

もっと

いいチームになるヒント -OJL-



令和2年3月 福島県特別支援教育センター

目 次

本資料について	1
1 チーム力向上のために ～「OJL」とは～	2
2 チーム力向上のための知識・理論	
①自己マスタリー	6
②システム思考	7
③メンタル・モデル	8
④共有ビジョン	9
⑤チーム学習	10
⑥～⑩プラス5要素	11
3 OJLの取組の具体例	
(1) 例1 指導方針の共有を図る場合	12
(2) 例2 チームで話し合う場合	13
(3) 例3 若手教員研修の取組	14
(4) 例4 地域支援センターのチームとしての取組	15
(5) 例5 小学校での特別支援教育の理解と取組	16

参考文献

本資料について

特別支援学校においては、チームティーチングによる授業や、複数での学級運営等、チームで業務にあたることが多くあります。さらに、近年は学習指導要領改訂に伴う教育課程等の見直し、また、教員の大量退職に伴う専門性の継承や働き方改革等の多くの課題を解決するために、学校として組織で対応することが求められています。各学校では各部や学年等チームリーダー（主任等）を中心に取組を進められてきていますが、アイデアの実現や役割分担、足並みの揃え方など、課題解決に向けたチームとしての効果的な進め方に難しさを感じている方も多くいらっしゃると思います。

本資料は、本センター平成28・29年度教育研究「特別支援学校教員の協働による専門性の向上・継承と校内組織の活性化～学び合う学校組織（OJL）への取組～」において取り組んできたチーム力向上のための知識・理論をまとめたものです。この研究では、特別支援学校の様々な場面におけるOJLの視点を生かした研修、授業づくり、校内体制づくり等の取組がなされました。特別支援学校の教員向けの研究を踏まえていますが、チーム力向上については、同じ教育現場である幼稚園、保育所、認定こども園、小学校、中学校、高等学校等の先生方にも参考にしていただける点があると考えています。

