

〔課題演習報告〕

小学校における協働的な学年組織マネジメントに関する研究 ー機能的な役割分担型の学年運営を通してー

井 上 真 一

Shinichi INOUE

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース
大野城市立大野北小学校

(2019年1月7日受理)

本研究は、小学校において、学年運営への参画意識が向上する機能的な役割分担型の学年運営を位置付けることを通して、協働的な組織マネジメントの在り方を明らかにすることを目的としている。これは、教職員の世代交代にかかる若年層教員の人材育成を背景としている。現在の若年層教員に、学習指導・学級経営等の実践的指導力に加えて、組織運営の経験を積ませることは、次世代のミドルリーダーを育成する上で、喫緊の課題であると考ええる。これらを踏まえ、校務分掌と学年組織での役割分担を一体化させた学年主任制度を位置付けた。その具体的な方途として、「組織の機能化を図るためのツールの整備」と「各部会のマネジメント」の二点を挙げた。その結果、若年層教員の組織マネジメントの向上に、一定の効果が得られた。

キーワード：協働，学年運営，学年組織，フォロワー，エンパワーメント

1 主題設定の理由

(1) 今次の教育課題から

平成28年度に福岡県教育事務所が作成した「教育調査報告書」を見ると、本県も大量退職・大量採用の影響を大きく受けており、教職員の低年齢化が加速度的に進むことが推測される。すでに学校現場では20代と30代の教員で学年人事配置が行われている事態も少なくない。つまり、現在の若年層教員にとって、自身が想定するより早く、各主任を任される時期が到来する。

若年層教員の人材育成の展望として、学級経営や学習指導等の実践的指導力に加え、組織的・協働的に諸課題に取り組む組織運営力が求められる。

(2) これまでの在籍校の実態から

在籍校では、学級担任24名のうち14名が教職経験年数10年以下であり、在籍校も教職員が低年齢化している。こうした状況においては、学年主任が、若年層教員を支援し、学級経営や学習指導等の同質性が重視され、学年主任による主導的な学年組織運営が行われてきたと考えられる。こうした学年組織においては、若年層教員の学年組

織運営に参画する機会は、受動的・偶発的に発生していると考えられる。

今後は、誰もが学年組織運営に参画するためには、学年主任のリーダーシップのみならず、その同僚教員のフォロワーシップを育てようとする学校風土の醸成が必要であると考えた。

(3) 先行研究から

学校組織について、これまでに佐古(1986)、榊原(2008)、露口(2011)らが、学校組織の特殊性を踏まえた学校改善等について論究している。

特に、佐古(2006)は、学校組織の個業の教育活動にかかる影響を分析している。結果としては、学校組織の形骸化の増大は、協働化及び統制化を抑制し、個業化を促進する方向で作用することが認められている。一方で、学校組織の協働化は、教員の指導の困難さの解消や学校改善志向の向上を促進する方向で作用すると述べている。つまり、学校組織に協働性は欠かせない要素となっている。

学校組織を研究の総体として捉え、研究対象とする先行研究がある一方で、学年組織に関する研究事例は少なく、組織構造や構成員の関係性については明らかになっていない。その中で、奥田(2012)は、小学校における学年運営の実態を分

析している。結果としては、学年主任は、学年会議の機能として、学年の行事・活動の打ち合わせや各学級の情報交流を重視する一方で、担任の資質・能力に関わる内容を重視しない傾向にあると述べている。つまり、学校組織における人材育成の主体が不明瞭であることがわかる。

2 研究主題・副題の意味

(1)「協働的な学年組織」とは

本主題で示す協働的な学年組織とは、学年組織内すべての教員が積極的に学年運営に参画している組織とする。学年主任による主導的な学年運営に依存するのではなく、学年主任を除く同学年の同僚教員（フォロワー）自らが積極的に学年運営に参画する姿である。

(2)「機能的な役割分担型の学年運営」とは

機能的な役割分担型の学年運営とは、「明確な職務分担（シェアリング）」と職務遂行にかかる「権限付与（エンパワメント）」を視点とした組織運営である（図1）。シェアリングによってフォロワーが自らの職務を認知し、エンパワメントによって、職責の自覚を促すことができると考える。

