

学校内人材育成（OJT）のあり方に関する研究

－ 学校内での効果的な教職員人材育成の方法 －

阿部 一也¹

教職員の人材育成が強く求められる中で、本研究ではその手法として、学校における職務を通じた人材育成に着目し、これを四つの観点に整理した。特に、OJTのとりえ方を今までのような校内研修のみでなく、より広く学校の日常業務全般を通してとらえることとした。

はじめに

現在、各学校においては学力向上やいじめ、不登校などの山積する様々な教育課題に対処するために、教育活動実施の要である教職員の資質・力量の向上が今まで以上に強く求められている。つまり、各学校における教職員の人材育成が喫緊の課題になってきているといえる。

神奈川県教育委員会（以下「県教育委員会」という。）では、2007（平成19）年8月に「かながわ教育ビジョン」（以下「教育ビジョン」という。）を策定し、今後の中長期的な神奈川県（以下「本県」という。）の教育政策の方向性を提示した。その教育ビジョンでは、五つある基本方針の2において「教職員の資質・能力と組織力の向上を通して、信頼される学校づくりを進めます」というように教職員人材育成が教育施策上、重要な課題となっていることを指摘している。

また、上記の教育ビジョンの指摘を受けて、県教育委員会では、2007（平成19）年10月に教職員の人材育成の重要性を認識し、教職員の人材確保と育成の方向性を提示した「教職員人材確保・育成計画～高い指導力と意欲をもつ教職員の確保・育成を目指して～」（以下「人材確保・育成計画」という。）を策定した。この人材確保・育成計画の中では、指導力の高い教職員の育成方法として、学校における職務を通じた人材育成（以下「OJT」（On the Job Trainingの略語）という。）の推進と支援を主要施策の一つとして掲げている。

教職員の人材育成において、OJTが効果を発揮していることは、中央教育審議会教育行財政部会の配布資料において、浅野良一氏（2004）が次のように指摘している。すなわち、教職員が伸びる機会としては、管理職のマネジメントの在り方（グループ（校務分掌）の業務・仕事の割り当て、部会活動等）や、組織活性化（コミュニケーションの活性化、会議の在り方、外部交流等）といった「無意図的な教職員への育成活動」があるとされている。このような無意図的な人材育成活動と意図的な人材育成活動である校内研修会等や

ベテラン教職員から経験の浅い教職員等に行われてきた個別的な人材育成活動の両方を学校内において推進していくことで、教職員の資質・力量の向上を図り、教育課題に対応することのできる学校づくりが可能となるといえる。

研究の目的

本研究は、OJT実践の具体的な方法について、先行研究等や実践事例を追究することを通して、OJTの実施方法を分かりやすく整理し、明らかにすることで、OJTによる効果的な教職員人材育成の実施に資することを研究の目的としている。

なお、本稿では、紙幅の関係から、特に学校におけるOJT実践の理論面に焦点を当てて論じることとする。

研究の内容

1 本研究の方法

本研究は、理論研究と事例研究の二つの研究方法により行った。理論研究については、先行研究の検討を行うに際し、特に学校におけるOJTについての先行研究を探索したが、この分野の十分な先行研究は、筆者の管見の限り見いだすことは困難であった。よって、本研究では、まず企業におけるOJT実施についての先行研究を中心に検討した。次に、自治体行政部局（三重県）の人材育成におけるOJT実施に関する資料の分析・検討を行い、その分析・検討の内容について助言者からの指導・助言を受けて、OJTについての理論研究を実施した。

事例研究については、理論研究においてOJT実践の観点を四つに整理し、それらの観点から行われている人材育成の実践例を各調査研究協力員（本稿末に記載）に収集・紹介してもらい、OJT実践事例の整理を行った（本稿では、実践例については省略する。）。

また、OJTの有効性を明らかにするため、2007（平成19）年5月に本県の高等学校と特別支援学校の総括

1 カリキュラム支援課 研修指導主事

教諭 149 名を対象とし、「教職員として成長をしたと感じている経験」について質問をした記述式のアンケートを実施し、その記述結果を整理した。その結果は、第 1 表の通りである。

第 1 表 アンケート回答結果

	分類項目	人数	実施主体
(1)	グループ・仕事の割り当て	63	管理職
(2)	外部交流	26	
(3)	会議の在り方	2	
(4)	各種部会（委員会）	5	管理職等 （職場の先輩も含む）
(5)	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	38	
(6)	コーチング・機会指導	60	
(7)	授業研究・教材研究	5	各学校（研究部等による）、総合教育センター支援
(8)	校内研修会	5	
(9)	校外研修会	14	総合教育センター実施
(10)	その他	16	児童・生徒との関わり、自分の気付き

