

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察

～メンターチームのリーダーが捉えるチームの成果と課題の調査から～

横浜市教育委員会／教職大学院

柳澤尚利

教職大学院

脇本健弘

1. はじめに

横浜市は、およそ 10 年前から教員の大量退職大量採用に伴い、学校組織の教員における経験年数の構成に大きな変化が生じた。以前採用が少なかった時期の教員がミドル層へと移行することで、学校組織の中でミドル層の教員が極端に少ない状況となった。そして、経験の浅い教員の増加である。平成 29 年 5 月 1 日現在では、全教員の約 50%が経験 10 年目までの教員という状況にあった（横浜市教育委員会 2018a）（図 1）。

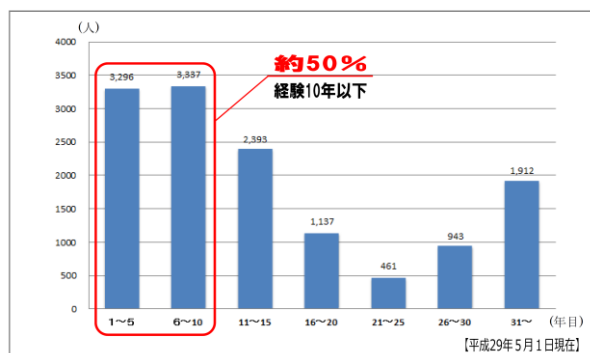


図 1 経験年数別教員数

学校組織の教員における経験年数の構成の変化は、校内における教員の人材育成に大きな影響を与えることとなった。経験の浅い教員の育成を少ないミドル層の教員が担うことになる。

さらに、①教員の多忙化による業務改善、②ミドル層が少ない中で、経験の浅い教員が、早くから主任等を担うというキャリアの早回し、③日本語指導の必要な児童生徒や、特別な支援を要する児童生徒の増加への対応等、多様化・複雑化する教育課題への対応等といった、経験の浅い教員を取り巻く環境の変化によって、教員に求められる資質能力も高度化していくとともに、その現状に対応できる即戦力が求められていく。そのためには、いかに新採用者の早期育成を図っていくかが喫緊の課題

（横浜市教育委員会 2011）となった。

こうした課題を解決していくために、学校における人材育成システムを充実させる必要が生じた（横浜市教育委員会 2011）。その人材育成システムの一つが、「メンターチーム」である。平成 17 年度以降、市内の学校に草の根的に広がり、「平成 27 年度メンターチーム等の実施状況調査」によると、現在横浜市立学校 509 校の 74% は、メンターチームを人材育成の独立した組織として設置している。また、学校によっては、メンターチームと同じ機能を学年や教科などの既存の組織で行っている。こうした学校数をあわせると実に 93%の学校が、意図的・計画的にメンターチームの特徴をもった組織で人材育成を行っている（横浜市教育委員会 2017）。

2. 横浜市における人材育成の取組～メンターチーム～

2. 1. メンターチームとは

メンターチームとは、「複数の先輩教員（メンター）が複数の初任者や経験の浅い教員（メンティ）をメンタリングすることで人材育成を図るシステム」（横浜市教育委員会 2011）を指している。

これに似た手法としては、一般に企業などで行われているメンター制度で、「豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす」（厚生労働省 2012）というものである。その効果を見ても（図 2）、横浜市のメンターチームと共通しているところが多い。

大きく異なるのは、企業が、メンターとメンティが 1 対 1 であるのに対して、横浜市のメンターチームは、複数の先輩教員（メンター）と複数の初任者や経験の浅い教員で行うところである。

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察

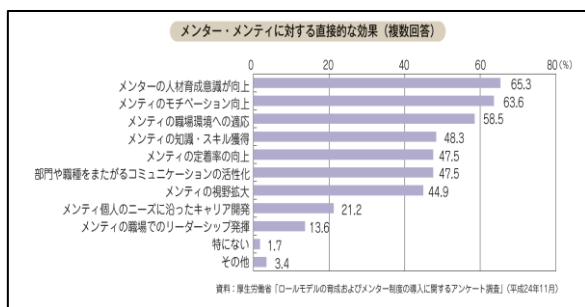


図2 メンター・メンティにおける直接的な効果

2. 2. チームでメンタリングを行う理由

なぜ、横浜市は企業と異なりチームで行うのか。様々な理由が考えられるが、ここでは、理由として以下の2点をあげる。

1点目は、教員にとってお互いの関係性を高めていくことを求められているからである。横浜市教育委員会では、「人とかかわりあいの中で成長する場面がある教職員には、1対1の関係でメンタリングを行うよりも、複数対複数でのチームで関係をつくり、コミュニケーション力を上げる方が、OJTのシステムとしては、利点が多くなる。」(横浜市教育委員会 2011)と分析している。さらに2010年度の横浜市新採用者における横浜市外出身者の割合は73%と高く、教員としてスタートを切るにあたり、安定した生活基盤をつくるために、学校という職場だけでなく、プライベートも含めて、時には公私にわたっての支援が必要だった(横浜市教育委員会 2011)。教員としての学び方においても、生活の基盤づくりのためにも、教員の関係性が必要だったのである。

