

## 同僚性を高める職場づくりの構築 ～SWOT 分析を生かした取組～

提案者 高根沢町立上高根沢小学校 教諭  
鈴木 光輝

### I 研究の背景

最近、予測が困難な未来や現状を示す言葉として、「VUCA」が使われている。教育現場も「VUCA」の時代の影響を受け、学校現場を取り巻く課題は複雑化、多様化している。令和4年の中央教育審議会（以下、中教審）答申では、「学校を取り巻くあらゆる課題に対応するためには、個々の教師の資質能力の向上だけでは限界がある」と示されるなど、教職員がより一層力を合わせ、学校が組織として機能できるようにしていくことが求められている。

しかし、平成18年の中教審答申では、「学びの共同体としての学校の機能（同僚性）が十分発揮されていない」という課題が指摘されている。このような状況を改善し、同僚性が発揮されるような学校組織にしていくことで、学校の教育力を最大限発揮できる環境をつくり出し、様々な課題解決にも対応できるようにすると考える。

令和3年の中教審の会議では、「教師の持続的な成長を支える環境の在り方 目指すべき姿①」の項目の中で、「教職員同士のプラスの相互作用を促す校内文化の醸成」とあり、学校組織の同僚性を高めることの大切さを指摘している。この校内文化の醸成のためには、「学校の内外環境を教職員間で共有化した上で、校内研修等の学び合い」が重要とされ、SWOT分析をきっかけにした話し合いやその後の協働的な取組の有効性を示唆していると捉えた。

平成17年に文部科学省の会議資料において、学校組織マネジメントとは「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」と記述されている。その中の「学校の有している能力・資源を開発・活用」というのが、SWOT分析に当てはまる。SWOT分析をきっかけにして、教職員が学校教育目標を達成していく過程そのものが教職員全体の同僚性をさらに高め、学校組織全体としての教育力を発揮できる環境を作っていくと考え、本研究テーマを設定した。

### II 1年次の研究

#### 1. 目的

同じ学年に所属する先生方の協働的に取り組む場を増やすことにより、同僚性がさらに高まるのか、子供たちの学習面や生活面にはどのような変容が見られるのかを検証する。

#### 2. 方法

2022年9月～2023年2月まで、連携協力実習校のA小学校において実習を行った。研究対象を中学年に絞り、学年会（3年）の定期実施（場を増やすことへの協力）、理科（3年・4年）の授業研究会の定期実施とそれを生かした授業支援を行った。

#### 3. 同僚性の定義

千家(2010)の提唱する「協働的な同僚性」をもとに考え、本研究の同僚性を「教員同士が互いに学び合って、相互に高め合える関係」と定義した。

### 4. 「組織の成功循環サイクル」とは

ダニエル・キムが提唱した「組織の成功循環サイクル」（図1）の理論を学校組織に当てはめ、研究を進めた。



図1 組織の成功循環サイクル（ダニエル・キム）

この理論において重要なのは、「関係の質」を高めるところからスタートすることである。まず、「関係の質」を高めることで、グッドサイクルになり、同僚性の高い職場になると考えた。

### 5. 成果と課題

#### (1) 成果

協働する場を意図的に設定することで「関係の質」が強化され、「組織の成功循環サイクル」がグッドサイクルで回り出し、同僚性のさらなる構築につながった。また、教員が協働的に取り組んだことが、「結果の質」として、子供たちの学習面にも表れた。

#### (2) 課題

研究対象を中学年に絞ったため、同じ学年に所属する先生方の同僚性の高まりしか見とることができなかった。また、アンケートで子供たちの生活面にプラスの変容が表れた項目があったが、教員が協働的に取り組んだ成果によるものかが判別できなかった。

### III 2年次の研究

#### 1. 目的

校内研修等で協働的に取り組む場を増やすことで、学校組織全体の同僚性はどのように高まっているのか、子供たちの学習面や生活面にどのような変容が表れるのかを検証する。

#### 2. 方法

2023年8月～12月まで、昨年度に引き続きA小学校において実習を行った。研究対象を学校組織全体（教職員・全校児童）とした。SWOT分析をスタートにして、研究を進めた（図2）。

