

若手教員のやりがいを産み出す働きかけ

— ミドルリーダーと若手教員の関わり合い —

廣田 学

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】近年、教員の大量退職大量採用によって世代交代がどんどん進んでいる。これにより、ベテラン教員が担っていた仕事を若手教員が担うことになり、若手教員の負担は大きくなってきている。本実践は、若手教員が研修や自らの業務遂行を通じて、教師という仕事にやりがいを見い出すことができるようになることが目的である。本実践の取組は、大きく2つのブロックに分けられる。1つ目は「若手教員早期育成プログラム」(以下「若プロ」)の場面を中心とした若手教員との関わりにおける実践である。2つ目は、若手教員2名に着目した日常的な関わりにおける実践である。その両方に対し、ミドルリーダーとして筆者自身がどのように考え、いかに関わっていったかを具体的かつ詳細に記述・分析した。それを基に若手教員と関わる際の要点、及び組織マネジメントにおけるミドルリーダーの役割をまとめた。若手教員の内部から湧き出る想いやアイデアを大切にそれを共に育んでいく姿勢が基盤であり、管理職と若手教員のコミュニケーションの場を設定することも若手教員のモチベーションを大いに高めることがわかった。

I 問題と目的

1. 問題

1) 急速な世代交代

団塊の世代と呼ばれる年代の教員が毎年大量に退職する時代に突入した。その穴を埋めるべく、新規採用者が大幅に増えているのが教員採用の現状である。それが原因だと考えられる問題がいくつか教育の現場で起きている。例えば、ベテラン教員の持つ授業のスキルや長年の経験から得られる知見を若手教員にどうやって伝えていくかは校種を問わず課題となっている。本県においても平成31年度から「若プロ」が始まっている。概要は、石川県教員総合研修センターに集めて行う集合研修の数を減らし、それぞれの若手教員が配属された学校で若手教員を育成していこうとするものである。研修の時期や内容は各校で設定することができ、それぞれの学校で行われる行事に合わせたタイムリーな研修が可能であることやOJTによって実際に行事など

の場面で必要なことを働きながら学ぶことができるというメリットがある。その反面、1年目～10年目の教員が同じ研修を受けることや毎年新採の教員が配属される学校では、毎年同じ研修が繰り返されることによって研修内容が重複してしまうということが起きている。こういった研修は、若手教員の時間を奪い、仕事に対するモチベーションの向上にはつながらない。やらされ感が残る研修ではなく、若手のやりたいことが研修の場で提供されることが必要であり、若手教員の育成における各校の責任は非常に重いと考えられる。

この急速な世代交代は、今までベテラン教員が抱えていた業務が若手教員に回ってくることを意味している。目の前の授業準備に追われる若手教員にとって、この追加業務は大きな負担となることは容易に予想できる。こういった業務の増加は「子どもたちのため」といった責任感や「若さ」だけではなんとかできなくなっている。文部科学省の「令和

元年度公立学校教職員の人事行政状況調査について」(2020年12月22日)によると、精神疾患による病気休職者数が過去最多(在籍者に占める割合は過去2番目)となったことが報告されており、業務量の増加や複雑化、職場の人間関係が原因の1つとして挙げられている。このことは、20代30代といった若手教員も例外ではない。

ここまで述べた問題点は、若手教員が相談できるメンターを務める経験を積んだ年長者が少ないことや若手同士で相談したりする時間的余裕がなくなっていることにつながり、さらに問題を深刻化させている。

仕事を減らすことが抜本的な解決方法であるが、それが容易にできない今、若手教員が仕事にやりがいを感じられる環境やメンタル面のサポートが求められる。

2) 本校の現状

本校は平成30年度より働き方改革事業のモデル校の指定を受け、教員の長時間勤務に関しては取組を進めてきた。部活動に関する年間の休養日の設定などは事前の計画と事後の報告によって全教員が意識しながら業務にあたっている。その取組もあって、若手教員も働き方、特に部活動の練習時間は意識するようになってきている。

本校の教員構成をみると、管理職を除く教員(非常勤講師を除く)31名のうち「若プロ」対象者である採用1年目~10年目の教員は9名であり、詳細は、第Ⅰ期(1年目~3年目)が1名、第Ⅱ期(4年目~6年目)が4名、第Ⅲ期(7年目~10年目)が4名となっている。割合にすると29%となり、本校においても上述の世代交代は進んでいると言える。この9名に加えて、本校5年目の実習助手が適宜「若プロ」に参加している。

国語科、英語科、地歴公民科、理科の教科主任は上記の「若プロ」のメンバーが務めていることや7名が運動部の主顧問を委嘱されていることから若手教員が様々な業務を担っ

ていることがわかる。あるベテラン教員は、「若手がこれほど伸びる学校は珍しい」と話す一方で、若手教員に負担がかかり過ぎていないか心配していた。世代交代による業務の増加は本校の若手教員にもあてはまる。

教員の年代構成の問題点を考えたときに、若手とベテランの間に位置するミドルリーダーと呼ばれる年代(30代後半から40代の中頃を指す)が少ないことが挙げられる。本校では昨年度「若プロ」のコーディネーターを教頭が務めたことも、ミドルリーダーが少ないことが要因の1つと考えられる。50代の教員と若手教員の数が多く、両極端になりつつある本校の現状を見ると、ミドルリーダーに求められる役割と期待は大きい。文部科学省(2018)の「教員の資質能力の向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議」によると、学校の組織力の向上のためには、複数のミドルリーダーがチームをまとめて校長をサポートする必要があることが報告されており、このような教員には、幅広い分野で指導性を発揮できる力や、同僚と協働することの必要性を指摘している。

3) 先行研究

本研究は、ミドルリーダーである筆者自身と若手教員の関わり合いに着目し、関係性の変化や自己省察を研究対象とするため、「ミドルリーダーの役割」「若手教員のメンタリング」に関する先行研究について以下に記す。

村松(2015)は「ミドルリーダーの役割」に関して、校長が中堅教員に求める資質や能力と中堅教員がリーダーシップを発揮するために身に付けたい力は、ベテラン教員と若手教員をつなぐパイプ役になることや、人を動かすことができる力、という点で概ね一致していると言う。また、次のような指摘もしている。即ち、研修会に参加しリーダーとしての意識が高まったとしても、研修を終えると意識は消えてしまう。大切なのは、研修で得たことを校内で取り組むことである。

世代交代が進む本校においても、若手教員とベテランをつなぐ必要性は高まっていると考える。「若プロ」の場면을想定すると若手教員の取組をベテラン教員、特に若手教員の所属する校務分掌の主任に認めてもらうような働きが求められる。さらに、「若プロ」に任された仕事に対し、若手教員をいかに動かしていくかを考えながら実践することで人を動かす力が身につくと考える。