資料として掲載したこれらの知識・理論を、多くの先生方（チームリーダー等）に役立てていただければ幸いです。

対象者を、教育現場におけるチームリーダーとなる以下の方々と考えています。

（例）

- ・ 学年主任
- ・ 校務分掌の主任
- ・ 研修グループリーダー
- ・ 合同学習グループリーダー 等

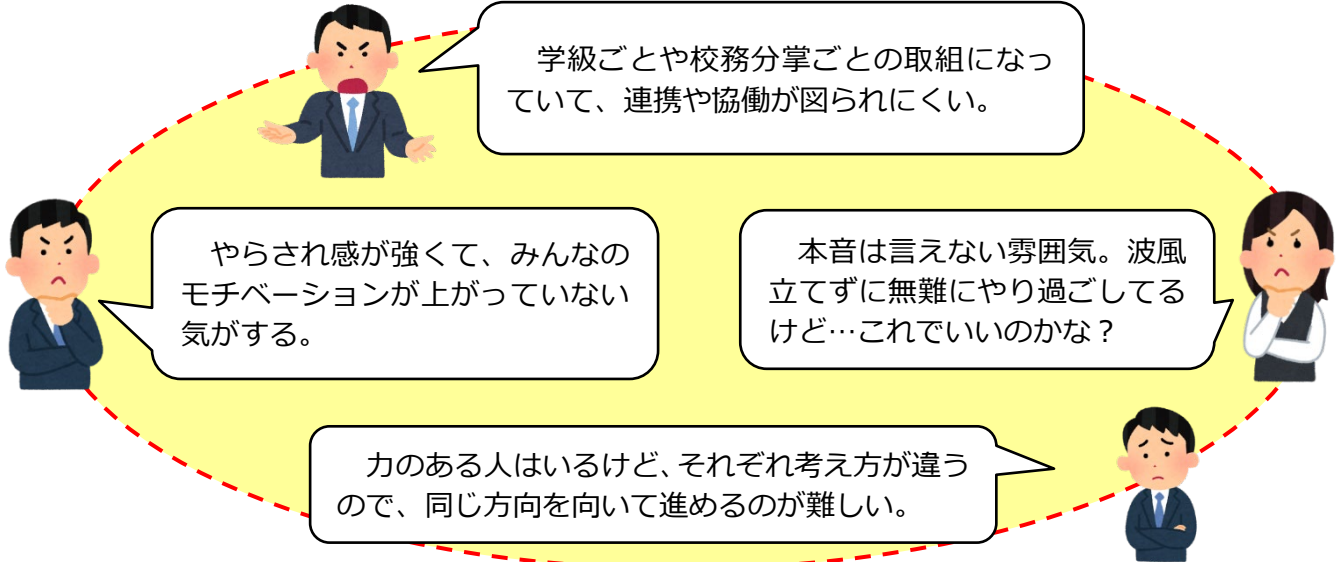
また、本資料の構成は、大きく3部に分かれています。

- 「1 チーム力向上のために」では、本資料で参考に取り上げているOJLについての概要をまとめています。
- 「2 チーム力向上のための知識・理論」では、OJLの要素①～⑩について解説しています。
- 「3 理論を生かした具体例」では、学校現場における具体例を掲載しています。

チームリーダーは、リーダーシップを発揮するとともに、チームメンバーの思いを汲み取り、チームの一人一人がそれぞれの立場や役割において力を発揮できるようにすることがとても大切です。そのための視点を確認するためにご活用ください。

1 チーム力向上のために ～「OJL」とは?～

あなたの学校・チームでは、こんなことはありませんか？



チームって一体何だろう？どうすればいいの？

チームとは、「ある目的のために協力して行動するグループ」のことです。
チーム力は、目的達成に向けた集団としての意識と能力を指します。

重要!

組織・チームの目的の達成に向けて、組織・チームの在り方を見つめ直し、意図的に働きかけることがチーム力向上の鍵となります！

平成 27 年 12 月中央教育審議会から出された答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」の中で、「教員一人一人が他の教員と協働しつつ、学び続けるモチベーションを維持できる仕組みを構築することが重要」と述べられています。

そこで本資料では、組織開発や人材育成に関わる理論として体系化されている「OJL」をもとに、チーム力向上に役立つ知識や理論について紹介します！！

「OJL」とは

「OJL」とは、On the Job Learning の略で、OJTの Training を Learning に替えたものです。「職場における、共感に基づく自律的相互学習を通じて、**職場風土を改善し、個人個人と組織の成長を促す学習プロセス**」と定義しています。

遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007)



「職場風土」とは、いわゆる職場の価値観や慣習、雰囲気などのことです。組織やチーム、それを構成する個人の成長を促すために「職場風土」に着目しているのが「OJL」の特徴です。

OJTとOJLの違い

名称	OJT (On the Job Training)	OJL (On The Job Learning)
対象	個人単位 (個人の能力開発)	組織単位 (学習する組織文化の創造)
関係	上司から部下 (先輩から後輩) への教育	メンバー間の対等な学び合い
対話	モノローグ (教える側と教えられる側)	ダイアログ (双方向対話)
学び方	教育 = 訓練 (トレーニング)	自律的相互学習 (ラーニング)

「OJL」は、学び合いを大切にするんですね!



OJLの組織観 (目指す組織の姿)



「学習する組織」・・・個を尊重しつつ、時代の変化に柔軟に対応し続ける組織

「学習する組織 (ラーニング・オーガニゼーション)」は、MIT (マサチューセッツ工科大学) のピーター・M・センゲらが生み出し普及させた概念であり、理論・手法体系です。それを体系的に示したセンゲの著書『学習する組織*1』は、1990年の初版発行から世界で250万部を超えるベストセラーとなり、ナイキ、ユニリーバ、インテル、VIZA、世界銀行など多くの企業・組織に取り入れられてきました。日本でも、日産、リクルート、JICA (国際協力機構) などで導入され、学習する組織を目指す取組が近年広がっています。

引用: 小田理一郎 (2017) 『学習する組織』入門

時代の変化に柔軟に対応し、個人と組織が成長し続ける組織を目指しましょう!

* 1 : ピーター・M・センゲ『学習する組織—システム思考で未来を創造する』(枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳、英治出版、2011)

