

研究論文

メンターチームを中心とした若手育成・支援における組織マネジメント

井田 丈嗣

Organizational Management in the Development and Support of Young Teachers with a Focus on Mentor Team

Takeshi IDA

【要約】佐賀県では、小学校教諭の大量採用時代を迎え、若手教職員の育成・支援体制の整備が必要とされている。現任校では、有志により様々な研修を行ってきたが、若手教職員のニーズに合ったものではなく、若手教職員の職能成長に遅滞が見られることがあった。そこで、本研究では、先行研究をもとに、メンターチームを中心とした若手教職員への育成・支援を行うことにより、若手は職能成長をするのか、教職員の協働性は生み出されるのか、これらを促進するためのリーダーシップとはどのようなものか、についてケーススタディを通して考察した。

【キーワード】若手育成、メンターチーム、メンタリング、組織マネジメント、リーダーシップ

1. 現任校の現状と研究テーマ設定の理由

現任校は、佐賀市西部に位置し、令和5年度の児童数約400名、学級数約20クラス、教職員数約40名の中規模校である。数年前より、毎年2名の新規採用者が赴任し、教職員全体の年齢構成も若年化している。そのため、校内人事でも学校全体を動かすような役職に若手教職員（以下、「若手」）を起用する必要性が出てきている。このような中、20代の若手が業務を通じて学び、自らの特性を生かしながら力を発揮するための若手育成・支援が課題となっている。これに対して、現任校では、メンター制や有志による研修などの学校独自の若手育成・支援を行ってきた。しかし、それらは、若手自身のニーズに合うような取組ではなく、結果として若手の業務が上手くいかず、職場での無力感・孤立感を感じさせるような状況になっていた。このことから、若手に寄り添った育成・支援を検討し、若手の職能を成長させ、発揮できるような組織づくりが必要であると考えた。

そこで、本研究のリサーチクエスチョンを「若手教職員が日常業務の中で抱える不安や悩みを的確に掴み、ニーズに合った育成・支援を行うためには、メンターチームと学校組織をどのようにマネジメントすればよいか」とした。この回答を得るために、「ミドルによるメンターチームを、どのように組織・運営したらいいか」「若手は実際に成長したのか」「教職員の協働性はどのように変化したか」「ミドル・管理職はどのようなリーダーシップを取ればいいのか」について、2で示す理論研究で得た知見を取り入れて取組を進め、実際に学校がどのように改善されていくのかを探究することにした。

2. 先行研究のレビューおよび分析の視点

(1) 若手の育成と支援

ここでは、若手の育成・支援についての知見をまとめていく。

第1に、若手を取り巻く状況と若手支援の必要性についてである。脇本・町支（2015）は採用倍率が低下傾向にあると人材の多様化が進み、かつては教職員になれなかった人材も教壇に立つことになると述べている。一方で、職員に求められる力がかつてよりも高まっており、その育成が難しくなってくることも指摘している。この育成の難しさについて、佐賀県よりも10年早く大量採用時代を迎えた横浜市教育委員会（2011）は、ミドルの業務の多忙化が理由で、指導技術などのノウハウの伝承のために何らかの手立てを取ったり、時間を確保したりすることが十分にできていないことを指摘している。また、十分な指導・助言・支援ができていない状態で日々の業務に取り組んでいくと、若手は多くの失敗や困難を繰り返し、不安や悩みを多く抱えるとしている。さらに、志水（2021）は授業や生徒指導がうまくいかなくなると、心身の不調をきたすようになり、辞職していくと述べている。このようなとき、失敗をしても相談に乗ってくれる先輩がいれば精神的支えにもなり、解決方法も考えることができる（脇本，2015）。また、河村（2005）は、若手が悩みがちな児童・生徒や保護者、同僚や管理職との人間関係に焦点を当て、一人で悩み自分を追い込んでしまわないことが重要であるとしている。

第2に、若手育成・支援を促進する手立てについてである。重要な手立てであるメンター制について、クラム（2003）は、先輩（メンター）と経験の浅い若手（メンティー）との垂直的關係間に結ばれる1対1の発達支援関係（メンタリング）があるとしている。このメンタリングで何が行われているかについて、乾・有倉（2006）は、教師の仕事に関するものから精神的な支えなど、教師生活全般で行われており、特に授業や学級経営についてよく取り組まれているとしている。また、横浜市教育委員会（2011）の調査では、メンタリングを行うことが多かった項目として、授業を伴う研究や教材研究に関する事、児童理解や指導に関する事や学級経営に関する事、保護者対応に関する事や悩み相談に関する事、事務に関する事や同僚同士の親睦に関する事をあげている。

また、メンター制を成功させるためには、メンターの役割や制度の運用について正しい理解が必要である。しかし、実際には、メンター自身への負担が多いことや資質能力のあるメンターを選出する難しさがあることなどの課題がある。このような課題を解決させ、メンタリングを効果的に進める仕組みとして、組織的にチームを作って行うメンターチームがある。横浜市教育委員会（2011）によれば、メンターチームとは「複数のメンターである先輩教員が複数のメンティーである初任者や経験の浅い教職員をメンタリングすることで、相互の人材育成を図るシステム」（14頁）である。メンターチームによるメンタリングには決まった形がなく、人との関わりの中で成長する場面がある教職員にはチームでの関係の中でコミュニケーション力を上げる方が、教師間のピアサポート（対等な支援）が図れたり、メンターの負担感をなくしたりするなどの利点が多いという。横浜市教育委員会（2017）は、経験の浅い教職員が成長するメンターチームなどの活動において大切なことは、経験の浅い教職員が本音で話していることや先輩の経験談が語られていること、参加者が自律的に企画・運営していることだとしている。

第3に、若手が学ぶためのプロセスについて、ショーン（2007）は、普段は暗黙知である専門職の知を実践の中で表出させ、省察を行うことを省察的実践（リフレクション）としてまとめている。コルトハーヘン（2010）は、リフレクションについてさらに分析を進めたALACT¹モデルを提唱した。このモデルでは、メンターがメンティーに行為の振り返りについての質問を投げかけることで本質的な諸相の気付きを得ることができるという。そして、このALACTモデルによるリフレクションによ

¹ Action - Looking back on the action - Awareness of essential aspects - Creating alternative methods of action - Trial の略。（コルトハーヘン，2010）

ってメンタリングのやりとりの中で生じた思いのズレに気付き、効果的なメンタリングにつながるという。さらに、山辺（2017）は、一人ひとりが理想的なリフレクションのサイクルを回せるように支援する人材と仕組みがあれば、教職員全体の質の向上につながるとし、リフレクションを促せるような人材の育成も重要であると述べている。

（2）学校組織と学校改善

次に、学校組織と学校改善に関する先行研究を取り上げる。

第1に、現代の学校組織の特徴をまとめる。篠原（2012）の整理によれば、管理職を除く教職員間の関係性が横一線のフラット型と、権限を管理職に集中させたピラミッド型があり、これに佐古・宮根（2011）が提唱した、内発的な改善力を高めるための学校組織モデルであるプロジェクト型（協働型）があるという。また、浜田（2014）はフラット型と似たような傾向をもつものの、ミドルリーダーが相互に作用しながら双方向、多方向に関わり合いながらコミュニケーションをとるウェブ型があると述べている。さらに、浅野（2007）は教職員の一人ひとりが校務分掌や学級担任、学年団、教科などの様々なチームに所属し、それらが格子型に重なっているマトリクス型の組織を提唱している。

第2に、学校の職場風土や教員文化についてまとめる。篠原（2012）は、教師集団の学校改善意識の共有化と協働化は、個々の学校の職場風土に強い影響を受けるとした上で、学校という職場風土は、学校改善の阻害要因となるルース・カップリングの特性から同調的職場風土の傾向を持つため、同調的職場風土を協働的職場風土に変えなくてはならないと述べている。淵上・松本（2003）は、同調的職場風土とは、教師が和を大切にすあまり自由に意見を交流できないような雰囲気、職員会議などの協議の場では一部の人の意見でまとめるようなまとまりとし、協働的職場風土とは、教師が相互に情報共有をしながら、困ったときには、同僚から支援を得ることのできるような協力し合える職場のまとまりであるとしている。

今津（2017）も、同僚教職員間連携による教師の協働体制は、学校組織文化の変革にとっても、学校組織学習にとっても重要な基盤であるとしている。別惣（2000）は学校改善を促進する指導体制構築の中核概念として同僚性概念を重視している。この教職員間の同僚性については、ハーグリーブス（Hargreaves, 1992；今津, 2017）が教員文化を個人主義、グループ分割主義、協働文化、策定された同僚間連携の4つに分類している。このうち、リトル（Little, 1990；今津, 2017）は、協働文化が具体的にどのような場面で現れるのかについて、授業について話し合う場面や協働して授業設計や教材開発、教育方法開発を行う場面、同僚の授業を観察する場面や新しい考え方や実践法などについて同僚間で教え合う場面を取り上げている。

第3に学校改善の方法について整理する。通常の組織改善によく用いられるのがPDCAサイクルである。文部科学省（2016）は、「学校が教育活動その他の学校運営について、目標（Plan）－実行（Do）－評価（Check）－改善（Action）というPDCAサイクルに基づき継続的に改善していくためには、まず目標を適切に設定することである」（12頁）と述べている。このPDCAサイクルについて、現状分析が不足していた佐古（2019）は、目標設定の前に実態認識を行う、R（Research）の重要性を述べ、自分たちが実現したいことが具現化された組織ビジョンをもつことが大切であると、R-PDCAサイクルモデルを提唱した。

また、学校改善において、当事者意識の欠如を補うために組織の危機意識を高めることに注視したのが、コッター（2002）の目標組織変革のプロセスである。コッターの目標組織変革のプロセスは8つのステップを段階ごとに進めることが重要とし、改革には時間がかかるという。このことについて、

大野（2012）は、コッターの組織変革プロセスを基に、学校改善の考え方においては、単年度のPDCAサイクルだけでなく、年度を越えるような長いスパンでの組織の変革ステップ、あるいは発達段階を見据えることが必要と述べている。

