

確かな答えのない時代を生きるミドルリーダー教員が 職務遂行の際、価値判断の中核におくものは何か

～「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」の視点から～

大友 歩*・安藤 知子**
(令和4年9月9日受付；令和4年11月10日受理)

要 旨

本研究は、確かな答えのない時代を生きるミドルリーダー教員であるA教諭のもつ価値判断基準「内なる羅針盤」と外部の価値判断基準「外にある羅針盤」の視点から、A教諭の職務遂行の実際とA教諭本人の職務に対する意識を比較しながら、それぞれがどのようなものであるかを多面的な角度から描き、A教諭の価値判断の中核にあるものを採り出した事例研究である。本研究によって、難しい意思決定の局面に立つことの多いミドルリーダー教員にとっての有益な実践的示唆を得ることを目的とした。研究から、A教諭は自らの考えを柔軟なもの、緩やかに変えてもよいものと捉え、「外にある羅針盤」の指し示す方向とうまく調和させながら「今、目の前にいる子どもや職員のために貢献すること」を価値判断の中核にもち、職務遂行を行っていることが浮かび上がった。

KEY WORDS

VUCA, ミドルリーダー middle leader, 職務満足 job satisfaction,
キャリア・アンカー career anchor, パーソナルセオリー personal theory

1 問題の所在

現代は先行きが不透明で、将来の予測も困難、誰しものが納得する確かな答えのないVUCA時代を迎えていると言われている。このVUCAとは、V (Volatility: 変動性) U (Uncertainty: 不確実性) C (Complexity: 複雑性) A (Ambiguity: 曖昧性) の略であり⁽¹⁾、学校や教員を取り巻く環境も同様である。特に「コロナ禍は、私たちに多くの深い問いを投げかけている。そして、その問いにより、私たちは今まで無意識・無自覚だったことに日々気づかされている。(中略) その中の一つは、学校の価値である。そもそも学校は何を担い、何を守り、何を育むのか」⁽²⁾、それが問い直されている。

言うまでもなく学校教育の最たる担い手は教員である。多くの行事などの実施可否、感染防止対策の基準など、誰の目から見ても「絶対に正しい」対応は存在し得ず、全ての人の納得解が得られる保証はない。このような中で「何を担い、何を守り、何を育むのか」、そのためにどう判断し、どう行動するのか、それが学校現場の教員に問われている。榊原らは「教員の裁量の余地が生まれざるを得ないため、教師の信念と状況認識、判断(意思決定)と行為が、最前線では重要な位置を持ち、さらに「業務の標準化が難しい領域、正統性を必ずしも持ち得ない領域については、裁量としての個々の状況認識と判断(意思決定)、そして行為が業務の本質を形作って」いるとしている⁽³⁾。このような状況の中で、学校外からの要望や要請はますます多様化している。現場教員が葛藤に苛まれ、自らの精神を摩耗していくことが危惧される。

他方で教育界の外側に目を向けると、近年ビジネス界を中心に個人の内側にある価値判断基準を大切に考える考え方に注目が集まっている。堀越は「不確実性の高い時代を生き抜いていくには、置かれた環境を自分なりの感じ方に基づき解釈して、その問題を解決する方向に自らの判断で行動していく必要がある。その中で、方向感覚ともいえる自分の『内なる羅針盤』を、研ぎ澄まし進んでいく感覚を高める」ことが必要であると述べている⁽⁴⁾。教育界においても、時代に即応し、教師個人がもつ職務遂行の価値判断基準に対する意識の刷新が必要なのではないか。

このような課題意識から、教員が職務に対して自由に主体性をもちながら従事できているように見えるとき、日々の判断・行動決定を何を拠りどころにして行っていると教師個人が捉えるのか、自分にとっての重要な価値判断基準の最も中核にあるものは何か、という点に関心をもった。

特に本研究ではミドルリーダー層の教員に着目した。ミドルリーダー教員は教育委員会や管理職の方針や職務上の指導に応じながら、同時に他の教職員に指示を与えねばならない立場であり、幅広い年齢層の教職員の間に入り調整

*糸魚川市立大野小学校 **学校教育学系

することを求められることが多い。悩み多い層であるからこそ、「内なる羅針盤」と外的な制約との関係、そこから生じる葛藤の有無、職務遂行の在り方について、その実際を丁寧に描き出す価値があると考えたためである。

教育現場の今を生きるミドルリーダー教員の価値判断基準と、それに伴う職務遂行がどのようなものであるか、堀越のいう「内なる羅針盤」の中核にあるものは何か、一教員の日々の行為や意識を描き出した上で、最終的には教員が職務満足を得ることのできる意識の在り様や生き方について考える。

2 ミドルリーダー教員への着目

本研究では、ミドルリーダー教員を沖林の考えに依拠し、「『学校づくりを最前線で担うチームリーダー』であり、『トップとローワーを結ぶ連結ピン』とし、校長・教頭の補助、担当校務の企画運営、関係教員の連絡調整・支援を行うもの。具体的な職種として、主幹教諭・指導教諭、教務主任・研究主任・生徒指導主事・進路指導主事、学年主任など」⁶⁾の立場が与えられている中堅教員と規定する。一般的には、このような立場のミドルリーダー教員は30代後半～40代後半の年齢層の教員が多いことが知られている。

