

## 「学び続ける教師」を育む日常的なOJTの活性化

—教職員一人一人の資質・能力と学校の組織力の向上を目指して—

大上 由加里（京都市総合教育センター研究課 研究員）

Key Words : 学び続ける教師、学び合い高め合う教職員集団

教師は、いつの時代も社会の変化に応じて学び続ける必要がある。そのためには、経験豊かな教職員から若手教職員への知識や技能の伝承と、全教職員の知識や技能の継続的なアップデートが各校で組織的に行われることが求められる。しかし、時間や人員の不足等により、それらがうまく行われていない現状がある。これを解決していくためには、OJTを有効に機能させ、学校組織として取組を進めていくことが重要であると考えた。

本研究では、まず、本市のOJTの実態を把握するために全市の小・中学校、義務教育学校、総合支援学校の学校長、教務主任、研究主任、キャリアアップ研修受講対象者、採用2・3年目教員を対象にアンケートを行った。その結果、教員経験年数によるOJTに対する意識の違いや、OJTを進めるにあたっての課題等が明らかになった。次に、アンケートから取組の内容や成果等、更に詳しく知りたいと思ったことについて取材を行った。

アンケートや取材を通して、各校の課題やOJTに対する取組は様々であるが、OJTを進める上で学校長が大切にされている思い、しかけや工夫には共通しているところが多いとわかった。それらから、OJTを有効に機能させる三つの要素を見だし、具体的な取組や効果についてまとめた。この三つの要素をもとに、教職員同士の世代を越えた学び合いが日常的に行われている状態が、本研究で目指す日常的なOJTの活性化の姿である。

## 目 次

## 第1章 研究主題について

第1節 これからの社会に求められる教師像  
及び学校像

- (1) 学び続ける教師…………… 1
- (2) 変化に対応し得る学校組織 …… 1

## 第2節 本市（京都市）のOJTの実態

- (1) 本市のこれまでの取組と課題…………… 2
- (2) ミドルリーダーを核とした学校組織  
づくり …… 3

## 第3節 研究の方向性 …… 4

## 第2章 OJTアンケートの実施

## 第1節 アンケートの概要…………… 5

## 第2節 アンケートの結果と分析

- (1) OJTの認知度…………… 8
- (2) 職場環境、同僚性…………… 8
- (3) OJTを意識した取組…………… 9
- (4) 研修や課題に対する意識、姿勢…………… 10
- (5) Off-JTとの関わり…………… 10
- (6) OJTを意識した取組を進めるに  
あたっての課題…………… 12

## 第3節 アンケートから見てきたこと… 12

## 第3章 聞き取り調査の実施

## 第1節 聞き取り調査の概要…………… 13

第2節 OJTを有効に機能させる要素と具体的  
な取組

- (1) 学校長の的確なマネジメント…………… 13
- (2) OJTを有効に機能させる三つの要素  
…………… 14

## 第4章 研究の今後

## 第1節 研究を通して見えてきたこと…………… 17

## 第2節 実践を通じた検証に向けて…………… 18

## 第3節 今後の展望…………… 19

## おわりに …… 19

<研究担当> 大上 由加里 (京都市総合教育センター研究課 研究員)

<取材協力校> 京都市立西陣中央小学校 京都市立下京雅小学校 京都市立市原野小学校  
京都市立大塚小学校 京都市立太秦小学校 京都市立葛野小学校  
京都市立桂坂小学校 京都市立境谷小学校 京都市立神川小学校  
京都市立羽束師小学校 京都市立嘉楽中学校 京都市立下京中学校  
京都市立勸修中学校 京都市立蜂ヶ岡中学校 京都市立西京極中学校  
京都市立大枝中学校 京都市立洛西中学校  
京都市立向島秀蓮小中学校 京都市立北総合支援学校

## 第1章 研究主題について

### 第1節 これからの社会に求められる教師像及び学校像

#### (1) 学び続ける教師

Society5.0時代の到来、新型コロナウイルスの流行による生活スタイルの変化等、ここ数年で社会は急激に変化している。学校現場では、学習指導要領の趣旨を実現するための継続的な取組、GIGAスクール構想の実現等、社会の変化に応じて様々な取組が行われている。そのような中で、学校教育においては、一人一人の児童生徒が「多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができるよう、その資質・能力を育成すること」が求められている(1)。この資質・能力とは、具体的には「文章の意味を正確に理解する読解力、教科等固有の見方・考え方を働かせて自分の頭で考えて表現する力、対話や協働を通じて知識やアイデアを共有し新しい解や納得解を生み出す力」などである(2)。

予測不可能な未来社会に対応し得る資質・能力を育てていくためには、我々教師も子どもたちが必要とする学びの変化に柔軟に対応できることが必要であり、常に新しい情報や変化に目を向けて学び続けていかなければならない。教師に求められる資質・能力としては、これまでの答申でも提言されているように、「使命感や責任感、教育的愛情、教科や教師に関する専門的知識、実践的指導力、総合的人間力、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力など」が挙げられる(3)。さらに、時代の変化に対応して求められる資質・能力として、情報活用能力などが挙げられ、教師のデータリテラシーの向上が一層必要になってくると考えられている(4)。

教師は、いつの時代も社会の変化に応じて学び続けることが必要である。令和3年に中央教育審議会によって示された『令和の日本型学校教育』を担う新たな教師の学びの姿の実現に向けて(審議まとめ)においても、新たな教師の学びの姿の一つ目に「学び続ける教師」が挙げられている。また、こうした学びを進める上で、「自らの日々の経験や他者から学ぶといった『現場の経験』を重視したスタイルの学び」が求められており、「学校における様々な機会や場を、地域や学校現場の課題の解決を通じた教師の学びとして捉えて活用していくなど、日常的なOJTを充実させることが必要である」とされている(5)。

#### (2) 変化に対応し得る学校組織

OJT (On-the-Job-Training) は、「従業員の職業訓練で、仕事の現場で実務に携わりながら業務に必要な知識・技能を習得させるもの。職場内訓練」を意味する(6)。学校現場においては、かつては日々の実践を通して中堅・ベテラン教職員\*1から若手教職員へと知識や技能が伝承されることで、資質・能力の向上が図られてきたという側面が強かった。筆者が小学校の教員になってすぐの20代の頃は、30代、40代の先輩と学年を組み、学級経営や学習指導、生徒指導等、常に相談し様々なことを教わった。また、学年内だけでなく、他の先輩からも声をかけてもらったり、自分から相談をしたりもしていた。ある先輩は、話しかけると必ず手を止めて目を見て話を聞いてくれ、その姿勢や態度からも多くのことを学ぶことができた。身近にモデルとなる先輩や気軽に相談できる雰囲気、同年代の同僚などが存在し、今思うと大変恵まれた職場環境であった。

中央教育審議会は、平成27年の答申の中で「学校を取り巻く環境変化」について、

近年の教員の大量退職、大量採用の影響等により、教員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始め、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のできない状況があり、継続的な研修を充実させていくための環境整備を図るなど、早急な対策が必要である(7)。

と述べている。その中で示されている「教員の勤務経験年数の推移」(p.2、図1-1)によると、教えを請うべき若手教職員よりも、若手教職員を指導し得る中堅教職員、中でもミドルリーダーとしての活躍が特に期待される経験年数11～15年の教職員の方が少ない状況が見て取れる。その改善の具体的な方向性の一つとして、「OJTを通じて日常的に学び合う校内研修の充実」の必要性を挙げている(8)。

若手教職員が急激に増え始めた平成25年頃を振り返ると、筆者の周りでも、担任が全員20代という学年団があったり、採用3年目で学年主任をしているという話を聞いたりした。このような事態が多く、多くの学校現場で起こったことで、若手教職員が先輩に相談したり、背中を見て学んだりする機会が減ると同時に、中堅・ベテラン教職員一人当たりが担う役割が多くなり、若手教職員を育成しようとする余裕がなくなってきたのではないだろうか。

コロナ禍の下での学校教育、働き方改革や教員免許更新制度の廃

止、GIGAスクール構想の実現に向けた取組等、学校を取り巻く環境は変化し続けている。昨年度一気に導入が進んだGIGA端末を活用した授業を進める際には、各校でGIGA端末に関する知識や技能を身に付けるための研修が多く行われた。その際、端末の扱いに慣れている教職員が中心となり、経験年数に関係なく全教職員で学び合った。これは、全教職員が必要を感じ、同じ目的意識をもっていただけであったことである。他の様々な教育課題についても、このような学び合いが日常的に行われている状態が、効果的なOJTといえるのではないだろうか。中堅・ベテラン教職員から若手教職員への知識や技能の適切な伝承と、全教職員の知識や技能の継続的なアップデートが課題となっている学校現場において、これまで以上に必要とされるのは、教職員一人一人の得意なことや個性を生かしながら、互いに学び合い高め合うことのできる教職員集団なのである。そのためには、全教職員が課題意識をもち、同じ方向を目指して、組織的に取組を進めていくことが重要であると考えます。

\*1 本稿での若手教職員、中堅教職員、ベテラン教職員の位置付けは表1-1のとおりである。

表 1-1 教職キャリアステージ（筆者により編集）(9)

ステージⅠ	ステージⅡ	ステージⅢ
若手教職員 (採用1～5年目・講師)	中堅教職員（ミドルリーダー層） (採用6～14年目)	ベテラン教職員 (採用15年目以上)

第2節 本市（京都市）のOJTの実態

(1) 本市のこれまでの取組と課題

平成24年に本市の小・中学校の教務主任を対象に行われた「若手教員の教師力向上」に関するアンケートの中に、図1-2のようなデータがある(10)。これによると、「若手教員の教師力向上」に焦点を当てた組織的な取組や助言をよく行っていると回答している割合は、小学校では26.5%、中学校では12.3%とどちらも高いとはいえない。また、アンケートによると、若手・中堅教員が主体的に学び合う取組について、小・中学校の教務主任の約95%が「効果がある」「どちらかといえば、効果がある」と感じてい

