平成２８年度文部科学省委託

「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」

幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究

報告書　「幼稚園等におけるミドルリーダーの実態調査」

平成２９年３月

一般社団法人　　保育教諭養成課程研究会

平成２８年度文部科学省委託

「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」

幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究

報告書　「幼稚園等におけるミドルリーダーの実態調査」

目　次

凡例

はじめに 1

第１章　学校におけるミドルリーダーの意義 2

第２章　幼稚園・認定こども園におけるミドルリーダー 4
　１．　幼稚園・認定こども園における教諭の年齢構成 4
　２．　幼稚園・認定こども園におけるミドルリーダーの研修 5

第３章　調査概要 7
　１．　調査目的 7
　２．　調査方法 7

第４章　調査結果 10
　１．　勤務状況 10
　２．　ミドルリーダーの意識と効力感 15
　３．　ミドルリーダーに求められる資質・能力 18
　４．　ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度 23
　５．　ミドルリーダーの役割を担っている程度 28
　６．　ミドルリーダー意識 33
　７．　ミドルリーダーを担うようになった契機・理由 34
　８．　ミドルリーダーとして求める研修 40

第５章　考察 50
　１．　回答者の意識、資質・能力の実態 50
　２．　ミドルリーダーの育ち 51
　３．　ミドルリーダーに求められる研修 54
　４．　まとめ 55

おわりに 58

謝辞
引用文献
参考資料

本報告書は、文部科学省の「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」の委託費による委託業務として、<一般社団法人保育教諭養成課程研究会>が実施した平成 28 年度幼児期の教育内容等深化・充実調査研究の事業の成果を取りまとめたものです。
したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

凡例

1.　本文で用いられる用語について

第 1 章の先行研究に見られる「保育者」とは、学校教育法第 27 条に記された「幼児の保育を司る教諭」としての幼稚園教諭、及び児童福祉法第 6 節第 18 条の 4 に定義された「専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び児童の保護者に対する保育に関する指導を行うことを業とする」保育士を指している。これを踏まえ、第 2 章の調査では、就学前の子供に関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律に基づき、「園児の教育および保育を司る」幼保連携型認定こども園における保育教諭も対象に含んでいるため、幼稚園教諭及び保育教諭を「保育者」と称することとした。なお、本書では幼稚園教諭を幼稚園教員と称しているが、先行研究の引用にあたっては、幼稚園教諭をそのまま用いた。

2.　質問紙調査項目について

第 1 章の先行研究から質問紙項目を抽出している。先行研究では幼稚園教諭及び保育士を対象としており、項目にある「保育」は幼稚園教諭及び保育士の実践を表している。本研究では幼稚園教諭・及び保育教諭を対象としており、幼稚園教諭及び保育教諭等の実践という意味において「保育」を用いた。また、これら幼稚園教諭、保育教諭等を含めた「保育者」の職という意味において「保育職」と称することとした。そして、「保育職」の経験という意味において「保育経験」と称することとした。さらに、質問紙内容に見られる「保育者効力感」について、先行研究においては、対象を幼稚園教諭及び保育士として指しているが、本調査では、幼稚園教諭及び保育教諭を対象に含めて、「保育者効力感」を用いることとした。

はじめに

「桃栗三年柿八年」の故事が示すように、何事も熟していくには時間がかかる。平成２８年１１月「教育公務員特例法等の一部改正」が公布され、「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上」が求められることになった。その中で１０年経験者研修を改めた「中堅教諭等資質向上研修」が創設され、「中堅教員」すなわちここでいうミドルリーダーを育成することが求められている。

昨年度、本研究会は文部科学省の委託研究として、養成校の最後の段階から幼稚園教諭・保育教諭が初年度どのような壁にぶつかり、どのような課題を感じ、どう乗り越えていけるかを調査した。養成校と新規採用教員の間にある「段差」を「新採ギャップ」として表現し、それを乗り越えていくための研修を提示した。

今回、教歴が５年から１０年ある中堅教諭を対象に全国調査を実施、中堅教諭が抱える課題と求めている研修について分析を行った。中堅教員ともなれば、幼稚園・認定こども園の中で責任と期待が大きくなる一方で、結婚・出産等人生の大きな節目を迎える者も出てくる時期である。中堅ならではのリーダーシップ、すなわちミドルリーダーとしての役割と共に、ライフステージの中でターニングポイントを迎える時期でもある教員の傾向と課題について報告をする。

第１章　学校におけるミドルリーダーの意義

近年、学校におけるミドルリーダーの必要性がうたわれるようになっている。本章では、その必要性が高まってきた経緯を、主に中央教育審議会（以下、中教審という。）による政策論議を追うことで、その意義を検討したい。

従来、日本の学校は典型的な「なべぶた型」、つまりフラットな組織であるといわれてきた。学校教育法上でも、上位の職位として「校長」と「教頭」が置かれているのみで、他の通常の教員は全て「教諭」であった。学年主任などは、教員組織の中での中間管理職的な職位としてみることもできるが、法令上は上下関係を規定するものではない。

しかし、時代の趨勢が変わり、学校を取り巻く様々な社会環境の変化がもたらされた。例えば、平成 18 年 7 月の中教審答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」では、「教員をめぐる現状」として、「社会構造の急激な変化への対応」「学校や教員に対する期待の高まり」「学校教育における課題の複雑・多様化と新たな研究の進展」「教員に対する信頼の揺らぎ」「教員の多忙化と同僚性の希薄化」「退職者の増加に伴う量及び質の確保」の 6 点が挙げられている。同答申では、こうした変化に対応できる資質能力を備えた教員が求められているとしている。

特に、上記の現状のうち「教員の多忙化と同僚性の希薄化」「退職者の増加に伴う量及び質の確保」が、これらの課題の扇の要であると考えられる。答申では、「教員の中には、多くの業務を抱え、日々子どもと接しその人格形成に関わっていくという使命を果たすことに専念できずに、多忙感を抱いたり、ストレスを感じる者が少なくない」こと、「教員としての本来の職務を遂行するためには、教員間の学び合いや支え合い、協働する力が重要であるが、昨今、教員の間に学校は一つの組織体であるという認識の希薄になっていることが多かったり、学校の小規模化を背景に、学年主任等が他の教員を指導する機能が低下するなど、学びの共同体としての学校の機能（同僚性）が十分発揮されていない」ことが指摘されている。併せて、「退職者の増加」については、平成 27 年 12 月の中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」においても言及されており、その影響として、義務教育段階においては「経験年数 5 年未満の教員の割合がその他の経験年数を有する教員の割合に比べて最も高」く、「少なくとも直近の 30 年間には経験したことのない状況」である。先輩の知識・経験・技能が十分に若手に継承されにくい環境になってきている。

教員として重要な本来業務は、授業、学級運営、学習・生活に対する指導などを通じて、子供に直接接しながらその教育に全力で当たることである。そこに十分に手が回らず、先輩からも知識・経験・技能が十分継承されず、孤立感を深める教員を、学校組織が共同体として支えられなくなれば、多様化が続く子供、保護者、家庭、社会をはじめとした上記の現状に対応することなど、到底望めなくなってしまうのは自明の理である。この指摘に鑑みると、学校自身も、こうした時代の変化に対応できる組織への脱皮が求められていると解釈できる。

平成 18 年の教育基本法改正で、学校は「体系的な教育を組織的に行わなければならない」とされた。学校は、その成り立ちからみても明らかにフォーマルな教育、すなわち体系的で組織的な教育でその活動の多くが占められる。その上でなお、法令上「組織的」と明記されたことは、上記の時代の変化を受けて組織基盤を強化し、時代に即応できる組織文化を醸成していくことへの明確な意思表示であろう。翌年この改正を受ける形で学校教育法が改正され、従来のものに加えて「副校長」「主幹教諭」「指導教諭」の 3 つの中間的な法令上の職位を置くことができるようになったのである。

学校教育法では、副校長は「校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」こと、主幹教諭は「校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどる」こと、指導教諭は「児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善

及び充実のために必要な指導及び助言を行う」ことが、職務として定められている。つまり、副校長と主幹教諭は主にリーダー層を助ける立場である一方、指導教諭は主に一般の教諭層を助ける立場にあると読むことができる。

では、それらの中でも職位としての中間的な性質が強い主幹教諭や指導教諭はどの程度の勤務経験をもつ教員が充てられているのだろうか。平成 25 年度の文部科学省「学校教員統計調査」を確かめると、平均勤務年数は、小中高で 20 年台後半とほとんど変わらない。学校全体としてみたときに主幹教諭、指導教諭とも年齢層が一般的に高く、校長や副校長、教頭へのステップアップの位置づけとして職位が活用されていることが推測できる。

しかし、教員の育成、特に若手の育成を考えたときに、校長や教頭に近い年齢層ばかりではなく、中堅や、年齢的に若手に比較的近い層も含めて指導や助言に関わることが、育成や研修を多角化・重厚化する上で重要であろう。しかし、職位としての主幹教諭や指導教諭の年齢層の幅を安易に拡げることは、組織の階層性がもたらす困難（例えば公平性の担保）や悪影響（例えば過剰な競争原理）について懸念がある。

そうなると、学校組織においてこのように年齢層が高めに位置付いている主幹教諭や指導教諭とは別に、より若手に近い柔軟な中間層として、対話や実践を通じて教職員間の相互理解を深めながら学校や教員をリードする立場、すなわち「ミドルリーダー」としての教員が求められる。こうした層に対応できる従来からの研修として、法定の 10 年経験者研修があげられるが、上述の中教審平成 27 年答申では、「学び続ける教員」や「チーム学校」の必要性と相まって、「10 年経験者研修を 10 年が経過した時点で受講すべき研修から、学校内で「ミドルリーダー」となるべき人材を育成すべき研修に転換し、それぞれの地域の実情に応じ任命権者が定める年数に達した後に受講できるよう実施時期を弾力化する」ことが提唱されている。

現在、学校を取り巻く環境の変化によって、「学びの共同体」としての学校組織もその在り方の転換が迫られている。その中で、学校教育法改正によって職位を多層化した改革の更なる延長線上に、今般の「ミドルリーダー」の育成の必要性が位置付けられよう。学校組織の有意義な再構築と、社会環境や学校・家庭・地域が急速に変化し続ける時代に即応できる「学び続ける教員」を目指して有効なキャリア・アップを可能とするために構想された、この「ミドルリーダー」の育成が機能する環境を首尾良く整備できるかどうかは、21 世紀の学校の在り方の成否さえも左右しうる、重要な課題ではないだろうか。

第２章　幼稚園・認定こども園におけるミドルリーダー

１．幼稚園・認定こども園における教諭の年齢構成

一般的に主任や主幹教諭といった職位の人物が、ミドルリーダーとして捉えられることが多い。畑中（2010）は、ミドルリーダー研究の研究対象は、各分掌組織の「主任」や 30 代後半から 40 代に当たる「中堅職員」、主幹教諭等の「新しい職」であることを挙げている。さらに、実際に学校経営の中核を担う教員が、ミドルリーダーをどのように捉えているか質問紙調査を行ったところ、「学年主任」「研究主任」「教務主任」といった職位の人物を回答したことを明らかにしている（畑中、2012）。その一方で、「教諭・学級担任」といった、各分掌組織等のリーダー以外をミドルリーダーとして捉える教師も少なからず存在しており、必ずしも職位を担う人物のみをミドルリーダーとして捉えているわけではないことも明らかになっている（畑中、2012）。また、主任や主幹教諭といった職位を担う人物とミドルリーダーが完全にイコールであれば、そもそも「ミドルリーダー」というワードは必要ないことも指摘している（畑中、2013）。「ミドル」というワードは「トップ」と「ボトム」の中間という相対的な位置を指しているのであって、具体的な職位を指し示すものではないのである（畑中、2013）。小柳（2006）も畑中より以前から、ミドルリーダーとは、経験年数や年齢から中間にいる中堅教師のリーダーを単に意味しているのではないことを指摘している。

幼稚園教員の年齢構成を見てみると、平成 25 年度学校教員統計調査によれば、公立幼稚園教員の平均年齢は 41.6 歳である。一方で私立幼稚園教員の平均年齢は、33.9 歳となり、公立幼稚園よりも平均年齢が 7.7 歳低い。公立幼稚園では 25 歳未満の教員は 7.9%であるのに対し、私立幼稚園では 25 歳未満の教員が 28.6%を占め、25 歳から 30 歳未満（24.4%）と合わせると半数以上の 53%になる。本務教員数で見てみると、公立幼稚園が 19、170 人に対し、私立幼稚園が 86、621 人であることから、幼稚園教員の多くが 30 歳未満の教員が中心であることがわかる。つまり、経験年数に換算すれば、最大でも、2 年制の専門学校や短期大学を 20 歳で卒業して 5 年から 10 年未満、4 年制大学を 22 歳で卒業して、3 年から 5 年の経験年数である。また、経験年数を職位で見てみると、5 年未満の「教諭」は 51.8%、5 年以上 10 年未満の「教諭」は 24.1%で、実に 75%以上の幼稚園「教諭」の経験年数が 10 年未満なのである。

平成 27 年 12 月の中教審「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」答申によれば、10 年経験者研修を「10 年が経過した時点で受講すべき研修であるといった意識を改め、学校内でミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修であるという認識に転換」する必要性をあげている。平成 25 年度学校教員統計調査では、幼稚園教員の平均勤務年数は 10.3 年であり、前述したように 75%以上が 10 年未満の幼稚園「教諭」であるとすれば、そもそもミドルリーダーとなるべき 10 年経験者と 10 年未満の経験者との教員比が不均衡であることは一目瞭然であろう。

畑中や小柳が述べるように、ミドルリーダーは、経験年数や年齢による中堅教師を単に意味しているのではないとすれば、こうした 10 年未満の幼稚園教員もミドルリーダーになり得るのだろうか。福岡県教育センター編による『学校経営 15 の方策』では、ミドルリーダーを次のように位置付けている。