これらに加えて、佐古（2004）は、学校組織開発を実現するための支援体制として、コアシステムの設定とファシリテートチーム機能の位置づけを基礎的な構成要素としている。このコアシステムで出された教職員の情報を取りまとめて、コアシステムにフィードバックする役割のグループをファシリテートチームと呼んでいる。佐古は、コアシステムとファシリテートチームには他の教職員の関与が欠かせず、教師間の相互作用を順次重ねることを通して、ボトムアップ型の意味形成過程が成立するとしている。

（3）学校改善とリーダーシップのあり様

学校組織におけるリーダーシップの理論として、露口（2008）は、学校の教育活動の質的向上を目的として、目標を設定したうえで、カリキュラム開発－授業実践における教師の技術改善のための支援相談活動を行い、研修促進を志向した文化を形成し、目標の具現化を図ろうとする教授型リーダーシップと、より高次目標達成の方向に教師集団を動機付け、組織内外における価値と資源とを新たに結合し、各教師の学級・学年（教科）・学校レベルでの変革志向の教育活動を引き出そうとする変革的リーダーシップをあげている。同じく、露口（2012）は教職員などのフォロワーの主体性やエンパワーメントに焦点を当てたサーバント・リーダーシップや、分散型リーダーシップの重要性を説いている。このうち、分散型リーダーシップは、校長のリーダーシップ行動の中でも特に教職員の職能成長や人材育成に焦点を当てており、校長がミドルリーダーを育て、ミドルリーダーがさらに下位部門のリーダーを育てるというリーダーシップの連鎖がリーダーシップの分散化には必要であるとされている。この他、文部科学省（2015）は、校長のリーダーシップとして、多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や学校内に協働の文化を作り出すことができる能力や、教育指導などの点で教職員の力を伸ばしていくことができるような資質の必要性を述べている。さらに、複雑化・多様化した課題を抱える学校を変え、学校の教育力を向上させていくために、校長とその他の管理職、および教職員との関わり方が重要としている。

最後に、高階（2005）は、組織の活性化のために、組織の上下関係や横関係をつなぎ、成果を確実に上げるため、ミドルが管理職と一般職員の結束点となり組織運営の核となるミドル・アップダウン・マネジメントの有効性について述べている。

（4）本研究の分析の視点

以上の先行研究のレビューを受け、本研究の分析の視点を以下の3つに設定する。

【分析の視点①】若手育成・支援の効果的な仕組みとはどのようなものか。

- ・ 現任校においてメンターチームをどのように組織するか。
- ・ メンターチームの活動を進めていく際に、どのような方法が効果的か。
- ・ 若手の不安や悩みに寄り添うための支援体制にはどのような方法があるか。
- ・ 若手育成・支援によって、若手は実際に成長したのか。

【分析の視点②】若手育成・支援の取組を通じて教職員の協働性をどのように高めるか。

- ・ 若手育成・支援に学校全体で取り組むために、メンターチームはその他の教職員とはどのように

関わればいいか。

- ・ 若手育成・支援によって、教職員間の関係性はどのように変化するか。
- 【分析の視点③】若手育成・支援の取り組みを進めるためのリーダーシップとはどのようなものか。
- ・ 若手育成・支援を行う上で、メンターチームを含むミドルリーダーは、どのような役割を果たすのか。
 - ・ 若手育成・支援を行う上で、管理職はどのような役割を果たすのか。

3. リサーチデザイン

(1) 学校改革に向けた組織

以上の先行研究に基づき、まず、現任校でどのように学校改善を進めていくかを述べる。

組織づくりについては、現任校で、すでに実施されているメンター制度による若手育成・支援の体制を見直した。具体的には、メンターチームを中心とした若手育成・支援の組織としてメンターミーティングを設置し、校内組織の一部に位置付けた。メンターチームの構成メンバーの選考については、管理職に相談し、メンバーを推薦してもらい、その後、メンバーにチームへの参加を了承してもらった。また、人数が多すぎると組織の機動性が落ちるため、メンターチームは筆者と合わせて4名、全てを30代の教職員から選定した。この年代を選んだ理由は、若手との力量や経験の差、世代間の考えの差を考慮し、若手が心理的に相談しやすい年代だからである。メンターチームに選んだ30代は専門職としての熟達の過程にある。若手育成・支援に積極的にに関わり、メンター自身にも新たな気付きや自分自身の実践を言語化することで、さらなる実践力の向上につながるものと考えた。メンターチームを組織した理由は、企画・運営をチームで熟議することでメンター一人一人への負担を軽減するためである。また、メンターミーティングの参加者は若手とメンターが主であるが、必要に応じて同僚にも参加を要請した（図1）。

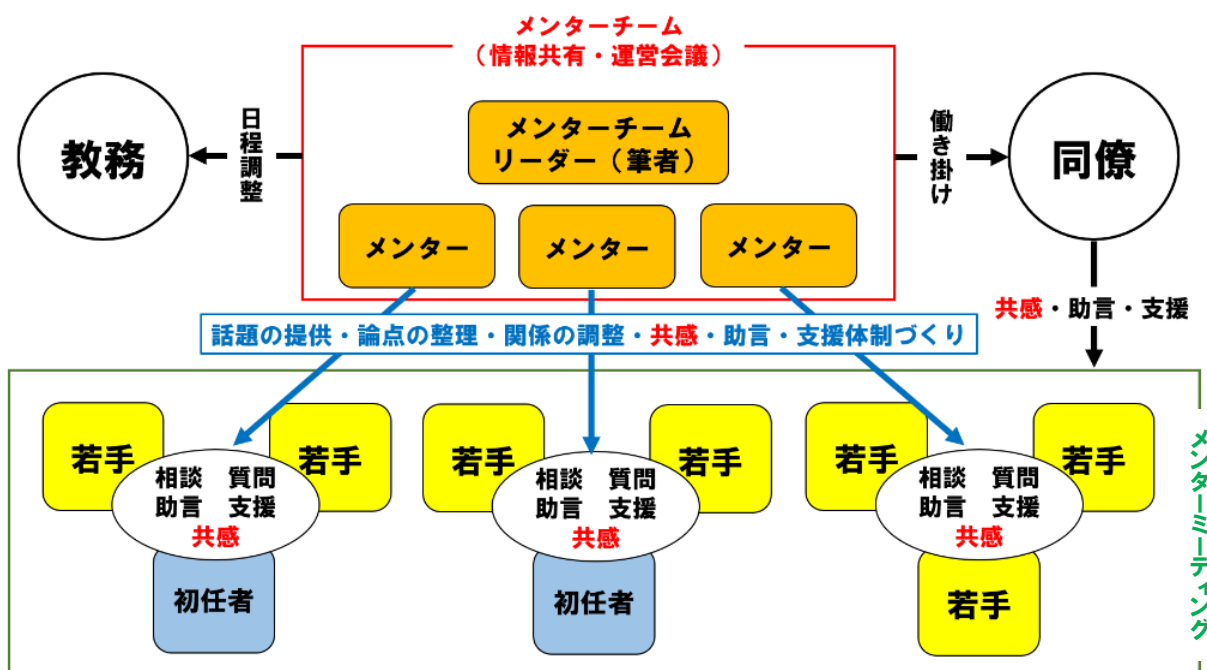


図1 メンターチームと若手育成・支援の関わり

(2) 学校変革のプロセス

次に、学校変革のプロセスにおける工夫を3点に分けて述べる。

第1に、現任校における学校変革試行実習は、大きな改革の流れとしては佐古（2019）の R-PDCA サイクルモデルをもとにして進め、メンターミーティングの流れはコルトハーヘン（2010；脇本・町支，2021）の ALACT モデルを中心に進めた。第1の R の段階では、若手の現状把握と組織内の改革の意思統一を行うようにした。第2の P の段階では、課題の明確化と課題の共有を行い、年間で実施する育成・支援の計画を立てた。これとは他に、若手のニーズによって発生する個別の育成・支援について調査を行い、必要に応じてメンターミーティングなどで取り上げられるようにした。第3の D の段階は実践とその協働的改善である。ALACT モデルによると、若手は実践の成功と失敗の要因を自分で振り返ったり、メンターなどの他者の評価を受けたりしながらリフレクションを行うとされる。その過程の中で、若手は自分自身の課題の本質に気づき、それを改善していくための思考や実践を繰り返すことにより成長していくという（コルトハーヘン，2010；脇本・町支，2021）。これに加えて、本取組のメンタリングでは、若手同士という同じ立場の教職員で対話を行い、悩みをそれぞれの経験やアイデアをもとに解決していく過程で、共感したり、課題を明確にしたりすることによって、若手自身の気づきや成長に繋げていくことを意識した。この時、メンターは課題を明確にするための思考の整理を中心に関わることにした。第4の C 及び第5の A の段階では、メンターを中心とした若手育成・支援により、若手自身やメンター、管理職や同僚が、若手の成長を実感できたか、学校全体の協働性が高まったかを調査した。これについては、3(3)で後述する。

第2に、メンターチームの会議（以下、「FT 会議」）の時間を月に1～2回程度確保し、定期的な情報共有と若手育成・支援の企画・運営を行うようにした。

第3に、学校全体で若手育成・支援に協働的に関わっていけるように、学年部会を定期的実施してもらうよう職員会議で要請した。この理由は、同僚に日常的に関わるので学年部会は必要ないと考えている教職員がおり、そのため、若手が聞きたいことを聞けないことがあるということが調査から分かったからである。

(3) 調査方法とデータ収集の方法 —リサーチ・プラン—

ここまで述べた学校改革の効果を測るにあたり、若手育成・支援に有効な手立ては何か、若手育成・支援が学校全体の協働体制づくりにどのような影響を与えたのかを明らかにする必要があると考えた。そこで、量的調査法（アンケート調査・自己分析シート²）と、質的調査法（インタビュー調査および参与観察調査）を活用して、研究調査を進めることにし、表1の通りの調査を計画した。

