

日本の学校組織におけるCDPシステム*

－マネジメント能力とキャリアステージの視点－

櫻木晃裕**
sakuragi@myu.ac.jp

<目次>

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 5. 分析と考察(2)人間観の変遷 |
| 2. 本研究の目的 | 6. 分析と考察(3)キャリアモデルとの整合性 |
| 3. 本研究の主要概念 | 7. おわりに |
| 4. 分析と考察(1)マネジメント能力にかかわる研修 | |

主題語: 学校組織(school organizations)、キャリア(career)、CDP(career development program)、マネジメント能力(management ability)、キャリアステージ(career stage)、定性分析(qualitative analysis)、言説分析(discourse analysis)、複雑人(complex man)、教員免許状更新制(teaching license renewal system)

1. はじめに

国立教育政策研究所(2014)は、2008年に実施された「第1回OECD国際教員指標環境調査2008年」からの継続である「第2回OECD国際教員指標環境調査2013年」に基づいて、「教育環境の国際比較：OECD国際教員指標環境調査2013年調査結果報告書」を刊行している。このOECDの調査は、各国の学校の学習環境と教員の勤務環境に焦点を当てた国際調査である。ここでは、職能開発などの教員の環境、学校での指導状況、教員の評価へのフィード

* 本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)17K03936)「キャリア中期の危機に対する有効なコーピングの構築(代表研究者：櫻木晃裕)2017~2021年」の成果の一部であり、その助成を受けたものである。また、研究の内容については、櫻木(2019a)、佐藤・櫻木(2019)に基づいて、これに加筆・修正したものである。

** 宮城大学事業構想学群事業プランニング学類教授

1) 本調査への国家としての参加(n=30)は、オーストラリア、ブラジル、ブルガリア、チリ、クロアチア、キプロス、チェコ、デンマーク、エストニア、フィンランド、フランス、アイスランド、イスラエル、イタリア、日本、韓国、ラトビア、マレーシア、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、セルビア、シンガポール、スロバキア、スペイン、スウェーデン、アメリカ、地域として参加(n=4)は、アブダビ(アラブ首長国連邦)、フランドル(ベルギー)、アルバータ(カナダ)、イングランド(イギリス)であり、合計は34である。

バックなどについて国際比較可能なデータを収集して、教育の現状に関する分析や教育政策の検討に資することを志向している。

日本の「初任者研修の状況」については、「公式の初任者研修への参加」は83.3%(参加国平均48.6%、韓国72.3%)第2位、「非公式の初任者研修への参加」は18.4%(参加国平均44.0%、韓国60.1%)最下位、「一般的な学校事務の説明への参加」は69.3%(参加国平均47.5%、韓国71.1%)第5位である。また、「職能開発の状況」については、「過去12か月以内に職能開発に参加した割合」は83.2%(参加国平均88.4%、韓国91.4%)第28位、「過去12か月以内にいかなる形態の支援も受けずに職能開発に参加した割合」は6.7%(参加国平均5.7%、韓国7.5%)である。「職能開発費用の自己負担」では、「なし」は56.4%(参加国平均66.1%、韓国25.2%)、「ある程度」は32.9%、「全額」は10.7%である。これらの調査結果から、日本の場合には初任者研修への参加状況は各国との比較において極めて高いレベルにあるものの、現任教員に対する職能開発にかかわる研修については、各国との比較においてかなり低いレベルであることが確認される。

また、櫻木(2016a)は、日本の「学校組織(school organizations)²⁾」の現状に対して、以下の3つを指摘している。

- ① 利害関係者の多様化と要求の複雑化
- ② 成果達成にかかわる管理機構・運営機能の強化
- ③ 外部評価システムの制度化などからの具体的な成果達成要求の強化

組織の本来の目的として「営利(利益性)」を追求しない学校組織においても、その組織が存続・維持・発展していくためには、何らかの具体的な成果達成(出力)が不可欠である。そして、その成果達成の主体である組織成員(教職員)に対しては、当事者意識の喚起を促進させるとともに、「キャリア開発プログラム(CDP=career development program)³⁾」に基づいた職務能力向上の支援を継続的に実施することが重要である。

これら一連の事象について、学校組織は「外部環境」に適応するために「内部環境」を再配

2) ここでの学校組織では、「公立小中学校」を対象としている。公立小中学校の教職員研修については、自治体(市町村レベル)がその担い手である。一方、私立小中学校あるいは高等学校については、分析にかかわる諸変数が多くなるために、研究精度を高める目的から対象外としている。

3) CDPについては、CDP=career development program以外にも、CDP=career development planning と提示することもある。ここでのキャリア開発計画とは、「組織において成員が有効なキャリアを形成することを目的として、体系的、長期的、科学的な視点から能力開発するシステムのことであり」と規定する。

列⁴⁾して、何らかの有用な「成果」を継続的に出力する、いわゆる「オープンシステム(open system)」として認識することに他ならない。そして、オープンシステムとして組織を機能させるためには、①有効な「マネジメントシステム」の構築、②有効な「マネジメントシステム」の運用、③運用主体である「組織成員(管理職、教諭、養護教諭、事務職員)」に対する「キャリア開発システム」の構築、この3つが必要である。このように、組織におけるキャリア開発システムを研究対象とする重要性が確認される。

