

# 学校現場におけるネットワーク型OJTの実践

—富山県総合教育センターの調査研究から—

笹田 茂樹・中崎 圭子・作道 正也・山本 幸弘

# 学校現場におけるネットワーク型OJTの実践

—富山県総合教育センターの調査研究から—

笹田 茂樹<sup>1</sup>・中崎 圭子<sup>2</sup>・作道 正也<sup>3</sup>・山本 幸弘<sup>4</sup>

Practices of OJT with Human Network on Schools  
—On a Practical Study in the Toyama Pref. General Education Center—

SASADA Shigeki, NAKAZAKI Keiko, SAKUDO Masaya, YAMAMOTO Yukihiro

キーワード：ネットワーク組織、ネットワーク型OJT、学校の活性化

Keywords：Network Organization, OJT with Human Network, Activation of The School

## I. 問題の所在

教員の大量退職・大量採用の時代をむかえ、ベテラン教員が持っている児童・生徒指導の知識や技術を若手教員へ伝達していくことが喫緊の課題となっており、各都道府県において、OJTの若手教員研修への積極的導入が進んでいる。

しかし、従来行われてきたOJT(図1)は、指導者が若手に対して上意下達で仕事を教えるマンツーマン式の手法が一般的であり、このようなOJTは、指導者の能力にその成否が大きく左右されるとともに、指導者が保持していない知識や技能については伝達することが困難である(つまり体系的に学ぶことが難しい)という欠点を抱えており、企業などではこうした従来型のOJTの見直しが進んでいる<sup>1)</sup>。

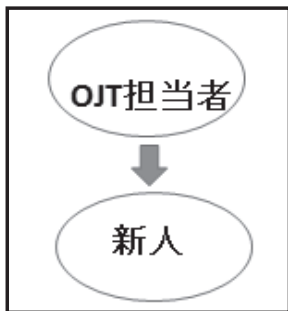


図1 従来型のOJT

学校現場でも、従来型のOJTは初任者研修などで一般的に見受けられるが、上記のような欠点を補うため、複数の教員が若手に関わるようなOJTの取組が徐々に広がりつつある。事例としては、複数の主任クラスの教

員が初任者の指導に当たる東京都型OJT<sup>2)</sup>(図2)や、主任クラスや5年次・10年次の教員などがメンターチームを結成して若手の指導に当たる横浜市型OJT<sup>3)</sup>(図3)が挙げられるが、いずれも上意下達の手法を完全には脱却できていない。

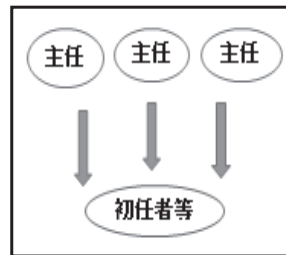


図2 東京都型OJT

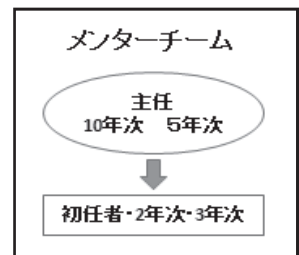


図3 横浜市型OJT

いわゆるミドル層が極度に減少していく今後の学校現場においては、学校の構成員全員が関わって相互に能力を高めていく、双方向型のOJT(図4)が求められている。

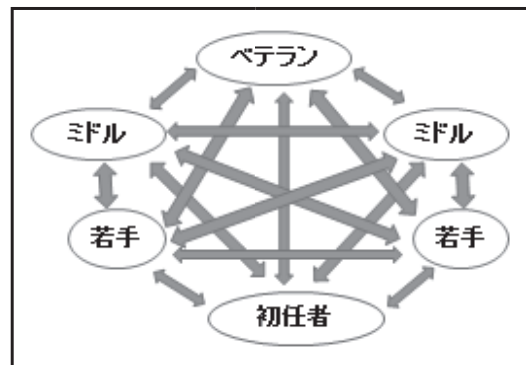


図4 双方向型OJT

1 富山大学 2 富山県総合教育センター 3 富山市立奥田中学校 4 射水市立歌の森小学校

## II. ネットワーク組織としての学校

2007年の学校教育法改正によって、副校長・主幹教諭・指導教諭などの「新たな職」が設置できることとなったが、これはいわゆる「新公共経営（New Public Management）」の原理に基づき、民間企業の組織形態であるピラミッド型構造を、フラット型構造に近かった学校組織へ導入し（図5）、各役職の責任を明確化することで、校長のリーダーシップのもと、組織的な学校運営の実現を図ろうというものである。

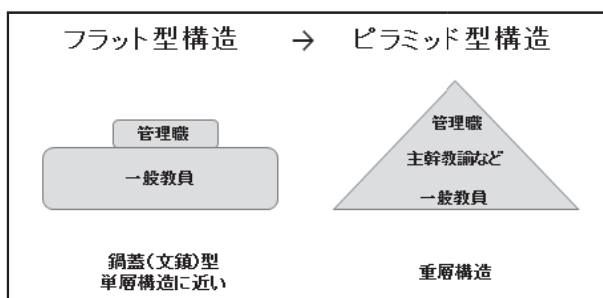


図5 フラット型構造からピラミッド型構造へ

しかし逆に、1990年代ごろから、社会状況の変化へ迅速に対応するために組織の意思決定を早めるなどの目的で、組織のフラット化を進める企業が増えている。また、学校組織におけるピラミッド型構造の導入は、従来の「民主的学校運営」を損なうものであるとの批判もある<sup>4</sup>。さらに、学校は元来、ネットワーク組織としてのメリットを活かしながら教育活動を行う組織体であり、その特徴の一つであるフラットに近い構造を変革することの是非を、今一度問い直すべきではないかと考える。

朴容寛によると、ネットワーク組織とは、i 自律性、ii 目的・価値の共有、iii 分権性の3つを中枢性格として保持する組織であり、一定の目的・価値を共有するメンバーが自律的にコミットするとともに、水平的な構造をもち、権限委譲などの分権化がなされた協働システムである<sup>5</sup>。学校組織では、学校の教育目標を共有し、学年や専門部などの校務分掌がネットワーク的に張り巡らされ、権限を委譲された各教員による自律的な教育活動が展開されている。これらのことから、学校はネットワーク組織に見られるi～iiiの中枢性格を保持していると言える。

若林直樹は、ネットワーク組織のメリットとして、①メンバー間でネットワークを機動的に作り、新しい情報や知識を交流させることで双方向的に学習の成果を上げられること、②情報交換を通じた「不確実性の低減」が容易にできて、明確な状況認識と問題対応を行いやすいこと、③フラットで柔軟な組織構造であるためメンバーによる主体的なネットワーキングが期待されること、などを挙げている<sup>6</sup>。逆にデメリットとしては、①複数の主体による緩やかな結合なので、活動や組織に不安定性

を抱えること、②成果が上がっても活動自体に知識やノウハウが貯まる仕組みが弱いので、学習成果が散逸しやすいこと、などが若林によって指摘されており<sup>7</sup>、これらのデメリットを克服しながら、どのようにネットワーク組織として発展していくかが、今後、学校に問われている。

## III. 学校現場におけるネットワーク型OJT

中原淳は、企業の職場で行われている支援の実態を検証するため、2008年、様々な業種に勤める28～35歳の正社員2304人を対象に、「誰からどのような支援を受け」、「どのような能力が向上したか」という「他者支援調査」を行った<sup>8</sup>。

この調査で中原は、他者による支援を、業務に関する助言・指導である「業務支援」、気づき・振り返りをさせる「内省支援」、安らぎを与えて支える「精神支援」の3つに分類した上で、それら支援の頻度について、「業務支援」を最も行っているのは上司であり、「内省支援」は上司、上位者・先輩、同僚・同期、部下など職場の様々な人から等しく受けており、「精神支援」を最も行っているのは同僚・同期であって、上司は最も行っていないことを明らかにした<sup>9</sup>。

