

# コミュニティ創造における対話の場をひらく ―校内研修コンサルテーション事業の取組みから―

教科研究センター 新教育課題研究課

渡邊淳子

「校内研修コンサルテーション事業」を始めて、3年が経過した。本事業から、見いだした大切なことの一つに「対話」がある。その「対話」の意味や意義について研究を深める必要を感じている。これまでの各参加校での実践の中から、対話の場面を拾い上げ、考え直していくことを通して、本事業のさらなる可能性も展望したい。

＜キーワード＞ 校内研修 離れた同僚 対話 コミュニティ 共通了解

## I はじめに

今回の取組みとなる「校内研修コンサルテーション」事業（以下、コンサルと表記）は、令和4年度に構想し、令和5年度より、当研究所・当課で実施することになった取組みである。その背景には、現場に寄り添いながら、校内研修の活性化のための支援がしたいという願いとその必要感が湧き上がってきた時代背景にある。

校内研修の充実は、学校という組織の芯たる重要なものであると考える。しかし、時代の流れに翻弄され、実施にあたっては、いろいろな時と場合に様々な難しさや障害が伴い、その真の目的や意義が薄まったりゆがんでしまったりしている現状がある。校内研修には一体どんな意義があるのか、どのようにして活性化し革新していけるのだろうかとあらためて考えた時、校内研修という場は、教員の資質能力とキャリア形成、生き方にどのような影響を与えるのだろうか。そもそも教員はどんな姿を目指すのか。教員は現場で育つことは疑いようもない。現場で生きて働く力、資質・能力を身に付けることができるような校内研修であるために、研究所としてもできることが何かあるはずだと考え、行き着いた事業である。

戸惑い悩みつつここまで進んできたこの事業の取組みの実際とその成果や課題について考察し、今後の校内研修のより一層の活性化に向けて、再考したい。そこで「対話」というフレームで省察することにより、新たな展望を拓けるのではないかと考えた故の本稿である。

### 1 校内研修コンサルテーションの意図

校内研修コンサルテーションは、校内研修充実のための長期的な支援を行うことで、最終的には学校の「自走」を支えようという意図をもった事業として始めた。

校内研修は、昨今、「やらされ感」をもったマイナスなイメージで受け止められることも少なからずあり、自律的な学びの場として十分機能していないことも散見できる。また、働き方改革の推進の名のもとに、校内研修の時間が大きく減ってきているデータもある。実際、この事業に参加された学校においても、校内研修の時間の確保が難しく、困っている学校がほとんどである。研究主任にいたっては、メンバーからの痛い視線や間接的な「通せんぼ」状態に頭を悩ませている姿を見るにつけ、何ともしのびない思いでいっぱいになる。だからといって、教育委員会や管理職からの強制力により実行したところで、形式的な研修にとどまり、一層の疲弊感を伴うものとして実感されることになるのは火を見るより明らかである。時間が無い中で参加した疲労感の後には、その参加のためにやり残したことをいつ処理しようかという現実的な焦りが残るだけになってしまう。そんな状態では、メンバーの Agency や専門性を上げることには寄与しないことはもちろん、学校組織の Co-Agency を育むには至らないことが容易に想像できる。しかし、それらを回避するような素敵なフォーマットなどはない。それぞれの学校の文化や伝統、スタイルに依拠したものでなければ、それこそ意味を成さず、長続きもしない。個々の内部から沸き起こる、研修への Agency が必要なのである。自走する組織であるためには、全教員が「ワクワク感」をもって参加し、飽きずに取り組むような「うねり」を生み出す場の設計による学び合うコミュニティの醸成が重要であることは間違いないだろう。そうして「自分たちのオリジナルの学びのストーリー」とも言うべきプロセスを創り出し続けていけることが、私たちの目指す「自走」の姿ではないかと考えている。

### 2 校内研修コンサルテーションのスタンス

自走のために、研究所としてできること―。それは、まず、寄り添うことしかない。そこで、外部の視点から、校内研修コンサルテーションの取組み校（以下コンサルティと表記）が整理したり分析したりし

やすいように、聞き取りを深めるプロセスに寄り添いたいと考えた。当該コンサルティの課題に対して即効的に解決することを目標とするのではなく、むしろ寄り添うことしかできないということを感じ、  
「プロセス」に深くかかわり、それを死守していくことである。しかも、先ほど述べたように、メンバーと管理職や校内研究の果たすべき目標との間で、苦しむ研究主任やメンバーに寄り添うことは、大切な姿勢である。また、シャインも言うように、（※参考文献：2021『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』エドガー・H・シャイン：白桃書房）「解決策はコンサルティしかもち得ない」ということを肝に銘じ、自分たちの力を過信してはならないということである。言うなれば、自転車に乗る時に、最初のこぎ出しがスムーズに出来るようにそっと手を貸すくらいの援助かも知れない。その練習の過程で、タイミング良く、見取りと正確な介入をすることかも知れない。それでも時間のない学校現場や苦しむ先生方にとって何かの助けになると信じての取組みである。

そうすると、2つ目に、ただ単なる「外部」の視点としての支援を行う研究所ということだけではなく、できるだけ共感性を絶やさず、丁寧に応答することが大切であると考えた。やらされ感のない自律的な学びの場として、校内研修をマネジメントすることは、どの学校にとってもとてつもないエネルギーと時間を要する取組みであることは理解している。そしてそれが学校そのものを支える「学びの文化」として根付くまでの遠い道のりを思うときの、何とも言えない重だるい気持ちも十分理解できる。それらの思いを踏まえ、学校の離れた1メンバーとして一緒に考えていくことで少しでも学校を支えられるのではないかと考えた。

こうして私たちは「離れた同僚」というスタンスを選択した。「外部の風」でありながらもなお「離れた同僚」としての存在になっていくことは、過分なことでもあり、難しいものであると承知しつつも、この願いとスタンスをもって、始めたのだ。最終的には、学校としてその時その時の最良の判断を重ね、進むべき道を探し、「ワクワク」を見つけることと「ワクワク」し続けるプロセスをともにつくりたい。最後に解決策を握っているのは、「コンサルティ自身」であることは、とりもなおさずプロセス・コンサルテーションにおいて重要な共通理解となる。その理解に基づき、初めて「離れた同僚」としての傾聴も介入も意味を成す。その暫定解を引き出すための存在であり続けることに意味がある。

「離れた同僚」として、そうした公平な支援関係を築くことを原則としたものの、現実的には非常に難しい。なぜなら、現場の先生方からすれば、研究所の事業である限り、研究所の指導主事から何らかのサジェスションや指導が行われるというメンタルモデルをもってしまふからである。その畏にはまらないように、上からの支援者としてコメントを返したり全ての解決策を教授しようとしたりせずに、コンサルティの自走を支える「見えざる存在」となるようにしなければならないということである。即ち、それは、私たちがコミュニケーション形成能力や共感性、カウンセリング的な態度、ファシリテーション力、コーチングに類する資質など幾多の資質・能力を持ち合わせていく必要があることを意味する。

以上のような本来のプロセス・コンサルテーションの考え方を踏まえつつも、私たちの「校内研修コンサルテーション」は、これまでの研修を提供する研究所としてだけでなく、「協創する」研究所として挑戦することを目標とし、始まったのである。

### 3 「離れた同僚」としての対話

#### (1) 地道な対話のプロセスからほぐす

「語る」ことによって、コンサルティ自身が抱える課題や問題に対して、より深い背景や根拠となっていることを思い出し、事実として見えていることをあらためて見つめ直すことが初めの一步となる。的確な問いかけと共感性をもった傾聴によって、その表層に現れた事実はこれまでのどのような状況の積み重ねや関係性、いろいろな出来事の連動によって、表出されたのかを物語性をもって、語ってもらおうのである。

初めは、コンサルティが、校内研修が活性化しない原因について明確に決めつけている線形の場合もあるが、語り出すとたいはいろいろな状況が複雑に絡み合っていて、そう単純なものではないことが多いように思う。大概、研究主任として、そつなくやり遂げること、成果と呼べるものが創出されねばならないという焦りの感情とともに、吐き出される。しかし、なかなかそれを整理して、本丸にたどり着くことができない。それらを目の前に広げると、目に見えている一つを何とかしようとする度に、それが別の不具合につながり、別の問題を引き起こすという形で現れるという具合で、一筋縄ではいかない手強さがあるからである。そういった長いプロセスの綾やシステム上の問題を感じながら、一足飛びに解決できないことへの焦燥感をもちながら聴く時間は、コンサルする側としても、語っているコンサルティ側としても、タイム・パフォーマンスの問題もあり、なかなかじれったいものであることを痛感する。ことごとく介入したくなる逸る気持ちを抑えながら、傾聴を続けていく姿勢を保つことは容易ではない。コンサルテ