² 横浜市教育委員会（2012）が作成した若手の職能を分析する調査紙と「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（2018）を参考にし、「教師としての素養」「授業づくり」「学級経営」「児童理解」「同僚との関係性」などの35項目の問いに5件法（かなり達成，十分達成，おおむね達成，不足している，努力を要する）で答える質問紙を筆者が作成した。

表1 調査一覧と属性

	調査内容	実施時期	調査対象者
①	管理職インタビュー	令和5年4月	校長
②	同僚アンケート	令和5年4月	30代以上の教職員18名
③	若手アンケート・自己分析シート	令和5年4月	若手8名
④	若手対象第1回インタビュー	令和5年5月	若手4名
⑤	同僚対象第1回インタビュー	令和5年5月	30代以上の教職員3名
⑥	メンター対象第1回インタビュー	令和5年5月	メンター4名
⑦	同僚アンケート	令和5年11月	30代以上の教職員18名
⑧	若手アンケート・自己分析シート	令和5年11月	若手8名
⑨	若手対象第2回インタビュー	令和5年11月	若手5名
⑩	同僚対象第2回インタビュー	令和5年11月	30代以上の教職員5名
⑪	メンター対象第2回インタビュー	令和5年11月	メンター4名
⑫	管理職対象第2回インタビュー	令和5年11月	校長
⑬	参与観察	随時	全教職員

4. 学校変革の実際

令和4年度は夏季休業中にメンターを務めている教職員や若手と情報交換を行ったり、管理職に依頼して授業に参加したりしながら、若手と学校の現状分析を行ってきた。これらの情報は、令和5年2、3月のFT準備委員会（令和5年度メンター予定者による会議）で共有し、令和5年度の取組のための計画に生かした。令和5年度は、校内の若手育成・支援を促進するグループとしてメンターチーム、1ヶ月に1～2回の若手研修の場としてメンターミーティングを設置し、若手の実態を調査しつつ、育成支援を行うことにした。なお、令和4年度の計画ではメンターチームは4名の予定であったが、令和5年度の実際にはメンターが1名増え、5名となった。また、5月に同僚アンケートを実施した際、集計機器の不具合でアンケートが16名分しか結果に反映できなかった。11月のアンケートは紙による質問紙で集計したため、18名全員からの回答を得られた。

ここで、令和5年度の若手育成・支援の実際を表3に示す。なお、対象で若手あるいは若手・同僚となっているところはメンターミーティングを表している。表2のように、基本的にはFT会議を経て、メンターミーティングの開催という流れで取組を進めた。FT会議を月に1～2回行う予定であったが、学校行事の都合で数回分をまとめて実施したため、当初の予定よりも少なかった。しかし、取組上の問題はなく、メンター同士、FT会議外でも若手育成・支援に関する話をすることも多かった。FT会議では情報共有をすることにしていたので、管理職や教務主任、初任者研修指導教員などとの関わりの中で得た情報をFT会議で共有した。

表2 若手育成・支援の実際（令和5年度）

日時	対象	テーマ
4月4日（火）	全教職	職員会議で全職員への協力依頼
4月5日（水）	若手	学級開き・最初の1週間でしたいこと
4月5日（水）	FT	メンターミーティングの振り返り
4月26日（水）	若手	4月の学級開きについて
5月2日（火）	FT	情報共有・メンターミーティングについて
5月17日（水）	若手	第1回初任者のお悩み相談会
5月17日（水）	FT	メンターミーティングの振り返り
5月19日（金）	若手	第2回初任者のお悩み相談会
6月16日（金）	参観者	第1回初任者研究授業・事後検討会
6月20日（火）	FT	情報共有・メンターミーティングについて
6月27日（火）	若手	若手の情報交換・学級づくりのためのグループワーク
6月28日（水）	小中教職員	小中合同生徒指導協議会「小中の生徒指導に関する意見交換」
7月10日（月）	有志	第2回初任者研究授業事前検討会
7月11日（火）	FT	情報共有・メンターミーティングについて
7月14日（金）	参観者	第2回初任者研究授業・事後検討会
7月18日（火）	若手	教職員の夏休み・教材研究の仕方
8月2日（水）	FT	情報共有・第7回メンターミーティングについて
8月3日（木）	若手・同僚	先輩が失敗から学んだことを知ろう
8月21日（月）	FT	課題共有・今後のメンターミーティングについて
8月28日（月）	若手	学級通信の情報交換・2学期の学級開き
9月15日（金）	参観者	第3回初任者研究授業・事後検討会
10月3日（火）	FT	情報共有・メンターミーティングについて
10月6日（金）	学年主任等	臨時学年主任会「若手への支援について」
10月17日（火）	若手・同僚	第4回初任者研究授業の事前授業検討会
10月24日（火）	参観者	第4回初任者研究授業・事後検討会
12月12日（火）	FT	情報共有・メンターミーティングについて
12月20日（水）	若手	生徒指導・教育相談クロスロード
1月5日（金）	FT	メンターミーティングについて・次年度の計画
1月9日（火）	若手	第5回初任者研究授業事前検討会
1月16日（火）	参観者	第5回初任者研究授業・事後検討会①
1月23日（金）	参観者	第5回初任者研究授業・事後検討会②
1月30日（火）	若手	来年度のメンターミーティング
2月26日（月）	若手	学年末の取組
3月19日（火）	FT	1年間の振り返り

メンターミーティングはテーマごとに3～4人の小グループで意見を出し合い、学び合う機会を設けたり、1対1で話し合う機会を設けたりした。基本的に、テーマは若手へのアンケートや聞き取り

により決めていった。話し合いによって決めた1学期のテーマは「初任者を中心とした日常業務への悩み相談」が多かった。夏休み以降は、授業づくりや子どもへの声掛けなど、若手の職能成長を目指した取組を求めるようになった。このような取組を続けた結果、若手がメンターミーティングは自分の悩みを公的に聞いてもらえる場であると述べるようになり、心理的な拠り所が校内組織にあると認識されたようである。初任者研究授業事前検討会を若手育成・支援として取り扱った理由は、若手から授業づくりについて勉強したいという声があり、初任者が授業づくりや授業における児童への発問や声掛けについて学ぶ機会を活用しようとFT会議で決まったからである。通常、初任者研究授業事前検討会は初任者と初任者研修指導教員、同学年の教職員等で行われるため、関係者と連携してメンターミーティングの体裁を取って実施した。そのため、多くの若手が参加したことで、授業づくりの様々な視点を学ぶことができた。

さらに、これらの若手育成・支援を進めていくうちに、メンターから若手育成・支援への協力の言葉が自発的に生まれるようになってきた。これは、メンターミーティングの主担当を輪番制にしたことによって、メンター自身が若手の悩みに対し、主体的に関わる機会があったことにより、若手育成・支援を自分事として捉えるようになったのではないかと考えられる。このことは、同僚や若手へも波及しており、会議や協議会などの話し合いの場で若手を意識するような発言が見られたり、若手自身が自発的に同僚の授業を見に行くようになってきたりしたことから、学校全体の協働性が高まっているように感じた。個別に支援が必要な若手について管理職と筆者が中心となって話し合っただけで決めたことにも、同僚からは賛同の声があがっていた。

一方で、FT会議の回数や開催日時に関してはメンターの間でも課題としてあがった。また、メンターチームを校内組織でどこに位置付けるかも、校務分掌との兼ね合いで再検討する必要があると考える。

5. 変革の成果に関する分析

ここでは、2であげた3つの分析の視点に基づいて、学校変革の成果を検証する。

(1) 若手育成・支援の効果的な仕組みとはどのようなものか。

① 現任校においてメンターチームをどのように組織するか。

この問いに対して、まず、管理職・管理職経験者は「メンターチームを校務分掌の一つとして組織することで、学校現場で取り組むべき業務の一つとして認識させることが重要」と述べていた。さらに、メンターチームのリーダーが担当する校務分掌や役割による負担について、管理職は「来年度以降の校務分掌においても検討事項である」と述べている。次に、同僚の中には「ミドルが学校の課題に対しアプローチすることにより、学校全体の勢いが出て、教職員全体の雰囲気は明るくなる」というミドルが学校改善に関わることによる効果について言及するものもいた。一方で、若手育成・支援を促進していくためには、管理職や同僚、メンターへのインタビュー調査から、「メンターチームのリーダーには情報収集や管理職・同僚とのコミュニケーションが大切」「メンターチームやメンターミーティングの取組が盛り上がるように声を掛けたり関わったりすることが重要」という意見が聞かれた。

次に、メンターへのインタビュー調査でメンターチームの人数は、「4～5名が適当である」と述べている。その理由として、「多すぎると時間の工面が難しい。意見もまとまらない」といった組織の機動性が落ちることに言及していた。さらに、令和5年度の取組では若手との心理的な距離を考慮しメンバーを選考したことについて、若手からは、「メンターの先生と年齢が近かったので相談をしやすいか

った」と若手とメンターの心理的な距離の近さが、若手の支援の受けやすさにつながったという意見があった。

② メンターチームの活動を進めていく際に、どのような方法が効果的か。

まず、メンターチームの活動に取り組む際、最初に行ったことはメンターチームが目指すビジョンを統一することである。そのビジョンとは若手の悩みや不安に寄り添い、傾聴し、そこで得た情報をメンターチームで分析し、手立てを協議・実行していくことである。これらは、若手のニーズに合った若手育成・支援を達成するために、本取組において最も重要視したことである。このビジョンをもとに取組を進めていった結果、メンターは「今まで気づけなかったような、子どもとの関わり方に関する若手の悩みや不安を知ることができた」「若手と自分からコミュニケーションを取っていったことで、若手が本当に悩んでいるんだなど、若手の切実感が分かった」と述べている。このような、メンター自身が若手の悩みに触れ続けることにより、若手育成・支援への意識を高く保ち続けることになっていた。