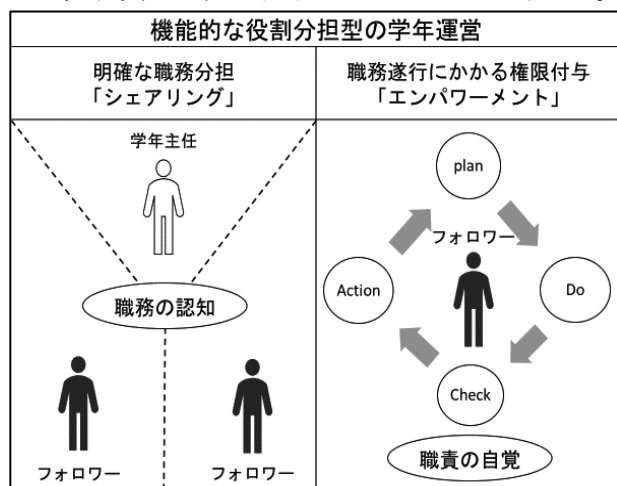


図1 機能的な役割分担型の学年組織運営の図式

松山（2016）によれば、フォロワーとして望ましい行動様式の過程は、①受動的忠実型フォロワー、②能動的忠実型フォロワー、③プロアクティブ型フォロワーの過程をたどることである。プロアクティブ型フォロワーは、リーダーではなく組織そのものに直接的に関与するため、リーダーの先回りをしたり、リーダーの設けた枠組みを超えたりすることができると述べている。

これを踏まえ、エンパワメントについては、フォロワーへ特定の教育活動のマネジメントを一任することによって、フォロワーの積極的な学年

運営への参画を促すことができると考える。

加えて、こうした学年運営の全校的实施に向けて、シェアリングやエンパワメントの在り方をファシリテートする組織が必要であると考ええる。

3 研究の目的

小学校において、学年組織内すべての教員の学年運営への参画意識が向上する機能的な役割分担型の学年運営を位置付けることを通して、協働的な学年組織マネジメントの在り方を解明する。

4 研究の仮説

協働的な学年組織の構築のために、シェアリングとエンパワメントが働く機能的な役割分担型の学年運営を位置付け、それらを共有する場をマネジメントすることで、フォロワーの学年運営への参画意識を高めることができるであろう。

5 仮説説明の具体的方策

(1)シェアリングの視点探索

- ①在籍地域における実態調査
- ②在籍校における研究構想の説明と実態調査
- ③学年主任制度の立案

(2)エンパワメントを図るツールの整備

- ①組織を往還するPDCAシート
- ②組織を意識させるキャリアデザインシート

(3)各部会のマネジメント

- ①学年主任研修会
- ②分掌主任会

(4)学年主任制度による学年組織運営の実践

- ①第5学年における協働的な学年組織運営
- ②第4学年における協働的な学年組織運営

6 研究の実践

(1)シェアリングの視点探索

適切なシェアリングの視点探索を目的に、在籍地域の小学校教員を対象に実態調査を行った。

①在籍地域における実態調査

表1 ミドル層学年主任へのヒアリング調査の概要

1	実施日	平成29年8月28日（月）
2	ねらい	ミドル層教員の学年主任の職務に対する考え方を把握し、研究の具体的方策に生かす。
3	対象	市内の30代学年主任 3名（A, B, C）
4	実施方法	これまでの学年主任としての経験を想起しながら、その職務に対するヒアリングを行う。

市内のミドル層学年主任に、自己の経験を基に、

学年主任の職務遂行に対する成果と課題やフォロワーに対する指導・助言についての調査を行った(表1)。学年主任は、学年組織における教育活動の計画段階から実施段階に移行する難しさを感じており(表2 傍線部)、その解決のためにはシェアリングの必要性を認知していることがわかった(表2 点線部)。一方で、シェアリングには、フォロワーの特性を踏まえた指導・助言の在り方の問題を包含していることがわかった(表2 波線部)。

表2 ヒアリング調査の概要(一部抜粋)

<p>〈研究者〉学年主任として、うまく取り組めたと感じたこととそう感じなかったことを教えてください。</p>	
A: 計画を立てることまではできるが、それを実行に移すという難しさを感じる。校務分掌との兼ね合いを上手にとることができない。研究主任も兼務しているため、学年主任の仕事が煩雑になっていた。	
B: 積極的にコミュニケーションを図って、同僚教員の性格特性を理解しようと努めることはできた。計画を立てることまではできるが、それを実行に移すという難しさを感じる。	
C: 学年会資料を準備し、教育活動の見通しを共有する等の基本的な職務は果たせている。同僚教員を上手にサポートできない。どこまで関わってよいかの加減がわからず、学年主任としてのサポートが、本人のニーズとマッチングしているかわからない。	
<p>〈研究者〉学年主任を経験してみて、学年主任にはどんなことが必要だと感じるかを教えてください。</p>	
A: 計画したことをどのように実行に移していくかという段取りが必要になる。そのためには、学年内での役割分担が必要になってくると思う。それを支えるためには、日常的に同僚教員をサポートしたり、よさを引き出したりすることが必要ではないか。	
B: 同僚教員のよさを引き出しながら、どのように仕事を回すかというマネジメントが必要になってくる。加えて、人に仕事を任せるときに、「でも」「それは」といった指導・助言的な一言を出しながら、学年主任としての魅力(自分らしさ)をどう発揮できるかも大切だと感じる。	
C: 同僚教員を統率する力が必要だと感じる。ただ、自分が何もかも決めるというものでないと感じる。	

