

# 学校組織マネジメントに関する研究(最終報告)

坂野千幸<sup>1</sup>

これからの時代に求められる学校運営の方向性として、教員一人ひとりが学校組織マネジメントの考え方を身に付け、校内の協働を推進するために若手教員の活用が特に重要となると考えた。本研究では、県内の調査研究協力校7校における若手教員活用の具体的取組とそれを推進する組織についての調査を踏まえ、その有効性についてまとめ、学校組織マネジメントの在り方について提案する。

## はじめに

平成27年12月「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について(答申)」において、「学校は、校長のリーダーシップの下、教職員全体がチームとして力を発揮できるよう、組織としての『マネジメント』力を強化すること」(文部科学省 2015)と述べられている。社会の変化に応じた今日的な教育課題に学校組織として対応するためには、校内における教員の協働がより一層重要となる。また大量退職・大量採用による教員の世代交代を考えると、校内の業務の各小集団での推進役(以下、「キーパーソン」という)を今までより若い教員が担っていくことが求められる。

そこで、学校運営を有効に機能させ、学校の教育力を高めていくためには、「校内の協働を推進するため、キーパーソンとして若手教職員を起用すること」が重要であると、昨年の「学校組織マネジメントに関する研究(中間報告)」(以下、「中間報告」という)(中山、押野 2016)にて述べた。本研究では、その有効性を検証するために、県内の調査研究協力校における学校組織やマネジメントに係る教員の意識などについて調査した。

調査の考察を踏まえ、これからの時代に求められる学校組織マネジメントの在り方について述べていくものとする。

## 研究の目的

本研究では、全教員が学校運営に参画する際に必要となる学校組織マネジメントに関する理論・手法を踏まえ、各学校の教育力向上のために学校組織マネジメントが有効に機能している学校の教員の意識及び事例の収集、分析を行い、これからの時代に求められる学校組織マネジメントの在り方を示す。

また、その内容を研究成果物にまとめ、当センターの今後の研修内容に反映させることにより、各学校の

学校組織マネジメントの改善に資する。

## 研究の内容

### 1 調査研究協力校における調査の概要

#### (1) 調査研究協力校

調査研究協力校(以下、「協力校」という)として、小学校2校、中学校2校、高等学校2校、特別支援学校1校に委嘱した。

#### (2) 調査研究方法

臨時的任用教員、再任用教員を含めた全常勤教員及び管理職のアンケート調査を行った。また、ア 校長、イ キーパーソンとなる若手教員、ウ 若手教員をフォローする立場の総括教諭などの各校3名程度に対し、学校訪問による聞き取り調査を行った。

### 2 アンケート調査結果の概要及び考察

アンケート調査では、常勤教員用と管理職用の2種類のアンケートを用意し、学校組織マネジメントに関する教員の意識を調査した。

【調査期間】 平成28年8月3日～9月14日

【調査対象】 各協力校の校長、副校長、教頭及び全常勤教員

【標本数】 347(内管理職17)

【調査方法】 質問紙による

回収後、総合教育センターで一括集計

以下、協力校での調査結果について述べる。校種については、小学校を「小」、中学校を「中」、高等学校を「高」、特別支援学校を「特」と表記する。また、年代別として、教員経験年数10年未満を「若手」、同10年以上20年未満を「中堅」、同20年以上を「ベテラン」とする。なお、経験年数によらず総括教諭を「総括」とし、別集計とする。

まず、自身の立場や教員経験年数に応じた役割については、全体では85%と相当数の教員が「意識している」としている(第1図)。特に、総括は全員が意識して日常の業務に当たっていると回答している。

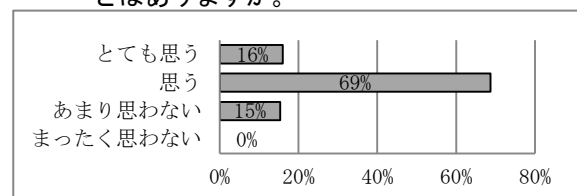
しかし、その達成度については、役割を意識している内の半数が否定的に捉えている(第2図)。年代別で

1 教育人材育成課 指導主事

は、達成度の意識が高い順に、総括(71%)、ベテラン(63%)、中堅(50%)、若手(40%)となっており、経験年数が短いほど役割の達成感が低くなっている。

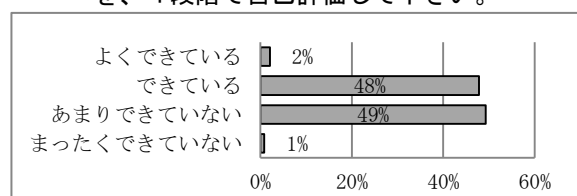
若手については、後述の「自身の強み」に挙げた内容との関連から、目指す目標が高いこと、または謙虚に表現していることが達成度の低く表れる原因と推察できる。

設問2(4) 日頃の業務において、ご自身の立場や教員経験年数に応じた「役割」を意識することはありますか。



第1図

設問2(5) (4)において「とても思う」、「思う」とお答えになった方に伺います。ご自身の立場や教員経験年数に応じた「役割」の達成度を、4段階で自己評価して下さい。



第2図

若手が中心となって活躍することの必要性については、84%の教員が肯定的に捉えている。特に総括は全員が「必要である」としている。

実際に学校で若手が活躍する機会が確保されているかどうかについては、89%の教員が肯定的に捉えている。この、若手が活躍することの「必要性」(意識)と「機会の確保」(実態の認識)をクロス集計すると、「必要であるし、実際に機会が確保されている」(74%)、「必要でないが、実際には機会が確保されている」(15%)、「必要だが、実際には機会が確保されていない」(7%)、「必要でないし、機会の確保もされていない」(4%)となっている。ただし、「必要でないし、機会の確保もされていない」と考える若手はいなかった。

自らの立場や教員経験年数に応じた「役割」はどのようなものだと考えているだろうか。次の項目から三つ選択し、回答するものとした(第1表)。

第1表 設問2(3) ご自身の立場や教員経験年数に応じた「役割」はどのようなものだと考えますか。

- ア 自身のキャリアデザインを意識する
- イ 中核的立場から学校運営に携わる
- ウ タイムマネジメントの意識を身に付ける
- エ チームの中心となって運営する自覚を持つ

- オ 若手教員へのサポートを行う
- カ メンターとしての意識を身に付ける
- キ 様々な教育課題を理解する
- ク チームによる課題解決の意識を身に付ける
- ケ チームリーダーとしての課題解決に当たる
- コ 学校運営に参画する意識を持つ
- サ 若手教員の育成を行う
- シ 社会人としてのマナーを身に付ける
- ス 学校運営に係る企画運営を行う

年代別にみると、中堅、ベテラン、総括ともに「オ 若手へのサポート」を筆頭に挙げており(順に 52%、56%、39%)、その育成の意識が高いことが伺える(第2表)。また、若手も「オ 若手へのサポート」を回答しており(28%)、これは後述の「若手が若手を育てる」ことを意味しているものと推察できる。

第2表 設問2(3) 年代別データ

	若手	中堅	ベテラン	総括
ア キャリアデザイン意識	29%	13%	17%	15%
イ 中核的立場からの学校運営	14%	45%	15%	21%
ウ タイムマネジメントの意識	21%	7%	14%	13%
エ チームの中心	18%	38%	18%	27%
オ 若手へのサポート	28%	52%	56%	39%
カ メンターとしての意識	7%	8%	5%	5%
キ 教育課題の理解	50%	31%	38%	28%
ク チームによる課題解決	49%	29%	33%	32%
ケ チームリーダーとしての課題解決	8%	20%	14%	26%
コ 学校運営への参画意識	31%	25%	22%	24%
サ 若手の育成	4%	12%	33%	28%
シ 社会人としてのマナー	26%	8%	16%	12%
ス 学校運営に係る企画運営	5%	12%	6%	19%

以下、中堅は「イ 中核的立場からの学校運営(45%)」、「エ チームの中心(38%)」を挙げている。中堅は、学校組織で自らが動くことを求められているという意識を比較的高く持っていることが分かる。ベテランは「キ 教育課題の理解(38%)」、「ク チームによる課題解決(33%)」、「サ 若手の育成(33%)」を、総括は「ク チームによる課題解決(32%)」、「サ 若手の育成(28%)」、「キ 教育課題の理解(28%)」を挙げている。ベテランと総括は、組織で課題解決に当たろうとする意識が比較的高いといえる。