2. 本研究の目的

本研究の目的は、日本の公立学校の組織成員(管理職、教諭、養護教諭、事務職員)に対して、組織を有効に機能させるために必要な能力(マネジメント能力)を高めることを目的とした「CDP(キャリア開発)システム」が、一体どのように制度設計されているのかについて実証的な分析に基づいて検討を試みることである。そして、現状確認に基づいて対応すべき課題を抽出して、何からの規範的な提言に繋げることを志向している。研究の方法として、分析対象の自治体が刊行した「教職員研修ガイドブック」に対する「テキスト分析⁵⁾」を採用している。この教職員研修ガイドブックには、学校組織の成員に対して、体系化されたCDPシステムを具現化するための研修プログラムを掲載されている。ここでは、主に「静岡県浜松市の教育委員会・浜松市教育センター」が編纂した、「平成24年度版：教職員研修ガイドブック」、「平成28年度版：教職員研修ガイドブック」、「平成30年度版：教職員研修ガイドブック」の3冊に対して、定性分析と考察を実施することで以下の3点について明らかにする。

① CDPシステムにおけるマネジメント能力にかかわる研修

- 4) この再配列として、①副校長・主幹教諭などの管理階層の拡充、②有効な職務遂行のための「PDCA」の導入、③組織成員の能力向上のための「CDP」の構築などがあげられる。
- 5) 「テキスト分析」とはテキスト(文字で書かれたもの)に対する「定性分析」であり、「ドキュメント分析」「内容分析(テキストのコード化)」「言説分析」などがある。本研究の基本的視座は、テキスト内容の背後に隠れている「社会的文脈」および「文化的価値観」を重視する言説分析に拠るものであることを確認する。
- 6) 調査対象地域である静岡県浜松市には、2018年(平成30年5月17日)現在、浜松市立幼稚園60、小学校97(3校は小中学校)、中学校49、高等学校1の学校がある。在籍者は幼稚園児2,793名、小学校児童43,068名、中学校生徒20,269名、高等学校生徒1,235名である。

- ② CDPシステムにおける人間観の変遷
- ③ CDPシステムとキャリアモデルとの整合性

3. 本研究の主要概念

ここでは、本研究における主要概念である「キャリア」、「キャリアモデル」、「マネジメント能力」については、以下のように規定している。キャリアとは、「単純な職歴(職務経歴)ではなく、組織成員がある組織に加入して、その組織に所属しながらの職務遂行を通じてさまざまな経験を蓄積し、あるいは知を形成して、最終的にその組織からの退出に至るプロセス全体(総体)」と定義する。組織成員のキャリアについては、櫻木(2014)で指摘したように「いつも本人の望むような方向に、順調に形成されていくものではなく、紆余曲折を経て多様な道筋を経て個別に形成されていくもの」と考えられる。これについて理解するための視座として、Schein (1965)の「複雑人としての人間観(複雑人仮説⁷⁾)」を援用する。この「複雑人仮説」では、人間は単に複雑であるだけではなく、極めて変化しやすい不安定な存在であり、異なる組織であれば働く動機が異なるだけではなく、同じ組織に所属していても働く動機には多様なものが考えられる。全ての人間に対して有効である、ただ1つの正しい管理方法というものには存在しないという認識が重要である。

キャリアモデルについては、Schein(1978)の理論を援用している。Scheinは、「キャリアサイクル理論」をその理論的基礎として、「ライフサイクル理論」との発展的統合に基づいてキャリアの理論を構築している。ここでいう「サイクル(cycle)」という用語については、二村(2015)と同様に、「ある段階」「ある時代」のように特定段階を示すものとする。Scheinは、①生物社会的サイクル、②キャリアサイクル、③家族サイクルの3つのサイクルが、個人の発達に対して相互作用を通じて影響を及ぼしていることを述べている。そして、キャリアサイクルとして9段階を設定しており、段階ごとに「直面する一般問題」と「特定の課題」とを示している。Scheinの提示した9つの段階⁸⁾では、「成長・空想・探索(0~21歳)」、「エントリー

7) 「人間観」のモデルには、「複雑人」仮説以外にも「経済的合理人」仮説、「社会人」仮説、「自己実現人」仮説などがある。

8) キャリアの段階モデルには、Schein(1978)の9段階モデル以外にも、Levinson(1978)の4段階モデル、Erikson(1982)の8段階モデル、Super(1984)の5段階モデルなどがある。詳しくは、櫻木(2015)を参照されたい。

(16~25歳)」、「基本訓練(16~25歳)」、「キャリア初期正社員(17~30歳)」、「キャリア中期正社員(25歳~)」、「キャリア中期の危機(35~45歳)」、「キャリア後期(指導者・非指導者)(40歳~)引退」、「衰え・離脱(40歳~引退)」、「引退」と提示されている。本研究においては、分析の対象とする組織成員の諸特性を考慮すると、「エントリー」、「基本訓練」、「キャリア初期正社員」、「キャリア中期正社員」、「キャリア中期の危機」、「キャリア後期(指導者・非指導者)」の6段階が該当する。

マネジメントとは、他者に対して職務遂行を促すことで自分自身の行動を代替させる影響の過程である。そして、「マネジメント能力<図1>」とは、櫻木(2013)で提示したものを理論的基礎として、狭義の構成要件については「人間関係(コミュニケーション)能力」、「問題発見能力」、「問題解決能力」、「概念化能力」、「自己認知(メタ認知)能力」を、広義の構成要件については狭義の構成要件に追加して、「知識(法令・教育理論など)」と「技能(教育技法)」とを統合したものと規定する。そして、本研究の分析においては、狭義で規定したマネジメント能力を前提として、それにかかわる研修項目についての検討を実施する。



(出所 櫻木が作成)

<図1> 広義のマネジメント能力と狭義のマネジメント能力の概念的位置づけ

4. 分析と考察(1)マネジメント能力にかかわる研修

ここでは、浜松市教育委員会・浜松市教育センター編(2018)の「平成30年度：教職員研修ガイドブック」から、学校組織の成員のマネジメント能力を高めることを目的とする研修項

