

派遣者番号	管R3K05	氏名	松井 健彦
研究主題 —副主題—	小学校主任教諭のミドルリーダーとしての行為に関する一考察 —参与観察を通して—		
派遣先	帝京大学 教職大学院	担当教官	蒲地 啓子・細戸 一佳
所属	八王子市立七国小学校	所属長	小林 佳世

キーワード：ミドルリーダー 主任教諭 参与観察

1 研究の背景・主題設定の理由等

学校が抱える問題は複雑化・多様化し、教員の協働による組織的な対応が求められている。

このような状況に対応していくために、ピラミッド型の組織運営体制の整備が進められ、学校においてもマネジメントの視点を導入し、円滑な組織運営を図ろうとしている。中でも、ミドル・アップダウン・マネジメントではトップ（管理職）と第一線（教職員）をつなぐミドル（主任クラスの教員）の役割の重要性がクローズアップされている。

「しなければならぬ事を失念した」、「報告や確認を怠った」、「勘違いして間違った」等、組織的に対応していれば未然に防ぐことができる（できた）等の問題の解決には、ミドルの働き掛けが非常に重要である。

また、児童への指導や保護者対応等に関わる報告・連絡・相談について最初に報告を受けるのはミドルであり、同僚教員と共に、その後の対応や報告等の組織的対応を検討したり、彼らが不安や悩みを一人で抱え込み、孤立してしまわないようにする精神的なサポートをしたりしている。

このように、現場の最前線にいるミドルの働き掛けは多岐にわたる。

東京都では、ミドルリーダーの中で、主幹教諭はトップ（管理職）と主任教諭（東京都が平成21年度より任用を始めた）を、主任教諭は主幹教諭と教諭をつなぐ役割を主に担うこととなる。実際の教育活動の場面で、教員一人一人に即時的な指導・助言を行い、学年や校務分掌という組織の最前線で指揮している“現場監督”は主任教諭である。筆者には、ミドルリーダーの中でも学校を動かしている一人一人の教員を学年や校務分掌という組織の最前線で指揮している主任教諭の在り方等について明らかにすべきであるという問題意識がある。

本研究では、東京都で平成21年度より任用が始まった主任教諭に焦点を当て、今後のミドルリーダーの育成や現場のミドルリーダー自身の自己の再創造に向けた示唆を得るためにも、現場の最前線にいる主任教諭の行為とその背景にある課題意識（着眼点）、特有の働き掛けや独自のストラテジー（方略）等を明らかにすることを目的とする。

2 研究の方法

(1) 観察対象者

都内公立小学校の主任教諭3人

(2) 調査日

令和3年6月20日、7月2日、7月13日

(3) 方法

観察対象者に各1日ずつ、出勤から退勤まで参与観察を行い、行為の詳細を観察メモに記述する。

(4) 観察メモの整理

ア 参与観察によって得られた観察メモから、その時の発言や行動、周りの様子や生活の文脈等を補足・整理し、文章化する。

イ それぞれの文章を丹念に読み込みながら文章を分節化し、その場面における注目すべき語句を抽出していく。

ウ 抽出した注目すべき語句を分かりやすい言葉に言い換える。

エ テキスト外の概念を踏まえ、そのテキストに意味を付与する。

オ 「テキストから浮かび上がるテーマ・構成概念」を書き出していく。

(5) 付箋等を用いる発想法による分析

「テキストから浮かび上がるテーマ・構成概念」を、付箋等を用いる発想法によって、同じ意味のまとまりを作って集約・分類し、「行為的意味」を付与する。「行為的意味」を、さらに、集約・分類して「概念的意味」を付与していく。

