

〈自由研究〉

小・中学校における効果的な人材育成の取組に資する教育委員会事務局の支援策
ー若手教員の育成を中心にしてー

大坪 勇一

はじめに

将来の変化を予測することが困難な時代と言われる中、人材育成の中核を担う学校教育の充実が求められている。そのためには、学校における教育環境を充実させるとともに、学校が組織として力を発揮できる体制を充実させるなど、様々な対応が必要であるが、とりわけ、教育の直接の担い手である教員の資質能力を向上させることが最も重要である。

学校教育の現場を見てみると、近年の教員の大量退職、大量採用の影響等により、教員の経験年数の不均衡が現れている。中央教育審議会答申（中教審第184号）においても、「教えを請うべき経験の浅い教員よりも、それらの教員を指導し得るミドルリーダーとしての経験を有する教員の方が少ないという、少なくとも直近の30年間には経験したことのない状況である。」と述べられている。

A市においても同様の傾向にあり、何も対策を打たなければ、先輩教員から若手教員への知識・技能の伝達が途切れてしまう恐れもあり、若手教員がもつ可能性をどのように生かしていくかということも含め、継続的な研修充実のための環境整備を図るなど早急な対策が必要な状況下にある。近年、B県（A市が存する県）の教員採用数は増加の傾向にある。現在の教員の年齢構成からすると、しばらくの間、大量退職・大量採用の流れは続くものと見込まれる。今後も、優秀な人材を確保することはもちろん、採用後の意図的・計画的な研修プログラムの開発・実施が求められる。

そこで、小・中学校における効果的な人材育成の取組に資する教育委員会事務局の支援策について、若手教員の育成を中心にして考察・提案する。

1. A市の若手教員の実際

（1）新規採用教員が困難と感じていること

A市の新規採用教員に対して、「現在、困難と感じていること」について、アンケート調査を実施した。困難と感じている上位三項目は、順に、①教科指導の方法など授業づくりに関する事、②生徒指導に関する事、③学級経営に関する事であり、日々向き合う児童・生徒への直接的な関係について困難と感じる割合が比較的高かった。

これらの項目は、教育活動の柱となるものであり、その技術は一朝一夕に身に付けられるものではないことから、育成方法等について工夫していくことが肝要である。

（2）学校長が感じる若手育成に関する課題

A市の小・中学校長に対して、「若手教員の課題であると感じること」こととして、新規採用教員と同じ質問項目でアンケート調査を実施した。校長が課題であると考えた上位三項目は、順に、①生徒指導に関する事、②教科指導の方法など授業づくりに関する事、③学級経営に関する事であった。若手教員の児童生徒とのコミュニケーションに関して

課題を感じる校長が多く、育成の鍵となるところである。また、文書作成などの事務処理や、保護者との人間関係づくりや地域との連携について、育成上の課題と考える校長の割合が高くなっていた。

これらの状況を踏まえ、若手教員支援をめぐる課題についての先行研究を検討する。

2. 若手教員の人材育成に関する先行研究等からの示唆

(1) 初任者教員が感じるリアリティショック

「平成30年度『教員の養成・採用・研修の一体改革に資する国際的動向に関する調査研究プロジェクト』報告書」の中で、百合田ら(2019)は、優れた教員の量的な確保をめぐる課題について、次のように述べている。「魅力的な専門職という教職のイメージはすでに過去のものになっており、教職を希望する教員志願者の実数は右肩下がりに減少している。わが国の教員組織を質的に強化するとともに量的にも十分な教員を確保するためには、これまでのような競争倍率に支えられたシステムとは異なる新たな施策が求められる。」

2018年度に実施された教員採用試験の実績データは、小学校の全国平均で3.2倍の競争倍率、中学校で6.8倍、高等学校でも7.7倍である。各自治体が公表する2019年度実施の教員採用志願状況をみても教職志願者数は減少傾向にあり、採用数を減らした自治体でも競争倍率の低下が確認されている。小学校教員採用の競争倍率が1.2倍に落ち込んでいる自治体もあり、いわゆる「教職ばなれ」とも言える状況を迎えている。民間企業の新規卒者採用数が増加したことが要因として挙げられるが、最近のマスメディアの中には、教職のイメージを悪化させるものもあり、そのことが教職を敬遠することにもつながっているのではないかと考えられる。

複雑化する教育課題に対応するための高度な専門性をもつ教員の養成と、継続的な研修による職能向上を要請されるなど、教員に求められる役割は拡大している。しかし昨今の「教職ばなれ」の傾向が認められるなかで、優れた教員を量的に十分確保することはますます困難な状況になっている。