注) 回答者内訳：県立高等学校総括教諭 126 名、県立特別支援学校総括教諭 21 名、校種未記入 2 名、合計 149 名

2 人材育成の三本柱

OJT についての理解を深めるに当たって、OJT 以外も含めた教職員の人材育成を進めていく上の重要な三つの要素（人材育成の三本柱）について記述することとする。（第 1 図）

(1) OJT（学校内人材育成）

本研究の研究対象であり、学校の日常業務を通して行われる人材育成のことをいう。具体的には、授業の進め方に関する指導、会議資料の作成・提案に関する指導、管理職等による業務に関する個人指導、業務に関する相談等をいう。OJT の対象となる教職員は初任者からベテランまで幅広い。

(2) Off-JT (Off the Job Training) (学校外人材育成)

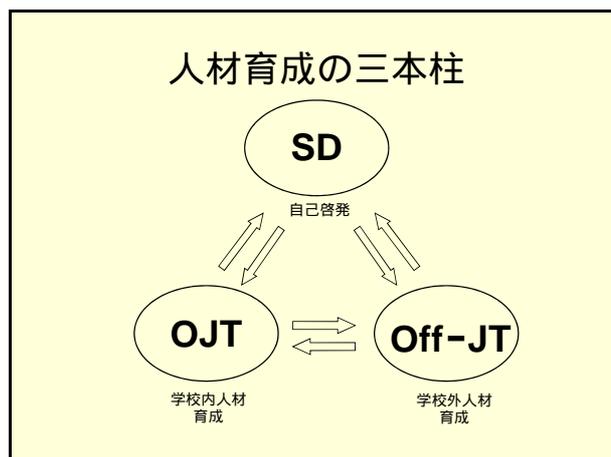
学校を離れて行う人材育成の方法である。今までも全国の教育委員会、教育センター等で実施されてきた

校外研修がこれにあたる。研修の種類としては、経験年次別研修、管理職等の研修、教科の指導法等に関するものがある。

(3) SD (Self-Development) (自己啓発)

教職員自身が課題意識を持ち、自主的な教材研究、文献研究の実施、研究会、学会等への参加により自ら研修に励むことをいう。教職員の自主的な取組が求められる。

これらの要素は、相互に補完し合い、教職員の人材育成に効果的に作用すると考えられる。



第 1 図 人材育成の三本柱の関係

3 OJT の四つの観点

本研究では OJT を次の四つの観点に整理した。この 4 観点には、「はじめに」で既述した意図的な人材育成と無意図的な人材育成を含んでいる。

(1) 集団としての人材育成

複数の教職員を対象にして行う校内での人材育成である。具体的には、校内研究活動、校内研修会、事例検討会（ケース会議）等の集団で行う研修等を指す。

(2) 管理職等（本稿では、「校長、副校長、教頭、総括教諭」のことをいう。以下同様）のマネジメントによる人材育成

管理職等による校内における仕事の割り当て、各種グループ（本県の呼称で、他県でいう「校務分掌・運営組織等」に当たる）等での業務を通じた人材育成のことである。これは、人材育成を主目的としているのではないが、結果的に教職員を業務に割り当てることで、人材育成を行っている管理職等の職務行為を指す。

(3) 個別に実施する人材育成

教職員一人ひとりに対して、管理職等が実施する人材育成のことをいう。具体的には、コーチングやメンタリング、日常の機会をとらえての教職員への「声かけ」等による人材育成を含んでいる。

(4) 職場の活性化による人材育成

学校という職場環境を活性化することにより人材育成を行うことである。具体的には、教職員間の情報交

流の促進、学校外部との交流促進、会議の在り方の工夫等が該当する。

学校では上述の四つの観点からOJTを実践することができる。

先に提示した総括教諭対象のアンケート結果（結果については、第1表参照）をOJTの4つの観点を参考にまとめると、アンケートで一番回答数が多かったのは、「管理職等のマネジメントによる人材育成」であった。次に回答数が多かったのは、「個別に実施する人材育成」となっており、このことから職場におけるOJTの有効性が明らかになったといえる。また、アンケートから見る今後のOJT実施の課題としては「集団としての人材育成」にある授業研究や教材研究を一層充実していく必要があるといえよう。

