

基礎形成期の若手教員の職務効力感向上に向けた研修体制の構築

—ティール組織の視点に基づいた研修を軸として—

Construction of Training System toward Professional Efficiency Improvement of Young Teachers at the Basic Formation Period

— Focusing on Training Based on Viewpoint of Teal Organizations —

西脇美保¹, 柳沼良太²

NISHIWAKI Miho¹, YAGINUMA Ryota²

[キーワード Keyword] 若手教員、職務効力感、ティール組織、ワークショップ型研修、フォローアップ研修

[所属 Institution] ¹ 岐阜県養老町立池辺小学校 (Yoro Town Ikebe elementary school)

² 岐阜大学大学院教育学研究科 (Graduate School of Education, Gifu University)

[要 旨 Abstract]

本研究では、基礎形成期の若手教員の育成に向けた研修体制を構築し、若手教員が学習指導や生徒指導で自分の成長を感じ、職務効力感を向上させることを目指す。ティール組織の理論を基にして①自主経営（セルフマネジメント）、②全体性（ホールネス）、③存在目的を重視した研修体制を整え、若手教員が教職専門職としてのやりがいを感じ、教師としての資質能力を高められる研修を計画実施した。定期的なワークショップ型研修では、目指す教師像や岐路となる教職体験等を語り合い、互いの指導観や信念を傾聴し合うことで、自らの個性や全体性を見出すと共に、自己と組織の存在目的を合致させることができた。日常的なフォローアップ研修では、1対1のメンタリングで若手教員がメンターに教職問題の困り感を伝えて助言をもらうことで、自主的な課題解決能力を高めることにつながった。若手教員が児童の成長に喜びを感じ、教職専門職としてのやりがいを高める研修体制にした。

1. 問題の所在と研究の目的

現在の教育現場においては、大量退職に伴った大量採用のため、若手教員の増加が見られる。「『令和の日本型教育』の構築を目指して（答申）」の「9. Society5.0時代における教職及び教職員組織の在り方について」⁽¹⁾では、「教職に求められる資質・能力は、これまでの答申等（中央教育審議会答申「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」（平成27（2015）年12月21日）等）においても繰り返し提言されてきたところ」と述べられおり、「教員の大量退職、大量採用の影響等により、教員の経験年数の均衡が崩れ始め、かつてのように先輩教員から若手教員への知識・技能の伝承をうまく図ることができない状況」⁽²⁾にある。そこで、若手教員の資質能力の向上できるような校内体制づくりをすることが求められる。若手教員の育成として、初任者については「初任者研修制度」が法定研修として設けられている。しかし、初任者を終えた2年目以降の若手教員の学ぶ場が減り、校外研修として県主催「基礎形成講座」や、町の教科研究会年数回、校内研修としては年数回の全校研究会に限られてしまう。そこで、学校体制として、基礎形成期の若手教員が学ぶことができる場を確保することが求められる。また、総務省「地方公務員の退職状況調査（令和元年度）」⁽³⁾では、教員の普通退職者の3分の1が30歳未満であることが示されている。この普通退職者の30歳未満は、岐阜県で行われている1校目（初任者～3年目）と2校目（4年目～6年目）の計画配置の基礎形成期と重なる。このことから、基礎形成期の若手教員が、教職専門職としてのやりがいを感じられる職務効力感を向上させることが重要であると考えられる。

今までに行われてきた校内研修としては、知識技能の伝達を重視するものや、すぐに活用できる方法論的なものが多く見られた。さらに、職務効力感向上を支えるための互いの指導観や信念から学び合う研修を行うことで、教職専門職としての自分の信念を大切にしながら、やりがいを感じることができるとつながるのではないかと考える。そこで、本研究では、基礎形成期の若手教員が学び合う場、研修体制を整えることで、若手教員の職務効力感向上を目指す。

2. 若手教員の職務効力感向上に向けた研修体制を構築するための理論と方法

2.1. ティール組織の3つの突破口の視点

本研究では、ティール組織の理論を基として行う。ティール組織では、「人類のパラダイムと組織の発達段階」⁽⁴⁾に分けて考え、7つのパラダイムに区別される。「進化型(ティール)パラダイム」では、「変化の激しい時代における生命体型組織の時代」に対応する組織である。また、「進化型(ティール)パラダイム」では、自分自身の本当の姿を表現し、生まれながら持っている才能や使命感を尊重し合いながら、自分ができることを周りに貢献していくことを目指す。そして、具体的には、3つの突破口の視点「自主経営(セルフマネジメント)、全体性(ホールネス)、存在目的を重視する独自の慣行」⁽⁴⁾を大切にする。本研究では、ティール組織の理論である3つの突破口の視点に基づいて行う。自主経営(セルフマネジメント)においては、若手教員が抱える課題や問題を自分事としてとらえ、他の教員に相談し、助言をもらいながら解決につなげる。全体性(ホールネス)では、自分の大切にしたい指導観や信念を互いに語り合い、自分のよさや強みを生かしながら取り組む。また、存在目的においては、自分の目指す教師像と学校教育目標や学校経営方針との合致を見い出しながら、自分にできることを取り組む。

2.2. 先行研究から見る「効力感」と「肯定感」

職務効力感向上において、教員としての学習指導や生徒指導の資質能力の向上が求められる。その中で、職務効力感向上を支えるものとして、校内の教職員の中で自分らしく安心して働くことができる思いが大切であると考えられる。この思いは「肯定感」につながるものだと考えられる。そこで、先行研究において「効力感」と「肯定感」がどのように用いられていたのかを見ていくこととする。

