

若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方

－「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」を通して－

【研究者】

研修2部 指導主事 北野 真・高橋 直人・宗本 千鶴・川口 健史・福地 孝倫
研修1部 主任指導主事 川口 大輔
指導主事 櫻田 真一・上菌 貴史・宮崎 友秀・益田 峻佑

【研究指導者】

広島経済大学教養教育部 教授 胤森 裕暢

研究の要約

本研究は、若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方を探り、校内システムや使用ツールを開発し、その有効性を検証することを目的とした研究である。

教員の資質・能力の向上には、校内OJTの充実、校内体制の充実が必要とされている中、学校現場では、校内OJTは行っているものの、若手教員を支えることに不安を感じている管理職や中堅教諭、自身の資質・能力の向上に不安を感じている若手教員がいることが分かった。このことから、校内OJTで若手教員の資質・能力の育成を図っていくこと、若手教員の資質・能力の向上を図ることができるシステムを構築することを喫緊の課題と捉え、研究を行った。

文献研究から、若手教員の資質・能力の向上を目指すための2つの手立てとして、「メンターチームを中心とした校内システム」と、「面談に活用する自己マネジメントシート」を考案した。

研究協力校において、考案した手立てを実践・検証した結果、若手教員の資質・能力の向上に有効であることが分かった。

キーワード：人材育成、学校体制、育成指標

I はじめに ー本研究の目的と方法ー

1 研究の目的

本研究は、若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方を探り、校内システムや使用ツールを開発し、その有効性を検証することを目的としている。

中央教育審議会『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～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）』（平成27年12月、以下『答申』と表記）では、「『教員は学校で育つ』ものであり、教員の資質能力を向上させるためには、（中略）学校内において同僚の教員とともに支え合いながらOJTを通じて日常的に学び合う校内研修及び園内研修の充実や、個々の教員が自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じることが必要である。とりわけ、授業研究をはじめとした校内研修及び園内研修の充実を図ることが重要であり、校内において組織的・継続的に研修が実施されるよう実施体制の充実強化を図ることが必要である。」¹⁾と述べている。

このことから、教員の資質能力の向上には、学校内におけるOJTの充実が欠かせないこと、また、組織的・継続的な取組になるよう校内体制の充実が必要であることが分かる。

また、昨今、教員の大量退職、大量採用が続いており、30代後半から40代のミドル層の人数が他の年代に比べ少ないという教職員の年齢構成の不均衡が生じている。本センター研修で活用したワークシートには、「教職員の8割以上が20代、30代である（管理職）」「若手を指導する人材が不足している（管理職）」、「仕事を自分で抱えてしまい次世代へつなげていくことができていない（中堅教諭）」、「気持ちを共有できる人がいない、誰に相談すればよいか分からない（若手教員）」等、人材育成の難しさに関する記述内容が見られ、若手教員を支えることに不安を感じている管理職や中堅教諭、自身の資質・能力の向上に不安を感じている若手教員がいることが分かった。

以上のことから、学校現場で増加している若手教員の早期育成を図っていくこと、中堅教員が少なくても若手教員の資質・能力の向上を図ることができる校内システムを構築することが喫緊の課題であると捉え、本研究では、若手教員の資質・能力の向

上に向けた人材育成の在り方を提案したい。

2 研究の意義と方法

(1) 研究の意義

本研究の意義は、次の2点に集約される。

1点目は、若手教員育成の手立てとして、「メンターチームを中心とした校内システム」と、「面談に活用する自己マネジメントシート」を考案したことである。

2点目は、若手教員育成の手立てである、「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」を、研究協力校において実践し、検証した結果、その有効性が認められたことである。

以上のことから、本研究は昨今の教育課題の一つである、若手教員の資質・能力の向上を目指す上で意義深いものと考えられる。

(2) 研究の方法

本研究は、基礎的研究、実践的研究、開発的研究とつながっており、それぞれ次のような方法で研究を進めていく。

基礎的研究（1年次）・・・若手教員の資質・能力の向上を校内OJTで組織的に目指すために、手立てとしてどのような校内システムや使用ツールが必要なのかを明らかにする。

実践的研究（2年次）・・・基礎的研究で明らかにした研究の手立てを基に、研究協力校における実践を行い、その結果を分析・考察する。

開発的研究（3年次）・・・実践的研究の課題を基に、研究の手立てを改善し、研究協力校における実践を行い、その結果を分析・考察する。

II 研究の手立ての仮説化と実践 ー基礎的研究（1年次）及び実践的研究（2年次）ー

基礎的研究（1年次）及び実践的研究（2年次）

本章は、研究の手立ての仮説化と実践ー基礎的研究（1年次）及び実践的研究（2年次）ーと題して、開発的研究（3年次）に至る経緯が伝わるよう、令和3年度広島市教育センター指導主事研究報告を基に、再編成したものである。

具体的には、基礎的研究（1年次）では、若手教員の資質・能力の向上を校内OJTで組織的に目指す

ために、手立てとしてどのような校内システムや使用ツールが必要なのかを明らかにしていく。

実践的研究(2年次)では、基礎的研究で明らかにした研究の手立てを基に、研究協力校における実践を行い、その結果を分析・考察していく。

1 基礎的研究 一校内システムと使用ツールの考案一

(1) 研究仮説

若手教員の資質・能力の向上に係る先行研究を探ることで、若手教員育成の手立てを考案することができるであろう。

(2) 若手教員育成の手立て

若手教員の資質・能力の向上を、校内OJTで組織的に目指すことを前提として先行研究を探っていく中で、研究主題の達成のために、「メンターチームを中心とした校内システム」と、「面談に活用する自己マネジメントシート」を手立てとして考えた。

