

教職員の パートナーシップ

働きがいのある職場の創造

目次

はじめに	P 1
パートナーシップ＝同僚性を意識する	P 2
アンケートの結果・分析	P 4
改めて、今なぜパートナーシップ(同僚性)の構築が必要か	P 8
チームビルディング	P11
協働的な話合いの場を築く	P15
教職員のメンタルヘルス対策とパートナーシップ	P18

働きがいのある職場の創造に向けて

教員の日々の仕事には様々なものがあります。授業、児童・生徒指導、保護者や地域の方との連携、会議や書類作成、行事の企画・運営など、多種多様な仕事に取り組んでいく中で、時には思うように仕事がかどらず、一人で悩んだり、心も体も疲れ切ってしまうこともあるのではないのでしょうか。

そんなとき、同じ職場で働く同僚は心強い味方です。児童・生徒指導上の課題に指導部や学年といった集団で対応したり、授業の組み立てについて同僚と協働して指導案や教材を練り上げたりなど、自分一人ではできないことにチームで取り組み、苦しい状況を乗り越えた経験をお持ちの方も多いと思います。

「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」(平成24年8月28日中央教育審議会)の中で、「学び続ける教員像」の確立として、左に挙げた3点が記載されています。

総合教育センター人材育成プロジェクトチームでは、この中で特に(iii)総合的な人間力として掲げられている「同僚とチームで対応する力」の重要性に着目しました。

これまでの人材育成プロジェクトでは、職場における教員の人材育成の観点として、管理職等によるリーダーシップの在り方、そして教員としてのフォローアップの在り方について研究し、提言してきました。これらはいずれも、管理職と教員との言わば「縦系」の関係について言及したものでした。これに対して、「学び続ける教員像」の(iii)総合的な人間力の項では、「同僚とチーム」、また「連携・協働」といった、「横系」の関係強化を訴えています。

そこで、今年度の人材育成プロジェクトは、リーダーシップの在り方、フォローアップの在り方に続くシリーズとして、「パートナーシップ」という言葉に、人材育成上の特別な意味を持たせることを試みました。

すなわち「パートナー」とは、活動や苦楽をともにする「仲間」を意味します。その「仲間づくりの力」、「協力関係を構築する力」を「パートナーシップ」としてこの冊子では位置付けました。そして、同僚同士による人材育成という観点から、「パートナーシップ」を、学校という職場における横系の関係である「同僚性」と同類語であるとみなした上で、人材育成上の課題解決に向けた提言を試みました。

もちろん、「同僚性」の維持・向上を強調することは、教員間の単なる“仲良しグループ”的なつながりを助長するということではありません。なぜなら、教職に就く者は児童・生徒や保護者等に対して大きな使命を負っているからです。したがって私たちが追求する「同僚性」とは、あくまでも「教職の専門家集団としての同僚性」を意味しています。

単に職場やグループ内における人間関係の良し悪しに着目するのではなく、目的達成のために集ったメンバーが、チームとして機能するにはどうしたらよいか、また、同僚同士で協働するとはどういうことなのかを考えながら、ともに働く者としての「パートナーシップ」=「同僚性」とは何か、そしてそれをどのように築いたらよいか、この冊子の追求するテーマです。本書を通して、「働きがいのある職場づくり」を考える契機としていただくことを願っています。

神奈川県立総合教育センター 人材育成プロジェクト

- (i) 教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力(使命感や責任感、教育的愛情)
- (ii) 専門職としての高度な知識・技能
- (iii) 総合的な人間力(豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力)

「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuky o/chukyo0/toushin/1325092.htm

- 「教職の専門家集団としての同僚性」

(注) 他の研究書等では、「collegiality」の和訳として同僚性を用いている。

パートナーシップ＝同僚性を意識する

1 「パートナーシップ（同僚性）」とは

ここ数年、1000名前後の新たな教員が、本県においてその第一歩を踏み出しています。教員の誰もが希望と不安を胸にこのスタート点に立ち、そして、様々な経験を通して一步一步成長していきます。児童・生徒から強い支持を受け、順風満帆で学校の仕事が楽しくてたまらないときがあります。その反対に児童・生徒に自分の意図が伝わらず、苦い思いをするときもあります。教員の仕事は児童・生徒という生身の存在を相手にした、対人援助の割合が大きいだけに、常に自分の努力に見合った結果を生み出せるものではありません。

また、教育課題は時代を通じて常に変化し続けます。教員は児童・生徒の気質、教育内容、教育環境など、その変化に逐次適応しながら、自分自身も成長していかなくてはなりません。学び続ける児童・生徒を育てるためには、まず教員自らが学び続ける主体となっているかどうかが問われます。

学校の教員の「同僚性」を表すものとして、「学校で教員がお互いに相談し・相談される、教える・教えられる、助ける・助けられる、励ます・励まされる、癒す・癒されることのできる人間関係」（浦野 2007）との表現があります。

教員としての営みの大部分は、「学校という職場」において行われます。そして職場では、多くの仲間・同僚等に囲まれています。したがって、職場における同僚同士の関係性は、教員個々の成長に大きく関与しているとも言えます。

ましてやこれからの10年間で、現在50代のベテラン教員の多くが退職し、これまでにないスピードで職場の世代交代が進んでいきます。このことは、教職に携わる専門家集団としてのパートナーシップ（同僚性）を高め、世代間のコミュニケーションを密にしながら仕事に取り組んでいくことが、今後ますます必要となることを示しています。

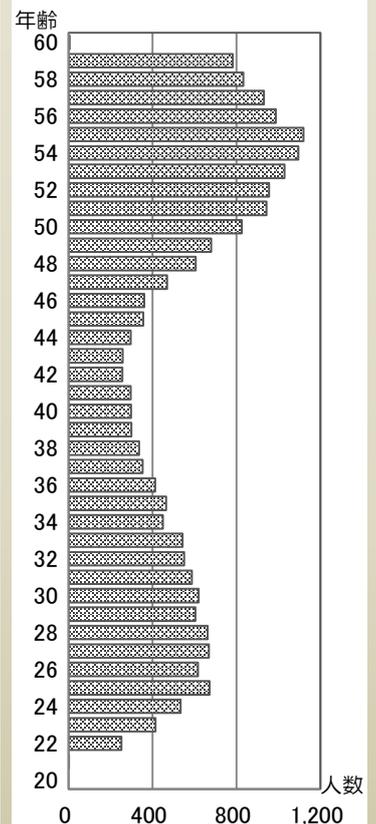
前述の「学び続ける教員像」における「総合的な人間力」として、まずは「同僚とチームで対応する力」が、今まさに求められているのではないのでしょうか。

総合教育センターにおける初任者研修講座受講者数の推移

平成22年度	1037人
平成23年度	1035人
平成24年度	1050人
平成25年度	927人

浦野東洋一ほか編著『開かれた学校づくりと学校評価』（2007）学事出版

神奈川県の県立学校及び政令指定都市を除く市町村立学校で勤務する教員の人数（平成25年度）



平成25年「人事に関する統計報告」を基に作成
神奈川県ホームページ

<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f55/p750295.html>

Column

神奈川県の教員の年齢別人数構成（右のグラフ）

学校での同僚間のコミュニケーションを考えるにあたって、教員の年齢別人数構成についても触れておきたいと思います。右のグラフのとおり、現在の神奈川県の教員の年齢構成では50歳以上の人数が多く、30代～40代の人数が少なくなっています。それによって、全体としては仕事のノウハウなどが伝達されにくくなっている状況があると考えられます。それぞれの職場によって年齢構成は異なり、状況も違うのですが、県全体で年齢によってこんなにも人数が違うというデータは、ぜひ多くの先生方に知っていただきたいと思います。

2 個人及び組織のモチベーションを高めるために

どんな職場でも、働いている人同士が良好な関係性を保てたり、活発な意見交換ができたりのような雰囲気づくりのために、「ほう・れん・そう（報告・連絡・相談）」に代表されるような、日頃からのお互いの声のかけ合いが重要です。声のかけ合いが少ない職場では、困っていることがあっても同僚に相談しにくい雰囲気があるかもしれません。そうした職場では、他者との係わりを避けて自分の担当業務だけをするなど、孤独・孤立といった状態に陥る教職員が出る可能性があります。