ミドルリーダーのうち、教務主任と研究主任について研究し、教務主任の困り感について調査した奥山・廣瀬の2018年の研究では、困っていることの上位に「個と全体のバランス調整」や「足並みをそろえるといった共通理解を図る点」などが指摘されており、ここに難しさを感じていることが明らかになっている。また、「仕事上一步引くときと前に出る時の状況を考えながら、民主的な姿勢を重視してその調整に臨んでいる」こと、「対人調整において悩みを抱えることが多い」ことも明らかになっている⁶⁾。もしそうであるならば、意思決定を行う際、ミドルリーダー教員は、相当の感情労働⁷⁾を行っていることが予想される。感情労働という視点でミドルリーダー教員を見つめると、若手教員とベテラン教員、および校内と校外（市教育委員会や児童相談所など）をつなぐ役割上の振る舞いや、学校を動かす中心的人物としての役割を担う際、自己の感情を摩耗する労働を行っている可能性があるかもしれない。その際、意思決定の在り様や職務満足はどのようなものであろうか。「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」という視点を操作的に定義し、この点に着目しながらフィールドワーク調査を行う。

3 研究の方法

フィールドワークを通じて、所属する学校の規模、校務分掌上の立場、年齢などの面で「一般的なミドルリーダー教員」像に近いA教諭と出会うことができた。このA教諭が学級経営、教科指導、各校務分掌、保護者対応など多岐にわたる業務において、価値判断基準の「何から」「どのような」影響を「内なる羅針盤」に受けながら職務を遂行しているのか。A教諭や、A教諭を取り巻く周囲の教職員を対象に、以下の3つの方法で質的研究調査を行った。なお、調査対象のA教諭は現任校で研究主任や生活指導主任、学年主任を経験しており、年齢は40代前半である。

3. 1 フィールドワーク調査およびA教諭を取り巻く周囲の人物へのフィールドワーク・インタビュー調査

A教諭の職務遂行の様子を参与観察した。期間は2020年8月30日～10月18日、2021年9月8日～12月15日。加えて、A教諭を取り巻く周囲の人物へのインタビュー調査を補足的に実施した。これらによりA教諭の職務遂行の実際を明らかにすることを試みる。

3. 2 インタビュー調査

A教諭を対象に複数回のインタビュー調査を実施した。そのうち2回目は、「内なる羅針盤」に関する調査とあわせて半構造化インタビューを行った。方法は、インタビューに先立ち、簡単なアンケートに記入してもらおう。あくまでもこれは、その後の会話を展開しやすくするためのガイドラインとして用いる。アンケート内容は、生活指導、学級経営、教科指導、校務分掌業務、保護者対応について「それぞれの場面でどんなことをより強く意識して考えを決めているか」チェック欄に丸を付けてもらうものとした。チェック項目は「・管理職や他教員からの助言 ・研究論文など ・保護者の要望や意見 ・国や県、市の方針や指針 ・自分が大切にしている価値観や信念 ・教育に関する市販の本 ・経験や直感 ・自分の興味のある分野や得意な分野と絡めて ・相手の性格やタイプを考慮して ・引継ぎ資料 ・その他」を用意。アンケートに記入してもらった後に、それぞれの項目を選択した理由についてインタビューを行った。インタビューの内容は許可を得て録音、文字起こしをした。なお、インタビューでは、質的に深

みのある調査結果を得ることを期待し、筋道立てた質問項目に沿って行うのではなく基本的には自由に調査対象者に語ってもらう形式をとった。この調査から、A教諭が自分自身の職務遂行スタイルや仕事に向き合う価値観の持ち方などをどのように意識しているのかを探る。

3. 3 分析・考察の手続き

本研究を進めるにあたり、下記の手順で収集した質的データの整理と分析・考察を進めた。

手続き① はじめに、「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」という視点を操作的に設定する。この視点からフィールドワークの記録やインタビューの分析を行った。なお、「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」の詳細については4にて後述する。

手続き② A教諭の職務遂行を観察対象とするフィールドワークの記録から、＜調査者から見てA教諭が「内なる羅針盤」を大切にしながら意思決定や行動をしていると思われる場面＞を抽出する。これを拠りどころとして、A教諭の職務遂行の特徴を整理する。このA教諭の職務遂行が、他者からはどのように評価されているのかについても確認する。なお、質的データの扱いに関しては、秋田らの分析方法を参照した⁽⁸⁾。話し方や場所、時間などを詳しく記録し、できるだけ濃密な記述を心がけることで研究対象の状況や語りを丁寧に読み取るようにする。

手続き③ A教諭自身は自らの意思決定や職務遂行の特徴についてどのように認識しているのかを、インタビューの結果を中心に整理し、考察する。そこから、何を重視した行動の判断、選択となっているのかを明らかにする。

手続き④ その上で、「手続き③」で明らかになったA教諭の意思決定や行動の在り様は、「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」のバランス、調整という点ではどのようなものであると言えるのかを総合的に考察する。また、そのような羅針盤の持ち方は職務遂行上の充実感や満足感にどのようにつながりうるのかを探求する。これにより、多くのミドルリーダーにとって有益な実践的示唆を得ることを目指す。

4 諸概念の操作的定義

4. 1 「内なる羅針盤」

教員自身が特に大切だと捉える本人の価値判断基準、それが「内なる羅針盤」である。意思決定をする際、自分なりに大事にしたいと思う物の見方・考え方である。特に本研究では「自分の内側に持つ」価値判断基準という位置づけにこだわった。この「内なる羅針盤」という概念は、以下の先行研究で議論されている個人の意思決定や行動の軸や核となるものに関する諸概念とも関連している。それらを以下、概説する。