「OJL」の10要素モデル

OJLの研修で重視しているポイントが、下記に示した①～⑩の要素です。

<ピーター・M・センゲのオリジナル5要素>	
種類	用語解説
①自己マスタリー	・一人一人が自ら自律的に学び続け、常に自己成長、自己実現へ向かって継続的な改善や努力をすること
②システム思考	・すべて物事はシステムとしてすべて繋がっているというものの見方。したがって、システム内の1つの要素（それはあなたかもしれない）が変化すれば、その影響は相互的に関連したシステム全体に波及するということ。
③メンタル・モデル	・心の深層にある固定観念や先入観に気付き、常にそれらに挑戦し続け、決して防衛的になったりしないように心がけること。
④共有ビジョン	・一人一人のビジョン（思い）を結び付け、対話を通して共有ビジョンにまで高めて、それを共有し、全員がビジョンに対して自覚を持って参加すること。
⑤チーム学習	・組織学習の基本単位がチームである。チーム単位で学習し合ったり、コミュニケーションを通して自然に情報共有ができたこと、学び合ったりすること。

<小野寺, 遠藤 (2007) によるプラス5要素>	
種類	用語解説
⑥ポジティブシンキング	・物事をポジティブに前向きに考えること。 ・人や物事に潜むプラスの側面を見出すこと。
⑦遊び心・ユーモア・笑い	・仕事の中に遊び心・ユーモア・笑いを取り入れること。
⑧ソーシャル・キャピタル	・人々の協調行動を促進することにより、その社会の効率を高める働きをする社会制度であり、具体的には「信頼」「互酬性の規範」「社会的ネットワーク」などのこと。
⑨エンパワーメント	・権限委譲したり、相手を信頼して意志決定などを任せたりして、責任意識の自覚ややる気を引き出したりする働きかけのこと。
⑩OJL コーチング	・学習する組織を作るため、および職場の潜在能力を最大限に引き出すために行われる全ての働きかけ。対人的なレベルでは、傾聴と質問を通じた可能性を引き出す会話を通してなされること。

**この10要素についての理解と実践が大切です。
詳しくは、本資料の①～⑩についての各解説をご参照ください。**

チームの中核的な学習能力

10 要素の全体構造を理解し、実践のポイントを絞りましょう！

【志を育成する力】

個人、チーム、組織が、自分たちが本当に望むことを思い描き、それに向かって自ら望んで変化していくための意識と能力	
①自己マスタリー 個人	継続的に私たち個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させること、忍耐力を身に付けること、そして、現実を客観的に見ること。
④共有ビジョン 集団	「私たちが創り出そうとする未来の共通像」であり、「組織全体で深く共有されるようになる目標や価値観や使命」のこと。

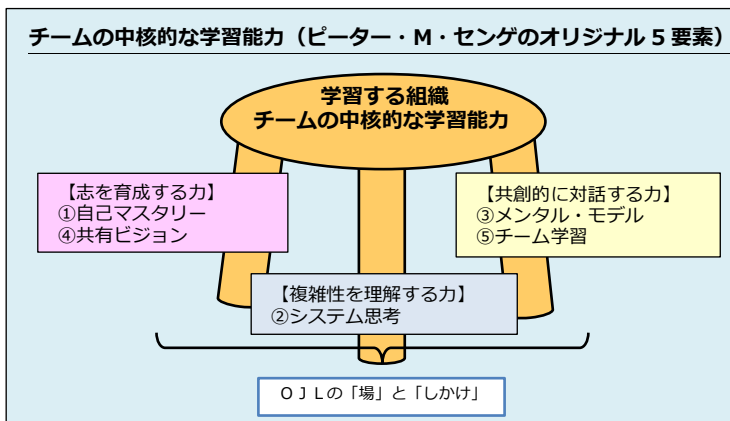
【複雑性を理解する力】

自らの理解と他の人の理解を重ね合わせて、さまざまなつながりでつくられるシステムの全体像とその作用を理解する意識と能力	
②システム思考 個人 集団	出来事をシステムとして捉え、「パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組み」のこと。

【共創的に対話する力】

個人、チーム、組織に根強く存在する無意識の前提を振り返り、内省しながら、ともに創造的に考え、話し合うための意識と能力	
③メンタル・モデル 個人	「私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染みこんだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージ」のこと。
⑤チーム学習 集団	「グループと一緒に、探求、考察、内省を行うことで、自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセス」のこと。

