

# 「変化」を生み出す 教職員集団

町支大祐（帝京大学 講師）

中原 淳（立教大学 教授）



# 町支 大祐 (ちょうしだいすけ)



- 帝京大学 教職大学院 講師 / 元中学校教員

- 立教大学中原研究室 × 横浜市教育委員会の2つのプロジェクト

-教師の人材育成プロジェクト

-教師の働き方プロジェクト

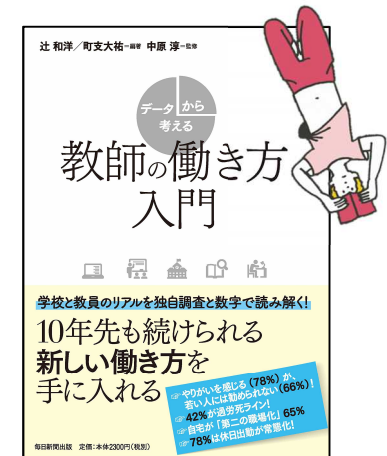


『教師の学びを科学する』

- 大切にしてきたこと

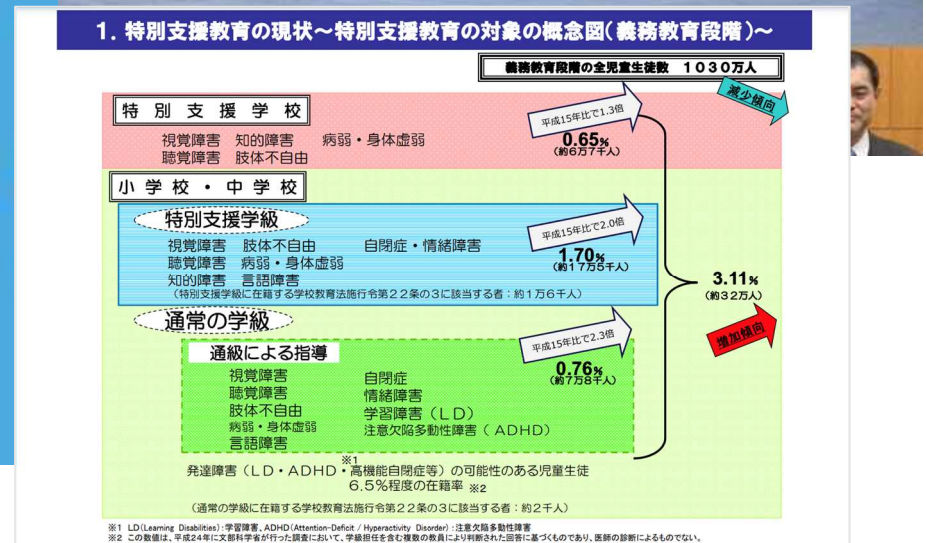
-現場とともに課題に向き合う研究

-現場に知見を還元する研究



『教師の働き方入門』

# 学校が今向き合っている課題



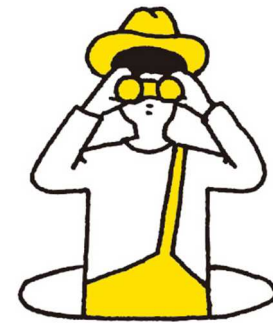
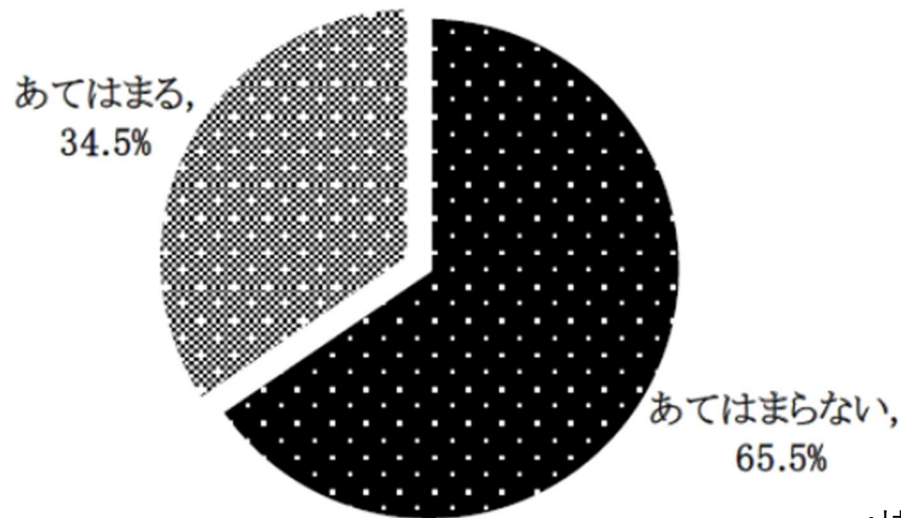
(いずれも 文科省サイトより)

- 自ら変化し、変化に対応できる児童生徒の育成
- :学校・教員は様々な課題に向き合っている

# 変化を創出するためには

- 学びの資源が必要、圧倒的不足

新学習指導要領について理解するための  
時間が十分に確保できている。 (N=521)



