

## ミドルリーダーに必要なコミュニケーション能力向上のための手だて

### - スキルアップマニュアルの試作 -

教職員研修課マネジメント研修班 長期研修員 宮原 真紀

#### 1 主題設定の理由

教育職員養成審議会第3次答申（平成11年12月）では、教員に求められる資質能力について、「いつの時代にも教員に求められる資質能力」と「新しい時代を生きる教員に求められる資質能力」とに分けて提言している。これを踏まえ、静岡県教職員研修指針（平成15年6月）では、静岡県の教職員に必要とされる力量を「学習指導力」、「生徒指導力」、「マネジメント能力」の3つとしている。その中でも「マネジメント能力」は、現在の学校が抱えている多様な課題を解決するには教職員個々の指導力のみならず、組織としての力量が問われることから取り上げられるようになった。

学校が組織として力を発揮するには、管理職のリーダーシップはもちろんだが、組織の軸となるべき学年主任や分掌主任（以下「ミドルリーダー」という。）の在り方が重要である。ミドルリーダーは、組織の一部をマネジメントする役割を担うため、運営や経営に関する知識及び技能を習得し、学校運営のための企画調整力を付けることが求められる。

しかし、ミドルリーダー自身が「マネジメント能力」についてどのような資質能力を付ければよいか、どこで能力を生かせばよいか分からず戸惑う現状が見られる。今まで勤務した学校においても、ミドルリーダーとしての役割を求められながら管理職や同僚とのコミュニケーションに悩み、解決策を見いだそうと試行錯誤している姿を多く目にしてきた。

教職員の資質能力向上には、経験や職務に応じた研修を充実させる必要がある。特に、管理職や同僚とのコミュニケーションが集中する立場に置かれるミドルリーダーが、レベルの高いコミュニケーションスキルを身に付け発揮すれば、教職員同士が仕事を通じて相互に良い影響を与え合い、個々の成長が見られる活性化された学校組織になるなど、影響が大きいのではないかと考えた。

以上のことから、本研究では、ミドルリーダーのコミュニケーション能力向上のための手だてを考案する。そして、学校組織活性化の一助としたい。

#### 2 研究の目的

ミドルリーダーに必要なコミュニケーション能力とは何かに着目し、能力向上の手だての一つとして「ミドルリーダーのためのコミュニケーションスキルアップマニュアル」（以下「スキルアップマニュアル」という。）を作成し、提案する。

#### 3 研究の方法

- (1) 文献等からミドルリーダーの役割やコミュニケーション能力について調べ、整理する。
- (2) ミドルリーダーに必要なコミュニケーションスキルをマニュアルという形に表す。
- (3) N市中堅教員研修会参加者18人（以下「研究協力者」という。）に「スキルアップマ

マニュアル」を提案し、活用を依頼する。

(4) (3)で提案した「スキルアップマニュアル」の活用状況やコミュニケーション能力向上に関する意識調査を実施する。

(5) 研究協力者の意見を参考に「スキルアップマニュアル」を改訂し、ミドルリーダーに求められるコミュニケーション能力の内容を明確化する。

#### 4 研究の内容

##### (1) ミドルリーダーに求められる資質能力

教育職員養成審議会第3次答申（平成11年12月）において、教員のライフステージは初任者段階、中堅教員段階、管理職段階に分けられている。それを受け、静岡県教職員研修指針（平成15年6月）ではさらに5期に分け、体系的に資質能力の向上を図ることの重要性が述べられている(資料1)。

本研究ではミドルリーダーを、「充実期」、「発展期」にあたる中堅教員段階の「教務主任」、「学年主任」、「指導部長」など、学年や分掌の組織をまとめ運営していく役割を担う教員としてとらえた。

ライフステージの「基礎期」、「向上期」には、基礎的素養や専門的な知識・技能の習得が求められる。ミドルリーダーはさらに学校運営のための企画力や調整力を付けることも求められる。

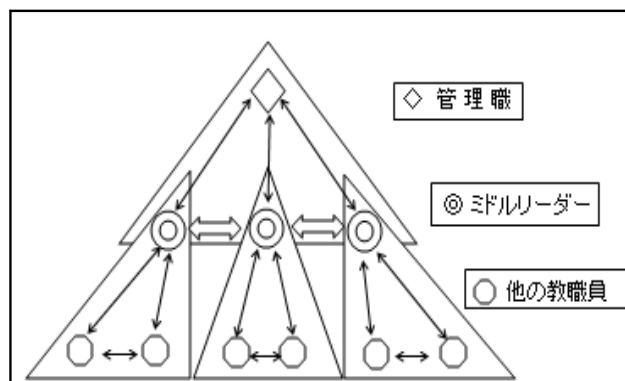
例えば、高階玲治氏の著書では、学校組織は三層が複合して成り立ち、中間に位置するミドル（主任層）は、トップ（校長・教頭）とメンバー（学級担任や分掌の係）をつなぐ役割を担うとしている。資料2は、この考え方にあてはめて示したものである。このように、ミドルリーダーは学校全体とかわる役割を担うため、管理職や他の教職員との連絡調整や指導助言にあたる機会が必然的に増える。

