

効果的なベテラン教員研修に関する一考察

茨城県教育研修センター所長 安藤 昌俊

1 キャリアステージに応じた研修構築の経緯

中央教育審議会答申「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」（平成26年12月）を受けて、「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」（以下、「改正法」という。）が、平成28年11月18日に国会で制定され28日の公布後、平成29年4月1日から施行された。

この「改正法」の主な内容は、二つに集約される。一つは、教員がキャリアステージに応じて修得することが求められる標準的な資質・能力を明確にした「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（以下、「指標」という。）の策定と、毎年度それに基づく「教員研修計画」を構築することである。もう一つは、10年経験者研修の見直しであり、教員の大量退職時代が到来したことを受けて、それに伴う若手教員の急増やミドルリーダーを担う年代の教員不足等の背景や10年をスパンとする免許状更新講習との整合性などの理由で、10年経験者研修を「中堅教諭等資質向上研修」と改め、実施時期の弾力化とともに中堅教員としての職務を遂行する上で必要とされる資質の向上を図る研修に置き換えたことである。

さて、後者については、茨城県教育研修センター（以下、「センター」という。）として直ちに対応し、平成28年度末に10年経験者研修の見直し作業を実施した。それまでの同研修は、平成初期までは悉皆研修ではなく、校長の推薦による研修で、同一校に在職年数で該当する者が複数いる場合には、1名に絞られて研修を受けるものであった。その後、教職年数10年を超えた者全員を対象とする悉皆研修となり、数日の社会体験が組み込まれるようになったが、この社会体験なるものについては、高度専門職である教員が他の職業を数日体験したからといっても、有意義観が低く、モチベーションを向上させることに繋がらなかったために、廃止されることとなった。年間10日間の日程で、教科指導、生徒指導、特別活動指導の他に、道徳、キャリア教育、情報教育など、30代の教員としては更に専門的知識を向上させねばならない全般的な分野を網羅した10年経験者研修であったが、「改正法」で求められる名称変更だけでなく、いかにして中堅教員としての自覚を持たせることができるのかという視点で見直しを行った。教員の人事管理に長年携わった経験から言えることは、10年を超えたあたりから教員の教科指導上の能力差は大きく開きはじめ、その他生徒指導や進路指導の経験値にも個人差が生まれている現状であった。優秀な教員は、学級という最小の集団づくりは勿論のこと、学年や学校というより大きな組織をいかにして動かすか、児童生徒の入学から卒業までのスパンを見通して、教科指導、生徒指導、進路指導等を考えるレベルにまで達し、逆に、若手教員と同じように担任する学級経営のみに固執し、学年全体をまとめるという意識を持つまで至らない教員や、自分が担当する教科・科目の指導のみに固執し、全体的な教

科指導としてどうあるべきかという視点を持つことができないレベルの教員も少なからず存在するのが現状であった。まさに、資質・能力が開きはじめ教員の個人差が顕著化するの、教職10年以降と言え。そのような年数の教員に、ミドルリーダーとしての意識を持たせるにはどうすれば良いか。学校というある程度大きな集団のなかで、教育に関して狭い視野をどう広げると考えたときに、教科指導でも生徒指導でも安全管理でも教育活動全般にわたってマネジメントする能力を育てることによって、見える景色が変わってくるのではないかと考えた。組織マネジメントを理解してなくとも、教員個人の教育活動の中でマネジメントできる領域、教科指導であったり生徒指導であったり、その部分に新たな見方を注ぐことによって、教員の意識が変わるのではないかと考え、平成29年度の「中堅教諭等資質向上研修」からマネジメント理論を採り入れることにした。

