

# 教職10年目研修における「教師の対人関係トレーニング」の効果 — 参加者の感想文による分析 —

吉田道雄<sup>\*1</sup>

Effects of “Interpersonal Training” for Ten-year experienced School Teachers

YOSHIDA Michio

(Received November 29, 2017)

## 教員の研修

現職の教員には様々な研修がある。教職に就いた年には「初任者研修」を受ける。これは「新規採用された教員に対して、採用の日から1年間、実践的指導力と使命感を養うとともに、幅広い知見を得させるため、学級や教科・科目を担当しながらの実践的研修（初任者研修）を行うこと」とされている。その対象は「公立の小学校等の教諭等」で「都道府県、指定都市、中核市教育委員会」が実施する。この制度は「教育公務員特例法第23条」に基づくもので、1989（昭和64）年度に小学校教諭から始まり、順次その対象校種を広げていき、すでに30年近くが経過している。

その後、2003（平成15）年度には、「10年経験者研修」が制度化された。これは教職について10年後に受ける研修で、その目的は「個々の教員の能力、適性等に応じた研修を実施することにより、教科指導、生徒指導等、指導力の向上や得意分野づくりを促すこと」とされた。この研修は教育公務員特例法の改正によって、2017（平成29年）年度から「中堅教諭等資質向上研修」とされた。これに伴って対象者と受講時期に関して「在職期間が10年に達した後相当の期間内（抜粋）」とされていたものが「個々の能力、適性等に応じて、公立の小学校等における教育に関し相当の経験を有し、その教育活動その他の学校運営の円滑かつ効果的な実施において中核的な役割を果たすことが期待される中堅教諭等（抜粋）」に変更された。

さらに2009（平成21）年度からは「教員免許更新制度」が導入された。その目的は「その時々で教員

として必要な資質能力が保持されるよう、定期的に最新の知識技能を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すもの」とされている。この「講習」は定められた期間内に受講しなければ免許が失効し、現職の教師であってもその職務が遂行できなくなる。

これらの研修および講習はすべて法律で規定されている（初任者研修および中堅教諭等資質向上研修：教育公務員特例法、免許更新講習制：教育職員免許法）。

こうした中で、筆者は熊本市教育センターが実施する「教職10年経験者研修」において、「同研修」導入当初から教師の「対人関係スキル」と「リーダーシップの改善・向上」を目的とする講座を担当してきた。今年度で15年目になる。この間、実施時期と研修時間には若干の変動があるが、原則として5月、7月、12月、2月に4回の講座が組み込まれている。

## 第1期

筆者は1960年代後半から「組織におけるリーダーシップ・トレーニング」研究に関わり、その開発と実践を進めてきた（吉田 1998, 2010, 2011）。リーダーシップはあらゆる人間集団で生起する現象であるから、すべての集団・組織が研究と実践の対象になる。そこで筆者は教員集団を対象にした「リーダーシップ・トレーニング」プログラムも作成し、その実践と改善の試みを継続していた（吉田 2002a, 2002b, 2009）。こうした中で、熊本市教育センターから「教職10年目研修」の一部を担当することについて依頼を受けたのである。

その主たる目的は、参加者たちの「児童生徒」に対する「リーダーシップ」の改善・向上を図ることであった。ここで4回に亘って実施する講座の「流れ」を説明しよう。なお、各回はその内容に対応した名称を付けている。

\*1 熊本大学大学院教職実践開発専攻：  
860-0081 熊本市中央区京町本丁5番12号  
(熊本大学教育学部附属教育実践総合センター)

### 第1回（5月）「オリエンテーション」（3時間程度）

- ・研修の目的と全体スケジュールの解説
- ・コミュニケーションスキルアップ実習：  
「自分を知らせる，他人を知る」
- ・今後の手続き：  
児童生徒から「先生にしてほしいこと，控えてほしいこと」に関する調査をする。