(横浜市 × 中原研調査2017)

「学び」の資源（時間・心の余裕など）を増やすために  
何かを減らすことを同時にせねばならない

# 「変化」を生み出す教職員集団の実現

## キーワード：両利きの学校運営

①**教員個人の能力形成**を通じて、子どもにより付加価値の高い学びを提供する

### 人材開発

②**組織ぐるみ**で業務を見直し**学習資源・心理資源**を生み出し、変化を主体的に創造する一助とする

### 組織開発



# 「変化」を生み出す教職員集団の実現

## キーワード：両利きの学校運営

①**教員個人の能力形成**を通じて、子どもにより付加価値の高い学びを提供する

### 人材開発

②**組織ぐるみ**で業務を見直し**学習資源・心理資源**を生み出し、変化を主体的に創造する一助とする

### 組織開発



# 人材開発の潮流、大きな変化

○1990年代就業者の能力開発のパラダイム転換

(Lombardo & Eichinger 1996など)

※賛否両論あります

成人の能力開発 7 : 2 : 1

- 7 自らの経験からの学び
- 2 他者からの学び
- 1 研修からの学び

研修中心だった能力開発に反省を迫る

7+2は

「現場（日々日々の仕事経験 + 他者からの学び）」

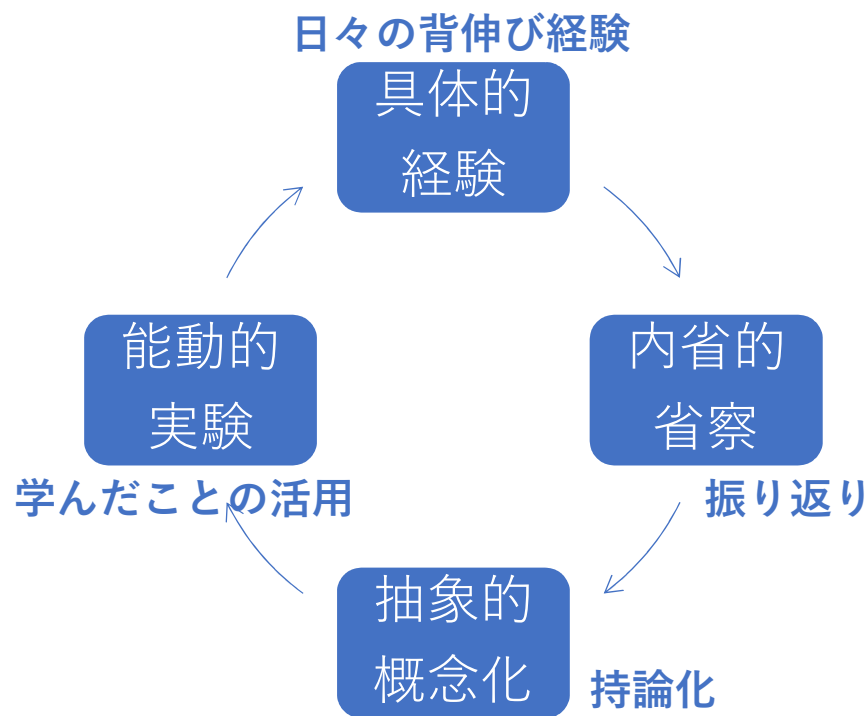


人材開発のポイント ①経験 ②他者

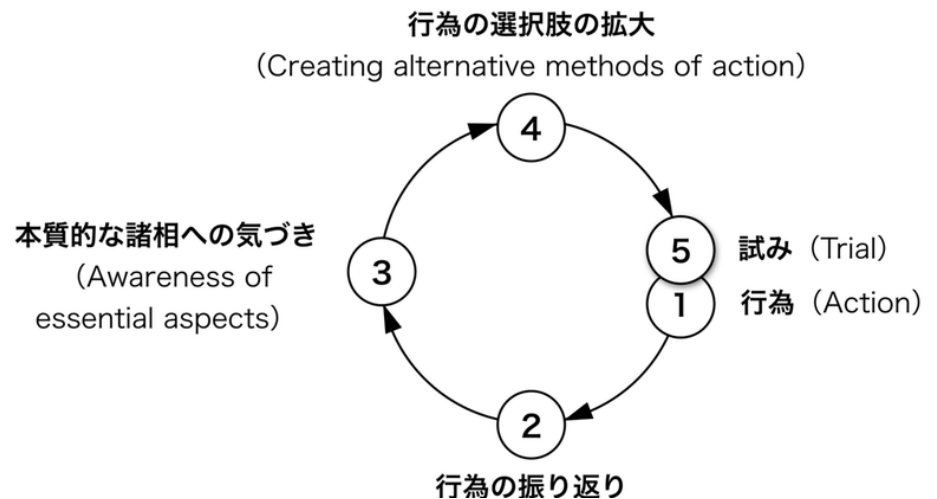
# 人材開発のポイント①：経験

その結果・・・**経験学習が普及した**

「経験」の「振り返り」を基礎とした学び



経験学習モデル  
(D.kolb1984 脇本町支2015:49)



