

# 新規採用教員及び若手教員の人材育成を考える

八王子市立中学校副校長会  
研修会資料

2009年11月12日(木)

14:00 ~ 16:00

八王子市教育センター第3研修室

社団法人経済同友会、幹事  
学校と企業・経営者の交流活動  
推進委員会、運営委員

林 明 夫

## 1. はじめに

### (1) 本講義の目的

大量新規採用教員を迎えるにあたり、管理職として若手教員の人材育成をどのように図るかを考える。

### (2) 自己紹介

株式会社開倫塾代表取締役社長 開倫塾塾長

マニー株式会社(ジャスダック・Jストック 手術用縫合針製造)社外取締役

学校法人 有朋学園東日本高等学院 理事長(福島市)

宇都宮大学大学院工学研究科客員教授

宇都宮大学懇談会 委員

栃木県社会教育委員(栃木県教育委員会)

宇都宮市学校制度改革懇談会委員(宇都宮市教育委員会 2006 年)

社会福祉法人 両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑理事

社団法人 栃木県生産性本部 理事

栃木県 IT 経済戦略会議委員(2001 年)

栃木県経済活性化会議委員(2002 年)

開倫研究所 所長(教育経営品質研究会、主宰)

開倫ユネスコ協会 会長

教師教育学会 会員

大学教育学会 会員

私立大学活性化協会 会員

OECD IMHE(Institutional Management on Higher Education 高等教育管理)プログラムメンバー

Harvard Graduate School of Education、Principal Center メンバー

慶應義塾大学法学部法律学科卒業、29 歳まで司法研究室、研究員

世界銀行研究所(1998 年)、ハーバード大学行政大学院国際開発研究所(1999 年)、国立シンガポール大学行政大学院(2002 年)で、各々公共部門の民営化短期集中コース修了

① 栃木県経営品質賞 知事賞(2002 年度)

② ハイサービス日本 300 選(サービス産業生産性協会 2009 年 10 月)

③ CRT ラジオ栃木放送「開倫塾の時間」毎週土曜日、一人で担当、22 年目

### (3) お願い

御質問、御意見、コメント等がありましたら、御遠慮なくどんどん御発言下さいますようお願い申し上げます。

## 2. 経営品質の基本理念(「事実前提」から「価値前提」の経営への脱却)

### (1) 顧客本位

顧客とは「生徒」「保護者」「地域社会」

「人生の成功」と「正常に機能する社会の形成」に寄与

### (2) 独自能力

「競合比較」(私立中学)と社内(校内)、同業他社(教育界)、異業種の「ベストプラクティスのベンチマーキング」を踏まえた上での独自能力の発揮

(ア) 観察 問題の発見(何が問題か)

(イ) 分析 原因の推定(本当の原因は何か)

(ウ) 対策 「応急措置」(とりあえずどうしたらよいか)  
「システム変更」(制度改革)

P(Plan 計画) D(Do 実行) C(Check 検証) A(Action 修正)を徹底的にまわし、実験を繰り返しながらよりよいしくみをつくること

### (3) 社員重視

エンパワーメント(empowerment)

(ア) 能力強化

(イ) 権限委譲

雇用の維持、労働条件の改善

但し、前提は雇われる能力(employability)が身につけていること

### (4) 社会との調和

法令遵守

社会貢献活動の推進

### 3 . 新規採用及び若手教員の人材育成の目的と方法 - 人材育成、基本のキ -

- (1) 何のために働くのか「本人の自覚」を促すこと(Decent Work ディセント・ワーク)  
生活できるための収入を得るため

仕事を通して自己実現を果たすため

- (2) そのためには、雇われる能力(Employability エンプロイアビリティ)、つまり各レベルの問題解決能力を身につけることを求めること

トップ・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ(校長)

ミドル・マネジメントとしてのエンプロイアビリティ(中間管理職)

一般社員としてのエンプロイアビリティ(一般教職員)

- (3) 社員重視(教員重視)とはエンパワメント(empowerment)のこと

能力強化

権限委譲

(能力を強化し、身につけた人のみに権限を委ねること)