調査は，児童生徒一人に内容を記入するためのシートを2枚ずつ渡し，自由に記述するよう伝えた。なお特別支援学校では保護者による記述や援助することもあった。なお，記入されたシートは教師が見ることなく封筒等に入れて回収した。

### 第2回（7月）「基礎研修」（3時間程度）

- ・期間中に児童生徒あるいは保護者から収集したシートが入った封筒を開封し，その内容を分析する。
- ・参加者は5から6名のグループに分かれ，シートの分析結果について互いに情報を交換する。
- ・最終的に2学期に児童生徒たちに対して実践する行動目標3点を決定する。

### 第3回（12月）「フォロー研修」（3時間程度）

- ・この研修に参加する前に「基礎研修」で決定した「行動目標」の実践度について，その対象である児童生徒あるいは保護者から評価を受ける。この際には「見えますかシート」と名付けた質問紙を使用し，その内容を見ることなく「フォロー研修」に持参する。
- ・参加者は「見えますかシート」の結果を自ら分析する。
- ・その結果と分析についてグループメンバーと情報を交換し，互いに行動改善に向けたアドバイスをなを行う。
- ・最後に，3学期に実践する行動目標3点を決定する。これを「行動目標のリフレッシュ」と位置づける。

### 第4回（2月）「スタートアップ」（3時間程度）

- ・「フォロー研修」の場合と同様に，参加者は事前に実施した「見えますかシート」を持参する。
- ・ここでも「見えますかシート」をもとに分析を進める。
- ・グループメンバーと情報を交換し，互いにさらなる行動改善に向けたヒントや意見を提出しあう。
- ・最後に，研修全体で学んだことを今後活かすための行動目標3点を決定する。このときは「行動目標のルネッサンス」と呼んでいる。

- ・この最後に当たる研修を「スタートアップ」と名付けたのは，「これが自らの力でリーダーシップの改善に踏み出す『スタート』である」という意味を込めている。

## 第2期

「10年目研修」が制度化された2003年度から2013年度までの11年間は，既述のように「児童生徒に対するリーダーシップ」の向上に焦点を当てていた。その後，2014年度から対象が「職員室におけるリーダーシップ」に変更された。この部分を除けば全体の流れは第1期と同じである。

## 研修参加者の声

本稿では，研修の効果を探るため研修参加者の声を取り上げる。それは参加者が講師に宛てて書いたメッセージであることから，個人的な気持ちが表明されている。こうした視点から「研修効果」を推し量ることも一つの方法だと考えられる。ここでは，その内容を抜粋しながら「研修」についての分析を進める。

1) 私が実践に活かした目標の一つが「先生方とのコミュニケーションを図る」ということでした。今までは対子ども，自分のクラスさえしっかりしておけばという考えでした。年を重ね，他の先生方にアドバイスしたり，相談に乗ったりと，今までとは違うポジションになり，新たな悩みも生まれてきました。しかし，それも「チャンス」とポジティブに受けとめ自分を高め続けなければ思うようになりました。（小学校教諭 女性）

年齢と経験を重ねることで「子ども」だけでなく「職員」に対して影響力を発揮する必要性を自覚したことが表明されている。

2) 自分自身を見つめる，思考，行動を変えていくとは，私にとってとても苦手な分野です。できれば自分に合った方法のまま，ずっとやっていけたらいいと思っています。ここ数年，近い学年と同じ校務分掌を担当していたこともあり，さすがに，ずっとこのままではいけないと思うようになりました。今回，内容は何にせよ行動目標を周りに示したことで，私の意識も少なからず変わりました。今回掲げたチャレンジを忘れないうちに，一歩踏み出したいと思います。（小学校教諭 女性）

基礎研修で決定した「行動目標」を職員室の同僚たちに示した(=宣言した)ことの効果を実感している。その「内容」についての言及はないが「何にせよ」との但し書きがある。目標設定にあたっては「できること」を決めるとの条件が提示される。したがって、その内容は様々であるが、個々の参加者にとってそれなりに達成できると思われるものが多い。それが「成功体験」となり、さらに前に進む動機づけに繋がるのが本質的に重要なのである。