このような状況の中、採用後の離職についても課題の一つとなっている。百合田ら(2019)は、「養成段階から採用を経て学校現場に入る入職段階は、初任者教員がキャリアを通して継続的な成長に必要なモチベーションやモラルを形成するために極めて重要な意味を持つ。いかに優れた教員養成機関でも、入職後に初任者教員が経験する複雑な実務上の役割や諸課題の全てを網羅的に教育することはできない。また学校現場で十分に活用できるだけの専門性の形成を養成段階に期待することにも限界がある。」と述べている。入職前の学びと実際の学校現場の状況に大きくギャップがあれば、初任者は「リアリティショック」を経験し、教職への魅力を感じなくなり離職につながることもある。

2015年に教職を離職した教員1,000人あたりの概数は、小学校で17人、中学校で19人、高等学校で27人だった(定年退職者を除く)。他の職種に比べると決して高い割合ではないが、年齢区分別では初任者や若手教員に該当する年齢区分の離職者数は他の年齢区分の倍近くに上っている状況にある(図1)。このことから、百合田ら(2019)は、「初任者教員や30歳未満の若手教員の多くが、リアリティショックを経験していることが類推できる。」と述べている。このような状況を踏まえると、入職時の初任者教員の職場環境を整えることは極めて重要だと言える。

各都道府県においては、初任者を支援することを目的に、教育委員会と教員養成機関との有機的な連携を図る施策が展開されている。しかし、各都道府県の30歳未満の本務教員1,000人あたりの離職率には地域差が確認できることから、百合田ら(2019)

	小学校	中学校	高等学校
25歳未満	22.70	37.20	66.50
25歳以上30歳未満	22.40	29.60	54.90
30 // 35 //	13.90	17.20	30.50
35 // 40 //	14.10	13.30	17.30
40 // 45 //	15.10	15.90	13.80
45 // 50 //	12.80	14.80	10.80
50 // 55 //	13.30	13.40	10.10
55 // 60 //	18.80	13.80	12.10
全年齢区分の平均	16.60	19.40	27.00

学校基本統計調査より作成

図1 定年を除く理由の離職者数

は、「教員離職率の地域差に

は各都道府県の新規採用教員数や教員組織の規模との相関が認められない。このため養成段階から採用を経て入職期にある初任者教員や若手教員の支援のあり方について、各都道府県の実践や施策にある違いが若手教員の離職率の差に現れている可能性が考えられる。」という見解を示している(図2)。

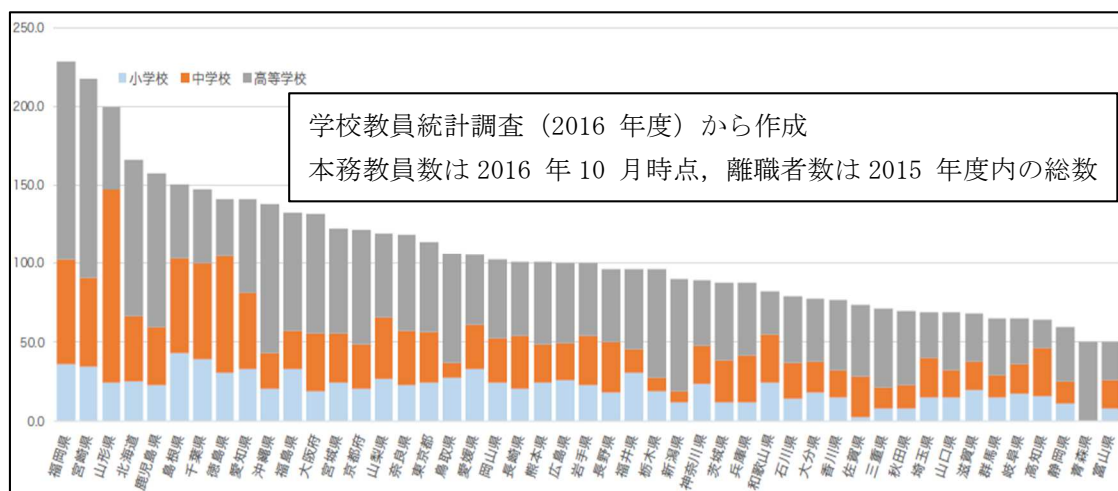


図2 30歳未満の小中高教員の離職率(本務教員1,000人あたりの離職者数)2015年度内

(2) 採用試験の倍率と離職率との関係

次に、新任教員と若手教員支援をめぐる課題について、採用試験の倍率と離職率との関係について状況を確認する。

文部科学省が公表している教員採用試験の「受験者数・採用者数・競争率(倍率)の推移」の総計のデータを見てみると、近年、受験者数は下がり続けているが、採用者数は毎年度少しずつ増加の傾向にある。それに伴って、試験区分別の倍率は概ねどの校種も下がり続けている傾向にある。