> ミドルリーダーとは、学校において 10～20 年など一定の教職経験を経た教職員と限定せずに、組織の問題解決において戦略的役割を果たしうる教職員を指します。つまり、学校におけるミドルリーダーとは、組織の中で教職経験や教育実践を踏まえた知恵や力量を活用し、学校経営に貢献する教職員です。（福岡県教育センター編、2014）

一定の教職経験を経た教職員と限定せずとも、「教職経験や教育実践を踏まえた知恵や力量」を発揮するためには、やはり、ある程度の教職経験が必要であろう。吉田ら（2015）は、保育者が保育を実践する中で何に気付き体験を得ているかを明らかにしているが、保育経験年数に関わらず「保育者の姿勢」や「子どもの心的状態や行動」に多くの気付き体験を得ている一方で、保育経験を重ねるにつれ、子供の表面に表れた行動だけでなく、その行動が持つ意味についての気付きを得るようになっている、といった経験を重ねる中で得た「実践知」を踏まえた幼児理解をあげている。ここでは中堅保育者を 6 年から 15 年の経験者としている。また、西山ら（2015）は、就職後約 8 年が経過した現職保育者のアイデンティティ地位を同定し、地位毎の職業意識や保育観等の特徴を検討しているが、初任期から中堅期にかけての保育経験の蓄積が、中堅保育者の自我状態や保育職の意識に影響を与えているとし、自我形成の十分な中堅保育者は、積極的な保育実践へ意識を持つことを明らかにしている。さらに、西坂ら（2009）も、保育実践経験 5 年から 10 年の幼稚園教諭に対するインタビュー調査から、新任期の数年のうちに生ずる困難や、重要な他者との出会いによる転機を通して、自らの保育を振り返り、保育者としての自己を強く意識する過程があるとし、最初の 5 年くらいまでをどのように過ごしてきたのかが、その後に強く影響すると考えられることを示唆している。吉田ら（2015）や、西山ら（2015）の先行研究に見られた調査対象者は、幼稚園、認定こども園に限らず、公立幼稚園、公立保育園、私立幼稚園、私立保育園、認定こども園等が含まれていたが、幼児教育において、「教職経験や教育実践を踏まえた知恵や力量」は、5 年以上の保育経験によって培われていくといえよう。つまり、幼稚園・認定こども園において、5 年以上の保育経験者がミドルリーダーとなり得るのである。

２． 幼稚園・認定こども園におけるミドルリーダーの研修

教職における経験年数と専門性の成長に関する研究は、多くが小学校以上を対象としており、幼稚園教員を対象とする先行研究は少ない。専門性という点に関しては、理想やモデルとなる幼稚園教員等を総称して使う「保育者」像と自分自身を一致させていく、いわゆる「保育者アイデンティティ」の研究がそれに近いと思われる。しかし、西坂（2009）が指摘するように「保育者アイデンティティ」に関しては、養成課程にいる学生の実習前後を比較した研究が多い。なぜなら前述してあるように、学校教員統計調査（平成 25 年度）による幼稚園教員の年齢構成は 10 年前後の経験（おおむね 30 歳）を境に割合が減少し、10 年を機に離職する割合が高い。教員同士が互いの幼児教育に関する知識や技能を学び議論する中で、自らの教育を振り返り捉え直していく過程を十分に持てぬまま離職に結びついてしまうのではないかと考えられる。

このことから西坂（2009）は「経験年数が 10 年以下の保育者における保育アイデンティティの形成過程を検討することによって、この最も離職率が高い時期に起きる保育者にとっての困難を理解し、成長過程を支える要因を探ることができる」とし、危機や困難をインタビュー調査によって明らかにしている。その中で 9 年目の教員が「教育経験を積み、保育の面白さを理解し、手ごたえを感じ、自信も芽生えてきたが、まだ自分には指導や助言が必要だと感じていた」とし、「指導・助言“される”立場から“する”立場への移行期の不安」と位置付けている。自伝的記憶から気付き体験を経験年数で分析した吉田ら（2015）も、中堅になると「表面に表れない子どもの思いへの気付きが多くなっている」ことを明らかにし、「教材が子どもの意欲にかかわっていること」等「物的保育環境」から「自分で環境設定を意識し、変化させたり工夫を加えたりすることで、子供の状態が変わる」と述べている。

ミドルリーダーの研修の実際としては、記録映画から討議を行い、多様な視点が生じた後で主体

者意識が芽生え、指導力の重要性に気づく等意識変容があったとする研究（大伴、坂元、青木　1999）があり、他園であっても教員同士の討議が自身の意識化につながったとしている。また 10 年経験者が 5 年経験の教員に公開保育をし、5 年経験の教員が新採教員に公開保育をしてつないでいくやり方もある（吉田 2017）。園内に留まらず、幼児教育を担う教員同士の学びあいが研修として意義あるものになっていく。

幼稚園教員対象ではないが、大阪府教育委員会のミドルリーダー育成プログラムで必要なエッセンスとして次の 7 つをあげている（抜粋）。

1　スキルとマインドの両面を高める必要がある・・・自分の考えを相手にわかりやすく提示し、相手の話をバランスよく聞く「スキル」と、組織運営への意欲やチームワークの「マインド」が両面必要。
2　成果志向で効率的なミーティングを進める創造的な対話・・・話しやすい雰囲気作りや議論を可視化して整理すること、時間とその日のゴールを決め、その到達点に向けて効率的に進めること。
3　ミドル・アップ・ダウンのマネジメント・・・校長（園長）等のビジョンを具現化するため、教職員の意見を調整し意思疎通を図るミドル・ダウンや教職員の意見を集約し、校長（園長）等にアイディア案を提示する「ミドル・アップ」の役割とスキル。
4　学校運営への参画意識を高めるため、職務遂行上、適切な役割と責任を担わせることが必要・・・ミドルリーダーとしての自覚や役割を果たそうとする意欲・意識の醸成。
5　チームを動かして、自校（園）の課題解決に取り組み、達成感を味わう経験・・・PDCA のスキルを用いて自校（園）の課題解決にチームで取り組み達成感を味わうことが必要。
6　先を読み、将来を描き、それをメンバーに発信する重要性の認識・・・将来のリーダー候補として、自校（園）のあるべき姿を描き課題を設定する。
7　ミドルリーダーを育てる仕組みが次のミドルリーダーの育成につながる・・・ミドルリーダーのスキルアップはチームの中で他のメンバーにも伝わり他の教員のスキルやマインドが向上して結果的に次のミドルリーダーを育てることになる。

学校種が異なっていても、ミドルリーダーに求められる資質能力の向上に、研修は欠かせない機会である。幼稚園教員として実際求められる研修の在り方については、今回の調査を踏まえ検討していきたい。

第３章　調査概要

１．調査目的

これまで幼稚園におけるミドルリーダーの研究はほとんど行われていない。そこで、本研究は、幼稚園教諭及び保育教諭における 10 年経験者研修の対象者等に質問紙調査を行い、ミドルリーダーの実態や意識について明らかにすることを目的とする。具体的には、10 年経験者研修の保育職継続の意志、ミドルリーダーに求められる資質・能力や役割、ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度、ミドルリーダーの役割と担っている程度、求められる研修等について調査する。また、これらの実態や意識について保育職経験年数による違いを検討する。

２．調査方法

（1）　調査協力者

13 都府県の国公立幼稚園、認定こども園、および東京都の私立幼稚園の 5 年から 10 年の経験をもつ幼稚園教諭・保育教諭に、質問紙調査を依頼した。762 名から回答を得た。そのうち、年齢を 50 歳以上と回答した 17 名、年齢を無回答の 3 名、役職を「保育士」と回答した 2 名を除いた 740 名の回答を分析対象とした。740 名の回答者のうち 93.8%が正規雇用者であり、現在担任を受け持っている者は 95%であった。調査協力者の年齢階級と性別を表 1 に、勤務園の種別を表 2 に、また園での役職を表 3 に示した。

表 1　調査協力者の年齢階級と性別ごとの人数と割合

	女性		男性		合計	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
24 歳以下	1	0.1%	0	0.0%	1	0.1%
25～29 歳	269	38.5%	9	22.0%	278	37.6%
30～34 歳	250	35.8%	22	53.7%	272	36.8%
35～39 歳	103	14.7%	7	17.1%	110	14.9%
40～44 歳	39	5.6%	2	4.9%	41	5.5%
45～49 歳	37	5.3%	1	2.4%	38	5.1%
合計	699	100.0%	41	100.0%	740	100.0%

表 2　調査協力者の勤務園の種別

	人数	割合
幼稚園	604	81.6%
認定こども園	93	12.6%
その他	1	0.1%
無回答・不明	42	5.7%
計	740	100.0%

表 3 調査協力者の園での役職

	人数	割合
教諭	689	93.1%
指導教諭	3	0.4%
主幹教諭	14	1.9%
教頭	5	0.7%
副園長	4	0.5%
園長	5	0.7%
その他	16	2.2%
無回答・不明	4	0.5%

（2） **調査時期**

平成 28 年 11 月に調査を実施した。

（3） **調査実施手順**

国公立幼稚園、認定こども園については、いくつかの都府県を選んで教育委員会を通じて依頼し、各園に質問紙を送付し、該当者に配布してもらった。東京都の私立幼稚園については、東京都私立幼稚園協会を通じて依頼し、各園に調査票を送付し、該当者に配布してもらった。回答済みの調査票は個別に返送してもらった。

（4） **調査内容**

勤務園の状況 現在の勤務園について、設置形態（公立・私立・その他）、学級・クラスの数及び在園児数、教職員数を尋ねた。

担当、役職 調査協力者が調査時点で担任及び担当している園児の年齢、担っている役職（「教諭」「事務職員」「指導教諭」「主幹教諭」「教頭」「副園長」「園長」「その他」から選択）を尋ねた。

職歴 調査協力者のこれまでの職歴について、最初の勤務先から現在の勤務先までを、勤務先の種別、勤務形態、勤務年数を尋ねた。勤務先の種別については、「私立幼稚園」「公立幼稚園」「私立保育所」「公立保育所」「私立認定こども園」「公立認定こども園」「保育職以外の職種」「その他」の中から、勤務形態については、「常勤」「非常勤」のいずれかを選択するよう求めた。

婚姻状況 調査協力者の婚姻状況について、「既婚」「未婚」「離別等」から選択して回答してもらった。

保育職継続希望 保育職をどのくらい続けたいと思うのかを、「定年まで続けたい」「結婚したら退職したい」「自分の子供が生まれたら退職したい」「ある程度の年数で退職したい」「自分なりのタイミングで退職したい」のいずれかを選択してもらった。結婚や出産を機に退職したいと回答した者には、その希望年齢を尋ねた。また、定年まで続けたいと回答した者以外には、退職した後の再就職について、「家事・育児に専念したい」「保育職に正規雇用で再就職したい」「保育職に非正規雇用で再就職したい」「保育職以外に正規雇用で再就職したい」「保育職以外に非正規雇用で再就職したい」「その他」のいずれかを選択してもらった。

「保育者効力感」 「保育者効力感」とは、「保育場面において子供の発達に望まし変化をもたらすことができるであろう保育的行為をとることができる信念」である（三木・桜井、 1998）。先行研究（三木・桜井、 1998）に基づいて 10 項目の質問項目を作成した。「ほとんどそうは思わない

（1 点）」から「非常にそう思う（6 点）」までの 6 件法で尋ねた。

ミドルリーダーに求められる資質・能力　幼稚園、認定こども園におけるミドルリーダーとしての役割を果たすために必要だと考えられる資質・能力を尋ねた。先行研究および予備調査から、幼稚園、認定こども園におけるミドルリーダーの資質・能力と考えられる 54 項目を作成した。それぞれの項目について、必要である（5 点）、少し必要である（4 点）、どちらともいえない（3 点）、あまり必要でない（2 点）、必要でない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度　ミドルリーダーに求められる資質・能力が身に付いている程度を尋ねた。質問項目は、ミドルリーダーの資質・能力と同一の 54 項目である。それぞれの項目について、身に付いている（5 点）、少し身に付いている（4 点）、どちらともいえない（3 点）、あまり身に付いていない（2 点）、身に付いていない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

ミドルリーダーの役割を担っている程度　ミドルリーダーに求められる役割をどの程度担っているかを尋ねた。先行研究および予備調査から、幼稚園、認定こども園におけるミドルリーダーの役割と考えられる 52 項目を作成した。それぞれの項目について、中心的に担っている（5 点）、ある程度担っている（4 点）、どちらともいえない（3 点）、あまり担っていない（2 点）、全く担っていない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

ミドルリーダー意識　「ミドルリーダーの役割を担っている程度」で挙げたようなミドルリーダーの役割を勤務園において全般的に担っている程度を、かなり担っている（5 点）、担っている（4 点）、ある程度担っている（3 点）、少しは担っている（2 点）、全く担っていない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

ミドルリーダーの役割を担うようになった理由や契機　ミドルリーダーの役割を担うようになった理由や契機を尋ねた。先行研究および予備調査から、幼稚園、認定こども園においてミドルリーダーの役割を担うようになる契機と考えられる 19 項目を作成した。それぞれの項目について、当てはまる（5 点）、やや当てはまる（4 点）、どちらともいえない（3 点）、あまり当てはまらない（2 点）、当てはまらない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

必要とされる研修　現在必要だと感じている研修の内容について尋ねた。10 年経験者研修において行われている研修から 38 項目を作成した。それぞれの項目について、必要である（3 点）、やや必要である（2 点）、あまり必要ない（1 点）、必要ない（0 点）の 4 件法で尋ねた。

職務上の困難　保育職の職務に困難や負担を感じている程度について尋ねた。加藤・安藤(2013)を参考に 20 項目を作成した。それぞれの項目について、そう思う（5 点）、ややそう思う（4 点）、どちらともいえない（3 点）、ややそう思わない（2 点）、そう思わない（1 点）の 5 件法で尋ねた。

第４章　調査結果

１．勤務状況

（1）　設置形態

調査協力者が勤務する幼稚園、認定こども園の設置形態を表 4 に示した。本調査では、国公立幼稚園、認定こども園を中心に調査依頼を行ったため、95%以上が公立で、私立は 3%であった。