次に、前者については、「改正法」公布直後から「センター」で素案づくり作業を開始させた。既に先行研究をしていた宮城県、栃木県、大阪府、島根県、熊本県、仙台市、横浜市の資料を参考にしながら作業が進められたが、肝心の「校長・教員の資質向上に関する指標の策定に関する指針」（以下、「指針」という。）が文部科学大臣から告示されたのは、平成29年3月31日であり、「校長及び教員の資質向上協議会」（以下、「協議会」という。）や教員研修計画の策定についての留意点などを指示した文部科学省初等中等教育局長からの通知も同日付けであったことから、「指標」の素案が完成したのは、6月となってしまった。県内の関係大学と学校関係機関を含め茨城県教育委員会等で構成された「協議会」が、第1回（7月）第2回（9月）と連続して開催される中で、教員を養成する大学側からディプロマポリシーに関連する「採用時の姿」というキャリアステージが追加されたのは、大変有意義なことであった。また、この期間にセンターで「教員研修計画」づくりを同時並行に進めていたことが、他の都道府県と比較すると特段に早く「指標」に基づく「教員研修計画」が平成29年度中に完成することに繋がったのである。

2 「指針」から見えてきた「ミニマムスタンダード」的な発想

平成29年3月31日付け文部科学省告示第55号の「指針」によれば、それぞれの学校種の特長や幼児、児童及び生徒の発達段階や特性等を踏まえ、教員等に必要とされる資質の向上を図ることを基本理念としており、「指標」の内容については、教員の成長段階に応じた資質の向上を目安とするため、学校種や職のごとに成長の段階を設けることとしている。さらに、「指標」を定める際の観点として、次の7項目を中心的なものとしながらも、各職の特性を踏まえ、必要な事項を加えたり、不必要な事項を除いたりすることが可能としている。

- (1) 教職を担うに当たり必要となる素養に関する事項（倫理観、使命感、責任感、教育的愛情、総合的な人間性、コミュニケーション力、想像力、自ら学び続ける意欲及び研究能力を含む。）

- (2) 教育課程の編成，教育又は保育の方法及び技術に関する事項(各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントの実施，主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善，情報機器及び教材の活用に関する事項を含む。)
- (3) 学級経営，ガイダンス及びカウンセリングに関する事項
- (4) 幼児，児童及び生徒に対する理解，生徒指導，教育相談，進路指導及びキャリア教育等に関する事項(いじめ等児童生徒の問題行動への対応，不登校児童生徒への支援，情報モラルについての理解に関する事項を含む。)
- (5) 特別な配慮を必要とする幼児，児童及び生徒への指導に関する事項(障害のある幼児，児童及び生徒等への指導に関する事項を含む。)
- (6) 学校運営に関する事項(学校安全への対応，家庭や地域社会，関係機関との連携及び協働，学校間の連携に関する事項を含む。)
- (7) 他の教職員との連携及び協働の在り方に関する事項(若手教員の育成に係る連携及び協働に関する事項を含む。)

これらの観点に列記された項目は，どれ一つとっても教員の成長には必要不可欠な部分であるが，必要によっては取捨選択したり追加してもよいと明記されていることが，教員の成長は個人によって差異があるということ为前提としていると思われる。

さらに，キャリアステージの分け方については，各地域における教員等の年齢構成や経験年数の状況等といった地域の実情に応じて良いこと，さらには，必ずしも経験年数のみに着目しないことが明記されている。このことは，都道府県によって教員の年齢構成が幾分異なること，教員採用の上限となる年齢(※)については，大幅な開きがあること，民間人採用の特例措置を設けていることなど，一概に経験年数では教員の成長段階を区分できない要因を加味して，都道府県毎に「指標」を作成してよいとしている。

以上のことから，「指針」について言えることは，全国一律に必要な項目を必ず入れなさいとか，キャリアステージをしっかりと分けなさいとか要求しているのではなく，また，理想的なのは，このようなかたちの「指標」づくりなのだということを押しているわけでもないことが，理解できる。その意味では，ある程度の教職年数を経験した教員であるならば誰でも必要であると自覚できる最低限度の資質や能力を観点の中に盛り込んでいることで「ミニマムスタンダード」と解釈できる。