※ 個人 は個人の取組の視点、集団 は集団の取組の視点です。



小野寺・遠藤のプラス 5 要素

- ⑥ポジティブシンキング
- ⑦遊び心・ユーモア・笑い
- ⑧ソーシャル・キャピタル
- ⑨エンパワーメント
- ⑩OJLコーチング

OJLの「場」と「しかけ」

左の図は、3本の脚で支えられている椅子のイメージです。
3つの能力をバランスよく高めることが大切です。
チームの強みと弱みを見極めて意図的に働きかけましょう。



実践と学びの「場」と「しかけ」をつくり、意図的に働きかけることが大切です！

2 チーム力向上のための知識・理論

①自己マスタリー ～自分は何がしたいのか～

自己マスタリーとは？

自己マスタリーとは、個人の成長と学習に関するディシプリン*であり、人生において自分が心から求めている結果（創り出したい未来、創造したいものやこと）を生み出すために、自身の能力と意識を絶えず伸ばし続けることです。

引用：「学習する組織」入門 小田理一郎（2017）



チームを任されたが…、自分のやりたいことと違う…。でも、チーム力向上も言われているし、うまくいかない…。

自分の得意な分野ではなくて…。だからなのか、チームがうまくいかない…。



チェック

自分や組織・チームを振り返ってみましょう！

- 自分やチームの仲間は仕事に対して意欲的に取り組んでいますか？
- チームでどんな成果を求めたいのか、自分はどうかを探究していますか？
- 組織・チームでは、意欲を高めたり、個々の研鑽を支援したりする機会や手法がありますか？

ポイント

【自己マスタリーにおける重要な実践のひとつ】

自分の役職のため、組織の方針のため、仕方なく仕事を行うのは本当の選択ではありません。たとえ、それがきっかけだったとしても、志を築こうとする仕事に向き合うためには、自分のする仕事が周囲だけでなく自分自身にも意味があることを認識して取り組むことが主体的に取り組む姿勢への大きな一歩になります。

＜自分がこれから意識すること、実行することを書いてみましょう！＞



組織が…。チームが…。ではなく、自分が！の姿勢ですね。

*ディシプリン…実践するために学び、習得しなければならない理論と手法の体系を意味する。「規律」「訓練」などと訳されるが、合気道や茶道といった言葉で使われる「道」の意味合いに似ている。

②システム思考 ～「なぜ？」の繰り返しが問題の本質に届く～

システム思考とは？

システム思考とは、現実の複雑性を理解するために、ものごとのつながりや全体像を見て、その本質について考えるディシプリンです。

引用：小田理一郎（2017）『学習する組織』入門



「〇〇が大切だね。」という、同じ結論が何年も続いています。本当に課題解決につながっているのだろうか？

目標を明確にしたのに課題解決につながっていない……。努力はしているのに結果が出ない……。なぜ？

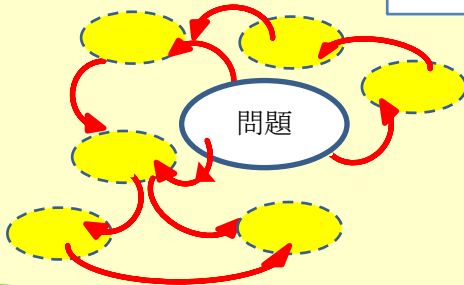


チェック

自分や組織・チームを振り返ってみましょう！

- 問題の部分的な把握だけではなく、原因となる構造を捉えていますか？
- ものがごとが影響し合って変化する複雑性を理解して、問題の全体像を捉えようとしていますか？
- 課題解決に向けて、どの部分にアプローチすればよいか戦略を立てていますか？

システム思考の考え方



何回も「なぜ？」を繰り返すことで、ものごとの構成要素のつながりを明らかにしていくことができます。

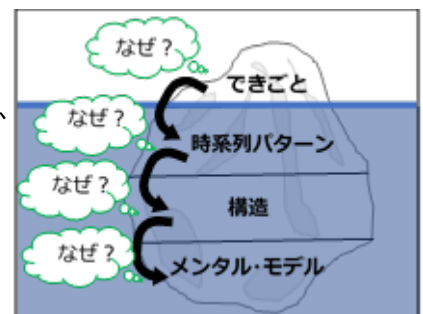
そうすることで、答えがひとつではなく、要素がつながり合って問題が起こっているメカニズムを知ることができ、全体像が見えてきます。

全体像が見えてくると、働きかけるべきポイントが見えてきます。

ポイント

【問題に対しての思考の掘り下げ方（冰山モデル）】

- 1 今問題となっている出来事を明らかにする。できごと
- 2 今問題となっている出来事の前後や関連する事象を整理し、繰り返されるパターンを見つける。時系列パターン
- 3 そのパターンを引き起こしている関係を見つける。構造
- 4 その問題に関わる自身や関係者の意識・無意識の先入観や固定観念、思い込みを見つめ直す。メンタル・モデル
- 5 どの部分にアプローチするか検討する。



<システム思考で問題の全体像を考えてみましょう！>



物事の全体像を把握する。そうすれば、気づかなかったつながりが見えてきます。

③メンタル・モデル ～自分で無意識に決めてつけていませんか?～

メンタル・モデルとは?