採用試験の倍率低下が、離職率に関係しているかどうかを確認するため、文部科学省が毎年公表している「公立学校学校教職員の人事行政状況調査」をもとに、経年変化を調査した。年々採用試験の倍率は低下している中、近年の状況を見る限り、そのことが採用1年以内の離職率の割合に、直接結びつくものではないということを確認できた。

和井田（2015）の研究においては、採用数・採用倍率・離職率の関係について述べられている。離職率が高い場合は、採用倍率が低い傾向にあることが認められるが、逆に、採用倍率が低いからといって、そのことが必ずしも離職率が高いことには結びつかないということである。和井田（2015）は研究のまとめにおいて、次のように述べている。「これらの結果は、自治体や赴任先の学校などが、新任教員の適応に向けて努力したことが反映していることも充分考えられる。これからやってくる教員大量採用時代を考えたときに、新任教員の採用数を増やさなければならない自治体も多い。それぞれの自治体の適応・成長支援の取り組みを共有・検討し、これからの教師教育に役立てていく必要があるだろう。」

今まさに、大量採用時代を迎えている。「自治体や赴任先の学校などが、新任教員の適応に向けて努力」することが求められる。

これらを踏まえて、B 県の状況を確認する。小学校、中学校、高等学校、特別支援学校、養護教諭を総計したデータであるが、ここ数年来、倍率はほぼ低下してきている。その要因は、名簿登録予定者数の増加にある。年によって受験者数の増減があるが、その減少が倍率低下を招いているわけではなく、現時点では一定の受験者数を確保できている状況にあると考えられる（図3）。

総数、小学校、中学校ともに、同じような倍率の推移となっている。この倍率の低下と離職率を比較したところ、B 県の場合も、年によって離職率は上下しており、採用試験の状況と離職との間には、それほど関係性はないと思われる（表1）。

先行研究を踏まえつつ、B 県の状況を考えると、採用と離職率の関係においては、県の若手人材育成プランは、一定の成果を上げていと考えられる。A 市においても、この取組を深化・充実させることが、離職率の低減はもちろん、教員としての、将来にわたる資質の向上につながるものと考えられる。

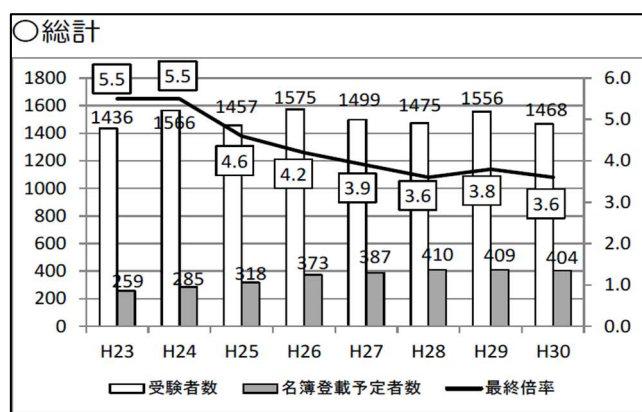


図3 B 県教員採用候補者選考試験 受験者数、名簿登録者数、倍率の推移

表1 条件付き採用期間終了後の状況（B 県総計）

	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
採用とならなかった人数	2	4	3	4	3	10	2
うち依願退職者数	1	4	3	4	3	10	2
対採用者数割合	0.78%	1.39%	0.90%	1.14%	0.80%	2.76%	0.55%

3. 先行研究を踏まえた若手教員育成の支援策

先行研究を踏まえ、A市の若手人材育成を推進していくためのプランを提案する。

(1) 若手人材育成プランの機能強化

A市の存するB県の若手人材育成プランについては、全県実施開始から7～8年経過している（新採～3年目）。A市においても、プランの実施については軌道に乗り、各校において一定の研修を進めることができている。しかしながら、大量退職・大量採用が継続している中、若手の人材育成を安定的に進めるためには、プランの実施について工夫する余地があると考えられる。

B県の「若手人材育成プラン」における研修計画は、基本的に学校で作成されている。初任者については、法定研修を中心に具体的な日時を示して研修計画が立てられているが、2～3年次の教員については、具体的な研修内容や時期があいまいな学校もある。2～3年次に入る前年度末までに、当該教員の振り返りをもとに大まかな研修計画を立てておくことで、フォローアップ期間も見通しをもって教育活動に当たることができると思う。