イ側としても、「早く速攻解決する」ことが最上位目標となっている場合は、互いの意図が絡み合い足取りを早めようとする事態になりやすい。しかし、そこで語ることでじっくり過去を相対化しながら、前に進めていこうという姿勢をゆるがせにしないのが傾聴の姿勢であり、「離れたよき同僚」であり続けることの重要性なのである。

どう対応するかは、どのように聴くか、聴いたかによって決まるとも言える。そのためには、効果的な「質問」という形で語りを促すことが大切であると言われる。概念に関する質問、感情に関する質問、行動に関する質問などを織り交ぜながら質問を構成し、あくまで謙虚な姿勢で、援助したいという気持ちと好奇心をもって対峙する時間の全ては、相互の信頼関係を築く最も大事なプロセスとして形成されていく。そしてそのプロセスを大事にすることが寄り添うことであると気付く。難しい現実ややるせなさを、同僚としてコンサルティと共鳴し合う聴き方ができなければ、お互いによりよい行動につながるものを見つけ出すことは出来ない。そして、どの場面においても、同僚ならば知らずにはいられないようなこと、知らないことを教えてもらうという謙虚な気持ちが大変だと気付かされる。また、そうやって、自分の「無知」の領域にアクセスし続けることが、コンサルティと寄り添う基本であると感じる。コンサルする側自身が自分の知らないところをコンサルティによってさらしてもらうことを援助の始まりとするのである。ここが一番難しいところでもある。そして、その「地道な対話」こそが、プロセスをつないでいくキーとなる。それは、コンサルティとコンサルする側の協働のプロセスとなる。

## (2) 「無知の知」にアクセスする対話

「無知の知」にアクセスするためには、キーワードとなることを聞き逃さず、必要とあればタイミング良く問い返すことが大事である。問い返したり対話を重ねたりする中で、問題となる点（多くは見えていないことが多い）や本当に支援が必要な人は誰なのかを見つけることがプロセス自体の土台となる。往々にして、依頼する側と本当の問題を抱えている人（真のクライアント）では、その課題とすることが異なっていることも多い。管理職はさほど問題視していないことが、研究主任にとって大きく頭を悩ますものだったり、躊躇の要因になったりしていることがあった。管理職と研究主任の段階では、自覚されている問題は異なることも多いのである。そして、真の問題を抱えているのが研究主任側と管理職側のいずれであるにせよ、温度差が大きいと互いの焦りを生む場合がほとんどである。コンサルの大切な裏の役割として、互いに気付かれないように互いの思いを融合する形で進めていくような、つなぐ同僚となることも可能である。

「問いかけ」はプロセス・コンサルテーションにおいては、最も重要なことであると気付く。そして、「質問する」ことほど難しいことはないことにも一。シャインは、「概念、感情、行動に関する問いかけを時に応じて繰り返すことが大事である」と述べている。的確な質問をすれば、本質を射貫くことができる。しかし、この質問の効果のほどを見極めながら、的確な質問で理解を深め、更に深めていくプロセスはなかなか高度なスキルを要する。往々にしてコンサルする側は、告げられたさまざまな事実や見取ったことについて、コンサルする側のいいように解釈してしまうようなことが起き、よほど注意深く言葉を聞いていないと、転換のきっかけとなる言葉を拾うことができないということが起きかねない。完全なる思い込みにより見当違いの解釈をしてしまう。コンサル側が自分の「無知の知」を自覚するどころか、そこにフォーカスを当てるタイミングを見逃すことになることへの大きな警戒心をもってのぞんでいかねばならない。また、双方において、自分の知っていることは相手も当然知っていることだと早合点してしまっている場合もある。そうすると互いの間に「横たわる真実」がゆがんでしまう。よくよく話を聞いていった挙句に、「なるほど、そういうことだから、こんな現実があるということなのだ」と深く合点できるようになることが「問いかけ」の意義である。いかに傾聴が足りず、「問いかけ」が的確性を欠いているかを反省しながら、コンサルする側も学び続けている。

だから、このコンサルには、いくつもの対話の多重な積み重ねと長い時間軸が必要なのだということを今更ながらに、実感している。長期的なプロセスではあるが、それを楽しむ気持ちが、コンサル側に徐々に生まれていく。逆にそれが、コンサルティにも腰を据えてやっていこうという覚悟を生み出すことにつながっているようにも思う。そのためには、私たちコンサルする側が、「建設的オポチュニズム」（簡単に言えば、流れに身を任せる日和見のようでいて前向きな態度）を併せもつということも時には必要である。（※参考文献：2021『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』エドガー・H・シャイン：白桃書房）

## (3) 対話の落とし穴

一つは、対話の場が「ひらかれていかない」状況である。熱をもたないまま終わる状況とも言える。そういう場合は、何か裏側に隠れた真実や事実があるのだろうが、言葉としてその場に表出してこない限り、難しい状況になる。そうすると、コンサルする側としては、そこまでの見取った事実や聴き取った情

報から、自分のもてる知見を最大限に引き出して、解決の糸口を早くつかもうというスタンスになりやすい。「待つべき時間を待たない」状況に陥る。焦っている気持ちも災いして、解を見つけるために先に進みたくなり、相手に考える隙を与えないことになってしまうということも起きやすい。「先走り」であり、「空回り」という状況である。こうして、フラットな対話は、常に意識していないと熟成すべき「場」がたやすく崩壊することになる。そういった意味では、付度無く打ち合える同僚としての対話を成立させるためには、相手の意図を深く聴き取り、互いをリスペクトし合うことから始め、同僚が語り出すのを辛抱強く待ち、場の安全性を保つことが何より重要である。そこに、初めて参加者全員の心理的安全性が担保された「場」がひらかれる。そのような「場」を体験していくことでコミュニティや組織は、ひとりでの展望を拓き続けることになる。そういう段階まで、根気強くコミュニティや「場」を育くむことがコンサルの一つの大きな目標であると考えられる。ここまでになるためにはやはり長期的なプロセスが必要である。

二つには、対話の足りなさや未成熟からくる問題である。例として挙げると、こちらが「多分こういう研究会にするつもりなのだろうな」と予想したものと実際の研究会では全く違って驚いたということがかつてあった。どこでその思いの取り違えが発生したのかと思うと、コンサルする側のイメージすることとコンサルティがイメージすることに格段の開きがあったことを認知できなかったということだった。例えば「フリー」という言葉一つとっても、どこまでを自由ととらえるのかは全く違ってくるのである。コンサル側は「全面フリーに」と考えていたが、いざ開けてみると部分的フリーの仕立てにしかなっておらず、イノベーションのチャンスが先送りされたこともあった。これほど、言葉の定義、線引きというものは重要である。対話の時間がかかっても、言葉の精度を上げ、理解の範囲をきちんと当面、了解し合うことは、コンサルにとって命綱である。(しかし、その失敗も長い目で見れば、コンサルティ側の自走を支えるプロセスとしては、全く無駄ではなく、一つの経験として成立していた。安全な場所で、早期に失敗することは重要だと感じたことだった。)

結局、それらのことは焦りが要因となって、起きることである。「早く何とかしたいという焦り」がどうしても、心の奥底にあり、混乱した事態を前に進めよう進めようという心理が働いてしまうからだと思う。また、正解など存在しないのに、あたかもこうすべきことがあるかのように錯覚しているステレオタイプもある。「焦り」は、コンサルティ自身が現状をメタ認知する時間を奪い、熟慮し選択する意志と主体性を奪う結果になってしまう危険な状況を招くことを肝に銘じなければならない。そうなれば、現状把握はおろか課題を創ることすら出来なくしてしまうことも生じる。表面だけの成果に見えそうなことに手を伸ばし、持続可能なチャレンジが生み出されにくくなる。そうならないように「校内研修コンサルテーション」の意義である、「相手の状況や悩みを知り、離れた同僚としてともに考えていく」という前提に立ち返ることが安全弁となる。

#### (4) 建設的オポチュニズム

たとえコンサルする側が確信をもって見つけた新しい事実や状況を提示するときであってさえも、生の状態でそのまま提示することは「NO」である。おいしそうな秘策に飛びつくことが、コンサルティの自律性をなくしてしまうことになるからである。それは、よくよく考えないと、コンサルティにしてみれば、全く見当違いかも知れないし、時期尚早かも知れない。安易な解決策は毒薬にさえなる。焦らず、コンサル側の見取った事実や状況を謙虚な「問いかけ」の形で出していき、コンサルティに考え直す場と時間、自らの言葉で表現することを十分保証することで、初めて、真実を見つめ直すことに繋げることができるのである。答えはあくまでコンサルティ自身が導き出すというプロセスを大事にすることが肝要である。コンサルする側が意図した提案等を最上のものとするという短絡的なことでは、現場のリアルな変革にはつながらない。「建設的なオポチュニズム」をもって、見守ることができれば、コンサルティの成長を促すことになる。結局、自分たちのやっていることは、介入でしかないというのも真実なのである。

