

働きがいのある学校づくり

ー ファシリテーションによる協働性の促進 ー

学校力開発コース (09220919) 鈴木博志

働きがいのある学校づくりのためには、職場内の人間関係を円滑にすることでストレスを低減し、協働性を発揮していくことが重要である。そこで本研究では、人と人をつなぎ、協働性を促進する「ファシリテーション」に注目し、小学校の会議運営に特化して導入を試みた。実践を重ねた結果、ファシリテーションが学校現場でも協働性を高める効果があること、さらに日々の教育活動ともつながる可能性を持つことが明らかになった。

[キーワード] ストレス、働きがい、協働性、ファシリテーション、会議

1 問題の所在と研究の方法

(1) 問題の所在及び研究の背景

マスコミ等でも報じられているように、教育現場の忙しさは年々増してきており、それに比例して体調を崩す教師も増えてきている。過度のストレスが原因で、休職や退職を選択する人さえいる。

文部科学省(以下、「文科省」)の調査によれば、1990年から2009年までの19年間、在職者数は998,112人から916,929人と減少しているが、病気休職者は3,701人から8,627人と、2倍以上に増加している(図1)。そのうち精神疾患による休職者の比率は27%から63%に増え、病気休職者の過半数を大きく超える状況となっている。これは、教師という職業が心理的に負担を抱えやすいという今の教育現場を反映した数値と言える。

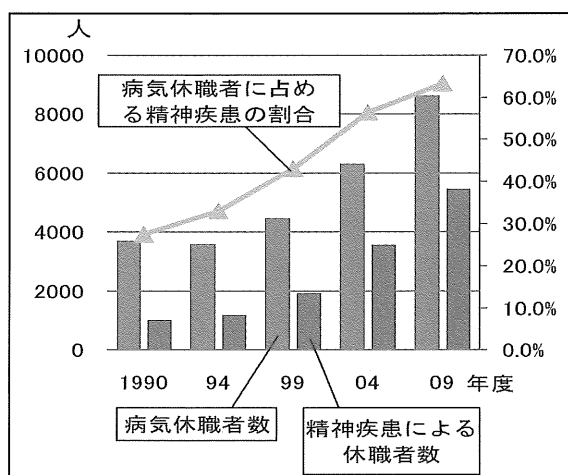


図1 病気休職者の推移

2009年度の精神疾患による休職者数は、全在職者数から見れば0.6%に過ぎないが、保坂(2009)

によれば、出現率が4.2%の自治体もあるという報告がなされている。この数値について「25人に1人以上の教師が、1年間に30日以上休んでいることになる」と報告書には述べられている。

文科省もこの事態を重く見ており、「会議や行事の見直し」、「職員が気軽に相談することができる職場環境づくり」など、メンタルヘルス保持の取り組みを進めてきているが、今のところ改善の兆しは見られない。

教師のメンタルヘルスを低下させる要因として、職場内ストレスに目を向けると、最も多いのが「生徒指導」(42%)、次いで「職場内の人間関係」(24%)となっている(図2)。「保護者対応」については、2006年の時点では6%にとどまるが、1998年から8年間で3倍に増えており、今後も増加していくことが予想される。

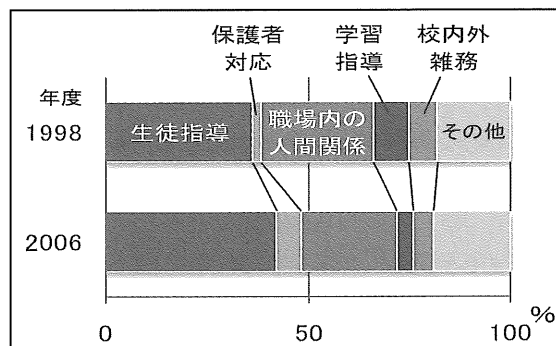


図2 教師群における職場内ストレス(中島, 2006)

ここで注目したいのが、教師のおよそ4人に1人が職場内の人間関係にストレスを感じているという点である。生徒指導上の悩みも保護者とのトラブルも、職場内の人間関係にストレスを抱えて

