

「教師の学び合い」の現状と課題  
—育成機能の連続性に焦点をあてて—

富永 弥生      田村 修一

『教育学論集』第70号

(2018年3月)



## 「教師の学び合い」の現状と課題 —育成機能の連続性に焦点をあてて—

富永 弥生      田村 修一

### 1 問題と目的

近年、教員の大量退職に伴う大量採用により、学校の中に若手教員が急増している。このような状況の中、学校現場では組織を支える一員として、若手教員を確実に育成することが大きな課題となっている。そして、若手教員の育成を担うミドルリーダー教員が、育成される側から育成する側になり、育成機能の連続性を学校内で確立することが急務となっている。吉川（2009）は、「育成機能の連続性」のために大切なことは、組織の中での自分の役割を捉えて、役割を果たせるミドルリーダー教員の存在とミドルリーダー教員の育成力であると述べている。

これまで、職場における人材育成の方法の一つとしてOJT（on the job training: 職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練）が注目されてきた。OJTは、職場で日常的に行われているため、その効果の測定が難しい面もあるが、教員の能力開発や学校が抱えている課題解決に向けた有効な取り組みとして学校現場の教員には好意的にとらえられてきた。そこで現在、学校現場のOJTがどのように行われているのかの実態把握、また、OJTの実施に伴いどのような成果が生まれているのかについて整理する必要がある。

一方、近年、企業では「コーチング」を取り入れた人材育成が注目されている。コーチングとは、「人間の無限の可能性と学習力を前提に、学習者との信頼関係をもとに、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、指導者自らの行動により導き、お互いに学び合い、強みを引き出すコミュニケーション・スキル」（本間，2006）と定義されている。学校現場におけるOJTにおいても、育成側のミドルリーダー教員にはコミュニケーション力が求められる。特に、育成対象者の能力や抱えている課題に応じて、効果的なOJTを行うためにはコーチング・スキルを身に付けておくことは不可欠であろう。千々布（2008）は、コーチングは組織成員相互の信頼関係を深めることができ、きちんとした講師の研修を受講すれば、定形化されたプログラムを受講せずとも、校内研修のファシリテーターを務めることは可能だろうと述べている。

そこで、第一著者（本研究の実施時、研究協力校の小学校教員であった）が講師と

なって「ミドルリーダー教員対象の校内研修会」（介入実験）を行い、校内研修会の事前・事後に研修会参加者のミドルリーダー教員を対象にインタビュー調査を行い、校内研修会の教育効果およびOJTの現状と課題について量的・質的データを収集し分析する。それらの結果に基づいて、学校現場における望ましい人材育成のあり方について議論することが本研究の目的である。

## 2 方法

### （１）研究協力校および研究協力者

本研究（介入実験およびインタビュー調査）の協力者は、東京都公立A小学校の中堅教員たちであった。A小学校では、「主幹教諭」、「主任教諭」、分掌主任や学年主任を命じられている「教諭」が若手教員の育成を担っていた。そこで、本研究では、これらの教員の全てをミドルリーダー教員と定義した。具体的には、「主幹教諭」（2名）、「主任教諭」および「教諭」（7名）が本研究の協力者（合計9名）となった。

### （２）本研究の時期

2012年7月から11月まで

### （３）介入実験（校内研修会）と効果測定およびインタビュー調査

#### ① 介入実験（校内研修会）前のインタビュー調査

A小学校では、介入実験の対象となるミドルリーダー教員の在籍数は10名であったが、実際に介入実験（校内研修会）に参加した教員は9名であった。介入実験前に個別のインタビュー調査を行った。インタビュー調査の内容は、1）自身のコミュニケーション力の自己評価、2）コーチング研修等の過去の受講歴、3）育成対象者の確認、4）育成対象者の現在の状況に関する評価であった。

#### ② 介入実験（校内研修会）の実施

A小学校の夏季休業日期間中に下記の内容で実施した。講師は、当時A小学校に勤務していた第一著者が、社会人向け教育研修事業を行っている会社が開講しているコーチング研修会を受講した後に務めた。

##### 【校内研修会の概要】

（目的）教員それぞれがもっている能力や抱えている課題に応じたOJTが行えるように、主幹教諭・主任教諭等（育成する側）のコミュニケーション力を高める。

（日時）平成24年7月23（月）14:30～15:30（60分間）

（場所）A小学校図書室

(対象者) 主幹教諭・主任教諭・一部の教諭(合計9名)

(研修内容)・コーチングとは(事前に資料を配布)[5分]

- ・コーチングにおける心構え[5分]
- ・コーチングスキル(傾聴、質問、承認のスキル)[30分]
- ・目標設定の支援(GROWモデルの紹介と解説)[5分]
- ・ロールプレイング[15分]

### ③ 介入実験(校内研修会)の効果測定

介入実験(校内研修会)の5カ月後に、研修会参加者に対し個別のインタビュー調査を行った。インタビュー調査の内容は、1)自身のコミュニケーション力の自己評価、2)コーチング・スキルの活用度合いであった。

### ④ OJTの現状と課題に関するインタビュー調査

#### A) 調査時期

インタビュー調査は、介入実験(校内研修会)から2カ月後に行った。

#### B) 調査形態と内容

インタビュー調査は、個別に半構造化面接で行った。質問内容は表1に示した。

#### C) 本研究における概念の定義

「成長」とは「教員が身に付けるべき力が高まること」と定義した。次に「育成」とは「教員が身に付けるべき力を意識的、計画的、継続的に高めていく取り組み」と定義した。さらに「コミュニケーション」とは、「受け手と送り手で、相互性・循環性のある主として言語による情報伝達を行うこと」と定義し、「コミュニケーション力」とは、「他者とコミュニケーションを上手に図れる力」と定義した。

#### D) 研究協力者に対する倫理的配慮

調査の開始時に、1)研究の目的、2)調査内容の録音の承諾、3)録音データの匿名性および研究以外での使用はないこと、4)研究協力者の申し出による録音の中止、5)面接調査の回答拒否および研究協力者の中止について丁寧に説明し、対象者の同意を得てからインタビュー調査を実施した。また、創価大学「人を対象とする研究倫理委員会」により研究の実施・公表に関する承諾を得た。