「若手教員のメンタリング」を、継続的に実践した堂前（2019）は、その結果を次のようにまとめている。①時間や場所を設定した面接方式ではなかなか時間がとれず、空き時間を利用して廊下などで立ち話のように行う立ち話方式のメンタリングが多かった。②メンタリングでは、関係作りが進むと、若手教員が自ら悩みを打ち明けたり、困っていることに対する助言を求めたりするといった、カウンセリング的な効果があることがわかった。また、カウンセリング的に行うことで、悩みを解消したり前向きな考えをもたせたりすることもわかった。これは、メンタリングが若手教員との感情交流の場面になり、信頼関係の構築につながったことを表しており、若手教員との関係構築において、立ち話のような形であれ、継続的な関わりが有効であることを示唆している。

2. 本研究の目的

上述の問題点を踏まえ、本研究の目的を次のように設定した。

＜実践目的＞若手教員が研修や自らの業務遂行を通じて、教師という仕事にやりがいを感じることによって仕事に対するモチベーションが高まることを目指す。そのために、研修の持ち方を工夫し、若手教員の主体的な参加につなげる。また、日常的な関わりを通じて、若手教員の変容や若手教員と筆者の関係性向上を目指す。

＜研究目的＞ミドルリーダーとしての筆者自身がどのように若手教員と関わり合っていっ

たかを具体的に記述・分析することで、若手教員と関わる際の要点、及び組織マネジメントにおけるミドルリーダーの役割を明らかにする。

II 研究の方法

研究主体が自らの実践活動をPDCAサイクルで行い、その経過を詳細に記述・分析するアクションリサーチの方法を採用した。若手教員との関わり合いを研究の中心の据えており、アクションリサーチにおいて「自己省察」が重要なポイントとなるため、自己省察についても丁寧に記録した。

1. 対象

石川県立大聖寺高等学校「若プロ」対象教員9名と実習助手1名の計10名

A教諭（第Ⅲ期）	B教諭（第Ⅲ期）
C教諭（第Ⅲ期）	D教諭（第Ⅲ期）
E教諭（第Ⅱ期）	F教諭（第Ⅱ期）
G教諭（第Ⅱ期）	
<u>H教諭（第Ⅱ期）第2学年担任</u>	
<u>I教諭（第Ⅰ期）サッカー部顧問</u>	
J実習助手	

*（ ）内は「若プロ」の経年数による区分を表しており、「若プロ」の場面では若手全体への関わりにおける実践であるため、上記の全員を対象とする。一方で、日常的な関わりにおける実践においては、下線の2名の若手教員を対象とした。

2. 期間

2020年4月～2021年1月

III 実践経過

「若プロ」という若手全体に向けた関わりと、筆者との日常的な接点が多い2名の教員との関わりに対し、ミドルリーダーがどのような点に困難を感じ、それを改善するためにいかに工夫したかを時系列で記す。またその過程で、若手教員との関係性の変化や筆者自身の振り返りでの気づきを加える。

あらかじめ計画的に期間を区切らずに、若手教員との関わり合いの中で、手探りの部分を残しつつ実践が進んでいった。そのため、実践を振り返りつつ、全期間を以下の3つの期間に分けた。

- | |
|---|
| (1) ピリオドⅠ (4月5月の休校期間)
「若プロ」の動き出しと若手教員の現状把握 |
| (2) ピリオドⅡ (6月～11月)
「若プロ」へのしかけと若手教員との関係性の構築 |
| (3) ピリオドⅢ (12月～1月)
若手教員の声とその受け止め |

筆者と若手教員の関わり合いの接点は次の2形があった。①今年度「若プロコーディネーター」として若手教員全体と研修という場での接点、②「第2学年担任」として同じ学年担任を務めるH教諭、「サッカー部顧問」として一緒に担当しているI教諭の両者との日常的な接点。

1. ピリオドⅠ:「若プロ」の動き出しと若手教員の現状把握

「若プロ」における実務活動、及びそれと同時並行で進められた今年度の基本方針の設定や若手教員のニーズの把握に取り組んだプロセスを以下に記す。

(4月13日)

急遽1回目の「若プロ」が開催されることになった。内容はコロナ感染症による休校措置により生徒の学びを止めないためにオンラインでの学習支援をICT活用に長けた若手教員からアイデアを出して、その取り組みを学校全体に拡げていくというものであった。

「若プロ」のメンバーに加え、HPを担当しているJ実習助手やGoogle Classroomを部活動で使用している教員もこの会に参加した。若手教員からは「HPの活用」、「画像をメールでやり取りする形での添削指導」、「InstagramのLIVE機能やストーリー機能の活用」、「YouTubeの動画配信」などの意見が出された。印象的であったのは、G教諭

の「すぐにでもとりあえずやってみるべきだ」という発言であった。誰かが始めないと結局始まらないのではないかと考えての発言であり、実際にその数日後には動画をアップしていた。英語科主任を務めるF教諭も会の終了後すぐに職員室で英語科の教員を集めて相談していた。この会議での発言やその後の様子を見ていると若手教員同士の関係性が良いことと行動力があることが伝わってきた。

(4月16日)

第1回の「若プロ」の3日後、第2回の「若プロ」において現状把握と今年度の方向性の提案を行った。昨年度実施された「若プロ」の研修に対し、若手教員がどのように捉えているのかを簡単なアンケート形式で記入してもらった。アンケートに関する詳細は、昨年度本教職大学院の授業の一環で「若プロ」の実践モデル校に行ったアンケートに倣い、J実習助手を除く9名に記名で実施した。

Q1として表1の16項目に対して、4件法(①あてはまる、②ややあてはまる、③ややあてはまらない、④あてはまらない)で回答を求めた。「(3)仕事の効率化に役立った」や「(4)時間外勤務の時間が短くなった」の質問に対して、それぞれ7人、8人と大部分が③「ややあてはまらない」または④「あてはまらない」と回答した。また「(10)空き時間等の隙間時間に若プロが実施された場合、負担と感じる」「(11)勤務時間外に若プロが実施された場合、負担とを感じる」の両項目については①「あてはまる」または②「ややあてはまる」の回答が半数を超えていた。これらのことから若手教員が忙しく働いており、時間的な余裕がない中で「若プロ」が実施されていたことがわかる。また研修が若手教員の時間的な余裕を産み出すことにつながっていないことがわかり、コーディネーターとして研修の時間設定や研修にかかる時間を強く意識することになった。

Q2として定期的研修や日常的OJTについて

て、効果があったものの具体的な記述をお願いした。外部講師の話や他校の若手教員と交流といった記述がほとんどであった。普段の業務では経験できない特別なことに若手教員は価値を見出していることがわかった。

＜表 1 昨年度実施の「若プロ」に関するアンケートにおける Q1 の質問項目＞

- | |
|--|
| (1) 自分の困り事が解消できた |
| (2) 学びたいと思うことが学べた |
| (3) 仕事の効率化に役立った |
| (4) 時間外勤務の時間が短くなった |
| (5) 先輩教員の経験談が参考になった |
| (6) 学習指導の向上にいかすことができた |
| (7) 生徒指導の際役立った |
| (8) 学校行事や特別活動の指導に役立った |
| (9) 自分が周囲の先生に受け止められていると感じた |
| (10) 空き時間等の隙間時間に若プロが実施された場合、負担と感じる |
| (11) 勤務時間外に若プロが実施された場合、負担と感じる |
| (12) 管理職とコミュニケーションがとれていると感じた |
| (13) コーディネーターとコミュニケーションがとれていると感じた |
| (14) メンターや同学年所属の先生とコミュニケーションがとれていると感じた |
| (15) 若手同士でコミュニケーションがとれていると感じた |
| (16) 「若手教員早期育成プログラム」の実施そのものに意義を感じる |