まず、シャインが提唱したキャリア・アンカーについて述べる。これは、仕事が変わっても、会社ごと移っても、その人がどこでどのような仕事をしようと「どうしてもこれだけは犠牲にしたくない」と自分が大切にしている心の拠りどころとなるものである。1990年に出版された『career anchors :discovering your real values』では、個人が持つキャリア・アンカーとして、「専門を極めること」、「人びとを動かすこと」、「自律・独立して仕事ができること」などの8つのタイプを挙げ、それに基づく価値判断や思考・行動の様式について解説している⁽⁹⁾。ただし、シャインの著書では、主に職業選択の場面など、人生の中での分水嶺となるような重要な場面を射程に入れてアンカーを捉えていると読み取れる。それゆえに、身近な場所で日々行われる職務の遂行、その都度行われる意思決定や判断の際に大切にしているものを捉えるためには多少説明の不十分さを感じるものとなっている。そこで本研究では、日々の意思決定や判断の際に大切だと本人が捉えるものに照射していく。

また、教師が自分なりに大切にしているものとして、黒羽は「教師の信念」という言葉で説明している。黒羽によると「教師の信念は、教師の個人的体験を中核とする個人史を通して形成される自己概念が基盤にあり、基本的にその人のパーソナリティに根差しているもの」である。そのうえで、「教師が潜在的に有する教育実践に対する前向きな活力溢れる精神活動」と捉えている。そしてこの精神的な活動を作り上げる実感的な基盤としての自己概念に着目し、「自己概念は自分自身の経験に基づく概念化」であるとし、「自分の内側の価値基準により自らの経験を認識する機能を備えている。」ものであると述べている⁽¹⁰⁾。さらに金井壽宏は、「パーソナルセオリー／自論」という言葉を使い、「自分をうまく鼓舞できたり、他の人々を熱く燃えさせたりするのが上手な人は、これらを自分自身の内に持っている」と述べている⁽¹¹⁾。これらを踏まえると、経験を積んだ教育の実践家たる教員は何らかの自分なりの価値判断基準を心の拠りどころとして内側にもち、職務遂行を行っているかと推察できそうである。

4. 2 「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」の関係

以上の検討を踏まえ、本研究で扱う教員の「内なる羅針盤」を、「これまでに蓄積されてきた過去の経験の影響を受けながら、現在という時間軸で「実践家たる教師」が自分の内側に大切に持っている」と自覚している価値判断基準」と操作的に位置付ける。同じく操作的に、「内なる羅針盤」に影響を与える学習指導要領や教育委員会、学校の方針、地域や保護者の要望など、外部の価値判断基準であると本人が捉えるものは全て「外にある羅針盤」とする。当然、「内なる羅針盤」は「外にある羅針盤」と無関係ではなく、大いに影響を受けていると考えなければならない。そのうえで本研究では、具体的な職務遂行のありようが、最終的に本人自身の信念や興味・価値観によって方向付けられることによる、教員当人の職務満足との関連を鑑みることが重要であると考えられる。

なお、内発性・外発性という視点において、シャインは「キャリア・サバイバル」という用語を用いて次のように述べている。「キャリア・アンカーを貫こうとしても、それだけではうまくキャリアを積むことができない。アンカーが内なる声に応え、自分らしさを貫くための基軸としたら、サバイバルは外からの要請に応え、生き残ることを意味する。」さらにシャインは、「気をつけたいのは、ともするとキャリア・アンカーを貫くことが単なるわがままになり、キャリア・サバイバルを重視することが人の言いなりになってしまうということだ」と指摘している⁽¹²⁾。同僚性や協調性が重視される教職員集団の中で、「わがままな教員」「独りよがりの教員」と周囲から同定されることはその教員にとっては致命的であろう。教員はどのようにこれを回避しているのか関心がもたれる。教員を取り巻く環境に目を向けても、チーム学校、社会に開かれた学校づくりという語が表すように、現代の教員は自分と自分の職務を取り巻く周囲の環境、期待、要望を慮りながら職務遂行していることが想像に難くない。その中で、教員が職務遂行を行う際の、周囲からの要請と内なる声をどのように折り合いをつけ、職務満足を得ているのか。この部分での絶妙なバランス感覚というのはどのようなものなのかを探ることが必要である。

5 研究の実際

研究調査を通じ、以下のようなA教諭の職務遂行の実際とA教諭の職務に対する認識が浮かび上がった。それらの根拠となりうるであろう特徴的なフィールドノートの記録やインタビューを紹介しながら述べる。

5. 1 A教諭の職務遂行の実際：仕事のひと手間を惜しまず、自ら積極的に動く

フィールドワークの結果から、A教諭の特徴的な職務遂行の姿が導き出された典型的な場面を記載する。

教材研究の「ひと手間」

2021年10月21日（水） 教材研究についての雑談 2限 職員室
筆者「それ、なんのための段ボールなんですかね？直射日光を当てないためですかね？」 A教諭「いや、なんかねえ、そういうやつじゃなくて、みんなで鏡もって、的あてゲームみたいにしてやるんだって。どうなんだろうねえ。的に当てやすいってことかな？自分もよく分かってない（笑いながら言う）。段ボール無くても、 <u>そのままでもいいみたい</u> なだけだね。」

A教諭が理科の授業準備をしている際のやりとりである。段ボールを使わなくても授業は成立することがA教諭の語りから読み取れる。しかし、教科書の記載を手掛かりに、分からないながらも手探りで教材研究の「ひと手間」を加えている様子が分かる。

