

知る 11

人材育成の在り方を考える

学校における「人材育成」と聞くと、どのようなイメージをもつでしょうか。メンター制度や学校内外での研修、OJT（On the Job Training）やOff-JT（Off the Job Training）、1on1といった定期面談などの方法を思い浮かべるかもしれません。人材育成は、管理職試験でもよく問われる内容です。上述したような方法を答えるのが正攻法だとは思いますが、実際にはそれだけでは不十分です。管理職になったときには、教職員の強みを活かした人材育成を仕掛けていく必要があります。

最近、私が特に感じるのは、**優れた人材育成ができる人は、管理職や役職のある教職員に限らない**ということです。例えば、若手教員にとっては、隣でコツコツと頑張っている身近な先輩教員が人材育成の担い手になることがあります。初任者がそんな普通の教職員との1年間のかかわりで育っていく様子を見てみると、本当に感動しますし、それが組織の力になっていくのを感じます。当の先輩教員は、人材育成と思って若手教員と接しているわけでもないようなのですが、その自然なかかわりが、人を育てたり、組織の底力を上げたりすることに役立っているのだと思います。

管理職としては、このような教職員同士の日頃の関係を重んじ、日々のかかわりの中で人を育てていく文化が、組織にしっかりと根付くようにすればいいのです。その延長線上に、計画的な研修や理論に基づいた人材育成の方法が活きてくるのだと思います。

また、**人材育成は、一方通行ではなく、双方向に成り立つもの**と捉えることも大切です。「育てている」と思っていたのに、実は自分

自身が育てられていた（成長していた）ということ、管理職の立場ではよく感じます。教職員が何か新しいことを成し遂げたとき、自分のことのようにうれしい気持ちになって、自分もモチベーションが上がり、よりよい成果が生まれることもあります。

人材育成を追求する上では、育てられる側の**成長実感**もキーワードです。人を育てようとするときには、何か新たな学びを得て目を輝かせている瞬間を逃さず、「あなたは成長しているよ」と意識づけをすることが大切です。

ただし、人材育成は奥深い分、時間がかかることを覚悟しておくことも必要です。「あんなに教えたのに…」と思ってしまう場面もあり、忍耐力が試されることもあります。映画『君たちはどう生きるか』（スタジオジブリ、2023年）を監督した宮崎駿氏は、絵コンテの制作から作品の完成までに7年をかけたそうです。人材育成は、宮崎監督の「**世の中の大事なことって、たいてい、面倒くさいんだよ**」という言葉に通じるものを感じます。

校内人事では、人材育成を念頭において考えることもあります。例えば、「**人間味のある人**」を**重要な役職につける**などです。「人間味のある人」とは、言い換えるなら「温かい人」です。人と温かいかわりができる人が主任級の役職につけば、経験年数の浅い教職員でも、安心感をもって活発な意見交換や提案ができると思います。温かいかわりに根差した職員室文化を整えることができれば、時間のかかる研修などに頼ることなく、日々の教職員同士の関係性の中で自然と人材育成が行われていくでしょう。

期待どおりの成長が見られなかったときにも、その原因を相手に求めるのではなく、「自分の指導方法やかかわりに問題があったのでは」と反省する姿勢が大切です。「**どうすれば、よりよい人材育成ができるか**」という当事者意識を、教職員一人一人に促しながら、人を育てる職員室文化をつくっていくことも重要です。