次に、メンターミーティングの主担当を輪番制にし、情報収集、テーマの企画、メンターミーティングの運営をメンター全員が担えるようにした。これは、メンター一人一人の負担を軽減する目的もあるが、このことにより、メンターは若手の情報を集める必要性を感じ、企画・運営をする過程を通して、若手育成・支援が喫緊の課題であることを如実に体感することができると考えたためである。その結果、メンターは自分が担当したことで、「若手とコミュニケーションを取る必然性が出た」「若手の現状についてより切実感を持った」と、若手の現状を調査するために積極的に関わり合いを持つことへの重要性について述べていた。さらに、メンターチームで情報分析、企画を熟議できたことによって、「若手との関わりは子どもに指導するときと同じ観点が必要」「同じ目線で考えることで、関係性をつくることができる」「自ら関わっていかないと、(自分たちが)当たり前と思っていることに悩むことがあるということが分かった」「教える(場をつくる)ことで、自分も改めて(指導や学級経営について)学ぶことができた」などと、メンターであるミドルも学び直しが図れたとしている。また、FT 会議による熟議の場があることにより、「自分は(メンターミーティングの内容を)教える自信がなかったけど、困ったら他のメンターの先生が助けてくれる」と、ミドルは安心して若手育成・支援に取り組めたとも述べていた。

一方、この輪番制を進める課題として、日々の忙しさによって、FT 会議やメンターミーティングのための情報収集や企画の進捗が遅れるということがあった。また、FT 会議での議事を主担当だけの意見で進めようとすることも見られた。そのため、メンターチームのリーダーは進捗を管理し、FT 会議でメンターの意見をファシリテートする必要があった。

③ 若手の不安や悩みに寄り添うための支援体制にはどのような方法があるか。

若手の不安や悩みに寄り添うための支援体制のあり方として重要なことが3点ある。第1に、学年部会の定期的な実施による全教職員による若手支援を行うことについてである。この学年部会は、年間行事計画で毎週火曜日の放課後に設定され、教務主任が毎週作成する週行事予定表にもあげられていた。この学年部会自体は、令和4年度やそれ以前も同様に設定されていたが、3(2)で述べたように、必ずしもその機会が保障されていなかった。そのため、令和5年度は、4月の職員会議で学年部会を定期的で開催してもらえるように、開催目的と共に全教職員に筆者が依頼し、その様子については適宜情報を集めた。この学年部会の実施による情報交換について、5月と11月の若手・同僚アンケ

ートで、「学年部会等で、日常的に同僚と情報交換を行うことができますか」（5月 N=24, 11月 N=26）という質問を行った。これらのアンケート調査の用紙は違うものの、質問項目は同じものである。図2はその回答結果である。5月段階では肯定的な回答（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）の割合が66.7%（24名中16名）であったのに対し、11月には88.5%（26名中23名）となっている。この結果から見ると学校全体としては学年部会等による若手との情報交換は行うことが増えていると考えられる。

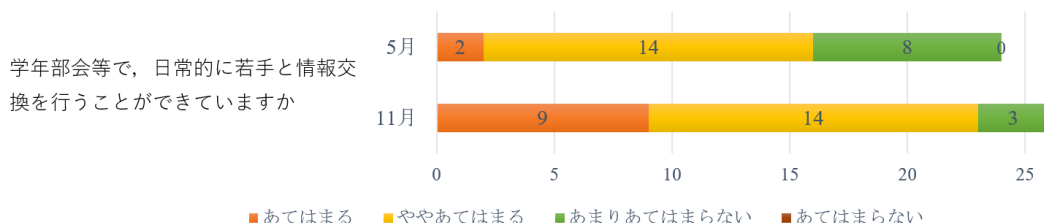


図2 若手と同僚の情報交換について (5月 N=24, 11月 N=26)

このことについて、ベテランからは「学年部会という気持ちでやっているわけではないが、管理職とかメンターの先生が若手（育成・支援）のことを話すからか、意識するようになった」「(今年は)若手とかメンターとかとよく話している」との発言があった。特に、ベテランは「今年は若手が授業を参観させてほしいと学ぶ姿勢があるのがいい」「授業を見に来てもらうのは一向にかまわない」と若手の学ぶ姿勢があることと、それに対して協力的な姿勢を見せていることが分かった。また、若手からは、「メンターミーティングで(同じ若手やメンターに)聞いてもらい、分かってもらえているのでいろいろ話し掛けやすい」と述べている。このことから、メンターチームによる全教職員への働き掛けと若手の学ぶ機会の確保ができたことで、学年部会の実施が定期的ではなくとも、若手と同僚とのコミュニケーションは増え、若手が授業を見学に行ったり、校務に関する情報交換が行われたりすることがわかった。逆に、学年間のコミュニケーションや指導の統一などが行われなかった場合は、若手自身が指導法や児童との関係性づくりに困難さを示し、悩みを抱えることが改めて分かった。

第2に、聞き取り調査やSNS、メンターミーティング後のアンケートの分析をFT会議で行い、次のメンターミーティングの企画を行うようにしたことについてである。このことについて、メンターは「まずは聞くって大事だなと思った」「生の声を聞くとメンターミーティングの行い方も変わってくる」「(若手に)一人じゃないよって伝えたいと思った」と、実際に調査と分析によって若手に寄り添う姿勢が生まれてきたと述べている。結果として、若手のニーズに合う若手育成・支援を行うことができたようである。これに対する若手の評価として、若手対象のアンケート調査「メンターミーティングに満足していますか」「メンターは適切に指導や支援をしていますか」（いずれも N=8）という質問項目では、定的な回答（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）が多かった(図3)。



図3 メンターミーティングやメンターの指導に関する調査 (N=8)

このことについて、若手対象のインタビュー調査では、「悩みを聞いてもらえるし、なかなかベテランの先生には聞けないことを聞いてもらえるのはありがたい」「いろいろ学級経営の手札がふえていい」と肯定的回答だった若手の中には、普段聞けないことをメンターミーティングで聞けることに対し、心理的な安心感を持っていた。一方で否定的回答の理由には、「どちらかっていうと、教わるってというか、確認っていう感じ」「悩みを聞くばかりではなく、もう少し、子どもたちへの指示の出し方とかを知りたかった」など、自分が求めている内容が実施されなかったことや悩みを聞いてもらうよりも具体的な手立てをもっと知りたかったとする意見があがった。

第3に、メンターチームのリーダーが級外として管理職や同僚との連絡調整を行うことが重要であることが分かった。小学校の場合、多くの教職員が学級担任であり、支援会議を行う時間の捻出が難しい。令和5年度は筆者が級外の立場であったため、若手の授業支援や若手が同僚の授業を見に行く時間の確保など様々な場面で機動性のある若手支援ができた。メンターチームにはこのような級外が入ることも有効であると考えられた。

④ 若手育成・支援によって、若手は実際に成長したのか。

ここでは、若手が本取組によって実際に成長が促進されたかを分析していく。まず、3(3)で前述した自己分析シートの5月、11月の結果を比較すると、若手8名の全項目の平均値が5月3.1ポイント、11月3.5ポイント、35項目のうち33項目が成長しているとなっていた。その中でも特に、「教員としての素養」(表2)に分類される内容の向上が顕著であった。

表2 自己分析シート「教師としての素養」に関する結果(5月、11月ともにN=8)

	内容	5月平均	11月平均	のび
1	法令を理解し、遵守した教育活動を行っている。	3.3	4.1	0.8
2	情報機器を利活用し、事務処理を正確に行っている。	3.0	3.9	0.9
3	教育公務員としての自覚を持ち、組織の一員として行動している。	3.4	4.3	0.9

このことについて、若手にインタビュー調査をすると、「違反もしていないし、職員会議とか校長先生とか教頭先生の話があったので、意識するようになった」「(教職員としての)時間がたったから、昔みたいに分からないとかは少なくなった」「何となく子どもと接するときの話し方とかどういう風に対応したらいいのかが分かってきた」「困ったことがあれば、詳しい先生に聞いて、助言をもらうようになった」など、日頃の業務で経験を積む中で、少しずつ教職員としての業務について掴み始めていることや同僚との関わりの中で気づいたなど自己の成長を分析していた。この他にも、同僚、管理職にインタビュー調査を行うと、「去年に比べると、格段に安心感がある。教師らしさが出てきた」と成長を実感しているような声が聞かれた。また、「学級経営がうまくいかなくてつらいときもあったけれど、同学年の先生とかメンターの先生が支えてくださったので、乗り越えられた」と述べる若手がいたことから、同僚からの適切な支援を受けることで困難を乗り越え、それが精神的な成長につながることも分かった。この他にも本取組との関係性は明確には分らなかったが、若手や同僚から、若手がベテランの授業を見に行き、意見を交換するなどの授業実践の交流が多くあり、若手同士や同僚をロールモデルとしていることが、自己成長につながっているのではないかと推測した。

(2) 若手育成・支援の取組を通じて教職員の協働性をどのように高めるか。**① 若手育成・支援に学校全体で取り組むために、メンターチームはその他の教職員とはどのように関わればいいのか。**

前述したように、まず、令和5年4月の職員会議で全教職員に向けて、若手育成・支援に学校全体で取り組むよう依頼した。また、日常的な連絡会や会議、協議会などであがった内容に対し、若手が内容を理解し、指導をしやすいことができるよう、指導を学校で統一することや決まりを明確にすることをメンターが呼びかけていた。このことで、次第に全教職員が若手育成・支援を意識するようになり、メンター以外の教職員からも「若い先生のために」という言葉が聞かれるようになった。他にも、若手が同僚の授業を見に行き、授業実践について意見交換をする時間を多く設けることができた。この授業実践の交流については、アンケート調査の結果、全教職員が肯定的に見ていることから若手育成・支援へは協働的に取り組んでいることがうかがえた。

