

「意欲づくり」レポートの合本

- 1 学習意欲づくりについて ～「自主協同学習」の視点から～
P 2～P 14 (27. 12. 15)
- 2 特別活動における意欲づくり
P 15～P 31 (27. 12. 15)
- 3 学校課題の解決に向けての職員の意欲づくり
P 32～P 45 (27. 9. 17)

「自主協同学習(高旗理論)」では意欲づくりについて、次のように考えている。

一人一人に学習が成立するには、彼の学習意欲が源泉になければならない。子どもの意欲は自然にわいてくるというより、教師が育てるべきものであり、それが教師の重要な仕事である。その方法は、リスクの伴う安易な競争を極力排除し、対象に対する興味・関心や問題意識を高めることはもとより、“協同による意欲付け”を大きな特徴とする。

意欲づくりの視点としては、「興味・関心」、「目的意識」、「方法の理解」、「進歩感」、「所属感」の5点である。そして、具体的なアプローチの方法は、教師の創造性に大いに期待しているのである。

私は、この意欲づくりの理論は、「自主協同学習論」の中核をなし、大変有益で、かつすこぶる応用範囲の広い、まさに“これぞ教育理論”という実感をもっている。

授業づくりから部活動に至るまで、学校教育におけるあらゆる教師の指導について、確かな指針を与えてくれる。ちなみに、本編では、「授業」、「特別活動」、「職員の意欲づくり」を取り上げ、その方略について検討してみた。

私自身は、常にこの理論を拠り所にし実践を進めてきた。そして、困った時には必ずヒントをもらうことができた。

一人でも多くの先生方からこの理論を理解していただき、実践で生かしてほしいと切に願っている。それほど難しいことを言っているわけではありませんので。

関根 廣志 (新潟市総合教育センター)

学習意欲づくりについて ～「自主協同学習」の視点から～

関根 廣志(市総合教育センター)

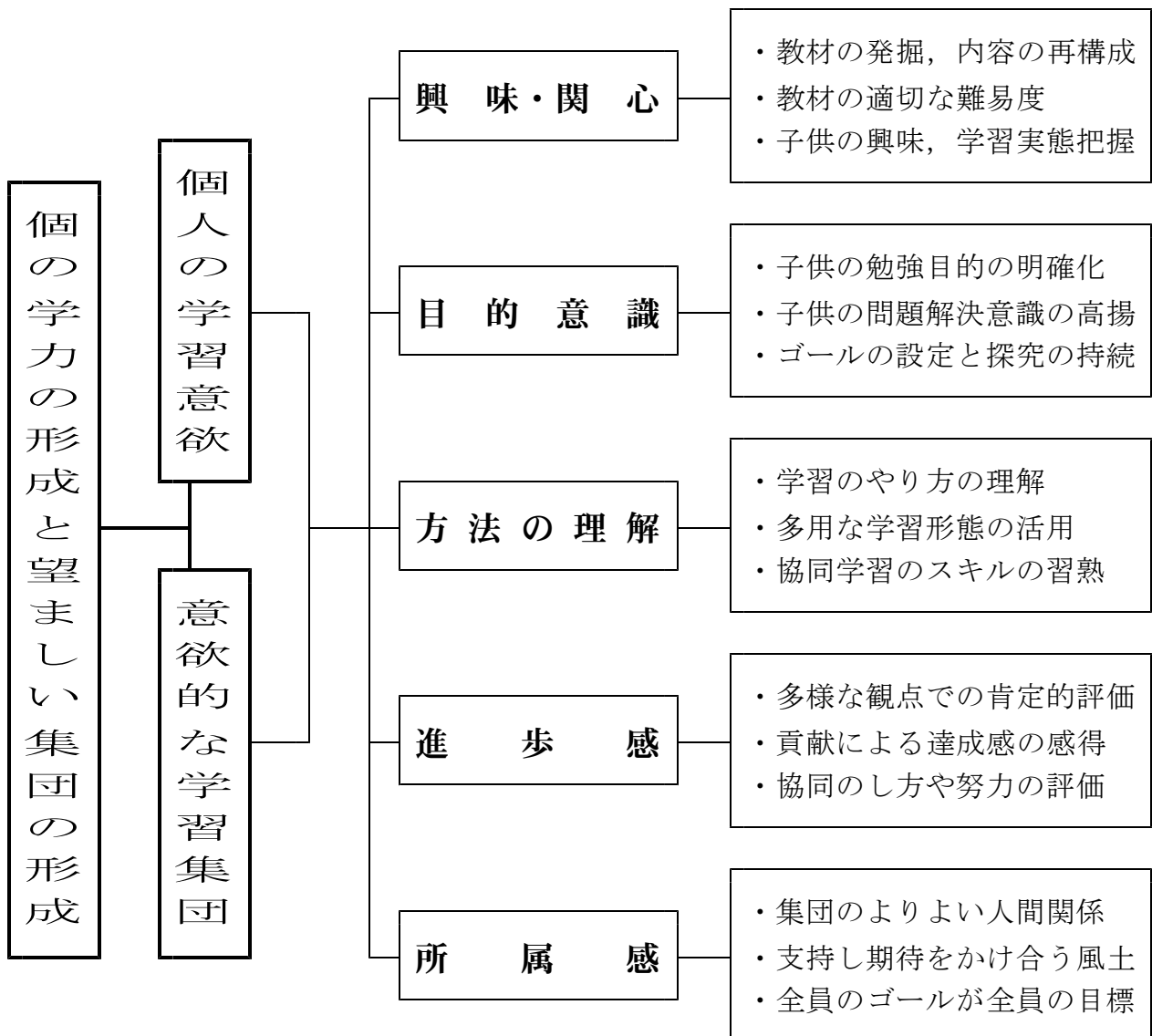
1 学習意欲の構造

授業は集団で行われるが、学習の主体は一人一人の子どもである。しかし、彼が真の学習の主体（主人公）となるには、何よりも彼が学習意欲をもっていることが前提となる。

社会学に立脚した学習意欲の構造を図示（高旗正人<岡山大学名誉教授>の「学習意欲の構造図」を基にした）すると下のようになる。この理論の特徴は、学習者と学習対象との関わりによる、いわゆる内発的動機付けを重視しているだけでなく、学習方法や学習集団のあり方にも着目している点である。そして最大の眼目は、外発的動機付けとしてよく用いられる“競争”に頼らず“協同”による意欲づくりを目指していることである。

また、意欲と言ってもそこには二つの側面があり、それは「着手への動機付け」と「努力の持続」であると言っている。学習においては、彼のもつ学習意欲が、探求を生起させ、それを持続させる、いわばアクティブ・ラーニングのためのエネルギーとなるのである。

— 構成要素 — — 方法・戦略 —



2 学習意欲づくりの意味

(1) すべての学習や活動の源泉となる

デューイが「馬を水辺までは引いていけるが馬に水を飲ませることはできない」と言っているように、学習や活動を成立させるのは、あくまでも学びの主体である学習者自身である。そしてその源泉となるのは、本人の意欲である。

しかしその意欲は、取りかかるための“やる気”だけではなく、その努力を問題の解決まで持続させることの方がむしろ重要である。意欲がエネルギーにならないといけない。

それを子どもと教材との関係でみるならば、デューイの言うように、「教材をドレスアップ」させただけでは直ぐに飽きられてしまう。教材が子どもにとっての“本当に解決すべき問題”であることが、意欲の持続につながるのである。

(2) 意欲は育てるものである

学習意欲は人間が本来的にもっている部分もあるが、ほとんどは環境によってつくられ、状況によって高揚していくものである。したがってそれらの環境や状況をいかにつくっていくか、その子どもの意欲をいかに育て、いかに持続させるかが教師の主要な仕事になる。

それには、子どもがそれを学習することの必要感をどれだけ感じているかが重要になる。しかしそれは、単に「勉強するのは当たり前だ」、「進学のためには必要だ」といった外側から要請ではなく、このことがわかれば自分の生活が少し豊になる、これができるようになれば自分が変わるのではないか、という内なる動機が生まれるような学習環境をつくり出していきたい。

(3) 意欲を引き出すことは、教師の教育技術の中心である

教師は、子どもの学習や活動が停滞している時によく「子どものやる気」を問題にするが、それ自体は誤りではない。しかし現実には、むしろ子どものやる気を知らず知らずに教師が阻害していたり、子どものやる気は、教育技術によって引き出すことが自分の主たる仕事であるという認識に欠けている教師が多い。

「生きる力、「確かな学力」と言われ続けて久しい。また授業でのアクティブ・ラーニングが要請されてきている昨今、これからの教師は、知識や技能をいかにうまく子どもに伝達するかよりも、子どもがいかに主体的・能動的・協働的に学び、自らの学習を成立させるかが重要になってくる。

私は、そのために最も重要なこととして、またその成立の基盤としては、教師が、子どものやる気をいかに引き出すかではないかと思っている。

3 各レベルからの意欲づくりの戦略

(1) 興味・関心のレベルより

「おもしろいと思えばやる気がでる」、「やってみたい魅力があればやる気がでる」、「その内容が好きならばやる気がでる」。

教師は授業を計画する際には、単元のねらいに合わせ、まず自分自身が魅力を感じずる教材、学問的に価値の高い教材を発掘し、その教材のもつ本質的な価値やそれを子どもが学

ぶ意義を明らかにしていく。

次に、子どもがもっている経験や既習知識を基に、子どもの学習能力に合わせ、興味や関心をもって取り組めるような形で教材を再構成し、学習内容を設定する。そして教材研究や子どもの実態把握の過程を通して、授業のねらいをより精度の高いものにしていく。

教師の教材発掘及び子どもの知的好奇心や関心を高めるような内容の設定・構成、一人一人の子どもの興味やレディネス、もっている学習能力の的確な把握がポイントである。

① 内容がおもしろく、好きならばやる気になる

学習する内容が「おもしろそうだ」、「やってみたい」と感じたり、もともと「それが好きだ」などという思いをもっている対象や課題に対しては、学習への着手が容易となり、子ども自身が自分の力で学んでいこう、問題を解決してみよう、わかるようになろうと意欲を高めていく。

② 学習内容と子どもの生活とを結びことによりやる気ができる

子どものふだんの生活経験の中にあるものを教材化したり、生活実感をとまなう教材や学習内容については、学習対象を身近に感じたり親しみをもつことで、子どもの興味・関心がより高まる。さらにそこでは、ふだん経験していることや考えていることが生かされたり、疑問が解決されるのではないかという期待も重なり、意欲的な学習が望める。

③ 難易度が適切ならばやる気になる

学習の難易度や課題解決の困難度も子どもの学習意欲を大きく左右する。子どもの学習能力に比して、教材や課題があまりに難しすぎ(量と質)、直感的に「これは自分には無理だ」と思わせたら学習意欲はわからない。また逆に、簡単過ぎて手応えを感じなかったり、既に十分わかっていることには興味・関心を示さずやる気が起きない。

子ども自身が「これならがんばればできそうだ」という挑戦感がわいてくるような教材や課題の設定に心がけたい。

上記のように、難易度が子どもに合わない学習対象は、子どもがそのように認知した時点で、子どもにとっての真の学ぶべき対象にはならない。

(2) 目的意識のレベルより

「勉強の目的をしっかりと意識していればやる気ができる」、「どうしても解決したいと思えばやる気ができる」、「これならできそうだと思うとやる気ができる」。「目指すゴールがはっきりしていればやる気ができる」。誰もが経験的に理解していることである。

子どもが問題を認識し、それを解決するまで主体的に学び続けるには、彼自身の学習への目的意識や対象に対する高い問題意識がどうしても必要である。

挑戦感のある問題(課題)を設定して子どもの問題意識を高め、ゴールを明確にした上での解決への見通しを考えさせたり、解決策を予想させるなど授業過程の工夫により、その探求のエネルギーを最終の問題解決に至るまで、いかに持続させるかがポイントである。

① 勉強の目的を明確にもっている者はやる気がある

学習の成立には、その時々々の学習対象に対する問題意識が必要なことはいうまでもない。もしもそのことを近景とするならば、遠景には「なぜ勉強しなければならないのか」「こ

の勉強は将来何の役に立つのか」といった学習することの意義を納得していることや、この学習が今の自分にとってどんなプラスになるのか、それで自分にどんな力がつくのか、ということの見通しや理解も必要である。

このことを真剣に考え、常に自分なりの答えをしっかりと持っている子どもは安定した学習意欲を示す。その考えは、成長するにつれ変化をしていくことは当然であろうが、その時点でどう考え、明確にしているかが重要なのである。

② 「半ば既知で半ば未知」の内容であれば挑戦感が高まる

興味・関心の項でも述べたが、子どもは「半ば知っていて、半ば知らないこと」に対しては、「なぜだろう」という疑問が強くなり、「やってみたい」という探求への意欲や挑戦感が高まる。そして「これならできそうだ」、「自分でやれる」という感覚は問題解決への努力を持続させる。

授業ではその意識を集団で共有し、みんなで協力しながら課題の解決を目指すことが大切になってくる。

③ 学習内容が自分の生活上の問題だと意識すればやる気は高まる

授業では可能な限り、学習対象と子どもの実生活や経験との接点を強調するなど、学習の必要感や問題意識を高めたい。この内容は自分や自分の生活と直接関係のある勉強だと、まず意識させていきたい。

そしてその問題を子どもが自分自身の学習活動により解決したり、自分の力で学び取ったと実感できるような授業展開に心がけたい。こんな授業、いわば子どもがアクティブに学ぶような授業であれば確実に子どもの学力は高まっていく。

教師は単に課題を与えるだけでなく、もう一歩すすめて、課題を子どもに、自分自身の問題、自分の生活と関わりのある問題と考えられるような設定の工夫をし、進んで解決してみたいと思わせることができれば、意欲的な学習がスタートしていく。

④ 「課題」を「問題化」することによりやる気は高まる

授業では、自然と考えたくなる、追求を始めたくなる、自分の意見を友だちに伝えたいくなるような魅力的な「問い」や課題の設定が重要となる。

その課題の設定は、子どもたちの手で行うことが望ましいが、実際の授業では、カリキュラムの制約や予め定められた指導計画もあり、それはかなり難しく、教師が課題として設定することが多くなる。

したがって、教師が用意した課題であっても、その設定のプロセスを工夫しあたかも子どもが設定したように仕向けたり、子どもと相談をしながら設定することで、子ども自身が自分の問題としてその解決に立ち向かうことが期待される。

そして、その課題を解決することが、同時に教師の意図した授業のねらいの達成となるような授業展開を工夫する。

子どもは学習対象を自分の「問題」、自分の生活上解決しなければならない「問題」として認識すれば、自ずと学習を始める。しかし、他から与えられた「課題」となれば解決に向けての強い動機付けが必要になる。

したがって授業では、たとえ課題であっても子ども意欲的に取り組ませるには、いわば「課題の問題化」が必要になってくる。私は、それが授業設計のポイントだと考えている。

⑤ 子どもが目指す「学習のゴール」を常に明確にすることでやる気がでる

教師は授業には、ねらいをもって臨み、自分なりのゴールイメージをもっている。しかしそのことは教師だけのものであっては子どもの意欲的な学習は期待できない。学習者の立場にたった「ゴールの明確化」が行われなければならない。

それは通常は、子どもが解決すべき「課題」、子どもが目指すべき「課題」を良質なものにするとということであろう。

つまり、「目指すゴール地点が子どもにはっきり見えるような課題(〇〇とは何か、ではゴールは見えない)」、「解決できたというはっきりとした満足感の得られるような課題(〇〇について考えよう、では満足感は得られない)」、「何がわかればいいのか、何ができるようになればよいか子どもが観点からも明確になっている課題(〇〇するにはどうすればよいただろう、では子どもは何をすればよいかかわからない)」などが考慮されなければならない。

このことは、どんな子どもでも学習に参加させるためには極めて重要な要素となる。

⑥ 子どもにズレを感じさせることでやる気を引き出す

再三述べているが、実際の授業では、子どもが問題意識をもって学習に取り組み、そのエネルギーを問題解決まで持続させるかどうかは、教師の問題状況の設定や課題提示にかかるウェイトがとても大きい。

子どもはどんな時に問題意識(課題意識)を高めるかの例を示してみたい。社会科では古くから一般に、それを「ズレ」として説明し、子どもにどう「ズレ」を起こさせるかは、社会科の主要な研究対象となっている。

～参考例～子どもが問題(課題)意識をもつ時(社会科を例として)

- 1 提示された事実が、自分が今までもっている考え方や論理で説明できない時
- 2 提示された事実と、自分の生活経験とがずれていて説明できないと感じた時
- 3 提示された事実と事実の間に矛盾したことや、説明のつかないものがある時
- 4 提示された事実が自分の事前の予想とあまりにかけ離れていると感じた時
- 5 一つの事実の間に、相反し説明のつかない複数の要素が内包されている時

(3) 方法の理解のレベルより

「勉強のやり方がわかればやる気がでる」、「学習スキルが身につけばやる気になる」。子どもは何事に対してもやり方がわかればやりたくなる。

子どもが教師の指示に従って学習しているだけではなく、「学び合い」など、少しの時間でも子どもが授業の主体となって学習を進めるには、基本的な学習の進め方や学び方、基礎的なコミュニケーション技能の習得が必要である。

