

平成 28 年度 文部科学省「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」

研究テーマ：学校事務職員の研修プログラムの企画・実施体制の充実、
普及啓発に向けた取り組み

全国公立小中学校事務研究会

1. 調査研究の概要

(1) 調査研究のねらい

今年度の調査研究では、昨年度の調査研究の成果、課題を踏まえ中教審で示された、学校マネジメント機能の強化を図るための事務職員の育成について、以下の2点から整備を図る必要があると考え、調査研究に取り組むこととした。

- ①平成 27 年度に開発した事務職員研修プログラム及びテキストの実証と改善
- ②普及啓発のための事務職員研修担当部局、担当者間の連携、協働体制の構築

(2) 調査研究の実施内容

- ①教育委員会（都道府県、指定都市、中核市）への研修実態調査の実施
巻末「事務職員研修の実態調査結果報告」のとおり
- ②昨年度開発した研修プログラム及びテキストの実証と改善
昨年度開発した研修プログラム及び研修テキストについて、試行研修を実施しながら内容の改善を図った。
- ③研修講師向けハンドブックの作成
研修講師が十分にファシリテートスキルを発揮できるよう研修講師ハンドブックを作成した。
- ④事務職員研修担当者のネットワーク構築
第 1 回学校事務職員研修担当者会の開催により、各教育委員会との共通理解を図った。
 - 主催 文部科学省
 - 共催 全国公立小中学校事務職員研究会
 - 日時 平成 29 年 1 月 27 日（金）10 時 00 分～17 時 00 分（受付 9 時 30 分から）
 - 会場 国立オリンピック記念青少年総合センター センター棟 102 研修室
 - 内容 基調講演：(独)教員研修センター 理事 高口努 氏
事例報告 パネルディスカッション（三重県・新潟市・宇都宮市）
調査報告・概要説明
試行研修（ケースメソッド・研修講師ガイドブック）
 - 対象 都道府県教育委員会・指定都市教育委員会・中核市教育委員会等の教育委員会事務局（研修センター）の学校事務職員研修担当者

2. 調査研究の成果（※次ページ以降に掲載）

- ・教育委員会（都道府県、指定都市、中核市）への研修実態調査結果
- ・テキストに追加した新規作成ケースおよびワークシートの例
- ・研修講師ハンドブック（一部抜粋）

県費負担市区町村立学校事務職員研修 の実態に関する調査

平成28年度文部科学省委託事業
「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」
「学校事務職員の研修プログラムの企画・実施体制の
充実、普及啓発に向けた取組」

<調査目的>

- 市区町村立学校事務職員研修については、任命権者である都道府県教育委員会及び服務監督権者である市区町村教育委員会が中心となり、各県及び市区町村の事務職員研究会等が補完するという形で進められているが、採用区分の違いなどにより、各県において研修の内容に差異があるという課題がある。



- 市区町村立学校事務職員研修の現状を把握し、これからの事務職員にとって標準と考えられる資質、能力の向上を図る新しい研修プログラムの策定に向けての基礎資料を得る。

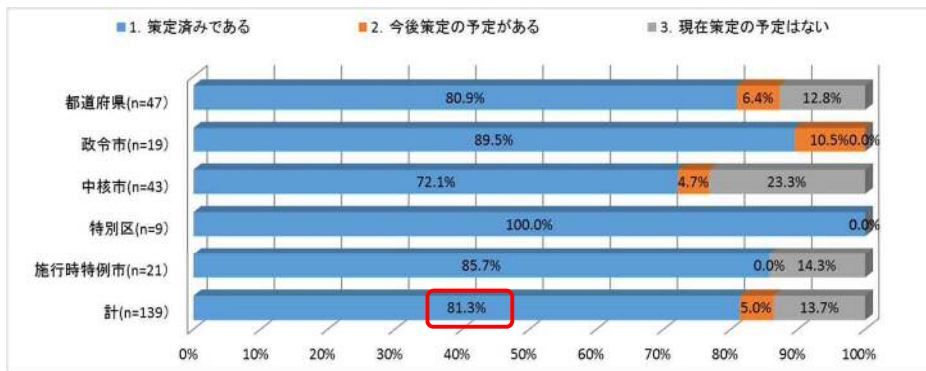
<調査項目 (全15問)>

- 1 人材育成の基本方針について(2)
- 2 事務職員向け研修の実態について(5)
- 3 今後の展望について(4)
- 4 学校事務職員の研修プログラムモデル及び研修テキスト(事務長編)ver1.0について(4)

<調査対象、回答数・回答率>

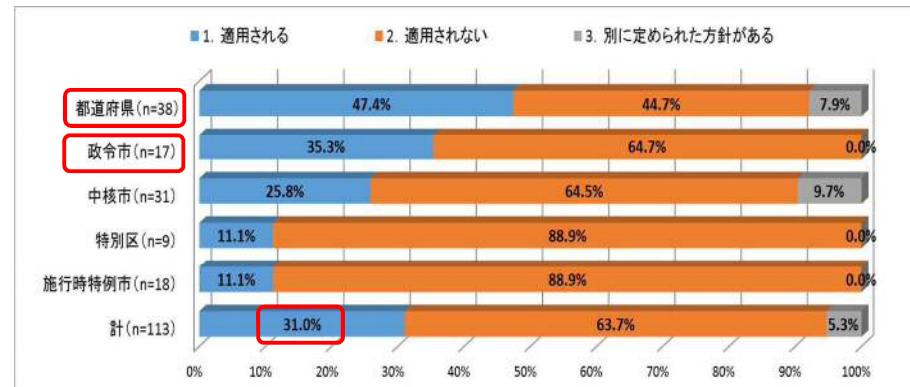
	回答数	回答率
都道府県 (N=47)	47	100.0%
政令指定都市 (N=20)	19	95.0%
中核市 (N=47)	43	91.5%
特別区 (N=23)	9	39.1%
施行時特例市 (N=37)	21	56.8%
計 (N=174)	139	79.9%

