

令和6年11月12日（火）

13：40～16：30

広島県庁本館6階講堂

令和6年度 新たなアプローチによる校内研修実践講座（第2回）

「心理的安全性に基づく職場」と被援助・援助行動
—「困っています！助けて！」を安心して言い合える職場を目指して—

諏訪 英広

川崎医療福祉大学

健康体育学科 教授

不祥事根絶に向けて

(緊急メッセージに込めた思い)

令和6年5月30日

広島県教育委員会

1 全ての教職員に対する緊急メッセージの周知徹底

- 校長は、全教職員に対し、緊急メッセージの周知を図り、危機感の共有と、服務規律の確保を徹底すること

2 教職員としての自覚と責任の再確認

- 教職員一人一人が、その崇高な使命を自覚するとともに、「自らも過ちを犯し得る存在であること」、「不祥事は、どの学校でも、どの職員にも、起こり得ること」を認識し、**自分事**として、不祥事を起こさないよう努めること
- また、わいせつ行為に繋がりがかねない禁止行為(SNSによる児童生徒とのやり取り等)をしないこと、させないこと
- 各学校においては、教職員一人一人が、不祥事を**自分事**として捉えられるよう、効果的な**校内研修**等の取組を継続的に実施すること

3 風通しの良い職場環境づくり

- 各学校においては、県教育委員会が実施する研修や提供する資料などを参考に、定期的に**校内研修**を実施するとともに、**日常的な教職員間のコミュニケーション**を活性化させ、お互いに気軽に相談できる環境を醸成すること

4 不祥事案への厳正な対処

- 県教育委員会は、性的姿態等撮影罪等を「懲戒処分の指針」に明確に規定するとともに、わいせつ行為等に対しては、引き続き、「懲戒処分の指針」等に基づき、厳正に対処していく

自分事



自分たち事

本時のねらい

- 管理職及び教職員同士が相談しやすい風通しの良い職場づくりを推進するために、新たなアプローチとして「**心理的安全性に基づく職場**」の意義や「**被援助・援助行動**」の重要性を理解し、心理的安全性の確保された**職場づくりのイメージ**を構想することができる。

研修にあたってのお願い

- (過剰な) 正解信仰からの脱却
- (過剰な) 能力主義・他者との比較・評価からの脱却
- 知らないこと, 分からないことが学び・成長の原動力
- 「当たり前」「知っている」ことの相対化と実装化
- 個人的学び ⇔ 協働的な学び

略 歴



- 鹿児島県鹿屋市 出身
- 琉球大学教育学部小学校教員養成課程 卒業
 - ※社会教育主事資格 取得
- 広島大学大学院教育学研究科 修了：博士（教育学）
- 兵庫教育大学教職大学院（教育政策リーダーコース）等を経て、現在、川崎医療福祉大学教授（教職課程部門）

社会的活動としては、 ， ，

- 日本教育経営学会理事
- 文部科学省第三者評価試行事業委員
- 岡山県内複数自治体における学校評価システム構築事業への参画
- 岡山県をメインとして、複数のコミュニティ・スクールでの学校運営協議会委員及びアドバイザー
- 倉敷市生涯学習推進協議会委員
- 国立教育政策研究所 所外研究員 など



- 教員の成長・発達，同僚性・協働性
- 促進要因は何か？
- 学校組織マネジメント，学校評価，教員評価，心理的安全性・対話
- 「学校がより良くなる」ために諸資源（ヒト，モノ，カネ，コト，情報，ネットワーク）をいかに発掘し，組み合わせせていくか？
- 学校・家庭・地域の連携・協働，コミュニティ・スクール
- 子どもの育成において，学校・保護者・地域の連携・協働のあり方は？
- 校長の社会ネットワーク
- 校長のリーダーシップ発揮を支え・促す社会ネットワークとは？

主たる研究手法

- 質問紙調査（統計分析），フィールドワーク（参与観察，インタビュー）
- 日々，**学校や地域の現場に出向き**，そこで見て，聞いて，感じることを大切にしている。

講師の博士学位論文

<題目>

「教員評価における目標管理に関する学校経営学的研究—**ソーシャル・サポート**の視点に基づく効果的運用に関する学校経営方策の探究—」

<研究方法>

A県における管理職・教員アンケート調査，小中高（1校ずつ）の面談観察・インタビュー調査（1年～2年間）

<要点>

目標管理を個人的・個別的営みのみでなく，校長を含む**同僚関係における集団的・協働的営み**として捉えることの重要性。キーワードは**ソーシャル・サポート（※）**。