コーディネーターとして研修内容を考えたとき、Ⅰ期からⅢ期までの教員が同じ研修を受けることで起こる研修内容のアンマッチや前年度受けた研修と同じものを受けなければならぬ研修の重複が生じることを懸念した。そこで、今年度は昨年度若手教員で担当した地元中学校での学校説明会や授業の相互参観は継続すること、それ以外については「若プロ」のメンバー内からやりたいことを

出してそれを互いに協力することが研修であるという方針を伝えた。初任であるⅠ教諭には、なるべく積極的に関わって欲しいと補足した。やらされる研修ではなく、少しでもやりたいことを共有する形で若手教員の主体的な取組へと変えたいという思いが強かった。会の最後に若手教員のⅠ教諭から「校長先生の進学に関する知識をどのようにアップデートしているか知りたい」という要望も飛び出した。このように若手教員の中から自発的な声が出てくるこの研修の形に可能性を感じつつ、第2回の「若プロ」を終えた。筆者自身に湧き上がってきたイメージは、次のようなものであった。若手教員の内部から湧き出るものを大切にし、ぬるくなったら周りの熱で温め直すという「温泉」のイメージ。これを「若プロ」のキャッチフレーズにしたいと思った。「若プロ」のコーディネーターの役割は、若手教員の熱さをうまく調整する湯もみのようなものなのかもしれない。

(4月21日)

2名の若手教員Ⅰ教諭とⅡ教諭が生徒のいない教室で、配信用の動画を撮影しながら、意見交換しているシーンを見かけた。少しずつ源泉が湧き出るかのような場面を見つけて嬉しくなり、声をかけた。こういったことでコーディネーターのモチベーションは上がる。4月・5月の2ヵ月で少しずつ若手教員同士の関係性が見えてきた。

2. ピリオドⅡ：「若プロ」へのしかけと若手教員との関係性の構築

「若プロ」における具体的なしかけの内容と2名の教員との個別の関わりの詳細な記述と関係づくりの実践を以下に記す。

いよいよ6月から学校再開となり、5月下旬より分散登校が始まった。学年ごとの動きが多くなり、自然と同じ2年生担任のⅡ教諭との会話も増えていった。メンタリングということを実意識することはなく、お互いを知ることがを目的に置き、いろいろな話をするよ

うに心掛けた。

(6月1日)

生徒の登校開始にあたって、課題に関する提案をH教諭にした。週間課題において、どの科目をやるか生徒に選択させることでやらされている課題を終わりにできないかと問いかけた。生徒が自分で選ぶことには賛成だが、英語を担当するH教諭としては、すでに購入済みの教材は使い切りたいという意見であった。国語科の若手教員のA教諭とも相談し、筆者の担当する数学の課題を生徒の選択を取り入れた内容にすることで落ちついた。筆者自身のここまでの教員生活を振り返ると、そういったアイデアをどんどん提案していくことで学年運営に貢献してきたという自負がある。イメージ通りにならなかったがH教諭の考えを聞いたこと、相談して決めたことのおかげでネガティブな感情は一切なかった。

部活動再開も近づき、I教諭とも部活の運営に関して話す機会があった。I教諭には部の会計を任せることにした。ミーティングでのI教諭を見ていると、生徒とフレンドリーに接していた。また、部活動で筆者に見せる姿勢は、いろいろと気をつかい謙虚そのものであり、職員室で感じていたI教諭のイメージとは少し異なっていた。

(6月4日)

初練習後、I教諭から「生徒が楽しそうでしたね」という言葉をかけられた。筆者の指導方針が認められたような気がした。部員を媒介としたI教諭との関係作りが始まった。教員同士の関係は、生徒を間に挟むことでより構築しやすくなることがわかった。このように、2名の若手教員との関わりがスタートした。I教諭は新採であり、H教諭とも同じ学年や校務分掌を担当したことがないため、手探りの状態でのスタートである。まずは、お互いを知ることが出発点と考え、会話の場面を増やすことを心掛けた。

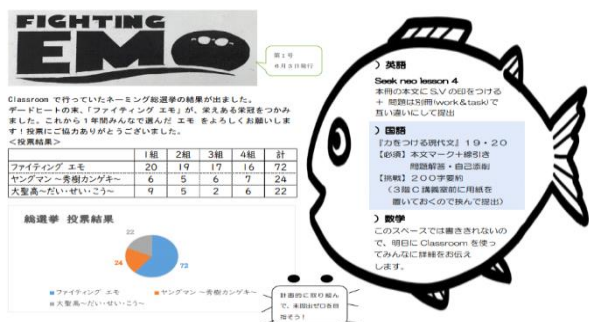
(6月5日)

H教諭との話で、第2学年の週間課題通信がないことが話題になった。他の学年はそれぞれのネーミングで担任のコメントや写真を取り入れて生徒に提示している。昨年度からの持ち上がりである第2学年の主任やH教諭によると、発行されていないことには特に理由がなく、なんとなく今に至ったとのことである。そこで、「こんなネーミングにしたい」といくつか候補を筆者からH教諭に挙げてみた。H教諭はその1つ1つを評価し、負けまいといくつか案を出してきた。さらにH教諭は「学年主任の名前にちなんだものもいい」というお題を出してきた。この流れから、もうひとりの第2学年の担任を務める教員を巻き込んで、3名の教員がそれぞれ1つずつ候補を出し合い、週間課題通信のネーミングを決める2年生全員のネット投票に発展した。148名の生徒のうち120人以上が投票してくれた。ネット投票にし、2年生全員に少しでも自分たちの課題であることを意識して欲しいという教員側の願いが通じた結果である。H教諭の何事にも前向きな姿勢が活きた出来事であった。こうやって始まった第2学年の週間課題通信(図1から図3)はH教諭が担当となり、毎週H教諭のオリジナリティーが発揮されながら、現在も継続している。

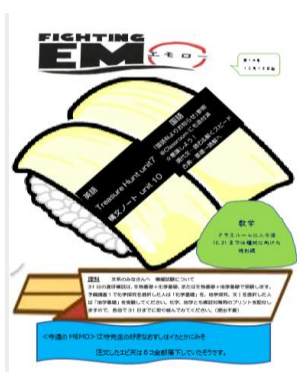
第1号はネット投票の結果を掲載して、右側にH教諭の選んだ魚に課題を書いてスタートをきった。ロゴの部分には生徒のアイデアを入れるなどし、現在も進化している。生徒からは、「モチーフは何ですか」や「コメント欄が楽しみ」といった声が聞こえる。