さらに、能力向上に資する支援について分析したところ、上司による「精神支援」と「内省支援」、上位者・先輩による「内省支援」、同僚・同期による「内省支援」と「業務支援」が有効であり、上司や上位者・先輩だけでなく、同僚・同期や部下も含めた職場のネットワークを使った様々なアプローチが、職場における効果的な能力向上に結びつくということを実証した<sup>10</sup>。

また、中原に師事した関根雅泰は、従来から企業で実施されてきたマンツーマン式（従来型）OJTの欠点を克服するため、中原の知見を取り入れ、OJT担当者が「職場メンバーの協力」を得て職場全体で行う「ネットワーク型OJT」を提唱した<sup>11</sup>。

筆者（笹田）は、これらの知見から、職場全体でそれぞれの教員が相互に支援し合うようなOJTが、ネットワーク組織としての学校現場でこそ必要だと考え、ネットワーク型OJTが学校現場で有効に機能するのではないかという仮説を立て、客員教授に任命されている富山県総合教育センターで2012年度から開始されたOJTに関する調査研究事業において、ネットワーク型OJTを導入することを提言した。

学校現場でのネットワーク型OJTとは、若林や中原・関根の知見から、次の図6のように、ネットワーク組織としての学校のメリットを活かし、学校の構成員全員が関わって、相互に情報交換しながら主体的に能力を高め合う、双方向型のOJTと定義する。

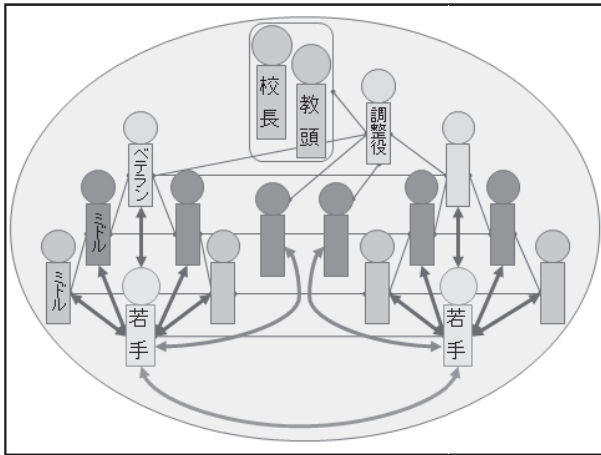


図6 ネットワーク型OJT

#### IV. 富山県総合教育センターにおける調査研究

富山県総合教育センターの教育研修部では2012年度から2014年度にかけて「学校におけるOJTの効果的な進め方に関する調査研究」を実施した。

その目的は、教員個々の資質や能力を向上させるため、OJTの効果的な進め方を探究することにある。

調査方法として、各年度4校ずつの研究協力校を設定し、研究協力員（各校1名）が関わったOJTについて、どのようなものが効果的であったかを検証していった。

##### 1. 2012年度の調査研究

###### (1) 方法

###### 調査対象

小学校・中学校各2校を研究協力校に指定し、各校1名（計4名）の若手教員（教員経験2～5年）を研究協力員とした。

その上で、年度当初に富山県総合教育センターの担当者（2012年度は、筆者である山本）が各研究協力校を訪問し、管理職に調査研究についての説明を行った。さらに、各校の職員会議や研修会において管理職や教務主任より、全教職員に対して「OJTについて」や「今回の調査研究の趣旨について」の説明があり、各校でOJTについての共通理解が図られた。

###### 調査内容

###### ① OJT取組カード

どのようなOJTが効果的だったかを検証する目的で、若手教員が「いつ」「誰から」「何について」「どのようなアドバイスを受け」「それをどのように受けとめたか」を記録するための「OJT取組カード」を開発した。その上で、各校の研究協力員（若手教員）に配布し、自らが体験したOJTについて記録するよう依頼した。

次の図7が「OJT取組カード」の左半分、図8が右半分である。

図7に見られるように、OJTを行った「動機」について「ア 自分が必要だと感じて行った場合」「イ 事前に決められていた研修の場合、他の教員が必要だと感じて行われた場合」「ウ どちらとも言えない場合」の3つに区分し、自主的なものか否かを確認できるようにしている。

また、図8の右端にあるように、実施されたOJTについての「本人満足度」を、「高」「中」「低」の3件法で記入する様式となっている。

月/日	動機	OJTに関わった教員	何について	OJTで受けたアドバイスや助言等の内容 ◎自分が身に付けたと思う力
○	ウ	・全教員	・教科指導	・教科の指導法 ・子ども同士をかかわらせる場の在り方 ◎発問の仕方や子どもの発言の取り上げ方 ◎板書の仕方
○	ア	・先輩教員	・教科指導	・空き時間を利用し、自分の不得意な教科の授業を見せてもらい指導法を学んだ ・自分の授業も見てもらい、子どもの意見の取り上げ方について指導していただいた。
○	イ	・教科主任	・教科指導（理科）	・教材研究の方法 ・実験の進め方と実験結果のまとめ方
○	ウ	・体育主任	・水泳の指導法	・準備運動のさせ方 ・息継ぎの仕方 ◎水に慣れさせるための小道具を使った運動 ◎クロールや平泳ぎの指導や、水を怖がる子どもの指導

ア 自分が必要だと感じて行った場合  
イ 事前に決められていた研修の場合、他の教員が必要だと感じて行われた場合  
ウ どちらとも言えない場合

図7 OJT取組カード（左部分）

		NO.
OJTが行われた場・形態・方法等	OJTで得たことやさらに学びたいこと、悩んだことなど	本人満足度 高 中 低
・ワークショップ型の校内研修会	・新しい方法を取り入れた研修形態で、様々な角度から意見がもたらされた。今後の指導法の参考になった。	○ 高 中 低
・教員間で許可を取りながら、自由に授業参観ができる体制	・教員間で気軽に学ぶ機会があり、不得意な教科のアドバイスを、先輩教員から学ぶことができた。	○ 高 中 低
・教科部会	・定期的に関われる教科部会を通して、教科部長から実験や観察の仕方等を学んだ。	○ 高 中 低

図8 OJT取組カード（右部分）

###### ② 研究協力校への訪問と聞き取り調査

各研究協力校へ筆者（笹田と山本）らが2～4回訪問し、各校で実施された研修会などを傍聴するとともに、若手教員（研究協力者以外も含む）や教務主任・管理職などを対象に、OJTに関する聞き取り調査を行った。

###### ③ 研究協力校会議と研究協力員会議

2012年6月と12月の2回、研究協力校の教務主任等と、各校のOJTの取組について協議するとともに、各校で出てきた取組の問題点について指導や助言を行った。

また、2012年10月には、直接OJTを受けている4名の研究協力員が、自由に話し合う会議を設けた。

#### ④ 研究協力校でのアンケート調査

2012年11月に、効果的にOJTを進めるためのポイントを明らかにする目的で、研究協力校の全教員を対象としたアンケート調査を実施した。

このアンケートでは、教員を「若手教員」(2～5年目)と「先輩教員」(6年目以上)に区分し、それぞれに対し、OJTで若手を育成する場合、「先輩教員には、どのような配慮や態度、行動、働きかけなどが効果的か?」、また「若手教員には、どのような気持ちや態度等が必要だと思うか?」を記述式で問うなどするものであった(資料1)。