2点目は、チームでの取り組みには様々な成果・効果があるためである。横浜市教育委員会と東京大学中原淳研究室による共同研究の成果をまとめたリーフレット「みんなで育てる！みんなが育つ！「人材育成の鍵」ヒント編」(横浜市教育委員会 2013)において、メンターチームの効果に「①参加者の課題や悩みが解決する。②授業力等が向上する。」が挙げられている。

また、松原・柳澤(2017)は、上記研究に加えて、指導主事によるヒアリングなどから、以下のようにメンターチームの取り組みの成果・効果をまとめている。

<メンティ(経験の浅い教員)にとって>

- ・教師力が向上する。

- ・「授業」「児童生徒指導」など様々な学びが校内でできる。
- ・自分の課題が解決する。
- ・少し上の先輩なので、困っていることや悩みを相談しやすい。
- ・ロールモデルとなる教員から自分のキャリアへの意識を高める。

<メンター(先輩教員)にとって>

- ・教えることで、今までの自分の学びの価値づけや再認識の機会となる。
- ・リーダーを務めることでリーダーシップを学ぶことができる。
- ・メンターチームをマネジメントすることで、マネジメント力の向上につながる。

<メンターチームにとって>

- ・メンバー全員にとって精神的な支えとなり、安心でき、楽しみな場と時間となる。
- ・人間関係が広がったり構築したりできる。
- ・メンターチームがあることにより学びの時間が保証される。
- ・意図的計画的に学べる。
- ・人材育成への意識が高まる。
- ・学びに対して主体性が高まる。

このような特徴をもつメンターチームについて、中教審が平成24年8月に答申した「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」では、すでに、「複数の先輩教員が複数の初任者や経験の浅い教員と、継続的、定期的に交流し、信頼関係を築きながら、日常の活動を支援し、精神的、人間的な成長を支援することにより、相互の人材育成を図る『メンターチーム』と呼ばれる校内新人育成システムを構築している教育委員会もある。こうした取り組みは、初任者の育成だけではなく、校内組織の活性化にも有効である」(中央教育審議会2012)と指摘している。

2. 3. メンターチームの構成

メンターチームの構成は、学校によって多種多様ではあるが、経験年数6年目までの教員で構成されているところが多い。また、臨時的任用職員や非常勤講師も含まれていることも多い。中には、ミドルリーダーや主幹教

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察論、管理職も含めてメンターチームを構成している学校もある。11年目から13年目までの教員が、メンターチームの状況を俯瞰的にとらえ、さらに管理職やベテランをつなぐといったファシリテーションの役割を担い、管

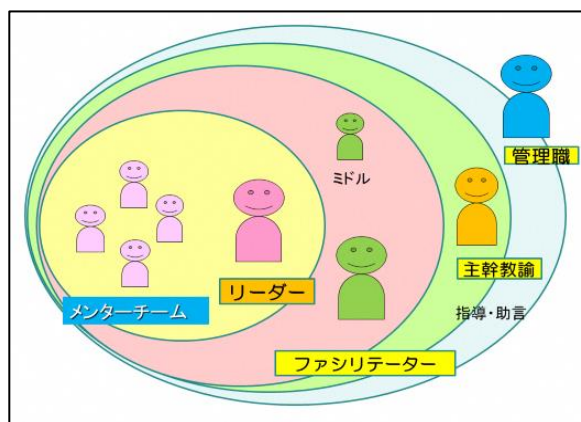


図3 メンターチームの構成

理職は主に環境面での支援を行い、時には直接的に支援していくことが多くみられる(図3)。

そして、リーダーの役割をつとめている教員が、メンターチームの活動内容や年間計画などの運営を、中心となって進めていく。リーダーを務める教員を経験年数別にみえていくと、「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」(横浜市教育委員会2017)から、経験年数4年目から10年目の教員がリーダーを務める学校は、横浜市立学校全校の約64%、1年目から10年目までで、全校の71%が、リーダーを務めている(図4)。