3) この10年、目の前のことだけで精一杯で、あまり振り返ってきませんでしたが、目標を立て周りの先生方から評価をいただいたことで、見えていなかった(見えないようにしていた?)ことに気づくことができました。消極的で表に出るのが苦手な私にとって、リーダーシップを取ることはつらいことでもありましたが、背中を押してもらうことで、周りの先生方との繋がりが強くなった1年でした。来年度も環境がかわってくるので、新たな信頼関係を築いて行きたいと思います。ありがとうございます。(小学校教諭 女性)

この研修がこれまでに自分を振り返る機会になったと感じている。さらに「自分の行動」について「周り(の同僚)」から「評価」され、それによって「背中を押された」のである。個々の評価は様々であるが、基本的に「できること」を決めていることから、多くの評価が「好意的」なものになる。それが新たな行動の変革を引き起こしたとすれば、その「成功体験」が自信に繋がると思われる。

4) 自分と向き合いながら、前向きに参加できました。これまで頑張ってきたこと、これから頑張ろうと思っていることをたくさん見つけることができました。教師生活を心から楽しめている今がとても幸せです。そのことに気づいた10年目研修でした。(小学校教諭 女性)

そもそも現在の状況を肯定的に捉えることができているのだろう。それを研修で確認できたことが喜びの感情を伴って記述されている。これも研修の重要な成果である。

5) この研修で学んだことは「やるのは自分だ」ということです。アクションを起こさせるには自分以外にありません。常に今の自分を客観的に評価しつつ(できないときは同僚の先生方をお願いしながら)自分を振り返り、一步一步前進していきたいと思

ます。(小学校教諭 男性)

アクションを起こすのは「自分である」という自覚が高まってことがわかる。講義では「Never Ending Challenge」のタイトルのもと、「変わるのは自分」であり、それが「周りを変える」といった内容の話をしている。こうした情報提供も参加者の意識に一定の影響を与えていることがわかる。

6) リーダーシップについて自己を省みることができ、仕事をしながらいつも3つの行動目標を気にかけていました。大変緊張感のある、充実した毎日を通ることができました。(小学校教諭 女性)

研修の効果は現実の職場における行動として実現される必要がある。そのためには、「仕事をしながらいつも気にかけている」が欠かせない。行動の変化は、まずは意識し続けることから始まる。それが意識されなくなったとき、その行動は身についたことになる。ここで「緊張感」をもって職場生活を送ったとしている点も注目に値する。それはおそらく「心地よい緊張感」だったと思われる。こうしたなかで獲得された行動の変化は、さらにほかのものへと広がっていくだろう。

7) 大学の時や教員免許講習でも先生の講義をとっていた隠れファンです(笑)! 対人関係トレーニング研修では、自分の期待されている部分や自分に足りない部分がはっきりしたことで、これからの目標が明確になりました。これから学校の中堅の立場として先生から教わったことを生かしていきたいです。先生もまだまだ現役をつらぬいてください!

(小学校教諭 女性)

記述の中にはこうしたユーモアを含めたものもすくなくない。個々の参加者は職場の同僚から「自分に期待される行動」について自由に記述されたデータをもって研修に参加する。それが「自分の期待されている部分や自分に足りない部分がはっきりした」という認識に繋がっている。まさに「生の声」であるから、「目標が明確になった」のは当然なのである。

8) 研修における話の組み立て方も勉強になります。そのなかで、粘着質が必要だということを見ました。先生は非常に粘着質で、丁寧に資料も準備していただき、教師としての資質を向上するために粘り強く研修してくださいました。私は学級の子ども

たちにも先生の粘り強い取り組みの方法をまねしながら、手立てを打っていきたいと思います。

(小学校教諭 男性)

