

若手教員と中堅教員が共に成長できるOJT
ー若手教員の目標や状況に合わせたチームによるフィードバックー

専門支援部研修課研修班 長期研修員 米倉 文智

1 主題設定の理由

平成 27 年 12 月、中央教育審議会は、「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ケーションの構築に向けて～（答申）」で「教員は学校で育つ」ものであり、「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」と示している。また、横浜市教育委員会（2016）は「横浜型育ち続ける学校」において、人材育成について、「戦略的、かつ、意図的、そして継続的に校内の人材育成を推進」していく重要性を説いた上で、メンターチーム（複数の先輩教職員が複数の初任者や経験の浅い教職員をメンタリングする相互の人材育成を図るシステム）等の活動が校内人材育成の鍵になることを示している。

静岡県教育委員会が示した平成 29 年 5 月現在の「静岡県公立小中学校教員の年齢構成比」（図 1）を見ると今後 10 年の間に退職を迎える 50 代の教員は約 6600 人に上り、全体の 4 割になる。したがって、今後は退職者の増加に伴い新規採用者がさらに増えていくことが予想される。このような大量退職、大量採用が続くと、これからの学校を担う若手教員育成を行うことだけでなく、若手教員と比較的年齢の近い中堅教員が若手教員に対し、適切な支援の在り方を身に付けることも大きな課題となる。

所属校における若手教員育成の実態に目を向けると、若手教員と中堅教員とのコミュニケーションは多く、仕事上の話や相談をする様子は見られるため若手教員と中堅教員の関係は良好であると考ええる。しかし、支援として考えた場合、個人による非計画的で単発的な支援に留まり、若手教員の成長のための振り返りを促すフィードバックを取り入れた具体的な支援はあまり見られないことから、若手教員育成の仕組みが必要だと考えた。

以上のことから、若手教員と中堅教員が共に成長していくためには、チームによるフィードバックを取り入れたOJT（「on-the-job training」の略であり、日常的な業務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度等を意図的、計画的に高めていく取組）を継続的に行うことができる環境を設定することが効果的だと考えた。

また、中堅教員を軸とした、若手教員の目標や状況に合わせたチームによるフィードバックを取り入れたOJTを実践することで、若手教員だけでなく中堅教員の成長や若手育成への意識の高揚にもつながると考え、本主題を設定した。

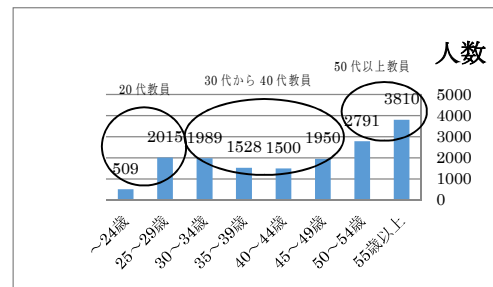


図 1 静岡県公立小中学校教員の年齢構成比

静岡県教育委員会「静岡県の教育」2017 をもとに作成

2 研究の目的

若手教員と中堅教員の成長を目指し、若手教員の目標や状況に合わせたチームによるフィードバックを考案し、実践することでその有効性を提案する。

3 研究の方法

- (1) 人材育成に関する先行研究を通して、研究が実践に結び付く要件を整理する。
- (2) 所属校の若手教員（20 代）と先輩教員（30 代以上）に質問紙調査を実施し、若手教員育成の意識と環境の実態を分析し、若手教員育成の課題を明らかにする。
- (3) 若手教員と中堅教員が成長するために必要な社会人基礎力について、校内研修会を実践することで若手教員育成や学校業務に生かす。
- (4) チームによるフィードバックを考案し、実践する。
- (5) 実践後に聞き取り調査や質問紙調査を行い、フィードバックの取組の有効性を考察する。

4 研究内容

(1) 人材育成に関する先行研究

ア 職場で人が育つための3つの支援と環境

人材育成の基礎理論において、中原（2017）は、人が業務の中で成長するのは、

職場の人たちから、様々な関わりを得られたときであるとし、職場の中で人と人の関わりの量や人間関係の質が良ければ良いほど、人は様々な気づきを得て成長するきっかけを持つと述べている。さらに、職場で人が育つためには、他者からの3つの支援が必要であると示している。その支援とは「業務支援」「内省支援」「精神支援」（図2）であり、「これらの支援を上司や先輩など職場の他者からバランスよく受けることが大切である」と述べている。

このことから、職場のメンバーが若手教員に対し、3つの支援をバランスよく行いながら支える育成環境を設定することが重要だといえる。

イ 人材育成に必要なスキル

人材育成の方法として、中原（2017）は企業の現場においては、ニーズが高まっているフィードバックを挙げている。さらにフィードバックについては、「情報通知」と「立て直し」を合わせたものとしている。「情報通知」とは、たとえ耳の痛いことでも、部下のパフォーマンス等に対して情報や結果を

きちんと通知すること（現状を把握し、向き合うことの支援「業務支援」）とし、「立て直し」とは、部下が自己のパフォーマンス等を認識し、自らの業務や行動を振り返り、今後の行動計画を立てる支援を行うこと（振り返りと、アクションプランづくりの支援「内省支援・精神支援」）としている。中原（2017）では、単に結果を報告し、