表 4　勤務園の設置形態

	人数	割合
公立	708	95.7%
私立	23	3.1%
その他	5	0.7%
無回答・不明	4	0.5%

（2）　勤務園の規模

調査協力者が勤務する幼稚園、認定こども園の子供数の平均は、98.2 名（SD=68.3）であった。20 名ごとの分布を表 5 に示した。60 名から 79 名の園が最も多く、100 名前後の園も多かった。

また、学級・クラス数の分布を表 6 に示した。およそ 8 割が 6 学級・クラス以下であった。

表 5 勤務園の子供数の分布

	人数	割合
1-19 人	33	4.5%
20-39 人	86	11.6%
40-59 人	86	11.6%
60-79 人	130	17.6%
80-99 人	102	13.8%
100-119 人	96	13.0%
120-139 人	61	8.2%
140-159	32	4.3%
160-179 人	17	2.3%
180-199人	10	1.4%
200-219人	23	3.1%
220-239 人	5	0.7%
240-259 人	6	0.8%
260-279 人	4	0.5%
280-299 人	7	0.9%
300 人以上	18	2.4%
無回答・不明	24	3.2%

表 6　学級・クラス数の分布

	人数	割合
1-3 学級・クラス	290	39.2%
4-6 学級・クラス	304	41.1%
7-9 学級・クラス	46	6.2%
10-12 学級・クラス	31	4.2%
13-15 学級・クラス	20	2.7%
16 学級・クラス以上	5	0.7%
無回答・不明	44	5.9%

子供の年齢ごとの学級またはクラス数の分布を表 7 に示した。3 歳児以上は、1 学級または 2 学級が多かった。調査協力者の 8 割が幼稚園に勤務しているため、2 歳児以下のクラスは少なかった。

表 7　年齢ごとの学級・クラス数分布

	0 歳	1 歳	2 歳	3 歳	4 歳	5 歳
1 学級・クラス	59	57	59	239	326	298
2 学級・クラス	0	10	19	128	250	282
3 学級・クラス	0	0	1	46	64	66
4 学級・クラス	0	0	0	27	22	31
5 学級・クラス	0	0	0	1	0	0

（3）　教職員数

調査協力者が勤務する幼稚園、認定こども園の全教職員数の階級ごとの分布を表 8 に示した。5 名から 9 名が 45.5%と最も多く、次に 10 名から 14 名が 23.1%であり、全体の 7 割弱が 5 名から 15 名の間であった。

また、年齢階級と雇用形態ごとの職員数の平均と標準偏差を表 9 に示した。24 歳以下から 35 歳から 39 歳までは、常勤の者が非常勤より多いのに対して、40 歳から 44 歳と 50 歳以上では、非常勤の者が常勤より多かった。

表 8　勤務園の全職員数の分布

	人数	割合
1-4 人	61	8.2%
5-9 人	337	45.5%
10-14 人	171	23.1%
15-19 人	54	7.3%
20-24 人	22	3.0%
25-29 人	8	1.1%
30-34 人	6	0.8%
35-39 人	4	0.5%
40-44 人	4	0.5%
45-49 人	7	0.9%
50-54 人	8	1.1%
55-59 人	4	0.5%
60-64 人	4	0.5%
75-79 人	1	0.1%
無回答・不明	49	6.6%

表 9　年齢階級と雇用形態ごとの職員数の平均と標準偏差

	常勤		非常勤	
	平均	SD	平均	SD
２４歳以下	1.42	1.33	0.87	0.90
２５～２９歳	1.94	1.55	1.01	0.94
３０～３４歳	1.64	1.28	1.35	1.76
３５～３９歳	1.42	1.10	1.24	1.23
４０～４４歳	1.50	1.24	1.72	1.33
４５～４９歳	1.50	1.43	1.52	1.30
５０歳以上	2.04	2.11	2.28	2.21
全体	7.50	6.76	5.05	5.43

（4）　担任または担当している園児の年齢

担任または担当している園児の年齢の分布を表 10 に示した。5 歳児を担任または担当している者が最も多かった。

表 10　担任・担当している園児の年齢

	人数	割合
0 歳	3	0.4%
1 歳	7	0.9%
2 歳	8	1.1%
3 歳	125	16.8%
4 歳	223	30.1%
5 歳	322	43.4%
担任なし	36	4.9%

（5）　職歴

（ア）保育職経験年数

調査協力者の保育職の経験年数の平均は、全体では 9.7 年、正規雇用に限定すると 7.8 年であった（表 11）。4 年ごとの分布を表 12 に示した。5 年から 8 年の経験がある者がおよそ半数程度と最も多く、9 年から 12 年の者がおよそ 4 分の 1 であった。1 年から 4 年、13 年以上の者も少数であるが含まれていた。

表 11　保育職経験年数の平均と標準偏差

	平均	SD	最小値	最大値
全経験	9.7	4.51	1	36
正規雇用経験	7.8	4.35	0	26.6

表 12　保育職経験年数の分布（4 年ごとの階級）

	全経験		正規雇用経験	
	人数	割合	人数	割合
1～4 年	37	5.2%	95	13.8%
5～8 年	334	47.4%	339	49.3%
9～12 年	198	28.1%	165	24.0%
13 年以上	136	19.3%	88	12.8%

（イ）経験園数

調査協力者がこれまでに勤務した幼稚園、保育所、認定こども園の数の平均は、全体で 2.85 園、正規雇用に限定すると 2.23 園であった（表 13）。勤務園数の分布を表 14 に示した。2 園を経験した者が全体でも、正規雇用に限定しても最も多かった。また、1 園から 3 園に集中しており、全体のおよそ 74%、正規雇用のおよそ 85%がこの範囲であった。

表 13　勤務経験のある園の数の平均と標準偏差

	平均	SD	最小値	最大値
全経験	2.85	1.32	1	8
正規雇用経験	2.23	1.17	0	8

表 14　勤務経験のある園の数の分布

	全経験		正規雇用経験	
	人数	割合	人数	割合
0 園			24	3.3%
1 園	98	13.4%	171	23.7%
2 園	236	32.3%	269	37.2%
3 園	204	27.9%	170	23.5%
4 園	100	13.7%	62	8.6%
5 園	60	8.2%	16	2.2%
6 園	30	4.1%	10	1.4%
7 園	1	0.1%	0	0.0%
8 園	1	0.1%	1	0.1%

（6）　**婚姻状況**

調査協力者の婚姻関係について、表 15 に回答の分布を示した。既婚者と未婚者がそれぞれ半数程度であった。

表 15　婚姻関係の回答の分布

	人数	割合
既婚	349	47.2%
未婚	369	49.9%
離別等	20	2.7%
不明・無回答	2	0.3%

（7）　**担っている役職・役割**

調査協力者が担っている役職や役割の分布を表 16 に示した。9 割以上が教諭であり、主幹教諭は、2%程度しかいなかった。

表 16　役職・役割の分布

	人数	割合
教諭	689	93.1%
指導教諭	3	0.4%
主幹教諭	14	1.9%
教頭	5	0.7%
副園長	4	0.5%
園長	5	0.7%
その他	16	2.2%
無回答・不明	4	0.5%

２．ミドルリーダーの意識と効力感

（１）　保育職継続希望

調査協力者が、保育職をどのくらい続けたいと思うのかについて、全回答者および未婚者のみの回答の分布を表 17 に示した。また、比較のため、平成 27 年度の調査（保育教諭養成課程研究会、2016）から、国公立幼稚園、認定こども園の新規採用教員及び幼稚園教諭養成校の最終年次（4 年制大学の 4 年次、短期大学の 2 年次）の学生の結果を示した。

調査協力者全体では、定年まで継続したいという者が 4 割程度と最も多かったが、自分なりのタイミングで退職したいと考えている者がおよそ 3 割と多く見られた。未婚の調査協力者に限定すると、定年まで継続したいと考えている者は 3 割程度しかおらず、結婚または出産で退職したい者はおよそ 35%と、結婚出産による退職希望者が多く見られた。また、自分なりのタイミングで退職したい者も 3 割弱と多く見られた。平成 27 年度の新規採用教員と比べると、定年まで継続したいと考える者が少なく、結婚・出産や自分なりのタイミングで辞めたいと考える者が多かった。

表 17　保育職継続希望の回答の分布

	全協力者		未婚者のみ		（参考）国公立新採		（参考）養成校学生	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
定年まで	299	41.1%	110	30.2%	175	51.3%	175	28.0%
結婚後退職	59	8.1%	58	15.9%	30	8.8%	83	13.3%
出産退職	89	12.2%	71	19.5%	54	15.8%	204	32.6%
ある程度の年数	50	6.9%	22	6.0%	19	5.6%	64	10.2%
自分のタイミング	230	31.6%	103	28.3%	63	18.5%	99	15.8%

未婚の調査協力者の保育職経験年数（正規）の階級ごとの保育職継続希望を表 18 に示した。定年まで続けたいという者は、1 年から 4 年では 30%程度であったのが、5 年から 8 年になると 25%まで減少していた。9 年から 12 年以降になると再び高まり、13 年以上では 45%が定年まで続けたいと考えていた。結婚または出産により退職したいという者は、1 年から 4 年ではおよそ半数いるが、

経験年数が増えるに従って減少していた。また、自分なりのタイミングで辞めたいと考える者は、1 年から 4 年に比べて 5 年から 8 年で高まっている。9 年から 12 年ではやや低下するが、13 年以上になると、およそ半数が自分なりのタイミングで辞めたいと考えるようになっていた。

表 18 保育職経験年数の階級ごとの保育職継続希望（未婚者）

	1～4 年	5～8 年	9～12 年	13 年以上
定年まで	31.4%	25.0%	33.8%	45.2%
結婚後退職	29.4%	15.8%	15.4%	0.0%
出産退職	19.6%	22.4%	20.0%	3.2%
ある程度の年数	2.0%	7.1%	6.2%	3.2%
自分のタイミング	17.6%	29.6%	24.6%	48.4%

（2） 退職後の就職希望

退職後の就職希望の回答の分布を、表 19 に示した。

保育職に非正規雇用で再就職したいと考えている者がおよそ 40%と最も多く、正規雇用で再就職したいと考えている者は 2%程度であった。また、家事育児に専念したいという者が、25%程度いた。3 分の 1 が保育職以外の仕事に就きたいと考えていた。

表 19 退職後の就職希望

	全回答者		未婚者		（参考）国公立新採		（参考）養成校学生	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
家事・育児	118	27.1%	64	25.2%	61	31.6%	118	25.7%
保育職・正規雇用	8	1.8%	5	2.0%	6	3.1%	45	9.8%
保育職・非正規	171	39.2%	103	40.6%	90	46.6%	211	46.0%
保育職以外・正規	28	6.4%	23	9.1%	10	5.2%	17	3.7%
保育職以外・非正規	65	14.9%	35	13.8%	11	5.7%	40	8.7%
その他の仕事	46	10.6%	24	9.4%	15	7.8%	28	6.1%

未婚の調査協力者の保育職経験年数（正規）の階級ごとの退職後の就職希望を表 20 に示した。経験年数が上がるにつれて、保育職での再就職を希望する者が減少し、保育職以外の仕事やその他の仕事に就きたいと考える者が増加していた。

表 20　保育職経験年数の階級ごとの退職後の就職希望（未婚者）

	1～4 年	5～8 年	9～12 年	13 年以上
家事・育児	21.8%	27.6%	26.4%	30.2%
保育職・正規雇用	1.8%	0.9%	0.0%	2.3%
保育職・非正規	45.5%	43.9%	40.2%	14.0%
保育職以外・正規	5.5%	7.7%	4.6%	7.0%
保育職以外・非正規	20.0%	11.3%	19.5%	20.9%
その他の仕事	5.5%	8.6%	9.2%	25.6%

（3）　保育者効力感

（ア）因子分析

保育者効力感の尺度について、因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。なお、項目 5 については先行研究で用いられている項目と内容が異なるため、今回の分析からは除外し、9 項目を用いた。寄与率、固有値の減少率から、先行研究（三木・桜井、1998）と同様に 1 因子構造を採用した（表 21）。9 項目のクロンバックのα係数は、.90 であり、内的一貫性は高かった。9 項目の合計点を保育者効力感の得点として後の分析で用いた。

表 21　保育者効力感の因子分析（最尤法，プロマックス回転）

	第 1 因子
9 私は、一人一人の子供に適切な指導を行えると思う	.83
8 私は、学級・クラス全体に目をむけ、集団への配慮も十分できると思う	.81
1 私は、子供に適切に指導することができると思う	.79
2 私は、子供の能力に応じた課題を出すことができると思う	.76
7 私は、子供の状態が不安定な時にも、適切な対応ができると思う	.72
6 私は、保護者に信頼を得ることができると思う	.69
10 私は、子供の活動を考慮し、適切な教育・保育環境（人的、物的）に整えることに十分努力ができると思う	.67
4 私は、どの年齢の学級・クラスの担任及び担当になっても、うまくやっていけると思う	.63
3 教育・保育プログラムが急に変更された場合でも、私はそれにうまく対処できると思う	.58
累積寄与率	52.30%

（イ）経験年数による違い

保育者効力感が保育職の経験年数により異なっているかを検討した。一元配置分散分析を行い、保育職の正規雇用年数 1 年から 4 年、5 年から 8 年、9 年から 12 年、13 年以上の保育者効力感の合計点を比較した（表 22）。その結果、1 年から 4 年に比べて 9 年から 12 年および 13 年以上の方が、また、5 年から 8 年に比べて 9 年から 12 年の方が、保育者効力感が有意に高く、経験年数が高まることで効力感が高まっていた。

また、国公立幼稚園の新規採用教員と養成校の 4 年生について、9 項目の合計点を示した。保育者効力感は学生から新採にかけて低下するが、経験年数とともに高まり、5 年を越えると学生時代

