

【研究論文】

ミドルリーダー育成に関する一考察 —管理職の働きかけに関する事例分析—

井手 宏暢（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻修了生）

畑中 大路（長崎大学大学院教育学研究科）

I. 本研究の目的

ミドルリーダー（以下、ML）に必要な資質・能力を明らかにすることで、これからの学校で求められる ML 像と ML 育成のために管理職ができること示す。

II. 社会背景と学校が抱える問題

第一筆者は、40 代前半の教員である。平成 15 年度採用時には、指導力のある先輩教員が数多く在籍し、教え導かれていくことが多かった。その後、10 年ほどは、第一筆者より年少の本務教員（常勤・非常勤講師は除く）との勤務が少なかった。つまり、学校現場においては、同世代の 40 歳前後の教員が少ないと感じながらこれまで勤務を重ねてきた。

実際、長崎県の公立小・中学校教員の年齢構成に目を向けると、筆者より年長である 45 歳以上の教員は、全教員の 63% である（長崎県教育委員会 2019:5）（図 1）。中でも、50 歳以上の教員の割合は、小・中学校で併せて全体の約 45% を占めている。今後この 45% の教員が、15 年以内に学校現場を離れることが想定され、第一筆者が経験してきたような学校文化の継承・発展への影響が懸念される。加えて、学校現場が抱える問題の状況については複雑化・多様化が急速に進んでいる。

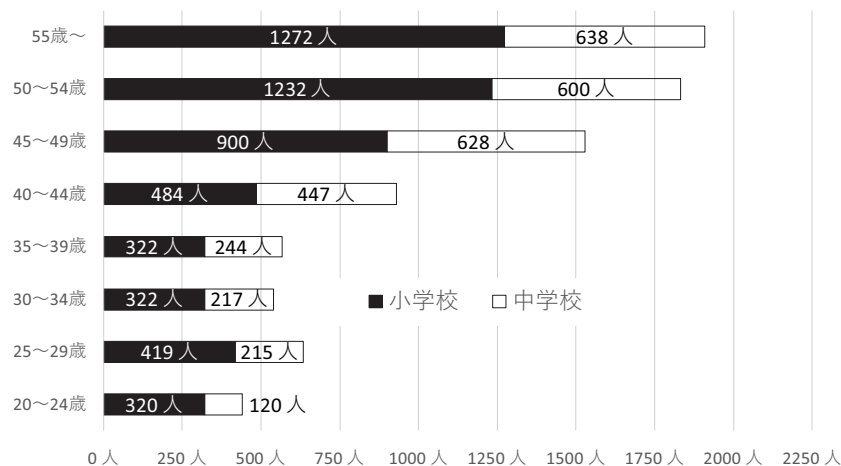


図 1 本県公立小・中学校教員の年齢構成（令和元年 5 月 1 日現在）

前述の 2 つの状況を踏まえ、中央教育審議会は、答申の中で、学校の組織運営体制の在り方を以下のように示している（中央教育審議会 2019:38）。

①多様かつ増大する課題に対処していくため、教師間で密な情報交換を行い、対

話や議論がしやすい風通しの良い組織づくりを進めながら、校長や副校長・教頭に加え、主幹教諭、指導教諭、事務職員等の ML がそれぞれのリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進する必要がある。

②管理職よりも教師に距離が近い、ML が中心となって若手の教師を支援・指導できるような環境を整備する必要がある。

①では、平成 21 年度から配置が進んでいる主幹教諭や指導教諭といった新しい職や、これまで配置されていた事務職員という職に ML としての役割を見いだしている。一方、②では、年齢的な中間層の教師を ML として捉えている。いずれにおいても ML の存在が重要になると示している。

Ⅲ. 先行研究から見えてきたもの

「ミドルリーダー」というキーワードを含む論文を CiNii で検索すると、360 件（2019 年 12 月 15 日現在）の検索結果が出た。古いものは、1997 年に発表されており、2015～2019 年の過去 5 年間に限定すると、約 50%にあたる 185 の論文が発表されている。最近の研究で、研究者の中で注目されている分野だと推察できる。この中で、第二筆者である畑中も長崎県の教育機関や学校での調査研究を通して ML の育成について検討しており、学校組織における ML という言葉を以下のように、定義している（畑中 2018：19-24）。