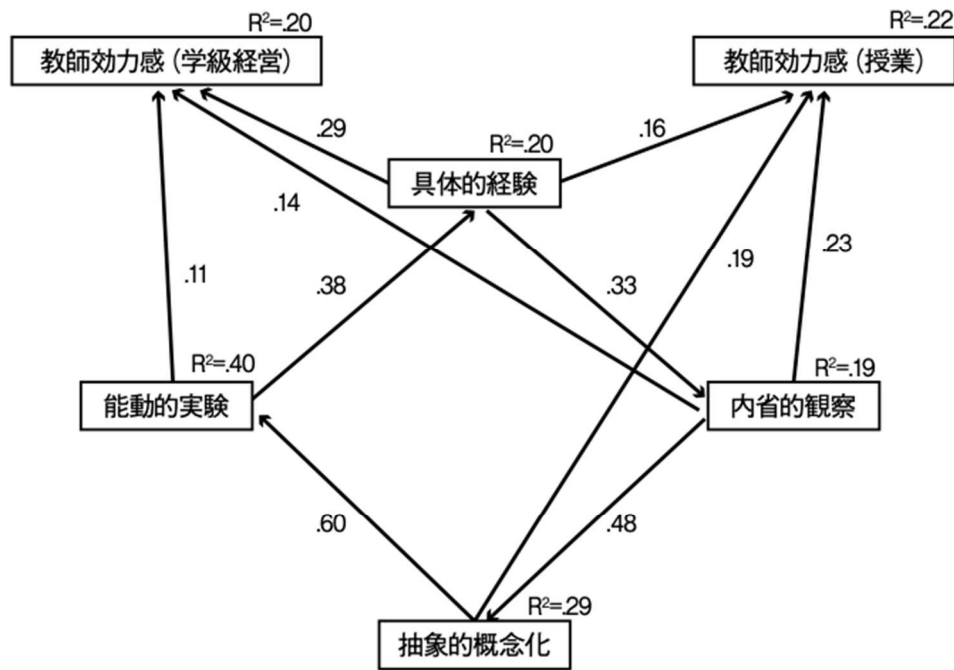
ALACTモデル  
(Korthagen武田ら訳 2012: p.54)





# 経験学習の効果

「経験」の「振り返り」を基礎とした学び



GFI=.984 AGFI=.915 CFI=.980 RMSEA=.095 AIC=50.636

横浜市×中原研究室調査  
6年目教員調査 N=349  
(脇本・町支2015 p.54)

経験学習のサイクルを  
回しているほど、  
効力感が向上する

若手だけでなくミドルや管理職も  
経験学習が重要  
(脇本・町支2021)

教師の学びを考えるうえでも 「経験」と「振り返り」

## 人材開発のポイント②：他者からの学び

-学びを促す「他者」、学びを促す「対話」

Feedbacking：他者からの客観的なコメント

Mentoring：他者からの助言・指導

Coaching：他者からの気づき

- ・ 当人の気付かないことをコメントする
- ・ 学びや成長についてモチベートする
- ・ 短期的／中長期的な視点に立って  
当人のトライの方向性をともに考える etc

管理職のみならず、先輩などからさまざまなフィードバック・メンタリングをもらえることが重要（職場学習）



# 人材開発のポイント②：他者からの学び

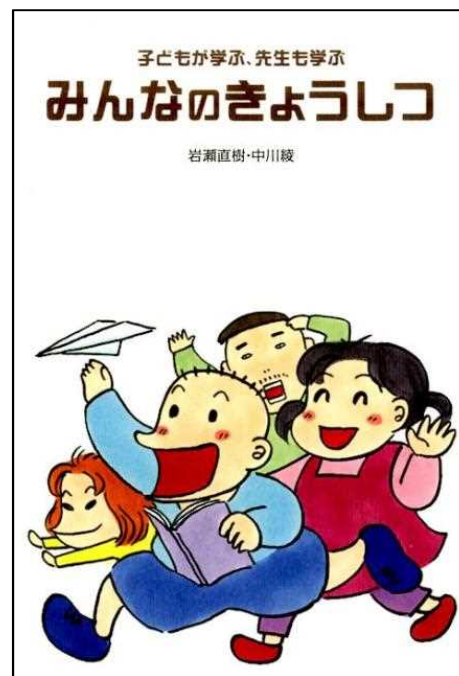
「他者との対話的関わり」を重視した能力開発

- ・ 企業の事例 1on1
- ・ 教員の先端的事例 伴走/ばん走



(本間2017)

管理者・リーダーが  
コーチングをになう



(岩瀬・中川2015)