これら若手以外の教員は、若手の育成を見据えながら、組織のそれぞれの役割を遂行しようとしていることが分かる。

一方、若手はどのような役割を求められていると感じているだろうか。上位には「キ 教育課題の理解(50%)」、「ク チームによる課題解決(49%)」、「コ 学校運営への参画意識(31%)」が挙げられた。自らの教育専門家としての資質能力の向上とともに、組織の一

員としての意識を高めることが求められていると自覚しているといえる。まさに、「組織で自らが育つことを期待されている」と認識しているのである。

若手自身が持つ強み、また若手以外が若手に期待する資質能力については、次の項目から三つ選択し、回答するものとした(第3表)。

**第3表 設問3(2)経験校数2校目までの方に伺います。日頃業務を行う上での、ご自身の考える強みは何ですか。**

**経験校数3校目以上の方に伺います。若手に期待する資質能力は何ですか。**

ア	すぐに取りかかることのできる行動力
イ	物事が滞りなく進むように気を配ることのできる企画・調整力
ウ	新たなアイデアを生み出す創造力・発想力
エ	自分の考えやチームの意見を分かりやすく伝えられるプレゼンテーション力
オ	先を見通し、課題解決に向けた段取りを考えられる計画性
カ	行動に移す前にひとまず落ち着いて全景を見ようとする慎重さ
キ	他者と円滑に連携を図ることのできるコミュニケーション力
ク	何事にも前向きに取り組もうとする意欲・積極性
ケ	他者の意見から考え方や行動を改められる謙虚な姿勢
コ	その他

若手が日頃業務を行う上での、自身の強みとして挙げたものは、上位から「ケ 謙虚さ(54%)」、「ク 意欲・積極性(51%)」、「キ コミュニケーション力(40%)」であった。この上位3項目については、校種別の統計についても全校種が同じ結果となった。また、若手以外の教員が若手に期待する資質能力(複数回答)についても、上位から「ク 意欲・積極性(56%)」、「キ コミュニケーション力(43%)」、「ケ 謙虚さ(43%)」となり、若手が自身の強みであると認識している項目と一致した。年代別の統計では、各年代で第1位に「ク 意欲・積極性」を挙げてはいるが、中堅とベテランが「ウ 創造力・発想力」を比較的高く評価している(順に54%、34%)ことが分かる(第4表)。

**第4表 設問3(2) 年代別データ**

	若手	中堅	ベテラン	総括
ア 行動力	27%	25%	21%	41%
イ 企画・調整力	22%	15%	8%	23%
ウ 創造力・発想力	17%	54%	34%	30%
エ プレゼンテーション力	5%	9%	1%	5%
オ 計画性	26%	32%	21%	42%
カ 慎重さ	21%	20%	6%	16%

キ コミュニケーション力	40%	41%	31%	58%
ク 意欲・積極性	51%	57%	45%	67%
ケ 謙虚さ	54%	42%	25%	62%
コ その他	2%	0%	2%	2%

ここから見える若手の姿としては、「意欲的にコミュニケーション力を発揮しながら、発想力をいかし、しかし先輩の先生方には謙虚に学ぶ姿勢を持って業務に当たる」姿である。

なお、若手が、自身の強みとして挙げたものについて、第4位は、小・中が「カ 慎重さ」(順に24%、31%)、高・特が「ア 行動力」(順に25%、23%)となり、校種により異なる項目となった。

若手教員が中心となって業務に当たることについて、これまでとは変わった点、効果や影響などについての記述では、若手以外の教員には成果として次のような記述が比較的多く見られた。「若い人が動くことで学校全体に活気が生まれる」(小・中堅)、「新しい情報をすばやく取り入れ勉強になる」(小・ベテラン)、「生徒に近い視点で物事を捉え、新しい提案をしてくれる」(中・中堅)、「みんなでサポートし合おうというチームとしての意識が生まれる」(中・ベテラン)、「体力を使う作業や行動が上手く進む」(高・ベテラン)、「IT機器に長けており、発想が新鮮」(特・ベテラン)などである。つまり、主に個としての「行動力」、「発想力」、「体力」、「ICTスキル」、「情報収集力」、「児童・生徒とのコミュニケーション力」、組織としての「活性化」、「チーム意識の醸成」について成果があるとしている。

一方、同記述で挙げられた課題点については次のような記述が比較的多く見られた。「仕事が忙しいのか、計画的に進めていくことや、周りとの相談したり調整したりする力が乏しい」(小・ベテラン)、「若手だけで集まって話し合っていることも多く、うまくベテランの意見も取り入れていけるとよいと思う」(小・中堅)、「知識や経験にギャップがあり、丁寧に話すことでそのギャップの大きさを埋める必要がある」(中・ベテラン)、「経験ではなく、自分の思い、考えで物事を判断しがちな点」(高・中堅)、「失敗を恐れて積極的に取り組まないことがあり、ベテランの助言・指導を求めるべき」(高・ベテラン)、「対児童・生徒への指導や授業の計画など、クラス内のことが未熟な教員が業務班のチーフをすると、クラスのおろそかになるように思う」(特・ベテラン)などである。まとめると、若手には、「見通しをもった計画力や調整力」や「異世代とのコミュニケーション」の不足のほか、中堅やベテランには、「若手を動かすための組織の在り方」や「自身の役割」などについての課題点が挙げられている。

では、若手は自らが中心となって業務に当たることについて、どのように捉えているだろうか。

若手が成果と考えていることとしては、「いろいろと

任せてもらえることで、自分事として考えられる」(小)、「失敗を恐れずに発信することができ、それによりベテランの方々からアドバイスをもらえるため、成長につながる」(小)、「いろいろな仕事を経験していく中で、組織や学校全体を考慮することができるようになった」(中)、「若手が中心になるとベテランが積極的に賛同、サポートしてくれる」(高)、「経験がない分、みんなで協力して実行するしかなく、自然と話し合う機会が多くなる」(特)などがある。主に「業務の経験値向上」、「組織としての意識向上」、「同世代、異世代とのコミュニケーション」について成果を見いだしている。

一方、若手が捉えている自身の課題については次のとおりである。「経験不足により初めての業務が重なると負担が大きい」(小)、「先輩方が今まで引き継いできた経緯を知らないので、残していくべき伝統が繋がっていかない」(小)、「先の見通しを持って、取り組むことができない」(中)、「経験不足から、到達目標が分からない」(高)、「他の職員への遠慮により業務分担できずに抱え込んでしまう」(高)、「引き継ぎをする時間的余裕の不足」(高)、「気持ちは部活動・クラス指導に前向きなのに、グループ業務が過重負担になり、ストレスや業務が増える」(高)、「若手教員をリーダーとして配置していても、それをサポートできる組織編成になっていない」(特)などである。主に「経験不足」、「負担増」、「引継ぎの在り方」、「サポートできる組織の在り方」について課題点を見いだしている。

これらの記述から見ると、若手は、自らの強みをいかせる場面で、若手に対する期待を受け止め業務を遂行したいと思っている。一方、サポート体制は整ってきてはいるものの、聞きたいが聞けない、言いたいと言えないなど、不満な部分もあると思っているところがあるのではないかとと思われる。

中堅やベテランは、若手がその強みをいかして中心となり業務に当たることで学校が活性化し、チームとしてサポートしようとする気運も生まれると捉えている。一方、経験豊富な視点からは「もっとこうするとよいのでは」と思うことも多々あり、先輩に聞くなどさらに積極的にコミュニケーションをとってもらいたいと思っているように見受けられる。

調査結果で、若手の強みの一つが、「コミュニケーション」であると、若手や若手以外から捉えられていることは述べたが、業務の遂行に際しては、そうでない場面も少なくないことが分かる。同じく若手の強みとして全体が捉えている「謙虚さ」が、マイナス面に表れているからかもしれない。

このような実態から、若手をキーパーソンとして業務小集団でのリーダーなどとして組織に位置付けることで、若手の人材育成を視野に入れつつ、学校が組織的に円滑に運営されるためには、若手の「もっと聞きたい」、先輩の「もっと聞いてほしい」という、これら

