

学び続ける集団づくりを促進するための実践的な研究 —協働的なセンター内研修の効果に着目した検討—

教務部長 近藤 直樹

キーワード： 心理的安全性 同僚性 対話を重視した協働的な研修

はじめに

令和6年4月、県立教育研修所と県立特別支援教育センターが統合し、兵庫県立総合教育センター（以下、当センターとする）が設置された。当センターの主な事業である研修や研究、教育相談等の事業を主に担うのが指導主事である。

当センターの指導主事は行政職員としての業務がある一方で、教職員に対する研修を企画・運営し、教職員の資質・能力の向上を図るという重要な役割を担っている。本庁各課の指導主事の業務と比べれば、当センターは学校教育に近い業務内容であるが、新任の指導主事にとっては行政の仕事の進め方に戸惑うことが多い。しかし、令和の働き方改革が進む中で勤務時間の管理が厳しくなり、ワークライフバランスが尊重されるようになると、これまでのような勤務時間外での人材育成の方法は通用しなくなり、指導主事同士や上司と仕事以外の話をする時間の確保には工夫が必要である。

そこで、当センターが職員を対象に実施している研修会を活用して、指導主事同士の関係性を良くすることで、効果的なOJTができるのではないかと考えた。良好な関係性を構築するために、職場の心理的安全性を確保することに着目し、対話を重視した研修を実施することで、指導主事の育成や当センターの組織の変容を図る実践に取り組んだ。

1 兵庫県立総合教育センター指導主事の資質向上に関する研修の課題

(1) 教育研修所から総合教育センターへ

当センターの前身である教育研修所は、昭和から平成にかけて教育課題の多様化に対応した組織改編が行われてきたが、基本的には管理部に総務課、企画調査課、教務部に義務教育研修課、高校教育研修課、情報教育研修課が属する2部5課体制で県の教職員研修を担ってきた。

令和6年4月に教育研修所と特別支援教育センターを発展的に統合する組織改編が行われ、管理部、教務部に加え、新たに教育相談部を設置して3部とした。総務課、企画調査課を管理部に、義務教育研修課、特別支援教育研修課、高校教育研修課、情報教育研修課を教務部に、心の教育推進課を新たに設置し、教育相談部に属させ、3部7課体制となった。こうして、教育研修所の事業は「研修」「研究」「情報発信・支援」の3つを大きな柱としていたが、そこに「教育相談」を加え、当センターは4つの事業を担うこととなり、小・中・高・特別支援学校という、すべての校種・教職員に対しての研修と教職員・児童生徒・保護者に対する教育相談を一体的に運営することになった。

当センターの組織が改編され、担当する事業も拡大した。そのため、限られた人的資源で、これまでのように担当課ごとに対応することは困難であり、従来の「課のカベ」を壊し、課を超えて職員が協働して業務を進めることが必要である。そうした柔軟な組織に変えるために、指導主事に対するセンター内研修は重要な鍵になる。

(2) OJTの必要性和その効果的な活用

指導主事として大切な資質・能力を向上させることは重要であるが、その仕事は多岐にわたるため、配置された所属によって求められる資質・能力は大きく異なる。当センターの指導主事においても、直接研修を担当する4つの研修課と研修の企画・調整や学校支援を行う企画調査課とでは、任される仕事内容は異なる。さらに研修を担当する課においても、義務教育研修課と高校教育研修課、特別支援教育研修課では対象となる児童生徒が異なるため、教員研修の内容や進め方も異なることになる。また、情報教育研修課は、情報教育に関する研修以外に、兵庫県教育情報ネットワークの運用・管理も担当しているため、ICTについて高度な専門性が求められる。このように、当センター内でも業務内容は多岐にわたるため、配置された指導主事が業務を覚えて一人前になるにはOJTが重要であることはまちがいない。そのため、従来のOJTを効果的に機能させるには安心して仕事の相談ができる環境づくり、研修講座の企画・運営などの情報を共有して、指導主事が互いに学び合えるような組織づくりが重要であると考えた。

2 研究の方法

(1) 先行研究

学校教育を支援するために、指導主事の資質・能力の向上を図ることが期待されている中で、指導主事に求められる基本的な資質・能力に関する研究や指導主事を対象にした研修プログラムの開発が行われてきた（山内2019、奥山2019、三浦2021、吉田2022）。指導主事の業務は多岐にわたっており、配置された部署によって求められる資質・能力は異なってくる。そのため、教職員の育成指標のように指導主事に求められる資質・能力を分類して、それに基づいた研修を実施することはあまり効果的ではない。持田ら（2020）は、「経験年数の少ない指導主事は汎用性の高い一般的な知識を求める傾向が見られ」ること、「経験年数に関わらず担当業務により、必要とされる内容の優先順位は異なる」こと、また、研修形態としては、「多忙な業務の中で研修の機会を確保するため、現実的な解決策としてOJTの充実が重要視されている」ことを明らかにした。鈴木ら（2019）も、意図的・計画的な指導主事の育成の必要性を指摘しつつも、指導主事の配置先（県教育委員会事務局、教育事務所、教育センター、知事部局など）による職務内容の違いが大きく、それぞれに対応した研修のニーズが異なることを指摘している。

指導主事の育成は、それぞれの業務で必要とされる専門性を高めるために、配置された職場におけるOJTが重要である。OJTが効果的に実施できるかどうかは、新任指導主事が安心して上司や先輩に分からないことを聞くことができるような職場の環境や雰囲気、上司や同僚との人間関係等が影響を与えていると考え、心理的安全性に着目した。

民間企業や学校などにおいて、心理的安全性に着目した研究は盛んに行われ、その成果は蓄積されてきている。指導主事の研修会については、吉田（2022）によれば、「指導主事は、教員から指導主事に移行した初期のキャリアステージにおいて、それまでの職業的アイデンティティを修正し、再構築することが求められる」とし、「そのような時期において、自ら置かれたキャリアの意味を経験者の語りによってとらえ直し、指導主事同士で語り合うことで再構築していく研修」を実施することは指導主事の資質・能力の育成に効果的であるとしている。