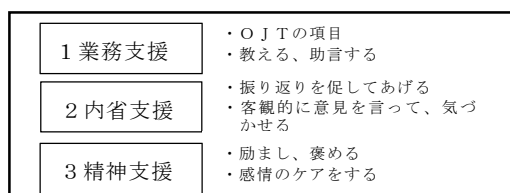


図2 職場で人が育つ3つの支援
中原（2017）をもとに作成

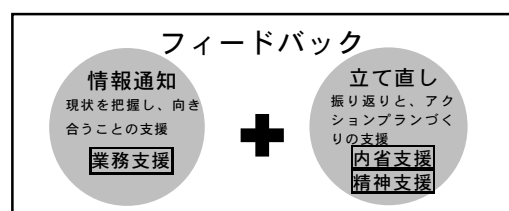


図3 中原（2017）が提唱する
フィードバックイメージ
中原（2017）をもとに作成

通知するのではなく、そこからの立て直しも含む概念であると示している（図3）。

このことから「立て直し」を含めたフィードバックが重要であり、立て直しの中で振り返りや今後の行動計画を促すことによって、職場で人が育つことにつながると考えた。

ウ 多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力

経済産業省（2010）は、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」を12の能力要素で示し「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の3つに分類している（図4）。また、

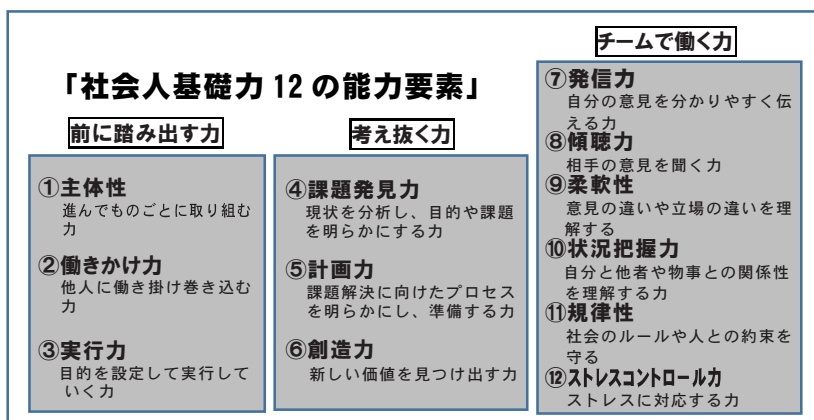


図4 経済産業省社会人基礎力12の能力要素
経済産業省（2010）をもとに作成

社会人基礎力育成の手引きでは社会人基礎力の特徴として、「個人としての能力や課題に取り組むための能力に加えて『チームで働く力』が柱となっている」ことを挙げている。さらに、職場で様々な人と協働して働くためには、「自分の意見を相手に的確に伝えるとともに、意見や立場、背景の異なるメンバーを尊重し、チームがよい成果を上げられるよう、常に変化する相手や状況を前提に、それに対応できるようにすることが重要である」と示している。

このことから若手教員や中堅教員が一人の社会人として「チームで働く力」を意識することは、学校という人と人との関わりの多い職場での業務や、若手教員育成を成立させるためには欠かせない重要なものであると考えた。

(2) 所属校教職員の若手教員育成の実態と課題把握

7月に所属校の教員を対象に質問紙調査と聞き取り調査を実施した。20代教員は若手教員の立場で、30代以上教員は先輩教員の立場での回答を求め（図5）、20代教員7人、30代以上教員15人の計22人より回答を得た。

若手教員育成に関する質問紙調査（20代教員）	若手教員育成に関する質問紙調査（30代以上教員）
以下の項目について、御自身が該当すると思う数字に1つ○印を付けてください。 ア 若手教員の育成は必要だと感じている。その理由を次の枠内に記述してください。 イ 校内では先輩教員と若手教員のコミュニケーションが図られている。 ウ 校内では日常的に仕事上での組織的な若手教員の育成が行われている。 ※校内初任研は含まない エ 校内では若手教員に対し、日常的に仕事上での個別支援が行われている。 オ 先輩教員と若手教員の間で仕事上の相談をよくする。 カ 若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする。 キ 先輩教員に助言してもらったことについて実践した後に、改めて先輩教員と振り返りを行っている。 ク 若手教員の課題に対し、先輩教員は具体的解決策に焦点を当てアドバイスをしている。 ケ 校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である。 コ 校内では仕事上で先輩教員が若手教員に声を掛けをよく行っている。 サ あなたが現在抱えている仕事（学級、授業、生徒指導など）は円滑に進行している。 シ 仕事上の問題は、一人で解決している。 ス 仕事上の問題について解決策を見つけれずに困ることがある。 セ 仕事上の相談を誰にしたらよいか判断に困ることがある。 ソ 仕事上の相談をいつしたらよいか判断に困ることがある。	以下の項目について、御自身が該当すると思う数字に1つ○印を付けてください。 ア 若手教員の育成は必要だと感じている。その理由を次の枠内に記述してください。 イ 校内では先輩教員と若手教員のコミュニケーションが図られている。 ウ 校内では日常的に仕事上での、組織的な若手教員の育成が行われている。 ※校内初任研は含まない エ 校内では若手教員に対し、日常的に仕事上での個別支援をしている。 オ 先輩教員と若手教員の間で仕事上の相談をよくする。 カ 若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする。 キ 若手教員に助言し、そのことについて、若手教員が実践した後、改めて若手教員と一緒に振り返りを行っている。 ク 若手教員の課題に対し、先輩教員として具体的解決策に焦点を当てアドバイスをしている。 ケ 校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である。 コ 校内では仕事上で先輩教員が若手教員に声を掛けをよく行っている。 サ 若手教員の現在抱えている仕事（学級、授業、生徒指導など）は円滑に進行している。 シ 仕事上で生じる問題について、若手教員は問題として感じていないことがある。 ス 若手教員育成のための勉強をしたい。