の思いをつなぐ鍵を握る役目を担う存在が、校内に位置付けられているかどうかが重要であると考えた。

そこで、総括などのミドルリーダーが、管理職のフォローシップも発揮しつつ、組織の同僚性をマネジメントしているのではないかと考え、学校訪問による聞き取り調査を行い、明らかにすることとした。このことは後の項で述べる。

それでは、各自が「自身が成長する機会として効果が高いと考えるもの」については、どのように捉えているだろうか。次の項目から三つ選択し、回答するものとした(第5表)。

**第5表 設問3(3)ご自身が成長する機会として効果が高いと考えるものは何ですか。**

ア	年次研修など、校外での研修
イ	授業研究など、校内での研修
ウ	校外の勉強会や研究会への参加
エ	近い世代(年齢・経験年数)の仲間との自主的な勉強会の実施または参加
オ	校務分掌(グループ)や学年・年次で割り当てられた業務への取組
カ	学年・年次での打合せや職員会議・企画会議などへの参加
キ	管理職や先輩教員の助言・指導
ク	職員室での同僚との日常的な会話
ケ	後輩教員への指導
コ	その他

全体としては、「ウ 校外勉強会・研究会(48%)」、「オ 分掌などの業務取組(47%)」、「ク 職員室の日常会話(42%)」、「イ 校内研修(42%)」、「キ 管理職・先輩の助言(38%)」が有効であると捉えられている。

年代別で見ると、それぞれで最も多く挙げられたものは、若手は「ウ 校外勉強会・研究会(49%)」、中堅は「オ 分掌などの業務取組(57%)」、ベテランは「ク 職員室の日常会話(54%)」、総括は「オ 分掌などの業務取組(44%)」である(第6表)。

なお、中堅が「コ その他」で挙げた内容は、「生徒とのやり取りの時間」や「自己研鑽・自己研究」などであった。

**第6表 設問3(3) 年代別データ**

	若手	中堅	ベテラン	総括
ア 校外研修	30%	25%	20%	19%
イ 校内研修	43%	44%	43%	36%
ウ 校外勉強会・研究会	49%	50%	49%	42%
エ 近い世代との自主的な勉強会	21%	7%	24%	20%
オ 分掌などの業務取組	38%	57%	49%	44%
カ 打合せ・職員会議・企画会議	10%	18%	18%	23%
キ 管理職・先輩の助言	44%	45%	19%	43%

ク 職員室の日常会話	44%	30%	54%	39%
ケ 後輩教員への指導	8%	10%	10%	11%
コ その他	1%	13%	5%	1%

校種別では、小学校は「イ 校内研修(63%)」、中学校は「キ 管理職・先輩の助言(56%)」、高等学校では「オ 分掌などの業務取組(58%)」、特別支援学校では「ウ 校外勉強会・研究会(50%)」が第1位となっている(第7表)。

後の訪問調査で聞き取りをした内容にもあるが、特別支援学校のように職種として特別な専門的知識や技能が教員に求められる職場では、校外で専門性の高い内容を学ぼうとする傾向があると考えられる。

第7表 設問3(3) 校種別データ

	小	中	高	特支
ア 校外研修	21%	18%	12%	28%
イ 校内研修	63%	38%	27%	36%
ウ 校外勉強会・研究会	46%	51%	32%	50%
エ 近い世代との自主的勉強会	16%	21%	26%	19%
オ 分掌などの業務取組	39%	41%	58%	36%
カ 打合せ・職員会議・企画会議	11%	10%	19%	20%
キ 管理職・先輩の助言	51%	56%	35%	30%
ク 職員室の日常会話	42%	54%	55%	45%
ケ 後輩教員への指導	11%	5%	11%	15%
コ その他	0%	5%	5%	5%

人材育成の3本柱は「学校内人材育成(OJT: On the Job Training)」、「学校外人材育成(Off-JT: Off the Job Training)」、「自己啓発(SD: Self-Development)」である。上記の結果からは、「ク 職員室の日常会話」で日頃からコミュニケーションをとり、パートナーシップを築きながら、「イ 校内研修」(主に小)、「キ 管理職・先輩の助言」(主に小・中)、「オ 分掌などの業務取組」(主に高)などで学校内人材育成(OJT)を図るとともに、専門的な知識などをより深めるために「ウ 校外勉強会・研究会」などで自己啓発(SD)により教員自身が力量を高めていこうとする姿が見て取れる。

### 3 聞き取り調査結果について

アンケート調査の結果を踏まえ、若手をキーパーソンとして組織に位置付けている学校の取組について、校長、若手(キーパーソン)、総括など(フォロワー)のそれぞれの立場における意識を含めながら伺う、学校訪問による聞き取り調査を行った。以降は、協力校7校についての調査結果の内容を述べる。

#### (1) A校の取組

【調査日】 平成28年11月22日

#### 【調査対象】 校長

総括教諭1名

教諭1名

同校では、学校教育目標に述べられているとおり、子ども第一に考えることに重きを置いている。その中でも特に、特別支援級が充実しており、学校全体で4クラスある。言葉の教室や支援教育補助に関わる職員も多く、外部からも良い評判を得ている。

このように、同校はインクルーシブ教育に力を入れており、子ども一人ひとりを見取することを目標としている。昨年からの取り組み始めたものであるが、同校には新採用を含めて若手が多く、経験をまだ多くは積んでいないことから、この価値観の共有に時間がかかっている。

そのような現状を踏まえ、また人材育成の一環として、横浜市でも浸透している「メンター研修」を取り入れている。同研修は、経験年数10年前後の教員がリーダーとなり若手の教員を対象に行われているものである。その中には臨時的任用教員も含まれている。企画会議と同時間帯に行うため、管理職は同研修には参加せず、若手のみの参加となっている。また、経験年数10年以上の教員が助言を行うことにより、若手自身が企画運営することで、やる気やニーズなどの掘り起しが確立されつつある。

研修の内容については、若手の困っていることを事前にリサーチして決め、その分野に長けている校内外の人物に講師を依頼している。体育の伝達講習や保護者懇談会の持ち方のレクチャーなど、再任用の力をいかして学んでほしいという校長の意図が反映されている。

研修を運営する若手をフォローする立場の総括は、常に周りに目をかけ、グループ調整を行いながら様々な立場の人がうまく回るよう配慮している。若手から話しやすい雰囲気を作り、相談に乗っているが、その全てに答えを出すのではなく、コーチング手法をいかし相手から答えを引き出すような問いかけを意識的に行っている。

若手は、学校全体に関わる校務分掌を担当することで、学年を超えた視野も持ち始めている。特に中心となって校務を進めている教員は、教師としての資質能力向上への意識と意欲を持って取り組んでいる。しかし、その裏では、多くの中堅がベテランとの橋渡しを行っていたり、若手に声をかけたりするなどの気遣いを行っていることが分かった。また、そのことを若手も承知していて、そのような配慮について感謝するとともに、フォロワーである総括などを手本となる先輩として捉えていた。

若手が小集団の中心となって学校を動かすことは、中堅・ベテランとの連携が生まれるという相乗効果があると、校長、総括とも実感している。特にメンター

研修は、内容もさることながら、人材育成の面において、若手にとって有意義なものになっていることが伺えた。

同校の取組から分かることは、学校運営の軸を持ち、人材育成の視点で組織的に人材を配置していくことの重要さである。若手の課題を共有し、経験年数10年前後の教員が若手にレクチャーすることで中堅自身の成長にもつながっている。それを組織的に取り入れることが同校の強みであろう。

## (2) B校の取組

【調査日】 平成28年11月24日

【調査対象】 校長

教諭(中堅)1名

教諭1名

同校では、校長が学校経営方針の冊子を作成し、チーム「ALL〇〇(校名)」のミッションを項目ごとに詳細に提示することで、各教員が何をすべきかを具体的に判断できるようにしている。但し、これはいわゆるマニュアルではない、としている。教員各自の発想で創造的に取り組むことを重視して、ミッションにはコンセプトのみを示している。

これにより校長が描いた学校経営ビジョンを全教員が共有し、具体的な目標や課題を共有できるようになっている。ミッション毎に業務を遂行する小集団を構成し、若手をキーパーソンとすることで、人材育成をしていくことが校長のねらいである。

