

園におけるミドルリーダーのための パターン・ランゲージ



東京大学Cedep × 慶應義塾大学井庭研究室

天野美和子・野澤祥子・宮田まり子・井庭崇・秋田喜代美

本研究の背景

園組織のトップである園長・施設長のリーダーシップの他に、ミドルにあたる立場の保育者（主任、副園長など）が重要な役割を果たしている。
（野澤他，2018）

Cedepの大規模調査では園長・施設長の方角づけに加えて、ミドルの立場の保育者による職場の人間関係や環境の調整が、園の質の高さに関する担任評価と関連することが示されている。
（野澤，2016）

それにもかかわらず・・・

ミドルの立場である保育者（主任、副園長など）は、様々な責任ある役割を任されているにもかかわらず、主任などの立場になってから**試行錯誤**で自身の役割を**探りながら**日々取り組んでいる。



本研究の目的

- ミドルリーダーの立場である副園長や主任、中堅の保育者の豊かな経験や実践知を活かして、その実践を支え、同じような立場の仲間と共有できるものをつくる → 実践知の“見える化”
- ミドルリーダー仲間が集って学び合うためのツールをつくる（キャリアアップ研修等にも使用できるもの）



本研究の方法

「パターン・ランゲージ」を用いて、保育のミドルリーダーの実践知を“見える化”したツール「ミドルリーダー・パターン」を作成

「パターン・ランゲージ」とは？

- ある対象領域における「経験則」を言語化するための手法
(Alexander et al, 1977 ; 井庭, 2013)
- 上手く行っている事例に共通して見られる「パターン」を抽出し、抽象化して言語化したもの



ピアなどでの学び合いのための「**共通言語**」として機能することからも、様々な実践者たちが対話を通して実践を省察する際の支援ツールとしての応用可能性に期待できる。