3 研究の結果と考察

(1) 調査の結果

3日間で合計81の観察メモを得られた。

(2) 観察メモの整理

観察メモの整理の結果、「テキストから浮かび上がるテーマ・構成概念」の合計は106となった。

(3) 付箋等を用いる発想法によって得られた結果

付箋等を用いる発想法によって分析した結果、以下の21の概念的意味を抽出することができた。

ア 統一して実施することは、手だてを講じ、確認不足や失念を防止する。

イ 家庭からの信頼を損なわぬよう、学年・学級

間の差が生じないようにする。

- ウ 積極的に先輩教諭の話の聞いたり、他の教員の授業を参観したりして自己研鑽を積む。
- エ 自分の担当する職務は確実に遂行する。
- オ 自分の職務に関わることは徹底的に情報収集し、把握する。また積極的に情報共有も行う。
- カ 学年で決めるプロセスを可視化し、決めたことを確実に実行できるような工夫をする。
- キ 場や相手に応じて話し方を使い分け、自分が伝えたいことをしっかりと伝える。
- ク 頷きやあいづち、追認等の反応等を通して共感を伝えて寄り添い、相手の語りを促進させる。
- ケ 同僚教員や児童が話し掛けやすいよう意図的な場や雰囲気づくりを行う。
- コ 児童には、「安心感」を与えるような関わり方をする。
- サ 学級独自に行う指導は、内容を確認し、担任に裁量をもたせる。
- シ 児童の実態に合わせた指導をし、実践を通して定着させる。
- ス 児童の思考や行動を先回りして把握したり、制したりして、安定した学級や授業をつくる。
- セ 授業では一人一人が落ち着いて学習できるような手だてを講じ、丁寧に机間指導を行ったり、全員が理解できるような支援をしたりする。
- ソ 他の教員が職務上困らない、または助かるような仕事をさりげなくしておく。
- タ 同僚教員にはあらゆる“差”を感じさせないようにして、学年内の人間関係の調和を保つ。
- チ 相手を褒めることを通して信頼関係を作る。
- ツ 若手教員との関わりには、垣根をなくし、距離を縮めるような工夫する。
- テ 信頼関係を損なう恐れがあることに対しては、即座に対応し、謙虚な姿勢を貫く。
- ト 率先して仕事をして、同僚教員の負担（感）を軽減する。
- ナ 意図的に自分の行動を若手教員に見せる。

(4) 考察とまとめ

ミドルリーダーの行為の中には、「一人の教員（プレイヤー）としての意味をもつ行為（ウ、エ、オ、コ、シ、ス、セ）」と「マネージャーとしての意味をもつ行為（ア、イ、カ、ケ、サ、タ、チ、ツ、ト、ナ）」の二つの側面があり、その二つが入り乱れながら職務を遂行している。その中には、一つの行為を通して両方の意味をもつ行為もあった。（キ、ク、ソ、テ）例えば、避難訓練において、自分の担当する職務を決められた手順に沿って、「プレイヤーとして」確実に果たしていく。他方で、その確実な職務遂行は、若手教員にとって模範となり、その姿を見せることで、「マネージャ

ー」として若手の育成にも寄与する行為となった。

また、抽出された概念的意味は、調査対象者全てに共通することだけではなく、ある調査対象者の行為で構成される概念的意味も存在し、それぞれのミドルリーダーの行為を特徴付けていた。

学年主任として「統一性と確実性」を軸に学年経営を進めたり、相手と同じ目線に立ち、相手の思考や行動を把握し、安定した学級経営や人間関係を構築したり、自らの行為を手本として示し、間接的な意識付けやさりげない働き掛けをしたりと、彼ら一人一人の独自のストラテジーに基づいた個性的な行為が見られた。

これらの行為を通して、ミドルリーダーたちは、円滑な組織運営のために、トップ（管理職）と第一線（教職員）を繋ぐ重要な働き掛けを行っていたのである。

今回の研究を通して、彼らの行為をつぶさに観察し、分析する中で、主任教諭の行為や働き掛けには、円滑な職務遂行や安定した学年・学級経営、教員間の人間関係への配慮や若手教員の育成等、幅広く、そして重要な役割があることが分かった。

また、目標へ向かうストラテジーや働き掛けは多様であった。その場にいるミドルリーダーは、周りの状況に合わせて働き掛け、それらは、ミドルリーダーの個性を生かしたものであった。

4 今後の展望

本研究では、参与観察とその分析を通して、「プレイングマネージャー」としてのミドルリーダーの多様な行為や働き掛けの役割の重要性を明らかにした。しかし、それらは、意識的に行っていることばかりではなく、これまでの経験や体験から無意識に表出されているものもあるだろう。

今後は、インタビュー調査や質問紙法等の分析を用いて、ミドルリーダーの行為と課題意識とのつながり、そして、それまでの教職経験との因果関係も明らかにし、伝達可能な実践知として積み上げていくことが必要であると考え。ミドルリーダーに関する知見を継続的に積み重ね、広く教育現場で継承されることで、以後のミドルリーダーの育成や学校現場で苦悩するミドルリーダーの再創造、さらには円滑な学校運営に寄与できると考える。