その裏付けがなければ、子どもが学習の主人公となり友だちと協同しながら進める授業の展開はおぼつかない。また、身に付けた学習スキルは、子どもに自信をもたせ学習への積極的な取り組みを後押しする。

子どもの学習方法習得に関する教師の高い意識の持続、スキルを授業の中に溶け込ませて習得させ、さらに習熟のための機会を積極的に設け、スキルのよさを実感させること、目的に合わせたマニュアル(発達段階に応じて)などの作成が指導のポイントとなる。

① 授業の進めを教師だけでなく子どもも理解する

各教科ごとの授業の進め方や学習のやり方の基本を、教師だけのものにせず、子どもにもいくつかの典型的な授業パターンを教えるなどし、具体的に理解させる。

また例えば、その時間ごとの学習の手順などを授業始めに明確にし、掲示することで(昨今はUDLの基本とされているが)子どもは教師の指示を待つだけでなく、自分たちで見通しをもち、安心して学習に打ち込むことができる。

② 授業のねらいの達成に相応しい学習形態を工夫する

授業のねらいの達成やその教材を学習するに相応しく、かつ全員が学習に参加し、やる気のでる学習形態はどんなものがよいか、例えばペアや小集団学習などを子どもの意思も交えて選択していく。決して「とりあえずペアで」、「意見がでないので小集団で」という無計画な導入では、成果よりも弊害の方が大きくなる

小集団学習では、自分なりの考えの表明やメンバーからの承認、意見をもつての話し合いへの参加、自由な雰囲気の中での友だちとの交流、高め合い深め合いながらの協力による課題解決、集団への自己の貢献の実感、メンバーからの感謝や期待、メンバー同士の励まし合いなどが、とりわけ子どもの意欲的な学習を促す。

③ 協同学習に必要な学習スキルを身に付けさせる

協同学習は教師の指示の通りに学習するのではなく、学習のイニシアティブを子どもにある程度任せるだけに、自分たちで進めていくための学習スキルやルールを身に付けておく必要がある。

それは基礎的なコミュニケーションスキル、特に「聞き方、発表の仕方、話し合いの進め方等」を全員に習得させておきたい。とりわけ話し合いの司会はどの子どもでもできることを目指したい。

これらのスキルは単に教室掲示をしたり、授業外に取り出して訓練するのではなく、スキルを意識的に授業の課題解決の中に溶け込ませて習得させたい。そしてできるだけそのスキルを活用できる機会を意図的に設定し、その良さを実感させていく。

その繰り返しで、やがて子どもはスキルを意識することなく、自分に身に付いているものとして自然な形で学習の中で役立てていくようになる。

④ 学習者の「書くスキル」にも注目し、高めていく

学習者の「書くスキル」に注目し、指導を重ねることで、自分の考えをもたせ、それを整理することに役立て、さらに学習内容の定着を図り学習成果を確認することができる。

また、相手を意識して書くことにより、書き方の工夫がなされていく。これらは子どもの主体的かつ意欲的な学習につながっていく。さらに書くことに没頭することで、集中力もついていく。

また、家庭学習とも結んだ効果的なノートの使い方の指導も重要である。ノートをうまく活用することで、考えを深めたり学んだことを整理したりしながら理解も進んでいく。

他にも簡単なメモの取り方、ファシリテーションや話し合いの記録のし方にも習熟させていきたい。

もちろん書くためには、書きたくなるような中身やその目的が必要である。これらのことも踏まえ、ある時期、教師の意図的な指導がなされれば大きな成果をあげる。

⑤ 一人学習の進め方を個に即して指導していく

子どもは、自学自習をしなければならない「一人学習」の時ほど、自分なりの学習のし方が身に付いているかどうかでその進め方や成果に大きな差がでる。一人学習の得意な子どもほど学習成績がよいといっても過言ではない。

とりわけ家庭学習や受験勉強のやり方の習得は大事である。自分にふさわしい効率的な家庭学習の方法を工夫・研究させたり、友達のやり方を参考にしていくこともよい。

教師は、勉強の不得意な子どもほどその子に即したていねいな助言を行いながら、一人学習に対する長期的な支援を行いたい。

(4) 進歩感のレベルより

「できた、わかったという達成感さらなるやる気を喚起する」、「できたことを褒められればうれしくてまたやる気がでる」、「みんなの役に立ったと思えばやる気がでる」。さらに「学習における達成感、彼の中に新たな問いを産み、その解決意欲を高める」。このことは経験上誰もが知っている。

しかし、いつでも学級の全部の子どもたちに「できた」、「わかった」という満足感を一斉に味わわせることは難しい。

全員の子どもの満足感・進歩感のためには、結果中心の評価から、どこまでできたかや過去の自分の到達レベルとの比較、さらに学習過程での活動の様子を含む多様な観点からの評価を用いなければならない。そのことですべての子どもに対し肯定的な評価を行うことができ、それが彼に進歩感を味わわせることになる。

① 到達度評価や個人内評価を駆使し、誰にでも肯定的な評価を

集団内での相対評価や単一基準の絶対評価だけでなく、目標を小刻みに設定する到達度評価や自分の中で優れている点や以前の自分と比べて進歩したことを際立たせる個人内相対評価、自分で設定した目標に対する本来の意味での自己評価を用いることなどで学習者の肯定的な面を強調することができる。特に他と比べるのではなく、自分がどれだけ進歩したかを実感させることで、更なる意欲をわかせたい。

具体的には、次のような態度が重要である。「欠点を指摘するだけの評価から、よい点を認める評価へ」、「できたかできなかったかの絶対評価から、何がどこまでできたかの小刻みな到達度評価へ」、「比べる対象を他人ではなく、以前の自分の姿や自分の中にある規準で評価する個人内評価へ」、「他人ではなく自分でたてた評価項目で評価をする」などへと方向を転換させることで、活動後の成就感、肯定的な評価をみんなに与えることができる。そのことで、どんな子ども、より意欲的に取り組むようになる。

② 学習のプロセスや努力も評価の対象に

リーダーや評価する立場の者は、本人が努力しているプロセスやささやかな進歩、わずかな貢献でも確実に見取り、一人一人に即して評価することで、誰もが意欲をもって活動するようになる。

つまり「課題ができたかできなかったか」、「目標を達成したかできなかったか」だけの単一基準による結果の評価だけではなく「どこまで到達したのか」、「そのためにどう努力してきたか」など学習のプロセスに着目し、そこにも価値を見いだしてやることで、意欲の継続につながる。

とかく人間は自信がないと動けない。自分がやったどんなことでもよい、それに対して「できたね」、「やったね」と言われることが、どれだけ背中を押してくれるかわからない。

③ 協同での学び方も評価し質を高めていく

活動の出来映えや結果のみにこだわらず、メンバー同士が「目標達成や課題解決のためにいかに協力し合ったか」、「いかに一人一人が自分のアイデアを出したか」、「高い結論を得るために、いかに話し合いを深めたか」「できないメンバーをいかに助けたか」、等の協同のプロセスにも大きな意義を認め、しっかりと評価の目を向けていきたい。その評価者の姿勢が集団の協同性を高め、協同することの意欲を生んでいく。

そして、協同性の評価で忘れてはならないことは、「活躍し目立った者だけでなく、むしろ裏方でがんばった人間にこそ温かな光が当たる評価へ」ということである。

④ 教師は子どもと目標を共有する

教師の中には、子どもが何を願っているのか、何を目指しているのかに無関心の人がいる。それでは子どもが望んでいる満足のいく支援、子どもが納得する教育はできない。教師は常にそのことに関心を持ち、時にはそれをメモしておくことも大事である。

教師は子ども自身が立てた目標を子どもと共有し、その達成に向け一緒に歩みながら、その過程における努力をきめ細かく見取り、必要により助言・支援を行い、達成の暁にはそれを共に喜ぶ態度が大切である。子どもは自分のがんばりを、側で見ていて応援してくれる人がいることは、何よりの励みと喜び、意欲につながる。

⑤ 集団への貢献は達成感をさらに高め意欲を倍加させる

小集団や全体場面における話し合いでの効果的な意見や課題解決に役立つ意見、また学習係としての活動や班の意見を発表する等を通しての、授業の成立に対する貢献は、個人の学習意欲を高める。

子どもには、授業や活動において自分が目指したことを成し遂げたというだけでなく、「授業の課題解決に自分も確かに貢献した」、「困っている友だちを助けた」、「友だちや集団の役に立った」という実感は大いに味わわせたい。また、係活動などで自分の役割や責任を立派に果たしたという実績も意欲づくりに役立つ。

そこでの、自分が集団の役に立ったという事実とそのことに対する他からの感謝や肯定的な評価は意欲の高まりと共に、「自己有用感」感得の大きな契機となる。

⑥ 時には教師も子どもからの評価を受けたい

時には子どもに、自身の授業への取り組み状況や教師の指導行動の評価をさせ、自分の学習の反省や教師の授業改善に役立てたい。

子どもはふだんから、授業や教師の指導ぶりに対しては言いたいことがたくさんある。教師には多少の勇気はあるが、予想以上の授業改善情報が得られるはずである。そこでは、耳の痛い話でも受け止める心の広さも必要である。

子どもも授業の評価を通して、評価する者としての自覚と責任が生まれ、授業に対する考え方の変容もみられていく。

また、子どもからの授業の評価を積極的に受けようとする謙虚な教師の姿勢は、子どもの教師への信頼感を高めるに違いない。

(5) 所属感のレベルより

「先生を信頼し、友だちとの仲がよければ一緒にやろうという気になる」、「困った時にみんなが助けてくれたり、自分の成功と一緒に喜んでくれればやる気がでる」、「どんな成績の子どもでも、バカにされることなく安心して学習ができればやる気になる」、そして「自分は先生やみんなから頼りにされ、期待されていると実感していればやる気がでる」こんな学級であれば、一人一人の学習意欲は必ず増していく。そして友だちと一緒に勉強することが楽しみになっていく。そのポイントはもちろん良好な「人間関係」である。

しかしながらすべての集団で人間関係がプラスに作用するわけではなく、人間関係の悪い集団であれば、バカにされ、妬まれ、足を引っ張られたりし子どもの学習意欲は削がれるという「諸刃の剣」という側面を人間関係がもつことは認識しておかなければならない。

次に所属感の視点から大事なことは、先生や友だちとの人間関係がベースにはなるが、その学級がいかなる「学習風土」をもっているかである。一人一人の学習意欲を左右する重要な要因となる。

メンバーが互いのよさを認め合い、期待し合い、励まし合い、高め合っている支持的・期待的風土をもつ学習集団では、一人一人の学習意欲が高まることは言うまでもない。

そしてまた、そんな集団では、困っている子を“ほっておく”ことはない。誰かが必ず手を差し伸べる。そこでは常に「全員がゴールすることを全員の目標にしている」のである。このような協同性の高い集団に所属することが、一人一人の意欲を高めることの基盤となるのである。

<人間関係づくりでは>

① 学級の人間関係づくりは教師と子どもとの関係づくりから

教師は、自分が学級の人間関係づくり、風土づくりの主役であるとの自覚がまず必要であり、中学校であれば、それは学級担任だけではなく各教科担任にも大きな責任がある。

学級集団の人間関係は、教師と一人一人の子どもとの関係が基本となる。そこに不公平感があると、不平不満をもっている子ども同士が必ず集結し、教師や前向きな友だちの足を引っ張り、何をやっても学級の人間関係や活動はうまくいかなくなる。

しかし、教師の子どもに対しての愛情がどこまでも平等・公平で、そして集団の中で一番弱い子の味方になっている時には、学級の人間関係はとても安定する。逆の場合は、それらの弱い子はいたたまれず、集団に所属していることが苦痛になる。

ところで、子どもが教師に対して最も不公平を感じずる時は、「先生のもつ自分と他の子どもとの期待の差」である。自分は教師から期待をされていないと認知している子どもに活動への意欲をもてと言っても無理な話である。

教師は、どの子にも期待をかけ励まし、必ずチャンスや出番を平等に与えていく。そうでなければ子どもは意欲をもって活動をしない。決して「えこひいき」をしないことが、集団のリーダーとしての教師が最も大事にしなければならない点である。

② 友だち同士期待をかけ合い、励まし合う関係が一層意欲を高める

授業では、子ども同士が協力し合い、期待をかけ合い、そしてできない者には誰かが進んで助け、決して見捨てない集団では、みんなが最後まで学習に意欲的に取り組む。

そこでは、「みんなと力を合わせて課題が解決できた」、「友だちに助けてもらった」、「自分のよさを認めてもらった」、「みんなの役に立った」などという実感が意欲を高め、学力

づくりとともに、さらなる人間関係づくり・協同性の高まりに大きく寄与していく。そしてとりわけ互いに「励まし合う関係」は、学習活動の推進や意欲の増大につながる。

③ 協同・安心の人間関係でなければ下位の者の学習は成立しない

子どもにとっては、学級がどのような人間関係で結ばれているか、とりわけ学習の苦手な者にとっては、授業での学習成立の鍵を握るといってよい。

授業では、競争心やライバル心をむき出しにした「間違うとバカにされる」、「できる者は妬まれる」、「目立つ者は足を引っ張られる」というような人間関係や風土には絶対にしてはならない。そのような人間関係や風土は、特に勉強の苦手な者にとっては、わかったフリをしなければならぬ、じっと黙っているしかないなど苦痛を感じ、自分を守ることに精一杯となり、学習意欲を減退させ、勉強どころではなくなる。

できる限りライバル心や競争心を心の奥にしまいこみ、「わからないからこそ自分から尋ねてみる」、「読めないからこそ読む練習をする」、「自分の考えを進んで、気軽に発表する」というような、友だちと力を合わせて課題の解決に取り組む協同・安心の人間関係・風土をつくっていききたい。

結論的には、「教室は ステージではなく稽古場である」、「教室は展覧会ではなくアトリエである」の精神を、学びの場で真に具現化していくことで、どんな子どもでも意欲を持って伸び伸びと学習に参加し、学力をつけ、人間関係を豊かに結んでいく。

④ できない者はみんなで助け、喜びを共にする“学級文化”を

学級には、その時々授業で、わからなかったりできなかつたりする者がいる。そんな時にはメンバーが助けたり、教えたりという行動を大いに奨励し、やがてはそれが当たり前になり、さらに友だちの成功と一緒に喜んでやれるような理想的な学級文化をぜひつくっていききたい。

私の勝手な思いではあるが、よい習わしや行動が“風土”を超え“文化”になったら、それは一人一人に習慣化し、メンバーの誇りになっていくのではないかと思っている。

そんな学級では、学力づくりも人間関係づくりも支持的・期待的風土づくりも一気に進んでいくに違いない。とりわけ、「みんなと力を合わせて課題が解決できた」、「一緒に学習して楽しかった」、「友だちに教えてもらった、助けてもらった」という“協同の文化”は、人間関係づくりや学習意欲を大きく前進させる。

※ 参考 <授業における子ども同士の人間関係づくりのポイント>

- ① 子どもには、「学級の全員」と知り合い仲良くするという目標をもたせ、そのためには班や係、組織などを同じメンバーで長期間固定しない。そして話し合いや学習の目的によっては学級の誰とでも班を組んで活動できるようにする。
- ② 誰にでもあるその人のよさを素直に認めることができる『温かく、広い心』をもつことが人間関係づくりの基本であることを、学び合いを通して繰り返し指導し、体験させる。
- ③ 小集団学習など、活動を通して力を合わせる場面や相手と深く知り合う場面、そして何よりも力を合わせて課題を解決する喜びや楽しみを共にする場面を多く設定していく。そこでは互いがよさを発揮し、それを認め合う。

- ④ リーダーの育成に力を注ぎ、特に集団をまとめメンバーを生かすことに長けたリーダーを一人でも多く育てる。そしてリーダーに必要な力として、「仕切る力」よりも「助ける力」が重要であることをくり返し説いていく。
- ⑤ 話し合いなどで孤立したり、子どもの出す小さな“SOS”のサインは見逃さず、すぐに対応してやり、問題が大きくなならないうちに、子ども同士の間関係づくりをさりげなく手伝っていく。
- ⑥ 集団の中には、その時々弱い立場の者やつらい気持ちになっている者がいる。そんな時には必ず助けたり、味方になってやる思いやりのある子どもを多く育てる。困った時に親身になってくれた者とは必ず人間関係ができていく。
- ⑦ もしも学級にボスや「陰で足を引っ張る者」がいたならば、子ども任せにせず教師が率先して、しかもねばり強く指導にあたり、何としても自由に遠慮なくものが言える明るい雰囲気をつくり出していく。
- ⑧ その学級での学習時の約束事（人間関係をよくするような具体的な行動のし方や規準）をいくつか決めていく。しかしそれは、身に付けたいマナーとしてじっくりと指導していく。
- ⑨ 子どもの発言を子どもたちが集団で一斉に「いいです」、「違います」とジャッジをしたり、「聞こえません」などと集団で圧力をかけるような行動は、時として当人を傷つけ、子ども同士の間関係を悪化させる。

