

# 人材育成プロジェクト（報告）

— 教職員のパートナーシップ構築についての考察 —

総合教育センター人材育成プロジェクトチーム

本プロジェクトでは、これまで若手教員、中堅教員の育成に主眼を置いたリーフレット類を作成してきたが、これらはいずれも学校における縦のラインによる人材育成を想定していた。今年度は、職場の同僚同士の「横」に広がる人間関係に着目し、「パートナーシップ（同僚性）」を構築することで、仕事に対するモチベーションの向上や働きがいのある職場づくりにつなげることを目的とした冊子「教職員のパートナーシップ～働きがいのある職場の創造～」を作成した。

## はじめに

県内の各学校では教職員の大量退職・大量採用の時代が到来し、ここ数年の初任者研修講座受講対象者数は、毎年1,000人前後で推移している。これを受けて、平成22年度に本プロジェクトの前身である若手教員育成プロジェクトが始動し、平成24年3月に「若手教員育成リーフレット『学校で育てる』」、「教員のためのキャリアデザイン」を作成、発行した。

また、平成24年度には「若手教員育成プロジェクト」から「人材育成プロジェクト」に名称を変更して活動を行い、平成25年3月に「中堅教員のためのフォローシップ」を作成、発行し、職場におけるリーダーシップの重要性のみならず、職場を構成する全ての教職員が建設的な意見交換を行うことの重要性について言及した。

これらの冊子やリーフレットは、総合教育センターホームページからの発信や県内の学校への配付により周知を図るとともに、初任者研修講座や10年経験者研修講座といった基本研修の中でも、参考資料として使用している。

これらの冊子やリーフレットは、学校現場における人材育成を目的にしたものであるが、いずれも「管理職が育てる、あるいはリーダーが育てるといった、言わば「縦」のつながりによる人材育成の形を採ったものになっていた。今年度の人材育成プロジェクトは、4年に渡る活動の集大成として「縦」から「横」への広がりを考え、同じ職場で働く同僚同士が、直面する課題や目的を達成するための「協働」を通じて、個々の教職員が自ら成長していくことができる職場づくりについて取り上げ、これを教職員の「パートナーシップ」として、この「パートナーシップ」の構築を通じた人材育成について考えることとした。

## プロジェクトの目的

学校に限らず、職場における人材育成には様々な形

態が考えられるが、その多くはゴールモデルとしての「育成された姿」があり、育成される側は、そのゴールに向かって周囲の人間に導かれることで一定の職業的スキルを身に付けるという、トップダウン的な発想が背景にある。そこには、「教職員はこうあるべきだ」という画一的な考え方が含まれている可能性が否定できない。

そこで本プロジェクトでは、個々の教員の成長には様々な道筋があり、多様なゴールがあることを認める考え方を採り、教職員間の「同僚性」や「協働」に基づく、いわばボトムアップによる人材育成を考えることとした。

学校を構成する一人ひとりの教職員が自ら成長できるような職場づくりを進めることで、互いの良さを認め合い、更に高め合うことができる、より良い職場環境を創り出せるような、新しい人材育成の考え方を提示することを目的とした。

## プロジェクトの内容

### 1 平成25年度の取組

今年度の人材育成プロジェクトは、5月から全17回の会合を持っている。前半は、教職員の仕事に対するモチベーションの在り方について考察を重ね、経験を積むことと仕事へのモチベーションの高さは関係しているのかや、モチベーションが高まらない状況があるとしたら、その原因は何かといったことについて検討を行った。そこから、モチベーションの阻害要因として、次の3観点が整理された。

#### ①「個人」の観点

- ・仕事の上で認められることや達成感を持てることが少なく、結果として自己評価が低い。
- ・業務過多で余裕がない。

#### ②「校内組織」の観点

- ・人間関係が希薄である。
- ・自分の仕事以外には関与しない風潮が見られる。
- ・教職員間の仕事量の偏りなどによる業務の不公平感

がある。

### ③「社会との関係」の観点

- ・学校教育の様々な場面で数値での結果を出すことが求められている。
- ・保護者や地域の価値観が多様化してきている。
- ・教職員の不祥事のために教職員への不信感がある。

