

派遣者番号	管30K05	氏名	松原 志保
研究主題 —副主題—	教員のライフコースにおけるリーダーシップ研究 —ミドルリーダーの管理職志向性に着目して—		
派遣先	帝京大学教職大学院	担当教官	岡田 行雄
所属校	東京都立国立高等学校	校長	佐藤 文泰

キーワード： ミドルリーダー育成 管理職志向性 人材育成

1 問題の所在と目的

東京都は、平成20年10月に「東京都教員人材育成基本方針」を策定して人事に関する様々な仕組みや制度を人材育成の観点から体系化し、同時期に「校長・副校長育成指針」「OJTガイドライン」を策定して、より具体的な人材育成を進めてきた。しかし、指導教諭を活用した人材育成の必要性や、教員から管理職へキャリアアップを図ろうとする人材育成の必要性といった、人材育成における新たな状況が生じてきたことを踏まえ、平成27年2月に「東京都教員人材育成基本方針」の一部改正を行った。その後はこの基本方針に基づき、区市町村教育委員会とも相互に連携しながら、教員の人材育成を推進している。

しかし近年、教育管理職選考受験者は低迷を続けており、管理職候補者の発掘・育成を進めていくことが重要な課題となっている。この課題解決に向けては、教員のライフコースの中で教員採用時などの早期の段階から各教員にキャリアアップを意識させ、「管理職にならせたい人材」を見出して育成していく必要がある。また東京都は、平成25年度から「学校リーダー育成プログラム」を実施し、次代の学校経営を担うべき人材を選んで「学校マネジメント能力」の育成を図っているが、これまでの取組の精査・検証と合わせて、更なる取組が重要である。

本研究ではまず、高等学校におけるミドル層教員のライフコースでのキャリア志向性に着目し、職務に対するやりがいや、リーダーを志向するといったキャリア形成の要因について分析する。次に、ミドルリーダーを育成する立場にある校長など管理職のライフコースにおけるキャリア形成と、人材発掘・育成に関わる管理職志向性の規定要因を分析する。そして、これら二つのライフコースが描き出すライフストーリーを比較しながら「リーダーにならせたい人材」を見だし、その管理職志向性を高めるために有効な手だてについて検討する。

2 研究の方法

＜研究1 ミドル層教員に対する質問紙調査＞

調査対象：教育管理職候補者104名（高等学校籍45名、中学校籍49名、特別支援学校籍10名）に依頼を行い、郵送により回答を回収。

手続き：質問紙調査。自由記述はKJ法によるカテゴリ分析を行う。

調査項目：①職務についての考えや現在の状況（4件法）、②教育管理職志向性に関連する経験や考え（自由記述）、③現在の職務についての魅力と教育管理職志向性を高めるために効果的な取組（自由記述）

調査期間：2018年10月

＜研究2 管理職に対する面接調査＞

調査対象：教育管理職（校長・副校長・副校長経験のある統括指導主事）9名

手続き：半構造化面接法による面接調査。

調査項目：①管理職を志向したきっかけ・経緯
②管理職としての人材発掘の視点、人材育成の進め方

調査期間：2018年7月～12月

＜研究3 ミドル層教員に対する面接調査＞

調査対象：研究1の質問紙調査において、面接調査への協力が可能と回答した10名（高等学校籍5名、中学校籍1名、特別支援学校籍4名：男性7名、女性3名）と、研究2の結果から追加面接調査が必要と判断した2名（高等学校籍1名、小学校籍1名：男性1名、女性1名）。

手続き：半構造化面接法による面接調査。

調査項目：①管理職を志向したきっかけ・経緯
②管理職志向性に影響を与えた人物・経験の有無とその内容、③管理職志向性を高めるために効果的な取組

調査期間：2018年10月～12月

3 研究の結果

<研究1 ミドル層教員に対する質問紙調査>

配布した質問紙については、高等学校籍 22 名、中学校籍 16 名、特別支援学校籍 7 名から回答を得た。(回収率 43.3%)。教育管理職選考の受験動機について、「管理職からの勧め」「教育管理職や教育行政の仕事に対する興味・関心」「教育の充実に向けての意欲」「自己の資質・能力の向上」「変化への欲求」という五つのカテゴリを生成した。

また、教育管理職を志すに当たり、影響を与えた経験や出来事については、72.7%が「ある」と回答しており、職務に関係する、しないを問わず、何らかの経験や出来事が影響を与えていることが明らかになった。そして、それらの経験や出来事について、自由記述の結果からは、「学校内での責任ある役割の経験」「研究・研修や委員の経験」「変化への欲求」「創生に関わる経験」「まわりからの期待認知」という五つのカテゴリを生成した。この中でも「創生に関わる経験」は、先行研究では明確に指摘のなかったものであり、新しいものを創り出すときに得られる達成感や充実感が管理職志向性に影響を与えることが示唆された。

<研究2 管理職に対する面接調査>

管理職志向性が高まった要因として、「管理職からの勧め」「研究・研修や委員の経験」「学校内での責任ある役割の経験」「創生に関わる経験」「変化への欲求」が挙げられた。これは、ミドル層教員とほぼ同様の結果であったが、その背景には、都立高校改革や教育管理職任用制度の改正等の要素が影響を与えていることが推察された。また、管理職のミドルリーダー育成への取組については、「積極的な勧奨」と「場の設定」という二つの観点から行われていることが分かった。

<研究3 ミドル層教員に対する面接調査>

管理職を志向したきっかけ・経緯については、外発的な要因と内発的な要因があり、「管理職からの勧め」が外発的な要因として大きく影響していた。これは研究2のミドルリーダー育成への取組においても、管理職側からの指摘があり、この働きかけは人材発掘の大きなポイントになると考えられる。ロールモデルの存在も重要であり、養成段階も含めた早い時期からの出会いが、その後の管理職志向性に影響を与えていると言える。管理職志向性に影響を与えたと考えられる経験につい

ては、「学校内での責任ある役割の経験」「創生に関わる経験」等が導き出された。責任ある立場を任されて視野を広げ、その中で何かを創り出す経験をすることによって達成感や充実感を得ることが、管理職志向性の高まりに影響することが明らかになった。

4 研究の考察

研究1～3の分析結果を踏まえ、ミドルリーダーの管理職志向性に影響を与える要因について、入職前からミドル層に至る教員のライフコースに照らし、影響を及ぼす期間を考慮して図に整理した (Figure 1)。



Figure 1 管理職志向性に影響を与える要因

ミドルリーダーの管理職志向性は、「人」「経験」に大別される外発的要因と、意識の変容に関わる内発的要因の相互作用によって高まりを見せる。また、これらの要因には、教員のライフコースにおいて、影響を及ぼす時期がある。ここから考察されるミドルリーダーの管理職志向性を高めるために有効な手段として、

- ①外発的要因としての「経験」に関わる内容を、早期の段階で経験させる。
 - ②教育管理職、特に指導主事のロールモデルを示す。
 - ③管理職による勧奨を意図的・継続的に実施する。
- の3点を提示し、研究のまとめとした。

5 今後の課題

- ①調査対象者を拡大すること。「管理職志向性のある人」と「現時点で管理職を志向していない人」とを比較することも必要。
- ②コーホートの観点から、若手教員の管理職志向性について明らかにしていくこと。
- ③教員のライフプランの観点から、校種による違いや、女性教員の管理職志向性について検討し、人材育成の在り方を見直していくこと。