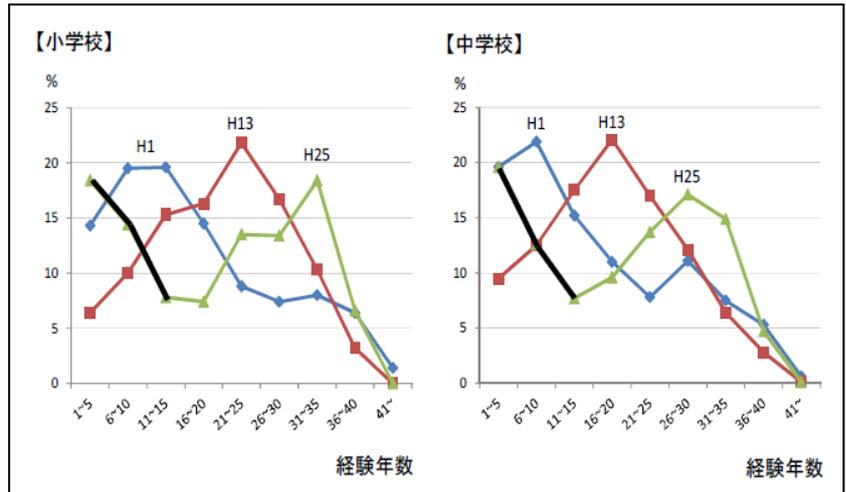


図 1-1 教員の勤務経験年数の推移（一部抜粋）  
(文部科学省 学校教員統計調査)

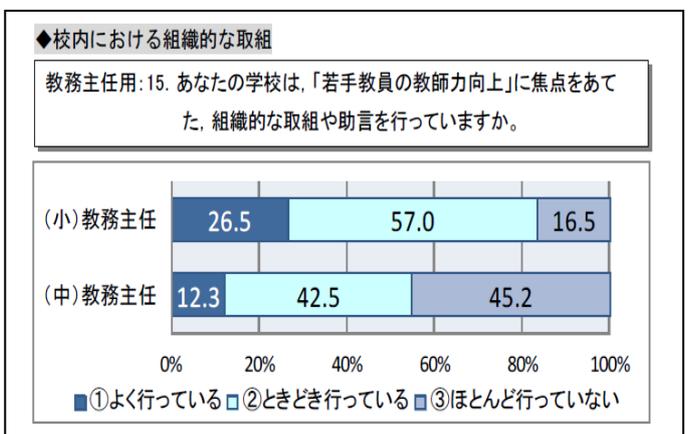


図 1-2 「若手教員の教師力向上」に関するアンケートより

る一方で、「多忙で時間がない」「ニーズに応じたテーマや方法、場の設定が必要」「内容をよく知らない」というような課題も挙げている。これらのことから、約10年前は、若手教職員の育成に組織的に取り組んでいる学校はまだ多くなかったと思われる。

本市教育委員会では、平成27年3月に「京都市OJT実践ガイドライン（試案）」を、平成29年5月に「京都市OJT実践ガイドライン（改訂版）」を発行し、各学校園に「意図的・計画的・継続的」なOJTを進めるよう示している。このガイドラインでは、「京都市で進めるOJT」を次のように定義している。

「教職員同士が協働する機会や場面（学年会、教科会、分掌業務など）をはじめ校内研究・研修、若手・中堅教員実践道場など、学校教育目標の実現に向けた日々の教育活動を通じた管理職・同僚教職員間での『学び合い高め合う』取組」（11）

ここでも、先輩から後輩への知識や技能の伝承だけでなく、学校現場において教職員同士が互いに学び合い高め合う全ての取組をOJTと表しており、学校組織として全教職員が協働的に進めていくことの重要性がうかがえる。しかし、本市のOJTガイドラインや具体的な取組等が学校現場に浸透し、活用されているとはあまり感じられない。その背景には、ガイドラインの周知の仕方や、現場での受け止め方による認識の違いもあると思うが、各学校現場において必要性を感じつつも、OJTに取り組む時間的余裕がなかったり、進め方がわからなかったり、職場環境や教職員体制の整備ができていなかったりしたことなどが大きく関係するのではないだろうか。

筆者が教師になったばかりの頃は、経験年数に応じてバランスの取れた学年集団に属し、先輩から多くのことを教わってきた。近年は自分自身が学年主任になることが多かったが、常に学年の教員で相談しながら日々の授業や取組を進めることを心がけていた。これもOJTの一つであり、現在も様々な場で同様のことは行われているであろう。しかし、これらの多くは必要に応じて個人の意思で行っているものであり、学校組織として意図的・計画的・継続的に行っている取組ではない。その内容やタイミングも個人に委ねられるため、場合によっては、ほとんど指導を受けられずに悩んでいる若手教職員もいるかもしれない。また、校内研究や若手教職員を対象とした校内での研修会（以下、若手研修会とする）に取り組んでいる学校は多いが、対象外の教職員は内容を把握しておらず、若手の育成をねらった取組を自分事として捉えられていないと感じたことがある。筆者が過去に参加した全市や支部の研修会においても、研究授業や研修会等を組織的、協働的に進めることの難しさが話題に上ることが多かった。このような経験からも、教職員のOJTに対する意識や関わり方は、学校や個人によって様々であると感じる。

これらのことから、OJTの意義や進め方を理解し、意図的・計画的・継続的に取り組んでいる教職員や組織的に取り組んでいる学校はまだ多くはなく、学校によってOJTの捉え方や取り組み方に大きな差があると捉えなければならない。

## （2）ミドルリーダーを核とした学校組織づくり

本市では、社会の変化に応じた取組を進めていくには、「教職員一人一人が社会や学校現場の変化を前向きに捉え、自身の現状を『指標』\*2に照らして振り返りながら計画的な研修等を行い、より人間性や創造性、専門性を高めていくことが重要である」としている(12)。同時に、「『指標』等の活用を通してOJTを有効に機能させ、若手・中堅教職員の組織的な育成をはじめ、すべての教職員の資質・指導力と学校の組織力向上を図ることが必要不可欠である」とし、組織的なOJTの充実を求めている(13)。

全国の傾向と同様に、本市でも、10年ほど前から管理職をはじめ経験豊かな教職員の大量退職と若手教職員の大量採用に伴う急激な世代交代が進み、経験豊かな教職員の優れた教育実践等の次代への伝承が課題となってきた。図1-3は、本市の教員年齢構成を示したものである(14)。これを表1-1（p. 2）で示した本市の教職キャリアステージと合わせてみると、必ずしも年齢と教職キャリアステージが一致するとは限らないが、10年前の平成23年度と比べて令和3年度は、ベテラン教職員が減少し、中堅教職員の人数が増加している。全国の公立学校における教員の年齢構成と比較しても、本市は中堅教職員の割合が高い傾向にある(15)。しかし、10年ほど前から課題となっていた優れた教育実践等の次代への伝承が、この間校内で確実に行われてきたのか、あるいは中堅教職員にミドルリーダーとして校内の核となり学校の組織力向上を図っていく力が十分備わっているのかについては不確かである。

このような状況において、本市教育委員会では、今年度から採用10年目教員研修の研修期間を1年間から3年間に延ばしたキャリアアップ研修に移行するなど、京都市教育の次代を担うミドルリーダーの育成につながる研修を実施している。中堅教職員が増加している今だからこそ、その中から校内OJTの核となり得るミドルリーダーを育成し、ミドルリーダーを生かしたOJTシステムを構築していくことが効果的ではないだろうか。

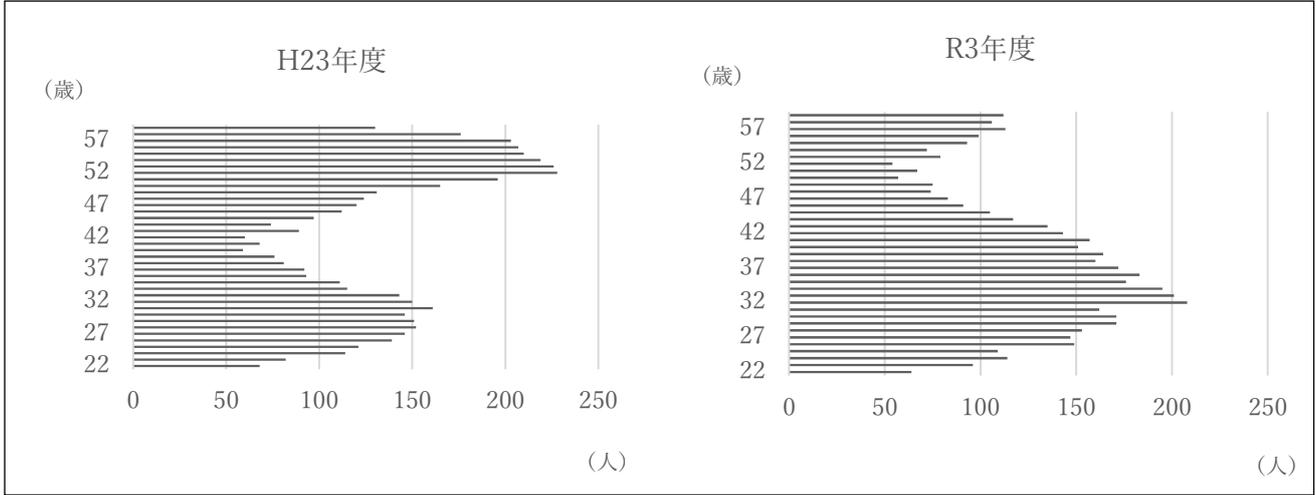


図 1-3 京都市立小中学校教員年齢構成表（令和3年度は義務教育学校を含む）（筆者により編集）

\*2 「京都市教員等の資質の向上に関する指標」

### 第3節 研究の方向性

このように多忙な業務の中で、単に各校へOJTの推進を求めるだけでは、これまでと同様に学校間や教職員間で意識や取組に差が生じ、意図的・計画的・継続的に行っていくことは難しいだろう。全ての学校で日常的なOJTを活性化させ、継続していくためには、既存のガイドラインの見直しや、OJTを有効に機能させる要素や具体的な方法等を示した一定のマニュアルの作成が必要であると考え。本市の学校現場におけるOJTの捉え方や取組については先行研究やデータが多いわけではなく、第2節（1）で示した調査からも10年が経過しており、現状は定かではない。

そこで、本研究は、図1-4のような流れで進めることとする。まず、アンケートを実施し、本市の学校現場におけるOJTに対する意識や具体的な取組等についての実態を把握し、分析する。次に、アンケートの結果から更に詳しく知りたいと思ったことについて、学校訪問をし、聞き取り調査を行う。そして、聞き取った内容からOJTを有効に機能させる要素を見だし、具体的な取組や方法とともにまとめる。

