

若手教員支援に係る主幹教諭及び指導教諭の 役割モデルの構築による働き方改革への寄与に関する研究

Study on contribution to work-style reform by constructing role models
of senior teachers and instruction teachers for supporting young teachers

井 上 和 俊

Kazutoshi INOUE
教育総合研究所

(令和2年9月30日受付, 令和2年12月10日受理)

大量退職・大量採用により若手教員が増加し、若手教員の指導力を担保するという人材育成の課題を踏まえながら、働き方改革を推進していくことが求められている。働き方改革を進めるにあたっては、学校の組織運営体制の在り方等が問われており、教師一人一人、学校、教育委員会が一体となって業務改善や人材育成に取り組む必要がある。本研究では、九州各県及び政令指定都市等の教育委員会に協力をいただき、「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の支援事例と働き方改革への効果」に関する訪問調査を実施した。16校の小中学校を訪問し、校長、主幹教諭及び指導教諭、若手教員から聞き取り調査を行った。その調査結果をもとにして、働き方改革につながる若手教員支援の取組事例集を取り纏め、主幹教諭及び指導教諭の若手教員支援に関する役割モデルの構築を行った。

キーワード：働き方改革 若手教員支援 人材育成 取組事例集 役割モデル

1. はじめに

中央教育審議会(2016)は「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」(平成31年1月25日)(以下、「答申」という。)を公表し、その後「学校における働き方改革に関する取組の徹底について(通知)」(平成31年3月18日)を通知しているように、教員の働き方改革は喫緊の課題である。学校現場では、タイムカードによる勤務時間管理、部活動の縮減、行事の精選、会議の精選、外部人材の活用による教員の時間の創出など、教員の勤務時間の見直しや業務の見直しが推進されている。ただし、勤務時間の見直しや業務の効率化を図ることは手段にすぎず、それを教師の指導力向上ひいては教育の向上につなげていくことが今般の働き方改革の目的である。

また、近年の若年教員の割合の増加に伴い、若手教員の指導力を担保するという課題を踏まえた働き方改革の推進が必要である。若手教員の育成にあたっては、答申で謳われているように、管理職のマネジメントのもと、主幹教諭や指導教諭が重要な役割を果たすことは論を待たない。この点に関して、教職大学院のミドルリーダーコースに所属する現職教員による若手教員支援の研究が蓄積されつつある。若手教員の指導力向上が、研修時間の過度な増加等に支えられているようでは、今般の働き方改革に逆行してしまう恐れもある。働き方改革という視点からは、「成果」だけでなく「効率」をも含めた「コストパフォーマンス」という観点から、主幹教諭や指導教諭の若手教員に対する支援の在り方や具体的取組を明らかにする必要がある。

働き方改革や若手教員支援の取組は、全国の学

校において学校規模や地域性に応じて、多様な状況が見られる。働き方改革に関しては、共通にかせる「コア」となるアイデアとともに、当該の地域や学校に生かせそうな「オプション」としてのアイデアも併せて参照できる仕組みがあれば、各学校の働き方改革に資すると考えられる。実際、九州教員研修支援ネットワークにおいて、情報共有や協議の要望があるなど、働き方改革に関する多くの取組のアイデアやリソースが求められているところである。働き方改革のアイデアを個別の学校や個人で検討することも重要であるが、スケール・メリットも生かしつつ優れた取組事例を収集し、共有していくことで、効果的・効率的な教育力向上につながると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、九州各県及び政令指定都市等の教育委員会と協力し、「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の支援事例と働き方改革への効果」に関する訪問調査を実施し、若手教員支援の働き方改革につながる取組事例を取組事例集として取り纏めるとともに、主幹教諭及び指導教諭の支援に関する役割のモデル（以下、「役割モデル」と表記する。）を構築し、教育委員会等で実施される翌年度以降の関連する研修に資することを目的とする。その目的は、次の2つに整理される。

<目的1>

若手教員支援の働き方改革につながる取組事例を取組事例集として取り纏めるとともに、主幹教諭及び指導教諭の支援の役割モデルを構築すること。ただし、調査対象は義務教育段階とする。

<目的2>

作成した取組事例集や役割モデルを、九州地区内外に提供し、翌年度の主幹教諭及び指導教諭を対象とした研修等での活用を促す。

3. 研究の実際

3.1 働き方改革に関する国の動向調査から

(1) 働き方改革に関する国の動向

2015年7月から2019年3月までの間に教職員の業務実態調査や教員勤務実態調査及び文部科学省から出された通知やガイドラインなど働き方改革に関するものが数多く出されている。このことから、学校における働き方改革等の取組は国を挙げた非常に重要なものであると言える。

平成29年6月、中央教育審議会において文部科学大臣からの諮問を受け、初等中等教育分科会「学校における働き方改革特別部会」で議論を進

め、平成31年1月に「答申」がまとめられた。

「答申」では、「‘子供のためであればどんな長時間勤務もよしとする’という働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で教師が疲弊していくのであれば、それは‘子供のため’にはならないものである。教師のこれまでの働き方を見直し、教師が日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになるという、今回の働き方改革の目指す理念を関係者全員が共有しながら、それぞれがそれぞれの立場でできる取組を直ちに実行することを強く期待する。」(p.2)と述べられている。つまり、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができることが重要な目標なのである。そのために、教師自らが人間性や創造性を高めること、授業改善の時間や児童生徒に接する時間等を生み出すこと、子供たちに最前線に関わる教師の健康と命を守る観点からも、これまでの働き方（長時間勤務をよしとする意識）を見直すこと、地域や家庭等との連携を強化することなどが求められている。

(2) 教員勤務実態調査（平成28年度）から

文部科学省（2018a）の教員勤務実態調査の分析結果において、まず、「年齢構成」を見ると、10年前の平成18年度調査と比較して、今回調査では30歳以下の割合が高く、41～50歳の割合が低くなっている。「この年齢構成の違いが、勤務時間の違いに影響する可能性がある。」(p.8)と指摘されている。一方、30歳以上50歳未満の主幹教諭・指導教諭を含む中堅教員が少なくなっており（p.8）、学校現場が抱えている年齢構成の二極化、中間層の空洞化が顕著であり、若手教員支援を含めた人材育成の在り方や校務運営の担い手である主幹教諭（ミドルリーダー）の育成についての検討が急務となっていることがわかる。

次に、「教諭の1日当たりの勤務時間の時系列変化（平日の勤務時間）」の項目では、職種別に平成18年度と比較すると、小・中学校ともいずれの職種においても勤務時間が増加している。特に、30歳以下の階層では学内勤務時間が1日当たり12時間近くに上っており、教諭の中でも最も学内勤務時間が長い年齢階層と言える。他の階層でも平成18年度調査より大幅に増加しており、約11時間となっている。このように、教諭における30歳以下の若年層では、働き方に関する課題も多いことがうかがえる。時間的負担が増えている要因を把握し、改善していく方向性を示す必

要がある。

さらに、文部科学省(2018b)の「公立小・中学校教員勤務実態調査研究」報告書においても、次のような比較分析がなされている。

＜教員の勤務実態に関する基本分析＞

○1日当たりの勤務時間の変化(p.46)

・前回調査(平成18年度)と比較して、平日・土日ともに、いずれの職種でも勤務時間が増加。教諭(主幹教諭・指導教諭を含む。本章以下同様)については、1日当たり、小学校平日43分・土日49分、中学校平日32分・土日1時間49分の増加。

・1週間当たりの学内総勤務時間について、教諭のうち、小学校は55～60時間未満、中学校は60～65時間未満の者が占める割合が高い。

○1日当たりの学内勤務時間の内訳(p.56)

・前回調査と比較して、平日については、小学校教諭では、①授業時間(27分)、②学年・学級経営(9分)、③授業準備(8分)の増加。中学校教諭では、①授業(15分)、②授業準備(15分)、③成績処理(13分)、④学年・学級経営(10分)の増加。

・土日については、中学校教諭では、部活動(1時間3分)、成績処理(10分)が増加している。

＜学校の指導・運営体制等と教員の勤務時間の関係に関する分析＞(p.58)

○週60時間以上/未満の教諭で個人差が生じている業務内容

・勤務時間が長時間化している教員は、小学校では「授業準備」「学校行事」「成績処理」、中学校では「部活動・クラブ活動」「授業準備」「学校行事」「学年・学級経営」「成績処理」において教諭間の差が大きい。

