

派遣者番号	管R6K04	氏 名	鈴木 健吾
研究主題 —副主題—	ワーク・エンゲイジメントが高まる学校組織に関する研究 —主任教諭を中心とした「ミニ研修」の実施を通して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	金子 一彦
所属	教育庁指導部指導企画課	所属長	藤田 修史

キーワード：ワーク・エンゲイジメント 主任教諭 チーミング チーム学習 組織開発

要旨： 本研究の目的は、組織運営の核となる主任教諭が中心となって、教職員が学習する機会を企画・運営するプロセスにおいて、仕事の課題そのものや人間関係について改善が図られ、組織全体のワーク・エンゲイジメント（以下 W・E）が高まることを明らかにすることである。

この目的を達成するために、主任教諭が中心となって意図的・計画的・継続的に対話型組織開発の実現を目指した。「主任教諭座談会」から「ミニ研修」を実施するサイクルを開発して、アクションリサーチを実施し、その組織改善のプロセスを「チーミング」論の観点から分析した。

その結果、一連のサイクルを通して、全教職員が共通の課題を共有し、具体的な解決策を検討することで組織参画意識が高まった。また、組織全体の学びへとつながる学習の基盤の土台となるチーミングを構築することができ、複合的な要因から教職員の W・E スコアが有意に上昇するということが明らかとなった。

ワーク・エンゲイジメントが高まる学校組織に関する研究
—主任教諭を中心とした「ミニ研修」の実施を通して—

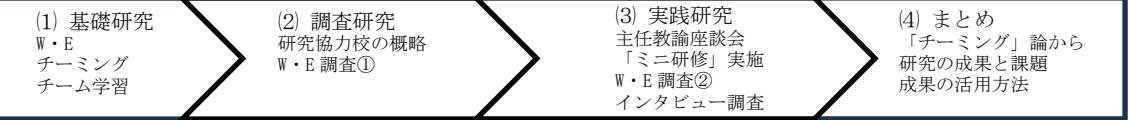
鈴木 健吾

1. 研究の目的

各学校では働き方改革が進められており、在校等時間は減少傾向にあるものの、一方で業務負担の増加やライフ・ワークバランスに問題が生じ、教職員同士のコミュニケーションの円滑化や相談しやすい職場環境の整備に関する新たな課題も指摘されている。

東京都では「主任教諭」が都独自の職層として設置されているが、組織運営の核となる職層であり、学校における働き方改革を推進するうえでも重要な役割を担っている。こうした役割を担う主任教諭が中心となって組織的に学習する機会を企画・運営することにより、組織全体のワーク・エンゲイジメント（以下 W・E）が高まるのではないかと考えた。そのプロセスにおいて、仕事の課題そのものや人間関係について改善が図られ、組織全体の W・E が高まることを明らかにする。

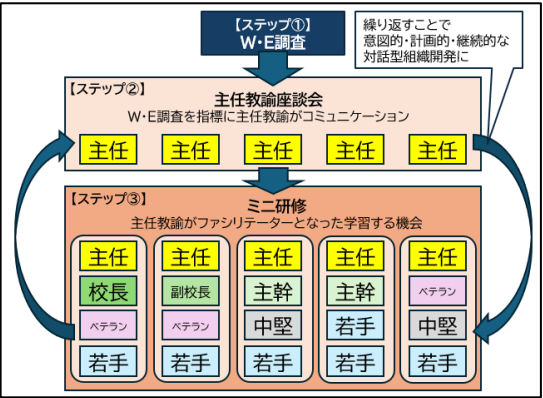
2. 研究の方法



3. 研究の成果

3-1 先行研究

本研究では W・E を「個人の内的要因にとどまらず、ビジョンを共有することや組織化をすることを通して、仕事や職業の資源に対する持続的かつ安定的な状態を捉える概念」と定義付ける。また、エドモンドソン (2014) のチーミングを援用した効果的なリーダーシップの視点から W・E が高まるプロセスを分析する。さらに、センゲ (2011) の「チーム学習」を基に、ファシリテーターである主任教諭が「ダイアログ」と「ディスカッション」の2種類の話し合いを意識して補完的に使い分けることでチーム学習の実現ができると考えた。



