

ミドルリーダー・パターンを用いた 主任研修の検討（2）

—活用と実践—

天野美和子・秋田喜代美

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

東京大学大学院

1. 本研究の目的

本研究では 保育の『ミドルリーダー・パターン』を活用した 研修の可能性を探ることを目的とする

- 保育の『ミドルリーダー・パターン』のカード版を用いたワークショップ型研修を実施
- ワークショップ（以下WS）における対話の事例を分析
- カードに描かれている“ことば”をきっかけとして繰り広げられた主任や副園長の語りを考察



保育のミドルリーダー・パターン
(カード版)

2. 方法

ワークショップの 対象者および実施について

【対象者】

- ミドルリーダー・パターン作成の基となった対話型のマイニングインタビュー（2017年実施）に参加した公立、私立の幼稚園・保育所・認定こども園に所属する主任保育者、副園長など計25名にWSへの参加を依頼した
- このうち、19名の出席者を対象とした（育児休暇中や当日の都合による欠席が6名）

【実施日時・場所】

- 2018年11月から2019年1月の期間に計6回
- 大学内講義室や参加者の所属園にて、保育終了後の時間に2時間程度実施した（内訳は表1）

表1 ワークショップ実施内訳

実施回	実施日時	実施場所	参加者
第1回	2018年11月28日 19:00~21:00	大学内講義室	4名（公立幼稚園）
第2回	2018年11月29日 19:00~21:00	大学内講義室	3名（私立幼稚園） 1名（公立幼稚園）
第3回	2018年12月6日 19:00~21:00	大学内講義室	2名（私立保育園） 1名（私立認定こども園）
第4回	2018年12月12日 19:00~21:00	大学内講義室	3名（私立幼稚園） 1名（公立幼稚園）
第5回	2018年12月13日 19:00~21:00	大学内講義室	3名（私立保育園）
第6回	2019年1月8日 15:00~16:00	参加者の勤務園	1名（公立保育園）

合計19名

ワークショップの手順

- ▶ 参加者には事前に冊子版を送付し、当日までに「気に入ったパターン」、「実践が難しそうなパターン」、「取り入れてみたいパターン」等を意識しながら冊子全体に目を通しておいてもらうよう依頼した。
- ▶ 1回のWSは基本的には3～4名のグループで行った。そこに本プロジェクトメンバー1～2名が、ジェネレーター（※注）として関わった。
- ▶ 参加者にはカードを1人1セットずつ配布し、皆で机を囲んで座ってもらった。机には模造紙を敷き、その上にカードを並べて対話しながら自由に書き込み等もできるようにした。
- ▶ グループでの対話のきっかけとして、「気に入ったパターン」、「実践が難しそうなパターン」、「取り入れてみたいパターン」という3つの切り口からカードを選んでもらい（枚数は自由）、各参加者にその理由などを話してもらいながら対話を進めた（1テーマにつき20分程度）。

（※注）

ジェネレーターとは、WSの創発を支援する存在で、全体を客観的にみてリードする司会のような役割ではなく、自分自身も意見やアイデアを積極的に出していくことで創発の勢いをつくる立場である（Akado, et al., 2016）

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

【A：保育者として成長していく環境をつくる】

- A1. 一日の共有
- A2. 見通しのひとこと
- A3. 楽しむきっかけ

- A4. 日頃のおしゃべり
- A5. ひと呼吸おく
- A6. がんばりへのリスペクト

- A7. やる気が出るチャレンジ
- A8. 学びへの変換
- A9. 理念に立ち戻る

【B：人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる】

- B1. あいだの通訳
- B2. 声のすくい上げ
- B3. みんなで育てる

- B4. 経験のミックス
- B5. 会話が生まれるしかけ
- B6. 根底の思い

- B7. 意義の共有
- B8. 信頼の橋渡し
- B9. ともに育てるパートナー

【C：保育に関する既成概念をつくりかえていく】

- C1. 子どもとの時間
- C2. より大きな意味での保育
- C3. 新たな試み

- C4. ワクワクの素材
- C5. 飛び入り参観
- C6. 強みの芽

- C7. 園を超えた学び
- C8. 充電タイム
- C9. 未来のリーダー



ワークショップの様子

3. 結果と考察

①WSの対話事例の分析

②WS参加者が選んだカードの集計結果

パターン・ランゲージ

- ・自分の行為の意味づけ
- ・経験のメタ的視点での捉え直し
- ・経験則の意識化
- ・共通言語を介することによる他者との対話の促進 (対話の二重性)
- ・気づきから行動へ

新たな知識や価値の生成

園全体としての歯車が
潤滑に回転するために

ミドルリーダーの経験知

が発揮されている

- ・多くは暗黙的
- ・まるで黒子のよ
うな...