3. 問題の所在と本稿の目的

メンターチームのリーダーは、メンターチームにおい

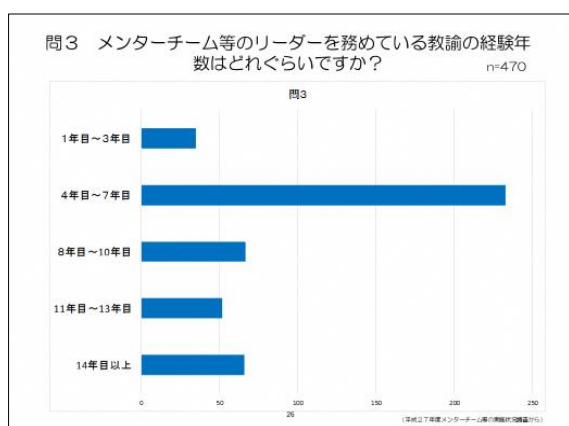


図4 メンターチームのリーダーの教員経験年数

てとても重要な役割である。横浜市教育委員会が作成した「人材育成の鍵はOJT 教職員は学校で育つ！」OJT推進ガイド第1集(横浜市教育委員会2016)では、メンターチームのリーダーの役割について「リーダーが、メンバーが何を課題としているのか、必要としているのかを考えてテーマを設定しています。」「メンターチーム研修の年間計画をチームリーダーが立てています。年間計画は職員会議で提案します。また、先輩教員の協働参加研修会の運営をしています。」など報告されており、リーダーは、チームの要となっていることが分かる。

毎年構成メンバーが変わり、メンバー一人一人の課題も、メンターチームの課題も年々変化していく。そのような状況の中、メンターチームを充実させるために、リーダーは、常に現状を把握し課題を見つけ、課題を解決し、改善するというマネジメントが求められる。各学校で持続的にメンターチームを行っていくためには、リーダーの関わりが重要な要素となっており、メンターチームのリーダーを支援していくことが求められる。そのために、リーダーの実態を把握していくことが重要である。しかし、これまでメンターチームに関する調査は、どちらかといえばメンバーの中で初任者や経験の浅い教員に焦点が向きがちであり、リーダーを対象とした先行研究は非常に少ない状態である(例えば脇本ら(2015)がある)。リーダーがメンターチームの成果をどのように捉え、その実現の過程でどのような困難を抱えているのかを明らかにすることで、リーダーへの効果的な支援が行えると考えられる。そこで、本研究では、メンターチームのリーダーへの調査を通して、リーダーの実態を把握することを試みる。

4. 調査

4.1. 調査の概要

横浜市教育委員会が実施するリーダーシップ開発研修の参加者(経験年数4年目から10年目の教員)493名を対象としたアンケート調査を実施した。研修終了後に質問紙を配付し、その場で回収した。回答者の校種は、小学校279名、中学校163名、高等学校9名、特別支援学校19名、属性不明23名である。「メンターチームが学校にない」と回答した4人を除く、489の回答数を分析した。

質問項目は自由回答形式であり、「メンターチームの

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察
 成果について考えられるものをできる限り挙げてください。」「メンターチームを実施するうえで課題となっていることを3つあげ、優先順位をつけて記述してください」の3つである。

4. 2. 分析方法

リーダーがメンターチームの成果をどのように捉え、その実現の過程でどのような困難を抱えているのか明らかにするために、①メンターチームの成果、②メンターチームの課題について分析を行う。具体的には、「メンターチームの成果について考えられるものをできる限り挙げてください。」「メンターチームを実施するうえで課題となっていることを3つあげ、優先順位をつけて記述してください」の回答についてコーディングを行った。コーディングは著者の協議により対話内容をボトムアップ式（一部項目（資質能力の小別）については、横浜市教員のキャリアステージにおける人材育成指標の資質能力を参考にした）に生成した。

5. 結果及び考察

5. 1. メンターチームの成果

メンターチームの成果について、コーディングの結果、【メンバーの資質能力の向上】【悩み・困りごと・課題の共有と解決】【不安感 疎外感の解消】【メンターチームの自律的活動】【機会の創出】【メンバーの人間関係の構築】【学校全体】【先輩教員の学びの機会】【特になし】の9項目にわかれた（図5）。

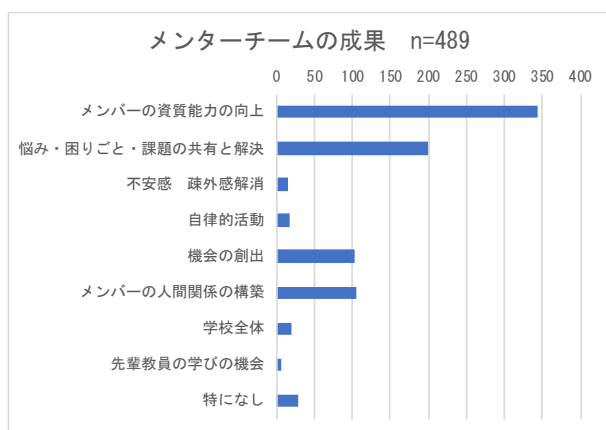


図5 メンターチームの成果

一番多かったメンターチームの成果は、【メンバーの資質能力の向上】であった。489人に対して344人と約70%の教員が、成果があったと回答している。その中で

も、「授業力」は232人が、成果があったと回答し、全体の約47%、資質能力の内では約67%と非常に高い（表1）。これは、経験の浅い教員のニーズが高いのと共に、リーダー層の教員も経験等から優先順位を高くして授業