目について抽出し、分析している。<表1>は、マネジメント能力の向上にかかわる研修の一覧である。

<表1> マネジメント能力の向上にかかわる研修一覧

研修名	対象	割合	キーワード	カテゴリー
学校管理職マネジメント	学校長	1/3	マネジメント リーダーシップ	各自の力量
幼稚園中堅教諭等資質向上	幼稚園教諭	3/4	(ミドル)リーダー 組織マネジメント	経験研修
初任者	教諭	1/18	組織マネジメント	経験研修
新規採用養護教諭	養護教諭	1/17	組織マネジメント	経験研修
中堅教諭	教諭・養護教諭等 資質向上	1/6	組織マネジメント	経験研修
3年目(学校事務職員)	事務職員	2/2	ロジカルシンキング	経験研修
学校運営	教諭・事務職員	1/3	学校経営 組織マネジメント	推薦研修
園経営	園長	1/1	幼稚園経営 マネジメント(能力)	学校経営
学校経営	学校長	1/1	学校経営	学校経営
学校経営充実	園長・学校長	—	学校経営	学校経営
教頭・事務合同	教頭・事務職員	1/1	学校組織・チーム	職能
学校事務職員	事務職員	1/1	学校組織・学校経営	職能
新任園長・校長	新任園長・校長	2/2	園・学校経営 マネジメント リーダーシップ	職能
新任主幹教諭	新任主幹教諭	1/1	(ミドル)リーダー	職能
新任教務主任	新任教務主任	1/2	(ミドル)リーダー	職能
免許状更新講習①	教諭	1/1	組織マネジメント	免許状更新
免許状更新講習②	教諭	1/1	ストレスマネジメント	免許状更新
免許状更新講習③	教諭	1/1	(学習)リーダー	免許状更新

(出所 浜松市教育委員会・浜松市教育センター編(2018) から櫻木が作成)

平成30年度の研修カテゴリーについては、「各自の力量を高める研修」、「土曜講座」、「経験研修」、「推薦研修」、「園・学校経営のための研修」、「職能を高める研修」、「免許状更新講習」の7つが設定されている。そして、これらのシステム運用を支援するために、「説明会等」、「研修支援」、「その他」の3つが設定されている。また、対象者の受講方式として、「各自の力量を高める研修」、「土曜講座」、「免許状更新講習」の3つの研修では希望者を、「経験研修」、「園・学校経営のための研修」、「職能を高める研修」の3つの研修では該当者を、「推薦研修」では推薦者のみを、それぞれの研修の受講対象として設定されている。

これらの分析の結果から、マネジメント能力の向上にかかわる内容を特に重視するものとして、「各自の力量を高める研修」から1つ、「経験研修」から5つ、「推薦研修」から1つ、「学校経営のための研修」から3つ、「職能を高める研修」から5つ、「免許状更新講習」から3つの、合計で18の研修項目が該当することを確認している。そして、マネジメントにかかわるキーワードとして、「マネジメント」、「組織マネジメント」、「マネジメント能力」など「マネジメント」という用語が10回、「リーダーシップ」、「ミドルリーダー」、「学習リーダー」など「リーダー」という用語が6回、「経営」という用語が6回、「組織」という用語が8回、その他として「チーム」という用語が1回、「ロジカルシンキング」という用語が1回、それぞれ抽出されている。

次に、マネジメント能力の向上にかかわる18の研修から5つを対象として、それぞれの研修事例について個別内容の検討を試みる。5つの研修については、「各自の力量を高める研修」から「学校管理職マネジメント研修」を、「経験研修」から「幼稚園中堅教諭等資質向上研修」を、「推薦研修」から「学校運営研修」を、「職能研修」から「新任教務主任研修」を、「教員免許状更新講習」から「学習リーダーの育成」を取り上げている。なお、研修の実施日程については、『平成30年度教職員研修ガイドブック』に基づく分析ということで、2018年4月1日から2019年3月31日の期間となる。

【研修事例1】

研修名：学校管理職マネジメント研修(全3回)－各自の力量を高める研修

構成：①企画編(9/15)、②実行編(12/18)、③判断編(12/18)

対象：小・中学校校長(希望者)－50人程度

目的：学校経営に関わる諸問題についてのケース演習を通して、これからの時代に求められる学校管理職の基本的な考え方を理解したり、自分自身の思考特徴をつかんだりして、校長に求められる「応用力」を養うポイントをつかむ。

その他：①企画編は、「新任園長・校長研修②」と同時開催となる。

このように、「各自の力量を高める研修」は、該当するなかの希望者を対象としている。ここでは、問題発見能力、概念化能力、自己認知能力の向上が想定される。平成30年の研修内容は、平成29年に実施した「情報収集編」、「分析編」、「構想編」の3つから構成される同名の研修の継続である。平成30年は特に、マネジメント力(能力)とリーダーシップ力(能力)とを高めることを重視していると推定される。

【研修事例2】

研修名：幼稚園中堅教諭等資質向上研修(全4回・園外研修)－経験研修

構成：①基礎・研修計画(4/19)、②学級経営(5/9)、③基礎的素養(9/28) ④基礎的素養(2/12)

対象：幼稚園教諭(該当者恣意)

内容：①ミドルリーダーとして期待されることに関する講話を聴いたり、自己の教育実践を振り返ったりすることを通して、今後の研修に向けての心構えを持つ。②児童・生徒との信頼関係の築き方、個々の自尊感情やソーシャルスキルを育成する手段や保護者対応の方法など、学級担任としてレベルアップするための技術や理論を学ぶ。③中堅教職員としての自覚を喚起し、学校運営に必要とされる組織マネジメント能力を養う。組織マネジメントの基本的考え方(の習得)。組織マネジメントの手法(の習得)。