次に、メンターが若手とベテランのコミュニケーションの橋渡しになることができたことについてである。若手とベテランには経験や価値観の相違があり、その上、若手からベテランへのコミュニケーションには一定の困難さがあることが令和4年度のインタビュー調査から分かっていた。このことについて、令和4年度のFT準備委員会と令和5年度のFT会議で情報共有し、意図的にメンターが関わる必要性について共通の認識を持てるように心掛けた。その結果、「年度初めの児童や保護者との関係性づくり」「体育大会での子どもの指導」など、メンターが若手の疑問を代弁したり、若手を巻き込みながらベテランに質問したりしていた。このような関係性の橋渡しを行うことで、教職員間の関係性の向上を図ることができることが分かった。

最後にメンターミーティングでの講師としてベテランを招集し、関係性を構築することで、ベテランと若手のコミュニケーションを増やすことができた。メンターミーティングで先輩の経験を語ってもらい、自分自身の取組に生かすような企画をしたところ、メンターミーティング後のリフレクションシートの中で「ベテランの先生でも自分と同じような悩みを抱えることが分かった」「他の先生方の経験談を楽しく聞いて親近感がわいた」などの意見が見られ、関係性の改善に役立ったと考えられる。

一方で、メンターミーティングの講師としてベテランをどのように位置付けるか、メンターミーティングで出た悩みや不安をどのようにベテランに伝えればいいのかについては、十分な検討を行うことができなかった。

② 若手育成・支援によって、教職員間の関係性はどのように変化するか。

次に、若手育成・支援による教職員間の関係性の変化を考察する。元々、現任校において若手育成・支援に対する意識は高く、同僚や管理職は若手を育てなければならないという使命感を持っていた。また、若手は学ぶ意欲があった。そのため、各教職員の人間性に任せていても、若手とは一定の関係性を築けていたと思われる。その中で、本取組が関係性の改善に寄与した要因として、前述したように若手育成・支援を意識する教職員が増えたことにより、令和4年度よりも教職員間の関係性が良化し、職員室でも児童の情報や指導に関するノウハウなどの情報交換がよく行われるようになったことがあげられる。このことを、若手対象のアンケート調査の質問項目「仕事上の悩みを相談できる相手はいる」「日常的に分からなかったことを同僚に話している」「自分の考えた意見を自由に言い合える風通しの良い雰囲気がある」「同僚や管理職から適切な助言・支援を受けている」「管理職は信頼できる」(いずれの質問項目も5月、11月ともにN=8)によって、若手と同僚の関係性について調査した結果、ほとんどが肯定的な回答(「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計)であった(図4)。

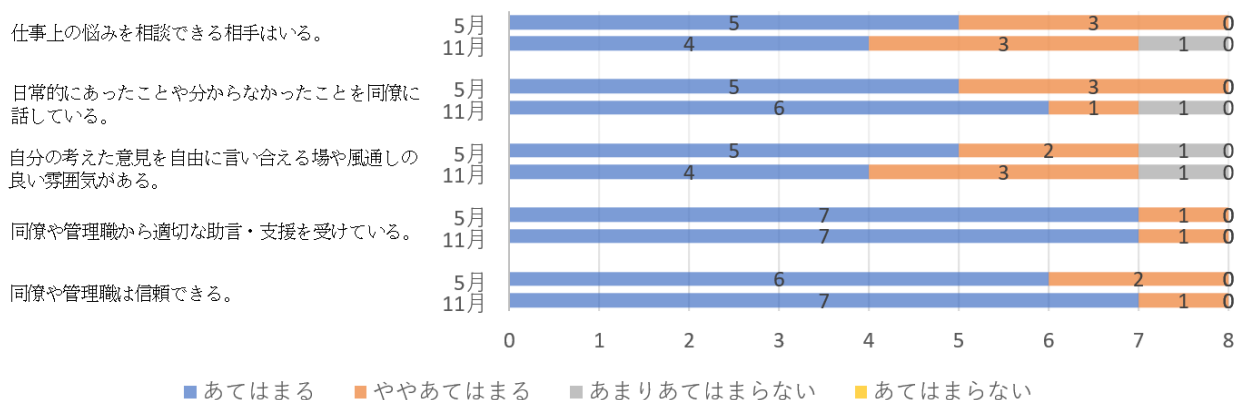


図4 若手と同僚・管理職との関係性 (N=8)

また、同僚対象のアンケート調査の質問項目「若手は日常の業務のことを報告・連絡・相談しますか」「若手は保護者や地域の方々との関わりについて同僚に相談していますか」「学年で指導を統一する話し合いを行っていますか」「若手は学級の子どもについて日頃から他の教職員と情報共有をしていますか」「若手と他の教職員で情報共有する機会は十分にありますか」(いずれの質問項目も5月N=16, 11月N=18)の結果は、5月に比べ、11月の肯定的回答(「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計)が増えていた。特に、「若手は学級の子どもについて日頃から他の教職員と情報共有をしていますか」の回答が著しく向上していた(図5)。

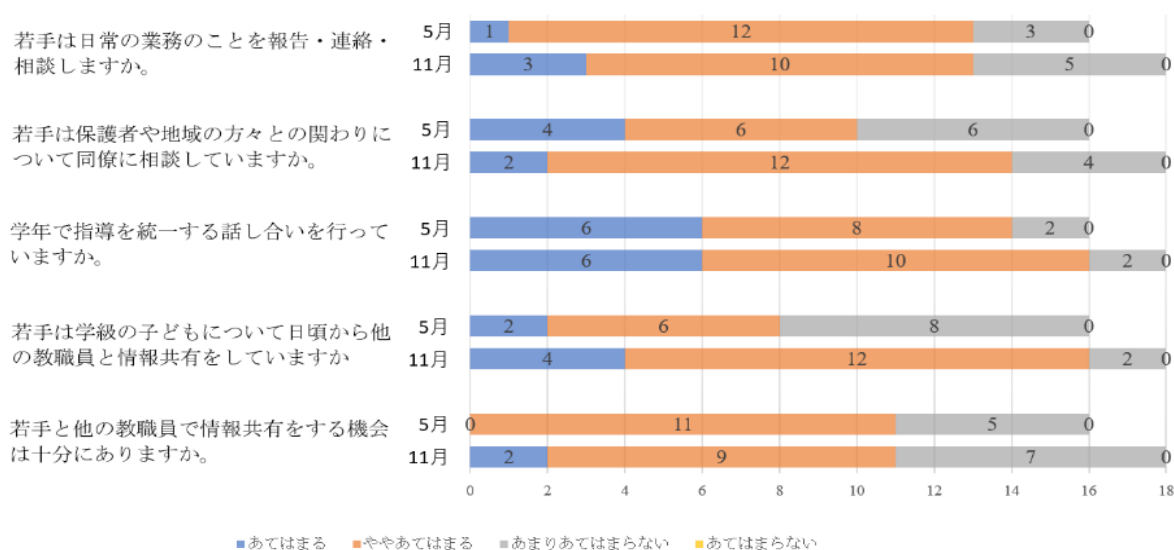


図5 若手との関わりについて (5月N=16, 11月N=18)

このことについて、若手対象のインタビュー調査では「令和4年度に比べると、何となく和やかな気がする」「(ベテランの教諭に聞くと)なんでもよく教えてくださいるので助かっている」「(メンターの教諭との情報交換は)だんだん打ち解けて、しっかり悪いところも指摘してもらっている」といった、昨年度までの様子よりも関係性が改善していることや支援・指導を受けやすくなったことを述べていた。同僚対象のインタビュー調査でも、「普段のクラスのことを話すことは毎日している」「(指導について)任せることもある」「若手から指導について聞いてくることが増えた」という関係性の改善だけでなく、若手の主体的な学びの場があることにも言及していた。さらに、若手育成・支援に中心

的に関わるメンターは「明らかに雰囲気がいい」「若手の支援で学校が一つになっている感がある」などと、若手育成・支援の取組によって教職員の関係性がよくなっていることを評価していた。

(3) 若手育成・支援の取り組みを進めるためのリーダーシップとはどのようなものか。

① 若手育成・支援を行う上で、メンターチームを含むミドルリーダーは、どのような役割を果たすのか。

若手育成・支援の中で、メンターやメンターチームのリーダーはどのようなリーダーシップを取れば若手育成・支援を促進できるかについてメンターに行ったインタビュー調査の結果から分析する。

第1に、メンターの若手育成・支援への姿勢についてである。メンターへのインタビュー調査から「自分が教えたいことと、若手がもとめている内容に差があった」「メンターチームで内容を吟味できて良かった」と、自分だけの価値や判断でメンタリングを行わず、情報収集・分析をもとにメンターチームで熟議をしたりすることが大切だとしている。また、メンターとして若手育成・支援を行って行く中で気づいたことを尋ねると「まずは話を聞いて、関係性をつくること」と述べていた。このように、若手に対して、傾聴の姿勢を持つことで、若手と良好な関係を気づき、効果的なメンタリングが行えるとしている。

第2に、若手育成・支援において教職員間のコミュニケーションが活性化するよう働き掛けることについてである。メンターが取組の中で気づいたこととして、「対話形式で、同じくらいの（年代・状況の）人たちで話を聞いて、経験を語っていく（機会をつくる）のっていいですね。」とメンターミーティングなどで経験を語り合い、自分の知識や経験、手立てを共有し合い高め合うことよきに気づいたとしている。また、「他の先生を巻き込んで、一緒にこういうことが大切だよと伝えることはできるかなと思った」という風に、自分の力だけでなく、同僚と若手にコミュニケーションを取って、多角的な視点で若手育成・支援を行える関係性を築くことの意義を感じているものもいた。

第3に、ミドルリーダーとしての取組の進め方についてである。このことについて、管理職は、「管理職も同じだけど、どんなにいい取組であっても、結局のところその取組を実行するにあたっては、周りの人の性格を見極めて、自分との関係性を作って、調整できるような人じゃないと周りを動かすのは難しいところがある」と述べており、あえて自分の仕事を周りに割り振り、自分はサポートを行うことで組織全体を動かしていくことが大切だとしている。

このような、ミドルのリーダーシップの結果、同僚対象のアンケート調査の質問項目「若手とメンターなどの30～40代の教職員はよく関わっていると思いますか」（5月 N=16, 11月 N=18）の結果は、5月も11月も全員が肯定的回答（「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計）をしており、さらに、11月では「あてはまる」の回答が増加していた（図6）。