メンタル・モデルとは、私たちの心の奥深くに根ざした前提、一般理論、イメージまたはストーリーです。メンタル・モデルは、私たちがどのように現実の世界を解釈し、行動するかを決める際の思考の枠組みとして活用されます。

引用:小田理一郎(2017)『学習する組織』入門



「例年通り」に疑問をもたない
雰囲気があり、チームが活性化し
ない…。

ベテランの先生が意見を言う
と、その後、議論にならない。
気を遣っているのかな…。



チェック

自分や組織・チームを振り返ってみましょう!

- チームの結論を出すときに、先入観や偏見を除いて結論を出すようにしていますか?
- チームの戦略や意思決定、ルールについて、暗黙の前提があるかどうか意識していますか?
- 「この人は、〇〇だから言っても無理。」「あの人の言うことは間違いないから大丈夫。」と、先入観や固定観念で決めつけないようにしていますか?



ポイント



私たちのメンタル・モデルは、しばしば外界の情報の受け止め方に影響し、言動にまで反映します。つまり、私たちは、知らず知らずのうちに「例年通りだから問題ない。」「あの人には…。」「どうせ言っても…。」などの自分の思考の枠組み(メンタル・モデル)に縛られて行動していることがあります。それがチーム内に蔓延していることもあります。その前提をいったん脇に置いて(メンタル・モデルを保留)して、相手の話を聞いたり、伝えたり、状況を見直したりすることが有効です。

<自分や組織・チームにはどんなメンタル・モデルがあるか、書いてみましょう!>



新しい創造は自由な発想環境から生まれます。それが結果的に課題解決への近道となります。

④共有ビジョン ～「私の」から「私たちの」へ～

共有ビジョンとは？

共有ビジョンとは、組織のメンバーが共有して抱く未来への憧憬です。「私たちは何を創り出すのか」、「私たちはどうありたいのか」という問いへの答えです。

共有ビジョンは、個人ビジョンを重ね合うことで築かれます。

引用：小田理一郎（2017）『学習する組織』入門



意味も分からず、言われたから仕方なくやっている仕事もあるけど・・・これでいいのかな？



目的ややり方を丁寧に説明したけど、みんな乗り気ではないような・・・。

チェック

自分や組織・チームを振り返ってみましょう！



- チームで取り組む課題に対して、それぞれのメンバーが、納得し、「取り組みたい」、「解決したい」という気持ちになっていますか？
- お互いの思いや考えを聞き合いながら、チームとしての共有ビジョンをつくる機会や時間を設けていますか？
- チームの目的や目標の達成に向かって、一人一人がどのような役割で、どのような仕事をすればよいのか、具体的にイメージできますか？

ポイント

【共有ビジョンの普及を図るために】

共有ビジョンの普及とは、リーダーによる発表やプレゼン、イベントなどでなされるものではありません。組織・チームの日々の意思決定や行動の中に、共有ビジョンを反映した発言、問いかけを織り込んでいくことが大切です。

また、チームのメンバーに対して、繰り返し自分の信じるビジョンを語りながら対話を積み重ねていくことが、組織・チームのビジョンを共有することにつながっていきます。



<組織・チームのビジョンを共有するために実行することを書いてみましょう！>



そもそも、「私たちの」のビジョンになっていますか？そのために、何ができますか？

⑤チーム学習 ～儀礼的な話し合いで終わっていませんか？～

チーム学習とは？

グループで一緒に、探求、考察、内省を行うことで、自分たちの意識と能力を共同で高めるプロセスです。チーム学習が目指すのは、チームメンバー間の関係性の質を高めて、状況の共通理解や自分たちがチームであるという共通の基盤を築いた「合致（アラインメント）」の状態をつくることです。



話し合っても、お互いに遠慮して…。

引用：小田理一郎（2017）『学習する組織』入門

チェック

自分や組織・チームを振り返ってみましょう！

- 会議では、自分の意見を言っていますか？
- 互いの立場、状況、考えていることを確認して話し合うことを大切にしていますか？
- 自分のこだわっている部分を見つめ直して、よりよい結論を考えていますか？