B県の若手人材育成プランにおいては、新規採用時から個人カルテを作成し、本人の自己評価を踏まえ、成長した点や課題などを記録している。これをもとに、初任者はもちろんフォローアップ期の教員についても、管理職や校内育成担当者が本人とともに、実効性のある研修計画を立て、教育委員会と共有することが重要だと考える。

その際に、学校担当指導主事（1人5～6校担当）も計画作成を支援することで、計画を学校と市教委で共有し、次年度から計画的な支援を行うことができる。本人の目標や、前年度までの状況を把握したうえで、学校担当指導主事は、学校の状況に応じて定期的に個別訪問を行う。計画の進捗状況を確認するとともに、日常の授業の指導・支援を行ったり若手教員からの相談に乗ったりすることで、メンタルヘルス等の保持についても効果が期待でき、本人の職能成長につながられるのではないだろうか。

フォローアップ期は、初任の時と比べて研修機会が減少する。そこで、該当者がいる学校を対象に学力向上推進リーダー等の訪問を意図的に計画することも、研修効果を高める工夫の一つだと考える。A市には、授業改善等について指導助言を行う学力向上推進リーダー・教員、英語教育推進教員が9人（小6、中3）配置されている。配置校をベースにししながら、特に支援や配慮が必要なフォローアップ期の教員がいる学校を中心に兼務させ、若手教員の資質向上を総合的に図ることも市全体の教育効果を高めることにつながると考えられる。

A市の若手人材育成プランは、基本的に若手人材を効果的に育成するための校内研修体制の構築をねらいとしたものである。大量採用の時代を迎えるにあたり、学校全体で育成していく体制や雰囲気をつくることを目的としている。そこで、A市において、教職員同士の指導技術を伝承する研修の仕組みができているかどうか調査した（図4、図5）。

「よくあてはまる」「まああてはまる」と回答した学校の割合は、小学校66%、中学校40%である。中学校については「よくあてはまる」とした学校はなかった。「よくあてはまる」と回答したのは小学校5校であり、ここでは、計画的に教員同士が指導技術を伝えあう仕組みが出来上がっている。

中学校を見てみると、「よくあてはまる」とした学校はない。日々の授業や部活動の指導等もあり、なかなか計画的な実施に結びつかないのかもしれないが、若手教員にとっては

仕組みがあることによって指導技術を学ぶ機会となるので、このことは大きな課題の一つだと考えられる。

市内全体の状況を見た場合、小学校の約3割、中学校の約6割が、教員同士の指導技術を伝える仕組みが十分にできていないことを把握できた。個人的な人間関係の中や、日常における個人の動きによって指導技術の伝承に差が生まれるのではないかと考えられる。

教員が成長するためには、教員同士が指導技術を伝えあう雰囲気や、仕組みを構築することが大切だと考える。そのためには、管理職のリーダーシップが重要であるが、学校担当指導主事を窓口にして課題を共有し、より良い雰囲気・仕組みづくりができるよう手立てをとともに考え、実行を支援することが、管理職の戦略的人材育成への取組を促し、研修機会の充実にもつながる。

また、市教育委員会内では、定期的・継続的に、各担当校の情報を共有しつつ、若手教員に対する適時・適切な支援につなげることが重要である。これらの動

きを連動させることが、若手人材育成プランの効果を高めることにつながると考えられる。

(2) 教員養成系学部等のある大学との連携強化

「養成・初任段階の接続を重視する」という観点から、教員養成系学部等のある大学との連携をより充実させることが、成果につながると考えられる。数年来、A市においても、県の「優秀な教員の確保に向けた取組」を推進している。県からの依頼を受け、大学生の学校体験フィールドワークや採用前教職インターンシップを行う学校を選定し、教職を目指す大学生に学びの場を提供している。このシステムを活用し、市内学校における人材育成の活性化を図ることも有効な手立てであると考えられる。

例えば、大学1・2年生対象の「学校体験制度」について見てみると、A市の場合、ここ数年来受け入れ校を固定している。固定化することによるメリットもあるかもしれないが、