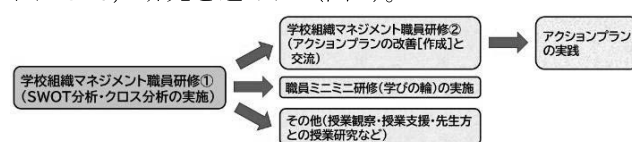


図2 研究の方法

### 3. 「SWOT 分析」とは

現状を正しく捉えるための手段の一つである。組織の内部と外部の強みと弱みを洗い出し、そこからビジョンとのギャップを考えることで、改善策を立てるために行う。SWOTとはStrength, Weakness, Opportunity, Threatの頭文字をとっている（図3）。

	内部環境	外部環境
+	<b>S</b> trength (強み)           自分たちの組織の優位な点、さらに強化していきたい点	<b>O</b> pportunity (機会)           自分たちの組織にとって「追い風」になるもの、好ましいもの
-	<b>W</b> eakness (弱み)           自分たちの組織の問題、課題となっている点、改善が求められる点	<b>T</b> hreat (脅威)           自分たちの組織にとって「向かい風」になるもの、好ましくないもの

図3 SWOT分析の4つの分類

## 4. 研究の実際と結果

(1) 学校組織マネジメント職員研修①（SWOT 分析・クロス分析の実施）

多くの教職員が協働的に取り組む場として、8月に「A小学校の魅力、大発見!」というテーマでSWOT分析を実施した。個人で分析を行い、その後、各グループに分かれ各自が書いた付箋紙をもとに話し合い、模造紙に分類した。その際、留意したことはあえて普段関わりの少ない4,5人のグループ編成としたことである。理由として、「関わりの少ない人と交流することで、学校全体としての『関係の質』を高める」「年齢や立場の違う先生方と組むことで、様々な意見や考えに触れる機会の創出となる」と考えたからである。

その後、SWOT 分析の結果をもとに、今後の方向性を明らかにするためにクロス分析を実施した（図 4）。

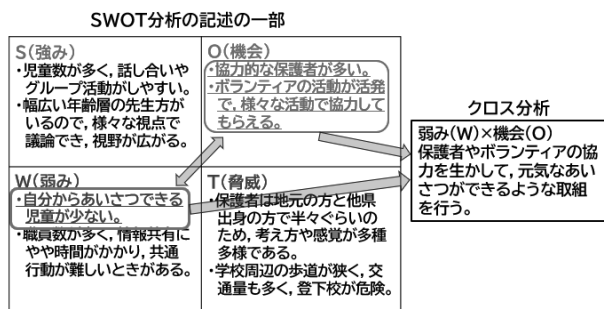


図4 SWOT分析の結果をもとにしたクロス分析の一例

内部環境の弱みとしての「自分からあいさつできる児童が少ない」としてと外部環境の機会としての「協力的な保護者が多い」「ボランティアの活動が活発で、様々な活動で協力してもらえる」の2つをクロスさせ、「保護者やボランティアの協力を生かして、元気な挨拶ができるような取組を行う」という実行策を立てたグループもあった。その後、SWOT分析やクロス分析を参考に各自がアクションプランを作成した。

振り返りには、「協力」「交流」といった「関係の質」に関わる記述や「考えが広がった」「新たな視点」といった「思考の質」に関わる記述が多く見られた。

事後に教職員アンケート調査を4件法で実施した。

表1 教職員アンケート結果

質問項目	とてもそう思う	そう思う
学校の実態を把握するのに有効であった。 (関係の質)	75.0%	25.0%
グループの話し合いでは、先生方との会話 が弾んだ。(関係の質)	83.3%	16.7%
学校教育目標に対する課題を意識するのに 有効であった。(思考の質)	79.2%	20.8%
グループの話し合い等により、他の先生方 からの様々な考えを知り、自分の見方や考 え方が広がった。(思考の質)	87.5%	12.5%