「パターン・ランゲージ」は
“ことわざ” に似ている！

三人寄れば
文殊の知恵

急がば回れ

継続は力なり



「パターン・ランゲージ」はこうやって作られる！

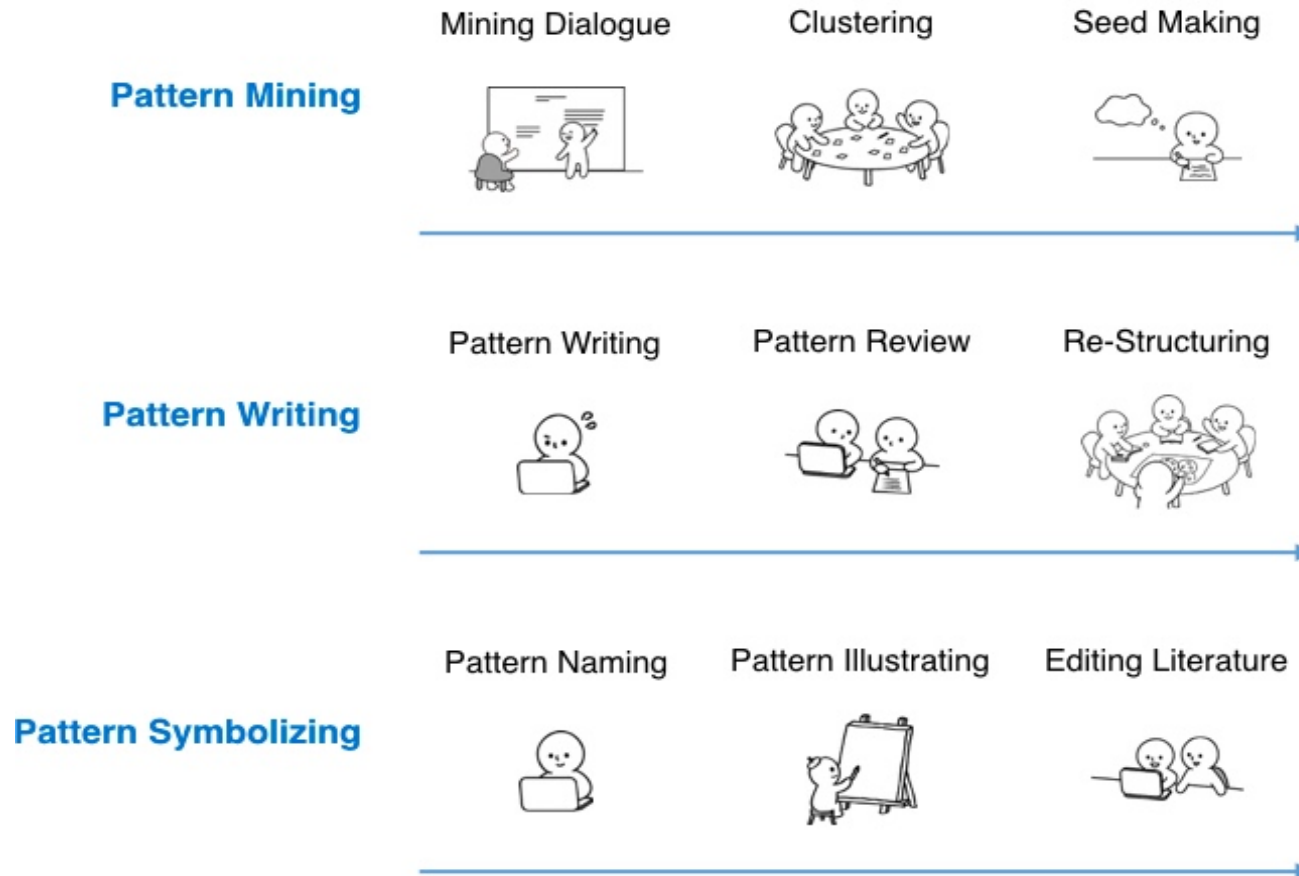
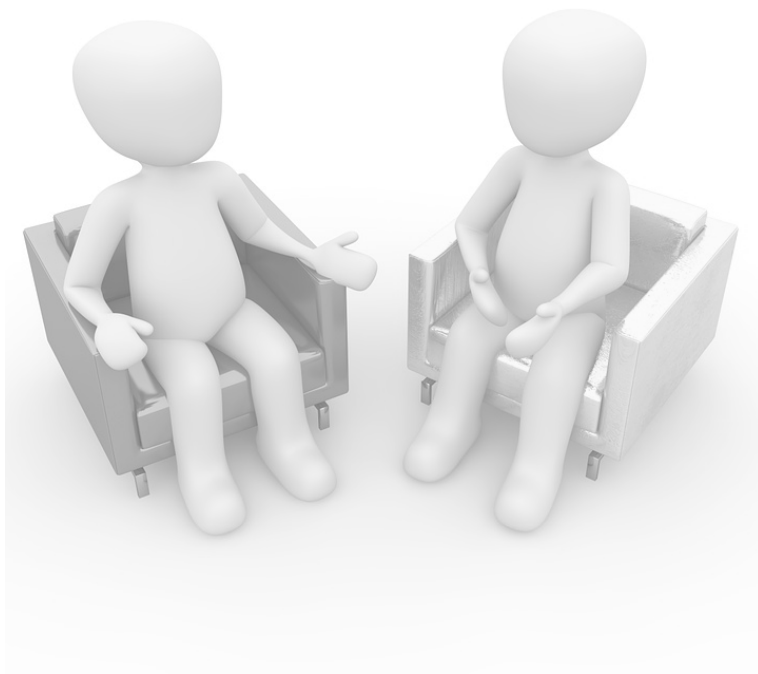


図 1 パターン・ランゲージの作成プロセス
(Iba & Yoder,2014; Iba & Isaku,2016)

