

## [研究論文]

# 教員の若年化傾向に対応する校長の人材育成に関する調査研究

Survey and research on human resource development for principals to respond to the trend toward younger teachers

川 島 耕 司

Koji KAWASHIMA

(福岡教育大学教育学研究科教職実践ユニット)

(2023 年 1 月 31 日受理)

本研究は、次代の学校教育を支える若年層教員の資質能力向上のために校長が行っている人材育成の状況と他教職員の資質能力向上の関わりについて分析し、経営課題解決の視点に立った校長の人材育成の在り方について検討することを目的とするものである。

本調査研究の結果、増加する若年層教員の独自の育成については、学校の状況と校長の判断により、工夫したプログラムで実施する学校が調査対象校の半数以上を占める一方、教育委員会主催の計画研修等で十分という判断から実施していない学校もあることがわかった。

そのうち学習会等を実施している学校では、主に中堅、ベテラン教員が指導支援に携わり若年層教員のニーズに応じて細やかに学習会等を実施していることがわかった。

このような指導支援の取組みの結果、若年層教員の資質能力の向上とともに、指導支援に携わった中堅、ベテラン教員の資質能力の向上も見られたことが明らかになった。さらに、学校の意図的、組織的、計画的な人材育成により、中堅、ベテラン教員が若年層教員に指導支援する際、自己の知識や技能、経験等を振り返り整理統合したり、モデルとして示範したりすることが自己の資質能力の向上にもつながったことの示唆を得た。

**キーワード：**校長の職務、若年層教員、中堅教員、ベテラン教員、経営課題、人材育成構想

## 1 若年層教員をめぐる背景

近年、学校では教員の大量退職に伴い若年層教員（年齢で 20 代の教員を指す）が増加傾向にある。この数年新規採用教員が多くの小規模校にも配置され、大規模校においては数名配置される学校も少なくない。そのため、初任者を含む若年層教員が増えても指導する先輩教員が足りない上にその先輩教員に時間の余裕がないという現状もある。さらに、新規採用されたにもかかわらず1年以内に離職する教員が少なくないことから、若年層教員が自分の教員としての成長を実感したり、やりがいを感じたりできる職場づくりも喫緊の課題となっている。

教員は、新規採用された時点から学習指導や生徒指導、保護者対応等と共に事務処理や分掌業務の対応など、年齢キャリアを問わずベテラン同様に取り組むことが求められる。しかし、現実には、それらのいわゆる「教員文化」の継承が、ベテラ

ン、中堅教員から若年層教員に十分にできなくなってきたとも言われる。

その理由の一つは、若年層教員を育てる指導者不足である。若年層教員を指導できるベテラン教員が大量退職したことで中堅教員が少ないということも拍車をかけているのである。

二つ目の理由は、指導時間の制約である。放課後の時間こそが、個々の教員の裁量で使える唯一の時間であるが、ほとんどの教員が様々な会議、打ち合わせ、行事等の準備、事務処理に加え生徒指導や不測の事態への対応等に追われる現状がある。したがって、多くの若年層教員もこれら業務の合間を縫って自分の業務を処理することになり、学習指導上の改善点や児童生徒への様々な対応への不安に関して、先輩教員にアドバイスを求めたり相談に乗ってもらったりする時間の確保が困難な状況になりがちであるということである。

これらのことから、日常業務における不安解消のアドバイスや効果的な指導のノウハウを先輩教員に習うといった教員文化の継承がままならない

状況に置かれる若年層教員が増える傾向にあるということである。

さらに、2013年の国立教育政策研究所の調査によると校長の資質能力で今後伸ばす必要があるものとして、都道府県の多くの教育委員会が小中学校の校長に求めるのは「人材育成力」とであると回答している。筆者が、教育行政に携わっていた平成20年代以降多くの校長から、教員の役割が多様化し複雑化していく中で、ベテラン教員が減少し、様々な対処法や改善の手立てを受け継ぎ難くなることにより、児童生徒の指導の質が担保できなくなる可能性があるという声が上がっていた。こういった厳しくなる学校の状況を踏まえ、大量退職に伴って生じ始めた教員の若年化傾向を全国の教育委員会も懸念していたことは明らかである。

筆者は、福岡県の学校現場及び教育委員会における教職員の研修及び人材育成に関わる中で、平成20年代後半からこれまで、小中学校で増加する若年層教員の育成が、校長の学校経営における重要な経営課題になってきていることを実感してきた。なぜなら、若年層教員対象の研修会や人材育成の場において身につけさせる内容の吟味もさることながら、それ以上に日々の児童生徒への指導や多様な業務処理に関する指導支援は常に必要になるからである。一方で、個々の若年層教員の資質能力や経験知、教育に対する意欲や情熱等に、大きな個人差がある中で、現状のように多くの学校に新規採用教員が配置されてきている。

急速な若年化傾向により、校長の人材育成構想さえ計画通りに具体化しにくくなるということも事実である。このような状況は、とりわけ中学校に先立って小学校の方に見られた。

平成29年4月教育公務員特例法の一部改正を受け、福岡県及び政令市においては表1のような教員の育成指標、資質向上に係る指標を策定し、

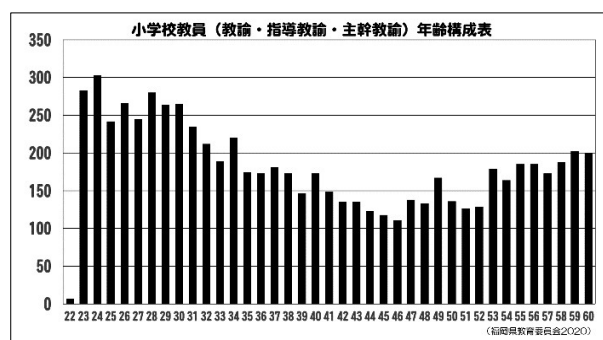
表1 市町村(学校組合)立学校教員育成指標の一部  
(平成30年福岡県教育委員会)