ア 「メンターチームを中心とした校内システム」の考案

校内OJTによる人材育成研究を先進的に行っている都市の1つである横浜市によると、校内人材育成におけるメンターチームとは、「複数の先輩教職員であるメンターが複数の初任者や経験の浅い教職員であるメンティをメンタリングすることで相互の人材育成を図るシステム」である。横浜市の実践の結果、メンターチームの導入は、メンティのみならずメンターの教職員としての資質・能力の向上に効果的であること、また学校全体が組織として活性化することが立証されていることから、本研究においてもメンターチームを取り入れることとした。本市の実態を踏まえ、若手後期教員(教職経験4～6年目)をメンター、若手前期教員(教職経験1～3年目)をメンティ、その他の教員をサポートーとする、「メンターチームを中心とした校内システム」(図1)を考案した。

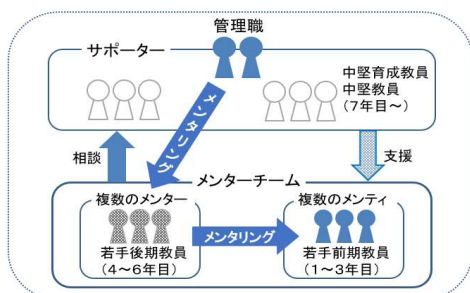


図1 「メンターチームを中心とした校内システム」(令和2年度)

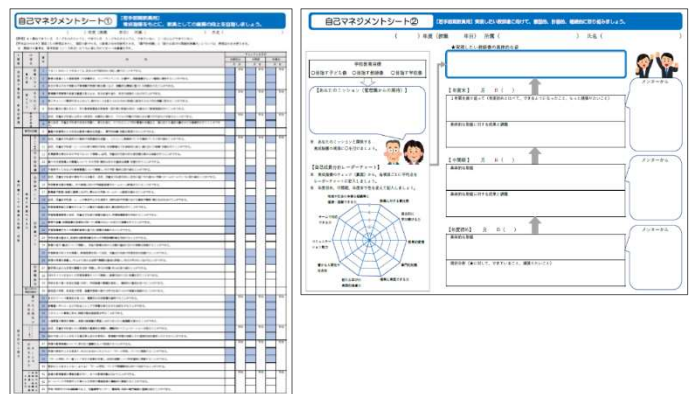
イ 「面談に活用する自己マネジメントシート」の開発

中原・脇本・町支(2015)が教師の学びのプロセスについて調査した結果、Kolb(1984)が企業において提唱する経験学習モデルの循環(具体的体験→内省的観察→抽象的概念化→能動の実験)は、教師の成長にも有効であることを実証している。

さらに、経験学習モデルの効果的な実施を促す人的要因は、キャリア意識をもつこと、また環境要因は、他の教師との関わり合いであることが示唆された。

このことから、若手教員が、キャリア意識をもって、他の教師と関わり合いながら経験学習モデルを循環させることができるツールとして、「面談に活用する自己マネジメントシート」(資料1)を開発した。また、このシートの活用場面を「面談」と位置付け、経験学習モデルを循環させることができるよう、「面談」を年に3回実施することとした。「面談に活用する自己マネジメントシート」の具体や活用方法等については、本論文Ⅲ2(2)(5頁)で改めて述べる。

資料1 面談に活用する自己マネジメントシート(令和2年度)



(3) 成果と課題

ア 成果

人材育成、校内OJTに係る文献研究や有識者からの指導助言により、若手教員養成の手立てとして、「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」を考案できた。また、研究成果物を報告書にまとめ、教育センターWebページに掲載した。

イ 課題

研究協力校における実践を行い、考案した研究の手立ての有効性を検証する。

2 実践的研究 ー研究協力校における実践を通してー

実践的研究（2年次）では、基礎的研究（1年次）で明らかにした研究の手立てを基に、研究協力校における実践を行った。実践及び検証の詳細については、令和3年度教育センター指導主事報告を参照していただきたい。

(1) 研究仮説

「メンターチームを中心とした校内システム」と、「面談に活用する自己マネジメントシート」により、若手教員の資質・能力の向上を図ることができるであろう。

(2) 研究協力校における実践ーA小学校、B中学校ー

ア A小学校、B中学校における実践（略）

研究協力校2校（A小学校、B中学校）において、実践を行った。図2は、研究協力校での実践の様子である。



図2 研究協力校での実践の様子(令和3年度)

また、各学校におけるチーム構成・面談の方法、実施内容、は表1、2に示したとおりである。

表1 研究協力校におけるチーム構成・面談の方法

学校	メンター	メンティ	面談の方法
A小学校	4名	5名	メンターチームが一同に会し情報を共有
B中学校	2名	2名	ペアになったメンターとメンティで実施

表2 研究協力校における実施内容

月	実施内容	備考 (◇検証に係るデータ)
4・5	○教職員への周知 ○メンターチーム発足	・メンターチーム設置の目的等を説明 ・メンターに面談の方法等説明
6	○面談（1回目）	◇育成指標による管理職評価 ・管理職からミッションの伝達 ・実現したい教師像等の設定及び共有
7～9	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認
10	○面談（2回目）	・取組の振り返り ・新たな取組の設定
11～1	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認 ◇アンケート、インタビューの実施
2	○面談（3回目）	・取組の振り返り ・1年間の振り返り ◇育成指標による管理職評価
3	○メンターチーム終了	・教職員への報告等