ア．学校組織の「ミドル」にある教員【各種主任・主幹教諭・指導教諭等】

イ．人生の「ミドル期」にある教員【教職 15 年前後、40 歳前後の教員】

ウ．組織へ影響を与える教員【経験年数の多寡や職務・職位等の有無に非依存】

アは職位や役職に、イは経験年数や年齢に依存している。前述の答申における ML の定義に近い。ただ、Ⅱで述べた学校を取り巻く環境変化の渦の中心にいる 40 歳前後の教員の役割は多岐である。家庭環境に目を向ければ、子育て真っ最中に加え、親の介護などの負担も重くのしかかっている。つまり、イにとっては、公私共に負担が増え、学校運営の中核に位置付けていくことは容易ではないと考える。こうした状況を踏まえ、畑中（2018）は、ウ．組織へ影響を与える教員という定義を加えている。

そこで、本研究では、ウ．組織に影響を与える教員を ML として捉え、学校組織に影響を与えていくプロセスと、影響を与えるような存在になっていくプロセスについて関係者へインタビュー調査等を実施する。当該データの分析を通じ、これからの学校で求められる ML 像及び ML 育成について言及する。

Ⅳ. 教員が ML になること ―組織へ影響を与えること―

まず、「組織へ影響を与える」とはいかなることかについて検討するべく、現職教員に対するアンケート及びインタビュー調査を行った（表 1）。

表 1 調査協力者（現職教員）の概要

S 教諭	小学校 50 代	N 教諭	小学校 50 代	Y 教頭	小学校 50 代
G 教頭	小学校 50 代	O 教諭	小学校 40 代	K 教諭	小学校 40 代
T 教諭	小学校 40 代	H 教諭	中学校 40 代	I 教頭	高等学校 40 代

当該調査は、これまでの教職生活における職員との関わりの中で、下記の 3 つの状況を見たり、実践したりした経験をたずねる形式で行った。

- ・どのような ML（人材）育成の見通しを持って、
- ・どのような関わり方（言葉かけや役割）をおこなったのか
- ・その結果、どんな成果があったのか

以下に当該調査における一人の教員の回答を示す。（*は筆者を表す）

○調査協力者：S 教諭（小学校 50 代）

S：研究主任（40 代前半）のとき、どう校内研修を進めていけばよいか悩んでいたことがあったね。その時に、教務主任 E（40 代後半）の先輩教員に声をよく掛けてもらった。

*：どんな声掛けがあったのですか。

S：研究が始まったばかりの時点で、進め方が分からずに、何をどうしてよいか分からずに悩んでいたね。そしたら、「テーマはどうする」や「授業はどうする」など具体的に声かけてもらった。

*：先生はどう感じられましたか。

S：一緒にやってもらっている感じがして、安心して仕事をすることができたね。

*：E 先生から学んだことはありますか。

S：一言でいうと人間関係調整力かな。よく言われたのが、「根回しの仕方を覚えんね」とか「教員の中で柱になる人を探して、アプローチせんね」、「もっとうまくやらんね」とか言われたね。

上記の他、8 名へのインタビューを総合すると、右図 2 に示す学校組織の好循環サイクル（以下、好循環サイクル）を自覚的に駆動させることができる教員が、組織へ影響を与える教員、すなわち ML であると見取ることができた。

