

若手教職員の育成について ～伸ばす 鍛える 育てる～

前大分県教職員健康支援センター 臨床心理士 松本 英明

1. はじめに

今、紹介いただきました松本と申します。よろしくお願いいたします。『若手職員の育成について』という課題をいただいておりますが少し発想を飛ばして、私なりにお話をしていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

皆さんは、教頭としてストレスフルな生活を日々過ごされていると思います。そこで、ストレスを軽くするために必要な4つのRについて触れましょう。まず、リトリートです。現在、ストレスが一番強い場所は、多分お仕事されている学校だと思います。今日は、その学校から離れられてここに座られているわけですから、リトリートされているわけですね。次に、レストです。今、皆さんはゆっくり座っておられますので、休息状態じゃないかなと思います。そして、リラクゼーションです。私は心理学を専門にしてきましたけども、学生時代に一番興味を持って勉強してきたのは催眠です。まだ技術は衰えていませんので、今からお話している間に、たぶん皆さんは催眠状態に入っていられると思います。これは全くリラックスの極地です。最後にレクリエーションです。楽しいことをやるということですね。催眠状態の中で楽しい夢を見ていただくと、この4つのRを皆さんはこの場で体験できるのではないかと期待しております。

2. 若手教職員の課題

若手職員の課題を考えるときに、今から入ってくる、あるいは今現在勤務している若手職員が、どのようなメンタリティーを持っているかということを考えないといけないと思います。すぐに思い浮かんだのが、ボッチ席のことです。最初に日本に出現したのは、京都大学の学生食堂でした。ボッチ席の特徴は、衝立がテーブルの真ん中に置いてあって対面する人の顔が見えないような仕組みです。不可思議な情景ですが、これが今の若者が好む状況なのです。今の若者は、人と対面することを躊躇するというか、できれば避けたいという思いがあるようです。1人で過ごす空間を何よりも大切にするようになってきたのが、今の日本の若者の特徴だと思います。

3. 若手職員を変えることは可能なのか ～過去と他人は変えられない～

今仕事をしている若手職員の中に、なるべく人との距離を空けようとするとか、自分の心を明かそうとしないといったメンタリティーを持つ人がいるとするなら、このような人たちにどうやって関わっていくかが、若手職員を育てる時の一つのポイントになると思います。私たちは3つの世界の中で生きているという言い方をすることがあります。3つの世界とは、私の世界、あなたの世界、そして、それ以外（自然、神）の世界です。私の世界だと自分で変化することができますが、あなたの世界に居る人を変えることは可能なのでしょうか。私は心理の仕事はずっとやってきて、相手が変わるための手助けをしてきました。その際、相手に変わってもらうことはできるが、変えさせることはできないという姿勢で接してきました。ですから、相手にどういふようなアプローチをしたら、相手が望むような変化が起こるのかということ、自分の側の課題としていろいろと工

夫していくわけです。ストレートに、あなたはこんな風に変わりなさいと指示したからといって変わるものではありません。

そこで、相手に対して、どのように接するとうまく関係がつくれるのか、そのヒントが3つのドアという考え方です。人にはそれぞれ3つのドアがあります。一つがオープンドア。これはいつも開いているドア。次はターゲットドア。これは目標というか、その人が達成またはクリアしなければならない課題があるドアですね。そしてトラップドア。そのドアから入っていくと罠が待っていて、罠に捕まってしまうということです。恐らくそのドアから入っていったら、相手は心を開かないし、関係も壊れてしまいます。だからそのドアからは入っていけないという考え方です。それぞれのドアの内側には、シンキング、フィーリング、ドゥーイングという3つの要素が詰まっています。シンキングは思考、考え、あるいは情報。フィーリングは感情。ドゥーイングは行動です。なかなか心を開こうとしない人にも、オープンドアは必ずあります。その人のオープンドアは、シンキングなのか、フィーリングなのか、ドゥーイングなのか、そこをまず見定めないといけないわけです。若手職員によっては「私の考えを聞いてください。」と思っているのかもしれませんが。あるいは「私の気持ちを分かってください。」と思っているのかもしれませんが。もしかしたら「私とゴルフをしてください。」と思っているのかもしれませんが。入り口を間違えないようにしないと、トラップドアに引っ掛かってしまうのではないのでしょうか。