### (2) 結果

#### ① OJT取組カード

回収した「OJT取組カード」の集計結果を「本人満足度」の「高」「中」「低」別に集計すると、次の表1のようになった。

同カードに記載された件数は4校合計で143件あり、そのうち「本人満足度」「高」のものが94件、「中」のものが46件、「低」のものが3件、であった。

また、「同僚」「上位者」「上司」の区分については、以下のように分類した。

「上司」：管理職(校長・教頭など)

「上位者」：学年主任・生徒指導主事・教科主任など

「同僚」：学年所属教員・先輩教員・若手教員・部活動担当教員など

また、1件に複数「OJTに関わった教員」が記載されてある場合、例えば所属学年で実施された研修会などは、「上位者」と「同僚」のダブルカウントとした。

表1 2012年度OJT取組カード集計結果

本人満足度高	同僚	上位者	上司
ア 48	23	30	2
イ 29	22	20	12
ウ 17	11	5	3
計 94	56	55	17
本人満足度中	同僚	上位者	上司
ア 25	11	13	2
イ 19	13	12	5
ウ 2	1	1	0
計 46	25	26	7
本人満足度低	同僚	上位者	上司
ア 0	0	0	0
イ 3	3	1	1
ウ 0	0	0	0
計 3	3	1	1

表1の集計結果から、「本人満足度」「高」のOJTの

うち94件中48件(約51%)が、「ア」の「自分が必要だと感じて行った場合」であり、同じ「本人満足度」「高」のOJTの「イ」「事前に決められていた研修の場合、他の教員が必要だと感じて行われた場合」の比率(94件中29件、約31%)より高く、また、「本人満足度」「低」のOJTの全てが「イ」の場合であったことから、自主的に行った研修(OJT)の方が満足度は高い傾向が見られる。

また、「本人満足度」「高」のOJTの94件中56件が「同僚」からのもの、55件が「上位者」からのもので占められていることから、主任クラスだけでなく、職階の近い同僚からのOJTも効果的であると考えられ、中原の同僚・同期による支援が有効であるという知見と一致する。

#### ② 聞き取り調査、研究協力校会議・研究協力員会議

各校での聞き取り調査や、研究協力校会議・研究協力員会議などでは、次のような趣旨の意見が見られた。

- ・若手教員は、気づきを与えてくれるような内省支援を欲している
- ・初任者研修における指導教員による上意下達のOJTは必ずしも成功していない
- ・教科や学年が違っていると、若手同士が話をする機会は意外と少ない

#### ③ 研究協力校でのアンケート調査

4つの研究協力校で実施したアンケート調査では、次のような趣旨の意見が見られた。

##### ○若手教員から

- ・身近にいる先輩教員から学び取ることが、一番のOJTになると思う
- ・日頃から先輩教員と話す機会を多くもって、悩みがあればすぐに相談する
- ・感謝の気持ち、謙虚な気持ち、学びたいという気持ちをもって、指導や助言を受け止めたい
- ・若手からは相談しにくいので、声を掛けてもらえると嬉しい

##### ○先輩教員から

- ・若手教員のニーズを適切に捉え、必要な助言や働きかけを行う。その後の見届け(確認)を絶やさない
- ・若手教員が試行錯誤しながら頑張っていることを、励ます
- ・若手を育て、やる気を引き出すためには、そのための人間関係づくりが大切である
- ・話しやすい雰囲気をつくる
- ・支援をしながらも、任せるところは任せて、フォローしていくことが必要
- ・若手教員を育てる自覚を全教員がもち、OJTを推進することで学校が活性化していく
- ・若手教員を育てていくことが、自らを振り返る場であり、より良い学校を目指して学び、取り組んでいくよい機会になる

### (3) 考察

アンケート調査の結果から、研究協力校に指定された4校では、若手と先輩教員がコミュニケーションを取りやすい雰囲気がつくられ、授業研究を中心とした研修会などによる若手育成では、先輩教員が積極的かつ適切な助言を行うようになったことがわかる。

また、「OJT 取組カード」の分析から、自主的に行うOJTは、満足度が高いことが明らかになった。

2012年度に明らかになった課題としては、OJTの必要性は理解されても、何から取り組み始めたらよいのか、より効果的にOJTを実施するためには、いつ、誰が、どのような機会に、どんな内容の支援を行うことが有効かを提示するまでには至らなかったことが挙げられる。

また、初年度ということで小・中学校のみを対象としたが、高等学校や特別支援学校へと校種を広げることも課題として残った。

## 2. 2013年度の調査研究

### (1) 方法

#### 調査対象

小学校1校・中学校2校（うち1校は前年度からの継続）・高等学校1校を研究協力校に指定し、各校1名（計4名）の若手教員（教員経験2～5年）を研究協力員とした。

また、2012年度と同様の方法により、各校でOJTについての共通理解が図られた。

#### 調査内容

#### ① OJT 取組カード

前年度と同様の「OJT 取組カード」を各校の研究協力員に配布し、自らが体験したOJTについて記録するよう依頼した。

#### ② 研究協力校への訪問と聞き取り調査

前年度と同様に、各研究協力校へ筆者（笹田と作道）らが2～4回訪問し、各校で実施された研修会などを傍聴するとともに、関係者を対象にOJTに関する聞き取り調査を行った。

#### ③ 研究協力校会議と研究協力員会議

2013年6月と11月の2回、前年度と同じく、研究協力校の教務主任等と、各校のOJTの取組について協議するとともに、各校で出てきた取組の問題点について指導や助言を行った。

また、2013年10月には、これも前年度と同じく、4名の研究協力員が話し合う会議を設けた。

#### ④ 研究協力校でのアンケート調査

2013年12月に、前年度と同じ内容のアンケート調査を、研究協力校の全教員を対象に実施した。

### (2) 結果

#### ① OJT 取組カード

前年度分も含め、2年間のデータを合わせて分析を

行った。

研究協力員ごとに、OJTの「動機」と「本人満足度」の関係を示したのが、次の表2である。

表2 OJT 取組カード「動機」別「本人満足度」度数

		ア			イ			ウ			計
		高	中	低	高	中	低	高	中	低	
小	a 教諭	4	11	0	10	13	1	0	0	0	39
	b 教諭	8	5	0	7	5	2	0	1	0	28
	c 教諭	3	1	0	8	4	0	1	0	0	17
中	d 教諭	30	6	0	5	2	0	6	1	0	50
	e 教諭	6	3	0	6	0	0	11	0	0	26
	f 教諭	12	2	0	7	3	0	6	1	0	31
高	g 教諭	4	0	0	14	0	0	7	0	0	25
	h 教諭	13	3	0	5	3	1	4	0	0	29
計		80	31	0	62	30	4	35	3	0	245

まず言えることは、研究協力員の「OJT 取組カード」には、満足度が低いという記載はほとんど見られなかったことである。先輩教員や管理職の目に触れる可能性があるため、満足度が低いとはなかなか書けないこともあるが、研究協力員の印象に残り、記録に残したものが、満足度の比較的高いものだったという見方もできる。

また、前年度と同様に、動機が「ア」のもの、つまり「自分が必要だと感じて行った場合」に満足度が高いことが、この表2からも読み取れる。「イ」のものでも、満足度が高いものが多くあるが、満足度の低いものが、「イ」の中にだけ見られることも注目すべきである。

なお、満足度の低かったものは、同カードの記述内容から、期待したほどの効果が得られなかったOJTや、研修会が中途半端に終わってしまったケースなどであった。

#### ② 聞き取り調査や、各種会議、アンケート調査

各校での聞き取り調査や、研究協力校会議・研究協力員会議、各校でのアンケート調査（一部「OJT 取組カード」の記載内容も含む）から、校種別の特徴が見えてきた。

#### ア 小学校

- ・学年部会や校内研修会が頻繁に開かれ、主なOJTの場となっている
- ・教員一人一人が共通して行う業務内容が多く、同じ業務を経験している教員が多い。そのため、経験に基づいた情報を共有しやすく、意見交換できる話題が他校種に比べて多い
- ・学年内で多くのことについての情報交換ができるので、学年内でOJTが完結する機会が多い。そのため、学年それぞれに異なる方法や内容のOJTが行われる可能性がある。場合によっては、他学年や学校全体における情報交換の工夫を行う必要がある