(※)文部科学省の例年調査「平成30年度公立学校教員採用選考試験の実施方法について」(平成30年2月7日公表)によれば，以下のとおりである。

上限年齢区分	合計	都道府県名
制限なし	20	北海道，青森県，宮城県，山形県，群馬県，千葉県，神奈川県新潟県，富山県，福井県，長野県，岐阜県，静岡県，愛知県，三重県，和歌山県，島根県，岡山県，広島県，福岡県
39歳以下	5	東京都，山梨県，奈良県，徳島県，愛媛県
40歳以下	2	宮崎県，鹿児島県
44歳以下	4	茨城県，栃木県，香川県，長崎県
45歳以下	4	秋田県，福島県，大阪府，沖縄県
49歳以下	10	岩手県，石川県，滋賀県，京都府，兵庫県，鳥取県，山口県，

		高知県, 佐賀県, 熊本県
50歳以下	2	埼玉県, 大分県

3 他県の状況から見えてくるベテラン期の教員の研修

独立行政法人教職員支援機構(以下、「NITS」という。)が、平成30年4月に行った『全国研修担当者セミナー・教職大学院セミナー』において配布された資料によれば、全ての都道府県が平成29年度中に「指標」と「教員研修計画」を完成させているわけではなく、「指標」のみという県もあり、また、「教員研修計画」を作成しても実際の講座には反映させられなかった県も多く存在することが、容易に理解できる。本県のように「指標」と「教員研修計画」をほぼ同時展開で作成しなければ、平成30年度から実施することなど到底無理なスケジュールであったことが想像できる。他県の「指標」の教員の最終段階のキャリアステージを比較すると、「ベテラン段階」「充実期」「深化発展期」「熟練期」「能力発揮期」「第4ステージ」等、その表現は様々であり、おおよその経験年数の区分も「9年以降」(東京都)を最短として、続いて「10年以降」(富山県)、「11年以降」(島根県)、「16年以降」(青森県, 滋賀県, 島根県)、「17年以降」(長崎県)、「18年以降」と続き、最も多いのが「20年以降」(福島県, 群馬県, 栃木県, 埼玉県, 神奈川県, 石川県, 長野県, 愛媛県, 高知県)、「21年以降」(宮城県, 山形県, 三重県, 兵庫県, 和歌山県, 香川県, 宮崎県, 鹿児島県)である。一方、経験年数が比較的長いのが「25年以降」の京都府と「26年以降」の岩手県であり、経験年数ではなく年齢による区分をしたものも「40代半ば以降」とした静岡県, 岡山県などに見受けられる。

「NITS」の同資料及び他県の教育研究所のホームページ等で、ベテラン期の教員の研修を確認すると、「指標」に基づいた悉皆の講座がなく、推薦のリーダー養成研修や主幹や指導教員と行った従来から実施してきた特定の職域の研修を設定している県が多いことに気付く。こうした現状は、ベテラン期の教員全員を対象とする悉皆の研修がいかにかに難しいかということをお話していると容易に想像できる。「NITS」の同資料の中で最も多い経験年数の「20～21年」を、単純に大学卒業後即採用者で足しても43～44歳、本県の平成29年度教員採用選考試験の合格者の平均年齢に経験年数の「20～21年」を足しても、以下のとおりである。

<本県の平成29年度採用合格者の平均年齢に経験年数の「20～21年」を足した場合>

	平均年齢	「20～21年」を足した場合
小学校教諭	25.5歳	45.5～46.5歳
中学校教諭	25.5歳	45.5～46.5歳
高等学校教諭	26.8歳	46.8～47.8歳
特別支援学校教諭	27.6歳	47.6～48.6歳
養護教諭	24.8歳	44.8～45.8歳
栄養教諭	23.1歳	43.1～44.1歳