先行研究において、頻繁に用いられているのは「教師効力感」である。「教師効力感」の定義については、Ashton(1985)が、教師効力感(Teach Efficacy)について言及しており、「教育場面において、子ども学習や発達に望ましい変化をもたらす教育的行為をとることができる、という教師の信念」⁽⁵⁾と定義づけている。「自己効力感」についても多く用いられている。「自己効力感(self-Efficacy)」の定義としては、バンデューラ(Bandura, A)が、「ある課題を遂行することができる、自分の可能性を認識していること」、そして「望んだ結果をもたらすために、効果的にふるまう能力」⁽⁶⁾と定義づけている。「職務効力感」は看護における研究の中で、唯一、用いられていた。「職務効力感」とは、「『仕事がかたくやれるという信念がある』『自分がしている仕事にやりがいを感じる』などの職務効力感」⁽⁷⁾と述べられている。「肯定感」については、「自己肯定感」が挙げられる。「『自己肯定感』は、自明性と多義性を持つ用語である。」⁽⁸⁾とあり、「多様性」を含んでいる点については、「『自尊感情』とは、心理学用語Self Esteemの訳語として定着した概念」であり、一般的には、「『自己肯定感』『自己存在感』『自己効力感』等の語などと、ほぼ同じ意味合いで用いられている。」⁽⁹⁾と述べられているように、特定の使用されていないことが分かる。その中で、「自己肯定感を自分の『いいところ』を評価して、自己を肯定するような意味で用いられていることもあり、「存在レベルで自己を肯定する意味で用いている場合」⁽¹⁰⁾もある。「自己肯定感」を存在レベルでとらえる定義について、「『自分が自分であって大丈夫』という感覚のこと」を「『自己肯定感』と呼んできた」⁽¹⁰⁾と述べられている。そして、「『自己肯定感』が様々な水準や意味で使用されることがあることが分かったが、文字から連想される通り、『自己を肯定的にとらえる感覚』という点では、共通している」⁽¹¹⁾とも述べられている。「自己を肯定的にとらえる感覚」という点においては同じ見解であることが分かる。専門職としての「肯定感」という点を考えるにあたって、「職務肯定感」の定義について「『今の仕事は、自分に合っている』『自分は、今の仕事が好きだ』などが含まれる。これらは、自分の職務に対する肯定的な感情と解釈し、自分の職務肯定感と命名した。」⁽¹²⁾と述べられていた。

今まで見てきた先行研究の「効力感」と「肯定感」をふまえて、本研究では、職務効力感を「児童の成長に喜びを感じる 教職専門職としてのやりがい」とする。職務肯定感については、「教職専門職としての自分の信念を大切にしながら、自分らしさを出してもよいと安心できる感情」とする。

2.3. 「岐阜県が求める教師像」において若手教員に求められる資質能力を意識した研修体制

「岐阜県が求める教師像」として、「幅広い教養と高い専門性を持ち、常に学び続ける教師(学び続ける向上心)」、「誰一人悲しい思いをさせない、愛情と使命感にあふれる教師(高い倫理観・使命感)」、「指

導方法を工夫し、児童生徒に確かな学力をつける教師（確かな専門性）」が挙げられている。基礎形成期においては、「意欲的に授業実践や学級経営に取り組み、教職の基礎を固める」ことを目標として、「他の教員のよさ」を学ぶことで、「学習指導」と「生徒指導」の資質向上が求められている。そこで、岐阜県が基礎形成期の若手教員が学ぶ機会、研修体制を整えることで、他の教員のよさや指導の背景にある意識を学ぶことができると考えられる。

2.4.ワークショップ型研修体制とフォローアップ研修体制の構築

ティール組織の理論である3つの突破口の視点を基に、①自主経営、②全体性、③存在目的を重視した研修体制を整え、若手教員が教職専門職としてのやりがいを感じ、教師としての資質・能力を高められる研修を計画・実施する。研修体制としては、フォローアップ研修体制とワークショップ型研修体制を構築する。ワークショップ型研修では、「目指す教師像」を設定することへの意識をもち、互いに指導観を語り合う。その中で、互いの個性や強みを認め合い、自分の大切にしたい指導観や信念を自覚し、使命感を培えるようにする。8月には「私の岐路となった体験談」を語り合い、自分の物語を「物語ること（ストーリーテリング）」⁽⁴⁾で、互いの指導観や信念を学び合い、互いを尊重し合うことにつながる。そうすることで、教職専門職としての自分の信念を大切にしながら、自分らしさを出してもよいと安心できる感情、職務肯定感を高めることができるようにする。

		スタートライン	【基礎形成期】
学習指導	授業構想	小学校に関する学習指導要領、評価規準・評価方法等を理解し、それらを踏まえた指導計画を作成することができる。	学習指導要領の目標や内容、評価の観点等を踏まえ、ねらいを明確にした指導計画を作成することができる。
	授業実践	免許教科を主軸とした得意分野をもち、ねらいを明確にした授業となるよう指導・援助を行うことができる。	免許教科を主軸とした得意分野をもち、ねらいを明確にした授業となるよう指導・援助を行うことができる。
	評価改善	評価計画に沿って児童一人一人の学習状況を把握し、次時や次単元の指導を改善することができる。	評価計画に沿って児童一人一人の学習状況を把握し、次時や次単元の指導を改善することができる。
生徒指導	児童理解	児童と共に活動する楽しさや喜びを経験し、児童理解の重要性について理解している。	進んで声をかけ、共に活動をする中で、児童一人一人のよさや課題を客観的かつ共感的に把握することができる。
	生徒指導	教育相談、生徒指導、キャリア教育等に関する基本的な事項や指導方法等について理解している。	問題行動等を早期に発見し、学年職員等に相談して迅速に対応することができる。
	キャリア教育	児童と共に活動する楽しさや喜びを経験し、児童理解の重要性について理解している。	発達段階に応じた基本的な生活習慣の指導を行うことができる。