市町村(学校組合)立学校教員育成指標			
ステージ キーワード	達成		発展・向上
	志・基礎	基礎・基本	発展・専門性
資質・能力	教員として、教育に対する志を高め、求められる資質・能力の基礎を形成する。	若年教員として、教育に関する基礎的・基本的な資質・能力を形成する。	中堅教員として、主体的に組織運営をかわるとともに、教育に関する専門性を高める。
教員としての素養	教育公務員としての基本的な能力	法令遵守 学校業務の内容について理解できる。	法令遵守 学校業務の正確・丁寧な処理ができる。
	教育公務員としての使命感と責任	教育公務員としての自覚をもち、志を込めることができる。	教育公務員としての自覚をもち、専門性を高め、社会主体・学年主体として授業・指導ができる。
学習指導と評価の力	授業観	学習指導の理念と内容を理解するとともに、授業のイメージをもつことができる。	学習指導の理念と内容に基づき、教科書の内容に応じた指導計画を立案できる。
	授業展開	授業展開の基礎となる教育技術を理解できる。	基礎的・基本的な指導技術を身に付けた授業展開ができる。

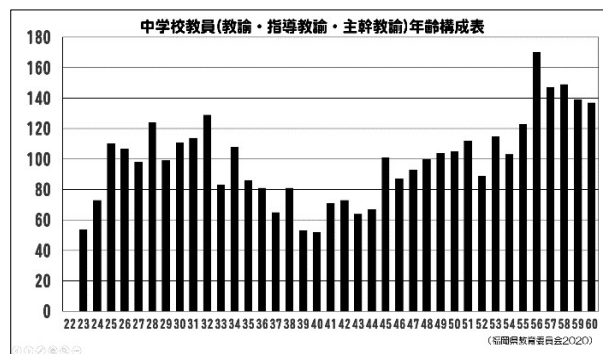
これを踏まえた研修及び学校における人材育成を進めている。この教員の資質・能力の指標に基づいて、教育委員会等主催研修の見直し充実が進められてきた。

ここで福岡県の小中学校における教員の年齢構成を見てみると、資料1、2のように共に緩やかな「二こぶ」の傾向を示している。つまり、ベテラン層と若年層が多いのに対して中間層である中堅教員が少ないという状況にある。

このことは、学校の教育活動をリードし推進する立場として、多くの場合主任や主事の役割を担うことが多い中堅教員が、増え続ける若年層教員に助言したり、モデルとして範を示したりする機会が少ないことにもつながっていると思われる。



資料1 小学校教員の年齢構成



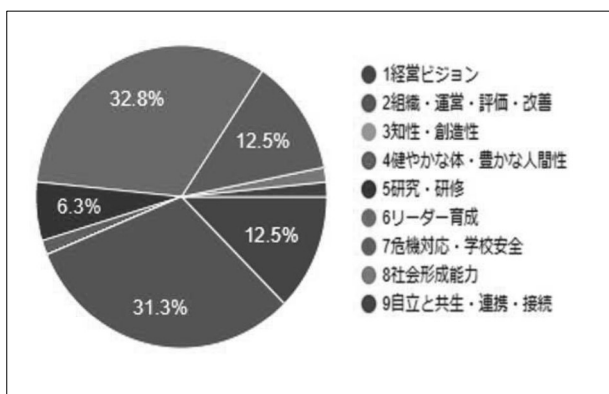
資料2 中学校教員の年齢構成

ただ、このような現状にあっても児童生徒を指導する教師は、社会、家庭生活、児童生徒の実態等の変化に伴い、それを反映した学習指導要領改訂など様々な教育環境の変化に適切に対応することが常に迫られている。つまり、教員には若年であってもベテランであっても、様々な変化に対応し児童生徒の生きる力を確実に育成するべく資質能力の向上が求められるのである。

## 2 これから求められる校長の職務

中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」(平成27年12

月 21 日)では「教員が日々の業務で様々な対応に追われる中においても自己研鑽に取り組み、スキルアップを図っていくためには、ワーク・ライフ・バランスを良好に保ちながら、教員一人一人が他の教員と協働しつつ、学び続けるモチベーションを維持できる仕組みを構築することが重要である。そして、モチベーションの維持のためには、研修時間を確保した上で教員の主体的な『学び』が自他共に適正に認められ、その『学び』によって得られた能力や専門性といった成果が、子供たちの学びの質を向上させることにつながるなど見える形で実感できるような取組やそのための制度構築を進めていく必要がある。」と述べられている(下線部筆者)。下線が示す通り、校長は、学校経営において、よりよい職場環境を整えつつ年齢を問わず教員の資質能力の向上に向けた学校経営を行っていく必要があることを明示している。校長の職務が「校務をつかさどり、所属職員を監督する。」(学校教育法第 37 条第 4 項)であることを踏まえると、校長が学校の教育目標実現に向け、所属教職員の人材育成を行いつつ、より組織的・計画的な教育活動を遂行することはさらに重要性を増していると言える。



資料 3 校長職経験 2 年目校長の課題意識  
(福岡県小学校長会 (2022))

資料 3 は、2022 年に福岡県小学校長会が県内の校長職 2 年目の校長 93 名に対して学校経営上の課題に関して行った調査結果の一部である。

グラフからわかるように、小学校の多くの校長はリーダー育成が課題であると意識していることがわかる。この背景に教員組織の現状があることは図 1 の小学校教員の年齢別構成からも明らかであろう。また、この調査結果から約 3 割の校長が、自校教職員の年齢構成から生じる若年層教員の資質能力の伸びに課題があると感じており、このことが自校の学校経営の充実に影響することを懸念していると思われる。

ドラッカー (2000) が、「マネジメントの基本は、共通の目標、価値観と適切な組織が訓練と研鑽により人々が共同で成果を上げられるようにすることだ」と述べているように、まさに校長の職務としての学校経営は、学校教育をトップリーダーとしてマネジメントすることにある。つまり、校長が行う学校経営というマネジメントとは、学校の教育目標を達成するために数年間に渡って年度ごとに達成する共通目標を重点目標とし、校長と教職員が保護者、地域住民及び関係者等とその目標を共通理解しながら教育活動を推進することでゴールにたどり着く営みだと言える。

学校が数年にわたる中期的な教育活動を通して計画的かつ組織的に教育目標を達成、実現するための重要な条件が、組織力でありそれを支える個々の教師の資質能力である。

したがって学校のトップリーダーである校長は、学校経営の推進充実のため、増え続ける若年層教員の資質能力を他教職員とともに高めながら多様な教育課題を解決し、児童生徒の健全育成を担保することが求められる。