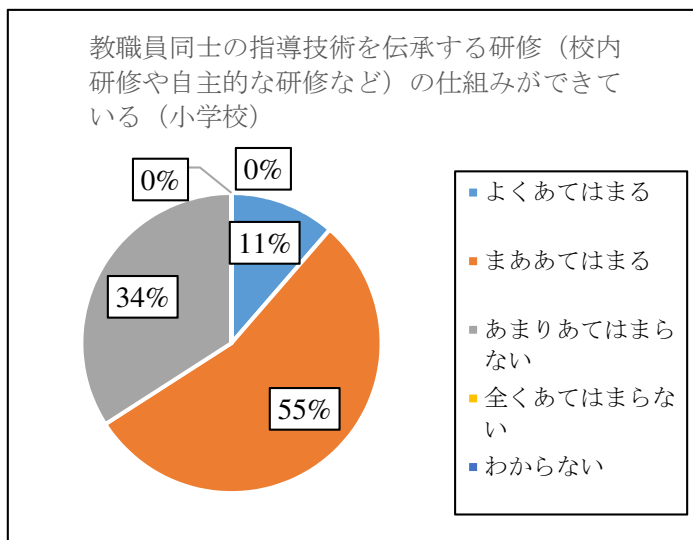


図4 教職員同士の指導技術を伝承する仕組みの構築度合い（小学校）

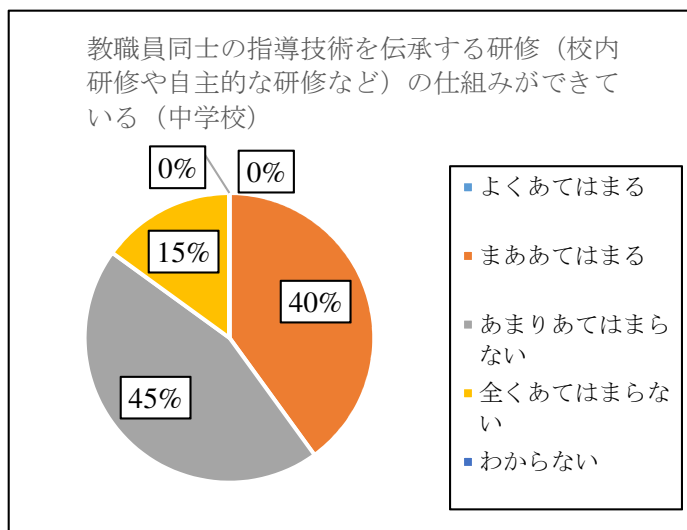


図5 教職員同士の指導技術を伝承する仕組みの構築度合い（中学校）

受け入れ校の拡大、または入れ替えをすることで、各学校の人材育成の意識を高めたり、若手教員の成長につながったりすることも考えられる。例えば、初任者が1人配置された学校において大学生の学校体験を行った場合、初任者自身が先輩として大学生に接することができ、初任ではあるが、自身の教育活動に自信をもつことにつながる可能性もある。大学生にとっても、年齢の近い教員の姿を間近で見ることによって、自分が教員となった場合のイメージを具体的に描くことができるであろう。「優秀な教員の確保に向けた取組」のもち方を工夫し、各学校に対してもその趣旨を伝え実践してもらうことで、若手教員の人材育成としての機能も果たすことができるのではないだろうか。

大学生・受け入れる学校とも得られるものがあるよう、県のシステムの活用の仕方を工夫し、学校全体の人材育成の意識を高めることにつながることも有効な手段の一つである。

また、A市内の大学との連携強化を図ることも有効であると考えられる。市内には、小学校または中学校の教員免許状を取得できる大学が3校あり、これまでも卒業生が県内の教員として採用されており、中には採用直後にA市内の学校に配置された例もある。養成と採用の滑らかな接続に資するという視点から、勤務時間外に開講している教員の自主研修会への学生参加をさらに拡大したり、大学の授業等において学校現場の情報等を提供したりすることも将来的な教員の資質向上につながるであろう。これらの取組がスムーズな入職や将来的な資質の向上、さらには若手教員の成長の機会を生むこととなり、A市の特色ある取組にもなるのではないだろうか。

3. OJT 研修協力校の指定と好事例の普及

浅野（2014）は、「各学校における人材育成には、仕事を通じた能力開発の場が有効である。」と述べている。教職員の人材育成においては、日常の学校において、効果的な仕組みを継続的に運用することが成果につながる。

そこで、市内の学校に、人材育成のためのチームをつくり、スキルアップを図っているかどうか調査した（図6、図7）。

「よくあてはまる」「まああてはまる」と回答した学校の割合は、小学校66%、中学校60%であった。中学校においては、「よくあてはまる」と回答した学校はなかった。小学校では、4校においてチームをつくって定期的にスキルアップを図るための研修を行っている。学校規模等、それぞれ実情の違いがあるとは考えるが、市内の3~4割程度の学校は人材育成のためのチーム