実習助手(高校)	31.1歳	51.1～52.1歳
実習助手(特支)	36.7歳	56.7～57.7歳

前述の文部科学省の例年調査でも触れたように、採用の上限年齢区分を加味して考え、ベテラン期の教員の研修を経験年数の基準で対象者を割り出すと、40代半ばから定年退職間際までを含めた年齢層を対象としなければならないことになる。

このことから、ベテラン期の教員の研修を悉皆ではなく、年齢構成上モチベーションの差が著しく開く幅の広い世代の中から、推薦のかたちでリーダー養成を行ったり、特定の職域の研修のみにしている県があることが容易に納得できる。

4 他県の研修シラバスから見えてくること

(1) 栃木県 教職20年目研修

- ・(小学校・中学校)

目的 教職20年目の段階に即応した広い視野から教員としての在り方について考え、学校における中核的リーダーとして活躍できる資質の向上を図る。

対象 教職20年目に該当する教諭及び養護教諭。ただし、教職20年未満であっても、本年度中に50歳になる者を含む。

内容 第1日 学校組織マネジメント等

第2日 人権教育、教職員のメンタルヘルス、校内実践研修計画等

第3日 勤務校での校内実践研修「学校組織の活性化に向けて」

第4日 教育関係法規、校内実践研修発表、学校組織マネジメント等

栃木県の場合、キャリアステージの最終段階である「ステージⅣ」の対象は、教職20年以降であることから「教職20年目研修」を実施しており、この段階を教員の完成した時期と捉え4日にわたる非常に密度の濃い研修を行っている。また、教員のモチベーションの違いをなるべく解消するため、年齢の上限を併用した点は着眼点として素晴らしい。OJTを中心に考え、勤務校で組織マネジメントを考え実践に生かそうとしているところが他県には例がないベテラン期の研修と言える。

(2) 神奈川県 25年経験者研修講座

- ・(小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校)

目的 リーダーシップを発揮し、学校を動かし、支え、発展させるためのOJTの活性化を図るとともに、自らの今後のキャリアデザインを意識する。

対象 教職26年目の教諭

内容 第1日 自己の研修デザイン、サービス・不祥事防止、インクルーシブな学校づくり

第2日 勤務校での実践研究(教育力とマネジメント力の向上を図る)

第3日 所外での選択研修

神奈川県の場合、教職26年目にあたる「25年経験者研修」を実施しているが、年齢制限が併用されてはいない。OJTを中心に考えて、実践研究を設定しているところが、栃木県同様に評価すべきベテラン期の研修である。また、神奈川県がこれまで重要視してきたインクルーシブ教育の推進を各キャリアステージ毎に設定している点が、他県に例がない特色と言える。

以上、先進的な事例を二県ほど紹介したが、40代半ば以降モチベーションの個人差をいかに克服させるか、そして、学校における本当の意味での中核として管理職を補佐できるリーダーとしての意識を持たせられるかという点で、任命権者としての並々ならぬ努力の跡が窺える。また、ベテラン期の教員の悉皆研修には敢えて踏み込まず、学校でのOJTに委ね、教員個人の人々の不断の努力に任せるという県が数多く存在する理由が、そこに存在すると思われる。

5 本県のベテラン教員研修を構築する上で考えたこと

平成30年度から「指標」に基づく「教員研修計画」を実施するにたあり、「ベテラン教員研修」の対象者をどのように設定するかということ、他県の状況を踏まえて時間をかけて検討した。最初に考えたことは、対象者をどのように設定するかということであった。このことについては、経験年数で輪切りにした場合、40代半ばから定年退職間際まで広範な年齢層を対象としなければならず、研修の効果を上げることが大変困難になることが予想されたためである。そこで考えたのは、定年退職から逆算して残り約15年間を勤めあげるという「満45歳」という年齢で「悉皆」で対象者を限定することであった。ただし、条件として「中堅教諭等資質向上研修」（旧10年経験者研修）を修了した者に限るとした。そもそもこの年齢の教員は小中学校の場合では、管理職を目指そうとする者とそうではない者とのモチベーションの開きが若干あるものの、高校・特別支援学校では、管理職という意識はそれ程でもないからである。

