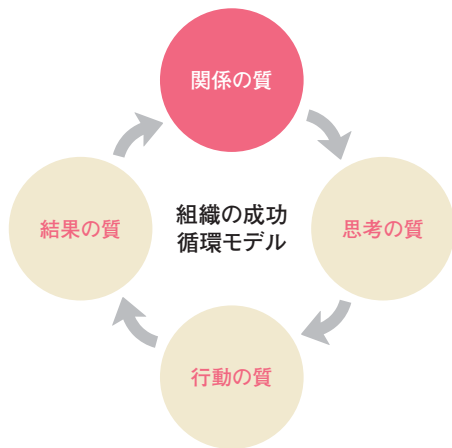


図1 組織の成功循環モデル (MIT教授 ダニエル・キム)



組織の成功循環モデルは、組織が成功に向かうサイクルを示したものである。「関係の質」を高めて、お互いを尊重し一緒に考えると、気づきが増えて「思考の質」が高まり、面白いので自発的に動くようになって「行動の質」も高まり、「結果の質」も伴ってくる。

策としてアクティブ・ラーニングを、こんな計画で導入しよう」といったように。東京大学で教員の変容を研究している金井達亮氏は、これに対して別の進め方を提案する。「対話による組織開発のアプローチ」だ。対話をベースに、①自分たちの強みや価値を発見し、そのリソースを基に、②未来の可能性を想像し、③実現方法を考案、④実行と持続を目指す。

「問題解決のアプローチをするなら、本来、問題意識は自分たちの内側から出るべきですが、学校では『外から示された教育課題』の解決を目指しがちです。その課題が本当に現場の切迫した問題かはわからず、乗れない先生も出てきます。しかも先の見えない時代、問題とされることも常に移ろいます。ですから、今いるメンバーの強みや価値を見出し、その時代の自分たちでできる理想の学校を目指すほうが、現実的であり、先生たちも楽しいと思うのです」

そしてそんな学校づくりの鍵を握るのが、対話なのだという。「よし、みんな理想の学校を考えよう」。せっかくなので思い立ったとき、上辺だけの会話で終わってしまわないように。

対話で関係の質が高まると、思考や行動が熱を帯びる

「対話」と、上辺だけの会話。その違いは、金井氏が教員時代にまさに体験したことだった。かえつ有明中・高校で、学校づくりといえるプロジェクトに10名の先生で取り組んだときのことだ。当初は、先生同士の腹の探り合いとなり、議論が深まらなかったという。

「このままでは良いものを創れない。もっとお互い本音を出せるようになりたい。そう思った僕らが始めたのが、NVC（※）の理論などを踏まえ、対話することだったのです」

その対話とは、ざっくり説明するならば、話すこと・聴くことを通して、相手

への理解を深め、自分を省み、お互いに受容された喜びも感じながら、関係の質を高めるといふもの。

金井氏は、学校づくりという命題を思い切ったん脇に置き、対話によって「お互いを理解する」ための1泊2日の合宿を行った。それを機に本音を言える関係ができてくると、先生同士が自発的に楽しそうに話し合うようになり、プロジェクトは一気に進展したという。こうした変化は、ダニエル・キム氏の提唱する「組織の成功循環モデル」にも当てはまるものだ(図1)

次のページからは、そうして対話を重ねるためのいくつかのアプローチをご紹介します。金井氏としては、これらを「やりたい人でちょっとやってみよう、という感じで始めていただければ」と思っているそうだ。学校づくりを嫌々ではなく、ワクワクしながら進めてほしいからだ。例えば自主勉強会から、または学年団や分掌の先生で。もちろん、チャンスがあれば全体研修でも。

変革のリソースは先生たちの中に。 学校づくりの第一歩を対話から始める

学校づくりを「しないといけない」と考えると、「どうすれば」「誰もやってくれない」など困惑や不満が渦巻きます。教員として学校づくりに携わり、現在、大学で教員の変容を研究している金井氏に、別のアプローチを伺いました。



東京大学大学院教育学研究科
学校教育高度化専攻
教職開発コース
金井達亮氏

かえつ有明中・高校(東京・私立)で、他の先生と共に高等部の「プロジェクト科」のコンセプトづくりから授業づくりまで携わる。2018年に退職し、東京大学大学院に進学。