本時のテーマとの親和性

※社会的関係の中でやりとりされる支援

企業の不祥事研究の知見 —本時のテーマに関する視点より—

- 「不祥事を起こしやすい会社」の特徴として、トップの暴走とそれを止められない社内風土があり、社員同士のつながり・信頼関係が希薄である（稲葉 2017※）。

※稲葉は、組織・社会の成長・発展に寄与する「信頼」「互酬性の規範」「つながり・ネットワーク」から成る「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」研究の第一人者。

小は大を兼ねる

—社会心理学の知見より—

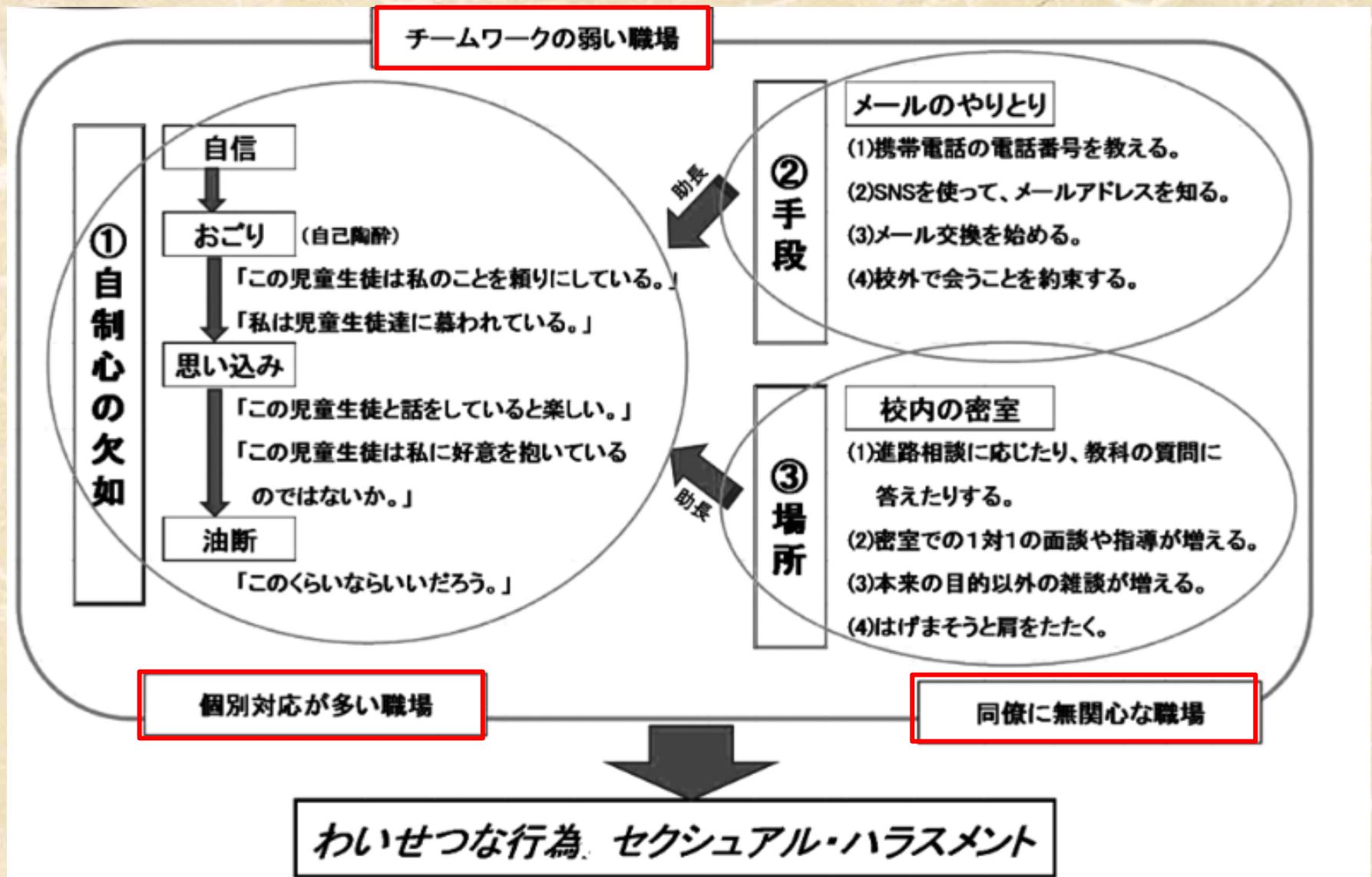
- 「大は小を兼ねる」ではなく「**小は大を兼ねる**」
- 小から始まる事故と不祥事
- ハインリッヒの法則（1件の重大事故—29件の軽微な事故—300件の報告されなかった事故）
- 「小から始まるストレート・コミュニケーション
- 職場集団の規範（※）を変える必要
 - ※（敬意と節度を持った上で）言いたいことが言える、言ったら聞いてもらえるなど