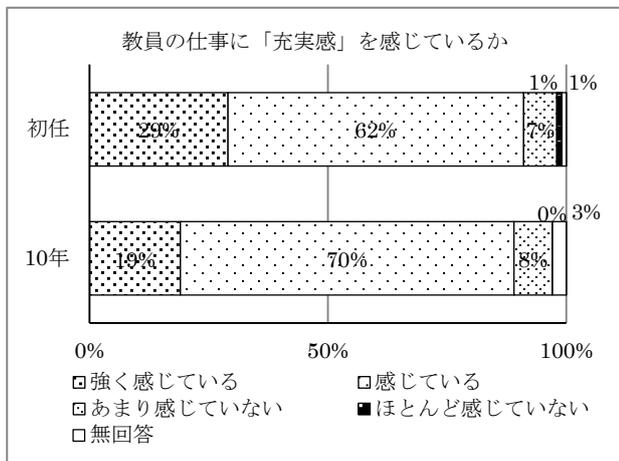
この中で、「校内組織」の観点における人間関係の希薄さや、自分の仕事以外には関与しないという風潮から、職場におけるコミュニケーション不足の状況があるのではないかと考えた。そこで、良好な職場環境づくりには、良好な人間関係の構築が基盤であるという考えのもと、学校における「同僚性」の重要性について提示することとし、それまでの「若手教員育成プロジェクト」及び「人材育成プロジェクト」が提言してきたリーダーシップの在り方、フォロワーシップの在り方に続くものとして、「パートナーシップ」という言葉に、人材育成上の特別な意味を持たせることとした。

教職に就く者全てが、児童・生徒、保護者等に対する大きな使命を負っている以上、ここで言うところの「良好な人間関係の構築」は、単なる“仲良しグループ”的なつながりを助長することではない。本プロジェクトは、「同僚性」が「教職の専門家集団としての同僚性」であることを前提に、人材育成上の課題解決に向けた提言を試みることにした。

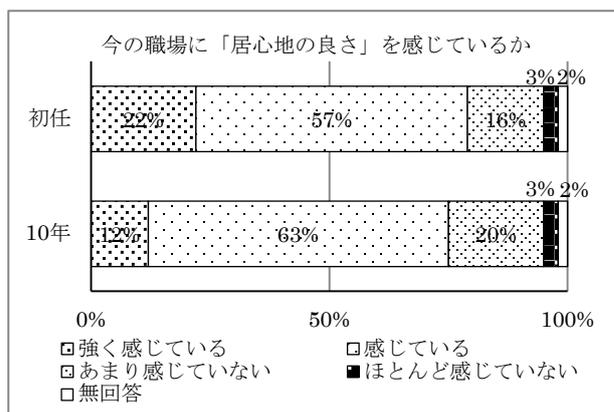
## 2 アンケートの実施・分析

平成 25 年 8 月に、初任者研修講座（新採用養護教諭研修講座・新任栄養教諭研修講座を含む）及び 10 年経験者研修講座（養護教諭 10 年経験者研修講座を含む）の受講者を対象に、仕事についての意識や、職場でのコミュニケーションの実態を調査し、パートナーシップやモチベーションの在り方を探ることを目的としてアンケートを実施した。