<都道府県及び市区職員の 人材育成基本方針の策定状況> 【A1-1】



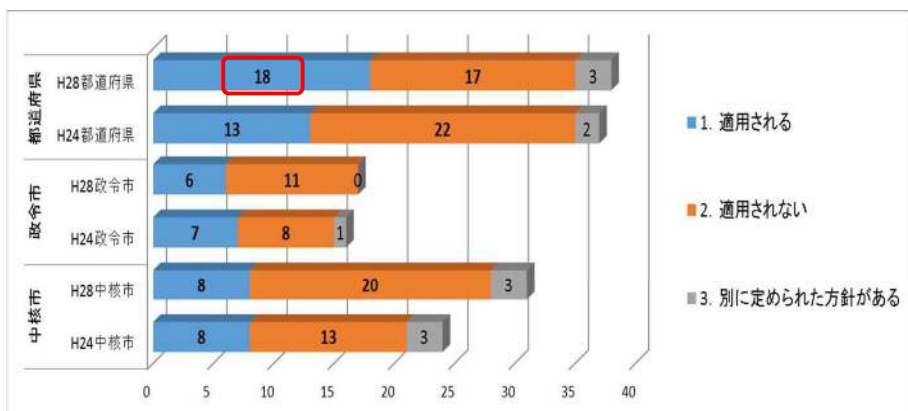
●「策定済み」が全体の8割以上を占め、県・市区職員の研修体制の整備・充実がうかがえる。

<人材育成基本方針の 学校事務職員への適用状況> 【A1-2】



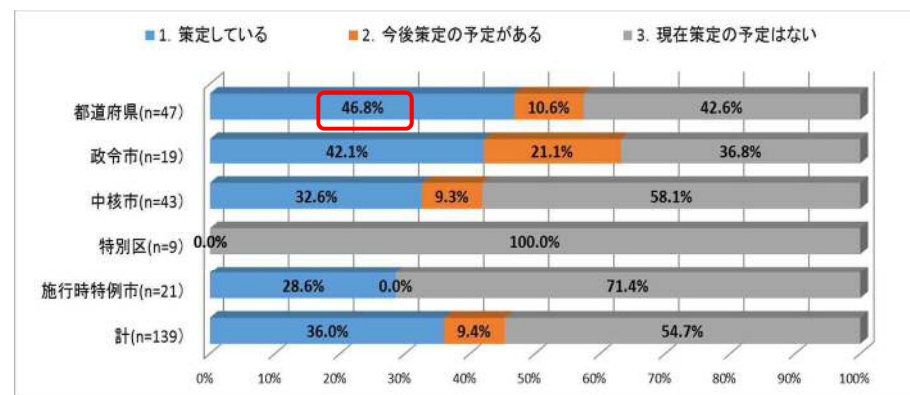
●全体では、「適用される」は3割程度で、6割以上では適用されていない。

<(比較)人材育成基本方針の 学校事務職員への適用状況> 【A1-2(比較)】



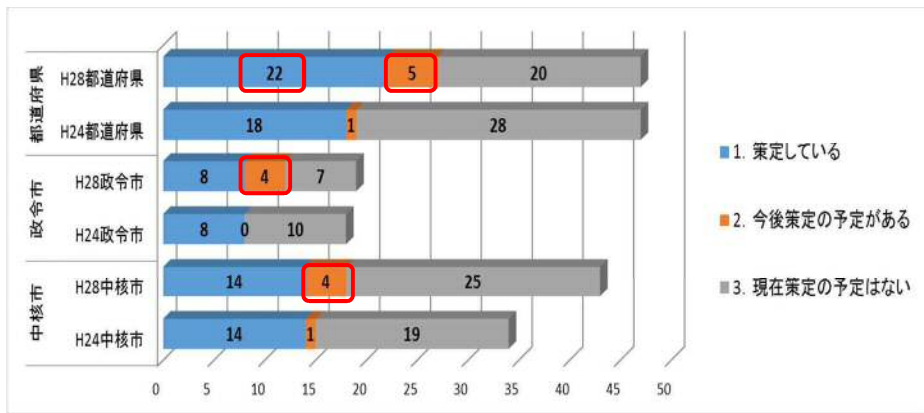
●全体的にはあまり変化がなかったが、都道府県は学校事務職員への適用が増えている。