また、静岡大学教育学部附属教育実践総合センター杉山孝教授らの調査では、公立小・中学校長及び特別支援学校長がスクールリーダー（中核的中堅教員）に期待することの上位に「他の教員への働きかけ」、「他者及び組織に働きかける指導力」を挙げている。この結果からも、学校組織内のコミュニケーションが集中するミドルリーダーに、高いコミュニケーション能力が求められていることが分かる。

【資料1】ライフステージに求められる資質能力

経験段階(5期)	ライフステージに求められる資質能力
基礎期 (1年～5年)	教育活動に必要な基礎的な知識及び指導技術を習得し、組織の一員として行動する実践的指導力を付ける。
向上期 (6年～10年)	学習指導や生徒指導等の専門的な知識及び技能を習得し、学校運営の一翼を担う力を付ける。
充実期 (11年～15年)	学年や分掌の運営・経営等に関する知識及び技能を習得し、学校運営のための企画力を高める。
発展期 (16年～25年)	学校運営・経営等に関する知識及び技能を習得し、学校運営のための調整力を付ける。
円熟期 (26年～)	学校運営全般にわたっての指導者や管理者としての力量を付ける。

【資料2】学校組織とコミュニケーションの方向性



注) 10年経験者研修コミュニケーションコース資料を基に筆者が作成

## (2) ミドルリーダーに求められるコミュニケーション能力

コミュニケーション能力については、多くの研究が行われ、様々な形で解釈されている。本研究では、コミュニケーション能力を「言語又は非言語により、自分の伝えたい情報・意思・感情を的確に相手に伝えたり、相手からの反応や結果を的確に受け取り理解したりする能力」とした。そして、「聞く・話す・読む・書く」の4つの側面からとらえ、特にコミュニケーションの方向を校内における教職員同士に絞ることとした。資料2のように、ミドルリーダーは様々な方向のコミュニケーションをとらなくてはならない。学校では教職員同士が複雑にかかわり合うため、状況に応じて多様なコミュニケーションをとる必要もある。つまり、臨機応変な対応が求められているといえる。

## (3) 能力向上の手だてとしてマニュアルに着目した理由

ミドルリーダーのコミュニケーション能力向上のための手だてとして、所属地区全体で行う研修カリキュラムを作るなど長期的で大規模なものではなく、本研究では、学校で活用するスキルアップマニュアルとして提案する。理由は以下のとおりである。

1点目は、マニュアルという形に表すことで、ミドルリーダーが経験や意識の中で暗黙のうちに役立てているコミュニケーションの手順や心掛けを整理することができる。

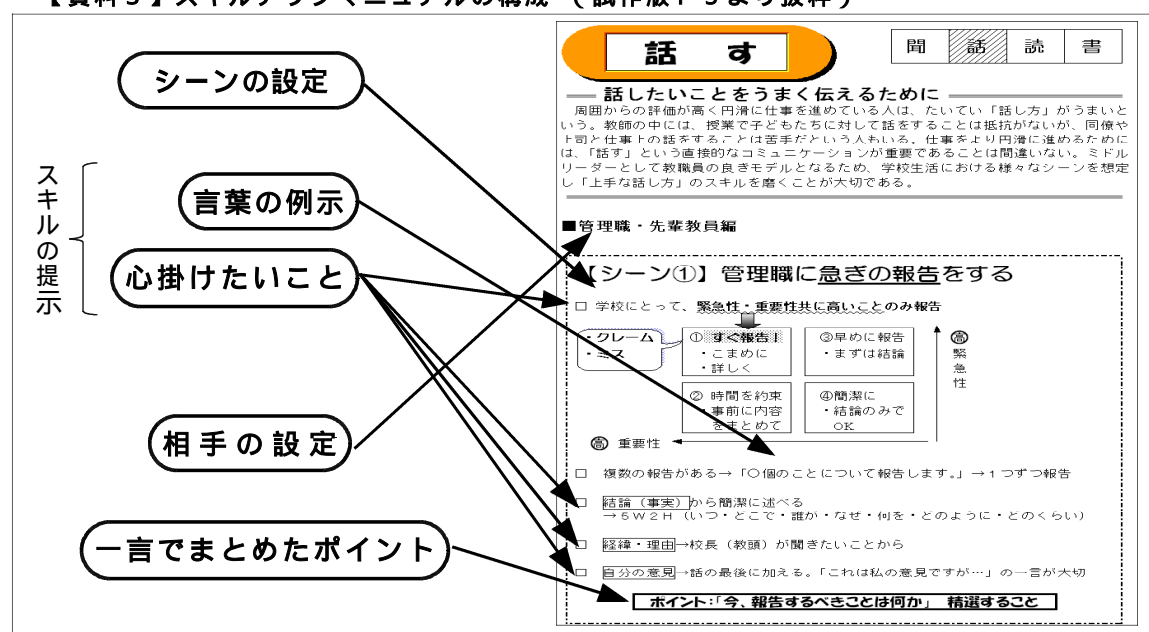
2点目は、ミドルリーダー自身がスキルアップマニュアルの活用を通して、コミュニケーション能力について考える機会となる。

このように、スキルアップマニュアルを通して意見を集約し、ミドルリーダーに必要なコミュニケーション能力をさらに明確化できると考えた。本研究におけるマニュアルは、コミュニケーションの方法や手段を型通りに示したものではない。ミドルリーダー自身がより良いコミュニケーションを考える手だてとなるように作成したものである。