そこで、教職員一人ひとりが、「みんな同じ職場のチーム」という意識を持つことが大切になります。同時に、一人ひとりがモチベーションを高く保ちながら仕事に取り組むことも重要なことです。

個々のモチベーションを高めていくための方策として、学校全体でモチベーションを阻害する要因を見つけ出し、それが見つければ、それを取り除くための対策を立てることが、有効と考えられます。

ここでは、仕事に取り組むモチベーションを阻害する要因として想定されるものを、「個人」「校内組織」「(校外の) 社会との関係」の3つの観点で取り上げてみました。

モチベーションの阻害要因

○「個人」の観点

- 仕事の上で認められることや達成感を持てることが少なく、結果として自己評価が低い。
- 業務過多で余裕がない。

○「校内組織」の観点

- 人間関係が希薄である。
- 自分の仕事以外には関与しない風潮が見られる。
- 教職員間の仕事量の偏りなどによる業務の不公平感がある。

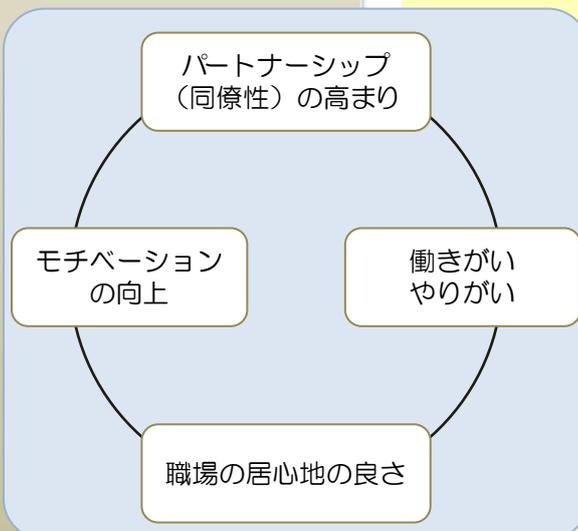
○「社会との関係」の観点

- 学校教育の様々な場面で数値での結果を出すことが求められている。
- 保護者や地域の価値観が多様化してきている。
- 教職員の不祥事のために、教職員への不信感がある。

では、モチベーションの阻害要因を克服し、一人ひとりが、そして職場全体としてモチベーションを高めていくにはどのような手立てが考えられるでしょうか。

基本的には教職員としての原点に回帰して、何よりも「児童・生徒のために」という使命感をあらためて認識し、その使命感を自覚して「どうすれば児童・生徒のためになるのか」を話し合うことで、個人のモチベーションが高まることが期待されます。また、周囲の同僚に対してちょっとした気遣いを持ちながらコミュニケーションを行ったり、同僚と協力して業務に取り組むことを意識的に行ったりすることができれば、パートナーシップ（同僚性）を高められますし、職場全体のモチベーションの向上にもつながっていくでしょう。

こうして、パートナーシップ（同僚性）の高まりが働きがいややりがいにつながり、それが職場の居心地の良さにもつながり、さらに仕事に対するモチベーションも向上し、そのことで同僚性がさらに良い形で発揮されるという、プラスの相乗効果が見込めれば、理想的な職場の実現が見えてくるでしょう。



1 アンケート調査の概要

仕事についての意識や、職場でのコミュニケーションの実態を調査し、パートナーシップやモチベーションの在り方を探ることを目的としてアンケートを実施しました。

実施時期：平成 25 年 8 月

対象：初任者研修講座・新採用養護教諭研修講座・新任栄養教諭研修講座受講者 933 名

10 年経験者研修講座・養護教諭 10 年経験者研修講座受講者 310 名、計 1243 名

方法：総合教育センターで実施される研修の際に受講者にアンケート用紙を配布し、当日中に回収

回収数：初任者研修受講者 904 通 (97%)、10 年経験者研修受講者 300 通 (97%)、計 1204 通 (97%)

2 調査結果と考察

(1) 働きがいのある仕事・職場と、パートナーシップ（同僚性）との関係について ～「教員の仕事への充実感」と「今の職場の居心地の良さ」についての意識～

「教員の仕事に充実感を感じていますか」と、「今の職場に居心地の良さを感じていますか」という質問に対して、初任者・10 年経験者ともに、約 90% が「充実感を感じている」、約 80% が「居心地の良さを感じている」と回答しています。多くの教員が仕事や職場について、働きがいがあると感じていることが分ります。

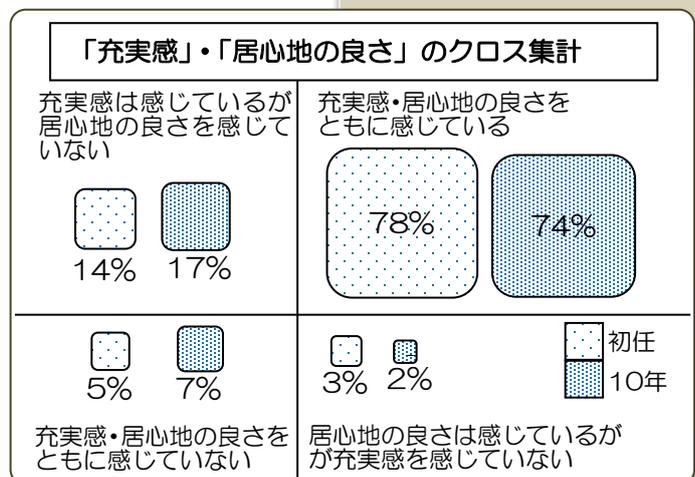
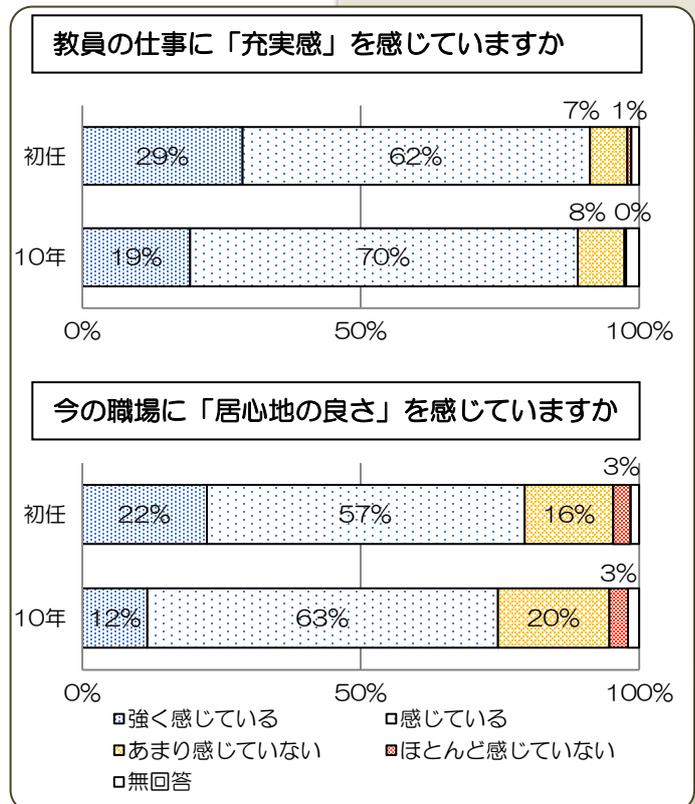
しかし、その一方で「充実感を感じていない」という回答が初任者・10 年経験者でそれぞれ 8% あります。また、「居心地の良さを感じていない」は、初任者 19%、10 年経験者 23% とやや高い数値になっています。このことをどのように考えたらよいのでしょうか。

そこで、この 2 問のクロス集計を行いました。「充実感も居心地の良さも感じていない」は、初任者 5%、10 年経験者 7% でした。

「2：6：2 の法則」（次ページのコラムを参照してください）を引き合いに出して、この数値を「この程度はやむを得ない」と見るか、それともメンタルヘルス対策の面からも「見過ごすことのできない数値」と見るかは、職場に「パートナーシップ（同僚性）」を築く上で、大きな違いを生じます。

もしこの状況が、皆さんの所属校の学級や学年の児童・生徒の実態であれば、「この程度はやむを得ない」と看過することはせず、当該の児童・生徒に何らかの働きかけがなされることと思います。大人と子どもの違いはあっても、教職員の集団でもこのような実態があれば、当該の方に対して働きかけが必要なのではないでしょうか。