次に、教員としての残りのライフワークを勤めあげるために、どのような完成形を目指すのかという意識をほとんどの教員が持っていない現状にあって、「ベテラン教員研修」の内容をどのようにするのかということ考えた。本県の「指標」においては、教員としての最終段階にあたる第4期(貢献・深化期)の教員であるベテラン教員に、学校運営や若手・中堅教員への指導や助言ができるようになるよう力量を身に付けることとしているが、これまでのOJTを中心とする個々のスキルアップのなかで何が特に重要なことなのかを考えると、学校という組織の中での自分が果たす役割を自覚すること、教員としてのライフプランニングを具体的に作り上げることではないかと次第に思うようになった。そして、副次的にはなかなか減少しない教職員のコンプライアンス違反による懲戒処分をなくし、学校の危機管理を中心的に担う教員としての自覚を身に付けることができると、考えたのである。

6 ベテラン教員研修の内容と結果

(1) 本県のベテラン教員研修の内容

(小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教諭，養護教諭，栄養教諭)

- 第1日 講義「これからの学校に求められるベテラン教員の役割」
 講義「これからの時代に求められる資質・能力を育成する学習指導」
 講義・演習「カリキュラム・マネジメントの推進」
- 第2日 講義「教職員の信用失墜行為の事例」
 演習「教職員の生活設計」
 講義・演習「学校の危機管理」

上記の日程で2日間開催。第1日目の講義・演習「カリキュラム・マネジメントの推進」では、大学教授による講義の中であくまでも受講者が所属するそれぞれの勤務校における組織の中でのマネジメントを意識させることに重点を置いた。第2日の講義「教職員の信用失墜行為の事例」では、県内で活動している弁護士等に実際起こった県内の信用失墜行為の事例を題材に、行政処分だけでなく、刑事裁判や民事裁判で最終的にどのような制裁を受けたのかということまで事細かく客観的事実に基づいて説明させた。さらに演習「教職員の生活設計」では、公認会計士に満45歳教諭の平均給与を基に懲戒処分(戒告・減給・停職・免職)を受けた場合の生涯賃金への影響を説明させたり、受講者がそれぞれ自分の人生設計をシミュレーションさせるようにした。センターで実施したのは2日間であったが、この外に受講者が勤務校に戻って、今度は講師となって校内研修を行い報告書を提出することを義務づけた。学校運営や若手・中堅教員への指導や助言ができるようになるということを目的として計画実施されたベテラン教員研修の一番のポイントは、インプットしたことを自らがアウトプットすることにあった。

(2) 本県のベテラン教員研修の結果

<平成30年度ベテラン教員研修の受講者アンケート>

	満足できる研修であったか				資質能力の向上に役立ったか			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
小学校教諭	78.0%	18.8%	3.3%	0.0%	80.4%	16.7%	3.0%	0.0%
中学校教諭	82.9%	16.1%	0.9%	0.0%	86.7%	13.3%	0.0%	0.0%
高校・特別支援学校教諭	54.3%	39.9%	5.5%	0.3%	60.6%	35.3%	4.0%	0.0%
養護教諭	33.3%	63.3%	3.7%	0.0%	51.9%	44.4%	3.7%	0.0%
栄養教諭	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Iは「よくあてはまる」 IIは「だいたいあてはまる」 IIIは「あまりあてはまらない」
 IVは「全くあてはまらない」