### (4) インタビュー調査の分析手順

#### ① 本研究にM-GTAを用いる意味

木下(2007)は、M-GTAに適した研究として、現実の問題となっている現象で、研究結果がその解決や改善に向けて実践的に活用されることが期待されているもの

と述べている。学校における人材育成は、「人間と人間の社会的関係性があり、一方が他方を完全に制御できるのではなく、双方の働きかけ、やり取りによって絶えず変化していく生きた世界」である。M-GTA は、実践的活用のための理論を生成するため、本研究の分析方法として最も適していると考えた。M-GTA による分析プロセスを表 2 に示した。

## ② M-GTA の分析プロセス

小学校におけるミドルリーダー教員からみた「OJT の現状と課題」を分析テーマとして、M-GTA による分析プロセスに則って分析した。発言内容が多様だと判断した一人を分析焦点者とした。分析焦点者のデータと関連があると考えられる点に着目

表 1 OJT の現状と課題に関するインタビュー調査の質問内容

1 学校のこと	・ 人材育成組織についてどう思いますか。 ・ 後輩全般に対してどう思いますか。
2 育てている人のこと	・ 育成対象者はどのような状況で、どのような育成をしていますか。 ・ 育成をしていてどのようなことを思いますか。 ・ どのように育成したらよく成長しましたか。 ・ どのように育成したらあまり成長がみられませんでしたか。
3 育てている自身のこと	・ 育成していてよかったこと、大変なことはどんなことですか。 ・ 育成担当者自身の成長のきっかけはどんなことですか。 ・ 自分の育成担当者（管理職）との関係はどうですか。

表 2 M-GTA による分析の手順

a インタビュー内容を録音し、後に逐語化してデータとする。
b 分析テーマと分析焦点者の視点からデータをみていく。
c 分析ワークシートを立ち上げる。ワークシートには、概念・定義・バリエーション（具体例）・理論的メモを記述する。
d 1 人目のデータ分析と概念相互の関係を検討する。
e 2 人目以降のデータ分析をする。
f 分析の中心を構成することになる概念を検討する。 ワークシートを立ち上げて概念を生成しながら、概念相互の関係を個別に検討していく中で概念を吸収・修正し、調整していく。
g 概念間の関係からカテゴリーを生成する。
h 理論的飽和化を判断し、分析を終了する。
i カテゴリーと概念の相互関係から、分析結果の全体を表す図を作成する。
j 生成した概念とカテゴリーだけを用いて、結果を簡潔に文章化し、分析結果を確認する。

しながら、他の教員のデータの解釈を行って概念を生成した。本来の M-GTA の分析プロセスは、概念間の関係からカテゴリーを生成した後、理論的飽和を判断して分析を終了する。しかしながら、本研究では調査対象の人数に制限があったため、調査対象者9名の調査終了時点で理論的飽和と判断し分析を終了した。最終的に分析結果を可視化するために、作図し概念間の関係を整理した。

### 3 結果

#### (1) 介入実験（校内研修会）の効果測定

介入実験（校内研修会）の効果を測定するために、事前・事後のインタビュー調査（口頭で5段階評価による自己評定をしてもらった）データから、①コミュニケーション・スキルの自己評価の変化、②教員研修会で学んだコーチング・スキルの活用度合いを検討した。その結果、コミュニケーション・スキルの自己評価の平均値（研究協力者9名分）は5点満点中、介入前の3.33から介入後の3.41と、若干の上昇はあったもののほとんど変化がみられなかった。また、コーチング・スキル研修会後のコーチング・スキルの活用度合いの平均値（研究協力者9名分）も、5点満点中3.22だった。校内研修会後に意識的にコーチング・スキルの活用を心がけてはいるものの、実践は不十分であり、研修効果の即効性はそれほど認められなかった。

#### (2) 介入実験（校内研修会）後のインタビュー調査の分析

「OJTの現状と課題」に関するインタビュー調査の発話データを分析した結果、[OJTの実態]と[ミドルリーダー教員の成長]という2つの大きなカテゴリーグループが生成された。それらの結果を表3、表4に示した。

#### <「OJTの実態」の分析結果>

はじめに [OJTの実態]（図1）に関する回答について説明する。

- ① 管理職による育成方針の明確化が、ミドルリーダー教員のOJTに対する考え方に影響していた。
- ② ミドルリーダー教員が、育成担当者としてOJTを実践する際、ミドルリーダー教員のOJTに対する考え方が影響していた。
- ③ 有効なOJTの場合は、若手教員（育成対象者）とミドルリーダー教員（育成担当者）との双方向のやりとりが盛んに行われていた。

表3 学校における OJT の実態

カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
OJTに対する考え方	意識的な育成		(ミドルリーダー教員が若い頃にしてたことは) OJTといえばOJTなんだけど、大きな違いは無意識なんだよね、 こうなったら(採用が少ない世代がミドルリーダーになったら)この人たち(ミドルリーダーの世代)もこっち(大量に採用されている世代)に伝えていかなきゃいけないですよ。
		「教員の育成=子どもの教育」と考える	たとえ理解されなくても伝えなきゃ、って思うじゃないですか。これは育成に対する考え方の根本だと思っているんですけど、子どもに対する接し方と教員間での接し方をね、同じにすべきだと思うんですよ。 わからないことに気づかないこともあるだろうけれど、より気づける。結局、子どもに対してもそう。敏感な人は気づくから、そこから問題を解決する。 ＜子どもの教育と、大人同士の育成とが同じ？＞ そう、
	同僚性		一緒に仲間としてうまくやっていきたい 人間関係の中でこの人頑張っているから教えてあげたいっていう情の問題ってあると思う
の育成 明確化 方針	育成担当者としての意識化		僕自身のOJTに対する意識、見方が、それこそ必要に迫られてね、(育成担当者という)仕事与えられて変わってきたから、
	OJTの校内組織化		やっぱり組織化していないと。それもすごく必要。
OJTにおける育成担当者	育成の機会の設定		話すっていうか、打ち明けられる場みたいなもの、これってすごく重要なんだな。 その人が話をできるようにすることが大切なんでしょうね。 場を設けたことによって、効果的であり、彼にとって有効な対応だったのかなあ。
		意識的なコミュニケーション	相手が来るのを待ってるだけだとそれはやってないのと同じよねって。だから僕も……どう？って声はかけました。
			自分の思いもあるし、知りたいとか聞きたいとかあるんだけどそれをうまく表現できないから、それをこちらから働きかけてあげる
			「どう？」って声をかけて、……声をかけると打ち解けて話すの。
			＜今の子どもはねー、っていうのじゃなくて育つためにっていうところから聞く方がいいんですかね？＞ そうですね。聞こう。
		褒める	褒めることも大切だと思うし、
		世間話をする	全然関係ないけど飲みに行くことも大切だと思うし、世間話をするのも大切だと思うんですよ。それが本人たちの吸収につながるし。
		会話に入れる	それはやっぱり意図的にして、……無理やりにでも会話に入れてしまおうっていうか。
		相談する	自分が困っていることがあれば歳下にも相談してそうすればあっちも逆に相談してくれるかなって。
	信頼関係の構築		＜あと先生がうまく聞いてくれるっていう人間関係もきっと＞ 聞く人側のその受容的になっていうのかな ＜あるのかなって思ったんですね。＞ かもしれないですね。
			信頼関係とかもすごい必要じゃないですか。教える方もそうだし、教わる方もそうだし、義務とかじゃなくて、人と人との信頼関係があると、こう、受ける方も心にしみて入るといえるか、受け入れるといえるか、



カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
OJTにおける育成担当者	信頼関係の構築		＜後輩とうまく人間関係を築けると若手は育ちやすいですかね＞ それは大きいと思う。仕事だから、義務だから、あーしろこーしろ、じゃなくて。
			信頼関係が両方向にならないと。
			困っていれば助けてあげるのがOJTかな……困ってるんですって相談できる人間関係があれば自然発生的にOJTができるんじゃないかって
OJTにおける育成対象者	向上心		自分を高めていきたいっていう意識っていうのかな、自分がもってたような意識っていうのはもっててほしいな。
	誰からでも学ぶ姿勢		若いとか、経験があるとかないとか関係なく、話をする中で「あ、なるほどな」って思うことにしてる
			聞く姿勢が謙虚だから。……何かを言う立場としてやっぱり「ああ、そうですね」とか「あ、やってみます」とか、やらないにしても素直にそういう風に答える、でもやっぱり自分はこういうやり方でやります、っていうことを言う、それはあ口ごたえでもなんでもないし、なんかそういうほうが言いやすいし、気軽に。 ＜（育成対象者）の聞く姿勢は、彼女にとってプラスに働いている？＞ 働いている、
	自主性・主体性		与えられてじゃなくて自分からいく力が必要なんじゃないかな。
			自分からいきたいと思ったらプラスになると思う。 自分が疑問に思ったのを聞きに行くっていうのが大事だと思ったんで、全部教えてもらったら、そのうち待ってるだけの人間になりますよね。 理想ってそうですよね。発信者側から出てくるのがね。
	自己成長の必要感		自分から、っていうのは、必要感があるからだよね。
OJTの実践	育成対象者が育成担当者から見て聞いて学ぶ機会		＜見て学ぶ、聞いて学ぶ時間がたっぷりあったってことですかね＞ そういうことですね。……力を蓄えるっていうかね。
			見本を見る時間があるって、自分が考える時間があった。それで、自分もやらせてもらえたっていうのが、成長せざるを得ないですよね。
			いろんな意見を聞くとか、いろんなスタンス……すごく大事なんじゃないかなあと、思っています
			なんの授業でもいいけど、のぞきに行っていって。
	育成担当者から育成担当者へ知識・経験の伝達		打ち合わせとかで教えることは教えて、聞くことは聞いて、実際に教科担任の体育を見に来たりとかしてイメージにつなげてるんだなって。今日も見に来てますし。（育成対象者）自身が、自分で何かをするだけじゃなくて人から学ぶっていう姿勢を身に着けてきてらっしゃるなって思う。
			自分のなんだろう知ってることとかね、あと自分も苦労はいっぱいしてますから、そういうことがまあ、お伝えしようって気持ちはもっています 私は失敗談も結構話すようにしてる
	育成対象者に役割をもたせる		＜学年で提案することのフォローするっていう育成の形態？＞ 3学期の音楽は（学年主任）ではなく、（2年次の教諭）が仕切る、っていう役にしてもらう。
			「立場が人を変える」っていう。……OJTで大事なのって、形から入るじゃないけど、まずその人をその立場にすえてしまうっていうのもなんか乱暴だけどOJTの一つなのかな。 ＜役割を与えられて伸びると思いますか？＞ それはもう、すごいと思います。
	観察に基づいた育成担当者から育成対象者への指導・助言		ほくも話だけではわからないから、見たいって。……それからちょくちょく見に行くようになったんですね。

カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
OJTを効果的にする方法	育成対象者をフォローする		育成のためにはそういうフォローは絶対必要
			すごい、相談させてもらったんですよ。副校長にも校長にも。 (仕事を)任されて、フォローはしてやるからなっていう心の支えなんかがあるのが一番なんじゃないかな。丸投げされちゃうと路頭に迷うから。フォローはするっていうか心の支えは重要だと思います。
	育成対象者を自立させる		自立して自分でどうにかしようとする人は伸びてますね。コミュニケーション力もともなっていますね。
	育成対象者による思考と工夫の機会を与える		作業っていうのがキーワードになっていて。……それって何の思考も伴ってないじゃないですか。……「これほんとうにいいのかな」って考えて自分なりに工夫しようとするところに思考が生まれて仕事が活性化する。そうするとそこにやらされ感がなくなる。 「じゃあどうしよう」と思えばいいのになって。
		管理職と育成担当者の意見交換	管理職と育成担当者としてやいのやいのと意見交換をして……担当者が意識するってことが共通理解図れればいい
	機会成果と課題の定期的意見交換	育成担当者との意見交換	育成担当者も対象者でも共通理解のための時間が必要。時間がかかる。
OJT促進の前提	日常的なコミュニケーションの活性化	MLの自発的なミニ研修会	みんなもってるものが違うから、「これだったら教えられるよ。」みたいな、去年もやったみたいなあったじゃないですか？それが発生するのがベストだと思うんですけど、
			話す機会が多いと、コミュニケーション（とれている）って思う……コミュニケーションも断然増えてきたと思うし、そうすると子どものことの共通理解とかも4月当初よりも絶対いい
			女同士で話しやすいものもあるけど、クラスをまたがって悪さする子どもがいるし、コミュニケーションがとれていると思っている ＜相談がうまくいくのはコミュニケーションがうまくいくから？＞ うん、それが、育成がうまくいく。
			人にものをたずねることとか、わからなければわかろうとする力。
OJTの困難さ	OJTの困難さ「学校組織」	教員の年齢構成の不均衡	私のような（経験を重ねた）者が少なく、若い方が多いって言うこの構図 だって年代層のバランスがはくの20年前と違うから 育成しなきゃいけない人の絶対数が増えてきてるのが、……育成するのが大変になってきている要因だと思う。
		モデルのバリエーション不足	若い人たちがかわいそうなのは、経験をもった層が少ない。いろいろ見られない。だからこっち（ミドルリーダー）がやっていくしかない。
		教員の多忙感	現状では非常に難しい。その目の前のことに追われてる人は僕も含めてですけどね。 やっぱり、この学校忙しいと思うんです。
			ゆとりもあったのかもかもしれないけど、困ったから何とかしようって。……ゆとりがないと疑問も出ないでしょ。困ってられると時間をもったいないから。でも、困るって大切ですよね、人間として。そこで成長するから、
		先輩が後輩をフォローする文化の不足	フォローをできる文化がない。……前任校では先輩方、多くの50代からの声掛けが多かった。守られてきたんだな。そういう文化というか風習がないなら自分が作らなきゃと思うけどなかなか。行動はできてない。

カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
OJTの困難さ	OJTの困難さ「育成対象者」	仕事を消化する	聞いてみようとかやってみようとかっていうよりも、これだけはやらねば、みたいな感じなのかなっていうのは思います。
		思考する 機会の不足	即戦力的になること、「こういう風にやるとうまくいきそうだよ」とか、やっぱり言ってしまう
			そこを考えてさせたりするのが下手
			何でもかんでも教えてしまうと、指示を待つようになってしまう
		指示待ちの状況	言われないから動けないとか、まああるっちゃあるのかな。
		素直に聞く姿勢の不足	少なく感じる。 ＜素直に聞く姿勢が？＞ 私はそう思います。
			彼は自分のパターンていうか、自信をけっこうもっているんで、割と言いにくいな、
		コミュニケーション力の不足	コミュニケーションは大事で、これってどう育てるかっていうのが本当
			コミュニケーションの不足による、自分の殻にとじこもるっていうよくあるケースだったので、そこはやっぱり打破しないことには次のステップはないな、
			聞きにいかないんですよ。
		育成担当者の多忙感	僕自身がちょっともういっぱいばいばいで、あの一、学園研の研究授業とかありまして、ちょっと停滞していました
			自分はできてるかなっていうとできてない。……フォローをするゆとりがない……考えないと振り返れない。
			手厚く見てあげられないのと、自分でなんとかしようというののお互いのジレンマみたいので、育成の限界を感じてしまうのかな、
			多忙感があって、イベントを起こしたり働きかけをするのが難しいっていう実態だと思う
		育成対象者を突き放す育成担当者	教員になると大人だからとか、そういう理由で排除っていうか冷たく突き放すよね。……そういう例をみかけますね。ゆとりがないんだと思うよ。
		機会が少ない	伝えてもらおう機会が少ない
		育成担当者の育成スキルの課題	人の課題を発見するのが難しい。……「育成してね」と言われているけど、「何を」がわからない。
			どこまでを教えてどこからを自分で学べっていうか、線引きが難しい
Off・JTの有効性	育成スキル向上の研修会の必要性	育成担当者のコミュニケーションスキルの向上	コミュニケーションが苦手な人は研修などで学ぶのももちろんスキルのに学ぶ機会があるっていうのが大事なんじゃないですかね。
			気づいて誰かに話すとかできている。でもそれもできない人もいる。それは教えなきゃいけないのかな。「そこまで言われなかった。」っていう子もいた。……教えてもらったんでしょね。だから、私たちも教えてあげなきゃいけないんでしょね。
			10年次研にしろ、免許更新にしろ、自分が吸収できることはあったし、（コーチング研修は）あったらいいと思います。そういうことで少しずつ身に着けていけると。
		スキル向上の意欲	スキルのことを学んでも、その人の性格とか、やってみようっていう気持ちがかかるかどうかがある問題

カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
Of f・J Tの有効性	校内にとどまらない育成	専門性の向上	専門性になってくると、それぞれの合ってる（人の）所で聞いてくるのがいいような気がします。学校の外に出ていくチャンスを作るのが育成のチャンスなんでしょうね。
	研修がきっかけとなる人間関係	校外研修による効果	＜研修がきっかけで人とのつながりができてくるっていう？＞ そうそう。（自分の初任地区）なんかは、若手の1年目から3年目が、自分たちでやんなくて自由度与えられて、仲良くなる分、縦の関係も横の関係もすごくとれてたんですよ。

注）＜斜体＞は、インタビューアーの発言を示す。

注）佐藤（1998）は、同僚性とは「相互に実践を高め合い専門家としての成長を達成する目的で連携する同志的关系を意味する。」と述べている。そこで本研究では、同僚性を「教育実践の創造と相互の研修を目的とする同僚関係」と定義した。

表4 ミドルリーダー教員の成長

カテゴリー	概念	小概念	具 体 例
育成担当者としてのミドルリーダー教員	育成対象者としてのミドルリーダー教員	OJTの継続による育成対象者の成長	目に見える形での成長はそんなになかったかもしれないですね。でも、種はいっぱい蒔いたと思うし、彼自身、一生懸命蒔かれた種に水をあげたと思う。考え方がちょっとずつちよつとちよつと変わってきたんじゃないかな。
		育成対象者の成長への気づき	考え方はちょっとずつ変わってきたと思うんですよ。仕事の表面では見えにくいんですけど、話をしていると、ちょっとずつ変わってきてるんだろうな。
		育成のやりがいにつながる育成対象者からの評価	（異動した一昨年の育成対象者）からメールがあったんですよ。……すごくうれしくて。……種をまいてよかったと。
ミドルリーダー教員の成長の要因	育成対象者とのコミュニケーションによる変化		＜そうやってかかわっていく中で、ご自身の変化って感じることはありませんか？＞ もちろんですよ。いろんな人にかかわってきたから……いろんな人から話を聞いて……（育成対象者の）反応をみて話す……（育成対象者の）反応をみて考える……フィードバックがあって、でまた修正して……明らかに変わっていると思います。
			彼と話しながら自分も勉強できる。 育成しているっていうのもあるけど、自分を高めるっていう実感もあるんですね。 あります。
			がんばってるな、って思いますよ。私も負けてられないなって。
			自分が、わからないことを聞かれた時に、こうするんだ、こういう意味だからこうするんです、っていう場面で、こういう意味だったのか、って自分でも確かめることができて、そういう意味で日々、何気なくやってたことに意味を再確認するっていう作業につながるの、
			○年生の先生が鉄棒の技どうするんですかって聞いてきてくれた時には教えられたなって思いました。……求められた時だと教えられる
	見て聞いて学んでいた経験		過去の先輩たち、なかったけれど今でいう主幹教諭・主任教諭クラスの先輩たちが多くいたわけですよ。その人たちのやってることとか考えてることっていうのは、よく見てきたし、あの当時はそういう人たちに由一くそういう席でも話を聞かせてもらってたので。
	身近なミドルリーダー教員から見て聞いて学ぶ		先輩から学ぶことも多いし。……守ってくれるし。上ともうまくやってくれるし。……大きな船に乗ってる気がするから。ああなりたいなって。
	身近なミドルリーダー教員からの指導・助言		ダメなところも言ってくれるんですよ。