# 社会で実践されている1on1とは？

## ○上位者と本人の頻度をあげた 短い振り返り面談(対話)

- ・隔週～1ヶ月に1度
- ・1回15分～30分

## ○部下のための時間＝成長支援の場

- ・部下が話せること、振り返ることが重要
- ・進捗管理の時間ではない

社会で実践されているものを  
そのまま「コピペ」はできない  
教員にあったかたち、頻度、スピードはありえる



# 1on1の4ステップ

step1

step2

step3

step4

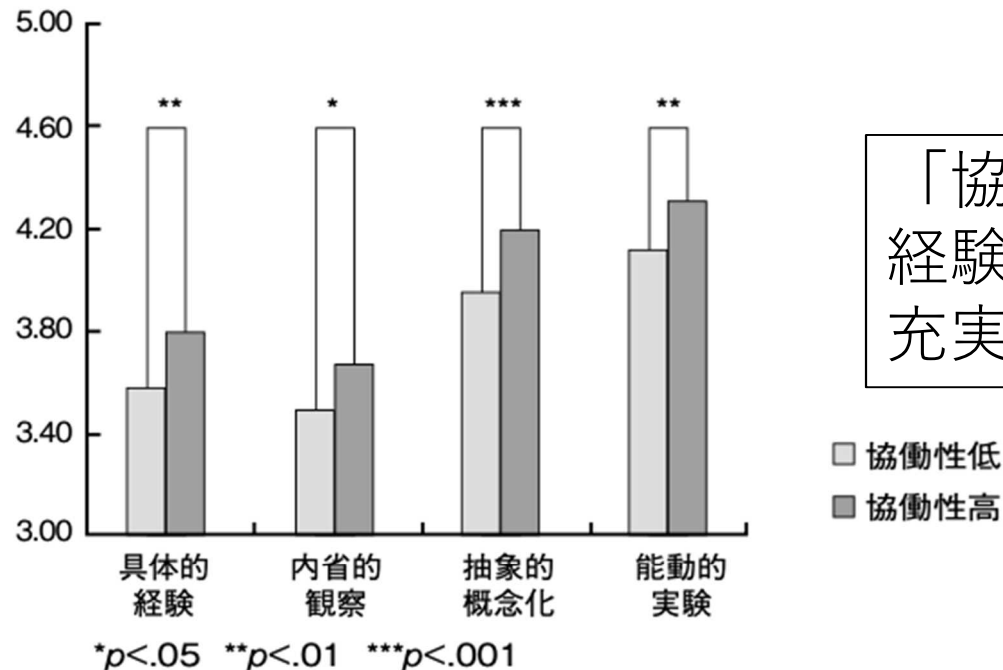
	①握る	②聴く	③行動づくり	④ねぎらう
目的	話したい内容を 決める ニーズを聞き出す	思い出させる 振り返りをうながす	気づきをうながす 学びをうながす	感謝する 承認する
会話例	「最近のしごとで、何か話したいことはありますか？」  「最近、気にかかっていることとかありますか？」  「何かここで話し合っ て解決できたらうれし いことありますか？」	「話したいことって、 どんな出来事だった の？」  「その出来事は、どん な出来事だったの？」  「うまくいったことは 何だったの？」  「うまくいかなかったこ とは何だったの？」  「それについてはどう 思っているの？」	「今日、話してみて、気づいた ことはどんなこと？」  「今日、話してみて、どんなこ とを学んだと思う？」  「もし次にやるんだとしたら、 どうやればいいと思う」  「今度はどうやろうか？」  「何か、上司としてサポートで きるところはある？」  「職場のXXさんにサポートし てもらえるようにしておく よ」	「今日は本音を話して もらえてよかったで す」  「今日はいろいろ話せ てよかった」  「XXさんの考えてい ることがわかってうれ しいです」  「次回まで、一緒にま た頑張っていきましょ う」

「ひとを育てる管理職・リーダー」の育成が肝

# そのほかには、何が必要か？協働的な職場づくり

経験学習を促すのは「協働的な職場風土」

=他者ととともに挑戦できる職場（管理職の働き）



「協働性」の高い職場ほど  
経験学習の各ステップが  
充実して行われている

横浜市×中原研究室調査  
6年目教員調査 N=349  
(脇本・町支2015:60)