Mining Dialogueを通して ミドルリーダーの 豊かな経験知を聞きとる



インタビュアーは、こ
こで聞きとった事柄を
どんどん付箋に書いて
模造紙に貼っていく

Mining Dialogueの協力者

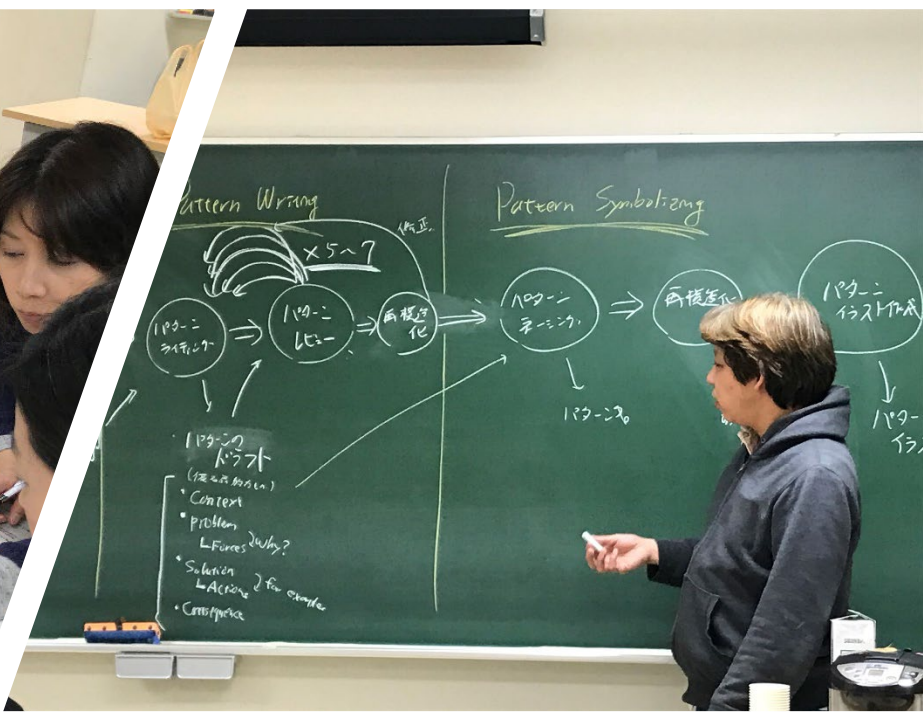
表1 Mining Dialogue対象者の内訳

Mining Dialogue実施日☒	園種別	インタビュー協力者数 (カッコ内は職名の備考)
第1回 2017年2月23日	公立幼稚園	3 (主幹教諭)
第2回 2017年3月17日	公立幼稚園	3 (主幹教諭)
第3回 2017年4月5日	私立幼稚園	3 (2名が主任保育者、 1名が副園長)
第4回 2017年4月7日	私立幼稚園	3 (主任保育者)
第5回 2017年4月12日	私立幼稚園	4 (主任保育者)
第6回 2017年6月7日	私立保育所	3 (2名が主任保育者、 1名が副園長)
第7回 2017年6月30日	私立保育所	3
第8回 2017年7月19日	公立保育所	3 (いずれも副園長)
合計		25

パターン生成までの期間

- 期間：2017年2月から2018年8月
(経験知の聞きとりから冊子編集まで)
- 分析や作成に関わった人たち
 - * Cedepのプロジェクトメンバー
 - * 井庭研究室の学生や大学院生
- Mining Dialogueで聞きとった事柄を書き出した付箋の枚数は、計492枚だった