表1 メンターチームの成果

大別	小別	度数
メンバーの資質能力の向上	授業力	232
	学級経営力	47
	児童生徒理解	27
	社会人マナー	5
	学校運営（行事等）	8
	コミュニケーション力	3
	連携・協働	9
	ファシリテーション力	3
保護者対応	10	
悩み・困りごと・課題の共有と解決		200
不安感 疎外感解消		14
自律的活動	目標の共有 計画実行	17
機会の創出	情報共有 情報交換	50
	先輩からアドバイス	39
	自らを振り返る場	7
	研修の運営	6
メンバーの人間関係の構築	人間関係がいい 仲がいい	26
	コミュニケーションの活性化	28
	連帯感 仲間意識	19
	話し合える 意見交換	2
	本音で意見が言える	5
	チームワークの向上	11
	話しやすい雰囲気	14
	明るい雰囲気	6
教員の関係性の構築	13	
先輩教員の学びの機会	リーダーの資質能力 振り返る	6
特になし		28

力の向上に向けた、様々な工夫や取組をしていることが記述から読み取れる。一番多かった「授業研究会をしている」の記述のほかにも、「みんなで学習指導案の検討をしています」「模擬授業をしてみんなで話し合いをしています」など、実態に応じた工夫が多数見られた。少数ながらも、「社会人マナー」といった教職の素養の向上に取り組んでいるメンターチームもあった。外部から講師を呼んで電話対応などを学んだり、校長を講師として社会人としてのマナーの大切さを学んだりし、その後メンバーでお互いに振り返ることで、日常の教育活動にすぐに役に立ったという記述も見られた。

2番目の「学級経営力」については、「みんなで、学級目標をどう決めるのかについて考えたのがよかった」「各教室の学級目標の掲示をみんなでツアーみたいに戻った」など、4月、5月のニーズが高いときに合わせて実施しているのが効果的だったと記述から読み取れる。

リーダーは、資質能力の向上に向け、外部講師や管理職、先輩教員に指導助言をお願いしたり、研修内容やワ
 教育デザイン研究第11号（2020年1月）148

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察
 ショッピング型の方法にするなど討議の方法を工夫したりしている。「外部講師や管理職、先輩教員の指導助言が有効であった」という記述が多数あることなどから、その努力が、メンターチームの成果となっていることが推測できる。

次に多かったメンターチームの成果は、【悩み・困りごと・課題の共有と解決】であった。この成果を重視して、メンターチームの活動内容に、毎月必ず「悩み相談コーナー」を設置している学校もある。アンケートの記述の中には「毎日、あわただしい勤務の中で、聞きたいことがあっても、若い人は聞きづらい状況にあると思う。メンターチームの成果は、なんでも話せる雰囲気の中で、悩み事をみんなで共有して解決することにあると思う。」といった記述もあった。お互いに悩みや、困っていること、課題などを共有することで、例えその場で解決できなくとも、日常からケアをしあえる関係にもなる。この項目を成果と回答した人は、【不安感 疎外感の解消】
 【メンバーの人間関係の構築】も併せて回答している場合が多く見られた。それぞれが結びつき、相乗効果となっていると考えられる。

【機会の創出】とは、メンターチームが、普段忙しくて、なかなか得ることができない「情報共有」や「先輩からのアドバイス」「自らを振り返る」といった機会となっていることを成果としている回答である。「自らを振り返る」ことに関しては、横浜市は、リーフレット「教職員は学校で育つ」(横浜市教育委員会 2016)において、教師が成長するうえで大切なものとして、「背伸びの経験」と「内省」を示している(横浜市教育委員会 2017)。これは、コルブ(1984)が提唱した「経験学習モデル」(図6)に基づくものである。業務が多忙で内省が滞っ

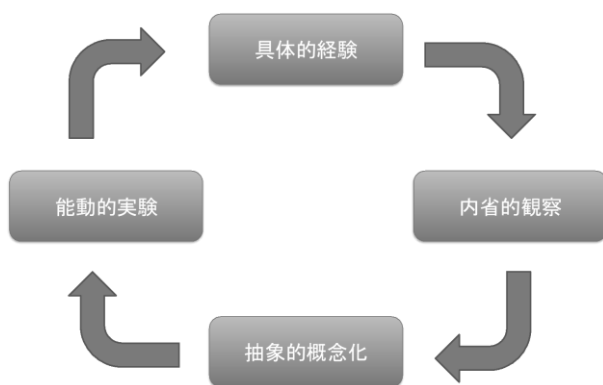


図6 経験学習モデル

てしまうと、成長が妨げられてしまうと考えられる。先輩の内省支援を受けながら、自分を振り返ることはとても重要である。このような活動がメンターチームの活動に、成果として位置づけられていることに、実際にメンバーの成長につながっていることが推測できる。