図5 若手教員育成の意識と環境の実態質問紙調査（一部抜粋）

ア 若手育成の必要性

質問項目ア「若手教員育成は必要だと感じている」に対し、「そう思う」と回答した割合は 20 代教員が 86%、30 代以上教員は 73%であった。また 20 代教員、30 代以上教員の全員が肯定的な回答を示した（図 6）。

この結果から、若手教員育成が必要だという意識が高いことが分かった。

イ 若手教員と先輩教員のコミュニケーションの実態

20 代教員に対する質問項目の回答結果を見たところ、質問項目イ、カ、ケはすべて肯定的回答であった（表 1）。

質問項目ケ「校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である」では 20 代教員、30 代以上教員全員が肯定的に捉えていた（図 7）。しかし、20 代教員と 30 代以上教員を比較してみると、20 代教員の 57%は「そう思う」と回答しているのに対し、30 代以上教員の回答は 7%であり、声を掛けやすい環境の捉えに差が見られ、回答の分布にも有意な差があることが分かった（Wilcoxon の順位和検定、 $W=21.5$ 、 $p<.05$ ）。

質問項目カ「若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする」では 20 代は肯定的に捉えていたが、30 代以上教員は 20 代教員と比較してやや否定的な捉え方をし（図 8）、回答の分布にも有意な

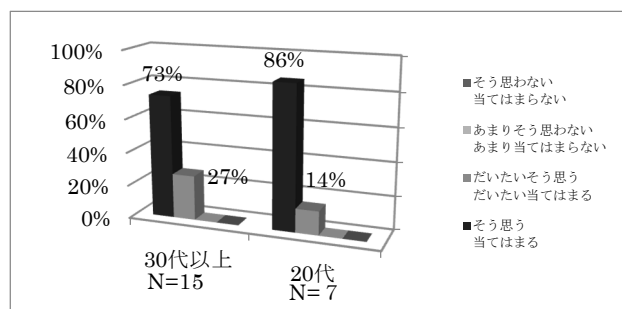


図 6 「若手教員育成は必要だと感じている」に対する回答

表 1 20 代教員のコミュニケーションの意識

イ 校内では先輩教員と若手教員のコミュニケーションが図られている。
 カ 若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする。
 ケ 校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である。

質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
イ	5	2	0	0	7
カ	5	2	0	0	7
ケ	4	3	0	0	7

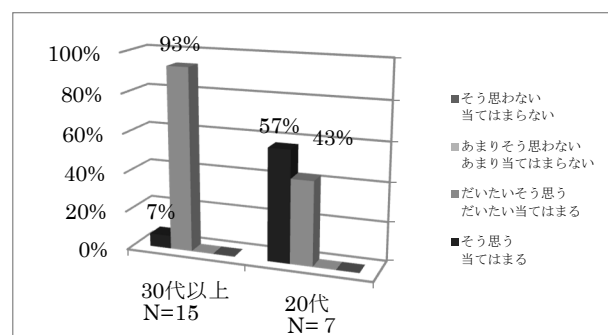


図 7 「校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である」に対する回答

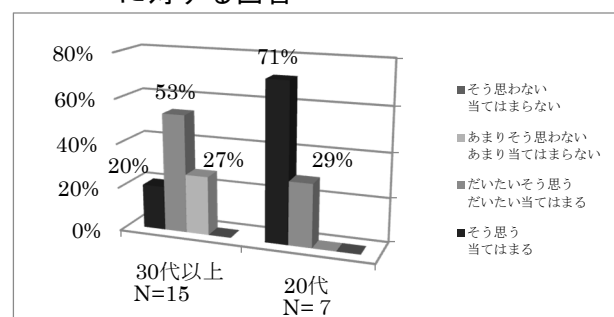


図 8 「若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする」に対する回答

差があることが分かった
(Wilcoxon の順位和検定、 $W=22$ 、 $p<.05$)。

質問項目ク「若手教員の課題に対し、先輩教員として具体的解決策に焦点を当てアドバイスしている」では、20 代教員は全員が肯定的に捉えていた。それと比較して肯定的に捉えている 30 代以上教員は 73%であり（図

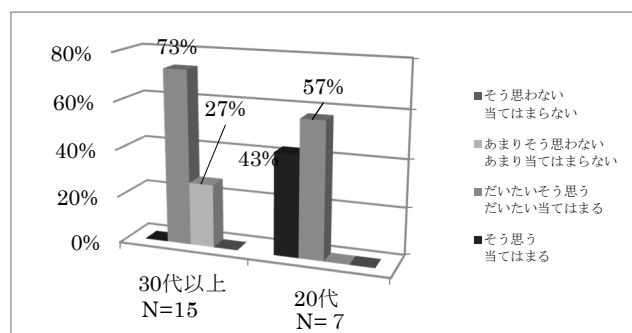


図9 「若手教員の課題に対し、先輩教員として具体的解決策に焦点を当てアドバイスしている」に対する回答

9)、回答の分布にも有意な差が見られた (Wilcoxon の順位和検定、 $W=26$ 、 $p<.05$)。

若手育成に関する自由記述では、30 代以上教員から「退職される年代が多く、その代わりとなるポジションを担わなければならない」「2 校目からは〇〇主任として学校を担うことが多い」といったこれからの学校を担う若手教員に対し、期待を強く持つ意見が挙がる中で、「若手教員は指示を待っている」「多くのことを広く学ぼうとする姿勢が弱い」などの記述がある。一方で、20 代教員は「できることをどんどん増やしていきたい」「たくさん相談して、チェックはしてもらっている」など、30 代以上教員とは異なり、若手教員の仕事上での質問や若手教員に対するアドバイスの点で前向きな捉えをしている様子があり、職員間の関係性やアドバイスに対する意識の差が生じているのではないかと考えた。このことから、30 代以上教員の職員間の関係性やアドバイスに対する意識を高めることで、若手教員育成が促されるのではないかと考えた。