## イ 中学校

- ・学年部会が主な OJT の場となっている。特に、学級運営や生徒指導に関する内容が多い
- ・教科指導、生徒指導、分掌業務等、学年外の教員からの助言や指導を受ける機会も多い
- ・生徒指導や部活動指導のため、勤務時間内に学年部会や研修会を開く機会が限られる。そのため、勤務時間外の時間帯に部会等を行うこともある

## ウ 高等学校

- ・小中学校ほど頻繁には学年部会や教科部会が行われず、共通理解の場が比較的少ない
- ・模範を示すというスタイルではなく、まずは自分の考えで実践するというスタイルで行われることが多い
- ・専門性の高い教員が多く、若手教員が自ら積極的に求めれば、得られるものは大きい。若手教員の積極性が低い場合は、意識的な働きかけが必要である
- ・学科や専門教科の違い等により、教員間の意識の壁が高い

また、わずかではあるが、回答者自身が「よくない（負担）」とした回答が見られた。以下に、それらの回答を列挙する。

### ○若手教員から

- ・先輩とのコミュニケーションの回数が少なかった
- ・研修が以前より増えた
- ・空き時間が少なく、先輩教員の授業を見に行きたくても見に行けない
- ・仕事を任されたが大変だった

### ○先輩教員から

- ・アドバイスをしても、しっかり受け取ってくれない人もいる
- ・学校として授業公開が設定されていなくても、自主的に後輩に授業を公開することが必要だった
- ・互いに多忙で、学年分掌があまり機能していない

## (3) 考察

調査全体を通じて、校種別の特徴が明らかになってきたが、小学校は比較的 OJT を実施しやすい状況にあり、逆に高等学校は実施しにくい状況にあると言える。

しかし、小学校では、学年部会や校内研修会で行われる OJT がきめ細やかなので、若手教員の主体性を失わせないよう、また、若手の心理的負担にならないように配慮する必要がある。また、高等学校では、教員間の意識の壁が高い面があるが、教科の枠を越えた基礎的な授業技術を中心とした授業研究等を通して OJT を進めるという方法も考えられる。

アンケート調査からは、教員間のコミュニケーションの回数が増えたり、職場の雰囲気が悪くなったという声などが聞かれた。前年度と同じく、研究協力校では OJT について教員間での共通理解が行われており、

OJT を意識したことで、職場の同僚性や協働性が高まった可能性がある。

また、「よくない（負担）」という回答のあった項目の理由や意見を見ると、その背後にある、教員の多忙化という問題が見えてくる。OJT に取り組むことで、多忙感に拍車をかけることがないようにしなくてはならない。

聞き取り調査や各種会議での意見からは、若手教員にとって、少し年上の先輩教員からの具体的な助言がたいへん有効であるということがわかってきた。

児童生徒の実態をはじめとした、若手教員が目の前にしている事柄と、少し上の先輩教員が経験した事柄とは共通する部分が多いからである。また、若手教員にとって、少し年上の先輩教員たちの存在は、数年後の自分たちであり、より近く目標である。若手教員は少し年上の先輩教員から助言を受けることによって、自分たちもすぐにそうした立場になることを自覚するのである。

さらに、「OJT 取組カード」の分析から、学校での OJT の特徴として、中原の言う「業務支援」のみのものは少なく、「内省支援」をともなっていることが多いことがわかった。

2013 年度の課題としては、まず、先輩教員の OJT への意識を変えていくことが挙げられる。

ネットワーク型 OJT では、全教職員が OJT に関わるため、それぞれが立場や役割を意識していくことが大切である。教わる立場となることが多い若手教員の意欲や積極性は言うまでもなく大切ではあるが、それ以上に先輩教員が若手教員の指導を通して共に学び、学び続ける意識をもつことが大切となろう。

ネットワーク型 OJT は、双方向の OJT であると定義したが、この OJT を成立させるためには、先輩・若手双方の意識改革が必要となる。

もう一つの課題は、「我が校」に合った OJT への取り組み方についてである。本年度の調査で、校種ごとの OJT の特徴が明らかになったが、同じ校種でも、学校規模、教員の年齢構成等、それぞれの学校の置かれた状況には違いがあり、同じやり方で OJT に取り組むことは難しい。各校が「我が校」に合った OJT に取り組むことが必要である。

## 3. 2014 年度の調査研究

### (1) 方法

#### 調査対象

2012 年度と 2013 年度の調査研究では、若手育成に焦点を当てた研究を行ったが、その中で、OJT は若手育成だけでなく、どの世代の学びにもつながる可能性があることや、少し年上の先輩教員が若手に関わることで、ネットワーク型 OJT が効果的に働くのではないかと推察された。

そこで、2014 年度の調査研究をはじめるとあたり、

以下に示す2つの仮説を立てた。

仮説1：学校の実態に応じて、意図的、計画的にOJTに取り組むことで、学校が活性化（協働性、参画意識、意欲の向上）する。

仮説2：ミドル層が主体的に関わることで、ネットワーク型OJTが効果的に機能し、学校が活性化する。

研究協力校は、小学校2校（うち1校は前年度からの継続）・中学校1校・高等学校1校とし、上記2つの仮説を立てたことから、前年度までの若手教員ではなく、各校1名（計4名）のミドル層の教員（教員経験6～16年）を研究協力員とした。

また、2012年度・2013年度と同様の方法により、各校でOJTについての共通理解が図られた。

さらに、前年度の調査研究で、「我が校」に合ったOJTへの取り組み方を、それぞれの学校が編み出せるか、という課題が提示されたため、各研究協力校に対して、一年を通してどのようなOJTを実践していくかを見通すための「OJT企画案」の提出を年度当初に求めた。

## 調査内容

### ① OJT 取組カード

研究協力員をミドル層にしたことで、若手教員のような支援を受ける立場としての学びを記述するだけでなく、支援を行う立場として、OJTに関わった相手の反応を記述する項目を加えた。

### ② OJT 振り返りカード

効果的なOJTについて検討する材料と、効果検証に用いるため、管理職が「OJT振り返りカード」に、取組の内容、実施後の変化や効果、課題等を記入し、2014年12月に提出することとした。

### ③ 研究協力校への訪問と聞き取り調査

過去2年間と同様に、各研究協力校へ筆者（笹田と中嶋）らが2～3回訪問し、各校で実施された研修会などを傍聴するとともに、ミドル層（研究協力者以外も含む）や教務主任・管理職などを対象に、OJTに関する聞き取り調査を行った。

### ④ 研究協力校会議と研究協力員会議

2014年6月と12月の2回、過去2年間と同じく、研究協力校の教務主任等と、各校のOJTの取組について協議するとともに、各校から提出された「OJT企画案」や、各校で出てきた取組の問題点について指導や助言を行った。

また、2014年9月には、これも過去2年間と同じく、4名の研究協力員が話し合う会議を設けた。

### ⑤ 研究協力校でのアンケート調査

2014年11月～12月にかけて、研究協力校の全教員を対象としたアンケート調査を実施した。

このアンケートは、過去2年間実施したのから様式を変更し、教員を「若手」（教員経験1～5年）、「ミドル

（教員経験6～16年）「ベテラン」（教員経験17年以上）に区分し、それぞれの層に対してOJTに関する意識の変容について尋ねるとともに、3つの層がお互いに「相談する」「相談される」ようになったかを問うなど、校内におけるネットワーク型OJTの効果を検証するための項目が加えられた（資料2）。