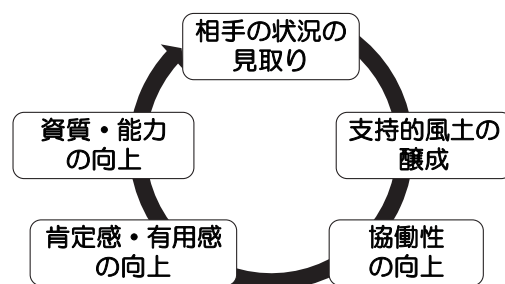


図 2 学校組織の好循環サイクル

具体的には、困り感を抱えている職員の状況や職場の雰囲気をしっかり把握することで、働きかける相手や集団の状況を見取る。それを踏まえ、相手や集団への声掛けや働きかけを行い、活発なコミュニケーションを促すことで支持的風土を醸成する。この支持的風土の中で、職員間で互いに働きかける雰囲気を生み出

し協働性を向上させていく。さらに、協働的な実践の中で、承認や意味づけをして自己肯定感・有用感を向上させる働きかけをして、相手の資質・能力（計画性や様々な術を獲得）の向上を図っていると見取れた。

ただ、好循環サイクルは、一方方向の流れや本順序だけでなく、協働性の向上から支持的風土がさらに醸成されるといった可逆的な状況も見られたり、支持的風土の醸成の中で、自己肯定感や有用感が向上したりするといった状況もあった。すなわち、各内容が互いに関連し、影響を及ぼしている状況が推察できた。

V. 教員が ML になるプロセス ―キーパーソンへの任命―

次に、教員が ML になるプロセスを検討するべく、ML を対象としたインタビュー調査を実施した。調査協力者は、A 県教育センターで実施された ML を対象とした研修講座の受講者であり、インタビューからは以下のような言質を得た。

○受講者 Z（小学校教諭）へのインタビュー

「元気だった父親が亡くなり、家や農地を相続しました。その農地で米や野菜作りを始めました。作物が取れるようになると、やりがいを感じ、地元で農業をしながら生活をしてきた父親の生き様に思いを寄せるようになっていきました。子どもや家族、地域と向き合うようになり、自分の人生を見つめるようになりました。併せて、地域に生きることや生かされていることを授業に取り入れ、農業体験と生活を結び付けた道徳の授業づくりを行うようになりました。同じ時期に、校長先生から、研究発表会での授業提案や研究主任を任せられ、総合的な学習の時間のカリキュラムの見直しに取り組むようになりました。仕事は大変でしたが、自分の成長を促してくれた校長先生には感謝しています。」

上記の他、2 名の受講者に、インタビュー調査を行った。その中で、3 名の受講者の共通した在り様は、図 3 キーパーソンへの任命のように図式化できる。

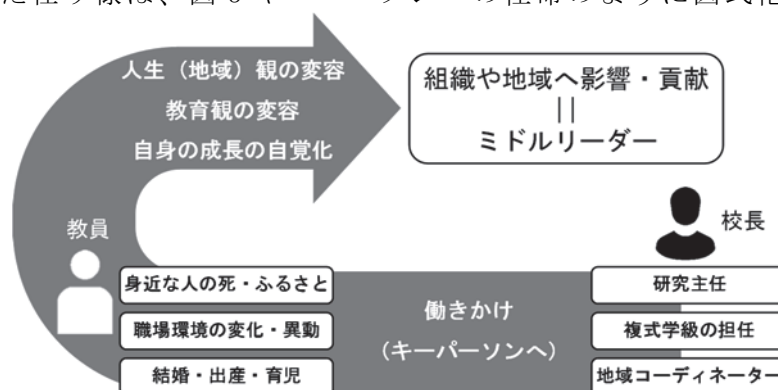


図 3 キーパーソンへの任命

受講者 3 名はいずれも、学校や地域の中で教職経験を重ね、自分の立ち位置を自覚しながら、学校運営に徐々に参画している。その中で、ライフステージの変

化（身内の死、異動、結婚・出産）に呼応するように、校長が学校運営への積極的な関わりを促したり、主任等のポストを与えたりしている。そのことにより、主体的に学校運営に参画し、様々な形で地域や学校組織に影響を与えている。結果、自身の成長につながっていると自覚的に振り返っていた。つまり、受講者 3 名は、主任等のポストを与えられるというキーパーソンへの任命をきっかけにして、その任を務める中で、視座が高まっていると推察できる。