・小中学校共に、教員1人当たりの児童生徒数が少ないことは「総勤務時間」の減少につながっている。

この結果から、週60時間以上/未満のどちらのグループでも「授業」や「生徒指導」には、ほぼ同じぐらい時間をかけ取り組んでいる。勤務時間が長時間化している教員は、小学校では、「授業準備」「学校行事」「成績処理」、中学校では、「部活動」「授業準備」「学校行事」「学年・学級経営」「成績処理」に時間を多くとられているという結果が出ている。さらに、これらのことは教諭の特性(属性)に起因するとの記述が見られる。具体的には、平均年齢が低いと総勤務時間数が長く、高いと短いという結果である。ここに今の学校が抱える課題が集約されていると考える。経験

の有無を時間で補っている現実がある。また、多くの若手教員が抱く教師としての使命感から「授業にやりがいを持ち、もっと児童生徒のために授業準備に時間をかけたい」という思いが勤務時間の感覚をゆがめている可能性がある。

一方、初任者や教員へ指導・助言を行う教頭・主幹教諭も学内勤務時間は11時間を超えている現状にある。若手教員のみならず管理職や主幹教諭等ミドルリーダーも多忙であり、時間に余裕がない状況にあるとも言える。

働き方改革の取組を契機に、児童生徒と向き合う時間を生み出すために業務を精選し、削減すること、若手教員を指導するため組織的な体制を整備することが求められている。

3.2 訪問調査の目的と方法

(1) 調査目的

九州各県及び政令指定都市教育委員会の協力を得て、主幹教諭及び指導教諭による若手教員支援の事例を調査する。その結果を取組事例集として取り纏めるとともに、主幹教諭及び指導教諭の支援に関する役割モデルを構築する。役割モデルの構築に際しては、PM理論等のリーダーシップ行動論の観点を参考にする。

(2) 調査方法

調査に当たっては、包括的な質問紙調査による教育現場の負担増を避けるため、各県等教育委員会の情報提供に基づき、働き方改革や若手教員支援等に係る優れた取組を行っている、あるいは、行いつつある学校を訪問し、校長、主幹教諭、指導教諭、若手教員に訪問聞き取り調査を実施した。

(3) 調査校の選定及び調査対象者

九州教員研修支援ネットワークの情報網を活用して、各県等の教育委員会に対し調査協力を依頼した。教育委員会から推薦を受けた学校(義務教育課程)を直接訪問し、校長、主幹教諭及び指導教諭、若手教員の3者に直接聞き取り調査を行った。ただし、日程等の都合により、校長、主幹教諭及び指導教諭、若手教員の3者全てに聞き取り調査(取材)ができなかった学校もある。

(4) 訪問調査の学校と取組の概要

訪問期間：令和元年10月下旬から12月中旬

訪問調査校：小学校8校，中学校7校，義務教育学校（後期課程）1校

学校規模：

小学校（全8校）		中学校，義務教育学校 後期課程（全8校）	
12学級未満	1校	12学級未満	1校
12学級～18学級	4校	12学級～18学級	7校
19学級以上	3校	19学級以上	0校

令和元年8月各教育委員会からの推薦内容に基づいてまとめたものが表1，表2である。

表1 小学校における取組の概要

	若手教員支援，人材育成，業務改善の取組
A 学校	・教員の意識と力を発揮させるための校内研修を工夫している（ショートの内校研修・業務改善アンケート・業務の見える化等）。 ・学校力を高める組織マネジメントを工夫している（チーム制・打合せの確保）。
B 学校	・校長のリーダーシップのもと，働き方改革を推進している。 ・行事等の精選や効率化，超過勤務時間の可視化，時間外電話の対応改善等。
C 学校	・働き方改革の趣旨を踏まえ，管理職（校長，副校長，教頭）の指導の下，主幹教諭2名体制により若手教員の指導を組織的に行い，成果を上げつつある。
D 学校	・県の「学校における働き方改革推進プラン」の趣旨に基づき，働き方改革推進モデル校として，働き方改革を推進している学校。
E 学校	・前例踏襲ではなく，教員が子どもと向き合う時間や授業準備の時間の確保に向けた取組を積極的に行っている。1学期末には，これまでの取組を含めて振り返り，職員からの業務改善アイデアアンケートを実施している。2学期以降，その内容を踏まえ，職員の意見・アイデアを生かしながら業務改善に取り組む予定。
F 学校	・諸会議運営の効率化や共通実践のための共有化の手だてをとるとともに，一人一人にスクラップアンドビルドの発想を大切に，働き方改革の取組を進めている。管理職の指導の下，教師自身のキャリアデザインとライフデザインの明確化を図り，年次研修への積極的支援及び組織的対応を行い，若手教員へのOJTを推進している。
G 学校	・教員の時間意識の向上推進やそのための職場環境の整備に取り組んだ。 ・試行的にスクール・サポート・スタッフの配置を行った。
H 学校	・教育課程の工夫による教員の情報交換の場の確保・若手育成のためのOJT研修の充実（授業参観・ミニ研究会，自主研修等の実施）。 ・タブレットを活用したペーパーレス化の推進等。

表2 中学校等における取組の概要

	若手教員支援，人材育成，業務改善の取組
I 学校	・担任，副担任制を廃止し，全員担任制（学級2人担任）を取り入れている。 ・年5回の中間・期末考査を年7回の到達度テストに変更した。

J 学校	・定時退勤の推進やICT利活用，テレワークによる業務の効率化。 ・管理職の業務改善等。
K 学校	・働き方改革の趣旨を踏まえ，管理職（校長，副校長，教頭）の指導の下，主幹教諭と連携し若手教員の指導を行い，成果を上げつつある。
L 学校	・県の「学校における働き方改革推進プラン」の趣旨に基づき，働き方改革推進モデル校として，働き方改革を推進している学校。
M 学校	・在校時間の削減に向けて，職員が継続的に意識することができるように掲示物を作成したり，PTAや地域の方々に理解を得たりしながら，管理職が中心となって取組を進めている。
N 学校	・働き方改革の趣旨を踏まえ，学校運営の方針として①生徒を中心に据え，生徒のためになる教育活動を創造する②無理・無駄・ムラをなくす③教師としての力量を高め合うことを大切にする，の3点を掲げ，経験年数や職層における役割を明確にし，校長をOJT全体責任者，教頭をOJT推進責任者，教務主任・主幹教諭をOJT指導担当者としてOJTを推進している。
O 学校	・業務の見える化によるスケジュール管理の実践や教員の時間意識の向上推進に取り組んだ。 ・試行的に時間外の留守番電話対応を実施した。
P 学校	・タブレットを活用した，会議資料のペーパーレス化・校務支援システムを利用した文書処理の工夫。 ・PTAと連携した働き方改革の推進等。

(5) 調査及び調査の流れ

訪問前には，事前に以下の質問項目を送付し，それに沿ってインタビュー方式で調査した。

<調査項目>

- (1) 学校の概要について（生徒数，学級数，職員数，年齢構成等）
- (2) 学校の教育目標や経営方針について（重点目標や特色ある取組）
- (3) 学校における働き方改革の取組について
- (4) 若手教員支援などの人材育成の取組について

<インタビューの流れ>

- ① 学校で取り組んでいる働き方改革（人材育成）に関する具体的取組
- ② 具体的な取組内容。取組におけるミドルリーダーの果たす役割
- ③ ②の取組を考案したきっかけやねらい
- ④ 取組の具体的な手立て
- ⑤ 取り組む前と後の変化（BeforeとAfter）
- ⑥ 取組についての効果や課題，感想等

3.3 調査結果

インタビュー調査から得られた12の取組事例

各学校における若手教員支援，人材育成，業務改善の取組についてのインタビュー調査をもとにキーワードで整理分類した。その結果，若手教員支援の働き方改革につながる効果的な取組を12の取組事例として以下のように整理し，まとめた。

取組1：全教員で行うメンターチーム方式の取組

従来実施していた、初任者研修では1対1指導のような個別の指導体制をやめ、校内研修におけるテーマ研修の取組に初任者研修の機能を合わせてテーマ研修と初任研を同時に行うメンターチーム研修により若手教員支援を行う取組みである。