また、30 代以上教員は「目指すところの共通理解がほしい」「若手教員を助ける、見守る、助言するという形の育成が必要である」という具体的な若手教員育成の仕組みについて触れる意見が挙げられた。これに対し、20 代教員に具体的なアドバイスの方法について聞き取り調査を行ったところ、「ときどきでよいので 1 対 1 で先輩と仕事上の話ができると良い」「自分があるっているか間違っているのかを知りたい」などという意見が挙げられた。

以上のことから、20 代教員と 30 代以上教員が同様の高い意識を持つためには、若手教員育成の仕組みを作り、フィードバックを活用した組織的な OJT の取組が必要であると考えた。特に 30 代以上教員の中でも、若手教員と比較的年齢の近い 30 代前半の中堅教員が若手教員に対し、適切な支援の在り方を身に付けることのできるような OJT の構想・実践に取り組むこととした。

(3) チームによるフィードバックを取り入れた OJT の構想・実践

ア チームの立ち上げ

本研究でのチームはコーディネーター、アドバイザー、メンター、若手教員を 1 つのチームとした（図 10）。以下、役割を示す。

コーディネーターは、ミドルリーダー相当の教員が担うものとし、メンターに助言を行ったり、メンターと共にアドバイザーを選抜したりしながら、チーム全体を支える存在とした。コーディネーターがチームを的確に機能させるために、若手教員やチームメンバーへ励ましの声掛けを行うことで精神支援につながると考えた。本研究では、所属校において2人の教員が担当した。

アドバイザーとは専門性の高い授業力・生徒理解力・学級経営力におけるスキルアップにつなげる助言者として、主に若手教員に対し業務支援を行う。所属校全職員が該当するポジションであり、メンターと協力し、必要に応じて若手教員に直接、振り返りを促進する内省支援を行うこともある。

メンターとは、支援的助言者のことであり直接的、間接的に若手教員に支援を行う。本研究におけるメンターは、中堅教員相当であり、主に若手教員に近い立場で寄り添いながら振り返りを促進する内省支援を行い、時に具体的な助言をする業務支援を行うこととした。チームで若手教員に対し、3つの支援のバランスを考えながら行うことで若手教員育成につなげたいと考えた。

以上のことから所属校における実践では、若手教員からのアンケート集計や、若手教員の職務の様子を見ながら管理職と筆者が相談し、若手教員1人に対し、中堅教員相当の教員からメンター教員1人を配置した。

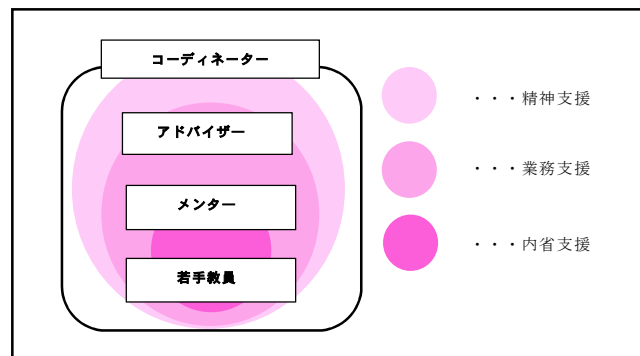


図10 チームによる3つの支援

イ 社会人基礎力の校内研修会

一人の社会人として社会人基礎力を知り、その意識を高め、若手育成や学校業務の活用につなげるために、筆者が講師となり若手教員とメンターを対象に、研修会を実施した（図11）。

参加者は若手教員、メンター、コーディネーターの10人であった。若手教員とメンターに分かれ、それぞれのグループにコーディネーターが1人加わった。コーディネーターはグループの話合いの進行と、必要に応じて発言・助言をする役割を担うものとした。まず、「社会人基礎力が学校業務のどの部分で発揮されるか」について、ブレインストーミングを使って各自で考え自由に記述した。そして、各自の意見がどの社会人基礎力の12の要素に当てはまるの

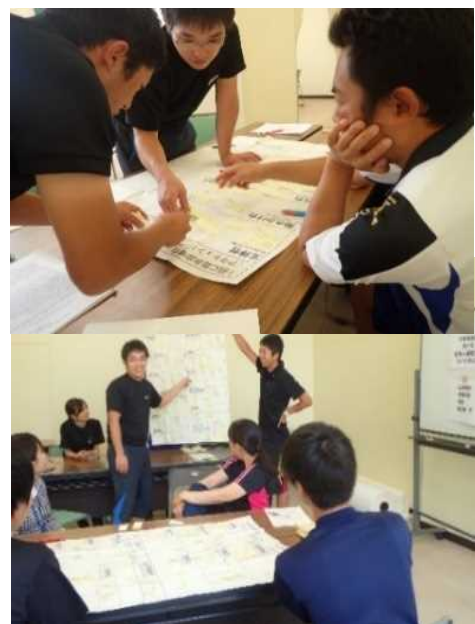


図11 社会人基礎力研修会の様子

かをグループで検討し振り分けた。その後、各グループでまとめたものを全体で共有した。研修会は若手教員育成や学校業務に社会人基礎力 12 の能力要素を当てはめて考える研修であった。