(2) 職場における心理的安全性の重要性

エドモンドソン（2014）によれば、心理的安全性とは職場等の特定の状況において、対人関係上のリスクを冒した結果に対する認識と定義される。職場で互いの考えや感情を気兼ねなく発言でき、また率直な発言に対して同僚から拒絶や制裁を受けることがないと確信できるとき、その個人は高い心理的安全性の感覚を抱いている。つまり、職場での異質な意見や価値観を許容する風通しのよい雰囲気や風土を反映した概念である。心理的安全性が確保されていれば、上司や同僚とも気兼ねなく話や相談ができる雰囲気があり、仕事上のミスやトラブルが発生したときでも助けを求めることができる。また、所属課だけでなくセンター全体に心理的安全性が確保できていれば、他課で発生したミスやトラブルなどの情報も共有することができ、組織的に迅速な対応をとることができる。さらに、そうした対応を組織として経験することで、同じようなミスやトラブルを未然に防ぐことができるようになる。

3 対話を重視した同僚性を高めるセンター内研修

(1) 研究の目的

当センターを新しい組織として円滑に運営していくためには、職員間のコミュニケーションは欠かせない。そのため対話を重視したセンター内研修を実施することで、心理的安全性を高め、指導主事同士が目標や成果を達成するために「課のカベ」を超えて協力（協働）する仲間であるという認識を強くして、互いに協力し、相談や助け合いのような行動が自然と行われるようになることを研究の目的とした。また、指導主事同士の会話が増え、仕事の成果やミスを共有するようになれば、それが次の研修の企画・運営などの仕事の改善に結びつくようになる（学習する集団の形成）。このように指導主事同士の心理的安全性や同僚性を高めることで、組織の活性化を図ることができるのではないかと考えた。

(2) 対話を重視したセンター内研修の実施

所属課にこだわらず、すべての指導主事が協働することが理想であるが、実際には「課のカベ」が感じられる。他課との「カベ」を感じるとは、互いの関係の中で心理的に起きるものである。それぞれが自分の仕事を優先することによって葛藤や対立、相手に対する無理解が生まれる。「カベ」があっても当事者間でコミュニケーションがとれていれば回避できるであろうが、そのコミュニケーションが少なくなっている。特にコロナ禍以降は、懇親会等の勤務外の行事が激減している。さらにパソコンを使っている仕事も協働を阻害している。これまでは対外的な交渉等は、電話でのやりとりが主流であったが、メールでのやりとりが増え、同僚の電話を何となく聞いて得ていた仕事の状況がわかりづらくなった。電話での対応を聞いていた隣の同僚に助けられたり、電話を切ってからアドバイスをもらってかけ直したりできていたが、メールではそうはいかない。パソコンに向かって自分の仕事だけに集中し、職場の全体像が把握しにくくなると、全体に対する関心が薄れ、ますます自分の範囲内のことのみに意識が向かい、他者が自分の範囲に入ってくるとやっかいな邪魔者として認識されるようになる。

こうしたことから当センター内の指導主事同士の心理的安全性や同僚性を高め、「課のカベ」を低くするために、対話を重視したセンター内研修を実施することにした。

(3) 令和5年度の取組

ア 研究方法

令和5年度から指導主事同士の同僚性を高め、協働して仕事を進めることができる職場づくりをめざしてセンター内研修に取り組んだ（令和5年度は教育研修所だが、以下、便宜上「センター内研修」とする）。研修の対象は、学校現場から教育行政へと大きく職場環境が変わった新任指導主事7人とし、参加者が主体的、協働的な学びになるようPCAGIP法を取り入れた研修を実施した。PCAGIP法とは、事例提供者が簡単な事例資料を提供し、安全な雰囲気の中で、ファシリテーターと参加者が、その相互作用を通じて参加者の力を最大限に引き出し、参加者の知恵と経験から、事例提供者に役立つ新しい取組の方向や具体策のヒントを見いだしていくプロセスを共にするグループ体験のことである。その場のもつ安全感を大切に、安全な場であるからこそ自分の意見を自由に話すことができ、そのことによって互いの発想を豊かにすることができる。また、何か結論を出すことが目的ではなく、事例提供者が元気になるようなヒントが出れば十分であり、答え（解決の方向性）は事例提供者の中にあると考えている点が大きな特徴である。

経験の浅い指導主事は、今やっている仕事の意味や自分の役割はこれでいいのかという課題にぶつかっていることが多い。PCAGIP法を取り入れたのは、自分の周りにいる援助者に気づき、自分を支援してくれる職場内のネットワークを構築することが目的である。

イ センター内研修の実施

令和5年度は以下の表のとおり、すべての指導主事を対象としたものを含めて5回の研修を実施した。紙幅の都合上、第2回と第3回の研修の内容を記載する。

表 令和5年度センター内研修（対象：新任指導主事 7人）

	実施月	研 修 内 容
第1回	4月	研修所指導主事に求められるもの（講義形式）
第2回	7月	PCAGIP法による事例検討①
第3回	9月	PCAGIP法による事例検討②
第4回	10月	PCAGIP法による事例検討③
第5回	3月	1年を振り返って

(ア) 第2回センター内研修

第2回から第4回はPCAGIP法による事例検討を行った。事例については、新任の指導主事が初めて研修講座の企画・運営を担当した経験から、その研修講座についての振り返りを行った。事例提供者は初めて講座運営を担当するにあたり、「相手（受講者）意識を持って講座の設計」をすることを心掛けて講座運営を行ったという話から始まった。話が進んでいくと、事例提供者から「『相手意識を持って講座の設計』というのは受講者のことだけではなく、同僚や上司に対しても当てはまるのではないか」という発言があり、企画するときの相談や決裁の進め方など、所属課内の指導主事に対するときの意識に話が進んでいった。特に事例発表者が悩んだところ、苦労したところには共感したような発言が相次いだ。

(イ) 第3回センター内研修

第3回のテーマは「受講者に分かりやすく伝えるにはどうすればいいか」とした。事例

提供者は4月から指導主事として講座を担当しているが、研修のテーマやねらいが受講者に伝わっているのかが分からず不安に思っているため、参加者のほとんどが感じていることであった。そのため参加者に共感的に受け止められ、活発な意見交換が行われた。県の指導主事として発言しなければならないというプレッシャーや限られた時間の中でシナリオどおりに進めないといけないというジレンマが多く語られた。こうした話し合いが進むにつれ、「自分たちが学校で行っていた授業と同じではないか」という発言があった。参加者からは自分たちが授業を準備するときと同じで、「自分に落とし込めていない」ものはうまく伝わらず、「自分自身で作ったもの（教材）は自信を持って伝えられる」のではないかという感想が印象的であった。