取組2：教科部を活用した授業力量向上で若手支援の取組

小・中学校において教科部会を組織し、若手教員が先輩教員から教科指導力を高める場として活用していく取組みである。先輩教員・若手教員のつながりが生まれ両方の持ち味を生かす機会や若手教員の授業力量向上に直結する取組みである。

取組3：低・中・高学年チーム制導入の取組

小学校の小規模校で個業化しやすい状況となったり、業務負担が偏ったりすることを打破するために学年の枠を外し、新たに低・中・高学年の研修チームに再編成してチーム化を図り、学校力を向上させる取組みである。

取組4：サブミドルリーダー育成で若手教員支援の取組

中学校の大規模校で主幹教諭や指導教員の役割が増大し、細かなところまで指導が届かない現状を補完するため、サブミドルリーダーを位置づけ、初任者の兄姉的相談相手として若手教員を支援していく。主幹教諭は、サブミドルリーダーや初任者等若手教員とトライアングル関係を作って調整・見守りながら支援していく取組みである。

取組5：教員のペアリングを工夫したOJT研修の取組

若手教員（メンティ）支援と先輩教員（メンター）の能力育成を同時に行う人材育成システムである。校長は教員のキャリアステージと個性に基づき意図的にマッチングさせる、メンティ教員とメンター教員の双方にプラスの相乗効果をもたらす取組みである。主幹教諭は、若いメンター・メンティのペアを引っ張りながらそれぞれの能力開発を支援するOJT研修の取組みである。

取組6：指導の可視化で効率化を図る取組

授業モデルやマニュアルを作成するなど指導の可視化を図り、指導や業務の効率化を図る取組みである。若手教員が悩む授業の流れや型の理解を支援していく取組みである。

取組7：教員の育成指標を活用した校内人材育成の取組

若手教員には学び続ける教員としてのキャリアデザインをもたせる必要がある。そのために必要な教員としての資質能力は何であるかを教員の育成指標を通じてとらえさせていく取組みである。主幹教諭は、率先垂範の姿勢で初任者と関わりながら若手教員支援を行う。

取組8：若手教員の発想で企画する研修会の取組

若手教員の指導力向上のためには、研修ニーズをとらえたインフォーマルな研修の場を設定することも重要である。若手教員が自らの発想を生かした研修会を企画・運営することは、仕事へのやる気と主体性を生み出す原動力となる取組みであり、主幹教諭は先輩と若手をつなぐパイプ役（裏方）として支援を行う。

取組9：主幹教諭の目配り気配り心配りが働き方を変える取組

主幹教諭は指導者として直接若手教員に指導する場合も多いが、同時に学校全体を俯瞰しながら見守ることも大事である。若手教員の働く環境を整え、教員が業務を抱え込まない、誰にでも相談できる環境を整えながら支援を行う取組みである。

取組10：一部教科担任制（小学校専科）導入の取組

若手教員支援は教員の関係や業務分担だけではなく、学校のシステムを変えることも重要である。小学校における教科担任制を一部高学年に導入することで、高学年担任にゆとりが生まれ、そのゆとりを活用して若手教員支援に関わる取組みである。主幹教諭は在籍校の強みは何か、何をすべきかを考え、選択と集中を実施する取組みである。

取組11：働き方改革「校内研修」・「職員アンケート」で教員の参画意識を高める取組

働き方改革や業務改善を一方的なトップダウンで実施せず、教員の考えを出し合う場を設定するなど参画意識を高める取組みで若手教員を支援する取組みである。主幹教諭は、安心して何でも言える雰囲気醸成し、学校の教育力の向上につなげる。

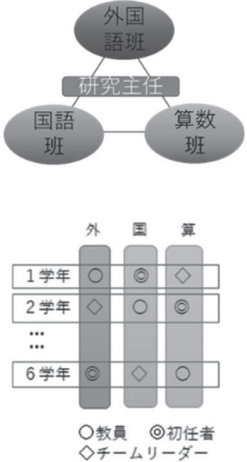
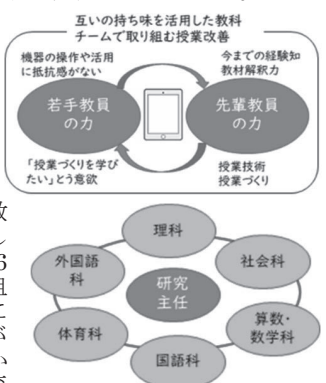
取組12：1学級2人担任制導入の取組


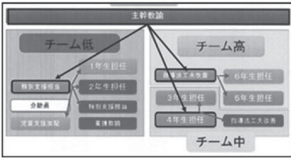
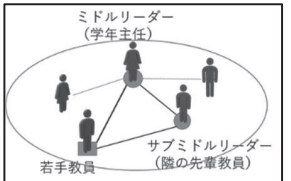
中学校で1学級2人担任制を導入し、担任・副担任という役割を廃止し、業務の平準化を図りながら若手教員支援を行う取組みである。主幹教諭は、教員が、業務を同時に進めることで同僚性は一層育まれることを念頭に支援を行う。

以上の12の取組について、学校の状況や課題、
 具体的取組、取組の成果を具体的な事例をもとに

整理したものが下記表3である。

表3 12の取組における学校の状況や課題、具体的取組、取組の成果の整理

番号	取組	学校の状況や課題	具体的取組	取組の成果
1	全教員で行うメンターチーム方式の取組	<p>初任者研修での校内の協力的体制が不十分である。 ◇以前は初任者研修を指導教員がほとんどの役割を担ってきた。 ◇初任者は指導教員だけでなく、様々な教員から学びたいと感じている。 ◇多様な指導内容や初任者の増加によりの指導教員への負担も大きくなっている。</p>	<p>学校において、全教職員でメンターチームを構成し初任者研修や若手教員支援に関わる人材育成の組織の構築 ○メンターチーム方式で行う初任者研修 今まで初任者と指導教員とでマンツーマンで行われていた初任者研修を、意図的にメンターチームを編成し、計画的、継続的な研修を行うことで、多くの教員を初任者指導に関わらせながら、先輩教員(メンター)が中心となり「つながりづくり」と「指導法の継承」を目的に継続的な研修として位置づけたように体制をととのえ行う OJT 研修である。 先輩教員(メンター)には、初任者等に対して学習指導や生徒指導の支援、業務への取り組み方の指導、校内の人間関係の構築、不安や悩みの相談にのる等チームとしてきめ細やかな支援を行う方式である。 ○初任者研修と校内研修チーム研修の組み合わせた効果的・効率的な研修の実施 調査校では、メンターチーム方式の初任者研修と校内研修を組み合わせた方式で研修を進めている。具体的には、教員は3テーマ班(外国語班, 国語班, 算数班)に分かれ、各班の班長をリーダーとし、初任者研修と校内研修とを同時並行で行って行く仕組みを構築。初任者3人を3班に1人ずつ配置し、各班のチームリーダーが初任者研修とテーマ研修の責任者としての研修を進めていく方式。研究組織の構成は、右図のような各学年から各班に参加するマトリックス型である。また、チームリーダーには教科の専門性をもった先輩教員を充て、強みを発揮させる仕組みをとっている。</p> 	<p>メンターチーム方式のよさ 【初任者のメリット】 ・複数の教員からの指導が受けられる。 ・大規模校においても少人数チームで研修できる。 ・外国語科や国語科など専門的な教科学習の指導方を深く学べる。 ・チームの教員の授業等を参観しやすい。 ・コミュニケーションの量が増える。 【ミドルリーダーも育成】 メンターチーム方式を導入することで、校内研修や初任者指導の枠を超えて役割を分担しチームで実施することで、ミドルリーダーである研究主任を育成する側面もある。経験豊富な主幹教諭やベテラン教員と協働で実施することで、研究主任も、ベテラン教員から学ぶことができ、人材育成につながるよさがある。</p>
2	教科部会の活性化を図り、授業力量向上を目指した若手教員支援の取組	<p>若手教員の悩みを吸い上げ、能力を発揮させる場がない。 ◇教材研究がうまく進まない。教科専門性を高めたい。 ◇授業参観を通して、実践的に先輩の授業技術を学びたい。</p>	<p>若手教員・先輩教員の持ち味を発揮できるような場としての教科部会の推進 (例1)ICTの研究を行っている中学校の調査校では、「つながり」というキーワードに学校経営が進められた。タブレットを活用した授業づくりを通して若手教員の強み(機器操作)と先輩教員の強み(授業づくり)をつなぐことで、お互いの困り感の解消に迫る取組が行われている(右図)。 (例2)義務教育学校である調査校では、小中学校教員の持ち得る特長をいかし専門性を発揮させるため6つの教科部会を組織し取組が進められた。授業研究に小中学校それぞれの教員が個別に取り組むことが多かった。そこで本校(義務教育学校)では、前期(小)・後期課程(中)の教員が同じ職員室にいる強みをいかして、6つの教科部会を設定した(右図)。そのことで、小学校教員のもつ児童生徒との関わり方の技術と中学校教員のもつ教科専門性をお互いに高め合えんと考え、取り組んでいる。主幹教諭は、誰と誰をつなぐのか、何と何をつなぐのか、そこを見定める力や計画を実行に移していく力が必要である。</p> 	<p>・タブレット等 ICT を活用する授業づくりをテーマとしたことで、教科部会において自分の考えや授業づくりの悩みを出し合う機会が増え、教員間の相互理解が深まった。さらに教科部会の時間だけでなく、すきま時間まで活用して若手と先輩教員が、日常的に相談し合う場面が増え、教員のコミュニケーションが活性化し、研修の効率化や研修内容が充実につながった。 ・個人での研究から6部会(教科部)制でのチームを構成した研究体制にしたことで、教員の専門性が発揮される機会が増えた。校種の壁を越え、参観や協議が行えることで、新たな視点が獲得でき、さらに小中の教員間のコミュニケーションが活発になった。</p>