カテゴリー	概念	小概念	具体例
ミドルリーダー教員の成長の要因	主任を任せられる		＜主任を任せられたことがきっかけなの？＞ まあそうでしょうね。いろんな人とかかわったり、いろんな機会があって成長してると。それはまちがいないと思いますね。
			教えることで自分も学ぶ…… ＜主任を任せられたってということも大きい？＞ そうですね。……教えることが考えるきっかけになったかな。
	管理職からの指導・助言		いま一つのところを指摘してくれる人はいてほしい
			副校長がいらして、学校全体というか、指導してくださって 着眼点は違うお二人だったので、価値観とか、それぞれの管理職のお二人のそれまでの教育観とか指導観とか違うお二人だと思うのでそういう意味ではいろんな角度から教えていただけるので、今の環境がいいな
	管理職を通してのネットワーク		校内でっていうんじゃなくネットワーク使って育成しようとする感があるので、そういう意味では上から育てられてると思います。
ミドルリーダー教員の長の促進	管理職とのコミュニケーション		管理職も研修会とかやってくれと、身近に感じる。……教われるっていうことも、コミュニケーションがとれるっていうのも、両方でいいと思う。
			管理職が、あっち、っていうのではなく、子どものことに実際にも関わっているっていうのは私はいいと思います。……「いいよ」「入ろうか」って授業なんかに入ってくださるのが本当にありがたい。子どものためにもなってるし。……口だけだと「ち、うるさい」ってなっちゃうけど、実際にやってくれば「そうか」と納得する。
	管理職との関係づくり		声もかけてくださるといことがありがたい
			「最近どう？」っていう一言があると。子どもの名前一人出すでもいいですけど。そこから話がひろがると思う。
			話を聞いてくれるのもそうだし。相談できる場でもあってほしい。
ミドルリーダー教員の成長の困難さ	ミドルリーダー教員へのフォローの不足		関係が作れるようにはしています
			意思疎通をはかる。ちゃんと自分の思っていることを伝える。 ＜一方方向でなく、双方向になる？＞ はい。
	主幹教諭から主任教諭への育成の不足		管理職ともいい関係を作りたいなって思います。自分を分かってほしいって思うし。
ミドルリーダー教員の成長の困難さ	主幹教諭から主任教諭への育成の不足		フォローはしてあげないとつぶれていっちゃうんだけど、それと全く同じことが主任主幹といえると思う。
			もう、動いてるかもしれない。おだてられると。そういう部分で絶対あると思う。良さを認めて。
ミドルリーダー教員の成長の困難さ	主幹教諭から主任教諭への育成の不足		年配の方とばかり世代が、業務の内容の話になってしまって、育成というかそういう視点はない。……自分を直接指導してくれる人がいない状況って不安じゃないですか。

注) ＜斜体＞は、インタビューアーの発言を示す。

- ④ OJT を実践していく中で、OJT の効果的な新たな方法が導き出されていた。
- ⑤ 有効な OJT は、ミドルリーダー教員と若手教員の双方向で行われるので、日常的なコミュニケーションの活性化が OJT 促進の前提となっていた。
- ⑥ OJT はそれだけよりも Off-JT と双方向で影響を与えあうことで、さらなる有効性

を発揮していた。

⑦ OJT の困難な点としては、以下の3項目が示された。

- a) 【学校組織に関わること】
  - ・教員の年齢構成の不均衡
  - ・教師モデルのバリエーションの不足
  - ・教員の多忙感
  - ・先輩が後輩をフォローする文化の不足
- b) 【育成担当者に関わること】
  - ・育成担当者の多忙感
  - ・育成対象者を突き放す育成担当者
  - ・育成の機会が少ないこと
  - ・育成担当者の育成スキルの課題
- c) 【育成対象者に関わること】
  - ・仕事を消化すること
  - ・思考する機会の不足
  - ・指示待ちの状況
  - ・素直に聞く姿勢の不足
  - ・コミュニケーション力の不足

これらの中で、ミドルリーダー教員（育成担当者）がOJTを実践する上でとりわけ重要だと考えていることは、「育成の機会を設定すること」「声をかける・褒めるなど若手教員（育成対象者）と意識的にコミュニケーションをとること」「ミドルリーダー教員（育成担当者）と若手教員（育成対象者）との間で信頼関係を構築すること」であった。また、有効なOJTはミドルリーダー教員と若手教員の双方向で行われるので、日常的なコミュニケーションの活性化はOJT促進の前提となることが分かった。

さらに、OJTの実践経験から導き出された「OJTをより効果的に実践する方法」は、ミドルリーダー教員（育成担当者）がOJTを実践する中で若手教員（育成対象者）をフォローすることであった。具体的には、

- a) ミドルリーダー教員（育成担当者）が若手教員（育成対象者）を自立させる。
- b) ミドルリーダー教員（育成担当者）が若手教員（育成対象者）に自分で思考する機会と工夫する機会を与える。
- c) 若手教員（育成対象者）の成果と課題に関して、ミドルリーダー教員（育成担当者）と若手教員（育成対象者）の間、およびミドルリーダー教員（育成担当者）と管理職の間で定期的に相互的なフィードバックの機会を設ける。
- d) ミドルリーダー教員が自発的にミニ研修会を開く。

などの回答があった。とりわけc)にあげたフィードバックの機会は、ミドルリー



ダー教員（育成担当者）と若手教員（育成対象者）の間で行うだけではなく、管理職も関わるという点が重要である。OJTを支えている要素として、「育成スキル向上のための研修会の必要性」「校内にとどまらない育成」「研修がきっかけとなる人間関係」という回答があり、Off-JT（校外で行う研修や校内研修などの人材育成の取組）の有効性がわかった。