時任・寺中（2018：25-26）は、「学校改善を担うスクールミドルの成長発達に寄与する教職経験を明らかにする」という目的を設定し、5 名の教師を対象としたインタビューと複線径路等至性アプローチを用いた分析をおこなったところ、「5 名の教師は分掌に就くという必須通過点を通った後にパイオニア径路かフェロー径路のいずれかを選択し、学校改善活動に取り組むという教職経験を経ている事が明らかとなった」と述べている。このことから、キーパーソンへの任命は ML になるための 1 つの鍵になるといえる。

しかし、育成側、すなわち、働きかけの主体である管理職の意図や働きかけの具体については、調査が十分である。そこで、IV に記載した 9 名の現職教員や管理職 4 名を対象とした追加のインタビュー調査を行った。

VI. 管理職が ML（候補）を育成するプロセス

（1）現職教員への調査から見てきたもの

以下に、現職教員を対象とした調査における一人の教員の回答を示す。

○調査協力者：N 教諭（小学校 50 代）

N：ある年、いい噂のない R 先生（50 代）が転勤してきたんだよね。

*：どんな噂だったんですか。

N：わがままで、一見、協調性がなくて、自分の思いを貫く人だったね。私も周りもよく思っていなくて、着任前からゴシップ的な広がりが見られたね。

*：どんな働きかけがあったんですか。

N：校長が、この R 先生に対して、常に誠実に接し、よいところを褒め続けた。R 先生は図工の指導が得意で、子どもを褒めるのが上手だったね。そこを見逃さなかったね。この校長は。

*：結果、R 先生はどうになりましたか。

N：R 先生は、周囲に次第に心を開きはじめたね。同僚も、R 先生を見る目が変わってきて受け入れるようになってきたね。教員がチームになっていったね。

上記回答では、校長が R を教員集団の中に入れて、教員の同僚性を高めるべく、誠実に接しながら、よいところを褒めて承認している。結果、R は心を開き、周囲の教員の見る目が変わっている。R を教員の中に巻き込んでいく言葉かけを行い、結果、教員 R はよりよい人間関係を築いていくことができた と推察できる。

(2) 管理職への調査から見てきたもの

筆者が、各校の管理職（校長・教頭）（表 2）に対して、人材育成について管理職としての経験について尋ねたところ、以下の回答があった。

表 2 調査協力者（管理職）の概要

園長 B	附属幼稚園 園長（小学校籍）	校長 C	附属小学校 校長	教頭 D	附属特別支援学校 教頭
---------	-------------------	---------	-------------	---------	----------------

○調査協力者：園長 B

「人材育成の在り様については、力を持っている（持たせたい）人間にポストを与えることです。但し、任せっきりでだめで、関わりを持ちながら、気掛けて育てていく姿勢が大事だね。

公立小学校での校長時代、1 つ年上の教員が暴走することが多くて、苦勞したことがあったね。会議や活動においても否定的な発言が目立ち、他の教員からよく思われていなかったわけ。1 年目はその教員との人間関係を築きながら、どうにかできないかと考えていたね。翌年、あえて、その教員を研究主任に任命したとさ。研究熱心でこだわりが強いところもあったわけ。なんとか、その教員の持ち味を学校運営に活かしたいと考えたね。そこで年度当初に一言「先生の好きなようにしてください」と伝えたね。その教員は水を得た魚のように生き生きと取り組んだ。途中、暴走しすぎるところがあったから、うまく懐柔しながら、結果的に道德の研究だったと思うけど、一定の成果が得られたね。」

人材育成の在り方として、園長 B は、育てたい教員にポスト（役職）を与えると言っている。A 県教育センターの研修講座の受講者 Z のケースでも、管理職が同様にポストを与えていた状況があった。加えて受講者 Z は、校長が、教員にポストを任せた後に、関わりを持って育成してくことも大事だと言う。これらの語りを踏まえるならば、管理職は置かれている立場や持ち味を把握してポストを与えた後に、バックアップやフォローアップをしながら、業務を通して育成していくこと（OJT）が重要だということが推察できる。具体的には、V で述べたキーパーソンへの任命に加えて、ML の性格や将来性を把握した働きかけが必要となる。