ウ 令和5年度センター内研修の成果と課題

令和6年3月にすべての指導主事34人を対象に無記名のアンケート調査を実施し、30人から回答を得ることができた。アンケートから「過去ファイルを見て分からないこと」や「担当の研修内容」、「トラブルが発生した時」など、業務上必要なことは所属内、上司、他課を問わずよく相談できているという実態が明らかになった。特に新任指導主事は必ず相談すると回答していた。一方で、新任指導主事は「所属課で職員や雰囲気気が気になるとき」に話や相談がしにくいようであった。また、業務上必要でない限り、上司には話しかけにくい傾向が見られた。他課の指導主事へ話や相談をする機会については、経験豊富なベテラン指導主事ほどよく話をしている傾向が見られ、新任指導主事は他課の指導主事に話しかけるには抵抗があるようであった。全体の回答を見ても、他課の指導主事に話や相談をする機会は少なく、いわゆる「課のカベ」があることが確認できた。特に経験が浅い指導主事ほど「課のカベ」が高い傾向であることが分かった。

エドモンドソン（2012）は、「心理的安全性に最も重要な影響をもたらすのは、一番近くにいるマネージャーや監督者や上司である」とし、心理的安全性を高めるためのリーダーシップ行動をあげている。そこで指導主事同士だけでなく、指導主事と上司との関係性を構築するために、令和6年度も対話を重視したセンター内研修を継続し、指導主事の最も近くにいる監督職である課長・班長を研修対象に加えることとした。

(4) 令和6年度の実組

ア 研究方法

昨年度のアンケート調査の結果をみると、依然として「課のカベ」が課題であることから、研修の対象に当センターのミドルリーダー的立場である研修担当課の課長と班長（主任指導主事の兼務発令）と心の教育推進課の部長補佐兼課長の8人を新たに加えた。さらに新任指導主事グループに昨年度から参加している2年目の指導主事も加え、1～2年目の指導主事のグループを編制した。課長・班長グループと1～2年目の指導主事グループの研修は別々に実施するが、内容は対話を重視した主体的、協働的な学びになるものを取り入れた研修とした。

センター内研修の評価・検証を行うために、初回（5月）、中間（9月）、最終（11月）に研修参加者を含むすべての指導主事に対してアンケート調査を実施し、センター全体の職場環境や指導主事自身の変容を検証することとした。

イ 課長・班長に対する研修

令和6年度は以下の表のとおり、すべての指導主事を対象としたものを含めて6回の研修を実施した。紙幅の都合上、第2回と第3回の研修の内容を記載する。

表 令和6年度 センター内研修（対象：課長・班長 8人）

	実施月	研 修 内 容
第1回	4月	教育センター指導主事に求められるもの（講義形式）
第2回	5月	フリップディスカッション
第3回	6月	ダイヤモンドランキング
第4回	7月	PCAGIP法による事例検討①
第5回	9月	PCAGIP法による事例検討②
第6回	11月	まとめ（研修の振り返り）

(ア) 第2回センター内研修（課長・班長）

第2回は自己理解・他者理解を深めるためにフリップディスカッションを行い、対象者8人全員が参加した。フリップディスカッションとは、与えられたテーマに対して思いや考えたことを短いキーワードにして、フリップ（A4用紙）に書いて紹介し合うという手法である。参加者全員が気軽に話すことができ、多様な価値観や考え方を理解することができるのと同時に、自分自身の価値観や考え方を整理することができるのが大きな特徴である。今回はアイスブレイクを含めて5つのテーマでディスカッションを行った。

アイスブレイクの質問（「私って一見〇〇のように見えますが、実は××なんです」）で職場では見せない意外な姿の話で盛り上がり、本音を話し合える雰囲気がつくられた。

次に「（指導主事から）立場が変わったときに一番戸惑ったこと」というテーマに対して、初めて昇任した者からは「課長と呼ばれること」、「周りの人にどう思われるか」といった不安が語られた。数年経験している者からは「孤独」、「決断すること」、「プレイヤーからマネージャーへ変わったこと」への戸惑いがある一方、「（部下を）育てる意識」の大切さが語られていた。監督職になり、自分自身が変わろうとする努力をしながら、部下の成長を促そうと努力している姿が見られた。

3つ目の「課長・班長として1番大切にしていること」というテーマに対して、「決裁文書の体裁、全体の把握」、「研修の充実と正しい発信」といった実務的なものも見られたが、「思っていることを自由に言える雰囲気づくり」、「課員を認める」、「思考停止しない、させない」といった自分も含めた課全体に対する思いが多く語られた。

4つ目の「総合教育センターになって変えてみたいこと、続けたいこと」というテーマに対して、「変えてみたいこと」では「小中高特の校種ミックスの研修」、「実験・実習会を開く」といった実現可能なアイデアが出された。このアイデアは来年度に向けた講座編成会議で実際に活かされている。その他は「研修や研究の充実」という内容であったが、「充実させる」とはどのようなことかといった部分がそれぞれ微妙に異なっており、具体的な方法はあまり出なかったが、「研修の準備を（他課と一しょに）支え合う」、「他課との連携」という意見もあり、講座運営を実際に助け合っている様子もうかがえた。

5つ目は「そのために、今自分ができること」というテーマを設定し、これまでのテーマで考えてきたことを踏まえて、これから課長・班長として何ができるのかということ話を話した。「他課との連携」、「他課の研修の手伝い」といった話もあったが、多かったのは「お互いの参観、声かけ」、「課に関係のない話をフランクにする場に参加する」といった所属の課や立場に関係なくコミュニケーションをとろうという話が多く出された。