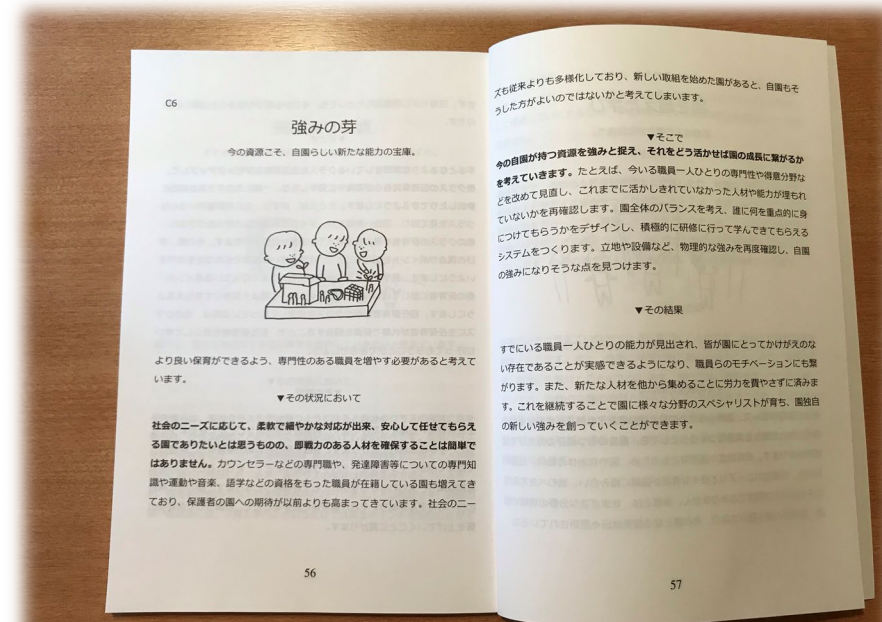
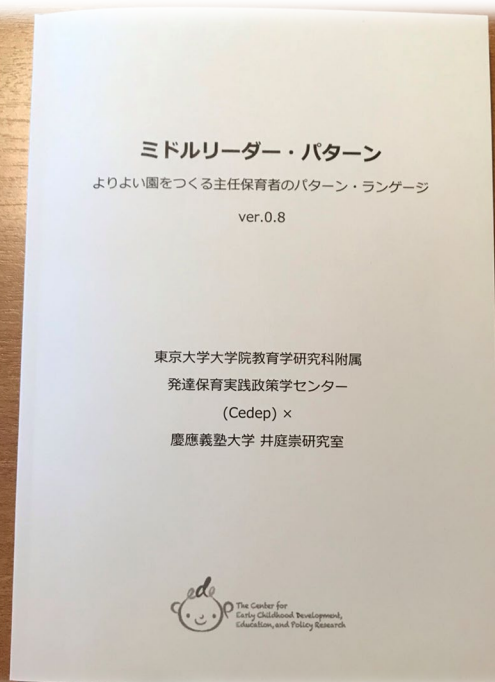




本プロジェクトの成果

ミドルリーダー・パターン

よりよい園をつくる主任保育者のパターン・ランゲージ
ver.0.8



ミドルリーダーとしての 大きな3つの役割

A. 保育者として成長していく環境をつくる

職員ら一人ひとりが、保育者として成長していけるように学びや思考を促す役割

B. 人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる

園が地域の中に位置づいていることを意識し、園内の職員間はもちろん、地域とも繋がっていけるように、コミュニケーションの誘発や支援をする役割

C. 保育に関する既成概念をつくりかえていく

ミドルリーダー自身の考え方を柔軟にし、様々なアイディアを取り入れ、臆することなくチャレンジする姿を職員らに見せて、自園らしさや、これからの保育を創り出していくモデルとなる

27個のミドルリーダー・パターン

A：保育者として成長していく環境をつくる	B：人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる	C：保育に関する既成概念をつくりかえていく
A1. 一日の共有	B1. あいだの通訳	C1. 子どもとの時間
A2. 見通しのひとこと (本日の事例)	B2. 声のすくい上げ	C2. より大きな意味での保育
A3. 楽しむきっかけ	B3. みんなで育てる	C3. 新たな試み
A4. 日頃のおしゃべり	B4. 経験のミックス (本日の事例)	C4. ワクワクの素材
A5. ひと呼吸おく	B5. 会話が生まれるしかけ	C5. 飛び入り参観
A6. がんばりへのリスペクト	B6. 根底の思い	C6. 強みの芽
A7. やる気が出るチャレンジ	B7. 意義の共有	C7. 園を超えた学び
A8. 学びへの変換	B8. 信頼の橋渡し	C8. 充電タイム
A9. 理念に立ち戻る	B9. とともに育てるパートナー	C9. 未来のリーダー (本日の事例)