また、回答の中には、「研修の運営」として、経験の浅い教員への成果だけでなく、ミドル層の先輩の挑戦の場として、ミドルの成長の機会に挙げている回答も見られた(「研修の運営」)。

【メンバーの人間関係の構築】については、「仲がいい」「コミュニケーションが活性化する」といった記述が多く見られた。メンターチームで、本音で語ったり、悩みを聞き合ったりすることを通して一体感が生まれることが推測できる。多くのメンターチームの活動は月1回などであり、活動時間は必ずしも多いわけではない(脇本ら(2015))。しかし、時間を作ってメンターチームの活動を行うことで、それが日常生活にも生かされ、人間関係がより構築されていることが推測できる。

【学校全体】とは、メンターチームが学校組織全体により影響をあたえていることを成果としている回答である。メンターチームの活動により、学校全体が「明るい雰囲気」になっていることが結果より見て取れる。また、管理職、ベテラン、ミドルをつないで、「教員の関係性の構築」につながっているといった記述も見られた。具体的には、「多くの先輩教諭に関わってもらい、学校全体の人材育成に、良い環境が生まれ、関係性がよくなった」といった記述があり、メンターチームに多くの先輩がかかわることが、このような成果につながっていることが推測できる。

【自律的活動】とは、「若手自身が、みずからの悩みや想いをもとに運営していく」という意味である。脇本ら(2015)は、自律的にメンターチームの活動を行うことは、若手教師の問題解決を促すとしている。

これらのことから、多くのリーダーが捉えるメンターチームの成果は、【メンバーの資質能力の向上】特に「授業力」【悩み・困りごと・課題の共有と解決】であることが明らかになった。次に、メンターチームの課題について確認する。以上のような成果を上げていくプロセスにおいて、リーダーはどのような課題を抱えているのか明らかにする。

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察

5. 2. メンターチームの課題

メンターチームの課題について第1位から第3位まで、自由記述で回答を求めた。

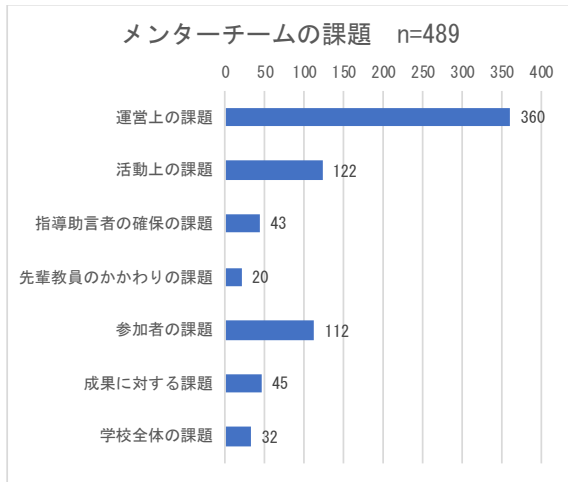


図7 メンターチームの課題

回答は、【運営上の課題】【活動上の課題】【指導助言者の確保の課題】【先輩教員のかかわりの課題】【参加者の課題】【成果に対する課題】【学校全体の課題】に大別した(図7)。一番回答が多かったメンターチームの課題は、【運営上の課題】である。489人に対して360人と約74%の教員が、課題であると回答している。小別(表2)で見ると、「時間の確保」について、282人が1位から3位までに入る課題であると回答している。この結果は、全体の約58%、【運営上の課題】の内では約78%と非常に高い。このことについては、回答者が非常に困難に感じていると推測ができる。例えば、「メンターチームの活動は30分に設定しています。話し合いが深まって、もう少し時間が欲しいと思うことがたくさんあった。」「振り返りの時間がなかなか取れない。」「校内の会議や研修に比べ後回しになるので、時間の確保が難しい。時間外になることもある。」などの記述が見られた。働き方改革もあり、時間外の活動に対して設定が困難となり、厳しい目も向けられる中で、タイムマネジメントに気を配るリーダー層の教員の苦悩を推察することができる。「日程の調整」についても、月に1回の設定も、会議や行事の準備、部活動等で難しく、さらにメンバーの全員参加のためには、メンバーのスケジュール調整にも追われる。メンターチームのマネジメントをする視点として、「時間の確保」「日程の調整」「メンバーのスケジュール調整」と3つの視点でメンターチ