<p>3</p>	<p>低・中・高学年チーム制導入の取組</p>	<p>小学校教員の業務量や進め方に改善の余地がある。 ◇学級担任の勤務時間が長い傾向にある。 ◇高学年担任の勤務時間が長い傾向にある。 ◇小規模校では教員数が少なく、個業的取組になりやすくなる。</p>	<p>学校の実態に応じた機能的なチームを構築することが、効果的効率的な校務運営につながるという発想から、学年から学年部として低・中・高学年チーム制を組織した。 ○近接学年を合わせた低・中・高学年チームの組織化 ・1学年1学級の小規模校では、教材研究や学級事務など悩みがあっても相談しづらい状況にあった。そこで、学年という発想から近接学年でチームをつくり組織的に取り組む仕組みを導入した。具体的には、6学年を低・中・高の3チーム制に分け、若手教員をチームで支援できる仕組みを整えた(右図)。</p>   <p>この取組においては、各チームをマネジメントする主幹教諭の役割が重要である。組織を作り見守りだけではなく、課題解決に向け、チーム組織を機能させ見届けるという重要な役割を主幹教諭は担っている。積極的に各チームに関わり、チームリーダーである学年主任に助言をしたり、相談にのりながら方向性を調整・修正したりする力が求められる。また、チームの中だけでは対応できないことは、他のチームの力を借りるなどチーム同士の連携がはかれるよう組織づくりを行っていく。</p> <p>このチーム制の導入により、若手教員は悩みを相談する機会が増え、また、各チームリーダーである学年主任は、若手教員に細やかな指導ができるようになり、結果として若手教員に時間の余裕が生まれ、業務改善にもつながっている。</p>	<p>チーム制を導入して、教員間の授業交流が活発になった。先輩教員は、自分が実践した教材や資料を若手教員に惜しげも無く提供している。また、職員室では若手教員の質問に先輩教員は積極的に答えている。低・中・高のチーム制を機能させていくキーマンには主幹教諭であり、各チームのミドルリーダーである。全体を見渡し、各学年チームのバランスや教員の動向を把握すること、学校の教員が相互につながるように、常に何が最善か、何ができるかを考え先手を打っていく役割が主幹教諭やミドルリーダーには求められている。</p>
<p>4</p>	<p>サブミドルリーダー育成で若手教員支援の取組</p>	<p>主幹教諭等の業務の多忙化等に対応する。 ◇主幹教諭等ミドルリーダーに校務が集中して若手教員とのコミュニケーションが少なくなる。 ◇若手教員を支援する中間層(ミドルリーダー)の不足 ◇ミドルリーダーに余裕がなく、若手教員の育成に十分関われない。</p>	<p>年齢構成の二極化に対応し、若手教員と主幹教諭をつなぐ次世代リーダー候補サブミドルリーダーの育成 大規模校である調査校では、ここ数年、毎年複数の初任者が学校に赴任し、経験年数が6年以下の教員が学校の過半数になるような状況である。学校運営のキーマンとしての主幹教諭・指導教諭は多くの役割を担っていることから、多忙化であり若手教員と十分なコミュニケーションがはかれなかったり、適時適切に指導ができなかったりする状況が見られる。これを打破し、業務の効率化と効果的な若手教員の支援のために、サブミドルリーダー(若手支援の兄姉的存在)制度(右図)で若手教員支援を行った。気軽に話せる存在としての先輩教員と協力しながら、ミドルリーダー(学年主任)、サブミドルリーダー、若手教員のトライアングルをつくり、必要なときに必要なことを適宜相談できるような体制であり、組織的に若手支援や人材育成システムである。同時に、このサブミドルリーダー制度は、このような、若手教員支援を核としているものの、次世代リーダーに育成を見据え、サブミドルリーダーのマネジメント力やメンターの役割を早い段階から経験させることで学校力向上や業務改善につながると考える。 ※この学校は、校長が「家族のような職員集団になろう」とテーマを掲げて一人一人が父・母・兄・姉的な役割を担い、若手支援・人材育成に取り組んでいる。 「厳しい指導をする存在、温かくフォローもする存在、そっと教えてくれる存在もいる」それぞれが役割を担って、組織的な取組が進められている学校である。</p> 	<p>・若手教員は、事務作業に時間がかかる傾向がある。この場面は、手を差し伸べて教えて指導する、この場面は、実際にさせてみて振り返りながら考えるなど、状況と場面によって支援の仕方を柔軟に変化させている。これは、常に、見守るサブリーダーの存在と的確なアドバイスができるミドルリーダーの連携があるからだと思える。 ・若手教員支援は「時と場合」に応じて「柔軟に」が校長の考えである。それに応じて、主幹教諭は行動を変化させる対応力が必要である。</p>