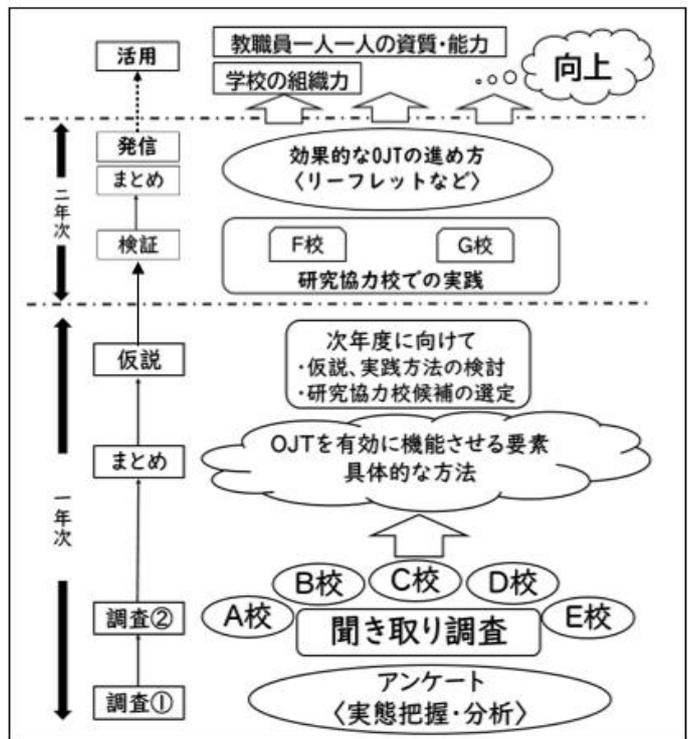


図 1-4 研究構想図

2年次には、1年次にまとめた要素や取組、方法等が他の学校でも有効であるか研究協力校で検証を行い、OJTを進める上で大切なことや具体的な取組、方法等をまとめ、発信する。OJTを意識した取組と

聞くと、何か新しい取組をしなければならないという考えが少なからずあるようだが、現在各校で取り組んでいることを見直し、意識付けや価値付けをすることで、OJTとなるような効果的で効率的な取組に十分なり得ると考える。

各校で日常的にOJTが活性化され、学び続ける教師の育成や学び合う教職員集団づくりが進むように、アンケートや聞き取り調査からわかったことを、できる限り汎用化した形で提案したい。また、人材育成を進めるためにはOJTとOff-JT（校外研修）、SD（自己啓発）を結び付けることも大切である。一人一人の教職員が校外研修やセミナー等で学んだことを校内でどのように生かしていくかも、OJTの大切な視点である。Off-JTやSDへの取り組み方については、教員免許更新制度が廃止され、今後研修履歴が必要になることも考えると、教職員一人一人の主体性に委ねられる部分が大きくなると思われる。このようなことも意識して研究に臨みたい。

- (1) (2) 中央教育審議会 『「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、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）』令和3.1.26 p.3
- (3) (4) 前掲(1) pp.85-86
- (5) 中央教育審議会 『「令和の日本型学校教育」を担う新たな教師の学びの姿の実現に向けて（審議まとめ）』令和3.11.15 p.11、p.16
- (6) 『広辞苑 第五版』岩波書店 1998.11.11 p.342
- (7) 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、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）』平成27.12.21 p.3
- (8) 前掲(7) p.4
- (9) 京都市教育委員会 『京都市教員等の資質・指導力の向上について』平成30.3 pp.3-4
- (10) 総合教材ポータルサイト 『若手教員の資質・能力のさらなる向上をめざして－「フレッシュせんせい教師力向上ガイドブック」の提示－』平成25.3 <http://www.edu.city.kyoto.jp/sogokyoiku/kenkyu/outlines/h25/seika/000/index.html> 2022.4.20
- (11) 京都市教育委員会 『京都市OJT実践ガイドライン』平成29.5
- (12) (13) 京都市教育委員会 『令和4年度 教職員研修計画』令和4.4 p.3
- (14) 京都市教育委員会 『平成23年度、令和3年度教職員年齢構成表』
- (15) 『令和元年度学校教員統計調査（確定値）の公表について』令和3.3.25 2022.6.16  
[https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjS0eC\\_jg\\_b7AhXCQN4KHSLtBh8QFnoECBAQAQ&url=https%3A%2Fwww.mext.go.jp%2Fcontent%2F20210324-mxt\\_chousa01-000011646\\_1.pdf&usg=A0vVaw0p0W06xgXtVNd6y4rBIK\\_V](https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjS0eC_jg_b7AhXCQN4KHSLtBh8QFnoECBAQAQ&url=https%3A%2Fwww.mext.go.jp%2Fcontent%2F20210324-mxt_chousa01-000011646_1.pdf&usg=A0vVaw0p0W06xgXtVNd6y4rBIK_V)

## 第2章 OJTアンケートの実施

### 第1節 アンケートの概要

本市の学校現場におけるOJTの実態を把握するためにアンケートを実施した。概要は以下のとおりである。

〈調査目的〉

- ・本市の学校現場におけるOJTに対する意識及び実態の把握

〈調査方法〉

- ・Forms<sup>\*3</sup>でアンケートを作成、メールまたはTeams<sup>\*4</sup>で送付

〈調査対象〉

- ・本市小学校、中学校、義務教育学校、総合支援学校に勤務する学校長、教務主任、研究主任、キャリアアップ研修受講対象（主に採用10年目）教員、採用2・3年目教員（養護教諭、栄養教諭も含む）

〈調査時期〉

- ・令和4年7月14日（木）～7月29日（金）

調査対象は、組織のリーダーである学校長、実際に校内の研修等を取りまとめる立場の教務主任・研究主任、ミドルリーダーとしての活躍が期待されるキャリアアップ研修受講対象者、先輩から知識や技能等を学ぶ機会が多い採用2・3年目教員とした。

アンケートは、学校長用(表2-1)と学校長以外の教員用(表2-2)を用意した。質問内容については、「OJTを効果的に進めるための4つの視点」(16)や「初任期教員が育つ学校づくり8つの視点」(17)等を参考に、「職場環境や同僚性」「OJTの認知とそれを意識した取組」「Off-JTとの関わり」についてなど、OJTを進める上でポイントになると考えられる点について尋ねた。

学校長用のアンケートでは、学び合い高め合える組織にするための工夫や、学校としてOJTにどのように取り組んでいるかなど、主に学校運営全体に関することや管理職としてのOJTに対する意識等について尋ねた。また、学校長以外の教員にはOJTの認知度について尋ねたが、学校長には「京都市OJT実践ガイドライン」の認知度を尋ねた。これは、「京都市OJT実践ガイドライン」がどれだけ知られ、現場で活用されているのかを把握するためである。結果次第では、今後ガイドライン等の発信の仕方を工夫していかなければならないと考えている。

学校長以外の教員には、「職場環境、同僚性」「OJTの認知、OJTを意識した取組」「Off-JTとの関わり」に加えて、「困りの内容、自己研鑽の方法」「研修や課題に対する意識、姿勢」について尋ねた。これは、教職員(特に若手教職員)が日頃どのようなことに困りを抱えているのか、困りの解決や自己研鑽のためにどのような方法をとることが多いのかを把握するためである。そのデータを、若手教職員のニーズに応じた校内研修の実施や、京都市総合教育センター(以下、総合教育センター)での研修内容及び研修コンテンツ等の充実に活用していければと願う。研修や課題に対する意識や姿勢については、校内研修への参加の仕方から、研修に対する個人の意欲だけでなく、研修の雰囲気等についても知ることができるのではないかと考えた。

表 2-1 OJTに関するアンケート(学校長用)

\* 回答は選択式と記述式あり。回答によって、次の質問内容が変わるため、全ての質問に回答するわけではない。

質問項目	分析ポイント
貴校では、どの年齢層を核にして人材育成を図っていますか。	校内体制 職場環境
貴校では、キャリアステージを踏まえ、教職員が「学び合い高め合える」組織が構築されていますか。	
貴校の教職員が相談し合ったり、学び合ったり高め合ったりしやすい環境にするために、学校長として工夫されていることはありますか。 (ある→どのような工夫ですか)	
各教職員がセンター主催の指名研修で学んだことを、貴校の教職員に伝える機会がありますか。(ある→どのような機会ですか)	Off-JTとの関わり
各教職員が校外(センター主催の任意研修や研究会活動等)で自主的に学んだことを、貴校の教職員に伝える機会がありますか。 (ある→どのような機会ですか)	
『京都市OJT実践ガイドライン』(平成29年5月)をご存知ですか。	OJTガイドラインの認知
下記は「京都市で進めるOJT」です。(定義文省略) 貴校では、このような「OJT」を意識した取組を行っていますか。	OJTを意識した取組
どのような取組ですか。具体的に教えてください。	
その取組は、意図的・計画的・継続的に行っていますか。	
その取組を通して、それぞれの力(若手・ミドル・ベテラン教職員の資質・能力、学校の組織力)は高まっていると思いますか。	
その他に「OJT」によって高まっていると思われる力があれば教えてください。	
貴校で「OJT」を意識した取組を進めるにあたって、課題となっていることはありますか。	
OJTの推進について、ご意見があればお書きください。	

表 2-2 OJT に関するアンケート（学校長以外の教員用）

\* 回答は選択式と記述式あり。回答によって、次の質問内容が変わるため、全ての質問に回答するわけではない。

質問項目 (教務主任、研究主任)	質問項目 (採用2・3年目、キャリアアップ 研修受講対象者)	分析ポイント
日々の仕事を進める上で、困っていることがあれば教えてください。	日々の仕事を進める上で、どのような困りがありますか。	困りの内容、 自己研鑽の 方法
仕事に関することで学びたいことや分からないこと、困ったことなどがあつたとき、どのようにして解決することが多いですか。		
以下の京都市総合教育センターの研修コンテンツ等で、自己の学びのために利用したことがあるものを選んでください。		
日頃、自校の管理職から教えられたり、自分から相談したりしていますか。 (している→主に、どのような内容が多いですか) (していない→それは、なぜですか)		職場環境 同僚性
日頃、自校の管理職以外の教職員から教えられたり、自分から相談したりしていますか。(している→主に、どのような内容が多いですか) (していない→それは、なぜですか)		
日頃、自校の教職員に教えたり、相談に乗ったりしていますか。 (している→主に、どのような内容が多いですか) (していない→それは、なぜですか)		
校内に、自らの模範や憧れとなる教職員はいますか。		
自校の学校教育目標や課題、それに対する取組の方向性等を理解し、日頃から意識して教育活動を行っていますか。		研修や課題に 対する意識、 姿勢
あなたは、それぞれの場で研修や会議を行う際、どのような参加の仕方をしていることが多いですか。 (校内研究会や研修会、学年会、教科や分掌等の部会、若手教員対象の研修会)		
校内の研修会や会議、管理職や同僚から学んだことを、実践で活用することができますか。		
校外（センターでの研修会や研究会活動等）で学んだことを、自校の教職員に伝えていきますか。		Off-JT との 関わり
あなたは、京都市教育研究団体の研究会活動に参加していますか。		
あなたは、「OJT (On-the-Job-Training)」という言葉や意味をご存知ですか。		OJT の認知
京都市教育委員会では、「OJT」を下記（定義文省略）のように捉えています。あなたの学校で、このようなこと（OJT）を意識して取り組んでいることはありますか。		OJT を意識 した取組
どのような取組ですか。具体的に教えてください。		
その取組は、意図的・計画的・継続的に行っていますか。		
その取組を通して、それぞれの力（若手・ミドル・ベテラン教職員の資質能力、学校の組織力）は高まっていると思いますか。		
あなたの学校で「OJT」を意識した取組を進めるにあたって、課題となっていることはありますか。		
OJT の推進について、ご意見があればお書きください。		