いる状況では、多くの問題を一人で抱え込むことになる。そのような教師が働きがいを感ずることは難しいと思われる。

以上のことから、現在の学校現場では教師の抱えるストレスを軽減すること、そのために教師間の人間関係を円滑にすることが急務となっている。

(2) 研究の目的

教師と教師をつなぐということ考えた場合、そもそも交流する時間すらないという問題が出てくる。これは規模の大きい学校になるほど深刻である。他学年の教師ともなれば、顔を合わせるの、放課後の会議程度しかとれないというのが現状である。従来、この会議をいかに精選し、削減するかということが注目されてきたが、本研究では、会議自体を、職場内の人間関係を円滑にし、協働性を促進する貴重な場と捉える。決して会議を増やすという発想ではなく、今ある枠組みの中で会議を活性化することで、教師間の協働性を促進することができないか考察する。

(3) 研究の方法

天童市内の公立小学校A校での会議運営に、民間企業等で急速に広まっているファシリテーション(facilitation, 以下「Fa」)の手法を取り入れ、その効果を開き取りやアンケート調査によって検証する。

Faを取り入れるのは、以下の会議である。なお、報告や連絡をメインにした打ち合わせについては、Faの対象から除外した。

- ・ 授業研究会 (事前研究会, 事後研究会)
- ・ 研究全体会, 推進委員会
- ・ 職員会議における全体協議
- ・ 運営委員会
- ・ 教育課程検討委員会
- ・ 専門部会
- ・ 行事のプロジェクト会議

筆者自身がファシリテーター役を務めることを原則として、会議前に各主任教諭や管理職との打ち合わせを行うなど、会議の進め方について事前に共通理解を図る。

2 先行研究の検討

(1) チームを活性化するためのファシリテーション

ファシリテーションとは、「集団による知的相互作用を促進する働き」(堀公俊, 2004)のことである。短期間でチームを活性化することから、こ

数年、広がりを見せているが、学校現場には馴染みの薄い言葉である。

活性化されたチームについて、堀(2010)は大きく2つの要素が関わっていると述べている。1つはメンバーの「自律性」である。個々のメンバーが「自ら動こうとしているか」どうか、チーム活性化のカギを握る。2つ目がメンバー間の「協働性」である。この協働性について、堀は「みんなのために働いているか=利他的か」どうか重要な要素であると述べている。この両者のバランスがとれた時に初めて、チームは活性化し、働きがいのある職場となる(図3)。

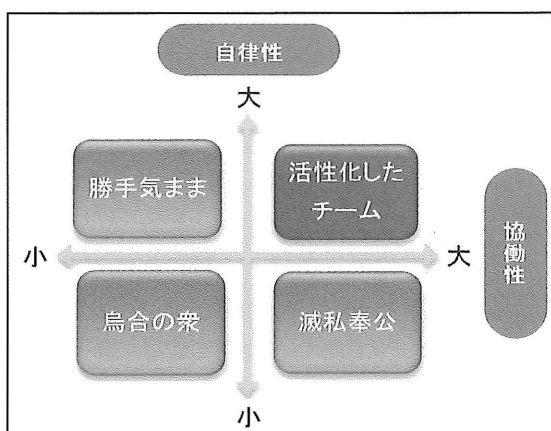


図3 活性化されたチーム (堀公俊, 2010)

(2) チームを活性化するための4つの要素

堀・加藤・加留部(2007)によれば、チームを活性化するための会議には、以下の4つの要素が含まれる。

- ①活動の枠組み
 - ・ 目的, 目標の設定
 - ・ 会議のプロセス (段取り) デザイン
 - ・ 活動指針 (話し合いのルール)
- ②構成メンバー
 - ・ メンバー選び
 - ・ コンビネーション(メンバーの組み合わせ)
 - ・ 役割分担
- ③場(環境)づくり
 - ・ 空間設計 (部屋選び)
 - ・ 机のレイアウト
- ④関係性
 - ・ アイスブレイク
 - ・ ウォームアップ・エクササイズ
 - ・ 協働体験