上記のアンケート結果を本県の「指標」の第2期(成長期)にあたる「中堅教諭等(前期)資質向上研修」と比較してみると、以下のとおりとなる。

<平成30年度中堅教諭等(前期)資質向上研修の受講者アンケート>

	満足できる研修であったか				資質能力の向上に役立ったか			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
小学校教諭	92.5%	7.2%	0.3%	0.0%	94.1%	5.9%	0.0%	0.0%
中学校教諭	91.6%	8.0%	0.0%	0.0%	94.1%	5.7%	0.2%	0.0%
高等学校教諭	75.1%	23.3%	1.4%	0.2%	78.0%	20.6%	1.4%	0.0%
特別支援学校教諭	96.9%	3.1%	0.0%	0.0%	97.5%	2.5%	0.0%	0.0%
養護教諭	89.5%	8.8%	1.8%	0.0%	87.7%	10.5%	1.8%	0.0%
栄養教諭	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Iは「よくあてはまる」 IIは「だいたいあてはまる」 IIIは「あまりあてはまらない」
IVは「全くあてはまらない」

これらの数値から言えることは、経験年数6年目に行われる中堅教諭等(前期)資質向上研修とベテラン教員研修を単純に比較すると、「満足できる研修であったか」と「資質能力の向上に役立ったか」両方において、I「よくあてはまる」の割合が10%から最大60%以上の大きな開きがあるものの、I IIを合わせた数値は90%を超えており、受講者にとっては有意義観を感じた研修であったことが窺える。アンケートの記入欄の中には、「これまで自分が受講してきた研修とは全く異なり、衝撃を受ける内容であった。」「残り教員人生15年を真剣に考えるきっかけとなった。」など、これまでの研修アンケートには見受けられなかった表現が数多く見られた。その一方で、これまで40代半ばの教員全員を対象とする研修がなかったことから、ベテラン教員研修の本来の目的を理解できず、モチベーションが上がらない受講者も見受けられたのも事実である。しかし、最終的には受講生全員が受講前と受講後に変化が見受けられたことは、意義深いと考えている。

7 効果的なベテラン教員研修を考える

教員研修機関を運営する者として常に心掛けていることは、教員のニーズに合った内容を講座として設定して、個々の教員のスキルアップのきっかけとなるような中味にすることである。「指標」に基づいて「教員研修計画」を策定する場合、教員の各キャリアステージごとに身に付ける資質や能力に応じて、講座内容を精選し構築する訳だが、企画段階で成功するかどうかはほぼ決定づけられると言える。

ただ、講座の中には、教員のニーズがほぼ無いに等しい状況の中で、主催者側の「啓発的、啓蒙的な意図」から設定されたベテラン教員研修においては、受講者の満足度という基準とは別の意味合いを内包していると考えている。それは、ベテラン教員研修を「悉皆」で設定する意義でもある。この意義を伝えられるかどうか、この講座の評価だと私は考えている。その点では、今回のベテラン教員研修はたった2日間であったが、その後の校内研修を義務づけたことによって、ある程度意義を伝えることはできたので

はないかと評価している。そして、改善点として考えられることは、養護教諭や栄養教諭という受講者にもアプローチしやすい切り口(安全管理や健康管理のための組織マネジメント等)を数多く用意して、自分事として学校という組織体を強く感じさせることができれば、受講者にとっても勤務校にとっても、より効果的なベテラン教員研修になるに違いないと考えている。

最後に付け加えるが、「指標」を策定しそれに基づいて教員研修計画を実施しているが、最も重要なことは受講者の自己変容であり、「教員として最後まで勤めあげる」という確固たる想いをベテラン教員研修をきっかけとして、持つようになって欲しいと願ってやまない。

【参考資料・引用資料】

- ・教育公務員特例法等の一部を改正する法律(平成29年4月1日施行)
- ・教育公務員特例法等の一部を改正する法律の公布について(平成28年11月28日付け28文科初第1158号)
- ・教育公務員特例法等の一部を改正する法律等の施行について(平成29年3月31日付け28文科初第1803号)
- ・文部科学省告示第55号(平成29年3月31日付け)
- ・平成30年度公立学校教員採用選考試験の実施方法について(文部科学省例年調査平成30年2月7日公表)
- ・独立行政法人教職員支援機構平成30年4月『全国研修担当者セミナー・教職大学院セミナー』配布資料