\*3、4 本市が採用しているアンケート作成ソフト及び学習支援ソフト

## 第2節 アンケートの結果と分析

アンケートの回答人数と回答率を、表2-3に示す。アンケートの結果から、教員経験年数や立場で違いが見られたところや、特徴的なところを中心に述べる。なお、全アンケートの結果については、総合教育センター研究課のホームページに掲載する。

表 2-3 回答人数および回答率

	小学校		中学校		義務教育学校		総合支援学校		合計	
	回答人数 (人)	回答率 (%)								
学校長	150	100	64	100	8	100	6	100	228	100
教務主任 研究主任	259	86.3	109	85.1	23	71.8	8	66.6	399	84.5
キャリアアップ 研修受講対象者	107	77.5	51	60.7	15	83.3	17	68	190	71.6
採用2・3年目	232	79.4	81	53.2	11	68.7	49	70	373	70.3

### (1) OJTの認知度

OJTという言葉や意味の認知度(図2-1)を見ると、教員経験年数が少ないほど、低くなっている。特に、採用2・3年目教員でOJTという言葉や意味を知っていると答えた割合は40%にも満たない。同じように、アンケートの回答率(表2-3)も、校種によって差が見られるものの、教員経験年数が少ないほど低い傾向にある。このことから、若手教職員はOJTという言葉に馴染みがなく、よく知らないために関心も低いのではないかと考えられる。各校で取組を行う前に、OJTの意義や有用性を共通理解するところから始める必要があると感じる。

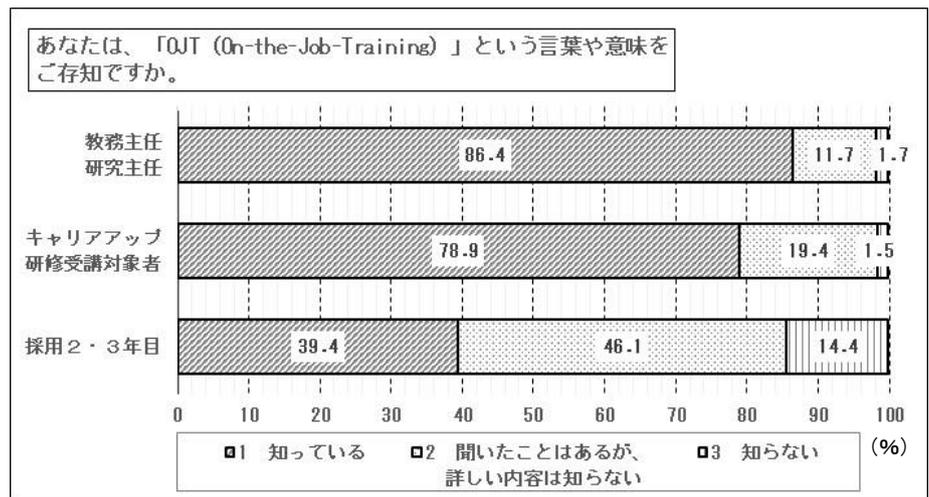


図 2-1 OJT の認知度

各校で取組を行う前に、OJTの意義や有用性を共通理解するところから始める必要があると感じる。

### (2) 職場環境、同僚性

「仕事に関することで学びたいことや分からないこと、困ったことなどがあつたとき、どのように解決することが多いですか」という質問(表2-4)では、どの対象者も90%以上が「自校の教職員に相談する」と回答している。また、「日頃、自校の教職員から教えられたり、自分から相談したりしていますか」という質問につい

表 2-4 困りの解決方法(複数回答可) \*数値は割合(%)を示す

	教務主任 研究主任	キャリアアップ 研修受講対象者	採用2・3年目
1 自校の教職員に相談する。	94.4	94.2	98.3
2 他校の教職員に相談する。	73.6	64.2	48.5
3 1・2以外の家族や知人などに相談する。	20	23.6	23.3
4 本や資料、ICT機器等を使って調べる。	74.6	61.5	52.8
5 京都市総合教育センター主催の研修会に参加して学ぶ。	35.8	32.6	20.9
6 研究会活動に参加して学ぶ。	35.8	21	17.4
7 5・6以外の研修会やセミナー等に参加して学ぶ。	15.7	9.4	6.4
8 自分だけで解決する。	19	16.8	11.2
9 その他	1.2	0.5	0

でも、どの対象者も90%以上が「している」「どちらかといえばしている」と回答している。これらのことから、多くの学校で日頃から教え合ったり相談し合ったりしやすい雰囲気ができているといえる。

一方、「日頃、自校の教職員に教えたり、相談にのったりしていますか」という質問では、キャリアアップ受講対象者と採用2・3年目教員で「どちらかといえばしていない」「していない」との回答が20%弱見られた。その理由として最も多かったのが、「自分や相手が忙しくて時間が取れない」であった。採用2・3年目教員については、「自分が教えてもらう立場なので、教えることはあまりない」という回答も複数あった。このことから、話しやすい職場環境ではあるものの、なかなか自分から教えたり、相談にのったりする時間までは取れていないという現状が見て取れる。

「校内に、自らの模範や憧れとなる教職員はいますか」という質問では、教員経験年数が少ないほど「いる」という回答が多く、採用2・3年目教員では95%を超えている(図2-2)。「初任期教員が育つ学校づくり8つの視点」にもロールモデルの存在の重要性が挙げられており、若手教職員にとっては、模範や憧れとなる教職員の存在自体が学ぶ機会になっているといえる。

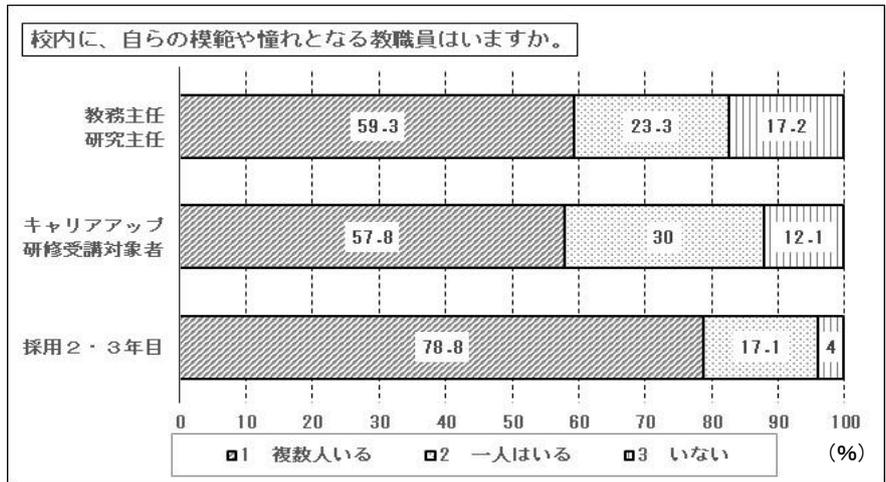


図2-2 ロールモデルの存在

### (3) OJTを意識した取組

OJTを意識した取組について、何らかの取組が「ある・どちらかといえばある」と回答した割合をまとめると、学校長91.6%、教務主任・研究主任82.4%、キャリアアップ研修受講対象者68.4%、採用2・3年目教員65.1%で、立場によって差がみられた。これは、主に研修を企画運営する立場である学校長や教務主任・研究主任と、受ける立場であるキャリアアップ研修受講対象者や採用2・3年目教員で、研修に対する意識や姿勢に差があるためではないかと考える。OJTを意識した取組を意図的・計画的・継続的に行っているかを尋ねた質問の回答を見ても、同様の結果となっている(表2-5)。特に、取組を意図的に行っていると答えた割合を比べると、学校長と教務主任・研究主任は約75%なのに対し、キャリアアップ研修受講対象者と採用2・3年目教員は約56%だった。つまり、取組を企画運営する側は意図的に行っているつもりでも、受ける側に意図が伝わっていなかったり、意図を捉えられていなかったりすることが多いといえる。

表2-5 OJTに関する取組の実施方法(複数回答可) \* 数値は割合(%)を示す

	1 意図的に行っている	2 計画的に行っている	3 継続的に行っている	4 どれもあてはまらない
学校長	76	62.6	63.1	0.4
教務主任研究主任	73.8	66.2	64.7	1.2
キャリアアップ研修受講対象者	56.1	61.5	60	1.5
採用2・3年目	55.5	72.8	60	0.8

また、OJTを意識した取組についての自由記述を見ると、最も多かった取組が「若手研修会の実施」であった。特に、ミドルリーダーが中心となって若手研修会を進めていたり、ミドルリーダーによる授業公開や実践発表等も行われていたりするなど、ミドルリーダーの育成に力を入れている学校が多いことがわかった。その他に、世代の異なるグループでの話し合いや、伝達研修、ミニ研修を実施しているという学校も多く、「各自の学びをレポートやプレゼンテーション資料にまとめて交流する機会をもっている」「研修をアウトプット型で行っている」など、学校独自の取組も見られた。そのような独自の取組を行っている学校については、取組の意図や具体的な方法、取組を通してどのような力が付いたのか、個人だけでなく学校組織としての変化は見られたかなど、聞き取り調査で詳しく尋ねることにした。