5	教員のペアリングを工夫したJFO研修の取組	<p>教員のキャリアステージに応じた指導体制を整備しなければならない現状がある。</p> <p>◇市校長会のアンケートによると、経験4年以下の若手教員の在籍が平均30%以上で、中には半数を超える学校が増加。また、56%の校長が喫緊に経験4年以下の若手教員を育成すべきと考えている。</p>	<p>教職員の職能成長を見据えた自立的教職員集団を育成するための意図的ペアリングを活用した取組</p> <p>○初任者研修の内容に加え、OJTで実践的に学ぶ内容も教員としての素養と実践力を高める上で大変重要である。このペアリングは、学び手側にメリットがあるだけでなく、教える側の先輩教員の学びを誘発することもねらっている。教員のキャリアステージを意識した意図的なペアリングにより、ペアでの自立的な学びが深められていくことが期待される。</p> <p>＜ペアリングをつくる手順＞</p> <p>①校長が教員一人一人の教職の素養や実践力を把握する。</p> <p>②経験年数や本人の能力や希望を考慮してペアをつくる。</p> <p>ペアリングは若手教員に指導することだけを目的とせず、若手教員支援とミドルリーダー育成を図り学校全体の人材育成につなげていくことを念頭に置く。</p> <p>昨年度のペアリングの例（ア～ウ）</p> <p>ア 大卒後すぐの新採と2年次教員とのペアリング（同学年何でも相談型）</p> <p>イ 講師経験のある新採と5年次教員とのペアリング（初任研深化型）</p> <p>ウ 校務分掌人材育成に向けた2年次教員と中堅教員ペアリング（校務分掌育成型）</p> <p>ペアリング活動における主幹教諭等ミドルリーダーの役割</p> <p>主幹教諭等には、計画に基づき研修等が実施されているか状況を把握する力や、的確に進められているか進捗を管理する力等が必要となる。任せたまの研修ではなく、迷うペアにはよき相談者として、若い指導担当者（メンター）の理解者・支援者として、寄り添いながらペアリング活動をマネジメントすることが求められる。なお、このペアリングによる研修は、年度当初からすぐに実践できるため、若手教員支援に直結する取組である。</p>	<p>主幹教諭は、個別に指導にあたるのではなく、ペアリングのメンター役の教員の支援に回り、多くの若手教員の支援ができるようになる。主幹教諭は、初任者だけではなく、これからのリーダー候補への支援もできるという利点がある。また、初任者研修だけではなく、学校全体で人材育成に取り組むこのペアリングという組織的・個別的な対応を行うことで、個々の力量が確実に高まった。さらに、このペアリングによる人材育成OJT研修のサイクルがうまく回りはじめたことで、職員間の結びつきが強まった。</p>
6	指導の可視化で効率化を図る取組	<p>若手教員にとっては、初めての授業、初めての仕事であるという認識の共有</p> <p>◇指導案の書き方がわからず何時間も悩む。</p> <p>◇初めての担任、校務分掌で何をすればよいかわからず悩む。</p>	<p>「統一」「マニュアル」「可視化」をキーワードに指導の効率化と重点化を図る取組</p> <p>若手教員が長時間勤務している原因は、業務量の多さよりも見通しをもって業務ができていないことにある。初めての職場で効率的に仕事をするとはむずかしいが、スムーズに行えるよう環境を整備することは、非常に重要な要素である。そこで、主幹教諭は誰が、何に、どのように困っているのかを情報を収集し、どのようなプロジェクトが必要か考案できる力が求められている。</p> <p>調査校では、経験の少ない若手教員が、業務や授業準備の効率化を図るために、基本の型の統一や情報のデータベース化を行うことなど、それぞれが一から作るのではなく、すでにあるものを有効に活用できるよう整備することが求められている。</p> <p>例えば、調査校では、授業の学習過程を統一し、誰が授業を行っても、指導できるようにする、生活指導や学習指導の方法をマニュアル化しデータベース化する、指導案等も簡略化しA4一枚に可視化するといった形に整理する取組を行っている。</p>	<p>・主幹教諭は、全体を見渡す俯瞰力と現状を把握する力が必要である。どちらも、常に、教職員の様子をつぶさに観察し、業務の効率化を自分事として考え、若手教員支援につなげる。何を、どのように、だれが実践すればよいかを考え、教職員をマネジメントするのが主幹教諭等の重要な役割である。</p> <p>・若手教員からは授業モデルがあるもので指導を受けるときも、ポイントに沿って指導してもらるのでわかりやすいと大変好評である。</p>
7	教員の育成指標を活用した校内人材育成の取組	<p>OFF-JT研修だけでは効果が上がらず、OJT研修を充実させることによる人材育成が求められている。</p> <p>◇身につけておく資質・能力が周知されおらず、同じ研修が全員になされている。</p> <p>◇若手教員を育てるミドルリーダーの育成が組織的になされていない。</p>	<p>教員の育成指標を活用し、教員のキャリアステージごとにもとられる資質・能力に沿って、校内でのOJT研修を意図的・組織的に実施する。</p> <p>教員の育成指標は、うまく活用が進んでいない状況にある。育成指標の活用は自己の教職キャリアをデザインするための目標設定する際の道しるべであり、自分の進むべき方向や獲得すべき資質・能力を明確にする上で有効なものである。初任者の時点から、身につけるべき資質・能力やどのような姿を思い描きながらキャリアを積んでいけばよいか明確になることは、学び続ける教員として重要視されるべきことである。このことが長い目で見たときの、若手教員支援につながる。</p> <p>調査校では、校長面談において育成指標が必ず活用されている。経験年数に基づき求められる能力や役割が明確に示された指標をもとに、PDCAが回されている。校長はトップリーダーとして校内OJTの総責任者、教頭はセカンドリーダーとしてOJT推進責任者及び主幹教諭等の指導役、主幹教諭は学校運営のミドルマネージャーとしてOJT指導担当者や初任者指導を担うなど、果たす役割を明確にした組織的な育成体制が構築されている。</p>	<p>・主幹教諭等は、学校で若手教員にとっての身近な手本（ロールモデル）である。授業、生徒指導など生徒への関わりから組織運営まで、若手教員は身近な先輩教員の経験や行動に学ぶことが多い。</p> <p>・育成指標を活用することで主幹教諭等のミドルリーダー自身が、身につけておくべき資質・能力を常に把握できた。育成指標の全般的・継続的な活用は、若手教員の支援のみならず、学び続ける教員としての姿勢及び学校の組織力の向上につながっている。</p>

<p>8</p>	<p>若手教員の発想で企画する研修会の取組</p>	<p>決められた研修だけでは若手教員の抱えている授業の悩みは解決できない。 ◇初めて教える単元をどのように進めるかなど授業づくりで毎日悩む。 ◇図画工作など実技系の授業の進め方などワンポイントレッスンを受けたい。</p> <p>教員一人一人が抱えている悩みに即した研修を実施することは、若手教員の専門性を伸ばすことはもちろん、学び合い支え合う職場環境づくりにもつながる。 そのために、若手教員たちが研修内容から研修講師の依頼まで企画・運営に関わるような研修会を実施することが人材育成につながる。 調査校では、主幹教諭がアドバイザーとなって、若手教員の悩みを解決するための研修会をどのように企画したらよいか、助言を行う。 この学校の若手自主研修会は経験年数が5年以下の教員を中心に、チームリーダーが若手研修年間計画、テーマ、講師依頼まで、研修会メンバーで企画し、校内の先輩教師から学ぶという形で、楽しみながら行う研修となっている。 <企画研修会を実施する効果> 企画研修会を実施することで次のような効果がうまれる。 ①若手教員が悩んでいる課題や学びたい意欲が明確になる ②先輩教員の知恵や技術が広がる ③校内でのコミュニケーションが活発になる ④時間を生み出す工夫がはじまる 若手教員には「トライアル&エラー」の意識をもたせ、試行錯誤させる経験を積ませておくことが大事である。たとえうまくいかなくても、主幹教諭や先輩教員が支えることができる。若手教員が、主幹教諭や先輩教員を頼ってきた際は、先輩教員としての身につけた専門性や指導力を発揮し助言を行ったり、見守ったりすることで、お互いの関係が深まっていく。つまり、挑戦させ、見守ることは、関係の質を高めることにつながる。若手教員を成長させるには、この関係の質を高める成長サイクルを推進することが大事となる。若手教員は相談したいことがたくさんあり、先輩教員は伝えられることをたくさん持っている。それを主幹教諭等ミドルリーダーがコーディネートすることで、研修の質・学びの質・関係の質が高まる。若手教員に寄り添い、先輩教員の特長を見出し、関係づける力が主幹教諭には求められる。</p> <div data-bbox="683 1016 1123 1469" data-label="Diagram"> </div>	<p>若手の頃から研修を企画運営することに関わることで、企画力や連絡調整力の育成につながる。校内には高い専門性や経験をもった先輩教員がいることを若手教員は知っている。そのような先輩教員から学ぶ機会をつくることで職員のコミュニケーションも一層活発になる。主幹教諭は若手教員と先輩教員の架け橋となるコーディネーターの役割を担い、裏方としての役割になることで、若手教員の力を伸ばすことにつながった。</p>
<p>9</p>	<p>主幹教諭の目配り心配り心配りが働き方を変える取組</p>	<p>主幹教諭は、何気ない日常の変化を見逃さないことが重要である。経験のある先生にとっては、当たり前のことであっても、初任者にとっては当たり前でないことが多い。そこで、教職員への声かけ、気遣い、様子チェックなど何気ないことを継続して取り組むことが、働き方改革の小さな一歩となる。 (1) 働き方改革は、持続可能な取り組みである。教員は何でも自分でやる、やらねばならないという責任感がある。しかし、自分がやること、人に任せてもいいことなどを仕分ける力を与えることは、主幹教諭のマネジメント力である。例えば、教育委員会から配置されたスクール・サポート・スタッフの活用の促進のため、依頼シートを作成したことが若手教員支援につながった。 (2) 主幹教諭の雰囲気づくりが大切 主幹教諭と若手教員へのコミュニケーションの例 ・朝、あいさつを主幹教諭から率先している ・1日1回は全教職員に声をかける ・若手教員の意見はしっかり聞くようにしている ・雑談を含めて笑顔になるように、自ら元気よく話しかける ・自ら範を示す形で行動するよう心がけている</p>	<p>・元気や安心感であふれた学校は、教師も生き生きと教育活動に取り組んでいる。心理的安全性が高い職場環境をつくることは、チーム学校として活動する上で基盤である。 ・「〇〇先生は何か思い悩んでいる」と若手教員の変化を察知したり、周りの先生に元気を与えたり、主幹教諭の目配り・心配り・心配りが若手教員の安心感を醸成する。教員の心理的安全性が確保されることが、子どもたちへよい影響を与えている。</p>