振り返りやアンケート結果(表1)から、「関係の質」や「思考の質」を高めるきっかけになったと考えられる。関わりの少ない、年齢も経験も様々なメンバーで話し合ったからこそ、多くの気づきや発見につながったと考えられる。

(2) 学校組織マネジメント職員研修②（アクションプランの改善〔作成〕と交流の職員研修）

8月の研修を受けて第2弾として、10月に互いのアクションプランについてアドバイスし合ったり、だれと協働していけばよいかを考えたりすることで実践へのイメージをより明確にするために職員研修を企画・実施した。

アクションプランは「あいさつ」や「発言，話す力」に関わるものが多くあった。ある特別支援学級担任のＢ教諭は，進んであいさつできる児童をもっと増やしたいという思いから，「児童が朝のあいさつを自分からできるようにするための意欲付けとして，できたときには廊下の壁面の掲示物にシールを貼る。シールをいっぱいにして，絵が完成するようにし，意欲付けから習慣化を図る」と作成した。

アンケート結果（表 2）を裏付けるように、振り返りを見ると「だれかと一緒ならがんばれる」「自分では思いつかないようなアイデアを得ることができた」など、「関係の質」や「思考の質」がさらに高まり、その結果、「早速実行してみよう」などの「行動の質」にもつながったと考える。

表2 教職員アンケート結果

質問項目	とても そう思う	そう思う	あまりそう 思わない
先生方と話し合っ中で、アクションプランを実践する上でのヒントを得ることができた。(思考の質)	73.3%	26.7%	0%
アクションプランを実践しようという気持ちが高まった。(行動の質)	60.0%	36.7%	3.3%

(3) 職員ニニニニ研修（学びの輪）

SWOT 分析を行った際、「学年の枠を超えた教員の関わりが少ない」ことが弱みとして挙がっていた。学年の枠を超えて協働的に学ぶ機会（自主研修）を定期的にすることで、「関係の質」を高めたいと考えた。先生方の希望をもとに、学習指導主任や児童指導主任にも内容を事前に相談して研修内容を決定し、全8回分の研修を実施した（表3）。

表 3 研修内容等

回	実施日	内容	参加人数
1	10月24日	ミニゲームの紹介, タイムシフトカメラ, テキストマイニング	11人
2	11月13日	Google Jamboardの活用法	10人
3	11月14日	ミニトーク(学習指導編)	6人
4	11月27日	スプレッドシートの活用法(各教科等での振り返しシート)	14人
5	11月28日	ミニトーク(児童指導編)	6人
6	12月11日	Google Meet(画面共有)とChat GPTの活用法	14人
7	12月12日	Google フォームの活用法(アンケートの作成)	11人
8	12月18日	プログラミング教材の紹介と活用法	7人

研修時間が終わっても、さらに残って学び続ける先生方の姿があった。事後の振り返りやインタビューでは、「和気あいあいと学べる」「考え方が広がった」「今後もあればいいな」など、協働的に学ぶよさを感じとり、参加してよかったという思いをもった先生方が多くいた。

アンケート結果(表 4)からも、様々な先生方と学び合う機会が「関係の質」や「思考の質」の高まりに有効であったことが明らかになった。

表 4 教職員アンケート結果

質問項目	とてもそう思う	そう思う
学年の枠を超えて、様々な先生方と学び合う機会になった。(関係の質)	78.9%	21.1%
研修に参加し、学習指導や児童指導等で生かせることを学ぶことができた。(思考の質)	88.9%	11.1%

#### (4) アクションプランの実践

先生方のアクションプランを職員室のコピー機の近くに掲示(図5)して見える化することで、アクションプランの行動化や意識化をねらった。少しでも意識して実践できたところに、先生方がシールを貼っていった。「あいさつ」「話を聞く態度」「ほめる」などに関わる項目を中心にシールが貼られていた。