<学校事務職員の研修に関する 指針・基本計画を策定状況> 【A2-1】



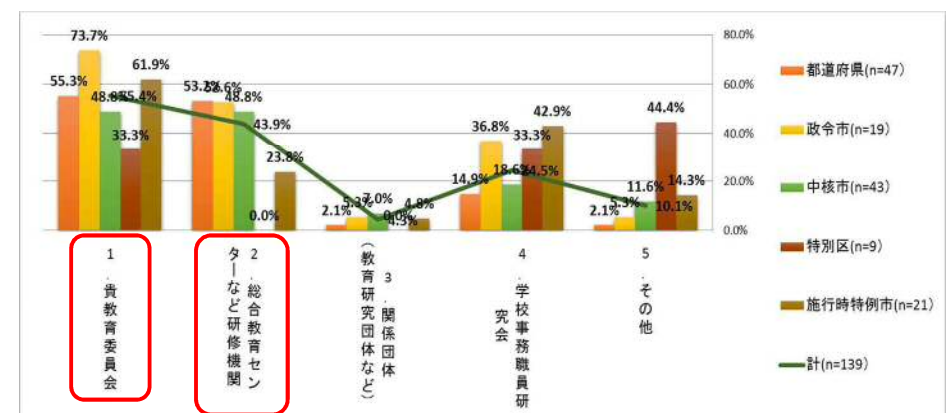
●全体で、「策定済み」は4割弱にとどまったが、「今後策定の予定がある」が1割弱あった。

<(比較)学校事務職員の研修 指針・基本計画を策定状況> 【A2-1(比較)】



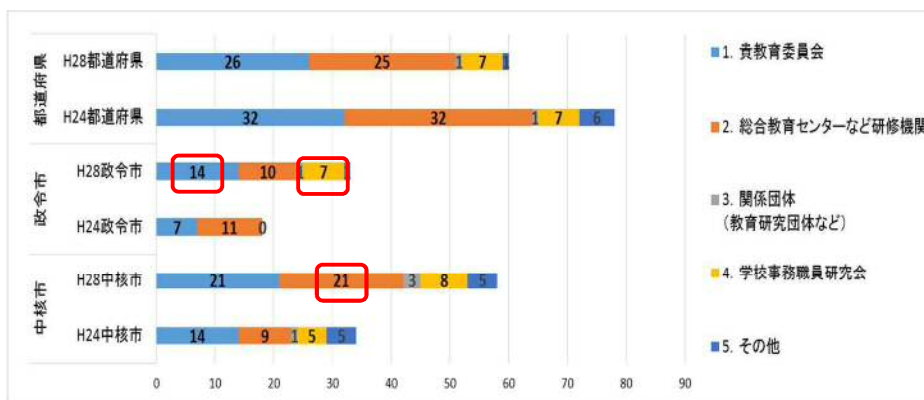
- 都道府県は「策定済」が18から22に増加。さらに、「今後策定予定」も全て増加。

<学校事務職員の研修における 中心的な役割を担う機関等> 【A2-3】



- 「教育委員会」・「総合教育センターなどの研修機関」が5割前後で中心的な役割を担っている。

<(比較)学校事務職員の研修 中心的な役割を担う機関等> 【A2-3(比較)】



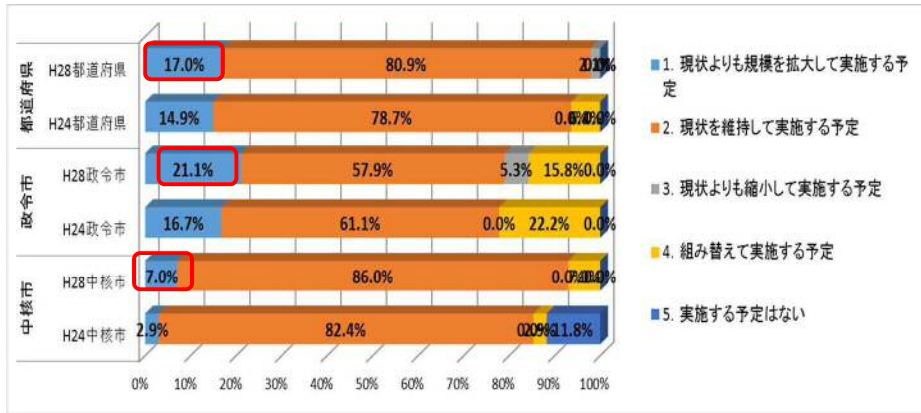
- 政令市では「教育委員会」や「学校事務職員研究会」、中核市では「研修機関」が増加。