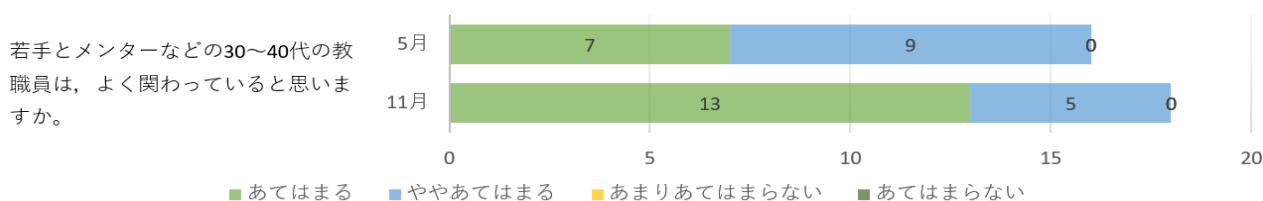


図6 「若手とメンターなどの30～40代の教職員は、よく関わっていると思いますか」（5月 N=16, 11月 N=18）

また、図3で示したように、若手対象のアンケート調査の質問項目「メンターは適切に指導や支援をしていますか」(5月, 11月ともにN=8)の結果は、5月, 11月ともに全員が肯定的回答(「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計)をしており、そのほとんどが「あてはまる」の回答であった。

② 若手育成・支援を行う上で、管理職はどのような役割を果たすのか。

ここでは、若手育成・支援を行う上での管理職の役割について分析していく。

まず、管理職は若手育成・支援との関わりを持っていかどうかを明らかにするため、「若手アンケート」「同僚アンケート」で、質問項目「管理職は若手育成・支援によく関わっていますか」(5月N=24, 11月N=26)というアンケート調査を行った。すると、5月調査では肯定的な回答(「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計)の割合が41.7%, 11月調査では80.8%と著しく改善している(図7)。

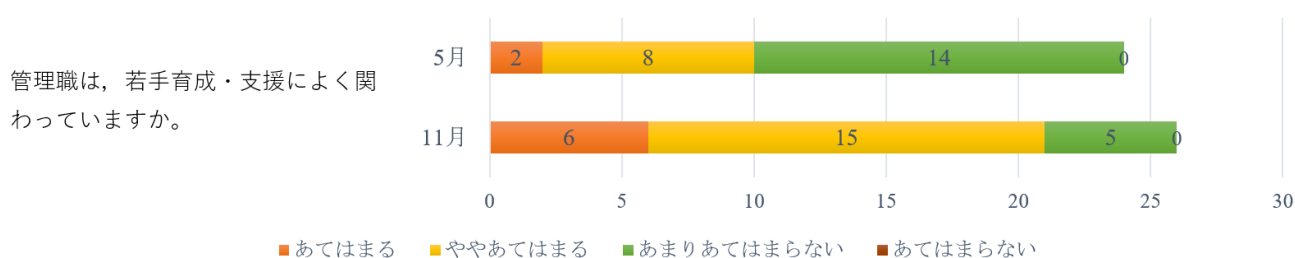


図7 「管理職は若手育成・支援によく関わっていますか」アンケート調査結果
(5月N=24, 11月N=26)

このことについて、初任者にインタビューを行うと、「授業だけでなく、プライベートにも支援してもらっている」「授業にはたくさん来てもらっている」という意見が聞かれている。同僚からは「初任者との関わりを見るとお母さんみたい」「初任者の支援会議が開かれているし、その時にどのように初任者に関わるかを聞いた」という発言が聞かれ、初任者との積極的な関わりに対し、良い評価を持っていることが分かった。一方で、管理職は若手支援をどう考えているか分かりにくいという教職員の意見もあった。実際には、メンターチームのリーダーと、日常的に情報共有と意見交換を行っており、校長、教頭、教務主任、関係教職員と意見交換や役割を分担しているのだが、これらの発言から、校長のリーダーシップが見えにくい場合があることが分かった。

次に、校長による取組の価値付けを行うことである。校長は第1回職員会議で若手育成・支援について「若手育成は学校教育全体のとても大切な課題。本校でも同様」「今年は、メンターチームが中心となって取組を行ってくれるので、全教職員で丸となって(若手育成・支援を)やっていきましょう」と述べていた。このことについて、同僚は「メンターや管理職がよく若手育成・支援のことを言うので、意識するようになった」と述べているし、取組を通して、5(2)で前述したように、若手育成・支援に、全教職員が協働的に関わる雰囲気づくりに寄与していると考えられた。

最後に、筆者がメンターチームのリーダーとして校長と意見交換したもののうち、筆者が管理職のリーダーシップとして分類したものを列記する。第1に、教職員が行っている取組について、基本的に協力的な姿勢を見せることである。令和5年度の若手育成・支援の取組についても内容に対し、指導されることはなく、むしろ取組への称賛の言葉やメンターと若手の心身面に無理のない取組を行うような、支援の姿勢があった。第2に、「(筆者から報告のあった)若手の生徒指導の対応の件をチームで支援するように、教頭に指示している」と、組織的な対応を即座に行えるよう指揮することもあ

った。第3に、教職員への労いの言動を行うことである。メンターミーティングやFT会議に短時間顔を出し、研修を企画し、実施・参加していることへの労いの言葉があり、そのことで参加者の雰囲気明るくなるということがあった。

6. 本研究の結論と展望

(1) 本研究から得られた知見

本節では、分析の視点に沿って、2で取り上げた先行研究に照らし合わせながら本研究から得られた知見を述べる。

① 若手育成・支援における組織的な工夫

ここでは、現任校において、効果的な仕組みとはどのようなものかについて、3点に分けて考察を行う。

第1に、佐古(2004)は、学校組織開発を実現するための支援体制として、コアシステムの設定とファシリテートチーム機能の位置づけを基礎的な構成要素としていた。この考えに基づき、現任校でも若手育成・支援を促進するための組織としてメンターミーティング(コアシステム)とメンターチーム(ファシリテートチーム)を定めた。コアシステムとファシリテートチームには他の教職員の関与が欠かせず、教師間の相互作用を順次重ねることを通して、ボトムアップ型の意思形成過程が成立するとされている。現任校のメンターミーティングも、若手同士の共感、情報交換の場として一定に評価を得ており、メンターチームの働きは現任校の若手育成・支援における協働性の高まりにつながった。このことから、学校組織開発を実現するための支援体制として、コアシステムの設定とファシリテートチーム機能の位置づけは現任校の学校改善において有効であったと言える。メンターチームによるメンタリングについて、横浜市教育委員会(2011)は、人との関わりの中で成長する教職員にはチームでの関係の中でコミュニケーション力を上げる方が、教師間のピアサポート(対等な支援)が図れたり、メンターの負担感をなくしたりするなどの利点が多いとしている。実際に、メンター自身は、他のメンターと話し合い、企画運営する中で若手との関わり方や同僚との関わり方について学ぶことができたとしている。これらのことから、メンタリングにおいてもFTの考え方が応用できると分かった。

第2に、メンターチームのメンバーに、30代のミドルをメンターとして選んだことについてである。中谷(2007; 脇本ら, 2010)は、学校において教職員は、熟達した力量を身につけていく上で、経験豊富な教職員から授業実践や日々の子どもたちへの対応について教わることをあげている。しかし、現任校では年齢構成が若年化しており、経験を伝承する教職員も減っていて、若手とベテランとの経験や考え方の差によって、若手がベテランに教わりにくい雰囲気を感じていることも分かった。そのため、比較的年齢的が近く、サポートを受けやすい心理状況となるミドルをメンターとした。また、ミドル自身もメンターとなることで自身の学び直しを図ることもねらっていた。これらの工夫により、若手はメンターへの話し掛けやすさを感じているし、メンターミーティングでも積極的に学び合おうという姿勢を見せていた。これらのことから、メンターの選定が重要で、ミドルの活用が大事であることが分かった。

第3に、メンターミーティングに20代の若手全員を参加させたことである。クラム(2003)は、先輩(メンター)と経験の浅い若手(メンティー)との垂直的關係間に結ばれる1対1の発達支援関係(メンタリング)があるものとしているが、現任校において若手一人一人にメンターを置くことは難

しく、メンターの力量や特性によっては、うまくいかないこともある場合もあることが分かっていた。そこでメンターミーティングでは、同じような立場の20代の教職員を集め、1対1、またはグループワークを通して、互いに不安や悩みを打ち明け、共感し、自分たちの経験や他の実践事例から学び合うことができた。この取組自体が若手の成長につながったかは明らかではないが、同じ立場の若手がともに学び合い、支援し合う関係を構築できたことで、若手の孤独感の軽減に寄与することができた。これらのことにより、脇本（2015）が述べる精神的な支えの存在を確立したことや、河村（2005）の述べる一人で悩み自分を追い込んでしまわないような体制ができたと考えられる。これらのことから、個別のメンタリングも重要だが、同じような立場や少しだけ経験を積んだ教職員によるメンタリングも有効であることが分かった。