<風土づくりでは>

① 学習意欲づくりと学習風土との関係

子どもの学習の成立には、そのホームグラウンドとなる学習集団の「風土」が決定的な影響を与えるとよい。

授業で必要なのは、「支持的・期待的風土」である。「遠慮無く間違えることができる」、「わからないことはわからないと言える」、「できないからこそ挑戦する」、「間違ってもばかにされない」、「困った時にはいつでも誰かが助けてくれる」、「お互いが期待をかけ合う」、「友だちと力を合わせることは価値のあること」など、そういう温かな風土の中でこそ、一人一人が伸び伸びと学習ができ、学習意欲を高める。

また、課題の追及や技術の向上等に関しては、妥協を許さない厳しさと、最後までやり遂げる粘り強さが必要であることは言うまでもない。それを学級のみんなで励まし合いながら行っていくことが理想である。

その対極にあるのは、「間違えたとバカにされる」、「互いに足を引っ張り合う」、「常に競い合わされている」、「誰も助けてくれない」、といった冷たい「競争的・防衛的風土」である。これでは特に中位以下の子どもの学習や消極的な子どもの学習は成立せず、そんな風土の中で意欲をもてというのは無理な話である。

そこでは、いかに自分を守るか、いかにできたフリをするか、恥をかかないですむかに気持ちがいつてしまう。

このような風土の中で学習を続けることが、子どもの学力の2極化の大きな要因でもあり、生徒指導上の問題を発生させる温床でもある。これは、教育の場では決してあってはならない、認めることのできない風土である。

② 支持的・期待的風土はどんな風土で、どうつくるかの基本

全員が伸び伸びと学習に参加できる支持的・期待的風土は、何もしないで学級に初めからあるのではない。学級におけるあらゆる取り組みを通して学習に相応しい風土をつくっていく。学習に相応しい風土は、同時に子どもが安心して、楽しく学校生活を送れる風土であるはずである。

そして、その学習風土をつくっていく最も有力な手立ては授業における学び合いであることは論を待たない。学び合いを通し集団内の多数を占める者の考え方や相手の立場を知り、メンバー同士の交流を通して温かな心の触れ合いを経験していく。

授業以外の他の活動でいくらがんばっても、人間関係づくりのトレーニングをいくらやっても、授業では相変わらず子どもが教師の説明を聞くだけや、教師の指示通りやるだけの受け身の学習、子ども同士が常にできることを競争させられているようでは、風土づくりの話をするレベルではない。

どの子どもも意欲的になるような風土づくりで特に強調したい点は、再度確認する意味で「わからないことを聞くことは恥ずかしいことではないこと」「わからない時には誰にでも安心して聞けること」「わからない時に、友だちは答えではなくヒントをくれ、一緒に考えてくれること」「教えてくれと言われたときには、聞くにも少しの勇気がいるので、それをわかってやること」「教えてもらったり、助けてもらった時には、かならず“ありがとう”という感謝を伝えること」「相手の意見や考えと違う時は大いに意見を戦わせてほしいが、それは人と人との対立ではないこと」「多少の困難があっても一緒にがんばろうと互いに励まし合うこと」「相手ができたときや集団でできたときには、素直に認めてやり、それを自分の喜びにすること」などということである。

③ 支持的・期待的風土つくる心構えと目指したい学級の姿の例(参考)

※ 支持的・期待的風土をつくるための心構え

- 1 常に自分の考えやアイデアをもつように心がけ、みんなの前で遠慮なく発表していこう、発言に“勇気”がいるようでは高め合える良好な風土ではない
- 2 人の話を心をこめて聞くことをみんなで心がけ、そして話には必ず反応していこう
- 3 人の誤りや失敗は決してバカにせず、それを糧にしてみんなで伸びよう
- 4 できない者には、みんなでその子のためを考えた手助けをしていこう。とりわけ正解をすぐに教えるのではなく、「ヒント」を出していこう
- 5 友だちのよさを積極的に探し認め、そして相手に期待をしていこう
- 6 同じ目標に向かい一人一人が役割を果たしながら、互いに励まし合いながら友だちと協力していくことに喜びを見いだそう
- 7 互いに高め合っていくには、不明な点は質問し、遠慮なく批判し合う自由な風土が何より肝要である
- 8 時には友だちと切磋琢磨しながら競い合い、終わった後には健闘を讃え合おう
- 9 工夫し、つくる喜びを進んで見つけ、それを大きくしていこう
- 10 どんな活動にもねばり強く、あきらめないで最後まで取り組もう

※ 目指したい学級の姿の例

- 1 一人一人の支えとなり、心のよりどころとなる学級。そしてみんなが誇りとし自慢できる学級。
- 2 集団の目標を常に共有し、その目標達成や合意形成のために一人一人が自分の役割や責任を果たし到達、達成させることに喜びを感じている学級。
- 3 一人一人の個性が尊重され、みんなで友だちのよさを発揮させ、可能性を引き出そうとしている学級。
- 4 友だちの欠点ではなく、長所を探し積極的に認め、そして相手を励まし、期待をしていく学級。
- 5 常に「自分には厳しく、相手には思いやりを」という心がけで学習や生活を行っている、やさしい学級。
- 6 出された意見や考えに対しては、遠慮なく質問したり、建設的な批判をし合える自由で安心できる雰囲気のある学級
- 7 互いに高め合うよう、切磋琢磨をするが、結果がでた時には互いの健闘を素直に讃え合い、自分だけでなく集団のみんながゴールすることを目指す学級。
- 8 他から言われてやるのではなく、自らの意思で正しいかどうかを判断し行動する、最終的には、個も集団も一人立ち（自立）することを目指す学級。
- 9 足を引っ張られたり、欠点をあげつらったりされることなく、また友だちの悪口や陰口は絶対に言わないことを約束している、安心できる学級。
- 10 何ごとにおいても、創り、工夫していく喜びをみつけ、それに大きな価値をおいている学級。

特別活動における意欲づくり

関根 廣志(市総合教育センター)

特別活動の“命”は「集団活動」である。しかし活動の主体はあくまでも一人一人の子どもである。彼が真に活動の主体（主人公）となるには、彼が意欲をもっていることが前提となる。社会学に立脚した学習意欲の構造を下に示してみたい（高旗正人<岡山大学名誉教授>「学習意欲の構造図」を基に）。この理論の特徴は意欲を単に学習者と対象との関わりだけでなく、活動方法や集団的な視点にも着目している点である。

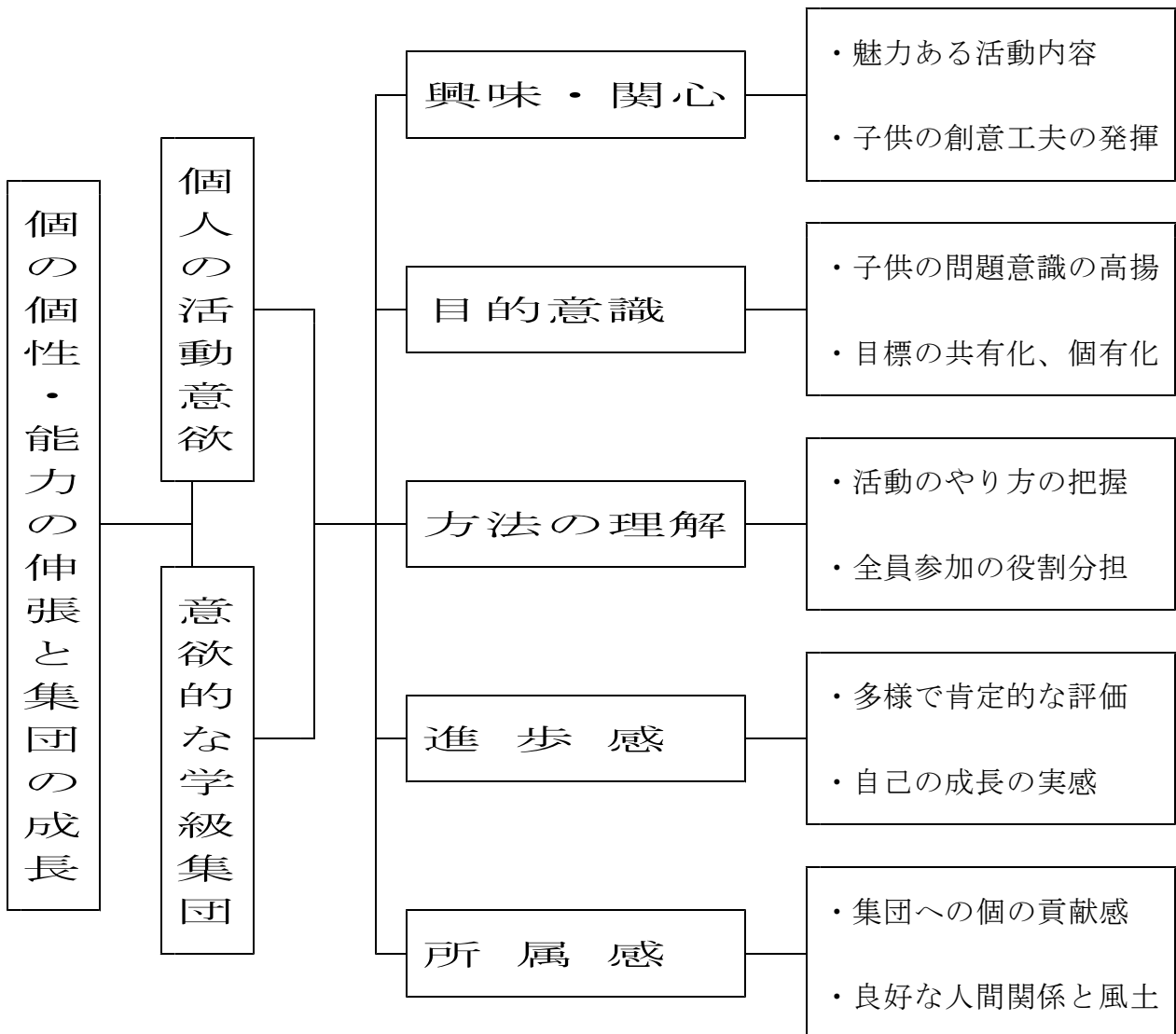
またその眼目は、安易な競争（やりすぎると活動の成立ではなく、競争に勝つことが目的になってしまう）や賞罰（結果によってペナルティーを課せられる）によらず、つまり副作用のでない方法，“協同”で子どもの意欲を引き出すことである。

ところで、意欲には二つの側面があり、それは「着手への動機付け」と「努力の持続」である。活動では彼の意欲を活動を生起させ、持続させるためのエネルギーとしたい。

ここでは特別活動における、各レベルからの基本的戦略と私の実践例を若干紹介したい。

— 構成要素 —

— 方法・戦略 —



(1) 興味・関心のレベルより

人間は何にでも興味や関心があればやってみたいと思ひ、やる気がでる。ところで特別活動は、教科の学習のように、例えば自分の進路実現のためにはどうしてもやらなければならないという強い動機付けや、ある種の義務感のようなものはない。

それだけに、活動に対する興味・関心が、子どもが意欲的に取り組むかどうかの鍵を握る。特活では、子どもはおもしろくないと思えば、簡単にさじを投げてしまう。そんな時、教師が子どもに強制的にやらせても何の意味もない。

同じ教育の中でも、生涯学習における公民館講座などは、受講者の興味・関心こそが自発的参加の唯一のより所となる。強制力などは全くない。学校教育は、学習や活動への興味・関心がなくとも子どもが教室に来てくれているということに安住してはならない。その自覚こそが、特別活動活性化に向けての第一歩だと考えている。

ところで特別活動には、教科書がないだけに、学校や教師の創意・工夫がとりわけ要求される。そこで活動内容に関しては、子どもの興味・関心を引くようなものぜひ設定するよう心血を注ぎたい。ここに特活指導の大きなポイントがある。

1 魅力ある活動内容の設定

「やってみたい」、「おもしろそうだな」と感ずる活動であれば活動自体のもつ魅力で子どもは意欲的に取り組んでいく。小学生の自分達が考えたお楽しみ会、中学生の好きな種目の球技大会での盛り上がりなどは、その典型である。

しかし日々の活動や仕事は常にそうであるとは限らない。当番活動などでも子どもが興味のもてそうな工夫を加えたり、ふだんの係活動でも内容をおもしろくするアイデアを出すことが大切である。また、毎年行われる学校行事なども、その伝統や良さを受け継ぎつつも少しずつでも改良を加え、子どもが意欲もって参加できるものにしていきたい。

しかし、子どもがおもしろいと感ずる感覚は教師の感覚とは違うこともあるので、押しつけは禁物である。

① 子どもはゲームやクイズが大好き

最近の情報機器の発達に呼応するかのようには、子どもはクイズやゲームに親しみ、何事もその感覚でやるのが大好きである。教育の場面では、その子どもの実態を否定するのではなく、うまく活用することを考えるのが得策である。

みんなで話し合っけて計画し、クイズやゲームそのものを楽しむ活動はもちろん、最初の自己紹介などの何気ない活動にもその要素を取り入れることで子どもは興味を増していく。ファシリテーションで行う「アイスブレイク」などからも学びたい。

また、単調な活動の報告などにも工夫できることはやっていきたい。例えば、日直の一日の反省の中からクイズを一つ出す。「今日一番～だったことは-----」などの問いかけは、応用範囲が広く学級の望ましい風土づくりにも貢献する。

② 当番活動も何か工夫をしてみたい

学級においては、清掃や給食などの当番活動や奉仕活動などは、日々の生活にはなくてはならない。学級ではそれをみんなで公平に分担しなければならない。

しかし現実には、子どもはつい「やらされている」という感覚になり、意欲的にやって

いるとは言いがたい。マンネリ化を防ぎ、何か少しでも楽しくなる、意欲的にやれるような工夫をしていきたい。子どもが選択、工夫できる部分をできるだけ残すよう心がけることで、少しは意欲を増していく。

例えばかつて、生徒会の清掃強調週間ではMVPをみんなの投票で選んで表彰したことがあった。

③ 儀式的な学校行事にも子どもの意欲的な参加を

どこの学校でも運動会などは思い切って子どもたちのアイデアを取り入れ、子どもが行事の主人公になっている場面が多くみられる。そこでは特活のよさが発揮され、集団活動を通して「為すことによって学ぶ」ということが体現されている。

しかし同じ学校行事でも、入学式や卒業式ではどうだろうか。伝統を大事にする儀式的な行事なので、子どもを教師の指示通りに動かすことが当然だということには、決してならない。特活の主旨を生かし、子どもたちのアイデアを少しでも取り入れるなどすることで子どもたち全体の意欲的な参加が期待できる。それには、学校の企画委員会に子どもの代表を入れることでもよい。

学校行事では、ほんのささやかな工夫ではあったが、入学式では3年生全員が新入生一人一人に一言かけながら胸花を付けてやる場面を設ける。プラカードを学級ごとに手作りする。3年生の校歌の合唱で新入生が入場するなどがあった。卒業式では、卒業証書授与のバックグラウンドにそのクラスの合唱コンクールの演奏を流す、送辞や讃える言葉をみんなで考えるなどがあった。やろうと思えばいろいろな工夫ができる。

2 子どものアイデアを取り入れたり、創意工夫を発揮させる

子どもは、言われたことや決まったことをやるだけの活動では「やる気」はおきない。自分たちで工夫し、個性的なアイデアが生かされ、つくる喜びの感じられる活動であれば活動への意気込みや達成感が全く違ってくる。とりわけ、学級活動や生徒会活動の中には、少しでも創造的・文化的な要素を取り入れていきたい。

① 係活動にこそ子どものアイデアを結集したい

当番活動ではない学級の係活動などは、まさに自分たちの創意・工夫が生かされる絶好の機会である。係活動はそのためにあると言ってもよいくらいである。教師はよほどのことがない限り、子どものアイデアを尊重し、その活動を後押ししたい。

私の学級では、係活動強調週間を設け、一係(班)ずつ朝学活の時間を1日だけ自由に使い活動発表の時間にすることがあった。また好評だった例として、掲示係が学級に「ミニギャラリーコーナー」を設け生徒の作品を自分達で選び、本人の解説付きで交替で展示することがあった。また新聞係が、学級での毎日のニュースやエピソードを速報的に伝える簡便な学級新聞を工夫し、毎日発行していたことがあった。

② 子どもの発想を生かした活動を計画し実行させる

自分たちでやりたい活動を考え実践し評価していく活動には、特活の重要な要素が多く含まれ貴重な経験となる。とりわけ話し合っ合意形成をしていく経験は大事である。

とても盛り上がった活動例として、当時ボランティアがそれほど注目されていない頃に班ごとにボランティア活動を計画し、実践したことがあった。また、予算を決めての班対

抗の調理大会で、投票で最優秀賞を決めたことがあった。これらの活動のポイントは、子どもの発想から出てきた活動であり、最後まで自分たちの責任でやったということである。

(2) 目的意識のレベルより

学習でも活動でも、何のためにそれをやるのか、活動のゴールはどこなのかが明確になっているとしないのでは、その取組に大きな違いがでる。これは、個においても集団においても同じである。その目的意識、課題達成への意識の強さによって子どもの取組への意欲やメンバーの協力の度合いが全く違ってくる。