- **無意識・暗黙知の可視化・意識化**を促す組織風土・組織文化の醸成
- 個人の意識啓発のみならず、**組織的な仕組み・仕掛けづくり**
（報告・相談窓口，マニュアル，ミドルリーダー，研修等）

不祥事発生のメカニズム

—岡山県教育委員会作成資料「わいせつ行為・セクハラ」の場合



教師文化（※）の特性—ネガティブな側面—

- 個人主義
- 共同歩調主義
- 相互不干渉主義
- 前例踏襲主義

※教師という職業に固有の文化。教師が共有している理念・信念・慣習・伝統などの総体。



ポジティブな教師文化への変革

風通しの良い職場（組織）とは？

- メンバー同士が（基本的に）オープンかつフラットな関係で，自分の意見を率直に言いやすく，役職や立場を問わずメンバー同士の意見交換が活発で，意思疎通のしやすい職場（組織）
- 相手に対する敬意と節度を前提

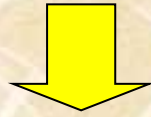


心理的安全性への注目

心理的安全性

<背景>

- メンバーの離職・精神的問題, 組織の業績向上, メンバーの育成・成長, リーダーシップ等



<実証・実践研究>

- 社会心理学, 組織心理学, 組織行動学等の知見



<有効概念としての「心理的安全性」>

- 組織・チームにおいて, 他者から批難され得るという対人関係リスクを伴う行動を, そのリスクを懸念せずに行える安全な場であるとメンバーに共有された状態 (エンドモンドソン 1999)

心理的安全性の不足による 対人関係上の不安（リスク）

- 「無知」と思われる
- 「無能」と思われる
- 「邪魔をしている」と思われる
- 「ネガティブ」と思われる

心理的安全性の効果

- 個人・組織のパフォーマンス及び創造性の向上
- メンバーの離職率の低減
- 多様な発想・アイデアの創出と活用
- 組織・チームに対する愛着と満足度の向上
- ワークエンゲージメント（※）の向上

※仕事に対してポジティブで充実している状態

心理的安全性の効果 —教職員関連の学術知見—

- 心理的安全性が学校の組織文化として浸透することで、専門職的学習共同体の醸成に繋がり、**教師効力感が向上**する（小：吉本 2023）
- 校種を問わず、協働的で心理的安全性の確保された学校風土であれば、**教師自身の自発的・自律的な学習動機が高まり**やすい（小中高：森本 2021）
- 心理的安全性が低いと**対人関係リスクが生じやすい**。特に、高校では、**ネガティブだと思われる不安（※）**が高くなる（小中高：三沢他 2022）

※例：職員会議で自分の意見を発言すると、時間を長引かせる疎ましい人だと思われる。

心理的安全性の4因子

① 「話しやすさ」

意見の表明や違和感の指摘が、誰でもできる

② 「助け合い」

相談しあえる雰囲気があり、トラブルの際にも個人を責めるのではなく解決策を考える

③ 「挑戦」

面白いアイデアを共有し合え、チャレンジや挑戦が歓迎される

④ 「新奇歓迎」

役割に応じた強み・個性を発揮し合え、新しいものの見方を歓迎できる

心理的安全性が確保された職場と「ぬるま湯」職場の違い

心理的安全性が確保された職場

自由に意見交換を行い、意見や考え方の相違を恐れない

仕事やその目的、成長への意識が高い

挑戦志向的で、失敗から学ぶ

変化・変革（イノベーション）が起こりやすい

率直に意見を表明する

「ぬるま湯」職場

意見や考え方の相違を恐れて、意見交換がほとんどなされない

仕事やその目的、成長への意識が低い

失敗を恐れて、挑戦しない

刺激や緊張感がなく、現状維持にとどまる

空気を読み、察する

心理的安全性にかかると事例紹介（※） — 沖縄県うるま市立中原小学校 —

● 心理的安全性AWARD2023 シルバーリング受賞

（株式会社ZENTech主催。義務教育機関として初受賞）

<https://psychological-safety.jp/2023/2>

「職員の心理的安全性を高め、結果として学級運営など学校全体の心理的安全性づくりにつながった取り組みです。教員のリフレクションタイム「対話の時間」を設定し、その司会やファシリテーターを先生が輪番で担当しており、ファシリテーションのスキルが上がったことが、現場の授業にも活かされています。また、この「対話の時間」も、コアとなるチームが外部の協力も得ながら推進してこられました。教員・児童・保護者のポジティブな変化につながった事例であり、他の学校にも横展開できる内容です」（審査員コメント）