## (4) スキルアップマニュアル作成の方針

スキルアップマニュアルは、「場面（以下「シーン」という。）の設定」、「スキルの提示」、「相手の設定」、「一言でまとめたポイント」を基本的な構成とした（資料3）。

【資料3】スキルアップマニュアルの構成（試作版P5より抜粋）



## ア シーンの設定とスキルの位置付け

シーンとは、学校生活の中で起こり得るコミュニケーションの具体的な場面のことととらえて設定した。例えば、「若手教員の相談を受ける」、「管理職に急ぎの報告をする」、「書類を読む」、「家庭に配布する便りを書く」等である。特に学校では音声による「聞く・話す」が、文字による「読む・書く」より圧倒的に多いので、音声コミュニケーションについてはシーンを細かく設定した。資料4は、設定したシーンを表に示した。また、コミュニケーションの「相手」を縦軸、「内容」を横軸にとり、スキルの位置付けを示したものである。

【資料4】設定したシーンと各シーンのスキルの位置付け

No	シーン番号	シーンの内容 (スキルアップマニュアルに示した目次より)
1	聞く	同僚からの報告を聞く
2	聞く	「朝礼・終礼」で日程や取組内容の説明を聞く
3	聞く	部会(学年・分掌)で話合う
4	聞く	若手教員の相談を受ける
5	話す	管理職に急ぎの報告をする
6	話す	管理職や学年主任に仕事内容の経過報告をする
7	話す	所属校に関する情報が入ったので連絡する
8	話す	問題解決の方法を相談し、手助けをお願いする
9	話す	管理職からの依頼を断る
10	話す	学校改善に関する提案をする
11	話す	言動で気になることがあるので忠告する
12	話す	悩みの相談に答える
13	話す	授業や生徒指導について指導・助言する
14	話す	「朝礼・終礼」で行事などの取組について伝達する
15	話す	直接会えない相手と調整する
16	話す	すき間時間を使って打合せする
17	話す	新しい取組について説明する
18	話す	会議に参加する
19	話す	雑談をかわす
20	読む	書類を読む
21	読む	便りを読む
22	書く	校外に提出する書類を書く
23	書く	家庭に配布する便りを書く

例えばNo. 2、14、17、18、20、22は、全教職員など学校組織全体を相手として事実の伝達に重点を置くようなシーンである。「新しい取組について説明する」、「会議に参加する」、「校外に提出する書類を書く」のように正確な情報を伝達し合うためのスキルが必要ととらえた。

No. 4、12は、個人を相手として感情の伝達に重点を置くシーンである。「若手教員の相談を受ける」、「悩みの相談に答える」のようにお互いの意思や感情を伝達し合うためのスキルが必要ととらえた。

このように、すべてのシーンを拾い上げ位置付けを行い、スキルを整理した。スキルの内容は、各シーンで具体的な言葉の例示や心掛けたいことを中心にまとめた。

## イ 相手の設定

資料2で示したミドルリーダーに求められるコミュニケーションの方向性を考慮し、基本的にコミュニケーションの相手は全教職員とした。ただし、「話す」に関し

ては、同じシーンであっても相手によってスキルに違いがあると考え、「管理職・先輩教員」、「若手教員」、「全教職員」と分けて示すこととした。

#### ウ 作成上の留意点

各シーンの最後に、心掛きたいポイントを一言で短くまとめた。さらに、スキルアップマニュアルに出てくる分かりにくい専門用語には解説を載せたり、巻末に参考文献を示したりして、もっと深く知りたい、勉強したいという人の意欲にこたえられるよう配慮した。

### (5) スキルアップマニュアルの試行について

#### ア 研究協力者の設定

N市では、小・中学校のミドルリーダーを対象とした「中堅教員研修会」を実施している。本年度は小・中学校から9人ずつ合計18人が研修会に参加している。この研究協力者にスキルアップマニュアルの試作版を活用してもらうことで、ミドルリーダーに必要なコミュニケーション能力について率直な意見が得られると考えた。

さらに、スキルアップマニュアルの内容について共感できる点や改善すべき点についての意見を参考にすることで、より良いものに改訂できると考えた。

#### イ スキルアップマニュアル活用状況調査の内容

第1回中堅教員研修会（平成21年7月）において、本研究の概要説明と「スキルアップマニュアル」の活用を依頼した。

第2回中堅教員研修会（平成21年9月）において、「スキルアップマニュアル」の活用状況を調査するために、アンケート調査（以下「活用状況調査」という。）を行った。活用状況調査では、次の4点について研究協力者の意見を集約することを柱とした。

- ・コミュニケーションに対する意識や実態
- ・コミュニケーション能力向上のために必要な対策
- ・コミュニケーション能力向上におけるマニュアルの必要性
- ・スキルアップマニュアルの完成度