その他：①、③、④は「中堅教諭等資質向上研修(校外研修)」と合同開催となる。②は「学級経営研修」と合同開催となる。

このように、「経験研修」は、該当者全員のなかから担当部局が恣意的に選ばれた者を対象としている。ここでは、コミュニケーション能力、問題発見能力、問題解決能力、概念化能力、自己認知能力の向上を重視していると推定される。

【研修事例3】

研修名：学校運営研修(全3回)－推薦研修)

構成：①講話・演習(5/29)、②報告・講義・演習(7/30)、③講義(8/21)

対象：小・中学校教職員(学校長の推薦に基づいて浜松市教育委員会が決定)－40人程度

- 9) ここで取り上げる「学校運営研修」は、以前「特別推薦研修：マネジメント研修」という名称で実施されていた。当時から、学校長の推薦に基づいて浜松市教育委員会の担当者が決定する方式を採用しており、毎年30人前後が受講していた。この研修を受講した後、教諭の場合には教頭、校長へと昇格するのが一般的であり、管理職へのキャリアパスの位置づけと認識されていた。櫻木は、2002年(平成14年度)から2008年(平成20年度)まで、当該研修の講師に就任しており、マネジメントにかかわる基礎理論、基本概念の講義とともに、特に「リーダーシップ」に対する正しい認識の周知を期待されていた。研修では、Herseyら(1969.1996)の「SL理論(situational leadership)」を基本として、リーダーはフォロワーの成熟度に対応して、その行動スタイルを変化させる必要のあることを提示した。なお、SL理論の内容については、櫻木(2011.2012.2019b)を参照されたい。

目的：中堅教員として学校運営に積極的に参画する立場から、学校教育の具体的な課題について解明を図り、学校における組織の活性化及び教育活動推進のための実践力を高め、教育観の確立を目指す。

このように、「学校運営研修」は、学校長の推薦に基づいて選ばれた候補のなかから、浜松市教育委員会が決定している。これには、教諭だけではなく事務職員(若干名)も含まれている。ここでは、問題発見能力、問題解決能力、概念化能力、自己認知能力の向上を重視していると推定される。さらに、狭義のマネジメント能力の向上以外にも、教育理論(知識)、教育法規・法令(知識)などの向上についても、併せて重視していると推定される。将来の管理者(学校長、副校長、教頭)となる組織成員が対象となるため、中長期的視点に基づく体系的な研修プログラムの設計がきわめて重要となる。「中堅教諭等資質向上研修」においては、「学校組織マネジメントの基本的な考え方」、「学校組織マネジメントの手法」のように、運営担当者としての知識と技能の向上が重視されているのに対して、この「学校運営研修」においては、「組織マネジメントの発想から学校を変える」のように、「仕事」であるとか「組織」であるとかの既知の事象を批判的に認識して、新しい内容、方法、価値を構想できる能力を育成することが重視されていると推定される。

【研修事例4】

研修名：新任教務主任研修(全2回)－職能研修

構成：①講義(5/8)、②講義・演習(10/9)

対象：新任教務主任・新任主幹教諭(教務主任未経験者)(該当者恣意)－30人程度

目的：教務主任としての役割を理解するとともに、職務遂行上必要な資質・能力の向上を図る。

このように、「職能研修」は、該当者全員のなかから担当部局が恣意的に選ばれた者を対象としている。ここでは、自己認知能力の向上を想定しているものの、狭義のマネジメント能力の向上だけに焦点を当てているのではなく、広義のマネジメント能力全体についても、その基礎的能力の向上を重視していると推定される。講義の「これから求められる学校づくりとミドルリーダーの役割」にあるように、組織の中間管理職としての心構え、姿勢、役割り認知など、意識変革に基づく行動変容についても期待されていると推定される。

【研修事例5】

研修名：教員免許更新講習－「学習リーダーの育成」

構成：①講義・演習(10/20)

対象：小中学校教諭の教員免許状更新の該当者(希望)－80名程度

目的：組織、マネジメント、モチベーション、リーダーシップ、コミュニケーションなどの基礎理論・基本概念の理解を深め、「成果志向」の意識向上および「実践展開」への有効な方法

を習得する。

内容：「学び合い」を機能させることと、そのための「学習リーダー」の育成とは重要な課題である。そこで、マネジメントの概念とリーダーシップの理論とともに、有効な学習リーダー育成の基本的視座について考察する。

このように、「教員免許更新講習」は、小中学校教諭の教員免許状更新の該当者のなかで、当該講習を希望する者を対象としている。これらの講習プログラムとしては、教育理論の講話から教育技能に特化したスキルトレーニングまで多様なものが用意されている。そして、この「学習リーダーの育成」プログラムでは、コミュニケーション能力、問題発見能力、問題解決能力、概念化能力、自己認知能力の向上を重視していると推定される。

以上のように、マネジメント能力の向上にかかわる研修項目が、公立学校組織におけるトップマネジメント層(学校長・園長)を対象としての「園・学校経営のための研修」、トップマネジメント候補者層を対象として「推薦研修」の「学校運営研修」、ミドルマネジメントとその候補者層を対象としての「職能研修」、「新任者」から「中堅」に至る階層ごとの組織成員を対象としての「経験研修」、これらがそれぞれ組み込まれていることは、前述の公立学校組織における重要課題の認識に対応したシステム設計がなされているといえる。また、事務職員(「教頭・事務合同研修」、「学校事務職員研修」)、養護教諭(「新規採用養護教諭研修」、「中堅教諭等資質向上研修」)についても、同様の傾向が確認されている。このことは、学校組織を有効に機能させるためには、職位、職種などの職務特性に関係なく、マネジメントの視点、内容、方法にかかわる能力の習得こそ、きわめて重要な課題であることが追認される。

