

資質向上を図るOJTの実態とそれを推進する組織マネジメント

朝長 芳卓（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻）

長谷川 哲朗（長崎大学大学院教育学研究科）

藤本 登（長崎大学教育学部）

I. 研究の背景と目的

予測できない未来を生きる子どもの資質・能力を育成するために、教員の資質向上を図るOJT（On the Job Training）が一層求められている。しかし、大量退職・採用を受けて、教員の年齢構成に偏りが生じ、若手教員の指導に当たる中堅教員が不足している。また、高等学校におけるOJTについての調査研究は事例が少なく、学科による違いに言及していない。

本研究の目的は、県内高等学校におけるOJTの実態を把握し、OJTを推進するための組織マネジメントについて提案することである。

II. OJTの実態調査

調査実施校の所属教員を対象に、「長崎県 教諭等としての資質の向上に関する指標」（以下、「育成指標」）における所属ステージや、学級経営・生徒理解、分掌、教科指導といった職務内容別にOJTに関する調査票を作成し、アンケート調査（令和元年9月実施）を行った。

併せて、調査実施校の管理職（校長，副校長，教頭）を対象に、OJTについての考え方やメンタリング等について聞き取り調査を行った。

以下に調査実施校，被験者人数，アンケート調査・聞き取り内容を示す。

① 調査実施校

調査実施校の設置学科，各学年・学級数及びメンター・メンティの人数は、以下のとおりである。

- ・ A高校（普通科）：普通科（6学級），他学科（2学級），定時制（1学級）
メンティ（14名），メンター（55名）

② アンケート調査

アンケート調査の項目は以下のとおり

<メンター用>

- ・ 回答者について：経験年数，役割（主任・副主任），担任等
- ・ 1年間のOJTについて：職務内容，OJT対象の役割・ステージ

<メンティ用>

- ・ 回答者について：経験年数，役割（主任・副主任），担任等
- ・ 1年間のOJTについて：職務内容，助言者の役割・ステージ

③聞き取り調査

聞き取り調査の項目は以下のとおり

- ・メンター、メンティに対する管理職の働きかけ（声かけ等）について、その意図と内容・方法
- ・校内組織編制におけるメンタリングについて
- ・OJTに期待すること、OJTの現状等について

④分析方法

アンケート調査を集計し、職務内容やステージ、役割についてメンターとメンティの相関関係の有無をエクセルで分析し、相関係数値が大きいもの（0.5より大きい）を抽出した。

さらに、管理職からの聞き取り調査の回答と併せて考察することでOJTの実態について検討を行った。

アンケート調査の記述については、ステージ、役割、職務内容等、内容が細分化（各サンプル数が少ない）しているため、記載事項の量的な分析はしなかった。

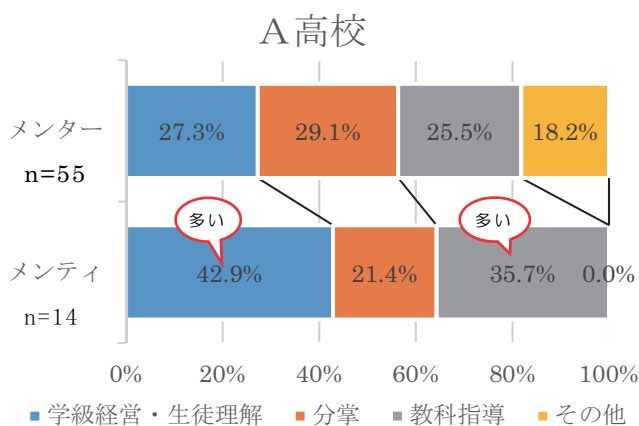
Ⅲ. 調査結果と考察

（1）アンケート調査の結果と分析

①OJTの内容とメンター・メンティの関係

図1に職務内容別のOJTの割合について、メンター・メンティ間の比較を示す。

図より、メンティは学級経営・生徒理解及び教科指導について、OJTとして認識している割合が大きい。アンケートでも、メンティの方から相談し、助言を受けたという記述がある。また、OJTの場面について、担任・副担任として生徒への指導方法を相談したり、経年研修における授業研究の場で助言を受けたりするという記述がある。