自分がやらなければという思い

2021年11月2日（火） 更衣室での雑談 20分休み
A教諭「（筆者）さん、この後、走るの？（にこやかな表情で）」 筆者「いや、僕はポイントに立ちますね。」 A教諭「そうなんだ！先導で走らないの（笑）？」 筆者「いやいやいや（笑）A教諭はマラソン大会、役割あるんですか？」 A教諭「いや、特に（役割を）ふられてないんだけどね。 <u>でも、気になる子いるから、走らなきゃかな。</u> 」

「走らなきゃ」は方言であり、概ね「走らなきゃ」の意である。マラソン大会におけるA教諭の役割は計画の中に記

載はない。しかし、生活指導主任という立場からか、配慮が必要な児童のために「走らなければ」（並走しなくては）という思いをもっていることが伺える。

若手教員にとって頼りになる先生

2021年11月12日（金） C教諭から見たA教諭 2限空き時間 職員室にて②
<p>C教諭「それから、<u>道徳の指導案</u>、この間公開授業があってそれも見てくれて・・・」 筆者「それはA先生は何の校務分掌だからですかね？」 C教諭「道徳・・・あれ？ちがいますね。研推（研究推進委員会のこと）だからですかね、あれ？待ってください。なんでしたっけ・・・えっと、校務分掌の表を見れば分かるんですけど・・・見ましょうか？」 筆者「いいですか？」 ※C教諭が職員室自席デスクの引き出しからファイルを取り出す。筆者とC教諭、校務分掌表を見て確認する。<u>道徳にも研推にもA教諭の名前はない。ほかにも、表の関連しそうなところを見てみるがA教諭の名前は見つけれない。</u></p>

2021年11月12日（金） C教諭から見たA教諭 2限 職員室
<p>C教諭「すごく頼りになる先生です。生徒指導のこととか相談にのってくれて・・・話を聞いてくれますね。<u>保護者に電話するときも電話対応の仕方を具体的に教えてくださったり</u>、それこそ、こういう流れで説明したらいいよとか教えてくれたり・・・、あと、保護者との電話対応で手紙（付箋のようなもの）を出してくれてサッと『電話代わろうか？』みたいに。」 筆者「それで電話代わってもらったこともあるんですか？」 C教諭「ありますね。1回・・・いや、2回かな？あります。『どうしてうちの子は呼び出されて別の〇〇の子はいっしょにやっていたのに学校に呼び出されないんですか？』みたいなクレームがきたときとか、丁寧に説明して下さって・・・」</p>

上記ふたつの事例は初任者教諭であるC教諭と筆者との会話の中で語られた内容である。C教諭は、校務分掌外であろうとも道徳の授業の指導案について助言をしてくれたり、保護者との電話対応をサポートしてくれたりするA教諭に対し、「頼りになる」という好意的な印象を抱いている。

以上の事例に共通していることは、A教諭が自分に求められている以上の仕事をしていることだ。直接依頼された訳ではなかったり、自分に直接関わりのある校務分掌ではなかったりしても、進んで動き、求められている以上の職務を遂行している。

ここで、A教諭が「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」のバランスを大切にするためにとっているのではないかと考えられる職務遂行の特徴として、次の点を指摘しておきたい。

明朗快活で積極的にコミュニケーションをとっている

2021年11月2日（火） マラソン大会についての雑談 20分休み 更衣室
<p>A教諭「（筆者）さん、この後、走るの？（にこやかな表情で）」 筆者「いや、僕はポイントに立ちますね。」 A教諭「そうなんだ！<u>先導で走らないの？（笑いながら）</u>」</p>

筆者にジョークを言い、コミュニケーションをとっている場面である。この他、他職員や補助員、実習生と気さくにコミュニケーションをとる場面も見られた。このように、ただ真面目に役割以上の職務を積極的にこなすだけではなく、気軽なコミュニケーションをとりながら仕事を楽しんでいるように見えるところもA教諭の職務遂行の特徴である。このような職務遂行の在り方と、上で述べたような「自分が必要だと考えるから行う」職務遂行とが関連する可能性があるかもしれない。この点については後述したい。

5. 2 A教諭自身の自己認識

上記の職務遂行の実際に対し、A教諭自身は次のような意識をもっていることが伺われた。

先生方に負担をかけたくない

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室
A教諭「ほんとだったら、ひとり1公開したいよね。理想は2公開。でもそうすると、12クラスあるわけだから、24回公開授業やってそのたびに他のクラス自習にしてたら大変なことになるからね（笑いながら）。それはさすがに他の先生はう～んってなるよね。」
筆者「この話のように、自分としてはここまでやりたい、ただ周りを考えると・・・と、せめぎ合いが起きた時の落としどころとかいうか、その辺はどうされていますか。」
A教諭「う～ん。今回の例で言うと、ひとり1公開は無理でも研推に持ってくる前に、必ず学年で授業検討しておいてくださいってお願いはした。それはやってもらった。授業公開しないまでも全員が公開授業に必ず参加してらっていうね。そこは大事にした。全員授業公開できなくても、できる限り、なんだろうな、う～ん・・・研究の質はできるだけ落とさないというか。答えになっているか分からないけど。いや、でもね、 <u>自分は研究主任としては、甘々だったなあと思うな。これ以上やっちゃうと、先生方負担になっちゃうだろうなあって。どうしてもそういうこと考えちゃうんだよね。いや、自分が逆の立場で研究主任からいろいろやれって言われて嫌だったことも当然あるからね。なんでそんなにやらなきゃいけないの！って（笑いながら）だからさっきの協議会も最後は学年にお任せにして。」</u>