集団・組織内での充実感の希薄さや居心地の悪さは、個人としては集団・組織への帰属意識や所属感の欠如に直接関わります。そしてそのことは、その集団・組織全体のモチベーションやパフォーマンスの低下につながりかねないため、早めに対処することが必要だと考えます。



次に、職場の居心地の良さと仕事への意欲との関連をみてみます。「居心地の良さは感じているが充実感を感じていない」という回答が、初任者が3%、10年経験者が2%であるのに対して、「充実感を感じているが居心地の良さを感じていない」という回答が、初任者が14%、10年経験者が17%あります。これも決して少なくない数値です。このような回答の背景には、どのようなことがあるのでしょうか。

仕事の充実感は、個々の教員が自己を高める努力をすることで得られるかもしれませんが、職場の居心地の良し悪しには同僚性が深く関係しています。居心地はあまり良くないが、それを自分の力だけで解決するのは難しいのでそのままにしているといった消極的な姿勢はないでしょうか。

職場環境を良くするのは、その職場の構成員自身です。一人ひとりが、自分自身が職場の主体であることを意識して、アクションを起こしてみることが必要なのかもしれません。身近な存在である同僚に、目を向けてみませんか。同僚とちょっとしたことを話すことができるだけでも、居心地の良さにつながると思います。日常のコミュニケーションから、互いに助け合ったり、学び合ったりする関係へと発展していくことが期待できるのです。

Column

「2：6：2の法則」

人々が集団やグループを構成した場合、自然発生的に、上位層2割・中位層6割・下位層2割に別れるという法則です。ここから2割の上位層がいなくなっても、逆に2割の下位層がいなくなっても、残ったメンバーが再び自然発生的に2：6：2に別れると言われています。

上位層だけを取り出したり、逆に下位層をはずしたりしても、大きな効果が見込めるわけではなく、それぞれの役割を明確にして、活躍の場を与えることが大切であることを示しています。

(2) 職場でのコミュニケーションの状況

～教職について同僚と話したり、助言を受けたりすることの実態と意識～

話す事柄

- ①授業
- ②児童・生徒
- ③校務分掌・グループ業務
- ④教員としての在り方・意欲

について、

話す相手

- 自分より経験の長い同僚
- 自分と同程度の経験の同僚
- 自分より経験の短い同僚
- 管理職

と話すことに
どの程度の「意義」を感じているか、
またその「機会」が多くあったか

4つの事柄について、「誰と」話すことにどの程度の「意義」を感じているのか、また、それぞれの事柄についての「機会」が多くあったのかを尋ねる質問です。話すことの「意義」を感じているのにその「機会」が少ないと感じている回答に注目して、求められているにもかかわらず十分確保されていないコミュニケーションを明らかにします。

「誰と」については「管理職」に高い数値の項目が見られます。初任者の46%が「校務分掌・グループ業務」について、10年経験者の37%が「教員としての在り方・意欲」について管理職と話す機会が少ないと感じています。管理職ともっと話したいという期待があることが分かります。

一方、全般的に「自分より教職経験の長い同僚」との話はできています。先輩教員の果たす役割には大きなものがあることが分かります。それに対して、「自分と同程度の経験の同僚」、「自分より教職経験の短い同僚」とは、話す機会が少ないと意識されています。

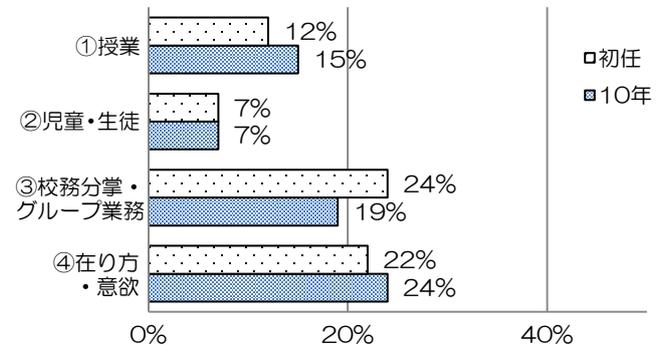
10年経験者では、35%が「自分と同程度の経験の同僚」と「授業」や「校務分掌・グループ業務」について、36%が「自分より教職経験の短い同僚」と「教員としての在り方・意欲」について話す機会が少ないと回答しています。

若手からの中堅・ベテランの先輩教員へのコミュニケーションは、求められていて話もできていると意識されています。後輩と話す機会が少ないという10年経験者による回答の背景には、後輩から求められれば話すけれども、自分からは積極的に話しかけていないという「待ち」の姿勢があるのではないのでしょうか。先輩教員から、声を掛けてみましょう。後輩も話す機会を求めているのです。

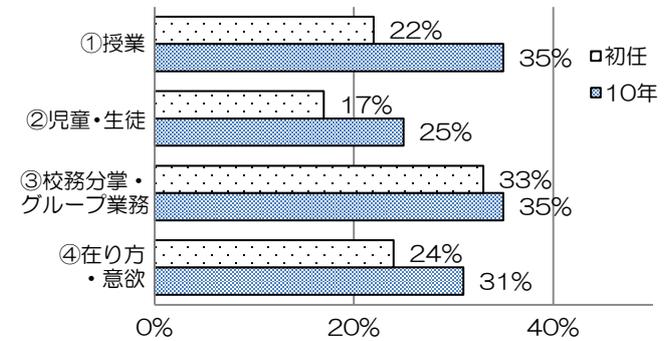
この結果から、多くの人がお互いにもっと話したいと感じていることがうかがえます。コミュニケーションを持つ機会を、意図的・意識的に作りましょう。身近にいる職場の同僚同士、まずは身近な話題から話をしてみてはいかがでしょうか。