よりも高くなっていた。

表 22　保育職経験年数（正規雇用）ごとの保育者効力感

	1～4年	5～8年	9～12年	13年以上	F 値		〈参考〉	
							新採	学生
平均	29.36	30.37	31.67	31.47	5.60***	1～4 年<9～12 年、13 年以上	25.97	29.24
SD	5.01	4.99	4.53	5.09		5～8 年<9～12 年	5.81	4.97

注）参考として示した「新採」、「学生」は、平成 27 年度に実施した国公立幼稚園の新規採用教員と養成校の最終年次（4 年制大学の 4 年次、短期大学の 2 年次）の学生の結果である。調査項目の文言を一部変更している。

３．ミドルリーダーに求められる資質・能力

（1）　各項目の分布と平均点

ミドルリーダーとしての役割を果たすために必要だと考えられる資質・能力について、各項目の回答の分布と平均点を表 23 に示した。ほとんどの項目で、5 段階で平均が 4 点以上と必要性が高いと考えられていた。特に高かったのは、「2.保護者の相談に応じることができる」「22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」「23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている」「1.保護者に教育・保育に関する情報を提供することができる」「27.教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる」「26.園長や主任に指示されなくてもみずから考えて行動することができる」「7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる」「12.新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる」といった項目で、平均が 4.7 以上であった。

表 23　ミドルリーダーに求められる資質・能力の回答の分布と平均値

	必要ない	あまり必要でない	どちらともいえない	少し必要	必要である	平均	SD
1. 保護者に教育・保育に関する情報を提供することができる		0.3	1.8	21.5	76.5	4.74	0.49
2. 保護者の相談に応じることができる		0.1	1.4	11	87.5	4.86	0.4
3. 保護者同士の交流の機会を提供することができる	0.8	4.2	21.1	46.9	27	3.95	0.85
4. 後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝えることができる	0.1	0.7	4.1	30.8	64.3	4.58	0.62
5. 園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる		0.5	3	27.2	69.3	4.65	0.57
6. 教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる		0.5	2.4	25	72	4.68	0.55
7. 教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる		0.1	1.6	24.3	74	4.72	0.49
8. 教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる		0.1	4.5	31	64.4	4.6	0.58
9. 会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる		0.4	5.7	41.1	52.8	4.46	0.62
10. 後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる		0.5	3.3	36.1	60.1	4.56	0.59
11. 新任教職員の指導や助言をすることができる	0.1	0.7	4.1	31.5	63.6	4.58	0.62
12. 新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる			2	23.5	74.5	4.72	0.49
13. 同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる		0.7	5.4	33.2	60.7	4.54	0.63
14. 教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	0.3	2	12.2	38.4	47.1	4.3	0.78
15. 園の人間関係を理解できる	0.1	0.5	5.8	34.6	58.9	4.52	0.65
16. 後輩の教職員から信頼される			3.5	23.7	72.7	4.69	0.53
17. 園長や主任から信頼され、仕事を任せられる		0.1	2.4	25.4	72	4.69	0.52
18. 他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる		0.8	6.7	40.1	52.4	4.44	0.66
19. 他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる			3.3	33.2	63.5	4.6	0.55
20. 他の教職員の相談に応じることができる		0.5	4.5	36.2	58.8	4.53	0.61
21. 子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる		0.1	1.1	21.7	77	4.76	0.46
22. 集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる		0.1	0.9	20.2	78.7	4.77	0.45
23. 教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている			1.5	22.4	76.1	4.75	0.47
24. 教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	3.4	11	50.7	22	12.9	3.3	0.95
25. 後輩の教職員のモデルになることができる			2.7	25.8	71.5	4.69	0.52
26. 園長や主任に指示されなくてもみずから考えて行動することができる			1.5	24.5	74	4.73	0.48
27. 教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる			4.1	18.2	77.7	4.74	0.53
28. 勤務園の仕事が好きである	0.1	0.4	10.7	23.9	64.8	4.53	0.71
29. 自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている		0.7	6.3	32.6	60.5	4.53	0.65
30. 園組織の中で中核であるという自覚をもって働くことができる		0.1	2.9	26.4	70.6	4.67	0.53
31. 国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる	0.4	2.7	17.6	42.3	36.9	4.13	0.82
32. 研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる			1.5	28	70.5	4.69	0.49
33. 新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる		0.1	4.8	35.2	59.9	4.55	0.59
34. 多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる		0.4	6.1	38	55.4	4.49	0.63
35. 様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる			2.2	28	69.8	4.68	0.51
36. 自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる		0.3	2	28.7	69	4.66	0.53
37. 専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる		0.1	4.5	33.3	62.1	4.57	0.59
38. 職場で起こる課題を解決する方法をみずから考えることができる			4.5	38	57.5	4.53	0.58
39. 園運営で重要な役割を担うことができる	0.3	1.2	9.3	41.6	47.7	4.35	0.72
40. 園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	0.1	1.1	9	39.4	50.3	4.39	0.71
41. 園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取ることができる		0.4	3.7	28.3	67.7	4.63	0.58
42. 園の行事を計画し、取りまとめを行うことができる		1.4	6.4	34.4	57.8	4.49	0.68
43. 中長期の発達を見通し、教育課程を作成することができる	0.3	1.4	9.3	40.3	48.8	4.36	0.73
44. 園長や主任の業務のサポートを行うことができる	0.1	1.8	9.1	33.6	55.4	4.42	0.74
45. 教材の購入・保管に関する責任を持つ	0.3	2.2	8.6	32.6	56.4	4.43	0.76
46. 入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	1	5.4	21.1	36.3	36.2	4.01	0.94
47. 担当が対応しきれない子供に対応することができる	0.3	2.9	13.9	41.8	41.1	4.21	0.81
48. 園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	0.4	2.4	8.6	38.6	49.9	4.35	0.77
49. 園内、園外の研修を企画し、実施することができる	1.6	6	21.1	39.6	31.6	3.94	0.96
50. 自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	1	6.3	20.6	43.2	29	3.93	0.91
51. 実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	1.9	6.1	15.1	35.8	41.1	4.08	0.99
52. 会議の企画・運営をすることができる	1.5	4.1	18.8	40.7	35	4.04	0.91
53. 安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	1	4.9	19.7	38.9	35.5	4.03	0.91
54. 地域の実情を理解し、連携を図ることができる	1.1	4.8	17.7	43.4	33	4.02	0.89

（2）　**因子分析**

ミドルリーダーとしての役割を果たすために必要だと考えられる資質・能力の 54 項目について因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。固有値の減少率から、および解釈のしやすさから6因子構造を採用した。いずれの因子にも負荷の低い項目を除き、最終的に44項目6因子を抽出した（表24）。

第1因子は、「他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる」「同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる」「他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる」「教職員が働きやすい職場環境を作ることができる」等の項目に高い負荷があったため「調整」と名付けた。第2因子は、「安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる」「地域の実情を理解し、連携を図ることができる」「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」「実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる」「会議の企画・運営をすることができる」等の項目に高い負荷があったため「連携」と名付けた。第3因子は、「新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる」「様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる」「多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる」「自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる」「研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる」等の項目に高い負荷があったため「省察」と名付けた。第4因子は、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」等の項目に高い負荷があったため「子供理解・援助」と名付けた。第5因子は、「園運営で重要な役割を担うことができる」「園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる」に高い負荷があったため「園運営の中核」と名付けた。第6因子は、「新任教職員の指導や助言をすることができる」「後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる」等の項目に高い負荷があったため「後輩指導」と名付けた。

各項目の因子得点を算出して、後の分析に用いた。

表 24　求められる程度因子分析（最尤法，プロマックス回転）

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	共通性
１８.他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる	**.78**	.05	-.10	-.01	.19	-.16	.59
１３.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる	**.76**	.06	.01	-.05	-.16	.11	.59
１９.他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる	**.75**	-.03	.09	.07	.01	-.16	.57
１４.教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	**.73**	.23	-.16	-.10	.07	-.02	.58
１５.園の人間関係を理解できる	**.69**	.06	.11	.02	-.15	-.07	.49
６.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる	**.69**	-.04	-.06	.01	.02	.01	.42
７.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる	**.61**	-.07	.07	.03	.10	-.08	.42
８.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる	**.60**	-.04	-.11	-.02	.16	.08	.42
２０.他の教職員の相談に応じることができる	**.60**	.10	-.01	.07	.01	.07	.57
１６.後輩の教職員から信頼される	**.58**	-.09	.24	.08	-.21	.11	.54
１７.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	**.55**	-.07	.14	.21	-.06	.02	.55
９.会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる	**.45**	-.02	.00	-.07	.33	.08	.50
５.園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる	**.45**	.00	.10	.07	-.04	.10	.37
５３.安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	.05	**.84**	-.04	-.03	.04	-.02	.72
５４.地域の実情を理解し、連携を図ることができる	-.05	**.84**	-.05	.05	.07	-.01	.70
５０.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	-.03	**.84**	-.08	.12	.05	-.08	.66
５１.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	-.17	**.83**	.03	.08	-.04	.04	.60
５２.会議の企画・運営をすることができる	.04	**.82**	-.06	-.02	.05	-.02	.68
４９.園内、園外の研修を企画し、実施することができる	.10	**.67**	.09	-.02	.01	-.03	.60
４６.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	-.02	**.64**	.07	-.07	.06	.03	.50
４７.担当が対応しきれない子供に対応することができる	.03	**.59**	.04	.02	-.02	.14	.50
４８.園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	-.02	**.58**	.22	.07	-.13	-.03	.43
２４.教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	.17	**.41**	.03	-.08	-.02	.07	.29
３３.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる	.03	.08	**.83**	-.10	-.07	.01	.65
３５.様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	-.05	-.09	**.82**	.09	.04	-.04	.64
３４.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる	-.02	.07	**.81**	-.12	.06	-.01	.63
３６.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる	.02	-.05	**.76**	.06	.06	-.06	.62
３２.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる	-.14	-.06	**.71**	.15	.09	.03	.56
３７.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる	.04	-.02	**.63**	.00	.12	-.05	.48
２８.勤務園の仕事が好きである	.16	.15	**.58**	-.10	-.17	-.09	.36
２７.教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる	-.08	.09	**.54**	.04	-.07	.05	.31
３０.園組織の中で中核であるという自覚をもって働くことができる	.19	-.06	**.49**	-.01	.12	.03	.47
４１.園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取ることができる	-.01	-.02	**.42**	.12	.39	-.03	.58
３１.国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる	.13	.15	**.42**	-.15	.09	.04	.38
２９.自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	.16	.12	**.41**	-.09	-.02	.10	.36
３８.職場で起こる課題を解決する方法をみずから考えることができる	.11	.00	**.40**	.00	.36	.00	.58
２２.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる	.12	.03	-.02	**.87**	.00	-.03	.85
２１.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる	.08	.04	.02	**.85**	-.02	.02	.86
２３.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている	.14	.07	.11	**.48**	.04	.05	.55
３９.園運営で重要な役割を担うことができる	-.02	.11	.13	.00	**.69**	.00	.70
４０.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	.03	.06	.13	-.01	**.65**	.09	.68
１１.新任教職員の指導や助言をすることができる	.08	.04	-.02	-.03	.03	**.85**	.83
１０.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる	.21	.02	-.12	.05	.17	**.58**	.64
１２.新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる	.36	-.09	.14	.05	-.08	**.43**	.58
寄与率	39.90	6.20	4.00	2.40	1.80	1.70	55.80
因子間相関							
F2	.60						
F3	.69	.54					
F4	.60	.30	.58				
F5	.60	.56	.59	.38			
F6	.66	.43	.52	.54	.40		

（3）　各因子の加算平均の違い

因子分析から得られた6因子について、それぞれの因子に対応する質問項目について加算平均を算出し、その値と標準偏差を表25に示した。

最も高いものは、「子供理解・援助」であり、次に高いものは「後輩指導」であった。また最も低いものは「連携」であり、次に低いものは「園運営の中核」であった。このことから、ミドルリーダーとして求められる資質・能力として「子供理解・援助」や「後輩指導」は他の因子と比較して重要であると評価していると言える。

表25　求められる資質・能力（加算平均値）

	調整	連携	省察	子供理解・援助	園運営の中核	後輩指導	F値	
度数	740	740	740	740	740	740	390.54	連携＜園運営の中核＜調整、省察＜後輩指導＜子供理解・援助
平均値	4.54	3.96	4.54	4.74	4.33	4.60		
SD	0.52	0.76	0.52	0.52	0.76	0.58		

（4）　経験年数による違い

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーとして必要な資質・能力についての考え方に違いが見られるかを調べるため、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各因子の得点を比較した（表26）。

「調整」、「省察」、「園運営の中核」の3つの因子で有意な効果が見られた。「調整」については、1年から4年に比べて13年以上の方が、「省察」については、1年から4年に比べて9年から12年および13年以上の方が、「園運営の中核」については、1年から4年および5年から8年に比べて13年以上の方が、それぞれ高かった。すなわち、経験年数が13年を越えてくると、ミドルリーダーに「調整」、「省察」、「園運営の中核」のという資質・能力が必要だと考えるようになると言える。

表26　保育経験年数（正規）ごとの求められる資質・能力の因子得点の平均と標準偏差

		1～4年	5～8年	9～12年	13年以上	F値	
	度数	88	325	159	83		
第1因子：調整	平均	−0.22	−0.04	0.06	0.26	3.93　***	1～4年<13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.11		
第2因子：連携	平均	−0.11	−0.07	0.01	0.24	2.51	
	SD	0.10	0.05	0.08	0.11		
第3因子：省察	平均	−0.29	0.00	0.05	0.23	4.44　***	1～4年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第4因子：子供理解・援助	平均	−0.06	−0.01	0.02	0.13	0.63	
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第5因子：園運営の中核	平均	−0.22	−0.09	0.08	0.32	6.50　***	1～4年<13年以上 5～8年<13年以上
	SD	0.10	0.05	0.07	0.10		
第6因子：後輩指導	平均	−0.16	0.02	0.04	0.10	1.34	
	SD	0.10	0.05	0.07	0.10		

４． ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度

（1） 各項目の分布と平均点

ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いている程度について、各項目の回答の分布と平均点を表 27 に示した。平均点が最も高かったのは、「教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる」であった。その他、「保護者の相談に応じることができる」「勤務園の仕事が好きである」「研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる」「園の人間関係を理解できる」「様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる」といった項目の得点が高かった。一方で、「教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している」については、平均点が 1.68 と低く、6 割以上が身に付いていないと回答していた。

表 27　ミドルリーダーの資質・能力が身についている程度の回答の分布と平均値

	身に付いていない	あまり身に付いていない	どちらともいえない	少し身に付いている	身に付いている	平均	SD
1.保護者に教育・保育に関する情報を提供することができる	0.5	7.6	25.5	60.3	6	3.64	0.73
2.保護者の相談に応じることができる		3.7	18.2	62.1	16.1	3.91	0.69
3.保護者同士の交流の機会を提供することができる	5.4	25.9	49.5	16.5	2.7	2.85	0.85
4.後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝えることができる	3.3	12.8	30.2	40.1	13.7	3.48	0.99
5.園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる	1.9	10.6	33.5	44.6	9.5	3.49	0.88
6.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる	1.5	9.7	36.9	41.7	10.1	3.49	0.86
7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる	0.8	7.5	34.1	46.2	11.4	3.6	0.82
8.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる	3.7	18.3	38.4	33.7	6	3.2	0.93
9.会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる	4.2	21.1	37.4	31.9	5.4	3.13	0.95
10.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる	3.1	14.1	39.4	39.3	4.1	3.27	0.87
11.新任教職員の指導や助言をすることができる	3.8	13.3	35.2	42.3	5.4	3.32	0.91
12.新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる	2.7	8.4	33.1	46.1	9.7	3.52	0.88
13.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる	1.9	14.7	44	34.8	4.6	3.26	0.83
14.教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	2.7	14.2	51.2	28.2	3.7	3.16	0.81
15.園の人間関係を理解できる	0.9	4.3	29.4	49.4	16	3.75	0.81
16.後輩の教職員から信頼される	2.6	8.2	56.6	27.8	4.9	3.24	0.78
17.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	1.8	6.5	45.4	40.4	6	3.42	0.78
18.他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる	2.4	16.5	43.4	33.3	4.3	3.21	0.85
19.他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる	1.4	10.3	34.1	45.3	8.9	3.5	0.85
20.他の教職員の相談に応じることができる	1.8	8.1	39.1	41.5	9.5	3.49	0.84
21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる	0.4	4.5	32.2	56.4	6.4	3.64	0.69
22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる	0.3	5.6	34.8	53.7	6.4	3.59	0.7
23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている	0.5	6.9	33.1	55.1	6.4	3.56	0.71
24.教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	61.6	15.8	15.9	5.9	6.4	1.68	0.99
25.後輩の教職員のモデルになることができる	3.3	13.1	51.2	29.4	6.4	3.16	0.81
26.園長や主任に指示されなくてもみずから考えて行動することができる	1.1	8.8	31.4	49.1	6.4	3.57	0.82
27.教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる	0.7	3.3	15.2	45.7	6.4	4.11	0.83
28.勤務園の仕事が好きである	1.6	3.7	27.7	36.1	6.4	3.91	0.93
29.自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	2	8.7	30.7	43.5	6.4	3.61	0.92
30.園組織の中で中核であるという自覚をもって働くことができる	1.9	10.9	34	39.3	6.4	3.53	0.93
31.国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる	8.1	21.4	46.9	21	6.4	2.88	0.91
32.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる		3.8	27.4	57.8	11	3.76	0.69
33.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる	0.3	6.3	39.7	43.1	10.6	3.58	0.77
34.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる	1.1	13	49.3	31.5	5	3.26	0.79
35.様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	0.3	5.4	28.6	51.4	14.2	3.74	0.78
36.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる	0.5	5.4	32.6	50.1	11.4	3.66	0.77
37.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる	1.8	15.6	48	30.9	3.7	3.19	0.8
38.職場で起こる課題を解決する方法をみずから考えることができる	1	10.7	41.6	41.6	5	3.39	0.78
39.園運営で重要な役割を担うことができる	4.8	17.7	47	26.3	4.2	3.07	0.89
40.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	5.6	20.3	46.5	23.6	4	3	0.91
41.園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取ることができる	1.9	10.3	38	41	8.7	3.44	0.86
42.園の行事を計画し、取りまとめを行うことができる	3.5	10.5	33.4	42	10.6	3.46	0.94
43.中長期の発達を見通し、教育課程を作成することができる	4	18.3	44.1	29.6	4.1	3.12	0.89
44.園長や主任の業務のサポートを行うことができる	6.5	17.6	41.7	28.5	5.7	3.09	0.97
45.教材の購入・保管に関する責任を持つ	2.9	8.3	27.8	40.4	20.7	3.68	0.99
46.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	8	17.6	37.2	26.4	10.8	3.14	1.08
47.担当が対応しきれない子供に対応することができる	2.9	15.5	42.1	32.7	6.8	3.25	0.9
48.園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	1.8	8.6	28.6	44.5	16.6	3.66	0.92
49.園内、園外の研修を企画し、実施することができる	13.1	21.3	42	19.9	3.8	2.8	1.02
50.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	10.1	24.4	39.5	22.4	3.7	2.85	1
51.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	7	14.7	33.6	33.8	10.9	3.27	1.06
52.会議の企画・運営をすることができる	10.5	18	39.6	25.6	6.3	2.99	1.05
53.安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	8.7	21	46.5	20.5	3.3	2.89	0.94
54.地域の実情を理解し、連携を図ることができる	9.8	20.8	44.3	23	2.2	2.87	0.95

（2）　因子分析

ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いている程度の 54 項目について因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。固有値の減少率から、および解釈のしやすさから 5 因子構造を採用した。いずれの因子にも負荷の低い項目を除き、最終的に 41 項目 5 因子を抽出した（表 28）。

第 1 因子は、「教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる」「新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる」「教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる」等の項目に高い負荷があったため「コミュニケーション・調整」と名付けた。第 2 因子は、「地域の実情を理解し、連携を図ることができる」「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」等の項目に高い負荷があったため「連携」と名付けた。第 3 因子は、「様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる」「新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる」等の項目に高い負荷があったため「省察」と名付けた。第 4 因子は、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている」に高い負荷があったため「子供理解・援助」と名付けた。第 5 因子は、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている」等の項目に高い負荷があったため「中核」と名付けた。

各項目の因子得点を算出して、後の分析に用いた。

表 28　身についている程度因子分析（最尤法，プロマックス回転）

	F1	F2	F3	F4	F5	共通性
6.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる	**.84**	.02	−.04	−.03	−.08	.57
12.新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる	**.82**	.02	−.02	−.04	−.11	.54
7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる	**.80**	.03	.02	.01	−.15	.57
20.他の教職員の相談に応じることができる	**.74**	.01	.06	.07	−.08	.62
14.教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	**.73**	.05	.01	−.08	.02	.54
16.後輩の教職員から信頼される	**.70**	−.04	.01	.08	−.01	.54
13.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる	**.69**	.03	.07	−.02	−.01	.54
11.新任教職員の指導や助言をすることができる	**.68**	.05	−.08	.00	.12	.56
5.園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる	**.68**	.01	.05	−.07	.05	.50
4.後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝えることができる	**.66**	−.03	.01	−.12	.17	.47
15.園の人間関係を理解できる	**.65**	.08	.08	.12	−.29	.48
10.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる	**.60**	−.06	−.04	.05	.25	.57
17.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	**.53**	.00	.00	.12	.20	.58
8.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる	**.48**	.04	.01	.01	.28	.53
54.地域の実情を理解し、連携を図ることができる	.00	**.82**	−.16	.05	.01	.60
50.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	−.04	**.81**	−.09	−.02	.01	.54
53.安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	.06	**.75**	−.08	.02	.07	.64
51.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	.00	**.74**	−.01	−.03	−.03	.49
52.会議の企画・運営をすることができる	.03	**.74**	−.07	−.08	.19	.65
49.園内、園外の研修を企画し、実施することができる	.02	**.71**	−.02	−.12	.07	.51
46.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	−.02	**.69**	.09	−.01	.01	.55
48.園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	−.01	**.55**	.28	.03	−.26	.40
45.教材の購入・保管に関する責任を持つ	.10	**.47**	.21	.05	−.11	.43
44.園長や主任の業務のサポートを行うことができる	.17	**.46**	−.01	−.04	.24	.55
47.担当が対応しきれない子供に対応することができる	.09	**.46**	.10	.14	−.01	.46
43.中長期の発達を見通し、教育課程を作成することができる	.05	**.42**	.05	.07	.22	.47
35.様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	−.06	.05	**.83**	−.05	−.06	.59
33.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる	−.02	−.02	**.79**	−.06	.02	.54
34.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる	−.06	.08	**.69**	−.11	.12	.49
32.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる	−.05	.06	**.68**	.06	−.08	.47
36.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる	.06	.04	**.64**	.03	.04	.56
27.教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる	.08	−.19	**.60**	.07	.07	.40
28.勤務園の仕事が好きである	.16	−.20	**.57**	−.04	.01	.31
29.自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	.17	−.09	**.50**	.04	.13	.46
37.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる	−.09	.15	**.43**	.08	.19	.42
21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる	−.03	−.05	.02	**.94**	.06	.87
22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる	.03	−.02	−.02	**.88**	.05	.80
23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている	.09	.05	.17	**.51**	.00	.53
40.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	−.01	.16	.04	.07	**.73**	.79
39.園運営で重要な役割を担うことができる	−.02	.21	.09	.04	**.64**	.72
9.会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる	.32	.10	.06	−.04	**.40**	.55
寄与率	40.7	4.9	4.4	2.6	1.9	54.5
因子間相関						
F2	.65					
F3	.64	.60				
F4	.66	.51	.68			
F5	.63	.62	.50	.45		

（3）　各因子の加算平均値の違い

因子分析から得られた５因子について、それぞれの因子に対応する質問項目について加算平均を算出し、その値と標準偏差を表 29 に示した。

最も高いものは、「省察」であり、次に高いものは「子供理解・援助」であった。また最も低いものは「中核」であり、次に低いものは「連携」であった。このことから、「中核」や「連携」に関する資質・能力については、他の因子と比較して身に付いていないと評価していると言える。

表 29　身に付いている資質・能力（加算平均値）

	コミュニケーション・調整	連携	省察	子供理解・援助	中核	F 値	
度数	740	740	740	740	740	266.563	中核＜連携＜コミュニケーション・調整＜子供理解・援助＜省察
平均値	3.39	3.11	3.63	3.56	3.05		
SD	0.64	0.74	0.60	0.66	0.82		

（4）　経験年数による違い

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いている程度に違いが見られるかを調べるため、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各因子の得点を比較した（表 30）。

全ての因子で有意な効果が見られた。いずれの因子においても、経験年数が長いほどミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いていると考えていた。全体として、5 年から 8 年までより、9 年から 12 年以上の方が高い傾向があった。

表 30　保育経験年数階級ごとの ML の資質・能力が身に付いている程度の因子得点の平均と標準偏差

		1～4 年	5～8 年	9～12 年	13 年以上	F 値	
第 1 因子：コミュニケーション・調整	平均	−0.42	−0.05	0.15	0.29	9.37 ***	1～4 年<5～8 年<13 年以上 1～4 年<9～12 年
	SD	1.02	0.96	0.84	1.11		
第 2 因子：連携	平均	−0.38	−0.10	0.16	0.43	12.50 ***	1～4 年、5～8 年<9～12 年、13 年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.11		
第 3 因子：省察	平均	−0.39	−0.04	0.11	0.26	7.66 ***	1～4 年<5～8 年<13 年以上 1～4 年<9～12 年以上
	SD	1.05	0.89	0.95	0.99		
第 4 因子：子供理解・援助	平均	−0.36	−0.07	0.22	0.21	8.83 ***	1～4 年<5～8 年<9～12 年 1～4 年<13 年以上
	SD	0.99	0.94	0.90	1.00		
第 5 因子：中核	平均	−0.35	−0.13	0.16	0.43	13.82 ***	1～4 年<9～12 年、13 年以上 5～8 年<9～12 年、13 年以上
	SD	0.93	0.89	0.91	1.01		

５． ミドルリーダーの役割を担っている程度

（1） 各項目の分布と平均点

ミドルリーダーの役割を担っている程度について、各項目の回答の分布と平均点を表 31 に示した。平均点が最も高かったのは、「保護者の相談に応じる」で、「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う」「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う」「研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図る」といった項目が続いた。一方、最も低かったのは、「教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している」であった。