<p>10</p>	<p>一部教科担任制（小学校専科）導入の取組</p>	<p>担任は時間に余裕がないことから、個業に陥りやすい。 ◇学級担任が一人で教材研究や授業準備を行うため多くの時間を要する。 ◇学年によって週あたりの授業コマ数に差がある。特に高学年担任の時間数が多いため学級事務や教材研究の時間がとれない。</p>	<p>教科担任制を導入することで、教員が専門性を発揮しやすくなり、子供たちに対して指導が充実し、授業の質の向上につながる。複数学級の授業を行うため、教員同士のコミュニケーションが活発になる。 調査校ではこれまで、当然ではあるが学級担任は全ての授業を受け持ち、授業準備から学級事務までのほとんどを一人で行い、余裕はほとんど無い。高学年担任になるとさらに余裕時間がとれず、時間外や持ち帰りの仕事が増える状況にあった。そこで教育課程や組織を見直し、一部の教科担任制を導入した。この学校では担任と加配教員などを活用して、理科を中心に3学年以上の学年で専科化を図った。例えば、担任と指導法担当との授業コマ数を調整して教務担当主幹教諭が制作し、理科の時間は指導法の教員に任せて、担任は学級事務処理や教材準備の時間にあてる形になっている。今まで時間外に行っていた業務を時間内に行えるようになった。主幹教諭（教務担当）による教育課程の管理で、授業時間が平準化され、教員の働き方改革につながった。教育課程を管理する教務担当主幹教諭が学校の課題に目を向け、アイデアと実行力をもって取り組むことで、時間的余裕はもちろん、心理的余裕もうまれた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指導法担当教員もマネジメントされており、授業準備を行った上で理科の授業を行えるように時間割が作成できた。また、教科担任制（理科専科）の授業の評価については、担当した専科教員が行った単元は、専科教員が評価まで行うこととした。そのことで、評価に関する担任負担は減り、時間的・精神的なゆとりが生まれた。 ・主幹教諭等は、若手教員の意見を吸い上げるだけでなく、企画から運営まで思い切って若手教員に任せてみることも大切である。
<p>11</p>	<p>働き方改革に関する「校内研修」・「職員アンケート」で教員の参画意識を高める取組</p>	<p>働き方改革はトップダウンだけでは実質的な取組として定着しない。 ◇今まで実施してきたことは変えられないという意識がある。 ◇取組に対する改善案があるが、それを話し合う場がない。</p>	<p>学校での業務において「同じような作業を何人もの人が行っている」「毎年同じ文書を一から作成している」「丁寧すぎて時間がかかりすぎる」など、担当者や学年によって違いが大きい。働き方改革においては、減らすことが目的ではなく、業務の目的やゴール、例えば学力向上に向かって学校組織として最適な作業デザインができていないのかを職員全員で見える化し、役割を分担し実行に移すというプロセスが大変重要である。 (例1)「ムリ・ムダ・ムラ」を見直す校内研修会「カエル会議」(右図) 校内研修会といっても授業や生徒指導に関する研修ではなく、「自らの働き方」について考えるのである。多忙というものの正体を明確にすること、原点に立ち返り、ムリ・ムダ・ムラの観点から考える研修会である。 研修会では、学校業務を詳細に見直しながら、教職員一人一人の働くことへの意識や行事の在り方等について皆で議論し、効果や効率の面から検討し、実現できるものはすぐに実行していくことを念頭に話しあう。 (例2)「K A I Z E N」アンケートでミドル・アップダウン・マネジメント 主幹教諭や指導教諭は、単なる伝達者ではなく、学校が抱える課題について、創造力を働かせ、校長や教職員の願いや考えを実行に移すミドル・アップダウン・マネジメントの役割を担っている。例えば、下図のように、ただ働き方改革に関する「KAIZEN」アンケートを実施するだけではなく、校長の意図をわかりやすく教職員に伝えたり、教職員の現状やアイデアを吸い上げ、提案として校長に進言したりする柔軟な調整役としての役割が重要である。</p> <div data-bbox="869 1093 1121 1366" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>今までの教育活動の見直し方法</p> <ol style="list-style-type: none"> ①管理職、担当者任せ ②なくすことへの抵抗感 ③「例年通り」主義 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>「カエル会議」の4つの場</p> <ol style="list-style-type: none"> ①皆で考える場 ②原因を探る場 ③アイデアを出す場 ④行動を決意する場 </div> <div data-bbox="295 1753 1112 2049" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>教職員への「KAIZEN」アンケートの提案</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>トップ (校長・教頭)</p> <p>↓ UP DOWN ↑</p> <p>ミドル (主幹教諭・主任クラス)</p> <p>↓ UP DOWN ↑</p> <p>第一線 (教職員)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><運営委員会での検討> 会議資料のペーパーレス化や紙ゴミの削減につながる</p> <p>決定</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><すぐ実践> ・データで資料がすぐ取り出せる。 ・ファイリングしなくて済む。 →効率化につながる。</p> </div> </div> </div> </div>	<p>【カエル会議】 「将来的価値」と「かかる費用の観点」から学校の教育活動全体を業務改善の視点から見直す会議である。ただ、価値がないではなく、改善することでより効果のある取組にできないかを若手、中堅、ベテラン、管理職で考えるなど学校における業務の在り方を見直す取組である。 この働き方改革の取組のリーダーを主幹教諭が務め、サブリーダーは各業務分掌の部長で推進している。まずは、今までの常識を見直すことから始める。学校行事を「価値」と「資源」の観点から、個人で考え、グループで出し合い、教職員全員で検討し、効率化を図りながら実践に移していく研修会である。 このようなミドル・アップダウン・マネジメントを積極的に取り入れることで、教職員から提案された業務改善の方法や学力量向上の取組のアイデア等が実践されれば、教職員の参画意識もさらに高まっていく。教職員の意識改革とやる気向上につながるが同時に余裕時間も生み出される。それにより、同僚や若手教員に対して積極的に関わったり、サポートしたりできるようになる。</p>

<p>12</p> <p>中学校における1学級2人担任制の導入の取組</p>	<p>今まで通りのやり方に縛られては、新たな発想やより良い方法は生まれない。 ◇中学校での担任は主で生徒を引っ張る、副担任はサポートするという伝統的な役割分担意識が業務量の差を生んでいる。 ◇担任は一人で頑張らないといけないう孤立感に拍車をかけている傾向がある。</p>	<p>若手教員を実践的に育て、困り感にも即対応できる2人担任制は、担任副担任という考えではなく、各学年配属された6人の教員全員が、学級担任という立場で学級運営等に関わる仕組みである。 ミドルリーダーである学年主任は、若手教員とペアになり、日々の学校生活を通して実践的に指導にあたる。また、リーダーは、教員ペアの組み方、学級編成など学年のマネジメントも行う。 <u>2人担任制のよさ</u> ・若手教員は、朝の会などの学級指導から学習指導まで経験が不足していることがある。その際、ベテランと若手のペアを組むことで、日常的にOJTが実施できる。 ・担任は、生徒指導や保護者対応などを1人で取り組むことが多い。2人担任制では学級の生徒を複数の担任の目で見ることができ、子ども理解が進む。 ・若手教員が先輩の先生に頻りに尋ねるのは、かなりハードルが高い現状がある。その点、この取組は先輩と常に行動を共にすることで、相談をする機会が増えることから若手教員支援ではかなり効果がある。また、先輩教員は若手が思い悩んでいることをすぐに察知できる。 ・2人担任制により、子どものノートチェックや面談など2人で工夫すれば時間短縮と時間の有効活用につながる。</p>	<p>この2人担任制を成功させる上での鍵は主幹教諭の管理・調整力である。具体的には、週1回は必ず学年会の打合せ時間を確保し、学級ペアの時間割を合わせる教育課程の管理を綿密に行うこと。教師同士のコミュニケーションがうまくとれているかを情報収集し続けること。この学校では、2人担任制により教職員の親和性の高まりが見られた。</p>
--	---	--	---