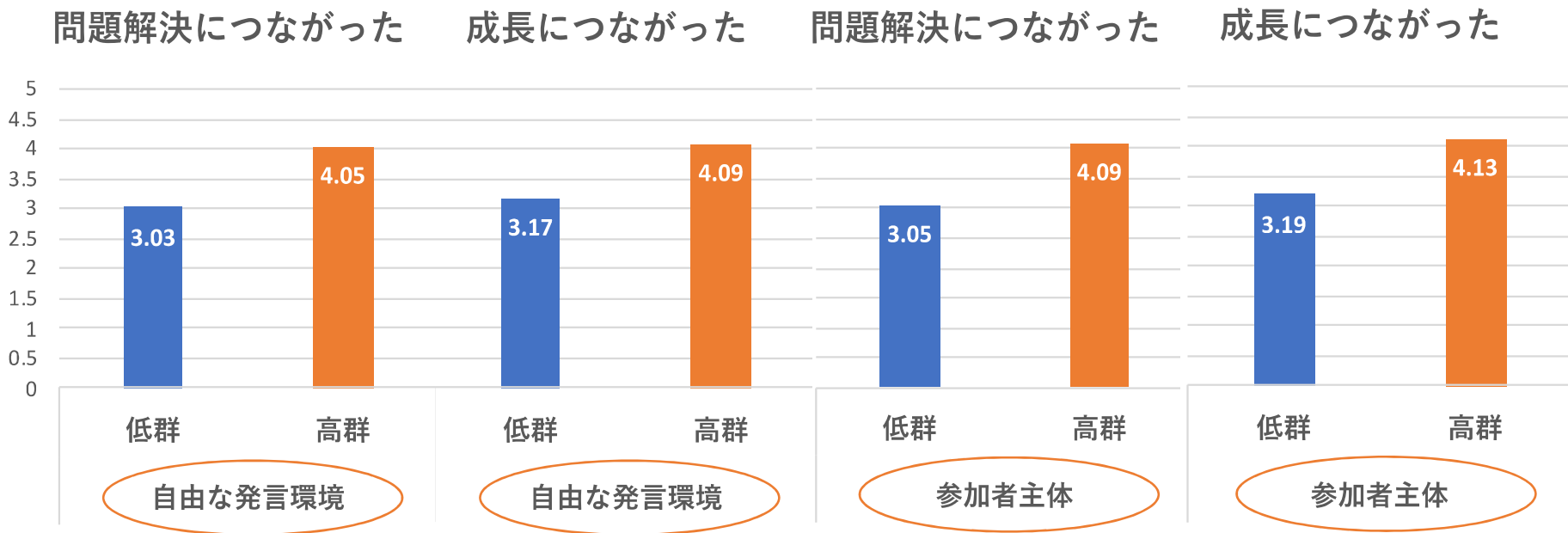
図 4-8 協働性の高低による各プロセスの平均値

協働できる職場づくり ≡ **心理的安全性を確保できる**

# そのほかに、どんな風土が必要か？

教員の抱える**ニーズ**にもとづき  
教員が**主人公**になって「**学べる場**」が必要

- どのような人材開発(具体的には横浜メンターチーム)が  
問題解決や成長実感につながったか、を調査



学習者が主体的に学べる  
学習者が自由に発言できる

横浜市×中原研究室調査  
3年目教員調査 N=282

# そのためには何が必要か?人材開発の知識やスキル

「学習者中心」の教師の学びを**実現するために**

これまでの教師の学びの課題

- ・ やらされ感
- ・ 過度な緊張感

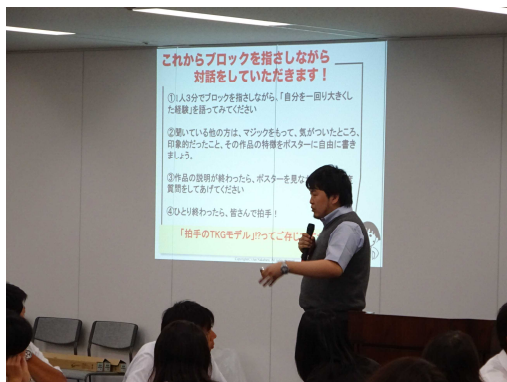


これからの教師の学びのポイント

- ・ 学習者が主体的に学べる
- ・ 学習者が自由に発言できる

● **こうした質の高い学びを実現するために  
人材開発をする側も学びが必要**

指導主事だけでは難しい  
教職大学院  
等との連携



## <管理職やミドルの学び>

[内容]

- ・ 経験学習とは
- ・ 「振り返る」ことを通じた学び
- ・ 育成についての意識転換
- ・ 学習者主体の学びを実現するために etc

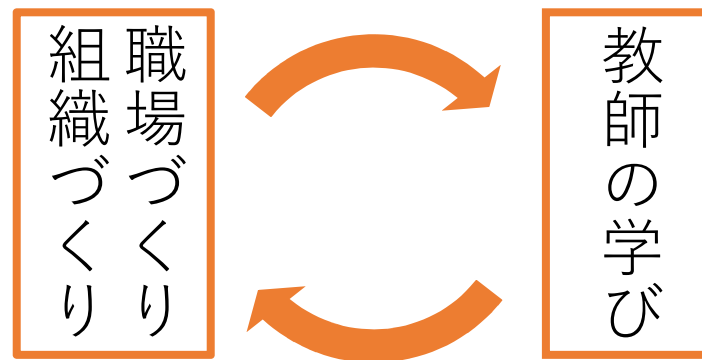


# ここまでのまとめ

人材開発・組織開発の観点から考えれば

- 教員の能力向上は「現場の経験」にあり
- 日々日々振りかえるための支援が必要
- 職場風土・職場づくり
- 管理職のマネジメント能力・人材開発力の向上

※ただし社会で実践されているものをそのまま、学校で実践すべきというわけではない  
※教員の現場にフィットした、無理がなく、ハードルをあげないやり方の模索が重要



— 教員の学びは現場にあり —  
良き管理職あるところに良き教師あり  
良き教師あるところに良き管理者あり

とはいえこのままでは**絵空事**

なぜなら、もう現場にリソース（資源）が失われている・・・

# 学習資源

(学び変わるための資源 時間等)