○調査協力者：校長 C

「校長と教頭は、担任の指導について、学年主任を通じて指導しています。厳しく言うばかりでなく、認めていく、ほめていくことを必ず入れます。教員同士は、授業を見に行く、見てもらうという文化が根付いています。もちろん管理職は毎日授業を見えています。」

管理職の仕事は指導と管理といわれる。校長 C の学校では、人材育成の視点か

ら、担任への指導は、管理職の直接的な指導ではなく、学年主任を介して間接的に指導している。この意図として、主任の運営能力の向上を目指した働きかけだと推察できる。また、認めて褒めていくことは、直接的より間接的な方がより効果が高いと言われている。ただ、任せること＝放任ではなく、教員を指導するために管理職は、日々の授業を参観することでエビデンスを得ていると推察できる。また、校長 C の語りからは、ML に限らず組織的に人材育成をしている仕組みや風土があることが読み取れる。校長が直接、対象の担任に働きかけをするのではなく、学年主任を介して、間接的な働きかけ（指導や賞賛）を行っていることは注目すべきである。

○調査協力者：教頭 D

「本校では、若手が少なく、ある程度経験のある人が多い。人事異動の制度を利用して赴任している職員もいます。その中で、職員のやる気を喚起するために、「役割」を与えています。もし、本人が嫌がることだったら、うまく口説くように努めています。「あなたにしてほしい」「こんな仕事をしてほしい」など褒めることでこちらの思いを伝えています。そのことで、私でよければ…となるのかな。でも、それだけではうまくいかない。意欲の喚起だけでなく、実務的なアドバイスやフォローが大切ですね。「〇〇はどうなっている？」という声掛けを適宜していきながら、気にかけることも大切だね。そのうち、慣れてきたなと思ったら任せます。手伝いや声掛けこそ、職員室経営だと思いますね。職員には、「誰にも負けないものができた。今日も頑張れた」と思って帰宅して欲しいですね。」

園長 B、校長 C、教頭 D のいずれも、意図的に「役割」を与えている。すなわち、キーパーソンへの任命である。ただし、園長 B は、役割を与えて関わりながら人材育成を行っていく意図に対して、教頭 D は、職員のやる気を喚起するために役割を与えている。やる気の喚起とはいえ、本人が消極的な場合もあり、褒めながら懐柔しているようにも見取れた。その後、任せた仕事がうまくいくようにするための意欲喚起だけでなく、アドバイスやフォローの大切さを説いている。進捗状況の確認をしながら、軌道に乗ると今度は、距離をおいて仕事を任せている。関わりを通して自己肯定感や有用感を感じさせるようにしている。

学校においては、分掌や職位によって、その業務や責務は決められているため、それを容易に他の職員に任せることはできないところがある。つまり、必然的に該当する職員の仕事に割り振られる。その際、前向きか後ろ向きかの取組になるかについて、教頭 D の働きかけや言葉かけは一つの視点から効果的だと考える。

また、ML の状況を丁寧に見取り、校長・教頭の働きかけがキーパーソンとしての ML の資質・能力をさらに向上させ、学校組織の同僚性・協働性の向上、すなわち、組織（研究推進、授業改善や学年経営力の）改善までつながった例も見られ

た。さらにこの働きかけは、ML だけで留まらず、その他の教員を巻き込みながら好循環サイクルを駆動させていくことで、ML やその他の教員の育成にもつながっていると推察できる。(図 4)