<教育委員会が自ら実施する 今後の学校事務職員研修> 【A3-1】



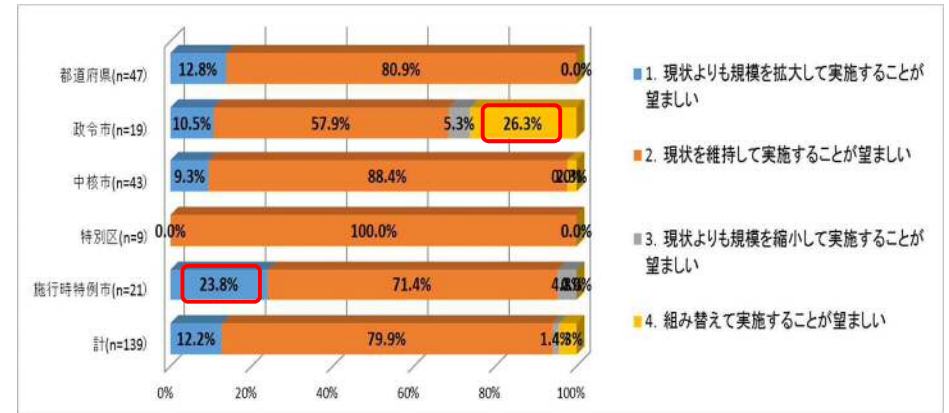
- 「規模を拡大」及び「現状維持」で全体の9割以上。「組み替えて実施」もあり。

<(比較)教育委員会が自ら実施する今後の学校事務職員研修> 【A3-1(比較)】



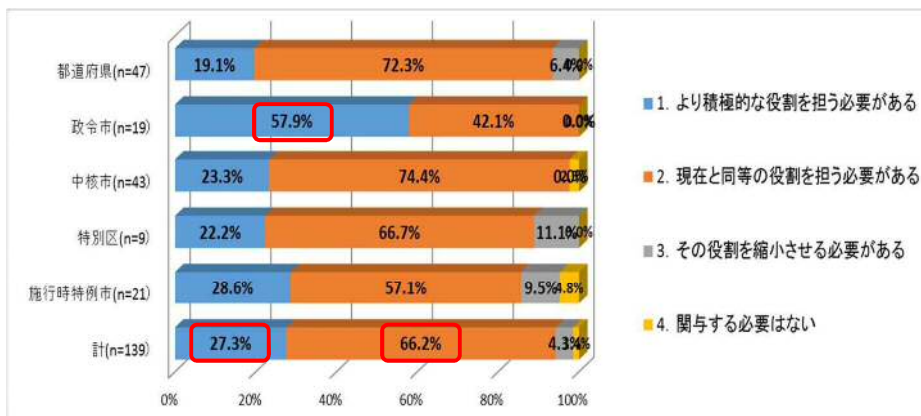
●「現状よりも規模を拡大して実施予定」の割合が全てで前回より増加。

<事務職員研究会等が実施する今後の学校事務職員研修> 【A3-2】



●全体では「現状維持が望ましい」が約8割、「現状よりも規模拡大が望ましい」も12.2%。

<市区町村立学校事務職員の研修に関して担う役割> 【A3-3】



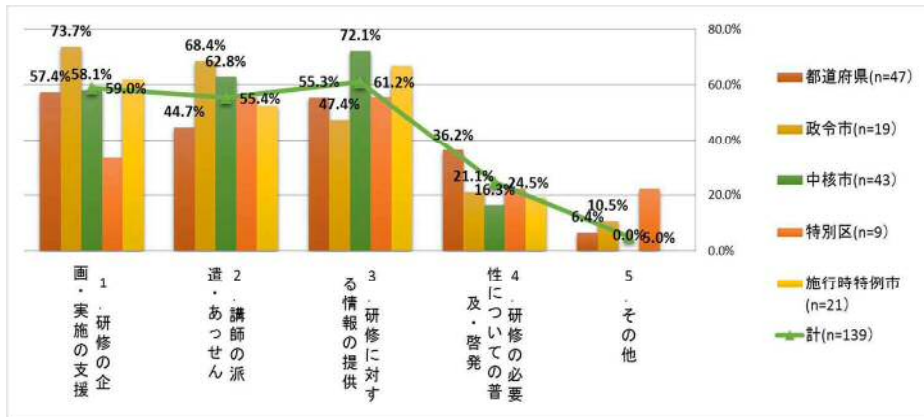
●「より積極的な役割を担う必要」が3割弱、「現在と同等の役割を担う必要」が7割弱。

<(比較)学校事務職員の研修に関して担う役割> 【A3-3(比較)】



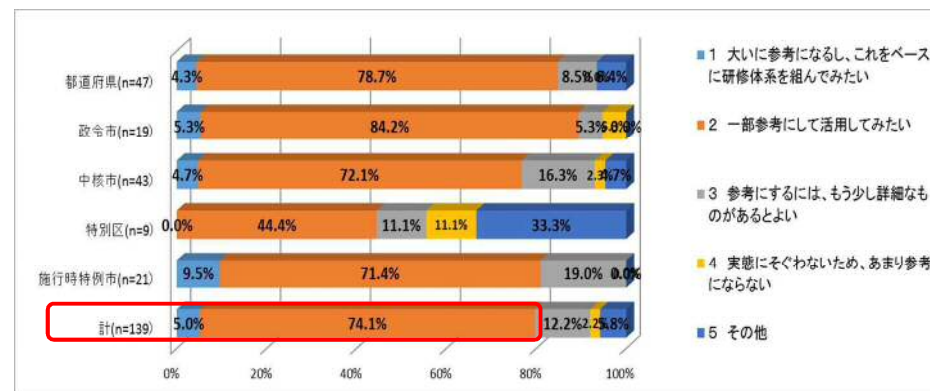
●「より積極的な役割を担う必要」が前回調査と比べて増えている。

＜学校事務職員研修の充実への支援として望まれる事項＞ 【A3-4】



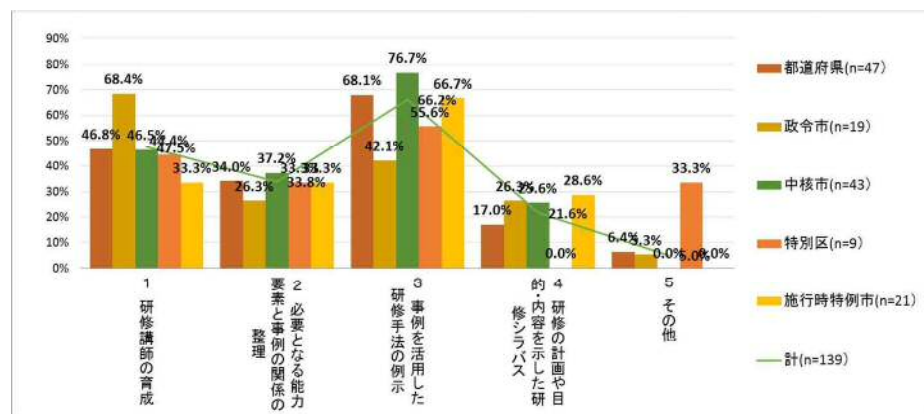
●「研修の企画・実施の支援」、「研修に対する情報の提供」、「講師派遣等」が6割前後。