図1-1岐阜県「教員のキャリアステージ」における資質の向上に関する指標一部抜粋、

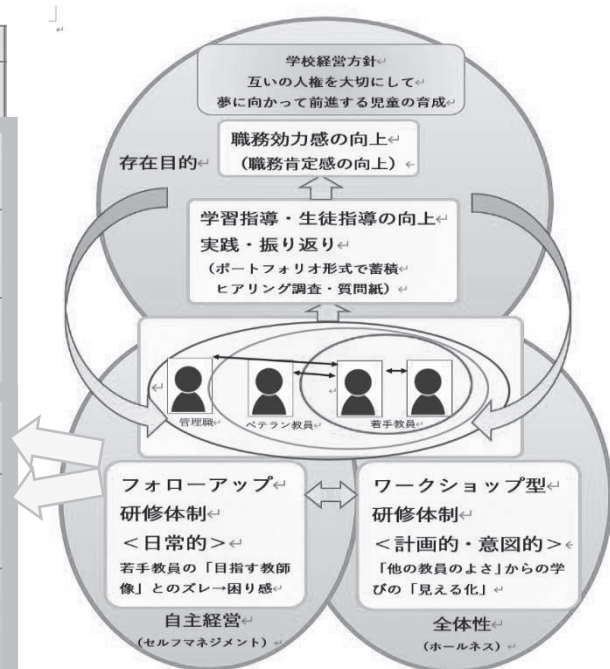


図1-2職務肯定感・職務効力感上に向けた研修体制のイメージ図

そこで、「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」⁽²⁾の充実や、「自律的、主体的に行う研修」⁽²⁾が求められる。ティール組織の理論である3つの突破口の視点を意識した研修体制の方法を表した図（図1-1岐阜県「教員のキャリアステージ」における資質の向上に関する指標一部抜粋、図1-2職務肯定感・職務効力感上に向けた研修体制のイメージ図）を示す。フォローアップ研修では、学習指導や生徒指導において日常的な困り感や課題を把握し、「1対1のメンタリング」において助言を行う。そうすることで、若手教員が自分自身の指導を振り返り、困り感について表出する場を設ける。それと同時に、「先輩教員から若手教員への知識・技能の伝達」⁽²⁾をすることにつながると考えられる。若手教員が、学習指導や生徒指導の指導方法と背景にある意識を学び、児童の成長につながる指導を行うことができ、職務効力感向上につながると考えられる。さらに、ワークショップ型研修において、学習指導と生徒指導の資質能力の向上を目指す研修と、互いに大切にしている指導観や信念を語り合う研修を設定し、フォローアップ研修を行うことで、ワークショップ型研修とフォローアップ研修の学びが影響を与えながら、安定した職務肯定感を生み出し、職務効力感向上につながると考えられる。学習指導、生徒指導の資質向上、その両方において大切にされるべき、指導の背景ある意識、広い視野をもつ見方考え方を培うこ

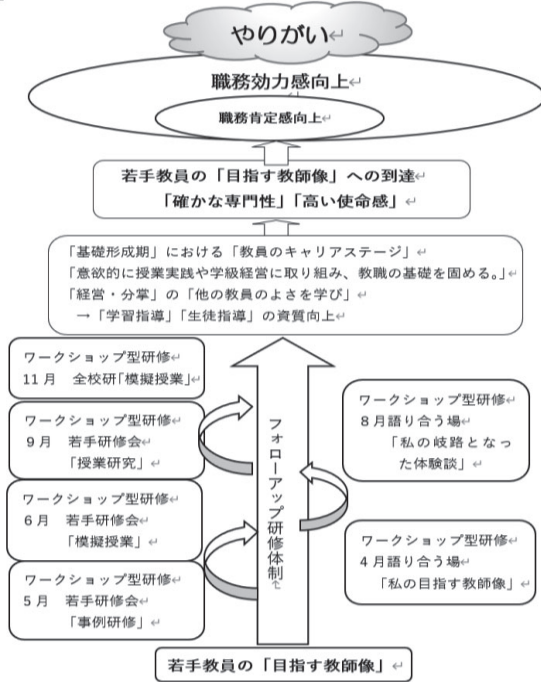


図1-3職務肯定感・職務効力感向上に向けたフォローアップ研修とワークショップ型研修のイメージ図

とをねらいとして、若手教員が、若手教員同士、ベテラン教員と、管理職とつながりを持ち学び合う場を設ける。また、研修後にポートフォリオ形式で振り返りを蓄積することで、学びを整理することと次の実践につなげることへの意識化を図る。そして、ヒアリング調査・質問紙における定期的な振り返りを行うことで、次の実践へつなげるようにしていく。(図1-3「職務肯定感・職務効力感向上に向けたフォローアップ研修とワークショップ型研修イメージ図」)

2.5.検証方法

質問紙とヒアリング調査で質的に検証する。時期は4月、7月、11月の3回とする。対象は、若手教員4名(A教諭：初任者、B教諭：3年目、C教諭：4年目、D講師：常勤講師)とする。質問紙については、学習指導、生徒指導、校務分掌、保護者対応、使命感、倫理観(岐阜県「教員のキャリアステージ」における資質の向上に関する指標で求められている内容をふまえて)について、4件法(4：よくあてあてはまる、3

ややあてはまる、2あまりあてはまらない、1あてはまらない)で行う。ヒアリング調査については、ポートフォリオの活用しながら、質問紙の結果を受けて難しさを感じていること、嬉しかったことなどを聴く。

3.実践考察

3.1.ワークショップ型研修体制

①ワークショップ型研修 語り合う場「私の目指す教師像」

4月に、ワークショップ型研修として語り合う場を設けた。自己紹介を通して、互いを知ることのきっかけとなり、大切にしている指導観や信念を聞き合うことで、自分の指導観や信念を振り返ることができるようにする。ティール組織の理論の視点である全体性が高まると考えられる。自己紹介では、好きなもの(こと)、趣味、特技について話し、自分の抱負として、「私の目指す教師像」を語る。

B教諭	「私の目指す教師像」では、授業では、子どもたちが前のめりになる授業ができればいいなと思っています。いろいろ学ばせていただきたいと思っています。授業以外では、子どもたちと楽しく遊んだり活動したりできればいいなと思っています。そして、子どもたちが心から話せる人、でも、友達ではなくて…教師という立場から、話に重みがある教師になれたらいいなと思っています。
教務主任	子どもと距離が近くにいられるのは、若いときの特権じゃないのかな?子どもと同じでいいんじゃないのかな?