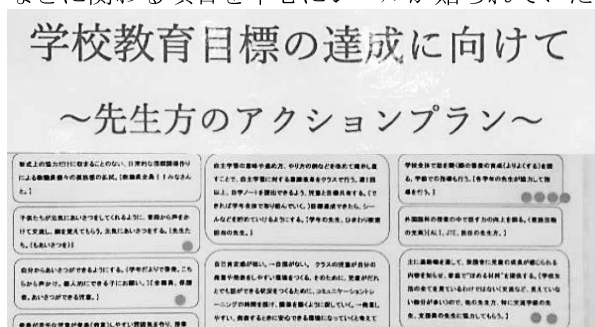


図5 職員室に掲示したアクションプランの一部

そして、B教諭が実践したアクションプラン(図6)が、その後、隣の支援学級にも広がり、同様の実践が行われ、児童のあいさつへの意欲が高まった。



図6 B教諭のアクションプラン実践の様子

一方で、「なかなか目の前の仕事をこなすことだけになり、やろうと思っていてもできなかった」といった意見もあり、意識していても日々忙しい現場の中で、実行する難しさも感じた。

アンケート結果(表5)からも、自分のアクションプランの実践が約4割にとどまったものの、意識の高まりにつながり、日々の指導に生かされていたと考えられる。

表5 教職員アンケート結果

質問項目	行動した	意識した	あまり意識しなかった
アクションプランを意識し、行動した。(行動の質)	38.7%	61.3%	0%
他の先生方が作られたアクションプランを意識して行動した。(行動の質)	12.9%	77.4%	9.7%

#### (5) 児童の学習面と生活面の変容

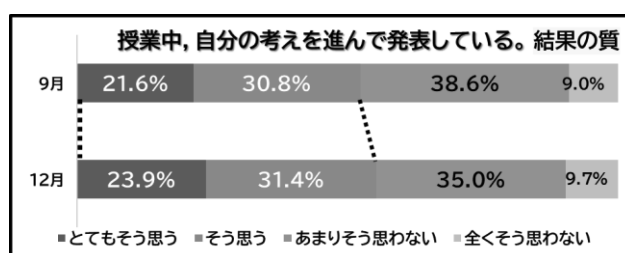
教職員が協働的に取り組む場を増やすことにより、子供たちの学習面や生活面にどのような変容が見られるのかを明らかにするために、9月と12月に全校児童アンケート調査を4件法で実施した。調査項目とリッカート尺度を数値化したものを示した(表6)。調査項目は12項目で、①～⑤が学習面、⑥～⑫が生活面に関わる内容である。

表6 全校児童アンケート項目と結果

質問項目	9月	12月
①授業は分かりやすい。	3.50	3.55
②授業は楽しい。	3.25	3.27
③授業中、自分の考えを進んで発表している。	2.65	2.69
④あなたの意見を、まわりの友達に聞いてくれる。	3.36	3.40
⑤先生に名前を呼ばれたら、大きな声で返事をしている。	3.04	3.06
⑥自分からあいさつをしている。	3.20	3.22
⑦友達と仲良く過ごしている。	3.74	3.74
⑧自分が困っているとき、クラスの中で声をかけてくれたり、助けてくれたりする人がある。	3.45	3.51
⑨自分にはよいところがある。	3.23	3.22
⑩自分はクラスの友達役に立っている。	3.03	3.02
⑪クラスの友達にほめてもらったり、認めてもらったりすることがある。	3.19	3.22
⑫学校生活は楽しい。	3.54	3.47

学習面に関わる5項目全てで、プラスの変容が見られた。SWOT分析でも課題として挙がっていた「授業中、自分の考えを進んで発表している」の質問項目では、肯定的に回答した児童の割合が2.9%の微増となった(表7)。