+

# 心理的資源

(教員が心の底から納得して変わろうと思えるか)



# 「変化」を生み出す教職員集団の実現

## キーワード：両利きの学校運営

①**教員個人の能力形成**を通じて、子どもにより付加価値の高い学びを提供する

### 人材開発

②**組織ぐるみ**で業務を見直し**学習資源・心理資源**を生み出し、変化を主体的に創造する一助とする

### 組織開発



# 一番のターゲット：負担軽減

## <ハード面>

- 人の増員
- 予算拡充
- 施設等の充実

## <ソフト面>

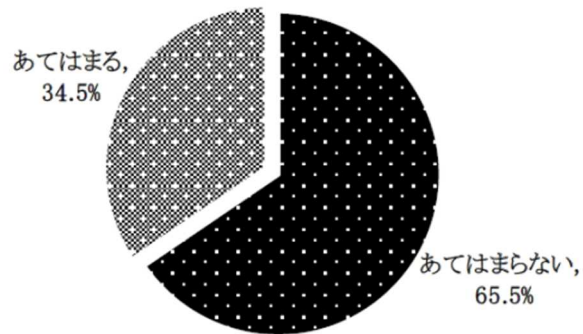
- 免許更新制の廃止・見直し
- 長時間労働是正
- 業務の見直し
- 研修の精選、短期化、e-learning化



> ここでは **長時間労働是正** を取り上げる

# 長時間労働を是正しないと…

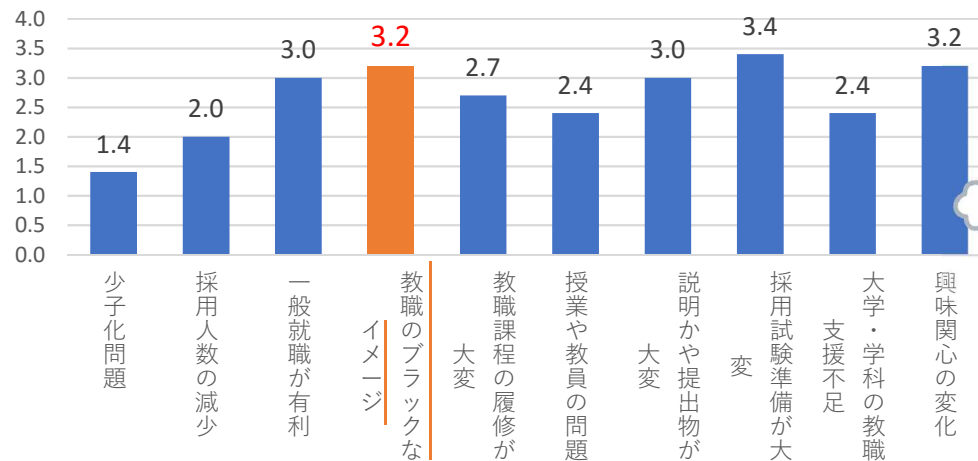
新学習指導要領について理解するための  
時間が十分に確保できている。(N=521)



学ぶ時間が  
とれない

(横浜市 × 中原研2017)

