全を守る危機管理についての共通意識を深める。

内容

〈第1部〉「ポジティブ・インタビュー」

- 1 学校が改善された要因を振り返り、共有する。（ワークショップ） 40分
 (1) 3名一組のグループ編成、a 語り手 b インタビュアー c 記録者 を交替で行う。
 (2) aは、学校の「良さ」が増えたことと関係する、自身の取組や体験とその要因のエピソードを語る。（インタビューシートを使用）
 (3) bは質問する。cは記録する。
 (4) a・b・cの役割を交替し、全員がそれぞれを経験する。
 (5) エピソードの全体交流（グループ1名が代表して3名分を語る）

〈第2部〉「ポジティブ・事例検討」

- 1 三つの事例をどのように防ぐか、上記のグループで話し合う。 30分
 (1) 事例1～3を分担して話し合う（グループ）
 (2) 対策の全体交流（各グループから発表する）
 2 リスクマネジメントについての補足解説 5分
 3 全体のまとめ

それまで筆者は、同種の研修会の講師を務める場合、「リスクマネジメントの講義」に十分に時間をかけ、その合間に事例検討を組み入れる、という方法をとってきた。今回の校内研修会においては、学校全体が数年前に比べ、明らかな変化を遂げて今に至っていることを全教職員が自覚していることを前提に、従来型の発想ではなく、以下の点に留意して企画を行った。

- ① 以前の状態よりも学校が確実に良くなったという共通認識を踏まえ、一人一人が学校への関わりをよりポジティブに捉えられるように、各自の主体性自律性をさらに促すことを意図し、「改善」という表現ではなく、「(一人一人が)良さを増やした」という表現や「ポジティブ・インタビュー」「ポジティブ・事例検討」という表現を用いることとした。
- ② 謙虚な教職員においても、学校改善に関わる一人一人の隠れた取組や成功体験、成功要因を外現化することができるように、インタビュー活動を取り入れることとした。
- ③ インタビューの内容を全体で発表交流する場を設定することで、教職員全体が、お互いの理解を深めたり、優れた実践知の共有を図ったりできることを意図した。
- ④ 教職員間にコミュニケーションによる「三角形」のつながりが強化されるように、グループワークは3名で1グループとした。

インタビュー活動とそこで用いる「インタビューシート」は、AI (Appreciative Inquiry) によるポジティブ・アプローチの考え方に基づいて渡辺 (2016) が作成したものを、今回の目的に合わせて改良した。使用した「インタビューシート」の内容は以下の通りである。

インタビューシート（質問紙）

～学校の「良さ」が増えた理由を探ろう～

※以下のQ1からQ5を基本に、自由に質問し、相手からお話を引き出そう。

Q1 あなたの体験をお聞きします。学校や生徒の「良さ」が増えてくる過程で、あなた自身関わったことで、一番よかったと思うことを教えてください。また、どんな「良さ」につながりましたか。（生徒活動、授業、部活動、校務、人間関係、環境整備、地域・保護者連携、その他）

Q2 その「良さ」が出てくるように、どのような工夫や努力をしましたか。

Q3 その「良さ」が出てくるために、あなた自身が発揮した強みや活用したものはどれですか。活用したものをもう少しお話してください。

- ①信念 ②知恵 ③特技・能力・持ち味 ④工夫 ⑤努力 ⑥才能
⑦知識 ⑧経験 ⑨人との協力 ⑩その他

Q4 その「良さ」は、学校全体にとって、どのような意義があったと思いますか。

Q5 学校や生徒の「良さ」を広げるために、他の人にも「こんなことをやるといいよ」ということがありましたら、教えてください。

4 考察

4.1 個々が実感した「良さの要因」とソーシャル・キャピタルの3要素との関連

第1部のポジティブ・インタビューでの各グループからの発表の中に、SCの3要素に関連する内容が多数出現した。それらを3要素の観点から分類した。

●「信頼」にかかわって

- ・ 人の話をじっくり聞く、傾聴の姿勢。
- ・ 先生方の仲の良さを生徒に伝え続けてきた。
- ・ 自分は今までは一人で抱えこんで指導していたが、他の先生にもかかわっていきながら、生徒全員をみる、というふうに視点が広がった。

●「互酬性の規範（お互い様・持ちつ持たれつ、など）」にかかわって

- ・ 一人で学校をつくっているわけではないので、適材適所など、それぞれが役割を果たす。
- ・ 下の学年に、その代の影響を及ぼさないように配慮した。
- ・ 自分は新人なので、周りの先生にどんどん聞いた。頼ってきた。
- ・ 自分の失敗や経験、うまくいったことを伝えていく。周りの先生と共有する。
- ・ 困ったときにしっかりと助けを求める、そのような姿勢が大事ではないか。
- ・ 生徒のために、我々のために、ほくのために、給食はありがたい。感謝します。
- ・ しっかりとお礼をする。（アメをあげる）

●「ネットワーク（絆）」にかかわって

- ・ 教員の人間関係の良さが、生徒間の人間関係の良さにつながっている。

- ・担任・副担任のコミュニケーションがよくとれている、人間関係がうまくいっている。
- ・積極的に人と関わることで、地域や生徒間、人とのコミュニケーションがとれてよい学校作りにつながっている。
- ・集会で話をしたあとで、「ありがとう」と生徒たちから返ってきてコミュニケーションがとれるようになってきた。
- ・誕生日を覚えるのが得意なので、そのことをきっかけに保護者に電話してきた。
- ・何かあれば学年で対応する、(自分にとって) 学年一学級が良かった。
- ・他学年にも気を配ることができ、学校全体が仲良くなることができた。
- ・共通していた良さはコミュニケーション。