## (2) 結果

### ① OJT 取組カード

前述したようにカードの様式を変更したために前年度までのデータと比較した分析はできなかったが、前年度までと同様、自主的に行ったOJTについては、満足度の高い傾向が見られた。

### ② OJT 振り返りカード

管理職による「OJT振り返りカード」では、全ての研究協力校で、「校内での共通理解、共有に効果的であった」「協働意識が向上した」「主体性、積極性が向上した」「得意分野、個性、長所を生かすことにつながり、各世代の活躍の場が増えた」など、学校の活性化を示す記述が見られた。

また、同じく全ての研究協力校で、「積極的に他世代から学ぼうとするようになった」「若手育成の意識が高まった」「互いのよさを認め合うようになった」「学び合う姿勢が見られた」など、ネットワーク型OJTが効果的に機能したことを示す記述も見られた。

### ③ 聞き取り調査、研究協力校会議・研究協力員会議

各校での聞き取り調査や、研究協力校会議・研究協力員会議などでは、次のような趣旨の意見が見られた（一部、「OJT振り返りカード」やアンケートの自由記述欄での意見も含む）。

○若手教員から

- ・ベテランではなく、ミドルがOJTを担当することによって、研修会へ気軽に参加できた
- ・ミドルやベテランの先生方に相談したりされたりすることで、多くの先生方から支えられていると実感し、自分も先生方の役に立ちたいという気持ちが生じた

○ミドル層の教員から

- ・教員間にさまざまな矢印のコミュニケーション関係が構築された
- ・管理職がのびのびとやらせてくれたため、ミドルである自分が中心となってOJTに取り組めた
- ・自分たちで研修していこうという意識が生まれた
- ・若手と話す機会が増えた。指導というより、共感、共有という面が強い。上からものを言うより、そういう関わり方が自分には向いていた

- ・若手がない職場では、ミドルがいつまでも若手で、パイプ役や若手育成という意識が育ちにくい

○ベテラン教員（管理職を含む）から

- ・学校全体でOJTを意識するようになり、先輩が後輩に指導したり相談に乗ったりする積極的な場面が見ら



れるようになった

- OJTはすぐに担任となった初任者にとって勉強になっただけでなく、異動してきたばかりの教員にとっても効果的であった
- 若手にとっては、ミドルの存在が安心感となり、思い切って仕事に取り組むことができ、ミドルにとっては、若手に教えることで、初心に立ち返り、基本的事項を再確認することができた
- ミドルが生徒の主体的・協働的な学びを深める指導法について提案し、それに基づいて教員同士が意見交換することは、教員の指導力向上だけでなく、ベテランの意識向上につながるということがわかった

#### ④ 研究協力校でのアンケート調査

まず、アンケート調査におけるネットワーク型OJTの効果を示す指標となる項目について変容が見られた教員の割合を、次の図9に示した。

なお、図中の棒グラフの「なった」はアンケートの「そうなった」と「少しそうなった」を加えた度数の割合を、「ならなかった」は「あまりならなかった」と「ならなかった」を加えた度数の割合を示したものである。

また、各棒グラフの右側には、回答した度数の合計が示してある。

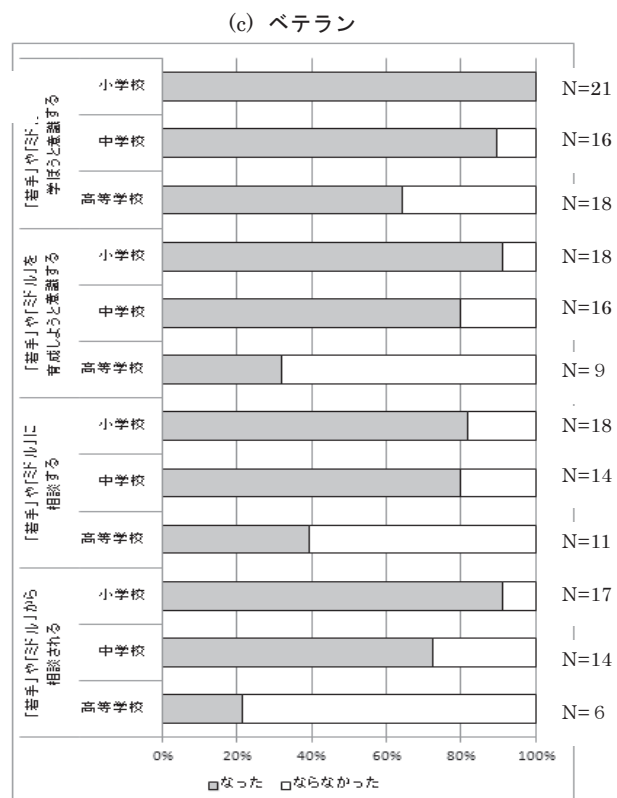
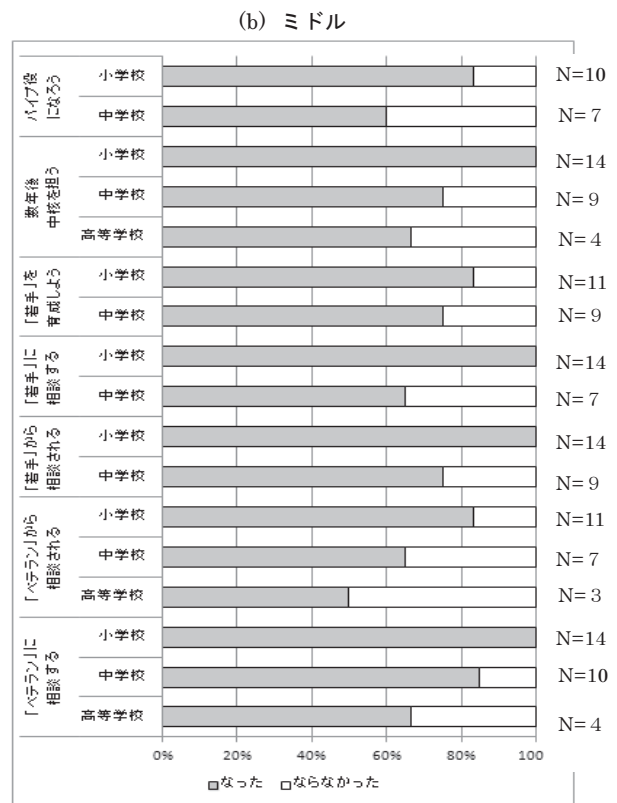
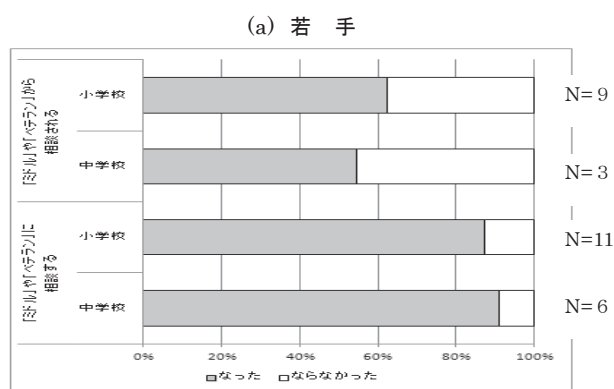


図9 ネットワーク型OJTの効果を示す指標となる項目について変容が見られた教員の割合  
(a) 若手、(b) ミドル、(c) ベテランの各層の結果

若手へのアンケートでは、共通項目の他に、「ミドルやベテランに相談するようになったか」「ミドルやベテランから相談されるようになったか」を尋ねた。研究協力校となった高等学校には若手がいないため校種は小学校、中学校のみである。