研修後の振り返りシートで、「研修の中で自分の考え（本音）を話せたか」という質問

には全員が「よく話せた」と回答した。研修での新たな気づきとして「他課の課長も同じことを望んでいることが分かった」、「他課の課長に相談や悩みを言ってもよいことを実感し、心強く感じた」というものがあつた。また、研修の中で心理的安全性が感じられたのは「今までの人間関係であつたり、何気ない会話であつたり、笑顔のやり取りであつたりすることに思い当たりました。心理的安全性は一朝一夕にできるものではないとあらためて感じました」という回答があり、自己理解・他者理解を深めることができたと考えられる。

(イ) 第3回センター内研修（課長・班長）

第3回は合意形成を体験してもらうためにダイヤモンドランキングを実施し、7人が参加した。ダイヤモンドランキングは、重要だと思うことを9つ選び、最も重要なことを1つ、その次に重要なことを2つ、中ぐらいに重要なことを3つというように選び、ダイヤモンド型に並べるものである。その際の約束事として①全員の考えを最後まで聞く、②違う考えを否定しない、③多数決で決めない、④少数意見は貴重なのでよく聞く、⑤強く意見を言う人の言いなりにならない、⑥意見を聞いてなるほどと思ったら自分の考えを変えらるということを確認した。合意形成を体験することによって、思いの伝達、相手の考えを尊重することの大切さを考え、思いやり・他者理解を深め、コミュニケーション能力を伸ばすことをねらいとした。

今回の研修のねらいを説明した後、全員で「総合教育センターの指導主事として大切な力」を考えた。個人ワークで付箋に思いつくまま書いていき、KJ法によってグルーピングし、9つの項目を決定した。その後ランダムに2班に分かれて話し合い、それぞれの班でダイヤモンドランキングを作っていた。そのときのダイヤモンドランキングは以下のとおりである。

表 総合教育センターの指導主事として大切な力（課長・班長）

	A班	B班
とても 大切 ↑ ↓ 大切	コミュニケーション	人間性
	忍耐力・専門性	忍耐力・専門性
	マネジメント・調整力・情報収集力	発信力・コミュニケーション・情報収集力
	発信力・柔軟性	調整力・柔軟性
	人間性	マネジメント

課長・班長という立場に関係なく、当センターの指導主事として大切な力は何かということでも話し合った。「発信力」や「柔軟性」という項目が出てきたのは、やはり指導主事として経験を重ねてきたものであると感じた。ランキング項目の「人間性」は2つの班で大きく順位が異なっているが、「人間性」という言葉を内面重視で捉えた班と外見重視で捉えた班の捉え方の違いが出たものであつた。その他の項目については、コミュニケーションとマネジメントの評価が少し異なったが、概ね同じような傾向がみられた。

研修の振り返りでは「それぞれの考えを尊重しながらすり合わせるような話し合いの大切さ」や「同じ言葉でも人によって捉え方が違うことが分かった」というような意見があつた。また、「センター指導主事という視点で考えていたにも関わらず、課長・班長という視点で物事をとらえていることに気づいた」、「立場が近い方同士で話をすることは大変有

益だと感じた」という意見もあり、合意形成を通して思いの伝達、相手の考えを尊重することの大切さを考え、思いやり・他者理解を深めることができたと考えられる。

ウ 1～2年目の指導主事に対する研修

令和6年度は以下の表のとおり、すべての指導主事を対象としたものを含めて6回の研修を実施した。紙幅の都合上、第2～4回の研修の内容を記載する。

表 令和6年度 センター内研修（対象：1～2年目の指導主事 10人）

	実施月	内 容
第1回	4月	教育センター指導主事に求められるもの（講義形式）
第2回	5月	フリップディスカッション
第3回	6月	ダイヤモンドランキング
第4回	7月	ジブンガタリ
第5回	9月	PCAGIP法による事例検討
第6回	11月	まとめ（研修の振り返り）

(ア) 第2回センター内研修（1～2年目の指導主事）

第2回は課長・班長への研修と同様に、フリップディスカッションを実施した。対象者である1～2年目の指導主事10人の全員が参加した。アイスブレイクでは、互いの印象と異なる意外な姿の話で盛り上がり、知らない一面を知ることができていた。

次に「指導主事になって一番驚いたこと」では「文書作成（起案、決裁、紙の使用量の多さ）」、「声を出さない（職場では無駄話をしない、静かすぎる）」といった学校現場と大きく異なる環境に驚き、戸惑っているようであった。また、上司の「ヒアリング」を受けないと仕事を進められないであるとか「自分のペースで仕事ができない」といった行政の世界ならではの話もあげられた。特に新任の指導主事は学校と全く異なる環境にきて、目の前にある仕事をなんとかこなしているという話があり、2年目の指導主事がアドバイスをするような場面も見られた。

3つ目は「担当の仕事で現在一番気になっていること」というテーマに対して、多くは自分が初めて担当する研修講座名がフリップに書かれていた。気になっていることを聞いていると、担当講座の内容について、課内でのヒアリングやその後の部長ヒアリングに苦戦している様子がうかがえた。

4つ目は「指導主事として将来やってみたいこと」というテーマに対して、「研究で得たことを研修で伝えたい」、「自分の関わった受講者が良い方向に転換していくこと」といったセンターの指導主事としての仕事があげられ、「講座の立案から関わって運営したい」など、まずは目の前にあることを正確・確実にやりたいという意見が多かった。

最後に「そのために今、自分ができること」というテーマについて話し合った。「指導主事としての専門性を高めつつ、現場感覚を持ち続ける」、「心に決めたことを自分なりに積み重ねること」といった、学校の教員としての経験を活かした教育行政職員になるという思いが語られたが、今は目の前の仕事で精一杯で、将来のことまで考えられない（想像できない）という感じであった。

研修後の振り返りシートでは「研修の中で自分の考え（本音）を話せたか」という質問には6人が「よく話せた」、4人が「やや話せた」と回答した。研修の感想では「他課の

指導主事の考え方や興味を持っていることを知ることができた」、「同じように苦勞されていることが分かり、自分だけが苦戦しているのではないと感ずることができた」などの記述が見られた。また、他課の指導主事と話をすることがあまりないので「コミュニケーションをとるきっかけ」になったというものも複数見られた。

(イ) 第3回センター内研修（1～2年目の指導主事）

第3回はダイヤモンドランキングを実施し、8人が参加した。課長・班長と同様の流れで、最初に全員で「総合教育センターの指導主事として大切な力」を考えた。その後、2班に分かれて話し合い、それぞれのダイヤモンドランキングを作っていた。そのときのダイヤモンドランキングは以下のとおりである。