介入実験（校内研修会）後のインタビュー調査において、ミドルリーダー教員から次のような発言があった。「コーチング研修をしていただいて、コーチング、よく使ってます。相手の理解力に合わせていくことの必要性に気付いたっていうか、威圧的だったり、正当性と言っても効果ないんですよね。伝わらないとイライラするし。伝えたいことの8割に気付いてもらおうとするようになったと思います。いろんなアプローチを考えるようになりました。」この発言からも分かるように、ミドルリーダー教員は、OJTの重要性を経験から実感していると同時に、育成はOJTだけでなく、Off-JTの重要性を指摘していると解釈できる。したがって、OJTだけよりも、Off-JTが加わることで、より一層有効に効果を発揮することが推察された。

### ＜「ミドルリーダー教員の成長」の分析結果＞

次に、ミドルリーダー教員の成長（図2）に関する回答について説明する。

①ミドルリーダー教員の成長要因は、以下の3項目が示された。

a) 【ミドルリーダー教員と管理職との関わり】

- ・管理職から主任を任される
- ・管理職からの指導・助言
- ・管理職を通して開拓されたドルリーダー教員のネットワーク
- ・管理職とミドルリーダー教員の校務等の協働

b) 【ミドルリーダー教員と他のミドルリーダー教員との関わり】

- ・過去に先輩教員から見て聞いて学んだ経験
- ・身近なミドルリーダー教員を見て聞いて学ぶ
- ・身近なミドルリーダー教員から指導・助言を受ける

c) 【ミドルリーダー教員と若手教員との関わり】

- ・若手教員（育成対象者）とのコミュニケーションの機会

②ミドルリーダーの成長の困難さは、管理職からのフォローの不足、ミドルリーダー教員の中での先輩教員から後輩教員への育成の不足などで、それらがミドルリーダー教員の成長の抑制要因となっている。

③ミドルリーダー教員は、育成対象者の若手教員が成長すること、管理職との間にコミュニケーションが多くあること、管理職との関係づくりが良好なことで成長が促進される。

④ミドルリーダー教員が成長することは、学校組織が機能し、学校の主体的な課題

解決が行える、ミドルリーダー教員が教員のモデルとなって育成機能の連続性ができる、若手教員が意見を言いやすい職場環境になるなど、学校組織にもたらす影響がある。

これらの中でとりわけ、ミドルリーダー教員は自己成長のために管理職や他のミドルリーダー教員との関わりを求めていることがわかった。

### (3) カテゴリーの関係図の作成

最後に、インタビュー調査の発話データから生成された2つの大きなカテゴリーグループ、[OJTの実態]と[ミドルリーダー教員の成長]のカテゴリーの関係図を作成した。それぞれ図1、図2に示す。