結果は、「相談するようになった」割合が小学校、中学校で90%近くを占めた。また、「相談される」割合も小学校で60%、中学校で50%を超えた。

ミドルへのアンケートでは、共通項目の他に、「ベテランに相談するようになったか」「ベテランから相談されるようになったか」「若手から相談されるようになったか」「若手に相談するようになったか」「若手を育成しよう」と意識するようになったか」「数年後に学校の中核を担うようになると意識するようになったか」「若手とベテランのパイプ役になろうと意識するようになったか」を尋ねた。高等学校には若手がいないため、ミドルと若手の関係については、小学校、中学校のみの結果である。

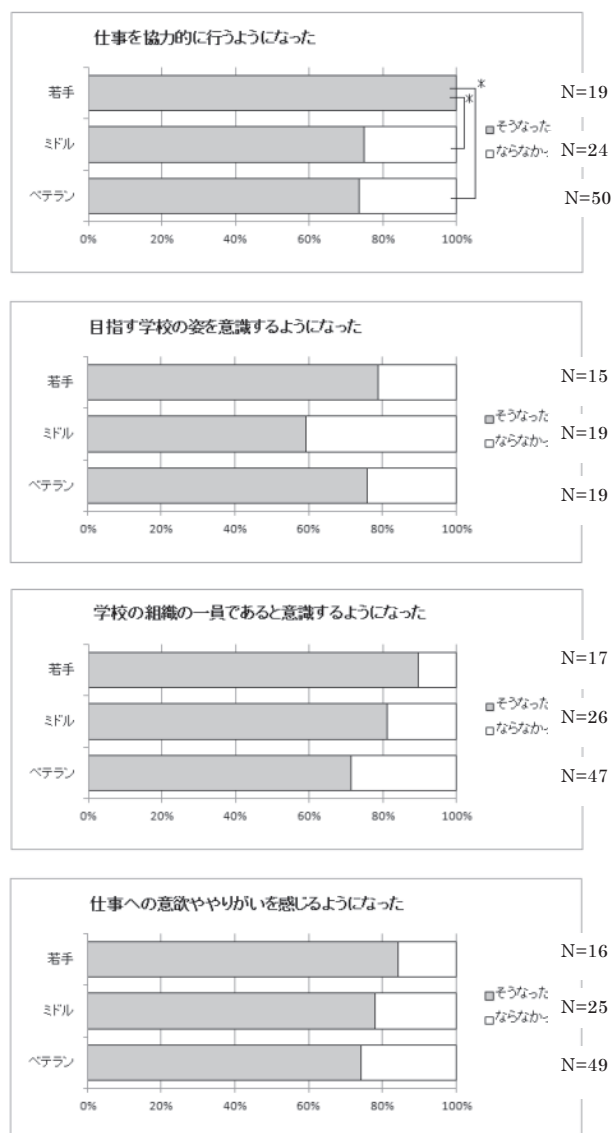
結果は小学校、中学校ともに、すべての項目で50%を超えた。特に小学校では4つの項目で100%であり、残りの項目「パイプ役になる」「若手を育成しようとする」「ベテランから相談される」においても80%を超えた。

ベテランへのアンケートでは、共通項目の他に、「若手やミドルから相談されるようになったか」「若手やミドルに相談するようになったか」「若手やミドルを育成しよう」と意識するようになったか」「若手やミドルから学ぼうと意識するようになったか」を尋ねた。

結果は、小学校、中学校において、すべての項目で70%を超えた。高等学校においては、「ミドルを育成しよう」「ミドルに相談する、される」の割合が低いが、これは若手不在、ミドルも数人という状況が一因ではないかと考えられる。そういった状況においても、「ミドルから学ぼうと意識するようになった」が60%を超えたのは、今回のミドル層による取組が、ベテランの心を動かしたことが原因ではないかと考えられる。

次に、教員の意識や行動がどのように変化したかを問う質問項目のうち、学校の活性化（協働性、参画意識、意欲の向上）を示す指標となる4つの項目について変容が見られた教員の割合を、世代別に次の図10に示した。

なお、図9と同様に、図中の棒グラフの「そうだった」はアンケートの「そうだった」と「少しそうだった」を加えた度数の割合を、「ならなかった」は「あまりならなかった」と「ならなかった」を加えた度数の割合を示したものである。また、各棒グラフの右側には、回答した度数の合計が示してある。



図中の記号\*はカイ2乗検定の  $p < 0.05$  を示す  
 図10 学校の活性化を示す指標となる4つの項目について変容が見られた教員の割合（世代別）

結果は、学校の活性化を示す指標となる全項目において、全世代で「そうだった」が50%を超え、3項目では70%を超えている。

特に、若手においては、3つの項目で80%を超えている。「ミドルの企画・運営による『ミニ研修会』で、学び合ったり、声を掛け合ったりしたことで、普段からも相談しやすくなり、雰囲気よくなった」と「アンケート自由記述」にあることから、ミドル層がパイプ役となることで、話しやすい雰囲気が生まれ、若手も教える立場になったりし、協働性、参画意識、意欲の向上につながったと考えられる。

ベテランも、学校の活性化を問う全ての項目で70%を超えている。中学校や高等学校では、研究協力員のミドルの活躍に刺激を受け、意欲が向上したベテランが多かった。ミドル層がパイプ役となることで、多くの若手

とベテランの意識が大きく変容したと言える。

### (3) 考察

2014年度は、過去2年間の調査研究を経て見えてきた、「学校の実態に応じたOJTを各校が工夫すること、またミドル層が主体的にOJTに関わることで学校が活性化するのはないか」について、研究協力校でのアンケート調査結果と、「OJT取組カード」、「OJT振り返りカード」などを基に検証した。

研究協力校でのアンケート調査により、協働性、参画意識、意欲が向上した教員の割合が50%を超えたこと、また「OJT取組カード」や「OJT振り返りカード」における記述、研究協力校での聞き取り調査や各種会議で出された、「OJTにより学校が活性化された」「積極的に他世代から学ぼうとするようになった」「若手育成の意識が高まった」「互いのよさを認め合うようになった」「学び合う姿勢が見られた」などの意見から、仮説1の「学校の実態に応じて、意図的、計画的にOJTに取り組むことで、学校が活性化（協働性、参画意識、意欲の向上）する」は検証されたと考えられる。

また、アンケート調査の結果だけでなく、各校での聞き取り調査や、研究協力校会議・研究協力員会議などで見られた「ミドルである自分が中心となってOJTに取り組めた」「若手にとっては、ミドルの存在が安心感となり、思い切って仕事に取り組むことができた」「ミドルからの提案が、ベテランの意識向上に結びついた」といった趣旨の意見から、仮説2の「ミドル層が主体的に関わることで、ネットワーク型OJTが効果的に機能し、学校が活性化する」も、検証されたと判断できる。

今回、間もなく学校の中核を担っていくミドル層が主体的に関わるOJTの取組について、その効果に関する検証を行った結果、以下の2点が明らかになった。一つは、ミドル層が主体的に関わることで、ミドル自身の参画意識が向上しただけでなく、若手やベテランの意識、意欲の向上に結びついたこと。二つ目は、ミドル層がパイプ役となることで、若手も積極的な関わりを見せ、多くのベテランが、若手育成や自身の学びに意欲的になったことである。

さらに、アンケート記述や聞き取り調査などから、各研究協力校によるOJTの取組は、個々の教員の学びだけでなく、教員同士が世代を超えて、認め合ったり学び合ったりすることにつながるということがわかった。学校の実態に応じてミドル層が主体となるOJTによって、互いに高め合う人材育成の仕組みが成り立ったと言えるだろう。