### (1) 「教員の仕事への充実感」と「今の職場の居心地の良さ」についての意識

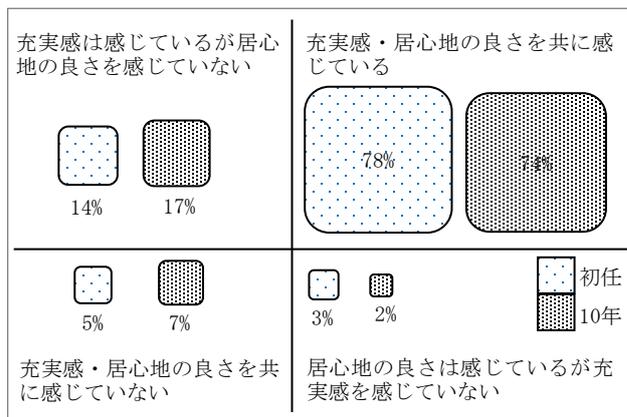


第1図 アンケートの結果①



第2図 アンケートの結果②

「教員の仕事に『充実感』を感じているか」（第1図）と、「今の職場に『居心地の良さ』を感じているか」（第2図）という質問に対して、初任者・10年経験者ともに、約90%が「充実感を感じている」、約80%が「居心地の良さを感じている」と回答しているが、その一方で「充実感を感じていない」という回答が初任者・10年経験者でそれぞれ8%あり、「居心地の良さを感じていない」は、初任者19%、10年経験者23%とやや高い数値になっている。この2問のクロス集計の結果（第3図）は、「充実感も居心地の良さも感じていない」が、初任者5%、10年経験者7%であった。