さまざまな価値観と
向き合う必要がある

多様な人間関
係への対応

ミドルリーダーの働き

日々の多様な
状況への対応

保育の原則
園の理念

単なるマニュアル
だけでは対応が難
しい

事例 1

「C3.新たな試み」 について語った事例

(第1回WSでの
「気に入ったパターン」より)

主任A：この文章の結果の部分を見たとき勇気付けられたと言うか、この一文が自分にとってのモチベーションにもなるし、この立場の仕事の魅力ってこういうことだったんだと思ったんです。(中略)園長のビジョンと現場の意見というのを、もしかしたらつなげられる立場としては、ここがすごく大事だし、この立場の面白みというところでもあるかなと思って、なんかこの仕事をやっていてよかったなど。

Gene 1：いや、でも、これは私も、すごい好きなパターンで、結構いろんなところで聞くのが、主任とかベテランになるほどに変われなくなってしまふところの壁にぶつかっている話を、よく聞くので、すごくここの大事だなと私も思って。

Gene2：うん、そうなんですよね。

主任A：はい。なんか私たちの立場だと、お給料とかも大事なんですけど、なんか偉くなりたいとか、そう思っている人は、たぶんなくて、こういうとこの面白みというのが、なんかこの仕事のモチベーションになっていくんだろうなと思うと、このページは、私は、とても好き。真逆を書かれ、真ん中のいいとこで。

《考察》

主任Aが、パターンの文章の一文に勇気づけられ、ミドルの立場の仕事の魅力に気づきモチベーションになったと語っている。この事例は、「自分の行為の意味づけ」であり、主任としての自分の行為を意味あるものとして捉え直すことがA主任の中で生じたと考えられ、それが「モチベーションになる」という語りで表されている。

新たな試み

経験知に囚われ過ぎず、自分を更新していく。



一保育者として、保育をする機会があります。

▼その状況において

様々な経験があるため、すでにある知識を組み合わせれば、簡単に保育実践ができてしまうものの、慣れていくがために、無難な実践に留まってしまうがちです。様々なクラスの担当保育者の代替として、一時的な保育をする場合が殆どであるため、大がかりな実践は避けようとしています。担当保育者への遠慮もあり、サポート役に徹しようと思ってしまうこともあります。これまでの経験で上手くいった実践ばかりを繰り返すことで満足していると、実践者として成長しません。

▼そこで

保育に関わる際には、自分が常々やってみたいと思っていた未知なることをあえて試し、自分にとってのチャレンジの場とします。たとえば、目の前の子どもたちの流行りなど、以前の保育ではなかったような発想や活動も積極的に取り入れていきます。自分のクラス以外で保育する機会には、日頃、客観的な立場から見て、「もっと、こうしたら面白いのではないか」と感じていることなどを試みしてみるのもよいでしょう。ただし、新たなことに取り組んでやりっぱなしにするのではなく、その実践の過程や結果、課題の報告、担任保育者への引き継ぎもしっかりとします。

▼その結果

自分自身にとっての新たなチャレンジとなるため、緊張感（スリル）が得られ、一保育者としてのスキルアップにも繋がります。主任保育者のチャレンジ精神のある行動が、保育者らの刺激となって連鎖し、園全体が活性化されます。みんながチャレンジを恐れない雰囲気ができると、園の保育は改善され続け、提供できる保育の質に大きく反映されていきます。

事例 2

「C7.園を超えた学び」について語った事例

(第5回WSでの「実践が難しそうなパターン」より)

副園長B：自分が、以前、公立にいたときは、他の園が何カ所か集まって研究して、また、クラスで勉強してというのをやってきたんですね。同じ土壌ならばできるのですけれども。今、私立園の方に来たら、ちょっと難しい。それぞれの園の方針があるので、公立間はできても、私立間はちょっと難しいと思う。

Gene1：私立間でも、別の私立でなくて、同じ法人内だったら？

副園長B：法人内だったら全然大丈夫。でもこれは、ほかの園を見る。そして、そこからの学びというのは、すごく大きいと思います。園の中にいると、やはり井の中の蛙ではないけれども、そこだけしか知らなくなってしまうというのは一番怖いことだなと思うので。