学生が教員就職を回避する（躊躇する）理由



人が入らないギリ  
貧の職場では、将  
来を描けない

ひとが減れば  
さらなる業務負荷

学ぶモチベーション ↓  
さらなる離職 ↓

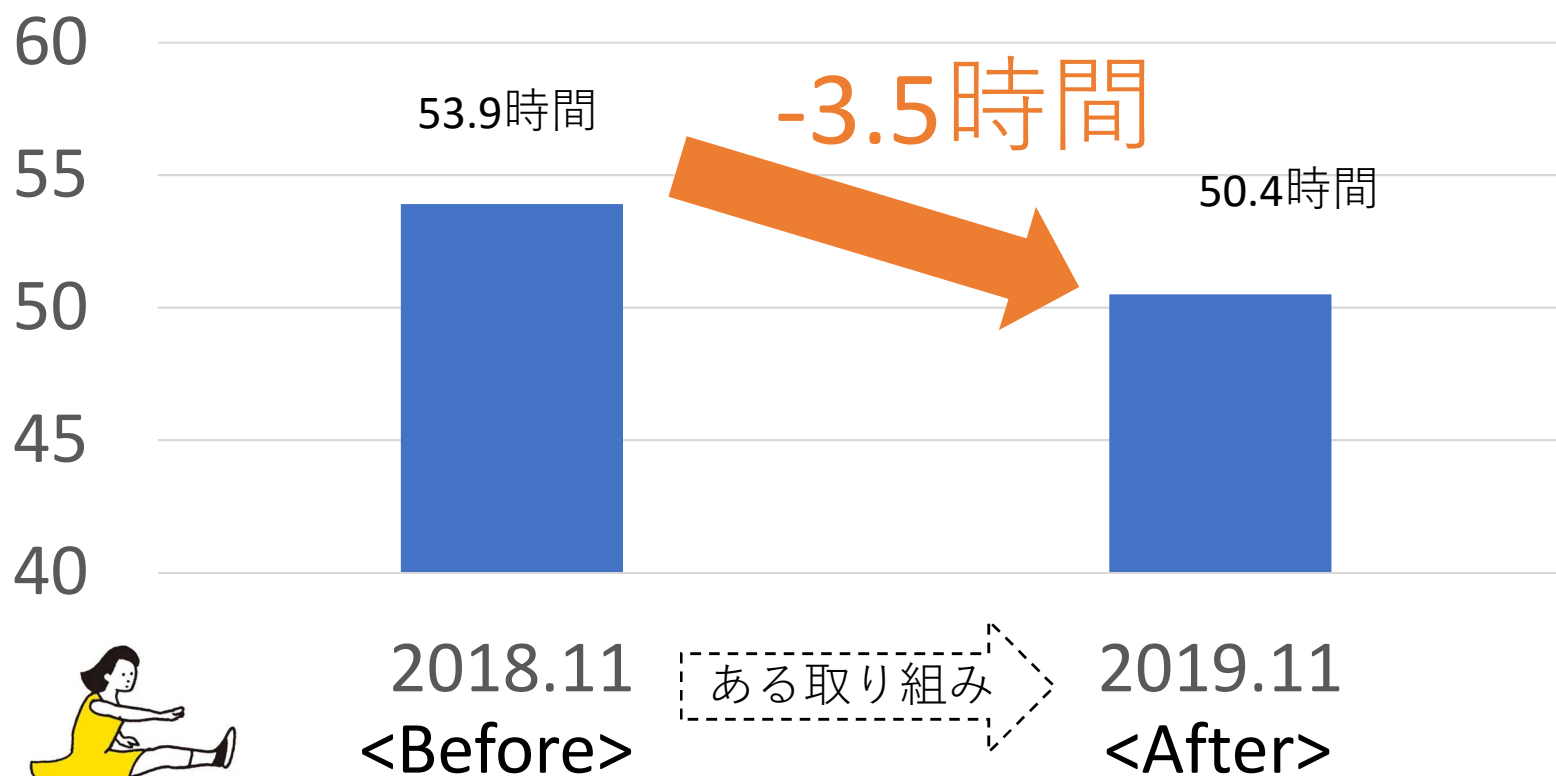
(佐々木2019[4年データ N=14]を  
もとに筆者作成)

# 是正に取り組んだ例

横浜市教育委員会×中原研2021  
(町支・辻・中原・柳澤2021)