メンターと若手教員双方から、社会人基礎力すべてを当てはめて若手教員育成や学校業務を行うことは難しいという意見も挙げられた。そこで、若手教員が社会人基礎力 12 の能力要素すべてを若手教員育成や業務で意識したり使ったりするのではなく、若手教員が目標に向かい発揮すべき社会人基礎力を自ら選択し、状況により使い分けるようにした。

ウ 若手教員の目標や状況に合わせたフィードバックの考案

中原（2017）が考える一般企業向けのフィードバックの手法である「鏡のように情報を通知する」ことをそのまま実行することは、学校現場において実践を行う際、同僚性の要素が強いメンターからのフィードバックを考えると、「情報通知」の幅が広く、学校現場では、若手教員のやる気を損ねたり、目標や状況からそれたりする可能性があると考えた。また、「立て直し」の方法も様々にあるため、フィードバックの際、混乱を招くことが予想された。したがって本研究でのフィードバックは、中原（2017）が考える一般企業向けのフィードバックをもとに、所属校の実態に合わせ、より具体的でスムーズに行えるようにした（図 12）。まず、「情報通知」を「若手教員の目標達成に向けた現段階の小課題通知」とし、目標達成に向け、結果が出る前の途中段階の成果を通知する業務支援を行うようにした。また、中原（2017）が述べる「立て直し」を、人材育成のための技法である「コーチング」と「ティーチング」を使い分け行うこととした。今回の実践で行う「コーチング」は、「立て直し」のために必要となる能力や行動をコミュニケーションによって引き出すこととし、精神支援の要素を含む内省支援とした。「ティーチング」は、経験を伝えたり解決方法を教えたりするとし、精神支援の要素を含む業務支援とした。そして、メンターやアドバイザーが若手教員の目標や常に変化する状況に合わせ、適切に技法を使い分けるようにした。このことにより、ただ通知だけではなく、若手教員が「情報通知」を無理なく受け入れ、目標達成に向けた具体的な取組をメンターと共に考えることで、次へのステップにつながる考えた。

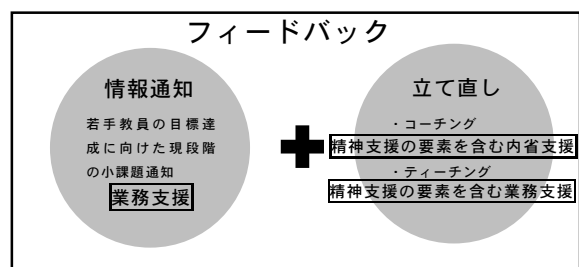


図 12 所属校の実態に合わせ考案したフィードバックイメージ

中原（2017）をもとに作成

エ チームによるフィードバックを取り入れたOJTの仕組み

チームによるフィードバックを取り入れたOJTの仕組みを図で表し、各教員の動きを提示した（図 13）。以下に示す①から⑤の手順で実践を行った。

①若手教員は自己分析カードに自分と所属校の特性を記入し、その後、メンターが補足記入する。

- ②若手教員はOJTで行う目標を設定し、目標達成カードに記入する。
- ※1年後の教員像は若手教員が設定し、そのための具体的な目標は若手教員とメンターが話し合って決める。
- ③チームによるフィードバックで目標に向けた取組を決める。
- ④若手教員は目標に向けた取組を実践し、振り返りの記入を行う。
- ※③④を繰り返す。
- ⑤若手教員とメンターで具体的な目標に対する振り返りを行い、目標達成カードに記入をする。