\* 本人の力で自らの「潜在能力」を発見させ、本人の力でその「潜在能力」を最大限伸ばすことのできる学校づくりを

### 4 . 教育の質とは

- (1) 教育(人材育成)の成果を決定する要因とは

(新卒・若手教員)本人の自覚

(人材育成担当)教師の力量

\* 本人(新卒・若手教員)の自覚を促すのも、教師(人材育成担当者 - 副校長 - )の力量  
- どうしたら本人の自覚を促せるかを考えよう -

- (2) 教育(人材育成プログラム)の質とは

(人材育成プログラムの)カリキュラムの質

(人材育成プログラムの担当者)教師の質

(人材育成プログラムの)マネジメントの質

5. 「人材育成のカリキュラム」とは

(1) 教師の仕事の分析で何が教師の仕事なのかを明確にすること

(2) 教師の社会的使命(mission ミッション)とは

- 「知育」「徳育」「体育」 -

(3) PISAの基底となる学力観(キー・コンピテンシーズ)を身につけること

知識、情報、技術を相互作用的に用いる能力(知識基盤型社会 knowledge Based Society に対応)

多様な集団で交流する能力(グローバル化した社会に対応)

自律的に活動する能力(人口爆発、超少子高齢化、温暖化等課題山積社会に対応)

(4) キー・コンピテンシーズの前提となる能力とは

読書による思慮深さ、省察(リフレクション)能力を身につけること

新聞を読み自ら考える力、批判的思考能力 Critical thinking クリティカル・シンキングを身につけること

Learning To Learn(ラーニング・トゥ・ラーン学習のための学習、学び方を学ぶ)能力を身につけること

自己学習能力の育成

\* 参考文献 ドミニク・S・ライチェン、ローラ・H・サルガニク編著 立田慶裕監訳「キー・コンピテンシーズ - 国際標準の学力をめざして - 」明石書店 2006年5月31日刊

(5) 日本の教育の特長

教科教育のカリキュラム

Hidden Curriculum (ヒドゥン・カリキュラム かくれたカリキュラム)

学校行事(入学式、卒業式、始業式、終業式、朝礼)、学級会活動、生徒会活動、部活動、掃除当番、修学旅行

- 集団的規律訓練、チームプレイ、フェアプレイ、公正さ、公平さ、使命感 -

(6) 計画(Plan)がすべて - 「<sup>だんど</sup> <sup>はちぶ</sup>段取り八分」 -

(7) 教師生活の第一日から教師生活を終える日まで、Lesson Plan(レッスン・プラン教案)を授業ごとにノートに1冊用意して書き続けること

「授業の成立」授業は成り立たせるもの、組み立てるものであること、そのための最大のツールが Lesson Plan 教案であることを十分に自覚させ、書き続けさせること。

十分な準備をしてからレッスン・プランに基づき授業に臨み、授業中に気がついたこと、生徒の言動をどんどん書き込む。

授業終了後は、レッスン・プランを用いて授業を振り返り(リフレクション)、気がついたことを朱でメモし続ける。

「昨日よりは今日、今日よりは明日」少しでもよりよい授業を目指す。

1週間に1回、1か月に1回、1学期に1回、1年に1回と折に触れて読み返し、教師としての自分を振り返る。

レッスン・プランは教師としての成長の記録。

レッスン・プランをすべて頭に入れてから「一人模擬授業」を毎日行うよう指導を  
- 練習は不可能を可能にする -

「八王子市中学教員模擬授業大会」の開催を。

(御参考までに、第5回全国模擬授業大会を2010年5月30日に栃木県足利市で開催いたします。是非、御視察、または御参加下さい。)

(8) かくれたカリキュラムにあたる内容の教育活動についても、Education Plan エデュケーション・プランの作成を

ぶっつけ本番で行わないで、レッスン・プランと同様エデュケーション・プランとして自分の力で計画を十分に立て、内容をメモし、頭にすべて入れてから実行。

レッスン・プランと同様、気づいたことはエデュケーション・プランの中にメモをし続け、毎日振り返り(リフレクション)を行うよう指導を。

これはどのような活動なのか、何のためにその活動をするのかを自分の言葉でレッスン・プランやエデュケーション・プランの中にまとめてから、その都度生徒にわかりやすい言葉で説明し続けることで、かくれたカリキュラムの中でも「生徒の自覚」を促すことができる。

\* 説明責任(accountability、アカウンタビリティ)