ポイント

質の高い対話を通してチームの力を高めましょう

話し方と聞き方の4つのレベル

質を高めるポイント

話し方と聞き方の4つのレベル	質を高めるポイント
④ プレゼンシング (生成的な対話) 話し方：対話によって生じた価値観に基づいて話す。 聞き方：立場を超えて聞く。互惠的発展的に考える。	* 意思決定の種類や目的に応じて、②～④のバランスを検討する。
③ ダイアログ (内省的な対話) 話し方：自己内省しながら話す。 聞き方：共感的に聞く。	・ 自分自身の信念、規範等を手放し、新たな価値を創造する。
② ディベート (討論) 話し方：率直に意見を述べる。意見が衝突する。 聞き方：意見の善し悪しを判断する。	・ 見方を変え、意見の違う相手でも、相手の立場で共感的に話を聞く。
① ダウンローディング (儀礼的な会話) 話し方：礼儀正しく、素直な発言や本音は話されない。 聞き方：過去の経験から予測して聞く。	・ 自分自身のメンタルモデル（先入観や思い込み）を保留し、ありのままに聞く。

メンバーたちの話し方や聞き方が変わっていくことによって、話し合いの場そのものが進化していきます。ファシリテーターは、参加者が見方を変え、自身の信念や価値観、立場・役割など、自身が執着していることから離れて考えることができるように、話し合いのルールを設けたり、話し合いのプロセスについて様々な設計をしたりします。

＜対話の質を高めるために何をするか、書いてみましょう！＞



話し方や聞き方の「質」が結論の「質」に関係してきますね。

⑥～⑩プラス5要素～組織活性化の促進要素～

チームの中核的な学習能力に関わる①～⑤の要素を補強し、組織活性化を促す要素がプラス5要素⑥～⑩です。

プラス5要素		
種類	チェック!	自分のできることを考えてみよう
⑥ポジティブシンキング	<input type="checkbox"/> 物事をポジティブに考えられていますか? <input type="checkbox"/> 人や物事の良い面を見えていますか?	【どのように考える?】
⑦遊び心・ユーモア・笑い	<input type="checkbox"/> 遊び心・ユーモアを大切にしていますか? <input type="checkbox"/> チームに笑いや楽しみがありますか?	【どうすると楽しくなる?】
⑧ソーシャル・キャピタル	<input type="checkbox"/> チーム内に信頼関係はありますか? <input type="checkbox"/> 自発的に協力し合っていますか?	【信頼関係のために何をやる?】
⑨エンパワーメント	<input type="checkbox"/> 人に仕事を任せていますか? <input type="checkbox"/> チームのメンバーは、仕事に対しての責任意識や自覚、やる気はありますか?	【何を任せる?】
⑩OJL コーチング	<input type="checkbox"/> 話を聞き、相手の考えを引き出していますか? <input type="checkbox"/> 学び合うための働きかけをしていますか?	【どのように働きかける?】

ポイント

「ポジティブ・シンキング」は、人や物事の良い面を捉え、積極的な行動を促します。ポジティブな感情が、創造性や問題解決、意思決定などに良い影響を与えていると言われています。

「遊び心・ユーモア・笑い」は、仕事への楽しみを持ったり、人を和ませ社会的関係を良好にしたりするなど、組織活性化に重要な役割を担うと考えます。

「ソーシャル・キャピタル」は、人々の信頼関係や規範、社会的ネットワークのことで、協調行動が活性化することで、高い効果を生み出します。人間関係がチーム力の源ということです。

「エンパワーメント」は、権限移譲とも言われ、一定の権限や仕事の遂行方法等を相手にゆだねることによって、責任感や自覚、やる気などを引き出すことにつながります。

「OJLコーチング」は、相手が自ら学ぶことができるような質問や働きかけのことで、相手の考えを引き出すなど、効果的な働きかけが、互いの力を高め合うことにつながります。

これらの「プラス5要素」を意識し実践することが、組織活性化を促進するために大切だと考えます。

3 OJLの取組の具体例

例1：指導方針の共有を図る場合

Aさんは、小学4年生の担任です。学級の児童について、友人関係のトラブルがあり、担任として理由を聞きながら手立てを講じて取り組んでいます。他の教員と連携して指導していく必要があると感じています。