表 31　ミドルリーダーの役割を担っている程度の回答の分布と平均値

項目	全く担っていない	あまり担っていない	どちらとも言えない	ある程度担っている	中心的に担っている	平均	SD
1.保護者に教育・保育に関する情報を提供する	0.4	4.2	18.9	67.6	8.8	3.80	0.67
2.保護者の相談に応じる	0.3	2.0	7.9	72.5	17.3	4.04	0.60
3.保護者同士の交流の機会を提供する	6.9	31.3	43.7	16.5	1.5	2.74	0.87
4.後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝える	5.5	13.8	29.9	38.5	12.4	3.39	1.04
5.園長や主任の教育・保育方針や指示を後輩や同僚に伝える	4.2	11.6	26.3	46.8	11.1	3.49	0.98
6.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担う	1.8	6.7	30.5	50.6	10.5	3.61	0.83
7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行う	0.7	5.0	24.1	57.1	13.1	3.77	0.76
8.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をする	3.1	13.7	32.1	40.0	11.0	3.42	0.96
9.会議において園運営や教育・保育内容について改善策を提案する	3.3	14.4	33.3	40.8	8.2	3.36	0.94
10.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行う	5.2	13.5	28.9	44.5	7.9	3.36	0.99
11.新任教職員の指導や助言をする	16.9	13.1	27.1	33.0	9.9	3.06	1.24
12.新任教職員の立場を理解し、相談に応じる	15.2	9.4	26.2	37.7	11.6	3.21	1.22
13.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をする	2.2	9.1	35.6	45.9	7.2	3.47	0.84
14.教職員が働きやすい職場環境を作る	2.7	11.4	38.7	41.1	6.0	3.36	0.86
15.園の人間関係を理解する	1.0	4.6	23.5	56.5	14.4	3.79	0.78
16.後輩の教職員から信頼される	7.4	7.3	43.7	35.7	5.9	3.25	0.95
17.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	1.5	6.5	34.0	47.6	10.4	3.59	0.82
18.他の学級やクラス、教職員の様子を見て、園全体の動きを調整する	2.9	12.1	34.3	40.7	9.9	3.43	0.93
19.他の学級やクラス、教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整する	0.8	5.7	23.6	55.6	14.3	3.77	0.79
20.他の教職員の相談に応じる	1.9	8.7	29.8	49.7	9.8	3.57	0.86
21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う	0.3	1.4	18.1	58.3	22.0	4.00	0.69
22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う	0.3	1.1	19.5	56.8	22.3	4.00	0.70
23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持つ	0.3	4.0	23.8	56.8	15.2	3.83	0.74
24.教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	58.7	16.2	17.1	6.5	1.5	1.76	1.05
25.後輩の教職員のモデルになる	8.6	9.2	36.8	36.3	9.0	3.28	1.04
26.園長や主任に指示されなくても自分から考えて行動する	0.4	4.6	23.8	55.9	15.3	3.81	0.76
27.自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	1.1	5.4	26.7	52.2	14.6	3.74	0.81
28.園組織のなかで中核であるという自覚を持って働く	1.6	6.9	28.5	43.6	19.3	3.72	0.91
29.国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込む	9.7	23.5	41.4	22.9	2.6	2.85	0.97
30.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図る	0.1	1.6	17.0	63.9	17.3	3.97	0.65
31.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識する	0.7	3.0	25.5	56.7	14.2	3.81	0.74
32.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析する	0.8	5.7	35.2	48.4	9.8	3.61	0.77
33.様々な意見を求め、自分のやり方を見直す	0.3	3.1	18.4	62.6	15.6	3.90	0.69
34.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返る	0.3	2.7	25.1	56.4	15.5	3.84	0.72
35.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げる	1.8	11.2	35.6	42.6	8.8	3.46	0.87
36.職場で起こる課題を解決する方法をみずから考える	1.0	6.5	29.7	51.8	10.9	3.65	0.80
37.園運営で重要な役割を担う	5.2	17.9	40.7	27.8	8.5	3.17	0.99
38.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営する	5.2	16.8	37.8	32.2	8.0	3.21	0.99
39.園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取る	1.6	6.7	28.0	50.6	13.1	3.67	0.85
40.園の行事を計画し、取りまとめを行う	4.4	12.7	27.2	45.2	10.6	3.45	0.99
41.中長期の発達を見通し、教育課程を作成する	4.8	16.8	34.3	37.4	6.7	3.24	0.97
42.園長や主任の業務のサポートを行う	7.4	18.8	33.4	28.9	11.5	3.18	1.10
43.教材の購入・保管に関する責任を持つ	4.0	7.9	22.1	43.2	22.9	3.73	1.03
44.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	9.4	19.9	28.9	32.1	9.7	3.13	1.13
45.担任及び担当が対応しきれない子供に対応する	5.9	18.0	36.1	31.4	8.6	3.19	1.02
46.園舎・園庭・遊具等の点検管理を行う	2.9	7.8	23.7	52.6	13.1	3.65	0.90
47.園内、園外の研修を企画し、実施する	15.3	19.1	31.5	27.0	7.1	2.92	1.16
48.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図る	14.9	22.5	34.3	24.1	4.2	2.80	1.09
49.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つ	11.2	17.1	23.7	36.0	12.0	3.21	1.19
50.会議の企画・運営をする	14.7	17.2	32.6	27.9	7.6	2.97	1.16
51.安全に関する計画と教職員に対する指導をする	12.1	22.4	37.4	22.8	5.3	2.87	1.07
52.地域の実情を理解し、連携を図る	11.9	20.8	36.1	26.2	5.0	2.92	1.07

（2）　因子分析

ミドルリーダーの役割を担っている程度の 52 項目について因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転)。固有値の減少率から、および解釈のしやすさから 6 因子構造を採用した。いずれの因子にも負荷の低い項目を除き、最終的に 42 項目 6 因子を抽出した（表 32)。

第 1 因子は、「教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担う」「教職員間との意思疎通、連携を円滑に行う」等の項目に高い負荷があったため「コミュニケーション・調整」と名付けた。第 2 因子は、「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図る」「地域の実情を理解し、連携を図る」等の項目に高い負荷があったため「連携」と名付けた。第 3 因子は、「様々な意見を求め、自分のやり方を見直す」「多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析する」等の項目に高い負荷があったため「省察」と名付けた。第 4 因子は、「園運営の中核となって教育・保育を計画・運営する」「園運営で重要な役割を担う」等の項目に高い負荷があったため「中核」と名付けた。第 5 因子は、「新任教職員の立場を理解し、相談に応じる」「新任教職員の指導や助言をする」等の項目に高い負荷があったため「後輩指導」と名付けた。第 6 因子は、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う」「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う」等の項目に高い負荷があったため「子供理解・援助」と名付けた。

各項目の因子得点を算出して、後の分析に用いた。

表 32　ミドルリーダーの役割を担っている程度の因子分析（最尤法，プロマックス回転）

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	共通性
6.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担う	**1.00**	.01	-.01	-.15	-.09	-.01	.70
7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行う	**.94**	.00	.07	-.16	-.13	.05	.66
15.園の人間関係を理解する	**.72**	.06	.15	-.19	-.08	.00	.44
14.教職員が働きやすい職場環境を作る	**.68**	.18	.02	-.09	-.03	.02	.53
4.後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝える	**.58**	-.01	-.12	.18	.17	-.11	.57
13.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をする	**.57**	.08	.05	-.05	.10	.07	.53
8.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をする	**.54**	.11	-.07	.32	-.07	-.04	.60
20.他の教職員の相談に応じる	**.53**	-.04	.02	.08	.15	.03	.51
5.園長や主任の教育・保育方針や指示を後輩や同僚に伝える	**.50**	-.03	-.06	.22	.20	-.09	.56
16.後輩の教職員から信頼される	**.44**	-.11	-.02	.07	.40	.03	.58
48.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図る	.03	**.85**	.06	-.06	-.03	-.03	.70
52.地域の実情を理解し、連携を図る	.06	**.84**	.02	-.11	.02	.05	.69
51.安全に関する計画と教職員に対する指導をする	.08	**.68**	-.01	.03	.11	.01	.66
47.園内、園外の研修を企画し、実施する	-.03	**.64**	.04	.05	.07	.00	.50
50.会議の企画・運営をする	.08	**.63**	-.05	.26	-.03	-.08	.67
49.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つ	-.07	**.61**	.05	.07	.08	.03	.48
44.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	.04	**.46**	-.04	.36	-.06	.00	.51
33.様々な意見を求め、自分のやり方を見直す	.03	.00	**.91**	-.10	.03	-.09	.69
32.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析する	-.04	.08	**.81**	.02	.04	-.06	.65
34.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返る	.15	-.09	**.76**	.07	-.02	-.02	.69
31.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識する	.02	-.03	**.75**	.08	.02	-.02	.63
30.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図る	-.08	-.01	**.68**	.10	.00	.08	.56
35.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げる	.00	.16	**.61**	-.05	.01	.05	.47
38.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営する	-.20	.06	-.01	**.98**	.01	-.02	.75
37.園運営で重要な役割を担う	-.13	.12	.01	**.89**	.00	-.09	.72
28.園組織のなかで中核であるという自覚を持って働く	.21	-.11	.20	**.62**	.03	-.09	.67
40.園の行事を計画し、取りまとめを行う	-.02	.28	-.08	**.59**	-.04	.08	.58
39.園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取る	-.08	-.01	.22	**.59**	-.04	.17	.60
42.園長や主任の業務のサポートを行う	.15	.24	-.12	**.57**	-.04	-.02	.61
41.中長期の発達を見通し、教育課程を作成する	-.06	.21	.04	**.57**	-.01	.02	.50
18.他の学級やクラス、教職員の様子を見て、園全体の動きを調整する	.35	.01	.02	**.50**	-.06	-.06	.57
17.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	.34	-.11	-.02	**.50**	-.02	.13	.60
9.会議において園運営や教育・保育内容について改善策を提案する	.29	.07	-.02	**.49**	-.03	.00	.58
26.園長や主任に指示されなくても自分から考えて行動する	.16	-.08	.19	**.48**	-.06	.11	.53
36.職場で起こる課題を解決する方法をみずから考える	.06	.04	.33	**.43**	-.06	.04	.54
12.新任教職員の立場を理解し、相談に応じる	.04	.07	.08	-.20	**.96**	-.02	.87
11.新任教職員の指導や助言をする	-.07	.08	-.02	.01	**.94**	.00	.88
25.後輩の教職員のモデルになる	.19	-.09	.08	.23	**.44**	.03	.58
10.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行う	.33	-.02	-.12	.22	**.40**	.07	.64
22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う	.01	-.01	-.03	.02	-.02	**.97**	.91
21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う	.04	.01	.00	-.02	-.02	**.96**	.91
23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持つ	-.05	.03	.25	-.02	.09	**.60**	.62
寄与率	42.2	7.0	4.6	3.4	3.1	2.1	62.4
因子間相関							
F2	.55						
F3	.53	.38					
F4	.76	.64	.57				
F5	.67	.44	.30	.58			
F6	.47	.25	.64	.54	.30		

（3）　各因子と加算平均値の違い

因子分析から得られた6因子について、それぞれの因子に対応する質問項目について加算平均を算出し、その値と標準偏差を表33に示した。

最も高いものは、「子供理解・援助」であり、次に高いものは「省察」であった。また最も低いものは「連携」であり、次に低いものは「後輩指導」であった。このことから、「連携」や「後輩指導」に関する資質・能力について、他の因子と比較して担っていないと評価していると言える。

表33　担っている資質・能力（加算平均値）

	コミュニケーション・調整	連携	省察	中核	後輩指導	子供理解・援助	F値	
度数	740	740	740	740	740	740	316.057	連携＜後輩指導＜中核＜コミュニケーション・調整＜省察＜子供理解・援助
平均値	3.48	2.95	3.74	3.43	3.18	3.91		
SD	0.73	0.94	0.68	0.77	1.03	0.74		

（4）　経験年数による違い

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーの役割を担っている程度に違いが見られるかを調べるため、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各因子の得点を比較した（表34）。

その結果、全ての因子で有意な効果が見られた。多重比較の結果、「コミュニケーション・調整」「連携」「中核」「後輩指導」については、9年以上の経験者が8年未満より役割を担っていた。「省察」については、9年以上の経験者が1年から4年に比べて役割を担っていた。「子供理解・援助」については、4年までより、5年から8年と9年から12年の方が担っていた。

表34　保育経験年数階級ごとの担っている役割の因子得点の平均と標準偏差（階級再分類後）

		1～4年	5～8年	9～12年	13年以上	F値	
第1因子：コミュニケーション・調整	平均	−0.39	−0.10	0.25	0.31	12.60 ***	1～4年<9～12年、13年以上 5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第2因子：連携	平均	−0.28	−0.11	0.19	0.37	10.15 ***	1～4年<9～12年、13年以上 5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第3因子：省察	平均	−0.28	−0.01	0.09	0.16	3.69 **	1～4年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第4因子：中核	平均	−0.44	−0.11	0.23	0.41	16.08 ***	1～4年<5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第5因子：後輩指導	平均	−0.32	−0.09	0.27	0.22	10.09 ***	1～4年<9～12年、13年以上 5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		
第6因子：子供理解・援助	平均	−0.29	0.03	0.15	0.01	3.99 ***	1～4年<5～8年、9～12年
	SD	0.10	0.05	0.08	0.10		

６． ミドルリーダー意識

（１） 経験年数による違い

各経験年数を経た方が、ミドルリーダーとしての意識をどの程度持っているのかについての分布を表 35 に示した。「全く担っていない」は 1 年から 4 年の方が 29%であったが、経験年数が上がるにつれその割合は減少していき、逆に「かなり担っている」は経験年数が上がるにつれ増加している。

表 35　保育職経験年数ごとのミドルリーダー意識の平均と標準偏差

	1～4 年	5～8 年	9～12 年	13 年以上	全体
全く担っていない	29%	13%	6%	8%	13%
少し担っている	39%	51%	39%	30%	44%
ある程度担っている	21%	28%	30%	24%	27%
担っている	10%	6%	17%	15%	10%
かなり担っている	1%	3%	8%	23%	6%

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーとしての意識に違いが見られるかを調べるため、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各平均値を比較した（表 36）。

その結果、経験年数の間には有意な効果が見られた。多重比較の結果、 1 年から 4 年、5 年から 8 年に比べて、 9 年から 12 年、13 年以上の方のミドルリーダー意識が高いという結果であった。

表 36　保育職経験年数ごとのミドルリーダー意識の平均と標準偏差

	1～4 年	5～8 年	9～12 年	13 年以上	F 値	
平均	2.16	2.34	2.80	3.14	19.66　***	1～4 年、5～8 年<9～12 年、13 年以上
ＳＤ	1.00	.88	1.04	1.30		

（２） ミドルリーダー意識の程度による保育者効力感への影響

ミドルリーダー意識の程度によって保育者効力感に違いが見られるかを調べるために、一元配置分析を行った（表 37）。その結果、ミドルリーダー意識の程度の違いによって保育者効力感には有意な効果が見られた。多重比較の結果、「全く担っていない」よりも、「少し担っている」「ある程度担っている」と感じている者の方が保育者効力感が高く、更に「担っている」「かなり担っている」と感じている者の方が、保育者効力感が高いという結果であった。

表 37　ミドルリーダー意識の程度による保育者効力感

	a)全く担っていない	b)少し担っている	c)ある程度担っている	d)担っている	e)かなり担っている	F 値	
平均	30.87	33.72	34.79	35.83	38.59	17.84　***	a＜b、c＜d、e
SD	6.22	5.24	4.21	6.00	4.40		