今回のことは、ミドルリーダーとして筆者自身がいろいろ考えさせられる機会となった。H教諭との関係性から産まれた今回の動きは、スピード感があり、学年団のメンバー間の距離を近づけることにもつながった。今回のように一緒に考えたものをどんどん学年会に提案していく形がこの学年団には合っているようである。筆者としては、教員としての

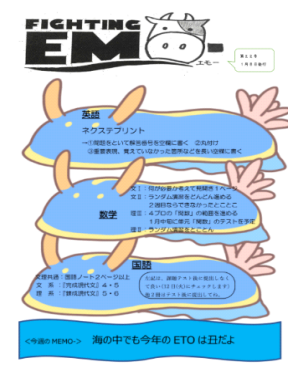
経験年数が増え、どんどん自分が提案してしまうことで若手教員が意見を出しにくいのではないかと戸惑うことがあったのだが、筆者の提案が若手教員の力を借りて勢いを増し、一つの形となった。それを若手教員が引き受け、自分のものとしてくれた。この経験は迷えるミドルリーダーにとって貴重なヒントとなった。



＜図1 週間課題通信第1号＞



＜図2 第14号＞



＜図3 最新号＞

(6月30日)

コロナ感染症の拡大防止のため、今年度は中学生の体験入学が中止となった。その代わりとして中学生向けの学校紹介動画を作成することが決定し、その作成を「若プロ」が担当することになった。校長先生から「メンバーでうまく分担してやって欲しい」と言われたが、若手教員の様子は、コロナによる休業中の教科の遅れを取り戻すために国数英理地歴に集中させた特別時間割の真最中であり、週の授業時数が23コマなどに増え、時間的な余裕はない状況であった。また、「若プロ」のアンケート結果から、時間的な制約が頭をよぎった。そこで、全員で集まって案を議論することはせずに、筆者が案を示し、それを教

名の若手教員に割り振っていくことにした。とりあえず、この特別時間割の間は、作戦を練ることにした。今こうやって振り返ってみると、この判断にはH教諭との週間課題通信の発行にこぎつけた流れが影響しているように思える。

(7月10日)

2つの動きがあった日である。

1つ目は前日に急遽決まったことであるが、東京からベネッセコーポレーションの方が本校に来校することに合わせて、進学に関する情報を若手教員が直接質問できる場面が設定された。急遽決まった第3回の「若プロ」であるが、当日も20分程度昼食時間を活用してということであった。時間的な制約が多いため、第3学年担任の若手教員2名と初任であるI教諭に質問したいことを聞いてみた。推薦入試に関すること、コロナ感染症による受験生の動向の話が出てきたので、事前に相手側に伝えて当日を迎えた。当日は先方がプレゼン資料を用意していただいたこともあり、短い時間の中に質問の答えを詰め込んだ内容となった。ただ、「若プロ」のメンバー全員が参加というわけではなかった。急遽組まれたことや、昼食時間という2つのことが要因だと思われる。

第3回を振り返って、全員に声を掛け、参加可能でかつ内容に興味がある若手教員が参加する形でいいのだと改めて思った。そのため、不参加であった若手教員には頂いたプレゼンの資料を何も言わずに配付した。

2つ目の動きは、いよいよ中学生向けの学校紹介動画の方針を決め、動画撮影を開始したことである。撮影期間は2週間程度とし、管理職とHP担当教員らと事前打合せした内容、校長先生の想いと方向性を紙にまとめた。動画全体は10分程度であることを踏まえ、中学生が気になる点を意識し、内容は①「大聖寺高校を受験する決め手」②「大聖寺高校生の実態」③「進路実現」の3つに絞っ

た。①は入学して間もない1年生，②は勉学と部活動に励む2年生，③に関してはもちろん3年生を題材にすることにし，それぞれの学年の担任をしているE教諭が①，H教諭と筆者が②，C教諭とG教諭が③，全体の編集をJ実習助手と筆者というように関わるメンバーも絞った。担任の方が生徒を選びやすいと考えたこと，①をお願いしたE教諭においては1年生に校内の案内動画を作成していたのが頭にあり，そういった若手教員の長所を活かすことが選抜の理由となった。

あとは，これをどのように若手教員に伝えるべきかと悩んだ。多くの若手教員の時間を奪うことになることがやはり一番気がかりであった。公立高校にとって高校入試の倍率はその学校の評価の1つであり，大きな関心事である。そこで，本来なら体験入学で本校の良さを知ってもらい入学希望につなげる大切な行事の代替の動画作成ということで，あえて大きなプロジェクトとして1枚のレジメを作成した。若手教員にたくさんの協力をお願いしなければならず，どうせならそれを学校の命運を握る仕事を若手教員に任されたという形にすることで，若手教員の「やってやろう」のようなモチベーションにつなげたい意図があった。その想いはレジメのタイトル「若プロBIGプロジェクト」に込められている。C教諭とG教諭にレジメを渡し，簡単に説明をした。「こんな面白いんですか？」と意欲的な返事が返ってきた。筆者の抱えていた申し訳なさを軽くしてくれた。詳細は若手教員のアイディアにお任せした。

次に1年のE教諭をお願いにいった。E教諭は，何事もはいと前向きに引き受けてくれる。今回も同様であった。ただ，いつも忙しそうにしているので，仕事をさらに増やしてしまうことが心配だった。同じ第1学年の担任のK教諭（昨年度まで「若プロ」のメンバー）にもサポートを依頼した。最後に席に戻り，隣のH教諭に話をした。いつも通りおも

しろそうという返事が返ってきた。この返事だけでもずいぶん気が楽になった。

今回の件では，どこまで筆者が入り，どこから若手教員に任せるかというラインを熟考した。終えたときの達成感と負担のバランスを意識した。コーディネーターの筆者が参加することに迷いがあつたが，大変な仕事をお願いだけする，ということではできなかった。自分も一緒になって撮影に加わる方が気が楽であった。このプロジェクトがきっかけで，筆者の「若プロ」でのスタンスは，プレイングマネージャーのような形となっていた。

（7月14日）

E教諭から撮影に関する相談を受けた。どんな感じを筆者がイメージしているか教えて欲しいと言われた。自分の持つイメージに加えて，E教諭が年度当初から積極的にいろいろな動画を撮影しているため，期待していると返した。E教諭は笑いながら，人選を済ませ明日から撮影だと教えてくれた。正直進み具合に驚いた。見た目以上に余裕を持って働いていることがわかった。筆者のE教諭に対するイメージが少し変わった場面であった。

（7月15日）

動画②の撮影に関して，隣のH教諭と協議した。筆者のアイディアに対し，ポジティブな言葉が返ってくる。H教諭はすぐに該当生徒に話し，撮影の許可をもらっていた。筆者の記録に，「彼女がうまく周りに支えられる理由がわかった。頼んでいる自分が背中を押された感覚だった」と書き記している。