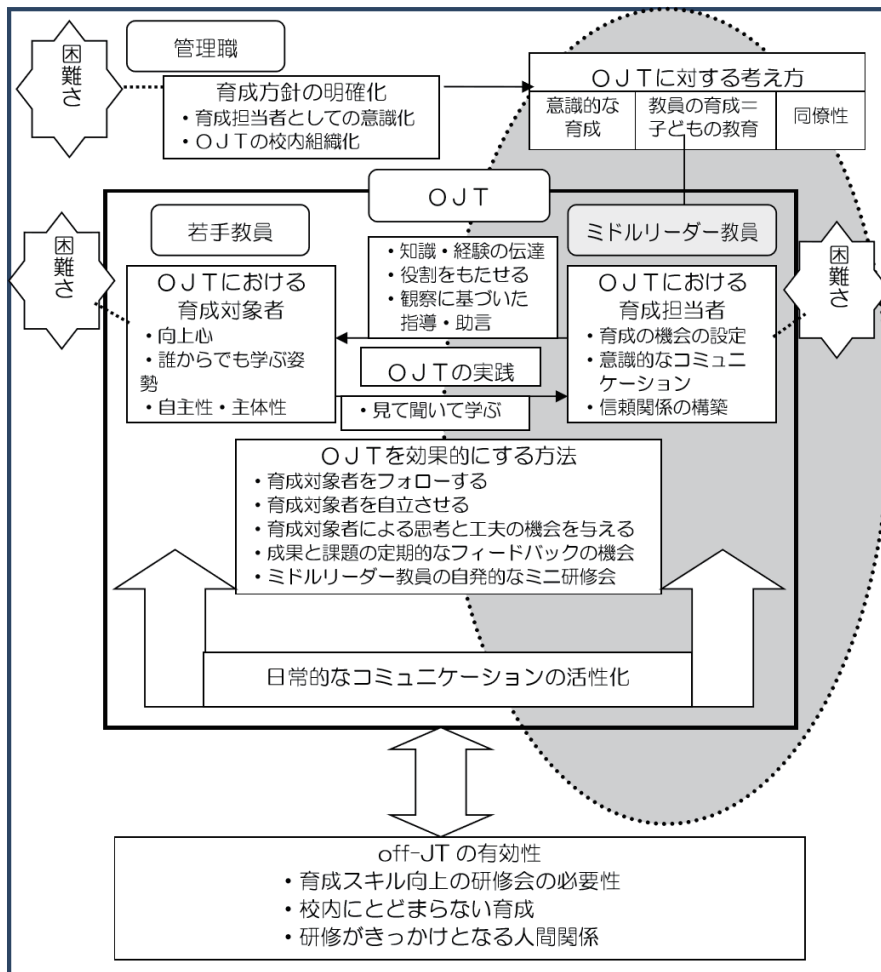


図1 「学校におけるOJTの実態」に関するカテゴリー関係図



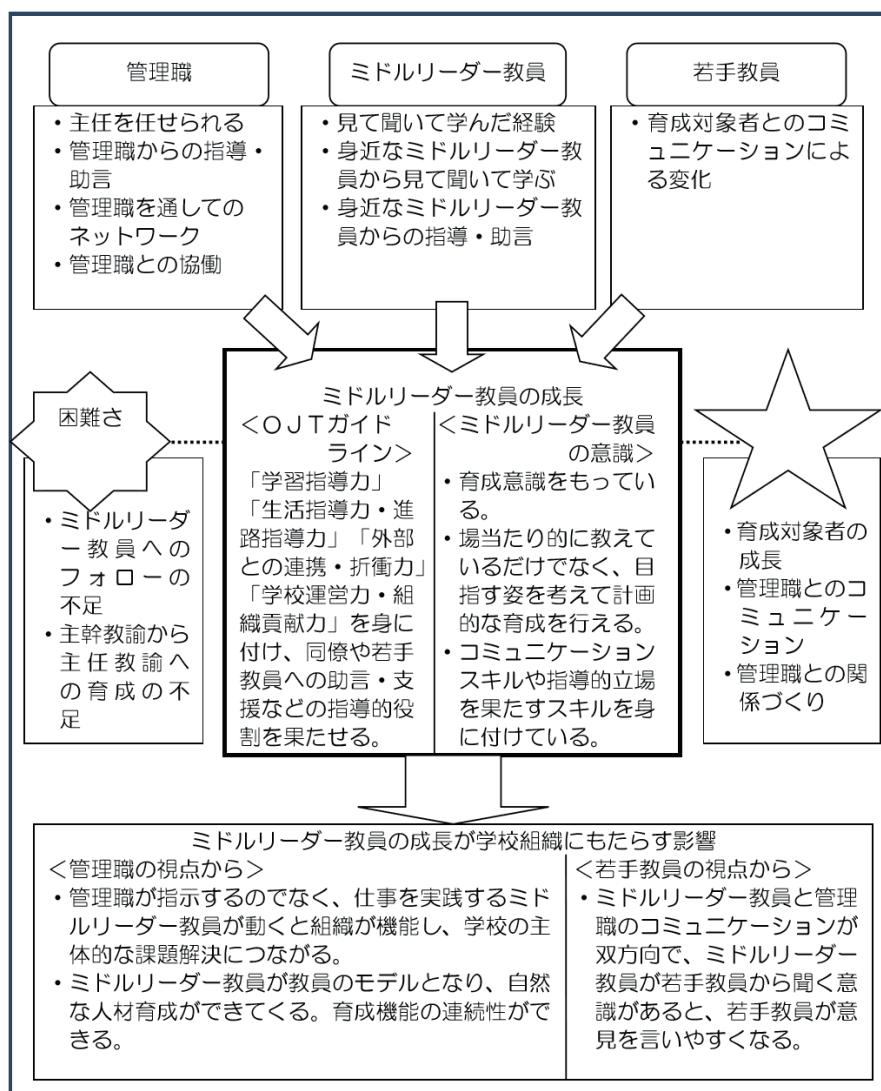


図2 「ミドルリーダー教員の成長」に関するカテゴリー関係図

#### 4 考察

##### (1) ミドルリーダー教員の多忙感

本研究の結果、ミドルリーダー教員（育成担当者）は、育成の機会を設定することや意識的なコミュニケーションをとることが重要だと考えていることが分かった。一方、ミドルリーダー教員（育成担当者）に関するOJTの困難さとして、ミドルリーダー教員（育成担当者）の多忙感や、育成対象者を突き放す育成担当者がいること、

ミドルリーダー教員自身が育成される機会が少ないことなどが指摘された。ミドルリーダー教員は、自分が解決に関われる問題には関わり、解決を目指す意識があることが示された。しかし、意識にとどまり行動に移せないことも多く、多忙さをその原因と回答していた。現在のミドルリーダー教員は、数年来の教員の大量退職に伴い新たに任命された者が多く、分掌や学年等の主任経験がまだ浅い者が多い。自分の職務を行う時間を要する上に、分掌や学年等の後輩を育成する役割も担っているために、ミドルリーダー教員の日常が多忙になる傾向がある。ミドルリーダー教員の時間を生み出すには、ミドルリーダー教員に仕事が集中しすぎない工夫や配慮が必要だろう。

## (2) ミドルリーダー教員の育成スキル

育成担当者に関する OJT の困難さでは、育成担当者の育成スキルの課題があげられた。また、管理職からミドルリーダー教員へのフォローの不足、ミドルリーダー教員の中での先輩教員から後輩教員への育成の不足がミドルリーダー教員の成長の抑制要因となっていることも分かった。教員の退職者数・採用者数の増加は著しく、育成担当者の育成スキルを身に付ける時間も十分ではないのが現状である。教員が身に付ける力に育成スキルがあるのとらえて、育成担当者に対して今後フォローする必要があるだろう。管理職が、ミドルリーダー教員に直接フォローすることも重要である。また、ミドルリーダー教員同士でフォローし合える人間関係を構築できるように意図的な機会の設定があるとよい。本研究の介入実験では、ミドルリーダー教員を対象に教員研修会を行う機会を設定した。このことがミドルリーダー教員の人間関係づくりに役立った可能性がある。

## (3) 日常的なコミュニケーションの活性化

本研究の結果、ミドルリーダー教員は日常的にコミュニケーションが行われていると育成がうまくいくことが示された。つまり、OJT 促進の前提は日常的なコミュニケーションの活性化が重要であることを示している。中野（2009）は、若手教員から関わってみたい先輩教員のモデルの特徴を ①若手教員の主体性を尊重する、②温かな話し合い、③共によいものを目指していく、との3点にまとめている。つまり、指導する、指導されるという関係性に縛られないコミュニケーションが求められる。

一方、育成対象者に関する OJT の困難さでは、若手教員のコミュニケーション力の不足があげられた。若手教員が自分の殻に閉じこもらないように学年の教員同士のコミュニケーションを大切にし、チームとして仕事をできるように策を講じた場合に育成対象者に変化がみられた。育成対象者に関する困難さの解消を目指した意識的な OJT を実践できることが望ましいと考えられる。

奥山（2008）は、管理職やミドルリーダーとのコミュニケーション、学校が持つ風土と相互理解との関わりについての検討が必要だと述べている。本研究の結果、若手

教員（育成対象者）の成果と課題に関して、ミドルリーダー教員（育成担当者）と若手教員（育成対象者）の間、及びミドルリーダー教員（育成担当者）と管理職の間で定期的に相互的なフィードバックの機会を設けることがOJTを効果的に実践する方法であることが示唆された。管理職が若手教員の授業を観察した時には、育成担当のミドルリーダー教員と情報交換をしたり、日頃の育成に取り組んでいることを労ったりできると管理職とミドルリーダー教員との間のコミュニケーションが活性化する可能性がある。そして、ミドルリーダー教員は日頃の取組を管理職に認められることで、若手教員との間のコミュニケーションをさらに活性化しようと努める可能性がある。