大事なことは、コンサルティが自走することであり、自律的に学んでいこうという「ワクワク」で満たされつつコミュニティが醸成され、組織が成長し続けられるということなのである。

## Ⅱ 対話とは

### 1 対話についての様々な知見・考え方

#### (1) 対話についての知見から

では、そもそも「対話」とは何だろうかについて、先哲の言葉を読み解きながら、あらためてコンサルにおける対話の意義創造につながるものを見つけたい。

- ①デイヴィッド・J・ボームは課題解決や集団に変化を引き起こす手段として、「対話」という概念を生み出した人物であるが、著書の中で、以下のように、対話の目的について述べている。(※引用文献:2007 デイヴィッド・J・ボーム『ダイアローグー対立から共生へ、議論から対話へ』)

対話の目的は、物事の分析ではなく、議論に勝つことでも意見を交換することでもない。いわば、あなたの意見を目の前に掲げて、それを見ることなのであるしさまざまな人の意見に耳を傾け、それを掲げて、どんな意味なのかよく見ることだ。自分たちの意見の意味がすべてわかれば、完全な同意には達しなくても、共通の内容を分かち合うようになる。ある意見が、実際にはさほど重要でないとわかるかもしれない—どれもこれも想定なのである。そして、あらゆる意見を理解できれば、別の方向へもっと創造的に動けるかもしれない。意味の認識をただ分かち合うだけということも可能だ。こうしたすべての事柄から、予告もなしに真実が現れてくるしとえ自分がそれを選んだわけではなくても。

また、対話の目的を、新しい真実が現れることとも述べている。自分のもつ価値観や判断を目の前に掲げ、かつその意味を問い続けることで新たな価値創造へとつなげていく創造的なことを示している。そうした他者とともにつくり上げるプロセスを経ることなしには成り立たないものでもある。

対話では、人が何かを言った場合、相手は最初の間が期待したものと、正確に同じ意味では反応しないのが普通だ。というより、話し手と聞き手双方の意味はただ似ているだけで、同一のものではない。だから、話しかけられた人が答えたとき、最初の話し手は、自分が言おうとしたことと、相手が理解したこととの間に差があると気づく。この差を考慮すれば、最初の話し手は、自分の意見と相手の意見の両方に関連する、何か新しいものを見つけ出せるかもしれない。そのようにして話が往復し、話している双方に共通の新しい内容が絶えず生まれていく。したがって対話では、話し手のどちらも、自分がすでに知っているアイデアや情報を共有しようとはしない。むしろ、二人の間が何かを協力して作ると言ったほうがいいだろう。つまり、新たなものを一緒に創造するということだ。

そして、そうしたコミュニケーションで新しいものが創造されるのは、以下のような場合であるとも述べている。

…人々が偏見を持たず、互いに影響を与えようとすることもなく、また、相手の話自由に耳を傾けられる場合に限られる。

対話には傾聴の姿勢が何より大事であると言われる所以は、話し手が自分の言いたいことをうまく言い切れていないことや相手に通じているという思い込みや前提で話すことにより、聞き手が話し手の思いを汲み取ろうとして、想像的に聞いているプロセスにある。そこで、聞き手と話し手の間に生じるズレや余白や別の解釈が気付きや発見を生み、それが相互に繰り返され、新たな知や概念が形成されていくことにある。ズレや余白が生じるからこそ、対話は深くなる。

②アダム・カヘンの、対立する人たちと共に問題に取り組む、未来をつくりだす方法についてのいくつかの著書がある。（※引用文:2023 アダム・カヘン『それでも対話をはじめよう 対立する人たちとともに問題に取り組む、未来をつくりだす方法』）オープンに話すことの章に続けて、オープンに聞く・内省的に聞く・共感的に聞くことという3つの重要な聞き方を示している。傾聴は、対話における最も重要なことだと理解しているが、さらにその聞き方を明らかにしている。

オープンに話すということが、進んで自分の内面を相手にさらけ出すことだとしたら、オープンに聞くということは、相手から出てくる新しい何かに対して、進んで自分自身をさらけ出すことだ。

これは、自分の立場で聞くのではなく、自分の立場を一旦手放して、相手の立場に立って聞き、相手の話の善し悪しや正誤でなく自分に引き寄せて聞くことを言っている。どのような前提から生まれた考えか、自分も同じ前提として共有できているかを一度自分に意識してみることが大事であるということだろう。これは、まず聞くことによって自分の前提の違いを問いながら聞くということでもあろうと思う。

新しい現実をつくりだすためには、私たちは内省的に話を聞かなければならない。他の人の声の合唱がはっきり聞こえるだけでは不十分で、そこに自分自身の声が貢献していることも聞かねばならない。起こっていることの全体像の中で他者を見るだけでは不十分であり、自分自身が何をしているかも見なければならぬ。問題の状況の観察者であるだけでは不十分であり、自分自身が結果に影響を与える行為者であることを認識しなければならないのだ。

これは、他者の意見を受け入れ、進んで自分のものとしていこうというものであると考える。自分自身に照らして考え、対話の中で自分自身が創り手となることを意味する。

私たちは、すべてのステークホルダーと私たち自身の人間性を見て、聞いて、心を開き、それを受け容れることができないかぎり、人間の複雑な問題に対する創造的な解決策を考案することはできない。創造性には、自分自身のすべて、すなわち自分の考え、感情、個性、歴史、欲望、そして精神が必要だ。不活性な事実や考えを理性的に聞くだけでは不十分であり、人々が自分自身の可能性や自分の置かれた状況の可能性に気づくことを促すように人々の話を聞かなければならない。このような聞き方は、他者に寄り添ってその感情を共有する同情ではない。それは共感であり、その人の立場になりきって内側からその感情を共有することだ。これは、既存のアイデアの代替案を検討するだけでなく、新しいアイデアを生みだすことを可能にする類いの聞き方である。

このように、共感的に聞くとは、全てのステークホルダーと自分自身の人間性を見て、聞いて心を開

き受け入れることである。同情ではなく、相手の立場に成り切って内側からの感情を共有することだとも述べている。

- ③熊平によると、価値を生み出す対話を行うための 5 つの基礎力として、“メタ認知” “評価判断の保留” “傾聴” “学習と変容” “リアルタイムリフレクション” を挙げている。この 5 つの基礎力の中で、“学習と変容” については、実際行われる対話の中では、やや忘れがちな部分ではないかと思う。何故かという、対話をするという手段が目的化し、対話をしたこと自体に満足し、リフレクションを通してメタ認知することを忘れてしまうのではないかと考えられる。これらの基礎力は決して 1 つずつ段階を踏むというようなものではなく、同時に起きていることでもある。また、対話の最も重要なことと考えるのは、“判断の保留” である。人は得てして、結論を導きたがるし、自論を貫きたいという気持ちにもなりやすいと考えられる。そして、これらの基礎力を身に付けることで、以下のような変化が見られるようになるという。（※引用文献 2023 『ダイアログ』熊平美香：Discover）

- たくさん意見を出し合い、新しいアイデアに昇華できる
- バラバラな意見を、一つにまとめ上げられる
- 意見の対立を歓迎できる
- 過去の成功体験を手放し、他者の視点から学ぶことができる
- 発想の転換がしやすくなり、一人ひとりの問題解決力を高められる

また、次のようにも述べている。

対話を通して何を学んだのか、自分の考えにどのような変化が起きたのかを明らかにするのも、大切な対話の基礎力です。対話は、「他者の見ている世界を知る」という学びの場であると同時に、「自分を知る」機会でもあります。対話における学習と変容は、「想像」「共感」「変容」の 3 ステップで行います。その結果、対話を通して新しいものの見方を手に入れることができます。学習と変容は、対話の大切な成果物です。しかし、学習と変容は、自己の内面に起きることなので、意識を向けないと自覚できません。（以下略）