②在籍校における研究構想の説明と実態調査

研究構想の説明及び教員の行動様式に関するアンケートを行った(表3、表4、表5)。

表3 研究構想の説明とアンケート調査の概要

1 実施日	平成29年12月21日(木)
2 ねらい	本研究の目的を説明し共通理解を図るとともに、学年主任の職務内容や学年内での行動様式の実態を調査し、具体的方策に生かす。
3 対象	在籍校職員29人
4 実施方法	4件法(1,2,3,4)によるアンケート調査

表4は、学年主任の職務範囲を調査した4件法での回答結果である。「学力」及び「家庭・地域」の項目除く項目の平均が3ポイント以上であることから、学年主任の職務は広範囲であると認知さ

れていることがわかる。「学年運営」「学校運営参画」等は、本来の学年主任の職務であるため、その数値の妥当性を推察できる。一方で、「生徒指導」や「学力」等の数値が高いことには懐疑的な見方ができる。つまり、学年組織に生徒指導委員会や研究推進委員会に所属するフォロワーが存在しながらも、そうした分掌組織に係る職務を学年主任が担っているのではないかという見方である。

表4 アンケート結果(4件法による平均、N=23)

質問事項		項目	主任	同僚
I 学年運営	①学校の教育目標に基づいて、学年経営構想案を作成する。		3.83	3.77
	②学年の行事・活動の計画立案を行う。		3.33	3.15
	③学年の教室環境・学習規律などを揃える。		3.00	3.08
	④学年の教育活動(発問・板書・指導法など)の質を揃える。	3.18	2.83	2.77
	⑤年間行事等に基づいて、見通しをもって学年会・学年研修会の運営を行う。		3.83	3.62
	⑥各教科・領域の時数確認及び調整を行う。		2.83	2.77
	⑦学年の教育課程を編成する。		2.83	2.92
II 学校運営	⑧学校経営スタッフの一員として、学校運営に参画する。		3.17	3.23
	⑨学校の経営方針や職員会議提案の徹底を行う。	3.18	3.00	3.00
	⑩他学年の主任、教務主任、生徒指導主任らとの連絡調整を行う。		3.50	3.15
III 生徒指導	⑪学級経営実態に関する情報を共有する場を設ける。		3.50	3.23
	⑫課題を要する児童の課題解決に向けての具体的な支援策を提案する。	3.03	3.00	3.08
	⑬学年内で生徒指導上の問題が生じた場合に管理職へ報告を行う。		3.67	3.23
	⑭スクールカウンセラー等の外部機関との連携・調整を行う。		2.17	2.38
IV 学力	⑮アンケート等による学級経営状況の実態(学力・学級所属感等)を把握する。		3.17	2.92
	⑯学力調査等の結果をもとに、課題解決に向けた方策を立案し、評価する。		2.83	2.62
	⑰日常的な学習指導についての方針を打ち出す。	2.73	2.83	3.00
	⑱学年における校内研修(主題研修)の運営を行う。		1.83	2.69
	⑲学年掲示板などの作成を計画的に行う。		2.33	2.38
	⑳通知表の評価項目や評価基準についての立案を行う。		2.83	3.38
V 家庭・地域	㉑学年だよりなどを発行し、家庭への情報発信を行う。		1.83	2.15
	㉒日常的な家庭学習(宿題)の内容について立案する。	2.37	2.00	2.31
	㉓参観授業・懇談会の内容について立案する。		2.83	2.85
	㉔地域人材を活用する場合の連絡・調整を行う。		2.33	2.62
VI 人材育成	㉕学習指導案の作成について、本人の性格特性に応じた適切な指導・助言を行う。		2.83	3.00
	㉖生徒指導上の問題について、本人の性格特性に応じた適切な指導・助言を行う。		3.17	3.08
	㉗生徒指導上の問題について、保護者が来校して対応する際、同伴する。	3.01	3.67	3.38
	㉘日常的な学習指導において、必要な学習プリント・板書計画・教材等を提供する。		2.00	2.46
	㉙担任としての業務遂行の在り方について助言を行う。		3.00	3.08
	㉚精神的な負担を和らげるための日常的な声掛けやサポートを行う。		3.17	3.23

そこで、松山（2016）の研究をもとに、フォロワーシップの行動様式に関する実態調査を重ねて実施した（表5）。結果としては、在籍校のフォロワーは、プロアクティブ型の行動様式が表出されにくいことがわかった。つまり、表4と重ねて考察すれば、在籍校では、シェアリングが機能せず、学年主任による主導的な学年運営の傾向が存在しているのではないかと考える。