Gene1：結構これが出るのですよね。ほかのグループでも、結構、これは難しいところで結構、上がってくる。

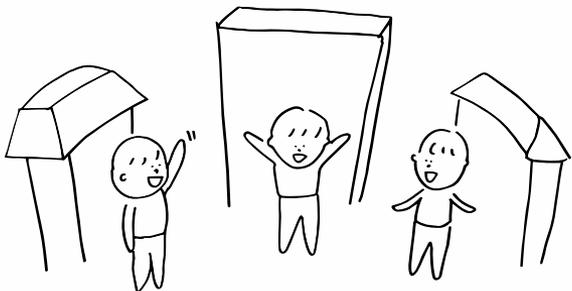
主任C：難しいのですが、やると自分の園を俯瞰して見られるから、すごくいいと思います。(中略) もっとやれるような、地域性がありますよね。でも、これは園の手っ取り早い力だし、資源になると思います。お互い、すごくいいことをしているじゃないですか。なので、実践を見合うとか、意見交換をするというのは、(中略) お互い、すごく刺激になって。当たり前前にやっていたことが、実は当たり前でないんだねとか。どうしたら、そうなるのみたいな話ができるときに、何か持ち帰れるものがあるなと思ったから。確かに難しいとは思いますが。

《考察》

副園長Bは、「園を超えた学び」について、自身の公立園と私立園の両方の経験を振り返り、施設種の違いによる実施の難しさについて語っている。おそらく日々、感じていることであると思われるが、「園を超えた学び」というキーワードにより、その難しさについて明確な言葉で語ったことにより意識化されている。また、その語りを受けて、主任Cは、確かに難しいと共感しつつも、「園を超えた学び」の価値について語っている。これは、副園長Bに向けて話しているだけではなく、主任C自身がその価値について「メタ的視点での捉え直し」をしているとも考えられる。

園を超えた学び

多様な人や考え方に出会う。



主任保育者として園を引っ張り、未来に向けて進化していこうとしています。

▼その状況において

社会の変化やニーズ、最新の保育の知見と園の理念とを照らし合わせながら時代に合った新たな実践をつくらうとしても、自身のもつ既存の力だけでは限界があります。保育制度の過渡期であるため、国の動向、自園の方向性、親のニーズなど様々な情報が複雑に絡み合い、進むべき方向性を決める判断は簡単ではありません。保育とは、さまざまな分野の情報や知識や技術が必要な営みであり、その基となる知見は日々更新されているため、自ら積極的に学ばなければ、時代錯誤な実践となってしまう可能性もあります。これからの時代に求められる様々な事柄に対応できる主任保育者として成長していくためには、すでにもっている保育実践の経験知だけでは足りません。

▼そこで

園を超えて、他園の管理職同士と交流したり、地域の様々なコミュニティと交流する機会をつくります。たとえば、他園と協力して、互いの園の実践を見合ったり、協議したりできるシステムをつくります。他園の管理職らが交流できる場をつくり、管理職同士の情報交換や学び合いが出来るようにします。地域の様々な人や文化に触れ、園との繋がりをつくります。

▼その結果

自園だけでは見えていなかった点に気づくことが出来、改めて保育を見直す機会となります。また、他園の事情や取り組みを知ることにより、自園の長所、短所にも気付くことにもなります。園内で重い責務を担っている管理職にとっては、同様の立場の仲間とのネットワークが出来ることで、管理職レベルの情報交換や相談がしやすくなります。さらに、地域社会と積極的に繋がることは、園が地域に根差したものとなり、地域と園とが互いに協力し合える関係になります。

事例3

「A6.がんばりへのリスペクト」について語った事例

(第4回WSでの「取り入れてみたいパターン」より)

主任D：「頑張りのリスペクト」に書かれていることにすごい共感をしてしまって、課題でもあるし、共感できる部分でもあって、やっぱり昭和と平成は違うと思って。何かそれこそスクールウォーズ世代の根性論で乗り切ってきた時代と、いまは違うので。それで「ここはちょっと頑張って乗り越えようよ」だけじゃ乗り越えられないことは多々あって、もうそれで過去ベテラン保育者と若手保育者でかみ合わずに、若手がつぶれていくということも何度かあったので。