対話をリフレクションにおいての重要なツールとしていることも理解できる。そのためにも評価判断の習慣を捨て、謙虚に対話に向かうことが重要であると理解する。

対話の持つ潜在的な可能性が開花するのは、多くの場合、驚きや違和感といった多様なものの見方に遭遇したときです。ところが、油断をしていると、驚きや違和感につながる意見や発言者に対してネガティブな感情が生じ、評価判断をしてしまう可能性が高いです。感情が動くのは人間として自然なことですが、対話を続けたいのなら、評価判断をしている自分にすぐに気づき、評価判断を保留にする習慣を持つことが大切になります。

- ④エドガー・H・シャインは自著の中で以下のように会話の一形態としての対話を規定している。（※引用文献：2021 『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』エドガー・H・シャイン：白桃書房）

会話の一形態としての対話は、すべての人がそれぞれ違うという想定に立っていて、相互理解というのはほとんどの場合、幻想に過ぎないという仮定から始まる。それゆえ、われわれは計画的なフィードバックによって可能となるような、ある種の学習をするようになる前に、自分たちの暗黙の仮定にもっと意識を向け、会話している相手は違う前提に立っているかもしれないことに気づく必要がある。対話によって、より効果的な対人関係の学習をするための雰囲気を作り出せるだけでなく、対話こそが暗黙の仮定が異なり、言葉の定義が違うゆえに生ずる対人関係上の対立を解決するおそらくたった 1 つの方法であろう。

対話導入のための諸概念をまとめたロードマップによると、時期尚早なディスカッションは、集団が“誤ったコンセンサス”を得てしまう危険性も示唆している。

他方、対話は共通理解を生み出す基本的なプロセスであり、人はそこで自分たちのコミュニケーションにおける言葉の隠れた意味合いを理解することが可能となる。反論を保留し、しばらくそのままにしておくことで、その意味がよりはっきりとし、集団メンバーは徐々にその意味するところを共有しあい、その結果、相当高いレベルでの相互理解と創造的思考が可能となる。（以下略）

- ⑤ピーター・M・センゲは『学習する組織』5 つのディシプリンの中のチーム学習に欠かせない能力の一つとして対話についてこう述べている。（※引用文献：2023 『学習する組織』ピーター・M・センゲ：英治出版）

チーム学習というディシプリンは「ダイアログ(dialogue)」で始まる。それは、チームのメンバーが、前提を保留して本当の意味で「共に考える」能力である。ギリシャ人にとって、「ディアロゴス[diá-logos]」は、「個人では得ることのできない洞察をグループとして発見することを可能にするような、グループ全体に自由に広がる意味の流れ」を意味した。興味深いことに、ダイアログという習慣は、アメリカ・インディアン文化のような、多くの「原始的な」文化の中で守られてきたが、現代社会ではほぼ完全に失われている。今日、ダイアログの原則と習慣が再発見され、現代の状況に適用されている(ダイアログは、より一般

的な言葉である「ディスカッション」とは異なる。「ディスカッション」は、「形」や「耐撃」を語源としていて、文字どおり、勝者がすべてを得る競争の中で考えを互いにぶつけ合うことである。

- ⑥エイミー・C・エドモンドソンによれば、さらに対話に必要とされる「心理的安全性」について、次のように分かりやすく述べている。個人の資質ということだけでなく、恐れのない集団の規範、環境であると言ってよい。これが、対話するコミュニティの基本姿勢になる。（※引用文献：2021『恐れのない組織』エイミー・C・エドモンドソン：英治出版）

心理的に安全な環境で仕事をすることは、感じよくあるために、誰もがいつも相手の意見に賛成することではない。あなたが言いたいと思うあらゆることに対して、明らかな称賛や無条件の支持を得られるわけでもない。むしろ、その正反対だと言ってもいい。心理的安全性は、率直であるということであり、建設的に反対したり気兼ねなく考えを交換し合ったりできるということなのだ。これなくして学習もイノベーションもあり得ないのは、言うまでもない。どんな職場でも、対立は必ず起きる。ただ、心理的安全性があれば、異なる意見を持つ人同士が、どんなところに納得がいけないかを率直に話せるようになるのだ。

私は多くの会社でコンサルティングやリサーチをしてきたが、そこで耳にするのは「(わが社では)感じのよさが問題だ」、あるいはそれに類する言葉である。そういう会社は、次にこう述べる。会議では互いに「礼儀正しく」話をするが、その後、廊下で個人的に会話するときには「実は賛同できない」と言い、結局、会議で話し合った結果が実行されないことが少なからずあるのだ。と。ひとこと言えば、感じよく振る舞うことは、心理的安全性と同意ではない。同様に、気楽さや心地よさを指すものでもない。対照的に、心理的安全性とは、さまざまな観点から学ぶために、建設的な対立を厭わず率直に発言することなのだ。

また同じく「チーミング」が組織学習の原動力であることについても著書の中で述べている。対話を通して学習しながら活動的なプロセスを創造することが大事であると述べている。（※引用文献：2022『チームが機能するとはどういうことか』エイミー・C・エドモンドソン）

- (2) 昨今実践されている哲学対話に関する取組みから

① 本質観取とは

哲学の中では、「本質観取」なるものが重要であるとされる。苫野一徳が分かりやすくかみ砕いた著書（※引用文献：2025『本質観取の教科書 みんなの納得を生み出す対話』苫野一徳：TOPPAN クロレ）によると、本質観取とは、文字通り、物事の“本質”をつかみ取るための思考法であるとしている。さまざまな問いに対して、「なるほどそれは確かに本質的である」と誰もが思えるような考えを見つけ出し、言葉にして紡いでいくプロセスである。これを、個人でなく集団で行うと「本質観取の哲学対話」となる。本質観取の始まりは、エトムント・フッサールにより提唱され、方法化されたものである。

本質観取において、私たちは、まず相互承認の重要性を共通理解します。と同時に、対話を通して共通理解を見出し合う経験を重ねることで、相互承認の感度やその意義の理解、をよりいっそう深めていくのです。

さらに、本著では、本質観取の対話の意義を5つ述べている。第一に“自己了解”が深まること、第二に“相互承認”の感度を高め、“共通理解”を見いだす力が鍛えられること、第三に目指すべき方向を共に見定め、チームの力を最強度に高めること、第四に私たちの思考力、言語力、対話力が格段に鍛えられていくことを挙げている。

② 哲学カフェ

フランスに端を発し、臨床哲学の第一人者である鷺田清一によって日本でも始められ、東日本大震災以降、広く行われることで認知が広まった。（※引用文献：2014『哲学カフェのつくりかた』鷺田清一：大阪大学出版会）今では、全国各地でこの営みが行われる発端となった。

(くりかえしいえば、)哲学カフェでは無理に合意をめざさなくてよい。それよりも問題の所在を探ること、そのなかで問いが書き換えられてゆくプロセスそのものをまですること、つまりはおなじ時代を生きる者どうしが、都市のなかにこじ開けられたエアポケットのような場所で、問題をシェアしているという感覚がもてることに、あえていえば大きな意味がある。

また、対話における「聴く」ということがどういう意味をもつかについて語られた興味深い文章がある。（※引用文献：2021『だんまり、つぶやき、語らい—じぶんをひらくことば』鷺田清一：講談社）

ですから、聴くといふことなみにおいては、じぶんの思いや主張を認めてくれたと相手は思うよりも、じぶんのもつれることがそのままきちんと受けとめてもらえたということのほうが、大きな意味をもつのです。

互いの、こういう存在の肯定でもいうべきものが、語らいでは大切です。ひとは、じぶんの言いたいこと(ことばの意味)ではなくて、言いたいというその気持ち(ことばの肌理)をこそ受けとめてほしいのです。だから妙に簡単にわかれたら、逆にじぶんのことばがそらされたと感じもします。

- ・ 子どものためのてつがくカフェ (p4c : Philosophy for Children)

哲学対話は、大人の世界にだけ可能なことではない。子供こそ、純粋な疑問や問いを抱いているものである。そういった子どもたちの問いに寄り添って、対話を紡いでいく営みである。豊田は、その礎として ア 探究の源泉である「問い」を大切にす イ 探究のコミュニティを醸成する ウ 子ども主

体の学びを追求するという 3 つの視点を上げている。(※引用文献：2020『p 4 c の授業デザイン 共に考える探究と対話の時間のつくり方』豊田光世：明治図書)

…p4C は、「哲学」といっても、哲学者が論じてきたさまざまな理論を学ぶことを推奨する教育ではありません。p4c のねらいは、「哲学的に考えること」を根づかせていくことです。「哲学的」という言葉が何を意味するのかは、人によって解釈が異なりますが、例えば次のような思考を重視しています。前提や固定観念を疑い。言葉の意味を問いながら、自分が世界を捉える枠そのものを揺さぶって考えることです。リップマンは、物事をさまざまな観点から熟考し、新たな意味や理解を求めていく「探究(inquiry)」を学校教育に積極的に取り入れようと提案したのです(リップマン 2014)

