

# 「学習する組織」の構築 ー 英語科教員改善チームを通してー

樟蔭学園英語教育センター  
センター長 山岡 賢三

## 1. はじめに

英語教育センター（以後、ELTC）設立の目標の一つに、「英語教員の教育力の向上に寄与すること」がある。この目標を達成させるため、平成21年度の設立当初から毎年、時代のニーズに応じた英語教育のテーマを選び、著名な講師を招聘し、ワークショップを開催してきた。このワークショップは、学園内の英語教員だけではなく、大阪府・奈良県・大阪市・東大阪市の各教育委員会に後援申請及びホームページやポスター・チラシなどでの大々的な宣伝活動を実施し、大阪近郊の英語教育関係者や一般の英語教育に関心のある方も含め、樟蔭学園が新しい英語教育の発信基地となるべく、宣伝効果を期待して実施されてきた。また、校内では、平成22年度より年2～4回、その時々に必要なテーマに応じた学園内外の講師を招き英語科教員研修会を実施してきた。

前述のワークショップや研修会はELTCが企画運営する、どちらかと言えば、トップダウン式の研修会であるが、平成23年度に発足した「英語科教員改善チーム」は「英語の中高大一貫教育を実施すること」というELTC設立のもう一つ目標に向かって、中高大学の教員が自主的に連携し、自らが向上しようとするチーム、いわゆる「学習する組織」である。本稿では、「英語科教員改善チーム」の発足から、このチームが「学習する組織」に育っていく過程を報告する。

## 2. 「学習する組織」

トーマスH. ダベンポートは『ナレッジ・マネジメント実践法』の中で、「ナレッジ・マネジメントとは、経営における知の管理は、知の創出、収集、蓄積、精製、分配、利用の一連の流れで考える。特に、知の創出を組織的実践

によって行う等の考えは今までにない新しい方法である。また、知には、簡単には表現できない類いの知である、暗黙知、と容易にコード化できる、形式知、がある。知を有効に他者に移転する場合に、形式知は比較的容易であるが、暗黙知の移転には、人と人の直接対話を活用する等の方法上の工夫がある。この暗黙知を組織として保持することができれば、大きな力となるが同じような工夫によって可能になると思える。さらに、知を共有するためのネットワーク作りや、さまざまな経験の共有を促したりする工夫等も実践知として語られる」<sup>(1)</sup>と述べている。このような知の管理の発想は組織が学習していく場合には大切である。

カレント・E・ワトキンスとビクトリア・J・マーシックは『学習する組織をつくる』の中で、「学習する組織」とは、「①学習はさまざまなレベルの組織単位で集合的に、時に全体で同時的に生ずる。②変革能力をもった組織である。③組織構造、組織文化等を再定義できる。④従業員を意思決定、対話、情報共有に参加させる。⑤体系的な思考方法と組織的な知識蓄積を促す。」<sup>(2)</sup>と学習する組織を主張する人々のおおむね一致する意見を述べている。

また、「学習する組織」の行為原則<sup>(3)</sup>として次の6つを挙げている。①継続的な学習機会の創造。②探求と対話の促進。③共同とチーム学習の奨励。④学習の取り込み、共有システムの確立。⑤集合的ビジョンへの人々へのエンパワーメント。⑥組織と環境の結合。

この知見は大いに参考になる。例えば、行為原則の②、探求と対話の促進、については以下ようになる。探求とは、組織のメンバーがアイデア、問題、可能な行為を探すための対話である。会話は探求がなくても可能であるが、探求は会話を通してでなければ実現されない。会話は個人の考え方を反映し、相互作用を成立させる学習の鍵である。

さらに、探求のスキルをトーク・モデル<sup>(4)</sup>で示せば次のようになる。

①自分の考えを告げる。②他の関係者も自分の解釈と同じか質問する。③他人の反応に耳を傾ける。④他人の見解に常にオープンであり続ける。

以上の「学習する組織」の考えを、「対話」という形で実現させ、学校文化へと発展させることによって、教員同士の中でも「対話」の文化が浸透し、教師の意識の変容に繋がる。