取材・文／松井大助

(※)NVC(Nonviolent Communication=非暴力コミュニケーション)……共感をもって臨むコミュニケーションの手法。心理学者のマーシャル・B・ローゼンバーグ氏が体系化。

価値観ワークシートで自分にとって大事なものを見出し
お互いの価値観の共通点や差異を確かめ合う

1 個人ワーク [15分]

ワークシートの言葉を2~3分眺めてから、自分が大事だと感じるものを20個→10個→5個→3個と絞り込む。選んだ3個をA4用紙に書いてながめる。

価値観ワーク

- ワークシートの価値観ワードをながめます。
- 自分が大事と感じるワードを選びます。
*ファシリテーターのガイドに従ってください。

2 グループで対話 [15分]

3人組で順番に、自分の選んだ3個を眺めて感じたことを話す。話づらい人は20個から3個に絞り込んだ経緯を話す。聴いた側は共感や気づきを返す。

価値観ワーク

- 選んだワードを書き出します。
- そのワードをながめて、感じたことをグループ(3人1組)で共有してください。

話し手は 2分間 話します。
聴き手は「ただ聴く」姿勢で。

話し終えた後、
聴き手は30秒で感じたことフィードバックします。
話し手は30秒で聴いてもらった感覚を話します。

3 ギャラリーウォーク [5分]

選んだ3つのワードを書いたおのおのの用紙を、壁に貼るか、机に並べて、みんなで見て回り、どの先生がどんな価値観を大事にしているか確かめ合う。

価値観ワークシート

責任	協力	平等	成長
冒険	管理	卓越	幸せ
利他主義	正確	刺激	正直
熱意	勇気	公正	希望
真偽	創造	信念	謙虚
相互信頼	好奇心	家族	独立
冷静	決意	集中	他者への影響
率直	学ぶこと	自由	品位
他者を気にかける	多様性	友達	喜び
挑戦	儉約	楽しみ	正義
思いやり	効率	寛大	愛
一貫性	共感	柔軟	忠実
誠実	スピード	自発的	安定
熟練	感謝	精神力	実用
開放	知識豊富	組織	権力
指令	他者への尊敬	地位	プロ意識
独創	安全	成功	用意周到
平和	無心	サポート	質
完璧	サービス	チームワーク	戦略的
ポジティブ	シンプル	心遣い	健康
理解	信頼	真実	期限を守る

実際に対話のワークショップをやるときは「目的を履き違えないようにしたいです」と金井氏は言う。「型どおりの進行より、例えば先生方の対話が深まっていたら時間延長も考えるなど、先生方の表情に注目してほしいです。ワークショップをうまく回すことが目的ではありません。大事なことは、対話を通して、関係の質が高まった、強みや価値を発見できた、などと先生方が感じてもらえること。そこをきっかけに、普段の職員室でも自然に対話が生まれるようにしていきたいのです」

できれば継続的な対話の場もイメージしておきたい。月1の勉強会、学年会の冒頭に対話を入れる、空きコマに気の合う同僚と、などなどだ。

うまく進行することより
対話が深まることを重視

共通の
締め
[5分]

今の気持ちを話し
多様な感じ方を
お互いに受容する

●グループで対話 [5分]

対話した4人(3人)でまた集まり、取組を終えた今の気持ちを、話したくなった順に話す。主催者は何らかの形で各先生の強みや価値を全体に共有する(後日レポートを配るなど)

対話で
心躍る
学校づくり先生同士で「新しいものを生み出せる」楽しさと
「この仲間ならできる」という自信を手にする

手立て

α

【60分×3】

理想の学校を思い描き、
実現方法を考えて行動に移し
学校づくりの手ごたえをつかむ

前ページまでの対話で共有した強みや価値を踏まえ、以下の3つのテーマで対話を継続。関係の質が高まるなかでの思考→行動→結果が「好循環」を生むことを体感し、ワクワク感や自信を得る。

- ① 私たちがつくる理想の学校【60分】
各自の強みや価値が生きる理想の学校を想像した後、粘土で表現。
- ② 理想の学校の実現方法を考える【60分】
理想の学校に向かう具体的な行動を考える。小さなことでもいい。
- ③ 実行してみたことの振り返り【60分】
行動してみた後で集まり、対話で振り返り。次の行動も考える。