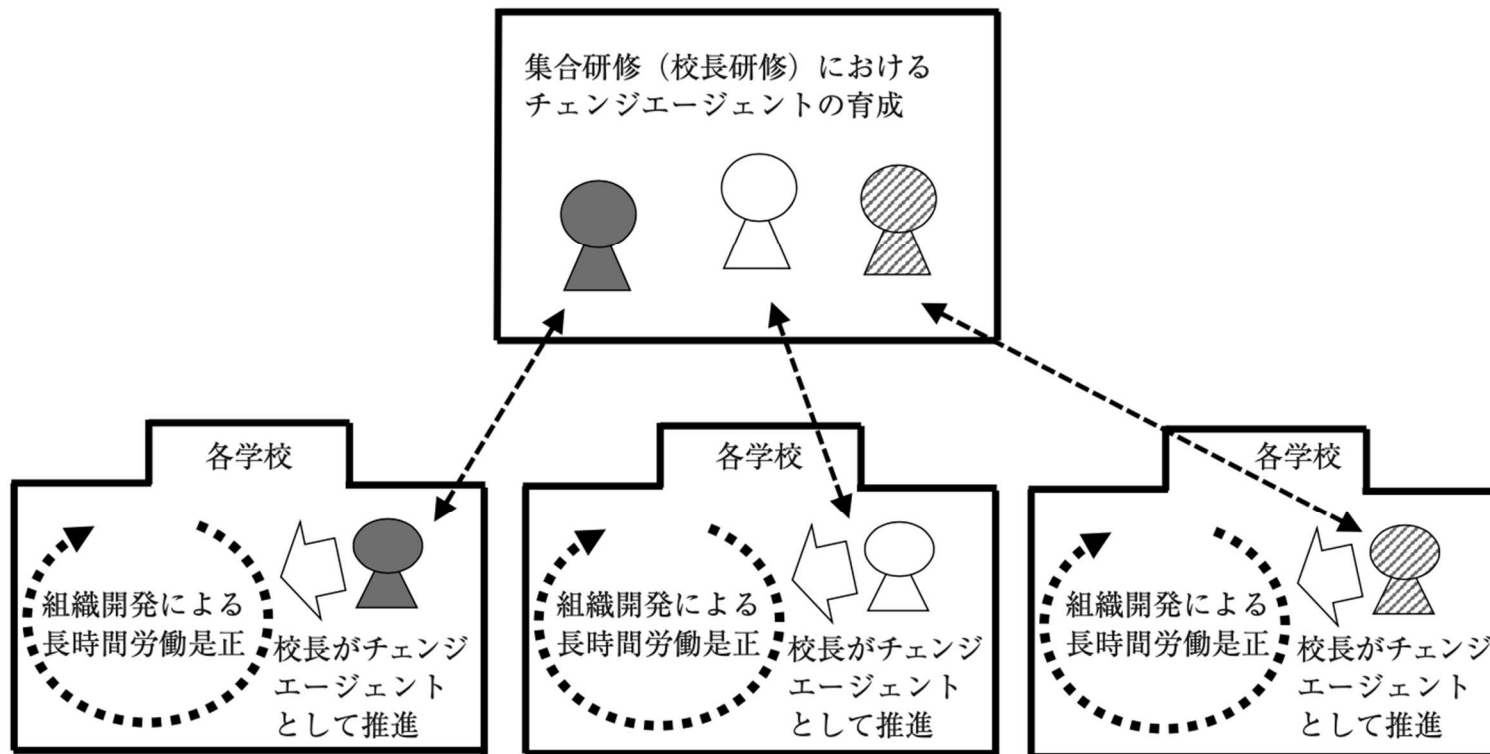
## 月あたり時間外労働の平均



(町支/辻ら2021 をもとに作成)

# どのように減らしたのか？ > 全体像

集合研修を通じて  
組織開発の推進者として  
校長を育成する



各学校で、校長を中心に、  
組織開発による長時間労働是正を実践



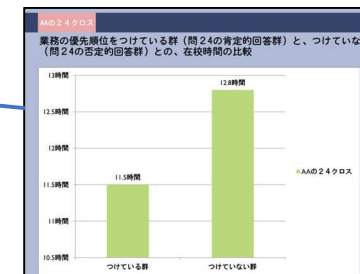
# どのように減らしたのか？

> 各校内で

- ① 校長がプロジェクトチームを組む  
：人選とメッセージングが肝



- ② 校内前教職員を対象にサーベイ (39問)  
：web回答。結果の自動ビジュアル化  
：学校の見える化  
：イメージできないものはマネージできない



- ③ サーベイの結果をもとに全教職員参加のフィードバックミーティング  
(プロジェクトチームがファシリテーション)



## ③-1 データ解釈

：調査結果をもとに、職場の特徴を掴む

## ③-2 アクションプランニング

：↑をふまえて打ち手(案)を考える

「○○をやめる」など

# どのように減らしたのか？ > 各校内で

④プロジェクトチームで打ち手の絞り込み

⑤打ち手を実践

⑥一定期間の実践後に振り返り

→ ①or②に戻る



表1 組織開発の効果に関するチェンジエージェントの認識

項目	度数	平均値	標準偏差
データを活用し、職場全体を巻き込んだ働き方の改善方法について、効果的だと感じる	58	4.29	0.676
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、職場に帰りやすい風土が生まれた	57	3.74	0.813
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、働き方の改善を自分ごとと捉える教員が増えた	57	3.89	0.557
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、職場に、働き方の改善に前向きな風土が生まれた	57	3.91	0.544

時間だけでなく、改善に前向きな風土・改善の自分ごと化など

横浜市×中原研2021  
(町支・辻ら2021)

# 見直せるものをどんどん見直す

- ・ 免許更新制度の廃止・負担軽減
- ・ 研修のe-learning化
- ・ 校内業務の精選や簡素化
- ・ 外注化、地域等との連携 etc



>いずれにせよ、職場をヘルシーにすることによる**学習資源・心理資源**  
**(学ぶ時間・学ぶマインド)の創造を!**

# 変化を生み出す教職員集団

## ●学べる職場づくり

経験と振り返りの学びを重視  
経験からの学びを促す他者  
心理的安全性のある職場

## ●学習資源・心理資源づくり

長時間労働是正や負担軽減  
→学習する時間の創出  
学習するマインドになれる環境づくり



【**セット**で行うことで機能させる = 両利きの経営】

—教員の学びは「現場」にあり、現場を動かすために「研修」がある—  
良き管理職あるところに、良き教師あり  
良き教師あるところに、良き管理者あり

## 【参考文献】

- 町支大祐・辻和洋・中原淳・柳澤尚利（2021）組織開発による教員の長時間労働是正の取り組み. 日本労働研究雑誌2021年5月号 労働政策研究・研修機構
- 本間浩輔(2017)ヤフーの1on1 ダイヤモンド社
- 岩瀬直樹・中川綾(2015)みんなのきょうしつ 学児出版
- Kolb, D.A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Korthagen, F (訳) 武田 信子, 今泉 友里, 鈴木 悠太, 山辺 恵理子(2012)教師教育学 学文社
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (1996) Career Architect : Development Planner. Minneapolis, MN: Lominger.
- 佐々木 顕彦(2019)教職課程履修者の教職回避に関する調査研究 - 英文科の学生を対象に - 武庫川女子大学学校教育センター年報 4号
- 辻和洋・町支大祐・中原淳(2019)教師の働き方入門 毎日新聞出版社
- 脇本健弘・町支大祐・中原淳(2015)教師の学びを科学する 北大路書房
- 脇本健弘・町支大祐(2021/刊行予定)教師の学びを科学する2 北大路書房