話す「意義」はあるが「機会」が少ないという回答の割合

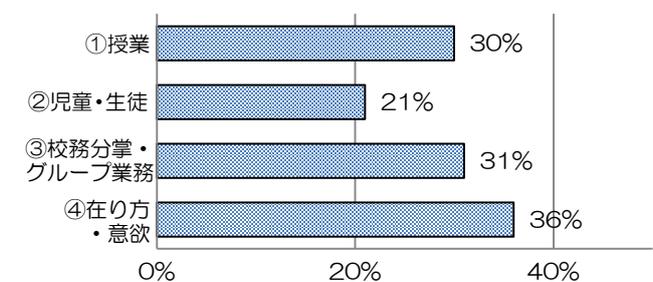
自分より教職経験の長い同僚と話す場合



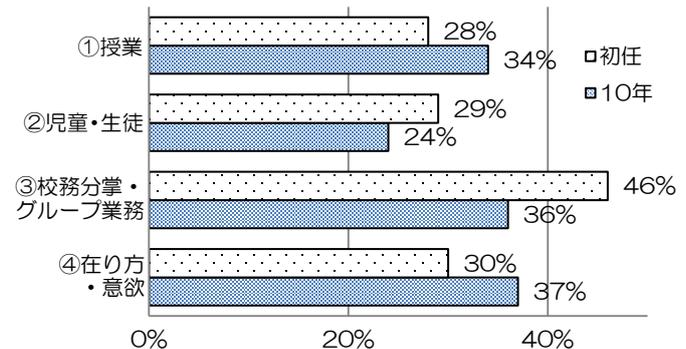
自分と同程度の教職経験の同僚と話す場合



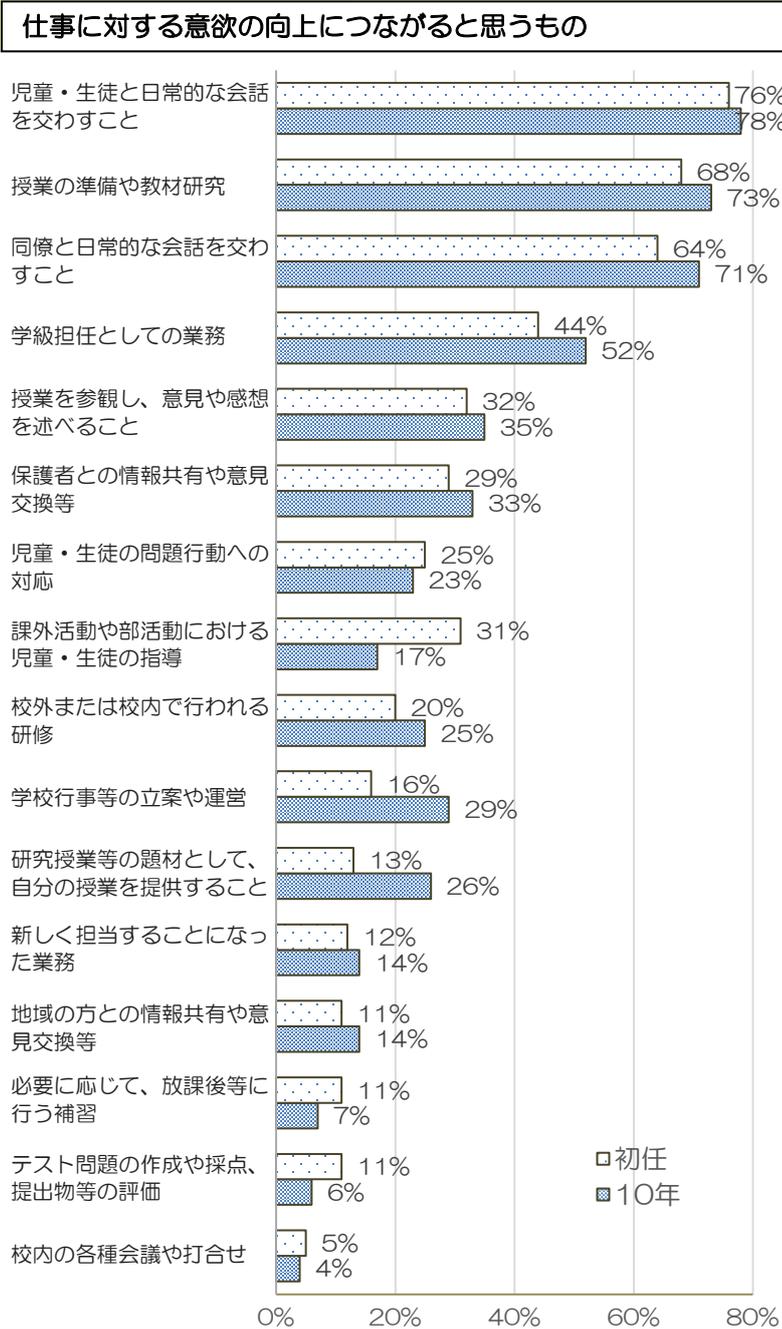
自分より教職経験の短い同僚と話す場合（10年のみ）



管理職と話す場合



(3) モチベーション向上の機会と、阻害要因を明らかにする
～意欲の向上につながる業務～



グラフに示した 16 の事柄や業務のうち、仕事に対する意欲の向上につながると思うものを3つ以上選んでください、という質問です。

初任者も 10 年経験者も、選んだ上位 3 項目と最下位は同じものでした。

上位 3 項目は「児童・生徒と日常的な会話を交わすこと」、「授業の準備や教材研究」、「同僚と日常的な会話を交わすこと」です。これらは、日々の仕事の充実感を実感できる機会、モチベーション向上のきっかけになっている要素と考えられます。

中でも「同僚と日常的な会話を交わすこと」が、児童・生徒、授業と並んで選ばれていることは、職場におけるパートナーシップ（同僚性）の構築が、教職員の意欲向上に大きく関与していることを示しているといえるでしょう。

反対に、最下位は「校内の各種会議や打合せ」です。必要な仕事であるにもかかわらず意欲につながらない、すなわちモチベーションの阻害要因になってしまっているとしたら、話し合いや打合せの在り方には改善が求められます。今、学校で行われている打合せを、関係性を築くためのコミュニケーションの場として見直してみることも、方策の一つとして有効ではないでしょうか。

「授業」についての選択肢では、「準備や教材研究」と「授業を参観し意見を述べる」や「研究授業として自分の授業を提供する」とでは差が大きくなっています。仕事の充実感と職場の居心地についての考察で取り上げた、個人と他との相互関係についての課題が、ここでも見られるとあってよいでしょう。授業については、個人で取り組む「個業」の達成感と比較して、他と力を合わせて取り組む「協業」の成果には期待が低いようです。

一人ひとりが着実に責任を持って職務を遂行することと、他者との良い協力関係で仕事をすることは、別のものではありません。他者に向かって開かれる姿勢を持つということと、パートナーシップ（同僚性）が構築されることは大きな関連がありそうです。また、「コミュニケーション」に関する選択肢では、「児童・生徒、同僚」との会話を重要視している一方で、「地域の方」との情報共有や意見交換については低い数値になっています。地域の方とのコミュニケーションに、あまり意義を見出していないのはなぜなのでしょう。

児童・生徒の成長に関わっているのは、教員ばかりではありません。学校を取り巻く環境が有する力を極力活用して、児童・生徒を育ていこうということは、保護者とはもちろんのこと、地域の方とも良い関係を構築しよう、との意思を持つことからスタートするのではないのでしょうか。外に向かって開かれる対人関係力は、子どもたちばかりでなく、教員にも求められる力の 1 つです。

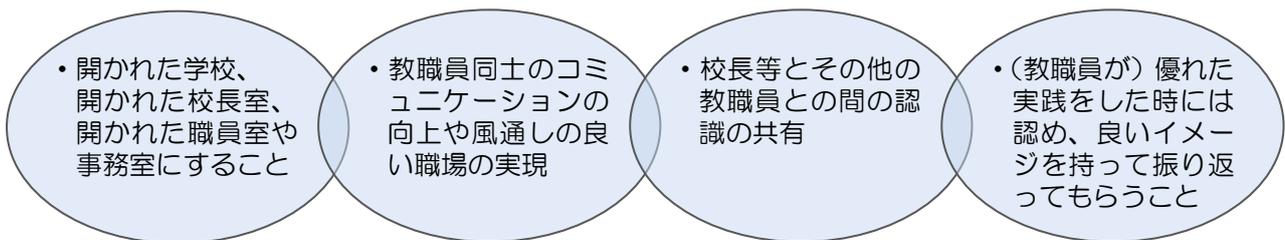
改めて、今なぜパートナーシップ（同僚性）の構築が必要か

1 職場等での人間関係の現状

文部科学省の「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」が平成25年3月にまとめた「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」の中では、教職員のメンタルヘルス不調の背景がいくつかの観点から整理されています。そのうちの一つ、「職場等での人間関係」の項には、次のような記載があります。

- 教員は、同僚の教員に対して意見等を言いにくいことがあり、言いたいことが言えない雰囲気はストレスの原因になっていることもある。また、自分たちの指導等にあまり干渉されたくないという気持ちがあり、職場における人間関係が持ちにくい場合がある。職場での良好な人間関係が十分に形成されず、対人関係上のストレスがある場合には、職場において孤立するようになり、職場における業務やコミュニケーションについて、うまく対応できない状況が生まれやすい。
- 職場での教職員間のコミュニケーションに対して苦手意識を持つようになり、上司や同僚に悩みを相談しづらいと感じるようになり、職場での人間関係が十分に形成されず、メンタルヘルス不調になる場合がある。また、教諭等については、校長等との人間関係が原因となって、メンタルヘルス不調になる場合もある。
- 上司や同僚が、仕事の悩みについて相談を受けた場合、相談者本人のメンタルヘルスを考えるよりも、仕事の仕方等についてのアドバイスが中心になる傾向があり、精神的に問題を抱えている教職員にとって、さらに精神的な負担を感じてしまうことがある。

これらの課題に対する「予防的取組」として、最終まとめでは、



などの必要性を掲げ、職場内の教職員同士の普段からの相談のしやすさ、日頃のコミュニケーション、教職員同士で協力し合って仕事をする雰囲気の醸成が欠かせないと訴えています。

では教職員同士、すなわち同じ職場で働く同僚同士のコミュニケーションを盛んにし、風通しの良い職場を形成するには、どうしたらよいのでしょうか。

2 職場づくりに向けて

「風通しの良い職場づくり」は、どの職場にとっても理想的な職場の在り方の一つとして追求されているものです。しかし多くの職場では、そのことがスローガンとして掲げられてはいても、それを実現するための具体的な方策や実効性のある手立ては講じられているでしょうか。

今、企業では、目標達成に向けて上司が部下を叱咤激励するマネジメントに対し、同じ職場に働く同僚同士、互いに互いを思いやる、「思いやりのマネジメント」とでも言うべきものが注目されてきている、といえます。