Gene1：皆さんおっしゃっていましたね。背中を見て、われわれのときは学んだけどって。

主任E：背中を見ては通じない。

一同：通じない。

主任D：まずは、あなたがそのままだも素敵なんだよってことを認めてあげるところからかなっていうふうにも思っていて。(中略)私みたいな立ち位置の者から言うよりも、ペアクラスの先生の方から、いろいろなアドバイスは集約して整理していただいたうえで、担当の先生に伝えた方がいいかなとか。何かリスペクトと言う中にも、ここにすごくいま、私はこの本を読んでいて、一番ここが自分の心に響いて、気をつけていかなくちゃいけないなという、いまの課題でもあり、取り入れていきたいなと思っているところなので、これが1番に上げました。

《考察》

自身の若手時代を客観的に振り返り、現代の若手保育者ならではの苦労や難しさがあるだろうと語っている。これは、「がんばりへのリスペクト」というパターンをきっかけとして、「自身の経験のメタ的な捉え直し」がなされたものと考えられる。職員らの世代差や経験差を一括りに捉えるのではなく、一人ひとりの存在を尊重することが大切であり、その上で、互いが協力し合えるように繋げていくことを意識して取り組もうという新たな気づきに繋がっていると考えられる。

がんばりへのリスペクト

むかし、同じ道を歩んだ同志として。



保育者に順調に成長してほしいと考えています。

▼その状況において

保育者として育つ過程では、本人が努力していても苦労や辛い経験にぶつかり、自信をなくしてしまいます。保育は人を育てる専門職であり、高度な知識と多くの経験が求められます。そのため、保育者の成長過程では、悩みや苦労などは不可避であり、ネガティブな感情を抱くこともあるものです。ところが、すでに多くの経験を積んで手際よく対応できるようになっている主任保育者には、経験の浅い保育者のつまづきや心の揺れに鈍感になってしまうことがあります。

▼そこで

保育者として一所懸命努力して歩んでいるということを認め、ネガティブな感情も受け止めるようにします。たとえば、若手保育者に対しては、保育者を志して日々励んでいることをリスペクトします。自身が経験の浅かった頃のことを思い出しながら、若手保育者の視点に立って保育の仕事を眺めてみるようにします。自身の若手保育者時代と現代とでは、社会的背景も仕事観も異なり、現代ならではの苦労や難しさがあることを積極的に理解するように努めます。

▼その結果

相手に対する尊敬の気持ちは、自然と日頃の態度や言動となって伝わるため、お互いの関係が良好になっていきます。また、主任保育者自身がベテラン保育者として成長する過程では、多くの先輩らが支えて育ててくれたからだという風に改めて気づく機会になります。今度は、自身が若い世代を支えて育てる立場になったという使命感を持ち、新たな気持ちで仕事に向き合うことが出来るようになります。

WS参加者が選んだカードの集計結果

- WSでの対話の切り口としてたずねた「気に入ったパターン」、「実践が難しそうなパターン」、「取り入れてみたいパターン」 3つの問いかけごとに、WS参加者19名が選んだカードの集計結果は図1-1~1-3の通りである。