研究協力者から聞き取り調査を行った。

### (6) 活用状況調査や聞き取り調査の結果と考察

#### ア スキルアップマニュアルの活用状況

活用状況調査で、スキルアップマニュアルを実際に活用したかを尋ねた。「実際に活用した」は9人、「読んだが活用しなかった」は9人という結果であった。

「読んだが活用しなかった」と回答した研究協力者は理由として「活用場面がなかったから。（4人）」、「参考になったが意識して活用しなかったから。（2人）」、「時間が無くじっくり活用するまで至らなかったから。」「なるほどと思ったが内容が多くて頭に入らなかったから。」「活用でなく自己確認に利用したから。」と答えている。さらに、「実際に活用した」と回答した研究協力者には、どのシーンを活用したのか、「読んだが活用しなかった」と回答した研究協力者には、今後活用してみたい

シーンはどれかを尋ねた。それぞれの人数は以下のようになった（資料5）。

【資料5】各シーンの活用度

側面	シーン	実際に活用した（9人）		読んだが活用しなかった（9人）	
		活用した（人）	活用しない（人）	活用したい（人）	思わない（人）
聞く	報告	9	0	2	7
	説明	7	2	2	7
	話合う	5	4	1	8
	相談	8	1	5	4
話す	管理職・先輩				
	急ぎの報告	7	2	3	6
	経過報告	7	2	4	5
	連絡	4	5	1	8
	相談・お願い	7	2	2	7
	断る	1	8	4	5
	提案	6	3	5	4
	若手				
	忠告	2	7	2	7
	相談	8	1	0	9
指導・助言	5	4	5	4	
全職員	伝達	6	3	2	7
	調整	5	4	2	7
	打合せ	7	2	3	6
	説明	8	1	2	7
	会議に参加	5	4	1	8
	雑談	8	1	2	7
読む	書類	6	3	1	8
	便り	5	4	1	8
書く	書類	6	3	5	4
	便り	8	1	2	7

「スキルアップマニュアルを実際に活用したが、活用しないシーンもあった」と回答した研究協力者の自由記述に、「試行期間が短かったため、スキルアップマニュアルと同じような場面に出会えず「活用しない」と答えた。」「活用場面があれば活用したのに...。」との意見があった。「活用しない」と回答した場合でも、総じてスキルアップマニュアルそのものを不要と考えているわけではないことがうかがわれる。

## イ 自由記述や聞き取り調査で見えてきたこと

アンケートの自由記述や聞き取り調査で得られた意見の中に、コミュニケーションで「難しいと感じているシーン」についての内容があった。例えば、先輩教職員に「提案するシーン」や「依頼するシーン」では、「主旨を相手に理解してもらい、協力を得ることは大変難しい。」「ずっと先輩教員の下で仕事をしてきたので、自分が主任になったからといって急に先輩教員に仕事を振りにくい。」「自分の方が立場は上（主幹教諭）なので、依頼や指示をする時は気を配っている。」という意見があった。

また、若手教職員に「忠告するシーン」や「指導、助言するシーン」では、「管理職から若手教員の言動について忠告してほしいと依頼されるようになった。特に、男性管理職が異性の教員には言いにくい内容の忠告を依頼されるので気を遣う。」「若手教員に指導や助言をする時、相手を尊重しながら言葉掛けをしないと意欲がそがれてしまう傾向がある。」という意見もあった。

このように、ミドルリーダーとしてあらゆる方向のコミュニケーションのシーンに出会うようになり、戸惑いを感じている様子がうかがわれる。そのような状況の中、ミドルリーダーはどのようなことを考えてコミュニケーションをとっているのかを次にまとめた。

## (ア) コミュニケーションで心掛けていること

### a 信頼関係づくり

スムーズなコミュニケーションをとるために、日ごろから信頼関係を築くことに重点を置いているという意見である。資料6に代表的な意見をまとめた。

#### 【資料6】コミュニケーションで心掛けていること - 信頼関係づくり -

- ・信頼関係が下地となり、受け手の気持ちがスムーズになる。日ごろから積極的に「つなぐ」意識をもつ。
- ・誰からも話し掛けられやすいような明るい雰囲気を作る。また、年齢の上下にこだわらずたくさんの人と話すようにしている。
- ・打ち解けて話すなど、相談をもち掛けやすい雰囲気作りに心掛ける。
- ・日ごろから同僚と良好な人間関係を築いておく。
- ・自分から声を掛ける。特に、普段接点のない人には積極的に話し掛ける。そのことで仲良くなり、かかわる時の表情が変わる。

このように、コミュニケーションを通して、相手との関係の作り方を学び、深めることが大切だと考えているようである。互いの信頼関係があってこそ伝えたいことがうまく伝わり、理解と協力が得られるととらえていることがうかがわれる。

### b 話し方の工夫

自分の言葉を相手がどのように受け取るのか推察したり、伝え方の手順を工夫したりしているという意見である。資料7に代表的な意見をまとめた。

#### 【資料7】コミュニケーションで心掛けていること - 話し方の工夫 -

- ・誰に対しても感情論で話さず、冷静に対応するようにしている。
- ・先輩教員に新しいことを提案する時、相手の理解と協力を得るのが困難。「繰り返し話す」「少数の理解者から全体に広げる」ことを意識している。
- ・立場上、指示や依頼など組織として言わなくてはならないことが多い。特に相手が先輩教員の場合、「誰から」「どのように」伝えることが一番良いのか考え、対応するようにしている。
- ・自分たち先輩教員の姿を手本としているので、若手教員の前でマイナスイメージの発言ばかりしないように気を付けている。
- ・場の空気を読み、メンバーや状況に応じて言葉を選んでいる。(2人回答)
- ・忠告の場面では、言葉遣いと話すタイミングに考慮し、さらっと話すようにしている。
- ・若手教員への助言の場面では、まず誉めることから話し、相手の性格を考慮した声掛けを心掛けている。