校内研究の公開授業の在り方に関する語りである。研究主任としてここまではやりたいという思いを持ちながらも、他教員の負担も考え、これ以上やってしまうと負担になってしまうという意識ももっている。相手の受け止め方に意識を向けている姿であるとも言えよう。

子どもが育っていく姿を見ていいと思う

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室
(研究テーマの設定について) うん、これは前任校の影響が大きいですね。あの・・・教科の枠をとっぱらってって感じの学校で、D小学校なんだけど、あそこ、「〇〇（領域名）」っていう領域があるんですよ、あったんですよ。道徳と特別活動を合わせたような内容で、子どもの心を育てましよう。それをしっかり取り組んでくる中で、うん、やっぱりねえ、子どもが育っていくのがよく分かったんですよ。心が育っていく。うん。で、もちろんそれは僕のやろうとした1年や2年の取り組みで成立するものではないんだけど、やっぱりその、こちらが意図的にいろいろしかけて子どもが仲間と過ごしていくために自分がどうしていこうかな、次どうしようかな、ああ～こうしてよかったね、みんなでできたね、仲良くなれたよねって。 <u>そういう様子をもろに見てきたんですよ。</u>

社会に出て通用する力を身に付けさせたい

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室
A教諭「生徒指導的な部分での関わりで言うと、なんていうんだろ、今よくなれば・・・今わかってほしいとか、今よくなればっていうのは、もちろんあるんだけど、関わるときに先を見えるというか、 <u>社会に出て通用する力を小学校段階から身に付けさせたいし、価値観だとか経験だとかを大事にしたい。</u> 」

前任校で特別活動に関わる特色のある教育活動が行なわれており、そこで「子どもが育っていく」姿を見たことも自校の研究テーマに特別活動を設定した理由のひとつになっていることを語っている。「特活は自分がやりたかったから」と語ったその裏側にある、やりたかった理由について語られた場面である。また、「子どもが育っていく」ことがA教諭にとっての「内なる羅針盤」に強く関わっていることが伺い知れるエピソードでもある。「子どもが育っていく」中身に関しては、主に「社会に出て通用する行動を小学校段階から身に付けさせたい」という長期的・普遍的な視野での資質や能力の育成に重きを置いていることも伺い知れる。

子どもの成長に効果のある実践を職員に知らせたい

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室
筆者「当初は全校で取り組む運動会、文化祭のようなものを（校内研究の取組の場として）考えていたのですね。」
A教諭「どっちかって言うとそっちの方がより知らしてやりたかった（強い口調）です。」
筆者「それはD小学校（前任校）でやっていたような取り組みだったのでしょうか。」

A教諭「そうですね。やっぱり異学年の交流ってやっぱり効果があると思います。それが同学年に戻っても、うん、みんながみんなじゃないんだけど、すごくよく働いていうか。うん。上の子は下の子の話を一生懸命聞いてあげようとか、何かできることはないかなって考えてあげたりとか。学年が上がれば上がるほど、同じ学年の人でもしっかり話聞かなきゃだめだよとか、何か私にできることはないかなって考えられるようになってくんですよ。ただ、それはほんとに積み重ね。自分が1年生の時に、例えばね、6年生にこういうことしてもらったとか、助けてもらった、よくしてもらった経験があるから自分が上になった時に自然にね。うん。っていう子が育ってくるっていうか。だから、さっきも言ったけど1年や2年の取り組みで・・・と思ったんだけど、でも、全校で学年や学級で、ねえ、本気になってっていうか、きちんとこう目指すところをひとつにして取り組んだら、なんか効果あるんじゃないかって思ってる。」

前任校で見た子どもの成長、実践を通じて、実現できるのだということを「知らしてやりたかった」という語りも得られた。ここからは子どもの成長に効果のある実践を伝播させたいというA教諭の思いが伝わる。

コロナ禍による状況変化でいろいろとできなくなった

2021年8月6日（金） A教諭 1回目インタビュー 13:45~14:15 保健室

A教諭「前の学校でそういう姿見て本当にこれっていいなって・・・と思って。それでこの学校でもやってみたくて・・・。と思ってたらさあ、あのほら、このコロナ禍ですよ。人と人とのこういうのやめてくれて話になっちゃって（笑）全校縦割り班の活動もできなくなっちゃって。本当はね、あの最初の段階で、いろんな活動をねえ、例えば運動会とかで縦割り班の種目を増やそうとかさあ、あと、体力テストを完全に縦割り班で、あのこう周って計測するようにしましょうとか考えてたんだけど・・・あの、あつ！！（大きな声で）ってなっちゃって。文化祭とかでもさあ、自分勝手に考えてたのは、縦割り班であの・・・お互いの作品を鑑賞しに・・・とかさあそういうのもいろいろと頭にあったんだけど、なかなかやりにくい状況になっちゃって。で、まあ、ねえ、しょうがなくじゃないけど、学年学級での活動をメインにみなさんお願いしますと。うん。（もし全校縦割り班やるって言ったとしたら）「お前何言ってるんだ」って（なると思う）（笑いながら）いや、別に思われてもいいんだけど、思われる必要もないからあ（笑いながら）別に自分も言おうとは思わなかったし・・・。どうですかねえ・・・みたいな。できないよ、うん。」