パターンランゲージの構成

パターン名

- ・直観理解を促す
- ・プロセスの第三段階のパターン・シンボライジング（パターンの象徴化）のうちの一つの作業である。

イントロダクション

このパターンの序論を簡潔な文章で表している。

パターンイラスト

描くべき要素の中でもパターンの一番伝えたい部分に視線が誘導されたり、理解されやすかったりするような、読み手が直観的に理解できる表現方法にする。

状況

その分野において、比較的好くありそうな状況が示されている。

問題

上記のような状況において、何も行動を起こさなかったら、どのような問題が生じるのかについて書かれている。太文字の部分が要点である。

解決

ここには、Mining Dialogueにおいて、そのような問題を乗り越えてきたミドルリーダーたちの知恵やコツが書かれている。読者が実際にアクションを起こせるように示すことが大切。絵に描いた餅にならないように…。

結果

上記で示されたようなことを踏まえて行動を起こしたら、状況はどのように改善の方向へ向かうのかが書かれている。

見通しのひとつとこと

見通しを持てる助言は安心につながる。



子どもへの対応に困っていたり、トラブルに直面していたりする保育者がいます。

▼その状況において

[illegible]

手管が自。がもいもす。方か思でまたしとついし。ういま処すよ、しでして、での入くつ分も介いな自るてに「ぎしし況、よ先伏、どを率対うほ頭いいいるがつ態といえ、事いば考うてなれうかつし、い感や決でと任う解ん」責そは槓るう、れをきいしけ験でとかな経決るししの解あ。入でくです介場よ職でが、際際理ちへ分

▼そこで

自分が介入して解決するのではなく、保育者自身が解決できるようになるための助言をします。

潔台上高率にか簡にうがが緒うを量言性者一思由刀に急育とと理のう緊保人るの者よな本くそ育るうう者て、保せよて育つとる移るべ保育かいにわのらが何て動か他か。△はし行か、てす△動面なにかいまと行直的命身着えつきに体生目ち教きべ題眞の者落て。問にも育がいてと、ぐど保況つみにはす子任状にてのきく、主方し先とすし、し住○優のやだは心の○今そしたに对应「。解。合に对应す理す場速てばなま、まの迅つえへてし題て返えと。伝せに問しりと。たににわうい先振

▼その結果

体的にないに示長
具つに時をを
にうたし長す
れ応より通成ま
さ對る遇見の成
理の遣へもが
整そにもに繋
がを題つ子も
さにし問よがに
雜時通なのらと
複同見つ者こ
のなよ。育つ
題た的じす保養
問ま期同まを
る。長りは力
いすで後なスの
てまこ今とイめ
しりこ。會バる
面なうす機ト
直くらまぶア守
がすもり学の見
分やてがをらに
自しえ繋かか寧
は移教もつ者
らにもに公育で
者動観感き保
育行根心向任バ
保なの安うま

経験のミックス

多様な組み合わせの中で、学びは広がり理解は深まる。



園の全ての職員が交流し合う園でありたいと考えています。

▼その状況において

職員らの経験差や世代間差が大きいと、職場での円滑なコミュニケーションがとりにくく関係になってしまいます。

とす。座、で、つこまコは、方せなのりの識に、一かに員あく知む。吹ま職が多る、込すをま先こそ関とり輩れ輩とるすしま風た富な活育に、が埋豊きに保、実践要くもで育。実、必ず性験、流保すのうや感経交、で園、かけやでは、ス、自も、抜、想上しと、ンにては、発もれこ、ヤ、際、え、点、な数、後、る、チ、実、教、観、ユ年、気、す、の、を、を、う、シは、れ、交、絶、を、コ、と、レて、ら、と、る、く、ぶ、フっじ員、え、が、か、学、のと感職、ら、す、輩、ら、手、に、に、な、も、ま、先、か、若、す、員、在、か、て、べ、な、手、ま、職、存、し、字、富、若、と、い、の、い、の、授、も、豊、が、う、ま、手、遠、験、伝、で、験、輩、ま、し、若、が、経、を、学、経、先、し、て