同校でも、多くの学校がそうであるように若手人材の育成が急務であり、校長は、若手の現状を「自由にやってよいと伝えても何をしていいのかわからず、動けないことが多い」と分析している。そこで、若手にある程度の形を示すことが必要であると考え、自身の明確な思いを文書とすることとした。さらに、校長は若手だけでなく、中堅やベテランの人材育成をも意識している。ベテランには「学習支援はもちろん、教員に対しての支援も行うこと」を、中堅には「人をうまく活用すること(校長も含めて)」、「若手のメンター的存在となること」を、そして若手には「子どものリアリティーから学ぶこと」と「問いの創出」を求めている。ここで、中堅に「若手のメンター的存在＝フォロワー」となることを挙げていることは注目すべきことである。自覚を促すだけでなく、人的配置を行い、意志疎通におけるミドルアップ・ダウン・マネジメントができるよう配慮している。

例えば、若手と同じ学年にフォロワーである中堅を配置し、若手に積極的に声をかけさせている。しかし、全て教え込むようなことはさせず、若手が自分で考えるように仕向けている。ただ、若手の計画性や見通しの甘さは十分に想定しているため、中堅に業務の全体像や進捗状況を把握しながら先回りして声をかけさせるなど配慮している。

さらに、同校での若手の人材育成に向けた具体的な取組として、次の3点を取り上げたい。

1点目は、経験年数が5年未満の担当教員と教務が企画、運営を行っている自主研修会(フレッシュティーチャーズ研修、以下「FT研修」とする)である。原則として月に1回開催し、参加については年齢、役職に関係なく自由であるが、年間計画も作成し、研修が生きたものになったかどうかの検証も行っている。また、研修の中では、中堅がメンター的に活躍できるように工夫している。

2点目は、教務主任が「FT(フレッシュティーチャーズ)通信」を全教員に向けて発行していることである。当通信にはFT研修のみならず初任者研修の研究授業などでの実践の紹介などもあり、校内での研修や研究が共有化されるようになっている。若手の教員にとってのバイブル的存在といえる。

3点目は、校内研究の研究授業発表などで、積極的に若手に役割を与えることである。研究は学年が一丸となって推進している。同校では校内研究の取組として、各自がテーマを決め研究を進める「一人一研究」を併用したり、それを各自が模造紙一枚にまとめポスターセッションをしたりするなど、教員の多様な学びが推進され、児童の学びづくりにいかされている。教員自身が校内研究の有効性を実感していることは、自身の学ぶ機会として「校内研修」を選択している教員が79%おり、協力校全体(42%)と比べて際立って高いことから分かる。

これらの取組から、若手は総じて、学校全体で自分たちを育ててくれようとしている雰囲気を感じている。キーパーソンである若手は、任された業務に対して専門的に長けているわけではなかったが、役割を与えられ担当として学校運営に携わることで、自ら学んだり専門性の高い人に聞いたりして、その業務の専門性が身に付くようになったと実感している。

校長は、若手をキーパーソンとすることのマイナス面もあるが、そこは、フォロワーである中堅が若手を成長させることを期待し、中堅を信頼して任せることが大切であると考えている。年代に限らず、経験の浅い教員にも役割を任せ、フォロワーを配置し、常に目標に向かって全教員が修養することで、同校の人材育成に資するものになっている。

## (3) C校の取組

【調査日】 平成28年11月18日

【調査対象】 校長

総括教諭1名

教諭1名

同校は、教員全体のほぼ半数が若手であり、またその若手の大多数が初任者(経験1校目)である。現状として、すでに初任者を含む若手が業務の中核となっており、若手の人材育成は喫緊の課題となっている。そ

の一方、残りの半数はほぼベテランが占めており、この両者の間を埋める教員が他の学校の状況と比較して少ないといえる。比較的偏りのある年齢構成のもと、両者の慢性的なコミュニケーション不足を課題としてきた。このような状況にあつて、校長は「風通し良く互いに高められる職場環境づくり」を一つのテーマとして設定し、OJTによる人材育成のなかで、両者が円滑なコミュニケーションを図れるような工夫をしている。

例えば、OJTが人材育成の中心となっている同校では、日頃の業務や校内研修のグループ分けなど様々な場面で、若手とベテランとが必ず同一のチームとなるよう工夫している。その上で、若手が中心となつて行う業務については、経験やノウハウを持つ総括やベテランからは基本的に口出しせず、サポートに回るよう校長から指示が出されている。

これは、若手の責任感の涵養と意欲の向上に加え、若手からベテランに教を請う機会の醸成が企図されているからである。校務の全景を俯瞰することや先を見通すことを苦手とする若手からすると、総括やベテランからその都度なされるアドバイスは指示に近く感じられ、結果的に若手から業務への主体性を奪いかねない。そのアドバイスを止めることで、若手が主体的に業務に当たり、困ったことが起きた際には若手の方からベテランにアドバイスを求める、という構図が生まれるのである。

さて、同校のアンケート記述では、若手が中心となつて業務に当たることの効果として、新しい視点からの提案や取組が増えたことについての言及が多い。日頃の業務の中で、若手が小集団の中心となつて取り組むにあたり、管理職及び先輩教員は皆一様に、新たな発想により業務が活性化し、変化が生まれる契機となっている点において効果を感じていることが見て取れる。若手が柔軟な発想を持ち、業務の中で新しいアイデアを多く生み出している証左であろう。

このことについて若手たち自身はどのように感じているのか。自身の強みとして「新たなアイデアを生む創造力・発想力」を挙げた者が38%と、協力校における若手全体の数値(17%)と比して高い値を示している。業務の中で、管理職や先輩教員の期待を感じ、それに応えることで、若手は自信を持つようになっていくのである。

同校のOJTは、若手以外の教員にも影響を与えている。若手以外の教員が自身の役割として最も多く挙げた項目は「若手のサポート」(73%)である。これは、協力校全体(若手以外)の数値(49%)と比して高い。それと呼応するように、若手は成長の機会として「管理職や先輩教員の助言・指導」(75%)を最も多く挙げている(全体は44%)。この二つの数値は先に挙げた人員配置の工夫がうまく機能していることを示している。

若手の「もっと聞きたい」、先輩の「もっと聞いてほしい」がそれぞれ有機的に交錯し、学校組織マネジメントが円滑に運営されている様子を端的に示しているのである。

#### (4) D校の取組

【調査日】 平成28年12月1日

【調査対象】 校長

総括教諭1名  
教諭1名

同校は若手が約半数を占め、ベテランが次いで多く、中堅がほとんどいない。さらに同校で中心となつて業務に当たっている若手は、経験年数が5年未満の者が多いという特徴を持つ。そこで、同校では若手が中心となつて業務を担い、ベテランがフォローをして若手を育成しようという雰囲気が醸成されている。

校長は学校教育目標で育成したい生徒像とともに「目指す教師集団」を挙げている。これは教員に深く浸透している。例として、「総括教諭を中心とした組織として機能する教師集団」、「生徒が相談しなくなる教師集団」、「専門職として分かる授業を目指し、指導力を高めよう教師集団」などである。文末を「教師集団」とすることで、若手からベテランまで総括を中心に学校全体で協力する「チーム〇〇(校名 以下同様)」の目指すべき教師像が明瞭になっている。

若手は業務に中心となつて当たることについて、「いろいろな仕事を体験することで、組織や学校全体を意識することができるようになった」、「仕事を覚えることができる」などのように前向きに受け止めている。また、ベテランも「新しい発想やアイデアが生まれる。みんなでサポートし合おうというチームとしての意識が高まる。職員集団の活性化が図られる」、「うまくいかないことがあっても当たり前、皆でフォローしようという温かい雰囲気が生まれる。発想の柔軟さが物事の幅を広げていく」と温かい眼差しで若手を見ている様子がアンケートの記述から読み取れる。そして、若手が頑張っている姿が生徒の意欲や頑張りにも良い影響を与え、学校の活性化に繋がっているという効果を挙げている。