それは、具体的には、上司も部下もお互いがパートナーシップ（同僚性）を発揮して相手の立場になって考え、相手がどんな悩みを抱えて職場に来るのか、どんなストレスにさらされているのか、どんな強みや弱みを持っているのかを理解することに努め、相手のことを慮って、相手のためにできることを自ら行う、というものです。このマネジメントが適宜取り入れられれば、職場は徐々に暖かい雰囲気に変わっていくことでしょう。

教職員のメンタルヘルス対策検討会議（文部科学省）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/

○「思いやりのマネジメント」

(株) JTB モチベーションズ
<http://www.jtbn.co.jp/>

○「教職の専門家集団としての同僚性」

○「良好な人間関係」

また、このマネジメントは学校という上下関係が比較的ゆるやかな職場には、取り入れやすい方法なのではないでしょうか。職場の構成メンバーである教職員一人ひとりが「他者のためにできることを行う」ということを意識し合えば、「風通しの良い職場」は、直ぐに実現するはずで、何よりも「働きがいのある職場は、自分たちの手で創る」という意識の有無が、職場の雰囲気の良い悪いを分けるのだと思います。

3 より良い職場の環境づくり

ここまでは、個々の教職員の意識や振る舞いを変えることが職場の活性化に繋がる、ということについて述べてきました。

では、個々の教職員たちの意識や振る舞いが変わる、あるいは変えてみようと思うきっかけは、どのようなものなのでしょう。

(株) JTB モチベーションズが民間企業の若手社員に、「自分を成長させたきっかけ」について聞いた調査では、8割の若手が「身近な先輩や同僚とのやりとりやふれあい」を挙げ、「上司からの励ましやサポート」を挙げた社員も7割に達しています。

また、この冊子作成の基礎資料となった、平成25年度の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教職初任者と10年経験者に聞いたアンケートでは、授業、校務分掌、児童・生徒指導、そして教員としての在り方等に関して、管理職や同僚と意見交換することに意義を感じている教員は大多数に上るものの、その機会が乏しい、との回答が多く寄せられています。

こうした結果からも、教職員たちはホンネでは管理職がもっと意識的に教職員たちの輪の中に入って、共に交わることを望んでいることが伺えます。

4 パートナーシップ（同僚性）の構築から、より強固な協働性の確立へ

すでに記したように、パートナーシップ（同僚性）とは、単に職場の同僚同士仲良くする、ということではありません。学校という場で子どもたちの教育に携わる教職員同士が培う同僚性とは、「専門家集団としての同僚性」でなければいけません。そして、職場の構成メンバーである個々の教職員が皆、「専門家集団としての同僚性」構築の大切さに気付く時、その職場はいつしか強固な協働性の確立へと、大きな一歩を踏み出すのだと思います。

さて、職場の同僚性や協働性の構築には、コミュニケーションの活性化が不可欠です。逆に言えば、コミュニケーションが活発に行われている職場は、すでに同僚性・協働性が備わっている職場ということになります。しかしながら、このコミュニケーションの活性化は、どの職場でも必要であることはわかっている、実際のところはどうもうまくいっていない、という悩みの種になっています。

では、どうすればコミュニケーションが活発に行われるようになるのでしょうか。

円滑なコミュニケーションが交わされる前提には、良好な人間関係が結ばれていることが必要です。人間関係があまり良くない状態では、場合によってはコミュニケーションを重ねれば重ねるほど、関係性により一層ミゾやヒビが入り、距離が離れることを助長してしまいます。

「人間関係を築くためには、コミュニケーションを活発に」と言われることが多いのですが、良好な人間関係が築かれていない中で、いきなり会話を持ちかけても、円滑なコミュニケーションは成立しません。したがって、円滑なコミュニケーションを成立させるためには、まず人間関係の度合いに着目し、そこに問題があれば、いきなり話合いに持ち込むのではなく、関係性の修復に着手することが先決となります。

関係性の修復には、次のことを行うことが有効です。

i. 「相手のために、自分一人で行うことを行う」

これを行うには、前述した「思いやりのマネジメント」の考え方が有効です。相手が望むことは何か、相手がされてうれしいと思うことを見つけて、自ら進んで実行するということです。

ii. 「相手も自分も楽しめることを、一緒に行う」

i のステップを踏んだ後、いきなり懸案となっている仕事の話を持ち出すのではなく、仕事でも余暇の活用でも、共に楽しめ、やりたいと思うことを一緒に行うようにします。一緒に掃除する、昼食を食べる、部活動でランニングする・・・など、必ずしも会話が伴わなくてもよいことを一緒にやる、ということです。こうした段階を踏むことで、次第に相互理解が進み、気が付くと議論ではなく自然な会話・対話が交わされるようになります。

i・ii のステップを踏めば、その後は相手の話を傾聴しつつ、自分の言いたいことも臆せず伝える、という有意義な会話・対話、円滑なコミュニケーションが成り立つことでしょう。

私たち教職員は、すべての子どもたちがいきいきと学校生活を送ってくれることを願っています。しかし、それにはまず、その学校で働いている教職員一人ひとりが、いきいきと教育活動に取り組んでいる、という姿を見せることが重要です。

そのためには、

○日常会話も含め、教職員同士がフランクに話し合える関係性を築くこと

○孤立気味な同僚こそ、会話・対話に巻き込む目配り・気配りをする

○問題を一人で抱え込むのではなく、チームで対処する雰囲気醸成すること

この3点を誰もが意識し、「自分たちの職場は自分たちで創る」という、新しい教職員文化を構築していくことが、何よりも大切となります。

そうした意味からも、パートナーシップ（同僚性）や協働性、そしてその構築を可能にするために一人ひとりの教職員のモチベーションをいかに維持・向上するか、といったことについて、改めて考えてみる必要はないでしょうか。

- 「関係性」
- 「目配り・気配り」
- 「雰囲気づくり」

- 「自分たちの職場は自分たちで創る」

チームビルディング

ここからは、日常の業務の中で、「パートナーシップ（同僚性）」を意識する方法、また、「パートナーシップ（同僚性）」と相関関係にある「教職員個々および職場全体のモチベーション」を意図的に上げる方法等についていくつかご紹介いたします。

1 「チームになる」ということ

「チーム」とは、ある目的を達成するために組織的に編成された集団であり、メンバー個々の持ち味をいかしながら、共通の目的に向かっていく組織のことですが、それは自然に発生し、できあがるというものではありません。そこには意図的な働きかけや仕組みが必要です。こうした「組織」を「チーム」にしていくための取組を「チームビルディング」と呼びます。

では、「組織」はどのようなプロセスを経て「チーム」になっていくのでしょうか。

心理学者のタックマンは、「集団や組織」が「チームになっていく」プロセスを4段階で「タックマンモデル」として整理しています。

プロセス	チームの状態
形成期 (Forming)	メンバーが決定し、チームの目標や課題を共有する時期。 (お互いのことをよく知らない状態)
混乱期 (Storming)	チームの課題を解決するアプローチを模索する時期 (メンバー間で考えや価値観がぶつかり合う嵐の状態)
統一期 (Norming)	チームとしての行動規範や役割分担が形成される時期 (メンバーがお互いの考え方を受容し、関係性が安定する状態)
機能期 (Performing)	チームとして機能し、成果を創出する時期 (チームに一体感が生まれ、チームの力が目標達成に向かう状態)

このモデルは、自分が所属する集団や組織が、現在どういう時期・状態にあるのかということ把握する上で有効だと言われています。特に、このモデルにある「混乱期（Storming）」をどう乗り切るかが、その組織が「単なる仲良しグループ」で終わるのか、「メンバー個々の持ち味をいかしながら、共通の目的に向かっていくチーム」になるのかの境目になります。

大切なことは、「メンバー間で考えや価値観がぶつかり合う嵐の状態」を経た後、組織がより強固に結束できるか、それとも嵐によって瓦解してしまうのか、それが職場における「パートナーシップ（同僚性）」を確立できるかどうかの境目ともなる、ということなのです。

チームビルディングによって、「パートナーシップ（同僚性）」を確立するということは、言い換えれば、「嵐」を避けず、「嵐」にもまれてもひるまない、同僚同士の強いつながりのある組織をつくる、ということと言えるでしょう。