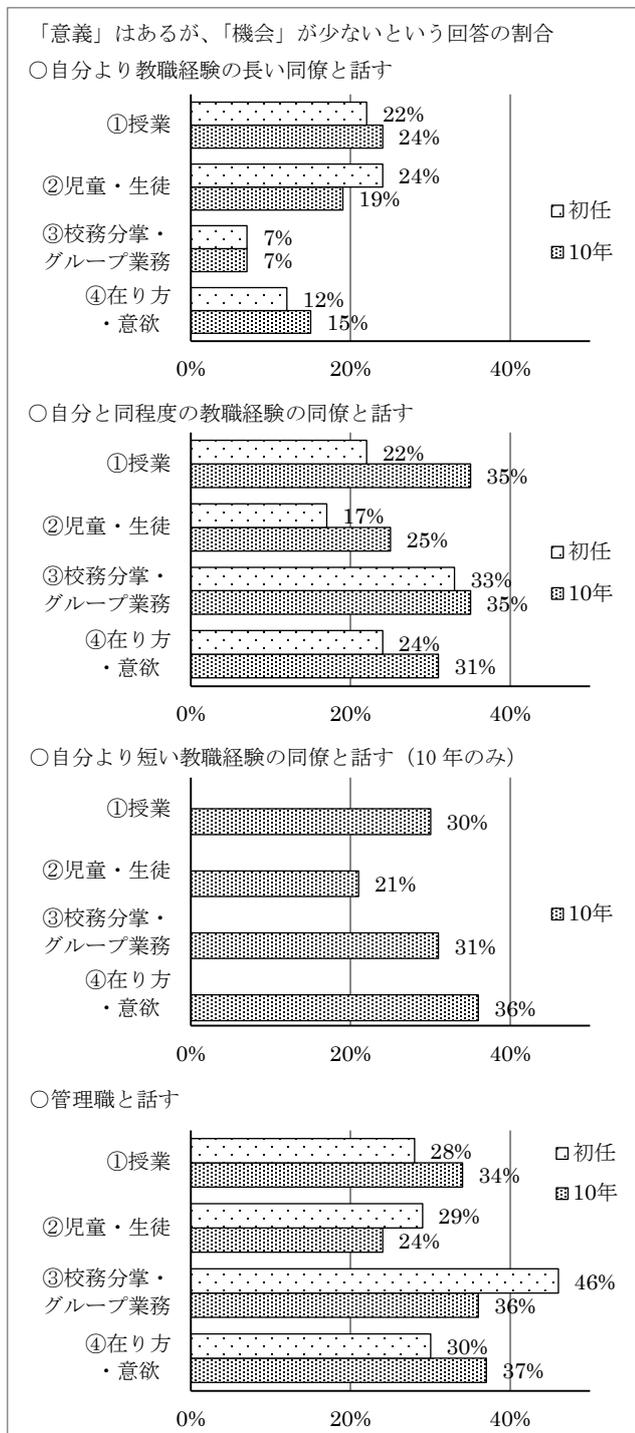
第3図 アンケートの結果③

この数字を少ないと見ることも可能かもしれないが、仮にこの状況が所属校の学級や学年の実態であれば、当該の児童・生徒に何らかの働きかけをするであろう数字である。集団・組織内での充実感の希薄さや居心地の悪さは、その集団・組織全体のモチベーションやパフォーマンスの低下につながりかねないため、早めに対処することが必要だと考えられる。

### (2) 職場でのコミュニケーションの状況

①授業、②児童・生徒、③校務分掌・グループ業務、④教員としての在り方・意欲の4項目について、自分より経験の長い同僚、同程度の経験の同僚、自分より経験の短い同僚、管理職と話すことどの程度の「意義」を感じているか、また、話をする「機会」は多く持っているかという問いである。（第4図）

この内、「意義」は感じているものの「機会」は少ないという回答に着目したところ、初任者の46%、10年経験者の37%が「③校務分掌・グループ業務」について、管理職と話す「意義」はあるが「機会」が少ないと回答した。これは管理職と話をしたい、アドバイスをもらいたいという期待があることがうかがえる数値である。



第4図 アンケートの結果④

これに対し、初任者、10年経験者のいずれも、自分より経験の長い同僚と話す機会は多く持っている数値となっており、職場におけるベテランの有り難さを感じ

させる結果である。しかし、10年経験者の回答では、自分と同程度の経験を持つ同僚や自分より経験の短い同僚と話す機会が少ないという結果になっている。教職員の年齢構成の影響もあろうが、若手教員に対して積極的に話しかけたり、アドバイスしたりすることが少ないのかもしれない。初任者の回答からは、先輩からの声かけを期待している状況がうかがえるので、積極的にコミュニケーションを取り、パートナーシップを築く姿勢が必要と思われる。

(3)モチベーション向上につながる事柄・業務

16の事柄・業務を提示し、意欲の向上につながると思うものを3つ以上選んでもらう設問である。結果は、初任者、10年経験者とも上位3項目と最下位が同じであった。(第1表)

上位は、「児童・生徒と日常的な会話を交わすこと」、「授業の準備や教材研究」、「同僚と日常的な会話を交わすこと」であり、児童・生徒や授業に係る項目は、業務の充実感を得られるものとして想像しやすいものであるが、それに混じって同僚との日常のコミュニケーションが、仕事に対する意欲の向上に関与しているということが分かった。ここにも、パートナーシップの重要性が表れていると言えよう。

最下位は、「校内の各種会議や打合せ」である。会議や打合せも必要な業務であるので、その内容に合わせて、参加者が発言しやすい形態や方法を探る必要もあると思われる。

第1表 アンケートの結果⑤

事柄・項目	初任者	10年経験者
①児童・生徒と日常的な会話を交わすこと	76%	78%
②授業の準備や教材研究	68%	73%
③同僚と日常的な会話を交わすこと	64%	71%
④学級担任としての業務	44%	52%
⑤授業を参観し、意見や感想を述べること	32%	35%
⑥保護者との情報共有や意見交換等	29%	33%
⑦児童・生徒の問題行動への対応	25%	23%
⑧課外活動や部活動における児童・生徒の指導	31%	17%
⑨校外または校内で行われる研修	20%	25%
⑩学校行事等の立案や運営	16%	29%
⑪研究授業等の題材として、自分の授業を提供すること	13%	26%
⑫新しく担当することになった業務	12%	14%
⑬地域の方との情報共有や意見交換等	11%	14%
⑭必要に応じて、放課後等に行う補習	11%	7%
⑮テスト問題の作成や採点、提出物等の評価	11%	6%
⑯校内の各種会議や打合せ	5%	4%