今後しばらくは、元々少ない中堅教員と着実に減少しているベテラン教員という職員構成の中で、若年層教員の資質能力を向上させることが、校長にとって学校の経営課題解決につながる優先ミッションだと言えるであろう。

### 3. 研究の目的

本研究は、次代の学校を支える若年層教員の資質能力向上のために、校長が行っている人材育成の状況と他教職員の資質能力向上の関わりについて分析し、経営課題解決の視点に立った人材育成の在り方について検討することを目的とする。

なお、学校現場の OJT における計画的、組織的に実施される若年層教員の資質能力向上の取組の現状を把握し、そこから見られる人材育成の成果と改善すべき課題、その改善の方向性についても言及していく。

### 4 研究の方法

学校における若年層教員の配置、指導支援の現状を調査 (福岡教育大学教職大学院の現職院生の在籍校及び別途抽出依頼した小中学校合わせて 39 校についてアンケート調査) 及び小中学校長会の役員 (6 名) への聴き取り調査を行い、学校の経営課題解決のために校長が行う意図的、組織的、



計画的な人材育成の在り方を考察する。

実施したアンケート内容は表2の通りである。

**表2 アンケート調査の主な質問項目一覧**

	質問項目
①	若年層教員(20代の教員)の割合
②	若年層教員資質能力向上の独自取組の有無
③	その取組(学習会等)の定期的実施の有無
④	取組内容
⑤	取組の成果
⑥	取組の課題
⑦	若年層教員の人材育成に係る今後の課題

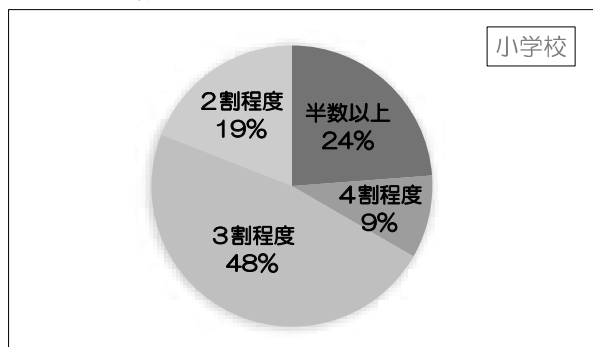
回答に関しては数値及び自由記述による調査を行った。なお、有効回答数は、30校〔小21校、中9校〕であった。

## 5 学校における若年層教員の育成状況と考察

### (1) 学校における若年層教員の現状

#### ① 若年層教員(20代の教員)の割合

まず、資料1からも明らかであるが、調査対象校において若年層教員がいないという学校は無い。そこで、資料4で、各学校の全教員に占める若年層教員の在籍割合をみってみる。



**資料4 全教員に若年層教員の占める割合**

調査した小学校においては、資料4のようにそのうち約半分の学校で若年層教員が3割程度を占め、約10%が4割程度、さらに教員の半数が若年層教員つまり一校の教員の半数以上が20代の教員であるという学校が全体の4分の1であった。

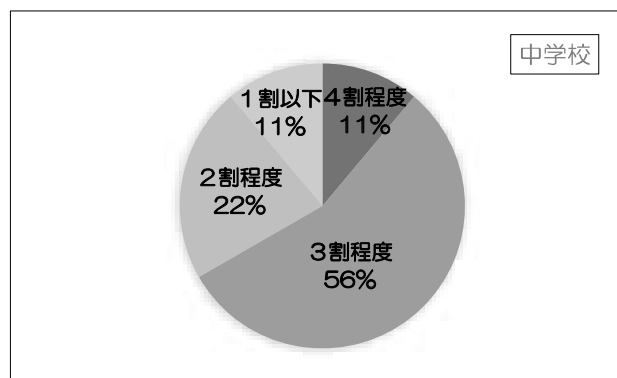
このような若年層教員の割合が高い小学校においては、若年層教員を指導支援する上でクリアしなければならない障壁がある。それは、若年層教員をマンツーマンで指導するとなると中堅教員が少ない現状を考慮した場合、その指導者と時間の確保を十分に行えないことである。

学年単級のような小規模校を除き小学校では主

に学年主任等のベテラン教員が同学年の若年層教員を指導することが一般的である。これは、学年内での育成が効率的で現実的であるからである。

ただ、一方で学校全体に関わる行事の企画運営、主題研究の推進、生徒指導上の対応、保護者対応等については、各学年のベテラン教員がリードしながら対応することが多い。しかも、これらを放課後の限られた時間で行いながら若年層教員の指導も行うことになる。

小学校においては、このような背景から、若年層教員の指導支援を直接的に行う上で人的、時間的条件が限られ、その確保がままならない状況であるということが考えられる。



**資料5 全教員に若年層教員の占める割合**

調査した中学校における若年層教員の割合も資料5のように小学校同様に高い。

調査した中学校においては、若年層教員が全教員の半数以上の学校はないが、3割程度である学校が小学校よりも多い。ただ、資料2からわかる通り、中学校は教員の退職・新規採用教員増加の時期に小学校とのズレが若干見られる。このため、中学校ではベテラン教員の大量退職がしばらく続き、新規採用教員が増えることが予想されるため若年層教員の増加傾向がまだ続くものと思われる。

さらに、中学校における若年層教員の指導支援に関しても、小学校とは多少の背景の違いがあるもののクリアしなければならない障壁がある。

中学校においては、主に担任として行う学級経営と学習指導を行う教科担任としての職務があり、そのいずれにも関わる生徒指導の業務もある。さらに第3学年の担任になると進路指導も具体化する。しかも、そのそれぞれに関わって校務分掌組織に担当の主任、主事が位置づけられるため分掌別担当主任、主事が複数であることが一般的である。このため、若年層教員の指導支援に個別に対応することが煩雑になることが考えられる。つまり、小学校のように学年を核としながら指導支援を一体的に行うことが難しいという現状がある。

加えて、中学校では多くの教員が部活動の指導に関わっており、それ以外にも放課後の時間は生徒指導上の対応、保護者対応、様々な打合せ等に多くの時間を費やすことになる。このため、若年層教員の指導支援にかかる時間を生み出すことの難しさが校長会の話題に上ることは珍しくない。