2 学級づくりの手法から学ぶ

学級づくりやクラス経営については、さまざまな考え方や方法がありますが、共通の目標の一つとしては、構成メンバーが相互理解のもと、安心して学習活動に臨める関係性や教育環境づくりが挙げられると思います。そのための手法として、アイスブレイクやアクティビティがたいへん有効であることは言うまでもありません。日頃から児童・生徒の集団づくりのために行っている事々は、教職員の「パートナーシップ（同僚性）」を構築する上でも、効果が十分に見込めるはずで

学校では、日々の教材研究のみならず、児童・生徒指導や保護者等への対応に加え、様々な会議や打ち合わせに多くの時間を費やしている現状があります。全教職員で共有できるまとまった時間をとることは、実際には難しいと思われかもしれませんが、チームビルディングの手法としてのアクティビティは、短時間で行うことができ、しかも大きな効果が見込めるというメリットがあります。

Bruce W. Tuckman
(1938～)

※プロセスの第5段階に
「散会期 (Adjourning)」
を加えることもあります。

チームビルディングには、問題に直面したとき、自己の意志力と行動力でどう適応するかを問われる場面があり、実際の体験を通して自己の行動の変容を促す機会にもなります。アクティビティにおいては、どのように整理すれば問題点を明確にでき、どうすればそれを解決できるかをチームで振り返ることで、「何が良かったのか」「何が悪かったのか」という気付きを得、それを通して、さらなる問題解決に取り組んでいきます。

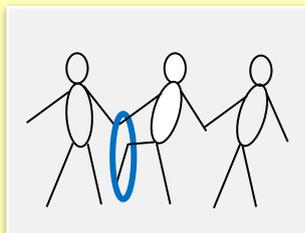
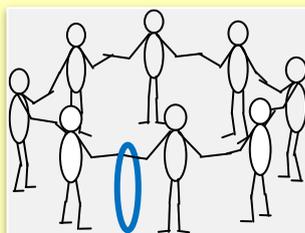
このようにチームで活動する中で、メンバー同士の信頼関係を築くことができるとともに、それまで知らなかった自分を発見することができます。さらに、お互いにサポートし合う関係ができるので、仕事へのモチベーションが高まるのが期待できます。

そこで、ここからは、校庭や体育館などを使わず、校内のちょっとした空間で、またちょっとした時間でできるチームビルディングアクティビティを紹介します。もちろんこれらのアクティビティは、クラスや部活動で児童・生徒に行い、集団における信頼関係を築くことにも有効ですので、ご活用ください。

3 アクティビティの紹介

①フープリレー

- 1 一つの円になるように隣の人と手をつなぐ。
- 2 手をつないだ輪の中にフラフープを入れる。
- 3 隣の人と手をつないだ状態でフラフープを1周させ、どれくらいの時間がかかるか計ってみる。
- 4 計った時間を基に、チームで目標時間を設定する。
- 5 1回目のチャレンジ
(チームで目標時間内にフラフープが1周できるように挑戦する。)
 - 目標時間内に1周できたら、チームで話し合い、さらに短時間の目標を設定する。
 - 目標時間内に1周できなかったら、チームで改善点を話し合う。
- 6 2回目のチャレンジ
(チームで目標時間内にフラフープが1周できるように挑戦する。)
- 7 チームが盛り上がりれば、5～6を繰り返す。



①フープリレー

適正人数 8～10人
所要時間 約15分
準備するもの フラフープ

○フープリレーをただ単に行うと、不器用な人を責め、チーム内に軋轢を生むこととなりますので、十分に配慮する必要があります。

○「フープリレーなんて、子どもじみたこと」と考えるのではなく、積極的に楽しむことができる姿勢が大切です。

こんなとき、こんな場面で・・・

☆「ある一つの仕事に対し、チームでどう取り組めば効率的に進められるか」という場になります。仕事の効率が上がり困っているメンバーに対し、アイデアを出すなどして助ける場を経験します。このとき助けられたメンバーが、別の場面では助ける側に回ることで、さらに効率良く仕事が進むようになるでしょう。

☆アクティビティの後には、メンバー一人ひとりの存在の大切さが実感できます。そこからお互いが認め合い、尊重し合うことができるようになり、「このチームのみんなでなら、困難なことも乗り越えられる」という自信もつきます。信頼関係が構築された中での仕事は、モチベーションも高くなります。

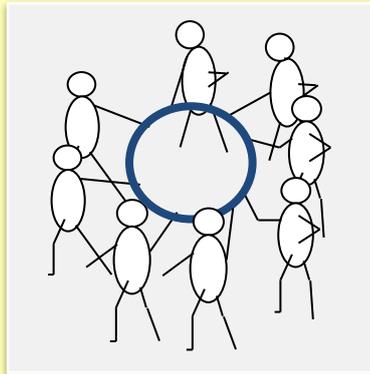
②ヘリウムリング

適性人数 8~10人
所要時間 約20分
準備するもの フラフープ

○「指を離すなよ」「ダメだよ」などとプレッシャーをかけるような言葉を言えば言うほど、ヘリウムリングは上昇していきます。

○ずっと着地できない状態だと、イライラがつのってくることでしょう。このアクティビティも「楽しいか楽しくないか」ではなく、まず童心にかえて楽しむことが大切です。

②ヘリウムリング



- 1 一つの円になる。
- 2 一人ひとりが片手を出し、その手の人差し指にフラフープをのせ、肩の高さあたりでフラフープを水平にする。
- 3 全員の人差し指がフラフープに触れている状態を保ったまま、床面にフラフープを下ろしていく。途中で誰かの指が離れた場合は、本人が申告し、最初の高さからやり直す。どれくらいの時間がかかるか、計っておく。
- 4 計った時間を基に、チームで目標時間を設定する。
- 5 1回目のチャレンジ
(チームで目標時間内にフラフープを床面に下ろせるように挑戦する。)
→ 目標時間内にフラフープを床面に下ろせたら、チームで話し合い、さらに短時間の目標を設定する。
→ 目標時間内にフラフープを床面に下ろせなかったら、チームで改善点を話し合う。
- 6 2回目のチャレンジ
(チームで目標時間内にフラフープを床面に下ろせるように挑戦する。)
- 7 チームが盛り上がれば、5~6を繰り返す。

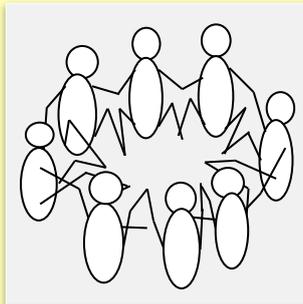
こんなとき、こんな場面で・・・

☆「同じ仕事に一齐に取り組むとき、どうすれば効率的に取り組むことができるか」という場になります。「みんなで一齐に」ということから、他のメンバーを気にかける余裕がなくなったり、仕事の責任が分散されてバラバラになってしまったりすることがあります。チームの思いが本当に一つになっているかどうか確かめたい時は、このヘリウムリングをやってみればすぐ分かります。

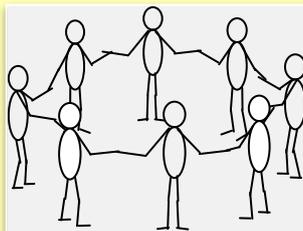
☆うまく下ろせなかった場合には、なぜうまくできなかったかを振り返ります。すると、今まで気付かなかった人間関係が見えてきます。実際にフラフープを使わなくても、常に仮想のヘリウムリングを意識することは大事です。

③エブリバディアップ

- 1 手をつないで、一つの円になるようにすわる。このとき、両隣の人とつま先が触れるようにする。



- 2 円になったまま、全員同時に立ち上がる。どれくらいの時間がかかるか、計っておく。



- 3 計った時間を基に、チームで目標時間を設定する。
- 4 1回目のチャレンジ
(チームで目標時間内に立ち上がれるように挑戦する。)
 - 目標時間内に立ち上がれたら、チームで話し合い、さらに短時間の目標を設定する。
 - 目標時間内に立ち上がれなかったら、チームで改善点を話し合う
- 5 2回目のチャレンジ
(チームで目標時間内に立ち上がれるように挑戦する。)
- 6 チームが盛り上がれば、4～5を繰り返す。