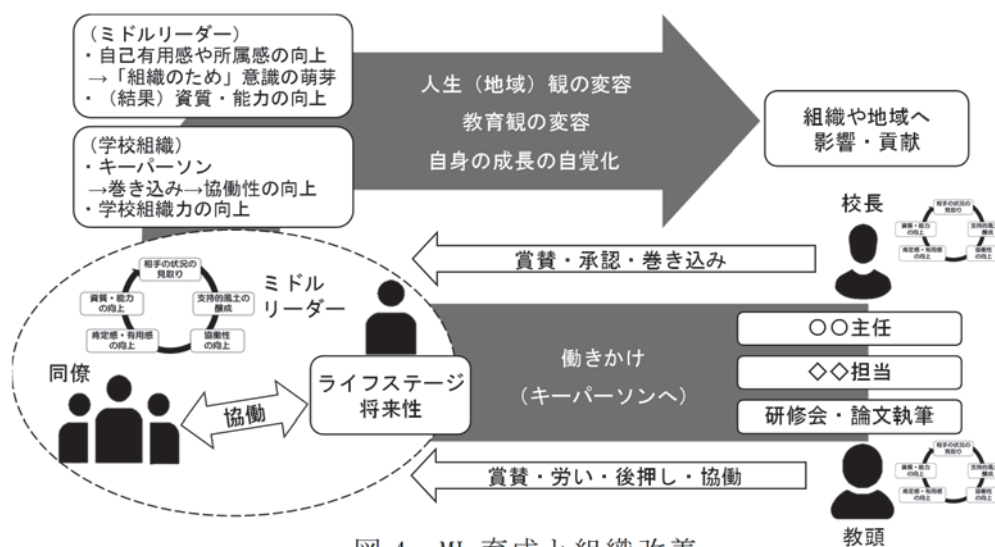


図 4 ML 育成と組織改善

ただし、園長 B や校長 C はいずれも ML が持つ好循環サイクルを管理職自身が意図的に駆動させているようにも見取れた。さらに、教頭 D への調査からは、相手の状況を丁寧に見取り、相手に応じて働きかける（褒める、指導する、突き放す、見守る、任せる等）ことが、ML に関わらず人材育成の根幹であるとの語りが得られた。紙面の都合上、割愛したが、同様の調査を実施した公立 E 中学校では、ML を育成する上で、管理職の資質として、以下の 3 つを身に付けておくことが重要であるという見取ることができた。

- 一つは、丁寧な見取りを行うこと
- 二つは、次代を見据えた教員の育成ビジョンを持っていること
- 三つは、結果に対する意味づけを行うこと

VII. 全体考察

以上を踏まえ、本研究は ML の定義の一つとして考えられる組織へ影響を与えることを、好循環サイクル（図 1）を駆動させることであると定義した。

また、VI で述べたように、ML が豊富に在籍していた 10 数年前の学校の校長も、今回の調査協力者である校長も同じように、好循環サイクルを意図的に駆動しているという見取ることができた。その理由として、組織マネジメント等の概念が浸透する前のかつての学校では、校長が育成を図る職員に直接関わっていたと推察できる。しかし、現在の多様化・複雑化する教育課題に対応するためには、II で述べたように、ML の育成は重要であるが、組織マネジメントを介した中長期的な人材育成では間に合わず、短期的で速効性のある直接的な人材育成に校長が取り組んでいたのではないだろうか。

さらに、Ⅲで述べた教育課題に対応する ML の負担が増加していることも考えられる。ML にも、他の教員同様、強みや持ち味があり、人材育成に長けている者もいればそうでない者もいる。加えて、これからの学校では、多種多様な若手職員が大量採用され、彼らの支援・指導を ML に依存するのも負担増加に繋がり兼ねない。これからの校長・教頭といった管理職が在籍する職員の実態に応じて、好循環サイクルを駆動させる必要もあると考える。

次に、A 県教育センターの研修講座の受講者である ML からへのインタビューから、組織へ影響を与える教員になる 1 つの鍵として、校長からのキーパーソンへの任命を挙げた。さらに、実習先の校長（園長）・教頭からのインタビューから、キーパーソンへの任命に加え、校長・教頭の継続した働きかけや、意図的に他の職員を巻き込む働きかけを通して ML への育成を図っていることを推察できた。