4 OJT実施のメリット

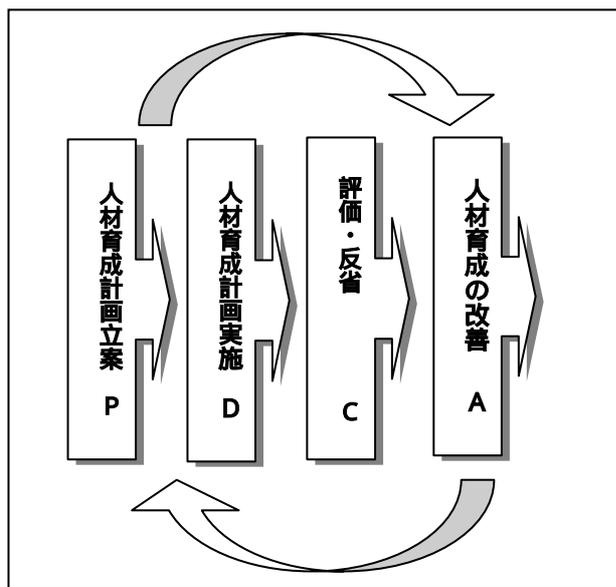
本節では、OJTが他の人材育成方法と比較してどのようなメリットがあるかについて記述する。

まず、OJTは、日常の職務を通しての人材育成手法であるので、教職員の教育実践力を育てる上で最適な方法である。

次に、時間や場に制約されずに、日常のわずかな時間での実施が可能である。また、声かけや日常の助言を通して、職場内の人間関係を充実したものにすることが可能である。さらに、OJTは特別な経費を要することなく実施できるといえる。

5 OJT実施の手順

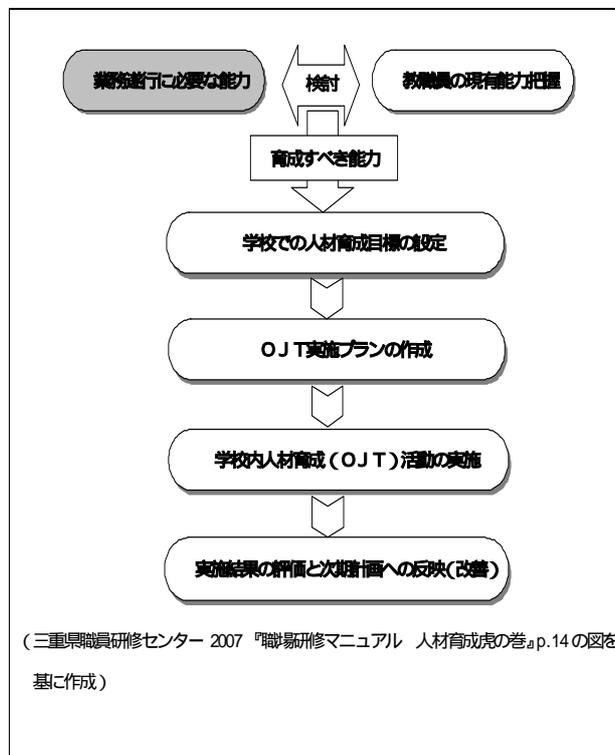
OJT実施にあたっては、Plan(計画) - Do(実行) - Check(評価) - Action(改善)のマネジメントサイクルで実施することが基本となる。



第2図 OJT実施のマネジメントサイクル

OJTを実施する具体的なステップを次に述べる。

- (1) 学校で教職員が業務を遂行する上で必要とされる能力を把握する。
- (2) 教職員の現有能力を教職員の経験、所属グループ(分掌)、教科・科目等、特別活動、取得資格、自己啓発等の面から把握する。
- (3) 教職員の能力開発ニーズの把握を行い、学校での人材育成目標を設定する。前述の(1)と(2)の差がOJTで育成すべき能力ということができる。
- (4) OJT実施計画を策定する。その際、誰が、いつ、どこで、どのような方法でOJTを実施するのかについて明確にしておくことが重要である。
- (5) 計画に従ってOJTを実施する。もし、計画通りに人材育成が進まない場合は、その原因を分析し、対応策を考えるようにする。
- (6) OJT実施結果の評価と次期計画への評価の反映を行う。