その意味では、小学校とは背景がやや異なるものの若年層教員の指導支援を行う上での人的条件とそれ以上に時間的条件の課題をクリアすることが先決と言えるが、国を挙げて推進されている「働き方改革」の実現のための残業時間縮減が迫られていることも忘れてはならない。

## (2) 若年層教員に求められる資質能力

表3は、今回の調査の中で小中学校長会の役員に聴き取りをする中で出された若年層教員が早期に習得すべき、もしくは向上させる必要があると考える資質能力についての内容である。

表3 若年層教員が習得すべき資質能力

	内 容
a	職員、児童生徒、保護者、訪問者等の相手に応じた円滑で柔軟なコミュニケーション能力
b	目の前の業務だけの対処にならず他の業務が滞らない見通しをもった対応力
c	マニュアルに頼らない自己の判断や発想を生かした柔軟で臨機応変な対処力
d	児童生徒への指導時における自己理解に基づいた個性、持ち味の柔軟な発揮

教員に限らず若年層社会人（20代）の実態に関しては、①生まれた時からデジタル社会で生活し個人としてデジタルツールを使いこなして生活できる反面、自分の嗜好にあったデジタル空間に埋没しがちである。②社会の多種多様な情報や未知の経験から生じるストレスに対する耐性が低い傾向が見られる。③マニュアルにある指示や参考とするモデルに頼り、自らの判断で行動することに消極的な傾向があるといったことが各方面で指摘されている。

これらの傾向は若年層教員に関しても同様であるといった校長会役員の意見が多く、離職する若年層教員も少なからず毎年見られるのはこういった背景が関係していることも否定できないと考えられる。

離職理由の特定は難しいが、若年層教員世代の特徴とも言える上記傾向は、表3のように校長会役員が指摘する若年層教員の資質能力形成に関する課題意識にもつながっているものと考えられる。

例えば、表3のaに関する状況としては、通常は大学等の教員養成の段階から児童生徒とのコミュニケーションについて教育実習等で経験を通して学ぶことになる。それにも関わらず児童生徒とのコミュニケーションに関して苦手意識があり円滑にできないため学級経営、生徒指導等に支障が生じる若年層教員も見受けられる。また、大人との円滑なコミュニケーション力が十分に身につけていないため、保護者の相談や要望等への対応時にトラブルにつながるケースも多い。bに関する状況については、複数の並行した業務処理が必要な時に、見通しがもてず誰にも相談できないまま学期末や年度末に膨大な処理を抱え込む事例もある。cに関する状況については、特に学習指導において児童生徒の実態把握が不十分な状態で教師主導の一斉学習を行いがちである。dについても、自分の指導力を過小評価し他学級との調整ができない状態で独自の指導をしてしまうケースも散見された。

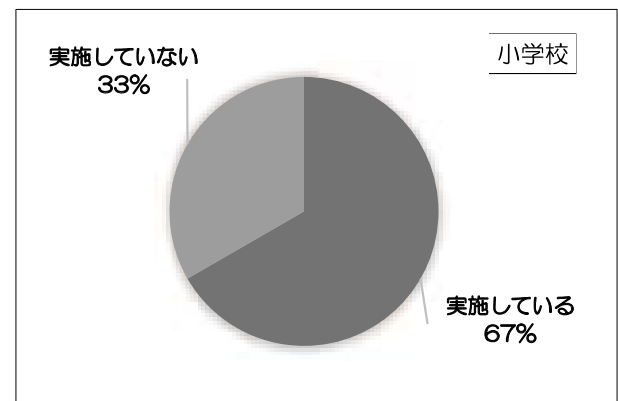
しかしながら、教員は4月の入学式、始業式からその年齢や経験を問わず多くが担任として児童生徒の前に立つことになる。新規採用教員であっても20年目であっても、児童生徒、保護者にとっては同様に「プロの先生」として映る。

したがって、学校経営のトップリーダーである校長にとっては、学校の実情等を多面的に判断し、教職員全体の人材育成構想を立て着実に育成することが、学校経営の充実を支える重要なミッションであると言える。

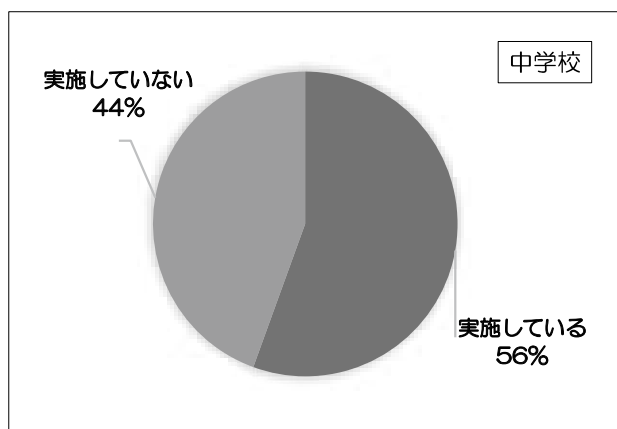
## (3) 若年層教員育成の取組に関する現状と分析

### ②若年層教員資質能力向上の独自取組の有無

表2の②は、若年層教員の資質能力向上のために学校独自の取組、例えば学習会等の実施の有無についての調査項目である。ただし、初任者研修などは除いている。資料6のような結果である。