子どもたちの問い「ワンダー」を大切にすること、場の安全性「セーフティ」を保つことが大前提となる。

## 2 校内研修コンサルテーションにおける対話のビジョン再考

実践と併せて、これらの知見や研究を踏まえながら、私たちコンサルの対話のビジョンは日々つくり続けている。

### (1) メンタルモデルの解きほぐしのための対話

自己のありようを振り返るために内省的な対話は非常に重要であるとコンサルでは考える。日々固くなっていくメンタルモデルをほぐし、新たな創造に向かうには、コンサルティもコンサルする側にとっても、対話による揺さぶりしかないと考えるからである。そういった意味でコンサルは、コンサルティのメンタルモデルを、コンサルティとコンサルする側とで協働的に明らかにして再構築するプロセスであるといえる。コンサルティ自身が自己開示して、まずは、自己を取り巻く環境をどう捉えているか、それは何故なのかを省察して言葉にしてその場に開示していくことが重要である。そういった場が開かれると、内省的な対話から創造的な対話へはとてもスムーズに移行できる。(しかし、それを具現していくには実に困難なプロセスを伴う。)しかし、この時間を無視してやっていけば、これまでと変わらない形式的な校内研修が続くだけのものにならざるを得なくなる。

そこでまずは、学校に現存する組織としての根強い根拠のないこだわりやとらわれを解きほぐす対話によって、新たな一步を踏み出せるのではないかと考える。学校は単に組織としてあるだけだろうか。あるシステムをもった組織であること以上に、教師も子どもも学び合うコミュニティのなかに存在していることの重要性に目を向ける必要があるのではないか。目の前に立ちはだかる「学校」の壁の大きさを今更ながらに変えていくことは難しい。それぞれのメンバーの気付きと覚醒を得てこそ、変革は実装できる。コンサルをする度に、限られた時間の中で、拭いきれない不自由さを少しでも解消するにはどうしたらよいのだろうと考え続けた 3 年間であった。その一つの解放の方法が、「対話」によるものであったとの自然な認識である。根っこからの対話こそが学校を救う。校内研修のスケジュールをこなすだけでなく、そもそも、「学校とは何なのか」「授業とは何なのか」などの学校の当たり前を問い直すことを同時に行う必要がある。その対話の中から本質的な学びを得ることでの心理的エネルギーの高揚感は、とてつもなく大きいと考える。

### (2) 「観」の磨き合いを促す対話

教員の授業観や教師観などは、学校の同僚と語り合うことなしに一人でやっていけば、ドグマ的になっていくことは避けられない。そうなれば、学校として目指す方向がずれていくことにもなりかねない。知らず知らずのうちに自分の中に築かれているあらゆる「観」を解きほぐし、再構成・再構築を繰り返すことで教師としての力量形成がなされていくのではないだろうかと考えた時、それを皆で共有し合うことに、校内研修の意義が生まれ、学び合うコミュニティとしての「同僚性」とその意味が生まれるのではないかと考える。互いが互いの観を磨き合う関係性とプロセスは、必ず自分事となる。協働的な学びは、対話や語り合いのなかで自然に起きることになる。いろいろな場所で多様なメンバーによる小さな渦はそこそこ起きているはずだから。それらをうまく具合に本流へとつなぐことができれば、時間をかけて確実に深部をえぐり出していくことになり、表層の改革に終わることなく、根本からの改革へと歩を進めていくことになるだろう。そのプロセスの中では、これまで可視化されていなかった多くの情報や知識の蓄積をメンバーと共有することにもなる。暗黙知も共同化、表出化、連結化、内面化のプロセスとスパイラルを繰り返しながら、形式知へと変容していく。当然そのプロセスにおいて、「観」の書き換えが起ころ、より一層コミュニティの学びが加速することになる。また、それによって心理的安心感や明日へのエネルギーの高まりが生まれることは大きいと考える。(※参考文献：2024『ワイズカンパニー』野中郁次郎/竹内弘高：東洋経済新報社)

### (3) 学びのストーリーを編む対話

しかし、コンサルに出かけると「どうやって話せばいいのだろう」ということから、見えてこない場合もある。そこでは、様々な情報を平等に共有することが、全ての参加者にとっても対話の前段階としても特に重要である。情報をもてる人ともてない人の段差はスタートからの意欲を失わせることになる。個々のもてる情報を平等に理解することにより、互いの接点や対立点が浮かび上がり、それらの一つ一つを確認、整合あるいは暫定的に並べておくことで、一体感と安心感をもたらすからである。それは、互いの痛みや悩みを知ることでもあり、以降の対話が進むきっかけとなり、自然と「校内研修の学びのストーリー」を編んでいくことにつながる。その場が一つ二つと増えていくことで、創発が創発を生み、次第に大きなうねりを起こし、各教員のオリジナルな挑戦を生む。そもそも、情報共有の不足からメンバーのネットワークが途切れ途切れになっていることが、大きなうねりを妨げる大きな要因かも知れない。まずそこでは、無理せず、全ての情報を洗いざらい、場に広げることから始めればよい。次第にそれが対話により、整理され、問いや波紋を呼び、コミュニティ全体に広がるようにコンサルが外部の視点となって動くことを目指している。『場の論理とマネジメント』という本の中で、筆者である伊丹敬之は「人々の間のヨコの情報の相互作用と心理的相互作用が自然にかつ密度濃く起きる結果、自己組織的に共通理解や情報蓄積、そして心理的エネルギーが生まれてくる」と書いている。（※参考文献 2005『場の論理とマネジメント』伊丹敬之：東洋経済印刷）

### (4) 心理的安全性とは

ここで対話における心理的安全性についても重要な理解が必要である。（※参考文献：2022『チームが機能するとはどういうことか』エイミー・C・エドモンドソン：英治出版）最近、同僚とは言え、関係性が形式的で希薄になりつつあり、研究会といった場がデザインされていても、いろいろな立場への付度が生まれた声の大きい人に先導されたりして、本当のところ言いにくいといったことも起こりやすいのを感じる。しかし、心理的安全性の定義を踏まえると、どんな意見や考えを場に出しても、誰からも非難されないということが心理的安全性の真の意味であることをよく認識しないとイケない。一旦、受け入れ受容する集団であることが大事であり、そこで初めて、創造的な対話が成立する。決して、相手に気遣って言いたいことを飲み込むことが心理的安全性ではないことを理解すべきである。（p4c でいうところの、「セーフティ」とは少し見解が異なる。）

### (5) 「そもそも」を語り合う対話

そもそも、校内研修は何のためなのか、授業とは何なのか、教師とは何なのかといった本質について時間を惜しまず語り合うことは、コミュニティで、そして、学校の組織全体で深く向き合う芯をつくり、やがては学校のビジョン、個人のビジョンといった像を結ぶことにつながる。これこそが、校内研修活性化の遠回りながらも着実な道となると考えている。そもそも「学校とは何なのか」が考え続ける軸となろう。

そして、対話は、どこかの学校における独自の文化ではなく、どこの学校においてもどんな校種においても、実装すべき文化である。たとえ異動しようと、学校以外のどんなコミュニティに属したとしても、対話は人間存在本来を支える世界的な潮流であると考えている。

## 3 コンサル実施校の対話の実践より

ここで、実際のいくつかの事例の中から、対話の有効性をみていく。

### (1) 研究テーマを掘り下げる対話からの考察（A校）

A校では、全員での研究テーマに対する共通理解を高め、学校全体での授業改善を図ろうという意図で、全体研究会を行った。年度初めにも、当然時間をかけて研究テーマは共通理解されたと聞いた。しかしながら、目の前の子供達の学びの様子を踏まえ、もう一度深く研究テーマについて考え直すことが必要だという互いの判断に至り、12月の終わりに再び会はもたれた。その覚悟のよさに私たちも驚き励まされた。会は、全員でのサークル対話によって進めることで総意を得て始まった。ファシリテーターをコンサル側で務めることになった。実は、ここに至るまでに、私たちは全員の授業を参観させていただいていた。（研究協議には参加することができなかったの、簡単な見取りの記録、感想を返させてもらっている。）同僚として、どう授業を改善していくのかは、私たちにとっても大きな問いであった。



そこで第一ステージとして研究テーマの「腹落ち」に向かうことにした。まず、「学びとは何か」ということについて、対話を試みる。一人の先生が口火を切ったことで、次々と考えが広がり、更新されていく。学びは点ではなく、結び合うことによって、「知の概念」として形成されていくことを確認する。そして、それらは活用され続けることによって、より豊かで生きて働く知として、生活や自分自身の中に君