イ 分析と考察（略）

表3に示した検証の視点、検証の方法で、分析と考察を行った。

表3 検証の視点・検証の方法

	検証の視点	検証の方法
1	若手教員の資質・能力の向上を図ることができたか。	育成指標による管理職評価
2	(1) 手立ては有効だったか	メンターチームを中心とした校内システム インタビュー
	(2) 面談に活用する自己マネジメントシート	インタビュー

(3) 成果と課題

ア 成果

A小学校、B中学校における実践から、「メンターチームを中心とした校内システム」と、「面談に活用する自己マネジメントシート」は、若手教員の資質・能力の向上に有効であることが分かった。特に、以下の3点において、有効であることが分かった。

(ア) 自己の役割の自覚

メンターチームを若手教員で構成することにより、若手後期教員（教職経験4～6年目）にメンタ

一役を任せることができ、「チーム学校」の一員としての自己の役割の自覚につながった。

また、メンターに対し、管理職やサポーターが日常的に励ましたり、肯定的な声掛けを行ったりすることも、自己の役割の自覚を醸成する上で必要な留意点になることが分かった。

(イ) 関わり合いの増加

メンターチームを中心とした校内システムや自己マネジメントシートを活用した面談を仕組むことで、若手教員同士や若手教員とミドル・ベテランの間で話し合ったり、相談したりする機会ができ、面談以外の関わり合いの増加につながった。

また、お互いの良さを認め合ったり、サポーターの経験談を聞くことができたりするような関わり合いは、目標の達成に向けた学び合いにつながることも分かった。

(ウ) キャリア意識の向上

自己マネジメントシートにおいて、育成指標を活用し、自己の強みや弱みを把握することは、今後自分がどうなっていきたいのかという意識(=キャリア意識)をもつことにつながった。

また、自己マネジメントシートを活用することで、定期的な面談の際に、メンターはメンティが設定した目標を意識しながら、取組に対する励ましや肯定的な言葉を掛けることができ、メンティの向上心や自主的に学び続ける力にもつながることが分かった。

イ 課題

(ア) サポーターの関わりや支援の充実

本研究の手立てにより、メンターとメンティは目標を設定し、他の教師と関わり合いながら経験学習モデルのサイクルを循環させることができた。しかし、メンターチーム内の関わり合いはよく見られたものの、サポーターとの関わり合いまでには至らなかった。メンターチームへのサポーターの関わりや支援について、より充実させる必要がある。

(イ) メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有の充実

自己マネジメントシートを活用して定期的な面談を行ったことにより、メンターチーム内で目標を共有することができた。しかし、面談以外の日常の場面において、目標や課題を意識した取組や声掛けを行うことに、難しさを感じるメンター、メンティ

の様子があった。

今後は、本研究の手立てにより増加した面談以外の関わり合いが、設定した目標の達成、課題解決に向けた学び合いになるよう、自己マネジメントシートの様式や活用方法を改善していく必要がある。

III 研究の手立ての改善と実践 ー開発

的研究(3年次) ー

本章は、実践的研究(2年次)の課題を踏まえ、2つの視点に基づいて研究の手立てを改善し、研究協力校における実践を行い、その検証を行ったものである。

1 研究仮説の改善 ー実践的研究の課題からー

(1) 研究仮説

「メンターチームを中心とした校内システム」の充実と、メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有を充実させる「自己マネジメントシート」の改善により、若手教員の資質・能力の向上を図ることができよう。

2 若手教員育成の手立ての改善 ー校内システムとツールの改善ー

(1) サポートリーダーの導入

2年次研究の課題の1つに、メンターチームへのサポーターの関わりや支援の充実が挙げられた。若手教員だけでは解決できない課題を解決する場合には、経験豊富なミドルやベテランであるサポーターを巻き込み、学校全体で関わり合う体制づくりが必要であると考えた。そこで、メンターチームに対するサポーターの関わりや支援を充実させるために、サポーターの中から代表を選び、サポートリーダーとして「メンターチームを中心とした校内システム」内に位置付けることとした。(図3)

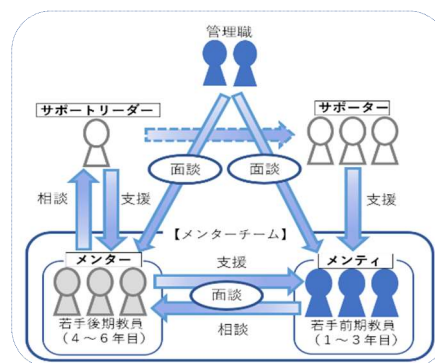


図3 「メンターチームを中心とした校内システム」(令和4年度)

サポートリーダーの主な役割は、メンターチームに寄り添い、支援することと、他のサポーターに対して、積極的にメンターチームに関わるよう働きかけることとする。サポートリーダーを導入し、「メンターチームを中心とした校内システム」を充実させることで、表4に示した効果が期待でき、若手教員の資質・能力の向上につながると考えた。

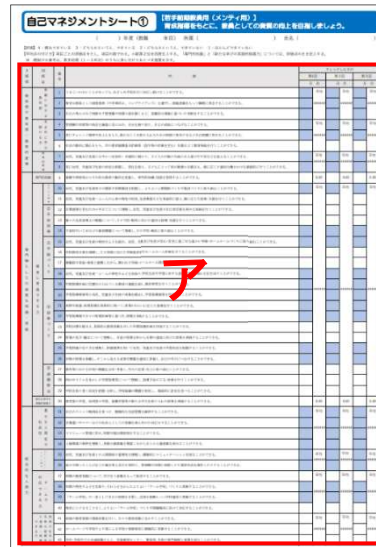
表4 サポートリーダーの導入により期待される効果と内容

期待される効果	内容
サポートする立場としての自覚	サポートリーダーに、サポーターとして関わる意識が高まり、メンターチームへの自発的な働きかけが増える。
メンターチームとのつながり	サポートリーダーとメンターチームの間に相談しやすい関係が生まれる。
メンターの安心感	サポートリーダーに相談することで、メンターがメンティの支援を安心して行える。
他のサポーターとの連携	サポートリーダーの働きかけにより、他のサポーターがメンターチームに関わる機会が増える。