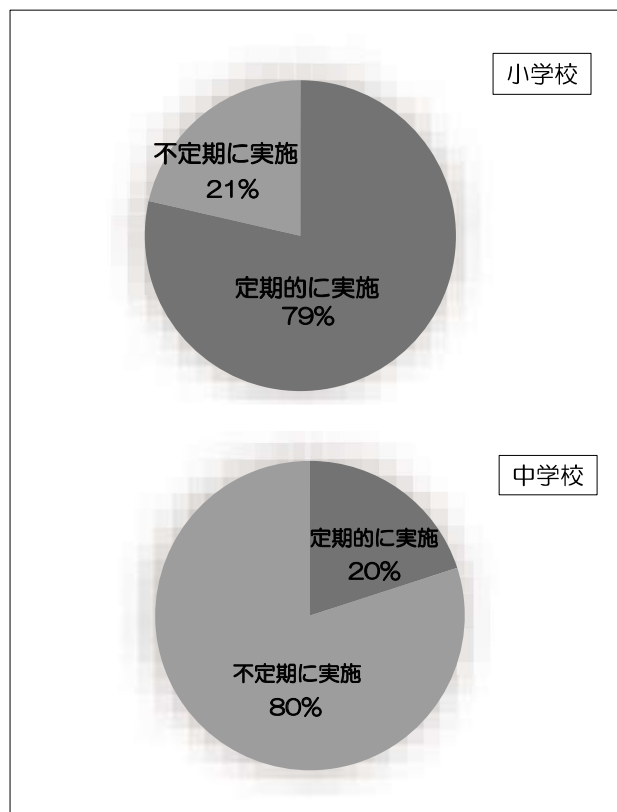
資料6 若年層教員育成のための独自の取組



資料6 若年層教員育成のための独自の取組

③その取組(学習会等)の定期的実施の有無

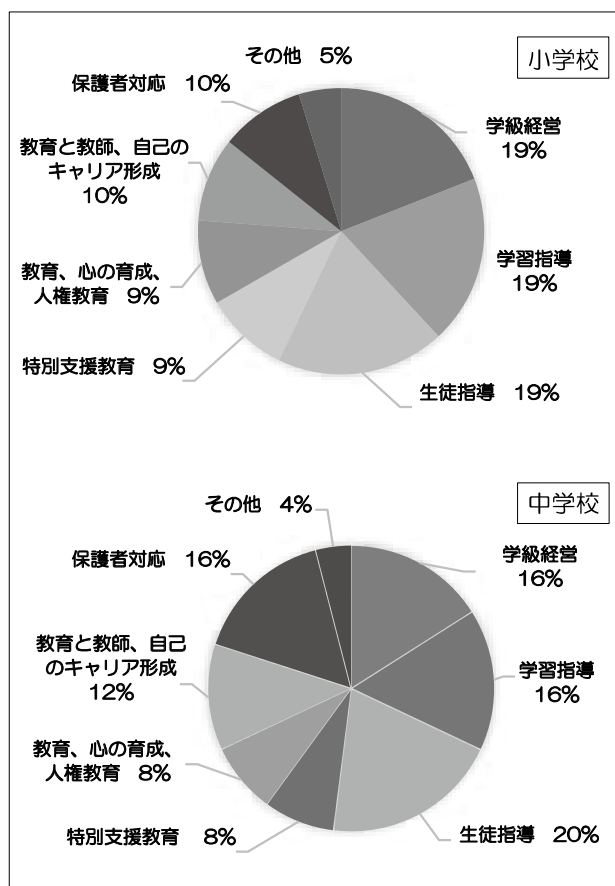
さらに、③では学習会等を実施する時間確保について、計画を立て定期的に実施しているか必要に応じて不定期に実施しているかの質問について資料7のような結果であった。



資料7 学習会等の定期的実施の有無

資料6及び資料7を見ると、小学校では放課後の打合せ、会議、研修等が設定されない特定曜日或いは合間の時間等を調整しながら定期的に実施している学校が多い。

これに対し、中学校では、定期的ではないが、主に放課後の部活動指導後に実施したり、担当教科等の授業がない時間帯いわゆる空き時間を調整して実施したりして時間確保の工夫をしている。



資料8 学習会等の内容

④取り組み内容

④は、学習会等で主に扱う内容である。基本的な業務が中心となるが、若年層教員のニーズに応じて実施することもある。若年層教員対象の学習会等の内容については、資料8のように学級経営、学習指導、生徒指導等ほぼ日常の職務内容に関わることが中心になっている。これは基本的に学級担任、教科担当としての業務が主務であることから、若年層教員の資質能力に密接に関わっているものと考えられる。さらに付随する内容として個々の児童生徒の指導や集団の指導支援に関する内容が続いているが、いずれも教員としての経験知が必要な内容であり、学習会等のテーマとして重要な位置を占めている。ここから、学習会等がベテラン教員や中堅教員の経験を共有できる場として有効に機能していることも推察できる。

このように、若年層教員が日々の多くの時間を要するこれらの業務の改善を通して資質能力を向上させるためには、OJTにより業務を遂行しながら中堅教員、ベテラン教員、内容によっては管理職等に学ぶことが必要となる。

一方、若年層教員の指導者は、自己の経験知(成功経験や失敗経験から得られた知識)と併せてこれまで学んできた知識(教科等の知識や学習

者理解のための心理学的な知識）や指導技能（教育方法学に基づく指導技術）等をもとに指導，アドバイスを行うことになる。若年層教員はそれらをロールモデルとして追試することから自分の課題解決が始まることになる。

ただ，中堅，ベテラン教員等若年層教員の指導者は，自分のこれまでのやり方や経験をもとに，若年層教員の現状に応じて，適切に指導支援をすることが求められる。

このような学習会等を通して，若年教員の悩みやつまずきに寄り添いながら，協働して課題解決に当たることが OJT の本質と言える。まさに若年層教員にも「個別最適化された学び」が必要だと言える。

したがって，このような学習会等は，正規の会議や研修会と異なるため運営は柔軟に行われることが望ましい。開始時刻や会場等が状況に応じて変更されたり，若年層教員のニーズやアドバイスを要する内容によって指導者が確定されたりすることになる。また，若年層教員同士で課題解決を行うことを促すことも重要な指導となるであろう。

目前の不安や課題解消のための学びの必要性を強く認識する若年層教員にとっては，このような学びの場が年度の早期から実施される必要があり学校の判断により定期，不定期に柔軟に実施されることも意味があると考えられる。

## 6. 若年層教員育成の成果と課題の考察

表 4 は，表 2 の⑤に関わって，若年層教員の資質能力向上のために独自の取組を実施している学校の成果に関する記述回答のうち，小学校，中学校を問わず多くの学校に共通した回答内容である。

表 4 若年層教員育成の取組で見られた成果

	若年層教員育成の成果
若年層教員	学習指導改善，児童生徒理解充実，生徒指導等理解が進み，若年層教員の不安が徐々に解消され資質向上につながった。
	若年層教員の協働がうまれ，同僚性の向上ができ職員全体のコミュニケーションの活性化につながった。
	若年層教員が様々な他の教員とのコミュニケーションを通して一人で悩まないでよいという安心感をもつようになった。
	若年層教員の中でも教職経験 2，3 年目の教員が初任者教員の「ピア・メンター」という役を担ったことにより関係性が高まり，学び合う風土ができた。