## V. おわりに

### 1. A小学校の事例

ここまで、富山県総合教育センターで2012年度から2014年度にかけて実施された「学校におけるOJTの効果的な進め方に関する調査研究」の結果について検証を行ってきたが、紙面の都合で学校ごとの具体的な事例については触れてこなかった。

そこで最後に、ネットワーク型OJTが典型的に見られたA小学校の事例について紹介する。

A小学校は、各学年3～4学級の大規模校で、2013年度と2014年度の2年間、「学校におけるOJTの効果的な進め方に関する調査研究」の研究協力校に指定された。特に2年目の2014年度は、「言葉でOJTを記録することを通じて、OJTを意識化し、取組を組織的に継続すること」を「OJT企画案」に記述し、OJTの目標とした。

#### (1) 研修組織の改編

A小学校では、管理職と教務主任が相談して、2013年度から研修組織の改編を行っている。

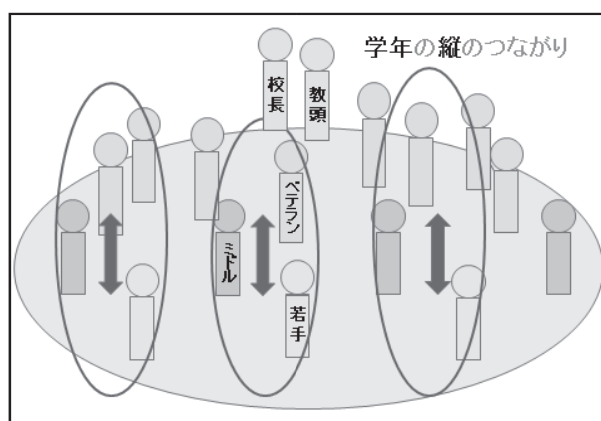


図11 学年を中心とした学校組織

本来、小学校では、ベテラン教員である学年主任を中心に、ミドル層や若手教員が学年集団を構成し、日常的に情報交換や、OJTによる業務の伝達が行われており、図11のように学年ごとのまとまりが非常に強い（中学校や高等学校でも同様の傾向あり）。

A小学校では従来、校内研修も学年ごとに行われてきたが、こうした学校組織に風穴を開けるべく、新たな研修組織をつくった。

この組織は「年代別部会」と呼ばれ、教員集団は、若手部会（教員経験1～4年目）、ミドルリーダー部会（5年目～主任になるまで）、主任リーダー部会の3つの部会に区分された（図12）。

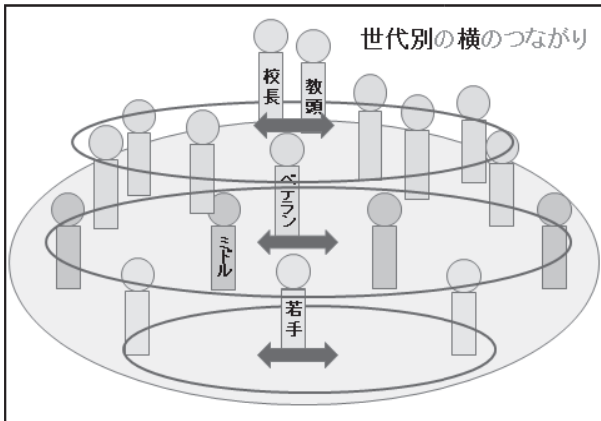


図 12 A小学校の「年代別部会」

この「年代別部会」で実施される研修内容は、以下の通りである。

若手部会：授業研究（特に、授業技術中心）

ミドルリーダー部会：授業研究（特に、子ども理解中心）

主任リーダー部会：学年経営方針や、伝承すべき教師の資質・能力に関する協議

若手部会とミドルリーダー部会では、教務主任がファシリテーター的な役割を担い、主任リーダー部会では、学校全体や各学年でどのようなOJTを展開していくべきかが協議された。

また、2014年度は「OJT企画案」で計画されたように、教務主任が行事におけるOJTや、週ごとに実践したOJTを記録して振り返りを行った。このことで、今まで何となく実践していたOJTを意識的に行うようになり、校内でOJTに対する共通理解が進んだ。

## (2) ネットワーク組織の強化と、その効果

図 12 にある年代別の研修組織をつくったA小学校では、本来存在する図 11 のような縦割りの学校組織から、図 13 のような組織へと変貌していった。

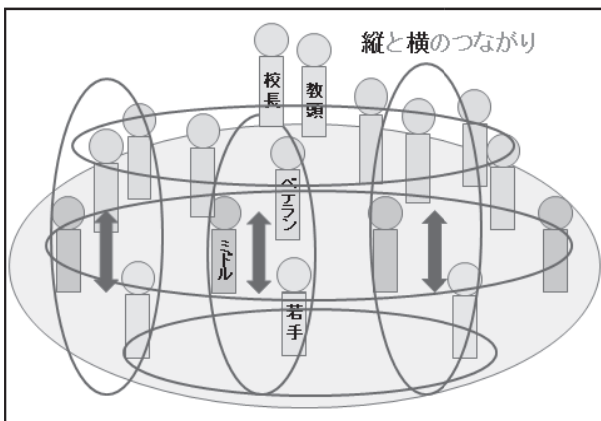


図 13 A小学校におけるネットワーク組織の強化

本稿の「Ⅱ」で、学校は本来、ネットワーク組織であると述べたが、A小学校では、「年代別部会」で研修を行うことによって、従来希薄だった「横のつながり」が深められ、より強固なネットワーク組織となった。

このような組織を構築したことで、「Ⅲ」の図 6 にあるようなネットワーク型OJTが機能しやすい状況を生み出した。

同校の「OJT 振り返りカード」には、「若手が積極的にミドルやベテランに指導を求めたり、学年を超えて話し合う姿が日常的になった」「若手やミドルへの指導、育成という明確なミッションがあることで、学年主任に活力が出た」などの記述が見られ、また、同校での聞き取り調査では、ミドル層から「学年を超えて、横のつながりが強まった」「間もなく学校の中核を担う年代であることを自然と意識するようになった」という意見とともに、「研修体制を縦のつながりから横のつながりに変えただけなので、負担は以前と同じで、より効果的な研修ができた」という証言も得られた。

本稿の「Ⅱ」で述べた若林の知見から、ネットワーク組織のデメリットとして、①活動や組織の不安定性と、②学習効果が散逸しやすいこと、の2点を挙げたが、A小学校ではOJTを記録することでこれらを克服し、教員が異動で入れ替わっても、組織としての対応が可能となった。

逆に、ネットワーク組織のメリットとして挙げた、③フラットで柔軟な組織構造であるためメンバーによる主体的なネットワーキングが期待される、という点に関しては、年代別部会という、よりフラットな組織をつくったことで、特に若手教員が積極的に自らの意見を表明し、主体的に研修に取り組める状況ができていった。

## 2. まとめと今後の課題

A小学校の事例では、ネットワーク組織のデメリットを克服しつつ、そのメリットを活かした取組を紹介したが、同じ2014年度における他の研究協力校での取組として、本稿「Ⅳ」の「3」の「アンケート自由記述」に出てきた「ミニ研修会」というものがあった。

これは、ミドル層の教員が全教員からテーマを募集し、テーマに見合った分野を得意とする教員に講師を依頼して、教員のニーズに合った研修会を企画・運営したもので、理科室探検（理科室にある機器に関する研修）や実物投影機の使い方などをテーマに、月1回、15分程度で実施された。