表5 アンケート調査結果の概要（4件法、N=17）

フォロワータイプ	平均点
①受動的忠実型フォロワー	3.31
②能動的忠実型フォロワー	3.40
③プロアクティブ型フォロワー	2.44

③学年内主任制度の立案

前掲の調査結果を踏まえ、シェアリングの視点を、分掌組織に求めることとした。小学校の学校組織は、学年組織と分掌組織のマトリクス構造である。その特徴を生かし、双方の組織に関連する職務を分担することで、フォロワー自らが積極的に学年運営に参画できると考えたからである。

そこで、校務分掌と学年組織における役割を一体化した学年内主任制度を学年組織に位置付けるようにした。具体的には、研究推進委員会と学年研究主任、生徒指導委員会と学年生徒指導主任というように、校務分掌と学年組織内での役割分担を一体化させることである（図2）。

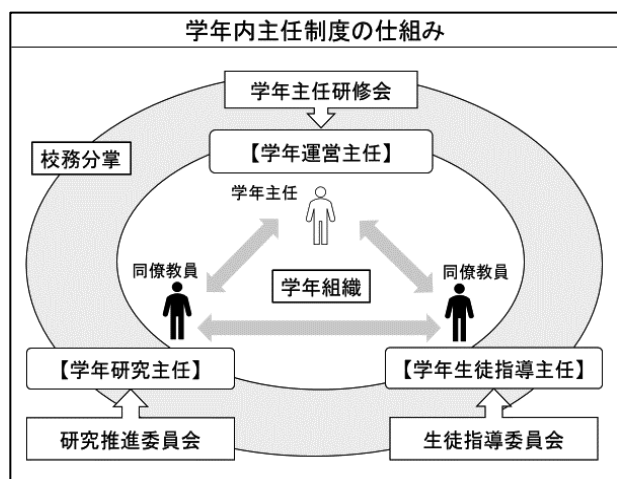


図2 学年内主任制度の図式

在籍校では、両部会ともに各学年から1名選出されている。この目的は、学年の代表として部会に出席し、克服すべき課題を共有した上で、各学年で具体的な取組を実践し、報告するという校務分掌と学年組織の往還にある。

この往還を踏まえて、学年内主任制度は、フォロワーの職務の認知を高めるシェアリングの視点として有効に機能すると考えた。

(2)エンパワメントを図るツールの整備

学校長の示す学校経営要綱において、「学年チームによる役割分担とその推進の明確化」や「校務運営推進計画の具体化とそのPDCA推進」が経営重点として挙げられている。それらを踏まえ、フォロワーへのエンパワメントを図るための2点のツールの整備を図った。

①組織を往還するPDCAシートの開発

PDCAシート（図3）とは、学年内主任制度を推進させるために、学年内主任制度の母体となっている研究推進委員会と生徒指導委員会の両部会が作成するものである。

図3 研究推進委員会で用いたPDCAシート

作成の手順として、まず分掌主任及び委員（学年内主任）が、PDCAシートの課題の欄に、学校の重点目標や年間計画等に基づいて、部会が担う解決すべき課題を記入し、部会で提案するようにする。次に、学年内主任が、学年組織の中心となって、提案された課題の解決に向けた教育活動のマネジメントを担うようにする。そして、実施概要をシートに記入し、報告・協議するようにした。

具体的には、生徒指導委員会は、学年の児童の実態に合わせて、学年内主任に課題設定の段階から任せ、研究推進委員会は、課題設定を部で行い、その具体化を学年内主任に任せる形をとった。

このように、各学年で実施される教育活動のPDCAサイクルを可視化したシートが分掌組織と学年組織を往還することで、同僚教員へ特定の教育活動のマネジメントを一任するエンパワメントを強化することができると考えた。

②キャリアデザインシートの作成

これは、個々の教員の一年間の目標設定とその管理を目的としている（図4）。

具体的には、自身の実践的指導力を高めるための「個の目標設定」と、自身が所属する学年及び分掌組織でどんな貢献ができるのかという「組織への目標設定」を記入するようになっている。こ

のように、所属する組織への貢献にかかる目標設定の機会を取り入れることで、教員の職責の自覚を高められると考えられる。

平成30年度 大野城市立大野北小学校 キャリアデザイン・シート	
目 標 設 定	
個	○社会科において、各学期に一つ重点単元を設定し、先輩教員の助言や実践を頼りにして、資料から読み取った事実をもとに社会的事象に対する自分の考えを作ることができる授業づくりを行う。 ○児童一人ひとりの自己肯定感を高めるために、書籍資料や先輩教員の児童への声かけの仕方を参考にして、ほめることを重視した生徒指導を行うようにする。
組織	○体育主任として、子ども達の運動量を向上させるために、子ども達が楽しんで継続的に取り組めるイベントを委員会の子ども達と企画、運営したり、スゴコン広場の活用を先生方に啓発したりする。 ○研究推進委員として、研究協働に沿った指導を学年で行うため、学年の発達段階に合わせた発表の際の話し方や社会科以外でも意志決定場面を取り入れる場を提案する。
目標達成のふり返り	
六・七 月 個 組 織	さまざまな地域にくらす人々（沖縄県）の元で授業を行った。学年の先生や研究主任に助言をいただいたが、資料をもとに自分の考えを作る力を高めるために単元を通して、考えの作り方の文例を紹介しながら学習を進めることができた。 体育主任として、運動会や体育テスト、水泳学習の提案を行った。改善すべき点があったので、来年度の授業の際に今年度の反省を考慮して行う。研究推進委員として、学年で発表の仕方を意識づける手取りを提案した。取り組みが7月からはじまったので、2学期も継続して行う。