### 3. 英語科教員改善チームの発足

平成23年当時、中高では、中高一貫特進コースが設置され、国公立大学進学受験のための体制が敷かれていた。一方で、高校進学コースは大阪樟蔭女子大学への進学を目指していたが、英語科としては何の特徴もなく、大学の国際英語学科への進学率も年々減りつつあった。そこで、ELTCコーディネーターの筆者と国際英語学科外国人教師M准教授が「英語科教員改善チームの発足」の案を練った。「改善」は外国企業でも注目されたトヨタの「KAIZEN」チームからヒントを得ている。まず、手始めとして、ELTC運営委員会中高部会議長であるT教頭にコミットした。T教頭とはその年の夏に児童コースの英語合宿を企画・実施し信頼関係があった。我々の案に賛同したT教頭は進学コース4名の英語科教員を招集してくれた。

こうして、平成23年9月7日第1回英語科教員改善チーム会議が開かれた。会議では、①進学コースでも大学との連携という特徴を生かしながら、特色ある英語教育を打ち出すため、高等学校進学コース英語科教員改善チームを結成することを確認した。②大学教員が開発した教材やサポートプログラムのことを知り、大学教員が開発した教材は樟蔭の財産として高校でも使うべきであるという意見が多く出た。③パソコンの整備など、実際に高校で利用するためには、いくつかのハードルはあるが、これが実現できれば、他校にない特色ある英語教育ができるのではないかと実感した。④ネイティブスピーカーによる授業の拡大、ELTCの効率的な利用法など様々な内容が話し合わせ、忌憚のない意見が出た。⑤進学コース英語科教員改善チームの会議を定期的に開くことを確認した。

### 4. 英語科教員改善チームの意識改革

その後、平成23年度～24年度17回の改善チーム会議を実施、高大教員の共通理解と指導の連携を図った。平成25年度からは中学校教員が改善チームに参加、この年から年間4回の会議を開催している。この間、大学で開発したパスポートは、高校版、中学版に改良され、中高大と一貫して活用されるようになり、樟蔭学園英語教育のシンボリックな役割を果たしている。また、Moodleというコンピュータソフトを使った多読指導は、高大で共通して行われるようになった。改善チームメンバーの共通意識としては、教科書中心の4技能バランスの取れた授業、基礎を抑える授業、音読指導、外国

人講師の導入，ペアやグループ活動の導入，生徒が興味を持つ活動の導入，電子黒板やIT機器の導入，スピーチやプレゼンなど英語での発表，英検取得の奨励，が挙げられる。

しかし，このような教員の共通意識は最初からあったのではなく，数え切れない「対話」を通して徐々に熟成したものである。教師にとって長年慣れ親しんできた自分のやり方を簡単に変えられるものではない。当初，M准教授のリードで改善チームが動いた。彼は最先端の英語教授法を日本の高校で実践するため，様々な指導法や教材をととも熱心に紹介した。しかし，日本の高校の実態をあまり知らないM准教授が性急な改革を求めたためメンバーの中から不平不満が続出した。その都度，コーディネーターとして筆者が真ん中に立ったが，うまくいかないときもあった。そんなとき，平成24年2月8日第5回の会議で，T教頭が「現在進学コースの特徴になるものはない。改善チームが取り組んでいる進学コースの新しい英語カリキュラム作成や指導法が進学コース生徒獲得のセールスポイントとなるようにしてもらいたい。それゆえ，1年かそこらで終わってしまうような内容では困る。教師のみならず生徒や親が納得できるようなものを作ってください。後戻りすることはできません」と改善チームのメンバーに熱く語った。

その後，改善チームの教員が激変する。授業の合間や休憩時間，昼休み，放課後に，指導法やコンピュータの使い方を教え合ったり，教材の交換をしたりなど，職員室の片隅で自主的な「対話」が見られるようになった。このような「対話」は今までの樟蔭の教員間にはなかったとT教頭も喜んだ。