＜研修プログラムモデルの研修体系一覧(P10/P11)＞ 【A4-1】



●「大いに参考」と「一部参考して活用」を合わせて約8割。「もう少し詳細が必要」が約1割。

＜ケースメソッド事例集(事務長編)活用に必要なもの＞ 【A4-3】



●「事例を活用した研修手法の例示」が7割弱、「研修講師の育成」が5割弱。

＜調査結果まとめ＞

- 事務職員に対する人材育成の方針があるのは3割程度、研修の指針・方針があるのは4割弱にとどまったものの、前回(平成24年)調査結果と比べると増えている。
- 学校事務職員研修における今後の展望について、「規模を拡大して実施予定」や「(教育委員会が)より積極的な役割を担う必要がある」は、平成24年調査結果と比べて増えており、それぞれ「現状維持」と合わせると共に9割程度を占めた。



- **事務職員の研修体制の整備・充実が進みつつあることがうかがえる結果となった。**

学校事務職員研修

研修講師ハンドブック

～研修会講師となる方のために～

全国公立小中学校事務職員研究会

目次

はじめに

1 研修会を開催するに当たって

- (1) しっかりとした研修計画を立てるために（ニーズの確認作業）
- (2) しっかりとした研修計画を立てるために（研修の目的・目標）

2 研修テキストの活用について

- (1) 研修会の運営方法について
- (2) 研修技法の活用点とその特徴
- (3) 研修講師としての研修実践手順
 - ① ケース 6 「みんなで協力してって何をどうすること？」
 - ② ケース 7 「保護者対応から学ぶこと・・・」
 - ③ ケース 24 「許可なくもち出した私用 USB を紛失」
- (4) 研修実践事例
 - ① ケース 6 を用いて
 - ② ケース 13 を用いて

3 研修講師としての心構え

(3) 研修講師としての研修実施手順

実際に研修を開催するに当たり、主催者・講師が研修テキストを活用できるように、研修テキストから研修プログラムの例示と講師の動きなどを例示します。

① CASE 6

みんなで協力して何をするか？

※ プログラムパターン2)の応用型

イ) 協働 ⇒ ア) 講義 ⇒ ウ) 省察

必要な能力	マネジメント能力 問題解決能力
研修名	マネジメント実践研修 問題解決・発想力養成研修

ケース6の研修目的は「新しい問題への対応能力と実務能力を高める」と「学校マネジメント力の向上と人材育成」である。そのため、ケースメソッドを利用し、受講者それぞれが多様な価値観から派生する様々な問題の解決策を討議し、深めていく場として体験することができ、問題解決と省察を学ぶことができる。

1. 研修テーマ

学校マネジメント力の向上と人材育成

2. 研修のねらい

学校が組織として活動するなかで、その活動により内部に齟齬等が生じ、問題が発生することがある。今回の研修では、問題が発生する前にその問題を生み出す事柄を事前に見付けることができるか。また、問題が不幸にも発生した場合に、どのようにすれば問題を解決できるかについて考え、校長とともに学校経営を担っていく事務長として必要な新しい問題への対応能力と実務能力を高める。

3. ケース

A小学校はA市北部の旧住宅街と新興住宅地を校区としており、児童数 650 名、家庭数は 480 家庭の学校で、普通学級 18 クラス、特別支援学級 3 クラスの計 21 クラスを有しており、来年には創立 80 年を迎える学校である。また、大きな運動場と「はぐくみの森」という名称の雑木林や大きな学習園とピオトープ池があることなど、緑が豊かで自然に恵まれていることが特徴の学校である。

教職員は 36 名で、校長・教頭・事務長・主事・養護教諭・栄養教諭・現業職員 2 名・教員 28 名の構成となっている。

今年の 4 月の異動は近年になく大規模で教職員の 3 分の 1 以上である 13 名の異動があり、そのうち教頭・事務長とともに新規採用者 3 名が、一緒に着任した。

※ 下記のような男女及び年齢構成の学校となっている。

氏名	性別	年齢	その他	氏名	性別	年齢	その他
佐藤	男	58	校長	林	女	30	
鈴木	男	47	教頭 転任者	清水	女	29	転任者
高橋	男	52	事務長 転任者	山崎	男	29	
田中	女	56	教務主任	森	女	28	
渡辺	女	51	主任教諭	阿部	男	27	
伊藤	女	38	養護教諭転任者	池田	女	27	
山本	女	55	栄養教諭	橋本	女	26	転任者
中村	女	31	事務主事	山下	男	38	臨時講師
小林	男	48	現業職員	石川	女	46	臨時講師
加藤	女	50	現業職員	中島	女	28	臨時講師
吉田	女	51	転任者	前田	女	26	臨時講師
山田	女	50	転任者	藤田	男	61	臨時講師 (30 時間)
佐々木	男	48	転任者	小川	女	45	専科加配 転任者
山口	女	41		後藤	女	54	少人数加配
斉藤	女	37		岡田	女	27	TT 加配
松本	女	36	転任者	長谷川	男	28	初任
井上	男	32		村上	女	24	初任
木村	女	31		近藤	男	22	初任