図4 実際のキャリアデザインシート

本研究においては、年度当初に作成する自己評価表の裏面に、本シートを掲載することとした。こうすることで、管理職による面談の際に、目標達成具合を振り返り、指導・助言を受けることで、職責の自覚が高まると考えたからである。加えて、本シートの提案にあたっては、記入上の留意事項として、大きく二点を説明した。一つは、所属する組織に対してどのような働きかけができるかを具体的に記入すること。二つは、特に若年教員は、学年主任と相談の上、目標設定を行うようにすることである。

(3)各部会のマネジメント

①学年主任研修会

在籍校の学年主任研修会は、月一回を原則に開催されている。その目的は、学校の重点目標達成に沿って、毎月の各学年経営の成果と課題を協議するためである。そこに新たに、両部会の主務者も参加するようにすることで、学年内主任制度の推進と学年組織における人材育成について協議する機能を付加した。この機能を強化するために、前掲のPDCAシートやキャリアデザインシート、そして研究結果のフィードバックを軸として、協議のための情報提供を行った（表6）。

表6 学年主任研修会での研究者による情報提供

第1回 (5月)	・キャリアデザインシートの説明 ・役割分担型の多様性	第2回 (6月)	・PDCAシートの機能の説明
第3回 (7月)	・PDCAシートを基にした活動報告	第4回 (9月)	・若年層教員への仕事を任せる際の工夫や配慮について
第5回 (10月)	・若年層教員へのヒアリング調査のフィードバック	第6回 (11月)	・アンケート結果の分析（フォローアップの類型化）
第7回 (12月)	・PDCAシートを基にした活動報告		

【第1回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年5月8日（火）
2 内 容	・キャリアデザインシートの説明 ・新たに加わる協議機能の説明

- 従来の自己評価表とともに、キャリアデザインシートが職員面談の資料であるという特性から、教頭が説明を行った。そのため、事前に教頭と記入上の留意点を確認した。
- 本年度より両部会の主務者も参加することで、学年内主任制度を通じた人材育成に関する協議を行うことを確認した。

【第2回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年6月5日（火）
2 内 容	・分掌部会の進捗状況と今後の計画 ・PDCAシートの説明

- 事前に、両部会の主務者と学校経営要綱や部会の年間計画等をもとに、部会の課題や学年内主任の職務等について計画を立てることで、PDCAシートの活用を推進するようにした。
- 教員の職責の自覚の向上と両部会の機能化を目的にPDCAシートを活用することで、学年内主任制度の推進を図ることを確認できた。

【第3回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年7月3日（火）
2 内 容	・6・7月の両部会の活動（PDCAシート） ・2学期以降の研究の方向性

- 研究者が、PDCAシートを基に6・7月の両部会の活動を報告した。学年主任には、報告内容を参考にし、学年内主任への職責の自覚や指導・助言の資料とするように依頼した。
- 2学期以降は、特に経験年数の浅い学年内主任の仕事ぶりや指導・助言の仕方等を報告してもらうように依頼した。

【第4回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年9月19日（火）
2 内 容	・若年層教員へ仕事を任せる際の工夫や配慮について

- 事前に、研修会を迎えるまでに同学年の若年層教員のキャリアデザインシートの組織目標を改めて確認しておくように依頼した。
- 協議において、「任せる（考えさせる）→途中経過の確認→指導・助言」という若年層に仕事を任せる際の過程や刺激と称賛のバランスの意識などを共有することができた。

【第5回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年10月23日（火）
2 内 容	・若年層教員を対象としたヒアリング調査のフィードバック

- 学年内主任制度が、若年層教員の職責の自覚やモチベーションの向上に着実に結実していることを、調査結果の資料を基に共有できた。

- 今後は、学年会や分掌部会等で、若年層教員が主体的に学年運営に参画する姿を啓発したり評価したりする場づくりをすることで、より一層の強化を図ることを確認できた。

【第6回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年11月20日(火)
2 内 容	・アンケート結果の分析結果の報告 (フォローアップの類型化)