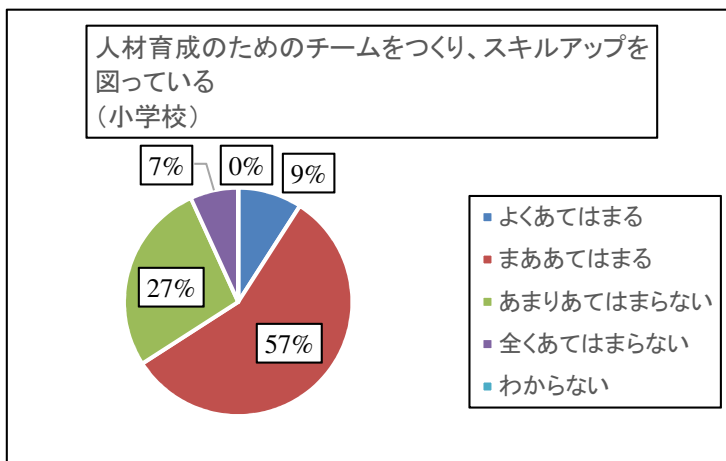


図6 人材育成チームによるスキルアップを図っている学校の割合（小学校）

づくりができていない。そのような状況の中で、新規採用教員自身が、資質向上に役立つと考えるものについてアンケート調査を行った。

小学校では、「先輩教員による指導」「職員室における雑談」という項目において、「とてもあてはまる」と答えた割合が高く、「まああてはまる」と合わせた肯定的回答は100%だった。その他、「校内研修」や「管理職による指導」も肯定的回答が100%となった(図8)。

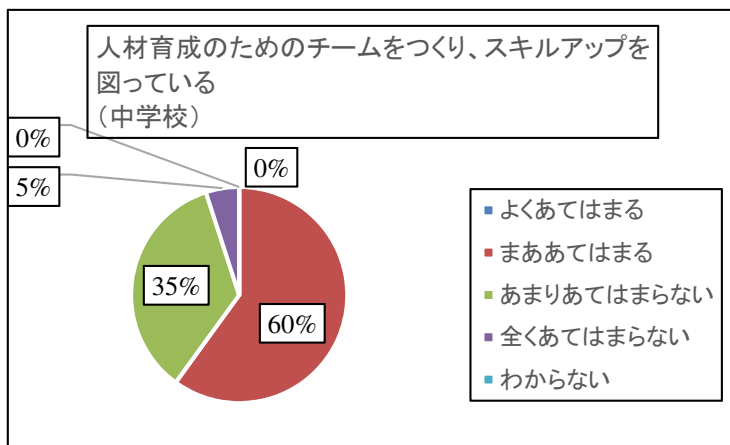


図7 人材育成チームによるスキルアップを図っている学校の度合い(中学校)

中学校においては、「先輩教員による指導」「校外研修」「管理職による指導」の項目で肯定的回答が100%であり、「同年代教員との相談」「校内研修」についても「役立つ」と考える割合が高いことが把握できた。どちらの校種においても、「先輩教員からの指導が役立つ」と考える割合が一番高い状況であった(図9)。

