

ミドルリーダーの人材育成へのモチベーションを高めるための実践 ～「理論」と「実践」を往還する校内OJTを通して～

横浜国立大学教職大学院 教育学研究科 高度教職実践専攻 寺谷 亘

1. はじめに

近年、学校組織における中堅教員への注目が高まっている。その理由として考えられるのが、教職員年齢構成の変化である。2017年に文部科学省の「本務教員の年齢構成」のデータによれば、50代以上の教員の人数が多い。これらの教員は今後10年間で退職することになる。入れ替わる形で新任教員が入るため、今よりさらに若手教員の人数は増えていく。また、30代から40代前半にかけての中堅教員の人数は少なく、今後の学校経営の中核を担うとされている人材の層が薄い。つまり、多くの自治体が、大量の若手教員と少数の中堅教員、そして退職を目前にした大量の経験ある教員によるアンバランスな教職員の年齢構成の中での学校運営が求められている。

2. 学校の現状と課題

N小学校は一般的に増加傾向にある20代の若手教員よりも中堅教員の世代が多い稀有な学校である。この点がN小学校にとっては大きな強みである。要するに、N小学校は20代の若手教員1人に対し、複数のミドル・ミドルリーダーで人材育成を行うことのできる組織体なのである。

しかし、ミドルとミドルリーダーに対して若手に対する人材育成に関する意識調査を行った結果、中間値に近い数値となった。つまり、人材育成の充実を図ることができる組織体でありながら、若手教員の人材育成に努める姿勢や意欲に課題があることが見えてきた。

3. 研究の目的

本研究では人材育成に関する「理論」の理解を深めるために研修会や若手に関する情報の共有を行い、それをもとにメンタリングの手法を生かした人材育成の「実践」を行う。人材育成研修会や情報共有会で学んだ「理論」とメンタリングによる「実践」を往還する「ミドルリーダー育成プロジェクト」が若手の人材育成に対するミドルリーダーのモチベーションの向上に有効であったか検証する。

4. 課題解決の方法

筆者がファシリテーターとなって、ミドルやミドルリ

ーダーを対象とした人材育成に関する理解を深める「人材育成研修会」を企画・運営する。ミドルリーダーはそこで得た理論をもとに、「メンタリング」の手法を使って、若手に対する人材育成の「実践」を積み重ねていく。また、情報共有会ではミドルリーダーが行った「実践」を報告するとともに互いの人材育成観や若手について話し合う。そこで新たに浮かび上がってきた悩み・疑問に対して、筆者がファシリテーターとして研修を再度企画・運営し、悩み・疑問がある程度クリアな状態で実践へとつなげていく。これらをパッケージ化した「ミドルリーダー育成プロジェクト」を通して、ミドルリーダーの人材育成に対する意識改革や行動変容を促していく。

5. 成果と課題

学んだ「理論」が「メンタリング」の中で生かされたり、若手と積極的にコミュニケーションを図り、同僚性を高めていったり、他のミドルリーダーと普段から人材育成について語り合ったりと、「理論」と「実践」を往還する「ミドルリーダー育成プロジェクト」により、ミドルリーダーの人材育成にモチベーションの向上につながるものが成果として得られた。

ただ、日々の多忙な業務の中でそのような時間を捻出することの難しさも見えてきた。業務の改善を図りながら、多忙化の解消をしていくような組織マネジメントを行いながら、今後も「ミドルリーダー育成プロジェクト」に取り組んでいきたい。

6. 参考文献

- ・本間浩輔(2017)「ヤフーの1on1」ダイヤモンド社
- ・中原淳(2017)「フィードバック入門」PHPビジネス新書
- ・E.コルトハーゲン(2012)「教師教育学理論と実践をつなぐリアリストティック・アプローチ」学文社
- ・横浜市教育委員会(2011)「教師力」向上の鍵時事通信社
- ・渡辺三枝子・平田史昭(2006)メンタリング入門.日経文庫
- ・福岡県教育センター(2014)学校経営15の方策.ぎょうせい
- ・小柳和喜雄(2006)教師教育におけるミドルリーダー養成に関する研究ノート.教育実践総合センター研究紀要,15:201-209
- ・小柳和喜雄(2011)メンターと若手教員の相互理解によってメンターリングの効果を向上させる自己点検評価表の開発『教育実践総合センター研究紀要』20巻 P.19-28
- ・畑中大路(2010)ミドルリーダー研究の現状と課題. 教育経営学研究紀要,13:67-73
- ・大阪府教育委員会(2010)ミドルリーダー育成プログラム

2枚目以降はこの書式 25字×42行×2段