- アンケート結果の統計的な分析結果から、在籍校の能動的忠実型フォロワーの行動様式には4つの因子があることを説明した。
- 今後は分析結果を、若年層教員の目指すべき行動指針や学年主任の的確な指導・助言の材料となるよう活用することを報告した。

【第7回学年主任研修会】

1 実施日	平成30年12月20日(木)
2 内 容	・PDCAシートを基にした活動報告 ・次回に向けて学年主任への調査依頼

- 3学期以降の若年層教員への指導・助言の参考資料を目的に、両部会のPDCAシートにかかる教育活動について共通理解を図った。
- 次回の内容として、第4回同様に若年層教員への指導・助言の在り方について協議できるように、アンケート用紙の配付を行った。

②分掌主任会

管理職・両部会の主務者・研究者をメンバーとした分掌主任会を新設した。本会では、両部会の活動の進捗状況の報告や学年内主任に任せる職務について確認を行う機能を持たせた。

管理職に参会してもらい、確認内容についての指導・助言を仰ぐことによって、一層の両部会の組織の機能化を図ったり、学年主任研修会での報告内容を確認したりすることができると考えたからである。

(4)学年内主任制度による学年組織運営の実践

①第5学年における協働的な学年組織運営

表7 第5学年の学年人事配置

X教諭(女・31年・5年・学年運営主任)
Y教諭(女・4年・4年・学年生徒指導主任)
Z教諭(男・2年・2年・学年研究主任)
括弧内は、性別・経験年数・在籍年数・学年内主任の順

始めに、第5学年の人事配置は、ベテラン教員が学年主任を務め、教職経験4年目・2年目の若年層教員で人事配置が行われている。教職経験4年目のY教諭が学年生徒指導主任を務め、講師経験のある教職経験2年目のZ教諭が学年研究主任を務めている(表7)。

学年主任であるX教諭は、Y教諭・Z教諭に学年内主任としての職務を一任しても差し支えないと判断している。これには、二人の教諭の教職経験年数や日常的な仕事ぶり等が、学年主任として

の仕事量の調節の判断材料になっていると推察される。

学年生徒指導主任であるY教諭は、4月に開催された第1回生徒指導委員会において、分掌主任からの全体計画や重点的方策などの報告を受けて、キャリアデザインシートにおける組織目標を、「生徒指導委員として、子ども達が相手の立場を考えて行動し、お互いのよさを認め合えるようにするために、毎月学年の子どもの課題とそれに応じた達成目標とその取組を提案する。」と設定した。

そして、6月から7月にかけての生徒指導委員会において、Y教諭は、児童の言葉遣いの乱れが良好な友人関係を阻む原因になっていることを課題として捉え、児童同士で嬉しかった言動をメッセージカードに書いて学年掲示板に集めていくという活動を立案し、学年組織に提案した。学年で、活動の時期・メッセージの内容・留意点などを協議し、二週間程実践を行った(図5)。

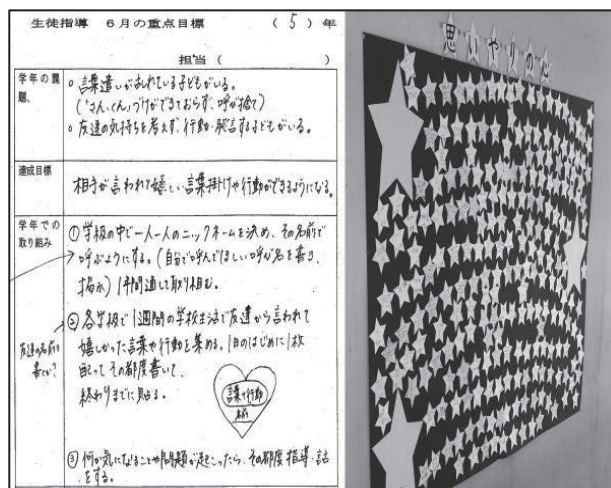


図5 Y教諭が作成したPDCAシートと学年掲示板

X教諭は、Y教諭に計画段階から任せて、出された原案に、学年会で細かな指導・助言を加えて、実践段階を経ている。加えて、評価段階では、X教諭は、学年会でこの活動の継続の判断を迫る話題を意図的に設定し、Y教諭に、活動の成果や課題を見取らせる機会を提供するにした。そこで、Y教諭は、この活動に一定の成果がでてしていると判断する一方で、児童の意欲面の減退を見取り、この活動を終える判断を行った。

同様に、学年研究主任を務めるZ教諭も、研究推進委員会で用いるPDCAシートを活用しながら、主体的に学年組織運営への参画を果たすことができた(図6)。このように、同僚教員が所属する分掌組織に関する職務のシェアリングを行い、それに係る教育活動のマネジメントを一任するエンパワーメントを図ることによって、若年層教員が着実に学年運営に参画することができた。