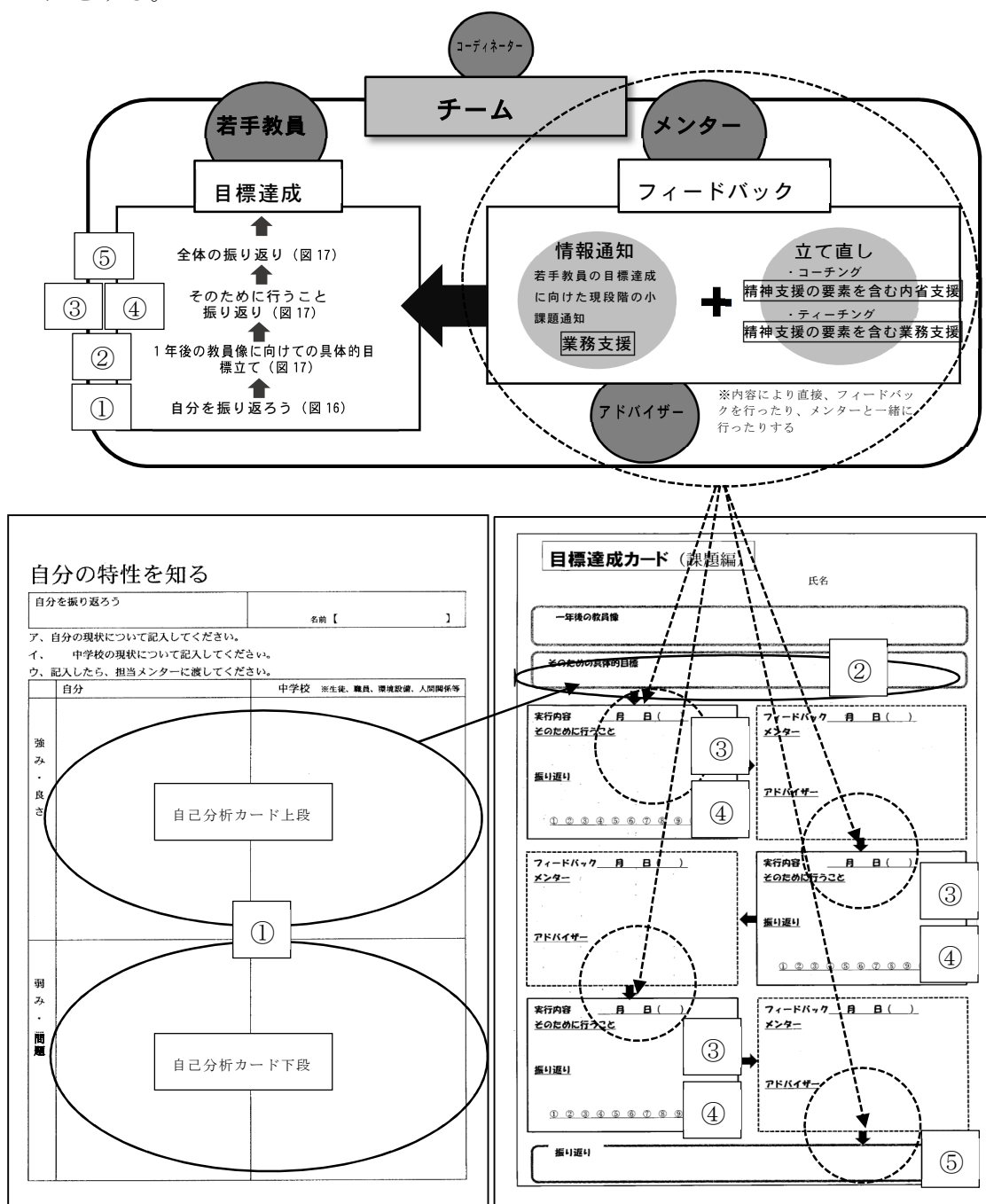


図 13 カードを使用したチームにおける各教員の動き

オ 自己分析カード

若手教員が①で記入する自己分析カードは、今の自分と自分の働いている職場環境を知るためのものである。環境分析の分析手法の一つであるSWOT分析を改良して、自分や所属校の特性が整理しやすいようにした。左側の枠は自分の「強み・良さ」と「弱み・問題」、右側の枠は所属校の「強み・良さ」と「弱み・問題」とした。まず、若手教員が記入し、その後、メンターが客観的に若手教員の特性を補足記入する。そこで若手教員自身が気付かない自身の特性に気付くことができると考えた。所属校の特性についても、経験や在籍年数が乏しい若手教員だけでは、気付かない部分もあると考えられるため、メンターに追加記入してもらい補う。目標達成カードは課題編と問題編で2種類あり、まず、②の「具体的目標（課題編）」をメンターと若手教員で決める。その際、自己分析カード上段の自分と所属校の「強み・良さ」で挙げたものをさらに伸ばすための課題として捉え、若手教員を支援する適切な目標設定のために活用するものとする。自己分析カード下段からも同様の方法で行い、自分と所属校の「弱み・問題」で挙げたものを改善しなければならない問題として捉え、目標達成カードの「具体的目標（問題編）」を決める手立てとした。

カ 目標達成カード

目標達成カードは実践でフィードバックを行う際、使用するカードである。目標達成に向け、各チームで2週間を目安に、フィードバックを行うことを4回繰り返した。まず、1回目のフィードバックで目標に向けた取組を決めた。若手教員は決めた取組を意識し実行した後、振り返りの記入を行い、自分が意識した社会人基礎力12の能力要素をチェックした。その後、メンターやアドバイザーが2回目のフィードバックを行い、若手教員と共に次の取組を決めた。その際、メンターはフィードバックの中で、若手教員が意識した社会人基礎力を話題に挙げ、若手教員の意識向上につなげるようにした。これを繰り返し行い、最後の振り返りまでに目標達成に近づけた。目標達成カードの課題編が終了後、問題編へと進むようにした。

(4) 実践の分析と考察

ア 質問紙調査による実践前後の意識の変容

7月に実施した質問紙調査から質問項目を抜粋し、20代教員と30代以上教員に対し12月に調査を実施した。質問項目ケ「校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である」と質問項目カ「若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする」と質問項目ク「若手教員の課題に対し、先輩教員として具体的解決策に焦点を当てアドバイスしている」について7月と12月の回答についてWilcoxonの符号付順位と検定により比較した。その結果、質問項目ケ、カ、クとも30代以上教員について実践前後の回答の分布を比較したところ、有意な差が見られ($p < .05$)、それぞれの意識が高まっていることが示唆された。

また、同質問項目について、実践後の20代教員と30代以上教員の回答の分布に有意な差が認められなかった(Wilcoxonの順位和検定、 $p > .05$)ことと、20代教

員の最も肯定的な回答が増加していたことから、実践により 30 代以上教員だけでなく、20 代教員の意識も高まっていることが示唆され（図 14、15、16）、職員間の関係性やアドバイスがより良好なものへと変容したことが推察される。

ケ 校内は仕事上で若手教員が先輩教員に声を掛けやすい環境である。

(事前)						(事後)					
質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N	質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
20 代	4	3	0	0	7	20 代	6	1	0	0	7
30 代以上	1	14	0	0	15	30 代以上	6	9	0	0	15