5. 分析と考察(2)人間観の変遷

櫻木(2016b)では、平成24年度と平成28年度の「教職員研修ガイドブック」を比較している。平成24年度では、[Ⅰ. 浜松市教職員研修について「教職員研修の目的」・「教職員研修を通し目指す教師像」・「研修実施の方策(10項目)」1頁、「体系図(2項目)」2頁、「研修一覧」2頁、「年間計画」12頁]17頁、[Ⅱ. 研修内容]62頁、[Ⅲ. その他(届け出用紙など)]5頁、合計は84頁である。一方、平成28年度では、[Ⅰ. 浜松市教職員研修について「本市の教育課題(2項目)」1頁、「研修の基本的な考え方(4項目)」4頁、「教職員の現状と課題(4項目)」3頁、「見通

しの視点と方向性(2項目)2頁、「研修一覧」2頁、「年間計画」12頁]24頁、[Ⅱ. 研修内容]65頁、[Ⅲ. その他(届け出用紙など)]5頁の合計94頁である。また、平成30年度では、[Ⅰ. 浜松市教職員研修について「本市の教育課題」1頁、「教職員研修の基本理念」1頁、「研修の基本的な考え方(4項目)」5頁、「資料1~資料4」4頁、「研修一覧」4頁、「年間計画」12頁]27頁、[Ⅱ. 研修内容]72頁、[Ⅲ. その他(届け出用紙など)]7頁の合計106頁である。

そして、平成24年度では、実施する研修の前提となる外部環境、諸課題、方向性について1頁分であるものの、平成28年度では12頁分と大幅に増加している。そのなかで、研修体系の基本構想として、研修の種別に「基本研修」、「専門研修」、「特別研修」の3類型を明示するとともに、教職員の「ライフステージ」を5期[「基礎期(1~5年)」、「向上期(6~10年)」、「充実期(11~15年)」、「発展期(16~25年)」、「円熟期(26年~)」]に分類して、経験段階に応じた「研修内容」が記載されている。育成内容について、「基礎期」は「組織の一員として行動する実践的指導力をつける」、「向上期」は「学校運営の一翼を担う力をつける」、「充実期」は「学校運営のための企画力を高める」、「発展期」は「学校運営のための調整力をつける」と表現されている。また、「教職員の現状と課題」の箇所では、「学校運営」という表記(3回)以外に、「経営」2回、「マネジメント」1回が確認されている。具体的な研修として、「基礎期」では「新任者研修」、「新規採用養護教員」、「学校事務職員研修」などを、「向上期」では「5年経験者研修」、「浜松市教師塾塾生」などを、「充実期」では「10年経験者研修」、「各自の力量向上研修」などを、「発展期」では「職能研修」などを例示している。

一方、「平成30年度：教職員研修ガイドブック」では、教職員の「キャリア」段階を5期[「養成期(0年)」、「基礎期(1~3年)」、「向上期(4~10年)」、「充実・発展期(11~20年)」、「深化・貢献期(21年~)」]に分類している。育成内容については、「養成期」では「教育に対する真摯な姿勢を持つとともに、求められる資質・能力の基盤を形成しようと努める」、「基礎期」では「組織の一員として行動する実践的指導力をつける」、「向上期」では「自立した教員として学校運営の一翼を担う力をつける」、「充実・発展期」では「リーダーとして学校運営のための調整力をつける」、「深化・貢献期(21年~)では「学校運営上重要な役割を担い、他の職員への指導・助言など指導的役割や、学校や地域の教育力向上に貢献できる力をつける」と提示されている。

そして、平成30年度の平成28年度からの大きな変化として、①これまで研修の対象として規定されていない入職前段階(おもに大学生を想定している)が設定されたこと、②各期の経験年数の変化とともに、これまで「充実期」と「発展期」の2期が「充実・発展期」として統合されたこと、③「円熟期」が「深化・貢献期」として拡充されたこと、これらの3つを提示で

きる。また、教職員の「ライフステージ」という言葉が、「キャリア(ステージ)」という言葉に変化しており、ここでも学校組織における教職員の能力開発に基づくキャリア開発に対して、これを円滑に実行して学校組織(学校経営)を有効に機能させることを目的として、CDPシステムを再構築する重要性の高まりが確認されている。

6. 分析と考察(3)キャリアモデルとの整合性

ここでは、浜松市教育委員会の設計したCDPシステムのキャリアステージと、Schein(1978)のキャリアモデルとの整合性(形成的整合性・実質的整合性)について検討している。

<表2> キャリアステージとScheinのキャリアモデルとの比較

時期 (年齢)	養成期 ~22歳	基礎期 22~25歳	向上期 26~31歳	充実・発展期 32~41歳	深化・貢献期 42歳~
Schein (年齢)	エントリー ~25歳				
		基本訓練 ~25歳			
			初期 ~30歳		
				中期 25~40歳	
					中期の危機 35~45歳
					後期 40歳~

(出所 Schein(1978)と浜松市教育委員会編(2018)との比較分析に基づいて櫻木が作成)

平成30年度の浜松市教育委員会『教職員研修ガイドブック』では、教職員のキャリアステージに対して、これを「養成期(0年)」、「基礎期(1~3年)」、「向上期(4~10年)」、「充実・発展期(11~20年)」、「深化・貢献期(21年~)」の5期に分類している。一方、Scheinのキャリアモデルにおいては、組織への加入から退出における同時期の過程に対して、これを「エント