教師の「説明不足」は、何のために学ぶのか、何のために各々の教育プログラムに参加するのかを最後までわからせることができない「無自覚」の状況を招く。生徒はその場に存在するだけで、「教育成果」が生まれず「教育の失敗」となる。

どのようなカリキュラムでも、毎時間、毎時間その目的や趣旨をていねいなわかりやすい言葉で説明し、生徒に理解、納得させることがたえず求められる。

「さあ今から始めるぞ、今日もがんばろう」では、生徒はこれからやることの意味が全くわからない。やっていることの意味が理解できないことは、生徒にとって「空刑」(くうけい)と同じ。

教科教育についても同様。この科目を学ぶ意味はもちろんのこと、この単元を学ぶ意味、本日の授業の意味をたえず生徒に説明することが、今学んでいることの意味を説明することが、教師が生徒の自覚を促す最大の手段であることを若手教師に指導すること。

中学 3 年生の今頃になっても、例えば、「何のために英語を勉強するのかわからない」という生徒がクラスに一人でも存在したら、英語「教育の失敗」と考えた方がよい。

今やっていること、これからやろうとしていることの意味を考えることのできない生徒は気の毒であり、できる生徒は幸せである。何のために生きるのか、何のために働くのか、何のために進学するのか、高校に行って何をするのか、自分の力で考えられる生徒は幸せである。考えられない生徒は気の毒としか言いようがない。

- (9) 「毎日の仕事」「毎週の仕事」「毎月の仕事」「毎学期の仕事」「春休み中の仕事」「夏休み中の仕事」「冬休み中の仕事」「1年間の仕事」と仕事を分析して、テキストを作り、全体像が予め頭に入るようたえず工夫しながら指導。

テキストに沿った「穴埋め式」や「記述式」の「確認テスト」を折に触れて実施、確実に「定着」させる。

- (10) 学科については、担当教科は小学校 1 年生から高校 3 年生、大学の教養課程までの教科書を 1 日も早くすべて理解し、一語残らず定着させること、つまり完全に身につけることが教科教師(Subject Teacher)としての最低の条件であることを自覚させること。

「理解」とは、小学校 1 年生から大学の教養課程までの教科書に書かれていることをスミからスミまで納得し、自分の言葉で生徒に説明できる、納得させられる状況をいう。

「定着」には 3 つある。

(ア)まず第一は、「理解」した内容を何も見ないで正確に口をついて表現できること。

(イ)第二は、何も見ないで正確に口をついて表現できた内容が、楷書でつまり教科書の書体で、正確に美しく素早く黒板に書けること。

(ウ)第三は、教科書に出ている計算や問題は、問題を見た瞬間に条件反射でパッと正確が出ること。もちろん、なぜその正解に至るか、そのプロセスをわかりやすく生徒に説明できることが求められること当然である。

「理解」のためには辞書や参考図書とメモやノートを取る能力、図書館の活用能力が、また、3 つの「定着」のためにはたとえ教師であっても「音読練習」「書き取り練習」「計算・問題練習」を何十回も何百回も繰り返すことが求められる。

教科書や指導書だけではなく、教科指導の専門雑誌の購読、専門書籍の購読、新聞数紙の購読が求められる。例えば、英語教師でありながら英字新聞を購読していない人が存在するが、日本以外では論外である。語学教師はたえず指導する言語の新聞や雑誌、書物は読み続けるもの。中学校の英語教師であっても、英字新聞は自宅で購入し、毎日 1 時間以上は一面から読むべきである。

(11)部活動を担当するスポーツや活動は、自らそのスポーツや活動を学校以外の団体で行い、技量を高めると同時にその指導法(コーチング方法)を基礎から学ぶべきである。

例えば、ピアノの弾けない人はピアノを指導できないのと同様に、柔道のできない人は柔道部の指導はできない。

(12)そうは言っても、短期間で教科を含めて教師としてのすべての業務を「理解」し「定着」、完全に身につけ、「応用」、つまり生徒を指導できるまでの力が身につくか、実際に完璧な指導ができるかといえ、そのような教師は存在しないといえる。