臨していくことを補足した。続いて、明らかにしたいことが研究テーマの後半に掲げられている「深まる」というワードである。「深まる」と「深める」では違うのか、自分たちは何故その言葉を選んだのかを考え直す。深めるのではなく、「深まる」であることを確認する。年度当初もよく考えた末の「深める」であったことが認知された。教師主導ではなく、子ども主導によって深まっていくのが理想だという。そこでそれは独立した学びではなく、「協創」であることも了解されたのである。そして、「学びとは自然と深まっていくものなのか」というこちら側の問いに対し、「いろいろやった結果」としての深まりであるという。Try&Errorの中で、「これでいい」という自信や違う見方や方法から「やっぱり!」という確信を得ることが「深まる」ことであるというものだった。

次に話題となるのは「協働的な学び」の「協働」とは何かということである。協力とはどう違うのかを手がかりに考えていく。協働とは、一人一人が学ぶ意欲、考えをもって目標達成に至ることという発言があった。個々がそれぞれの「問い」をもつことも重要だという意見があった。対して、「協力」とは1つのことを達成するために、みんなで一緒に取り組むこと、やることが決まっている掃除のようなもので、手分けして成されるようなものであると了承される。そこから個別最適な学びの意義や保証について補足し、協働的な学びと相互補完の関係にあることを再確認するに至った。

第二ステージは、自分の授業公開実践の中で、どんな気付きや課題意識をもったかを共有した。それらを、自分たちで整理・分析し、カテゴライズするところから始まった。そこから、同じカテゴライズになった先生同士でグループで対話が紡がれた。そこでは、「簡単すぎる課題は協働にならない?」「子ども同士の問い返しをどうつなげるか」などの議論がなされていた。そして、「こんな授業にしたい」ということについて対話し、長い全体研究会の幕は閉じられた。



このように、対話は、そもそも校内研修をどうするのか、どんな授業をするのか、教師とどんな子どもたちがどんな育ち合いをするのかということ、みんなに問いかけてくれる。コンサル側としては、そういったことに身を投じる機会を逃さず、コーディネートすることが大事なものであり、学ぶ機会を逃さないようにもしている。

分かっているようで分かっていないこと、見えているようで見えていないことはたくさんある。毎日、同じ場所で子供達に向き合っている、知り得ないことや知るべきことはたくさんある。日常に埋没しがちな中で、忘れがちな当たり前に向き合い続けること、あらためて問い直しを行うことで、自分の足場ややりたいことへの情熱をもつことができた会であったように思う。そういう時間をA校の先生方と私たちコンサル側も共に過ごすことができた。

## (2) 研究主任のチャレンジをサポートする対話 (B中学校、C中学校、D小学校)

最近若手の研究主任も多い。若手の起用を図りうまくいっている学校も増えてきた。しかし、多くは、研究主任初体験の場合、研究の進め方が分からないということや前例への向き合い方についての分からないさが先に立ち、「その場踏み」のような状況が起き、そのうちに戦意喪失ということにつながりやすい。昨今の学校の体制は一見すると多少自由度が上がったように思えても、未だ過去のモデルとの対峙という、挑戦者の意欲をくじけさせる場面が少なからずあるのだ。しかし、時代は着々と変わりつつある。もはや過去のメンタルモデルへの問い直しは避けては通れない。私たち自身もとらわれからの解放が必須なのだと考えている。これからの学び続ける教師のコミュニティに欠かせないのは、過去を土台に、ブレイクスルーを生み出す勇気かも知れないとさえ思う。

コンサルする側としては、まず着任当初にもっている意欲の萌芽の背景となることをなるべく早急に探り当て、やりたいことが明確になるようなプロセスを描き出すような対話が大切であると考えている。研究のビジョニングのプロセスへのアシストである。そこで正解を導き出すというようなことでなく、今自分が思う未来の夢や自分の理想をまず描くことに意味がある。そしてそれを楽しみ続けられるものにしていくことである。そこで、遠い目標とすぐに取り組める短期目標を明確にもてるように、思いを聴き取り整理していく。初めは、ぼんやりとした考えも問いを繰り返すことで、輪郭が徐々に鮮明になってくる。研究に対する理想像を豊かに確かにしつつも、できることから改革に着手していく、その塑像のようなプロセスは実に楽しく、私たち自身の過去の問い直しも同時に図られることになるのは、またありがたく新鮮であった。

新と旧が世代を超えて出会う中での発見につながることも多々ある。果たして、「研究計画」なるものは、前例踏襲でいいのか。授業研究や研究協議会がこれまでのやり方でベストなのか、研究テーマは前年度からの継続でいいのかなど考えるべき点は山ほどある。過去からのとらわれから解放され、それでもやり続けることと挑戦することへの意欲をかき立てることが当初の大事な着手点になる。学びたいという

渴望をもって研究主任として取り組んでいることがまず成功の要因だろう。自律的なコミュニティでの研究への挑戦を試みる学校もある。かつての全体研究会という、形式的でお堅い場からの脱却を試みる研究主任の後押しをすることで、ともすれば堅くなりがちなメンバーを揺さぶることで、学びへと向かわせることになるのではないかと期待している。

さらにもう一つ重要なのが、「ミドルアップダウンマネジメント」の実現である。研究主任としておそれず、後輩教員にも先輩教員にも問いを投げることができるかどうかは大きなポイントである。ここでも、コンサル側は、同僚として「励まし続ける」スタンスが欠かせない。そのために、研究主任だけでなく、研究推進部というコミュニティを創造するところが併せて重要である。研究主任が一人で全体に広げるとは、難易度が高い。まず、研究主任自身が考えていることに深く共感してくれ、踏みしめてなお安住を得られるようなコア的なコミュニティを創るのである。そこから、少しずつ、コミュニティの展開の半径を大きくしていくことで学校全体を巻き込んでいくことができる。実際、研究主任だけの業務とせず、いかに学校の先生方が自分事として、研究や研修を認知できるかということが、校内研修が活性化するかどうかの分岐点であろう。（研究主任が果たして必要なのかも問い直すべきかも知れない。メンバー一人一人が自律的な学び手であれば、対話により全て行うことができるのではないか。）「研究主任を一人にしない」ことが重要であり、そうならないようにコンサルする側もあらゆる階層との対話の時間と場を確保し、対話をベースにした多層のコミュニティづくりへシフトしていけるように励まし続ける。

その学校に合ったわくわくできる研究や研修の仕立てを考え、「自分事感」をもって語り合えるような場づくりの工夫については、コンサルは貢献できると考えている。初めは、どの学校もテンプレートをもたない研究会には間違いなく懐疑的である。本当にそれが、研修の活性化につながるのか信用できずに始まることがほとんどである。しかし、そこにたった一步踏み出せば、対話の魅力に取りつかれ、可能性を広げることを実感することができるのである。（中原淳のいう「サーベイ・フィードバック」による、「見える化」「ガチ対話」「未来づくり」は初めの一步として参考になるだろう。）（※参考文献：2020『サーベイ・フィードバック』中原淳：PHP研究所）

### (3) コンサル実施校での自由参加の形で行われる対話

そもそも、全員が同じ時間に同じ場所で同じ研修を受けることが重要なのかということも大きなアポリアとして残る。必要感をもたない人間が寄り集まったところで、時間対効果を考えても質の高い学びを保証できるのかということとは、私たちの中でも常に課題となっていた。自分事として、真に見つめ合い考え直し合いたい人たちがあれば、より濃密に語り合うことで、より質の高い学びの場を構成できるのではないかとこの考えをもって、私たちは「学びの広場（スクエア）」を展開してきた。それは、研修はおし着せられるものではなく、自分で「学び取る」ものであるという認識理解から生まれた。



各学校からは、不定期にテーマが寄せられ、私たちがその対話の「場」だけをコーディネートする。主役は、自律的な参加者である。時には、データやサーベイなどをもとに話題提供という形で、しばらく場を借りることもある。何も考えを生成できないところに寄り集まっても、有効な「場」とはなりにくいと考えているからである。参加者は「今の自分に必要である」と考えて集まってくる人のみで構成され、その場限りの自律的なコミュニティとして形成される。時間内では語り切れずに、事後に対話や議論が続くことは自然に起きている。人々は語り合いたいし、聞いてもらいたいのである。課題を共有したいのである。（参加者がごく少数であっても「場」の設計を省くことは決してない。）これまで、「主体的とは」「探究とは？」「主体的に学習に取り組むとは」「対話とは」「個別最適な学びとは」などといったテーマが寄せられ、各校で開かれてきた。これらのことについて語り合う「場」は私たちコンサル側にとっても、大きな学びの「場」であり、学びへの Agency にかられる「場」でもあった。そして、その時その場で共通理解があったとしても、もちろんそれはゴールではない。そもそもゴールなど存在しない。だからこそ、次へとつながるを得ないとも言える。