リー」、「基本訓練」、「正社員初期」、「正社員中期」、「キャリア中期の危機」、「正社員後期」の6段階に規定している。このキャリアステージとキャリアモデルとの比較分析の結果<表2>からは、「養成期」・「基礎期」と「エントリー」との、「基礎期」と「基本訓練」との、「向上期」と「正社員初期」との、「充実・発展期」と「正社員中期」との、「深化・貢献期」と「正社員後期」との5つの組み合わせにおいて、形式的整合性の高いことが確認されている。ただし、ここではScheinの「中期の危機」に該当するものは、教職員のキャリアステージから確認されていない。

入職以前の大学生を対象とする「養成期」については、仕事の世界への組織への「エントリー」に該当する。ここでは、「主要な最初の部内者化境界線を通過する」ことが、直面する一般問題であると考えられる。これは、「真摯な姿勢を持つ」、「基板を形成しようと努める」との実質的整合性が高いといえる。

また、入職(22歳)から3年目(25歳)を対象とする「基礎期」については、「基本訓練」に該当する。ここでは「できるだけ早く効果的なメンバーになる」、「仕事の日課に適応する」、「正規の貢献メンバーとして認められるようになる」などが一般問題である。これは、「実践的能力をつける」との実質的整合性が高いといえる。この時期には、教諭対象の「新任者研修」、養護教諭対象の「新規採用養護教諭研修」、学校事務職員対象の「3年目研修(学校事務職員)」など、マネジメント能力を向上させるプログラムが設定されており、職務遂行を通じてのキャリア形成にかかわる具体的要件として実質的整合性についても高いといえる。

4年目(26歳)~10年目(31歳)を対象とする「向上期」については、「正社員初期」に該当する。ここでは、「責任を引き受け、最初の正式な任務にともなう義務を首尾よく果たす」、「昇進あるいは他分野への横断的キャリア成長の土台を築くため、特殊技能と専門分野を開発し示す」などが一般問題である。これは、「学校運営の一翼を担う力をつける」との実質的整合性があるといえる。また、教諭・養護教諭を対象とする「中堅教諭等資質向上研修」において、マネジメント能力を向上させる内容が設定されており、一定水準の実質的整合性があるといえる。

11年目(32)~20年目(41歳)を対象とする「充実・発展期」については、「正社員中期」に該当する。ここでは、「専門を学び、それにどれだけ関わるようになるかを定める、ジェネラリストあるいは管理者になる方向に向かう」、「組織のなかで明確なアイデンティティを確立し目立つようになる」、「自分自身の仕事の責任だけでなく、他者の責任も含むより高度の責任を引き受ける」、「技術的に有能であり続け、自分の選択した専門分野(管理)において学び続ける」などが一般問題である。これは、「学校運営のための調整力をつける」と実質的整

合性が高いといえる。また、幼稚園教諭を対象とする「幼稚園中堅教諭等資質向上研修」、前述の教諭・養護教諭を対象とする「中堅教諭等資質向上研修」において、マネジメント能力を向上させる内容が設定されており、一定水準の実質的整合性があるといえる。

21年目(42歳)以降を対象とする「深化・貢献期」については、「正社員後期」に該当する。ここでは、管理者の場合「組織の長期的繁栄に自分の技能と才能を役立てる」「他者の努力を統合し、広く影響を及ぼすようになる」、「主要な部下を選抜し開発する」などが、非管理者の場合「助言者になる」、「経験に基づく技術および関心を広げる」などが一般問題である。これは、「学校運営上重要な役割を担い」、「指導・助言など指導的役割」、「教育力向上に貢献できる力をつける」などと実質的整合性が高いといえる。

このように、平成30年度の「教職員ガイドブック」で提示されたキャリアステージについて、Scheinのキャリアモデルとの関係においては、きわめて高い形式的整合性と一定水準の高さの実質的整合性との存在が確認されている。

7. おわりに

これまで、日本の学校組織におけるキャリア開発システムについて、浜松市教育センターの研修体系に基づいて分析、考察をしてきた。そして、研修体系の変遷と、「キャリア段階(ステージ)」という用語の登場について確認された。次に、「マネジメント能力」を喚起し向上させることを目的とする研修項目が整理され、研修体系における位置づけがなされた。また、Schein(1978)のキャリアモデルとの整合性についての検討がなされ、一定水準以上の高い整合性の確認がなされた。さらに、「キャリア中期の危機」の前段階である「キャリア中期」に相当する「向上期」において、マネジメント能力向上にかかわる研修項目の量的水準について問題提起がなされた。

最後に、2009年(平成21)年4月1日から導入された、「教員免許更新制¹⁰⁾」における研修内

10) 文部科学省(<http://www.mext.go.jp/>)は、その導入目的を「その時々で教員として必要な資質能力が保持されるよう、定期的に最新の知識技能を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すものです。」と規定している。2017年(平成19年)6月に「改正教育職員免許法」成立し、2019年(平成21年)4月1日から「教員免許更新制」が正式に導入されている。その導入目的としては、「その時々で教員として必要な資質能力が保持されるよう、定期的に最新の知識技能を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すものである。」と規定されている。また、その基本設計としては、①新免許状(2019年4

容・水準を検討することで、「向上期」教職員のキャリア開発を拡充する可能性について提言する。例えば、2018年10月に実施された「教員免許状更新講習」では、①研修(講習)タイトルは「学習リーダーの育成」と設定され、②研修コンテンツは「教職員の3側面および3機能」、「組織における人間観(4仮説)」、「マネジメント」、「モチベーション(目標設定理論)」、「学習メカニズム」、「リーダーシップ(状況対応型リーダーシップ)」、「コミュニケーション(コミュニケーション・スキル)」、「組織ストレス(コーピング、社会的支持)」などから構成されており、マネジメント能力を高めることを意識したプログラム設計がなされている。さらに、「キャリア段階(ステージ)」には想定されていない「キャリア中期の危機」への対応施策としても、一定水準の有効性が推測されるものであるといえる。「教員免許状更新講習」の研修プログラムは、毎年、更新、修正、変更が可能なものであり、社会環境の変化、現実の教育課題への複雑化などに、具体的に対応していくことが可能である。