### 3 冊子「教職員のパートナーシップ～働きがいのある職場の創造～」について

前述したモチベーションの阻害要因やアンケートの結果から、教職員のパートナーシップの必要性が見えてきた。中央教育審議会による「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」における「これからの教員に求められる資質能力」の中にも、総合的な人間力としてコミュニケーション力や同僚とチームで対応する力が挙げられている。また、文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」による「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」には、メンタルヘルス不調に対する予防的取組として、「教職員同士のコミュニケーションの向上や風通しの良い職場の実現」が挙げられている。

これらを参考にしながら、学校におけるパートナーシップの構築と、それによるモチベーションの向上を手助けするための冊子「教職員のパートナーシップ～働きがいのある職場の創造～」を作成した。

冊子の章立ては次のとおりである。

- ・はじめに一働きがいのある職場の創造に向けて
- ・パートナーシップ＝同僚性を意識する
- ・アンケートの結果・考察
- ・改めて、今なぜパートナーシップ（同僚性）の構築が必要か
- ・チームビルディング
- ・協働的な話し合いの場を築く
- ・教職員のメンタルヘルス対策とパートナーシップ



第5図 成果物（冊子）の表紙

冊子の前半には、パートナーシップや職場における同僚性についての考え方の記述に加え、パートナーシップの高まりが働きがいを感じさせ、働きがいのある職場であれば居心地も良く、そこでは仕事に取り組むモチベーションも向上し、結果として更なるパートナーシップの構築につながるという、好循環の実現について言及している。

そして、前述したアンケートの結果・考察を踏まえ、「専門家集団としての同僚性」をキーワードに、新しい教職員文化を構築していくことの大切さを提言している。

後半には、共通の目的に向かっていく組織である「チーム」づくりのためのアクティビティの紹介や協働的な話し合いの場を築く方策、メンタルヘルス対策とパートナーシップの関連といった、具体的な記述も盛り込んでいる。

本冊子は、PDFファイルで総合教育センターホームページに掲載し、県内の教職員に活用を呼び掛けていく予定である。

### おわりに

人材育成プロジェクトは、前身の若手教員育成プロジェクトから数えると4年間のプロジェクトとなった。この間にも教職員の世代交代は進み、どの学校にも相当数の若手（経験年数の短い）教員が在籍している。

かつて、若手教員はベテランの背中を見ながら学び、自分で様々な工夫や経験をしながら成長するものだったかもしれないが、今はそうではない。個々の教職員が重ねてきた教材や指導方法等の工夫や成果を、多くの教職員が共有することが求められている。

これまでも人材育成にはOJTを初めとする様々な機会や方法が考えられ、実践されている。だが、どんなときにも、職場における同僚との良好なコミュニケーションが何より大切であることは論を待たない。

私たち教職員は、児童・生徒が生き生きとした学校生活を送ることを願っているが、それにはまず、その学校で働いている一人ひとりの教職員が、生き生きと教育活動に取り組んでいる姿を見せることが大切である。本プロジェクトの成果が、各学校におけるパートナーシップの構築に寄与し、働きがいのある職場の創造につながることを願っている。

### [総合教育センター人材育成プロジェクトチーム]

教育事業部長	伊藤 昭彦
企画広報課長	白倉 哲
同課主幹（兼）指導主事	山本 栄一
同課副主幹（兼）指導主事	西村 正広
教職キャリア課指導主事	澤田 丈嗣
教育人材育成課主指導主事	川上 貴
教育課題研究課指導主事	石井 晴絵
教育相談課指導主事	峰 孝一

### 参考文献

- 中央教育審議会 2012 「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」  
文部科学省 2013 「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」