● 1回目訪問（2023年9月）

➤ 現校長、前校長（現市教委学校教育部長）との意見交換

● 2回目訪問（2023年12月）

➤ 拡大「対話の時間」参観：教職員＋学校運営協議会委員＋地域住民

● 吉村（2024）にて事例紹介

事例のポイント

- 「対話（※）の時間」
- 校内研修（観）の転換，（子どもを含む）学校文化の変容
- リフレクション（気づき，展望）
- 異質情報としての外部支援（NPO）→ゆらぎと再構築
- 組織開発
- リーダーシップ（サーバントリーダーシップ，分散型リーダーシップ＜コアリーダーの配置＞）
- インヴォルブメント・つながり
- 拡大「対話の時間」（学校運営協議会委員，保護者，地域住民）
- 教育委員会の支援
- 「対話の時間」への参加・日常の学校支援，教育委員会自体の「心理的安全性」の確保（NPO支援による研修）



心理的安全性が確保された職場及び関係者とのつながり・信頼関係

※お互いが文脈の違いを伝え合ったり，受け止め合ったりしながら，自分の考えを広げ深め，他者との関係性を生み出すコミュニケーション（吉村 2024，p.49）

心理的安全性を高めるために

- 相談しやすい雰囲気をつくる。
- ものごとをポジティブに考える。
- 感謝の気持ちを伝え合う。
- 自身の弱みを見せたり，困りごとを話す。
- お互いの価値観を尊重し合う。



様々な概念・意味・内容が含まれるが，本時では，
「被援助（※）・援助行動」という視点から心理的安全性にアプローチしてみたい。

被援助・援助行動とは？

- 被援助行動

- 自身の不安・困りごとの解決（※）のために、他者に援助を求めること（行動）

- 援助行動

- 他者の不安・困りごとの解決（※）のために援助すること（行動）

※不安・困りごとを知ってもらうこと（知ること）から実際に解決してもらうこと（解決すること）まで幅広く捉える。

学習指導要領には、

- 小学校高学年段階から高等学校段階に至るまで、
体育・保健体育等において、**不安や悩み、ストレスへの対処について指導**すべき内容として示されている。
- SOSの出し方・SOSの受け止め方、すなわち**被援助・援助行動の力**を身に付けさせる。



それを指導・支援する**教員自身の被援助・援助行動の力は？**身に付ける必要があるのでは？

被援助・援助行動の阻害要因

- **被援助行動の阻害要因**
 - 低能力評価への恐れ，援助効果への懸念，援助者に対する信頼感の欠如，気兼ね・遠慮 etc.
- **援助行動の阻害要因**
 - 相手の自尊心の尊重，自身の責任回避，被援助者に対する信頼感の欠如，気兼ね・遠慮 etc.

被援助行動の効果

—学校，教職員関連の学術的知見—

- 援助要請の高い教員ほど，他者からのソーシャル・サポートを知覚しやすく，**ストレス反応が低い**（特：西村他 2023）
- 他者への積極的な相談・援助希求と考え方の転換が教師が出会う**困難の軽減・克服に肯定的な影響**を及ぼす（小中高特：真田他 2023）
- 若手教員，中堅教員ともに，校務に関する被助言志向が**成長欲求を強く規定**する（高：小原 2019）