（8月3日）

依頼していた動画が集まり，いよいよ編集に入った。動画①はE教諭が登場する生徒にテロップを入れてくれてあり，編集もある程度終わっていた。②も少し編集したものになっており，③は授業風景が中心となっていた。どれも若手教員の長所が活かされた内容であった。ただ，③に関しては，進路実現というメッセージが少し弱く感じた。若手教員の強

みを考えると同時に、筆者自身の強みを考えた。筆者のストロングポイントは9年在籍していることだと気づき、卒業生に声をかけ、各自で撮影した動画を送ってもらい、卒業生の声を加えた。これらの題材をもとにJ実習助手と構成を練った。動画はDVDにして各中学校に配布することになり、9月上旬までの作成に変更になった。J実習助手のこだわりを活かして時間をかけて作ることにした。

I教諭と部活動に参加した。この頃から生徒にかける声が大きくなってきたように感じていた。指導後、一緒に着替えながらI教諭の経験を踏まえた団体競技と個人競技に対する考え方などを話してくれた。2人の中での会話も増えてきた印象がある。

(9月1日)

H教諭は生徒の興味をひくために、週間課題通信にクイズを入れた。クイズの題材を学年主任や筆者に取材し、学年団全体が和やかな雰囲気になった。H教諭の学年団における役割の1つのように感じ、H教諭自身にその自覚があるか気になった。

放課後、職員室に蜂の巣があると生徒が入ってきた。近くにいた筆者とI教諭で対応した。ベランダの部分に小さい巣があった。蜂駆除のスプレーをI教諭に渡しとってもらった。職員室に戻るとI教諭は他の教員に「とるように命令された」と笑いながら話していた。こういったやりとりからもわかるように、合宿などを通じ一緒に指導する時間が増えてきたことで、ある程度言いたいことが言える間柄になってきた。部活動に関する願いもしやすくなった。I教諭はどのように感じているかは少し気になるところである。

(9月4日)

ついに中学生向けの学校紹介DVDが完成した。校長先生からねぎらいの言葉をいただいた。DVDが視聴可能かどうかの確認も含めて、動画編集の中心となってくれたJ実習助手と一緒に、筆者の車で鑑賞した。BGM

が加えられるなど、J実習助手の努力のおかげでいい仕上がりになっていた。予想以上の完成度に嬉しくなった。それと同時に、2人でここまでの過程を振り返りながら鑑賞することで、大きな達成感を得ることができた。

このときの自己省察において、筆者のミスに気づいた。それは若手教員全員で完成披露試写会をしなかったことである。DVDを見た若手教員からは「よかったですね」「いい感じでした」などの声をもらった。そのときに、自分たちが作成に関わったDVDを若手教員みんなで見ることができれば、筆者が感じた達成感を共有することができ、その達成感はい層大きなもの変わったに違いない。若手教員同士で感想を言い合ったり、笑いながら振り返ったりするシーンが目につかび、チームとしてさらに前進できた気がした。振り返りの場面を設定しなかったことは反省点である。

(9月9日)

学年会での「生徒を遠足に連れて行ってあげたい」というH教諭の発言から、H教諭と筆者でその案を考えることになった。互いに遠足を企画し、学年で良い方を案として採用する流れになった。週間課題通信のときは逆の展開で、筆者とH教諭が競う形となった。H教諭とのこういったライバルのような関わりが1つの形としてできつつある。

(9月16日)

部活動で新しいユニフォームを購入することになり、I教諭と意見を交わした。「ダサイ」などお互いストレートな表現が並ぶ中、色やデザインが決まっていた。キャプテンと相談しているような感じがした。I教諭との関係性を物語る場面であった。

(9月17日)

C教諭と一緒に校長室に呼ばれ、保護者向けの学校説明会4回のプレゼンを二人で担当して欲しいと伝えられた。普段の業務+αのことであったが、そのときの校長先生の話に

は、二人への期待が含まれており、職員室へ戻るC教諭からはやる気を感じることができた。管理職から直接評価してもらえることはやはり若手教員のやる気につながる。筆者の感情からもそれは確認できた。こうした場面を増やすことが必要だと感じつつ職員室の席に戻った。

(9月25日)

第4回の「若プロ」を実施した。内容は、県外の学校訪問にいったC教諭とG教諭(ともに第3学年担任)の報告会である。総合型入試と総合的な探究の時間の運用に関する内容であった。この会自体は職員会議後ということもあり、勤務時間の問題や部活動指導への影響から若手教員への案内には少し気がひけた。校内メールで連絡を回した後、機会を見ながら実施に向けて個別に声をかけた。「30分程度で」など時間を気にした声掛けになった。正直不満そうな若手教員もいたが、若手教員が講師を務めることもあり、今回はJ実習助手以外の全員参加にこだわった。

進行役は筆者が担当し、G教諭→C教諭の順で報告してもらった。二人の率直な感想や学校へのシステム作りの提案などが盛り込まれた報告となった。乗り気ではなかった若手教員も含め多くの若手教員が質問していた。参観していた数名のベテラン教員も巻き込みながら会は進んでいった。気がつけば1時間弱の時間が経過していた。この予想以上の盛り上がりにつながった要因はいくつか考えられる。①若手教員自体が講師を務めたこと。この点が一番の要因であり、講師を務めた2名もレジメ作成などの準備をがんばってくれた。②必要だと感じる内容。会終了後に質問していた若手教員に理由を尋ねると、担任などしていく上で、避けて通れない内容であったという答えだった。③若手教員同士の関係性。若手教員の間では質問しやすい良好な関係が築けていることがわかった。

こういった点が上手く作用し、会は有意義な

ものになった。課題としては、勤務時間のことはもちろんであるが、若手教員の中だけで今回の話を終わらせないことがコーディネーターの責任だと感じた。若手教員の提案が形になったり、学校全体での議論につながったりすれば、こういった会も増え、若手教員のモチベーションにつながると考えた。この会を終えた筆者自身の多忙感は全くなかった。

(10月1日)

9月25日の第4回の「若プロ」の際、年度当初に確認した地元中学校での学校説明会の担当者決めを依頼した。2名ずつペアになって9校回るため、若手教員の数を考えると数人が複数回担当する必要があった。そこで、推薦入試が本格的に始まることを踏まえて、第3学年の担任にはどこか1回、その他の若手教員が2回という基本方針を提示し、どこを担当するかは若手教員の立候補にした。立候補制にしたのは、少しでも若手教員の主体的な活動に変えたかったからである。また、ここまで若手教員の関係や姿勢を見てきて、立候補にしても担当者の欄は埋まる自信があったからである。予想は的中し、この日すでに多くの若手教員から「どこでもいいですよ」「何回でもいいですよ」といった協力的な声が届いた。期日が早いものや出身中学校であることなどを優先し、どんどん埋めていった。担当者が決まるごとに担当者割を校内メールで若手教員と共有していった。

(10月2日)

学校説明会の担当者がほぼ埋まりつつあり、あと数名というところまで来た。担当者割を共有していたおかげで、若手教員同士で声をかけてくれたことがこの結果につながった。立候補がない若手教員に対しどうすべきか迷ったが、全員で担当することにこだわり直接声をかけた。「忘れてました」という若手教員、「忙しくて」という若手教員がいた。後者には、担当の数を減らすことで調整した。無理にお願いすべきではないという判断もで