▼そこで

園のいろいろな職員が交わり、複数人で取り組むような仕組みや機会をコーディネートします。

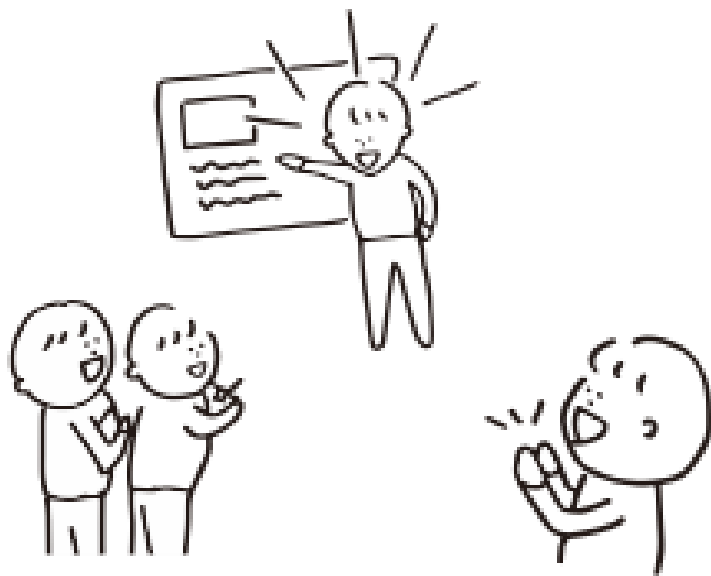
合、ト、あ、が、位、う、み、一、の、差、に、ら、組、不、差、輪、場、も、を、イ、齡、年、立、て、士、デ、年、や、な、っ、同、一、や、差、的、担、員、コ、差、験、間、を、職、を、験、経、中、割、い、場、経、の、役、な、る、て、す、そ、な、の、す、え、ま、し、ス、話、あ、し、は、し、ン、対、置、に、渡、チ、リ、際、を、場、る、く、る、員、な、し、す、つ、す、職、難、置、流、を、を、に、困、配、交、ア、事、う、が、を、り、べ、仕、よ、と、一、ま、や、の、る、こ、ダ、あ、ブ、で、き、る、一、段、一、ム、で、す、リ、普、ル、一、働、働、ル、す、ば、グ、チ、協、協、ト、ま、え、て、す、員、く、る、に、と、せ、ま、職、き、す、う、た、わ、し、る、大、置、よ

▼その結果

職、が、す、が、な、世、の、と、新、流、か、い、上、こ、更、交、豊、若、が、る、に、の、験、が、齡、れ、方、間、経、術、年、触、え、員、技、に、考、職、き、や、く、想、な、た、で、患、な、発、た、え、が、知、で、の、新、越、と、る、け、代、を、を、こ、す、だ、世、分、差、を、関、る、い、部、間、案、に、え、若、た、代、を、育、増、や、い、世、係、保、と、行、て、や、関、た、す、然、流、し、差、い、き、ま、自、の、執、験、良、て、り、も、育、固、経、の、ね、な、会、保、に、し、し、重、く、機、の、方、す、通、み、す、の、今、え、ま、風、積、や、び、考、り、で、れ、学、も、の、な、と、ま、が、の、て、来、も、る、れ、継、員、つ、従、に、な、こ、け、職、と、会、に、の、受、手、に、き、機、充、員、に、若、員、で、る、活、職、代