全体としては講師を評価しているのだが、「粘着質」だという表現に違和感があると思われるかもしれない。しかし、こうしたことばが使われた背景には、講師である筆者が研修中に繰り返し使用したことがある。それもいわば「ユーモア」を交えながら「教師であれば粘着質的に多くの物事に興味をもちチャレンジしてほしい」といった意味合いのことを伝えたのである。それが子どもに対する教師の行動に繋がったとすれば、それも研修の成果だと言える。

9) 研修を受けるまで、私の中には「自分のしたいこと」はあったものの、「期待されること」というものがなかったのではないかと思います。自分のやりたいことかそうでないかではなく、期待されていることかそうでないかという視点で見られたことがよかったです。そのことによって、自分の課題を具体的に公に聞いてみる事ができました。自分の課題を「見える化」し、意識し、自分自身という人間を変えていきたいと思います。(小学校教諭 男性)

組織人として「したいこと」だけでなく「期待されていること」の実践も欠かせない。その意味で、この研修では「期待されること」が明確にされるため、他者から見た自分の課題が明確になるのである。それが行動変容への動機づけに繋がっていることがわかる。(小学校教諭 男性)

10) 先生の相手を和ませ笑顔にする態度が対人関係向上のヒントになりました。毎回、私も思わず笑顔になってしまいました。私自身かなりネガティブなので何かあっても自分のため、そして話のネタにしてやるぞという気持ちですごしていこうと思います。(小学校教諭 女性)

講師の態度について評価している。それが「ネガティブ」だと自認している本人にプラスの影響を与えている。こうした研修は、そこで使用する「道具」の役割が大きい。そこで、様々な題材やシートなどが使われる。こうした「道具」に加えて、研修を実施する講師もある意味で「道具的」役割を担っている。同じ「道具」を使っても、「講師」によって参加者に与える影響も異なるのである。人間を「道具」と呼ぶことに抵抗があれば、それを「instrument、(道具)」と読み替えてもいい。このことばは「道具」

に加えて「楽器」の意味がある。教師や講師、さらに一般的にはリーダーは個性豊かな音色を発信する「楽器」だと考えることができる。

11) 先生の話聞くたびに元気になりました。また、自分のコミュニケーション能力を振り返るととてもいい機会になりました。学んだことをしっかり生かしてがんばります。(小学校教諭 女性)

研修は知識や技術の習得だけでなく、新たな行動に踏み出す力を与えることが欠かせない。その意味で参加者が「元気が出た」こと自身が研修の成果として評価することができる。

12) 耳が痛い言葉ほど今自分に必要な言葉であると感じた一年間でした。「この研修は今日からが本番!!」という気持ちをもって、今後の教職生活を全うしたいと思います。みんなとあたたかく関わりながら、自分らしさを発揮してがんばろうという思いでいっぱいです。(小学校教諭 男性)

今後の活動に対する意欲が表明されている。それぞれの研修は講義とグループワークを組み合わせ構成している。このうち講義においてはリーダーシップや対人関係の在り方について様々な課題を取り上げた。そうした中に「自分の耳が痛い言葉」も含まれていたのだろう。これを肯定的に受け止めていることが伝わってくる。なお、「この研修は今日からが本番!!」としているのは、最後の「スタートアップ研修」の際に「スタート」とした理由について伝えたことである。

13) 先生から多くのアドバイスと元気をもらうことができました。職場の中でのミドルリーダーとして自分に求められていることは何なのかを知るとともに自分がやるべきことも明確に見つけることができました。(小学校教諭 男性)

すでに取り上げたものと同様の内容である。教職10年目を超えて「ミドルリーダー」としての役割認識が高まっていることがわかる。また、自分に「求められていること」の発見と「なすべきこと」の実践の繋がりが意識されている。

14) 研修は大変貴重なものであり、また楽しい時間でもありました。「見えてますかシート」はとても勇気がいりましたが、現在の自分を見ることができました。また、先生方に目標を宣言することで、自