これら効果を上げている12の取組は、個→チーム、受動→能動、踏襲→変革、受身型研修→自立型研修へと従来の考えと大きな転換が見られる。働き方改革と人材育成のような効果と効率を同時に追い求めていくには、リーダーシップやマネジメントなど主幹教諭・指導教諭には様々な力が求められている。そのリーダーシップについては、校長、主幹教諭・指導教諭、若手教員に対して行った「主幹教諭・指導教諭に求められる力」に関するインタビュー内容から分析してみる。リーダーシップ理論の1つであるPM理論では、集団が機能するには、集団のもつ目的を遂行・達成するための目標達成機能（performance function；P機能）と、集団構成員同士のまとまり、すなわち集団凝集性を維持しようとする集団維持機能（maintenance function；M機能）の2つが必要とされている。そこで、インタビューの際の「主幹教諭・指導教諭に求められる力に関する発言内容」をP機能（組織として目標の達

成や課題解決を図る機能）とM機能（組織内の人間関係を良好に保ち、チームワークを強化する機能）の観点から整理したものが、下表4である（同様の内容はまとめて記載）。

校長のインタビューからは、目標達成機能である校長のビジョンや学校の重点目標の達成に必要な能力と集団維持機能である人間関係やチームワークなどつながりを大事にすることを求めていることがわかる。目標達成機能、集団維持機能の両方がバランスよく備わっているリーダーをイメージしていることがわかる。主幹教諭・指導教諭インタビューからは、校長が示すビジョンを達成するために教職員へのリーダーシップが重要だと考えているが、組織における調整者としての意識が多く見られ、自らが行動を起こすことで結果につなげようとするリーダーシップが弱いことがうかがえる。若手教員は、主幹教諭等に働く環境の整備や授業支援など集団維持機能に力点が置かれている発言が多く見られた。

表4 3者から見た主幹教諭・指導教諭に求められる力の整理

	目標達成機能（P機能）	集団維持機能（M機能）
<p>校長のインタビュー(16名)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・校長が示したビジョンに対して、率先して取り組む姿勢を教職員に示すこと。 ・教員のキャリア発達を意識した人材育成を計画的に行うことが大事。 ・教職員のタイムマネジメントできる力を日頃から育成する。 ・取組が「絵に描いた餅」とならないよう決めたことは徹底する。無理なことは実践しない。メリハリが大事である。 ・決めたことは即実行に移し、PDCAサイクルを短く回しながら結果を出していく。 ・働き方改革と初任者研修を組み合わせ効率よく実施していく。 ・ICT機器など活用できるツールは積極的に取り入れていく行動力がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革は物理的な業務量を減らすことと精神的にサポートする両面を考えることができる。 ・一部の教員に頼るのではなく、チームとして取り組むことを念頭に置いて仕事ができる。 ・「トップダウン」と「ボトムアップ」を効果的に取り入れるなど職員の声を大事にする。 ・ミドル・アップダウン・マネジメントで学校運営を行っていきける対応力が必要。 ・個業ではなく協業を意識した取組を実施する。 ・学年セクトからの脱却を図りチームで取り組む組織づくりを行う。 ・若手教員が中堅およびベテラン教員から、日常的に気軽に学べる雰囲気づくりができる。 ・人材育成に自ら直接関わるだけではなく、仕事を任せることも大事である。

	<ul style="list-style-type: none"> ・全教員が講師となる研修会など企画力がある。 ・自立した教員を育てていくことが自らの役割であると人材育成のビジョンを持っている。 ・経営意識と現場感覚を併せ持った主幹教諭（ミドルリーダー）が必要である。 ・主幹教諭は取組の具現化を図り、明確な指示が出せるような発信力が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅およびベテラン教員と若手教員との「メンター・メンティ制度」を実践する。 ・若手にもある程度の役割を与え、部会等で助言する立場を経験させる。 ・職員から信頼され、気軽に相談に応じられる余裕がある。
主幹教諭・指導教諭のインタビュー(11名)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営ビジョンを具現化する力が求められている。そのためには、学校の実態や職員の動きをしっかりと把握しておく感覚が必要である。 ・働き方改革を実行する上で、今まで取り組んできたことが本当に必要なか改善する余地はないのかを見直し判断する力が必要である。 ・学校の組織力を上げ目標達成に向け取り組むことが求められている。 ・主幹教諭が率先垂範を通して、教員を引っ張るリーダーシップが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・スクール・サポート・スタッフや外部人材と教職員の連携などチームとして全体を見渡しながらマネジメントできる。 ・教職員に寄り添いながら意見を吸い上げ、改革に取り組むことができる。 ・主幹教諭等ミドルリーダーは管理職と教員をつなぐ役割。 ・主幹教諭には全体を見渡しながら、個に意識を向けるという二つの役割を同時に果たすことが必要。 ・コミュニケーションが生まれる環境整備ができることが必要。 ・職員室内の風通しをよくするための気配りが大切である。
若手教員のインタビュー(8名)	<ul style="list-style-type: none"> ・教科指導や学級経営のノウハウなどを学びたいので先輩教員の授業を参観する時間を調整し、生み出してくれる存在。 ・その日やることをやり終えることが精一杯で時間管理や業務の仕方を教えてくれる存在。 	<ul style="list-style-type: none"> ・初任者や若手教員は一人で抱え込むことが多いので寄り添ってくれる存在。 ・教職員同士で何でも気軽に話せる雰囲気があると様々なことを相談しやすくなるので場の設定をしてくれる存在。 ・この先生に頼ればなんとかしてくれるという頼れる存在。

3.4 調査結果から得られる示唆

訪問調査活動を通して得られた取組事例やインタビュー結果から、働き方改革につながる若手教員の支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割について、次の3つの役割が想定される。

(1) 組織に変化を生み出し、柔軟に変化し続けられる組織づくりを行っていく役割

＜求められる力や期待される行動＞

従来の方とらわれない柔軟な発想とチームとして目標達成するためのリーダーシップの発揮である。主幹教諭はリーダーとして、集団の目標達成に向け、自分が今何をするためにそこにいるのか、何をしなければいけないのかを考えると同時に、教員間の仕事や人間関係を調整できる存在である必要がある。メンター制やチームを組織するという手段を用いて、成果につなげていく行動が求められる。関連する取組事例は、(取組1)～(取組5)である。

(2) 学校の経営ビジョンに基づき、戦略的・継続的に人材育成を推進していく役割

＜求められる力や期待される行動＞

学校のキーパーソンとして、経営ビジョンを分析し、実現可能な具体的取組を考え、問題解決につなげるマネジメント力の発揮である。主幹教諭は、管理職と教職員のパイプ役として、主体性を発揮することが求められる。ミドル・アップダウン・マネジメントの役割を担い、教職員を巻き込みながら教員の自立性の育成に貢献していくこと

が期待される。明確な目標と強い意志を持ちながらも、様々な状況に対応できる柔軟性が必要である。関連する取組事例は、(取組6)～(取組9)である。

(3) 個々の教員の能力が最大限発揮できる環境を構築していく役割

＜求められる力や期待される行動＞

職場の人間関係を良好に保ち、安心して仕事に取り組むことができる働き方改革の基盤となる環境を構築していくことである。チームを編成しても、一人一人が自分の業務をこなすだけでは、集団としての目標達成には至らない。学校現場では、複雑な事象や予期できない事象に個としてだけでは対応できない状況である。その際、周りは悩みを聞いてくれる、困ったことは相談できるという教員同士が相互に依存し、尊敬し合える関係性の構築が働く上での基盤と言える。つまり、同僚性の構築が不可欠である。ロールモデル(手本)がいること、すぐに指導や助言を受けられる環境が整っていることは、若手教員にとって心理的安定をもたらすと言える。そのためにも、学校全体に余裕がうまれるよう学校の経営資源を見定め、「選択と集中」による取組を実行する力が求められている。関連する取組事例は、(取組10)～(取組12)である。