未来のリーダー

丁寧に教え、信じて任せることで、全体の力を育てる。



職員一人ひとりが、園を前進させようという意識をもった人材に育てて欲しいと願っています。

▼その状況において

主任保育者が担っている仕事を、いつでも自身だけで片付けていると、それらの業務を担うことができない人材が育ちません。

流しは担だけ良
交うく負な分率
の担多と手り効
とももの若振が
域て事せやを方
地く仕任人事た
なのに新仕け
成でら人にに受
育者れの特員き
材育そ他。職引
人保。すのが
任すめであら身
務主であられ自
業もらるかそ者
佐しかなく育
補するとま合保
の必い要し場任
長、て必ての主
園がれがっ園た
すま野使のれら
はま含視を成償か
務りもい気構にう
業た務広、員務ま
のわ業やい職業し
者にな験思い、て
育岐能経と浅もっ
保多可のるのり思
任どがくな験よと
主など多に経るい

▼そこで

自身が抱えている仕事の一部を、各職員の経験や能力に応じて担当できそうな職員に分担して任せてみます。

い能ひたすな少得
な可つつかうのやす
ら替一ま抜よ約験ま
な代のしをい制経し
ば、務て手ななの
けめ、やて裕間職よ
な極ほかえ余時のる
ま見初身堪て、々せ
組を最目はずく個任
りか。こ迫な。に
取のすりそがはず
がなまか、切でま徐
身能せかかメのしら
自可任がん。るにか
に替て間せ)すうと
対代し時まれげよこ
絶も出やれ回投るな
でを間しば丸せ単
が員気手もがに任簡
務職勇にか急員に、
業のはとる(職々し、
の他てこじすい徐慮
そ、いる感まなら考
ば、かつえとえれかも
えな務を早にを仕得
と容業つが寧事い不
た内なと方丁仕な手

▼その結果

業経営主す。り
のの保のまにな
営てて次りーに
運。つが、たう
園すもに繋一よ
、まをらもりる
くりりさにルけ
ななど。と、い
はもゆすこて
でに、まるやし
け会れきて任を
だ機さい育主ジ
スる減てを、シ
ラえ軽つーとレ
ク考がな、るヤ
当に担にーいチ
担的負うりてに
の体務より、つ
分主業る、ド知れ
自をのきミを恐
、と身でや容、
がご自が材内ず、
りの任と人のて
と園主こる事慌
ひり、るな仕
人りり、見ともも、
一知よを補でて
職員をに休候し、つす。
職務験全任少なま

まとめと今後の課題

- 今回の主任および副園長らを対象とした経験知を聞きとるMining Dialogueを通して、園におけるミドルの立場としての役割は、園組織における中間的立場としての単なる調整役ではないことが示された。
- ミドルの立場として、いつも園全体を見通しながら、日々生じる様々な事柄や場面において、「育てる」「つなげる」「つくり出す」ということを行錯誤しながら実践していることが示された。
- 今後は、本パターンを様々な形態の研修において、実際にどのように活用できるかについて検証していく。

引用文献

- Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M.(1977) A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction. Oxford University Press.
- 井庭崇（2013）『パターン・ランゲージ：創造的な未来を創るための言語』慶應義塾大学出版会.
- 野澤祥子・淀川裕美・高橋翠・遠藤利彦・秋田喜代美（2016）乳児保育の質に関する研究の動向と展望 東京大学大学院教育学研究科紀要 56,399-419.
- 野澤祥子・井庭崇・天野美和子・若林陽子・宮田まり子・秋田喜代美（2018）保育者の実践知を可視化・共有化する方法としての「パターン・ランゲージ」の可能性 東京大学大学院教育学研究科紀要 57,419-449.

付記

- 研究にご協力くださった皆様に感謝申し上げます。
- 本研究は、東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センターと慶應義塾大学井庭崇研究室との共同研究として実施しているものです。