4. 若手教職員の自己肯定感を高める。

日本の若い人たちが抱えている課題は、「自己肯定感の低さ」ではないのでしょうか。外国と比較した調査でも確認されています。自己肯定感自尊心とも言えると思います。高い自尊心を持っている人は、自分に対してポジティブな評価をするわけです。「自分に満足している」「自分には力がある」「自分には多くの長所がある」というふうに分をポジティブに見ることが出来る人が、自己肯定感が高いといわれる人たちです。逆に、「私には何もいいところがない」「自分は駄目な人間だ」と自分にネガティブな評価を与える人を、自己肯定感が低い人というふうにするわけです。うつの方とたくさんお会いしてきました。その時、うつ状態になった人に「あなたには、どんなささやき声が聞こえていますか。」と聞くことがあります。そうすると、「おまえは駄目なやつだ。」といったささやき声が聞こえる方が多いようです。これは、誰かが言っているわけではなく、自分が自分の心の中で育てたささやき声なのです。これを私は「悪魔のささやき」と言っています。耳元で、「おまえは駄目なやつだ」といつもささやかれたら、元気がなくなっていくのも当然です。それと違って、「あなたは頑張っているよ。」とか、「こういういいところがあるじゃない。」とか、そういうポジティブな「天使のささやき」が聞こえると、人は元気を取り戻せます。

ですから、自己肯定感が低い若い職員がいるとしたら、その人には、ポジティブな天使のささやき声をかければいいわけです。簡単にいえば、褒めるということです。褒められて嫌な思いをする人はあまりいないと思います。ポジティブな気持ちになってもらうことが若い職員を育てる二つ目のポイントになると思います。その時注意したいのが、ドゥーイングとビーイングについてです。ドゥーイングとは、どういう成果を出したか、どういう行動したかということ。人はドゥーイングだけを褒められると、必ず不安になります。なぜなら、その成果が出さなくなった私はどうなるだろう。今、褒められているけれども、今後これだけの成果を出せない状態がもし自分の中に起こったら、私はどうなるだろうという不安が生まれるからです。悩みや課題を抱えている若手職員に対しては、ドゥー

イングだけに注目するだけでなく、ビーイングにも注目してください。ビーイングとは存在ということ。あなたがそこに存在するだけで価値があるという、そういう見方ですね。赤ちゃんにはドーイングはないけどビーイングの面ですごく価値を持っていますよね。その人のビーイングに注目していくと、また別の見方、声のかけ方ができるのではないかと思います。

5. PM 理論による組織化

3つ目のポイントとして考えたのは、このP（パフォーマンス）M（メンテナンス）理論です。集団が生産性を上げるためには、どのようなリーダーが望ましいかという研究から出てきたものです。Pとは、その集団がどんなふう成果を上げていくか、Pを上げるためにどういう声掛けが必要なのか、どういうふうな査定が必要なのか、どういうプログラムが必要なのか、プロセスの中でどういうふうな確認が必要なのかなどを指します。私たちは成果を上げるとを求められると、そこだけ注目してしまいます。「まだできていないじゃないか。もっと頑張れ。」とかですね。しかも、成果にだけ注目する人は、いわゆる真面目な人が多いわけです。そういう状況の中ではPの機能のみが働き、いわゆる成果主義となりがちです。それに対して、その集団がいかに和やかに過ごせているかということに対して配慮していくのがMの機能です。その象徴的なのは笑いです。その職場に笑いがあるかないかということです。うつの人を生む職場には笑いがないとよくいわれます。成果だけでなく、途中の頑張りや成果よりもそのプロセスをうまく評価してあげるとのことです。皆さんの学校では、誰がPの役割をし、誰がMの役割をしているかということですよ。Pだけのリーダーの下では職員は疲れてしまうし、Mだけのリーダーだと、だらけてしまって雰囲気がおかしくなってしまいます。したがって、このPとMの役割とバランスを明確にする必要があると思います。もし校長が成果を出せとか、これをやれとか言って、Pの機能が非常に強い校長であれば、教頭はMの機能に徹したほうが良いと思います。すなわち、Mの機能を意識することで、組織としてのリーダーのバランスが取れるというわけです。私たちは1人で仕事をしているわけではありません。学校という組織の中にPとMの機能のバランスが生まれると、学校の雰囲気は変わると思います。あまりにも真面目過ぎる教師だけの学校というのは、健全な学校ではないと私は思います。