そしてさらに、その目的や目標が自分で決めたもの、自分たちで決めたものであれば、活動意欲が高まり、協同性がより発揮されることは言うまでもない。

したがって教師は、できる限り達成目標や活動のめあてを自分たちで設定させていくことが望ましく、それを教師も共有していくのである。

しかし学校における活動はすべてそういうわけにはいかない。教育課程上決められていることや、伝統的な学校行事もある。しかしそんな時でも、ただ教師から与えられたという形ではなく、いかにそれを自分のものとして主体的に受け止めさせるか、いかに自分たちが主役となって目標を達成したという成就感をもたせるかが大事であり、そこが教師の腕の見せ所である。

1 子どもの問題意識を高める

活動に対しては、子どもが「ぜひやってみたい」と感ずることの他に、「何のためにこの活動をやるのか」、「今これをやる必要性があるのか」、「やったら自分や集団がどれだけ成長するのか」という点を十分見通していると、子どもは意欲をもって活動する。

特に中学生を指導していくには大切な視点である。“やるのが当たり前”、“自分の将来のためだ”、“みんながやっている”という理屈だけでは、生徒は到底納得しない。

子どもを納得させるには、明快な理由の説明も必要であるが、数字の入った資料や具体的な事実、問題的な状況を示してやる方がより効果的なこともある。

そして、教師の率先垂範による触発や子ども自身の実体験を通してその必要性を実感させることが何よりの納得につながる。

① 子どもの“やってみたい”を大事に

子どもが「やってみたい、やった方がよい、やればきっと何かよいことがある」と心から感ずる形で活動内容を設定したい。

例えば、事前のアンケート結果や子どもの生活記録からみつかった問題、子どものふだんの学級生活に根ざした問題については、自分たちのこととして意欲をもって取り組む。

注意したいことは、特定の子だけではなく、できるだけ多くの子どもたちからの意見や情報を集めるということである。

② 「何をやるか」が常に明確になるように

どんな活動でもただ言われたままに動くだけではメンバーの意欲はわからない。活動の始まりだけでなく、途中においても「何をやるか」、それには自分はどう動けばよいのかを常に明確にしておくことを心がけておきたい。

中学校での清掃指導などは、どこの学校でもなかなかうまくいかない。私は反省会よりも清掃に入る前のメンバーによる事前のミーティングを大事にした。そこでは、今日のめあてをみんなで立て、しっかりとした役割分担を行うのである。そのことで責任ある仕事ぶりが見られ、メンバーの協力関係もうまくいっていた。

③ “挑戦”と“サポート”をセットで

子どもが伸びるためには、「できないからこそ挑戦し、できるようになる」という姿勢が大事である。それは学習や特別活動の場面はもとより、やふだんの学級生活でも強調していかなければならない。しかし無理強いを避け、本人の気持ちを大事にしていくことは当然である。無理にやらせて挫折したり、恥をかいたのでは本人のやる気が失せるどころか、「二度とやらない」と思わせたのでは元も子もなくなる。

そこで大事なことは、「みんなが主役、みんながサポーター」という構えである。少し自信のない子でもサポーターがついていてくれたり、いつでも助けてもらえればやる気になる。このことが子どもの大きく背中を押し、安心して挑戦させる。学級では、「挑戦」と「サポート」はいつもセットで考えていきたい。

2 目標の共有化、そして個に応じた目標の個有化を図る

特別活動は、教師や特定のリーダーが中心となって進め、他メンバーはそれに追随することを要求されるだけでは、全く意味がない。

集団活動においては全員が同じ目的意識を持ち活動に取り組むことが必要である。そのためには目標の意味をよく理解し、達成時のゴールイメージを共有し、それを常に心に置きながら活動することが重要である。

そこで大事なことは、集団目標達成のために自分のできること、自分のやるべきこと、貢献できることを明確にしておくことである。つまり個に応じた貢献的な個人目標を自分で設定するのである。それは具体的に行動目標化されていることが望ましい。

そうであればこそ、メンバー同士のコミュニケーションが生まれ、メンバーのよさを生かした協同が組織され、一人一人が責任をもって自分の役割を果たそうとしていく。

この目標の固有化は、たとえどんな小さな集団でも集団を維持し、活動を活性化させていくためには重要なキーポイントになり、集団づくりには欠かせない。このことはまた、一人一人を生かすまたとない手がかりとなる。

① 集団活動の必須要件は目標の共有である

集団の定義の重要なものとして、集団目標をメンバーが共有している、また同じ目標に向かっているということがある。それがなければ、いくら人数が集まっていようが、いわばそれは集団ではなく“群れ”と言ってもよいのである。「集団活動」を中核とする特別活動では、このことは極めて重要な要素となる。

例えば学級では、行事や活動のたびに、その都度学級として目指す目標を共有化するための話し合いをもつことが必要である。それは長いスパンではなく、短いスパンの活動でも必要になってくることもある。

その具体的な確認方法、話し合いの方法などは、その行事や活動の企画委員や担当の係の主体性をぜひ尊重してやりたい。また近年では、全員参加によるファシリテーションを用いた話し合いがよくもたれている。

② 集団目標を個のレベルに下ろすことで目標が実現に向かう

いくら集団目標が設定されても、メンバーがその実現に向けて自分は具体的に何をやればよいか明確(目標の固有化)になり、実際に動かなければ目標の達成はおぼつかない。

例えば、学級目標を決めたら、その実現に向けて自分は何ができるのかの個人としての達成目標を設定させる。そして自分の目標に向かって努力することが学級目標の実現に自然につながるようにベクトルを合わせたい。そのベクトルやつながりを考えることが、個と集団をつなぐ大きな手がかりとなる。このことは、学級におけるどんな行事や活動に際しても全く同じことが言える。

③ 集団を育て、一人一人の社会性を育てるには貢献目標の設定を

基本的には、上と主旨は同じであるが、個の目標を設定する際には、「自分自身が自分のためにどうがんばるか」というよりは、「友だちや学級のために自分は何をがんばるか」という考え方に大きくシフトさせたい。メンバーが皆、このような内容の目標を掲げ、努力していくならば、きっと素晴らしい学級ができていく。ある意味、これが「学級づくりの極意」と言ってもよいくらいである。

具体的には、よく学期始めに個人に、学習のめあてや生活のめあてを立てさせる。さらにそこに、みんなのために何ができるかの集団への貢献のめあてを立てさせ、それを実践させたい。そのことで、学級集団を自分の集団として意識するようになっていく。

その際教師は、各個人のめあてを必ず暗記し、その実現に向けてがんばっている彼を支援し、そのがんばりを評価することを忘れてはならない。

個の集団への貢献は、学級集団の成長ばかりか、個の社会性の伸張にも大きく寄与する。社会性の成長は、「自己中心の考え方から、どれだけ他人や集団に目が向き、その中で共に成長するよう自分のあり方を考えられるようになるか」だと言われている。この部分の教育は、特別活動が大きく引き受けなければならない領域でもある。

(3) 方法の理解のレベルより

いつも先生や他から与えられた活動をこなすだけでは、特活の良さが発揮されず、個や集団の成長は望むべくもない。特別活動で大事なことは、自らがやりたいことを見つけ、めあてをもって自主的・協同的に取り組むことである。そして達成感や喜びを得る中で、新しいやり方をマスターし、メンバーの人間関係を構築していくのである。

そこで大事なことは、自分たちで、いわばPDCAサイクルを回せるだけの方法を習得しているかどうかである。自分たちでやりたいことがあっても、それをどうやってやればよいかわからなければ、意欲的な活動は望めない。

例えば目標の立て方、目標達成に向けてのプロセスや手だて、活動への全員参加のための組織づくりや役割分担、リーダーやフォロワーの役割、メンバー同士のコミュニケーションのやり方、活動の評価の仕方、新たな目標設定の仕方とその共有化など、指導者や子どもたち自身がそれらの方法を理解しマスターしていることで子ども主体の意欲的な活動が期待できる。

方法やスキルが身に付いていない者に意欲的な活動を期待することはできない。

ところで具体的な方法の前に、基本的な態度として大事にしたいことは、特活では必須となる話し合いでは、自分の意見をしっかりと述べるとともに、他者の意見にも耳を傾け、

常により前向きな判断を下し、合意形成に向かっていこうとする態度である。

そして次には、個人でも集団でも、思考や話し合いの成果として「何かを決定」し、それを活動や実践につなげることが大切である。そうであればこそ、その決定や目標が活動を通して達成され、集団で行うことの喜びや成就感を味わうなど、特活ならではの成果が期待できる。そしてその達成状況を振り返ることで、そこから次の新たな目標に向かっていくことができるのである。

1 活動のやり方を把握させる

子どもがやりたくてもやれない理由の中には、「やり方がわからないから」ということが案外多い。子どもを伸ばすには、ただ“がんばれ”と激励するだけでは不十分である。

大切なのは、「活動の方法についての具体的な指導」である。子どもの動きに細かく目をくばり、目標達成に向けてのやり方についての指導を行うことで、子どもに「うまくいった」という実感をもたせたい。そうすることで子どもは自信をつけ、次には支援なしでもやれるようになる。

基礎的なコミュニケーションスキルなども含め、子どもの実態に合わせ、「やり方」や「手順」、「手続きの方法」等を段階的に教えたり助言していくことで、取り組みへの抵抗感が薄れ、子どもの活動への全員参加や活動意欲が高まる。(最近盛んになっているUDLでは大事にしている点である)

もちろんこの種の指導やマニュアルは、いわば形から入るという側面もあるために、子どもがやり方を習得すれば必要がなくなる。むしろそれが理想である。

時に教師は学級の“みんな”にやり方を身に付けさせるのではなく、何でもこなせる能力の高い特定の子どもをターゲットにし、彼だけをさかんに指導していることがある。彼を使って(人権上許されない言葉だと考えているが)学級全体を動かそうというのである。

また、教師が便利だ、いちいち新しい子どもにやり方を教えなくともよいということで長期間同じ子どもに係を固定させていることも同様の発想である。

教師の都合を優先させることは、特活の精神に最も反する。「為すことによって学ぶ機会」はどの子にも等しく、そして数多く用意されなければならない。

① 必要なスキルトレーニングは実際の活動に溶け込ませて

地域社会の変化や情報化社会の急速な発展により、子どもたちのライフスキル、とりわけコミュニケーションスキルの能力が落ち、その育成も学校に期待される部分が日増しに大きくなってきている。そのためには、開発されたプログラムによるトレーニングの必要性もよくわかる。学校ぐるみで取り組んでいる例も多くある。

そんな中、例えばある時間、スキルやトラブルの解決方法だけを取りだし、それを既成のマニュアルに従いトレーニングしたり、模擬的に解決させたりすることがある。

その実態を見ていると、子どもは、それが内容の伴わないトレーニングである、仮定の話である、知っていればいつかは役立つ程度だとわかった時には、中学生などは真剣にやらなくなる。むしろ、しらけてしまっていることが多い。

この種のトレーニングは、あくまでも目標達成や課題解決に向けた具体的な活動を通して行うことが効果的である。教師が子どもにスキルを身に付けさせようという意識を高くもっていれば、それが必要な場面で、スキルや方法の指導にも重点をかけていくことは十分に可能である。

② 子どもにこそ研修が必要

何かのスキルや方法を身に付けるには、経験の中から自然に学んでいくという要素もあるが、研修によって身に付けていくことが必要である。とりわけ、集団や協同で学ぶためには、ある程度メンバーが共通のスキルを身に付けておくことは大事である。そうでなければ集団での学習や活動はうまくいかない。時にはスキルだけではなく、ルールやマナーとして身に付けておかなければならないこともある。

ところでこの種の研修が必要なのは教師ばかりではない。子どもにはなおのこと必要である。基本的なコミュニケーションスキルを身に付けさせるには、話し合い活動の「手引き」や「マニュアル」を持たせることも当初は必要になる。例えば、司会に慣れていない子どもはマニュアルがどれだけ心強いかわからない。

またある班の話し合いを全体で観察し、感想を出し合ったり、司会や記録など役割ごとに集まり、スキルを高めるためのミニ研修会を行うなども有効である。

また係活動の活性化のためには、班同士、係同士が互いに相手の活動へのアドバイスを送ったり、全体で改善策を話し合うことで、新たな方法が見つかったり活動方法の修正をすることも有効である。

③ 子どもは真似をしながら覚えていく

小さな子どもは、新しいことや興味のあることは何でも真似をしようとし、真似をしながら覚えていく。小学生や中学生になっても同じ学習要素は十分に残っている。

この真似による「やり方の習得方法」は、意図的にやらせることは少ないが、教育上も決して軽視することはできない。それには、もちろんよいモデルや自分もやってみたいと思う内容であることが大事である。

その意味では、係の活動や仕事を複数の者でやらせることはとても大事である。それによって新しい者は見ながら仕事を覚えたり、いつでも代役ができたり互いに補い合うこともできる。よく中学校では、係でなくとも、仕事をしている友だちに付き添っている生徒がいることがある。いろいろな仕事を覚えるには案外効果的な方法である。

2 全員参加の役割分担を行う

旧来の学級経営では、教師の代理として級長や班長に役割が集中し、同時に重い責任が彼に負わされていたこともあった。

他のメンバーは、教師がリーダーと目する彼の指示や命令を受けるだけで、主体的な活動は行われていない。リーダーはまさに中間管理職であった。そのような関係は命令を受ける方の子どもたちの成長につれ、不満やストレスがたまり、必ず破綻していく。これはひとえに教師の責任である。

その結果、リーダーを嫌がっている者やその任を果たせそうもない者にリーダーの役割を無理矢理押し付け、まるでいじめのようなリーダー選びもでてくる。それでは活動が停滞してしまうばかりか、敵対的・防衛的な人間関係が学級を支配するようになる。

子どもたちは成長途上にある。今はできなくとも、いつかはできるようになりたいと誰もが思っている。そのためにはメンバー全員に新たな役割と挑戦の場が必要である。

メンバーは、集団の支持的風土の中で、みんなに助けられ、励まされ、それを成し遂げることで達成感をもち、新しい力を身につけ自信をつけていく。

そこで学級では、全員が平等にしかも納得する役割分担が必要になる。活動への「全員

参加」は、この役割分担をどう工夫するかにかかっている。

一人一役などはその典型的な例である。そこでは、「誰が何をするのか」と同時に「役割を分担された彼が立派にそれを果たせるよう、みんなでどうバックアップするか」についても十分な話し合いと、その理解が必要である。

役割を得たメンバーは集団の目標達成に向け、「自分も大事な役割を担っている」、「自分がないとみんなが困る」と実感した時には、進んで活動し他のメンバーとも協力する。

したがってどんな小さな活動であっても、全員の主体的参加を図るには、それぞれの個性や能力が発揮できる、メンバー全員への役割分担が必要になってくる。

① 全員参加は支援的リーダーが鍵を握る

これまで述べてきたことではあるが、子どもの能力にはそれぞれ個人差がある。誰もがどんな役割でも直ぐにこなせるわけではない。自信のない子どもに必要なことは、困った時にはいつでも気軽に聞いたり、時には助けたり、手伝ってくれるサポーターの存在とそういうことが遠慮なくできる支持的風土である。

そのサポーターは誰もができるとするのが理想ではあるが、なかなかそうはいかない。そこで、比較的余裕があり、従来からのリーダー性も兼ね備えている「支援的リーダー」の育成と彼の活躍が大きなポイントになる。

彼には、リーダーの仕事は、集団を仕切り引っ張っていくことよりも、弱い者や遅れている者を助けることが一番大事な仕事だと教えていく。

どの子も自分の役割を無事うまく遂行(どんな子も役割遂行の場面では自分が集団を動かすリーダーとなる)し、自信を付けたいと思っている。その成長過程では、安心して助けを求められるサポーターがいるといたないとでは、その意欲や取組み姿勢には大きな違いがでる。

② 適材適所にこだわってはならない

世の中には「適材適所」という言葉があり、組織マネジメントでは、きわめて重要な視点となる。利益を目的とした企業や、より効率的なサービスを求められる組織ではその人員配置は当然のことである。学級でも、学級のスムーズな運営だけを考えて時には必要なことになる。

そこで問題となることは、組織の生産性の向上やサービスの効率を第一義とするか、活動を通して、そこに所属している“人”を育てることを第一義にするかということである。

もちろん教育は言うまでもなく後者である。それもそこに所属するすべての子どもを育てなければならないという“使命”をもっている。その使命を果たすためには、「適材適所」という考え方は大きな障害となっていく。

実際に学級の仕事や役割については、初めは適材適所から入ったにしても、その役割を固定させてはならない。なるべく多くの子どもの挑戦や活躍の場を与えてやりたい。そうでなければ子どもは成長しない。

学級には一人でも何も仕事を与えてもらえない“お客様”がいてはならない。教科の授業では、結果として学習に参加できない者がでたにしても、特活における活動への参加からの落ちこぼれは決して出してはならない。教師の工夫や心がけ次第で、学習以上に全員参加は可能なはずである。

③ 一人一人に権限と責任を

ただ言われたことをするのではなく、仕事や役割を自分で選び、その内容を自分で考え、みんなを動かす経験は特活ならではであり、個の成長にとっては欠かすことはできない。

彼は、その役割遂行の場面では立派なリーダーであり、そこではその立場でしかできない経験をしていくのである。

そこで重要なことは、その場面では、どんなささいなことでもよいので、彼自身の判断が尊重される裁量と権限を与え、そして万が一の時には責任をとることも学ばせたい。これでこそ、やりがいも意欲もでてくるというものである。