(4) 研修や課題に対する意識、姿勢

学校長と教務主任・研究主任に、「OJTを意識した取組を通して、それぞれの力（若手・中堅・ベテラン教職員の資質・能力、学校の組織力）は高まっていると思いますか」と尋ねたところ、若年教職員や中堅教職員については「あまりそう思わない・そう思わない」という回答が5%未満なのに対して、ベテラン教職員については「あまりそう思わない・そう思わない」という回答は、小学校は約20%、中学校は約30%であった。また、アンケートの最後に設けた「OJTの推進について、ご意見があればお書きください」という質問でも、「ベテラン教員の、後輩への指導に対する意識や技量が低下していると感じる」「40代の教員に若手を育てるという意識が薄くなっており、負担に感じているようだ」など、ベテラン教職員の意欲や意識の低さを指摘する回答が見られた。従来、OJTというと、若手教職員の育成という印象が強く、ベテラン教職員にとっては自分事として捉えにくいのかもかもしれない。あるいは、取組の内容や方法に課題があるのかもかもしれない。しかし、第1章でも述べたように、これからの学校現場においては、教職員一人一人の得意なことや個性を生かしながら、互いに学び合い高め合うことのできる教職員集団であることが必要であり、誰もが課題意識をもって主体的に関わっていける取組でなければならない。

さらに、「あなたは、それぞれの場（校内研究会や研修会、学年会、教科や分掌等の部会、若手教員対象の研修会）で研修や会議を行う際、どのような参加の仕方をしていくことが多いですか」という質問（図2-3）では、校内研究会や研修会の場で「自分の考えを積極的に話している」という回答が、キャリアアップ研修受講対象者28.4%、採用2・3年目教員19.3%と非常に低く、「話を聞いていることが多いが、時々自分の考えを話す」という回答が、キャリアアップ研修受講対象者55.2%、採用2・3年目教員64.6%であった。

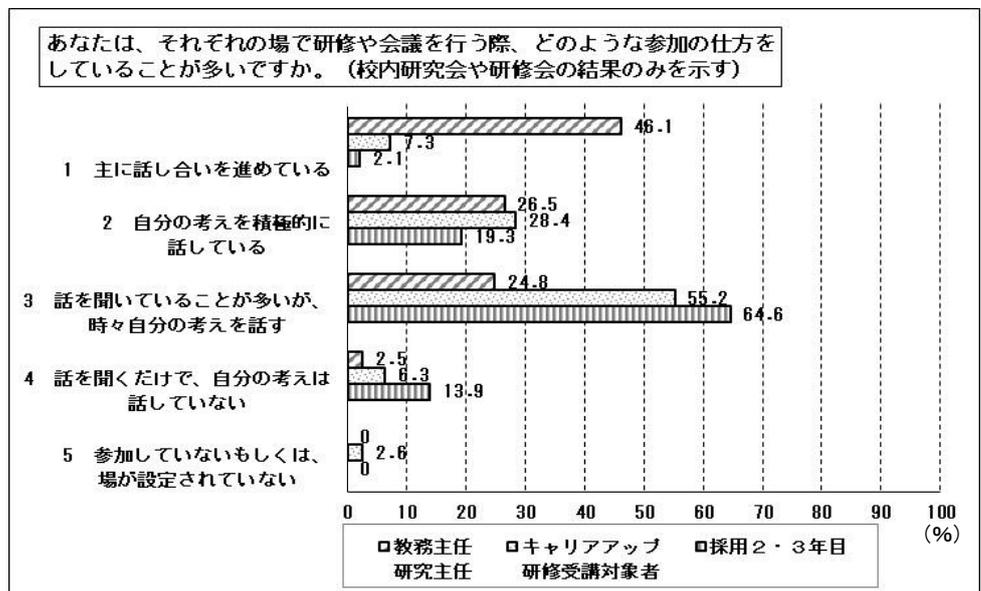


図 2-3 校内研究会や研修会の参加の仕方

「話を聞いていることが多いが、時々自分の考えを話す」という回答が、キャリアアップ研修受講対象者55.2%、採用2・3年目教員64.6%であった。若手教職員にとっては、自信のなさや緊張から全体の中で意見が言いにくい状況はよくあることで、この結果もある程度納得することができる。しかし、キャリアアップ研修受講対象者、つまり採用10年目以上の教員も半数を超えている。これは、教職員一人一人の研修への参加意識も関係するとは思いますが、研修の持ち方にも課題があるのではないだろうか。本来、校内研究会は、全教職員が活発に意見を交換する場であり、若手教職員こそ積極的に意見を言える場であることが望ましい。現状としてそれができていない学校が多いのであれば、一度研修会の持ち方を見直す方がよいのではないだろうか。筆者にも経験があるが、学校現場では、検証や引き継ぎに十分時間が取れず、特に大きな問題がなければこれまでと同じような内容や方法で取り組むというような前例踏襲型になりやすい傾向が見られる。時代の変化、学校や子どもの実態に応じて、その都度取組や研修の在り方も見直していくべきである。

(5) Off-JTとの関わり

学校長以外の教職員に「校外で学んだことを、自校の教職員に伝えていきますか」と尋ねたところ、キャリアアップ研修受講対象者や採用2・3年目教員では「伝えていない」という回答が約20~30%見られた。学校長には、各教職員が総合教育センターでの指名研修とそれ以外の研修に分けて伝達する機会の有無を尋ねたところ、図2-4 (p. 11) のような結果であった。指名研修で学んだことについては、伝達

する機会を設けている学校が約83.7%と比較的高い結果であったが、指名研修以外で自主的に学んだことについては、伝達する機会を設けている学校が約66.2%と低めだった。これは、学校体制や時間の関係で機会を設定しにくいという事情もあると思うが、仕事に関する困り等の解決方法についての質問（p.8、表2-4）や、自己の学びのために利用したことがあるものについての質問（図2-5）、研究会活動への参加に関する質問（図2-6）の結果を合わせて考えると、全体的に総合教育センターの利用頻度や研究会活動への参加の割合が低いことがわかる。このことから、そもそも指名研修以外の研修やセミナーに参加している教職員が少ないのではないかと考えられる。

人材育成を進めるためには、OJTとOff-JT、SDを結び付けることが大切である。学んだことを誰かに伝達することで自分の学びがより明確になるだけでなく、他の教職員の学びにもつながる。様々な理由で、なかなか校外での研修に参加しにくい教職員にとっても、この方法は有効であるといえる。また、総合教育センターでの研修や研究会活動、セミナーへの参加等、個々の校外での学びを校内研修に生かし、他の教職員にも伝達や共有をすることは、全教職員のスキルアップや学校の組織力向上にもつながると考える。

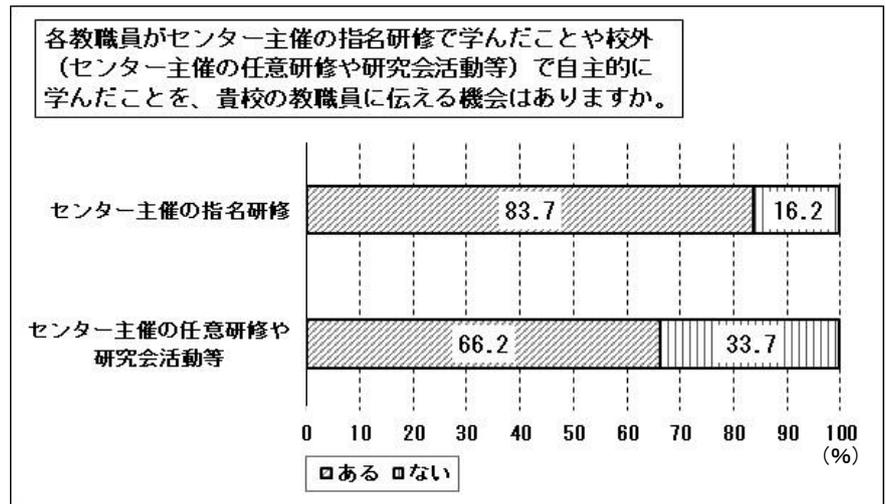


図 2-4 研修で学んだことを伝達する機会

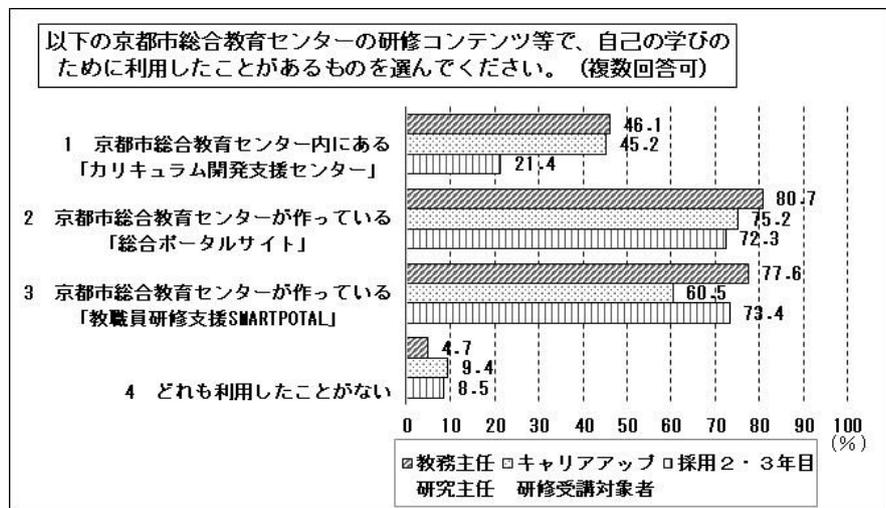


図 2-5 自己の学びのために利用したことがあるもの

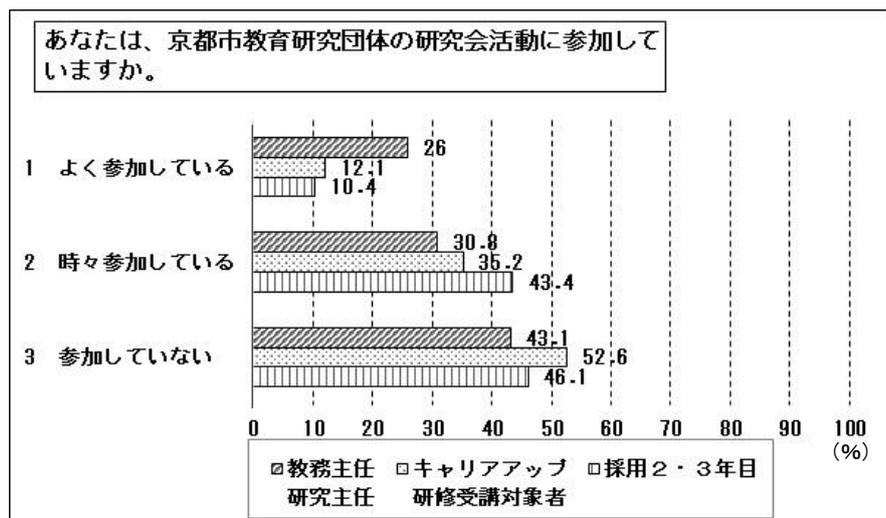


図 2-6 研究会活動への参加

### (6) OJTを意識した取組を進めるにあたっての課題

OJTを意識した取組を進めるにあたっての課題についての回答をまとめたものが表2-6である。全ての対象でも多かった回答は、「個々の仕事が忙しくて余裕がない」であった。次に多かったのは、「新たな取組への負担感が大きい」で、やはり教職員の忙しさはOJTを進める上で大きな課題となっている。だからこそ、新たに取組を増やすのではなく、既存の取組をより効率よく効果的に行う工夫が必要なのだとおぼやかない。これは、働き方改革にも合致する。

