

同僚と繋がる実感がもてる 職員室とリーダーの振る舞い

上越教育大学教職大学院 教授



赤坂 真二

私の知る限り、病休や退職するまでに追い詰められる教員にとっては、子どもの問題や保護者とのトラブルは、そのきっかけに過ぎず、職場を離れる決断をする「引き金」は、管理職や同僚の言葉や行動であることが少なくありません。職員同士の良好な関係の育成は喫緊の課題です。職員同士の良好な関係を育むために必要なことは何なのでしょう。

測上（2007）は、「教職員一人ひとりが協力的な関係を構築できないと感じている場合は、協力的な職場風土は育ちがたい」とし、これまでの研究から教師の協力的効力感という概念に注目しました。効力感とは、自分が取り組んでいる課題に対して、できそうだと感じるといっていいでしょう。職場における協力的効力感とは、管理職や同僚とうまく繋がれる、協力できるという信念といってもいいでしょう。教師の協力的効力感には、以下の6つの要素から成り立つことが見出されています。①支え合いの自覚（自分は、他の人に支えられているからこの仕事ができるのだというも思っているなど）、②学校改善への意欲（自分の分掌以外の仕事を積極的に、進んで改善すべき点を見つけ改善するよう働きかけができるなど）、③積極的援助（授業変更や自習監督など他の人の仕事の空気を進んでフォローできるなど）、④普段のコミュニケーション（職場の多くの人と仕事上のいろいろな話をすることができるといえるなど）、⑤立場の違いの克服（意見の対立があるような場面でも相手の意見を尊重し感情的にならず話をすることができるといえるなど）、⑥管理職との協働（管理職と教師が互いに協力し合えるような職場の雰囲気づくりに努力することができるといえるなど）です。このような自覚や

行動を増やすことで、職場に協力的な風土が醸成されそうです。そうなる、どうすれば協力的効力感が高まるのかという話になるわけですが、協力的効力感とは、職場の雰囲気や職場内での対人的サポートのあり様から強く影響受けることや、バーンアウト（燃え尽き症候群）の軽減とも関連していることも指摘されています（測上、前掲）。

このように教師が同僚と繋がることができるといっていい信念をもつため、つまり、協力的効力感を育成するためには、職場の雰囲気や職場内でのサポートの存在が深くかかわっています。職場の支援的な雰囲気は、職員一人一人の積極的に協力しようとするマインドにポジティブに作用することでしょう。職場の雰囲気の中では、個々の職員の協力的な行動が促進され、職場の協力的な雰囲気がさらに高まり、結果的にメンタルを病む人たちが減る、そのような環境の中で、各職員の協力的効力感が育成されるという流れは納得のできることでないでしょうか。

これまでの教師教育、教員研修はどちらかというと、個の力量を高めることに特化してプログラムが組まれてきました。逆に言えば、これまでの職員室は、協働とか助け合いとか言わなくても、日常的に相互援助が行われていたのではないのでしょうか。しかし、教員の仕事が多忙化してくると、自分の業務に専念する職員が増え、声の掛け合いや助け合いが減り、個人が「むき出し」のような状態になってしまったのかもしれない。教師としての職務遂行能力はもともと個人差があり、みんながみんな高いわけではないでしょう。それでも、かつてのように比較的職員室に余裕があった時代は、助け合いが自然に行われ個人差を緩和していたのだらうと思います。しかし、学習指導要領が高度化し、また、子ども、保護者のニーズの多様化によって求められるものが量的にも質的に高くなっていく一方で、その遂行の責任は個人が負う傾向が強まり、職務遂行に対する安心感がもてなくなって行ったのが、近年の職員室の姿だと思われれます。こうしたストレスに対して脆弱な職

員室の状況に拍車をかけたのがコロナ禍であり、働き方改革です。人への思いやりや労る行動は、される側だけでなくサポートを提供する側の、精神的回復力を高めることがこれまでの研究で指摘されています。つまり、思いやりや労りなどの声の掛け合いや助け合いが日常的になされる職員室の在り方が、職員一人一人の活力を高め、メンタルヘルスの改善に寄与するのです。