-
- ③エブリバディアップ
適正人数 10人程度
所要時間 約15分
準備するもの なし

○立ち上がる際、お互いに頭をぶつけないように注意してください。

○前の2つのアクティビティに比べると、体力を使います。そのため自分自身の体の疲れ具合が分かります。「肩が凝った」、「足がつった」など、自分の体の状態に気付くことができます。

○アクティビティ後に、お互いの健闘を称えあって、達成感を味わいましょう。

こんなとき、こんな場面で・・・

☆②のヘリウムリング同様、「同じ仕事に一齐に取り組むとき、どうすれば効率的に取り組むことができるか」という場になります。一つのことをチームで呼吸を合わせてやることは、どんなチームにも難しいことですが、とても大切で必要なことでもあります。

☆難しい課題が与えられたとき、初めは到底解決が不可能だと思ったとしても、チームのメンバー同士で本音をぶつけ合いながらアイデアを出し合えば、全員の集中力が高まり、解決策を見出すことができるでしょう。それにより、成し遂げられた喜びや達成感・充実感を分かち合うことができます。

☆この気持ちを職員室でも感じられるようになれば、困難なことにも、チームで協力しながら取り組んでいけるようになるはずです。

協働的な話し合いの場を築く

学校では、各種会議や打ち合せなど様々な話し合いが行われています。しかし、前記のアンケートにおける「仕事に対する意欲の向上につながると思うもの」に対する回答では、「校内の各種会議や打ち合せ」は最下位となっています。業務上、必要なものでありながら、「話し合い」自体がモチベーションの阻害要因として受け止められているとしたら、話し合いの内容や方法を見直してみる必要がありそうです。

話し合いを教職員間の関係づくりの視点で見直し、協働的な話し合いの場を築くことは、パートナーシップ（同僚性）の構築や教職員のモチベーション向上につながります。

1 話し合いのマナー

話し合いの参加者がお互いを認め合って進めていくには、まず、話し合いマナーを守ることが必要です。ここに挙げられている一つひとつは、当たり前のことを述べている印象を受けると思います。しかし、これらを実際に行うとなると難しさを感じるかもしれません。話し合いマナーは相手を尊重した態度を基盤としています。対立や孤立の不安からは積極的な参加は望めません。話し合いマナーを一人ひとりが意識し、組織に浸透させることが大切になります。

では、基本的な話し合いのマナーを次に示します。チェックリストとして活用してください。

話し合いマナーチェックリスト

- ①話し合いの目的と議題内容について理解しておく（役割と責任を理解する）
- ②話し合いの開始時間を守る（遅刻しない）
- ③話し合いの目標達成に努力する（進行状況を把握し課題解決に協力する）
- ④相手の話を集中して聴く（聞き逃さないよう私語は慎む）
- ⑤相手の話は最後まで聴く（途中で話をさえぎらない）
- ⑥必要に応じてメモをとる（相手の発言を要約する）
- ⑦分かりやすい表現で話す（主張の理由と根拠を明確にする）
- ⑧発言は短めで簡潔に行う（発言時間を一人占めしない）
- ⑨議題に沿った話題を提供する（議論のプロセスをふまえて発言する）
- ⑩断定的・批判的な表現を避ける（感情的にならない）

これらの項目は、児童・生徒の話し合い活動でもマナーとして守られるべき内容といえるでしょう。このように、話し合いマナーは協働的な活動のための基盤としてたいへん重要です。

〇つながる場づくり

参加者が活発で積極的に発言・意見交換できる話し合いは、周囲の無理解や反発などがなく、自分の考えや意見を、恥ずかしいと思うことなく素直に話せる場であることが重要です。そのためには、参加者同士の信頼関係が築けるような安全・安心な場づくりが大切になります。

2 話しやすい雰囲気づくり

話し合いがリラックスした和やかな雰囲気の中で行えると、参加者も発言しやすく積極的な態度でいられるでしょう。

話し合いの人数によって雰囲気が変わります。4～5人くらいが意見を交わしやすい人数だと言われていますが、人数が多いときは、場面によって小グループに分け、少人数で話し合う機会を持つなど、活発な意見交換を促すための工夫が考えられます。

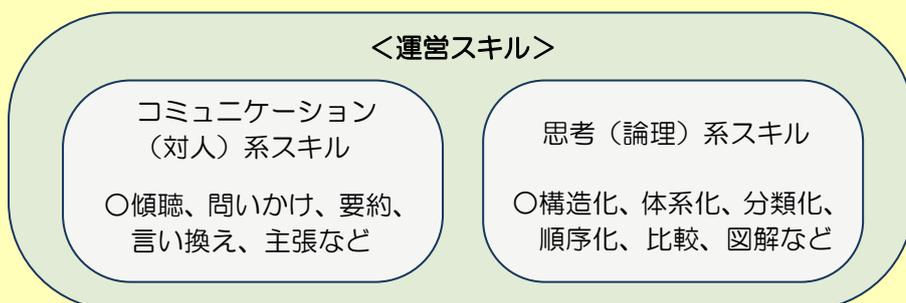
また、机の配置を変えるだけでも雰囲気が変わります。できるだけ近い距離でまとまって話し合えるような机の配置が望ましいです。他にはホワイトボードを囲んで書き込みながら話し合いを行うなどの工夫もあるでしょう。

3 お互いを支援する

話し合いは参加メンバーによるチームワークであると言えます。そのとき、リーダー主導によるチームワークでは、メンバー間の相互作用は限定的にならざるをえません。メンバーの力を引き出すためには、パートナーシップ（同僚性）に支えられた協働的なチームであることが重要です。また、個々のメンバーの力量が高くても、互いの関係が悪くても十分に力を発揮できないでしょう。お互いを支援し合う関係でチームワークに取り組むことが大切になります。より良い話し合いにするためには、相手を支援する協働的で互恵的な参加態度が必要となります。

そこで、ファシリテーションという関わり方が重要になります。ファシリテーションとは集団による知的活動を促進する働きのことを意味します。また、その役割を主に担う人のことをファシリテーターと呼びます。しかし、特定の人だけがファシリテーターの任を担えばよいのではなく、すべてのメンバーがそれぞれの立場で協働的なファシリテーションに務めることが大切です。ファシリテーションを理解して臨むことで、話し合いに効果的で生産的な参加ができるようになり、他のメンバーにも良い影響を与えられるでしょう。

ファシリテーションとしての運営スキルは、「コミュニケーション（対人）系スキル」と「思考（論理）系スキル」に分けられます。（堀 2004）



話し合いの参加メンバーは、相手の発言を聞くだけでなく、思考し応えていく責任があり、議論に広がりや深まりをもたらすことが求められます。この相手への応答責任は、コミュニケーションの基盤であり、かつ協働性を成立させるために必要不可欠なものといえるでしょう。

○みんなでつくる

メンバーの意欲が高くても、お互いを思いやる気持ちで協力し合わないと、対立や孤立を生み、生産的な合意形成に結びつかない話し合いとなります。各メンバーが互恵的な参加姿勢で話し合いに臨むことで、相互作用による相乗効果が期待できます。そのためには、促進的かつ支援的な話し合いへの参加態度が重要になります。

○ファシリテーション

堀公俊『ファシリテーション入門』（2004）日本経済新聞社

○協働的な対話へ

協働的な対話では、問題について考え理解する過程を重視します。話し合いにおいて、メンバー間で相互に作用する意見交換の在り方を大切に運営します。

4 対話による話し合い

話し合いは、会話、対話、議論に大きく分けられます。この内、会話は相手との関係を重視し、共感や交流を目的としており、議論は論理や合理性を重視し、議題の結論や合意を目的としています。そして対話は協働的な活動を重視し、相手とともに探求や相互理解をすることを目的としています。とすれば話し合いは議論に偏りがちですが、対話を取り入れた構成にすることで、参加しているメンバーが議題への深い洞察を得ることができ、合意形成を円滑に進めることができるでしょう。

下のコラムで、対話的な話し合いの手法として「ワールド・カフェ」を紹介します。話し合いへの導入だけでなく、校内研修会でのアイスブレイクや、PTAや地域住民との関係の深化やイベントづくりに取り入れることが考えられます。また、児童・生徒への教育活動（特別活動や総合的な学習の時間など）に取り入れることも有効です。