表 2-6 OJT を意識した取組を進めるにあたっての課題（複数回答可）

\* 数値は割合(%)を示す

	学校長	教務主任 研究主任	キャリアアップ 研修受講対象者	採用2・3年目
1 個々の仕事が忙しくて余裕がない	71.4	76.9	74.2	68.9
2 新たな取組への負担感が大きい	36.8	50.8	37.8	33.5
3 推進するリーダーがない	21.9	20.3	16.8	7.5
4 教職員間に教え合う雰囲気が出ていない	6.5	11	13.1	7.2
5 どのように進めればよいか分からない	3	15.2	23.6	26
6 必要性を感じない	0.4	1	0.5	1.8
7 課題はない	6.1	5.5	6.3	12
8 その他	17.1	7.5	5.2	2.4

また、学校長と教務主任・研究主任で3番目に多かった回答は「推進するリーダーがない」であった。その他の記述の中には、「若手教職員が多いため手本となる教職員が少ない」「教職員の年齢層に偏りがあるためリーダーを育成する体制が取れない」という回答もあり、自校だけではミドルリーダーの育成が難しい状況もあるということがわかった。さらに、キャリアアップ研修受講対象者と採用2・3年目教員の約25%が「どのように進めればよいか分からない」と回答している。教務主任・研究主任も約15%が同じように答えていることから、どうすればOJTをうまく機能させることができるかについて具体的に示す必要があると考える。

### 第3節 アンケートから見てきたこと

アンケートを通して、本市のOJTの実態や課題を把握することができた。やはり、一人一人の教職員や学校によってOJTの捉え方や取り組み方に大きな差が見られた。そして、世代間や学校間の差を少しでもなくしていくためには、OJTの意義や有用性、具体的な取組や方法を広く知らせる必要があると感じた。

一方、OJTを意識した具体的な取組についての記述内容を見ると、様々な課題を抱えながらも、工夫して取組を進めている学校も多く存在した。例えば、

- ・世代の異なる教員でのグループ協議
- ・若手研修や課題別の任意研修の計画、実施
- ・自分の得意分野や研修で学んだことなどを発信し、交流し合うミニ研修会の実施
- ・Teams で教材、板書、指導案などを共有
- ・校務分掌を整理し、部・係・担当・委員会など、中規模集団の活性化
- ・全ての教科、分掌においてPDCA サイクルを意識した取組を推進
- ・教室配置や職員室の座席配置の工夫

などである。その中でも、アンケートでOJTに対する意識がどの世代でも比較的高かった学校の記述内容を見ると、次のような傾向が見て取れた。

- 気軽に相談したり、自分の思いや考えを出したりしやすい職場環境にするためのしかけや工夫がある。
- 学校独自の学ぶ場や、学び合いの機会が設定されている。(独自の名称をつけ、教職員のニーズに応じて取り組んでいることが多い。)

これらの具体的な取組の記述から、取組の内容や成果等について更に詳しく知りたいと思ったことについて、聞き取り調査を実施した。聞き取り調査をすることで、取組の内容や方法だけでなく、意図や学校長の思い等、記述だけではわからないことを探りたいと考えた。

(16) 京都市教育委員会『京都市OJT実践ガイドライン』平成29.5

(17) 大阪教育大学初任期研修支援プログラム開発推進委員会『初任期教員が輝くために』

[https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbr-6Yifb7AhVEjvYyBHV6SDoUQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fosaka-kyoiku.ac.jp%2FPortals%2F0%2Fimages%2Fresources%2F\\_file%2Fhoken%2Fsyoninki.pdf&usq=A0vVaw14PdRvRRRCMAHN9itUmgN7](https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbr-6Yifb7AhVEjvYyBHV6SDoUQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fosaka-kyoiku.ac.jp%2FPortals%2F0%2Fimages%2Fresources%2F_file%2Fhoken%2Fsyoninki.pdf&usq=A0vVaw14PdRvRRRCMAHN9itUmgN7) 2022.4.28

## 第3章 聞き取り調査の実施

### 第1節 聞き取り調査の概要

聞き取り調査の概要は以下のとおりである。

〈調査方法〉

- ・アンケートのOJTを意識した取組についての記述内容や回答から、取組の内容や成果等について更に詳しく知りたいと思ったことについて、学校訪問をして取材を行う。

〈調査対象〉

- ・アンケートの回答を基に選んだ19校  
(小学校10校、中学校7校、義務教育学校1校、総合支援学校1校)

〈調査期間〉

- ・令和4年9月～11月

〈主な質問内容〉

- ・アンケートに書かれた取組について（内容や意図、取組の様子等）
- ・OJTを推進する上で大切にしていること
- ・個々の学ぶ意欲を高め、教職員同士が学び合い高め合う雰囲気や環境をつくるための工夫
- ・学びの場の設定、実施方法について
- ・現時点での成果と課題

取材の時間は約1時間で、学校長を中心に行ったが、場合によって教頭、教務主任、研究主任等にも話をうかがった。事前にある程度質問を考えていたが、質問に対する答え以外にも、OJTを進める上で大切にされている学校長の思いや意図的なしかけ、工夫等を多く知ることができた。

### 第2節 OJTを有効に機能させる要素と具体的な取組

#### (1) 学校長の的確なマネジメント

聞き取り調査を通して、OJTを進めるにあたっては、学校長の的確なマネジメントが欠かせないと感じた。取材を通して学んだ学校長のしかけや工夫をいくつか紹介する。

〈トップダウンとボトムアップの使い分け〉

教職員一人一人の発想力や新しいアイデアに期待し、基本的には、教職員がやりたいと思ったことはやってよい、何かあっても責任は学校長が取るという姿勢で受け止める。提案する際は、トップダウンにならないように心がけ、教職員の意見を聞いたり、教職員から引き出したりする。トップダウンで伝えなければならないときは、直接自分で伝えるか、各主任に働きかけるかなどを考え、最適な方法をと

る。みんなで学校をつくっていくという全教職員の意識を高めるため、各主任を育てるためなど、そのときの目的によってアプローチの仕方を変える。

このようなことを日常的に心がけることで、教職員は誰でも自分の考えを言いやすくなり、新しいことに挑戦してみようという意欲が高まり、学校組織の活性化にもつながる。

〈一人一人の教職員を知り、力を生かした役割分担〉

教職員の得意分野や教科、授業力、コミュニケーション能力等、教師としての資質・能力を把握することはもちろん、ある中学校の学校長は、積極的に教職員とコミュニケーションをとり、教職員の家庭事情や趣味・嗜好等を知り、それに合わせて声掛けなどをされているとのことだった。一人一人をよく知ることで、その人物に合った役割を与えたり、働きかけ方を工夫したりすることができる。

教職員は、自分の力に合った役割を与えられることで、やりがいを感じ、学校長との信頼関係が生まれるとともに、安心して働ける職場、安定した学校組織づくりにもつながる。

〈学校長自ら常に新たなことに目を向け、行動〉

常に新しい情報に目を向け、よいと思った取組や必要なことがあれば、該当の主任に伝えて任せるだけでなく、学校長自ら企画書を作成して提案したり、一緒に方法を考えたりする。教職員がいつでも相談に来られるように、校長室のドアを常に開放している。

教職員にとっては、常に見守られている、相談できるという安心感となり、学校長と教職員のつながりもより深くなる。

〈教職員の頑張りやよいところを発信〉

日常的に校内を見回り、教職員の頑張りやよいところに気付いたら、すぐに褒めたり感謝の気持ちを伝えたりするなど声をかける。また、職朝や会議の場で優れた例や成果を全教職員に伝えたり、場合によってホームページに掲載したりして発信する。中には、新聞社に働きかけて取材を受け、取組を発信している学校もあった。

様々な方法で発信することで、教職員の意欲の向上や認め合う雰囲気醸成だけでなく、保護者や地域の方々に教職員や学校のことを知ってもらうきっかけにもなる。

## （２）OJTを有効に機能させる三つの要素

学校長の的確なマネジメントもそうであるが、取材を通して知り得た各校の取組を整理すると、いくつかの共通点が見られた。その共通点ごとに取組を整理すると、OJTを有効に機能させるためには、学校長の的確なマネジメントの下、次の三つの要素を含んだ取組を行っていくことが重要なのではないかと考えた。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 明確な課題の共有による全員の参画と動機付け</li> <li>② 伝承や育成を意識した組織づくり</li> <li>③ 多様な学び合いの機会の設定</li> </ul> |
|---|

この三つの要素について、聞き取り調査で知った各校の具体的な取組を交えて述べる。なお、OJTが有効に機能していると思われる学校では、何でも相談し合える人間関係、風通しの良い職場環境となっているのだが、これは必ずしも前提というわけではなく、OJTに取り組むことでそうなるとも思われる。

### ① 明確な課題の共有による全員の参画と動機付け

互いに学び合い高め合う教職員集団になるためには、教職員一人一人が課題意識を共有し、同じ方向を目指して取組を進めることが必要である。そこで、自校の課題を解決する主体者として取り組むことができるように、課題の設定や共有方法について工夫している例を紹介する。

〈全教職員で自校を分析〉

年度末に、自校の課題や強みについてのSWOT分析を全教職員で実施し、そこで話し合ったことを、次年度の学校教育目標や育成を目指す資質・能力等に反映させる。教職員一人一人が関わってみんなでつ