回答者数：メンター55名、メンティ14名

※メンターが実施した職務内容別のOJTと、メンティが受けた職務内容別のOJTの回答の割合を表す

図1 メンター・メンティの職務内容別OJTの割合

これらのことから、メンティである若手教員は、学級経営・生徒理解及び教科指導に対する意識が高く、OJTを受ける機会も多いと考えられる。

一方、メンターについては、分掌についてOJTとして認識している割合が大きい。アンケートでは、若手教員の分掌業務のやり方について指導・助言をしたという記述がある。

これらのことから、メンターは、メンティからの相談の有無や職務内容にかかわらず、広く職務全般にわたって、OJTを実施していると考えられる。

②OJTの内容とメンティのステージの関係

図2にメンターのアンケートから見た職務内容別（学級経営・生徒理解、分掌、教科指導）のメンティのステージを示す。

学級経営・生徒理解は、第1ステージが84.6%、第2・第4ステージでは7.7%の実施に留まっていることが分かる。

分掌は、第1、第2ステージでそれぞれ40.0%、33.3%と継続的に実施されており、第4ステージでは26.7%と減少していることが分かる。管理職への調査において、分掌の組織編制では、経験年数を考慮すると述べられていたことから、第1ステージに限らず、第2ステージの経験が少ない教員に対するOJTが実施されていると考えられる。また、第4ステージについては、メンターのアンケートに主任経験者として主任に助言をしたり、業務上の気づきを伝えたりしている記述があり、主任に対するOJTが実施されていることが分かる。

教科指導は、第1ステージで66.7%であり、第2ステージよりも第3ステージの割合が大きいことが分かる。これについては、メンターのアンケートに受験指導に対する助言や基本的な教科指導力を高めるための助言をしている記述

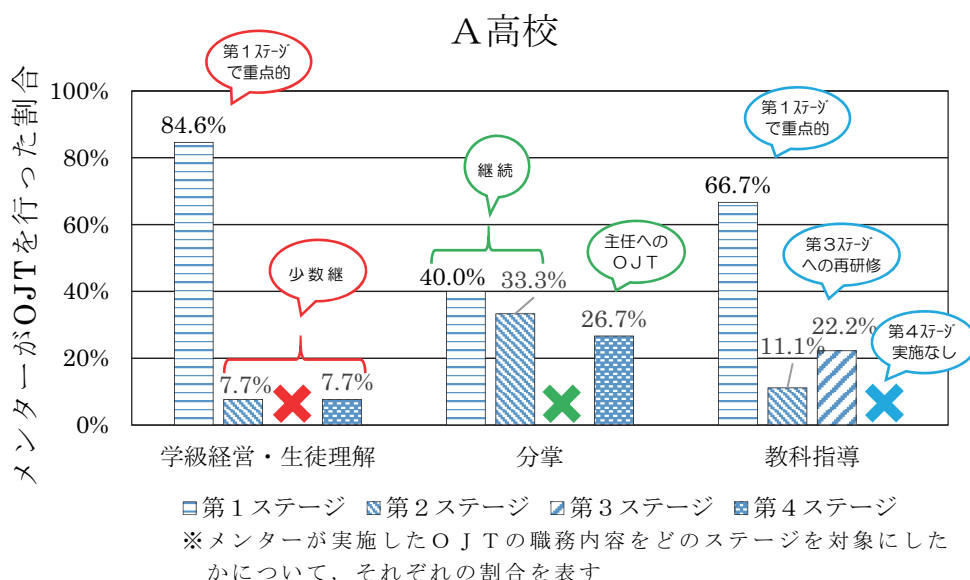


図2 職務内容別のメンティのステージ

がある。これらの記述はA高校（普通科）において，進学に向けた教科指導力に教員の意識が向けられており，異動してきた第3ステージの教員に対して，O J Tが実施されたためと考えられる。