表7 全校児童アンケート結果



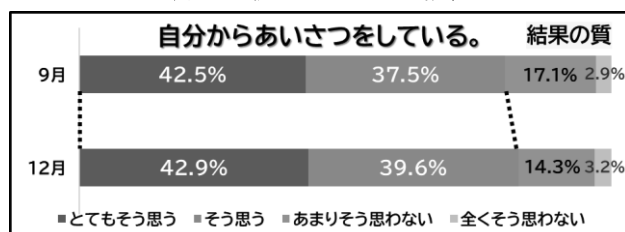
教職員のアンケート結果(表8)やインタビューから、「学習規律」に関わる内容を中心に多くの先生方が子供たちのプラスの変容を感じとっていたことが分かった。

表8 教職員アンケート結果

質問項目	とてもあった	少しあった	あまりなかった
子供たちの学習面にプラスの変化はありましたか?(結果の質)	4.5%	86.5%	9.0%

そして、生活面に関わる全校児童アンケートでは、全体的に大きな変容は見られなかったものの、7項目中3項目でプラスの変容が見られた。SWOT分析で課題となっていた「自分からあいさつをしている」で、肯定的に回答した児童の割合が2.5%の微増となった(表9)。

表9 全校児童アンケート結果



教職員のアンケート結果(表10)やインタビューから、「助け合う気持ちも育ってきている」「全校集会での児童の態度がよくなった」などのプラスの変化を先生方は実感していたことが分かる。そして、SWOT分析等で子供たちの実態を共有し、教職員が共通の課題意識を持って日々の指導にも生かしていたことで、「発表」や「あいさつ」などの項目でプラスの変容につながったと考えられる。

表10 教職員アンケート結果

質問項目	とてもあった	少しあった	あまりなかった
子供たちの生活面にプラスの変化はありましたか?(結果の質)	4.3%	91.4%	4.3%

しかし、全校児童アンケートで全体的には変容の割合がわずかだったこと、先生方のアンケート結果でも、少しのプラスの変化しか感じられなかったことから短期間では大きな変化としては見えにくかったと考えられる。

#### (6) 教職員インタビュー

12月に教職員インタビューを行った。管理職からは「学年以外の先生方とのつながりが増えてきた」「教職員の意識は変わった」「登下校中や校内でのあ

いさつは、全教職員の意識が高まり、同じ方向を向いたことで、かなりよくなってきた」などの回答があった。これらの発言から、教職員の同僚性の高まりや児童のプラスの変容を感じとっていたことが分かる。

続いて、先生方からの「若手の先生の意見を聞くようにしている」「いろいろな先生が気にして声をかけてくれるようになった」といった回答から、「関係の質」の高まりを感じる。「周りの先生方の経験値から出る考えも吸収し、自分の思考の幅を広げたり、スキルを磨いたりしたいと思っている」といった回答からは「思考の質」の高まりを感じる。さらに、「悩んでいることを先輩に話し、アドバイスしてもらったことを実践している」など、「行動の質」も高まっている。その結果、「先生たちが変われば子供たちも変わる」「手ごたえを感じた」「意識するだけでこんなにも変わると思った。自分自身も変わったと思う」など、自己の変容や手ごたえを実感した先生方もいた。

#### IV 考察

##### 1. 研究の振り返り

「組織の成功循環サイクル」の理論に本研究の実践内容等を当てはめると以下ようになる（図 7）。

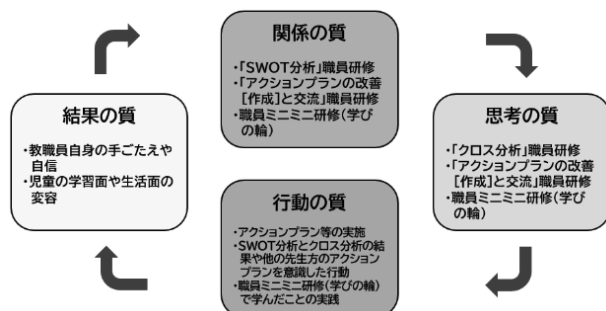


図 7 本研究における「組織の成功循環サイクル」

SWOT 分析・クロス分析職員研修をスタートに協働的に取り組んだり、学んだりする場を意図的に設けたことで「関係の質」や「思考の質」が高まり、その後のアクションプランの実施、SWOT 分析やクロス分析の結果を意識した先生方の行動等により、「行動の質」が向上し、その結果、教職員の手ごたえや自信、子供たちの学習面や生活面のプラスの変容といった「結果の質」にも少しずつ表れてきて、さらなる「関係の質」の向上にもつながったと考えられる。