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室

筆者「そこはコロナ禍という壁があり（中略）ちょっと今は特活をやるとういう空気ではなかったということでしょうか。」

A教諭「（前略）そういう状況じゃない、5月まで臨時休業になって。それどころじゃないっていうか。授業も押しちゃったし。最初提案したときは、いいじゃないって感じで皆さんもそれなりにやっぱり理解してくれたんだけど。状況が変わって自分自身もあんまり強く言えなかったっていうか。全校縦割り班については、今言っているタイミングではないなって。」

コロナ禍という状況変化が起こり、職務遂行のあり方が変化したことで、本来A教諭が行いたかった実践ができなくなった。これについて、ここでは、「今言っているタイミングではない」「そんなことをやる状況ではない」「強くは言えない」という認識になっている。強引に「内なる羅針盤」のみに従い、推し進めようとするのではなく、他職員を慮り、職務遂行の実際を柔軟に変化させている。

A教諭の語り口からは、このような場面で強い葛藤を引き起こす様子は感じ取れなかった。他職員の考えと自己の考えを擦り合わせる際のA教諭自身の自己認識はどのようなものか。次はその点に関わる語りである。

いろいろな人の意見を聞きたい

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室

A教諭「やっぱり管理職の先生、同僚の先生方もそうなんですけど、僕はあの、なんていうのかなあ、自分の中にこれといったものがまあ、一本あるっちゃあるんだけど、でもね、よりいろんな人の考え方とかさあ、意見を聞きたいっていう気持ち結構あるんですよ。自分はこうやって考えるけど、この人はこうやって考えるんだなあ、それもいいな、ちょっと試してみようかなとか。自分が思ってることとちょっとあわせて、ちょっとやってみようかなとか。」

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室

A教諭「(アンケートの記載から、何かを実践する時、他の人の意見も聞くことも) 大事にしたいと思ってますね。うん。なんか、決してこういう・・・自分はそういう・・・こうなるタイプ(両手の手のひらを内側にして顔の前にグッとつきだす仕草。人の意見を聞かず我が道を突き進むタイプとインタビュアー(筆者)は理解している。)ではないと思うんだけど・・・誰でもそうだけどもさあ、この仕事は特になのかと思うけど、こうなると(また同じ仕草)ちょっと危険、危険な、ちょっとやりすぎじゃないとかさあ(笑)暴走する可能性もあるので。その辺はやっぱ一旦立ち止まるじゃないけど。うん、ちょっとやっぱ冷静に考えなくちゃいけないよなあ・・・って、そういうときにいろんな人たちの意見、うん、参考にっていうのかな。」

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室

A教諭「もちろん本読んだりとかよりも(中略)より身近にいる同僚とか上司とかそういう方の考えとか意見という方を聞きたいなあとは思。特に学校にいるとさあ、前の年に担任してた職員がいるわけじゃないですか。本読むよりは、いや、あの子去年こうだったとか、ああだったこうだった・・・こういう風な支援してきたんだよって。」

上記のように「いろいろな人の意見を聞きながら職務遂行をしたい」というA教諭の語りが複数回聞かれた。A教諭は「外にある羅針盤」の存在を無視しているわけではない。また、「内なる羅針盤」のみに基づいて職務遂行をすることは「暴走する可能性がある」という認識もある。では、果たして、A教諭は「外にある羅針盤」の指し示す方向に自分の考えを寄り添わせようとするにより、職務満足を得られているのだろうか。これについてA教諭自身はどのように捉えているのか。この点が垣間見られるのは次の語りである。

状況にあわせて「自分の気持ちを落とす」のはわりと得意

2021年11月10日（水） A教諭への追加インタビュー 3限 職員室

筆者「前の学校などをイメージしてもらってもいいのですが、管理職や周りの職員と自分の意見が対立するようときはどうしていましたか。」

A教諭「そういう時はわりと引いて・・・自分の気持ちをスムーズに落とせる・・・そういうのは割と得意なほうかな(笑いながら)。自分はこう思っているんだけど、みんなはこう思うのかなあ、管理職の人の立場だったらそういうふう考えるかなあとか・・・。」

A教諭が外部の価値判断基準に合わせることに強いストレスを感じない様子を伺い知ることができる事例である。「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」の指し示す方向の異なる状況が発生した際、自分の気持ちを「スムーズに落とす」行動をすることをA教諭は「得意」という言葉で語っている。相当な葛藤があると考えるのが自然なように思えるが、A教諭はそうではない心の持ち様ができているようだ。それは何故か。

過去の出来事と今の在り様との関係～「積み重ね」と「振り返り」～

2021年9月16日（木） A教諭 2回目インタビュー 17:00~17:52 保健室

A教諭「最近なんか(中略)自分の教職人生を振り返ることがあるんですよ。そうするとなんか最近やっぱり思うのは、本当にあれでよかったのかなって。自分が指導した相手が今どうなっているかなあとか、で、あの時、ああいうのでよかったのかなあとか最近、考えるようになったね。あんまり過去は振り返らないタイプだったんだけど。いや、だから今、そういうのを振り返ったことによって生きている部分もある。今、生徒指導的なことに関わることが多いんだけど、あの時忙しさにかまけて、こういうことしかできなかったな。でも、今回もうちょっと深く丁寧にしてあげようかなとか。今、この立場として。」