## 5. 英語科教員改善チームの考察

P.F. ドラッカーは「リーダーの質は，カリスマ性とかではなく，いわばその人がもつ姿勢によって計られるべきものなのです。うまく変化に対応していけるか，うまく摩擦に対処していけるか，関係者や顧客などのニーズに応えられるかです」「リーダーは，教職員・・・など，ついてくる人々に借りがあるというわけです。リーダーの借りとは，人々に，そのもっている可能性を実現させ，彼らとその組織で働く目的を実現させてやるということなのです」<sup>(5)</sup>と指摘している。また，ドラッカーは「何か新しいことを導入するとき，すなわちイノベーションを起こすときには，非営利機関は，どこから，誰によって，それを始めるかについて，注意深く考え，計画を立てな

なければならない。そして、初めから組織を総動員して、新しいことをしようとしてはならない。そうしたやり方では必ず、問題が生ずる。機会となりうるターゲットを探り、組織のなかで、その新しいことを求め、信じ込み、コミットしている人間を見つけ出さなければならない。イノベーションのための戦略とは、最初からこのプロセスを考え、新しいことを成功させるために懸命になって働き、その成功が組織全体に乗数効果をもたらすような人物を確保することである」<sup>6)</sup>と述べている。前述のT教頭はこれにあたるであろう。T教頭は英語科教員の陣頭指揮に立って、よい人間関係をつくり、それぞれの教員の意欲が高まるよう立ち回った。

授業の合間や休憩時間、昼休み、放課後の教員同士の「対話」について、油布佐和子は「教育のインフォーマルな会話では、評価のまなごしを外れて、多様な意見や在り方が肯定され、したがって相互の異なった視点からの有意義な問題点の気づきを可能にする。他教師の話を、自分なりの工夫のなかに取り込む契機となるのである」<sup>7)</sup>と述べている。改善チームの教員たちはまさしくこのような「対話」を実践していたといえる。

## 6. 英語科教員授業研究会

ほとんどの教師は本音では自分の授業を他人に見せたくないものである。自分の授業を批判されたり、評価されるのを避けたいからだ。しかし、教師間に信頼関係があり、お互いの評価は自分の授業を改善するために必要だと分かれば、他人の意見も素直に受け入れるようになる。つまり、授業研究会が行われる土壌として「対話」よって教師間の信頼関係をつくることが求められる。改善チーム内で「対話」の文化が浸透することにより、ELTC設立からの念願であった教員による授業研究会が平成27年度に実現することになる。

平成27年6月22日Y講師による高校2年夏組の公開授業が実施された。平常時間中での公開授業であり、空き時間の教員しか授業を参観することができなかったが、授業をビデオ撮影し、後日英語科教員全員で授業研究をすることになった。平成27年7月24日の第1回英語科教員研修会では、第1部で本大学国際英語学科のF教授による「英語で自己表現力をつける ～英語落語ワークショップ～」というテーマで講演、第2部にビデオ授業研究会を開催した。ビデオ授業研究会では、まず、Y講師の授業を15分

にまとめたビデオを見たあと、教員を少人数の班に分け、4つの視点（①教師の活動 ②生徒の反応 ③授業の流れ ④授業の工夫）から、各班で論議を深めた。平成27年12月11日に開催された第2回の英語科教員研修会では、第1部に本大学児童学部M教授による「Using an online learning management system to supplement the high school English curriculum-exploring the possibilities and potential」というテーマでの講演、第2部では11月13日に行われたM講師による高校1年夏組の公開授業ビデオを元に授業研究会が実施された。この2回の研修会には中高大学の教員が参加し、お互いに研修を深めることができた。つまり、校内研修会という形を取り、学園内の中高大の連携がなされたのである。また、英語科で始まった研究授業は翌年平成28年度から、教員の授業力向上のため研究授業を企画・調整する「指導教諭」というポジションが作られ、全教科に広まることになった。