では、育成したい教員に主任や役割を一方的に与えるだけでよいのか、つまり、人材育成は図られるのかいうと一概にそうは言えない。このことは、V で述べた受講者 Z の語りからもわかる。受講者 Z は、父親の死後、U ターンして、農業を始め、人生観や教育観が変容している。そのタイミングで校長から、研究主任等に任命されている。ここからは推測の域を出ないが、受講者のライフステージに変化に呼応するタイミングでキーパーソンへ任命されていることから、この校長は、受講者 Z の状況を丁寧に見取り、授業改善を図っているタイミングで意図的にキーパーソンに任命しているように推察できる。また、Ⅵの事例からは、力量がありながら同僚と関係構築がうまくできない教員に対して、校長がキーパーソンへの任命を通して、本来の力量を開花させる働きかけをしていると推察できる。いずれにしても、育成者である校長と被育成者である教員の啐啄同時の関係が必要であると考えることができる。

Ⅷ. 研究のまとめ

(1) 研究の成果

組織へ影響を与えることの具体について、V で好循環サイクルを駆動させることであると定義した。これは畑中（2018）が示す「組織に影響を与える教員」の具体案となるものである。

組織へ影響を与える教員を学校でどのように育成していけばよいかについては、教員へキーパーソンの任命を機に、管理職が継続した働きかけを行いながら育成していくと述べたが、畑中（2013：39-40）は以下のように述べている。

「ML は、教職経験を段階的・直線的に積むことで養成されるのではなく、組織におけるポジション（立場）と、あるきっかけとの融合を経て育成されるとの仮説が索出できるのである。この「ML になる契機」を解明し、ML になるプロセスを明らかにすることが可能となれば、喫緊の課題である ML の育成に資する成果となりえよう」

この中の「ML になる契機」である「あるきっかけ」の 1 つが、ML のライフステ

ージの変化に伴う教育観や人生観の変容として捉えることができたことは、本研究の成果と言える。加えて、MLを育成していくためには、以下の3つの働きかけや資質・能力が重要であると整理することができる。

- ①MLに内在する好循環サイクルを管理職が意図的に駆動させる。
- ②①を駆動させるために相手に応じて働きかけを行う。(褒める、指導する、突き放す、見守る、任せる等)
- ③管理職として以下の3つの資質・能力を身に付ける。
 - ・職員の状況(ライフステージや将来性)を丁寧に見取ること
 - ・次代を見据えた教員の育成ビジョンを持っていること
 - ・結果に対する意味づけを行うこと

以上を踏まえて、組織へ影響を与える教員になるために必要な資質・能力、すなわちMLに必要な資質・能力を以下のように定義する。

学校組織の好循環サイクルを身に付け、関わる相手や状況と関連させながら、学校組織の好循環サイクル駆動する力

(2) 研究の課題と今後の展望

最後に本研究の課題と今後の展望を述べる。本研究における調査協力者である現職教員や管理職は同一校の所属ではない。つまり、同一組織の中で、育成者側である管理職と被育成者側であるMLの双方への調査が十分ではなく、いずれも、その一方からの調査しか行っていないことから、客観性に乏しいことである。

次に、これからの学校で求められるMLの在り様について述べたが、インタビュー調査で取り上げた教員は、現在や過去の教員である。この中から見出されたMLの資質や育成については、(1)で研究の成果として述べたが、これからの教員や学校に当てはまるか、客観的に結論付けるのは時期尚早と考える。これからの実践が、本研究並びに大学院での学びの検証となる。これは筆者の今後の課題であると考え。

引用・参考文献

- ・長崎県教育委員会「令和元年度長崎県の教育」2019年
- ・中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」2019年
- ・畑中大路『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントーアイデアはいかにして生み出されるか』ハーベスト社、2018年
- ・時任隼平、寺中浩介「学校改善を担うスクールミドルの成長発達に寄与する教職経験に関する研究」『日本教育工学会論文誌』42号、2018年
- ・畑中大路「教師がミドルリーダーになる契機:概念整理を踏まえた試論的考察」『教育経営学研究紀要』2013年、pp. 35-41