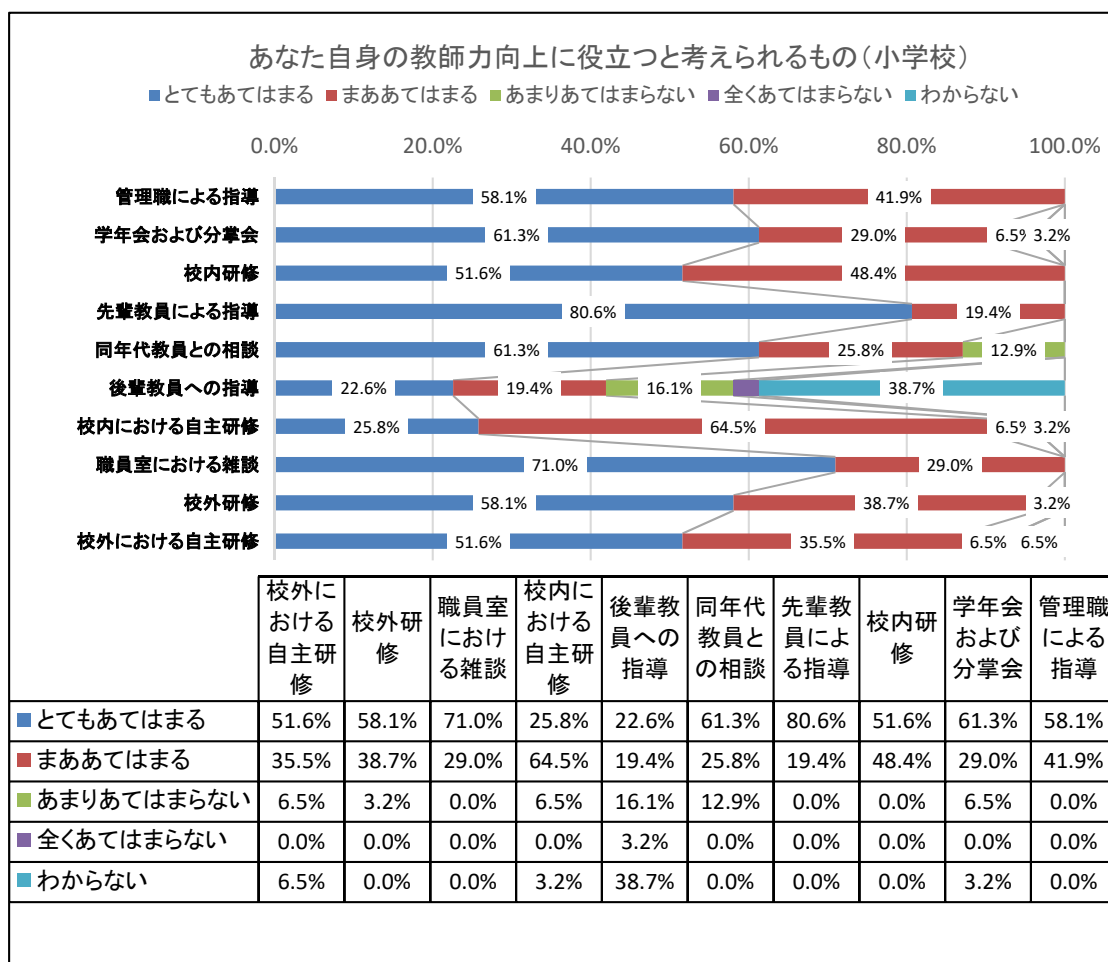


図8 新規採用教員が自身の教師力向上に役立つと考えられるものの度合い(小学校)