上記の①～③に関しては、会議に入る前の準備

段階であり、④に関しては会議に入ってからスキルとなる。これらの中で、A校の会議運営に比較的容易に導入できるものとして、

- ・目的、目標の設定
- ・コンビネーション(メンバーの組み合わせ)
- ・机のレイアウト

が挙げられる。逆に導入が困難なのが、

- ・メンバー選び
- ・役割分担
- ・空間設計
- ・ウォームアップ・エクササイズ
- ・協働体験 である。

「メンバー選び」に関して、会議に参加するメンバーは年度当初にすでに決定しているため、ファシリテーターの一存で動かすことは難しい。

「役割分担」も同様で、校務分掌として役割が分かれているため、Faを導入するための新たな役割を割り振ることができない。

「空間設計」については、A校の現状を考えると、会議のできる部屋が会議室一つ(校長室と兼用)と、和室一つであり、会議に応じて部屋を選ぶという選択肢が極端に少ない。

「ウォームアップ・エクササイズ」と「協働体験」は、協働性を高めるためのスキルであり、所要時間が短いものでも30分、長いものだと1時間以上かかる。限られた時間設定の中で会議をしているA校にとって、これを導入することは難しい。

学校向けにアレンジすることで部分的に導入可能なのが、

- ・会議のプロセスデザイン
- ・活動指針(話し合いのルール)
- ・アイスブレイク である。

「会議のプロセスデザイン」は多岐にわたるため、そのすべてを導入することはできないが、「発散収束プロセス」や「問題解決プロセス」など、代表的なものを取り入れることは可能である。

「活動指針」はグラドルールとも呼ばれ、話し合いの進行の妨げになりそうなことを、あらかじめルールで禁止しておくものである。代表的なものとして、「肩書きや立場にとらわれない」、「人の話を遮らない」などがある。

「アイスブレイク」は場を和ませるためのツールで、授業で実践している教員もいるため、会議に導入しても抵抗感は少ないと思われる。ただ、学校の会議は設定時間が1時間未満ということも

珍しくないため、アイスブレイク自体にかけられる時間は限られる。

(3)ファシリテーション・グラフィック

Faを導入する上で欠かせないのが、議論を構造化する「ファシリテーション・グラフィック」(以下、FG)である。教師の間では板書と呼ばれるものだが、教師の板書は暗黙知として受け継がれていることが多く、課題は青、まとめは赤、横書きの場合は左上から、字はまっすぐに書く、というような制約にとらわれていることが多い。そうした一般に授業で行われている板書と異なるのがFGである(図4)。

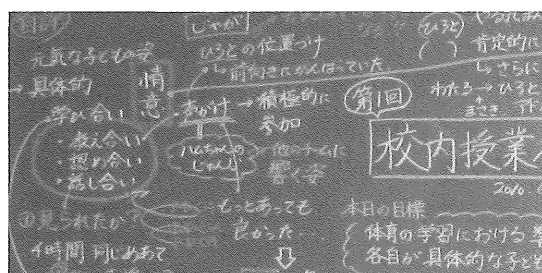


図4 ファシリテーション・グラフィック

FGは単なる発言の記録ではなく、「議論を描く技術」である。議論を視覚情報として整理していくため、「見える化」(ちよん, 2009)などとも呼ばれる。堀・加藤(2006)は、FGの持つ力について次のように述べている。

「議論を『見える』ようにすることで、協働意識を高め、話し合いの質を高め、そして話し合いの成果と参加者の納得感を高められる」

FGを会議運営に取り入れることで、議論が活性化し、協働性の促進に寄与することが期待される。

3 実践と結果

A小学校における会議運営でファシリテーターを務め、様々なFaスキルを導入した。その結果、明らかになってきたことを以下にまとめる。

(1)すべての会議に共通して導入したこと

会議の参加人数や、時間、内容にかかわらず、ファシリテーターを配置した会議で必ず取り入れたFaスキルは、以下の4つである。

- ①目的、目標の設定
- ②机のレイアウト
- ③ファシリテーション・グラフィック
- ④終了時間の明示

①と②については、ファシリテーターが中心となって事前に準備するものであり、③と④は会議中にファシリテーター自らが行う。どちらも参加メンバーへの負担感が少ないため、比較的導入しやすいスキルと言える。