表 総合教育センターの指導主事として大切な力（1～2年目の指導主事）

	A班	B班
とても 大切 ↑ ↓ 大切	学校の先生の視点	計画力
	自己管理・専門性	学校の先生の視点・専門性
	視野の広さ・対応力・コミュニケーション力	視野の広さ・対応力・コミュニケーション力
	調整力・計画力	調整力・自己管理
	事務処理	事務処理

経験が浅いメンバーであるので、課長・班長のグループにはなかった「事務処理」という項目が選ばれていた。合意形成の場面では、最初「事務処理」項目が上位にあげられていたが、話し合いが進むにつれて徐々に「学校の先生の視点」「専門性」の項目が順位をあげていった。最終的には上位にランキングされた項目を身につけることができれば、自然と下位の項目も身につけていくのではないかとという方向で話し合いが進み、最終的に合意できていた。話し合いを通じて、現在困っていることや早く身につけたい力などを共有しながら、それぞれの班のメンバーで納得できるランキングができあがった。

研修後の振り返りシートには「自分が最初に思っていた順位と最終的には大きく異なったが、話し合いをすることで納得できるものになった」という合意形成の大切さが記されていた。なかには「自分が指導主事として今何に悩んでいるのか、センターの指導主事として何が求められているのか等に気づくことができた」といった意見もあった。一方で、合意形成の困難さを感じた意見もあり、まだ他課の指導主事との関係性が弱く、本音をぶつけ合うことができる状態ではないのではないかと感じた。

(ウ) 第4回センター内研修（1～2年目の指導主事）

第4回は夏季休業中の研修最盛期であったが、6人が参加した。前回の研修でまだお互いに本音を話し合えていない様子であったので、「自己開示」を目的とした「ジブンガタリ」という研修を実施した。このワークショップは1人7分間で①なぜ教師になったのか、なぜ指導主事になったのかを語る「ジブンガタリ」、②指導主事になってからのモヤモヤ、今仕事を進めているうえでのモヤモヤを語る「モヤモヤガタリ」、③どんな指導主事あるいは校長になりたいか、どんな先生を育てたいかを語る「ミライガタリ」の3つ、つまり過去・現在・未来の自分を語る。その後、聞き手は評価・否定・批判はせずに同じ目線で一緒に悩み、考えるシェアの時間を7分程度実施するという方法である。これは自分を語ることで自分自身を見つめ直し、より深く自己理解が進み、さらに自分の話を仲間に聞い

てもらふことで他者から承認されたと感じ、互いの関係の質を高めることができる。この一連の経験はまさに心理的安全性を体感することであり、仲間のために協力しようという意欲が高まることが期待される。

行政経験が浅い指導主事であったので、将来管理職になったら何がしたいかということ はあまり多く語られていなかったが、現在抱えている「モヤモヤ」については、聞き手も大いにうなずき、共感を得ている場面がしばしば見られた。いちばん多く語られたのが過去の自分であった。特に「なぜ指導主事になったのか」については、互いに知らなかったことばかりで、興味深く聞いていた。

研修後の振り返りシートでも「日々の業務に追われて初心を忘れていた」という意見が多く寄せられ、「他のメンバーがどういった経緯で教師や指導主事になったのかという思いを知ることができた」ことは研修の大きな成果であると感じており、これからの人間関係に好影響を与えることを確信できた。

4 センター内研修の評価と受講者の変容

(1) 調査時期及び調査方法

ア 調査時期及び対象者

令和5年度3月に、センター内研修の評価と来年度の取組を検討するために、課長・班長を含む指導主事34人に対して、無記名のアンケート調査を1回実施した。

令和6年度も課長・班長を含む指導主事35人に対して、無記名のアンケート調査を5月、9月、11月の3回実施した。また、センター内研修参加者については、研修実施後に振り返りシートを回収した。

イ 調査方法

すべての指導主事に対する調査はアンケートフォーム作成ツールを活用してアンケートを実施した。令和6年度については、令和5年度の質問項目に心理的安全性を測る項目を追加したもので実施した。センター内研修の参加者に対する振り返りシートもアンケートフォーム作成ツールを活用し、記名したものを回収した。

(2) 調査内容

ア アンケート調査

アンケート調査については年齢・経歴などの基礎的な項目、仕事を進める上で相談する相手（所属課の指導主事・所属課の上司・他課の指導主事）ごとに、それぞれ相談する内容を6つの具体例などについて4件法で実施した（「その他」であれば自由記述）。また、「指導主事としての仕事の進め方」や「チームとして仕事に取り組むために大切なこと」については自由記述による回答とした。また、令和6年度のアンケート調査では、エドモンドソンの「7つの質問」を参考にして作成した心理的安全性を図る7項目を追加し、4件法で実施した。11月に実施した最終のアンケート調査では、センター全体や所属課において「今年度4月と比べて雰囲気に変化を感じ」たことを記述回答する項目も追加した。

イ ふり振り返りシート

令和6年度のセンター内研修では、実施後にふり振り返りを実施した。課長・班長グループと1～2年目の指導主事グループともに質問項目は同じで、5件法で実施した。また、「話し合いで得られた気づき」や「学んだことを活かしてやってみようと思ったこと」については記述による回答とした。

最後の研修については、これまでのまとめの意味から「心理的安全性を高めるために今

日から始める私のワンアクション」、「自分が成長した（変わった）と思うこと」や「所属課やセンター全体で変わったと感ずること」という自由記述の項目を追加した。

ウ 倫理的配慮

本アンケート調査は、当センターで行っている研究事業に準じ、本研究の目的以外にデータを使用しないこと、アンケートの回答により、個人名、所属課等の特定はできないこと等を伝えた上で調査の依頼を行った。アンケートの依頼・回収のやりとりに関しては、課長・班長を通さず個人に対して直接メールで実施し、アンケートの回答は任意であり、回答したくない場合は回答しなくてもよいことも伝えた。