きたと思うが、若手教員の中での立場を考えるとなんとなくその判断は難しかった。仲間外れにせず、みんなでやりたいという気持ちが勝った。埋まらなかった部分に筆者が入り、プレイングマネージャーを貫いた。

今回コーディネーターとして、2つのことに苦労した。1つ目は、人に仕事をふることである。忙しそうに一生懸命働いている若手教員にさらに仕事をお願いするのは心苦しかった。救いになったのは、年度当初に確認していたことと若手教員の協力的な姿勢である。また、自分が担任するクラスの生徒に説明会のことを覚えているか聞いてみると、「若い先生だった」といった返事があり、若手教員が説明会に参加することが効果的だとわかり、筆者自身の中でも若手教員がすべき仕事だと納得することができた。筆者の名前が入っていることに気づき、「もう1つ行きますか」と声をかけてくれた若手教員もいた。より意欲的な若手教員やプレゼンが得意な若手教員の回数を増やし、活躍の場とするのも1つの方法だったかもしれない。

2つ目は、プレゼンの内容やその作成である。原案は昨年度のものを参考に教務課から提示されるが、その構成などは未定であった。この内容を吟味する会を「若プロ」として持ちたかったが、推薦の指導にあたる若手教員の実状を考えると、全体で時間を設定することは厳しいと判断した。昨年度も担当したトップバッターを務めるG教諭から意見をもらい、プレゼンの素材を作成した。それを若手教員が自分たちのやりやすいようにアレンジする形式を採った。

今回の件で、仕事を頼む立場にある者の責任をずっしりと感じた。各ペアの準備具合の把握のための声掛けや終わった後の「ご苦労様」でこの責任を少しでも果たしたい。

(10月8日)

最初の中学校説明会が行われた。トップバッターのF教諭とG教諭が帰ってきたのを見て

ほっとしたのを覚えている。事前にプレゼン内容校正の会を持てなかったことの代わりに事後報告を校内の共有サーバー上のファイルに書き込んで、次のペアに結果や手応え、改善点、感想を引き継いでいくことにした。このファイルには「第5回若プロ：中学校説明会を良くするための伝言リレー」(図4)と名付けた。さっそく二人が書き込んでくれた内容では、動画のトラブルや時間がオーバーしたことが報告されていた。あまり笑いがとれなかったという書き込みもあり、笑ってしまった。負担と効果のバランスを考えるとサーバー上の研修も悪くない気がした。

今回も動画はスムーズに流れており、生徒の反応はとてもよかった。パソコンを持参し、HDMIケーブルで接続したため、準備もスムーズにできた。パワーポイントに沿って説明するだけで、20分ギリギリになっていたもので、説明はコンパクトにまとめる必要があった。動画を全部見せるものと、途中で切るところを決めておき、動画で時間を使いすぎないように注意したらいいと感じた。

<図4 第5回若プロ「中学校説明会を良くするための伝言リレー」より一部抜粋>

(10月12日)

自分とI教諭で担当する中学校説明会のプレゼンの相談を行った。色の使い方に対する指摘がI教諭からされ、普段細かい所をあまり気にしない印象があったため驚いた。この仕事の責任をI教諭も感じている気がした。そのこだわりに触発され、筆者も説明会に行く中学校の出身生徒で短い動画を作成して最後に加えた。先輩にあたる本校生徒の楽しそうなシーンは効果的だと考えた。部活動以外と一緒に担当することで新たな一面が見え、刺激をもらうことができた。

(10月14日)

I教諭と中学校説明会に出向いた。行きと帰りの車内でプライベートなことも含んだいろいろな話ができた。I教諭の家族に対するいろいろな分析を聞かせてくれた。昼食を一

緒にとり、良好な関係が築けてきたと実感した1日となった。プレゼンの内容に関して、多少駆け足になったところもあるが予定通りに終えることができた。懸念事項である笑いのとれなかったスライドでは少し修正することができた。伝言リレーのおかげである。

(10月15日)

この日は校長先生との関係で若手教員の主体性が発揮された。G教諭が校長先生に直接相談し、近隣の進学校への授業参観が実現した。その他の若手教員の中から有志を募り、F教諭、H教諭、I教諭の3名が加わり、4名で参観することになった。G教諭やI教諭は教科の特性上、同じ科目を担当する教員が校内に少なく、同じ科目の指導を見たいという気持ちが原動力となった。温泉若プロの記念すべき第1号であり、若手教員の成長とコーディネーターのやりがい、加えて中堅教員への刺激となる大きな出来事であった。

参観後に感想を聞くと、有意義な点や疑問点を率直に話してくれた。若手教員にとっていい刺激となったことは間違いなかった。

(10月27日)

H教諭が週間課題通信をハロウィン風にアレンジしてくれた。筆者の若手教員との関わりにおいて、この件が「提案し、巻き込んでいく。そして気が付いたら若手教員が自分なりに自分の仕事として自立してくれる。」という1つのモデルとなった。

放課後に保護者対象の学校説明会が行われ、受付など多くの若手教員が参加しており、若手教員の貢献を見ることができた。

(10月30日)

いしかわ教育ウィークに合わせて、第6回の「若プロ」である授業相互参観について、若手教員の参観希望授業を調査した。今度の「若プロ」の実施を模索しながらの動きである。同じ時期に本校の特色である全教員での受験指導が本格化した。それぞれ数名の生徒を担当し、志望理由書や面接、小論文の指導

にあたっている。若手教員に限らず、全教員が空き時間の多くをこの指導に充てており、いつも以上にあくせく働いていた。若手教員にとっては、こういった受験指導での経験が不足しており、苦勞と不安が見て取れた。これが反面若手教員ニーズであると考え、「若プロ」の題材として検討すべきと考えた。

この現状を踏まえ、若手教員からの声もあり、第6回の「若プロ」である相互授業参観は縮小して実施することにした。希望する授業を見学し、参観シートを提出することに留めた。改めて集まって、授業の整理会を行うことはタイムリーでないと判断した。

(11月3日)

I教諭と部活動に参加したが、すぐにどしゃ降りの雨となった。場所の変更もできなかったため、そのまま外で試合形式のトレーニングをすることにした。I教諭には生徒に混ざってゲームに参加してもらった。I教諭は大きな声を出し、部活動の雰囲気をよくしてくれた。いつも筆者がやっていた役割をI教諭がこなしてくれていることに気がつき、I教諭の部員との関わりに変化を感じた。

(11月5日)

中学校説明会も終盤にさしかかる中、校長先生とH教諭とI教諭で、ある中学校説明会に参加した。校長先生がはじめに話をした後、I教諭が全体の説明、H教諭が得意ななぞかけと中学生へのインタビューという役割分担であった。帰ってきた二人に感想を聞いた。I教諭は、自身の出来は普通と話すだけだが、1つのショーのように盛り上がったと満足気に話してくれた。H教諭も第一声が「楽しかった」であり、なぞかけも好評だったと嬉しそうに報告してくれた。