その一方で、若手が業務に当たる際、経験不足によることから見通しを持つことが難しく、計画性や不測の事態への対応力に課題があるという声も、若手自身とベテランの双方から挙がっている。これについて校長は、「若手はよくやっている。至らないところや失敗を叱るのではなく、失敗を言い合える学校文化を創ることが大事だ」と述べている。校長の意思を受け、若手のフォロワーである総括は業務を一から十まで教えることはせず、若手とのコミュニケーションを密にして、相談しやすい環境を意図的につくっている。総括は「若手が推進役を担うことが必要で大事であり、若手が業務を推進する上で、混乱を招くことがあっても

皆で協力することで何とかなる」と述べている。「皆で協力することで何とかなる」という見通しと姿勢を総括が持っていることで若手は安心して経験のない業務に取り組むことができる。また、「何とか」するためには経験豊富なベテランの力が不可欠であり、「チーム〇〇」に経験31年以上のベテランが多いことは同校の強みである。総括は若手とベテランという世代の離れた教員が相互に協力できるようにするための調整役を果たしている。

このように、同校では、教員としての経験がまだ少ない若手が推進役として中心となって主体的に業務を進めることを、人材育成の観点から積極的に推進している。さらに、総括が若手のフォロワーとしてベテランとの間を取り持ち、若手の必要に応じてベテランが支えるチーム作りをしている。これらによりOJTが有効に働き、確実に若手が育成されている。

#### (5) E校の取組

【調査日】 平成28年12月2日

【調査対象】 校長

総括教諭1名

教諭1名

同校では、校長は、人材育成の観点はコミュニケーションに尽きるという考え方のもと、まずは教員としてのコミュニケーション能力をつけることが大事であるとしている。そして、それが保護者対応や生徒対応において大いにいかされると捉えている。

また、校長は、ベテランには、若手に範を示してほしいと日頃から職員会議などで伝えている。教員全体が「同じ方向を向いていることが大事」だとしている。

教員の年齢構成としては若い教員が多く、校長からは、失敗したり悩んだりしながら成長することを期待され、様々な仕事を任されている。

校長は、若手に限らず人に仕事を位置付け、評価し褒めて伸ばすのが人材育成の基本であると考え、例えば若手が未経験の仕事に着手するときには、中堅やベテランは、フォローしながら良い点を見つけ若手自身に伝えることが大事であると考えている。同時に、若手が仕事に慣れてきたら注意点も指摘する。総括などのグループリーダーには、少し難しい業務でも若手に任せてやってほしいと伝えている。当然、事故防止などのリスクマネジメント面も考慮してアドバイスするよう指示している。

今の若手に対しては、校長は、校外研修などが充実し、教育に関する情報を数多く収集し、意識が高い職員も多いと捉えていて、今後の活躍に大いに期待している。同時に、スクラップアンドビルドを大切に、若手が疲弊しないように管理職がマネジメントして伸び伸びさせることも大切であると考えている。校長面接を年に5～6回行ったり、また、雑談を含め会話の機会を多くしたりすることにより、様々な情報や何に

困っているかを把握できるようにしている。その上で、ストレスにならないような配慮をしている。

校内の授業改善の取組の一つとして、「授業改善プロジェクト」があり、その取りまとめとして、若手がキーパーソンとなっている。この取組は初任者のみならず、2～3校目の中堅にとっても大きな学びの場となっている。内容としては、生徒主体の授業づくりや新しい教材などの紹介のほか、互いに授業を見合う期間を2か月間程度、年に2回設けるなどしている。手立てが目的とならないよう、伸ばしたい力を明確にするなど、キーパーソンである若手が各種の研修等の経験をいかし、授業づくりにおける重要な視点をしっかり押さえて共に授業改善のための研究を進めている。

若手の取組を支える総括は、グループ間のつながりに着目して若手をフォローしている。例えば、同プロジェクトにおける業務の遂行について、それが教科グループで話し合われているか、学習支援グループとの連携が上手くできているか、といった視点で助言をするなどである。これは単に業務の円滑な遂行のためだけではなく、その視点そのものを若手に持ってもらいたいという側面もある。アンケートの記述にも、若手をキーパーソンに位置付けた際のフォロワーの在り方として、「若手が発言したり新たなことを提案したりできる雰囲気づくりをする」とともに、「若手に対してはグループだけでなく全体を見て動くことの大切さを知ってもらうことが重要である」ことが挙げられていた。

また、物品購入の際の予算請求をどのようにするかなど、若手に知識や経験があまりないという視点でのアドバイスもしている。

総括による人材育成に係る取組もある。経験年数の浅い教員や、同校で初めて教壇に立つ臨時的任用教員へは、意識して目を配り、話を聞くようにしている。それだけでなく、若手の推進役にも声をかけ、フォローしてもらうようにしている。「若手が若手を育てる」視点を持たせ、つなぐ役割を果たしているといえる。

また、同総括は初任者研修の指導担当でもあり、初任者教員向けの一般研修への経験年数の少ない教員の参加も促している。具体的には研修内容や校務内容のハンドブックを作り、説明会をするなどである。経験年数が少ないからその業務に携わらないということにならないように、積極的に他の教員と組んで業務に当たることをすすめ、OJTを意識して若手を業務に位置付けている。

アンケート調査からも、「自身が成長する機会」として「分掌などの業務への取組」を挙げている教員が64%おり、全体(47%)と比較しても高い数値となっている。単に役割に人を配置するだけでなく、フォロワーの気配りや目配りを含め、互いに信頼関係を構築し、組織で取り組んでいる意識が高いといえる。同総括の「若手が推進役を担うことに関して、戸惑いは全くな



い」との言葉からもそのことが伝わってきた。

#### (6) F校の取組

【調査日】 平成 28 年 11 月 29 日

【調査対象】 校長

総括教諭 1 名

教諭 2 名

同校は校長の強いリーダーシップのもと、若手教員の人材育成に力を入れている。同校では、教員全体の 6 割程度を占める経験豊富なベテランを中心として安定的に学校運営が行われている。その一方で、ベテランの大多数が 30 年以上の経験年数を持つ教員であり、近い将来多くの教員が一気に入れ替わる事態が想定される。そのため、同校では次代の中核を担う教員の育成が急務となっている。

このような状況を受け、同校では若手人材の育成を期して「育成リーダー」を設定し、業務の中心的な役割を担わせる試みがなされている。育成リーダーは、経験年数 6 年以上（経験校数 2 校目）の教員から校長の指名により抜擢される。経験校数 2 校目の教員は、5～10 年後には総括か、もしくは業務の中心を担うであろう世代に当たる。

育成リーダーは、校内で定期的に行われる「育成リーダー研修」に出席することが求められる。この研修は、校内業務におけるリーダー意識の涵養及び組織全体を俯瞰する広い視野の獲得を目的としている。講師は主に管理職が務め、喫緊の教育課題や学校組織マネジメントのほか、企業におけるマネジメントなど、組織経営や経営参画の手法や意識を集中的に学ぶ。育成リーダーに指名された若手の多くはサブリーダーとなり、グループリーダー（総括）のサポートのもと、業務を実質的に取り仕切り、経営していくことになる。

育成リーダーの取組には課題が存在する。例えば、若手である育成リーダーは、経験の少なさから学校全体を俯瞰することが苦手なため、小さな準備不足やコミュニケーション不足によって業務が行き詰まるといった事態が発生する。同校ではそのために、豊富な経験とグループリーダーとしての実績を併せ持つ総括が、育成リーダーのサポート役を担っている。

総括による若手サポートの具体的な手立てとして、「細かく声かけをする」ことが挙げられる。コミュニケーションを密に図ることによって、若手が取り組んでいる業務やその様子を把握することができ、結果として、若手の取組が学校全体の教育活動に貢献するものになるよう適切にマネジメントすることができる。「声かけ」自体は決して大仰なことではないが、若手の取組を効果的にするとともに、目の前の業務に捕らわれがちな若手に校務の全景を意識させることにもつながる大事な手立てである。

総括の持つべき重要な意識として「若手に一度任せた仕事は見守る」が挙げられる。ここには二つの意図

がある。一つ目は、若手の責任感を涵養し、業務へのモチベーションを保たせること。二つ目は、責任者として成功と失敗を体験させること。特に二つ目について、「成長のためには失敗体験こそ必要である」という考えから「失敗しない手立てを教える」ことはせず、失敗後のフォローに備えている。これは前述の「声かけ」による若手の把握があって初めて成立することである。