気に入ったパターン（選んだ人の割合） N=19

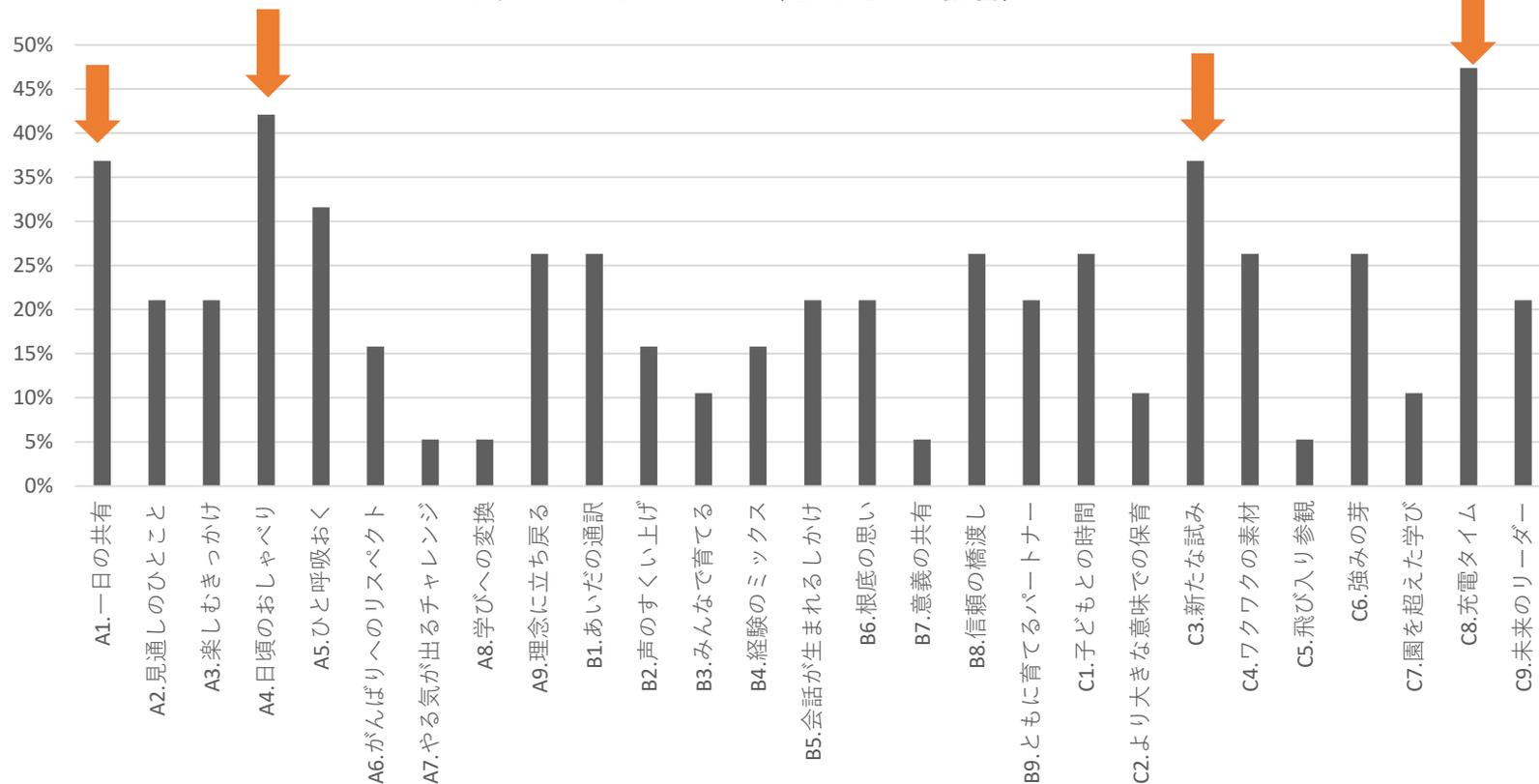


図1-1 「気に入ったパターン」について

実際に自身が日々取り組んでいるか否かには関係なく、パターン名やイラスト、記述内容に共感できたり、気に入ったりしたカードを複数枚（レンジ3-14）選んでもらった。その結果（図1-1）、「C8.充電タイム」が47%と最も多く、次いで「A4.日頃のおしゃべり」が42%、「A1.一日の共有」「C3.新たな試み」が37%であった。