他の教員と、どのように共通理解を図っていけばよいか、悩んでいます。

OJLの場としかけ：児童の実態の可視化と考え方の振り返り

②システム思考

- ・ケース会実施により、話し合いを設定しました。
- ・児童の課題、環境等の事実のみを整理し、整理した項目の因果関係を考えてみました。確認したことは、「トラブルの前の児童や周りの児童の言動」、「これまでの教師の指導とその後の児童の言動」、「トラブルにならないときの児童の言動、教師の指導」、「友達関係において児童ができていることと課題」等です。これらを整理して児童の行動の理由等を考えました。そして、学校でアプローチできそうなことから指導・支援の方針を考えました。



③メンタルモデルの保留

- ・話し合いに当たっては、教師同士、あるいは児童に関して思い込みや決めつけがないかを各自が振り返りました。話し合いでも、互いの意見について理由などを確認しながら受け止めることに努めました。

④共有ビジョン

- ・リーダーは、教員間での話し合いを通して、児童にどのような力をつけたいか、教師はどのような状況で励まし、指導するかについて、意見を踏まえながら確認しました。

ポイント

それぞれの意見が、児童の成長を考えた上であることを確認しながら、指導の段階や目的を確認していくと、連携できる点が増えるかもしれません。

例2：チームで話し合う場合

Bさんは、校務分掌でキャップを任されることになりました。例年どおり、議事進行をしながら、議題を進めて行きますが、特定の人しか話さず、ほとんど意見が出ません。また、決定したこともうまく伝わっていません。

話し合いを活性化させて、みんなが自分事として行動するには、どうすればよいか悩んでいます。

OJLの場としかけ：話し合いの場の設定と話し合い方の工夫

②システム思考

- ・なぜ、特定の人しか話さず、意見が出ないのか、相互の関係や話し合いの進め方、議題の目的など、前提になっているものを考えました。
- ・前提になっているものの、どこに働きかけると効果的か考え、まずはできそうなこと1つを取り組むことから始めました。

(例) 日頃の関係づくりをする 話す場面を設定する 等

④共有ビジョン

- ・自分の部署やチームは何が目的のチームなのか日頃から確認しました。
- ・話し合いを実行に移すまでの段階をチームメンバーで確認し、見通しを共有しました。

⑤チーム学習

- ・会議はファシリテーション（話し合いの促進）を意識して進行しました。

(例) ゴールを明確にする

話し合いのルールを可視化する（プリントに明記する等）

内容をホワイトボード等で可視化する

意見を出し合い、合意形成を図る 等

- ・話し合った内容がどのように進んでいるかメンバー間で時々話題にして確認するようにしました。



ポイント

リーダーが、自身の結論や見通しを持っていることは大切ですが、チームメンバーと見通しを共有しながら、意見をもとに一緒に目的や結論を作り上げていく過程が、メンバーの意識を高めます。

例3：若手教員研修の取組

Cさんは、若手教員の研修担当です。一人一人に実践力をつけてほしいと考えていますが、形式的な研修や研究授業だけでは十分ではないと感じています。若手教員もいろいろな先輩教員から指導されて、どうすればいいのか悩んでいる様子が伺えます。

若手教員も先輩教員も互いに学び合うために、どのように研修を進めればよいか悩んでいます。

OJL の場としかけ：互いの学びを促す場と関係づくり

⑤チーム学習

- ・悩みを気軽に相談できるミニ会議（アシストミーティング）を開催し、自分の悩み事や課題について先輩から意見をもらえる場を設定しました。
- ・若手教員だけでなく、先輩教員など、参加者にとっても自分の考えを整理し、学ぶ場になりました。

⑨エンパワメント

- ・仕事や課題に対する取組の内容や方法についての意思決定を若手教員に任せ、やり遂げられるようにフォローをしていきました。
- ・若手教員の仕事に対するモチベーションを大切に、称賛や励ましなどの声掛けや相談を継続的に行いました。

⑩OJL コーチング

- ・若手教員の思いや考えを引き出す質問や問いかけを心がけました。
- ・先輩教員には対話を通して自分の課題についての気づきを促しました。



ポイント

自分の悩みについて向き合う時間を設定することで、若手教員は具体的な課題解決につながられます。また、若手教員の悩み等を具体的に知ることで、先輩教員はその後も若手教員の立場を踏まえてアドバイスできるようになります。