①目的・目標の設定について

「何のためにこの会議をするのか」(目的)、「今日の会議で何を決めなければならないのか」(目標)などの目的・目標の設定は、本来、非常に重要なことであるにもかかわらず、事前に共通理解が図られないまま会議に入ることがある。これでは、限られた時間の中で成果を挙げることは難しい。会議に入る際は、目的、目標を明確に設定することが必要である。

学校の会議は、1回、あるいは2、3回限りのものが多いことをふまえ、まずはその会議時間内に達成可能で、明確な短期目標の設定から試みた。

従来の会議の短期目標

「縦割り清掃について話し合う」

↓

明確な短期目標

「清掃の開始時間が子どもに意識化されるようにするための具体的な手立てを一つ考える」

目標はできるだけ具体的な言葉で、ポイントを絞って提示した。理由は二つある。

- ・議論がぶれなくなる。
- ・目指すゴールが明確になる。

また、目標がメンバーに対して押しつけにならないように、事前に同意を得るよう配慮した。

この結果、目標に沿った話し合いが展開されるようになり、議論が逸れてもメンバー相互の指摘ですぐに軌道修正が図られるようになった。

こうした目標設定が会議運営に有効かどうか、ファシリテーションを体験したメンバーにアンケートを取ったところ、有効という回答が90.4%(4段階評価で、たいへん有効71.4%, 有効19.0%)であった。自由記述には、「目標の設定は、話し合いの柱がぶれず良かった」、「何を話し合いの柱にしていくかしっかり準備することが大事だと思った」といった意見が並んだ。

実際のところ、メンバーに浸透する目標設定は非常に難しく、1週間前から考えても的確な目標が見つからないこともある。また、自信をもって提示したはずの目標でも、メンバーの思いとの間

にずれが生じ、会議の途中で修正を余儀なくされる場面もあった。

目標設定に関しては、会議のプロセスデザインと並行して、事前に十分な検討を重ねることが大切である。

②机のレイアウトについて

A校では、ほとんどの会議が会議室で行われている。普段は長机6台がコの字型に配置されているのだが、これを会議の人数、目的に応じて変えていった(図5~8)。FGの導入を前提にしているので、基本的にはコの字型で、メンバーがホワイトボードを取り囲むような形となる。

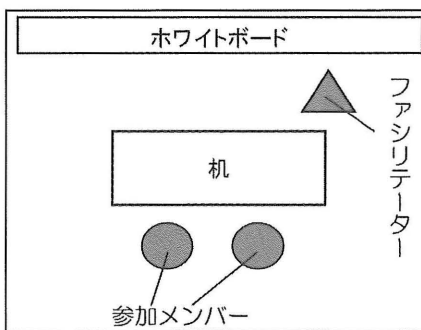


図5 2~3人のメンバーで議論する時のレイアウト

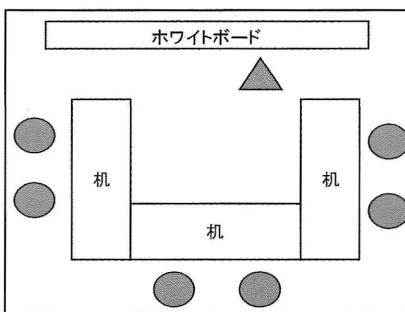


図6 5~6人での議論(コの字型)

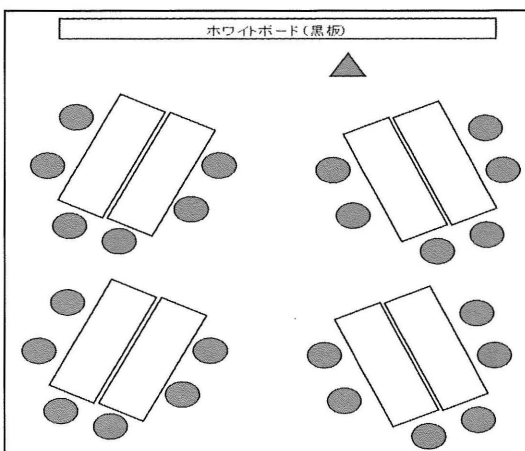


図7 20人以上での議論(アイランド型)