ームの日程と時間を設定するという、高度なタイムマネジメントが必要となってくる。

次に多かった回答は、【活動上の課題】である。中で

表2 メンターチームの課題

大別	小別	1位度数	2位度数	3位度数	計
運営上の課題	時間の確保	232	43	7	282
	日程の調整	23	11	3	37
	メンバーのスケジュール調整	13	16	0	29
	回数が少ない	5	7	0	12
活動上の課題	内容	14	54	7	75
	課題の解決	10	9	2	21
	テーマの設定	7	0	1	8
	目的	1	8	1	10
指導助言者の確保の課題	話しやすい雰囲気	3	5	0	8
	指導助言者の確保	14	22	3	39
先輩教員のかかわりの課題	外部講師の確保	0	4	0	4
	先輩教員の参加	5	5	3	13
参加者の課題	助言が難しい	4	3	0	7
	意識・意欲	11	11	8	30
	主体性	3	1	0	4
	負担感	24	15	9	48
	リーダーの資質能力	1	2	3	6
	人数が多い	3	3	0	6
	人数が少ない	2	3	0	5
	参加範囲が曖昧	0	5	0	5
成果に対する課題	コミュニケーションが少ない	4	4	0	8
	授業力	20	3	1	24
	学級経営力	1	2	2	5
	児童生徒指導	7	4	1	12
	初任者の成長	2	0	0	2
	効果が見えない	0	1	1	2
学校全体の課題	メンターチームの理解	10	11	2	23
	情報共有	2	4	0	6
	初任者のサポート体制	2	1	0	3

も活動の「内容」に関するものが最も多かった。「毎年同じ内容になりがちで、マンネリ化している。」「参加者の学びたいことがバラバラで、内容を調整するのが難しい。」「あれもこれもと盛り込みすぎて、一つ一つが浅くなってしまい、日常の教育活動につながらない。」といった記述が見られた。特に、「内容のマンネリ化」については、記述が多くみられた。これまで、横浜市教育委員会(2018b)では、マンネリ化を防ぐための取組み例として「他校のメンターチームを見学に行く」「他校と合同で開催する」「内容についての講師をメンターチームのメンバーが自分の強みを生かして担当する」といった取組みを紹介しており、様々な手立てが考えられる。

3番目の【参加者の課題】とは、「意識・意欲」「主体性」「負担感」「リーダーの資質能力」「人数が多い」「人数が少ない」「参加範囲が曖昧」「コミュニケーションが少ない」といった、メンターチームのメンバーの課題である。この中で多かった回答は「負担感」である。「参加者が多忙すぎて、メンターチームの活動自体が負担に思う人が多い」「準備を担当する教員や授業を公開教育デザイン研究第11号(2020年1月)150

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察する教員、リーダーの負担が大きすぎる」といった記述が見られる。先ほどの成果の記述とあわせて考えると、リーダーは、メンバー一人一人の負担感も考慮しながらメンターチームを充実させるために努力していることが推察される。「意識・意欲」については、「参加者が、内容によって参加するモチベーションが違いすぎる」「参加者がメンターチームでみんなと一緒に学ぼうという意識が低い」「参加者のやる気がないし、厳しいことをいう人もいない」といった記述から、参加者の意識や意欲を高めるマネジメントに困難を感じていることが推測できる。それと関連していると思われるのが「目的」である。記述には「そもそもなんのためにメンターチームをやるのか、よくわからなくなっている。」「昨年まであまり機能しておらず、ベースがなかったため、何が正解か、どんなことをすべきなのか、暗中模索することになった。」とあった。目的がはっきりしないことで、「意識・意欲」の低下につながることも考えられる。「意識・意欲」が低下してきている場合は、一度立ち止まって、メンターチームで確認をするなどの手立てが考えられる。

【学校全体の課題】については、教職員の「メンターチームの理解」が低いことを課題にあげている。具体的には、「メンターチームがどんなことをやっているか知られていない」「経験の浅い教員だけではなく、教職員全体で学び合う意識を持つことが大切」「他の会議等に比べメンターチームの優先順位が低すぎる」といった記述が見られた。メンターチームを実施する上で、メンターチームの重要性を学校全体で共通理解していくことが求められる。脇本ら（2015）は管理職がメンターチームの基盤に関わることの重要さを指摘している。管理職や他の教職員がメンターチームについて理解をし、支援を行うことで、リーダーのメンターチームにおける複雑なマネジメントの負担を軽減できると考えられる。

以上より、多くのリーダーが捉えるメンターチームの課題は【運営上の課題】であることが分かった。メンターチームを開催するために、リーダーは、「時間の確保」「日程の調整」「メンバーのスケジュール調整」と3つの視点でメンターチームの時間を設定するという、高度なタイムマネジメントが求められていることが示唆された。さらに、個々のメンターチームの課題への対応のために、「活動上の課題」「指導助言者の確保の課題」と