うまくいった要因は校長先生のリーダーシップとH教諭I教諭の2名のいいところがうまく活かされたことだと考えられる。それに加えて、若手教員の充実した表情につながった大きな理由として、校長先生の「良かった

ぞ」の一言が考えられる。校長先生が職員室で今回の中学校説明会の概要を話し、その中で、H教諭とI教諭に対し、ねぎらいの言葉や評価を感じる言葉が伝えられた。若手教員にとって、校長先生から直接評価を聞ける場面は少ない。こういった場面は貴重であり、若手教員のやりがいにつながっていることはH教諭とI教諭の表情を見れば一目瞭然である。「来年も頼むな」とH教諭にふると、「はい」と即答された。若手教員の自信にもつながっていることが伺える。

今回「若プロ」として取り組んだ中学校説明会であるが、実は1名の中堅教員のK教諭が協力してくれた。2回も参加し、若手教員の負担を軽減してくれた。それ以上にコーディネーターの筆者の気持ちを軽くしてくれた。K教諭と二人で担当した中学校説明会は非常に円滑に進んだ。事前準備は簡単な役割分担だけであったが、中学生の反応をうまく拾いながら、お互いの良さを活かしたプレゼンになった。普段からいろいろ助けてもらっている同年代の教員の存在は大きく、若手教員との関わりとは異なる感じを受けた。

3. ピリオドⅢ：若手教員の声とその受け止め

若手教員との1対1のインタビューを通じ、今年度「若プロ」を評価することや感情交流が生まれる関わり合いを以下に記す。

関係ができつつある若手教員やまだまだ関わり合いが少ない若手教員がいる中、思い切って若手教員へインタビューを申し込んだ。ここまでの「若プロ」の感想や今後のニーズを聞き取り、現時点での「若プロ」の評価にしたいと考えた。また、若手教員のやりがいや普段見ている聞きたいことを質問させてもらった。若手教員に率直に語ってもらう場となるよう配慮した。この機会を大切にしたいという強い思いから全員にインタビューした。今回の対象の10名全員が快くインタビューに応じてくれ、累計時間は347分にもなった。

(12月5日G教諭)

第4回の「若プロ」の話になり、「現状のままでは推薦入試の増加に対応できない」、「担当者の力量によって結果が大きく左右する」と心配していた。学校全体でのシステムの構築の必要性を訴えていた。若手教員が研修内容に対し、前のめりだったことに関しては、講師を務めたG教諭自身も感じており、誰も避けて通れない内容であり、ベテランの教員にお任せではいけないという意見であった。

「年齢が上の人に負けたくない」という発言があった。仕事への果敢な想いを率直な言葉で伝えてくれたのだろう。G教諭は周りから見ても評価されており、G教諭自身も評価をある程度感じているようであった。

(12月28日B教諭)

第5回の「若プロ」に対して、「中学生の前で話すことは嫌いじゃない」と話し、他の若手教員より少なかったことを気にしていた。もっとお願いした方がやる気につながったのかもしれない。「若プロ」に関しては改めて何か研修をすることは反対で、何かあるときに若手教員に頼む形や時間を決めず授業終わりに会話する形を推していた。

やりがいについて、学校に貢献したいと話してくれた。仕事をいろいろ任されることがB教諭の自己有用感につながる気がした。

(1月4日I教諭)

「何でも聞いてください」という一言で始まった。ここまで築いてきたI教諭との関係性が凝縮されたフレーズだった。もちろんこちらも何でも聞いてやろうと考えていた。新採となり、対教師の仕事が増えたことに苦勞していると話した。その仕事の必要性に疑問を感じていた。第4回の「若プロ」で質問した理由を聞くと、避けて通れないことであり、興味があるからと答えた。

教師のやりがいは「勉強できるようになることを助けること」と即答した。点数を伸ばすことよりも実験などで興味関心を引き出し、

生徒自身が学びに向かうこと＝勉強できるようになることを大事にしていた。

部活動の話になり、声掛けのボリュームが大きくなったと伝えた。筆者を見て、「声掛けで部活動の雰囲気を良くしようとしていることに気づき、合わせている」と昨年度からの変化を教えてくれた。このことは若手教員のニーズに合わせることに気を遣っていた筆者にとって驚きだった。若手教員が合わせてくれていることに気づき、その部分に期待することも悪くないのではないかと考えた。研修に置き換えると、若手教員も有意義なものに変えようと動いてくれると考えることができ、コーディネーターとして肩の荷が軽くなった。筆者がⅠ教諭に対し、偉そうなことをどう思うか尋ねると、「先生のキャラだからOKでしょ。おかげで自分も生意気でいいかな」と一本とられた感じがした。

（1月4日J実習助手）

学校紹介DVDの作成について「作るのは好きだが、構成を練るのが苦手」と話した。今回の仕事の分担は正解だった。完成したとき達成感があったと聞き、やはり若手教員みんなまで完成披露試写会をすべきだったと後悔した。みんなでその達成感を共有したかった。

「部活動指導でやりがいを感じる」と言い、以前の新人大会でベスト8に入ったときのことを語ってくれた。実習助手としていろいろ制約があるなかで、J実習助手が部活動指導に尽力してきたことが伝わってきた。

（1月5日A教諭）

生徒の秀でた部分を見つけてあげることがやりがいだと話し、「若プロ」に関しては初任者を中心に考えていくべきであり、Ⅱ期Ⅲ期にとってはあまり必要性を感じないとのことであった。Ⅲ期がコーディネーターを務めてみることも提案してくれた。

（1月5日F教諭）

やりがいに関しては、「生徒と授業に関係ないことや先生らしくないことを話しているの

が好き」と教えてくれた。「結果などで一般企業のように競争させられない部分は教師という仕事のいいところである」と話した。

（1月5日H教諭）

「若プロ」に関して、あれしか覚えていないと第4回のことが出てきた。好評だった中学校説明会のことを聞くと他の先生のおかげと謙遜し、自分自身のことは「インタビューとなぞかけ係」と話した。「その2つができるのはH教諭しかいない」と褒めると笑っていた。

やりがいは、「若い子と話すのが楽しい」と言い、「青春を共有できる」と話していた。「生徒ががんばってくれたら嬉しくなる」とも教えてくれた。「それいいですねー」という前向きな返事がH教諭のいいところだと伝え、「批判できる人にもなりたい」とのことだった。終始笑顔でインタビューが進み、隣に机を並べた成果を感じる事ができた。

（1月5日D教諭）

第5回、第4回が印象に残っていると話し、内容的には「普段できないことができる」と嬉しいや「特別感があると楽しくなる」と教えてくれた。中学校説明会については、何をしたらいいのかわからず、苦勞したと正直に話してくれた。筆者は事前のレクチャーをすべきだったと反省した。それでも伝言リレーは参考になったと話した。「卒業生が学校を訪ねてくるとやりがいを感じる」と教えてくれた。生徒の人間形成において、高校生活が何らかのプラスになったと感ずることがその理由だと教えてくれた。