例えば一般には、リーダーになって活躍する生徒がごく限られている、合唱コンクールのような行事でも、指揮者や伴奏者あるいはパートリーダーだけではなく、よりよい合唱をつくるために自分は何ができるかを考えさせ、一人一人に細かな役割分担をし、権限と責任を与えていく。例えば、毎日の反省をメモしたり、PR新聞をつくったり、練習の準備をしたりなど、考えていけば一人一人の力が必要な係はいくらでもある。

特活ではとても大切な行事や活動への全員参加の実現は、企画の段階が勝負である。教師や子どもたちの知恵の出どころである。

(4) 進歩感のレベルより

できたことをほめてもらえれば、子どもたちはますますやる気になる。子どもは教師よりも友達に認められる方がよりうれしく、よりやる気になる。また自分の力でやり切ることができた時にとる「小さなガッツポーズ」がさらなる意欲を高め、成長、とりわけ自己肯定感が高まっていく。

そしてもう一方では、集団活動や集団決定に際し、全員がそこに参加し、集団の一員としての役割を果たせた、自分が役に立ったという実感と、他からの感謝や肯定的な評価はさらなる意欲の高まりと、自己有用感の感得に大きく貢献する。

教師は活動の途中では、子どもの自主性やアイデア、判断を極力尊重し、活動を共にしながら「関心をもって見守る」ことに徹したい。そこでは、子どもが努力しているプロセスやささやかな進歩、自分で下した判断、わずかな貢献でも確実に見取り、一人一人に即して肯定的に評価していくことで、子どもは意欲をもって活動していく。

ところで現実には教育的にみて厳しい評価が必要な時もある。その時は躊躇せずに行いたい。しかし、それは「それが改善された時に褒める機会を与えられた」と考えることが大事である。

そうするためには、彼への愛情が根底になければならないことはもちろん、改善のためのヒントや道筋を示してやり、その努力の過程を共に歩むことが必要である。

1 多様で肯定的な評価を与えていく

「欠点を指摘するだけの評価から、よい点を認める評価へ」、「できたかできなかったかの結果の評価から、何がどこまでできたかのプロセスの評価へ」、「比べる対象を他人ではなく、以前の自分の姿や自分で決めた目標にする個人内評価へ」と方向を転換させることで、どの子にも肯定的な評価を与えることが可能となり、そういう評価を受けた子どもは進歩感・達成感をもち、それがエネルギーとなり次への意欲的な取り組みが期待できる。

その評価は教師のみならず、子ども同士でもそれがふだんの活動の中で、日常的に行われることが望ましい。子どもは、友だちから高い評価を得ることが、「子どもの評価を生

業」としている教師よりは、その心根の純粹さを感じ、うれしくより意欲的になる。

また教師やメンバーからの期待は、本人の意欲を高め、さらなる個性や能力の開発・発揮につながる。

① 裏方にこそ光を当てたい

何かを成し遂げるには、目立って活躍する者もいるが、そこには表向きには見えないが、必ず裏方で活躍している者がいる。彼らがいなければ活動は成り立たない。

評価に際しては、活躍し目立った者だけでなく、むしろ裏方でがんばった子どもにこそ温かな光を当ててやりたい。それで活動後の成就感を、みんなに与えることができる。

その教師の温かな姿勢が子どもたちの信頼を集め、学級に一人一人が認められているという、何とも言えない安心感を生む。その安心感は、特活推進にはなくてはならない。

② 子ども同士が互いに肯定的評価を、人間関係づくりの最良の方法でもある

子どもの評価は、基本的には教師が行うが、その他にも自己評価や子ども同士の相互評価も用いて、できたことを確認し達成感を味わうことで意欲を高めたい。

とりわけ子ども同士の相互評価、それも取り立てて行うのではなく、ふだんの生活や活動を共にする中で、相手のよい点、優れている点、参考になった点などを素直に言葉に出して相手に伝えてやるのが何よりである。時には、反論や改善点も指摘をすることもあるが、その時には“代案”を示してやることを習慣となるようにしたい。

子どもは、学年が進むにつれ、本音を言えば“ライバル関係”にある友だちから褒められたり認められることは、とても嬉しいことである。このことは、意欲づくりとともに、相手との人間関係づくりの最も有効な方法となる。

しかし子どもの、相手を認めたり褒めたりする態度には個人差があり、それを苦手に行っている子どもも多い。そういう子どもには優れたモデルが必要である。

教師は、どの子に対してもよい点や進歩、がんばりを認め、その「認め方」を子どもに示していきたい。そしてやがては、子ども同士互いによりよい点を認め、評価し合うようになっていく。それは、人間関係づくりや学級集団づくりの“要”となる。これができなければ、いつまでたっても学級の人間関係はできず、質高い集団にもなっていない。

③ 協同のプロセスをしっかりと評価する

集団活動や集団づくりを推進するには、そこで子どもたちがいかに“協同”するかが大きなポイントになる。一人一人の力は必要ではあるが、一人ではできないことが集団活動である。そこでのポイントは、メンバーがいかに力を合わせたかということになる。

教師は、そこに着目し育てるためには、そこに評価の目を向け、よい点を認め伸ばしてやり、改善点は一緒になって方策を考える態度が必要であろう。

具体的には、活動の出来映えや結果のみにこだわらず、メンバー同士が目標の達成に向け「全員参加のための工夫があったか」、「いかに協力し合ったか」、「いかに自分たちのアイデアを出したか」、「最後まであきらめずに取り組んだか」、「できない子をいかに助けたか」等の協同のプロセスをしっかりと評価し、その価値を認めていきたい。

2 自己の成長を実感させていく

子どもは自分の取り組んだ活動を通して「自分が成長できた」、「自分が変わった」、「で

きないことができるようになった」と実感できれば、それは次への活動への大きな意欲づけとなる。特活でもそんな場面をできるだけ多く設定していきたい。

① 本当の自己評価で成長の実感を

よく自己評価と称して、自分の学習ぶりや活動ぶり、あるいは通知表の参考にするためなどの行動や生活の評価を、子ども自身にやらせていることがある。それは、教師にとっては意味があっても、本来の意味での自己評価ではなく、その評価から子ども自身が得る「達成感」の感得や「改善情報」の価値は決して高いものとは言えない。

何故ならば、他人の立てた評価項目で自分の取り組みを評価しても、あくまでもやらされているという感覚が伴い、また、ふだんほとんど意識していないことを評価させられても、子どもにとっての意欲づくりには役立たないからである。

そこで子どもには、評価が必要なものについては、一区切りついたところで、自分で立てた目標や評価項目で自己評価させ努力の成果を実感させたり、どこを改善していけばよいのかのヒントをつかませたい。学級集団の評価についても全く同じことが言え、自分たちで理想とする学級をデザインし、そのためにどんなことを実践の重点(がんばるか)にするかを、自分たちで話し合っ決めて決めることは極めて重要である。

子どもは自分で目標を立て、評価項目をつくった時点でそれに向かい努力を始める。そして活動の途中でも常にそのことを意識している。評価項目を立てるということは、自己の達成目標づくりとイコールなのである。

② その子をよく観て、その子即した場面づくりや支援で自信をつけさせる

一人一人が新しい資質を身に付けたり、できなかったことができるようになる、いわば広い意味で成長するには、そのきっかけとなる場面がいる。

その場面をつくってやったり、その成功や進歩をすかさず認め、そのことを強化したり自信をつけさせてやるのが、教師の重要な役割である。

とりわけ、「一人一人がみんなの前で活躍し認められる場面」、「一人一人がみんなの役に立つことで目立つ場面」、「リーダーとなってみんなを引っ張り、まとめる場面」などでは、ことさら子どもは自信をつけていく。そこまで至らなくとも、ささやかな進歩や貢献、努力を認めてもらうだけでも、子どもは伸びていく。

そのためには、常に子どもに寄り添い、関心をもって活動を見守り、できた時にはすぐに評価してやる。このことの繰り返しで子どもは伸び、自己肯定感を高めていく。

しかし、子どもには能力差や個人差がある。どの子にも同じように満足感を味わわせるには、その子に即した支援が必要である。時には本番を想定したりハーサルを何回もやるなどの根気が必要な時もある。みんなの前で恥をかくようなことだけはあってはならない。

③ 子どもはできるだけ大勢の者から関心をもち認めてもらいたい

子どもは自分に関心をもってくれる人がたくさんいるほどうれしい。子どもは「自分を褒めてくれる人が多ければ多いほどよく育つ」と言われている。

昔から中学校で問題を持つ生徒が荒れる原因の一つに、教師に対する反発がある。彼らはどんな教師に反発するかと言えば、自分に対して厳しい先生ではなく、自分を排除したり自分を全く無視する先生である。人間は、自分に対する無関心ほど「冷たさ」を感じることはない。

どんな子どもでも、自分の親や担任教師ばかりでなく、他の大人や他の先生から関心をもってもらい、進歩や成功を認めてもらった時には、この上なくうれしさを感じる。子どもは担任からの「〇〇さんが君の△△を褒めていたよ」という言葉は、この他やる気を高める。そこでは、褒める側の人間の、広い人的ネットワークがものを言う。

(5) 所属感のレベルより

「この集団にしていると安心でき、やる気がでる」、「活動をみんなと一緒にやると楽しい」、「みんなと力を合わせれば難しいこともできる」、「力を合わせることは相手と仲良くなることである」、子どもには、こんな気持ちをぜひ実感させたい。

そこから自分も仲間の一員であるという自覚、この集団に所属してよかった、この集団は自慢できる集団であるという誇りも生まれ、学級におけるあらゆる活動に意欲的に取り組む基盤ができていく。

そのためには、自主協同の望ましい集団づくりの手法を実践していくことが、このような集団づくりにつながるが、私は、意欲づくりに向けての集団的な観点としては、特別活動だけではなく、ほぼ共通するものとして、「一人一人の集団への貢献感の感得」、「望ましい人間関係づくり」、「支持的・期待的風土づくり」をあげてみたい。

1 一人一人に集団への貢献感をもたせる

「自分がみんなの役に立っている」、「自分の力で学級がよくなってきている」と感じている時は「責任感とやる気」がでてくる。学級では「自分がいてもいなくても変わらない」と考えるような子どもを一人も出してはならない。

そのためには、どんなささやかな貢献でもいいので、学級や集団の目標達成に関わらせることが大切である。いわゆる傍観者や「お客様」、活動からの落ちこぼれ、そして何より仲間外れの子どもを絶対に出してはならない。

① 本当の意味での一人一役の実践を

子どもは自分の役割を通して集団に貢献する。そのためには、学級の全員に一人一役など、みんなが納得できる適切な役割分担が必要である。

そしてその役割遂行を通し自分の仕事はみんなの役に立っている、自分の力で学級が少しずつ進歩しているということを実感させていく。その直接的な機会としては、短学活などを効果的に活用し、相互によいところやがんばったことを認め合う場面をつくっていく。しかしながら、それはあくまでも補助的なもので、日々の活動の中で、互いの努力を認め、感謝し合う言葉が行き交うような集団を目指したい。

ただし、そのために学級にどうしても必要なことは、できない者を温かく待ってやる心と学級の誰もが親切に行う具体的なサポートである。一人一役だからといって、その仕事を誰も手伝わず、責任をその者にだけ押しついたり、欠席した時にも誰も代わってやる者がいなかったりでは、それは、一人一役の弊害といってよい。本物の一人一役は責任よりも、むしろそれを支える協同を大事するので、学級づくりや意欲づくりに大きく貢献する。

② 互いに自分のできる時に、できることを精一杯やる

学級の仕事や係の仕事は、みんなが平等に分担することは理想である。しかしながら、

中学生ともなると、校外での用事はもちろん校内においても学級の活動だけに専念できない生徒がとて多くなり、実質的には、それは不可能になってくる。

そのことを責められても本人ではどうしようもできないこともある。この問題をどう解決しているかで、学級集団の力量がわかる。

例えば部活や生徒会などで忙しい者もいる。そんな生徒には、みんなで思いやりをもち彼の事情を優先させ、彼のできる範囲で仕事や活動に参加してもらったり、彼の分を助けたり、また仕事の分担のし方も工夫していく。すると忙しい時に助けられた彼は、自分ができるときには必ず精一杯の恩返しをしようと友だちの分まで仕事をしようとしていく。学級がとてよい雰囲気になる。機械的な平等は必ずしも重要ではないのである。

③ 「手柄は子どもに」、自信をもたせることが何より大事

子どもは、何かを自分の手でやり遂げることで自信をつけ、成長していく。しかし子どもは、すべて自分でできるかと言えばそうではない。むしろ、誰かに助けられながらできることの方が多いであろう。その時には、喜びも自信も半分しかついていかない。

教師は、子どもが苦しみながらも一生懸命努力している時に、後ろからほんの少し力を貸してやりたい。いわば「お釈迦様の指」である。例えば、答えを教えるのではなく、適切なヒントや選択肢を示してやることで、子どもは自分の力でできたと思うようになる。

そうすることにより、子どもは自信をつけ、やり方をマスターし、次には本当に自分でやれるようになっていく。そんな時、力のない教師ほど子どもに恩を着せたり、自分をアピールしたりする。また、子どもが教師に頼り、「先生のおかげでできた」というレベルで留まっているようでも今一步である。

子どもには「自分の力でやれた」と胸を張らせ、ぜひ本人に手柄をとらせたい。こうでなければ次の意欲につながらない。これぞプロフェッショナルの仕事というものではないだろうか。

2 集団の人間関係を良好なものにしていく

活動の母体である集団の人間関係は、一人一人の活動意欲に直結する。集団活動を旨とする特別活動では、その成否の鍵を握ると言ってもよい。

子どもでなくとも、人間関係のよい集団では友だちと一緒に活動したいと思う。それは一緒にいることが心地よいとともに、自分のよさやがんばりを素直に認めてもらえ、さらに自分の成功と一緒に喜んでくれ、困った時にはいつでも助けてもらえる安心感があるからである。

しかし、人間関係が悪ければ一緒にはいたくないし、上で述べていることとは、真逆のことが起きるので、やる気も全く失せてしまう。それどころか、そういう集団に所属していることそのものが苦痛になるのである。

実際の集団における人間関係づくりは、知識の伝授や座学での学習、あるいは形式的なスキルトレーニングで、本当には結ばれることはない。他との日々のかかわりやさまざまな経験、あるいは活動を共にするような実体験を通さなければ、本物の人間関係は構築されず、その能力も身に付くことはない。

一昔前までは、そういった力を付ける場は、集団生活を行う学校だけではなく、地域社会であったり、大家族の家庭であったりした。しかし、社会の変貌により、現代はその最たる経験の場が学校になってきた。中でも、従来からそれは特別活動に期待されてきた、

いや特別活動にその責任を負わせてきたと言った方が正確であろう。

しかし、学校における人間関係形成の場は特別活動だけではなく、むしろ教科の授業でもその機会がふんだんにあるということが共通理解されてきている。

① 人間関係づくりは特活だけの専売特許ではない

教育は努めて意図的な営みである。教育の成果を偶然の結果や、ついでの成果に期待してはならない。これまで学校での人間関係づくりは、集団活動の推進による教育効果という観点から、特別活動がその育成を直接のねらいとしていることもあり、その役割を一身に背負わされていた。

もちろん特活は人間関係づくりにはとりわけ有効な場面ではあるが、人間関係づくりはその性格上、他者との関わりのある、学校におけるすべての活動やふだんの生活もその育成場面となる。学校において子どもが一番時間を費やすのは、教科の授業である。

したがってそこでは、教科のねらいの達成と同時に、人間関係がいかにか結ばれていくかにも意を用いたい。「学力づくりの過程が同時に仲間との人間関係づくりの過程」という授業をぜひ実現させてきたい。教師がそのことに関心がなく、安易な競争などを用いている時には、人間関係はむしろ授業を通して壊れていく、

各種行事や学級活動は言うに及ばず、教科の授業のねらいの中にも「人間関係づくり」のねらいや育成の視点を入れることで、個の意欲づくりと密接な関係をもつ集団の人間関係づくりが大きく進んでいくはずである。

② 子どもの好き嫌いの感情も認めた上で

人間である以上、相手に対しては好き嫌いの感情があることは否定できないし、それは決して悪いことではない。学級でも、気を遣う人や苦手な人がいたり、趣味や話の合う人がいたりときまざりである。

しかし、授業や学校での活動に際し、子どもがその感情の赴くままに行動したのでは教育活動は成立しない。学校では、そのような感情を理性の力で心の奥にしまい、誰とでも力を合わせられる「学びの人間関係」をつくっていくことこそが、人間関係づくり指導の要となる。そのことは、折々に子どもに強調していきたい。

学級では、少くも気合の合わない者とでも、学習や活動を一緒にやっていくうちに、お互いのよさを素直に認め合える関係、一緒にいると楽しい関係が徐々につくられていく。その先には、より良好で親密な人間関係の構築が待っている。

③ 人間関係づくりはリーダーのあり方が大きな問題になる

集団の人間関係づくりには、リーダーのあり様が大きく影響する。学級集団の人間関係は、教師と一人一人の子どもとの人間関係がまず基本となる。そこに不公平感があると、不平不満をもっている者同士が必ず集結し、教師や前向きな友だちの足を引っ張り、何をやっても学級の活動はうまくいかなくなる。人間関係づくりでは、子どものリーダーでもメンバーとの関係においては同じことが言える。