これらの取組と意識から、サポート役を担う総括の人材育成への意識の高さを見ることができる。

このように、「育成リーダー」活用の取組は、実務と意識の両方の側面で良い効果を生み出している。

実務面の効果として、業務改善の促進が挙げられる。育成リーダーは変化を恐れず、新たな取組や手立ての創出をいとわない。同校のアンケート記述には、若手活用の利点として、前年踏襲に拘泥しないことや新たな取組が増えたこと、またそれらの変化によって職員室内に活気が生まれたことなどが挙げられている。変化の少ない安定的な運営は落ち着いた教育環境をもたらすが、業務がルーティンワークに陥りがちとなり、学校全体の雰囲気や沈滞するリスクを併せ持つ。そこで若手が中心となり、新たな取組を導入することによって、半ばルーティンワークと化した業務の改善が促進される。副次的効果として、職員間で業務のことが多く話題に上がるようになり、結果的に世代を超えたコミュニケーションの活性化にも繋がる。

意識面の効果としては、育成リーダーに限らず、若手全体に学校経営に参画していこうという意識が高まっていることがある。前述のアンケートにおいて、同校の若手のうち「学校経営に参画する意識を持つ」ことを自身の役割に挙げた者は半数を超えた（55%）。この数値は、協力校全体（31%）と比べて高い。この結果は、「育成リーダー」活用の取組が若手全体の意欲向上につながっていることの証左であるといえる。

#### (7) G校の取組

【調査日】 平成 28 年 12 月 7 日

【調査対象】 校長

総括教諭 1 名

教諭 3 名

同校の学校経営ビジョンには、子どもの特性に合わせた社会自立を目指す教育を始め、小・中・高等部を通してのキャリア教育、教員の特別支援に対しての専門性向上がある。特に今年度からは、小学部から高等部までのキャリア教育の立て直しを図っている。その中で特別支援教育についての専門性の向上が求められているが、現状では教職経験 5 年以下の若手が 4 分の 1 強を占めており、若手の専門性の向上が急務となっている。

そこで、専門性を向上させるための手立ての一つとして、研修体制の充実が図られている。具体的には、

次のような取組がある。

#### ア 校内研修会（人材活用研修会）

夏季休業中に学部の支援班・研修班が中心となり、若手がベテランから学ぶ機会を捻出している。ベテランが校内研修の講師を務めることにより、学校全体に指導力を継承させることも目的の一つである。

#### イ 学び合いモール

教員それぞれが作成した教材を一斉に廊下に展示し、対話的に教材研究をする。

#### ウ 研修報告会

校外研修で学んだことを、自校の教員に対してフィードバックし、情報共有の機会としている。また、中核的な役割を担うことが期待される教員に外部研修を受講させ、伝達講習を行うことにより学校全体を見る意識を醸成させている。

#### エ 校内研究発表会

各学部の取組について、ポスターセッションを体育館で行い、「見える化」をして互いの共有化を図っている。小学部の教員も、早めに「高等部卒業後」という子どもたちの「出口」を見据えることで、各学部での指導のつながりを捉えられるようにしている。

これらの取組を推進するに当たり、校長は人材育成の視点を重視し、人員の配置を行っている。具体的には、若手を積極的にグループリーダーやサブリーダーに起用し、ベテランにはその豊富な経験をいかして若手のフォローができるよう、適材適所に配置する。今までベテランや中堅が担ってきた立場を若手が担い、ベテランにはさらに人材育成の意識を要求する編成となっている。

その他に、若手の中でも2校目に当たる教員をミドルリーダーとして位置付け、ベテランと若手のパイプ役を担うようにさせている。役割としては、異動により新たに赴任してきた教員や若手に、業務等について伝えていくことが挙げられる。

若手がキーパーソンとして学校の中心で動くことにより、中堅やベテランは、「経験を伝えよう」という意識を強めていく。一方、若手も先輩教員の経験から学ぼうとする。この関係は相乗効果を生み、チームで業務に当たる意識の醸成につながっていく。この意識の醸成にはパイプ役を担うミドルリーダーの存在も大きい。パイプ役の調整により、若手はベテランに聞きづらかったことが聞けるようになり、ベテランも若手と同じ目線で考えられ、課題を共有することができるようになる。

同校では若手の専門性向上が課題となっている。若手には、子ども一人ひとりの見取りを的確に行い、見通しをもって指導に当たる力を身につけることが求められる。その課題解決のための一つ的手段として、若手をキーパーソンにする同校の人材育成の取組が効果的に機能している。若手をキーパーソンにすること

で、若手に様々な経験を積ませることができ、それに加えて中堅や総括、ベテランが若手をフォローする意識を強め、高い人材育成意識の下、若手を育てる体制が出来上がる。様々なOJTが研修体系の中に組み込まれていることも同校の特色である。この特色は、学校全体で若手を育てていこうとする体制づくりや前向きな雰囲気醸成の一助となっている。若手とベテランが一体となったチームによって、若手の育成が行われているのである。

以上、各協力校における教員の意識や学校の取組の実態の調査から、共通項として挙げられることは次の点である。

- ・学校運営組織において、若手が積極的に小集団のリーダーに起用されるなど、人材育成の視点で人材が配置されている。
- ・若手が小集団のリーダーとなることで、学校全体がミッションを共有化し、一丸となって取組が推進されている。
- ・若手が活躍する場があることで、世代間を越えたコミュニケーションを図ることができる。
- ・フォロワーの若手への支援は、その内容だけでなく働きかけ方そのものが若手の人材育成に資するものになっている。意識的に行われていることも多い。
- ・若手と、フォロワーである総括や中堅とは互いに信頼関係がある。
- ・若手はフォロワーをモデルとして捉えている。
- ・フォロワーは若手の働きに期待し、なるべく任せられるような配慮を内外にしている。

以上の共通項のほか、学校運営において、人材育成を意識した具体的取組を行っている学校もあることが分かった。

このように、若手教員をキーパーソンとして位置付けることの意義や効果が明確となった。また、その若手が組織の中で役割を果たせるようにするためにはフォロワーがどのような働きをすることが必要であるかが見えてきたので、この2点について考察し以下に述べる。

## 4 考察

### (1) 若手教員をキーパーソンとして位置付けることの意義や効果

調査結果からは、若手をキーパーソンに位置付ける目的として、業務分担は当然のことながら、若手の人材育成であることがまずは捉えられた。

平成16年中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会「学校の組織運営に関する作業部会(第3回)」(以下、「学校の組織運営に関する作業部会」とする)では、「人材育成を考えた場合、学校を人が育つような職場にするというのも重要である。教職員が能力

を伸ばす場面は、個別指導や学校内外の研修会といった意図的な育成活動のみならず、管理職のマネジメントの在り方すなわち仕事をどう割り振るかといった本来育成を目的としない活動が影響を与えている。従って、意図的な育成活動とともに育成的な観点で学校の中の活動を見直せば、通常の業務の中に人材育成をビルトインできる」(文部科学省 2004)としている。このように、若手をキーパーソンに起用することは、その中に人材育成の観点を含めていることはいうまでもない。

もう一点、若手をキーパーソンに位置付けることで、学校組織の在り方との関連が見えてきた。

学校組織は一般的に「フラット型」、「マトリクス型」両方の特徴を併せ持つといわれていることは昨年の中間報告で述べた。これは業務上の組織での関係性であり、意思疎通などの関係性を加味すると違った捉えができる。浜田博文は、実際には「疎密、強弱、硬軟さまざまで、一部の者がある方向に向けて動いたとしても、それと同じ方向に全体が一斉に動く、ということはいわゆる稀である。たとえ明確な権限・責任を持つ管理職であっても、強引な動きをすると一部のつながりは簡単に切れてしまう」(浜田 2009 p. 23)と述べている。しかし、「そのような状態で意思疎通が困難になったとしても、授業など個別的教育活動は『個業』としてそれなりに維持されうる」(浜田 2009 p. 23)としている。このように、教員同士の関係やつながり方という側面で学校組織を捉えると、「ウェブ(くもの巣)型」に近いといえる(浜田 2009 p. 23)。