それぞれ自分の言葉で具体的に語られていることが特徴である。また、全体的に話をよく聞く雰囲気があり、発表のしやすさ、明るさを感じられた。「笑い声」が起きたのは、9名のグループ代表が発表する際、20回あった。例えば、若手教師の「しっかりお礼をする。アメをあげました。」との発表に対して、すかさず「もらってない！」との声が二つ上がり、笑いが起きた。さらに、校長・教頭も、違和感なくグループ活動に参加しており、そのインタビュー内容を発表者によってユーモラスに紹介されるなど、管理職と教職員との間のつながり・信頼関係の面で強い安定感が感じられた。

4. 2 3人によるグループ・インタビューの効果

3名グループは「三角形」のつながりを強化する上で、効果的に作用したかを考察する。グループ・インタビューも事例検討も、同じメンバーの3人グループを用いた。発表の中で度々触れられていたのは、年齢差や同校での在籍年数の違いであった。そこから、日常会話とは異なる意識での会話がなされたと推測した。また、インタビューされる側も初めて語り、聞く側も初めて聞くという内容が多かったことが、グループ・インタビューの様子と、全体発表でのリアクションの様子から知ることができた。自慢話を語ることに抵抗感のある教職員にとっても、学校改善に関わる自らの成功体験や成功要因を語りやすい形態であったと推察する。

4. 3 課題

- ① SCの3要素が高まったかどうかについて、効果測定方法の工夫が必要である。特に、質的データを裏付ける客観的資料が欠けており、今後は、事前・事後アンケート等を工夫するなど、何らかの数量的データを検証に加える必要がある。
- ② 今回は「良さを増やした」との表現が参加者にとって実感を伴って受け入れられたと考える。SCの醸成を目的の一つとする研修会を実施する場合、その学校の実状やニーズに合わせた内容の工夫がそのつど必要となる。
- ③ 教職員間の「三角形」のつながりを広げる、という発想から、活動に応じて、グループメンバーを組み替えるほうがよいかどうか、検討する必要がある。

4. 4 補足

SCについて、柏木は「定義の多義性ゆえの批判、人間関係に関連する比喩的概念としてのSCと計測指標への疑念、これまで既出の概念にSCとラベルを貼り替え、新たなものとしてみせているだけではないかという批判がある。」と指摘している。しかし、例えば「信頼」は「構築・築く」対象だが、「信頼」を「資本」と見ると、「投資・蓄積・蓄える」対象として捉え直すことができる。その捉えに立つと、3. 1で述べたY校長の日々の取組は、「信頼」などを蓄積するための行為あるいはプロセス、との解釈が成り立つ。ここに同僚性・協働性の向上を図る新しい発想が広がる。

5 終わりに

稲葉（2011b）は、井伏鱒二の短編小説「掛け持ち」の主人公が、ぎくしゃくした人間関係の職場ではびくびくしながら失敗を重ねる一方、よい人間関係の職場では、信頼され、生き生きと働き、リーダーシップを発揮してよい仕事ぶりを見せている例を紹介している。SCの要素である信頼やつながりを高めることは、一人一人の力を十二分に発揮させ、同僚性・協働性を高めて学校組織マネジメントを効果的に機能させる面で意義がある。

また、学校におけるSCは、リスクマネジメントを有効に機能させる面でも意義がある。教職員一人一人はそれぞれ担当する部署において、児童生徒や保護者、教職員同士など、様々な関係性の中におり、一人一人膨大な情報をもっている。その情報の中には、危機に関する情報も含まれている。その情報が伝わらなかったために、大きな事故などにつながることもある。「もっと早く気づいていれば。」「情報が正確に伝わっていれば。」などのリスクを減らすために、危機に関する情報がスムーズに伝わる関係性と、組織を円滑に動かす同僚性・協働性は重要である。

学校組織内でのSCの醸成を図ることは、教職員相互の関係性において、点と点をつなぎ、小さな面と面をつなぎ、大きな一つの面にするというイメージで捉えることができる。今回の危機管理研修会においては、組織内のつながり作りや信頼作りを促進し、危機管理に寄与する同僚性・協働性の向上を図ることを意図した。

緒に就いたばかりの研究であり、効果測定方法などに課題がある。今後さらに、同僚性・協働性を高める効果的な方策を、SCの醸成からのアプローチで探していきたい。

引用文献

- 1 加治佐哲也（2008）『学校のニューリーダーを育てる』学事出版 32頁
- 2 稲葉陽二（2011a）「序章 ソーシャル・キャピタルとは」 稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三『ソーシャル・キャピタルのフロンティア—その到達点と可能性—』ミネルヴァ書房 3頁
- 3 露口健司（2011）「第8章 教育」 稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三『ソーシャル・キャピタルのフロンティア—その到達点と可能性—』ミネルヴァ書房 174頁-177頁
- 4 露口健司（2016）「第9章 教師を取り巻く信頼」『ソーシャル・キャピタルと教育—つながりづくりにおける学校の役割—』ミネルヴァ書房 156頁-171頁
- 5 柏木智子（2018）「第11章 ソーシャル・キャピタルにかかる研究動向と今後の方向性」『講座 現代の教育経営 3 教育経営学の研究動向』日本教育経営学会 学文社 119頁-130頁
- 6 矢野和男（2014）『データの見えざる手 ウエアラブルセンサが明かす人間・組織・社会の法則』草思社 134頁-175頁
- 7 渡辺誠（2016）『米国人エグゼクティブから学んだポジティブ・リーダーシップ—やる気を引き出すAI（7°リジェイブ・インクワイリー）—』秀和システム 134頁-154頁
- 8 稲葉陽二（2011b）『ソーシャル・キャピタル入門 孤立から絆へ』中公新書 4頁～7頁