

派遣者番号	R2K15	氏名	浅川 泰裕
研究主題	伸長期教員の組織貢献力育成に向けたOJTプログラムの開発と有効性の分析		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	浅野 あい子
所属	武蔵野市立第五小学校	所属長	鈴木 恒雄

キーワード：伸長期教員 組織貢献力 OJT 企画・運営

## 1 研究の背景(目的)・主題設定の理由等

近年、東京都では毎年1500名程度の経験豊かな教員が定年退職を迎え、採用されてから10年未満の教員が4割を占める状況が続いている(東京都、2015)。そのため、学校にとって人材育成は、重要な課題の一つになっている。これらに加え、学校現場における教育課題は多様化・複雑化している。学校は、日常的に起きる問題を適切に解決しなくてはならない。そのためには、教員一人一人の学校運営への参画意識を高め、組織的に取り組むことのできる力の向上が肝になる。

筆者が本研究で注目したのは、法定研修のような参加が義務付けられた研修がない伸長期教員の育成についてである。なぜなら、育成者がこの時期の教員に対して、研修を充実させていかなければ、伸長期教員にとって「研修の空白期間」になってしまう恐れがあるからである。

では、どのように育成を行えばよいのか。中央教育審議会答申(2015)では、同僚の教員が相互に支え合いながらOJTを通じて成長していくことの重要性を示している。学びの機会の一つであるOJTについて考えることは、人材育成を考える上で要となってくると言える。

そこで、伸長期教員の学びの場を校内でつくるという立場に立ち、「組織貢献力」の育成を目指したOJTプログラムの開発を行い、そのプログラムの有効性について分析していくことを本研究の目的とする。

## 2 研究の方法

まず、人材育成の効果的な実施に関わる先行研究や文献を踏まえプログラム開発を行う。その後、実践を行い、質的研究のトライアングレーション(図1)により、プログラムの有効性を分析する。

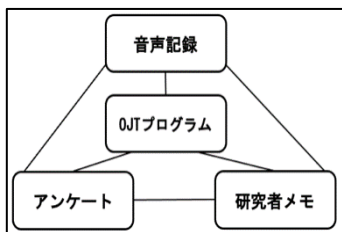


図1 検証方法

## 3 研究の結果

### (1) プログラム開発

東京都人材育成方針や職場学習論(中原、2010)、先行研究などを用いての基礎研究で得た知見をOJTプログラム開発の視点とした。そして、本OJTプログラムを「自分の得意分野に関する校内研修会を自ら企画・運営するもの」とした。

表1 プログラム開発の意図

・自分の得意分野に関する
<input type="checkbox"/> 自分でもできそうだと思う。
<input type="checkbox"/> 校内研修会を工夫・改善しやすい。
・校内研修会を
<input type="checkbox"/> 組織に貢献する機会となる。
<input type="checkbox"/> 組織効力感を得ることが出来る。
<input type="checkbox"/> 同僚とのコミュニケーションが充実する。
・自ら企画・運営する。
<input type="checkbox"/> PDCAサイクルの理解を深められる。

得意分野に関するものを扱うことについては、「自分でもできそうだと感じられるようにする」という意図がある(表1)。図2の中心部で示したように、本OJTプログラムは伸長期教員の得意分野を生かしたものであるため、実践を振り返る際に、内省・工夫・改善が実行されやすく、企画・立案への自信を得られると考えた。また、得意分野であるため、精神面における負担感が少ない状態で本OJTプログラムを実行できるのではないかと仮説を立てた。

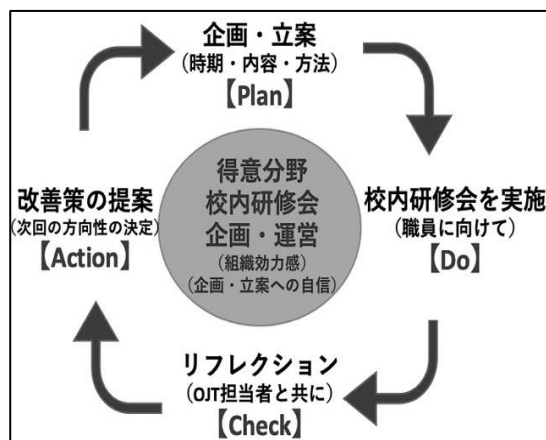


図2 本OJTプログラムのPDCA

校内研修会を取り上げたことに関しては、「組織に貢献している実感をもちやすくする」という意図がある。また、図3のように、校内研修会実施は、同僚教員と伸長期教員とが直接関わる機会と