くり上げたという達成感が感じられ、より課題意識をもって取り組みやすくなる。また、年度末だけでなく、年度途中にも達成度や内容を振り返り、常に改善しながら進めていくことも大切である。

〈教職員の声を取り入れたグランドデザインの設定〉

年度末にワークショップを開き、全教職員で今年度の振り返りを実施。そこでの話し合いや学校長と教職員との面談の中で出てきたことなどを取り入れて、次年度のグランドデザインを学校長が設定する。教職員の声を形にすることで、教職員一人一人の意欲や意識が高まる。

このように、自校の教育課題や教育目標等について全教職員で話し合うことで課題を共有することができ、学校として必要な取組を進めやすくなる。また、全教職員のよりよい学校づくりへの動機付けや参画意識の高まりにもつながる。

## ②伝承や育成を意識した組織づくり

役割分担やメンバーの構成等を工夫し、知識や技能、取組の伝承、次代の育成に意図的・計画的・組織的に取り組んでいる例を紹介する。

〈ファシリテーターの設置〉

### ○チーフマネージャー

経験、実力のある中堅教職員を、あえて担任をもたないフリーの立場（専科担当）にし、チーフマネージャーとして学校運営の中心的役割を任せる。担任代行に入ることもできるので、教務主任が代行をしなくてよくなり、仕事が円滑に進む。示範授業をしたり、若手教職員の相談に乗ったりするなど、若手教職員の育成も担う。

### ○研修主任

子どもの学びを中心に考える研究部とは別に、教職員の研修に特化した部（研修部）を設置。研修主任が全ての研修を計画する。研究部と研修部を合わせた「まなび部」で研究と研修について一緒に考える。これまで研究主任が一人で担っていた仕事を分担したり、二人で一緒に考えたりすることができる。また、研究と他の研修を関連付けやすくなり、より効果的な取組へと発展させることもできる。

このように、研究主任だけでなく、どの分掌でも主任一人に任せるのではなく、常に相談しながら進められる体制をとることは、組織的に取組を進めやすくなるだけでなく、個人の負担軽減にもなり大変有効である。

〈副主任の役割〉

副主任の位置付けについては、二つのタイプが見られた。一つ目は、若手教職員を主任、主任経験のある中堅・ベテラン教職員を副主任にし、副主任がサポートしながら仕事の引継ぎを通して指導を行う方法である。若手教職員にとっては、身近に相談できる相手があり、初めての仕事でも安心して取り組むことができる。二つ目は、次の主任候補を副主任にし、1年間主任の動きを見たり、一緒に活動したりしながら仕事を覚えていく方法である。どちらの場合も、先を見通した体制が組まれており、1年間かけて着実に取組の伝承や次代の育成を図ることができる。

〈授業の縦もち、教科担任制〉

取材した中学校7校のうち2校で、一つの学年の授業を2～3人の教師で担当する「縦もち」を実施していた。一人が受け持つ学年は、A中学校では3学年、B中学校では2学年であった。また、取材した義務教育学校では高学年で「完全教科担任制」を、ある小学校ではこれまでチーム・ティーチングで指導する際にT2を担当していた教員を専科担当にするなど体制を工夫して、低学年から「教科担任制」を実施しているところもあった。

縦もちや教科担任制のメリットとしては、

- ・一つの学年を複数人で担当するので、授業の進め方や評価についてなど、必然的に話し合う機会が増え、若手教職員とベテラン教職員が互いに学び合い、授業の質を高めることができる。
- ・複数学年を担当することで、自分の学年という捉えがなくなり、全教職員で全児童生徒を見ると意識が高まる。そのため、教職員間で児童生徒の情報交換がしやすくなる。
- ・教科担任制を導入することで、小学校でも1日1時間程度空き時間を確保することができる。

などが挙げられる。

デメリットとしては、「複数学年の教材研究を同時に行わなければならない」という点が、小・中学校共通に挙げられる。特に中学校では、初年度は3学年分の教材研究をする負担が大きいようであるが、3年間経験すると様子がわかり、慣れてくるとのことであった。

〈メンター制〉

C小学校では、若手教職員1人と採用6年目以上の教職員2～3人で一つのグループをつくり、研究授業づくりや話し合いなどを行う「メンター制」を導入している。グループには、事務職員や管理用務員も入り、全教職員で取り組んでいる。基本、週に1回20分程度メンターの時間を確保し、それ以外にも必要に応じて随時行っている。

メンター制の成果として、

- ・全教職員が関わることで、接点が少なかった者同士の関わりが増えた。特に、担任をもっていない教職員との関わりが増え、職員室の風通しがよくなった。
- ・複数で関わることで、若手教職員の困りにすぐに対応できた。
- ・学年だけで話し合うよりも、いろいろな人の意見を聞くことができ、見方・考え方が広がった。

などが挙げられる。

課題としては、「グループの枠を決めることで、融通が利きにくい面がある」ということがある。学年会や各自の仕事がある中で、職種や学年の違う者同士で集まって話し合う時間を確保することは難しく、行事の前などは時間が取れないときもあったそうだ。しかし、メンター制を導入したことによる成果は大きいと感じているので、今後は校内研究だけでなく、他の取組とも連動性をもたせ、メンター制をより効果的に活用していきたいとのことであった。

### ③多様な学び合いの機会の設定

多忙による時間のなさや総合教育センターから遠いこと、新型コロナウイルスの流行等、様々な理由で校外での研修に参加しにくい中、校内での学び合いの機会や方法を工夫して設定することがより重要になってくる。最近では、全教職員で一斉に行う講義型の研修会よりも、グループでの対話を通して学び合うワークショップ型の研修会が主流になっている。アンケートや取材でも、研修会の際に小グループで話し合う時間を設けているという学校が多かった。各校での多様な学び合いの機会の中から、具体的な取組例を紹介する。

〈一人一人の強みを生かした学び合い〉

各教職員が講師になり、自分の得意分野や教科指導についての知識や技能を他の教職員に伝達する。または、自分の興味・関心のあることを調べたり、研修会に参加して学んだりしたことをレポートやスライド等にまとめて発信するなど、教職員同士で学び合う研修スタイルを確立している学校が複数あった。これらの取組については、全教職員を対象に任意参加で実施している学校が多く、自分に必要なことを選択して参加できるという利点がある。各取組には、「ストロポ（ストロングポイント）」「JSD（若年・先輩・道場）」「一粒万倍ミニ研修」など、学校独自の名称が付けられている傾向があり、いずれも教職員の間で定着している様子であった。

〈若手教職員を中心とした学び合い〉

アンケートの結果にもあったように、OJTを意識した取組として若手研修会を挙げている学校が多かった。特に、ミドルリーダーの育成のために、中堅教職員が若手研修会を企画・運営している事例が多かった。中には、若手研修会は、若手教職員だけでなく、企画・運営する側にも大きな学びがあるとして全教職員で取り組んでいる学校もあった。

D中学校では、若手教職員が非常に多く、約6年前から若手教職員の育成に力を入れている。学校長は、年齢や経験年数に関係なく、意欲やエネルギーのある教職員に主要な役割を与えている。そうすることで、若手教職員が育ち、よい雰囲気や活気が学校全体に波及するそうである。研修会の内容は、若手教職員のリーダーと研究主任が相談して企画し、月に1回のペースで実施している。この研修会を経

験した若手教職員が、やがてミドルリーダーとなり、学校の主力メンバーとして活躍するなど、校内での育成と伝承が継続して行われている。

〈ICT機器を活用した学び合い〉

ある総合支援学校では、教職員数が多く、全員で集まって研修会をもつことが難しいため、研修会を録画して動画配信を行っている。その他にも、個人のレベルに応じて ICT 機器の活用方法を学べるコンテンツを作成したり、研修用に作成したスライドやミニ動画等を共有したりして、自分の都合のよいときに必要なことが学べるように工夫している。共有されたスライドやミニ動画を見て各自がコメントを入力することができるようになっており、一方的に発信して終わりではなく、やり取りを通して互いに学び合うことができる。また、一度作成して保存しておけば、校内体制が変わっても引き継いでいくことができる。キャリアの異なる教職員が数多くいる組織だからこそ生まれた、恒常的に学べるシステムである。

〈日々の学年会や教科部会での学び合い〉

○学年会でのきめ細かい教材研究

E小学校では、教材研究の方法を全教職員で共通理解している。その上で学年会では、教材を準備するだけでなく、教材の活用の仕方、発問、振り返りの仕方など細かいところまで話し合っけて授業づくりを行っている。また、日常的に学年内で授業を参観し合い、互いに学び合っている。そうすることで、経験年数に関わらず、授業の質をある程度揃えることができる。また、学年や指導者が替わっても、子どもたちは同じような進め方で授業を受けることができる。

○教科部会を中心とした授業研究

ある義務教育学校では、小学校籍と中学校籍の教職員が一人一教科の部会に所属し、研究テーマをもとに各教科部会で授業を練り、年度内に一人一回は授業を公開している。教科部会で事前研究会や事後研究会を行い、採用10年目以上の教職員が積極的に助言をしている。日常的に教科部会で集まることが増え、自然に対話や学び合いが生まれている。

このように、教職員同士で学び合う機会は、各校で様々な工夫をして設定されている。時間の確保についても、週に1回部活オフデーを設けたり、完全下校の時刻を早めたりし、全教職員が落ち着いて研修会に参加できるように工夫されている学校もある。研修会や会議の時間は、1回30～45分（場合によっては10～15分のものもあり）と決め、短時間で質の高い研修が行われている。また、一斉に全員が同じことを学ぶだけでなく、必要に応じて自分に合った内容や方法を選択して学ぶことで、より学びの意欲や効果が上がるのであろう。

また、取材を通して「見える化」という言葉を複数の学校で聞いた。「学びの見える化」「取組の見える化」「成果の見える化」などである。特に、教職員の「学びの見える化」については、意識して取り組んでいる学校が複数あった。例を挙げるとするならば、各教職員が校外の研修会等で学んだことをレポートにまとめてファイリングしている学校、GIGA端末の共有フォルダを利用して教職員間で学びを共有している学校、中学校ブロックで共通して使用している「授業プランニングシート」や「カリキュラム・マネジメントシート」などを個人ファイルに蓄積している学校などである。見える化を図ることで、情報を共有したり、個人や全体で振り返ったりしやすくなる。また、取組を引き継いだり、校外に発信したりすることもでき、大変有効であると考えられる。