自分たちで創造できたその経験が明日の糧になる

前ページまでに見出した強みや価値を基に、さらに対話を重ねて「どんな学校にしたいか」を思い描き、その実現方法を考えて行動に移せば、いよいよ学校づくりが本格化する。

学校づくりといっても大仰に捉えず、有志でできる範囲から始めるのでもいい、と金井氏は考えている。

「やってみて、自分たちで創造できた、という感覚を味わってほしいのです。学校は変えられる。その変革のリソースは先生方一人ひとりがあるのだと僕は思っています」

手立て

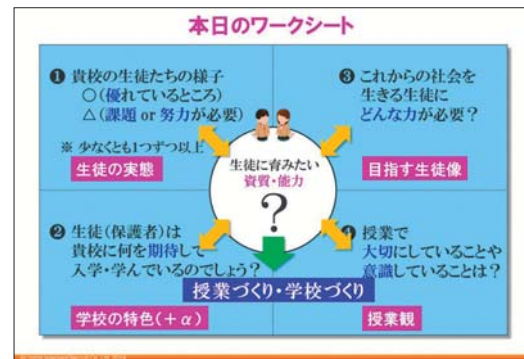
β

【50分】

生徒に育みたい資質・能力を
4つの観点から導き出して対話
授業・学校づくりのきっかけにする

この取組のみ、弊誌編集長が、全国の先生方から研修講師を拝命した際に行っている実践のアレンジ。生徒の実態、自校への期待、未来に必要な力、授業観の4つの視点から学校の姿を描く。

- ① 個人ワーク+グループで対話【10分×4】
ワークシートの項目①を、個人で考えてキーワードを書き【2分】、続いて数人で、書いたことを1人ずつ発表、聴いた側は共感したことや気づいたことを返す【8分】。項目②③④も同様に進める。
- ② グループで対話+全体でシェア【10分】
数人で、4つの観点を基に生徒に育みたい資質・能力を考え、全体共有。各先生の思いを知り、授業づくり・学校づくりのきっかけに。



(※)通常の研修では、場をほぐすアイスブレイク、対話をしやすくする関連トピックの紹介も入れ約2時間で実施。今回は「思ったことを言える」雰囲気が既にあるという前提でこれら要素を割愛。

スタートは緩やかでも、放物線のように熱量が高まり 想定を超えた先生たちの活躍に驚くことになった

かえつ有明中・高校の佐野先生は、かつて金井氏と共に学校づくりのプロジェクトを進めたメンバーであり、今も対話による組織開発を推進している。同氏にその後の学校の変化を伺った。

かえつ有明中・高校
(東京・私立)
副教頭
佐野和之先生



本校に新しいクラスを創設することになり、10人のメンバーで対話をくり返し、コンセプトからまとめた。そんなプロジェクトを金井先生と一緒に進めたのは、6年前のことです。

以降は、他のさまざまな先生とも対話を重ねてきました。全体研修で対話のワークをしたこともありますし、続けてきた自主勉強会の参加者も、1人、2人、5人、10人と増えてきました。昨年後半からは、月1回の職員会議でも冒頭20分は近くの先生同士で対話をしています。各分掌の部長の先生たちが「そのほうがいいの

では」と言ってくれたのです。

対話が広がってきたのは、そこに自分を受けとめてもらえる心地良さがあるからだと思います。そのうえ、そうした自分を出せる場では力も発揮しやすいんですよ。例えば昨年の中学1年担当の先生たちは、他学年所属の授業担当者が修学旅行や宿泊行事で手薄になる期間に、自習ではもったいないと、それぞれが学外で学んできた哲学対話やインプロ、プロジェクトアドベンチャーやマインドフルネスなどを用いて「生徒と共に実践する3日間」を立案し、実現させま

した。自分を受けとめてもらえる心地良さを知った先生たちは、生徒にもそうした場をつくらうとしたのです。そんな先生たちのエネルギーによって、生徒もどんどん自分を出せるようになって。一番嬉しいのは、そうやって僕の想定を越えたことが自然発生的に起き始めたときですね。対話によって関係性を構築するまでは時間がかかるので、最初の変化は緩やかだと思います。ですが、そうした対話を大事にして続けていくと、気づけば放物線を描くように、みんなのエネルギーが高まっていくんですよ。