佐藤校長は、年度当初の職員会議で教職員に向かって、「多くの新しいメンバーを迎えたが、本校の長く続いてきた伝統を大事にして、今年もみんなでA小の教育を活性化していきたい。教職員の皆さんの協力をお願いしたい。」とあいさつした。

このあいさつを聞いた佐々木教諭が、「私は今回初めてA市に移り、さらに、中学校から小学校への転勤となりました。校長が今言われた、長く続いてきた伝統とはなんですか？教職員に一体どのような協力を求めているのですか？分かりにくいので具体的に教えてください。」と質問をした。

司会をしていた鈴木教頭が、「私も今年度転勤してきたので多くのことは分かりませんが、この学校が特別なことをしているとは聞いておりません。また、時間もありませんので、分からないことがあれば以前から居られる先生方に少しずつお話を聞きながら進めていかれることでうまくいくのではないのでしょうか。」と答え、話を終わらせた。

今年転動してきた高橋事務長も、様々な場面で疑問を感じていたが、他の転任者が質問を続けなかったので、以前から旧知である中村主事に分からないところは聞きながら進めていき、学校に早く慣れればよいと考え、黙っていた。

忙しい4月があつという間に過ぎ、ゴールデン・ウィーク明けの6日の朝、事務長が出勤すると、清水教諭が青い顔をして事務室に飛び込んできた。清水教諭は「事務長、私は飼育クラブの担当教員なので、休み明けの今、運動場にある飼育小屋の様子を覗きに行ったら、うさぎたちが全羽死んでいました。様子を見るとどうも餌と水が足りなくて餓死したようなのですが、私は一応、休みの前にクラブの生徒には大量に餌を入れておくように

と言っておいたのですが・・・。」と一気に話しだし、さらに、「担当の子どもたちがかわいそうなので、早急にうさぎを買ってください。」とも言ってきた。

事務長は、予算もあることだし、急に購入したいと言われても困るので、「少し待ってください。」と言ってその場は引き取ってもらった。

その後、事務長が校長室で管理職二人に清水教諭から聞いた経緯と新たなうさぎの購入希望があったことを伝えたところ、教頭からは、「次の職員会議で今回のことをみんなで相談しよう。」との提案があり、次の職員会議を待つこととなった。

しかしながら、管理職が忘れていたのか、5月の職員会議では議題とならなかった。

そこで、事務長は「ウサギ購入の件はどのように取り扱えばよいのですか。」と職員会議終了後に管理職に尋ねた。すると教頭は、忘れていたと頭をかきながら、そばにいた田中教務主任に、「今度は忘れないように＜飼育について＞と6月の職員会議の議題予定に今、記録しておいてくれ。」と叫び、事務長には頭を下げた。この声が聞こえたのか、その姿を見たのか、清水教諭は驚いたように目を見開いており、その姿を見た事務長は「しまった」と反省の念をもった。

次の6月の職員会議で教頭から「児童が世話をちゃんとできなかったことにより、飼育小屋のうさぎが大量に死んだ。」ことの説明があり、「当番の教職員と児童と一緒に、もっと大事に生き物を育てていこう。」と提案した。

その提案に対し佐々木教諭が、「その提案に対して少し意見があります。私は4月当初の職員会議での校長のお話で『A小の教育を活性化するために、教職員みんなの協力をお願いする。』と聞いたときに、具体的に知りたくて『何を協力すればよいのか』と聞きました。しかしそのときには答えがなかったため、今年度、転勤してきた多くの者は何かことがあるたびに集まり、何をどのようにすればよいのか悩んできました。今回のことも偶然にも今年、転任してきた清水先生がクラブ担当であり、うさぎの死骸を発見してしまいましたが、飼育クラブの児童指導はきっと以前の学校と同じように行っていたと思います。しかし、この学校での適切な飼育方法ではなかったために起こった出来事だと私は考えます。また、今回の出来事は飼育クラブだけの問題ではなく、私が担当している園芸クラブでも起こり得ることだと考えます。以前から、この学校の多くの木々や草花そして学習園の世話は、週1回の園芸クラブの活動では間に合わないの、教員がこの学校への赴任順で当番となり、毎日1時間程度の餌やり、水やりの世話等を行うことになっていると聞いていました。しかし、当番の人が出張や年休などで世話ができない日があり、そのようなときに代わりをだれがするかというルールは作られていないと聞いたので、私が水やり等の世話を行ってきました。また、言いにくいのですが、当番を無視する方もいらっしゃいます。私は今日までやってきましたが、今回のようなことがありますと私一人では無理です。植物も枯れさせてしまいます。これから迎える夏休みの間の動植物の世話はいったいだれが、どのように行っていくつもりなのか、具体的にお聞かせ願いたい。」との質問が管理職だけではなく教職員全員に投げかけられた。

この質問に応援するかのように、今年の転任者から同調の声が上がった。転任者だけではなく、古くから在籍する山口教諭からも「日々の当番制や夏休みの当番制の必要性についてと、さらに、なぜ、教職員は当番をしなければならないのか教えていただきたい。」と、日直や当番制の法的根拠の提示を管理職に求めてきた。