## 第4章 研究の今後

### 第1節 研究を通して見えてきたこと

アンケートや聞き取り調査を通して、本市のOJTの実態や各校の取組の様子がわかってきた。調査を進める中で強く感じたことは、OJTの捉え方は個人によって多種多様であり、これという明確なものがないということである。このことが、学校現場でOJTという言葉が浸透していなかったり、うまく機能しにく

かったりする原因の一つではないかと思われる。しかしながら、個々の捉え方が間違っているというわけではなく、OJTとはそういうものなのだと研究を通して考えるようになった。そして、OJTという言葉にとらわれず、教職員同士の学び合いを各校で効果的に進めるためにはどうすればよいかを考え、見いだしたのが、第3章で述べたOJTを有効に機能させる三つの要素である。この三つの要素をベースに、各校の実態に応じて取組を進めていくことで、OJTを活性化させることができるのではないかと考える。

学校の規模や教職員の人数、年齢構成など各校の実態に応じて、知識や技能、取組の伝承方法、教職員同士の学び合いの効果的な方法は一通りではない。第3章で紹介した取組の中には、以前から自校で取り組んでいることと同じようなものもあるだろうし、初めて聞くようなものもあるだろう。他校でうまくいっている取組があるからといって、その取組だけを真似てもうまくいかないうちがある。OJTを進めるにあたって、自校で現在行っている取組の目的や方法を今一度見直してみることで、より効果のある取組になり得ると考える。見直す際の具体的な視点としては、例えば、

- ・取組の目的が明確であるか
- ・取組の目的を全教職員で共有できているか
- ・教職員の学びや資質・能力の向上につながっているか
- ・意図的・計画的・継続的に取り組んでいるか
- ・他の取組との関連付けをしているか

などが考えられる。大切なことは教職員一人一人が課題意識をもち、課題解決のために全教職員で同じ方向を目指して、意図的・計画的・継続的に取り組むことである。

また、若手教職員、中堅教職員、ベテラン教職員それぞれのキャリアステージに応じて必要とされるスキルや担う役割が変わってくるので、各自がそれを意識して取り組むことも大切である。ここでポイントとなるのが、ベテラン教職員の関わりである。ある学校長は、若手教職員の育成を進めるにあたって、「ベテラン教職員への指導が必要だと感じる」と話されていた。現在50代の教職員と20代の教職員とでは、当たり前だと感じる内容が違う。そのことを理解し、わかりやすく伝えることや、叱るよりも褒めることを意識するようにベテラン教職員に働きかけているそうである。また、アンケートの中には「ベテラン層の教職員の知恵と経験を取り込めるよう心がけている」など、ベテラン教職員のよさをうまく生かして取組を行っているという回答もあった。このように、ベテラン教職員への意欲喚起やベテラン教職員のよさを生かせるように工夫することで、若手・中堅・ベテラン教職員が相互に学び合うことができる。これまで蓄積されたベテラン教職員の優れた知識や技能を若手教職員に伝承し、若手教職員の発想力やICT活用能力からベテラン教職員が学ぶといった、世代を越えた学び合いが日常的に行われている状態こそが、本研究で目指す日常的なOJTの活性化なのである。

## 第2節 実践を通じた検証に向けて

次年度は、研究を通して見えてきたOJTを有効に機能させる三つの要素や具体的な取組について、実践を通して検証したいと考えている。研究協力校で実践するにあたっては、図4-2のようなR-PDCAサイクルを踏まえて進めたいと考えている。

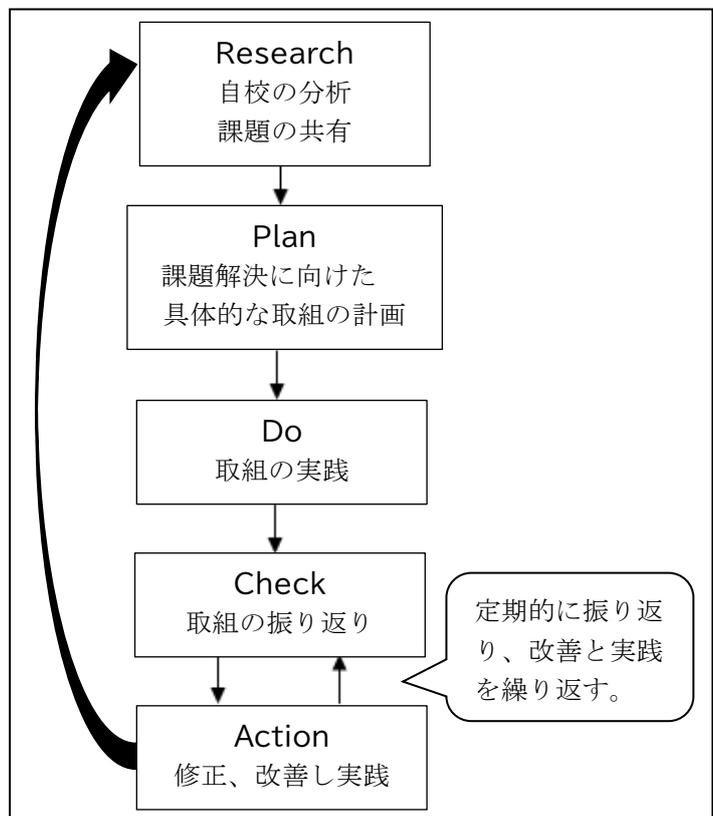


図 4-2 R-PDCA サイクルのイメージ

まず、Research段階では、筆者が考えるOJTを有効に機能させる三つの要素をもとに、現在の学校組織の様子やOJTに関する取組について学校長や取組の核となる教職員と分析を行う。そして、校内研修のもち方、教科会や学年会の充実、体制の見直し等、どこに重点をおいて取り組むのかを検討する。その後、全教職員で自校の課題を共有した上で、具体的な取組を計画する(Plan)。具体的な取組内容については、自校の課題によって変わってくるので、課題を受けて検討していく必要がある。この具体的な取組内容と方法は、学校運営においても、研究においても重要になるので、筆者も一緒に検討したいと考える。一つ一つの取組については、年度末だけでなく、定期的に振り返り(Check)、必要に応じて取組の修正、改善を行いながら実践(Action)を進めることが大切である。その際も、できる限り関わり、よりよい取組になるように進めていきたい。

検証については、OJTに積極的に取り組みたい、あるいは既に取り組んでいるが更に推進していきたいという学校で行いたい。そして、実践を通してうまくいったことや、いかなかったことなどから、OJTを有効に機能させるための要素や具体的な取組を精選し、まとめたい。

### 第3節 今後の展望

アンケートの最後に設けた「OJTの推進についてご意見があればお書きください」という自由記述の中に、「教職員の人数や年齢構成等の理由から、校内だけでOJTを推進していくことに限界を感じる」という回答があった。人員不足や時間不足、各校での研修と校外での研修との関わり希薄さなどが見られる現状から、総合教育センターでの研修や主事相談会を校内研修会と関連付けて活用していくことが有効であると考え。そのためには、学校長や校内のファシリテーターが、総合教育センターでどのような研修が行われているか、自校でどのように活用できるかを考え、OJTとOff-JTをうまく関連付けることが必要である。

また、総合教育センターでの研修以外に、学校間で連携を図るという方法もある。実際に、小規模校が近隣の学校とオンラインでつなぎ、合同で研修を行っている例や、同じ中学校ブロックの教職員が集まって合同研修会を行っている例もある。このように、OJTとOff-JTをうまく関連付けることで、校内のOJTをより有効に機能させることができ、教職員の学びを充実させることにもつながると考える。さらに、学校間で連携を図ることによる利点は他にもある。アンケートの「困りの解決方法」についての質問(p. 8、表2-4)で「他校の教職員に相談する」との回答が採用2・3年目教員では48.5%で半数以下であった。まだ教員経験年数が少ない上に、新型コロナウイルスの流行による集合研修の機会の減少で、採用2・3年目の教員は、他校の教職員と交流する機会がこれまであまりなかった。学校間で連携を図り、一緒に研修を行うことは、他校の教職員とのつながりをもつという点でも有効であると考え。

今後、研究協力校での検証を通して、各校で独自に行われている取組をできるだけ汎用化したり、OJTが有効に機能する要素を明示したりすることで「少し工夫すれば、今取り組んでいることが、より効果的な取組になる」「これなら自校でもやっていけそうだ」と感じてもらえるようにしたい。そして、どの学校でも、異動等で校内体制が変わったとしても続けていくことができる、効果的で効率的なOJTの在り方を提案したいと考える。

### おわりに

取材の際、教職員の関係づくりについて尋ねたところ、ある先生が「学級経営と同じです」と話されていたことがとても印象に残っている。その学校では、校長先生が担任で、職員室が一つのクラスのように感じると感じるそうである。校長先生自身も、職員室が教職員にとって居心地のよい場所になるように心がけているとのことであった。筆者自身も研究をしながら、学校組織をつくる上で大切なことは、学級づくりで大切にしていることと似ていると何度も感じた。例えば、

- ・みんなで作る
- ・互いに共感し、認め合う
- ・一人の学びからみんなの学びへつなげる

- ・よいことは真似る
- ・与えるのではなく、共に考え実践する

ということなどである。これらは、取材の際に複数の校長先生からうかがった言葉である。

研究をする前は、筆者自身もOJTという言葉に馴染みがなく、難しそうなイメージや、何か新しいことをしなければならぬという思いがあったが、研究を通してそうではないということがよくわかった。取材の際、校長先生に「OJTを別の言葉で言い換えるとしたら、どのように表現されますか」と尋ねたところ、「実践しながら力量を高める」「若手・中堅・ベテランをどうつなぐか」「組織の活性化」など、みなさん違う答えが返ってきた。しかし、どれもOJTを進める上で大切なことばかりであった。学校現場ではOJTという言葉はあまり使用されていないようだが、それを意図する取組はどの学校でも多かれ少なかれ行われているということを実感した。それらを見直し、目的を明確にしたり、意識付けや価値付けをしたりして実践すれば、どの学校でも教職員同士のよりよい学び合い高め合いができると考える。次年度は研究協力校での実践を通して、更に研究を深め、その成果を形にして発信できるように引き続き研究に励みたい。本研究が、OJTは効果的だと感じながらも実践しにくい学校や、取り組み方に悩んでいる教職員の役に立つことができれば幸いである。

最後に、本研究の趣旨を理解し、アンケートに協力してくださった全市の校長先生をはじめ、教職員の皆様、お忙しい中取材に応じてくださった取材協力校の皆様に心から感謝の意を表したい。