７．　ミドルリーダーを担うようになった契機・理由

（１）　　各項目の分布と平均点

ミドルリーダーの役割を担うようになった理由や契機についての分布を表 38 に示した。表は、平均値（「当てはまらない」から「当てはまる」を１点から５点として換算）を高い順に並べ直したものである。ミドルリーダーとしての役割を担う理由もしくは契機として順位が高かったものは順に、「勤務年数、経験年数が長くなったから（4.15）」、「年齢が高くなったから（3.87）」「園の教職員のなかで中間の年齢になったから（3.65）」「後輩の教職員が増えたから（3.52）」「上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから（3.37）」であった。

逆に低いものでは順にみると、「主任になって担任から外れたから（1.25）」「自分自身の子育てを経験したから（1.70）」「ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いたから（2.36）」「新しい職場に転職したから（2.40）」「正規職員になったから（2.74）」となっていた。

表 38　ミドルリーダーを担うようになった契機・理由の分布と平均

順位		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる	平均	SD
1	12.勤務年数、経験年数が長くなったから	2.3%	2.9%	10.7%	45.7%	38.3%	4.15	0.89
2	11.年齢が高くなったから	8.1%	3.7%	12.9%	44.1%	31.2%	3.87	1.14
3	14.園の教職員のなかで中間の年齢になったから	12.2%	7.7%	13.3%	36.4%	30.3%	3.65	1.31
4	13.後輩の教職員が増えたから	14.9%	7.8%	15.8%	33.9%	27.6%	3.52	1.36
5	9.上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	10.1%	9.2%	28.0%	39.5%	13.2%	3.37	1.14
6	5.行事などで中心的な役割を任されたから	15.6%	8.2%	19.8%	37.6%	18.8%	3.36	1.31
7	8.後輩の教職員から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	15.7%	9.3%	22.5%	40.8%	11.8%	3.24	1.24
8	6.学級・クラスのまとめ役を任されたから	24.5%	7.5%	20.0%	26.8%	21.2%	3.13	1.47
9	2.複数の園での勤務を経験したから	22.3%	13.5%	13.6%	40.0%	10.5%	3.03	1.36
10	3.学級・クラスの主任や学年主任になったから	34.2%	5.4%	10.7%	23.1%	26.6%	3.02	1.65
11	15.同年代の教職員が少ないから	25.0%	14.9%	21.6%	21.9%	16.7%	2.91	1.43
12	17.教育・保育ができるようになったから	15.3%	13.6%	41.1%	25.0%	5.0%	2.91	1.09
13	10.後輩の教職員の相談に応じるように、上司から言葉掛けがあったため	26.4%	14.4%	24.0%	26.0%	9.1%	2.77	1.33
14	16.新人教職員と一緒に仕事をしたから	34.3%	10.5%	15.5%	23.7%	16.0%	2.77	1.52
15	7.正規職員になったから	45.3%	3.4%	9.0%	16.6%	25.7%	2.74	1.73
16	1.新しい職場に転職したから	42.6%	12.8%	16.0%	19.4%	9.2%	2.40	1.43
17	18.ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いたから	26.1%	23.1%	41.0%	8.7%	1.1%	2.36	1.00
18	19.自分自身の子育てを経験したから	71.8%	3.7%	11.0%	9.5%	4.0%	1.70	1.22
19	4.主任になって担任から外れたから	90.0%	2.8%	3.0%	0.9%	3.3%	1.25	0.83

（2）　因子分析

ミドルリーダーの役割を担うようになった理由および契機の 19 項目について因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。固有値の減少率から、および解釈のしやすさから 6 因子構造を採用した。いずれの因子にも負荷の低い項目を除き、最終的に 15 項目 6 因子を抽出した（表 39）。

第 1 因子は、「後輩の教職員が増えたから」「園の教職員なかで中間の年齢になったから」等の項目に高い負荷があったため「職員の年齢構成」と名付けた。第 2 因子は、「勤務年数、経験年数が長くなったから」「年齢が高くなったから」等の項目に高い負荷があったため「経験年数、年齢」と名付けた。第 3 因子は、「学級・クラスのまとめ役を任されたから」「行事などで中心的な役割を任されたから」等の項目に高い負荷があったため「中心の役割」と名付けた。第 4 因子は、「教育・保育ができるようになったから」「ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いたから」等の項目に高い負荷があったため「資質・能力の習得」と名付けた。第 5 因子は、「上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから」「後輩の教職員から意見を求められたり、相談されたりするようになったから」等の項目に高い負荷があったため「教職員からの相談機会」と名付けた。第 6 因子は、「複数の園での勤務を経験したから」「新しい職場に転職したから」等の項目に高い負荷があったため「転勤」と名付けた。

各項目の因子得点を算出して、後の分析に用いた。

表 39　ミドルリーダーの役割を担うようになった理由および契機の因子分析（最尤法、プロマックス回転）

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	共通性
13.後輩の教職員が増えたから	**.84**	.13	−.04	−.04	−.04	−.01	.74
14.園の教職員なかで中間の年齢になったから	**.59**	.25	.04	.01	−.11	.02	.52
16.新人教職員と一緒に仕事をしたから	**.58**	−.13	.00	.11	.12	−.04	.40
12.勤務年数、経験年数が長くなったから	−.03	**.90**	−.05	.05	.05	−.07	.76
11.年齢が高くなったから	.20	**.64**	.04	−.05	.02	.02	.60
6.学級・クラスのまとめ役を任されたから	−.02	.01	**.81**	.02	.00	−.07	.61
5.行事などで中心的な役割を任されたから	−.09	.04	**.69**	.01	.10	−.03	.52
3.学級・クラスの主任や学年主任になったから	.13	−.11	**.50**	−.04	−.11	.15	.30
17.教育・保育ができるようになったから	.01	.00	−.07	**1.03**	−.01	.00	1.00
18.ミドルリーダーとしての資質・能力が身に付いたから	.08	.03	.16	**.55**	.01	.04	.49
9.上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	−.17	.12	.01	.03	**.85**	−.01	.69
8.後輩の教職員から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	.36	−.14	.00	−.03	**.62**	−.01	.64
10.後輩の教職員の相談に応じるように、上司から言葉掛けがあったため	.26	.01	.01	−.04	**.44**	.06	.39
2.複数の園での勤務を経験したから	−.09	.13	.01	.01	.04	**.80**	.70
1.新しい職場に転職したから	.05	−.16	−.01	.02	−.02	**.59**	.32
寄与率	14.9	21.1	8.0	6.2	4.1	3.5	57.8
因子間相関							
F2	.46						
F3	.38	.25					
F4	.25	.17	.45				
F5	.49	.26	.55	.50			
F6	.28	.29	.43	.30	.26		

（3）　経験年数による違い

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーを担うようになった契機・理由に違いがあるかどうか見るために、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各因子の得点を比較した（表 40）。

その結果、全ての因子で有意な効果が見られた。多重比較の結果、「職員の年齢構成」「経験年数、年齢」「転勤」については、8 年以下の者よりも、9 年以上の経験者が契機もしくは理由として高く評価していた。「中心の役割」については、4 年目以下と 13 年目以上の間に、また 5 年から 8 年と 9 年以上との間に差が見られた。さらに、「資質・能力の習得」については、4 年目以下と 9 年以上の間に差が見られた。「教職員からの相談機会」については 8 年以下と 9 年から 12 年との間に差が見られた。

表 40　保育経験年数階級ごとの理由・契機の因子得点の平均と標準偏差

		1～4年目	5～8年目	9～12年目	13年以上	F値	
職員の年齢構成	平均	−0.29	−0.12	0.23	0.31	10.29***	1～4年、5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.94	0.94	0.82	0.83		
経験年数、年齢	平均	−0.36	−0.17	0.28	0.45	19.27***	1～4年、5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.07	0.10		
中心の役割	平均	−0.14	−0.10	0.14	0.31	6.36***	1～4年<13年以上 5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.07	0.10		
資質･能力の習得	平均	−0.30	−0.05	0.15	0.21	4.59***	1～4年<9～12年、13年以上
	SD	0.12	0.06	0.08	0.11		
教職員からの相談機会	平均	−0.17	−0.09	0.17	0.20	4.83***	1～4年、5～8年<9～12年
	SD	0.11	0.05	0.07	0.10		
転勤	平均	−0.16	−0.12	0.22	0.28	8.81***	1～4年、5～8年<9～12年、13年以上
	SD	0.10	0.05	0.07	0.10		

（4）　ミドルリーダーを担うようになった契機と身に付いている資質・能力との相関関係

ミドルリーダーの役割を担うようになった契機と身に付いている資質・能力との相関係数について表 41 に示した。役割を担うようになった契機と身に付いている資質・能力のすべての側面で有意な相関が見られた。相関の程度を見ると、「職員の年齢構成」については、「コミュニケーション・調整」「省察」との間で、「経験年数・年齢」については、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「子供理解・援助」との間で、「中心の役割」と「資質・能力の習得」「教職員からの相談」については、全ての資質・能力との間で、「転勤」については「連携」との間で、弱い相関関係が見られた。

表 41　理由や契機と資質・能力が身に付いている程度との相関係数

		資質・能力が身に付いている程度				
		コミュニケーション・調整	連携	省察	子供理解・援助	中核
理由や契機	職員の年齢構成	.251 ***	.188 ***	.208 ***	.197 ***	.144 ***
	経験年数・年齢	.211 ***	.218 ***	.256 ***	.217 ***	.143 ***
	中心の役割	.259 ***	.310 ***	.224 ***	.231 ***	.255 ***
	資質・能力の習得	.347 ***	.316 ***	.387 ***	.377 ***	.338 ***
	教職員からの相談	.370 ***	.296 ***	.324 ***	.277 ***	.306 ***
	転勤	.165 ***	.229 ***	.191 ***	.189 ***	.146 ***

（5）　ミドルリーダーを担うようになった契機と担っている資質・能力との相関関係

ミドルリーダーの役割を担うようになった契機と担っている資質・能力との相関係数について表42に示した。役割を担うようになった契機と担っている資質・能力のすべての側面で有意な相関が見られた。相関の程度を見ると、「職員の年齢構成」については、「コミュニケーション・調整」「中核」との間で弱い相関関係が、「後輩指導」との間で中程度の相関が見られた。「経験年数・年齢」については、「コミュニケーション・調整」「省察」との間で弱い相関が見られた。「中心の役割」については、全ての資質・能力との間で弱い相関関係が見られた。「資質・能力の習得」については、「コミュニケーション・調整」「省察」「中核」「子供理解・援助」との間で弱い相関関係が見られた。「教職員からの相談」については、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「中核」「子供理解・援助」との間で弱い相関関係、「後輩指導」について中程度の相関関係が見られた。「転勤」については「連携」との間で弱い相関関係が見られた。

表42　理由や契機と役割を担っている程度との相関係数

		役割を担っている程度					
		コミュニケーション・調整	連携	省察	中核	後輩指導	子供理解・援助
理由や契機	職員の年齢構成	.303 ***	.133 ***	.157 ***	.229 ***	.487 ***	.144 ***
	経験年数・年齢	.202 ***	.101 **	.211 ***	.195 ***	.159 ***	.187 ***
	中心の役割	.312 ***	.325 ***	.210 ***	.346 ***	.290 ***	.201 ***
	資質・能力の習得	.290 ***	.192 ***	.247 ***	.325 ***	.199 ***	.298 ***
	教職員からの相談	.393 ***	.201 ***	.221 ***	.365 ***	.411 ***	.216 ***
	転勤	.161 ***	.205 ***	.110 ***	.166 ***	.129 ***	.101 **

（6）　担っている役割と身に付いている資質・能力との相関関係

担っている役割と身に付いている資質・能力の相関係数について表43に示した。全体的には、中程度から高い有意な相関関係が見られた。各項目の相関の程度を見ると、担っている役割の「コミュニケーション・調整」「中核」においては、身に付いている資質・能力との全ての因子において高い相関関係が見られた。また、担っている役割の「連携」においては、身に付いている資質・能力の「連携」中核」との間で、担っている役割の「省察」においては、身に付いている資質・能力の「省察」との間で、担っている役割の「後輩指導」においては、身に付いている資質・能力の「コミュニケーション・調整」との間で、担っている役割「子供理解・援助」においては、身に付いている資質・能力の「子供理解・援助」との間で高い相関が見られた。

表 43　担っている役割と身に付いている資質・能力との相関係数

		身に付いている資質・能力				
		コミュニケーション・調整	連携	省察	子供理解・援助	中核
担っている役割	コミュニケーション・調整	.736 ***	.648 ***	.565 ***	.546 ***	.574 ***
	連携	.432 ***	.738 ***	.379 ***	.319 ***	.501 ***
	省察	.429 ***	.474 ***	.667 ***	.499 ***	.319 ***
	中核	.656 ***	.726 ***	.599 ***	.552 ***	.704 ***
	後輩指導	.580 ***	.482 ***	.376 ***	.393 ***	.461 ***
	子供理解・援助	.404 ***	.354 ***	.515 ***	.535 ***	.305 ***

（7）　ミドルリーダー意識による違い

ミドルリーダー意識によって、ミドルリーダーを担うようになった理由および契機に違いがあるかどうか見るために、一元配置分散分析を行いミドルリーダー意識の程度による各因子の得点を比較した（表 44）。

その結果、全ての因子で有意な効果が見られた。多重比較の結果、「職員の年齢構成」「中心の役割」「資質・能力の習得」「教職員から相談機会」については、少し担っていると感じている者よりも、担っている、かなり担っていると感じている者のほうが、理由および契機として強く感じているという結果であった。また「職員の年齢構成」「資質・能力の習得」については、ある程度担っているよりも担っていると感じている者のほうが、理由および契機として強く感じているという結果であった。更に「中心の役割」については、ある程度担っているとかなり担っているとの間に、「教職員から相談機会」については、少し担っているとかなり担っているとの間に有意な差が見られた「経験年数、 年齢」については、少し担っていると担っているとの間に、理由および契機について強く感じているという結果であった。「転勤」については、多重比較の結果、ミドルリーダー意識の各程度間には、有意な差は見られなかった。