佐藤校長は難しい顔をして黙っており、教頭も教務主任も校長の様子を眺めるように押し黙っていた。長い沈黙のあと、沈黙に耐えかねたように事務長が教頭に発言を求めた

め手を挙げた。

「私も今年の転任者ですので、今までのことは何も分かりませんが、今、山口先生の発言で日直等の法的根拠の説明が必要ということがありました。日ごろから学校では唯一の行政職員と私は言うておりますので、すぐにでも答えなくてはならないのですが、調べ直して説明をしたいので少し時間をいただきたい。その他のことも私の勝手な判断ですが、改めて管理職から提案をやり直す、ということでこの議題は一応ここで置いておけないでしょうか。」との発言をした。

この発言を受け、佐々木教諭も山口教諭もうなずいたので、教頭はこの議題を置いて次の議題に入り、6月の職員会議は終了した。

4. フレーム（研修手順） ※ケースメソッド技法を用いたプログラム

当日は3時間の研修ではあるが、事前に課題を与えておく。個人でケースに内在する問題点を発見・分析し、解決策まで見いだせる能力がある受講者が対象となる。

今回のケースメソッドでは「① 個人学習」は事前学習（事前学習シートを利用して、当日の演習を話しやすくする）と「② グループ討議」「③ 全体討議」の事前自己研修と当日全体研修の2段階の手順で研修会を行う。

	① 個人学習の手順
A	配布されたケース（事例）を十分に読み込み、ケースの当事者として状況を的確に把握し、具体的に場面をイメージする
B	原因、対応など問題点を見出し、重要度・緊急度の分析を行うことで、問題の核心をつかむ。
C	解決策は状況により異なるため、複数の解決策を考え、状況と比較・検討して最適な案を選択する。
D	原因、対応、問題点の解決策をグループ討議等で報告できるように簡単なレポートとしてまとめる。

○3時間研修の場合の時間配分

	時間	ねらい	演習の進め方	視点や課題
1	00:20 (20分)	開会 講師の自己紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の目的及び流れの説明(ゴールとプロセス) ・アイスブレイク(グループ内での自己紹介) 	<ul style="list-style-type: none"> ○受講者と講師が同じゴールイメージをもつため ○相互の関係づくりと意欲を高め、役割表現になれ、話しやすい関係づくりのため
2	1:20 (60分)	個人学習の手順 A～Dを終えた上でのグループ討議 ① 手順	<ul style="list-style-type: none"> ・小グループでグループディスカッションを行う(受講者同士がもち寄った意見を交換し合う)(お互いに批判することもある) ・問題の共有化や問題意識の高揚 ・受講者の物の見方、考え方の幅が広がる ・「ブレインストーミング手法」を活用して話を整理しておく 	<ul style="list-style-type: none"> ○各自がもち寄った解決策を修正・再検討する ○意見の違う相手に対して、持論をどのように説明すればよいかを学ばせる ○ここではあくまでも解決策の検討比較であり、結論を出すことではないことを理解させておく
3	2:40 (80分)	全体討議 講師が中心となり受講者全員で考えていく ② の手順	<ul style="list-style-type: none"> ・各自の分析、意思決定について考えを説明する → 全体討議をする ・他者の意見を聞く「自分と異なる意見を聞く」 ・視点を変えて分析をする ・自分の意見を再検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ○講師が論議を深め、広げていく必要がある。 ○受講者全員で内容の検討をする。 ○「問題は何か」「関連する事項は」「どのような対策をするか」「このケースをどのように考えるか」など論じていく ○結論や正解はないが、「いかなる行動をとるべきか」の結論に達するように方向性をとっていく。
4	3:00 (20分)	発表と振り返り 閉会	<ul style="list-style-type: none"> ・講師が発表内容の補足と研修全体の講評を行う ・アンケート等 	<ul style="list-style-type: none"> ○内容に触れながら、解説を加える。 ○講師が自らの考え・答えを示さない。

② グループ討議の手順

A	司会者、記録者、報告者などグループ内での役割を決める
B	個人のレポートをもち寄り、グループ内で交互に意見を出し合いながら、各自のレポート内容の検討を行う。
C	あくまでもレポート内容の検討比較であり、結論を出すことではないがグループとしての考えを精査しておく。

※ 課題の思考を広げるため「ブレインストーミング手法」を用いる。
ブレインストーミング手法は次の四つのルールを守りながら、個人のアイデアを次々と出していく手法である。

ブレインストーミングの四つのルール

- ・批判厳禁： 人の意見や考えに対して批判や評価はダメ。
- ・すべて自由： どんなアイデアでも大丈夫。制限なし。
- ・便乗あり： 人の意見に相乗りしどんどん発想を広げていく。
- ・質より量： 内容を考えるよりもまず、アイデアをたくさん出す。

以上を行い、だれかが代表してアイデアを書き出しておく。また、グループで軽く振り返ったときなどにグルーピングをしておく、あとでグループとしての意見が分かりよい。
(決して、結論を出すわけではない)

③ 全体討議

A	講師が中心となり受講者全員で内容の検討を行う。
---	-------------------------

使用シート

学習シート(高橋事務長として)

高橋事務長の	・問題な行動 ・行動しなかった事による問題 ・問題な対応 ・対応しなかった事による問題	具体的問題点	正しい対処法・解決策

事前学習が配布できない場合（3時間研修）

活 動 予 定	予 定 時 間
・研修目的とテーマの説明	（ 10分 ）
・個人研究 研修ケースの読み込み	（ 50分 ）
・グループでの討議	（ 60分 ）
・講師と討議過程を振り返りながら全体での討議	（ 50分 ）
・発表と振り返りと閉会	（ 10分 ）