信念の形成に影響を与えた大きな出来事があったという認識はもっていないようだが、これまでの経験(実践など)の「積み重ね」、過去の出来事の「振り返り」によってA教諭の信念が本人の無自覚のうちに形成され、それが血肉化されていることを伺い知ることができる。そして「自分が指導した相手が今どうなっているかなあ」や「今回もうちょっと深く丁寧にしてあげようかな」の語りから、子どもの存在を大切にしたい、子どもの成長に貢献したいという思いがあることも改めて確認される。

仕事に対する自己評価はあまり高くない

2021年8月6日（金） A教諭 1回目インタビュー 13:45~14:15 保健室

A教諭「ごめん、また（筆者）さんの研究とは全然関係ない話になっちゃうんだけど、おれ、時間の使い方が超へたです。自分で思う。段取り力みたいなのはない。（中略）先を見通して何かこう物事を自分の計画通りに進められない。（中略）うちの職員のみなさんでもきちつきちつとやる・・・おれだからBさん（昨年度同じ学年を組んでいた教員）なんて素晴らしいなと思う。去年ね、組ませてもらって。彼女はキチッキチッキチッと・・・やっぱり先が見えてる。で、それをちゃんと自分で確実にこなしていく能力のある方。うん。（それに対して）俺は、一応見えてる。自分の中で決めている。決めてても全然それでできないタイプ（笑いながら）いやほんとに。だから去年ね・・・ごめんね、雑談みたいになっちゃって。」

業務における各種書類提出に関する語りである。A教諭本人としては「段取り力がない」という捉えであるが、前述の職務遂行の実際を鑑みると子どもや他職員に直接的に貢献できる職務を優先して取り組んでいるため、結果的に計画通り業務を進めることが困難であるのかもしれない。周囲の教員からは「頼りになる」という評価だが、自分自身の捉えとしては、肯定的な捉えをしていないようだ。

6 A教諭の職務遂行における意思決定を方向付けるもの～調査の結果に関する分析と考察～

A教諭にとって、「内なる羅針盤」を大事にしている状態とはどのような状態であるのか、A教諭本人はどのような意識でいるのか、そしてA教諭にとって、「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」はどのように受け止められ、それらの葛藤を解決し、意思決定をする上でのバランスをとっているのか。そして、その価値判断の中核においているものは何なのか。これまでの調査の結果を踏まえ、分析・考察する。

6. 1 A教諭にとっての職務遂行を方向付ける「内なる羅針盤」の内実

自分がやりたいからという意識で仕事をすることや、教材研究などの子どもに直接関わる仕事については手間を惜しまず、自ら積極的に手を広げ取り組むこと、そして誰かに言われたわけではなくても自ら動く姿はA教諭が大切に持っている「内なる羅針盤」である。快活でコミュニケーションを積極的にとったり、相手の受け止め方に意識を向けたりする姿は、その「内なる羅針盤」に基づく職務遂行を下支えし、「外にある羅針盤」と折り合いを付けるために、意識している行動であると理解できる。言わば、A教諭が「内なる羅針盤」を大切にしようとするからこそ、このような行動が見られるのだ。

6. 2 「内なる羅針盤」の核心部分にあるもの：子どもや他教員など身近な人への貢献

A教諭の「内なる羅針盤」が大事にされているように見える職務遂行の場面は、総じて子どもや職員への貢献に結びつく場面であった。A教諭の「内なる羅針盤」の核心部分はこちらにあるといえる。

これまでの調査から、A教諭には子どもや他の教員など身近な人に貢献することを最も大事だと考える価値意識があることが推察された。子どもに関する言及は、社会に出て通用する力を身に付けられるようにするなど、長期的な視野で普遍的な価値に重きを置いたものであった。また、「本当にあれでよかったのか」、「今自分が指導した相手が今どうなっているか」、「あの時、ああいうのでよかったのか」とA教諭が自身の指導を省察するのも、子どもの成長を切に願うからこそであると考えられた。つまり、「内なる羅針盤」はつねに「子どものためになっているか」という問いに方向づけられており、これに連なる形で子どものためになるように他教員に貢献するという職務行動が引き出されていたといえる。

また、ここでの普遍的な価値は「外にある羅針盤」でも重視され目指されているものである。A教諭の職務遂行に関する意思決定を「二つの羅針盤」の中での価値選択問題として捉えるならば、「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」は、指し示す価値の方向は同じだが、要求水準や達成水準の面で違いがあり、「内なる羅針盤」の目指すものが「外にある羅針盤」の求めるものを上回っている状況であったと概念化することができる。

そして、この状況から得られた子どもたちの成長や反応が、A教諭にとっての職務満足に繋がっている。A教諭は自身のことを「段取り力がない」と評しているが、実際は自らの仕事を後回しにしてでも子どもや他教員のために行動していると読み取れる場面が多い。特に若手教員への支援、気になる児童への対応は校務分掌や実施計画に明確に位置付けていないにも関わらず、自分が「やらんばかな」の精神で職務遂行している。自分の業務を後回しにして、結果、自分の業務の締め切りがぎりぎりになろうとも、子どもや他職員への貢献に直結する仕事を優先することがA教諭の職務遂行の中核にあるものだと考察できる。