(3) 調査の結果

ア アンケート調査の結果

令和5年度に1回、令和6年度に3回アンケート調査を実施した。調査は課長・班長を含む指導主事35人に対して、無記名のアンケート調査を実施したが、紙幅の都合上、研修対象である課長・班長8人と1～2年目の指導主事10人を分析の中心とする。

課長・班長が所属課の指導主事に話や相談をするのは、5月調査と比べるとほぼすべての項目でよく話や相談ができていく傾向が見られた。8人中7人が「よくある」、「ややある」という回答が増加し、1人はあまり変化がなかった。指導主事は話や相談をする項目ではやはり「トラブルが発生したとき」が多かったが、「担当する仕事の実施後に評価や引継ぎを整理するとき」や「特に追われる仕事がないとき」の回答が増えており、目の前の仕事に追われている状態から仕事に慣れてきて、少し余裕ができていくようであった。

課長・班長、指導主事ともに、所属課の指導主事と一緒に考える内容の傾向については、「担当する講座の演習等の内容」、「トラブル等への対応」が多く、5月調査と大きな変化は見られなかった。ただし、次年度に向けての準備が始まっていることから、「年間研修計画等の方針について意見交換」、「所属課の役割分担」の項目がやや増加していた。それにもよって、課長・班長については「センター長等とのヒアリングの準備」も多かった。

上司に話や相談をするのは、5月調査と同様に課長・班長、指導主事ともに「トラブルが発生したとき」という項目が多かった。課長・班長では「所属課の雰囲気や職員の様子に気がなるとき」、「他課の職員から所属課の雰囲気や職員に気がなると指摘されたとき」の回答も多く、課員の様子にかなり気を配っていることが感じられた。また、課長・班長では「特に追われる仕事がないとき」の項目が多い傾向が見られ、上司（センター長、副センター長等）には仕事以外の話をしている様子もあり、様々な内容の情報交換が行われているようである。指導主事が話や相談をする項目はこれまでと大きな変化はなかったが、頻度は減っていた。これについては、5月と違い職場に慣れ、仕事の進め方が分かってきているからだと考えられる。

上司と一緒に考える内容については、課長・班長、指導主事ともに「トラブルが発生したとき」が多く、ついで課長・班長では「ヒアリングの準備」、指導主事では「担当講座の内容」が多いという傾向は変わらなかった。

他課の指導主事と話や相談をするときについては、課長・班長、指導主事ともに5月調査と比べて話をしている頻度は増加していた。特徴的であるのは、課長・班長、指導主事ともに「特に追われる仕事がないとき」に話をしているという回答が増えており、課を超えたコミュニケーションが増えつつあることが分かった。しかし、課長・班長に比べて指導主事では「あまりない」、「ほとんどない」と回答した割合が高く、1～2年目の指導主事は他課の指導主事に話しかけることにまだ抵抗があるようであった。

他課の指導主事と一緒に考える内容については、課長・班長では「トラブルが発生したとき」が多く、指導主事は「担当する講座の運営」、「担当する講座の演習等の内容」という項目が多いという傾向に変わりはない。

「休憩時間や勤務時間外に仕事の話をするか」という項目については、課長・班長、指導主事ともに所属課の指導主事と「ほぼ毎日」話ができていると回答している。また、「上司と」については課長・班長と指導主事で大きな違いは見られなかったが、ともによく話はできていた。他課の指導主事に対しては、課長・班長では「ほぼ毎日」、「週2～3回」と回答しており、5月調査と比べて仕事以外の話をする機会は増えていた。指導主事は「ほぼ毎日」という回答はなく、「週2～3回程度」と回答する者と「月1～2回程度」と回答する者に分かれ、個人差があった。

11月調査では「今年度の4月と比べて所属課の雰囲気に変化を感じますか」、「今年度の4月と比べて当センター全体の雰囲気に変化を感じますか」という項目を加え、「変わった」、「やや変わった」と回答したものに対しては「何が変わったのか」、「あまり変わらない」、「変わらない」と回答したものに対しては「どうすれば変わることができるか」についての自由記述欄を設けた。

課長・班長では8人中5人が所属課の変化を感じており、「多少雰囲気が柔らかくなった」、「仕事以外の話もよく聞こえてくるようになった気がする」という回答が寄せられた。また、着任1年目の課長からは「手元の多忙感よりも研修の充実に焦点を当てられる様子があり、建設的な意見を出し合えるようになってきた」と感じており、少しずつではあるが組織としての運営がうまく進んでいるようであった。当センター全体の雰囲気に対しては8人中6人が変化を感じており、「課を超えて話がしやすくなったと感じる」という回答があったが、一方で「業務が落ち着いている人が積極的に手を差し伸べる」ことが大切だと分かっているが、実際には「自分から声をかけにくい」といった声も寄せられた。

指導主事では所属課、当センター全体ともに変化を感じているのは3～4人で対象の半分以下の回答であった。それでも「（センター内研修で）親しみがわいてきたことで、話しやすくなった」、「自分自身も業務に慣れてきたことやそれぞれの人となりが分かってきたことで、以前よりも緊張せずに言いたいことを言える場面が増えたように感じる」といった回答もあった。また、「課をまたぐようなチーム編制をして業務や研修を行うなど他所属の課員との接点を増やす」ことがいいのではないかという意見も寄せられた。

令和6年度11月に実施したアンケート調査は、5月に実施したアンケート調査と話や相談をする内容では同じような傾向が見られたが、話をする頻度（機会）は増加していることが分かった。アンケート調査でもセンター内研修で人となり分かり合え、話しかけやすくなったという意見もあり、職場の関係性をつくるうえで一定の効果があったと考えられる。

5 考察

(1) センター内研修に対する考察

ア 他課の指導主事と対話する時間の創出

当センターの指導主事の仕事は、教職員に対する研修の企画・運営が主な業務であるが、その他にも本庁各課からの様々な依頼業務や教育課題に関する研究など多岐にわたる。さらに、義務教育、特別支援教育、高校教育、情報教育、心の教育などそれぞれが担当する教育の専門性も求められる。他課との情報交換は大切であると分かっているが、実際には