6. 教頭のメンタルヘルスについて

この機会に先生方のメンタルヘルスについてお話したいと思います。よくお聞きするのは、「教頭という仕事は大変だ」ということです。そして、「いろんな悩みを抱えている。」ということ。ただ、その悩みを分析すると、「相手が自分の思いどおりに動いてくれない」ことが悩みの始まりになっているとも言えると思います。以前は労働といえば、肉体労働と頭脳労働だったのに、最近よくいわれるのは、感情労働です。感情労働の最前線は、サービス産業でしょう。学校もサービス産業的なところがあり、クレマー対策等で感情が疲弊してしまうストレスフルな状況もあると思います。誰よりも早く学校に来て、誰よりも遅くまでいて、人がやりたがらない仕事を全て引き受けて頑張っているというのが教頭先生の実態かもしれません。これでは1人ブラック企業みたいなものです。この状況を解決しないと、教頭先生自体が、うつになってしまいます。

私の現職時、福岡で仕事をしていたら「次、秋田で仕事しなさい。」と、全く職員の顔も知らないところに行かされることがありました。人事は麻雀の配牌に似ていると思います。私が努力しなくても、すごく成果を上げてくれる職員に恵まれるときもあれば、職員に恵まれずどんなに自分が頑

張っても全く成果として表れないときもあります。しかし、それは受け入れるしかないわけです。「自分が1人で頑張ったからといって、解決できるような状況ではない」と、私は自分に言い聞かせていました。最初にお話しましたように、人を変えるというのは、元々できないわけです。したがって、職員に恵まれないときは、やるべきことを淡々と、あるいはほほ笑みながら、または飄々と、そして黙々とやるのが、結果的にはあまりストレスのかからない過ごし方になると思います。ただし、黙々とやるときに陥りがちなのは、考え過ぎてしまうということです。考え過ぎはストレスになります。「どうして俺だけが……………」。「どうしてあいつは……………」とか考えながら仕事をすると、すごいストレスですね。そういうことは考えず、やるべきことを、飄々とこなしていくほうが、結果的には楽にクリアできるような気がします。

人生を楽しく生きていく秘訣があります。それは非常にシンプルです。「しなければならないこと」よりも「したいこと」の比率を増やしていくことです。したがって、「しなければならないこと」も「したいこと」という気持ちで臨めば、前向きに取り組めるわけです。この比率は、誰かが決めるわけでもなく自分の心が決めているのです。皆さんも先生としての職業を選択されたときに、「先生になりたい、先生をしたい」という思いでスタートされたわけですね。そのときのことを思い返されると、また自分の気持ちに変化が起きるのではないのでしょうか。

最後にレジリエンスについて。このレジリエンスというのは、回復力といわれるものです。いろんなストレスを受けたときに回復する力。ある意味では打たれ強さみたいなものですね。そのためには3つのことが必要だというふうに言われます。1つは好奇心です。こんな珍しいものがあるのか、これは面白いなとか、これは結構ドキドキするなとかいった思いを持つことです。次は、感情調整です。いかにして自分の感情を楽しくユーモアあふれるような状態を維持していくかということです。最後に、肯定的な未来志向です。いろいろ失敗をしても反省はしない。失敗は過去のことなので反省してもしょうがないわけです。それよりも、今から先にはいろんな楽しいことが待っているとといった楽観的な思いを持つことです。この3つを持つとレジリエンスは高まると言われています。

7. おわりに

教頭という立場を考えると、サンドイッチ症候群という言葉が出てきます。校長と一般職員の上下からストレスを受けて、それが常態化していくと心身に不調をきたすというのがサンドイッチ症候群の症状です。でも、実際にコンビニに置いてあるサンドイッチを見ると上下から挟まれていません。なぜなら、立ててあるからです。だから上下からの圧は受けていないのです。現実のサンドイッチは、パンとパンとで周りからの刺激に「守られている」状態の具を目当てにみんなが買っているわけです。具は教頭先生の存在です。だから学校の要と言われるのでしょう。

人間の心は、どのように自分の状況を受け止めるかによって、ストレスのかかり方が変わってきます。入浴時などリラックスした状態で、自分はどれだけ恵まれているかということを基準に一日を振り返ってみてください。つらい仕事だけど、こんな形で楽しい思いも、こんなうれしい思いもできたなとか。支えになっている人がいるなとか。そして、「自分は恵まれているな」というささやき声が聞こえると、気持ちが穏やかになります。できれば、恵まれている状況に対して「ありがとう」という感謝の言葉をつぶやけば、明日からの活力が生まれると思います。それでは、これで私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。