しかし、リーダーがメンバーに対してはどこまでも平等・公平で、そして集団の中の一歩弱い子の味方になっている時には、人間関係はとても安定し、協力関係もスムーズに機能し、生産性の高い集団となっていく。また、メンバーはそんな集団に所属していることの喜びを感じていく。支援的なリーダーは、人間関係づくりには欠かせない。

3 望ましい集団風土（集団規範）の形成

子どもは、この学級では陰で悪口を言われていたり、足を引っ張られたり、バカにされることもなく、伸び伸び安心して勉強や活動ができる。そして困った時には誰かが助けてくれ、がんばればみんなが認めてくれる。そして自分にも期待をしてくれている。

こんな支持的・期待的な風土をもつ集団で生活することこそが、子どもが一番願っていることである。楽しい学校生活の土台である。

① 特活では学級の風土がどうであるかがとても重要

学級の風土が「一人一人が対立し合っている冷たく、攻撃的、防衛的」なもの（防衛的風土）か、「温かく助け合い、お互いが期待し合い高め合っている支持的」なものか（支持的風土）は、集団活動の成立のみならず一人一人の人間形成にも大きな影響を与える。

なぜならば、その風土が暗黙のうちに一人一人に行動や価値判断の基準と規制を与え、メンバーは、当然それに合うように、その集団で居心地がいいように考え行動するようになり、それらの積み重ねが知らず知らずのうちにその人間のパーソナリティーを形成していくからである。

またもちろんその風土は、集団活動の展開にも大きな影響を与える。風土が「前向き、挑戦的」なものか、「後ろ向き、怠惰的」なものかで活動の質が全く違ってくるし、「これならやらない方がよかった」という結果にもなりかねない。風土は目には見えないが、集団活動の成否を決定的に左右する。

② 風土づくりに一番力をもつ者は集団のリーダーである

集団風土づくりに一番大きな影響を与えるのは、その集団のリーダーの考え方や行動のし方である。学級集団であれば、それはもちろん担任教師である。教師の日々の指導や言動が学級の風土をつくるといっても過言ではない。子どもは担任教師の考え方や行動を、その集団におけるスタンダードとして実践していく。その方が問題が少ないからである。

また、子どもはとりわけ尊敬できるリーダーであれば、その行動の仕方や考え方を自分のモデルとし、「ああなりたい」と努力するものである。したがって教師はその自覚をもち、子どもの指導にあたらなければならない。

しかし、教師の力を超え、影でボスが君臨しているような学級では、みんなが彼の顔色をうかがうようになり、彼の考え方や行動、判断が学級の規準となり、何かやろうとしても、決して意欲的な雰囲気にはならない。

そういう学級ではなんとしても、その風土を直していかなければならない。教師は彼を決して排除することなく、温かく抱える中で一緒に改善に向かうことである。その姿勢や態度を他の子どもたちはよく見ていて、教師を信頼できるかできないかの判断基準にする。

③ 「切磋琢磨」できる風土がなければ集団は高まらない

集団づくりや意欲づくりにおいては、時として結果を早く欲しがり、安易な競争を用いることがある。集団ならではの動機付けである。

学校での競争を全く否定するものではないが、そこにはリスクもあることを認識してかからなければならない。教師はそれが競争であることをほとんど意識はしていないが、「できた人」、「分かる人」という問いかけが、まずその典型である。

競争は勝者と敗者に分かれる、極端に言うならば勝者はその集団で一番の者だけである。

勝つ見込みのない者は、初めからそのレースには参加せず降りてしまう。また競争には、賞罰が伴う、褒美をもらいたかったり罰を受けたくないがために何かをすることは活動の本来の主旨ではない。まだまだリスクはある。集団ならではの動機付けについては、「協同」こそ大事にしてほしい。

ところで、競争と似ているものにメンバー同士の「切磋琢磨」がある。子どもが自分のライバルに敬意を払い、より高いレベル、同じゴールを目指して競い合い、互いに目標を達成していくことは大きな価値がある。そこでは結果的に差がついたにしても、それが目的ではなく、みんながゴールすることを目指すのである。協同のハイレベルな姿であると言われている。互いに高め合う風土をつくっていくには、「切磋琢磨」はもっと強調されてよい。そこではもちろん、“フェアプレーの精神”が前提となる。

④ 意欲を高める「支持的風土」の例（参考）

全体に活気がとぼしく、意欲の感じられない学級では、競争的、防衛的、他律的な雰囲気（きょうい）が充満し、自分を守ることに精一杯である。これを容認・支援・期待・自律的（じりつてき）な雰囲気（きょうい）に変えていかなければ、子どもの意欲は湧いてこない。

そのためには、教師自身の価値観や指導行動が風土をつくるという自覚と、子ども同士の人間関係が風土の基になることから、授業や活動の場面で、子ども同士の協同活動（がくびあひ、かかわりあひ）を取り入れ、親密な交流の中で、互いによさを認め、支え合う関係をつくるのが一番有効な手段となっていく。

ここでは、子どもの意欲を高め、特別活動をより活性化させる風土をつくるため心構えの一例を挙げてみたい。

- 1 常に自分の考えやアイデアをもつよう心がけ、みんなの前でも遠慮なく発表していこう
- 2 人の話を心をこめて聞くことをみんなで心がけ、そしてどんなことでもよいのでかならず反応していこう
- 3 人の誤りや失敗は決してバカにせず、自分もあるかもしれないと考え、それを糧にしてみんなで伸びよう
- 4 できない者には、みんなでその子のために考えた手助けをしていこう、特に答えや結論をすぐに教えるのではなく、「ヒント」を出してやろう
- 5 友だちのよさを積極的に探し認め、それを必ず言葉に出して伝えてやろうそして相手に期待をしていこう
- 6 同じ目標に向かい一人一人が役割を果たしながら、友だちと協力していくこと、一緒にやることに喜びを見いだそう
- 7 時には友だちと「切磋琢磨」し、最後には互いの健闘をたたえ合おう
- 8 どんな活動でも工夫し、創る喜びを進んで見つけ、それを大きくしていこう
- 9 少しくらい困難なことでも、ねばり強く最後まで取り組もう
- 10 相手の成功を自分のことのように喜べる人になることを目指そう

学校課題の解決に向けての職員の意欲づくり

関根 廣志(総合教育センター)

どこの学校でも学校課題の解決に向けては、どんな職員集団であるかが大きな問題である。モラルの高い集団であれば、その目的の達成は容易になるであろう。しかし集団が働くわけではない。一人一人がどう意欲をもって活動に取り組むかがポイントになる。

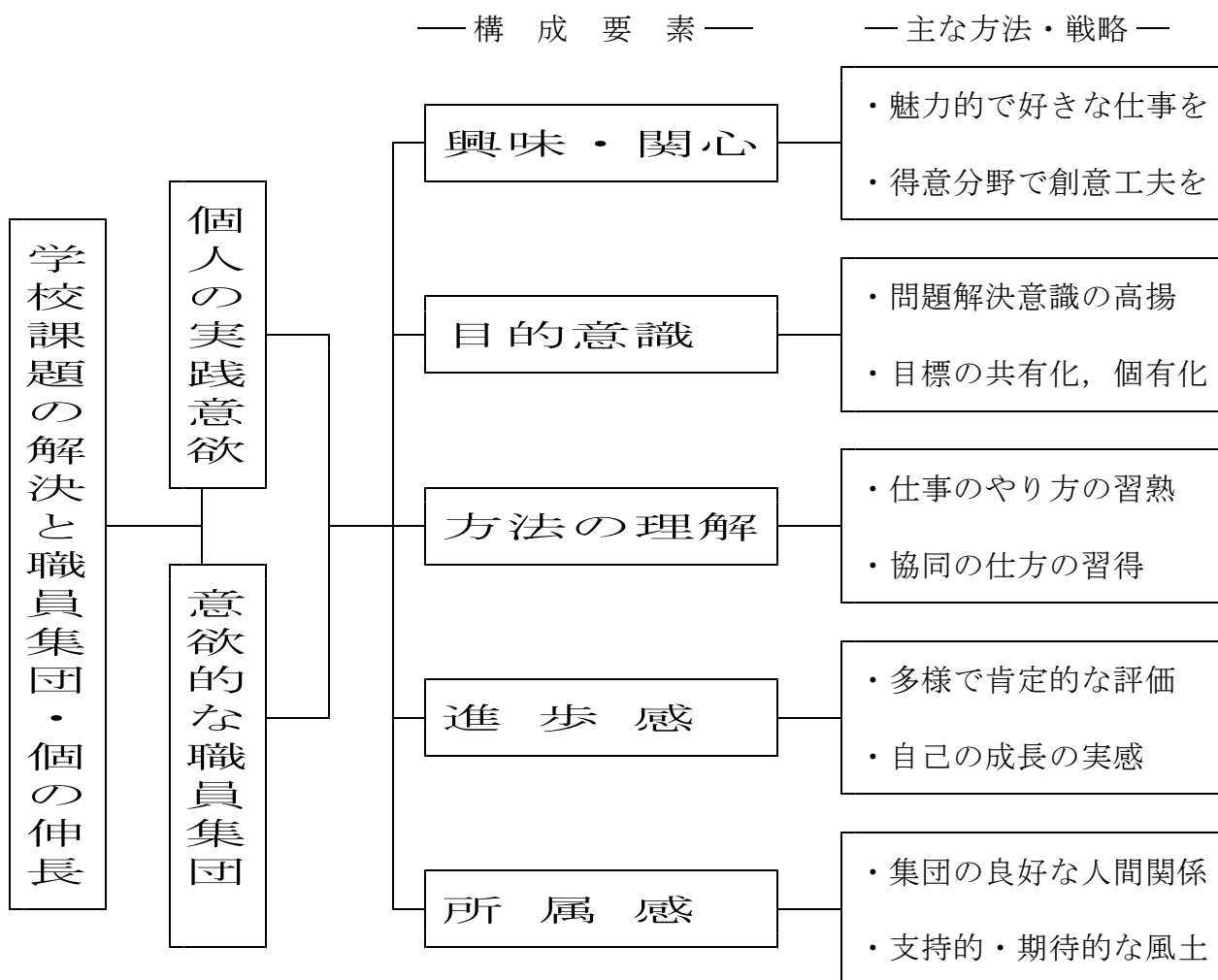
人間の活動意欲は、偶然わいてくるものではない。意欲をわかせるための方法が必要である。米国バスケットボールの伝説の名コーチ、ジョン・ウッデンは、「指導者とは、人々に意欲を起こさせるために銃を必要としない人のことである」と言っている。

私は教育においては、分野を問わず、その方法を自主協同学習に求めてきた。その構造を図示（高旗正人<岡山大学名誉教授>の「学習意欲の構造図」を基にした）すると下のようになる。この社会学に立脚する理論の特徴は活動意欲を単に主体と対象との関係だけでなく、活動方法や集団的な視点にも着目している点である。

この理論はもともとは、子どもの学習意欲を引き出すために提唱されたものであるが、私の経験から、これはどんな教育分野にも応用できる優れた理論であると思っている。

そのポイントは「安易な競争や賞罰によらないで、意欲を引き出す方法」であるということと、意欲には二つの側面があり、それは「『着手への動機付け』と、どう『努力の持続』を図るかに注目している点」である。

ここでは、主として学校経営ないし職員集団づくりをベースに考えたときの、各レベルからの基本的な戦略と、私のささやかな実践例を若干付け加えてみたい。



(1) 興味・関心のレベルより

教員という職業はおおかたのところ、業績に応じて給料が決まるわけではない。いくらがんばっても給料が多くなるわけではない。したがって企業と違い、金銭的な面からの仕事への動機付けは、ほとんど期待できない。(昇進等の人事上の動機付けが作用している職員がいることはある)。また、ある種の使命感や義務感のようなもので動いている職員も少数派だと思われる。

それだけに、仕事に対する興味・関心、その仕事の好き嫌いが、意欲的に取り組むかどうかの鍵を握ると考えてよい。人間は何にでも興味や関心があり、その仕事が好きだと思えばやる気がでる。

ところで教員の職務には教科書がないだけに、学校の仕事や教師の職務に関する創意・工夫がとりわけ要求される。そこにまた、仕事へのおもしろさもでてくる。ただ言われたことをこなしているだけでは、到底仕事への意欲はわからない。

1 魅力ある仕事(職務)内容の設定

「やってみたい」、「おもしろそうだな」と感ずる活動であれば仕事自体のもつ魅力で職員は意欲的に取り組む。とりわけ、職員の「好奇心」を刺激し、そこからは何か得られるはずだ、ぜひやってみたいと思わせる仕事であれば自ずとやる気がでてくる。

また、「探究心」を湧かせるような仕事であれば、その仕事を自分のキャリアに加えたいと思いやる気をもって取り組む。研修などはこの類いの動機付けが功を奏する。その際には、既成概念にとらわれないチャレンジ精神が必要である。

さらに、どんな人間でも「好きなこと」には意欲をもって取り組む。いや、それ以上に「情熱」をもって取り組み、教育上の大きな成果をあげている例がよくある。中学校における一部教員の部活動指導などは、その典型であろう。

そういった教員は、それは仕事ではなく、もはや“生きがい”といった様相を呈していることもある。しかしこれは、職員の意識や能力の個人差もあり、到底どの教員にも強制することはできない。

しかしながらどんな教員でも、自分の仕事の中で「情熱」をもって取り組めるような分野を自ら求め、そうなるための努力を惜しまない姿勢は必要であろう。それは、教科の指導や学級経営、研修などであれば、より子どもの教育においては大きな成果を上げられる。そしてその努力の継続により、やがてそれが自分の得意分野となり、専門職の教師としての揺るぎない自信が生まれ、日々の生活に安定感を与えていくことになる。

2 職員の得意分野で、創意工夫を発揮させる

教員の日々の仕事や分掌は常に楽しかったり、おもしろいものであるとは限らない。むしろ相手が感情をもっている人間、それも発達途上の子どもであるが故に、自分の思う通りにならず、苦しく難しいことも多い。

そんな中で、少しでも楽しく、やりがいをもって仕事をするためには、自分なりの工夫やアイデアを加えることが大事である。

とりわけそれが要求され、また取り組みやすいのは日々の授業である。本人にその気持ちさえあれば、授業改善のための情報やヒントはいくらでも集められる。その努力は必ずや子どもの満足感や成果となって返ってくる。それが次の意欲を確実に喚起していく。授

業は生徒指導などと比べ、比較的的努力がストレートに報われる分野である。

また教員は、ただ機械的に分担された仕事や毎年同じことをやるだけの活動では「やる気」はおきない。それは自分でなくともやれる仕事だからである。教師は、ある意味では、自分ならではの、自分しかできない、“スペシャルな仕事”であれば意欲的に仕事をする。それには、その人の得意分野や特技で腕を発揮してもらうことが一番である。そこで大事なことは、遠慮するのではなく職員は自分からそれをアピールすることである。

そこでは、職員は仕事のやり方を工夫し、能力やアイデアを生かし、つくる喜びを感じながら仕事をしていく。かつて大学で「アナウンス研究会」に所属していた職員が、生徒会の放送委員会を担当し、校内の放送が見違えるようになり、子どもたちも誇りをもって活動していたことを今でも思い出す。また近年では、ICT関連で知識や指導技術にすこぶる長けている職員が校内に一人や二人は必ずいる。その力を大いに発揮させたい。

しかしながら、学校でもみんなで公平に分担しなければならない当番や奉仕的な仕事もある。その際にも、少しでも個人が選択、工夫できる部分を多くするよう心がけていくことで、少しは意欲を増していく。

3 どこにしようと心がけ次第で自分を生かせる

「随所に主たれ」という言葉がある。どこにしようと、どんなポジションを与えられようが、光る人はいつでもどこでも光るものである。また、そういう人は、そのポジションを光らせるだけの力をもっている。

かつて勤務した学校で、清掃主任が代わった途端に校内の清掃事情が変わり、生徒も職員もとても一生懸命清掃をするようになった。彼女がやったことは、清掃用具を確実に揃え、足りない用具や少しでも壊れているものがあつたらすぐに補充、修繕をしたこと、その清掃場所ごとに清掃のポイントと手順を明確にしたことであつた。その結果、清掃主任がとても光り輝やく分掌となったことを覚えている。

教員の中には、うまくいかないと、自分の勤務校の現状を嘆いたり、自らの処遇や校務分掌への不満を漏らしている人を見かける。こういう人は、どこの学校へいっても同じ不満を言う。そして自分の学校を「私の学校」とは言わず「この学校、この生徒」と言い、教育の主体者ではなく、実践意欲に欠ける傍観者か評論家になっていることが多い。

また経験上「あの人は副任としてはだめだが、学級担任としては素晴らしい」「教頭としてはだめだったが、素晴らしい校長だ」などということはある。最高の副任であればこそ最高の学級担任、最高の教頭が最高の校長になっていくのである。