② 若手育成・支援を通じた学校改善のプロセス

ここでは、若手育成・支援を通じて行った学校改善のプロセスについて考察する。

本取組は佐古（2019）の提唱したR-PDCAサイクルモデルを参考に進めた。令和5年度の取組を行うにあたり、Rにあたる目標設定の前の実態認識については、令和4年度の段階から調査を進めた。調査の中で若手が抱える現任教校での悩みや若手育成・支援の現状は本取組の基本理念である「若手のニーズを適切に掴んだ若手育成・支援」を構想するために大変役立った。この調査段階で、管理職と数回に渡って面談し、学校のリーダーである校長が認識する学校の課題を把握できたことも大きい。学校改革において、校長を含めた管理職とのビジョンの共有は重要な要因であったし、その後の取組への全面的な支援体制にもつながった。また、メンター予定者とも2度にわたり準備委員会を行い、ビジョンを共有した。その時に、調査を基にした現状分析を提示したことにより、メンバーに若手育成・支援の必要性を強く印象づけることができた。実際に取組を進めるにあたって、このR-PDCAのサイクルは数回繰り返す必要があった。まず、1学期は初任者を中心とした極めて経験の浅い若手への育成・支援を重点的にする必要があったので、繰り返し情報収集と分析をメンターチーム内で行った。また、たびたび管理職とは面談を行い、若手育成・支援の状況の共有とメンターチームへの助言を受けた。PDCAについては、メンターチームでの話し合いが、月に1～2回行われたことにより、情報交換、意見の具体的な手立ての検討を繰り返し行えた。学校現場ではPDCAサイクルは意識するが、Rを重要視することでよりPDCAが価値あるものになると分かった。そして、細かなサイクルを繰り返し、そのリフレクションをメンターや同僚とともに行うことで意義ある若手育成が可能であると考ええる。

③ 若手育成・支援を通じた教職員の関係性の変化

前述したように、令和4年度の現任教校の調査によると若手はベテランとのコミュニケーションに困難さを感じており、若手の成長が遅滞するような様子が見られた。特に、篠原（2012）が述べるように、学校の職場風土は、学校改善の阻害要因となるルース・カップリングの特性から同調的職場風土の傾向を持つという。この傾向は現任教校でも見られた。これを協働的職場風土にするためには、リトル（Little,1990;今津,2017）が述べるように、授業について話し合う、協働して授業設計や教材開発、教育方法開発を行う、同僚の授業を観察する、新しい考え方や実践法などについて同僚間で教え合うなどを行うことによって協働文化が現れるよう仕向けていく必要がある。

これらの理論に基づいて、メンターチームが中心となってリトルのいう協働文化を進めるような取組を行った。例えば、メンターはメンターミーティングでは若手同士による意見の交換を行い、若手

が同僚の授業参観を行う機会づくりとそのリフレクションを行った。その他にも、若手が業務の効率化を図りたいという悩みに対し、同僚から意見を募集したり、実際にやり方を尋ねるなど若手と同僚のコミュニケーションの機会を増やしたりした。これらのミドルが教職員間のコミュニケーションの橋渡しを行うことで、学校全体の協働性は向上することが明らかになった。

さらに、職員会議や連絡会、協議会等で若手のために指導を統一することや学校の決まりを明確にすることを、メンターを中心に声掛けをした。このことは次第に全教職員に広がりを見せ、ベテランの言葉からも「若い先生もいらっしやるので」という言葉が聞かれるようになり、管理職からも若手支援を組織的に行う呼びかけが多く見られるようになった。これは、ファシリテートチームには、教師間の相互作用を重ねることを通して、ボトムアップ型の意思形成過程が成立するという佐古(2004)の指摘に類似しており、本取組でも実証された形となった。

④ 学校改善を行うためのリーダーシップ

最後に、学校組織改善を行うためのリーダーシップについての知見をまとめる。

露口(2012)は教職員などのフォロワーの主体性やエンパワーメントに焦点を当てたサーバント・リーダーシップや分散型リーダーシップの重要性を説いている。しかし、サーバント・リーダーシップについては、管理職と一般教職員の職務が大きく異なり、多忙な管理職と一般教職員間の間では成立しにくいと感じた。これに対して、筆者が行ったような級外教職員やメンターなどの、若手とフラットな立場で、経験や技能が上回る教職員の方が、サーバントとなりうると感じた。実際に、メンター自身が若手と膝をつき合わせて悩みを聞いたり、悩みを解決するために具体的な行動を起こしたりすることによって、若手は積極的に職能を成長させようと行動し、教職員間のコミュニケーションを主体的に取ろうとしていた。

分散型リーダーシップとは、露口(2012)によると、校長のリーダーシップ行動の中でも特に教職員の職能成長や人材育成に焦点を当てたもので、校長がミドルリーダーを育て、ミドルリーダーがさらに下位部門のリーダーを育てるというリーダーシップの連鎖がリーダーシップの分散化には必要であるという。この流れにしたがって、現任校では、若手育成・支援の自校における研修について、管理職からメンターチームに権限を委譲した。まず、管理職はメンターチームのリーダーである筆者と意見交換を頻繁に行い、さらに取組の評価を行ってきた。それをもとに、リーダー(筆者)は、メンターと若手育成・支援について話し合った。その後、メンターはメンターミーティングや日々の業務の中で若手と関わり、若手育成・支援の手立てを取ってきた。そしてその後、メンターミーティングなどの若手育成・支援の機会において、徐々に、少し経験のある若手が自主的に初任者等の経験の浅い教職員に教える形に変わっていった。これは、メンターチームがメンターミーティングで仕組んだ策定された同僚間連携(Hargreaves, 1992; 今津, 2017)の結果であり、このプロセスによって、分散型リーダーシップが達成できたように感じた。

一方で、このリーダーシップの連鎖は、教職員のコミュニケーションの活性化や協働性を向上させることには有効であるものの、上位のリーダーである教頭、校長の取組に対する関わりが見えにくい面があるとわかった。これは、トップリーダーの考えは会議や面談などで伝えられるものの、普段の教育活動に管理職が深く関わることは難しく、したがって、一般教職員は管理職が関わっていないと感じることが原因にある。そのため、ミドルリーダーなど組織の結束点となる者が、積極的にトップリーダーと情報や意見を交換し、下位のグループにトップリーダーの考えを伝達していく必要がある。

(2) 結論

ここでは、本研究の結論として、6 (1) で述べた分析の視点ごとの知見をもとに、リサーチクエスチョン「若手教職員が日常業務の中で抱える不安や悩みを的確に掴み、ニーズに合った育成・支援を行うためには、メンターチームと学校組織をどのようにマネジメントすればよいか」に答えていく。

第1に、「若手教職員が日常業務の中で抱える不安や悩みを的確に掴み」について述べる。若手は、ミドルやベテランが日常的に行う教師としての様々な業務について、その目的や業務の行い方、周りの教職員との関わり方、見通しをもつことなどに不安を抱え、日々、悩みながら日常業務を行っている。ミドルやベテランには、そのような若手を励まし、支援し、職能が成長するように関わって行く必要があるが、まず、若手が抱える不安や悩みを的確に掴むことに困難さがある。その理由として、若手とミドル、ベテランとの経験の差、考え方の差があることがある。そこで、若手の悩みを的確に掴むための手段としてメンター制度があり、そのメンターをミドルが務め、そのメンター同士でチームをつくることによって、様々な視点で若手との関わりや若手に対する育成・支援を分析し合い、より若手への的確な理解ができるだろう。このとき、メンターは若手に傾聴・共感の姿勢を持つことで、より親身な関わり方をすることができる。この若手を理解しようとする姿勢は、若手自身が自己の悩みや不安を開示し、相談しやすいような雰囲気づくりにつながる。そして、若手自身が困難さを抱えやすいような業務の内容を、全教職員が理解し、共通認識のもと業務遂行できるよう心掛けていくことで、学校全体で若手育成・支援に対し、協働的に関わり合う風土をつくり上げていくことができる。

第2に、「ニーズに合った育成・支援を行うためには」について述べる。まず、若手へのインタビューなどの聞き取り調査やアンケート調査を通して、実際に何を求めているのかを絶えず調べ、それをもとにメンターチームで研修内容や支援内容を検討することが必要である。そして、実際に学んだことが業務に生かされているか、業務を行う上で新たな困難さはないかについて、適切にリフレクションを行うことが重要である。リフレクションは若手自身の業務を客観的に分析し、自己で改善していく機会につながるし、多忙な日常の中で忘れがちな業務を遂行する目的や方法を再確認する機会となる。若手はリフレクションの中で、自分と同じ視点の教育観・指導観に触れることで自信につながるし、違う視点の教育観・指導観に触れることで、教師としての多角的な教育観・指導観を育むことになる。このリフレクションは、メンターとなるミドルにとっても、若手に教え、支えることを通して自分自身の学び直しになり、若手と関わりながら自分以外の教職員が適切に業務を行えるような環境をつくるというリーダーとしての資質・能力の育成にもつながる。

次に、若手同士の同じ立場や多少の経験の差のある教職員同士の対話を用いた研修を行うことによって、互いの境遇や悩み、不安を打ち明けやすく、悩みや不安を言語化することで課題を整理でき、より実際に近い課題解決の手立てが出やすくなる。この時、若手同士の対話だけでは整理や解決出来ないような悩みについては、ミドルであるメンターの関わりによって解決したり、必要に応じて全教職員に育成・支援を広げたりすると協働的に若手に関わることができる。その手立てとしては、メンター通信を発行したり、日常的なコミュニケーションの中でベテランに相談したりすることが効果的である。

第3に、「メンターチームと学校組織をどのようにマネジメントすればよいか」について述べる。小学校教諭の大量採用によって、年齢構成が若年化する学校現場では、どの校務分掌においても若手の力量を発揮しなければ学校運営が成り立たない。しかし、学級担任制である小学校の教育現場では、積極的に関わろうとしなければ、若手の困難さを理解できないことがある。そのため、学校現場の喫緊の課題として、若手育成・支援が必要であることを、全教職員が認識することが大切である。管理

職はもちろんのこと、若手のメンターとなるミドルが日常的に呼びかけることで学校全体の課題として定着していく。

次に、メンターとメンターチームの組織化である。メンター制度は、従来から導入されてきたが、その職務の位置付けや内容は曖昧であった。そこで、業務の一環として若手育成・支援を促進していく役割を組織の一部として明示することが重要である。この組織化は有志による取組ではなく、学校現場の課題を解決していくために必要な業務として、全教職員が認識するために行うものである。そして、複数のメンターによるメンターチームをつくることで、若手のニーズや不安の調査・分析を行い、取組について吟味し合うことができる。この吟味の過程において、管理職や他の教職員との意見交換を行うことが、より多角的で学校全体が若手育成・支援を行う協働的な職場風土を形づくる上で重要であり、メンターは全教職員とコミュニケーションを取る姿勢を常に忘れてはいけない。