(2) 「面談に活用する自己マネジメントシート」の改善

本研究のもう1つの手立てである「面談に活用する自己マネジメントシート」は、若手教員が、キャリア意識をもって、他の教師と関わり合いながら経験学習モデルを循環させることができるよう、基礎的研究（1年次）で開発したシートである。実践的研究（2年次）のもう1つの課題である、メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有の充実を目指して、「面談に活用する自己マネジメントシート」の改善を図った。具体的には、実践的研究（2年次）では、メンター、メンティ各々が作成していた自己マネジメントシートを、メンター及びメンティによる共同作成とするとともに、様式の一部を変更した。以下のア～オは、これまでの研究を踏まえ、再整理した「面談に活用する自己マネジメントシート」（資料2）の工夫点である。

資料2 自己マネジメントシート(令和4年度)



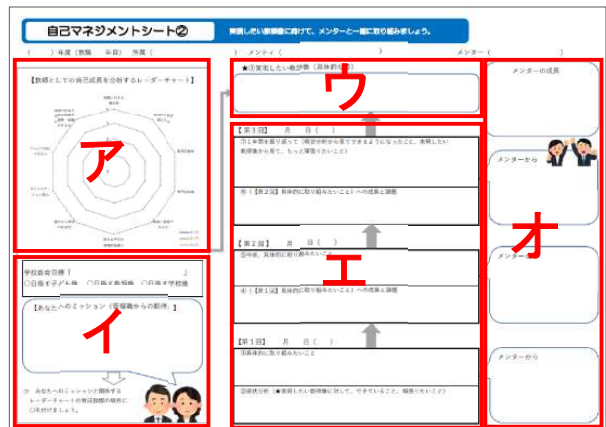
ア 自己の強み・弱みの把握

イ 管理職からの期待の記入

ウ 実現したい教師像（目標）の言語化

エ 目標の達成に向けた取組と振り返りの焦点化、共有化

オ メンターからのメッセージ



ア 自己の強み・弱みの把握

今後自分がどうなっていきたいのかという意識（＝キャリア意識）をもつためには、自己の強みと弱みを把握したり、これまでの教育実践を振り返ったりする必要がある。そこで、本市が策定した育成指標の10項目、43の内容について、4件法で自己評価した結果をレーダーチャートに反映させることで、メンティの強み・弱みを視覚的に把握できるようにした。

イ 管理職からの期待の記入

学校教育目標を踏まえて、管理職から若手教員に成長への期待を伝えることは、若手教員の意欲やモチベーションを高め、キャリア意識をもたせることにもつながると考える。そこで、メンティに対して、「あなたのミッション」として管理職からの期待を記入することができるようにした。

ウ 実現したい教師像（目標）の言語化

ア、イを踏まえて、実現したい教師像（目標）の具体的な姿を言語化して、明記することができるようにした。このことにより、メンターやメンティが、常に目標を意識しながら教育活動に取り組んだり、振り返ったりすることができるようにした。

エ 目標の達成に向けた取組と振り返りの焦点化、共有化

目標の達成に向けて、具体的な取組を考え、定期的にその取組を振り返り、成果と課題、課題解決のための新たな取組を記入できるようにした。経験学習モデルのサイクルを循環させながら、ウで言語化した実現したい教師像に向かうための取組がより精緻化（改善）していくことが期待できる。

オ メンターからのメッセージ

メンティの取組や振り返りに対して、メンターからのメッセージを記入できるようにした。メンターがメンティの変容や成長について評価することで、メンティが成長を実感し、次への展望をもつことが期待できる。

3 実践と検証 — 研究協力校における実践を通して—

(1) 検証計画

ア 期間 令和4年4月～令和5年3月

イ 対象 小学校2校、中学校1校

ウ 実施内容 表5のとおり

表5 研究協力校における実施内容

月	実施内容	備考（〈検証に係るデータ〉）
4・5	○教職員への周知 ○メンターチーム発足	・メンターチーム設置の目的等を説明 ・メンターに面談の方法等説明
6	○面談（1回目）	◇育成指標による管理職評価 ・管理職からミッションの伝達 ・実現したい教師像等の設定及び共有
7～9	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認
10	○面談（2回目）	・取組の振り返り ・新たな取組の設定
11～1	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認 ◇インタビューの実施
2	○面談（3回目）	・取組の振り返り ・1年間の振り返り ◇育成指標による管理職

		評価
3	○メンターチーム終了	・教職員への報告等 ◇インタビューの実施

(2) 検証の視点と方法

検証の視点と方法は、表6に示したとおりである。

表6 検証の視点・検証の方法

	検証の視点	検証の方法
1	若手教員の資質・能力の向上を図ることができたか。	育成指標による管理職評価 自己評価
2	手立ては有効だったか (1)	メンターチームを中心とした校内システム インタビュー
	(2)	面談に活用する自己マネジメントシート インタビュー

(3) 研究協力校における実践— A小学校、C小学校、D中学校—

手立ての有効性を明らかにするため、研究協力校3校（A小学校、C小学校、D中学校）において、実践研究を行った。図4は、研究協力校での実践の様子である。



図4 研究協力校での実践の様子(令和4年度)