被援助行動の基本ステップ※

- ① 相手への敬意で切り出す
- ② 相手への存在承認を示す
- ③ 相手への感謝で結ぶ

被援助・援助行動を生み出す条件・環境

● 個人的条件・環境

- 脱正解信仰, 脱思い込み・偏見
- 脱能力主義
- 敬意, 承認, 感謝, 共感

● 組織的条件・環境

➤ 「対話」にもとづく研修

※アサーション, コミュニケーション, 相互承認, チームビルディング など

➤ 職員室の物理的・心理的空間づくり

※机・椅子の配置, フリーアドレス, 掲示物, (あえての) 雑談時間 など

➤ 分散型リーダーシップ・シェアードリーダーシップ

※誰もがリーダーの役割を期待され, 共有され, 発揮し合う関係, お互いに影響を及ぼし合う関係, 誰もがタテ・ヨコ・ナナメにつながり合う関係 など

近接概念としての「ソーシャル・サポート」

<定義>

社会的関係の中でやりとりされる支援

<サポートの種類>

心理的サポート，情動的サポート，道具的サポート

<効果>

心身の健康，成長，組織力等への効果研究が多い

→教員に関する研究成果として，峯村他（2023），諏訪（2004）など

<懸念>

ネガティブサポート

→被提供者が望まない・自己中心的なサポート，被提供者の資質・能力の低評価及び信頼感の欠如を感じるサポート，提供者自体の資質・人間性の問題，情報不足及び具体的手立てを提示しないサポート，細かすぎ・広すぎて対応の苦慮するサポート，サポート内容の漏洩（諏訪 2004）

まとめにかえて

- お互い様，持ちつ持たれつ
- （適度な）おせっかい
- （多様な）ネットワーク・つながり
- 信頼関係

- ご清聴，誠にありがとうございました。
- 本講義が，ご所属校・教職員の皆様に少しでも寄与できましたら幸いです。

引用・参考文献

- 石井遼介（2020）『心理的安全性のつくりかた―「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える―』日本能率協会マネジメントセンター。
- 稲葉陽二（2017）『企業不祥事はなぜ起きるのか―ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土―』中公新書。
- エイミー・C・エドモンドソン（訳者：野津智子）（2021）『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす―』英治出版。
- 太田肇（2024）「『やる気』は、その先生だけの問題？」『教職研修』2024年10月号，pp.90-92。
- 岡山県総合教育センター（2018）「平成30年度 ともに創ろうおかやまの未来―見て分かる教員ガイド―」
- 小原快章（2019）「若手教師と中堅教師の同僚関係に関する実証研究―共に学び成長を続けるための助言・援助関係を目指して―」『日本高校教育学会年報』第25巻，pp.6-15。
- 片山紀子・太田肇・森口光輔（2021）『職員室をつくる承認の科学―学校を働きがいのある職場にするためのヒント―』ジダイ社。
- 加藤敏行（2024）『「対話」で教職員の心理的安全性を高める！―みんなが安心・成長できる学校のつくり方―』教育開発研究所。
- 真田武知・蘭千壽（2023）「教師の成長の契機となる困難について」『学校教育学会誌』第26巻，pp.80-89。
- 諏訪英広（2017）「教員評価における目標管理に関する学校経営学的研究―ソーシャル・サポートの視点に基づく効果的運用に関する学校経営方策の探究―」（広島大学博士学位論文）
- 諏訪英広（2004）「教員社会におけるソーシャルサポートに関する研究―ポジティブ及びネガティブな側面の分析―」『日本教育経営学会紀要』第46号，pp.78-92。

引用・参考文献

- 露口健司（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の「働きやすさ・働きがい」改革』教育開発研究所。
- 勅使河原真衣（2024）『働くということー「能力主義」を超えてー』集英社新書。
- 西村裕美子・佐田久真貴（2023）「特別支援学校教員における援助要請スタイルとソーシャルサポート及びストレスとの関連」『発達心理臨床研究』第29巻，pp.87-97。
- 東畑開人（2022）『聞く技術 聞いてもらう技術』ちくま新書。
- 原田将嗣・石井遼介（2022）『最高のチームはみんな使っているー心理的安全性をつくる言葉55ー』飛鳥新社。
- 三沢良・鎌田雅史（2022）「職員室の心理的安全性ー教師の協働を阻む対人関係リスクに関する検討ー」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』第180号，pp.17-26。
- 峯村恒平・渡邊はるか・枝元香菜子・藤谷哲（2023）「退職教員の退職理由と在職時に受けたソーシャル・サポートの関係」『日本教育工学会研究報告集』2023巻4号，pp.294-301。
- 森本哲介（2021）「学校の組織風土と教師の教科指導学習動機およびエンパワメントとの関連」『兵庫教育大学学校教育学研究』第34巻，pp.7-14。
- 吉田穂波（2024）『頼るスキル 頼られるスキルー受援力を発揮する「考え方」と「伝え方」ー』角川新書。
- 吉田道雄（2010）「‘小は大を兼ねる’対人関係づくり」『主任&中堅+こころサポート』第18巻第6号，pp.83-85。
- 吉村春美（2024）『みんなが「話せる」学校ー対話と学びと挑戦の土壌を創るー』学事出版。
- 吉本研二（2023）「『教師効力感』を高める学校の組織文化の醸成ー『心理的安全性』と『専門職の学習共同体』に着目して』『大分大学教職大学院研究報告』第6巻，pp.167-180。