以上は、教員には厳しいが、仕事に対する心の持ち方として、敢えてここで述べてみた。

(2) 目的意識のレベルより

仕事でも活動でも、何のためにそれをやるのか、活動のゴールはどこなのか、そして問題解決への強い意識をもっているかどうかで、その取組に大きな違いがでる。これは、個においても集団においても同じである。メンバーがその活動への目的意識、問題解決意識をどこまで共有しているかで、集団目標の達成度合いが全く違ってくる。

そしてさらに、その目標が自分で決めたもの、自分たちで決めたものであれば、活動意欲が高まり、協同性がより発揮されることは言うまでもない。このことは、子どもの教育活動はもちろんのこと、あらゆる仕事にも共通するものである。

1 ビジョンをしっかりとつこと

日々の仕事に対しては、目標が達成できた時の姿をはっきりと心にイメージしているかどうか、つまり自分なりのビジョンをしっかりと持っているかどうかで、取組の姿勢が違ってくる。

人が仕事に向かう時には、常に「成功の瞬間を想像し、本当の出来事のように描写できることが大事である」と言われている。ビジョンが明確であるから、意欲的で能率よく軌道を進み続けることができる。何事も他人任せでは満足はいく仕事はできない。

ビジョンを描くには、「何のためにこの仕事をやるのか」、「今これをやる必要性がどこにあるのか」、「やったら自分や集団がどれだけ成長するのか」、「この仕事をやることにより、自分に何が身につくのか」などという点を十分理解していることが、より明確なビジョンの描写につながり、意欲づくりに貢献する。

そこで一つ付け加えておきたいことがある。それは、常に安全策をとるのではなく、「現状で満足するのではなく、より高い目標を目指している」、「できないからこそ挑戦し、できるようになろう」という気概をもってほしいことである。物事を前向きにとらえ、いかなる状況にも挑戦し、むしろその苦勞を楽しむことができるならば、成功や成長のチャンスは必ず巡ってくるであろう。

2 問題解決意識の高揚

どこの学校でも解決すべき学校課題があり、それに向けて日々の教育活動が行われてしる。しかしそこでは、いくら課題が設定されたにせよ、その課題を解決する必要性の認識や、どうしても解決してみたいという意識がなければ解決に向けての職員の意欲的な取り組みは期待できない。

どのような分野でも言えることであるが、課題の設定は解決に向けての意識の高揚のための手だてとセットで考えることが重要である。それで初めてメンバーは、課題の解決に意欲的に向かっていく。

ところで職員は、自分で見つけた**問題**なのか、他から与えられた**課題**なのかで実践意欲に大きな違いが出る。課題として与えられた時には、どうしても他人事になり、現状から遊離した的はずれの目標や実現不可能な目標が立てられたりすることもある。

この、誰が問題設定をし、どのように到達目標を定めるかは一人一人の意欲の向上に向けては決定的な要素となる。自分で問題を見つけた時には、上のような課題意識高揚のための手だてなどは全く無用である。

そこで大事になってくるのは、職員に「問題を検知する力」があるかどうかである。現状において「何が問題なのか」、「何を解決すれば現状が改善されるのか」という、問題を発見し問題を明確に設定する力はとても重要である。

常に自分から進んで問題を検知しようとする意識は個人の能力の中でも中核的な力となる。その問題設定の過程では、自然と原因の究明もなされ、改善のための手立てもだんだんと見えてくるはずである。それは、自分の立場や分掌・役割から現状を見た時ということで十分である。

しかし、学校は組織体である。組織全体として取り組まなければならない課題はもちろんある。たとえトップダウンで課題が設定されたにせよ、その時にも、それを自分のこととして前向きに受け止め、自分のやるべきことを明確にし、解決のために他と協力し、労を惜しまない職員であることを望みたい。

3 目標の共有化・固有化

集団の目標を達成するには、メンバー全員が同じ目的意識を強く持って自分の果たすべき役割や仕事に責任をもって取り組むことが必要である。組織体は常にそのことを求められることになる。

それには一人一人が集団目標をよく理解し、ゴールイメージを共有し、それを常に自分との関わりの中でとらえ、他と協働しながら活動することが重要である。

具体的には、目標達成のために自分のできること、貢献できることも明確に意識しておく必要がある。つまり個に応じた貢献的な個人目標を自分で設定するのである。それは行動目標化されていることが必要である。

そして共通の目標を目指していればこそ、メンバー同士のコミュニケーションが生まれ、協同が組織され、一人一人が責任をもって自分の役割を果たそうとしていく。

この目標の固有化はたとえどんな小さな集団でも集団を維持し、集団目標の達成に向けては重要なキーポイントになり、一人一人を生かすためにも必要なことである。

さらに言うならば、個人の目標を達成することが、そのまま学校課題の解決に直結するとともに、個人の力量の伸長に寄与することが理想的である。そこでは、いわゆる両者の「ベクトル」がピッタリと合っているのである。この筋道が明確になれば、職員はこのためにどんなに時間と労力を使っても、決して惜しいとは思わないはずである。自分の仕事に徒労感を感じずとしたら、この道筋から何かが外れているのである。

ところで、学校現場ではどんな職員でも、自分の仕事を通して自己実現を図ろうとしている。その仕事は、自分の好きなものであったり得意とする分野であるはずである。しかしもしかするとそれは、学校全体として目指している方向と少しズレている時もある。

教育はもともとは、一人一人の創造性に期待するところが大きい仕事である。あまりにも両者の整合性を強調しすぎて、職員の自由度を狭めたり、創造性を摘んでしまわないことである。そこで職員が意欲を失ったのでは“本も子もない”のである。

(3) 方法の理解のレベルより

人間、何かやろうと思っても、どうやればよいかやり方がわからないために尻込みしてしまうことはよくある。やり方がわかるということは、実践に向けての背中を大きく押ししてくれる。

また、やったことがないことでも、優れた「マニュアル」が手許にあればやる気になり、十分やれることはいくらでもある。やり方は、意欲づくりの大きな味方である。

時に、若い職員は“全力投球”でがんばる。しかしせつかくの全力投球がストライクにならず、むしろピンチを広げることもある。先輩教員は、理論と経験に基づいた「コントロールの仕方」や努力の方向をしっかりと示唆してやりたい。

「がんばれ」などと言うことは誰でもできる。先の見通しと具体的な方法のアドバイスこそ必要である。そのことに納得がいった時に若手は本当に元気になる。悩んでいる時に酒を飲みながら愚痴を聞くよりはずっとよい。もちろんそれは、一緒に考える支援的助言であることが肝要である。

ところで、昨今の教育界には新しい言葉や考え方が次々と登場し、リーダー自身も常に勉強、研修を積んでないといけないこともある。子どもたちのためにも後輩のためにも自分自身を磨き続けたい。

1 仕事のやり方に習熟させる

仕事を自分の力で計画・実践・評価していくプロセス、いわばPDCAサイクルを自ら回せる方法を習得している職業人はいわばプロと呼べる人である。

そこで大事になってくることは自分でやりたいことがあっても、それをどうやってやればよいか、例えば、問題が設定され、解決までのある程度の見通しができて具体的な方策とその実践、ある時は組織を挙げての実践がなければ、問題は解決しない。目標達成に向けての確実なプロセスと有効な手だてをもっていることが重要なのである。

PDCAサイクルで言うならばA(アクション)の部分である。いつの場合でも創造的でしかも実行可能な方法を準備していきたい。

また、もしその活動のリーダーであるならば他にも、目標達成を目指す活動への全員参加のための組織づくりや役割分担、リーダーやフォロワーの役割の明確化、メンバー同士のコミュニケーションのさせ方、活動プロセスの運行管理、活動結果の評価と新たな目標設定とその共有化など、リーダーがそれらの方法を理解しマスターしていることでメンバーの意欲的な活動が期待できる。

さらにリーダーとして大事なことは、メンバーの動きに細かく目をくばり、目標達成に向けての効率的なやり方を共に考えることで、メンバーに「自分でできた」、「うまくいった」という実感をもたせることである。そうすることでメンバーは自信をつけ、次は支援なしでも進んでやれるようになっていく。

結論的に言うならば、仕事を成し遂げるための効果的な方法やスキルが身に付いていない者に意欲的な活動を期待することはできないのである。

2 特に大事にしたいこと

① 常に目標に合わせた「戦略」を考えている

たいていの人間は、目標や願いをもっている。しかし、ただ思ったり願ったりしているだけでは実現しない。心に描いているものを手に入れるためには、よく考え抜かれた具体的な戦略をもたなければ、“絵に描いた餅”で終わってしまう。

戦略とは、展望をもち、期限を定め、成功までの過程をイメージし、そこに至るためには、いつ、どんな行動をどんな順番でとるかを定め、その過程で生まれるかもしれないリスクを想定し、それを回避する方法も準備していることであろう。そしてそれを常にメモしておくことは欠かせない。

学校における問題解決にあたっては、より実態に即した具体的、現実的な手だてを打ち出し、関係者が協働して実践にあたり、常にフィードバックしながら解決に向かい、それを最後まで見届けることが重要である。

その際に、リーダーは明確な理論や理念をもって事にあたってほしい。理論に精通している人ほど、具体的、実践的な解決法をたくさん生み出すことができるし、解決までの戦略をもつことができる。

つまり、理論に裏付けられた確かな処方箋が書けるのである。

ところで、ここで注意が必要である。それは、いかに優れた戦略をもち、周到な計画を立てても、時には修正したり変更したりせざるを得なくなることである。

とりわけ教育は、それぞれが感情や意思をもった生身の人間を相手にしているだけに、指導者の思った通りに進まないことも多い。

そんな時の原因を子どもだけに求め、自分を安全地帯にしている教師もみられるが、それは最も戒めなければならない態度である。

その時には、自分にも“矢印を向け”，実態をよく見て、進んで情報を収集し、実行可能な他の選択肢を検討しなければならない。時にはこれまでの自分の考え方を変えたり、白紙に戻して始めから実践をやり直す覚悟もいるのである。

② 「段取り力」を身に付ける

「仕事は段取り八分」と民間会社ではよく言われている。場合によっては「段取り九分」と言っている会社もある。仕事はまさに段取りが“命”なのである。

段取りは単に「計画」といったものではない。仕事のゴールを明確に定め、それを成し遂げるための具体的な行動計画である。

実際には、業務遂行のためのタイムテーブルであり、役割分担であり、必要な用具や情報の準備であり、途中で軌道修正が必要になった時の備えなどである。これができていることにより、安心してかつ意欲的に仕事に取り組み、効率的に進むのである。

それは必ずしも大きな行事やプロジェクトの責任者である管理職やリーダーに限ったものではなく、日々の日常的な業務を遂行している誰もが備えるべき力である。

そこで大切なことは、「時間の観念」である。どんな仕事でも「いつまでにやらなければならない」ということは決まっている。段取りはそこから逆算し、更に少しのゆとりをもって、その条件の中で立てていかななければならない。

時間を守ることでできる人は「段取り力」の優れている人である。こうして考えてみると、自ら進んで仕事を行うには、「段取り力」は欠くことのできない重要な能力である。

③ 優先順位をつける習慣を

上でも述べたが、一般に自分の仕事の順序を決めるには“納期から逆算”し、それを組み立てる必要がある。

そのためには、優先順位を決める力を磨いていくことが大事である。そのスパンはいくら短くともよい。

サッカーのハーフタイムは優先順位を決める時間であるとも言われる。

例えば学校では、子どもにとってよいことだからといって何でもかでもできるわけがない。時間や人的資源は有限である。時間を有効に使うための最大の秘訣は「優先順位付け」であると言われている。

そこで、そのためには、まず一度立ち止まって業務を見直し、「どうしてもやらなければならない仕事は何か」、「やった方がいい仕事は何か」、「やらなくてもいい仕事は何か」を再度峻別していきたい。そうしていくことで自ずと順位付けができる。何をやればよいか明確になることは、意欲の増進に必ずつながっていく。

今日一日のの仕事も同じである、「今日どうしてもやらねなければならないことは何か」、「できれば今日-----」、「今日でなくとも-----」、これらを朝のうちに判断し必ずメモする習慣をつけたい。

そのような習慣のある人は、自分の人生設計についても、軌道から外れず、一番大事なことに全力を傾けてから、他のことに移ると言われ、張りのある生活ができている。

「忙しい忙しい」とコボす人ほど順位付けができず、時間の使い方が下手なようである。時間は「在るものでなく、つくるもの」という発想の転換も必要である

2 他と協働するやり方、とりわけコミュニケーション力を身に付ける

近年ますます複雑化、高度化している社会での仕事は、一人では限界があり、チームで協働しなければできない仕事が増えています。一人ではよいアイデアが生まれなかったり、アクションを起こすにも単独では出来ないことも多い。

学校での仕事も同じである。全校でやらなければ成果があがらないことや、チームを組んで課題解決に取り組まなければならないことが多くなってきている。

そこでは目標や現状認識を共有し、役割分担を行い、管理職からのアドバイスや自らによる積極的な情報収集等、実践に向けての様々なアプローチが必要になってくる。

また、他とどのように協働するのか、他をどう巻き込んでいくのかの戦略もしっかりと意識させ、計画に明記させることで、それが組織の中で有効に機能していく。

ところで私は、他と協働するためのカギを握るのは、コミュニケーション力であると考えている。教師は、専門的に磨いたその力を、具体的な教育作用として子どもに及ぼすにも同僚や保護者に自分の意思を正確に伝えたり、共通理解を図るにもコミュニケーションが大きくものを言う。それもスマホなど、何かの媒体を通すのではなく、子どもたちを含め現代人が大変苦手とする対面的な、生身の人と人とのコミュニケーションである。

そのコミュニケーションがうまくいくかいかないかで、教育の質や成果が大きく違ってくる。どの職員も優れたコミュニケーション力を身につけていきたい。

経験的ではあるが、コミュニケーション力をつけるためのポイントをあげてみたい。

「相手を待つのではなく、自分から心を開いて働きかける、自分の方から話をする」、「会話では、まず相手の話の耳を傾け、相手に喜びを与える聞き手となること」、「相手の話にはうなずくなど、どんなことでもよいので必ず反応したり、コメントをする」、「話を聞く時には、相手が何を言いたいかを考えながら聞き、自分と同じ点や違う点を明らかにしていく」、「相手のよい点や賛同できる点は必ず具体的な言葉で伝えてやること(コンプリメント)」、「疑問や批判、反論も遠慮なく出すが、その時にはより前進するような“代案”を示すことを習慣としていく」、「コミュニケーションは意思や言葉を伝えるだけではなく、心を伝えるものであることを認識すること」、「好き嫌いの感情を抑え、どんな人ともコミュニケーションのできる人になることを目指すこと」、「自分の考えたことを、わかりやすく相手に伝えることをいつも考えていること」、「コミュニケーションには言語だけでなく、むしろ表情を筆頭にボディメッセージを読み取る力が必要なこと」などである。

(4) 進歩感のレベルより

人間は仕事や活動を自分の力でやり切ることができた時に、自分の心の中でとる「ヤッタという“小さなガッツポーズ”」が、さらなる意欲を高め、成長を実感させていく。

また、自分ができたことを認めてもらったり、褒めてもらうことで大いにやる気になる。それは上司やリーダーからのものはもちろんであるが、同僚や友だちから認められる方がもっとうれしく、やる気になる。このようなことの繰り返しで自己肯定感を高めていく。

そしてもう一方では、自分が目指したことを成し遂げたというだけでなく、友だちを助けた、他人や集団の役に立ったという実感も大いに意欲をかきたてる。

集団活動や集団決定に際し、集団の一員としての役割をよりよく果たせた、自分が集団の役に立ったという事実とそのことに対する他からの感謝や肯定的な評価は意欲の高まりと共に、自己有用感感得の大きな契機となる。そしてリーダーやメンバーからの更なる期

待は、本人の意欲を一層かき立て、個性や能力の開発・発揮につながる。

適切な自己評価や他からの温かな評価は、本人に達成感や進歩感を味わわせ、次への意欲につなげるためにも、また自分自身の成長を実感するためにも欠かせない。

1 多様で肯定的な評価がやる気を育てる

リーダーや評価する立場の者は、本人が努力しているプロセスやささやかな進歩、自分で下した判断、わずかな貢献でも確実に見取り、一人一人に即して肯定的に評価することで、誰もが意欲をもって活動するようになる。とかく人間は自信がないと動けない。「よかったよ」、「やったね」という言葉がどれだけ背中を押してくれるかわからない。

とりわけ、次のような態度が重要である。「欠点を指摘するだけの評価から、よい点を認める評価へ」、「できたかできなかったかの絶対評価から、何がどこまでできたかの到達度評価へ」、「比べる対象を他人ではなく、以前の自分の姿や自分で決めた目標にする個人内評価へ」、「活躍し目立った者だけでなく、むしろ裏方でがんばった人間にこそ温かな光を当てる評価へ」と方向を転換させることで、活動後の成就感をみんなに与えることができる。そのことで、メンバーは進歩感・達成感をもち、より意欲的に取り組むようになる。

そこでもう一つ大事なことは、活動の出来映えや結果のみにこだわらず、メンバー同士が「いかに協力し合ったか」、「いかに自分たちのアイディアを出したか」、「できないメンバーをいかに助けたか」等の協同のプロセスにも大きな価値を認め、しっかりと評価の目を向けていきたい。そのリーダーの姿勢がメンバーの信頼を集め、集団に何とも言えない安心感を生み支持的な風土をつくっていく。