中堅教員	若年層教員を主に指導する中堅教員にとって，それ以後学年主任，研究主任等の主任主事になる上で必要となるリーダー性及び指導性が高まった。
教職員集団	若年層教員も中堅教員もそれぞれが自分の強みやよさ，持ち味に気づき教職員集団の中で役立てることを自覚した。
	メンタリングを取り入れたことにより若年層教員のニーズに丁寧に対応した課題解決につながる学びが深まり，リフレクションするという進め方が定着した。

このように若年層教員の資質能力向上のために学校が行っている学習会等の取組は，若年層教員個々の悩み，不安の解消とともに教職員集団において，多くの先輩教員等とのコミュニケーションを通して孤立感が払拭されたり，心理的に安定感を感じたりするようになることが上記の回答からもわかる。このことは若年層教員の離職を回避することにもつながると思われる。

さらに，学習会で学ぶ若年層教員の資質能力向上のみならず，指導する中堅教員の力量向上も図られ，結果として教職員集団の組織的な質的向上につながることも成果として挙げられている。

これは校長が経営課題解決において重要な柱となる人材育成に力を注いだ成果であり，有効な経営戦略の一つであると言える。

表 5 若年層教員育成の取組で見られた課題

表 5 は，表 2 の⑥に関わって，若年層教員の資

	若年層教員育成の課題
若年層教員	若年層教員がやや受け身になりつつあるため今後のキャリアを意識した自主研鑽に向かう意識に変える必要がある。
	学習会に参加することをゴールにせず学んだことを日常化する姿勢が必要。そのためには若年層教員が学びたいことをどう学ぶのか考える必要がある。
運営	中堅教員に限らず先輩教員全体で積極的に関わり，組織で育成するための支援体制の確立と強化の必要がある。
	若年の常勤・非常勤講師の増加のため同様の育成を図る必要がある。
	部活，会議，研修等で放課後の時間確保が難しいため，ノー残業，ノー部活デーによる時間確保の必要がある。
	持続的実施をめざし主幹教諭の運営から中堅教員チームによる運営にするためにリーダーを育成する必要がある。



質能力向上のために独自の取組を実施している学校の取組上の課題に関する記述回答のうち、多くの学校に共通した回答内容である。

増加する若年層教員に比べて中堅教員が少ない現状があり、どの学校も指導支援の担い手が不足している現状は共通している。そのため、運営の在り方を見直し、限られた時間を有効に活用して育成することが効率的、継続的に人材育成を進める上で重要である。

表 6 若年層教員の人材育成に係る今後の課題

	今後の課題
a	メンタリングにより中堅、ベテラン教員から学び実践する中で自己肯定感を感じることができるようになる必要がある。
b	教科の異なる若年層教員同士が相互授業訪問をして授業を評価しあい、自分の指導の参考にするような学び合いが必要である。
c	若年層教員及び講師、非常勤講師対象に月に1回テーマを決め中堅、ベテラン教員による研修会を実施する必要がある。
d	校内研修、学年会議、教科部会を活用し学習指導や生徒指導に係る内容は必要が生じた時に随時指導支援する必要がある。

表6は表2の⑦に関わって、調査対象校のうち若年層教員の資質能力向上のための学校独自の取組は実施していないと回答した学校が、若年層教員の人材育成に関して今後の課題として意識している主なものである。

資料4,5のように小中学校の教員集団に若年層教員が占める割合は高く、一方で中堅、ベテラン教員は資料1.2を見るとしばらくは減少傾向にある。さらにその少ない教員が学校の校務分掌の重要な牽引役を担っているのが現状である。

このことが背景となり、表6にあるような課題意識を多くの学校がもっているものと思われる。そして、これは取りも直さず放課後等に若年層教員を指導支援できる教員数に余裕がないことの理由でもある。

しかしながらこのような状態にあっても、各学校は、若年層教員の資質能力を向上させる指導支援は必須であるという課題意識を強くもっており個人の資質能力の向上に限らず学校の教育活動、教員の指導力、それを基盤とする学校力の向上をめざそうとしていることがわかる。

このため、今後若年層教員が自ら学ぶことを主体とした人材育成が必要になり、その学びの質を

担保するためにも若年層教員以外の全教職員が組織的に定期、不定期を柔軟に使い分け、細やかにかつ継続的に実施することが重要になると考えられる。

## 7 総合考察

本章では、本調査の結果と考察に基づいて、校長の学校経営と人材育成に関わり、教職員の若年化傾向にある学校にあって、校長指導の下で行う若年層教員の意図的、組織的、計画的な人材育成の在り方について論じていく。

言うまでもなく学校教育におけるトップリーダーは校長であり、その職責において自校教職員の資質向上のために人材育成を行うのは最重要ミッションである。そしてこのミッションの成否は、校長が学校の教育目標を達成し目指す児童生徒を育てる上での課題、つまり教育課題を達成する上での前提でもある。

### (1) 若年層教員の育成構想策定

これまで述べたように、校長は学校経営の改善充実により教育活動の質を担保する。そのためには、若年層教員を含めた教職員の資質能力を高める手立てとして教職員の人材育成構想を策定する必要がある。

何より若年層教員の育成構想は意図的、組織的、計画的に実施できるよう策定する必要がある。

この若年層教員の育成構想の策定においては、表7のような視点に留意する必要がある。

表 7 若年層教員育成構想の視点

	若年層教員育成構想に必要な視点
①	学校としての人材育成のねらい
②	当該若年層教員と育成側の目標の共有
③	人材育成場面の想定
④	管理職の役割
⑤	資質能力の伸びの確認と評価
⑥	人材育成上の配慮事項