この他に、メンターチームは若手自身が自らの悩みや不安を打ち明け合い、若手が学び合えるような場として、メンターミーティングを企画運営する必要がある。この時、メンターチーム内でテーマの選定とグループワークの行い方を検討し、若手同士の学びや話し合いが促進されるにする。メンターミーティングのテーマによっては、ベテランなどの同僚にもメンターミーティングに参加を要請し、様々な教職員の経験や技術を学ぶ機会をつくる。または、メンターミーティングで解決できなかった内容があれば、同僚に相談し、若手への支援や育成の助力を要請することも効果的である。このような取組の中で、メンターはミドルとして、経験や技術を伝える以上に、全教職員とコミュニケーションを図ったり、他の教職員同士のコミュニケーションが活性化したりするよう、学校組織のミドルリーダーとしての役割を果たすことが重要である。特に、若手は経験や考え方の差のあるベテランや管理職とのコミュニケーションに困難さを感じる人が多いので、その仲立ちに役割を果たすことが重要である。

以上の過程において、管理職はミドルやベテランとコミュニケーションを取りながら、若手育成・支援が促進されるように働き掛ける必要がある。その際、個別に支援が必要な場合は、支援グループをつくり、メンターチームや関わりの多い教職員と共に、協働的に支援できる体制づくりが必要である。そして、若手育成・支援が促進されているかどうかについて絶えず情報を集め、全教職員の心身のケアと共に、進捗を管理する必要がある。

(3) 今後の課題と展望

ここまで述べてきたように、令和5年度、現任校ではメンターチームを中心とした若手育成・支援に取り組んできた。ミドルをメンターにして組織したメンターチームによって、若手のニーズに合った育成・支援を促進するための体制づくりができたことは大きな成果であったといえる。一方、今後改善すべき課題として、以下の4点がある。

1点目は、若手育成・支援を学校全体の課題として位置付けることである。令和5年度は、現任校においてメンターチームを初めて立ち上げ、その組織の位置付けや運営のあり方について探究してきた。この取組は、若手の職能成長や学校全体の協働化について一定の効果があったが、一方で、学校全体が若手育成・支援を小学校現場の重要な課題であり、全教職員で取り組むべき業務の一部と認識するに至らなかった。これは、メンター自身からメンターミーティングを始めとした若手育成・支援における取組は今年度のみの特例的なものであると思っていたという発言があったことから伺い知れる。この課題の改善として、まず、メンターチームを学校組織上に明示し、学校現場における教職員の業務であると認識させることが重要である。メンターチームのリーダーとなった教職員は、管理職

とともに、この課題の重要性と全教職員をあげての支援体制、若手育成の気運を高める必要がある。

2点目は、FT会議とメンターミーティングの時間を年間行事の中で、ある程度決定しておくことである。令和5年度は、当初、クラブ活動や委員会活動の時間を割いてFT会議を行い、メンターミーティングは行事との兼ね合いで決めていくようにしていた。しかし、実際には教職員の役割や人員の問題、メンターミーティングを予定していた時期に行事が重なるなどがあり、予定通り実行できなかった。そのため、やむを得ず、不定期に火曜日の学年部会の時間を借りて、FT会議やメンターミーティングを実施することになった。こうなったことの原因として、令和4年度のうちに日程に関する話し合いができていなかったこともあるので、令和6年度の取組については、メンターチームやメンターミーティングの反省から、管理職や教務主任と打合せを行って、内容や開催時期について決定していくことが求められる。

3点目はメンターチームのメンバーを再考することである。令和5年度は30代のミドルによるメンターチームを組織した。3で述べたように、若手とミドルとの心理的距離が若手育成・支援の促進につながることを目指すだけでなく、ミドル自身の学び直しを図ることも目的とし、どちらについても一定の効果があった。しかし、2点目で述べたように日程調整によってメンターに負担を掛けることがあった。この課題を解決するために、令和6年度の取組ではメンターチームには教務主任（指導教諭）を入れ、具体的な日程の調整を行えるようにすることが考えられる。教務主任をメンターチームに入れることで、ミドルを指導できる存在が身近となり、ミドルの育成にもつながりやすくなる。また、教務主任が企画する初任者研修の一般指導を若手育成・支援に活用しやすくなるだろう。

4点目は、若手育成・支援を行うにあたり、若手の悩みや不安をだれがどのように掴み、どのように分析し、若手育成・支援に生かしていくかを再考する必要がある。令和5年度の取組では、筆者が中心となってインタビュー調査やアンケート調査、参与観察調査を行ってきた。このことで、メンターの関わるのが少ない若手であっても、悩みや課題を知り得ることができ、多角的な視点で若手育成・支援を企画することができた。しかし、現任校は級外が少なく、メンターは担任業務を行っており、日常的な調査は難しいと考えられる。そのため、令和6年度の取組は、令和5年度も実施した4月と12月の自己分析シート、メンターミーティング後の振り返りシート、必要に応じた聞き取り調査をもとに、メンターチームで現状分析を行い、若手のニーズに合った研修をしていくとよいだろう。

以上、4点の課題と展望によって、令和6年度以降も、現任校における課題である若手育成・支援をより効果的に実施し、その過程を通して、学校全体がより活性化することを目指したい。

【参考文献】

- ・ 浅野良一（2007）「もっと深く学校組織マネジメントの考え方を理解する」木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメント』第一法規，34-95頁。
- ・ 別惣淳二（2000）「指導体制の中核概念としての同僚性に関する検討」岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版，205-248頁。
- ・ 淵上克義・松本ルリ子（2003）「教授組織の改革を通じた学校改善過程に関する研究事例」『日本教育経営学会紀要』第46巻，189-197頁。
- ・ Hargreaves, A. (1992). Cultures of teaching: A focus for change. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), *Understanding teacher development* (pp.216-240). London, Cassel; New York: Teachers College Press.
- ・ 浜田博文（2014）「ミドルリーダーを核とする組織論—『ウェブ（クモの巣）』型組織としての学校」『第14回スクールリーダーフォーラム』，27-34頁。

- ・ 今津孝次郎 (2017)『変動社会の教師教育』名古屋大学出版会。
- ・ 乾丈太・有倉巳幸 (2006)「小学校教師のメンタリングに関する研究」『鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要』第16巻, 97-106頁。
- ・ 河村茂雄 (2005)『若手教師の悩みに答える本ーこんなとき, どうする?』学陽書房。
- ・ コルトハーヘン, F. (武田信子・今泉友里・鈴木悠太・山辺恵理子訳) (2010)『キーワードで学ぶ教師教育のリアリスティック・アプローチ』学文社。
- ・ コッター, J. P. (梅津祐良訳) (2002)『企業変革力』日経 BP 社。
- ・ クラム, K. E. (渡辺直登・伊藤知子訳) (2003)『メンタリングー会社の中の発達支援関係』白桃書房。
- ・ Little, J. W. (1990). Teacher as Colleagues, In A. Liberman, (Eds.), *School as Collaborative Cultures*. The Falmer Press.
- ・ 文部科学省(2015)『チームとしての学校』を実現していくための具体的な改善方策』, 12-13頁。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/02/05/1365657_00.pdf (2024年1月6日採取)
- ・ 文部科学省(2016)『学校評価ガイドライン (平成28年改訂)』, 12頁。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/041/siryo/attach/1367490.htm
(2024年1月6日採取)
- ・ 大野裕己 (2012)「学校改善の方法」篠原清昭編著『学校改善マネジメントー課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房, 19-40頁。
- ・ 佐古秀一 (2004)「学校組織開発を支援するプログラムの開発的研究」小野由美子・淵上克義・浜田博文・曾余田浩史編著『学校経営研究における臨床的アプローチの構築』北大路書房, 90-104頁。
- ・ 佐古秀一 (2019)『管理職のための学校経営 R-PDCAー内発的な改善力を高めるマネジメントサイクル』明治図書, 155-172頁。
- ・ 佐古秀一・宮根修 (2011)「学校における内発的改善力を高めるための組織開発 (学校組織開発)の展開と類型」『鳴門教育大学研究紀要』第26巻, 128-143頁。
- ・ 志水宏吉 (2021)『教師の底力ー社会は教師が未来を拓く』学事出版, 160-179頁。
- ・ 篠原清昭 (2012)「学校改善の課題」篠原清昭編著『学校改善マネジメントー課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房, 3-18頁。
- ・ ショーン, D. (柳沢昌一・三輪建二訳) (2007)『省察的实践とは何かープロフェッショナルの行為と思考』鳳書房。
- ・ 高階玲治 (2005)「ミドル・アップダウン・マネジメントで組織をどう活性化するか」高階玲治編著『学校を変える「組織マネジメント」力』ぎょうせい, 80-83頁。
- ・ 露口健司 (2008)「学校組織における教師効力感の研究ーチーム効力感の効果を中心に」『九州教育経営学会研究紀要』第14号, 65-73頁。
- ・ 露口健司 (2012)「学校改善のリーダーシップ」篠原清昭編著『学校改善マネジメントー課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房, 41-62頁。
- ・ 脇本健弘 (2015)「総括ー若手教師の成長と育成」中原淳監修『教師の学びを科学するーデータから見える若手の育成と熟達のモデル』北大路書房, 207-213頁。
- ・ 脇本健弘・町支大祐 (2015)「これまでの教師研究ー本書の理論的位置付け」中原淳監修『教師の

学びを科学するーデータから見える若手の育成と熟達のモデル』北大路書房, 183-194 頁。

- ・ 山辺恵理子 (2017) 「教師の専門性発達」 中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会, 685-704 頁。
- ・ 横浜市教育委員会編著 (2011) 『「教師力」向上の鍵ー「メンターチーム」が教師を育てる, 学校を変える』時事通信社。
- ・ 横浜市教育委員会編 (2017) 『横浜型育ち続ける学校ー校内人材育成の鍵 ガイド編』横浜市教育委員会事務局。

(2024 年 1 月 31 日 受理)