### (4) 対話集会（E 中学校）

対話が変革のエネルギーになるのは、教師も子供達も同様である。この中学校では、生徒同士の「対話集会」という実践を続けている。学年を解いて、異学年1～3年がグループ対話をしているのは壮観である。

その成立を促したのは、先生方も対話による研究会へとシフトチェンジしたことによる。それとリンクする形で、生徒の対話も進められてきたという背景がある。生徒たちが、教科の中でも異学年で学び合っていたこともよい経験の場になっていた。（当時、参観した「何故、社会科を学ぶのか」は、異学年での対話や学び合いが行われていて、中学校でのいろいろな枠を超えた取組みが



行われていたことに衝撃を受けた。)

当初は、教師主導でテーマを提示しての対話であったが、どんどん対話の文化が生徒にも感覚的に根付くにつれ、紆余曲折を経ていよいよ生徒の提言による「対話集会」が行われるに至った。何より、その挑戦は生徒の Agency をかき立てる「場」であり、コミュニティとなるのではないかと考えている。同じ学年でなくても、年齢が違っても立場が異なっても対話は可能である。むしろ、その方が対話の有用性はある。そして、教師も生徒も対話の中で、その場の共通理解を積み上げ続けていくということなのだろう。よりよい学校づくり、well-being を求めて、教師と生徒、保護者といった様々なステークホルダーと協創する対話の試みも始まっている。これは全く新しい取組みの形として記録に値する。

#### (5) 授業研究としての対話による研修 (F小学校)

対話の力がよく生かされる研修として、道徳科の「価値項目」について対話をするところがある。いわゆる「哲学カフェ」の形式をとった授業研究と言えるかも知れない。なかなかこういった形での授業研究が成されることはこれまであまりなかった。先生方は、初めのうちは何を語ればいいのかという不安な気持ちにもなりやすいが、一旦始まってしまうと、語りはどんどん深くなり、本質に迫っていくのはさすがである。「価値項目については、指導要領に書かれている」という短絡的なことには決してならない。対話をしてみると、自分の中で当たり前だと思っていたことや分かっているようで分かっていないことが他者の言葉により、明らかになっていく。そして、表面上の言葉の理解ではなく、自分のもっている価値観と対峙させられる時間となる。同僚のそれぞれの捉え方や範疇がさまざまであることに驚く場面も多くある。自分の考えや思いとどう違うのか、どこに共感できるのか、切り分けていくなかで、教育観や授業観が更新されていくのが手に取るように分かる。それが、授業における「深い学び」のプロセスとリンクするようだと感じる。もちろん、正解などあり得ない。そもそもの本質を問う営みが、批判的思考力や論理的思考力を鍛えることにもなる。授業において、どのように子供達の対話を結んでいくかというシミュレーションにもなっていることは、授業研究としても、十分有効であると考えている。



また、グラフィックレコードは、昨今スクライビングと言われる対話の「見える化」の中の手法の一つであるが、頭の中で整理したものと他者の言葉との整合性や重なり具合、対立構造などを確かめるのに役に立つ。終わってから、この記録を前に、人々が吸い寄せられ、余韻を楽しむような時間が自然とできるのもいいことである。これを授業の板書に置き換えるなら、予定された板書計画ではなく、子供達の言葉を繋ぎ留めていくというのが、板書の本来の意義であるのかも知れない。



## 4 対話の新たな気付き

### (1) 授業における対話について

各教科において、授業の中に対話と称される場面が多く取り入れられるようになった。その多くは先生の指示により、「さあ、対話してみましょう」といった投げかけから始まる。それが、対話と言えるのかどうかということや授業デザインの中で、果たして対話である必然性があると言えるのかという問題があるのではないかと考える。簡単に「対話」と呼んでいるものの実体は何だろうか。溝上(※参考文献：2023『インサイドアウト思考-創造的思考から個性的な学習・ライフの構築へ- 「学びと成長の講話シリーズ」』溝上慎一：東信堂)がいうように、自らが内発的に問いを生み出し、自分の内側から世界を組み立てていくのでなければ、本当の探究や対話にはなりにくい。授業で行われるそれらは、あるものは議論であったり、話し合いであったり、単なる情報共有であったり、ただのアウトプットの時間であったり様々である。授業における「対話」とは一体何かと考えた時、正解に辿り着くことではなく、「正解」からスタートするかどうかが手っ取り早い線引きであると考えている。前提を疑い、それに対する納得解や多様な思いを引き比べ合うのが対話であり、自身の心の奥に問いかけが始まるのが対話である。本質的なことを考えるために、批判的に考え、自分と向き合うことの直接的なプロセスが対話である。故に、ただ単に、「いろいろな考え、方法があると分かりました」「これでいいと思います」は対話とは引き離される。それは、ただの「理解」の範囲の延長である。議論しかり、情報共有しかりである。そこから、どういう違いや微妙な差異を自分の中で分けし、変容した学びとして形成していくかである。もちろん、話す意味のない、意義を感じない場面で、対話と称しての時間の配分は論外となる。

道徳や国語、総合などといった、正解のない問いに対しては、対話は力を発揮しやすい。しかしながら、

算数・数学といった答えが1つに決まっているものに対しての、対話は扱いが難しいと言われる。算数・数学科において、多様な解法について説明し合うような活動は、論理的思考の場面である。そこで対話的な姿勢における学びはあるが、問題解決へ向かう要素が強くなってくると浅く終わってしまうと考える。様々な例や日常場面へのリンクが持ち出されると、より創造的な対話として行われるようになると格段に対話の質は上がるだろう。また、昨今の統計の分野における解釈や考察は有効である。知識・技能をいろんな文脈で汎用する際には、論理的思考を生かしながら、自分の言葉で語り出し、同時に批判的思考を生かし、新しいものを生み出すことにつながる対話の力が発揮される。これも難しいと言われている英語においても、対話的な姿勢を保ちつつ授業に取り組むことについては問題ないが、対話には精度の高い言葉への理解が必要とされ、言語スキルの獲得が目標とされるような授業の場合は、対話の力を発揮することは容易ではない。しかし、スキルありきの対話ではなく、どんな表現を使えば伝わるかといった表現に結びつける前の段階で、思いを語り出し、互いが深めていく中で、より伝わるワードを選択するような対話の時間は価値をもつだろう。

次期指導要領改訂に向けた審議では、これまでの対話＝授業手法の一つという考え方ではなく、思考を深め、概念を再構成し、判断を洗練させるための「学習行為」として再定義しようという流れが起きている。

授業の中で考えや学びの変容が起きるような対話の場をタイミング良くデザインすれば、授業の質改善とともに、深い学びへ向かうことができるようになるだろう。

## (2) 「場」のとらえとダイナミズム

いずれにしても、対話の目的は何かと考えたとき、やろうとしてやるのではなく、もはや止むに止まれぬうねりを伴って自然に起こるべくして起こるものなのかも知れない。自分のうちに生まれた問いや感情を始まりとした「場」のダイナミズムの中で、何かを創り出そうという必然なのである。そういったダイナミズムの中で、「考える」力が知らず知らずのうちに育っていく。批判的思考力、論理的思考力、創造的な力は振り返りの力とともに、変革するための大きな力となるだろう。たとえ、そこに合意点や共通理解を得られなくても、全く問題ではないと考える。そういう「場」を大事にすることこそが大事なのだと考える。まさに、組織的であれ自律的であれ、「場」のもつ力は大きく、人々を巻き込むことができるということである。いかにして、その「場」をクリエイトするか持続可能なものにするかということにコンサルは貢献できるかもしれないと考える。

対話が生み出す「場」は単なる空間としての意味あいではない。そこに集った人々が生み出すエネルギーのようなものが、「場」をつくり上げる。エネルギーの「真ん中」に向かって問いを出さざるを得ない状況、知らず知らずのうちに引きずりこまれていくような感覚である。意図してつくり上げられるのとも違う。「場があたたまる」とはよく言われることであるが、そういう状況をアイスブレイクによってつくるといっても感覚的には違う。参加者の思いが必然性をもって編み込まれるような対話によって「場」が勝手に育っていく印象である。授業が終わって子どもたちが「もっとやりたい」と言ってしまう感覚、校内研修においても、時間が来ても熱気でいっぱい終われない思いが続いたら、それはもはや人智を超えた「場」がそこに現れたということである。そこで初めて、参加者はあらゆる壁を超えて学び合うことができるのではないか。互いの関係性が新たな意味や価値を生み出しつつ、自己変容を遂げていく。参加者の相互関係のうねりを伴って、関係性をも成長させていく、そういう創造的な「場」が生まれることが対話における大きな意義なのだろう。