実践が難しそうパターン（選んだ人の割合） N=19

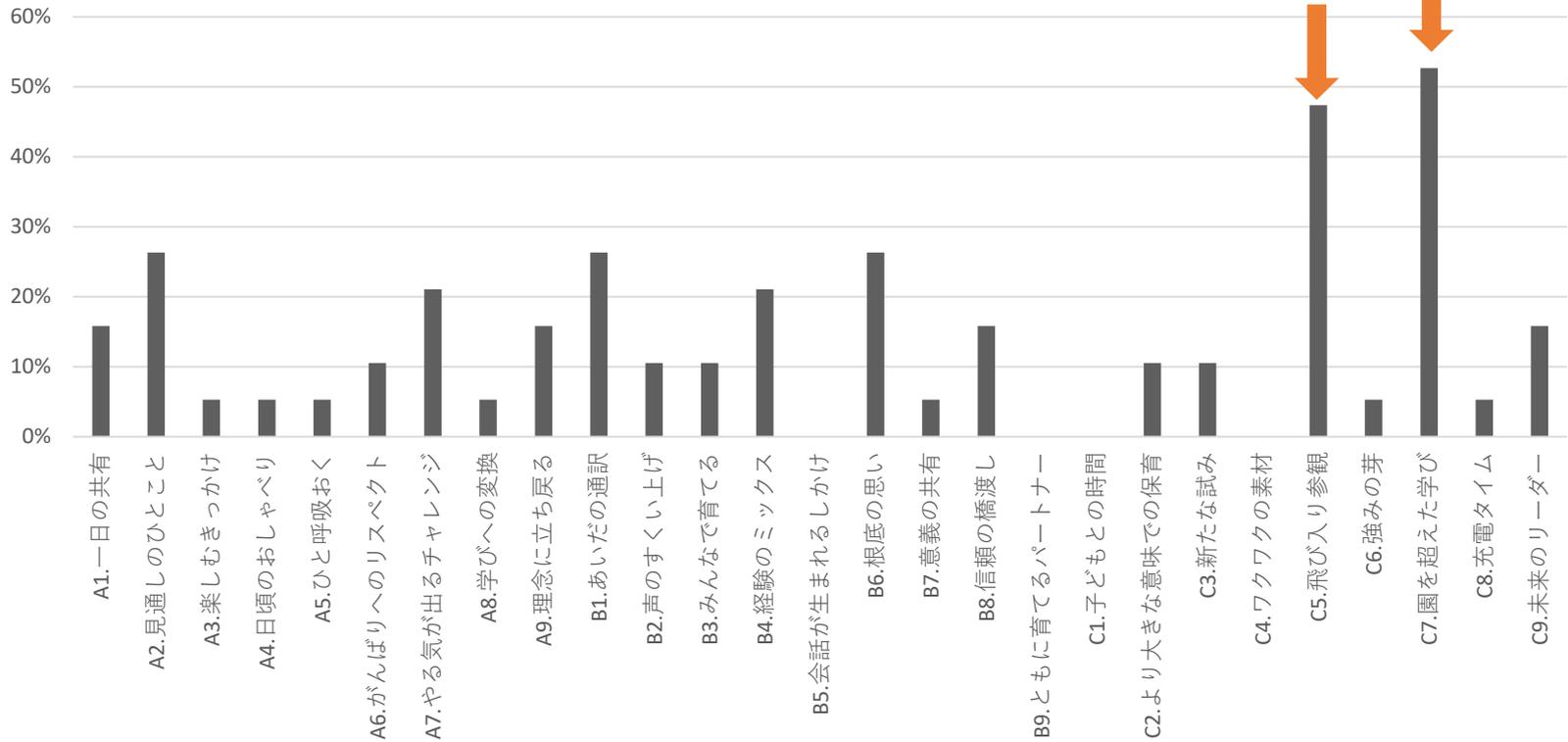


図1-2 「実践が難しそうパターン」について

実際に自園で取り組むには難しいと思うカードを複数枚（レンジ2-7）選んでもらった。前述の「気に入ったパターン」との重複も含む。その結果（図1-2）、**「C7.園を超えた学び」**が**53%**と最も多く、次いで**「C5.飛び入り参観」**の**47%**であった。