また、各研究協力校のチーム構成と特徴的な取組は、ア～ウのとおりである。なお、メンター、メンティ、サポートリーダーの人数や組合せは、各研究協力校の実態に応じて、所属長が決定した。

ア A小学校の実践

(ア) チーム構成

メンティ2名（教職経験1年目）

メンター2名（教職経験4年目及び5年目）

サポートリーダー1名

(イ) 特徴的な取組

A小学校では、年間を通して、月1回（30分程度）のメンター会を計画、実施した。（原則、メンティ2名、メンター2名、サポートリーダー1名が参加）メンター会は、サポートリーダーが中心となって企画、運営し、年3回の自己マネジメントシートを活用した面談の他、サポーターによるミニ研修、メン

ターの実践紹介などを行った。

イ C小学校の実践

(ア) チーム構成

メンティ2名（教職経験2年目及び3年目）

メンター2名（教職経験4年目及び5年目）

サポートリーダー2名

(イ) 特徴的な取組

C小学校では、2組のメンターチームに対して、各組1人ずつ計2名のサポートリーダーを導入した。必要に応じて、サポートリーダー同士が連携を取り合い、メンターチーム合同のミニ研修会を行った。職員室に、メンターチームだけでなく、全教職員が、いつでも話合いや雑談を気軽にできるスペースを設けた。

ウ D中学校の実践

(ア) チーム構成

メンティ2名（教職経験2年目及び3年目）

メンター2名（教職経験6年目）

サポートリーダー1名

(イ) 特徴的な取組

D中学校では、従来、学校全体の取組として相互授業参観を行っている。今年度は、サポートリーダーが、サポーターと連携をとり、メンティの課題解決につながる授業公開を依頼した。メンティは、サポーターの授業を参観し、その後サポーターと協議会を行った。

(4) 分析と考察 —改善した校内システムと使用ツールの効果検証—

ア 【検証の視点1】若手教員の資質・能力の向上を図ることができたか。

各校での実践による若手教員の資質・能力の向上について検証するために、管理職に対し、年度初めと年度末の2回、育成指標全43の内容についてメンター、メンティを4件法で評価するよう依頼した。図5は、育成指標における管理職の評価の平均値の変容を示したものである。

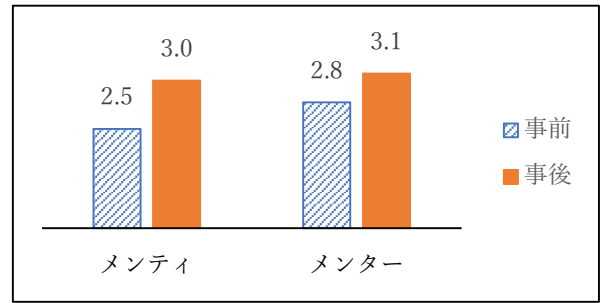


図5 育成指標による管理職評価(4件法)

図5に示したとおり、実践前後を比較すると、メンティは2.5から3.0、メンターは2.8から3.1となり、メンティ、メンターともに管理職の評価が向上したことが分かる。本研究の取組を通して、メンター、メンティに関わりが生じ、キャリア意識をもちながら経験学習モデルを循環させたことが、若手教員の資質・能力の向上につながったと推察される。

さらに手立ての有効性を明らかにするため、育成指標全43の内容のうち、手立てとした「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」に関係が深い内容について省察することとした。表7は、本市の育成指標、4、5、6（自主的に学び続ける力）、35、36（コミュニケーション能力）、37、38、39、40（チームで対応できる力）の内容を示したものである。

表7 本研究と関係が深い育成指標番号とその内容

項目	番号	内容
自主的に学び続ける力	4	管理職や同僚等の助言を謙虚に受け止め、自分を振り返り、自己の成長につなげることができる。
	5	常にチャレンジ精神や向上心を持ち、新たなことを取り入れるための研修に参加するなど自己研鑽に努めることができる。
	6	社会の動向に関心を持ち、市の教育振興基本計画等（国や県の計画を含む）を踏まえて教育実践を行うことができる。
コミュニケーション能力	35	幼児、児童及び生徒との人間関係の重要性を理解し、積極的にコミュニケーションを図ることができる。
	36	悩みや困ったことが生じた場合等も含め日常的に、管理職や同僚に相談したり進捗状況を報告したりすることができる。
チームで対応できる力	37	同僚の教育実践について、学び合う意識をもって助言することができる。
	38	同僚のよさを見取り、それらを生かしたよりよい「チーム学校」づくりに貢献することができる。
	39	「チーム学校」の一員として自己の役割を自覚し、全体を俯瞰しつつ学校運営に貢献することができる。
	40	現状にとどまることなく、よりよい「チーム学校」づくりや問題解決に向けて対応することができる。

これらの項目について、メンティ及びメンターの管理職評価の平均値の変容を示したものが図6、7、メンティ及びメンターの自己評価の平均値の変容を示したものが図8、9である。なお、図の「自主的」、「コミュ」、「チーム」、は、それぞれ「自主的に学び続ける力」、「コミュニケーション能力」、「チームで対応できる力」を表している。

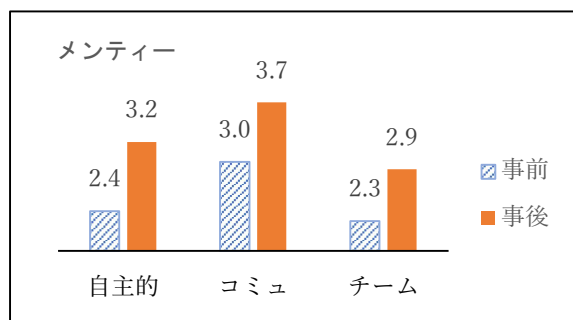


図6 育成指標による管理職評価(4件法)