B教諭は、初任校最後の年に、6年生担任を任された。初任者だった時に、今の6年生を4年生で担任している。しかし、一年間で成長した児童に、どのような接し方や声のかけ方をするとよいのか探りながら実践している様子が伝わってきた。教務主任は、教師という姿勢を前面に出すよりも児童に寄り添うことの大切さを伝えようとしていた。また、中堅教員は、児童に寄り添って、児童の話聞くことを大切にしている指導観として語った。

中堅教員	「私の目指す教師像」は、子どもに寄り添って、子どもの声を聴くことができる教師です。私が若い頃、隣の学級のベテランの先生がいて、すばらしい学級づくりをしてみえて、すごいなと思っていました。でも、ある子が、「行きたくない子の気持ちなんか分かんないのやろうな。だって、あんなに楽しそうにしている先生やから。」と話しました、その時、子どもの本当の気持ちを聞くことが大切で、若い自分でもできることで、子どもの話を聞くことができると思いました。
------	--

この研修では、10名の教員で行い、学校長も参加していただけた。それぞれの教員の自己紹介では、好きなもの(こと)、趣味、特技を聞くことができ、人柄を知ることにつながった。自己紹介の内容について質問するなど、和やかな雰囲気が進み、笑い声もたくさん聞かれた。研修を終えた後に、若手教員に振り返りを行った。その時の内容である。

C教諭	異動してきたばかりなので、まだ話したことがない先生もいたので、みなさんの話を聞くことができよかったです。みなさんの大切にされている指導観を知ることができました。
-----	--

B教諭	やっぱり、ベテラン教員や中堅教員が話してみえたように、子どもに寄り添って、子どもの話を聞くことが大切になんかと思った。ただ、自分の中で悩んで、子どもと友達にみたいな関係になってしまうことも、大事な時に話が軽く流されてしまって、子どもに話の重みが伝わらない感じになってしまうのではないかと考えていて、どうするとよいのか悩んでいる。<中略>子どもたち自身、6年生という立場にまだ慣れていないので様子を見ていきたい。そして、子どもの話を聞く姿勢をもって、関係づくりができるようになっていきたい。
-----	--

若手教員の振り返りから、ワークショップ型研修「語り合う場「私の目指す教師像」」では、2つの点で成果があったと考えられる。

- ・自己紹介を聞くことで、互いを知り、打ち解けることにつながった。
- ・ベテラン教員や中堅教員の経験から培われた指導観を聞くことで、自分の指導観を見つめ直し、新たに大切にしたい指導観を学ぶことができた。

これらのことから、ティール組織の理論の視点である全体性を保つ第一歩となったと考えられる。

②ワークショップ型研修 模擬授業「算数科『じっくりコース』の授業から学ぶ」

6月に、若手研修会として、教務主任から算数の少人数指導の模擬授業を行ってもらった。児童の実態をとらえた上で、本時のねらいに向けた指導の手立てを学び合うことを目的とした。企画会において、教務主任の立場から学習指導における学校全体の実態をとらえて、本時のねらいに向けて見通しをもって学ぶ方法を身に付けつつある学年とそうでない学年があり、策を練る必要があることについての発言があった。そこで、学習指導の資質能力の向上を目指した若手研修会を企画する。

参加者：若手教員4名、筆者、教務主任（ファシリテーター）

単元「計算の順じよを調べよう」第1時

本時のねらい「『2段階の構造（加法、減法）の問題を、（ ）を用いて1つの式に表す方法や計算の順序を理解し、計算できる。』（知識・技能）」として、児童が「（ ）かっこ」を使うよさを感じることを大切に。算数科の学習に対して苦手意識をもっている児童の実態をとらえ、指導の手立てを工夫した授業である。

- ・導入における工夫：具体的な場面を想定することで、自分事としてとらえる。
- ・課題づくり：児童が課題づくりを行い、児童の「よし！やってみよう。」を引き出す。
- ・展開における自分事としてとらえる工夫：教師が誤答をすることで、児童が前のめりになり、考え合う場をつくり出す。
- ・学びに納得感をもたせるまとめ：児童の言葉を引き出しながらまとめにつなげる。

研修後の振り返りでは、

A教諭	子どもの実態に合わせた考え方の工夫→ただゆっくりじっくり丁寧にやっていけばいいわけではない。教えるところは教える。考えさせるところはどんだん子どもの言葉を引き出す。「えっ？」と思わせる導入をやっていきたい。
-----	---

その後の実践の中で、A教諭は、算数科における一時間の授業の流れを「問題のたしかめ→課題づくり→一人学び→みんな学び→まとめ」というようなカードをつくり、「見える化」しながら、見通しをもった授業づくりをすることにつながった。

若手教員の振り返りやその後の授業における実践から、ワークショップ型研修「模擬授業「算数科『じっくりコース』の授業から学ぶ」」では、2つの点で成果があったと考えられる。

- ・児童の実態をとらえ、児童の実態に合った手立てや工夫を考えることで、児童の主体性を引き出す。
- ・一時間の中で指導の軽重をつけて、教えるところと考えさせるところを分けるなどの場の設定を行う。

上で述べた2点は、学習指導における資質能力の向上を図ることにつながり、職務効力感向上に向けた研修になったと考えられる。

③ワークショップ型研修「語り合う場「私の岐路となった体験談」

8月にワークショップ型研修、「みんな研修会」として位置付け、語り合う場を設けた。今までの経験を振り返り、今の自分の大切にしたい思いや指導観につながる体験を語り合った。コロナ感染症拡大防止が求められる時期ということもあり、2つのグループに分けて行った。

参加者：13名、全体会ファシリテーター：筆者

<Aチーム>：B教諭、D講師、教頭・ベテラン教員等（5名）・筆者（ファシリテーター）

<Bチーム>：A教諭、C教諭、校長・ベテラン教員等（4名）・教務主任（ファシリテーター）

はじめの全体会で、筆者の「私の岐路となった体験談」を話すことで、参加者の教職員が話しやすい雰囲気づくりに努めた。

筆者	私は、初任の時のことです。6月ごろになると、私の学級では、離席や喧嘩が多くありました。その頃、世間では、「学級崩壊」という言葉が流行っていました。ある日、NHKスペシャルで「学級崩壊」が取り上げられていました。私は、そのテレビを見たとき、「私のクラスって、『学級崩壊』なんや。」と気付きました。私は目の前のことに必死で、学級の様子が見えていなかったのだと思います。毎日、私自身が、学校に行くのが辛くて、お腹が痛くなって…の繰り返しでした。そんな私の岐路となった言葉は、同僚の先輩の「どんな悪さをする子も一日中しているわけでないよ。よく見ていて、良い姿の瞬間をとらえて、ほめてごらん。」と言われました。その時、私はハッとて、確かにそうだなと思いました。それから、子どもが変わる瞬間を褒めることを心がけました。そしたら、トラブルを起こしていた子も落ち着いてきて、私との関係も良くなってきました。子どもを一面的にとらえるのではないことや、どの子にも良いところがあると信じてかかわることを大切にしています。
----	---