3-2 基礎研究

主任教諭が中心となって意図的・計画的・継続的に対話型組織開発を目指す「ミニ研修」を開発した。「ミニ研修」の前に、どのようなコミュニケーションが必要かを検討する「主任教諭座談会」を設定した。(図1参照) また、「主任教諭座談会」から「ミニ研修」を実施するサイクルを2回実施し、意図的・計画的・継続的に学習する場を設定することで、組織改善のプロセスを「チーミング」論の観点から記述・説明することができるようにした。(表1参照)

	視点	研究内容	方法	対象
サイクル①	チーミング	W・E調査①	アンケート調査	全教職員
		主任教諭座談会①	ダイアログ+ディスカッション	主任教諭
		ミニ研修①	主任教諭をファシリテーターとしたダイアログ	全教職員
改善	学習するための組織づくり	ミニ研修調査①	アンケート調査及びインタビュー調査	管理職・主幹教諭 主任教諭・教諭
		主任教諭座談会②	ディスカッション	主任教諭
		ミニ研修②	主任教諭をファシリテーターとしたダイアログ	全教職員
サイクル②	チーミング	W・E調査②	アンケート調査	全教職員
		ミニ研修調査②	アンケート調査及びインタビュー調査	管理職・主幹教諭 主任教諭・教諭
まとめ				

3-3 調査研究

研究協力校において、日本語版 UWES の 17 項目尺度を用いて W・E 調査①を実施した。W・E スコア (n=27, 回収率 100%) の平均値は 57.92 (最大値 102) であり、活力をもって生き生きと働いている教職員が多い一方で、仕事に対して誇りややりがいを十分には感じられていない教職員も少なからずいるのではないかという示唆を得ることができた。

3-4 実践研究 (アクション・リサーチ)

(1) サイクル①

主任教諭座談会①では、W・E 調査①を基に活発な対話が行われ、「どのような環境であれば、もっと働きやすくなるか」というミニ研修①のテーマが決まった。ミニ研修①では、主任教諭がファシリテーターとして、全教職員の考えや思いを引き出すことができた。アンケート調査及びインタビュー調査から、コミュニケーションの促進という成果が見られ、ミニ研修②では、より具体的な学校組織の改善を目指すという方向性が明らかになった。

(2) サイクル②

主任教諭座談会②では、ディスカッションを通して、ミニ研修②のテーマを「行事を振り返り、『やりやすかったこと』と『やりにくかったこと』を共有する」とし、業務に直結できる学習アプローチを選択した。ミニ研修②では、教職員が意見を表明できる心理的安全性の高い環境を醸成することで組織改善につながる意見が多く出され、集団的学習が見られた。W・E 調査②では、研究協力校における W・E スコアの平均値は大幅に向上した。

(3) チーミング論からの全体分析・考察

組織改善のプロセスについて、学習するための骨組み、心理的に安全な場、学習アプローチ、職業的・文化的な境界といったチーミングの視点から全体分析・考察を行った。

4. 研究のまとめと課題

本研究の成果は以下の 3 点である。第一に、組織参画意識の向上である。主任教諭を中心として「ミニ研修」プロセスを構築し、教職員同士が、共通のテーマの下に意見交換できる場を提供することにより、全教職員の組織参画意識が高まった。第二に、組織学習の基盤となるチーミングの促進である。教職員が組織の一員として、今後のビジョンをもって目標達成に貢献するという意識を高めることができた。第三に、W・E の向上である。教職員が共同で課題解決に取り組むことができたことや、知見やスキルを業務に生かそうとすることで、自己効力感を高まった。このような複合的な要因から、組織全体の W・E が高まったということが考えられる。

本研究の課題は以下の 2 点である。第一に、テーマ設定、チーム構成など、様々な要素を組み合わせて、より効果的な組織改善が可能となるため、「ミニ研修」のプロセスの最適化について検討が必要である。第二に、教職員間の負担を増大させることなく、組織的に学んだことを業務に生かす、具体的なアクションプランを考えることが必要になる。

5. 成果の活用方法

- (1) 初任者研修や中堅教諭等資質向上研修において、W・E を指標とした学習する場の開発。
- (2) 校内研修における主任教諭を中心とした意図的・計画的・継続的な学習プロセスの活用。

6. 主要参考文献

エイミー・C・エドモンドソン/野津智子訳 (2014)『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。
ピーター・M・センゲ/枝廣淳子, 小田理一郎, 中小路佳代子訳 (2011)『学習する組織』英治出版。