## Ⅲ 終わりに

### 1 そもそも…校内研修の意義に立ち返る

3年間の校内研修コンサルテーションを通して見えてきたことは、とりもなおさず対話の重要性の再認識に他ならない。校内研修活性化のためには、校内研修が何を為し得るかということに対話によって、共通理解するところから始まる。かつてのように実行するだけの形だけの校内研修ではなく、「何のための校内研修なのか」をメンバーが永続的に共通理解し続けなければならない。

現代において、様々な知識、技能や教科の専門性向上のために、それぞれの教師が個別に獲得できる機会はすぐそこにある。手を伸ばせば、欲しいコンテンツはすぐそこにあり、簡単に知識や理論は手に入る。それこそ、学びたい自分が学びたいときに、学びたいものを探してくればよく、様々な方法で手がかりをつかむことができる時代なのである。一方、授業研究においては、その簡略な方法では到底太刀打ちできない。何より、自分なりの実践のプロセスが必要であり、それらを振り返るとともに丁寧に紐解き、語り、他者と省察することにより再構成・再構築していくことでしか積み上げられないのである。時に、同僚の先入観や偏見に出くわすこともあるが、それがまた学びへの道をかじり開ける大事なアンカーとなる。まさ

に、観をつくっては壊し、つくっては壊し、観を観で磨き合い、新たなものへとつくり変え続けること、それにより、個々の授業観や教師観が更新され、学びへの Agency が生まれるのである。そういった自己開示も含め、「心の底からの対話」が成り立つコミュニティを育むことが、たとえ遠回りであっても校内研修活性化のために続くプロセスでもある。今、その覚悟を決めることが求められているのではないだろうか。それは個人で、コミュニティで、学校という組織全体での覚悟である。

「そもそも校内研修とは何なのか」は私たちコンサルする側も常に深く考え続けているアポリアである。校内研修の形は、学校それぞれであり、目指す姿は様々ではない。もちろん、その目標に迫る手段やスタイルも同様である。それを否定することはない。これまでの校内研修が、「全ての人の学びを保証するものである」という前提を「疑う」ことから始めなければならない。いずれにせよ、どんなスタイルであったにせよ、「自分たちはどんな教師や授業を目指すために、どんな校内研修を行うのか」といった本質的な問いを満たすための対話なくして、活性化のための探究のスパイラルを回すことは難しいのではないかと考える。私たちコンサルは、こうした視座を転換することに貢献できる存在でありたいと思っている。

## 2 校内研修における対話のジレンマを超える

しかしながら、対話には大きなジレンマがある。この膨大な時間を要する取組の価値は誰もが認めるところであろうが、働き方改革に詰め寄られていることもあり、やればやるほど時間からの反撃を受けてしまうというジレンマが生じ、ここを超えることが現実的に難しい。「時間がないから校内研修ができない」という言葉は、よく聞くフレーズである。果たして本当にそうなのか。それは「校内研修をやらないから、時間がない」ということではないのか。自分たちがやろうと決めて見いだしたことややりたい研究・研修においては、時間をつくり出すことが可能であるし「ワクワク」感も生まれ、自然と意義ある時間にすることができるのではないかと。そのことで、授業改善の歯車が回り出せば、一層よりよい研修を目指すことも可能になる。何の脈絡もなく、闇雲にただ知識やコンテンツだけを入れたところで、授業における改善につながらないのであれば、ただの死に知識であり、それこそ時間の浪費に他ならない。教員自身の目標、目的に添った自律的かつ効率的な時間の運用がなされるようにならなければならない。さらに言えば教員一人一人や学校の「やりたい」ことにもっと素直な心の目を向け、できること、求められていることとのコヒーレントの中で教員の自律的なコミュニティを形成し育てていく「場」が創られて欲しい。そのために自律的に時間を生み出し、自分の発意に寄って時間を編んでいく自己マネジメントやタイムマネジメントの資質・能力がいかに重要かということである。

全ての教員と学校が、思い切って、校内研修活性化のための対話の一步を踏み出し、自分たちの未来を切り拓いていこうという気持ちをもって欲しいと願うばかりである。

## 3 次期指導要領改訂に向けた中での対話の意義

次期指導要領改訂に向けて、大事な資質能力である学びに向かう力、人間性等についての整理がなされている。これまでの整理の中で、変化の激しい不確実な時代の中で、学びを通じて自分の人生を舵取りし、社会の中で多様な他者とともに生きる力を育むことが大事であるとされた。自分の人生や社会の創り手になるといった解のない問いに向き合うなかで、「インサイドアウト思考」（※参考文献：2023『インサイドアウト思考』溝上真一：東信堂）の重要性についても触れられている。学校教育において授業や探究の設計、自己との内面を見つめ生きていくことも含み、より様々な形での対話の重要性はより強調されていくだろう。

これからも対話の重要性は目減りすることなく、一層の課題性をもって実践されていくことを踏まえ、私たちコンサルもますます実践と省察のスパイラルを回し続け、対話により場をひらいていくことを深く心に刻み、本稿を閉じる。

### 《参考文献》

- (1) 中央教育審議会 教育課程企画特別部会 (2025) 『論点整理』
- (2) 西研(2025) 『哲学は対話する プラトン、フッサールの〈共通理解をつくる方法〉』筑摩書房
- (3) E.H. シャイン/稲葉 元吉(2021) 『プロセス・コンサルテーション援助関係を築くこと』白桃書房
- (4) E.H. シャイン/金井真弓訳 金井壽宏監訳(2022) 『人を助けるということはどういうことか』英治出版
- (5) E.H. シャイン/金井壽宏監修 野津智子訳 (2017) 『謙虚なコンサルティング—クライアントにとつ

- て「本当の支援」とは何か』英治出版
- (6) 福島創太(2025)『学びをつくる問いと対話のデザイン』学文社
  - (7) 平野朝久(2017)『はじめに子どもありき』東洋館出版社
  - (8) 安斎勇樹(2025)『冒険する組織のつくりかた』ディスカヴァー・トゥエンティワン
  - (9) 加藤文俊(2018)『ワークショップをとらえなおす』ひつじ書房
  - (10) 堀公俊/中野民夫(2009)『対話する力：ファシリテーター23の問い』日本経済新聞出版
  - (11) 奈須正裕/伏木久始 編著(2023)『個別最適な学びと協働的な学び』北大路書房
  - (12) 今井むつみ(2025)『学びとは何か』岩波新書
  - (13) 今井むつみ(2025)『学力喪失』岩波新書
  - (14) 佐藤 学(2015)『専門家として教師を育てる－教師教育 改革のグランドデザイン』岩波書店
  - (15) マシュー・サイド(2021)『多様性の科学』ディスカヴァー・トゥ エンティワン
  - (16) エティエンヌ・ウェンガー/リチャード・マクダーモット(2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社
  - (17) フレデリック・ラルー/鈴木 立哉(2018)『ティール組織』英治出版
  - (18) 金井壽宏(2006)『働くみんなのモチベーション論』NTT出版
  - (19) 熊平美香(2023)『ダイアログ』ディスカヴァー・トゥ エンティワン
  - (20) 苦野一徳・岩内章太郎・稲垣みどり(2025)『本質観取の教科書』集英社新書
  - (21) 細谷功(2025)『「具体⇄抽象」トレーニング』PHPビジネス新書
  - (22) 溝上慎一(2025)『インサイドアウト思考-創造的思考から個性的な学習・ライフの構築へ- (学びと成長の講話シリーズ)』東信堂
  - (23) 名和高司(2018)『コンサルを超える問題解決と価値創造の全技法』ディスカヴァー・トゥ エンティワン
  - (24) アダム・カヘン(2023)『それでも、対話をはじめよう』英治出版
  - (25) 中原淳(2020)『サーベイ・フィードバック』PHP研究所
  - (26) エイミー・C・エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか』英治出版
  - (27) エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織』英治出版
  - (28) 白井俊(2025)『世界の教育はどこへ向かうか』中公新書
  - (29) デヴィッド・ボーム(2007)『ダイアログ——対立から共生へ、議論から対話へ』英治出版
  - (30) 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済印刷
  - (31) 野中郁次郎/竹内弘高(2023)『知識創造企業』(新装版) 東洋経済新報社
  - (32) 野中郁次郎/竹内弘高(2024)『ワイズカンパニー』東洋経済新報社