<表3> 三菱電機株式会社の能力開発(人材育成)

研修・制度区分	研修・制度内容
基礎的育成期間 (教育主任制度)	当社では入社後3年間を「基礎的育成期間」と位置づけています。育成期間といても、仕事をしながらの育成(OJT)がメインとなります。
新入社員研修	入社式後に実施する入社研修に始まり、事業本部別研修・事業所別研修などを通じて、事業動向、業務内容、会社で必要な共通基礎知識や規則などを学んでいきます。その後1年間は「研修生」と呼ばれ、OJTを中心に様々な知識・スキルを身につけていき、1年目の最後には自分の業務に関するテーマで「修了レポート」を作成することになります。
事務技術共通研修	プレゼンテーションやロジカルシンキングなどのビジネススキルを学ぶ講座に加え、海外OJT研修や異文化コミュニケーション研修などの国際化研修も用意しています。
課長研修・ 部長級研修	管理職になると、実務上で必要であった知識に加え、リーダーシップやマネジメントのスキルも必要になります。課長や部長級の社員に対して、管理職として必要な知識・スキルを付与する研修です。
セルフディベロップメント支援制度	社員自らの、より積極的な能力開発を会社が支援する仕組みとして、社内外教育プログラム受講時の金銭的・時間的支援や、社外資格取得に対する奨励金の支給を行う制度です。

(出所 三菱電機株式会社の採用情報「人材育成」から、櫻木が抜粋して作成)

月1日以降)の有効期間は10年間、②有効期間を更新して免許状の有効性を維持するには、2年間で30時間以上の免許状更新講習の受講・修了が必要、③旧免許状(2019年3月31日以前)所持者にも適用、とされている。

<表3>は、三菱電機株式会社(1921年設立、連結総従業員数146,518人)における「人材育成」を抜粋したものである。ここでは、社員の成長に合わせた能力開発を支援するための様々な研修プログラムが用意されている。そして、三菱電機の「基礎的育成期間」は浜松市の「養成期」・「基礎期」に、「共通研修」は「向上期」に、「課長研修・部長級研修」は「充実・発展期」に該当することが確認される。また、研修内容のキーワードについては、「ロジカルシンキング」、「コミュニケーション」、「リーダーシップ」、「マネジメント」が抽出され、マネジメント能力に対する重要性における同質性の高さが理解される。三菱電機は民間企業であり、「セルフディベロップメント支援制度」のような給付型の育成支援は比較的容易であるものの、公立学校においては多くの制約があるために、導入、実施には困難がともなうと考えられる。そこで、前掲の「教員免許状更新講習の展開事例」のように、マネジメント能力の向上を目的とする講習(研修)群を、CDPの視点から意図的に設定して実施することで、組織成員が高い目的意識を持ち、主体的にキャリアを開発する支援が可能になるものと考えられる。

【謝辞】

本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)17K03936)「キャリア中期の危機に対する有効なコーピングの構築(代表研究者：櫻木晃裕)2017~2021年」の成果の一部であり、その助成を受けたものである。研究内容については、櫻木(2019)、佐藤・櫻木(2019)に基づいて、これに加筆・修正したものである。韓国日本近代学会第39回国際学術大会でコメントイタをご担当いただいた李鴻培先生(東義大学校)、人材育成学会第17回年次大会でコメントイタをご担当いただいた高橋修先生(東北大学)をはじめ、丁寧なご教授、ご助言をいただいた先生方には、記して深謝の意を表するものである。

【参考文献】

- 国立教育政策研究所編(2014)『教育環境の国際比較：OECD国際教員指標環境調査2013年調査結果報告書』
- 櫻木晃裕(2011)「リーダーシップ行動の認知に基づく組織成員の意識と行動」『人材育成学会第9回年次大会論文集』、pp.149-154
- _____ (2012)「リーダーシップ・スタイルの理想と現実との差異－養護教諭が認知する学校長の行動－」『人材育成学会第10回年次大会論文集』、pp.307-312
- _____ (2013)「養護教諭の意識と行動に対するメタ認知－これからのCDPの基本的視座－」『日本近代学研究』第40集、韓国日本近代学会、pp.307-312
- _____ (2014)「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題－モチベーションの視点からの考察－」『人材育成学会第12回年次大会論文集』、pp.149-154

- _____ (2015)「キャリア中期の危機にかかわる追加検証－40歳代のモチベーションを中心に－」『人材育成学会第13回年次大会論文集』、pp.123-128
- _____ (2016a)「マネジメント能力を高めるためのCDP－学校組織におけるOFF-JTの機能－」『第33回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文発表要旨集』、pp.349-359
- _____ (2016b)「学校組織における有効なCDP構築に向けて－自己効力と学習行動に焦点をあてて－」『人材育成学会第14回年次大会論文集』、pp.185-190
- _____ (2019a)「日本の学校組織におけるキャリア開発システム－マネジメント能力の視点から－」『第39回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文要旨集』、pp.357-372
- _____ (2019b)「低モチベーション組織成員の心理的特性－リーダーシップ理論からの提言－」『人材育成学会第17回年次大会論文集』、pp.47-52
- 佐藤佳那・櫻木晃裕(2019)「キャリアステージからのCDPシステムの整合性－Scheinのキャリアモデルを基本的視座として－」『人材育成学会第17回年次大会論文集』、pp.175-180
- 浜松市教育委員会・浜松市教育センター編(2012)『平成24年度：教職員研修ガイドブック』
- 浜松市教育委員会・浜松市教育センター編(2016)『平成28年度：教職員研修ガイドブック』
- 浜松市教育委員会・浜松市教育センター編(2018)『平成30年度：教職員研修ガイドブック』
- 二村英幸(2015)『[改訂増補版] 個と組織を生かすキャリア発達の心理学』金子書房
- Erikson, E.H. (1982). *The life cycle completed*. New York: Rikan Enterprise Ltd.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, pp.26-35
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources 7th edition*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Levinson, D.J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A Knopf Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior 8th Edition*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall. (高木晴夫訳(2009).『新版 組織行動のマネジメント』。ダイヤモンド社)
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. NJ: Prentice-Hall Inc. [松井資夫訳(1966).『組織心理学』。岩波書店]
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley(二村敏子・三善勝代訳(1991).『キャリア・ダイナミクス』。白桃書房)
- Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.) *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