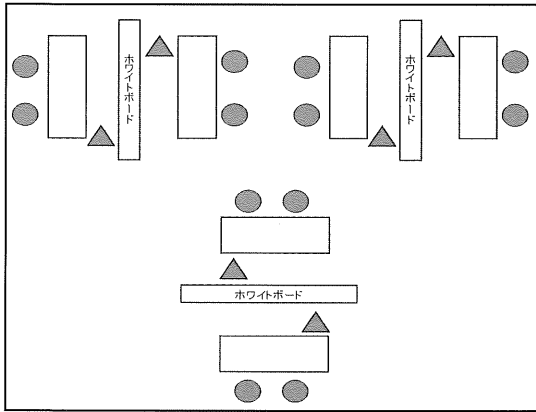


図8 ファシリテーターを複数配置したグループ討論

FGを取り入れた結果、ホワイトボード上で議論が展開していくようになった。メンバーは、書かれた文字に向かって意見を述べるができるため、議論が活性化するとともに、感情的な対立は軽減していった。

ホワイトボードの代わりに黒板を使用した時もあるが、チョークの粉がかかるためメンバーが黒板と距離をとってしまい、一体感が損なわれる傾向があった。少人数の会議では、黒板よりも可動式のホワイトボード(サイズは一般的な180cm×90cm)の方が、コンパクトな場の設定に有効である。

机のレイアウトに関しては、95.3%が会議を進める上で効果的(たいへん効果的66.7%, 効果的28.6%)と答えている。

③ファシリテーション・グラフィックについて

FGの最大の役割は、「共有メモリー」を生み出すことである。よく会議中、小まめにメモを取る人がいるが、これは「個人メモリー」と呼ばれ、以下のような課題があった。

- ・記録するポイントが個々に違うため、議論にずれが生じる。
- ・会議後に得られた成果が共有されにくい。これをFGによって「共有メモリー」にすることで、次のような効果が見られた。
- ・持ち越した議題も、次の会議へスムーズにつながる。
- ・話し合いの成果が形となって残る。
- ・会議に参加できなくても、FGを見れば話し合いの様子を知ることができる。
- ・会議後にFGをデジカメで記録することで、記録係を置かなくてもよい。

アンケートでFGを効果的と答えたメンバーは、95.4%(たいへん効果的81.0%, 効果的14.3%)と非常に多かった。「発言内容が板書で整理されるため、会議の内容がより学校運営に生かされるようになった」といった意見も出された。

議論と板書の内容が乖離しないようにするための留意点として、ファシリテーター(進行する人)がグラフィッカー(板書をする人)を兼務することが望ましい。やむを得ず別の人が担当する場合は、メンバーがグラフィッカーに向いて座るようにした。

④終了時間の明示について

終了予定時刻を口頭で伝えることは、それ自体が形骸化する可能性が高いため、文字化して掲示する。FGを取り入れているときは目標の隣に書く。

この結果、90.5%のメンバーが効果的(とても効果的76.2%, 効果的14.3%)と回答している。時間をはっきりと明示するだけなのだが、その効果は高い。

(2)一部の会議で導入したこと

①活動指針(話し合いのルール)の提示

活動指針は、実際に右のようなものを提示した。

会議の冒頭で一方向的に提示すると、メンバーから抵抗感を持たれることもあるため、事前に同意を得るか、会議の状況に即しながら途中で提示していくなどの配慮が必要である。

活動指針に関しては、90.5%が有効(たいへん有効42.9%, 有効47.6%)と回答した。

実際に一番効果が高かったのは、「独演会にならないようにしましょう」である。特に学校の会議では、一人で5分以上話し続ける教師も珍しくない。限られた時間内で端的に意見を述べる力を身につける上でも、また発言者数を増やす上でも、このルールは有効である。