※ 個人学習の部分が弱くなっているため、ケースの読み込み後、学習シートを有効に活用し、高橋事務長の問題行動を数多く書き上げるのではなく、具体的問題点に対する対処法・解決法の書き込みまでを重要視する方がよく、また、書き込みに関して受講者が「重要な問題だと思う点から書き上げていくように」と補足説明などをして、個人研修の不足する部分をグループ討議で論議を深め、発展していくように導いていく。

【設問】 あなたが高橋事務長の立場であったとしたら、このような事態になった問題点は具体的にどこであると考えますか。

【設問】 事態を打開するために、あなたが高橋事務長なら具体的にどのような手立てを取りますか。

【設問】 今後このようなことが起こらないようにするために、高橋事務長として中村主事とともにどのような対策を行いますか。

5. 解 説

本ケースでは、新年度に新規採用教員を含む多数の教職員を迎えたにもかかわらず、学校教育目標や教職員の倫理規範など確実に伝えておかなければならない点を伝えきれなかった学校で生じたケースである。また、教職員一人一人は、その職責とその学校での校務分掌を担い、組織活動をしているのだが、それだけで学校組織がすべてうまく活動できるわけではないということを考えていきたい。

これらのことから、学校は学校としての教育目標の形成をはじめ、その具現化のために組織を作り、また、現在、もちうる校内外の資源の発見や発掘、教職員の職能開発のために研修などを行っているが具体的にどの場面でもどのようなことをすればよいのかも考える必要がある。

本ケースから考えるべき問題点は、①学校の教育目標の設定と周知の不徹底（共有化の不徹底）、②学校組織運営の不振と校内組織の運営規定などの不備 ③学校独自ではあるが、多くの教職員が理解していた暗黙知でのルールを教職員が多数転勤することによって継承できなかった点、④従来からの教職員と転勤してきた教職員との関係性の希薄さ、⑤教育目標達成のための教職員の協働体制の不備、⑥教育資源（諸資源）の効果的な把握・活用不足、⑦管理職のリーダーシップ不足 などがある。

設問に対しては、原因は様々で問題が一つではなく、複合して発生したと考えるべきである。しかしながら解決するためには、逆に複合した原因をバラバラにして、一つ一つの問題を見付け、解決していくことが必要であるが、その解決策も一つではないということを忘れてはならない。

3 研修講師としての心構え

講師の演習中の心構えとして10の留意点を提示しておきます。

- ① 研修の場は講師の考えを語るのではなく、受講者が自ら考え、互いに聞き合い、学ぶ場にする。

☆ 受講者には、意見を述べ合う場ではなく「人の意見を良く聞く場」であるという意識をもたせる。
☆ × 「今の発言に対してご意見はありませんか？」
☆ ○ 「他に意見はありませんか？」
☆ 「～に対して」という言い方は受講者を対立させる発言となる。

- ② 受講者のゴールイメージを大切に、受講者にゴールイメージをもたせる。

☆ 講師のゴールイメージではない！

- ③ 講師は、参加した受講者が共通したゴールイメージをもてるように心がけ、受講者同士の話し合いによる「行動による問題解決」という方向性をもつようにする。

☆ 受講者同士の話し合いは物事を決めるものではなく、話し合いの中で、自分の意見のなかで、その課題が自分の問題となり、自分でやらなくてはいけないと思えるようにみんなで話を広げていけるようにする。

- ④ 講師が指示をした場合は、「GO」「STOP」を明確にする。

☆ 前面の黒板や掲示板を利用し、討議の開始時間や残り時間を掲示する。
☆ 講師が当初の予定時間より討議する時間が必要であると判断をすれば、予定を変更する勇気も必要である。

- ⑤ 講師は受講者をほめる。そして笑顔を忘れずに！

☆ 人は褒められて、嫌な気はしません。楽しい雰囲気は研修会全体に広がっていきます。その雰囲気に講師も乗せてもらうことが必要です。
☆ 研修中、講師は笑顔を造り続けるのは想像以上に難しいものです。日常的に鏡などを使い、自分の笑顔を見る訓練も必要です。

- ⑥ 受講者に疑問を投げかけるときは、正解のない質問をする。

☆ × 「これは赤色ですか？黒色ですか？」
☆ ○ 「これは何色でしょうね？」

- ⑦ 詰問型の質問をしない。

☆ × 「これはどういうことですか？」
☆ ○ 「これはなぜでしょうね？」

- ⑧ 結果のみではなく、学ぶプロセスを大切にできる場を作るようにする。

☆ 「良い意見を述べ合う場」ではなく、また、「だれの意見が一番良い意見か決める場」でもないということ意識し、「みんなの意見を聞き合う場である」ということを受講者が理解できるように、説明を最初しておくことも良い方法である。

- ⑨ 受講者に共感する気持ちと、一緒に考える姿勢で臨むようにする。

☆ 意見の整理は、講師は自分で整理を行った方が早いですが、じっと我慢し受講者に整理をさせる。
☆ 「みなさん、今、出された意見を整理すればどうなりますか？」

- ⑩ 受講者から「良い意見」より「たくさんの意見」を引き出すようにする。

☆ × 「みなさん、ご意見はありませんか？」
☆ × 「他に良い意見はありませんか？」
☆ 発言が難しければ、紙に書いてもらう
○ 「できるだけ、たくさん書いてください」