ビジョンとは組織にとっての「ひとつの目的地」や「望ましい未来の映像」を指す概念である。浜田は著書の中で、アメリカの組織学者センゲ(Senge, P)が「共有ビジョン(shared vision)」という概念を、「共有ビジョンとは、『われわれは何を創造したいのか』という問いに対する答えである。個人のビジョンが、人それぞれ頭のなかに描いている心象あるいはイメージであるのと同じように、共有ビジョンとは、組織のなかのあらゆる人々が描いている心象である」と述べている(浜田 2009 p. 25)。

学校のような組織の場合、個々のメンバーの自律性を軽視することはできず、各自の個人的ビジョンが組織全体にとって重要である。

「組織としてのビジョン」を考える上で留意されるべき点は、「組織の中のあらゆる人々の個人的ビジョン」と結びついていることによって、はじめて「共有ビジョン」たり得るということである(浜田 2009 p. 26)。

若手をキーパーソンに起用することの意義がここにある。若手を育成するという目的を第一に掲げているとしても、それ以上に、「若手が中心になって業務遂行に当たる」ことに対して各教員の持つ「個人的ビジョン」が、学校全体の「共有ビジョン」になることに価値

があると考えられるからである。北神正行は、「共有ビジョン」について、「教職員が『納得できる』、したがって『実際に結び付けて受け止めることができる』ビジョンをつくることが重要となる。つまり、『個人』と『組織』を『つなぐ』ビジョンである」(北上 2011)としている。

若手起用により描かれる、教員が「納得できる」ビジョンとは、具体的には「教育活動が児童・生徒の成長を実現する」ことを目的に「経験の少ない『若手』が成し遂げる」という映像である。アンケートの結果からも分かる通り「活性化」、「新たな発想」などの期待のほか、「経験不足」、「計画性」などの若手の持つ課題点も浮かび上がっている。だからこそ「若手をフォローする」、「チームで動く」という使命感、自らの役割の明確化も付与されるものとなる。これらの個人的ビジョンが共有化され、共有ビジョンとなる。

共有ビジョンの在り方については、管理職が強いリーダーシップを発揮して、全教員に自らのビジョンをトップダウン的に「共有させようとする」という極端な例を想定して、若手起用により描かれる「共有ビジョン」と比べてみると分かりやすいかもしれない。後者の方が、管理職と他の教員、また教員同士の互いの関係性を良好に維持させながら、教員全体の目的意識を高め、そのベクトルをそろえることができるものとなるのが期待できるだろう。そしてその結果、人材の配置の工夫や起用の仕方により、校長の持つ学校経営ビジョンとも合致するものとなるのではないかと考える。

昨年の中間報告で述べた通り、校長が学校経営ビジョンを描き、それを全教員が共有することは重要である。校長の持つビジョンが、「共有ビジョン」となることで教育的効果は一層高まると考えられる。管理職が若手をキーパーソンに起用することは、教員の「個人的ビジョン」の方向性をそろえ、校長の持つ学校経営ビジョンとともに「共有ビジョン」として教員に納得させ、組織全体が主体的、対話的に目標実現に動き出すきっかけとなるものとして期待できる。

## (2) 若手をキーパーソンとして位置付けた際のフォロワーの在り方

若手をキーパーソンに位置付けた場合、それを支えるフォロワーの役割を担う総括教諭などが重要となると昨年の中間報告では述べた。今回の調査でその意義と必要な役割が明らかになった。

若手登用により「共有ビジョン」は組織全体が共有できるが、実際にその仕事を円滑に進めるに当たっては、経験不足などの若手の弱点により難しい面があることは、どの世代とも認識している。そのため、グループ内やグループ間の進捗などをマネジメントする存在としてフォロワーが不可欠である。また、ベテランと若手をつなぐ役目としても重要である。

ミドルリーダーの資質の一部として吉田和夫は「人

をチームで機能させることに重きを置いていること、若手が動かしている仕事の全体像と進捗状況を把握していること、また、リーダーである管理職のビジョンを受けて、具体的なゴールイメージを持っていること」(吉田 2015)としているが、アンケートや訪問調査から、フォロワーにはまさにこの3点が資質として必要であることが見えてきた。また、これらを踏まえて若手に対して的確な指導助言などの支援ができることも重要である。内容についての助言だけでなく、フォロワー自身の視点や、全体を見て動くことの重要性など、若手をフォロワーとして育てる視点を持ちつつ伝えていくことも必要であると考えられる。

フォロワーに総括が相応しい理由の一つとしては、そのモチベーションの高さがある。調査結果のとおり、総括は若手がキーパーソンとして活躍することに対し高い期待を持ち、また自らの役割意識も高いといえる。いわゆるピグマリオン効果(期待効果)で、フォローする者が相手に高い期待を持っていることにより、具体的な指導などがより効果的に働くと考えられる。なお、聞き取り調査では、フォロワーには総括だけでなく中堅もいたが、同様にモチベーションが高かったことを付け加えておく。

協力校の実践からも、この「若手とフォロワーである総括・中堅との関係性の構築」の重要性が見えた。フォロワーが若手に期待していると同時に、若手は望ましいモデルとしてフォロワーを捉え、信頼、また尊敬していることが分かった。相互の信頼関係の上で、適切な「見守り」と「声かけ」が行われているのである。

では、その適切なアプローチのために必要なことは何か。一つは、若手に対する適切な見取りである。下山博志は、「相手の能力と意欲」を見取り、それぞれの度合いにより有効なアプローチが異なるとして、第3図のようなモデルを示している(下山 2016)。



第3図

このように、相手との関係性を構築しながら、その意欲や能力を見取り、メンタリングをいかしてアプローチしていく。さらに、相手の変容や成長により、よ

り効果的なスタイルに移行させていく。これらの手立てにより、若手の資質能力が高まるとともに、若手と先輩教員との関係性がよりよく構築されそのつながりが確実なものとなることを期待している。

中田正弘は、小学校における校内研究を促進する要因に関する事例研究で、その一つに「組織的要因としての多様なリーダーシップ」を挙げている。さらに、中田は、ミドルリーダーを複数配置することでその間にコミュニケーションが発生し、役割分担ができ、その結果、それぞれがリーダーシップを発揮することにつながるとしている(中田 2014)。ここでいう「ミドルリーダー」とは、総括や、グループの中心的存在である中堅を指す。ミドルリーダー同士が対話的に課題解決に当たることで、より望ましいリーダーシップの発揮が実現しているといえよう。

このミドルリーダーの複数配置は、中堅の数が極端に少ない学校などでは難しいかもしれない。だが、中田は、そのような場合でも、人材育成の視点を持って学校運営を進めていくことで、3年も経つとミドルリーダーに資する人材が校内に現れてくる、としている。

この例は小学校における校内研究の取組に特化したものであるが、他の校種、業務でもいかせるものではないだろうか。各校の取組の一つ、「若手が若手を育てる」ことは、若手を育てている若手をミドルリーダーに育成していく取組である、と換言できる。その際、「見本」に当たるのが、現在のミドルリーダー、またフォロワーである総括や中堅であるといえる。

このように、数年先の学校組織の姿を見据えた視点も加え、人材育成が繋がっていくようなマネジメントを期待したい。

## 研究のまとめ

以上、若手をキーパーソンとして起用する効果と、その若手を支えるフォロワーの在り方について考察したが、それを支える管理職について、次の二点について提言し、本研究のまとめとする。

### 1 若手を「評価で育てる」学校組織マネジメント

若手をキーパーソンに起用することは、人材育成の観点を含めていることは先に述べた。

浅野良一は、教員が育つ職場事例から見えるものとして、「学校での各種活動の『見える化』『見せる化』」、「評価の場づくり」、「自校の強みをいかした取組」、「外の風の活用」、「教員間のコミュニケーションのための環境整備」、「若手が若手を指導すること」を挙げている。人材の特性として、「意欲次第で、業務の質や量が大きく変化する」(浅野 2016)ことから、「目標で育てる」だけでなく、「評価で育てる」ことは、意欲の向上には欠かせないものである。関連して、平成17年に中

中央教育審議会による「新しい時代の義務教育を創造する(答申)」においては、「単に査定をするのではなく、教師にやる気と自信を持たせ、教師を育てる評価であることが重要である」(文部科学省 2005)とある。