そこで、教科教師と、かくれたカリキュラムつまり教科以外の教育活動と仕事を分け、「超入門(A<sub>0</sub>)レベル」「初級レベル(A<sub>1</sub>)(A<sub>2</sub>)」「中級レベル(B<sub>1</sub>)(B<sub>2</sub>)」「上級レベル(C<sub>1</sub>)(C<sub>2</sub>)」と各々を 7 つのレベルに分けることをお勧めしたい。

\* 「ヨーロッパ外国語修得共通参照枠」を参考に開倫塾で開発。

本日お集まりの副校長先生方が、自らの経験に基づいてまず作成し、育成を担当している新任及び若手の教員に適用。しばらくしたら研究をスタートさせ、情報交換しながら精度を上げていく。

## 6. 終わりに - 私の好きな言葉 -

(1) 「子曰、不教而殺、謂之虐」

「子の<sup>のたま</sup>日わく、教え<sup>ぎゃく</sup>ずして殺す、これを<sup>い</sup>虐と謂う」

先生は言われた、「教え<sup>むじ</sup>もしないで殺す、(道徳教育もせず<sup>むじ</sup>にいて、罪を犯したからと死刑にすること)を虐<sup>むじ</sup>いという」

\* 金谷沢訳注「論語」岩波文庫、岩波書店 1963年7月16日刊 399～400ページより引用

(2) 「花のいのちはみじかくて、苦しきことのみ多かれど、風も吹くなり、雲も光なり」

\* 林芙美子の直筆詩稿発見、日本経済新聞 2009年9月6日記事

(3) 一生勉強、一生青春(相田みつを先生)

(4) 教育ある人とは勉強し続ける人(ドラッカー先生)

(5) いつまでも若々しく生きる(中村天風先生)

(6) 健康第一(身体<sup>むじ</sup>の健康、心<sup>むじ</sup>の健康)

(「書き抜き読書ノート」を)

以上

来春高校受験に臨む  
中学3年生にとって、  
時期に応じた対策が大  
切です。開倫塾（足利  
市）の林明夫塾長が受  
験生「ウカルさん」の  
疑問に答える形で、勉  
強の方法や志望校の決  
定などについてアドバ  
イスします。第1回は  
模擬テストの活用方法  
です。

◇ ウカル 模擬テスト  
を効果的に活用するに  
は、どうすればいいで  
すか。  
塾長 模試で間違っ

## 模擬テストの活用

た問題を徹底的に分析  
（誤答分析）すること  
です。試験終了直後に、  
一問、一問丁寧に問題  
を検討。間違った問題

辞書などで、なるほど  
とよく分かるまで理解  
することがまずは大切  
です。理解はしているが、

の練習が必要で  
ウカル どんな練習  
ですか。具体的に教え  
てください。

出るまでにする繰り返  
し練習です。  
ウカル 応用問題が  
できない場合はどうし  
ますか。

塾長 過去に入学試  
験や模擬試験で出題さ  
れた問題を少なくとも  
5〜6年分、できれば、  
4〜5回ずつ実際に解  
いてみるのが最も効  
果的です。過去問を解  
き、できなかった問題  
について、先ほどの誤  
答分析を行うと応用力

が付きま  
本日の下野模試も、  
誤答分析が終わった  
ら、5〜6回解き直す  
ことをお勧めします。  
応用力が確実に身に付  
きますよ。  
ウカル やり方次第  
で差がつきそうです  
ね。

# 誤答分析で偏差値アップ

について、なぜ正解し  
なかったのか、本当の  
原因を考えます。

うろ覚えや、うっかり  
ミスが原因ならどうす  
るか。一度なるほどと  
理解した内容を正確に  
身に付ける、つまり定  
着させるためには三つ

ることですが声を出し  
て読む音読練習。正確  
に書けるまでにする書  
き取り練習。基本的な  
問題を何度も解くこと  
で、見た瞬間に答えが

人、社員数350人と  
県内有数の規模の学習  
塾・開倫塾塾長。CR  
T栃木放送で「開倫塾  
の時間」を担当。宇都  
宮大学大学院客員教  
授、マニーマニ社外取締役  
などを務める。

「自分は受験生であ  
る」「自分の未来は自  
分で切り開く」「志望  
校合格は自分の力で勝  
ち取る」という自覚も  
欠かせません。皆さん、  
がんばりましょうね。