②AIによる会議のプロセスデザイン

運動会を企画するためのプロジェクト(以下、PJ)会議の時に試みたのが、組織改革の手法の一つAI(Appreciative Inquiry/肯定的探究)である。AIは次の4つのサイクルから成り立っている。

- ・ディスカバリー(Discovery)=潜在力発見

【活動指針の例】

- ・深刻にならず楽しみながら話しましょう。
- ・独演会にならないようにしましょう。
- ・終了時間を守りましょう。

- ・ドリーム(Dream)=理想像構築
- ・デザイン(Design)=変革設計
- ・デスティニー(Destiny)=変革実現

AIを活用することによって、従来の「問題解決型」の会議に代わって、自分たちの組織の強みや未来の可能性に目を向ける「真価探求型」の話し合いが展開されていった。

恒例の学校行事を企画する場合、昨年度の反省から話し合いを始め、改善点を振り返りながら今年度の企画に繋げていくことが多い。しかし、AIの手法を取り入れた会議では、改善点ではなく、教師一人一人の思いに目を向けることから始めるため、会議の目標設定も以下ようになる。

- 第1回PJ会（潜在力発見）
「今までで一番心に残っている運動会を語り合う」
- 第2回PJ会（理想像構築）
「私たちが思い描く理想の運動会像を明らかにする」
- 第3回PJ会（変革設計）
「理想の運動会に近付けるために何をすればいいかを明らかにする」

延べ4時間にも及ぶ話し合いで辿り着いた結論は、「私たち教師は、子どもに『勝負にこだわった運動会をさせたい』と願っている」ということだった。核心に気付けたとことで、以後、それぞれが明確な目的意識、目標をもって仕事を進めていくことになる。根本的な考え方を共有したことで、細部は現場判断で対応可能であった。

運動会後の職員アンケートによれば、93%が理想の運動会像を共有することができたと答えており、さらに53%が大満足の運動会だった、40%が満足できる運動会だったと回答した。

③ワールド・カフェの活用

限られた時間で1人でも多くのメンバーに発言を促すため、校内授業研究会の事後の話し合いで、ワールド・カフェという方式をとった。

普段は20数人が口の字型に座り、挙手したメンバーから順に発表しているが、この場合は最後まで全く発言をしない人も生じてしまう。

ところが研究会が終わった途端、ポットのあるところに集まり、お茶を飲みながら「わたしは本当はこう思っていたのよ」などと盛んに情報交換する姿が見られる。この状態を会議に持ち込もうという手法がワールド・カフェである。

年齢、担当学年など、意図的に異なる小グルー

プを編成し、1つのテーマについてディスカッションしたことを、テーブルクロスに見立てた模造紙へ次々と書き込んでいく(図9)。20分程経過したところで、メンバーのうち一人だけ残してグループを変える。そしてまた新たなメンバーとディスカッションをしていく。1グループあたりの人数を4人以下に抑えることで、発言する機会は必然的に増える。

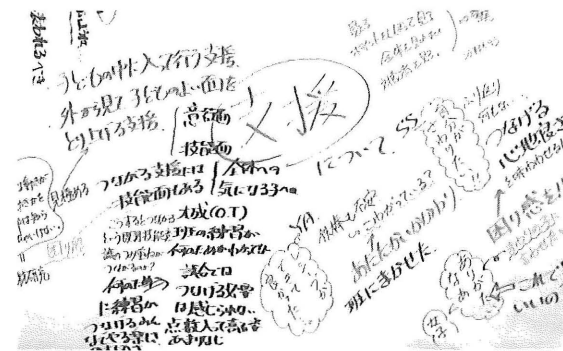


図9 ワールド・カフェで意見が書き込まれた模造紙

60分という限られた時間設定ではあったが、普段あまり発言しない20代の教師が生き生きと議論に参加するなど、活気あふれる会議となった。

メンバーへのアンケートでは、「少人数なので話しやすかった」、「参加者が発言しやすかった」という声が聞かれた。

本来、ワールド・カフェは、1000人以上の規模で行われることもあるダイナミックな会議の手法である。人数はともかく、十分な時間をかけられることが前提にある。本実践では、各テーブルで話し合われたことを共有する時間が取れず、後日、文書でまとめるという形をとった。