表3 メンターチームの成果と課題

	成果	課題
1位	メンバーの資質能力の向上	運営上の課題
2位	悩み・困りごと・課題の共有と解決	活動上の課題
3位	メンバーの人間関係の構築	参加者の課題

いった目に見える課題や「参加者の課題」「成果に対する課題」といった比較的目的には見えない課題に対しても対応を迫られる。このような課題の解決に取り組むリーダーを支えるのが、【学校全体の課題】に見られたように、学校の全教職員による「メンターチームの理解」だと推測できる。

5. 3. メンターチームの成果と課題から考察する、リーダーの現状

メンターチームの成果と課題の大別上位3位までを確認（表3）すると、成果では、メンターチームが、メンバー一人一人やチーム全体のニーズに応えるものになっており、メンバーの資質能力の向上に寄与していると考えられるものの、課題では、メンターチームをどのように回していくのか、その基盤面で悩んでいるリーダーの姿が見て取れる。メンターチームのリーダーは「メンバーの資質能力の向上」「悩み・困りごと・課題の共有と解決」のメンバー個々及びチーム全員の成果を得るために日々工夫をしながらも、「時間の確保」「日程の調整」「メンバーのスケジュール調整」といったメンターチームの開催ができるかどうかといった現実問題への対応にも迫られていると推察される。今後もさらに教育課題が多様化、複雑化するなかで、メンバーのニーズも変化する。それらに対応するために、リーダーには、多様かつ複雑なメンターチームのマネジメントが求められると考える。

6. まとめ～メンターチームのリーダーに対する支援～

ここまで、メンターチームのリーダーがメンターチームの成果をどのように捉え、その実施において何を課題に考えているのか、分析を行ってきた。今回得られた知見をもとに、メンターチームのリーダーに対して、「成果をさらに推進していくため」「課題を解決していくため」といった視点で支援をしていくことで、メンターチ

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察
 ームのリーダーとして、より効果的に、スムーズにメン
 ーターチームが行えるようになると考えられる。次に、こ
 こまでの結果をもとに、メンターチームへの具体的な支
 援について言及する。学校組織としての支援、教育委員
 会からの支援の2つから述べる。

6. 1. 学校組織としての支援

まず学校組織としての支援である。今回の調査により、
 組織としてのメンターチームの理解が必ずしも進んでい
 ないという状況が明らかになった。「メンターチームの
 優先順位が低く、いつも後回しにされてしまい、結局開
 催できないことが多い」といったリーダーの記述から、
 開催そのものが危うくなっている場合があることが見て
 取れる。「メンターチームのメンバー以外は、メンター
 チームでどんなことをやっているかわからない」という
 学校もあり、そもそもどのような活動なのか知られてい
 ないことも考えられる。学校全体での共通理解の重要性
 について松原・柳澤は、「メンターチームに対する教職員
 全員との共通認識は、人材育成にとって欠かせないも
 のであり、課題解決のための取組を行う上でも協力が得
 られやすい」（松原・柳澤2017）と指摘している。分析
 の中でも述べたように、リーダーの運営上の課題は、こ
 の共通理解と関わっており、組織の中で共通理解を深め
 ていくことが求められる。特に、管理職や主幹教諭等と
 の共通理解に基づいた連携が重要になってくる。

そして、「成果をさらに推進していくため」では、リ
 ーダーへのエンパワーメントが重要になってくる。メン
 ターチームのリーダーは、経験年数が3年目のリーダー
 もいれば、6年目のリーダーもいる。リーダーの選出に
 ついては、学校長から推薦される場合もあれば、経験年
 数が決まっている場合もある。また、経験年数が近い先
 輩教師が自分しかいないために、自動的になったという
 教員もあり、学校ごとに異なっている。これまで横浜
 市委員会で開催したメンターチームを対象にしたインタ
 ビューにおいて、例えば、経験年数6年目のリーダーであ
 るA教員は「自分が今年度リーダーとなり、正直不安で
 いっぱいです。今まで先輩がとても上手に運営されてい
 たので……。メンターチームを進めて3か月がたちま
 すが、研修の内容はこれでいいのか、メンバーは満足し
 てくれているのか、本当に不安です。」と語るなど、リ
 ーダーの不安な声が多く聞かれている。本調査の「メン

ターチームの成果の項目」を管理職や主幹教諭等が知っ
 ておくことで、メンターチームの成果を多角的な視点
 をもって評価し、リーダーを価値づけていくことで、リ
 ーダーは自己有用感を高め、さらにはメンバーにもよい影
 響を与えることが考えられる。