林明夫塾長の中学3生指南

1



林明夫塾長

1950年足利市生  
まれ。塾生数6500

人、社員数350人と  
県内有数の規模の学習  
塾・開倫塾塾長。CR  
T栃木放送で「開倫塾  
の時間」を担当。宇都  
宮大学大学院客員教  
授、マニーマニ社外取締役  
などを務める。



イラスト/仲田育代

SHIMOTSUKE GRAPHICS

中学3年生にとつて  
高校入試は来春に迫っ  
ています。効果的に勉  
強するにはどうすれば  
いいか、受験生・ウカ  
ルさんは悩んでいま  
す。推薦入試の作文対  
策なども含め、開倫塾  
の林明夫塾長がアドバ  
イスします。

◇ ◇  
ウカル 効果の上  
がる受験勉強法を教え  
てください。  
塾長 受験生として  
の自覚をもって、一日  
一日を大切に過ごすこ  
とです。

## 効果の上がる勉強法



2

# 時間 できるだけ多くとる

ウカル 受験生とし  
ての自覚とは何です  
か。  
塾長 何のために受

験するのか、合格した  
ら高校で何をすること  
をはっきりさせること  
です。  
ウカル えっ、そん  
な難しいことはあまり  
考えたことがありませ  
ん。どうしたらそのよ  
うな自覚がもてます  
か。

塾長 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

ウカル 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

塾長 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

ウカル 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

塾長 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

ウカル 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

塾長 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

ウカル 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。

塾長 読書をする  
と、自分自身を振り返  
る自省心や思慮深さが  
育ちます。



イラスト/ 小林隆一 SHIMOTSUKE GRAPHICS

手が回りません。  
塾長 いつもカバン  
の中に1〜2冊の本や  
昨日の新聞を入れてお  
きな、勉強の合間、合間  
に読むことをお勧めし  
ます。推薦入試の作文  
や面接でも、読書や新  
聞はとても役に立ちま  
すよ。  
ウカル 効果の上  
がる勉強法を教えてください。  
塾長 勉強時間をで  
きるだけ多くとること  
が大事。夕方学校から  
家に帰り、夕食までの  
1〜2時間、夜、寝る  
前の1〜2時間、朝少  
し早く起きて、朝食ま  
での1〜2時間、確実  
に机に向かうことで  
す。これだけでも3〜  
6時間はできますよ。  
学校が休みの日に  
は、学校の平日の授業  
時間にあわせて昼間勉  
強することがコツで  
す。夜は、7〜8時間  
睡眠をとりましょう。  
ウカル どのように  
勉強したらよいのです  
か。

高校受験への不安や悩み、疑問など  
をお寄せください。受験生と保護者を  
応援する記事の参考にします。320＝86  
86、宇都宮市昭和1の8の11、下野新  
聞社くらし文化部「必勝受験塾」係。メ  
ールはkurashibunka@shimotsuke.co.jp

塾長 各科目ごと  
に、自分はこれで勉強  
するのだという教材を  
いくつか決めること。  
教材を決めたら、繰り  
返し勉強し、隅から隅  
まで一語残らず覚えて  
しまうこと。これが受  
験勉強のコツです。  
(次回は11月8日掲  
載予定です)

進路や志望高校を決める時期になりました。希望に胸が膨らむ一方、不安も感じている受験生のウカルさん。開倫塾の林明夫塾長は「高校卒業後まで見据えよう」とアドバイスします。

◇ ウカル 高校入試までもう数カ月となりました。進路や志望校はどのように決定したらよいのでしょうか。  
塾長 大切なことは、高校を卒業してからのどのような進路をと