B教諭は、講師経験での体験から学んだことを語った。

B教諭	ぼくは、岐路となった体験談というほどのことではないかもしれませんが、講師2年目の時に、学級は12人でした。宿題をなかなかできないEさんがいて、「宿題やってきた。」と聞くことが多くて、その子は、「やってこれませんでした。」といつも答えていて、そんなことが何回か続きました。そしたら、学校を休みがちになって、お母さんから「先生のせいで行きたくない。私だけに厳しい。」と言ってます。」と言われてとてもショックでした。みんなが楽しいと思えるようにしたいと思っていたのに。自分の思いだけでなんとかしようとしていたなと気付いて、保護者の方と一緒にやっていく必要があったなと思いました。
-----	--

ベテラン教員は、長い教員生活から学んだことを語った。

ベテラン教員	初任でF中学校に行きました。その当時、どこでも荒れていました。そのB中学校は、比較的落ち着いていました。その後、G中学校になりました。そしたら、とても荒れていました。にらまれるのは日常茶飯事。正しいことを教えなくちゃと思ってその姿勢で指導していました。しかし、全然信頼されませんでした。その時の同僚のH先生は、僕と同じように穏やかなタイプなんだけれど、みんなから信頼されていました。その時はなんでだろう。よう分からんと思っていました。H先生は自分からいろいろ言うことはなかったので、H先生の様子を見ていました。そしたら、子どもの話をよく聞いている。受け入れながら、「それはあかんやろ。」とか言ってみえた。ぼくは、聞く前に「それはあかんやろ。」と言っていたと気付いて、違いは分かったのだけれど、そんな簡単に行動にはできなかった。でも、それを意識していくことで、校長先生の話じゃないけれど、子どもの話を聞くことで、子どもの背景が分かってきた。この子自身が悪ではない。そうすると、子どもと話をする時にも入り方が違うと気付きました。それが、ぼくの転機になりました。小学校でも同じで、元気のない子に声をかける。少し話をするだけでもいいので、そうやっている、子どもたちの方から寄ってきて話をするようになってくれます。
--------	--

「H先生の様子をよく見ていました」「子どもの話をよく聞く」「意識していくことで」「子どもの背景が分かってきた」など、若手教員へのメッセージ性の高い内容だった。また、校長の「見る目と気持ちがあることが、見えないことが見えるようになる、いろんな人から学ぶことの大切さ」の言葉も、若手教員へ届いたことが、若手教員の振り返りからうかがえる。

A教諭	他の先生方の話を聞いて、様々な指導観を学ぶことができた。その中でも、子どもたちだけでなく、多くの先生方との出会いも大切にしたいと思った。周りの先生方に聞くだけでなく、その人が子どもと関わっている様子を目で見て学ぶこともしていきたいと思った。
D講師	体験談では、どの先生も様々な経験をして今の思いや指導につながっていることが分かった。今まで学級で起こったことやそのときの思いや気付き、指導などがそのときだけのことにならないように今後につなげていきたい。

若手教員の振り返りから、ワークショップ型研修 語り合う場「私の岐路となった体験談」では、3つの点で成果があったと考えられる。

- ・「私の岐路となった体験談」が、それぞれの教員一人一人にあり、困難を乗り越えて今に至っていることを知ることができた。
- ・自分の指導観や信念を振り返りながら、新たな指導観に気付いたり、教育実践に生かすことができる具体的な内容のヒントをもらえたりした。

上で述べた3点から、ティール組織の理論の視点である全体性を深めることにつながったと考えられる。

④ワークショップ型研修 授業研究

9月にA教諭の連携校研修が行われた。連携校研修とは、拠点校指導教員一人に対して、小中4校のA教諭が、互いの授業を見合い、学び合う研修である。その際に、A教諭への示範授業としてB教諭が行った。その研修に本校の若手教員C教諭とD講師も参加し、若手研修会を行った。校内研修を算数科で行っているた

め、B教諭とA教諭は算数科で授業を行った。3時間目にB教諭が示範授業「分数のわり算」を行い、5時間目にA教諭が研究授業「たし算とひき算のひっ算」を行った。その後、ワークショップ型研修、若手研修会として授業研究を行った。前半はA教諭の授業研究を行い、ファシリテーターはB教諭が務める。後半はB教諭の授業研究を行い、ファシリテーターはC教諭が務める。ワークショップ型研修の主な活動として、まず、個人作業（8分間）として、成果：ピンク、課題：水色、意識：黄色の付箋に記入にする。それぞれの授業について成果と課題を明らかにする。また、児童の様子や言動、教師の手立てから、その背景にある意識を考える。



写真1-1 若手研修会「授業研究」

若手教員の振り返りやその後の授業における実践から、ワークショップ型研修 若手研修会「授業研究」では、3つの点で成果があったと考えられる。

- ・若手教員同士で、忌憚のない意見を出し合うことができ、専門教科が「算数科」のC教諭やD講師の強みを生かすことにつながった。
- ・「数の概念」、「数学的な見方や考え方」を養うための指導の仕方について学び合い、大切な指導について共通理解を図ることができた。
- ・若手教員が自分のできるところから実践に生かすことができた。

上で述べた3点から、学習指導における資質能力の向上を図ることにつながり、職務肯定感向上に向けた研修になったと考えられる。また、ファシリテーターを若手教員が行い、自分たちで主体的に学ぶことができた。これらのことから、ティール組織の理論の視点である自主経営を推進することができたと考えられる。

3.2.フォローアップ研修体制

若手教員は、フォローアップ研修体制の10分間の「1対1のメンタリング」において、メンターに学級の児童の様子を交流しながら生徒指導の助言をもらったり、学習指導のアドバイスをもらったりしている。対話することで、新たな情報を得て、次の実践のヒントをもらうことにつながる。また、若手教員は、メンターだけでなく、同僚との会話の中で、学級の児童の様子を情報を得ることをしている。