これらの視点で若年層教員の資質能力を向上させるための人材育成構想を策定することが有効な経営戦略となる。

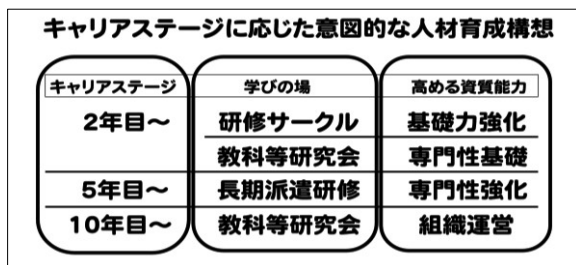
この中でも特に、若年層教員の資質向上のねらいを明確にする必要があり、その育成のねらいを意識して指導支援に当たる中堅、ベテラン教員は若年層教員の実態に応じた育成を目指すことになる。これがまさに経営参画につながるのである。



若年層教員であれ、中堅、ベテラン教員であれ、資質能力育成には基本的に指導目標が必要である。それは担任が児童生徒に指導を行う上での指導目標を設定することと同じである。

このため、校長は、若年層教員の資質能力を日常的に把握しつつ、当人が意欲をもって目指していること、逆に自信がなく不安に思っていることを把握することが第一歩となる。それは日常的な校長自身の観察、教頭、主幹教諭の観察等が基本となる。また、これまでの職務内容等について履歴を参照することも必要となろう。

そのような丁寧な見取りが、若年層教員が課題を意識し自ら資質能力を向上させる意識を醸成する鍵になる。



資料 9 キャリアステージと人材育成

人材育成構想を策定する際、校長は表 1 の指標をもとに資料 9 のように中・長期的スパンで求める教職員像を描く必要がある。つまりキャリアステージに応じた今後の姿を設定することになる。

例えば、若年層教員であれば、主任、主事への抜擢、長期研修派遣等、また中堅、ベテラン教員であれば管理職への推薦などが考えられる。

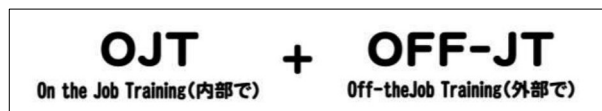
経営上の見通しとして描いた目標像を共有するため、本人の思いや目標、場合によっては自分なりに描いているキャリアプランを把握する必要がある。ここでは、校長が行う人事評価の根拠を把握するための個別面談等がその重要な機会となる。

毎年度に初期、中間、最終評価というように大きくは 3 回程度実施され、目標等の確認やその後の進捗を確認する場にもなる。なお、日常的な面談や相談等が加わることは言うまでもない。

これらのことを基に、校長と当該若年層教員が共有する目標を設定することができるのである。

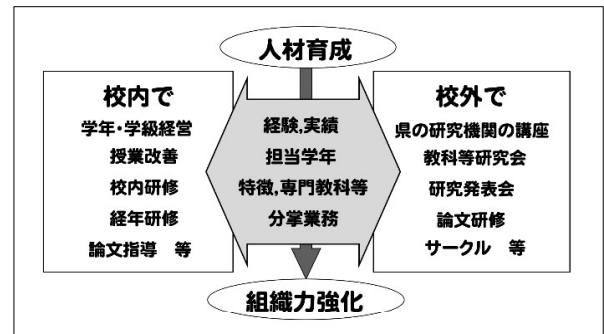
## (2) 若年層教員の資質能力向上の場面

具体的な資質能力を向上させる場面は、資料 10 のように内部と外部の大きく二つに分かれる。



資料 10 若年層教員の資質能力向上につながる場面

内部とは、学校で独自に校長の指導の下で実施する若年層教員の資質能力向上の取組全般である。文字通り日常の業務をそのまま育成の場面ととらえる。さらにそこには細分化された場面が多様にある。資料 11 のように、内部では日々の管理職の教室訪問後の学級経営や授業改善に係る指導場面、校内研修で行う研究授業、教育委員会等が主催する研究論文募集への応募時の指導等、直接当該の若年層教員に指導することで個々の状況に応じて指導支援が可能となる。一般に OJT と呼ばれることが多い。



資料 11 校内と校外における育成の場面

これに対し外部つまり校外での育成場面はさらに二つに分かれる。一つは計画研修と呼ばれる教育委員会が主催する研修である。福岡県教育委員会主催では表 8 のように基本研修、課題研修、専門研修、特別研修の 4 研修を受講可能である。

表 8 福岡県の計画研修の概要

	内 容
基本研修	教職経験年数、職務内容等に応じ当該教員が全員受講
課題研修	学校に共通する教育課題や地域の課題等に応じ関係教員が受講
専門研修	県教育センター、体育研究所等が開講し受講希望者或いは校長が命じた教員が受講
特別研修	国立大学及び附属学校、国、県の機関、研修施設等で希望者が受講 長期派遣研修も含まれる

これら計画研修のうち悉皆研修を除き、校長は自校の教職員にそれぞれの職務内容や希望に応じて研修を受講できるよう調整する必要がある。そして、そこに教職員全員の人材育成構想が反映されることになる。その中で、若年層教員には基本的な内容からキャリアアップに係る内容まで選択できる専門研修等を受講できるよう配慮する必要がある。ここで留意することがある。それは受講を希望する若年層教員の興味・関心に基づく選択を

容認し派遣するか、学級担任、教科担当としての指導力量、校務の担当分掌等を優先するかということである。つまり数年後の教員の姿を想定し派遣の判断をするかが重要な判断の分岐点となる。

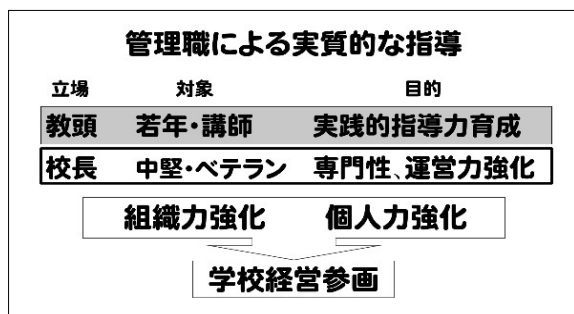
したがって、「誰を」「どの研修」に派遣し「何を」学ばせ、どのような「資質能力」を伸ばすことにつながるか吟味した上で派遣をすることが、戦略的な若年層教員育成の要諦である。