Column

☆ワールド・カフェ

ワールド・カフェは、実際のカフェでのインフォーマルな会話のように、リラックスした雰囲気の中で、テーマに集中した話し合いができるように工夫されています。また、小グループをより大きなグループと結びつけることにより、直面する重要な課題について、協働的な思考を生み出すことをねらいとしています。

ワールド・カフェではメンバーの組合せを変えながら、4～5人単位の小グループで話し合いを続けることにより、あたかも参加者が全員で話し合っているような効果がえられることに、その特徴があります。

☆ワールド・カフェの基本プロセス

第1ラウンド 20分	テーマについて 探究する	<ul style="list-style-type: none"> 4人ずつテーブルに座って、テーマについて自由に話し合う テーブル中央に模造紙を置き、テーマを用紙の中心に書く 気付いたこと感じたことなどを、模造紙に自由に落書きする
第2ラウンド 20分	アイデアを共有 する	<ul style="list-style-type: none"> 各テーブルに1名のホストだけを残して他のメンバーは“旅人”として別のテーブルに行く。 新しい組合せになったので、改めて自己紹介し、ホストが自分のテーブルでの対話内容について説明する。 “旅人”は、自分のテーブルで出たアイデアを紹介し、つながりを探究する
第3ラウンド 20分	気付きや発見を 統合する	<ul style="list-style-type: none"> “旅人”が元のテーブルに戻り、移動で得たアイデアを紹介し合いながらダイアログを継続する

※状況によって、最後に集合的な発見を全体共有する機会を設定することもあります。

☆参加の基本姿勢

参加に際しては、メンバーの意見を批判するなどの対立的な行動は控え、「カフェ・エチケット」を意識して、話し合いを進めましょう

カフェ・エチケット

- 問いに意識を集中して話し合いましょう
- あなたの考えを積極的に話しましょう
- 話は短く、簡潔にしましょう
- 相手の話に耳を傾けましょう
- アイデアをつなぎあわせてみましょう
- とともに耳を傾けて、深い洞察や問いを探しましょう
- 遊び心でいたずら書きをしたり、絵を描いたりしましょう

引用（一部改変）：香取一昭 大川恒『ワールド・カフェをやろう！』（2009）日本経済新聞出版社

教職員のメンタルヘルス対策とパートナーシップ

1 現状と背景

文部科学省の「公立学校教職員の人事行政状況調査」によると、政令市を含む県内の教員における精神疾患による病気休職者の数は、毎年 150 人前後であり、この数はおおむね全教員の 0.3%弱で、およそ 350 人に 1 人の割合になります。

この冊子の 8 ページでも紹介した「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」（文部科学省）の中で、教職員のメンタルヘルス不調の背景として、教職員の業務量の増加や質の困難化、一人ひとりの残業時間のばらつき等の傾向があることや、教職員の業務の特徴として、一人で多くの業務を担当しなければならないことや、それらを一人で抱え込みやすい傾向があることが挙げられています。さらに、文部科学省委託調査である「平成24年度教職員のメンタルヘルスに関する調査」の結果を基に、業務量の縮減や職員間の人間関係といった、職場環境に関する質問に対して肯定的な回答を寄せた割合が、校長等の管理職で高く、それ以外の教職員では低くなっていることから、両者間で認識にギャップがあることも指摘されています。

「小学校教師の意識についてのアンケート報告書」（日本標準教育研究所 平成 25 年 7 月）では、教師としての悩みをどのように解決しているかという設問に対し、第 1 位は「同僚の教員同士でサポートする」であることから、パートナーシップ（同僚性）の構築に意義があることが分かります。しかし、第 2 位は「自分で解決するしかない」であり、これは「管理職に相談する」（第 3 位）より多くなっており、まだまだ同じ職場で働く者同士のケアの不足がうかがわれる結果となっています。

教員の仕事には児童・生徒や保護者といった対人業務が多くありますが、これは時間をかけたり、熱意を注いだりすれば必ず成果が上がるというものではありません。数値や形で表せるようなはっきりとした成果も見えにくいことから、“バーンアウト症候群”に陥りやすいといったことも、メンタルヘルス不調の背景にあると考えられます。同時に、教職員の仕事には、はっきりと決められた正解がないものが多くあります。自分がしてきた行動が適切であったかどうか迷ったり、不安を感じたりするときもあるでしょう。そんなときに、上司による正当な評価や、相談に乗ってくれる同僚・友人の存在があれば、自己肯定感を高めることにつながり、バーンアウト状態になる前の歯止めにもなります。

日本標準教育研究所
<http://www.gakuryoku.net/>

Column

バーンアウト症候群とは

“バーンアウト症候群”とは、自分が取り組んできた仕事の成果が思うように上がらなかったり、自分が正当に評価されていないと感じたりしている中で、プライベートな部分を含めた自分のすべての行動に一切の自信が持てなくなり、仕事や生活に対する意欲が消えてしまう症状です。それまでの「意欲」という炎が消え、文字通り燃え尽きてしまうように見えることから、「バーンアウト＝燃え尽き」という言葉が使われます。特に医療、福祉、教育などの対人業務に従事する人に多く、日ごろから意欲や熱意にあふれているように見える人ほど陥りやすいと言われています。

日頃から職員同士の円滑で良好なコミュニケーションを確保することは、ちょっとした変化にも気付きやすくなり、バーンアウトの防止にもつながります。まずは、自分のとなりの先生がどんな人なのか、声を掛けてみませんか。

2 予防的取組としてのメンタルヘルス対策

予防的取組としての教職員のメンタルヘルス対策には、次の3点が挙げられます。

①セルフケア

自己管理によるケアです。自らを客観視し、できるだけ安定した気持ちを保つようにすることが基本です。自分が直面しているストレスは何かを知り、そのストレスに対処する方法を習慣化することや、メンタルヘルスの不調や不安を感じたときに相談できる相手を見つけておき、早めに相談すること等が大切です。相談相手は医療機関に限りません。家族や友人、職場の同僚など、身近な相手が考えられます。仕事に係るストレスならば、同僚に話し、分かち合うことで軽減することもあるでしょう。

良好な人間関係がある職場では、同僚が感じているストレスに早く気づき、一緒に解決する手助けができます。また、友人や同僚からの相談に応える経験は、自分がストレスやメンタルヘルスの不安を感じたときに客観的にとらえる助けになるでしょう。

②ラインによるケア

まず、校長による副校長・教頭等への支援、管理職によるグループリーダー（総括教諭）への支援、グループリーダー（総括教諭）から一般教員への支援といった、職場の「縦のライン」によるケアが考えられます。これを充実させることで、メンタルヘルスの不調や不安を感じている教職員の早期発見につなげることができるでしょう。

同時に、校務分掌・学年・教科といった小さいグループにおけるラインケアもあり、これを充実させることは、業務の偏りや個人的な仕事の抱え込みを防ぐことにつながります。「ライン」というと、組織における縦のつながりと思われるかもしれませんが、こうした小集団のような「横のつながり」をも意味しています。

さらに、ベテランと若手の組合せのような、校務分掌・学年・教科等のグループを越えたつながりを「斜めのライン」とすれば、「ライン」とは、職場における縦・横・斜めの教職員同士のつながりのことであると言えます。ですから、学校における「ラインによるケア」を充実させることは、パートナーシップ（同僚性）を構築することに他なりません。

③職場環境の改善

職場の「環境」には、ハードとソフトの両面があります。ハード面では、職員室等の明るさ、清潔さやデスク類の配置の工夫による見通しの良さの確保等が挙げられますが、それ以外にも職員室の一角に授業のことや児童・生徒に関することなど、何でも相談できるようなフリースペースを確保することも有効でしょう。

ソフト面では、何より教職員間の円滑なコミュニケーションが図られることが重要です。ベテランと若手、同年代の教職員同士、その学校に先に赴任した教職員と新たに赴任してきた教職員など、様々な組合せが考えられますが、職場で机を並べている同僚と気軽に話せるような雰囲気にするのが職場環境改善の第一歩といえるでしょう。今回のプロジェクトで初任者と10年経験者を対象に行ったアンケートの結果にも、「同僚と日常的な会話を交わすこと」が、仕事への意欲向上に大きく役立っていることが示されています。

困っている人が相談しやすく、忙しそう人には気軽に声を掛けてあげられる雰囲気が大切です。一人ひとりの教職員が同じ職場の同僚として、良好な職場環境づくりに気を配ることが求められているのです。