これらの若手教員の支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割を図示したものが次項図1である。

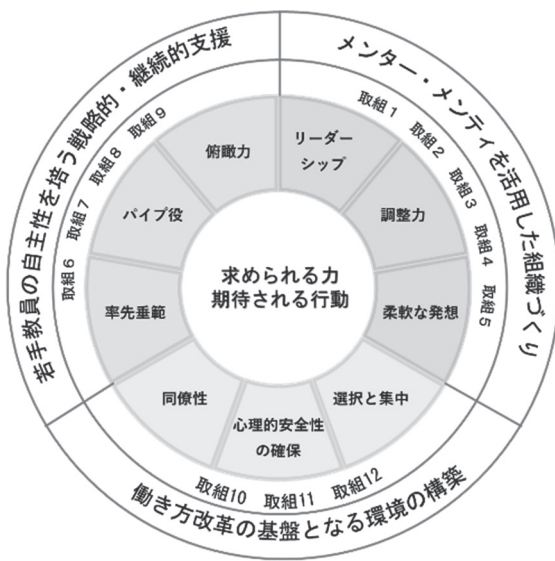


図1 若手教員の支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割

4. まとめ及び今後の課題

働き方改革の推進と若手教員支援等の人材育成の取組は、一見相反する取組であると感じることもあるが、いまの学校にはどちらも不可欠なことである。これらの取組をスピード感をもって前に進めていくには、一人のスーパーティーチャーに頼るような属人的な取組ではなく、個人の力を結集し学校がチームとしてその力を発揮していけるような組織的、循環的な取組こそが効果を上げている。本研究では、働き方改革や若手教員支援の取組等について、校長、主幹教諭・指導教諭、若手教員の方々から直接思いや具体的取組の話聞き、校長の経営ビジョンに基づいた実態（地域、校種、規模、年齢構成等）に基づく特徴的な実践を12の取組事例に整理できたことは価値がある。トップリーダーである校長がビジョンを示し、短期・中期・長期にわたる取組が継続的に行われることが必要である中核となるリーダーを柱に実践していけば、徐々にではあるが必ず学校へ変容し始めることも明らかになった。その担い手こそが主幹教諭・指導教諭である。主幹教諭・指導教諭は、学校の課題解決に向けたリーダーシップを発揮し機能する組織をつくり実行すること、目標達成に向けた若手教員の自主性を育てる戦略的・継続的なマネジメントを実践すること、働く基盤として個々の教員の能力が最大限発揮できる環境を構築していくことの3つの役割として見い出せたことは本研究の意義と言える。

働き方改革や人材育成などの取組はそれぞれ単

独に考えるのではなく、既存の組織や力を利用できないか、組み合わせたり変更したり工夫することで今まで以上の力を発揮できないかを考えるミッションを明確にする「縦（校長-主幹教諭-教員）」をつなぐ役割が主幹教諭にはある。また、取組は明確になったが、どのように実行するのか、誰が主務者なのかなど、取組を広げる「横（主幹教諭から教員への同心円の中心）」に広げる役割がある。訪問した学校では、主幹教諭はこのような縦のつながりと横の広がりをうまく見定めながら校務運営を行っている。そして何より、人が動くにはコミュニケーションを図ることが大事である。P.F.ドラッカー（2006）は、「コミュニケーションを成立させるのは受け手である」とし、「組織においてコミュニケーションは単なる手段ではない。それは組織の在り方である」と述べている。だからこそ、人を動かす主幹教諭及び指導教諭にはコミュニケーション能力が重要であり、これを中核に据えた主幹教諭及び指導教諭の職能開発を計画的・継続的に育成することも若手教員支援と同様、重要な課題と言える。

謝辞

調査研究に際しご理解をいただいた関係教育委員会、並びに、貴重な時間を訪問調査に割いてご協力いただいた小中学校16校の校長先生をはじめ学校関係者の皆様に心より感謝申し上げます。また、研究の推進及び執筆に当たり、福岡教育大学教授清水紀宏氏に多くの貴重なご意見やご助言をいただいた。ここに記して感謝の意を表する。

【参考文献・引用文献】

- 青木栄一（2019）. 「平成30年度学校経営におけるタイムマネジメントに関する調査研究プロジェクト報告書 働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル」. 独立行政法人教職員支援機構.
- 浅野良一（2009）. 『学校におけるOJTの効果的な進め方』. 教育開発研究所.
- 大分県教育委員会（学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム）（2019）. 「学校現場の負担軽減ハンドブック～子どもと向き合う時間の確保に向けて～」.
- 大脇康弘編著（2019）. 『若手教師を育てるマネジメント』. ぎょうせい, pp.28-48.
- 沖縄県教育委員会（2019）. 「沖縄県教職員働き方改革推進プラン」.
- 鹿児島県教育委員会（2019）. 「学校における業務

- 改善アクションプラン」。
- 北九州市教育委員会 (2019). 「学校における業務改善プログラム < 第 2 版 >」。
- 熊本県教育委員会 (2019). 「熊本県の学校における働き方改革推進プラン (たたき台) 概要」。
- 熊本市教育委員会 (2018). 「学校改革! 教員の時間創造プログラム～教員がゆとりを持って子どもたちと向き合える環境をつくっていくために～」。
- 高階玲治 (2009). 『子どもと向き合う時間の確保と教師の職務の効率化』。教育開発研究所。
- 小室淑恵 (2018). 『プレイングマネジャー「残業ゼロ」の仕事術』。ダイヤモンド社, pp.58-72.
- 佐賀県教育委員会 (2019). 「学校現場の業務改善計画 (令和元年 11 月改定)」。
- 佐古秀一 (2019). 『管理職のための学校経営 R-PDCA 内発的な改善力を高めるマネジメントサイクル』。明治図書出版, pp.43-52.
- 佐久間茂和 (2007). 『ミドルリーダーを育てる 71 人が語る現場のリーダー・頼れる先輩』。教育開発研究所。
- 妹尾昌俊 (2019). 『学校をおもしろくする思考法 - 卓越した企業の失敗と成功に学ぶ』。学事出版, pp.89-95.
- 妹尾昌俊 (2018). 『変わる学校, 変わらない学校』。学事出版, pp.2-9.
- 妹尾昌俊 (2017). 『「先生が忙しすぎる」をきらめない』。教育開発研究所, pp.88-119.
- 中央教育審議会 (2016). 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について (答申)」 (平成 31 年 1 月 25 日)。
- 中原淳・館野泰一・高橋俊之 (2018). 『リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】』。北大路書房, pp.5-11.
- 兵庫県教育委員会 (2017). 「教職員の勤務時間適正化先進事例集 (GPH50)」。
- P.F. ドラッカー著 (上田惇生編訳) (2006). 『マネジメント基本と原則』。ダイヤモンド社, pp.157-164.
- 福岡県教育庁教育総務部教職員課 (2019). 「公立学校における教職員の働き方改革推進 ハンドブック」。
- 福岡県教育委員会 (2019). 「教職員の働き方改革 取組指針」。
- 福岡市教育委員会 (2018). 「福岡市立学校教職員の業務改善のための実施プログラム～業務改善のための取組みについて～」。
- 藤原文雄編著 (2019). 『「学校における働き方改革」の先進事例と改革モデルの提案』。学事出版, pp.11-17.
- 淵上克義・北神正行・熊谷愼之輔・佐藤博志 (2009). 『スクールリーダーの原点 - 学校組織を活かす教師の力』。金子書房。
- マネジメント研修カリキュラム等開発会議 (2005). 「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～ (モデル・カリキュラム)」。
- 三隅二不二 (1966). 『新しいリーダーシップ - 集団指導の行動科学 -』。ダイヤモンド社。
- 宮崎県教育委員会 (2019). 「学校における働き方改革推進プラン (案) ～教職員が授業を中心とした質の高い教育活動に専念できるために～」。
- 宮崎県教育センター (2018). 「宮崎県新教員研修計画～「宮崎県教員育成指標」に基づく校長及び教員の資質・能力の育成～」。
- 宮崎県教育委員会 (2012). 「教職員の働きやすい環境づくりプログラム～多忙感から充実感へ! できることから始めよう!～」。
- 文部科学省 (2018a). 「「学校における働き方改革 特別部会第 17 回」配布資料 2-3 教員勤務実態調査 (平成 28 年度) (確定値) について」 (平成 30 年 9 月 27 日)。
- 文部科学省 (2018b). 「「公立小学校・中学校等 教員勤務実態調査研究」調査研究報告書」。
- 文部科学省 (2015). 「学校現場における業務改善のためのガイドライン」。
- 横浜市教育委員会 (2018). 「横浜市立学校教職員の働き方改革プラン」。