学校では、教職員同士で「話す」機会が多くある。その際、ミドルリーダーは先輩教職員に対して、礼儀や誠意を忘れずに話をしている。また、若手教職員に対しては、ミドルリーダーとして信頼される存在になるように、普段の言動すべてにわたり努力している姿が見られる。

### c 伝達方法の工夫

学校では、相手と直接対面してコミュニケーションがとれるとは限らない。そのようなシーンにおいても、確実に伝わる手だてを工夫しているという意見である。資料8に代表的な意見をまとめた。

**【資料8】コミュニケーションで心掛けていること - 伝達方法の工夫 -**

- ・週報には、「時間」、「準備物」、「場所」、「留意点」などできる限り詳しく載せる。
- ・理解を得るために、丁寧な説明を心掛けている。そのために、紙媒体だけでなくパソコンを使って伝達する方法も取り入れている。
- ・小さな連絡でも口頭での伝達は不確実。共通理解のためには書面にまとめて配布する。

学校でのコミュニケーションは、直接的に行われるものが主である。しかし、話し言葉だけで伝達するのでは内容を再確認することができず、確実性に欠けている。「話す」の中でも「報告・伝達・調整」のシーンでは、きちんと内容を把握し対応しなければ、周りの教職員が迷惑を被ることになる。だからこそ、確実に伝達する必要があると考え、手だてを工夫していることがうかがわれる。

**d 時間の活用**

コミュニケーションを円滑に行うためには時間が必要である。そのための時間を生み出す努力をしているという意見である。資料9に代表的な意見をまとめた。

**【資料9】コミュニケーションで心掛けていること - 時間の活用 -**

- ・放課後は教室にこもって仕事をするのではなく、職員室や事務室に行き、なるべくたくさん教職員と触れ合う機会を作っている。みんなの話を聞きながら、タイミング良く会話に参加するようにしている。
- ・コミュニケーションを上手にとるには時間を必要とするので、自分の立場で実践していることは「急がないこと、急がせないこと」である。
- ・風通しの良い学年にするため、部活動指導後には学年部で集まり、雑談をしながら情報を共有するようにしている。
- ・生徒への対応が同一歩調ですぐできるように、短時間（休み時間ごと、下校指導、部活動指導後）でも集まり、情報交換している。

人とかわりをもたず、自分の業務をただひたすらこなすだけでは、互いに良い影響を与え合う学校組織とは言えない。コミュニケーションの機会を増やすには、時間を生み出す工夫や、短い時間でも無駄なく生かすスキルをもつことが大切であると考え、様々な取組を行っていることがうかがわれる。

**e 相手理解の努力**

自分が受け手になった時は、相手が言っていることを相手の思いや立場に即して理解しようとする努力が必要だという意見である。資料10に代表的な意見をまとめた。

**【資料10】コミュニケーションで心掛けていること - 相手理解の努力 -**

- ・仕事それぞれ独立しているので分かり合えず、組織の中に埋没しやすい。互いがどのような仕事をしているのか理解する努力が必要。
- ・常に他の教員の思いを理解しようとする姿勢をもち、世代の差、個々の行動や思考の傾向を把握するよう努力している。
- ・聞き役になり、相手のことをよく知ろうと心掛けている。(3人回答)

コミュニケーションは、言葉や気持ちのキャッチボールと言われている。自分が送り手になることも受け手になることもある。特に、受け手になり相手のこと



を理解する必要がある時は、配慮や共感をベースに行動しようとしている。そのために聞くことが基本だと考え、聞き上手になることを意識して、相手に接していることがうかがわれる。

#### f ミドルリーダーとしての役割の自覚

ミドルリーダーは学校組織の中で、学年や分掌の主任として活躍することを求められる。ミドルリーダーとしての自覚をもち、役割を果たすため努力しているという意見である。資料11に代表的な意見をまとめた。

##### 【資料11】コミュニケーションで心掛けていること - ミドルリーダーとしての役割の自覚 -

- ・学校全体への目配りが必要。(3人回答)
- ・広い視野をもち、他学年や外部とのつなぎ役に徹する。
- ・キーパーソンになる人がうまく活躍できるようにフォローし、育てる役割を意識する。
- ・リーダーシップだけでなく、フォロワーシップに努める。
- ・どのような環境でも安定したコミュニケーションがとれるよう、自分自身の順応性を育てたい。

ミドルリーダーとして期待にこたえようと自己研鑽していく中で、自分のことのみならず、学年や学校全体のことを見つめる目が磨かれていくようである。リーダー性を発揮するだけでなく、同僚のやる気を引き出しながら援助する側に回り、組織を後押しすることにも力を注いでいることがうかがわれる。

このように、ミドルリーダーが置かれている立場や状況を把握した上で、最善のコミュニケーションとは何かを考え、日々努力している。そして、ミドルリーダーは若い頃からの研修で身に付けたり、経験などから見つけ出したりした自分なりのスキルを基に、コミュニケーション能力を磨いていることが分かる。