③メンターの役割とメンティのステージの関係

図3にメンターのアンケートから見たメンターの役割とメンティのステージを示す。どの役割であっても，第1ステージに対する割合が最も大きいことが分かる。

主任は初任者，若手教員に対するO J Tを比較的多く実施しており，アンケートでは，分掌業務に限らず，学級経営・生徒理解や教科指導など多岐にわたってO J Tを実施している記述がある。

副主任は全ステージにO J Tを実施している。アンケートでは，第3ステージに対する受験指導や基本的な教科指導についてO J Tを実施している記述や，分掌業務について，初任者に対するO J Tだけではなく，主任に対しても職位を越えた助言をしている記述がある。他にも，部活動に関する記述もあった。

主任・副主任以外は第4ステージに対するO J Tを比較的多く実施しており，アンケートでは，主任に対して主任経験者による気付き・助言をしている記述がある。

主任や副主任はメンターを実施した件数（それぞれ n=19, n=17）が主任・副主任以外の件数（n=7）より多く，役割を持つことがメンターとしてO J Tを実施することにつながっていると考えられる。

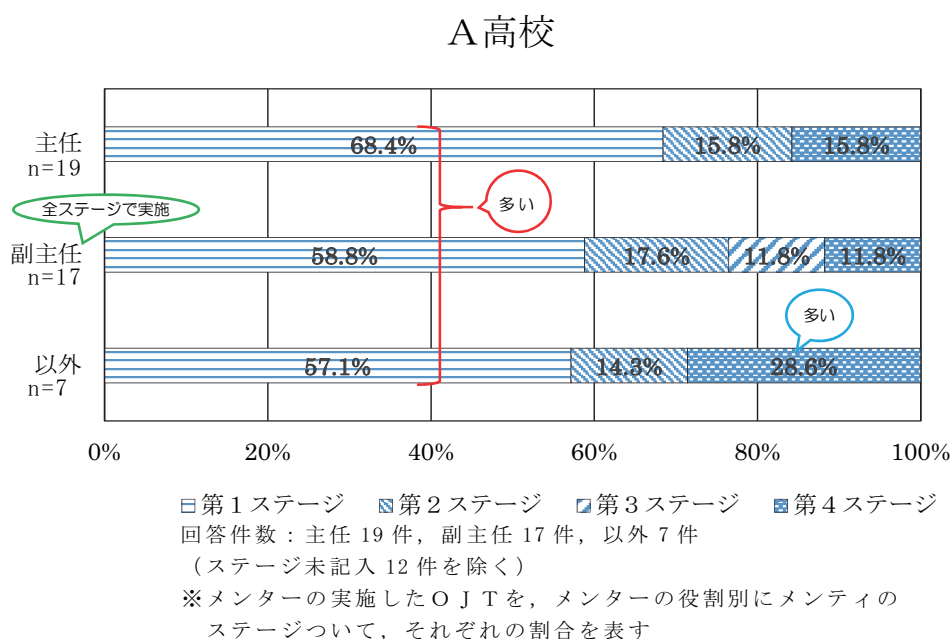


図3 メンターの役割とメンティのステージ

④メンターのステージとメンティのステージの関係

図4にメンターのアンケートから見たメンターのステージとメンティのステージを示す。

第4ステージの教員はメンターとして、全ステージの教員にOJTを実施している。アンケートでは、初任者や若手教員にOJTを実施している記述や、副主任から主任に対する職位を越えた気付き・助言をしている記述がある。