学校が多忙化しストレスを抱える教員が増加すると同時に存在感を増してきたのが、心理的安全性の概念です（エドモンドソン、野津訳、2014）。心理的安全性とは、集団内でリスクをとっても大丈夫だというメンバーに共有される信念であるとか、なんでも言える雰囲気などと解釈されています。もともと産業界で注目された概念ですが、ここ数年で急速に学校経営においても注目されるようになりました。それだけ心理的安全性に欠く職員室が増加しているということなのでしょう。心理的安全性が高まると、メンバー同士のコミュニケーション量が増え、助け合いが起こると言われていますから、職員室においても心理的安全性の保障によって、職員同士の相互交流が起き、各職員の協働的効力感が高まりそうです。この心理的安全性の保障において重要な働きをするのが、リーダーです。「職員室の学級担任」と呼ばれる副校長、教頭の皆様の振る舞いや在り方が、働きやすい職場にとっても大事な時代だと言っているでしょう。

では、心理的安全性を保障するリーダーはどのような振る舞いをすればいいのでしょうか。心理的安全性を高めるリーダーの在り方として注目されているのが、セキユアベース・リーダーシップと呼ばれる影響力の発揮の仕方です。セキユアベースとは安全基地のことですが、提唱者のコーリーザラ（東方訳、2018）によると、セキユアベース・リーダーシップとは、「フオロワーを思いやり、守られているという安心感を与えると同時に、ものごとくに挑み、冒険し、リスクをとり、挑戦を求める意欲とエネルギーを持たせる。そうすることで、信頼を獲得し、影響力を築く方法」のことです。リーダーは、安全基地として、メンバーを共感的なかわりをしながら安心感や人権を守り、挑戦の意欲を引き出し、そうしたやりとりのなかで、信頼を獲

得し、影響力を発揮します。セキユアベース・リーダーシップの特徴として、次の9つが挙げられています。①冷静でいる、②人として受け入れられる、③可能性を見通す、④傾聴し、質問する、⑤力強いメッセージを発信する、⑥プラス面にフォーカスする、⑦リスクを取るように促す、⑧内発的動機で動かす、⑨いつでも話せることを示す、です。これらの姿から、職員室での副校長、教頭の振る舞いを想定してみましょう。

学校現場は日々、様々なことが起こります。一つ一つのことは一喜一憂せず、冷静な言動を心がけます。特に、怒りっぽい人は信頼を失いやすいです（①）。授業とか提出物とか結果ばかりに注目するのではなく、その職員よさ、強みに注目し、そこに至るまでの意欲、努力、プロセスを理解するなど共感的接にします。勿論、職員の取り組みには、感謝や喜び、そして労いも忘れません（②）（⑥）。コミュニケーションをするときは、よく聴くことを心掛け、一方的な指導ではなく、質問しながら相手の気づきを促し（④）、時には「きつと、うまくいきますよ」「せっかくの機会だからやってみませんか！」と鼓舞します（⑤）（⑦）。その根底には、児童生徒を信頼し職員に対するポジティブな期待があります（③）。また、何かしてほしい時は、指示や命令をするのではなく、お願いをしたりこれまでの努力を承認したりして、有能感を刺激しながら動いてもらいます（⑧）。そして、私がつとも大事だと考えるのは、話しかけやすいことです（⑨）。副校長、教頭の皆様も多大なストレスを抱えていることと思いますが、職員も同様という認識をもち「何かあったらいつでも声をかけてほしい」と伝えておきたいものです。

【文献】

淵上克義「学校組織の人間関係と教師の意欲」、中谷素之編著『学ぶ意欲を育てる人間関係づくり』金子書房、2007
 エイミー・C・エドモンドソン、野津智子（訳）『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、2014
 ジョージ・コーリーザラ、スーザン・ゴールズワージー、ダンカン・クーム、東方雅美（訳）『セキユアベース・リーダーシップ——「思いやり」と「挑戦」で限界を超えさせる』プレジデント社、2018