加えて、若年層教員のキャリアステージに応じて、学年主任が適宜、適切な指導・助言を加えることが、若年層教員の積極的な学年組織運営参画を促進していると考えられる。

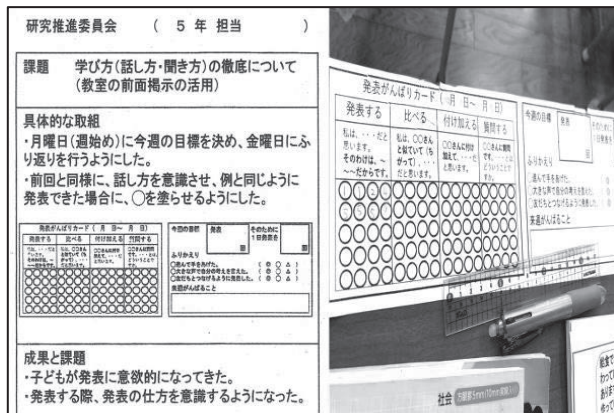


図6 Z教諭のPDCAシートと発表がんばりシート

②第4学年における協働的な学年組織運営

表8 第4学年の学年人事配置

S教諭(女・11年・7年・学年運営主任)
T教諭(女・10年・1年・学年研究主任)
U教諭(男・1年・1年・学年生徒指導主任)
R教諭(女・1年・1年・学年生徒指導主任)
括弧内は、性別・経験年数・在籍年数・学年内主任の順

次に、第4学年の人事配置は、ミドル層の教員が学年主任を務め、10年目のミドル層教員・初任者・3年の職務経験のある講師で人事配置が行われている(表8)。

学年主任であるS教諭は、自身のアイデアを具現化する仕事をR教諭に任せるように判断している。これには、初めて学級担任を経験するR教諭のキャリアが判断材料になっていると推察される。

加えて、やり直し等の手間を増やすことで本人の仕事へのモチベーションが下がらないように、たびたび途中経過を確認して、常に称賛を心掛けるようにしていた。

学年生徒指導主任であるR教諭は、正しい言葉遣いの定着を目標設定に位置付け、宝物ノートと呼ばれる班を単位としたよさみつけの実践を行った。ここでは、S教諭のアイデアをもとに、使用するプリントの作成や児童への活動の目的の説明などを担っている。

この宝物ノートの実践を終えるときに、R教諭は、同僚教員に活動の成果と課題を尋ねるアンケートを配付し、活動の評価を自発的に行った(図7)。これは、学年主任から指示されて行ったものではなく、R教諭が自発的に行ったものである。

このように、学年主任と学年内主任が、一つの教育活動の計画立案を共有したり、学年主任が意図的に仕事量の調節や称賛を加えたりすることで、

若年層教員の職務に対するモチベーションを高め、学年運営に参画できるものとする。

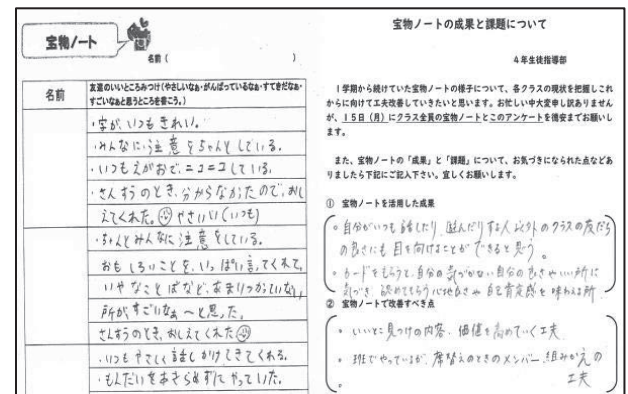


図7 宝物ノートの実際と学年へのアンケート用紙

7 全体考察

(1) フォロワーの行動様式の変容

松山(2016)の研究をもとに、フォロワーシップの行動様式について毎月アンケート調査を行ってきた。研究対象学年の若年層教員の変容の推移を整理した(表9)。

表9 フォロワーシップの行動様式の変容

仮称	タイプ	4月	7月	10月
5年Y教諭	プロアクティブ型	2.25	2.25	2.33
	能動的忠実型	3.08	2.92	3.38
	受動的忠実型	2.89	3.00	3.00
5年Z教諭	プロアクティブ型	1.38	2.00	2.22
	能動的忠実型	3.08	3.33	3.38
	受動的忠実型	3.33	3.56	3.78
4年R教諭	プロアクティブ型	1.75	1.63	1.89
	能動的忠実型	3.08	3.50	3.38
	受動的忠実型	4.00	4.00	4.00

本研究では、若年層教員の能動的忠実型或いはプロアクティブ型の行動様式が高まることをねらいとした。研究対象となった3名の若年層教員は、どちらのタイプにおいても数値の上昇がみられた。このことから、機能的な役割分担型の学年運営によって、着実にフォロワーの行動様式に対する認知が変容することがわかった。