なお、校外での育成場面のもう一つは論文研修やサークルなど自主的研修と呼ばれるものである。

### (3) 若年層教員の資質能力育成上の要点

これまで述べたように、若年層教員の資質能力向上は、学校経営構想及び若年層教員の人材育成構想に基づいて校長指導の下に組織的に行うことが重要である。

つまり、直接的には中堅、ベテラン教員が指導支援を行うことになるが、若年層教員の資質能力向上の質を担保するカギとなるのは、まさに指導支援に当たる中堅、ベテラン層教員の力量でもある。このため、資料 12 のような管理職の役割分担が考えられる。



#### 資料 12 若年層教員育成における管理職の役割

まず、若年層教員育成の実務的統括は、多くは教職員の人材育成、校務運営の要となる教頭が担うが、学校によっては副校長が担うこともある。

次に、若年層教員を直接指導支援するのは通常は多くの学校で教職員組織の中核を担う中堅、ベテラン教員である。その包括的な指導を校長が担うことにより、学校の組織的な若年層教員育成の仕組みが動くことになる。言い換えれば、教職員が、校長の指導の下で組織的に人材育成に関わることになり、これが学校経営に参画することにつながるのである。このように若年層教員の資質能力の向上は学校全体で推進することが望ましい。

ここで、この若年層教員育成の取組が効果的に実施されるためのポイントをまとめると、表 9 の 4 点になる。

①の若年層教員の達成感、満足感を高めるため

には、その業務や取組の伸びに対する評価を伝える必要がある。その際、管理職等による評価に加え、必要に応じて児童生徒の評価や保護者の評価も伝えることが職務に対する若年層教員の自信、自覚の醸成にもつながる。

②のミッションを正しく伝えるのは担当業務、対応等の目標、内容、方法を理解し適切な処理対応の見通しをもたせるためである。これにより、若年層教員が教職員の一員として目標意識をもちその達成に向け意欲をもって行動する。その積み重ねが教職員のまとまりの重要性、ベクトルの一貫性を意識することにつながる。

③の行動指針を示し、優先順位を考えさせるのは、不明、不安に思うことが多くの若年層教員のストレスであるため、精神的負担を緩和、軽減し気持ちの余裕を生み出させるためである。このことは引いてはミッションの質の担保と効率化、省力化につながる。

④の指導、指示に理由を添えるということは業務の根拠、対応の意義・重要性の理解を図り、本人に責任感を意識させ、ミッション終了後の達成感や自己肯定感につなぐためである。

	ポイント
①	若年層教員の達成感、満足感を高める
②	ミッションを正しく伝える
③	行動指針を示し、優先順位を考えさせる
④	指導、指示には理由を添える

表 9 若年層教員の資質能力向上のポイント

## 8 まとめ

本研究は、令和 4 年度時点の教員の若年化傾向に対応する学校の対応、つまり校長指導の下で行われている若年層教員の資質能力向上の取組状況及び校長による人材育成状況を抽出調査し現状を分析すること、そして、そこから浮かび上がった校長の若年層教員育成の考え方、育成プログラム等をはじめ教職員の人材育成の効果的かつ効率的な在り方にまで広げ考察することを目的とした。

本研究の成果と課題について述べる。

### (1) 研究の成果

成果の 1 点目は、増加する若年層教員の独自の育成については、学校の状況と校長の判断により工夫したプログラムで実施する学校が調査対象校の半数以上を占める一方、教育委員会主催の計画

研修等で十分という判断から実施しない学校もあることがわかった。これは学校規模や学校の様々な状況、若年層教員の資質能力の実態等をもとにした判断によるものであるが、定期、不定期に関わらず、機をとらえ若年層教員への関わりを継続的にもつことが重要である。

2点目は、学習会等を実施している学校では主に中堅、ベテラン教員が指導支援に携わり若年層教員のニーズに応じて細やかに学習会等を実施していることがわかった。その内容の主なものは学級担任、教科担当としての業務の中核となる学級経営、学習指導、生徒指導等である。ただ、場合によっては、若年層教員が不安を感じる内容と校長が身につけさせたい資質能力に関わる内容との間のミスマッチが起こる可能性も否定できない。そのため、校長は、適宜若年層教員の状況を見極めるため、教室訪問や日常的なコミュニケーション、面談等を通して若年層教員理解に努める必要がある。

3点目は、若年層教員の学習会等を実施する学校では、若年層教員とともに指導支援に携わった中堅、ベテラン教員の資質能力も向上したことが明らかになった。これは中堅、ベテラン教員が若年層教員に指導や支援する際、自己の知識や技能、経験等を振り返り整理しなおしたり、モデルとして示範したりすることを通して、自己の資質能力を整理統合したことが大きいものと考ええる。

**教師の力量向上 = 学校力向上**



**児童生徒の資質能力向上**

### 資料 13 人材育成がめざすもの

以上のことから資料 13 のようにマンパワーとしての若年層教員を含む教職員の資質能力を向上させることは学校の組織体としての総合力を強化することにも直結し、その結果、児童生徒の資質能力が向上することにつながると考えられる。

本研究によって、校長が行う学校経営の充実改善においては、自校の人材育成構想に基づき若年層教員をはじめ全教職員の人材育成を行うことがその基盤の一つとして重要であることが改めて示唆された。

## (2) 研究の課題

本研究の課題は、調査の対象についてである。本調査では、福岡教育大学教職大学院の現職院生

の在籍校及び別途抽出依頼した小中学校合わせて 30 校〔小 21 校、中 9 校〕についてアンケート調査を行い、一定数のサンプルは確保したものの、これは全県をカバーするものではなく、多少偏った地域の傾向とその実態を示すものであった。今後は、できるだけサンプル数を増やし、さらに精緻な分析を行うことが必要であると考ええる。

また、人材育成の成果が見られると思われる学校を広域から抽出し、詳細な観点からヒアリングを実施し、それぞれの相関を分析するなどの調査も必要であると考えている。

## 【謝辞】

本研究を進めるに当たり、福岡県小学校長会並びに福岡県小学校長会及び福岡県中学校長会の役員、調査協力校、本教職大学院の現職院生に協力をいただいた。

## 【引用・参考文献】

- 露口健司 2020 若年層教員のキャリア発達における信頼効果 愛媛大学教育学部 第 67 巻 133-140  
P.F. ドラッカー 2000 チェンジリーダーの条件 ダイヤモンド社  
中央教育審議会 2015 中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」  
福岡県教育委員会 2022 若い教師のための教育実践の手引き 14-15