第3ステージの教員は、アンケートの記述では、第1ステージの教員にのみOJTを実施している。

これらのことから、年齢の上下や職位によるOJTだけでなく、年齢やキャリアを越えたOJTがあることが分かる。

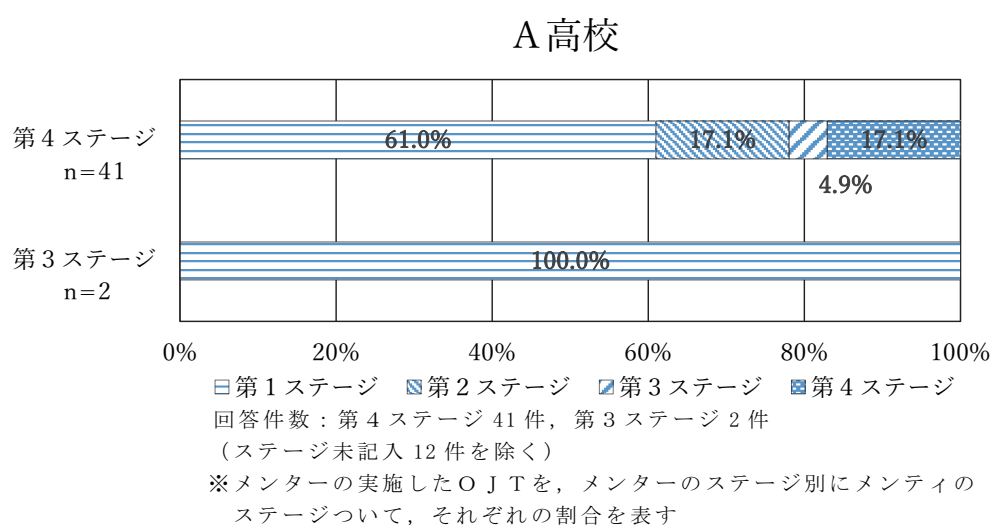


図4 メンターのステージとメンティのステージ

(2) 聞き取り調査の結果

管理職に聞き取り調査を行った結果、以下のことが分かった。

まず、A高校の現状は、

- ・多忙で日常会話が減っているため、自由に話せる雰囲気づくりが必要である。
 - ・OJTはミドルリーダーの育成に活用されており、若手教員間では学び合いも見られる。
 - ・主任以外のベテラン教員や再任用教諭には遠慮が見られる。
 - ・仕事を通して先輩は遠慮せずに教え、学ぶ側は積極的に質問してほしい。
- であり、OJTによる教員の資質能力や組織力の向上を図りたいと考えていることが分かる。

そのために、校内組織編成におけるメンタリングとして、

- ・担任と副担任、分掌は教員の年齢構成や経験年数を考慮し、そのバランス

を配慮する。

- ・分掌では、多様な経験をさせるために若手教員の所属は意図的に変え、中堅教員は次期主任や副主任を見据えて所属変更はせずに深く学ばせる。
- ・部活動は専門性を優先している。
- ・SSWや保護者対応は、個人任せにせず、組織でカバーする。

と言った方針を取っている。このことから、管理職はステージや将来行ってもらいたい業務を見据え、意図的に年齢や経験量の差を持った教員で構成されるメンタリング組織を編成していることが分かる。

その時のメンターやメンティに対する管理職の働きかけ（声かけ）の意図と内容・方法は、

- ・メンターは主任を、メンティは若手教員を、副主任はその両方を想定している。
- ・主任は人材育成を、副主任は主任の意図をくみ、積極的に動くように指導している。
- ・授業改善を推進するために、若手教員が授業を見る機会を増やし、全員で研究授業を行うよう指導している。また、大学入試改革への意識付けや学び合う姿勢を促している。

であり、若手には学ぶ機会が多く持てるように、またその意図が分かるよう意識していることが分かる。また、中堅教員以上には主体性と人材育成力を育むことを意識していることが分かる。

IV. 組織マネジメントに関する提案

(1) 想定する高等学校（普通科）の特徴

全日制（普通科）高等学校の中で、一般的に大規模進学校と言われる学校を想定して考察する。これらの学校は生徒の大半が大学を受験するため、進路指導・教科指導に力を入れており、教科指導に関するOJTは教科会が中心に行う。また、教諭（講師を含む）数は40～60名程度いるが、3年間の持ち上がりが多いため、学年団を中心に教員がまとまる傾向がある。