#### (イ) コミュニケーション能力向上のために必要なこと

次に、ミドルリーダーのコミュニケーション能力向上に必要なことについて、研究協力者の意見をまとめると、「市町単位や学校単位で取り組むべきこと」と「個人で取り組むべきこと」の2つに分けられた。

「市町単位や学校単位で取り組むべきこと」の具体的な内容は、資料12のようになった。研修の重要性について挙げられた代表的な意見は と である。 は、コミュニケーション能力はすぐに身に付くものではないので、ライフステージの初任者段階から研修を取り入れるという考え方である。例えば、コミュニケーションに関する講義や演習を行い、中堅教員段階でコミュニケーション能力を十分発揮できるような実践力を育成することが挙げられている。 は、内容によってライフステージの段階を問わず、全教職員に対する研修を積極的に行うことが、コミュニケーション能力向上には重要だという考え方である。例えば、企業から講師を招いた研修など全教職員で学ぶ機会をもつことが挙げられている。

学校組織の変革が挙げられていたのは である。コミュニケーションをとらなければ業務に支障をきたす仕組みを作ること、環境がコミュニケーション能力を育てるという考え方である。

【資料12】コミュニケーション能力向上に必要なこと - 市町単位や学校単位で取り組むべきこと -

対 策	具 体 的 意 見（代表的な意見を集約）
初任者段階からの研修の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手教職員の段階からマネジメント意識やコミュニケーション能力を向上させるための研修を積極的に行う（学校・市町単位）。ミドルリーダーになってから能力向上を目指すのでは遅い。</li> <li>・県で実施しているような講義や演習プログラムとスキルマニュアルなど具体的なものを組み合わせた実践研修を市町単位で展開し、裾野を広げていく。（2人回答）</li> <li>・「やがてはマネジメントする役割を担う」ととらえ、初任者段階から研修を取り入れる。それにより、どういう考えでミドルリーダーや管理職が発言しているか分かる。理解していれば聞く時の心構えも変わり、能力向上に役立つ。</li> </ul>
全教職員対象の研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅研やマネジメント研修で学んできたことを職場で伝達する機会をもつ。</li> <li>・クレーム対応など現場では危機感が無い。相手の立場や考えを受け止めて解決していく方法をもっと積極的に学ぶべき。企業から人を招いて話を聞いたり、企業研修に参加したりする経験をした方がよい。</li> <li>・マニュアルと演習を組み合わせた研修を行うことがコミュニケーションの訓練になり、気付く面が大きい。全教職員のコミュニケーション能力が高まれば、新人ミドルリーダーを支える環境ができ、更なる成長が見られる。（3人回答）</li> </ul>
学校組織をオープンな構造に変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「自分の業務だけをこなせばよい。」という意識が強いので、互いに協力しなければならぬ仕組みを採用する。コミュニケーション能力を使う機会がたくさんある環境にする。（例：学級解体少人数指導、单元ごと指導者入れ替えなど）</li> </ul>

一方「個人で取り組むべきこと」の具体的な内容は、資料13のようになった。

【資料13】コミュニケーション能力向上に必要なこと - 個人で取り組むべきこと -

対 策	具 体 的 意 見（代表的な意見を集約）
勤務時間内の余裕	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気ぜわしい状態でどんなにコミュニケーションをとろうとしても意味がない。時間を確保する工夫が必要。</li> </ul>
聞く力の養成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改まった場で表現する力も大切だが、自分の意見を述べるより、他の人の意見を聞く力が現場では必要。（5人回答）</li> </ul>
若手教職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手を育てるためにも、若手教員とより良いコミュニケーションをとれる能力を付けることが大切。</li> <li>・自分も含めた先輩教職員は、後輩教職員に対してははっきりとした態度でアドバイスしていくことが必要。</li> </ul>
学校現場で実践を積む	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時・場・相手を考えながら、場数を踏むことが一番。</li> <li>・意識的に場面を設定し、スキルの活用を取り入れて何度も練習すること。</li> <li>・その都度、自分の行動を振り返り、次に生かそうとする意識をもつこと。</li> <li>・必ず相手の感想や判断を聞き、感じることの積み重ねにより、自分自身のコミュニケーション能力向上につながる。</li> </ul>
学校現場以外で実践を積む	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事以外でも様々な人とコミュニケーションをとるような機会を多く作る。（企業セミナー、趣味のサークル活動、ボランティア活動、町内活動などへの参加）</li> </ul>

このように、個人の資質能力向上のために何らかの対策をとる必要があると感じていることが分かる。学校で実践を積むことが一番だが、学校外の研究会に参加したり、教職員以外の社会人の方々とかかわったりする中で情報を得て、コミュニケーション能力向上を図るミドルリーダーもいることが分かる。本研究では取り上げていないが、学校現場では地域や学校外部の人とかかわることも多いので、教職員以外を相手とするコミュニケーション能力にも今後目を向けていく必要がある。