分自身も意識しながら行動できました。人に見えるようにするには自分が思っている以上に大きく行動しなければならぬことを痛感しました。自分の目標を知ってもらうことで先生方にたくさん声をかけていただき、自分を知ってもらうことの大切さを感じました。(小学校教諭 女性)

行動目標は周りの人々に「見えること」が重要である。それによって「評価」が得られ、自分の行動が適切に行われているか否かが明らかにされる。ここで「他者からの評価」が求められることから緊張感が生まれ「勇気」も必要になる。しかし目標の実践に力を注いでいけば、同僚である「先生方にたくさん声をかけられる」という体験もすることができる。それが自分の行動変容に対する「勇気づけ」にもなっただろう。

15) 研修で一番学んだことは、自分を振り返ることの大切さです。自分で自分を振り返ることはもちろん同僚の先生方からの意見をいただけたのが有り難かったです。自分をしっかり見つめて、できることを頑張っていこうと思います。(小学校教諭 男性)

ここでも「同僚」からの「意見=期待」、そして「評価」を得たことが研修の学びとして肯定的に受け止められている。研修ではそうした意見や評価を受けて、自分の行動についての「振り返り」が繰り返された。こうしたものが実践的な行動変容をもたらすのである。

16) 研修を通して、たくさんの学びがありました。教師としての自分を変えるきっかけを作って、与えてくださったと思っています。日頃の忙しさを言い訳にして自分を成長させていない面があったと反省し、行動目標を意識して仕事に取り組むことができました。意識して行動すれば自分を成長させてくれるのだと強く感じました。(小学校教諭 女性)

研修では「行動目標」を「意識して」実践に取り組むことを強調した。これをそのまま受け止めて、行動の改善を試み、その成果が同僚から評価されることを体験したと思われる。それによって自分の成長したことが実感できたのだろう。

17) たくさんの宝物をいただきました。先生の笑顔

とお話からパワーをいただき、いつも「明日から頑張ろう!」という力が不思議と湧いてきました。コミュニケーション力、本当に大切です。そして自分自身の心ともコミュニケーションがとれる様、小さな工夫をしていきたいと思います。本当にありがとうございました。(小学校教諭 女性)

研修における講義で「小は大を兼ねる」と題した話をした。それは「小さなことを見つけてほめる(評価する)」ことが信頼関係の確立にあたって「大きな効果」もたらすというものである。さらに「小さなこと」で喜びを見出す力を養うことが「大きな成長に繋がる」といったことも強調した。こうした話の内容をそのまま受け止めて、実践に活かそうという意欲がうかがわれる。

18) グループの先生方と様々な話ができることがこの研修の楽しさでした。先生方の様々な価値観を知れたり、指導法をうかがうことが良い学びとなりました。ありがとうございました。

(小学校教諭 女性)

教師同士の情報交換が行われることもこの研修の大きなメリットである。それは「価値観」という大局的なものだけでなく、「指導法」といった具体的な手法や技術についても実践に活用できるものが得られることにまで広がっている。

## 引用文献

- 吉田道雄 (1998). 対人関係トレーニングの開発と実践に関する研究 広島大学学位論文.
- 吉田道雄 (2002a). 中学校教師を対象にした対人関係トレーニングの試み 熊本大学教育実践研究, 19, 1-11.
- 吉田道雄 (2002b). 教師の対人関係トレーニングと学校組織の活性化 慶応義塾大学出版会「教育と医学」, 50(3), 70-76.
- 吉田道雄 (2009). 教師の対人関係スキルアップ 子供の期待に応える力の育成 慶応義塾大学出版会「教育と医学」, 57(1), 20-26.
- 吉田道雄 (2010). リーダーシップ・トレーニングの設計 トレーニングコースの流れ メヂカルフレンド社「看護展望」, 35(5), 68-73.
- 吉田道雄 (2011). 実践的リーダーシップ・トレーニング 元気で安全な組織づくりの基礎とノウハウ. メヂカルフレンド社.