この研修会は、自分が参加したいテーマへの自由参加を原則としており、共感する自主的な人々が自発的にコミットメントするという、本稿の「Ⅱ」で述べた朴容寛によるネットワーク組織の中核性格のうち、「i 自律性」と「ii 目的・価値の共有」を活かした取組であり、研修テーマによって講師（リーダー）が変わることで、同じく中核性格の「iii 分権性」も確保されている。

このようなネットワーク組織の特徴を活かした取組が、より効果的なネットワーク型 OJT に結びつくと言える。

なお、まとめとして、ここまで検証してきた新たな知見を、以下に列挙する。

- 学校はネットワーク組織としての性格をもち、そのメリットを活かした学校運営を目指すことで、自律的な協働システムとして機能することが期待できる
- 学校現場におけるネットワーク型 OJT は有効に機能し、双方向的な学びを生む
- 各学校の実態に応じたネットワーク型 OJT を開発することが、学校の活性化につながる
- ネットワーク型 OJT においては、若手とベテランをつなぐ調整役として、ミドル層が重要な役割を果たす
- OJT の効果を上げるためには、OJT に対する教員間の共通理解が必要である (OJT の意識化)

残された課題としては、今回のような調査研究を依頼した研究協力校ではなく、一般の学校で、どのように OJT を意識化させるか、あるいは、各学校の実態に応じた OJT を開発するか、という点が挙げられる。

管理職によるトップダウン一辺倒でなく、教員間で共通理解を得やすいボトムアップの形でネットワーク型 OJT を展開していく手法について、研究を深めていく必要がある。

また、「OJT 取組カード」については、管理職などの目に触れる可能性があるため、満足度が低いことを正直に書けないかも知れないという疑念が残った。再調査を行う際には、ICT 技術を用いて、研究協力員から直接データを受け取れるような仕組みを導入する必要がある。

さらに、ミドル層が果たす役割の重要性について指摘したが、実際の学校現場ではミドル層が最も少数派であり、そのミドル層の負担感を和らげるためのシステム構築が不可欠となる。

- 1 例えば、内田恭彦「変革をリードするコア人材 仕事の実践を通じた育成」『Works』71号、リクルート、2005年8月、28～31頁。
- 2 東京都教育委員会「OJT ガイドライン 改訂版」2010年、21～22頁。
- 3 横浜市教育委員会「全国に誇るサポート体制」(2014年) <http://www.city.yokohama.lg.jp/kyoiku/saiyou/kyoin/support.html> (2016年8月28日取得) と、脇本健弘・町支大祐・讚井康智・中原淳「組織的なメンタリングを通じた若手教師の成長」(日本教師教育学会第24回研究大会自由研究発表レジュメ、2014年9月) から作成。
- 4 平田淳「学校の管理と経営」勝野正章・藤本典裕編『教育行政学 改訂版』学文社、2008年、48～49頁。
- 5 朴容寛『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房、2003年、15～19頁。
- 6 若林直樹『ネットワーク組織』有斐閣、2009年、60～62頁。
- 7 同前、62頁。
- 8 中原淳『職場学習論』東京大学出版会、2010年、41～45頁。
- 9 同前、70頁。
- 10 同前、102～107頁。
- 11 関根雅泰「現場 OJT による新人育成」2008年。 <http://www.learn-well.com/blogmanabi/101204%A1%A1%B8%BD%BE%ECOJT%A4%CB%A4%E8%A4EB%BF%B7%BF%CD%B0%E9%00%AE%A1%CAOJT%C3%B4%C5%F6%BC%D4%A4%CE%B6%EC%CF%AB%A1%A2%A5%CD%A5%C3%A5%C8%A5%EF%A1%BC%A5%AF%B7%BFOJT%A1%A2OJT%BB%D8%C6%B3%B0%F7%B8%FE%A4%B1%B8%A6%BD%A4%A1%A2%BF%B7%BF%CD%C2%A6%A4%CE%00%BC%A1%CB.pdf>、2016年8月28日取得。

(2016年8月31日受付)

(2016年10月5日受理)

資料1 2012年度研究協力校アンケート

若手教員を対象にしたOJTへの取組に関するアンケート（教員経験2～5年目の若手教員用）

あなたの教員経験年数を、○で囲んでください。（2年目 3年目 4年目 5年目 協力員）

1 あなたの学校が、若手教員を対象にしたOJTに取り組んだことにより、昨年度に比べ、学校の様子や雰囲気、どのように変わったのかお答えください。（今年度異動だった場合は、4月に比べてお答えください。）

※ 【A】は、学校全体の様子に関して、○を付けてください。  
 【B】は、それに対してあなたはどう思うか、○を付けてください。

※ それぞれの質問の記述欄には、【B】で、なぜそれを選んだのか、理由を簡単に書いてください。

① 若手教員と先輩教員とのコミュニケーションの回数	(A) 学校全体は？	(B) あなたは？
② 若手教員同士のコミュニケーションの回数		
③ 若手教員が、先輩教員に指導や助言を求める回数		
④ 先輩教員が進んで若手教員へアドバイスや助言をする回数		
⑤ 職員会議や校内研修会の回数		
⑥ 学年部会や教科部会の回数		
⑦ ケース会議（生徒指導、特別支援教育等）の回数		
⑧ 若手教員が授業を公開し、指導、助言を受ける機会		
⑨ 若手教員が、先輩教員の授業を見せてもらって学ぶ機会		

《裏面に続く》

⑩ 校務分掌や行事において、若手教員に仕事を任せられる機会	(A) 学校全体は？	(B) あなたは？
⑪ 先輩教員と一緒に仕事をする機会		
⑫ 仕事を協力的に行おうとする雰囲気		
⑬ 先輩教員から褒められたり励まされたりする回数		
⑭ 先輩教員が、種々の力を引き出し、生かしてくれる雰囲気		
⑮ 職員室等で誰にでも気軽に相談できる雰囲気		

2 OJTを通して若手教員を育てる場合、先輩教員には、どのような配慮や態度、行動、働きかけなどが効果的だと思いますか？また、若手教員には、どのような気持ちや態度等が必要だと思いますか？

(先輩教員)

(若手教員)

3 OJTに取り組んで分かったことや、4月に比べ、OJTに対する思いやイメージが変わったことなどは何ですか？（自由に、思ったことや気づいたことを書いてください。）

ご協力、ありがとうございました。

資料 2 2014 年度研究協力校アンケート

OJT取組アンケート(ミドル用)

富山県総合教育センター—教育研修部

研究協力校としてOJTに関する調査研究にご協力いただき、ありがとうございます。  
 学校でOJTに取り組まれるようになってからの、**あなたの置化について**お聞かせください。

- (1) ①～⑩の質問について、該当する数字に○をつけてください。
- (2) 各質問下の空欄には、理由や補足などがあればご記入ください。
- (3) 「若手」とは1～5年目、「ミドル」とは6～16年目、「ベテラン」とは17年目～(管理職を含む) 教職員を指します。

①「ベテラン」に相談するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

②「ベテラン」から相談されるようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

③「若手」から相談されるようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

④「若手」に相談するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑤「若手」を育成しようと意識するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑥ 数年後には自分も学校の中核を担うようになると意識するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

裏へ

⑦「若手」と「ベテラン」のハイブリッド(つなぎ役)になろうと意識するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑧ 仕事を協力的に行うようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑨ 目指す学校の姿を意識するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑩ 自分は学校の組織の一員であると意識(帰属意識、参画意識)するようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

⑪ 仕事への意欲ややりがいを感じるようになりましたか。

- 4 そうなった 3 少しそうなった 2 あまりならなかった 1 ならなかった

◇OJTに取り組まれて、感じられたことや気付かれたこと、校内の雰囲気の変化、今後の展望等、自由に書いてください。

ご協力ありがとうございました。