【参照URL】

- 浜松市 <https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/index.html> (2020/6/20確認)
- 浜松市教育センター <http://www.city.hamamatsu-szo.ed.jp/hamakyo-c/> (2020/6/20確認)
- 文部科学省 <http://www.mext.go.jp/> (2020/6/20確認)
- 三菱電機株式会社 <https://www.mitsubishielectric.co.jp/index.html>(2020/6/20確認)

논문투고일 : 2020년 06월 29일
 심사개시일 : 2020년 07월 15일
 1차 수정일 : 2020년 08월 06일
 2차 수정일 : 2020년 08월 14일
 게재확정일 : 2020년 08월 20일

日本の学校組織におけるCDPシステム

- マネジメント能力とキャリアステージの視点 -

櫻木晃裕

第1節では、日本の学校組織の現状に対して、①利害関係者の多様化と要求の複雑化、②成果達成にかかわる管理機構・運営機能の強化、③外部評価システムの制度化などからの具体的な成果達成要求の強化、以上の3点が指摘された。第2節では、本研究の目的が提示された。研究の目的は、日本の公立学校の組織成員に対して、組織を有効に機能させるのに必要なマネジメント能力を高めるためのCDPシステムが、どのように制度設計されているのか、実証的な分析に基づいて検討を試みることである。研究の方法として、浜松市教育委員会：「教職員研修ガイドブック」に対する「定性分析(テキスト分析)」を採用している。テキスト分析による考察から、①CDPシステムにおけるマネジメント能力にかかわる研修、②CDPシステムにおける人間観の変遷、③CDPシステムとキャリアモデルとの整合性、以上の3点を検討した。第3節では、本研究における主要概念である「キャリア」、「キャリアモデル」、「マネジメント」について定義づけがなされた。第4節では、組織成員のマネジメント能力を高めるための研修について、7カテゴリーから18項目を抽出した。そして、5つの研修に対する詳細な事例分析を実施した。第5節では、CDPシステムにおける人間観の変遷について比較分析を実施して、教職員の「キャリア」段階を5期「養成期(0年)」、「基礎期(1~3年)」、「向上期(4~10年)」、「充実・発展期(11~20年)」、「深化・貢献期(21年-)」に分類し特徴を提示した。第6節では、CDPシステムのキャリアステージとScheinのキャリアモデルとの整合性(形式的整合性・実質的整合性)について比較分析を実施して、きわめて高い形式的整合性と一定水準の実質的整合性との存在を確認した。第7節では、本研究の結論が述べられ、キャリア中期に相当する「向上期」において、マネジメント能力向上のための研修項目の量的水準について問題提起がなされた。そして、文部科学省が2009年4月1日から導入した「教員免許更新制」の導入目的と基本設計についての提示がなされ、その研修内容・水準を検討することで、「向上期」の教職員のマネジメント能力を高め、キャリア開発を拡充する可能性について提言をした。

Career Development Program Systems in Japanese School Organizations

- Perspectives of Management Skills and Career Stages -

Sakuragi, Akihiro

First, Section 1 presents three issues of the current state of school organizations in Japan: 1, diversification of stakeholders and increasing complexity of their requests; 2, improvement of management structure and operating function for making achievements, and 3, improvement of specific requests for achievements through, for instance, institutionalization of an external evaluation system. Section 2 presents the objectives of this study. This study was conducted to examine, based on empirical analysis, the design of the CDP system to help members of public school organizations in Japan raise their management skills necessary for their organizations to function effectively. The method of the study is qualitative analysis (text analysis) of the faculty and staff training guidebook of the Hamamatsu City Board of Education. In text analysis, three aspects were examined in detail: 1, training for management skills used in the CDP system; 2, transition in the views of human beings in the CDP system; and 3, consistency between the CDP system and career models. In Section 3, the key concepts of the study are defined: careers, career models, and management. In Section 4, 18 items from seven categories of training methods to help organization members raise their management skills are extracted. In addition, detailed analyses of five training cases are conducted. Section 5 presents a comparative analysis of transition in the views of human beings in the CDP system. Before their characteristics are described, the teaching staff members' careers are divided into five stages: training phase (0 year), basic phase (1-3 years), improvement phase (4-10 years), enhancement and further development phase (11-20 years), and elaboration and contribution phase (21 years and more). The sixth section describes a comparative analysis of consistency between the career stages in the CDP system and Schein's career model (consistency in form and substance). A very high level of form consistency and a certain level of substantial consistency are observed. Finally, in Section 7, the conclusions of the study are stated. Moreover, an issue related to the quantitative level of the training to improve management skills in the "improvement phase," corresponding to the mid-career stage, is raised. Moreover, the purpose and basic design of the teaching license renewal system implemented by the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology starting April 1, 2009, are presented. This study suggests potential for raising the management skills of teaching staff during the "improvement phase" by examining the details and level of training under such a system.