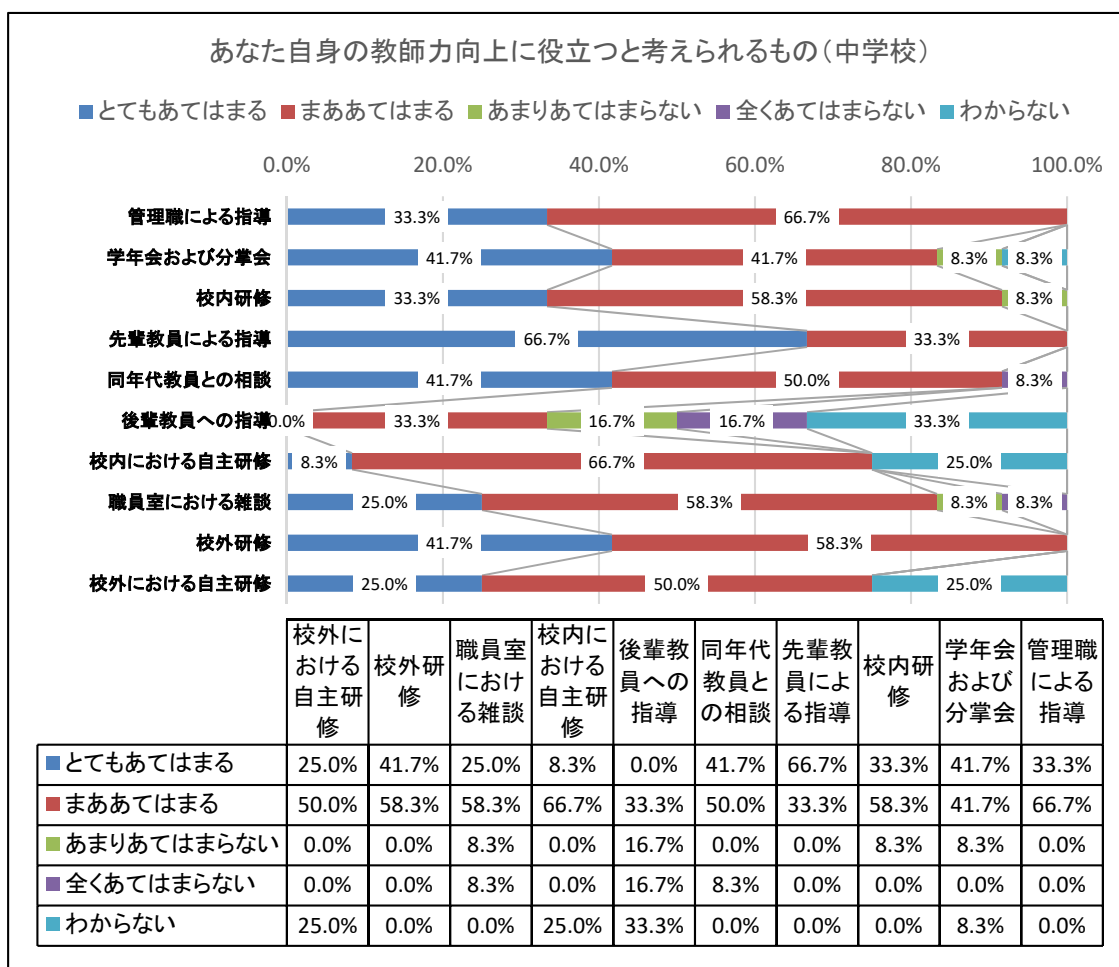


図9 新規採用教員が自身の教師力向上に役立つと考えられるものの割合(中学校)

これらを踏まえ、現在すでに人材育成システムを運用している学校、また、若手教員が複数在籍する学校を中心にして、OJT 研修協力校として指定し、その事例を普及しつつ、人材育成システムを構築・運用する学校数を拡大し、人材育成に対する意識を高めていきたい。現在、日常的にシステムを運用している学校であれば、特段の負担を与えず、他の学校の意識を高めることにつなげることができる。

アンケート結果や市内の校内研修の現状からすれば、若手教員が教師力向上に役立つと考えるキーワードをもとに、教育委員会が各学校における教員同士の指導技術を伝えあう「仕組み」づくりを支援することが、成果につながると考えられる。

同僚性をもとにした活動が自然発生的に行われることが理想的だが、仕組みを立ち上げる際には、何らかの制度として枠組みを整えることが重要であろう。教育委員会と学校管理職の戦略的な支援が、その後の教員による自発的な活動へとつながるよう取り組んでいく必要がある。

そのようなことから、現在校内に人材育成システムがある学校を中心に、小・中学校から数校ずつの OJT 研修協力校を指定し、その実践における好事例を紹介し全市的な普及を図ることで、若手育成における組織的な機運が上昇すると考えられる。各校でのシステ

ム構築段階においては、市教委から先進事例の情報提供や助言等を行い、学校の実情に応じて、無理のない実践を進めることができるようバックアップすることが必要である。

おわりに

市教委としては、教育センターでの集合方式の研修（Off the Job Training）の質を高めることが求められるが、学校における仕事を通じた研修（On the Job Training）システムの構築・運用のための支援をきめ細かく行うことが、今後の全市的な成果につながると考えられる。さらに、その流れの中で、教員一人ひとりの自己啓発（Self Development）に結びつけることで、資質の向上につながるものだと考えられる。

教員は学校で多くの時間を過ごし、子どもはもとより同僚や保護者、また地域の人々などと関わり合いながらともに成長していく。学校という職場の中で、お互いに自らが学ぶ姿勢をもち学び合える雰囲気や仕組みを備えることが、これまでも、そしてこれからも重要なことである。

ピーター・M・センゲ（2011）は著書において、「チーム学習は極めて重要である。なぜなら、現代の組織における学習の基本単位は個人ではなくチームであるからだ。肝心なのはここである。チームが学習できなければ、組織は学習し得ない。」と述べている。

チームで学習する組織、「学び続ける教員チーム」であり続けるために、学校と教育委員会がしっかりと連携し、より良いシステムの構築や運用及び研修内容の質的向上を継続的に図ることが必要である。

【引用参考文献】

- 浅野良一（2014）「教職員の職能開発と研修プログラムの開発」248頁
- 浅野良一（2018）「教職員のための学校組織マネジメント実践【三訂版】」161-162頁
- 中央教育審議会（2015）「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）」（中教審第184号）2頁、9頁
- 独立行政法人教職員支援機構（2019）プロジェクトリーダー 百合田真樹人、本岡愛実、香川奈緒美、森久佳、「平成30年度『教員の養成・採用・研修の一体改革に資する国際的動向に関する調査研究プロジェクト』報告書」1-2頁、17-18頁、21-23頁
- 中原淳監修 脇本健弘・町支大祐著（2015）「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」193頁
- 日本教育新聞社（2019）『平成31年度（30年度実施）公立学校教員採用選考 最終選考実施状況』
<https://www.kyobun.co.jp/wp-content/uploads/2018/11/k20181112digital-2.pdf>
最終閲覧 2020/02/04
- ピーター・M・センゲ著 枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳（2011）「学習する組織 システム思考で未来を創造する」45頁
- 文部科学省（2019）「平成30年度公立学校教員採用選考試験の実施状況について」
- 和井田節子（2015）「新任教員を取り巻く環境」（共栄大学）11-12頁
- B県教育委員会（2018）「教職員の人材育成に向けた取組」15頁、25頁、34頁