2 自己の成長を実感させていく

人は自分の取り組んだ活動を通して、その目標が達成できたと同時に、「自分が成長できた」、「自分が変わった」、「これまでできなかったことができた」と実感することで、自信をもつと同時に、次への活動への大きな意欲づけとなる。そんな場面設定を行うための留意点をあげてみたい。

① 自分で目標を立て自己評価することが重要

メンバーには、活動の節目節目では、自分で立てた目標や評価項目で自己評価させ、達成度を確かめたり、努力の成果を実感させることが大事である。

そこでもし足りない面が確認できた時には、自らフィードバックを始めたり、目標達成に向けての自分に合ったステップ組み直していく。

ところで人間は、自分で目標を立てた時点で、目標に至る見通しをもち、それに向かい努力を始める。他人の立てた目標や評価項目では、あくまでもやらされているという感覚が常に伴う。また、ふだん何も意識して活動していないことを評価させられても当事者にとっては何の意味もない。自分で評価項目を立てるということは、自己の目標づくりとイコールである。意欲づくりにおいては大切な側面である。

② 誰もがリーダーになる場面を設定する

人が満足感を感じ成長する大きな契機として、リーダーとなって集団を動かしたり、集団のコミュニケーションの中心となることがあげられる。そこでは活躍できる場面が与えられ、目立つ場面もあり、高い評価を受けやすい。

ぜひどんな者にもリーダーとなってみんなを引っ張り、まとめる経験をさせてやりたい。やり終えた時には大きな成長が見られる。とりわけ子どもを育て、更なる意欲をかきたてるには、きわめて有効な方法である。

しかし、人間には能力差や個人差がある。どの人間もリーダーとなって活躍し、満足感を得ていくには、その能力に即した支援が必要である。時には本番を想定したりハーサルを何回もやらなければならないなど、指導者の根気が必要な時もある。

また、どんな人間がそこでリーダーシップをとれるかは、フォロアーの質によって左右される。フォロアーさえよければ、たいていの人間はリーダーシップをとれる。人間はリーダーシップと共に、良質なフォロアーシップを身に付けることも大事なことである。

③ 褒めるための広いネットワークを張り巡らす

人間は自分に関心をもってくれる人がたくさんいるほどうれしい。自分に対する無関心ほど「冷たさ」を感じることはない。子どもは「自分を褒めてくれる人が多ければ多いほどよく育つ」と昔から言われている。

子どもであれば、自分の親や担任教師ばかりでなく、他の大人や他の先生が進歩や成功を認めてくれた時には、その効果は絶大である。子どもは「〇〇さんが君の△△を褒めていたよ」という言葉は、ことの他やる気を高める。褒める側の人間の広い人的ネットワークがものを言う。

3 上司やリーダーのあり様として

① コメント力を磨いていく

メンバーのやる気を引き出すには、上司やリーダーの一言が大きな意味をもつことがある。また逆に、その一言でやる気を失ってしまうこともある。コメント力を磨くことは、上司やリーダーがつとまる必須の要件である。私の考える重要な場面を若干あげてみたい。

「うまくいったね、できたね」と、メンバーには、「やったらやっただけの手応え」をもたせることが重要である。その効力感が反復動機を生み、更に別の事への挑戦動機を生んでいく。がんばって成功させても上司が無反応では、部下はすっかりやる気を失ってしまう。このことは上司の重要な仕事である。

「それだよ、いまのだよ」と本人が何げなくやっていることに価値付けをしてやる。何故それがいいのかを理論的に裏付けてやるのである。相手は自信をもってやるようになる。

また、相手の中にある“よさ”それも相手がふだん気付いていないよさを指摘してやるようなコメントも大いに価値がある。

「そのやり方でがんばってみよう、やれるよ」と、うまくいくかどうかを「彼の能力に帰属させないで努力に帰属させるようなコメント」は、人を育て、メンバーを意欲的に活動させるには、特に大切なことである。

しかし、時には褒めるコメントではなく、注意をしたりブレーキをかけるためのコメントも必要な時がある。その時には端的にそのことを指摘し、何故それがダメなのかの理由付けをしっかりとし、できるだけ代案を示してやることで本人はやる気を失うことはない。

そこでコメントする側は、相手をどうしたいか、どう育てたいかというビジョンをもち、押しつけず、後ろからポンと背中を押す感じで、相手にチャレンジ精神を湧かせるようなコメントを出せる力を磨いていきたい。

② 具体的でタイムリーな評価に心がける

人間は誰もが褒められればうれしくなり、やる気もでてくる。私は「褒めたいときには探しに行っても褒めよう」ということをモットーにしてきた。人は自分の行動や実践を他人から認められればうれしくなるばかりか、自分の進歩や成長を実感する。この繰り返しが自信を生み実力をつけていく。

そこで大事なことは、褒める時には何がよいのかをできるだけ具体的に伝えてやる(コンプリメント)ことと、褒めるタイミングを逃さないということである。時機を逸した時には、その効果は半減する。相手が達成感があふれ、気持ちが高揚しているその時こそしっかりと褒めてやりたい。これが「褒めて育てる」ということである。

しかしだからといって、のべつまくなし相手を褒めればよいというものではない、根拠のない褒め言葉、お世辞やおだては相手に見抜かれ、その魂胆が見えた時には、相手は極めて不快な気持ちとなり、信頼も失う。

③ 叱らなければならない時もある

「八ほめ、二叱り」という言葉があるが、人を育てるには適度なバランスかもしれない。現実には、メンバーや子どもには厳しい評価や叱ることが必要な時もある。その時には躊躇せずに行いたい。時機を逸した時には、もはやそのことを指導する機会は失われる。(次に注意をすると、「あの時は何も言われなかったのに」と反発を受ける)

しかし注意は、それが直った時に褒める機会を与えられたと考えることが大事である。「褒めるために叱る」とさえ考えてもよいくらいである。そうするためには、彼への愛情が根底になければならないことはもちろん、改善のためのヒントや道筋を示してやり、その努力の過程を共に歩み、その後の変容をよく見ていなければできないことである。

そして、そのことが改善された場合には、忘れることなく必ず褒めてやりたい。このことが人を育てる「コツ」ではないかと思っている。

人を動かすには、「強さではなく優しさで、恐怖心ではなく誇りで」という言葉がある。厳しい指導や叱らなければならない時には、改めて噛みしめてみたい言葉である。

(5) 所属感のレベルより

「みんなと力を合わせるとできることがある」、「活動をみんなと一緒にやると楽しい」、「集団には自分の果たすべき役割が分担されている」、「自分は集団のメンバーから期待をされている」、「力を合わせると相手と仲良くなる」、「この集団は自分の心のより所である」、メンバーには集団に対してこんな気持ちをぜひもたせたい。

そのような実感は「自分も集団の一員である」という自覚、「この集団に所属してよかった」、「この集団は自分の誇りである」という気持ちを生み、メンバーはそんな集団に所属することで、あらゆる活動に意欲的に取り組むようになる。

そんな集団をつくっていくには、基本的には互いの良さを素直に認め合える関係づくり、他者の考えや言動から積極的に学び、個性や一人一人の持ち味を發揮しながら何事も力を合わせて成し遂げることが育成の重点としたい。

そして集団目標の達成を目指した活動を通し、メンバーと苦楽をともにし、より高い目標に到達することで自分が高まり、集団が高まり、仲間同士の絆も深まっていく。

また、質の高い集団では、メンバー同士の切磋琢磨や相互の錬磨が行われる。メンバー

が自分のライバルに敬意を払い、より高いレベル、同じゴールを目指して競い合い、互いに目標を達成していくことには大きな価値がある。

そこでは結果的に差がついたにしても、それが目的ではなく、みんながゴールすることを目指すのである。協同のハイレベルな姿であるといつてよい。切磋琢磨は、最後は互いの健闘や努力を讃え合う“フェアプレーの精神”が前提となる。

ところで私は、人が集団に所属することで意欲を高める要素としては、「集団の人間関係が良好なこと」と、「支持的・期待的な風土であること」が重要であると思っている。

1 集団の良好な人間関係

活動や仕事の母体である集団の人間関係は、個の活動意欲に直結する。人間関係のよい集団ではメンバーと一緒に活動したい、一緒に仕事をしたいと思う。

それは人間関係のよいメンバーと一緒にいることが心地よいと共に、自分のよさを認めてもらえ、さらに自分の成功と一緒に喜んでくれ、困った時にはいつでも助けてもらえる安心感があるからである。しかし、人間関係が悪ければ一緒にはいたくないし、自分を認めてもらえず、やる気も失せる。

授業であればこの問題は、学習の成立にとっての、教材や授業過程の良し悪しをはるかに超える困難な問題となる。どんな集団であっても「あの人とは一緒にはやりたくない」という関係だけはつくってはならない。

近年は仕事もだんだんと複雑になり、一人でやり遂げられるものは少なくなっている。組織の中ではチームをつくり仕事にあたることが多い。理想的なチームでは、困った時にはみんなで知恵を出し、協力し合い、目標を成し遂げる喜びを共有し、そのプロセスを通し互いのよさを認め尊敬し合うことで人間関係がつくられていく。

メンバーの「この人とだったら組んでよい仕事ができる」、「一緒にやりたい」という良好な人間関係は業務の遂行、集団の課題達成に向けての大きな力となる。

そして繰り返すが、そのベースとなるのは組織内のコミュニケーションである。メンバーはコミュニケーションを通して仕事を成し遂げ、チームワークを肌で感じ、人間関係を結んでいく。ぜひ、我々は職業人としてのコミュニケーション力を磨いていきたい。

① 集団の人間関係づくりはリーダーと一人一人との関係づくりから

集団の人間関係づくりには、リーダーのあり様が大きく影響する。

例えば、学級集団の人間関係は、教師と一人一人の子どもとの人間関係が基本となる。そこに不公平感があると、不平不満をもっている子ども同士が必ず集結し、教師や前向きな友だちの足を引っ張り、何をやっても学級の活動はうまくいかなくなる。

しかし、リーダーがメンバーに対してはどこまでも平等・公平で、そして常に集団の中の一番弱い子の味方になっている時には、人間関係はとても安定する。逆の場合は、それらの子は集団に所属していることが苦痛になり、常に戦々恐々とした雰囲気になっている。支援的なリーダーこそが、人間関係づくりにはどうしても必要である。

また社会的な集団においても、人間関係のよい集団は、同僚性や協同性も高く一人一人が意欲的に業務にあたり成果もあがる。集団づくりはまず、リーダーが一人一人といかに良好な関係を結び、その関係を維持していくかがポイントになる。

リーダーと一人一人との良好な人間関係づくりの要点は、一人一人により関心をもつことである。そのメンバーは「今何を一番がんばっているのか」、「どんな仕事に追われてい

るのか」、「何か悩んだり、気になっていることはないか」、「何かうれしいことはないか」、「管理職に知っておいてもらいたいことはないか」、「体調や健康状態はどうか」、こういったことは、日々関心をもって観ているとわかるはずである。また家族に関する悩みや健康問題を抱えていれば、仕事に全力投球はできない。

人間関係の悪い組織は何をするにもそのことがネックになる。人間関係は「あるものではなく、つくるものである」との認識をもち、リーダーが率先して心を開き、メンバー一人一人のよいところを積極的に認め、期待をかけていくことが重要なポイントになる

② メンバー同士の良好な人間関係の重要性

集団の人間関係というと、通常はメンバー同士の人間関係を指すことが多い。人間関係がよければ、一人一人が意欲をもち、個人では難しいことでも、みんなの力を結集することで、問題の解決に至ることができる。そこでは、メンバーがいかに気持ちよく力を合わせられるかが重要になってくる。

その際にどうしても譲れないことは、メンバーの全員参加である。一人の「仲間はずれ」や「戦力外」を出してはならない。集団の活動から除外される者ができたり、排除される者がいたのでは、その集団は必ず破綻をしていく。どんなメンバーでも集団のかけがえのない一員として尊重され、役割があり期待をされるということが、集団づくりの鉄則である。

例えば子どもは、学級のみんなの仲がよく、陰で悪口を言われたり、足を引っ張られたり、バカにされることもなく、伸び伸び安心して勉強や活動ができる。こんな集団で生活することこそが、子どもが一番願っていることである。楽しい学校生活の土台である。

ところで、人間関係づくりの能力の形成ないし実際の人間関係は、知識の伝授や座学での学習、あるいは形式的なスキル・トレーニングでは、わかったような気になっても本当には身に付かないことは、経験上明らかである。

他との日々の関わりやさまざまな実体験(とりわけ一つの目標を目指し共に力を合わせて達成したときの成功体験)を通さなければ、本物の人間関係はできないし、人間関係づくりの力としても身に付かない。現代はその最たる経験の場が学校になってきている。

ところで人間である以上誰もが、相手に対しては好き嫌いがあり、話の合う人がいたり、気を遣う人や苦手な人がいたり、様々な感情をもっていることは事実である。

しかし例えば、授業や学校での活動に際し、子どもがその感情の赴くままに行動したのでは教育活動は成立しない。学校では、そのような好き嫌いの感情を理性の力で心の奥におき、誰とでも力を合わせられる「学びの人間関係」をつくっていくことこそが、人間関係づくりの要となる。少しくらい気の合わない者とでも、学習や活動を一緒にやっっていくうちに、お互いのよさを素直に認め合える関係、一緒にいると楽しい関係が徐々につくられていく。その先には、より良好で親密な人間関係の構築が待っている。

2 支持的・期待的な風土

集団には時がたつにつれ、その集団が醸し出す何とも言えない雰囲気、いわば“空気”とでも言うようなものが生まれてくる。それは通常、集団の「風土」と呼ばれている。

その風土が「一人一人が対立し、互いに足を引っ張り合っているため、自分を守らなければならない冷たく、攻撃的、防衛的」なものか、「温かく、互いに認め合い、高め合い、困った時にはいつでも助けてもらえ、お互い同士期待し合っている支持的、期待的」なものかは、集団での活動や仕事の成否はもちろん、個の人間形成にも大きな影響を与える。

なぜならば、その風土が暗黙のうちに一人一人に行動や価値判断の規準を与え、成員はそれに合うようそこで居心地がいいよう行動し、それがやがて習慣化されるからである。

そのためには、「知らないことは素直に知らない」と言え、「間違っても恥ずかしくない」、「困った時には誰かが助けてくれる」。さらに、「できないことでも挑戦できる機会を与られている」、そんな温かく支援的な、“安心の雰囲気”の中で活動できることが、メンバーの意欲を高め、個や集団の問題解決に必ずつながっていく。とりわけ自信のない者にとっては、この風土の善し悪しが意欲づくりのもっとも大事な要件であると言ってもよい。

また、メンバーは自分の役割を通して集団に貢献し「自分がみんなの役に立っている」、「自分の力で集団がよくなってきた」と感じている時は「責任感とやる気」がでてくる。「自分がいてもいなくても変わらない」と考えている時とは大違いである。そのためには、どんなささやかな貢献でもいいので、集団の目標達成に関わらせることが大切である。

集団には、一人一人を大事にし、「全員が全員に期待」をし、互いに高め合うような風土をぜひつくっていききたい。そのために集団にどうしても必要なことは、できない者を温かく待ってやる心と誰もが気軽に行う親切で具体的なサポート、そして課題追求に向けては最後まであきらめない厳しさである。「みんなが主役、みんながサポーター、みんなに期待、最後まであきらめない」、これこそが支持的・期待的風土の“神髄”である。

ここでは、企業などの社会的な集団における意欲を高める風土について点検してみたい。
(順不動)

- 1 どんなアイデアでも採り入れられやすい風土があるか、前向きなことは足を引っ張られることなく、遠慮なく提案しやすい風土があるか
- 2 高い目標や困難な課題にも積極的に挑戦し、最後まであきらめない風土があるか
- 3 自分たちに都合の悪いことであっても、それを直視できる謙虚さと心の広さを持ち、それを相手のせいにならず、自分たちが改めようという風土があるか
- 4 日頃から、異なった考え方やものの見方も節度をもって批判したり、反対意見も自由に論じ合える風土になっているか
- 5 問題が起こるのを待っているのではなく、自分たちで積極的に課題を探すような探究心や向上心が保たれている風土になっているか
- 6 少数意見でも尊重され、そのよさを生かしたり、対立する意見をうまく調整し、より質の高い合意形成を目指そうとしている風土があるか
- 7 仕事や負担、責任が公平・平等にメンバーに分担され、しかも誰にも同じような期待が、リーダーからも同僚からもかけられているか
- 8 とにかく行動すればよい、動けばよいというのではなく、なぜそれをするのかの論理や目的が大事にされ、そのための全員の共通理解がなされているか
- 9 仕事を任せた時には、相手を信じ最後まで見守ってやる風土があるかどうか
- 10 曖昧な決定で、実施は担当者に丸投げをし、やっても褒められず、うまくいかなかった時の責任だけを一手に引き受けさせるような風土はないだろうか。
- 11 何か問題があった時やうまくいかなかった時にも「誰が・・・」という責任追及に終わらせず、常に組織のあり様から、その原因を見ていく風土があるかどうか
- 12 特に自信のないメンバーには、安心して仕事ができるよう、温かく見守り、困った時にはいつでも助けてくれるサポーターがいるかどうか