第3図 OJT実施のステップ

研究のまとめ

本研究の成果は、次の通りである。
教職員の人材育成において、学校での日常業務が有効であることを改めて明らかにした。
学校の日常業務を通して行われる人材育成であるOJTの観点を簡潔に4点に整理し、提示した。本稿に記述した四つの観点を踏まえ、OJTをどのように実施するかについて、研究成果物として作成したガイドブックに、実践事例を交えて記述し、各学校でのOJT実践の参考となるようにし

た。

本県では、2008（平成20）年度から、教職員の人材育成にOJTの視点を取り入れた実践をしていくことになっている。その際に本研究の成果の各学校への普及が重要であると考え。

おわりに

学校の教育力を高め、地域の期待に応えるためには、組織的な教職員人材育成の取組が求められている。もちろんOJT以外の要素であるOff-JTやSDの充実も重要であるが、今後は学校での日常業務を通して、実践的に実施するOJTによる教職員の人材育成がより強く求められると考えられる。

本研究では、今まで企業において実施されていたOJTの手法を学校で実施できるように、OJTの概念の整理を行うと共に、OJT実践の具体的手法を実践ガイドブックとしてまとめ、各学校の利用に供するようにした。具体的手法については、今回は紙幅の関係から省略した。OJTの実践の具体的方法の詳細については、2008（平成20）年3月に神奈川県立総合教育センターが発行した『学校内人材育成（OJT）実践のためのガイドブック』を参照していただきたい。

最後に、本研究の調査研究協力員会では、OJTという学校での先行研究が少ないテーマについて、活発な議論をしていただいた。ここで、調査研究協力員の皆様に深く感謝申し上げる。また、人材育成についての資料の提供や理論面からのサポート、ガイドブックの内容の精査等、様々な側面から指導・助言をしていただいた兵庫教育大学大学院の浅野良一教授に深く感謝する次第である。

[調査研究協力員]

小田原市立下府中小学校	小野田 節子
平塚市立横内小学校	石川 修
逗子市立久木中学校	奥村 文隆
平塚市立金目中学校	関谷 育雄
県立藤沢総合高等学校	森本 繁樹
県立茅ヶ崎高等学校	鈴木 秀幸
県立伊勢原養護学校	佐藤 元治
県立座間養護学校	岩田 欧志

[助言者]

兵庫教育大学大学院 浅野 良一

引用文献

神奈川県教育委員会 2007 「かながわ教育ビジョン 心ふれあう しなやかな 人づくり」p.48

参考文献

神奈川県教育委員会 2005 「新たな学校運営組織・教員の新たな職について」

神奈川県教育委員会 2007 「教職員人材確保・育成基本計画～高い指導力と意欲を持つ教職員の確保・育成をめざして～」

浅野良一 2003 「企業との対比でみた職能発達と組織開発」（木岡一明編集『チェックポイント・学校評価 No.4 教職員の職能発達と組織開発』教育開発研究所）

浅野良一 2004 「学校内人材育成（OJT）推進の着眼点」（中央教育審議会教育行財政部会 学校の組織運営に関する作業部会第3回配布資料 資料5）http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryu/017/04102001/002/005.htm（2008年1月取得）

浅野良一 2006 「初任者研修に対する校内組織の支援体制」（八尾坂修編集『指導教員のための初任者研修の進め方』教育開発研究所）

浅野良一 2006 「企業の新入社員教育から学ぶ若手教師の育て方」（成田幸夫編集『若い教師を育てる』教育開発研究所）

浅野良一 2007 「平成19年度伊丹市教育委員会 演習による学校組織マネジメント」

大野雅之「メンタリングとコーチングの違い」統合教育研究所ホームページ

http://www.togo-mentor.co.jp/column/columu_061121.htm（2007年12月取得）

岡部博 1976 『職場内教育の進め方 - 新しいOJTの事例研究』産業能率大学出版部

岡部博 1982 『企業内研修戦略』産能大学出版部

千々布敏弥 2007 『スクールリーダーのためのコーチング入門 みんなのやる気を引き出す秘策』明治図書

寺澤弘忠 1999 『管理者のためのOJTの手引』

<第2版>日本経済新聞社

本間正人・牧瀬理保 2006 『コーチング入門』日本経済新聞社

マーゴ・マリー 2003 宮川・坂本・川瀬訳『メンタリングの奇跡』PHP研究所

三重県職員研修センター 2007 『職場研修マニュアル 人材育成虎の巻』

渡邊三枝子・平田史昭 2006 『メンタリング入門』日本経済新聞社