(2) ヒアリング調査による質的変容

評価を多面的に行うために、研究対象者へのヒアリング調査を実施した(表10, 11)。

若年層教員から、仕事を任せられることによるモチベーションの向上や、学年内主任としての職責の自覚や前向きな悩みを捉えることができ、学年主任からは、同僚の若年層教員の職責の高さを認知していることがわかった。

つまり、前掲の数値の変化では捉えることのできない、質的な若年層教員の資質・能力の高まりを見取ることができた。

表 10 若年層教員のヒアリング回答（部分抜粋）

（Y 教諭）例えば、自分の学級で生徒指導上の問題が起こったとき、学年主任の先生も一緒に聞き取りに同席していただける。その反対になったときに、自分は同席しなくてもいいのかなと考えてしまう。初めて「学年生徒指導主任」と聞いたとき、大それたことをしなくてはいけないのかなと考えていたので、そんなことを考えることもある。

（Z 教諭）仕事を任されて、創意工夫を凝らして考えること自体は楽しさを感じるしやりがいも感じる。研推で任された「発表の仕方」や「考えの作り方」は、自分の案をたたき台にして、学年会で協議していた。だから、自分の力で計画することはできるようになってきていると思う。

（R 教諭）役割を与えられて学年のために何かできるというと考えれば、モチベーションが上がる。それに宝物ノートを通して、子どもたちがどのように変わっているか等を考えるようになったと思う。

表 11 学年主任のヒアリング回答（部分抜粋）

（第5学年主任：X 教諭）学年会の資料作成を輪番制にすることを提案したら、二人とも意欲的に賛同してくれた。その資料の中に、これまでになかった「研究推進委員会・生徒指導委員会から」という項目を率先して項立てしていた。学年主任は、学年会の資料を作ることで、2週間先や1ヵ月先のことを見通すことができると思う。だから、二人もその作成に携わることで、見通しをもって学年会ができるようになっていく。そうした先を見通す力をこれからも高めてもらいたい。

（第4学年主任：S 教諭）二人に共通していることは、学年のために何かをやるようとする意識は高まってきている。また、教科の分担についてもその意識がある。主題研究の時期もあって、社会科の学習指導についてはK先生にノートタッチで任せている。

（3）学校評価による組織の機能化の変容

学校評価における教師の自己評価アンケートの結果（表 12）において、本研究と関連性の高い、評価項目のポイントが高いことがわかった。このことから、研究対象となっている個々の教員、学年だけでなく、学校全体に役割分担や組織の機能化が定着していることがわかった。

表 12 教員自己評価アンケート結果の一部（N=26）

評価項目	一学期末	二学期末
○学年や全校で確認したことは確実に取り組んだ。	3.09	3.30
○学年チームで分担した役割を責任をもって取り組んだ。	3.19	3.41
○各種主任は自分の職務に責任をもって取り組んだ。	2.90	3.33

8 成果と課題

（1）成果

○ ヒアリング調査や学校評価結果から、協働的な学年組織運営の実現に向けて、学年組織と分掌組織を連動させる校内体制の整備や教員の意識を向上させることができた。

○ 「シェアリング」と「エンパワーメント」に着眼した機能的な役割分担型の学年運営を図ることで、若年層教員が着実に学年運営に参画する姿を見取ることができた。

（2）課題

○ 若年層教員がキャリアデザインシートにおいて記載した組織目標設定と人材育成の機会の接続が弱い。面談に伴う目標設定の変更や学年主任研修会での情報共有等の日常的に意識させる手立ての検討が必要である。

○ 若年層教員の「エンパワーメント」を強化するためには、二カ月を単位とした部会のマネジメントが必要である。

主な引用・参考文献

- 福岡県教育事務所 2016 人事給与統計調査
 佐古秀一 1986 学校組織に関するルース・カップリング論についての一考察 大阪大学人間科学部紀要 12
 榊原禎宏 2008 学校組織構造のメタファー 京都教育大学紀要 No. 113
 露口健司 2011 学校組織における授業改善のためのリーダーシップ実践 愛媛大学教育学部紀要第 58 巻
 佐古秀一 2006 学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究 鳴門教育大学研究紀要第 21 巻 pp. 51-52
 奥田真司 2012 小学校における学年運営の実態 鳴門教育大学教育学部教師教育研究 8 pp. 204-205
 松山一紀 2016 フォロワーシップ行動の 3 次元モデル 商経学叢 第 63 巻第 2 号
 静岡県総合教育センター専門支援課研修班 2015 『マネジメント力構成要素表』ガイドライン

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修機会を与えていただき、ご支援いただきました福岡県教育委員会並びに、大野城市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、在籍校をはじめとして関係の諸先生方には、多大なるご協力をいただきましたことに、深く感謝申し上げます、謝辞といたします。