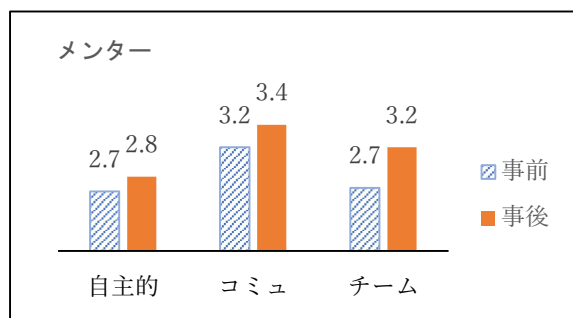


図7 育成指標による管理職評価(4件法)

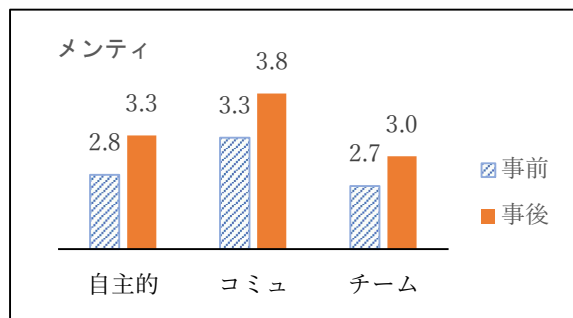


図8 育成指標による自己評価(4件法)

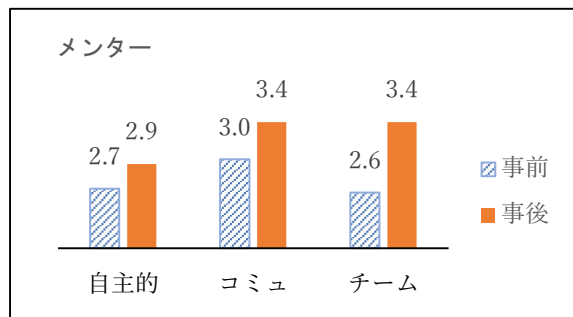


図9 育成指標による自己評価(4件法)

図6～9に示したように、実践前後を比較すると、メンティ及びメンターの「自主的に学び続ける力」、

「コミュニケーション能力」、「チームで対応する力」は、全ての項目において、管理職評価及び自己評価ともに、資質・能力の向上を示す結果となった。

中でも、メンティの「自主的に学び続ける力」は管理職評価で2.4から3.2、自己評価で2.8から3.3に、メンティの「コミュニケーション能力」は管理職評価で3.0から3.7、自己評価で3.3から3.8に、メンターの「チームで対応できる力」は管理職評価で2.7から3.2、自己評価で2.6から3.4に変容しており、特に数値が向上していることが分かる。

以上のことから、若手教員の資質・能力の向上を図ることができたこと、特に向上が見られた若手教員の資質・能力は、メンティの「自主的に学び続ける力」、「コミュニケーション能力」とメンターの「チームで対応できる力」であったと考えられる。

イ 【検証の視点2】手立ては、有効であったか。

研究の手立ての有効性を検証するために、研究協力校のメンティ、メンター、サポートリーダー、管理職に対して、インタビューを行った。インタビューの概要は、図10のとおりである。

インタビューの概要

対象者

研究協力校3校のメンティ、メンター、サポートリーダー、校長 ※但し書きは順に、性別、担当学年、教科等。全て調査年現在。

メンティ (1～3年目)

- a1 教諭：女性、日本語指導担当
- a2 教諭：女性、3学年担任
- c1 教諭：男性、6学年担任
- c2 教諭：女性、4学年担任
- d1 教諭：男性、2学年担任、社会科
- d2 教諭：男性、2学年担任、国語科

メンター (4～6年目)

- a1 教諭：女性、3学年担任
- a2 教諭：女性、5学年担任
- c1 教諭：女性、5学年担任
- c2 教諭：女性、2学年担任
- d1 教諭：男性、3学年担任、社会科
- d2 教諭：男性、3学年担任、数学科

サポートリーダー

- a 教諭：女性、日本語指導担当
- c1 教諭：男性、5学年担任
- c2 教諭：男性、2学年担任
- d 主幹教諭：男性、理科

管理職

- a 校長：男性
- c 校長：女性
- d 校長：男性

実施時期
2022年11月～2023年3月
実施方法・時間
半構成的面接法で20分程度。
留意事項
<ul style="list-style-type: none"> ・得られた情報は研究以外で用いないことを伝えた。 ・無理のない範囲で、回答すればよいことを伝えた。 ・研究内容は報告することを伝えた。 ・詳細な表記を避け、なるべく特定されないよう留意することを伝えた。 ・筆記による記録のみとした。
主な質問 ()内は回答者
<ul style="list-style-type: none"> ・サポートリーダーがいて助かったことを教えてください。(メンター) ・サポートリーダーとして心がけていることを教えてください。(サポートリーダー) ・サポートリーダーを導入したことの良さを教えてください。(校長) ・「面談に活用する自己マネジメントシート」の良さを教えてください。(メンター、メンティ) ・面談で、印象に残っていることを教えてください。(メンター、メンティ)