## 進路希望と志望校の決定

るかで高校を決めることとです。

ウカル 塾長はどのように高校を決めたの

に進学して外交官試験に合格しようと思分なりに方向付けました。そこで、どのような

ら世の中がどのようになるのかを新聞を読んで考えること。どのような人生を歩んだらよ

いのかを本をじっくり読んで考えること。自己責任、自助努力で決めて下さい。自

# 受験生の自覚を持とう

ですか。

塾長 「将来は弁護士か外交官になりた

大学に進学すれば司法試験や外交官試験に合格するか。そのような

聞かなくても大切です。卒業生から学校の特徴を

学校公開日や運動会・文化祭などの日に実際に高校に行ってみる

学校公開日や運動会・文化祭などの日に実際に高校に行ってみる

きちゃんと摂り、あとは勉強。将来をしっかりと見つめ、義務教育9年間の総仕上げと考える、受験勉強に励んで下さいね。

い」と思っていたので、どうすればなるかを調べました。弁護士になるためには大学に進学して司法試験、外交官になるためにも大学

格するか。そのような大学に合格するには、どのような高校のどのような科やコースに進学すればよいかを考え、足利高校普通科を志望校として選択しました。

ウカル 高校の卒業後のことまで、あまり考えていないのですが。

ウカル 成績が少し足りないのですが…。塾長 自分は受験生だという自覚をもち、受験生としての生活に徹すれば、合格まで少し足りない成績もカバーできます。

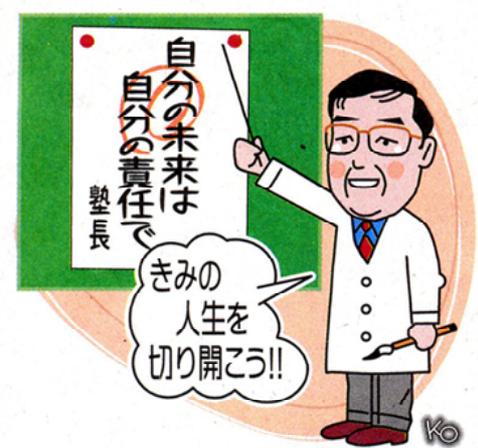
夜は7〜8時間しっかり眠り、食事は3食

高校受験への不安や悩み、疑問などをお寄せください。受験生と保護者を応援する記事の参考にします。320=8686、宇都宮市昭和1の8の11、下野新聞社くらし文化部「必勝受験塾」係。メールはkurashibunka@shimotsuke.co.jp



林明夫塾長の中学生指南  
3

塾長 今はこのよう



イラスト/小林隆一 SHIMOTSUKE GRAPHICS

学校公開日や運動会・文化祭などの日に実際に高校に行ってみる

きちゃんと摂り、あとは勉強。将来をしっかりと見つめ、義務教育9年間の総仕上げと考える、受験勉強に励んで下さいね。

受験生の心理と親の役割  
- 自覚をもって受験勉強を -

開倫塾 塾長 林明夫

Q：高校入試に合格するかどうか心配で、勉強が手につきません。どうしたらよいでしょうか。

A：自分の進路を決定する生まれて初めての本格的な試験ですので、不安なのはよくわかります。

でも、不安なのはあなた一人だけではなく、受験生の全員なのです。

心配だ、心配だといくら悩んでも、成績は上がりません。悩む時間、心配する時間は一日30分までと決めて、悩み、心配する暇があったら勉強しましょうね。

Q：不安を取り去るにはどうしたらよいのですか。

A：自分は受験生であるという自覚を強くもつことです。

これからは、自分の未来は自分で切り開く。自己責任、自助努力で生きる第一歩が高校入試だと考えましょう。

自分の行きたい高校を自分にとっての「一流校」と考え、「一流校」合格に向けて受験生としての自覚をもって毎日を大切に過ごしましょう。

Q：受験生をもつ親の役割とは何ですか。

A：義務教育はもうすぐ終わるのだから、これからは自己責任、自助努力が大切。自分のことは自分の力で考え、自分で考えて決めた高校には自分の力で合格しなさい。そう言って、受験生としての自覚を本人に促すことが親の役割と考えます。

Q：親としてした方がよいこと、しない方がよいことはありますか。

A：お子様が勉強中は、TVの音を少し小さ目にしたり、余り大きな声で歓談することはお控えになることをお勧めします。

できれば、静かに読書をしたり、新聞などをお読みにになり、読書により思慮深さを、新聞を読み批判的思考能力を大人として身につける姿を、親は受験生に見せることをお勧めします。

勉強は高校合格まですればよい、あとは遊んでよいなどと決して口にしないようお願いいたします。合格後、本当に勉強しなくなるからです。

怠け者には福は来ない。今やっている勉強は高校入学後も役に立つし、社会に出てからはもっと役に立つ。しっかり受験勉強をするようにと励ますのも親の役割と考えます。

- 2009年11月6日ケープタウンにて記す -