## ウ スキルアップマニュアルに対する意見

活用状況調査や聞き取り調査では、スキルアップマニュアルの内容の良い点、改善すべき点についても尋ねた。

### (ア) 良い点として挙げられた意見

「内容は良い」と回答した研究協力者は、18人中17人であった。良い点として「気付くことがあった。(14人)」、「具体的で分かりやすい。(6人)」、「マニュアル化は有効。(6人)」、「貴重な資料。研修で利用したい。(4人)」との回答が挙げられた。「気付くことがあった」という回答の自由記述には、「意識せずに自然と行っていたことの意味付けを知る機会となった。」、「改めて納得し自分の不足していたところを確認できた。」、「なるほどこうすれば良かったと思う内容が多かった。」、「まさに今の自分が身に付け、心掛けるべきことばかりだった。」という意見があった。また、マニュアルという形に表したことについては、「経験だけでは古い型に凝り固まってしまうので、マニュアルは新たな知識を得るための手だてになるのではないか。」という意見もあった。

このようなことから、スキルアップマニュアルは、ミドルリーダーのコミュニケーション能力向上のきっかけとなるのではないかと考えられる。

### (イ) 改善すべき点として挙げられた意見

基本的に内容は良いと評価されたが、多くのミドルリーダーの目で見ることにより、改善すべき点が明らかになった。意見を集約すると「シーンの追加」、「使いやすい内容への変更」、「様式の提案」である。中には「どれも重要なシーンだが、実際の活用ではシーンが複数重なることも多いので区切ることが難しい。」という意見もあったため、学校現場に即したマニュアルになるように配慮し改訂を行った。

### (ウ) スキルアップマニュアルの改訂ポイント

スキルアップマニュアル改訂のポイントは、次の3点である。

活用状況調査の自由記述や聞き取り調査の内容を参考に、新たにシーンを設定したり、表現を変えたりして、学校現場で活用しやすくなるように改善した。改訂したシーンやスキルについて具体例をまとめると資料14のようになる。

#### 【資料14】改訂したシーン、スキルについての具体例

改訂箇所	改訂内容(理由)
「メモを取る」シーン	各シーンの中にメモを取るスキルを多く取り上げていたため、『書く』に入れたらどうかとの意見がありシーンを追加
「報告を聞く」シーン	相手が話しやすい雰囲気作りについて提示 (例)相手の話を拒絶しない、相手を威圧しない話し方の良い例と悪い例
『話す』の各シーン	読む時間がない時でもすぐに活用できるように、相手の立場や状況に合った言葉遣いを例示
「悩みの相談に答える」シーン	座席配置などの環境設定について提示
「家庭に配布する便りを書く」シーン	保護者に分かりやすい言葉や表現を使うことを追加 (例)・専門用語や難しい漢字を使い過ぎない。 ・「初めての子どもを持つ保護者に内容を伝える」という意識をもつ。

使いやすさの面から「1ページ1シーン」とした。

自分でどこまで読むか決められたり、時間のない時でも拾い読みできたりするように「すぐに使える話し言葉や一言ポイント」、「スキルの詳しい説明」に分けて再構成した。資料15は、試作版と改訂版から抜粋し、示したものである。

【資料15】試作版（P5）と改訂版（P7）の例

試作版（資料3より再掲）	改訂版								
<p><b>話す</b> 聞 話 読 書</p> <p>— 話したいことをうまく伝えるために — 周囲からの評価が高く円滑に仕事を進めている人は、たいてい「話し方」がうまくいっている。教師の中には、授業で子どもたちに対して話せることは抵抗がないが、同僚や上司と仕事上の話をすることは苦手だという人もいる。仕事をより円滑に進めるためには、「話す」という直接的なコミュニケーションが重要であることは間違いない。ミドルリーダーとして教職員の良きモデルとなるため、学校生活における様々なシーンを想定し「上手な話し方」のスキルを磨くことが大切である。</p> <p>■管理職・先輩教職員編</p> <p><b>【シーン①】管理職に急ぎの報告をする</b></p> <p>□ 学校にとって、緊急性・重要性共に高いことのみ報告</p> <table border="1"> <tr> <td>① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく</td> <td>③ 早めに報告 ・まずは結論</td> </tr> <tr> <td>② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて</td> <td>④ 簡潔に ・結論のみで OK</td> </tr> </table> <p>□ 複数の報告がある場合 → 「〇点のことで報告します。」</p> <p>□ 結論から → 「いつ・どこで・誰が・なぜ・何を・どのように・どのくらい」</p> <p>□ 自分の意見は最後に → 「これは私の意見ですが…」</p> <p><b>ポイント：「今、報告すべきことは何か」 精選すること</b></p>	① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく	③ 早めに報告 ・まずは結論	② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて	④ 簡潔に ・結論のみで OK	<p>◆管理職・先輩教職員編 聞 話 読 書</p> <p><b>【シーン①】管理職に急ぎの報告をする</b></p> <p>□ 学校にとって、緊急性・重要性共に高いことのみ報告</p> <table border="1"> <tr> <td>① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく</td> <td>③ 早めに報告 ・まずは結論</td> </tr> <tr> <td>② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて</td> <td>④ 簡潔に ・結論のみで OK</td> </tr> </table> <p>□ 複数の報告がある場合 → 「〇点のことで報告します。」</p> <p>□ 結論から → 「いつ・どこで・誰が・なぜ・何を・どのように・どのくらい」</p> <p>□ 自分の意見は最後に → 「これは私の意見ですが…」</p> <p><b>ポイント：「今、報告すべきことは何か」 精選すること</b></p>	① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく	③ 早めに報告 ・まずは結論	② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて	④ 簡潔に ・結論のみで OK
① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく	③ 早めに報告 ・まずは結論								
② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて	④ 簡潔に ・結論のみで OK								
① すぐ報告！ ・こまめに ・詳しく	③ 早めに報告 ・まずは結論								
② 時間を約束 ・事前に内容を をまとめて	④ 簡潔に ・結論のみで OK								
	<p>話し言葉や一言ポイントの例示</p> <p>詳しい説明の提示</p>								