図10 インタビューの概要

(7)「メンターチームを中心とした校内システム」改善した研究の手立て「メンターチームを中心とした校内システム」に関するインタビューの一部を図11～13に示す。

質問
「サポートリーダーがいて助かったことを教えてください。」
メンターの回答
「メンティとの面談の際に、自身が指導・助言している内容が間違っていないか不安だったときに、(サポートリーダーの)〇〇先生が「大丈夫」と合図を出してくれて安心できた。」
「リーダーチャートから見えたメンティの弱みが、自分(メンター)の得意分野でない時に、…サポートリ

「サポートリーダーがいて助かったことを教えてください。」

図11 インタビュー(質問と回答)

メンターの回答からは、サポートリーダーの存在がメンターの安心感につながっていること、その結果、メンティの課題解決に向けて、自信をもって指導・助言できたことが伺えた。

質問
「サポートリーダーとして心がけていることを教えてください。」
サポートリーダーの回答
「…メンティ、メンターが「 <u>やってよかった</u> 」と思えるよう…(メンティ、メンターが)前向きになるような声掛けを行った。…メンターを安心させることを心掛けた。」
「サポーターによるメンターチームへの協力が、サポーターの過度な負担とならないよう、『 <u>短時間でよい</u> 』『 <u>準備物はなくてよい</u> 』『 <u>経験を話すだけでもよい</u> 』と伝えていた。」

図12 インタビュー(質問と回答)

サポートリーダーの回答からは、サポートする立場としての自覚をもったサポートリーダーが、メンターチームに寄り添っていることや、より多くのサポーターが、メンターチームに関わる機会を増やそうとしていることが伺えた。

質問
「サポートリーダーを導入したことの良さを教えてください。」
校長の回答
「サポートリーダーの関わりによって、メンターチームをはじめ職員室や学校全体に、より相談しやすい雰囲気 <small>が</small> 生まれている。」
「サポートリーダーを置いたことで、 <u>若手教員とベテラン教員(サポーター)の関わりが増え、学校全体で関わり合う体制づくりのきっかけとなった</u> 」
「 <u>サポートリーダーと若手教員の育成について話す機会が増えた</u> 。サポートリーダーからの相談を受け、 <u>ス</u>

メンティの課題解決につながるサポーターを紹介した。」

図 13 インタビュー(質問と回答)

管理職の回答からは、サポートリーダーの働きかけにより、サポーターがメンターチームに関わることで、メンターだけがメンティに関わるのではなく、学校全体で組織的に多くの教員が関わりながら若手教員を育成していこうという雰囲気が醸成されたことが伺えた。

以上のことから、「メンターチームを中心とした校内システム」を改善し、サポートリーダーを導入したことは、メンターチームへのサポーターの関わりや支援の充実を図ることができたと考えられる。

ウ 【検証の視点2-2】面談に活用する自己マネジメントシートは、有効であったか。

改善した研究のもう1つの手立て「面談に活用する自己マネジメントシート」に関するインタビューの実際を図 14、15 に示す。

質問

『面談に活用する自己マネジメントシート』の良さを教えてください。」

メンターの回答

「メンティの課題意識がよく分かった。メンターチームでどのようなことに取り組んで、どのような力を伸ばしていけばよいか、共通理解できた。」

「…話がメンティの目標と違う方向に向かった時、マネジメントシートが手元にあったので、話す内容を軌道修正できた。」

「メンティに対して、どのようなアドバイスをするのか熟考するので、自分自身の勉強にもなった。」

メンティの回答

「レーダーチャートで現在の力や伸ばすべき力を確認することができた。2、3回目の結果もレーダーチャートに表われるので、『～に力を入れたから数値が上がっている。』『思ったほど伸びていない。』など振り返ることができた。」

「メンターからのメッセージが励みになった。」

図 14 インタビュー(質問と回答)

質問

「面談で、印象に残っていることを教えてください。」

メンティの回答

「(メンターの) ○○先生から、常に温かく前向きなアドバイスがもらえた。自己マネジメントシート (にメンティの目指す姿) を書くのに苦労した時、メンターが質問しながら、私の思いを引き出してくれた。メンターから繰り返し質問され、自分の曖昧な考えが明確になり、目指していくこと、明日からやることははっきりしてスッキリした。…堅苦しい感じではなく、会話しながら書いていく感じがよかった。」

メンターの回答

「…質問形式を繰り返し、メンティの思いや考えを引き出すようにした。…教えるというより、自分の経験や実践を伝えながら一緒に考えるようにした。」

「メンティの話を書くときには、傾聴を意識して、自分が話すぎないように…後半になると、メンティがいろいろと語り始め、メンティの考えが把握できた。」

「今年、自身が(メンティから)メンターの立場になったので、昨年のメンターの声かけや質問がとても参考になった。昨年、(メンティの時に、)先輩のメンターから質問されたことを思い出しながら、メンティに質問したことで、メンティの目標や取組が明確になった。」

図 15 インタビュー(質問と回答)

インタビューの回答からは、メンターがメンティの課題意識を捉えて、取組や身に付けるべき力を共通認識することで、メンティの成長に向けて一緒に取り組んだ様子や、メンティが自己の資質・能力を客観的に捉え、自己の課題を把握することで、自己成長に向けて振り返りながら取り組もうとする様子が伺えた。

その要因として、メンターがメンティとの面談において、「なぜ？」と質問を繰り返すことで、自己マネジメントシートに記入したメンティの課題、目標、具体

的取組を明確にすることができたこと、メンターがメンティの思いを傾聴、受容し、メンティが話しやすい雰囲気の中で、対話を通して信頼関係を築いていくことができたこと、メンティの目標を実現するために、成果・課題の明確化を何度も繰り返し、経験学習モデルサイクルを循環させたことが考えられる。