#### （４）Off-JTの有効性

本研究では、OJTの実施を促進するOff-JTとしてコーチング研修会を実施した。そして、コーチング研修会の介入実験前後のコミュニケーション・スキルの自己評価を測定したが、それほど大きな変化はみられなかった。この結果について、コーチング研修がミドルリーダー教員のコミュニケーション・スキルの向上に役立たないと解釈するのではなく、即効性がないからこそ継続的に実施していく必要があると捉えることもできる。教員研修プログラムの効果測定は大変困難ではあるが、OJTを実のあるものにするためには、学校現場の研修プログラムの効果測定のための優れた尺度の開発は、今後の重要な研究課題となるだろう。

### 5 今後の課題および教育実践への示唆

#### （１）ミドルリーダー教員の育成スキル向上プログラム

酒井（2010）は、育成のタイミングとプログラムについて、やる気とスキルの関係から「特定の人材の育成には、よく考えられたステップを踏む必要があり」「実務的なスキルを身につけさせるには、やる気が犠牲になることがあり」「育成対象となる人材のマネージャーや人材育成の担当者には、育成対象の人材に対して適切な指示を与えられるだけの実務的なスキルが求められる」と述べている。本研究の介入実験で、十分な効果が上がらなかった原因の一つとして、対象者の意欲（やる気）ではなく、スキルにのみ特化して介入しようとしたことが考えられる。他にも、校外で研修を受ける場合に、学校を空ける時間ができることで日常の職務にしわ寄せがくることに負担を感じ、受け身的になることも推察される。これらのことから、校外の研修よりも校内研修の方がより適している場合もあるだろう。校内での研修会であれば、研修後もミドルリーダー教員相互のフィードバックが可能であり、互いの育成力の向上を期待できる。校内で行える育成スキル向上のための研修プログラムの開発や、実態に応じて研修プログラムを選択して実施できるような資料を作成して各学校に広めることも必要だろう。

## (2) 「チーム援助」によるコミュニケーションの活性化と多忙感の解消

「チーム援助」(水野・石隈・田村・田村・飯田, 2013)を行う校内の組織作りによって、育成機能を果たすOJTが実践できる可能性がある。つまり、「チーム援助」では、教員をはじめ子どもに関わるすべての人が、それぞれの特性を生かしつつチームで子どもを援助する。子どもを介してみんなで力量を形成し、教員同士の関わりが作れる機会にもなる。主体的なコミュニケーションが生まれやすい環境があれば、ミドルリーダー教員が中心となって育成機能を果たすことができ、子どもを介して育成の連続性が生み出せる可能性がある。しかし、実際には若手教員の遠慮があったり、学級の問題を担任の自己責任と考える風潮が妨げとなって「チーム援助」が日常的に行われにくい実態がある。そこで、「3日連続して児童・生徒が登校しなかった場合には、『援助チーム会議』を開く」(田村・石隈, 2001)などのマニュアル化が各学校でできれば、「チーム援助」は教員の育成機能を果たす一つの有力な方法になるかもしれない。

## (3) Off-JTである研修を行うスペシャリストの養成

本研究で実践したコーチング研修は、第一著者が社会人向け教育研修事業を行っている会社が開講している研修を受講した上で校内研修会の講師を務めた。教員がコーチング研修を個人で受ける場合にはかなりの費用がかかり、コーチング・スキルの習得や向上を希望する教員がコーチング研修を継続的に受講することは案外難しいかもしれない。費用対効果を考えると、都道府県単位で研修が出来る教員を育て、研修会の講師にするのがよいだろう。現在、管理職を対象とした研修で、教員の人材育成をテーマにしたものは設定されている。管理職が学校経営を行う上で、人材育成について理解を深め、実践することは欠かせない。しかし、管理職は多忙であり、人材育成の実践者として研修の講師を務めるなど活発に活動することは現実的でない。そこで、教員の指導ができる教員を育成することが今後望まれるだろう。教員の指導の中核となる指導主事や指導教諭に専門性をもたせ、公的資金を投じて研修のスペシャリストを養成し、各地区、各学校を回り、研修会の講師を務め教員の人材育成にあたるようなシステム作りも今後検討する必要がある。

## (4) 効果測定の研究

教員対象の研修プログラムの開発や教員研修のスペシャリスト養成を行うことに併せて、それらの効果を適切に測定できる尺度の開発も重要な研究課題である。現在、教員の資質・能力の向上が急務と言われている。多忙な教員が、より効果的に資質や能力を向上させ、意欲的に自己成長の機会に臨むためにも、新たな教員研修プログラムの開発と効果測定の具体的方法が不可欠である。

## 引用文献

- 千々布敏弥 2008 『教師のコミュニケーション力を高めるコーチング』 明治図書
- 本間正人 2006 『「最高の能力」を引き出すコーチングの教科書』 自由国民社
- 木下康仁 2007 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法修正版グラウンデッド・セ  
オリー・アプローチのすべて』 弘文堂
- 水野治久・石隈利紀・田村節子・田村修一・飯田順子 2013 『よくわかる学校心理  
学』 ミネルヴァ書房
- 中野智美 2009 若手教員と相互に支え合い、高め合うことができる先輩教員モデル  
の探求 教職大学院派遣研修研究報告 東京都教職員研修センター
- 奥山圭一 2008 教員間のコミュニケーション活性化の方策－授業参観の日常化によ  
る相互理解の試み－ 大学院派遣研修報告書 東京都教職員研修センター
- 酒井穰 2010 『「日本で最も人材を育成する会社」のテキスト』 光文社
- 田村修一・石隈利紀 2001 指導・援助サービス上の悩みにおける中学校教師の被援  
助志向性に関する研究－バーンアウトとの関連に焦点をあてて－ 教育心理学研  
究, 49, 438-448.
- 吉川正 2009 教師力の向上を図る OJT の在り方－ミドルリーダーをファシリテー  
ターとして－ 教職大学院派遣研修研究報告 東京都教職員研修センター

## **The Current State and Problems of Mutual Learning among Teachers**

**Yayoi TOMINAGA Shuichi TAMURA**

The purpose of this study was to clarify “the reality of OJT in the school” and “the growth mechanism of middle school leaders”. The middle school leaders in elementary school (N=9) were interviewed with semi-structured interviews. The data were analyzed using the modified grounded theory approach. As a result, 7 categories were generated about “the reality of OJT in school” and 4 categories were generated about “the growth of middle school leaders”. In addition, “school organization” and “in-service teacher training” aimed at helping teachers grow were discussed.