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

- ア 活用状況調査や聞き取り調査を通して、ミドルリーダーがコミュニケーション能力をどのようにとらえ、学校現場でどのように生かしているか、知ることができた。
- イ 実際にスキルアップマニュアルを活用してもらったり、読んでもらったりすることで、研究協力者であるミドルリーダーに、より良いコミュニケーションについて考える機会を作ることができた。
- ウ 研究協力者の意見を基に、スキルアップマニュアルの内容を学校現場に即したものになるよう改訂し、提案することができた。

(2) 今後の課題

- ア 本研究では、ミドルリーダーのコミュニケーション能力向上の手だてとして、学校で活用できるスキルアップマニュアルを試作し提案した。だが、コミュニケーション能力向上には経験を積むことが重要なので、初任者段階から演習を含めた計画的な研修を行うなど、確実に実践力が身に付く対策を立てていく必要がある。
- イ 本研究では、教職員を相手としたコミュニケーション能力について考えてきた。しかし、ミドルリーダーの役割から、「保護者・地域」とかかわるシーンが必然的に多くなる。今後は「保護者・地域」を相手としたコミュニケーション能力向上についても考え、対処するための手だてが必要である。

## 参考文献

- ・秋山和平著『プロが教える 人をひきつける話し方』,教育実務センター, 2004年.
- ・福田健著『コミュニケーションセンス』, 文香社, 2001年.
- ・淵上克義著『学校が変わる心理学 学校改善のために』, ナカニシヤ出版, 1995年.
- ・平木典子著『自己カウンセリングとアサーションのすすめ』, 金子書房, 2000年.
- ・本間正人著『グループ・コーチング入門』, 日本経済新聞出版社, 2007年.
- ・木岡一明著『「学校組織マネジメント」研修』, 教育開発研究所, 2004年.
- ・今野能志著『目標による管理「目標管理」を根本から見直す』, 生産性出版, 2005年.
- ・丸田富美子著『絶妙な「報・連・相」の技術』, 明日香出版社, 2009年.
- ・宮原哲著『入門 コミュニケーション論』, 松柏社, 2005年.
- ・大橋理枝・根橋玲子著『コミュニケーション論序説』, 放送大学教育振興会, 2007年.
- ・斉藤美津子著『きき方の理論』, サイマル出版社, 1974年.
- ・齋藤孝著『コミュニケーション力』, 岩波書店, 2004年.
- ・齋藤孝著『1分で大切なことを伝える技術』, P H P 研究所, 2009年.
- ・酒井綱一郎発行『日経ビジネスアソシエ 仕事ができる人の話し方』, 日経 B P 社, 2006年.
- ・佐久間茂和編集『ミドルリーダーを育てる』, 教育開発研究所, 2007年.
- ・佐藤孔建編集発行『成功するコミュニケーション術達人のテクニック』, インフォレスト, 2008年.
- ・下村哲夫監修 高階玲治編集『主任の仕事 その時困らないマニュアルブックシリーズ1 学校組織活性化のマニュアル』, 明治図書, 1995年.
- ・杉本交生「信頼される学校づくり - 組織体としての機能の充実と教師の資質・指導力向上 - 」  
『(財)学校教育研究所年報』第49号, 学校教育研究所, 2005年.
- ・杉山孝・原田唯司・加藤弘通・益川弘如・山崎保寿「教職大学院で育成を目指す実践的指導力の構造 - 学校長を対象とする調査から - 」『スクールリーダー養成プログラムの開発成果報告書』, 静岡大学大学院教育学研究科, 2009年.
- ・高階玲治編集『学校改善をめざす組織づくり』, 東洋館出版, 1994年.
- ・田中高志著『快「話力」』, 静岡新聞社, 2007年.
- ・山田淳子・井上将司著『コーチング』, (株)ファーストプレス, 2007年.
- ・行本明説著『超図解仕事術 最強の会議力』, エクスナレッジ, 2003年.
- ・マネジメント研修カリキュラム等開発会議『学校組織マネジメント研修 ~すべての教職員のために~ (モデル・カリキュラム)』, 文部科学省, 2005年.
- ・教育職員養成審議会『教員に求められる資質能力について』, 1999年.
- ・岡山県総合教育センター『学校経営活性化に関する研究 - すてきなあなたが学校をつくる - 』, 2007年.
- ・島根県立松江教育センター『教職員のよりよい人間関係づくりのために』, 2008年.
- ・静岡県教育委員会『静岡県教職員研修指針』, 2003年.
- ・静岡県総合教育センター『10年経験者研修 コミュニケーションコース資料』, 2009年.