平成28年度からは、指導教諭に任命されたM教諭と連携を図りながら、授業研究会を企画するようになった。平成28年7月12日の第1回英語科教員研修会では、6月20日に実施されたF講師による高校1年星組の授業、12月9日の第2回研修会では、11月14日に実施されたI教諭とP英語指導助手による中学3年桜組の授業ビデオを視聴しながら授業研究を進めた。どちらの研修会もM指導教諭がリードし、中高の英語科教員が自主的に自らの技量を高めるための研修を実施することができた。

教員自らが自分たちの授業力向上のため、お互いの授業を公開し、「対話」を通して、体系的な思考方法と組織的な知識蓄積を促す。これが「学習する組織」の具現化したひとつの形であるといえる。

## 7. 教師の意識の向上

P.F. ドラッカーが「非営利機関はすべて、人間と社会を変革するうえで成果をあげるために存在している」<sup>(8)</sup>「学校教師にとっての成果は、学ぶ意欲をもった子供たちのなかにある」<sup>(9)</sup>と述べているように、英語科教員にとって、子どもたちが生き生きと学習に取り組み、英語力を向上してくれることが成果である。また、学校の独自性や特徴が大きく宣伝することで、「我が校は他校がまねできないこんな取り組みをして、こんな成果を上げた」という満足感と誇りこそが教師にとっての成果であろう。

教師は自らの授業力の向上が生徒の英語力向上に繋がり、日々の実践に生

かし、その実践をまとめる。文章にまとめたものを ELTC が毎年発行する「英語教育センターフォーラム」という冊子に投稿すれば、国立国会図書館に自分たち研究や実践報告が掲載され、広汎な読者に公開されることになる。そのことが教師の自信となり、教師の意識をさらに高めることに役立つと信じる。

## 8. まとめ

平成 28 年 10 月、中高英語科教員の中から、スカイプによるオンライン英会話の導入の話が持ち上がる。これは Moodle を使った多読指導が頭打ちとなり、それに換わるものとしてオンライン英会話の導入が提案されたのではないかと英語科の教員の中で受け取られた。そこで、別の教員から「今まで改善チームで話し合っただけだったので、じっくり話し合おう」と提案される。筆者もこの会に招集され意見を求められ、「A がうまく行かないから B という短絡的な見方ではなく、大局的に見る必要がある。目指すべき生徒像をしっかりと見据え、そのためにオンライン英会話が必要ならば、導入すべきではないか！」と助言した。結局、オンライン英会話を導入し、同時に Moodle を使った多読指導も継続する方向で話がついた。

組織を活性化させるには、常に新しいイノベーションが必要である。ここで大切なのは、自ら向上しようと教員の中から新しい提案がなされることである。そして、この新しい提案が改善チームの中で共通理解され実践される。この過程こそが、筆者が目指したボトムアップ形式の「学習する組織」に他ならない。オンライン英会話という新しいイノベーションを通して、教員間の意思疎通を図りながら、さらにお互いが高め合うことができる改善チームに育つよう期待したい。

【注】

- (1) トーマスH. ダベンポート著 (臼井公孝訳) 『ナレッジ・マネジメント実践法』 Diamond Harvard Business 1999年9月号ダイヤモンド社, 1999年, 28～29頁
- (2) カレント・E・ワトキンス・ビクトリア・J・マーシック著 (神田良・岩崎尚人訳) 『学習する組織をつくる』 日本能率協会マネジメントセンター, 1995年, 2頁
- (3) 同上, 35頁
- (4) 同上, 131～132頁
- (5) P.F. ドラッカー著 (上田惇生, 田代正美訳) 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社, 1994年, 55頁
- (6) 同上, 128頁
- (7) 荻谷剛彦・志水宏吉編著 『学校臨床社会学』 放送大学教育振興会 2003年 149頁
- (8) P.F. ドラッカー前掲(5), 175頁
- (9) 同上, 177頁