(3) 対人関係のスキルで導入したこと

ここまで、ファシリテーターから表出するスキルを中心にまとめてみたが、内面に目を向ければ、対人関係のスキルが大きくかかわっている。これはコミュニケーション能力と言うこともできる。その中で、効果的だったものを次に述べる。

①合意形成に専念する

ファシリテーターをしていると、話の流れが見える分、話し合いを誘導したい衝動に駆られる場面が出てくる。しかし、ファシリテーターが何らかの意図を見せた途端、場の空気は停滞する。目指すのは、あくまでもメンバーの合意形成であることを念頭に、ファシリテーターは、極力、

自分の意見を出さないで話し合いに臨むことが大切である。

ファシリテーターが積極的に介入すれば、メンバーの合意形成は一時的に早まるが、本当に納得のいく合意には至っていないため、実際に行動に移した時に各所で滞ることが多い。

②メンバーの思いを引き出す

メンバーから予想外の発言が出た場合でも、ファシリテーターは決して拒むような態度をとることなく、前向きに受け止めることが大切である。そうした発言がヒントとなって可能性や解決策に結びつくことが考えられる。

また、メンバーが板書に向き合っていれば、全員の顔を見渡せるのはファシリテーターだけである。メンバーの表情を観察し、埋もれてしまいそうな意見を引き出すことも効果的である。

③発言機会を保証する

筆者がファシリテーターとして携わる会議に関しては、全員最低1回、可能であれば3回以上発言する機会を設けた。仮に2時間会議に参加したとしても、一度も意見を出さないのであれば、合意形成に参加したとは言えないと考える。

5人以下の会議であれば、ファシリテーターが特別に配慮しなくても、メンバーの発言の機会は保証される。しかし、20人以上が参加する会議ともなると、限られた時間で全員に発言の機会を保証することは難しい。その際は、小グループ編成による話し合いの時間設定が効果的である。

(4)ファシリテーションの効果

Faが、会議の活性化、さらには協働性の促進にどの程度効果があるのか、A校の教師にアンケートをとった(表1)。

この表からもわかるように、Faを会議に導入することに対して、概ね肯定的に受け入れられたと言える。協働性の促進には90.5%が効果的(たいへん効果的38.1%、効果的52.4%)と回答した。

自由記述を見てみると、「ファシリテーターが前向きに明るくリードしてくれるので、楽しく話し合いができた」、「教育活動について何気なく取り組むのではなく、意図的に実践することが子どもたちを育て、私たちがやりがいを感じるができると思う」という意見があった。前者の「楽しく話し合いができた」というのは、会議を活性化の上での根幹につながるものである。また後者の意見は、会議に留まらず、教育活動すべてに

おいて主体的に取り組んでいくことが、働きがいにつながっていくということを指摘している。

表1 ファシリテーションの効果について

項目	評価	たいへん	効果的	あまり	効果なし
		効果的		効果なし	
合意形成		33.3%	61.9%	4.8%	0.0%
雰囲気づくり		42.9%	57.1%	0.0%	0.0%
活発な交流		47.6%	52.4%	0.0%	0.0%
協働性促進		38.1%	52.4%	9.5%	0.0%

4 考察

本実践では、数あるFaスキルの中から基本的なものを選んで学校現場へ導入した。学校での先行実践が少ない中、手探りで積み上げてきた実践である。アンケートの回答に好意的な内容が多かったことから見て、Faは学校現場の会議を活性化し、協働性を促進していく上で十分に活用可能であると考えられる。

実践内容をスキル別に見ると、4段階評価の「たいへん有効・効果的」の部分でとくに評価が高かったのが、「議論の可視化」(81.0%)、「時間の明示」(76.2%)、「目標設定」(71.4%)、「場の設定」(66.7%)である。どれも効率的な会議運営に直結するスキルであることから、Faは会議の効率化に有効であるということが言える。

会議に特化した実践であったため、メンバーから「会議の仕方が変わった」という意見があったが、AIやワールド・カフェなど特殊なものを除けば、今回実践したFaと、教師が日常的に行っている授業スキルとの間に大きな差異はない(表2)。