（1月7日）

急遽JRの運休により、3学期の始業日が一日後ろにずれた。その時間を活かし、校長先生から時間のある若手教員を集めて欲しいという話をいただいた。出勤していた若手教員に伝え、自己判断で参加するかしないかを決めてもらった。内容から、2名の中堅教員にも参加してもらい、第7回の「若プロ」を開催した。

校長先生からは最初 15 分話をしたら退室するので若手教員で議論して欲しいと言われたが、残って若手教員の話聞いて欲しいとお願ひした。それは第 4 回の「若プロ」の研修で出てきた推薦のシステム構築の要望など若手教員の想いが脳裏に浮かんだからである。このねらいは見事の中し、校長先生の話のあと、若手教員からどんどん想いが溢れ出た。どれも前向きな意見で、本校のことを考えた発言ばかりであった。予定していた 1 時間はあっという間に経過し、その倍の時間、話し合いは途切れることはなかった。

校長先生の想いが直接語られ、若手教員も真っ直ぐ気持ちを伝えられたことが非常に良かった。普段、管理職に想いを聴いてもらえる場面が少ない若手教員にとって、とても貴重な時間であった。

もう 1 つ印象的だったのは、校長先生から若手教員の頑張りをねぎらう言葉がいただけたことである。若手教員が認められた場面に立ち会い、その必要性を再認識した。

別の角度から振り返ると、2 名の中堅教員が若手教員の先陣を切ったり、若手教員の意見を補足したりといった活躍を見せていた。

(1月15日E教諭)

「若プロ」として思い浮かぶものは第 1 回と第 4 回だと話した。学校紹介 DVD の作成の協力に対する感謝を伝えた。教師のやりがい話が及ぶと「子供らが喜んでいっているのを見ること」という返事だった。

(1月15日C教諭)

「若プロ」に関して聞くと、第 4 回と第 5 回に加えて、第 7 回と返ってきた。「話をたくさん聞いてもらえたことが良かった」と話した。「突出したスキルを持つ人からの教を汎用性のある学びとして受けとっている」と教えてくれた。C 教諭は、「評価を感じながら働いている」、「ただどこを評価してもらえているのかわからない」と言い、C 教諭のキャパシティーを超える能力を持つ生徒との関わり

がやりがいと話した。

IV 考察

1. 若手教員との関わり合いにおける要点

若手教員の想いを信じるべきであるというのが結論である。本実践の 4 月 16 日の記録に記された「若プロ」コーディネートのイメージは「温泉の湯もみ」であった。若手教員の内部から湧き出るものを大切にし、ぬるくなったら周りの熱で温め直す。本実践の全体を通してミドルリーダーとしての筆者が果たしてきた役割は、そのようなものであったといえることができる。

若手教員に仕事をふる際の要点としては、次の 3 点を挙げることができる。①若手教員自身に仕事への参加不参加を決めさせること、②重要な仕事だと謳って任せること、③若手教員の得意を活かして仕事を分担すること、である。

研修後の振り返りも重要である。「伝言リレー」のような形式の工夫や「DVD の完成披露試写会」などのシーンの設定は若手教員のモチベーションを引き出すと共に、一体感や達成感の共有につながる。

継続的に関わった 2 名に対しては、H 教諭とはライバル関係、I 教諭とは顧問とキャプテンのような関係が築かれた。関わり合いの中で自然とこういう関係性ができあがり、I 教諭のインタビューからわかるように、お互いが歩み寄ることで関係性が構築されたことがわかる。これも若手教員を信じることの一例である。

また、若手教員のやりがいは生徒との関わりであり、管理職から認められると仕事に対する自信ややる気につながるものが明らかになった。

2. 学校組織におけるミドルリーダーとしての役割

主任とは異なるポジションであるコーディネーターとしては、若手教員と一緒に取り組

んでいくスタイル，即ちプレイングマネージャー的関わりの方が関係性の構築や率直な意見交換においては有効であった。また，仕事を頼む立場にある者の責任を，筆者は本実践を通して肌で感じる事ができた。そこで「若プロ」のコーディネーターの役割の活かし方について1つ提案したい。高等学校では，30代までに主任を経験するものは少ない。太田（2018）は，主任経験（学級主任や教科主任は除く）の有無が与える影響について，高等学校教員を対象に調査を行い，「学校運営」・「若手教員の育成」・「中堅教員としての学校での役割」において，主任経験のある方が関心は高まるという調査結果を示している。学校での主任経験によって学校組織への意識が高まり中堅教員としての意識づけが早く行われることが指摘されている。年齢構成などにより主任を経験することは難しいという現状がある場合，本実践のような「若プロ」のコーディネーターを経験することで若手教員の育成だけでなく，若手教員とは異なる自分自身を認識することによってミドルリーダーとしての自覚が生まれる。Ⅲ期の若手教員がコーディネーターを務めることもこの点において効果的であろう。

本実践においてミドルリーダーの役割として最も印象深かったのが，若手教員の勢いを非常に感じた第7回の校長先生との会である。若手教員寄りに立ちながら，若手教員と管理職とのパイプ役となることは，ミドルリーダーにしかできないことのように感じた。同様に，主任を務めるベテラン教員とのつなぎ役になることも求められている。H教諭とI教諭と校長先生で大成功を収めた説明会後の充実した若手教員の表情から，若手教員＋管理職やベテラン教員による成功体験は若手教員に達成の自信に加えて，年長者に認められた

自信にもつながった。それが若手教員の仕事に対するやる気を大いに高めた。

そのパイプ役にミドルリーダーになるための基盤は，若手教員とミドルリーダーの信頼関係である。関わり合いの頻度と時間，目的が信頼関係構築に大きく左右する。若手教員に対し，積極的に関わっていくことがミドルリーダーに求められており，感情交流の場を創出しなければならない。ミドルリーダーと若手教員の信頼関係は組織マネジメントにおいて，若手教員の意見を吸い上げるボトムアップと管理職の想いを伝えるトップダウンの両方を円滑にする役割を担っている。

また，今回の実践において筆者が困ったときに助けられた中堅教員の存在も大きい。今後の教育実践において，中堅教員同士の関わり合いが何を産み出すか探究していきたい。

最後にこの研究に協力してくれた若手教員にお礼と感謝を伝えたい。

引用文献・参考文献

- 1) 文科省 2020 令和元年度公立学校教職員の人事行政状況調査について
- 2) 文科省 2018 教員の資質能力の向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議
- 3) 村松潤 2015 「チームとしての学校」を支える中堅教員の資質や能力 静岡大学大学院教育実践高度化専攻成果報告書抄録集 (5), PP19-24
- 4) 堂前拓耶 2019 若手教員の生徒指導の視点を踏まえた学級経営観の変容 静岡大学大学院教育実践高度化専攻成果報告書抄録集 (9), PP103-108
- 5) 太田堅一郎 2018 これからの時代における高等学校の教員研修と若手教員支援 地域連携教育研究 (2), PP69-81