低学年は学級に一人ずつ支援員が配属されており、支援員との情報交流も短い時間の中で行っている。また、本校は、通級学級が設置されており、通級学級の担任と情報交流をきめ細やかに行うようにしている。

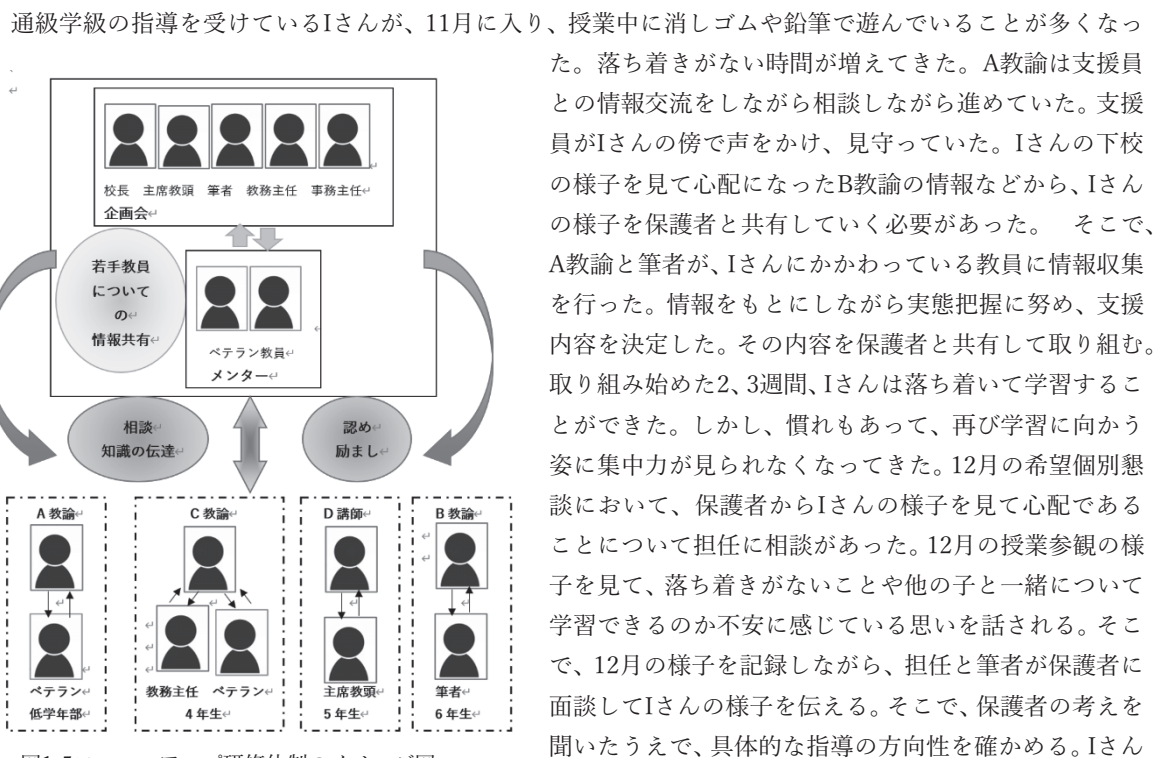


図1-5 フォローアップ研修体制のイメージ図

落ち着きがない時間が増えてきた。A教諭は支援員との情報交流をしながら相談しながら進めていた。支援員がIさんの傍で声をかけ、見守っていた。Iさんの下校の様子を見て心配になったB教諭の情報などから、Iさんの様子を保護者と共有していく必要があった。そこで、A教諭と筆者が、Iさんにかかわっている教員に情報収集を行った。情報をもとにしながらか態把握に努め、支援内容を決定した。その内容を保護者と共有して取り組む。取り組み始めた2、3週間、Iさんは落ち着いて学習することができた。しかし、慣れもあって、再び学習に向かう姿に集中力が見られなくなってきた。12月の希望個別懇談において、保護者からIさんの様子を見て心配であることについて担任に相談があった。12月の授業参観の様子を見て、落ち着きがないことや他の子と一緒に学習できるのか不安に感じている思いを話される。そこで、12月の様子を記録しながら、担任と筆者が保護者に面談してIさんの様子を伝える。そこで、保護者の考えを聞いたうえで、具体的な指導の方向性を確かめる。Iさんにかかわる教職員と情報共有し、共通理解を図り実践することとした。また、1月のスクールカウンセラーとの面談を保護者に進めたところ、スクールカウンセラーとの

面談を行う方向となった。Iさんが落ち着いて学習することができるようにする具体策を、保護者の意向を聞きながら学校としてできることを提示して、共通理解を図り取り組むことにつながった。フォローアップ研修において、若手教員が児童の様子から困り感を伝え、かかわりのある教職員で情報共有しながら、児童のよりよい成長を願って支援を考えることができた。ティール組織の理論の視点である自主経営の推進につながっていると考えられる。

3.3.若手教員の職務効力感向上にかかわる考察

次項の図1-6「質問紙の職務効力感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較」において、オレンジ色の部分は、4月や7月の平均値より、11月の方が高かったことを示している。黄色の部分は、7月の平均値より11月の方が高かったことを示している。赤枠の数値は、11月の平均値が3.5より高いものを示している。質問紙の結果から、若手教員4名が共通して評価が高かったこととして、「④子どもたちとの生活が楽しい」である。ヒアリング調査においても、A教諭やD講師は、児童との距離感が近くなり、心が通い合っている感じがしてうれしい気持ちを語っていた。「②⑩子どもの成長がうれしいと感じる」についても、若手教員4名が共通して評価が高い。ヒアリング調査においても、C教諭が、運動会を通して、「団長2人がよく考えて話せるようになったと思う」「自分の言葉で話していたので、感心した」と振り返りながら、児童の成長を語っていた。B教諭は、「やっぱり団長のJさん。4年生の時の応援団では、一度『やめたい』と言って挫折を味わったけど、6年生で団長として、最初は不安そうだったけど、<中略>全校の前で、自分で考えて話