(2) 各ステージの教員に係るOJTの考え方

① 第1ステージの教員に係るOJTの考え方

「チームの中で学級経営・生徒理解、教科指導の基本的スキルを身に付ける」

第1ステージの教員は「育成指標」において、組織の一員として教育活動を展開し、学習指導や生徒指導等の実践力を磨くことが期待されている。

若手教員は学級経営・生徒理解及び教科指導に意識が高い時期であり、この期間にその2点について重点的にOJTを実施することは有効であると考えられる。管理職の意図するとおり、担任・副担任間の助言や教科会を中心とした教科研修によって、OJTが推進されている。(図1・2より)

課題として考えられることは、メンターの主体が主任・副主任になっていることである。OJTを推進する上で、メンターには相談・質問の受けやすさが求められるが、主任・副主任は教員の取りまとめ役として全校的業務に携わり、メンティに対して随時関わるのが難しい。

教育スキルが高く、多様な人材がそろった第4ステージの教員が、メンターの役割を担うことができると考える。管理職も教育スキルの継承について期待をしている。しかし、調査では、ベテラン教員による若手教員へのOJTは数が少なく、両ステージ間の関わりの少なさが窺われる。(図3より)

そこで、第1ステージと第4ステージをつなぐ場として、若手教員と第4ステージの教員でOJTチームを組織することを提案する。第4ステージの教員がそれぞれ持っているスキルや経験を、初任者研修や若手研修におけるメンターとして生かす。その際、OJTチームは担任・副担任を基本単位として、複数学級を組み合わせて組織する。併せて、第1ステージの教員と同教科のメンター役が加わるように配慮する。

○期待される効果

第1ステージの教員は、複数学級の異なる学級経営・生徒理解について助言を受けることができる。さらに、同学年・同教科のメンターがチームにすることで、教科指導について、同じ内容・進度で助言を受けることができる。

また、多様なステージの教員からOJTを受けることで、その資質・能力に応じた指導や助言を得ることができる。

②第2ステージの教員に係るOJTの考え方

「チームの中で学級経営・生徒理解，教科指導におけるメンター・メンティの両方の役割を経験し，ステージ間をつなぐプレミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図る」

第2ステージの教員は「育成指標」において、プレミドルリーダーとして、組織運営に参画したり、学習指導や生徒指導等の専門性を高めたりすることが期待されている。

長崎県では、第2ステージの教員は2校目として離島地区に勤務しているものが多く、A高校（普通科）のように離島地区以外の学校では人数が少ないと考えられる。そのため、第1ステージより減少するものの、第2ステージの教員に対してOJTは実施されている。(図2より)

課題として考えられることは、学級経営・生徒理解及び教科指導に関するOJTが少ないことである。これは、第2ステージに属する教員は経年研修が少なくなり、OJTの機会が減少していることが原因と考えられる。(図2より)

そこで、プレミドルリーダーとしての資質・能力の向上に取り組むために、第2ステージの教員をOJTチームに配置し、メンティとして第4ステージか

ら助言を受けるとともに、メンターとして第1ステージに助言をすること、併せて、OJTチーム内でステージ間をつなぐ役割を意識して取り組むことを提案する。

○期待される効果

チームのつなぎ役として協働性や同僚性を高め、プレミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図る。また、メンター・メンティの両面からOJTを実施することで、学級経営・生徒理解や教科指導における専門性と総合的な協働性をより高める。

③第3ステージの教員に係るOJTの考え方

「管理職及び主任・副主任とのメンタリングにより、学年や分掌の組織運営を推進するミドルリーダーとしての資質・能力を向上する」

第3ステージの教員は「育成指標」において、ミドルリーダーとして、組織運営を推進したり、学習指導や生徒指導等の高度な実践を展開したりすることが期待されている。

第3ステージの教員は、OJTの機会が少ない。これは、それまでの経験から、それぞれの学級経営や分掌業務、教科指導の方法を確立しているため、相談したり、助言を受けたりすることが少なくなっていると思われる。(図2より)

課題として考えられることは、ミドルリーダーとして助言を受ける機会が少ないことである。アンケート調査では、教科指導以外では第3ステージの教員に対するOJTの実施はなかった。教科指導については、受験指導に対する助言や基本的な教科指導力を高めるための助言をしている記述があった。しかし、次期主任・副主任を担うミドルリーダー育成を図るOJTに関する記述はなかった。