その時間がないというのが現状である。新任指導主事の意見の中にも、新しい職場で分からないことばかりであるが「相談相手の時間を取ってしまう」ということを気にして声をかけられないというのが複数あった。日々の業務の中では、指導主事同士の会話は最低限度に留まっていることは理解できる。アンケートにも「課長会等で課長・班長は意見を交換する場面があるが、一般の指導主事にはそういった時間がなく、各課の指導主事が現状や互いに改善を求めたいことを協議する時間が欲しい」といった意見もあり、指導主事同士が意見交換できる場に対するニーズもあった。

以上のことから、課長・班長や1～2年目の指導主事が仕事の話だけでなく、気軽に本音で話し合う機会を持つためには、研修会のように意図的に時間を捻出することが有効な方法であると考えた。本研究では対話を重視した研修を5月から実施したが、4月に着任して慌ただしく日々を過ごし、5月の連休で一息つき、少しずつ周囲が見え始めた時期に研修の場をもつことは有効であった。特に新任指導主事のふり返しシートには「他の指導主事のみなさんも起案文書作成、研修企画・運営などに苦勞されていることがわかり、自分だけが苦戦していたのではないと感ずることができた。それぞれの苦勞や頑張りを共有できてよかった」といった意見があった。さらに、「仕事上での付き合いを越えて、それぞれの参加者の個性に迫ることができたように思う」という意見も複数あり、勤務時間内に研修会としてセンター内の指導主事が交流することは、指導主事の心理的安全性を確保するとともにモチベーションを高めることにも有効である。また、研修の機会は定期的に持つことが重要であるが日程調整は難しい。全員が参加できるように短時間での研修会も検討したが、「対話を重視した研修会」であるため、参加者が本音で話し合い、互いの意見を取り入れて自分の考えを変容させていくためにはある程度の時間が必要であることから、1時間～1時間30分で実施したことが効果的であった。実際の研修の様子を見ても、話を深め、互いの意見をすり合わせて受講者が変容していくには最低でも1時間は必要であり、1時間30分あれば充実した対話を行うことができた。日程調整は困難であるが、ある程度の時間はしっかりと確保することが重要である。

イ センター内の指導主事同士が対話をするための場づくり

所属課と関係なくセンター内の指導主事が本音で対話をするために、研修時間とともに大切にしたいのが場づくりである。センター内研修は対象所員の参加を強制せず、日程調整においても著者の年休や都合を事前に記入した様式を配付し、研修に関するメールも仕事の定型文のような表現は使わず、友人に送るような表現で他の業務や自己都合による年休を優先するよう伝え、都合が合わず欠席しても問題ないと感じさせる雰囲気づくりを大切にしたい。

センター内研修では、活発に対話が行えるよう、研修の各回の冒頭に①相手の話は最後まで聞く、②否定や反論をしない、③研修内での発言内容はこの場限りとするといったルールを確認し、参加者は職名ではなく互いに「～さん」で呼び合い、研修の調整役としてファシリテーターは著者（行政経験17年、社会教育でファシリテーターの経験あり）が行った。研修実施後のふり返しシートの回答で、本音が話せたとする回答が多かった要因として、上記のルールが守られたことと、課長・班長グループと1～2年目の指導主事グループといったある程度同じ立場の者同士での研修であったことが大きいと考えられる。

効果的なセンター内研修を実施するために、各研修の目的を明確に示すことが重要である。その目的を達成するために活発な対話を行うには、自分の考えや気持ちを安心して発言できる心理的安全性が担保されることが必要である。そのために重要な役割を担うのが

ファシリテーターである。ファシリテーターは単なる司会進行役ではなく、参加者が安心して活発な対話が行えるような雰囲気づくりをすることが重要な役割である。司会進行をしながら全体を見渡しつつ、話し合いの促進役としてグループ間を行き来できるようになるにはある程度の技術や経験が求められる。さらに話し合いの中で参加者が自分の仕事の話に夢中になってくると愚痴や不平不満になりがちであるため、ファシリテーターは研修の目的に沿うように軌道修正する必要がある。著者は社会教育課に配属されたときにファシリテーター養成講座を受講し、実際に一般県民を対象にした研修講座を担当したことがある。そうした経験からも、発言者の心理的安全性に配慮しながら、活発な対話ができる場づくりにはファシリテーターの力が重要であると考えられる。

ウ 心理的安全性について

本研究では令和5年度は新任指導主事、令和6年度は課長・班長グループと1～2年目の指導主事を対象に、対話を重視したセンター内研修を実施した。アンケートやふり返しシートの記述回答には課長・班長で3人、1～2年目の指導主事で2人が話をしやすくなった旨の記述があり、研修に参加していない指導主事からも同様の記述があることから心理的安全性は高まっていると考えられる。ただし、アンケートの回答の数値では、研修参加者とその他の指導主事に大きな差は見られず、参加者の5月、9月、11月の回答を比較しても数値に顕著な変化は見られなかった。

アンケートの回答では、課長・班長グループの心理的安全性が比較的高く、1～2年目の指導主事はやや低い傾向が見られた。課長・班長グループの回答に個人差はほぼなく、3回ともに大きな変動はなかった。回答の全体を見ると、指導主事経験が長い者ほど心理的安全性が高い傾向にあり、教育行政での様々な経験から自信を持って仕事を進めることができていることが影響していると考えられる。1～2年目の指導主事の回答は個人差が見られた。心理的安全性が5月の回答に比べ9月に低くなり、11月は5月水準に戻った者もいたが、あまり変動しない傾向が多く見られた。その要因として指導主事として様々な経験をしてきたことが考えられる。新任指導主事については、5月はまだ研修を担当していなかったが、自分の担当する研修が続いていた9月や11月のアンケートでは自分の仕事に対する葛藤が少なからずあったものと考えられる。また、2年目の指導主事からは「昨年度より心理的安全性が向上したが、ヌルい状態にならないよう、自分自身の意識を高くもち続けなければならないと思った」という意見があり、昨年度の経験を活かしてさらに高い基準で仕事に取り組もうという気持ちと、2年目なので昨年と同じようなミスはできないという気持ちが影響したと思われる。いずれも指導主事としての仕事を実際に経験し、まだ自信を持って進められない不安が少しあり、心理的安全性に影響したと考えられる。