6. 3 「外にある羅針盤」と「内なる羅針盤」の葛藤解決やバランスのととり方

調査では、コロナ禍による状況変化が起こり、特別活動を研究として行いにくくなった現状が語られた。研究テーマの設定、研究の進め方については、「外にある羅針盤」の指し示す方向が、人と人が触れ合う活動を制限する状況に大きく変化したのである。言うなれば「内なる羅針盤」と「外にある羅針盤」の指し示すものに差異／葛藤が生じたケースである。この変化は、縦割り班活動を軸とする特別活動を研究テーマにしたいという思いに対し「向かい風」となった。しかし、それに対して、A教諭は他教員の負担を慮り、「自分が逆の立場ならどうか」という視点に立ち、他教員の思いとの均衡を図りながら職務を進めた。研究の質は落としたくないという思いと他の教員の負担増につながってしまうという思い、その二つの視点を持ちながら最も望ましい職務遂行の在り方について熟慮したのだ。それは、「内なる羅針盤」が、子どもたちや職員にとって、必要なこと、最も貢献できることは何か、その最善の選択をするという中核的な価値意識に支えられたものであったからこそ、大きなストレスを伴うことなく、職務遂行の内容を変更することができたのだと考察できる。「自分の気持ちをスムーズに落とせる」とA教諭が語ったその背景には、実は、身近な人への貢献をしたいという「内なる羅針盤」の中核があったのだ。

7 本研究の結論

自律性が強調される昨今、「考えを曲げないこと」「周りに流されないこと」を美德とする風潮は確かにある。しかし、A教諭は、自らの考えを柔軟なもの、緩やかに変えてもよいものと捉えていた。「今、目の前にいる子どもや職員のために貢献すること」を「内なる羅針盤」の中核として強く持ち、「外にある羅針盤」の指し示す方向とうまく調和させながら職務遂行をしていたのである。コロナ禍の影響で、確かに当初考えた研究計画を実行できず、予定の変更を余儀なくされていたが、インタビューからは、それによって「内なる羅針盤」を手放しているわけではないことが明らかになった。

A教諭が周囲の意見に耳を傾け柔軟に職務を遂行するスタイルであるのは、身近な人への貢献を「内なる羅針盤」の中核としているがゆえのことである。このようなA教諭の職務遂行の在り方は他者からも理解され、評価されている。それゆえに、この状況はA教諭にとって職務満足を得ることができる状況であると考えられる。独善に走りすぎず、また「外にある羅針盤」に受動的に従うだけでもないA教諭の職務遂行の在り方から、確かな答えのない時代の中で多くの意思決定の局面に立たされるミドルリーダー教員が学べることは多くありそうである。

注

1) 感情労働とは、「感情が労働内容の不可欠な要素であり、かつ適切・不適切な感情がルール化されている労働のこと」であり、肉体や頭脳だけでなく「感情の抑制、緊張、忍耐などが絶対的に必要」である労働を意味する⁽⁷⁾

引用文献

- (1) 日本経済新聞H P, 『「VUCA」時代, リーダーに重要な4つの言葉』, 堀 義人参照
<https://www.nikkei.com/article/DGXXZO11343490V00C17A1X12000/> (最終閲覧2021/12/28)
- (2) 岩本 悠, (2020) 中央教育審議会初等中等教育分科会 (第125回)・特別部会 (第7回) 合同会議参考資料「今教育に問われていること」
- (3) 榊原禎宏 森脇正博 西村府子 土肥いつき (2017) 「教師の信念が意思決定に及ぼす影響～教員の意味世界への接近」 京都教育大学教育実践研究紀要 第17号, pp.35-46.
- (4) 堀越 啓, (2020), 『論理的美術鑑賞』, 翔泳社
- (5) 沖林洋平, (2016), 「学校におけるミドルリーダー」, 山口大学教育学部研究論叢 (第3部), pp.39-44.
- (6) 奥山茂樹 廣瀬真琴, (2018), 「教務及び研修に携わるミドルリーダーの役割にみる学校組織改革の要点: カリキュラム・マネジメントを視野に」, 鹿児島大学教育学部研究紀要・教育科学編, pp.239-251.
- (7) A.R. ホックシールド, (2000), 『管理される心～感情が商品になるとき～』, 世界思想社
- (8) 秋田喜代美, 藤江康彦, (2019), 『これからの質的研究法 15の事例にみる学校教育実践研究』, 東京図書
- (9) エドガー H シャイン, (2003), 『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』, 白桃書房
- (10) 黒羽正見, (2005), 「学校教育における『教師の信念』研究の意義に関する事例研究—ある小学校教師の教育行為に焦点をあてて—」, 富山大学研究論集, No. 8, pp.15-22.
- (11) 金井壽宏, (2012), 「第12章 自分や周りの人のやる気に働きかけるパーソナルセオリー」『モチベーションをまなぶ12の理論』, 金鋼出版
- (12) エドガー H シャイン, (2003), 『キャリア・サバイバル 職務と役割の戦略的プランニング』, 白桃書房

What is the core value for middle-leader teacher's Decision-making in VUCA situations? ～From the view of the “Inner Compass” and the “Compass from Outside”～

Ayumu OTOMO* · Tomoko ANDO**

ABSTRACT

This research is a case study that depicts the behavior and mindsets of teacher-“A” working in VUCA situations. We explored the core values of their “Inner compass,” which will provide practical suggestions to help middle-leader teachers who often face difficult decision-making situations.

The results are as follows,

1. Teacher-A sees themselves as flexible and changeable in their educational decisions and actions.
2. This flexible character allows Teacher-A to adjust the ambivalence caused by the “Inner compass” and the “compass from outside.”
3. A core value of their “Inner compass” is to “Serve children, their parents and colleagues through practice.”
4. Individuals are valued for their flexible decision-making and actions. So, their current job satisfaction seems to be in a very good shape.

* Ohno Primary School in Itoigawa City ** School Education