なり、研修内容をツールにコミュニケーションが生まれるきっかけになると考えた。

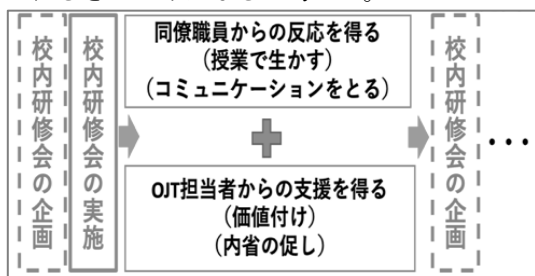


図3 校内研修会を企画・立案する意図

最後に、自ら企画・運営することについてである。これは、東京都が示す教員の育成指標である組織貢献力の中の、「企画・運営・改善の力」の育成を意図したものである。これは、「PDCA サイクルの力」と捉えることができ、図2の周りで示したように自ら校内研修会を企画・運営することにより、理解を深めることができると考える。

## (2) 有効性の分析

### ア 実践の概要

表2のように、伸長期教員が自ら企画・運営する校内研修会を2回実施した。

表2 OJTプログラム実施概要

1回目	2回目
○計画会議	○計画会議
○校内研修会実施 内容：マット運動 方法：講義	○校内研修会実施 内容：体づくり運動 方法：実技・協働
○リフレクション会議	○リフレクション会議

### イ 有効性の分析

本OJTプログラムの有効性を分析した視点と結果は、以下(表3)のようになった。

表3 分析結果の概観

<b>①組織効力感や企画・運営に対する自信</b>
○対象者は、空き時間に他の教員の授業を観察するなど、組織に貢献しようとする気持ちをもてた。
○新たな研修を職員のために急ぎよ企画するなど、企画・運営に対する自信を得ていた。
<b>②PDCAサイクルの理解</b>
○自身の取組に対して評価することの重要性を理解することができた。
○アンケートを生かした校内研修会を実施するなど、ニーズを捉える重要性を理解できた。
<b>③省察と改善に向けた意識</b>
○異なる方法を実施する中で、その効果や特性を感じた。
○自身の取組を省察しながら、工夫・改善することの良さや必要性を実感することができた。
<b>④同僚教員とのコミュニケーションの充実</b>
○自ら他の教員の授業に関わろうとするなど、同僚教員との関わりが充実していった。
▲対象者がOJT担当者と十分にコミュニケーションを図ることが難しかった。

## 4 研究の考察

本OJTプログラムでは、得意分野を生かしたことで、対象者が組織に貢献する具体的な方法をイメージしやすくなり、組織効力感や企画・運営への自信を得ることができた。また、自ら校内研修会を企画・運営することにより、校内研修会にかかる対象者の想いが強まり、「PDCAサイクルの理解」や「省察と改善の意識」を高めることにつながった。コミュニケーションの充実については、研修会に参加した教員が対象者に質問をしたり校内研修の内容を授業に生かしたりすることで、充実を促すという結果が得られた。一方、OJT担当者とのコミュニケーションに関しては、連絡・相談の面で十分にコミュニケーションを図ることができなかつた。これは、対象者が「自分自身の力で企画・運営しなくてはならない」と強く考えていたことが原因の一つであると考えられる。

多くの面で、伸長期教員の組織貢献力の育成に本OJTプログラムが有効に働いた要因として、もう一つ考えたいことは、『周囲の教員』や『OJT担当者』の対象者との関わり」といったプログラムの運用面についてである。「研修会実施中や実施後の教員からの反応があること」や「OJT担当者が対象者の実施した内容を価値付けたり、更なる向上を目指して内省を促すように関わったりすること」がプログラムの実施には重要であることが分かった。

本OJTプログラム実施の結果、以下2点の成果が得られた。「①伸長期教員の組織貢献力育成の一助となったこと」、「②組織貢献への意欲や組織効力感を得ることにつながったこと」である。しかし、教員は様々な経験を通じて成長をしていく。今後は、校務分掌やOff-JT、自己啓発などとの関係を含めて伸長期教員の成長の要因を探っていきたい。

## 5 今後の展望

本研究を通して、組織貢献力の育成のためには、「本OJTプログラムの企画・運営を通じた学び」が有効であることが明らかになった。一方で、授業や校務分掌など、私たち教員にとって、企画・運営は日々の職務そのものであるといえる。だからこそ、OJT責任者が、「対象者の得意分野を見極め、業務の中にある人材育成の機会を整理する」、「計画的にOJTを実施していく」などを行うことで、効果的な人材育成が実現するのではないだろうか。OJTを計画・実施する際、本研究の成果が基礎資料として活用されるよう、研究成果の普及・啓発を図りたい。