当然、目標を実現できたかという評価の観点が必要である。ただ、先述の調査結果のとおり、教員各自の、立場などに応じた職務に対しての達成度について、経験年数が少なくなるほどその捉えが低くなっていることに鑑みると、業務の成果のみを求めるような性格のものではなく、また組織運営のPDCAのためだけの評価ではなく「評価が人を育てる」視点を持って若手にフィードバックできるよう、学校管理職などの上司が組織をマネジメントすることが重要であるといえる。

このことは、現行の神奈川県的人事評価システム導入の理念に合致するものである。同評価システムでは、教職員一人ひとりに応じた人材育成と能力開発を行うことを重視し、各教職員が学校目標等を踏まえて自己目標を設定して職務に取り組み、年度末にその達成状況やプロセス等を評価する目標管理手法が取り入れられている。評価結果は、教職員の人材育成・能力開発に効果的に結びつけていくことが求められており、具体的には、管理職による指導・助言や研修への活用、教職員の自己啓発への活用、人事配置への活用などができるようにすることが重要である。

一方、若手本人には、フィードバックすることで内省を促し、例えば自ら文字化して整理するなど、不断の経験の積み重ねにより自分なりにその経験を定石化できるようにしていくことが重要である。このように、人材育成の観点から、評価と省察を一体化させることで、「学び続ける教師」を実現することができるのではないかと考える。

その観点から見ると、一口に「若手」とはいえ、3年目くらいまでの教員は、まずは謙虚に先輩から学びながら省察することに重きを置くべきであろう。「学校の組織運営に関する作業部会」では、「現実的には3年目でこれぐらいのレベルといった節目の能力発揮基準のようなものを作成して能力開発目標として提示するのが良いのではないか」(文部科学省 2004)としている。

「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」によると、校長及び教員の資質の向上に関する指標の全国的整備が今後進められていくという(文部科学省 2016)。その指標を踏まえ、教員に求められる資質能力をとらえ、自らを振り返ることができるとよいと考える。

## 2 「カリキュラム・マネジメント」実現に向けて

平成 28 年 12 月に中央教育審議会では「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について(答申)」を取りまとめた。それによると、教育課程を軸に学校教育

の改善・充実の好循環を生み出す「カリキュラム・マネジメント」の実現のために、新学習指導要領等の理念を踏まえ、取り組んでいく必要がある。また、「校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある」(文部科学省 2016)とあることから、カリキュラム・マネジメントへの取組が喫緊の課題であると同時に、校長の学校組織マネジメント力発揮の如何に係るものと思われる。

例えば、田中統治は、「教科等横断的な視点」については、教育内容を組織的に配列していく中で、新たな分掌を組織することなく、既存の組織を活用し、さらに人材育成につなげていくなど、高等学校における「校内OJT」の組織化による授業改善を提案している(田中 2017)。

このように、教育動向に対して今後も様々な提言がなされることが予想される今、それらを参考にしつつ、各校において、組織全体が「共有ビジョン」を持ち、一丸となってカリキュラム・マネジメントに取り組めるよう、校長は、学校組織マネジメントを進めていくことが重要である。

## おわりに

教員は児童・生徒にとって最大の教育環境であり、学校にとっての最大の教育資源であるといえる。学校組織マネジメントは、その教育環境、教育資源を最大限育成し、有効に機能するように支援していく取組でもある。

本研究では、各協力校の意識調査や取組事例の収集とともに、人材育成を核とした学校経営マネジメントの推進について検討を重ねてきた。そして、これまでの研究成果をリーフレットにまとめた。

学校外人材育成(O f f - J T)については、総合教育センター研修体系の中では、平成 14 年度から、管理職や総括教諭など対象として、職階に応じたマネジメント能力を高める研修講座を実施してきた。加えて、平成 27 年度からは、全ての教職経験に応じた基本研修においても学校組織マネジメントに関する内容を取り入れ、学校組織マネジメントの考え方が浸透するよう講座を組み立てている。研究成果リーフレットは、次年度以降の当研修において、効果的に活用していく予定である。

協力校へのアンケートでは、「学校組織マネジメント」のO f f - J Tとしての研修経験及び自己学習の機会が「ある」と認識しているのは全体の 42%であり、さらにその研修内容が日頃の業務にいかされているかどうかについては、そのうちの 78%が肯定的に捉えていた。本研究を含め、より効果的な学校組織マネジメン

ト研修の在り方に資する取組は、当総合教育センターの研修の改善の上からも、今後も継続していく必要がある。

研究に当たり多大な御協力をいただいた皆様には厚く感謝申し上げます。特に、横浜国立大学教育人間科学部付属教育デザインセンター山本金五主任研究員には多くの御教示をいただいたことに深く感謝する次第である。

#### [調査研究協力校]

二宮町立二宮小学校  
大井町立大井小学校  
藤沢市立大清水中学校  
綾瀬市立北の台中学校  
神奈川県立新栄高等学校  
神奈川県立住吉高等学校  
神奈川県立平塚養護学校

#### [総合教育センター調査研究員]

教育人材育成課指導主事 能見 学  
教育人材育成課指導主事 的野鈴恵  
教育人材育成課指導主事 濱崎珠美  
教育人材育成課指導担当主事 相原健右

#### [助言者]

横浜国立大学教育人間科学部附属教育デザインセンター 主任研究員 山本金五

#### 引用文献

- 北神正行 2011「学校組織のマネジメント」(ぎょうせい「『つながり』で創る学校経営」)p. 7
- 中田正弘 2014「校内授業研究を促進する要因に関する事例研究」(東北大学大学院教育学研究科研究年報 第62集・第2号)p. 100
- 中山 晋・押野 裕 2016「学校組織マネジメントに関する研究(中間報告)」(神奈川県立総合教育センター)  
[https://www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp/kankoubutu/h27/shuroku35/shuroku35\\_06.pdf](https://www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp/kankoubutu/h27/shuroku35/shuroku35_06.pdf)
- 浜田博文 2009「学校の組織力向上を考えるための理論」(教育開発研究所「『学校の組織力向上』実践レポート」)
- 吉田和夫 2015「プロジェクト型経営の効用」(東洋館出版社『プロジェクト型経営のススメ なぜ、あの学校は活力に満ちているのか?』)p. 84
- 文部科学省 2005「新しい時代の義務教育を創造する(答申)」p. 22  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/c\\_hukyo0/toushin/05102601/all.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/c_hukyo0/toushin/05102601/all.pdf)
- 文部科学省 2015「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について(答申)」p. 6

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/c\\_hukyo0/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365791\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/c_hukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365791_1.pdf)

文部科学省 2016「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について(答申)」p. 24

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/c\\_hukyo0/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2016/12/27/1380731\\_00.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/c_hukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/12/27/1380731_00.pdf)

中央教育審議会 2004「学校の組織運営に関する作業部会(第3回)」議事録・配付資料

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/c\\_hukyo3/017/gijiroku/05070501/004.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/c_hukyo3/017/gijiroku/05070501/004.htm)

#### 参考文献

- 浅野良一 2016「OJTによる人材育成と校内研修活性化」神奈川県立総合教育センター平成28年度新任総括教諭等研修講座資料
- 下山博志 2016「職場における人材育成」神奈川県立総合教育センター平成28年度新任教頭研修講座(県立学校)資料
- 田中統治 2017「学習指導要領改訂と授業改善ーカリキュラム・マネジメントの展開ー」(学事出版『月刊高校教育』2月号)
- 文部科学省 2005「学校組織マネジメント研修～全ての教職員のために～(モデル・カリキュラム)」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/05031101/002.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/002.pdf)
- 文部科学省 2016「教育公務員特例法等の一部を改正する法律の概要」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/kakutei/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2016/12/09/1380290\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/kakutei/detail/_icsFiles/afieldfile/2016/12/09/1380290_01.pdf)
- 教職員人事制度検討委員会 2001「教職員の新たな人事評価システムについて」  
<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/9980.pdf>
- 神奈川県立総合教育センター 2008「学校内人材育成(OJT)実践のためのガイドブック」
- 神奈川県立総合教育センター 2012「若手教員育成リーフレット 学校で育てる」
- 神奈川県立総合教育センター 2013「中堅教員のためのフォローシップ」
- 神奈川県立総合教育センター 2013「教員のためのキャリアデザイン」
- 神奈川県立総合教育センター 2014「教職員のパートナーシップ～働きがいのある職場の創造」