表2 Faスキルと授業スキルの相違点

	Faスキル	授業スキル
議論の可視化	ファシリテーション・グラフィック	板書
時間の明示	メンバーに提示	時間割表 単元計画
目標設定	会議の冒頭でメンバーと共有	授業や単元の冒頭で子どもと共有
場の設定	コの字型 アイランド型など	授業形態によって使 い分け

引用・参考文献

このことから、Fa スキルは、教師にとって全てが新しいものではなく、日々の授業実践の中で行っていることと共通する部分も多いと言える。日々の授業実践を通して培ってきた Fa スキルもあれば、まだ知らない Fa スキルで授業実践に取り入れられるものも数多く存在すると考えられる。

Fa における対人関係のスキルもこれと同様である。「合意形成に専念する」、「メンバーの思いを引き出す」、「発言機会を保証する」といった本実践で留意したことは、子どもと子どもが共に学び合うクラスにおける、教師の心の在り方ともつながってくる。

以上のように考えると、ファシリテーター型の教師は、すでに各学校に存在するのではないかとと思われる。彼らが授業づくりや学級経営以外でも、同僚との間で日常的にその能力を発揮することができれば、Fa は学校現場にとって特別なものではなくなる。

5 到達点と課題

(1) 研究に関する達成度

これまでの研究及び実践の結果から達成できたことは、以下の2つである。

①Fa が、教師間の協働性を促進する上で有効な方策の1つであることを明らかにできた。時間短縮を含めた会議の効率化、議論の活性化、話しやすい雰囲気づくり、合意形成の促進に関しても効果が高いということが分かった。

②Fa を取り入れた会議運営は、決して特別なものではなく、教師が普段の授業づくり、学級経営で大事にしていることと多くの部分で重なることが明らかになった。

(2) 課題

今後に向けて、課題は2つある。

①筆者自身がファシリテーターとしての資質を向上することである。今回実践した Fa スキルは、ほんの一部に過ぎない。より専門的な知識、高度なスキルを身につけることで、これまで以上に学校現場へ貢献することが可能と考える。

②Fa を会議運営だけに留めず、日々の教育活動に広げていくことである。教師がファシリテーター役となる授業への応用はもちろん、子ども自身がファシリテーターを務める話し合い活動、生徒指導、教育相談などへの応用が可能か探っていきたい。

ちよんせいこ(2009):『学校が元気になるファシリテーター入門講座』, 解放出版社

ちよんせいこ(2010):『元気になる会議ーホワイトボード・ミーティングのすすめ方』, 解放出版社

Diana Whitney・Amanda Trosten-Bloom(2006):『The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change』株式会社ヒューマンバリュー

本間正人・中島崇昂(2007)『私が会社を変えるんですか?ーAI の発想で企業活力を引き出したリアルストーリーー』日本能率協会マネジメントセンター

堀公俊(2004):『ファシリテーション入門』, 日本経済新聞出版社

堀公俊(2010):『チーム・ファシリテーションー最強の組織をつくる12のステップー』, 朝日新聞出版

堀公俊・加藤彰・加留部貴行(2007):『チームビルディングー人と人をつなぐ技法ー』, 日本経済新聞出版社

堀公俊・加藤彰(2006):『ファシリテーション・グラフィックー議論が見える化する技法ー』, 日本経済新聞出版社

保坂亨(2009):『“学校を休む”児童生徒の欠席と教員の休職』, 学事出版

香取一昭・大川恒(2009)『ワールド・カフェをやるー会話がつながり、世界がつながるー』

文部科学省「平成20年度教育職員に係る懲戒処分等の状況について表13」,

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2009/12/25/1288132_13.pdf

アクセス2010年1月10日

中島一憲(2003):『先生が壊れていくー精神科医の見た教育の危機ー』, 弘文堂

中島一憲(2006):『ーあなたの学校は大丈夫ですか?ー教師のメンタルヘルスQ&A』, ぎょうせい

中野民夫(2003):『ファシリテーション革命ー参加型の場づくりの技法ー』, 岩波書店