図 14 実践前後の意識の変容（質問項目ケ）

カ 若手教員は先輩教員に仕事上での質問をよくする。

(事前)						(事後)					
質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N	質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
20 代	5	2	0	0	7	20 代	6	1	0	0	7
30 代以上	3	8	4	0	15	30 代以上	6	7	2	0	15

図 15 実践前後の意識の変容（質問項目カ）

ク 若手教員の課題に対し、先輩教員として具体的解決策に焦点を当てアドバイスしている。

(事前)						(事後)					
質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N	質問項目	そう思う 当てはまる	だいたいそう思う だいたい当てはまる	あまりそう思わない あまり当てはまらない	そう思わない 当てはまらない	N
20 代	3	4	0	0	7	20 代	5	1	1	0	7
30 代以上	0	11	4	0	15	30 代以上	6	8	1	0	15

図 16 実践前後の意識の変容（質問項目ク）

イ 社会人基礎力に対する意識の高まり

社会人基礎力の校内研修会では、メンターより「自分たちの業務を新たな視点で考えることができ、一般の会社で取り入れていることを行うことは大切だと思った」、若手教員からは「業務（授業、学級経営、生徒指導）の土台となることなので、今後の仕事に意識して取り入れていきたい」という前向きな意見が挙がった。さらに、校内研修会後、メンターと若手教員に聞き取り調査を行った。そこではメンターより「若手教員ばかりでなく自分たちも意識するべきではないか」という意見が挙がった。このことから、社会人基礎力は、若手教員ばかりでなくメンターにも意識してもらいたい力として理解を促進することができた。また、話題となっていたのは「主体性」と「傾聴力」であった。この2つは仕事全般に対して当てはまり、コミュニケーション力を高めるためにも大切だと捉える意見が多く聞かれた。

社会人基礎力研修会後の業務では、社会人基礎力が、若手教員の生徒に対する声掛けや、フィードバックの中でも発揮されていることが、メンターからの聞き取り調査から分かった。またフィードバックが行われている場面を観察すると、メンターから「このようなときに社会人基礎力の〇〇を意識してみたらどうか」という意見が挙がった。記入された目標達成カードを検証してみると、若手教員の社会人基礎力のチェック項目の印がフィードバックを取り入れた支援を重ねるごとに増えてい

ることが分かった。メンターからの聞き取り調査からも「若手教員が積極的に質問をし、自ら動くようになってきた」という若手教員を認め褒める意見が聞かれた。このことと、質問項目力の事後質問紙調査結果（図 15）により、20 代教員と 30 代以上教員の意識が高まり、若手教員育成が促されていることが推察される。

ウ 自己分析カードから若手教員の目標設定

若手教員 A より「メンターの意見が入ることで、自分自身では気付けない新たな自分に出会えた。また記入をすることで、目に見える形で自己分析カードの内容が把握しやすく、目標設定がしやすかった」という意見が聞かれた。そこで、若手教員 A が記入した自己分析カードを考察すると、若手教員が自分自身の目標を決める際に自己分析をしたことによって、自分自身の得意、不得意を明確に整理した目標設定ができていることが見て取れた。自己分析カード実践例（図 17）の下線①、②から目標達成カード「課題編」「問題編」を考察すると、若手教員とメンターが記入した内容が、「そのための具体的目標」に反映されていることが分かった。