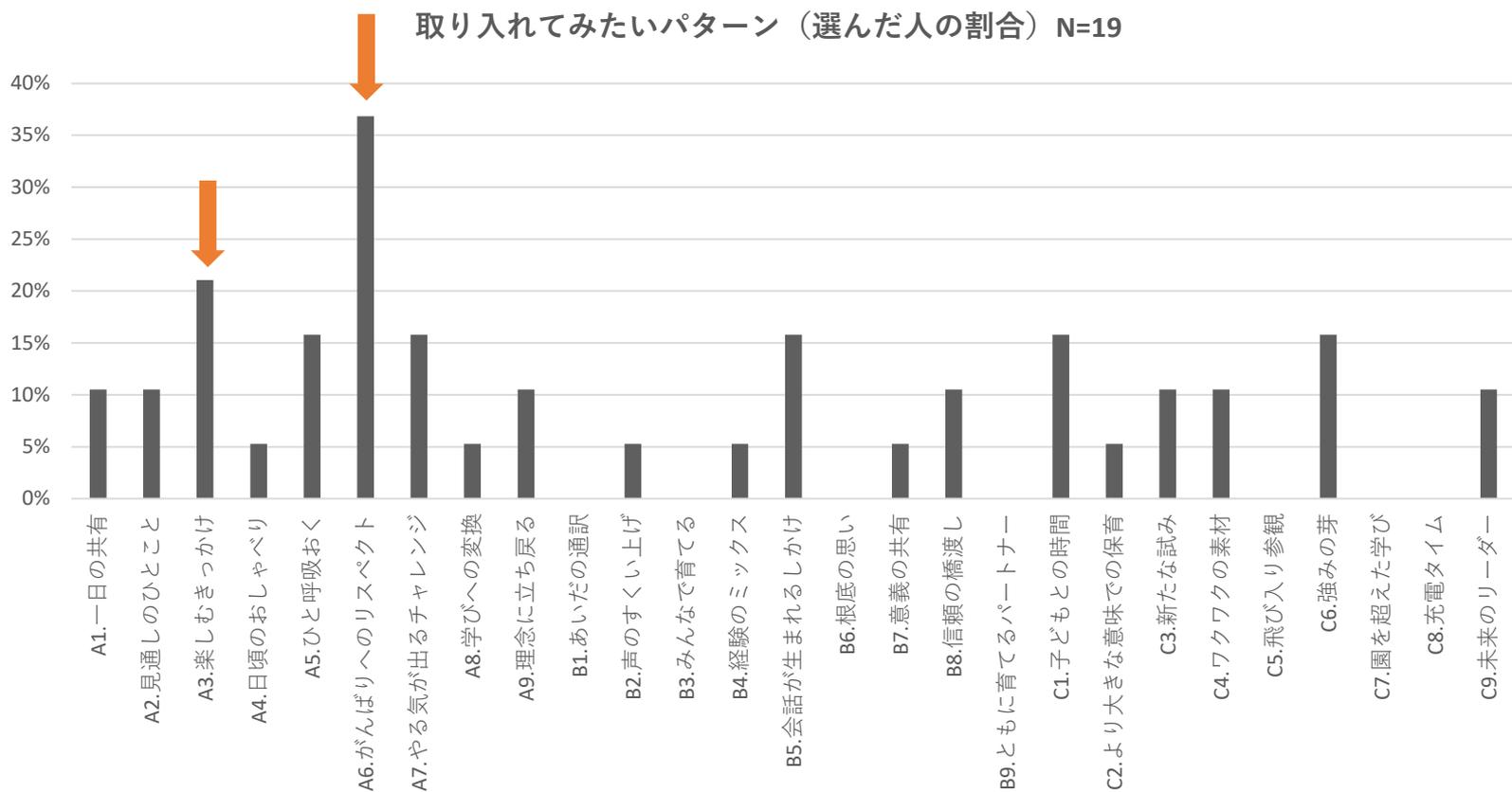


図1-3 「取り入れてみたいパターン」について

自園や自身の状況を踏まえて、実際に明日からの行動に少しでも反映できると思えるカードを複数枚（レンジ1-6）選んでもらった。前述の「気に入ったパターン」との重複も含む。その結果（図1-3）、「A6. がんばりへのリスペクト」が37%と最も多く、次いで「A3. 楽しむきっかけ」の21%であった。

4. まとめ

総合的考察

- ミドル的立場の保育者が『ミドルリーダー・パターン』を用いて対話することを通して、主に以下のような学びが経験されていることがWS事例の分析により明らかになった。
 - ・ 自分の行為の意味づけ
 - ・ 経験のメタ的視点での捉え直し
 - ・ 経験則の意識化
 - ・ 共通言語を介することによる他者との対話の促進
 - ・ 実際に行動を起こすための具体的な気づき

- 『ミドルリーダー・パターン』はミドル的立場の保育者の暗黙的な経験知を共通言語として表した言葉である。したがって、類似した立場にある保育者（特に、主任や副園長等）が、園における自身のミドル的立場としての行為の捉え直しや新たな気づきや価値の生成を促す可能性が示された。

今後の課題

- 本研究で実施したWS参加者は、『ミドルリーダー・パターン』を作成する基となったマイニングのインタビューに関わった主任・副園長であった。今後は、マイニングのインタビューに関わることなく、初めて『ミドルリーダー・パターン』を使うミドルリーダーのWSを実施し、その効果について検討していく。

付記

- 本研究は、発表者の他、Cedepの野澤祥子氏、慶應義塾大学の井庭崇氏、白梅学園大学の宮田まり子氏も共同研究者である。
- インタビューやワークショップにご協力くださった先生方に心より感謝申し上げます。
- 『ミドルリーダー・パターン』制作にご協力くださった井庭研究室、クリエイティブシフトの皆さまに心より感謝申し上げます。