6. 2. 教育委員会の支援

次に、教育委員会からの支援である。横浜市教育委員

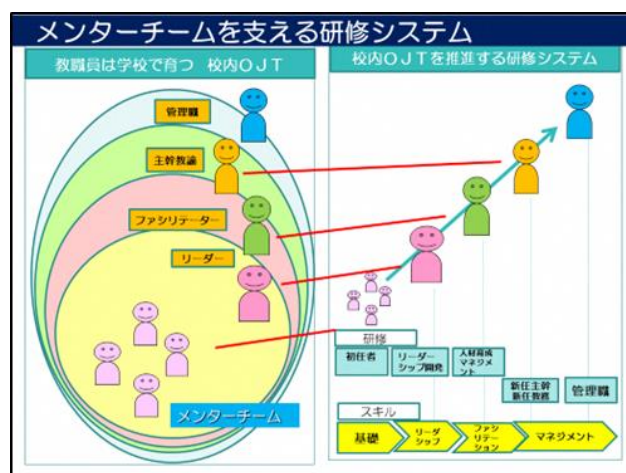


図8 メンターチームを支える研修システム

会では、メンターチームという人材育成システムの構築
 と、それをいかに学校現場に浸透させるかを教育委員会
 の責務とし（教育委員会2011）、キャリアステージに
 応じた集合研修で、メンターチームの役割を遂行するた
 めの研修を実施している（図8）。メンターチームのリ
 ーダーを務めることが多い経験年数4年目から10年目
 の教員に対しては、「リーダーシップ開発研修」として、
 これまで「リーダーシップ論」について学ぶ機会を
 設けている。また、人材育成マネジメント研修（経験
 11年目～13年目）の受講者に対して「人材育成研修」
 を実施している。これは、メンターチーム等の課題を協
 働で解決していく研修である。このように、これまで
 もリーダーに対する支援を研修という形では行ってきた
 もの、今回の分析結果と照らしあわせてみると、不十分
 な点が多い。

例えば、成果について、【悩み・困りごと・課題の共
 有と解決】では、「メンタリング研修」を、【メン
 ーの人間関係の構築】では、「チームビルディング研
 修」等を行うことで、より効果を高めることができると考
 えられる。また、課題について、【運営上の課題】では、
 「タイムマネジメント」のスキル研修、【活動上の課
 題】では、メンターチームの活動内容の好事例の情報提
 教育デザイン研究第11号（2020年1月）152

メンターチームのリーダーへの支援に関する一考察
供が必要な支援として考えられる。

しかし、メンターチームは、各学校の実態にあわせた形で、その内容も含めて、自律的に実施していくことがその成否に関わってくる(脇本ら 2015)。横浜市で考えれば、横浜市の全校 510 校が、それぞれの実態に合わせた 510 通りのメンターチームであるということになり、こうした研修が本当に 510 校のリーダーの状況に応じた支援になっているかは課題が残る。

そこで、上記課題に対応するために、アクションラーニング型研修も有効であると考えられる。アクションラーニングは、「個人や組織の学習能力を高めるために、現実の問題・課題を題材に質問を中心とした小グループによるディスカッションで策を考え・実施することで、実務上の問題解決や課題解決の中でリフレクション(内省)しながら個人やグループ・組織が学習していくプロセスである。その特徴は「①参加者にとっての実際の問題や課題を題材としている。②策を考えるだけでなく責任をもって実際に問題解決や課題達成に向けて行動する。③議論や行動からのリフレクションによって学ぶ」方法である(中原ら 2006)。

横浜市では、これからは、ミドル層の教員が増加する。しかし、今まで構築してきた人材育成システムであるメンターチームは、今後も教員育成の鍵として継続されていくと考える。さらに研究を続け、メンターチームの重要な役割を担うリーダーへの支援を継続していく必要がある

7. 引用・参考文献

中央教育審議会(2012) 教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について。

Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development.*
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

厚生労働省(2012) メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル。

松原雅俊・柳澤尚利(2017) 横浜市立学校の校内における教員の人材育成の改善に向けて～メンターチームの成果と課題の分析を通して～. 横浜国立大学教育デザイン研究, 第8号, 3-9.

中原淳・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本諭(2006) 企業内人材育成入門-人を育てる心理・教育学の基本

理論を学ぶ-ダイヤモンド社.

横浜市教育委員会(2011) 「教師力」向上の鍵-「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(2013) みんなで育てる! みんなが育つ! 「人材育成の鍵」 ヒント編.

横浜市教育委員会(2016) OJT 推進ガイド第1集 人材育成の鍵は OJT 「教職員は学校で育つ」.

横浜市教育委員会(2017) OJT 推進ガイド第2集 人材育成の鍵は OJT 「教職員は学校で育つ」.

横浜市教育委員会(2017) 横浜型育ち続ける学校 校内人材育成の鍵ガイド編.

横浜市教育委員会(2018a) 横浜市働き方改革プラン.

横浜市教育委員会(2018b) OJT 推進ガイド第3集 人材育成の鍵は OJT 「教職員は学校で育つ」.

脇本健弘・町支大祐・中原淳(2015) 教師の学びを科学する-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.