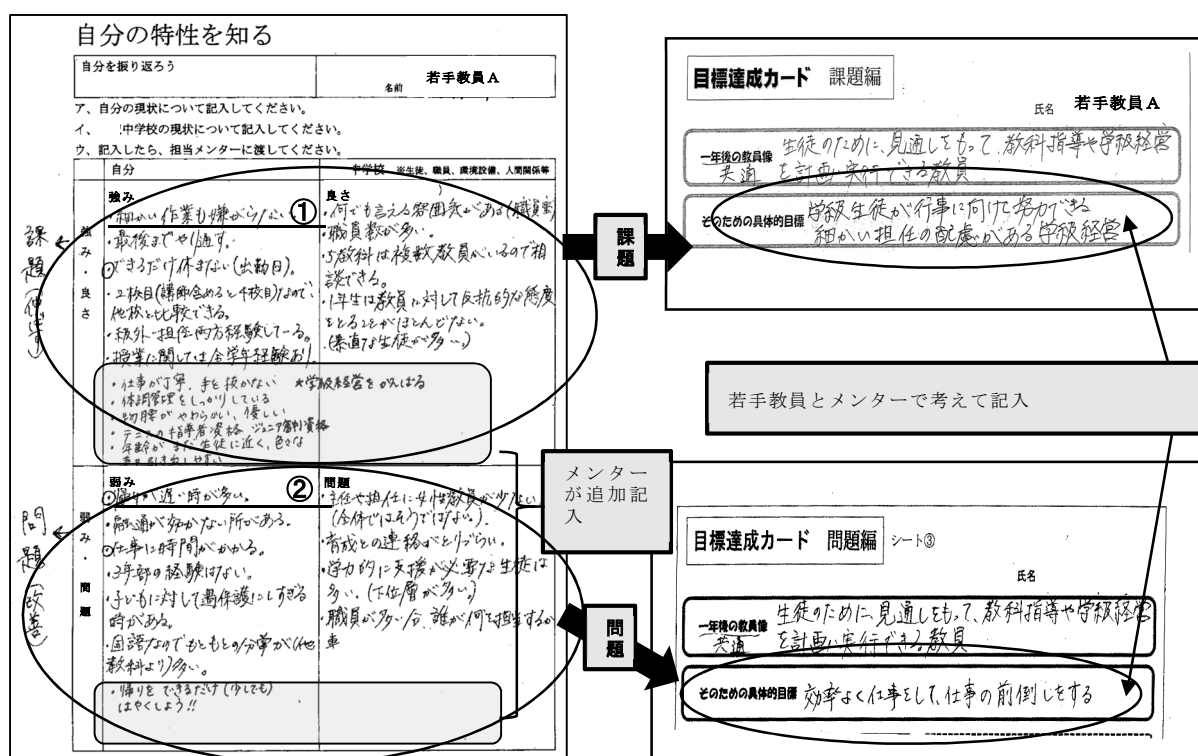


図 17 自己分析カードから目標達成カードの目標立ての実践例

エ フィードバックを取り入れた目標達成カード活用調査

フィードバックが行われている場面を観察すると、特に場所を設定せずに職員室の空いたスペースで自由に行われている様子があった。コーディネーターが指示を出し、若手教員の席にメンターやアドバイザーが集まり、声掛けをしながら励ます精神支援を行う姿が見られた。また、回数を重



図 18 フィードバックの様子

ねるごとにメンターやアドバイザーが自ら若手教員に声掛けをしながらフィードバックが行われていた（図 18）。

メンターが、若手教員の仕事上の日頃の様子を観察した上で、目標達成カードを見ながら「〇〇な部分ができているから次の小課題に設定しよう」と情報通知をすることで業務支援を行い、次への行動を導き出す精神支援の要素を含む内省支援や業務支援も多く見られた。このことが、フィードバックにつながったと考えた（図 19）。このことと、質問項目ケの事後質問紙調査結果（図 14）により、20 代教員と 30 代以上教員の意識が高まり、若手教員育成が促されていることが推察される。

実践していく中で、メンターから「目標達成カードを使用しフィードバックしていくために、カードの中にフィードバックの記録が記載できるようにしたい」という意見が挙がった。筆者とコーディネーターとメンターで検討し、新たにフィードバックチェックカード（図 20）を作成し、目標達成カードと併用して使用した。

また、目標達成カード記入実践例Ⅰ（図 19）のように、詳しく記入することが多忙感につながると考えた。そこで、カードはコミュニケーションツールとして捉えることを再度促し、カードを記入する負担を少しでも解消し、多忙感を軽減するため、記入はメモ程度の簡易的なものとした（図 21）。

カードの活用に対して、メンターより「目標達成カードを活用することにより、目標までの道筋が明確になり、若手教員にどのようなフィードバックをしなくてはならないかが考えやすい」「目に見える

図 19 目標達成カード記入実践例Ⅰ

図 20 フィードバックチェックカードの記入実践例

図 21 目標達成カード記入実践例Ⅱ

形なので、目標達成に向けてぶれないでフィードバックを繰り返し行うことができる」という意見が挙がり、若手教員からは「目標を意識しながら進められた」「先輩教員からフィードバックを受け、一緒に考えることができ、教育活動の幅が広がった」「問題や課題と自分の状況が常に目で見える形であり、次につなげることができた」という意見が挙がった。このことから、カードを活用することで、目標や状況に合わせたフィードバックの促進につながったと考えた。このことと、質問項目クの事後質問紙調査結果（図 16）により、20 代教員と 30 代以上教員の意識が高まり、若手教員育成が促されていることが推察される。

これらのことから、20 代教員と 30 代以上教員が職員間の関係性やアドバイスについて、常に高い意識のもと、関わりを多く持ち、メンターやアドバイザーがフィードバックを行うことで、若手教員と中堅教員が共に成長することができたと考えた。

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

- ア 若手教員は、所属校の実態に合わせたフィードバックにより、目標に向け前向きな意識で仕事を進めることができた。
- イ 実践前後の質問紙調査結果によるとフィードバックの実践では、「仕事上での若手教員への声掛け」「質問しやすい環境」「焦点を当てたアドバイス」の 3 点において、30 代以上教員の意識を高めたことで、職員間の関係性やアドバイスがより良好なものへと変容し、若手教員育成への意識が高まった。
- ウ 「自己分析カード」や「目標達成カード」を活用したことで、若手教員とメンターの間で考えの共有や動きの把握ができ、それぞれの目的意識で若手教員の目標や状況に合わせたフィードバックにつながった。
- エ 若手教員の目標や状況に合わせたチームによるフィードバックを行うことで、若手教員と中堅教員が共に成長できる OJT につながったと示唆される。

(2) 今後の研究課題

- ア 本研究の取組が、継続的に行える時間や場所を設定する必要がある。
- イ フィードバックがさらに簡易的になるように改良をし、実践を重ねる必要がある。
- ウ 実践を重ね、より多くのアドバイザーが関わり、学校組織の活性化を図る。

参考文献

- ・ 中原淳編『人材開発研究大全』，一般財団法人東京大学出版会，2017 年.
- ・ 横浜市教育委員会事務局『OJT 促進ガイド「教職員は学校で育つ」』，2016 年.
- ・ 中原淳著『フィードバック入門』，PHP ビジネス新書，2017 年.
- ・ 経済産業省編『社会人基礎力育成の手引き』学校法人河合塾，2010 年.
- ・ 松尾陸著『部下を成長させる指導術 OJT マニュアル』，ダイヤモンド社，2015 年.
- ・ 本間正人・松瀬理保著『コーチング入門』，日本経済新聞出版社，2006 年.
- ・ 文部科学省 中央教育審議会『これから学校を担う教員の資質能力の向上について（答申）』，2015 年（12 月）.