	平均4月	平均7月	平均11月
①学級開きからの数日を経過して、子どもたちとの学校生活が楽しい。	4	3.5	3.75
②自分の専門性を生かし、教材研究をすることができる。	3	2.5	2.75
③単元で付けた力を明らかにして計画を立てて、1時間のなりたいを意識した授業準備をすることができる。	3.5	2.5	2.75
④子どもの実態をとらえ、発問や手立てを工夫している。	2.75	2.75	2.75
⑤子どものつまずきに気付き指導援助を行ったり、頑張りを認め励ましたりしている。	3.25	3.25	3.25
⑥授業について自分自身の指導の振り返りを行っている。	2.5	2.5	2.5
⑦授業の中で、生徒指導（積極的な生徒指導）を行っている。	3.25	3	3
⑧日常生活の中で、子どもの表情や行動の変化に敏感に気付くことができる。	3	2.75	2.75
⑨日頃から子どもの話を丁寧に聞き、言動の背景を捉えようとしている。	3.5	3	3
⑩子どもたちの人間関係を観察しながら、差別的な言動がないかを気にかけている。	3.25	3	3.5
⑪子どもたち同士のつながりを大切に活動意図的に行っている。	3.5	3	3.5
⑫校務分掌の内容を理解し、適切な時期に提案している。	2.5	2.5	3.25
⑬指導部会のメンバーと協議し、協力して取り組んでいる。	3	3	3.5
⑭保護者と話すときは、保護者の気持ちを受け止めて聞いている。	3.25	3	3.5
⑮保護者の話を理解して、子どもがよりよくなることを考えて話をすることができる。	3.5	3	3.25
⑯学級で起きた問題は、同僚や管理職に相談して組織的な対応をすることが大切である。	3.25	3.25	3.5
⑰子どもの成長がうれしいと感じる	3.75	3.75	3.75
⑱教師の仕事はやりがいがある仕事である。	3.5	3	3.5
⑲子どもに対して、冷静に適切な指導・支援をすることができる。	3	3	3
⑳子どもの個別指導は、複数で指導している。	3.5	3.25	3.25

図1-6 質問紙の職務肯定感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較

すことができているので、臨機応変に対応できるようになってきた」と、4年生からの成長も含めて、団長Jさんの成長を喜びに感じている気持ちを語った。A教諭は、「やっぱり運動会の取組が大きかった。応援団の子たちは、自分たちがやらなきゃという気持ちになっていくところを感じたし、2年生の子も応援団の子の言うことを聞いて応えようとする姿があって、お互いに高め合う姿が感じられて、とても感動した」と児童の成長した姿を喜びに感じていることを語っていた。また、「⑩教師の仕事はやりがいのある仕事である」については、A教諭が語った「児童との生活の中で、心が通じ合ってくることが楽しさを生み、やりがいをより感じること」につながると考えられる。しかし、若手教員4名が、共通して低かった項目は、「⑥授業について自分自身の指導の振り返りを行っている」である。原因としては、単学級であるため、学年会を通して同単元についての指導方法等を相談することの難しさが挙げられる。また、自分自身の授業を客観的に振り返ることの難しさが考えられる。そこで、若手教員が自分たちで声をかけ合い、授業研究の研修することができると、さらに自分事としてとらえ、課題意識をもち、解決を目指して自分の学びを發揮することができると考えられる。若手教員が、自分の得意分野を生かし相談し合うことで、よさや強みを大切に自主経営が推進されると考えられる。

3.4.ワークショップ型研修における若手教員の職務肯定感向上にかかわる考察

次頁の図1-7は、「質問紙の職務肯定感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較」である。質問紙25項目中、職務肯定感にかかわる5項目について、若手教員4名の平均値を4月、7月、11月で記したものである。

図1-7「質問紙の職務肯定感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較」において、オレンジ色の部分は、4月や7月の平均値より、11月の方が高かったことを示している。黄色の部分は、7月の平均値より11月の方が高かったことを示している。赤枠の数値は、11月の平均値が3.5より高いものを示している。質問紙の

	平均4月	平均7月	平均11月
⑯同僚は気軽に声を掛けてもらったり、困った時には助けてもらったりしている。	3.5	3.5	3.5
⑰管理職に相談したり、アドバイスをもらったりできる。	3.75	3.5	3.75
⑱教師像について話を聞きたい同僚がいる。	3.25	3.25	3.5
⑳自分の中で教師として大切にしたい信念（思い）がある。	3.5	3.25	3.75
㉑同僚からのアドバイスを素直に聞くことができる。	3.75	3.25	3.5

図1-7 質問紙の職務肯定感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較

「㉑自分の中で教師として大切にしたい信念（思い）がある」の評価が高くなっており、職務肯定感の「教職専門職としての自分の信念を大切に」する意識の向上がうかがえる。

ワークショップ型研修において「私の

目指す教師像」や「私の岐路となった体験談」を互いに語り合うことについて、学校長が「個々の壁を低くすることになる研修」と述べてくださったように、互いの指導観や信念を大切にしていこうという意識を育てることにつながっている。質問紙の「⑱教師像について話を聞きたい同僚がいる」について、若手教員の評価が高かったところから、互いに語り合うことで、互いのよさを知り、尊重し合うことにつながると考えられる。そのような教職員集団であるならば、若手教員が、自分自身の指導がうまくいかないことがあった時には、全教職員が共に考えてよりよい指導方法を考え出し、チームで対応することができると考えられる。そして、若手教員が安心して教育実践に向かうことができると考えられる。このことは、D講師の「経験してきたからこそ学ぶことがあるということも感じた。だから、私も失敗してもがんばらなきゃって思えた」という語りにつながると考えられる。若手教員が、他の教員の体験を聞くことで、B教諭が「自分の教師人生にとって、長期的に役に立つことを教えてもらえたなと思う」という語ったように、これから出会うであろう困難な状況において解決するためのヒントを与えてもらい、役立つととらえていることがうかがえる。また、これから出会う困難な状況があることを自分事としてとらえ、前向きに乗り越えていこうという心意気につながると考えられる。また、図1-7「質問紙の職務肯定感にかかわる若手教員4名の平均値月別比較」において、4月は5項目中4項目について3.5以上、1項目は3.25だった。7月は5項目中2項目において3.5だったが、残りの3項目は3.25であった。11月については5項目すべてにおいて平均値が3.5以上となった。これらのことから、若手教員が、ワークショップ型研修の語り合う場「私の岐路となった体験談」を通して、互いの指導観や信念を語り合い、個性やよさを認め合うことで、フォローアップ研修においても、自分らしく安心して相談してもよいと思えることにつながったと考えられる。教職専門職としての信念を大切にしながら、自分らしくいられる安心感によって職務肯定感が向上する。そして、職務肯定感に支えられることで、職務効力感向上につながると考えられる。