例4：地域支援センターのチームとしての取組

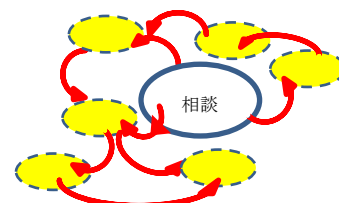
Dさんは、特別支援学校地域支援センター主任をしています。地域支援センターのメンバーの多くは学級担任もしているため、主に校外支援に出る人は限られてしまいます。校外支援に出る人はベテランが多く、支援の方向性等を任せられる部分が多いですが、反面、そのスキルを引き継ぐ人材育成が課題です。

OJL の場としかけ： 事前検討や情報交換等の研修の機会と地域支援の意識づくり

実際に校外支援に出かけなくても、学校支援等に出向く前に係会を設けて話し合ったり、日ごろから地域支援センターのメンバーで支援の視点を考える機会を設けたりすることが考えられます。

③システム思考

- ・相談業務に必要な知識・技能や、確認する情報視点を整理しました。
- ・それぞれの相談の主訴の整理では、「なぜ？」の視点で考えることに努めました。それにより、ほかに必要な情報や、支援の視点等を考えるきっかけになりました。



②共有ビジョン

- ・地域支援センターのメンバーに必要なスキルについて、リーダーが考えた点をメンバーに伝えました。その上で、支援の方策について、できることに取り組むことが地域支援につながるなど、目的や方向性を共有しました。一人一人の意識が高まり、実際に支援に出向く教員も、支援の視点等を事前に確認できました。

⑨エンパワメント

- ・実際に校外支援に出向く教員は、依頼先から確認している事項を整理し、支援の方向性を考えた上で事前の話し合いに臨むことで、責任感が高まりました。また、話し合いを通して、事前の準備では何が必要か考えやすくなりました。
- ・相談に関する知識や情報を互いに発表し合う研修の機会の設定などにより、それぞれが責任感をもって地域支援センター員の役割を考えることができるようになりました。

ポイント

「いつ話し合うか」が学校では大きな課題になりますが、「何を話し合うか」、「どのように話し合うか」の視点も、新たな人材育成の方法に気付くポイントになります。

例5：小学校での特別支援教育の理解と取組

Eさんは、小学校の特別支援教育コーディネーターをしています。特別な教育的支援を必要とする児童の指導・支援に関して、もっと教師間で話し合う場を持ち、話題を共有して児童にみんなでかかわれるようになりたいのですが、先生方の温度差があり、提案しても抵抗感が強いと感じます。話し合いや、決めたことに関する取組もあまり進みません。

OJL の場としかけ：状況把握と雰囲気づくり

③システム思考

- ・ 取り組みたいことに対する教員間の温度差や抵抗感がなぜ起きているのかの状況把握をしました。
- ・ 特別支援教育に関しての先生方の思いを聞き、考えていることや置かれている立場を整理したりして、客観的に状況把握をしました。

②共有ビジョン

- ・ まずは、同じ思いの人を見つけ、一緒に話し合うことの良さを共有していきました。
- ・ お互いの思いを伝え合いながら、児童の困っていることに対して教師ができることを一緒に考え、実行できる仲間を増やしていきました。



①エンパワーメント

- ・ 支援の必要な児童に対してできることや各自の役割を考えました。
- ・ 互いに実施したことを称賛し合い、励まし合うことを実行しました。

ポイント

時間はかかります。焦らずに、互いの立場と役割を意識し、それを理解して見守ったり、相談に乗ったりすることで、互いの苦労や努力を分かち合い、気軽に話し合える雰囲気が生まれます。

参考文献

- 遠藤哲哉・小野寺哲夫(2007)「自治体経営における学習する組織 – 福島県内自治体のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点との統合 –」青森公立大学経営経済学研究第 13 巻第 1 号
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫(2008)「自治体経営における『学習する組織』尺度の基礎研究 – ソーシャルキャピタルを含む 10 因子モデルから OJL 研修の有効性を実証的に検討する –」青森公立大学経営経済学研究第 13 巻第 2 号
- 小野寺哲夫(2017)「学習する組織創造としての OJL ～OJL コーチングの実際～」
- 小田理一郎『「学習する組織」入門』(2017) 英治出版
- 福島県特別支援教育センター研究紀要 31 号 (2018)
- 福島県特別支援教育センター専門研修講義資料 (2019)