以上のことから、「面談に活用する自己マネジメントシート」を改善したことは、メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有の充実に成果があったと考えられる。

4 成果と課題

(1) 成果

ア 若手教員の資質・能力の向上

A小学校、C小学校、D中学校における実践から、研究の手立てである「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」は、若手教員の資質・能力の向上に有効であることが分かった。特に向上したと考えられる資質・能力は、メンティの「自主的に学び続ける力」「コミュニケーション能力」、メンターの「チームで対応できる力」であることが分かった。

イ 改善した研究の手立ての効果

「メンターチームを中心とした校内システム」にサポートリーダーを導入したことは、メンターチームに対するサポーターの関わりや支援を充実させることにつながった。

サポートリーダーの支援により、メンターが自信をもってメンティに関わる姿が見られるようになった。また、若手教員とサポーターの関わりが増え、学校全体で関わり合う体制づくりのきっかけとなった。

「面談に活用する自己マネジメントシート」をメンター及びメンティによる共同作成とするなど、活用方法や様式を変更したことは、メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有を充実させることにつながった。

メンティの目標を実現するために、面談時だけにとられず、日頃の関わりにおいても、メンティの成果・課題の明確化を何度も繰り返し、経験学習モデルサイクルを循環させたことが考えられる。

(2) 課題

本研究の手立てや、研究協力校での取組、研究の成果等をより多くの学校に周知し、より質の高い校内OJTを普及させ、教職員の人材育成と学校組織の活性化を図りたい。

IV おわりに － 3年間に渡る研究の成果と今後の展望－

1 研究の成果

3年間に渡る研究の主な成果は、以下のとおりである。

基礎的研究（1年次）では、若手教員の資質・能力の向上に係る先行研究を探ることで、若手教員育成の手立てである「メンターチームを中心とした校内システム」と「面談に活用する自己マネジメントシート」を考案することができた。

実践的研究（2年次）では、考案した2つの手立てを研究協力校で検証し、論文にまとめることができた。研究の結果、若手教員の資質・能力の向上が見られた。その一方で、サポーターの関わりや支援の充実、メンティの目標や課題、具体的取組の焦点化や共有の充実という新たな課題を把握することができた。

開発的研究（3年次）では、研究の手立てを改善し、研究協力校で検証した結果、若手教員の資質・能力の向上が見られた。特に向上したと考えられる資質・能力は、メンティの「自主的に学び続ける力」「コミュニケーション能力」、メンターの「チームで対応できる力」であった。

2 今後の展望

本研究が教育現場において、人材育成や学校組織の活性化に役立つ情報となるよう、研究の手立ての活用方法や研究協力校での実践等を紹介するリーフレットを作成した。令和5年4月には、市内の全教職員に配付する予定である。

当教育センター研修においても、本研究の手立てや研究協力校での取組を周知していく。具体的には、教職経験6年次教員研修において、受講者に、前期若手教員の人材育成の一例として、研究協力校での好事例を紹介する予定である。

また、教育公務員特例法（令和5年4月1日施行）

の一部改正に伴って、一部変更した育成指標の運用が決定していることから、研究の手立ての一つである「面談に活用する自己マネジメントシート」の更新の準備を進めている。

あとがき

本研究の活用が、若手教員の人材育成と、学校組織の活性化に役立つことを期待したい。本研究の手立てを取り入れた校内OJTを継続することで、メンティが次のメンターとして育つなど、後輩指導を行う好循環サイクルが校内に生まれることが期待できる。

最後に、3年間に渡る本研究を進めるにあたり、御指導・御助言をくださった広島経済大学教養教育部教授 胤森 裕暢 様、本研究の趣旨に賛同し、研究に協力いただいた、竹屋小学校、井口台小学校、江波中学校、五日市南中学校の皆様、心から感謝申し上げます。

参考文献・引用文献

引用文献

- 1) 中央教育審議会『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～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）』平成27年、20-21頁

参考文献

- ① 横浜市教育委員会『「教師力」向上の鍵 ―「メンターチーム」が教師を育てる、学校を変える！―』時事通信出版局、2011年
- ② 渡辺三枝子・平田史昭『メンタリング入門』日経BP、2006年
- ③ 中原淳・脇本健弘・町支大祐『教師の学びを科学する―データから見える若手の育成と熟達のモデル―』北大路書房、2015年
- ④ 独立行政法人教職員支援機構『育成指標の機能と活用 平成30年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査プロジェクト報告書』2019年
- ⑤ 横浜市教育委員会『横浜型 育ち続ける学校 校内人材育成の鍵 ガイド編』平成29年
- ⑥ 横浜市教育委員会『人材育成の鍵はOJT 教職員は学校で育つ！(OJT推進ガイド)』平成28年
- ⑦ 横浜市教育委員会『みんなで育てる！みんなが育つ！「人材育成の鍵」ヒント編』平成25年
- ⑧ 横浜市教育委員会『横浜市立学校の校内人材育成の改善に向けて―メンターチームの成果と課題の分析を通して―』

2017年

- ⑨ 岡山県総合教育センター『OJTガイドブック実践事例集～学校の課題解決に向けた校内チーム制の効果的な進め方～』平成31年
- ⑩ 岡山県総合教育センター『学び続ける教員のためのOJTガイドブック「関わり合い」で創るすてきな学校』平成28年
- ⑪ 岡山県総合教育センター『学び続ける教員のためのキャリアデザインノート』平成31年
- ⑫ 秋田喜代実・藤江康彦『これからの質的研究法～15の事例にみる学校教育実践研究～』東京図書2019年
- ⑬ 広島市教育センター『若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方』令和4年