4.本研究の成果と今後の課題

4.1.ティール組織の理論である3つの突破口の視点における成果と課題

フォローアップ研修において若手教員の困り感に対する解決の糸口となる指導やその背景にある意識を学び、ワークショップ型研修における学習指導や生徒指導の資質能力の向上を図る研修を行うことで、フォローアップ研修とワークショップ型研修の学びが相互に影響を与えたと考えられる。その学びが、日々の教育実践に生かされ、自主経営を推進することで、若手教員の職務効力感向上につながったと考えられる。さらに、それぞれの教員の得意分野について助言し合うことで、個々の強みを生かした自主経営が推進されると考えられる。若手教員がベテラン教員や中堅教員の「私の岐路となった体験談」を聞くことで、若手教員は、自分自身の置かれている状況と照らし合わせて受け止め、教育実践に生かすことを見つけることにつながった。また、ベテラン教員や中堅教員が失敗した体験を乗り越えてきて今につながっていることを感じ、若手教員が失敗を恐れずに前を向いて取り組んでいこうという心持ちになれたと考えられる。そして、新たな見方考え方を養い、視野を広げていくこになり、教師としての使命感を培うことにつながると考えられる。このことから、職務肯定感が支えとなり、職務効力感向上につながったと考えられる。

また、質問紙「⑩子どもたちの人間関係を観察しながら、差別的な言動がないかを気にかける」の項目について高い評価が見られた。若手教員が、人権意識を高くして、児童の言動に気を配って指導したことが考えられる。このことは、学校経営方針「互いの人権を大切にしていこう」という組織の目的と合致しており、存在目的を大切に教育実践がなされていたことがうかがえる。フォローアップ研修において、メンターとなる教員が、児童同士の言動の中で、互いの人権を否定するような言動については毅然とした態度で指導することを共有しているため、若手教員への助言の中で言語化し、若手教員に伝授していたのだと考えられる。

このことは、ティール組織の理論である存在目的につながると考えられる。この全体性、自主経営、存在目的は相互に関連しており、この3つの視点を大切に研修を行うことで、職務肯定感に支えられ、職務効力感向上につながったと考えられる。課題としては、ワークショップ型研修やフォローアップ研修において、若手教員の「目指す教師像」と、学校教育目標や学校経営方針とのつながりを図る内容や、助言と認め励ましをすることで、若手教員の存在目的を高め、職務効力感向上につなげる必要がある。

4.2.同僚性向上に関する成果と課題

若手教員の職務肯定感に支えられた職務肯定感向上が見られたように、ベテラン教員にとっても、職務肯定感に支えられた職務効力感向上につながっていると考えられる。

フォローアップ研修の「1対1のメンタリング」では、ベテラン教員においても、安定した全体性（ホールネス）の中で、若手教員の相談に対して助言を行っていたと考えられる。そして、自主経営（セルフマネジメント）が推進され、それぞれのメンターと若手教員が自主的に「1対1のメンタリング」を行うことにつながっていると考えられる。また、助言の内容についても、メンターとなるベテラン教員は、質問紙「⑩子どもたちの人間関係を観察しながら、差別的な言動がないかを気にかける」の項目について高い評価が見られることから、若手教員への助言について、学校教育目標や学校経営方針に基づいた内容であったことがうかがえる。このことは、ティール組織の理論である3つの突破口の存在目的につながると考えられる。

今後の課題としては、若手教員とベテラン教員の全体性（ホールネス）を高める研修として、ワークショップ型研修「私が教員を目指そうと思った出来事」を語り合う場が考えられる。若手教員やベテラン教員等が、教員を目指そうと思った出来事やその背景にある思いを語り合うことで、原点に立ち返り、再び情熱をもって頑張ろうという心意気をもつことにつながると期待されるからである。若手教員もベテラン教員等も、自分の信念を大切にしながら、児童の成長を喜びに感じ、教職専門職としてのやりがいをもてるような、育ち合う教職員集団を目指して、今後も鋭意取り組みたい。

<引用参考文献>

- (1)中央教育審議会答申 「「令和の日本型学校教育」の構築を目指して ～全ての子供たちの可能性を引き出す、最適な学びと、協働的な学びの実現～」 令和3年1月26日
- (2)中央教育審議会答申平成27年12月21日 「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～」
- (3)総務省「地方公務員の退職状況調査」自治行政局公務員部校務員課女性活躍・人材活用推進室（令和元年度）
- (4)フレデリック・ラルー『ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』、英治出版、2018年。
- (5)渡邊駿太 中西良文（2017）日本における教師効力感に関する研究の動向と展望」三重大学教育学部研究紀要 第68巻 教育科学 245-254頁
- (6)松島暢（2018）「自己効力感」、比治山大学短期大学幼児教育研究会、和顔愛語47、13頁
- (7)北岡和代 谷本千恵 林みどり 淵崎輝美 所村芳晴 福島秀行 松本敦子 桶谷玲子（2004）「精神科看護者バーンアウトとストレス要因についての検討」石川看護雑誌Vol.1.
- (8)白石陽一（2005）「自己肯定感と評価活動」熊本大学教育学部紀要 人文科学第54号、89-98頁。
- (9)国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター（2015）「生徒指導リーフ」leaf.18.
- (10)高垣忠一郎(2009)「私の心理臨床実践と『自己肯定感』」立命館産業社会論集第45巻第1号
- (11)吉川雅智 竹原雅子 安藤佳奈 由良涉 吉田晴美 服部康子 松浦春海（2018）「自己肯定感等に関する一考察～『折れない、しなやかな心』を巡って～」京都府総合教育センター研究紀要、8～14頁
- (12)山田一子（2014）「職場における対人信頼感および職務肯定感とストレス反応との関連—職場の重要な他者や職務との関係性に対する感情に着目して—」学校教育学研究論集第30号。