エ 指導主事の育成と学び続ける集団づくり

学校管理職と同様に、指導主事も人材を確保することが課題になっている。そのため、教育行政に志を持って指導主事になった人材を育てるには職場でのOJTは欠かせない。OJTを効果的に実施するためにも、心理的安全性を確保することは重要である。

本研究で実践したセンター内研修では心理的安全性を確保し、参加者が自身の考えや悩みを率直に語る機会を多く設定した。参加者は次第に主体的に考えや意見、悩みを話すようになり、回を重ねていくと、自分たちが自然と話しやすい雰囲気をつくりだしているようであった。アンケートやふり返しシートには、こうした雰囲気の中、対話を通して他者の多様な見方や考え方に触れ、自身の見方や考え方が広がったり変化したりしたことが、自らの成長につながったという意見が多くあげられていた。特に1～2年目の指導主事は

職場環境が変わり、戸惑いや不安の中で、共感できる話ができる仲間がいることは大きな心の支えになったようだった。課長・班長の中でも特に初めて監督職に昇任した者は、本音で話ができる仲間ができたことは心強かったようである。

令和5年度のセンター内研修で、初めて自分が担当した研修講座においてPCAGIP法を用いて事例検討を行った指導主事（以下、Aとする）がいた。Aは初めての講座運営だったので、反省の弁が多かった。Aが話のテーマに設定したのは「受講者に分かりやすく伝える」ということだった。参加者の指導主事からの質問に答えていくかたちで対話をしていくと、ふと「学校の授業といっしょですね」と発言したことを鮮明に覚えている。Aは初めての行政の仕事で自信を少し失っており、自分の担当した研修に対する評価にも自信のなさが表れていた。センター内研修で、他の指導主事と対話する中で、担当講座の受講者に分かりやすく伝えることと、教員の時に児童が分かるように授業で工夫してきたことが同じであると気づき、教員と指導主事のキャリアの連続性が意識できたようであった。Aは今年で指導主事2年目になるが、研修講座の企画・運営では大きく成長しており、自信もついてきている（もちろんまだまだミスもあるが）。これまで多くの指導主事を見てきた経験から、Aのように何かしらの手応えをつかんだことをきっかけに成長していくことは多い。これは新しい組織の中で自分がその一員になることができたという実感が得られたからだと考えられる。この手応えの経験を重ねていくと組織の中で必要とされ、自己効力感が生まれ、さらに組織に貢献しようという気持ちが生まれてくる。このような指導主事の成長のきっかけをつくったのも本研究の実践の成果の1つといえる。

(2) 今後の課題

令和5年度から2年間にわたり対話を重視したセンター内研修を実施してきて、研修の成果を感じる一方で、課題も見えてきた。

1点目は、研修の対象者である。今回は課長・班長グループと1～2年目の指導主事グループという同じような立場で実施したため、自身の考えや悩みを発言するには有効であった。しかし、同じような立場であるがゆえに、話の広がりや異なった視点ということではやや限界があった。今後はグループを固定せず、ある程度関係性ができた時期に、研修のテーマに応じてグループを入れ替えることやベテランの指導主事を加えることも検討したい。

2点目は研修成果の広がりである。センター内研修の対象に課長・班長を加えたことで、各課の課長・班長の関係性が良くなり、複数の課が連携して実施する研修講座や来年度から3つの課で共同実施する新たな研修講座が企画されるなど、新しい事業に挑戦する機運が醸成されてきている。課長・班長が変わることで課の雰囲気が変わり、指導主事も変わっていくという目的は達せられたと考えられる。今回は上から下への変容を図ったもので、新しい組織になったことを機に実施したのは効果的であった。しかし、課長・班長は2年程度で異動するため、組織の変容を図るためには、もっと中長期的な取組も必要である。今後は課に関係なくセンターの指導主事同士が、横のつながりで変容していけるような関係性の構築を促すセンター内研修が必要であることから、継続して対話を重視した研修が行えるように、指導主事が交代でファシリテーターをできるように経験させたい。ファシリテーターを育成することで、こうした研修を地道に続けていくことができ、心理的安全性が高まり、新しいことに挑戦し続けることができると考える。

おわりに

当センターの職務内容は教職員に対する研修の企画・運営や教育課題に関する研究が中心であるため、教育委員会事務局の中では教科指導や生徒指導など、指導主事が教員としての経験を最も活かしやすい職場といえる。そのため、経験の浅い指導主事に対しては、教員と指導主事とのキャリアのつながりを意識させながら、調整や事務処理などの汎用的な能力の育成を優先することが求められる。汎用的な能力を高めるにはOJTが有効であり、効果的なOJTを実施するには心理的安全性の確保は欠かせない。

本研究では所属課やセンター組織全体に顕著な変容を示す数値は確認できなかったが、雰囲気は変わったと感じている職員は半数程度おり、研修に参加した指導主事の中には変容が感じられる者がいる。引き続き、当センターの指導主事の意図的・計画的な育成は必要であり、所属課を超えたセンター内研修を定期的の実施していくことで、心理的安全性が確保され、組織全体が活性化していくことを確信している。

文献

- 山内敏男ほか（2019）指導主事研修プログラムの開発研究―自主的な気づきの形式知化に焦点をあてて―，兵庫教育大学研究紀要，54，135-145.
- 奥山茂樹ほか（2019）指導主事力量向上に関する基礎的研究.鹿児島大学教育学部研究紀要（教育科学編），70 231-238.
- 三浦智子（2021）教育制度改革下における指導主事の職務に関する予備的考察．山形大学大学院教育実践研究科年報，12，46-55.
- 吉田美穂ほか（2022）キャリア構築とエージェンシーに着目した指導主事研修の在り方―青森県における指導主事研修会の事例をもとに―．弘前大学大学院教育学研究科教職実践専攻（教職大学院）年報，4，29-36.
- 持田訓子ほか（2020）指導主事に求められる資質・能力に関する課題の整理―指導主事力量向上のための研修の在り方―．横浜国立大学大学院教育学研究科教育デザイン研究，11，198-207.
- 鈴木久米男ほか（2019）指導主事の職務及び研修意識の実態把握による資質向上の手がかり―A県指導主事への調査の結果を踏まえて―．岩手大学大学院教育学研究科研究年報，3，37-50.
- エイミー・C・エドモンドソン（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」を高めるアプローチ―．英治出版.