そこで、管理職及び学年や分掌の主任・副主任とメンタリングし、学校教育目標の理念をもとに学年の取組や分掌の業務、学校行事等の目的の一層の理解を促す。併せて、教育目標の実現に向けた課題解決の方法を検討し、学年会や分掌会において提案する機会を確保することを提案する。

○期待される効果

自分なりに身に付けてきた方法論を見直しながら、さらに学校教育目標の理念を踏まえて学年経営や分掌業務を捉え、根拠と見通しのある課題解決の方策を提案する経験を通して、組織マネジメントを推進するミドルリーダーとしての資質・能力が向上すると考える。

④第4ステージの教員に係るOJTの考え方

「主任や副主任として全校的な校務を扱うとともに、各ステージのメンターとして積極的にOJTに関わる。なお、主任等の経験がある場合は、主任や副主任のフォロワーとしてOJTを行う」

第4ステージの教員は「育成指標」において、組織のリーダーとして、積極的に学校経営に参画したり、学習指導や生徒指導等における高度な指導力を教職員に広げたりすることを期待されている。

第4ステージの教員は多様なキャリアをもち、主任・副主任として活躍する教員や、これまでの経験（主任等）をもとに主任に助言する教員、年齢や職位を越えたOJTを行っている教員もいる。（図3・4より）

課題として考えられることは、主任・副主任以外の教員がOJTにあまり参加していないことである。管理職の回答にもあるように、ベテラン教員として教育スキルを持っていても、主任・副主任に遠慮するために助言が行われていないのではないかと考えられる。また、自分自身が年長者であるため助言を受ける機会が少ないと考えられる。（図3より）

そこで、OJTチームにメンターとして参加し、それぞれが持つ教育スキルを若手教員に継承する。また、学年団や分掌内に第4ステージの教員チームをつくり、主任・副主任をフォロワーとして支えたり、第4ステージ内での学び合いを深めたりする。これについては、管理職が意図的な働きかけを行う。

○期待される効果

ベテラン教員の持つキャリアを若手教員及び主任・副主任に継承できる。また、教科指導について、第4ステージ内で学び合いの機会を得ることができる。

V. 成果と課題

(1) OJTの実態

若手教員の学級経営・生徒理解、教科指導に対する意識が高く、第1ステージでそれぞれ重点的にOJTが実施されている。分掌については、第4ステージで主任に対する職位を越えた助言がされている。

ステージ別では第1・第2ステージに対するOJTが、第3・第4ステージに対するOJTより多かった。第4ステージは、OJTの頻度が小さい。

教科指導に対するOJTが、専門科や特別支援学校よりも多く、第3ステージの教員に、受験に向けた教科指導についてのOJTが実施されている。

(2) 組織マネジメントについて

各ステージの教員を混ぜたOJTチームにおいて、教員がそれぞれ学び、役割を担うことで資質・能力の向上を図ることを提案する。併せて、管理職や主任・副主任と第3ステージの教員をメンタリングすることで、ミドルリーダーの育成を図るOJTの体制をつくる。

経験とスキルを持つ第4ステージの教員を積極的にメンターとして活用する。また、学科やステージ間をつなぐ役割を担わせることで、プレミドルリーダーやミドルリーダーの育成を図るOJTの体制をつくる。

(3) 研究の課題

学校におけるOJTは、これまでは自然発生的に行われていたが、教員の年齢構成が偏っている現状においては、意図的なメンタリングが必要である。意図的なメンタリングを行うためには、管理職のOJTに対する理解と、「育成指標」を踏まえた各ステージの課題意識、ベテラン教員のOJTに対する意識改革を進める必要がある。

参考文献

- 1 大槻達也 国立教育政策研究所 『『教育の質の向上に関する調査研究』報告書』
2011
- 2 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、高め合う教員育成のコミュニティの構築に向けて～（答申）」
2015
- 3 長崎県教育委員会 「校内研修のてびき（高等学校版）」 2013