##### 2. 成果

SWOT 分析職員研修を行い、学校の内外環境のプラス面とマイナス面を先生方が出し合い、実態を把握し、課題や方向性を全教職員が共通理解する過程そのものが「関係の質」を高めるきっかけにつながった。その後も協働的に取り組んだり、学んだりする場を意図的・計画的に設定することで、「関係の質」がさらに高まり、「組織の成功循環サイクル」がグッドサイクルで回り出したことで、同僚性の向上につながった。12 月に実施した教職員の学校評価アンケートでも、同僚性に関わる項目を中心に肯定的な回答が昨年度に比べ、上昇していたことも、同僚性が高まったことの妥当性を裏付ける結果となった。

教職員がビジョンを共有し、学校の実態を捉えたことで、共通の課題を意識して日々の指導にも生かしていた。協働的に取り組んだ成果が「結果の質」

として、教職員の手ごたえや自信、子供たちの学習面や生活面の成長に徐々に表れてきた。

##### 3. 課題

同僚性のさらなる向上及び教師自身の手ごたえや子供たちのプラスの変容としての「結果の質」の向上は、大きな変化としては見えにくかった。また、多忙な学校現場ということもあり、アクションプランの実施が十分ではなかった。

##### 4. 研究のまとめと今後に向けて

1 年次は学年単位、2 年次は学校組織全体を研究対象として進めてきたが、同僚性を高めるためには「関係の質」を向上させることが重要である。「関係の質」を高めるところからスタートすることで「組織の成功循環サイクル」がグッドサイクルで回り出し、同僚性が高まり、教育の成果にもつながることを検証できた。

課題にも述べたが、同僚性のさらなる向上や教職員の手ごたえや自信、子供たちのプラスの変容がより顕在化するには、先生方が協働的に取り組むよさを実感し、長期間継続して取り組む必要がある。そのためにはまず、協働的に取り組む機会を意図的に設定することが大切である。本研究においても、SWOT 分析職員研修がきっかけとなり、協働的に取り組んだり、学んだりすることのよさを実感していた。協働的に取り組むよさを実感できれば、また次に一緒に考えてみよう、学んでみようという気持ちにつながる。アクションプランについても、個人の取組ではなく、チームによる協働的な取組として行うことで、より実践しやすくなり、さらなる同僚性の向上や「結果の質」の高まりにつながると考える。

今後も、SWOT 分析職員研修などをきっかけにして、先生方が協働的に取り組むよさを実感できるような場の設定を意図的・計画的に行い、同僚性を高める職場作りに努め、子供たちのよりよい成長につなげていきたい。

##### 引用・参考文献

- ・浅野良一(2021)「令和 4 年度第 3 回学校組織マネジメント研修（浅野良一）講義資料」
- ・千家弘行(2010)「授業研究会の活性化と同僚性に関する研究—高等学校における取り組み—」兵庫県立教育研究所
- ・中央教育審議会(2006)「今後の教員養成・免許制度の在り方について(答申)」
- ・中央教育審議会(2021)「『令和の日本型学校教育』を担う教師の在り方特別部会（第 3 回）・教員免許更新制小委員会（第 4 回）合同会議資料」
- ・中央教育審議会(2022)「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する教職員集団の形成～(答申)」
- ・野口和裕(2019)『病まない組織のつくり方』株式会社技術評論社
- ・深沢優子(2015)『看護事例でわかる部署目標・戦略策定』日総研
- ・文部科学省(2005)「『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～(モデル・カリキュラム)』マネジメント研修カリキュラム等開発会議」