表 44　ミドルリーダー意識の得点ごとの契機の因子得点の平均と標準偏差

		少し担っている	ある程度担っている	担っている	かなり担っている	F値	
職員の年齢構成	平均	−0.21	0.01	0.41	0.32	10.01***	少し担っている<担っている，かなり担っている
	SD	0.93	0.96	0.69	0.85		ある程度担っている<担っている
経験年数，年齢	平均	−0.15	0.07	0.33	0.25	6.32***	少し担っている<担っている
	SD	0.91	0.86	0.9	1.02		
中心の役割	平均	−0.18	−0.01	0.31	0.68	14.31***	少し担っている<担っている，かなり担っている
	SD	0.84	0.9	0.8	0.91		ある程度担っている<かなり担っている
資質能力の習得	平均	−0.19	0.05	0.45	0.35	9.35***	少し担っている<担っている，かなり担っている
	SD	0.96	1	0.94	1.01		ある程度担っている<担っている
教職員からの相談機会	平均	−0.23	0.06	0.56	0.43	17.44***	少し担っている<ある程度担っている<担っている
	SD	0.88	0.87	0.65	0.94		少し担っている<かなり担っている
転勤	平均	−0.08	0.01	0.19	0.27	2.92***	
	SD	0.79	0.88	0.94	0.99		

８．ミドルリーダーとして求める研修

（１）　研修のニーズ

経験年数ごとの研修ニーズ（上位 10 位）を表 45 に示した。各経験年数に共通して「特別支援を要する子どもへの対応」「子供を観る上での観点」「子供理解」「子供の発達」「保護者とのより良い信頼関係作り」「教育・保育においての遊び」「環境の構成と保育者の援助」に関しての研修ニーズの順位は高い傾向にあった。経験年数があがると、上位に上がってくる項目としては、「小学校の連携」が挙げられる。

表 45　経験年数毎の研修ニーズ（上位 10 位）

	1～4年			5～8年		
	項目	平均	SD	項目	平均	SD
第1位	特別な支援を要する子供への対応	2.72	0.45	特別な支援を要する子供への対応	2.80	0.44
第2位	子供を観る上での観点	2.70	0.46	教育・保育においての遊び	2.76	0.46
第3位	保護者とのより良い信頼関係作り	2.70	0.52	子供理解	2.74	0.48
第4位	教育・保育においての遊び	2.69	0.54	子供の発達	2.72	0.53
第5位	環境の構成と保育者の援助	2.68	0.50	子供を観る上での観点	2.71	0.53
第6位	子供理解	2.68	0.50	環境の構成と保育者の援助	2.70	0.50
第7位	子供の発達	2.66	0.53	環境の構成、教材解釈	2.66	0.53
第8位	保護者理解	2.63	0.56	保護者とのより良い信頼関係作り	2.65	0.53
第9位	「教材」をどう捉えるか	2.61	0.56	保護者理解	2.63	0.54
第10位	環境の構成、教材解釈	2.61	0.54	「教材」をどう捉えるか	2.60	0.58
	9～12年			13年以上		
	項目	平均	SD	項目	平均	SD
第1位	特別な支援を要する子供への対応	2.77	0.44	特別な支援を要する子供への対応	2.88	0.33
第2位	環境の構成と保育者の援助	2.71	0.50	子供理解	2.77	0.51
第3位	子供理解	2.69	0.49	子供の発達	2.76	0.52
第4位	子供を観る上での観点	2.68	0.53	子供を観る上での観点	2.73	0.58
第5位	保護者とのより良い信頼関係作り	2.67	0.53	教育・保育においての遊び	2.69	0.59
第6位	子供の発達	2.66	0.54	環境の構成と保育者の援助	2.68	0.60
第7位	環境の構成、教材解釈	2.64	0.54	環境の構成、教材解釈	2.67	0.58
第8位	教育・保育においての遊び	2.64	0.56	小学校との連携	2.64	0.58
第9位	小学校との連携	2.62	0.55	教育・保育の現状と課題	2.61	0.59
第10位	保護者理解	2.60	0.56	保護者とのより良い信頼関係作り	2.60	0.64

（２）　経験年数による違い

研修ニーズについての探索的因子分析の結果において、因子負荷量によってかなりの項目が削除され、かつまとめられた因子構造の解釈が難しいものであったため、因子分析の結果を用いず、項目ごとに経験年数の違いを示すことにした。

経験年数によって、研修ニーズに違いがあるかどうか見るために、一元配置分散分析を行い研修ニーズの程度による各因子の得点を比較した（表 46）。

その結果、「中堅の保育者の果たす役割と服務」「ミドルリーダーとしての役割」「ミドルリーダーとしての自己を見直す」「幼稚園・認定こども園における組織マネジメント」「リーダーシップ・チームワーク」「セルフマネジメント・自己管理」「接遇」「PDCA サイクルを活用した課題研究」「教育課程と指導計画の実施と改善」「幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題」「教育・保育の現状と課題」「幼稚園・認定こども園・保育所の連携」で有意な効果が見られた。多重比較の結果、「中堅の保育者の果たす役割と服務」「ミドルリーダーとしての自己を見直す」「リーダーシップ・チームワーク」については、8 年以下

よりも 13 年以上の者に、それらの研修が必要だと強く感じられていると言える。また、「リーダーシップ・チームワーク」「幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題」「幼稚園・認定こども園・保育所の連携」については、4 年以下の者よりも 9 年から 12 年の者のほうが、強く必要であると感じられていた。「セルフマネジメント・自己管理」およぶ「接遇」に関しては、12 年以下の者よりも 13 年以上の者の方が、研修が必要であると強く感じられていた。「. 幼稚園・認定こども園における組織マネジメント」については、8 年以下の者よりも 9 年以上の者の方が、研修が強く必要であると感じられていた。

表 46　保育経験年数ごとの必要な研修の平均と標準偏差

	1年から4年		5年から8年		9年から12年		13年以上		F値	
	平均	SD	平均	SD	平均	SD	平均	SD		
1.中堅の保育者の果たす役割と服務	2.12	0.69	2.19	0.74	2.28	0.75	2.38	0.62	2.23	*a)
2.ミドルリーダーとしての役割	2.13	0.71	2.21	0.71	2.34	0.71	2.37	0.65	2.58	*
3.ミドルリーダーとしての自己を見直す	2.06	0.73	2.16	0.67	2.24	0.75	2.41	0.68	3.77	**a)
4.幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	1.87	0.75	1.97	0.78	2.18	0.78	2.4	0.64	9.14	***b)
5.リーダーシップ・チームワーク	2.08	0.68	2.16	0.71	2.34	0.75	2.44	0.62	5.5	***a)
6.セルフマネジメント・自己管理	2.05	0.08	2.13	0.04	2.16	0.06	2.56	0.56	4.98	***c)
7.接遇	1.75	0.09	1.9	0.05	1.97	0.06	2.21	0.69	4.39	***c)
8.子供理解	2.68	0.06	2.74	0.03	2.69	0.04	2.77	0.06	0.75	
9.子供の発達	2.66	0.06	2.72	0.03	2.66	0.04	2.76	0.06	0.79	
10.子供を観る上での観点	2.7	0.06	2.71	0.03	2.68	0.04	2.73	0.06	0.23	
11.特別な支援を要する子供への対応	2.72	0.05	2.8	0.03	2.77	0.04	2.88	0.05	1.95	
12.教育・保育において「教材」をどう捉えるか	2.61	0.07	2.6	0.03	2.55	0.05	2.59	0.07	0.32	
13.教育・保育においての遊び	2.69	0.06	2.76	0.03	2.64	0.04	2.69	0.06	1.81	
14.絵本(選び方・読み聞かせ)	2.32	0.08	2.41	0.04	2.31	0.06	2.37	0.08	0.81	
15.食育	2.41	0.07	2.41	0.04	2.34	0.05	2.29	0.08	0.78	
16.研究発表の方法及び研究発表会等への参加	2.34	0.08	2.39	0.04	2.42	0.06	2.51	0.08	0.81	
17.他園での実習	1.86	0.09	1.88	0.05	1.81	0.07	1.99	0.1	0.75	
18.PDCAサイクルを活用した課題研究	2.17	0.08	2.21	0.04	2.37	0.06	2.4	0.08	3.33	**
19.教育課程と指導計画の実施と改善	2.33	0.07	2.33	0.04	2.47	0.06	2.53	0.08	2.9	**
20.指導計画の立案について	2.3	0.08	2.32	0.04	2.4	0.06	2.4	0.08	0.72	
21.指導計画の実施と改善について	2.37	0.07	2.37	0.04	2.43	0.06	2.43	0.08	0.37	
22.教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	2.37	0.07	2.38	0.04	2.44	0.05	2.47	0.08	0.63	
23.幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	2.28	0.07	2.38	0.04	2.53	0.06	2.48	0.08	3.15	**d)
24.教育・保育の現状と課題	2.37	0.07	2.43	0.04	2.59	0.05	2.61	0.07	3.85	***
25.幼稚園・認定こども園・保育所の連携	2.32	0.07	2.48	0.04	2.59	0.05	2.52	0.07	3.28	**d)
26.小学校との連携	2.43	0.07	2.53	0.04	2.62	0.05	2.64	0.07	2.51	
27.環境の構成と保育者の援助	2.68	0.06	2.7	0.03	2.71	0.04	2.68	0.06	0.07	
28.環境の構成、教材解釈	2.61	0.06	2.66	0.03	2.64	0.05	2.67	0.06	0.24	
29.保護者理解	2.63	0.06	2.63	0.03	2.6	0.05	2.56	0.07	0.32	
30.保護者とのより良い信頼関係作り	2.7	0.06	2.65	0.03	2.67	0.05	2.6	0.06	0.45	
31.カウンセリング	2.38	0.07	2.4	0.04	2.42	0.06	2.49	0.08	0.45	
32.子育ての支援の企画・計画・実践	2.23	0.08	2.22	0.04	2.28	0.06	2.4	0.08	1.4	
33.園内研修の在り方、取組方	2.29	0.08	2.3	0.04	2.53	0.06	2.49	0.08	4.38	***e)
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	2.25	0.08	2.36	0.04	2.45	0.06	2.51	0.08	2.49	*
35.保育参観の視点	2.32	0.08	2.27	0.04	2.35	0.06	2.39	0.08	0.78	
36.人権教育について	2.15	0.08	2.18	0.04	2.17	0.06	2.32	0.09	0.87	
37.児童虐待について	2.33	0.08	2.25	0.04	2.28	0.06	2.43	0.08	1.5	
38.教育センターとしての役割	2.1	0.09	2	0.05	2.11	0.06	2.27	0.09	2.66	**f)

注　a)1～4年，5～8年<13年以上、b)1～4年，5～8年<9～12年，13年以上、c)1～4年，5～8年，9～12年<13年以上、d)1～4年<9～12年、e)5～8年<9～12年、f)5～8年<13年以上

（3）　ミドルリーダーに求める資質・能力の因子と研修ニーズとの相関関係

ミドルリーダーに求める資質・能力の因子と研修ニーズについては、ほぼ全ての項目間で弱い相関関係が見られた（表 47）。

表 47　ミドルリーダーの資質・能力が求められる程度と研修との相関係数

	求められる資質・能力					
	調整	連携	省察	子供理解・援助	園運営の中核	後輩指導
1.中堅の保育者の果たす役割と服務	.262 **	.194 **	.266 **	.180 **	.195 **	.237 **
2.ミドルリーダーとしての役割	.263 **	.179 **	.267 **	.177 **	.199 **	.216 **
3.ミドルリーダーとしての自己を見直す	.264 **	.212 **	.296 **	.173 **	.224 **	.202 **
4.幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	.265 **	.353 **	.277 **	.166 **	.302 **	.224 **
5.リーダーシップ・チームワーク	.266 **	.253 **	.254 **	.170 **	.241 **	.210 **
6.セルフマネジメント・自己管理	.267 **	.262 **	.261 **	.172 **	.200 **	.202 **
7.接遇	.268 **	.272 **	.233 **	.094 *	.222 **	.123 **
8.子供理解	.269 **	.064	.165 **	.160 **	.089 *	.092 *
9.子供の発達	.270 **	.111 **	.198 **	.214 **	.104 *	.136 **
10.子供を観る上での観点	.271 **	.082 *	.153 **	.101 *	.071	.101 *
11.特別な支援を要する子供への対応	.272 **	.129 **	.230 **	.152 **	.109 **	.142 **
12.教育・保育において「教材」をどう捉えるか	.273 **	.115 **	.227 **	.135 **	.149 **	.124 **
13.教育・保育においての遊び	.274 **	.102 *	.181 **	.150 **	.111 **	.115 **
14.絵本(選び方・読み聞かせ)	.275 **	.159 **	.155 **	.085 *	.078	.124 **
15.食育	.276 **	.204 **	.199 **	.156 **	.146 **	.177 **
16.研究発表の方法及び研究発表会等への参加	.277 **	.235 **	.307 **	.211 **	.232 **	.218 **
17.他園での実習	.278 **	.251 **	.190 **	.081 *	.145 **	.132 **
18.PDCAサイクルを活用した課題研究	.279 **	.175 **	.226 **	.096 *	.198 **	.137 **
19.教育課程と指導計画の実施と改善	.280 **	.244 **	.283 **	.188 **	.241 **	.183 **
20.指導計画の立案について	.281 **	.222 **	.231 **	.105 *	.173 **	.176 **
21.指導計画の実施と改善について	.282 **	.239 **	.276 **	.129 **	.232 **	.217 **
22.教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	.283 **	.239 **	.291 **	.153 **	.203 **	.187 **
23.幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	.284 **	.212 **	.217 **	.123 **	.170 **	.167 **
24.教育・保育の現状と課題	.285 **	.196 **	.237 **	.145 **	.188 **	.176 **
25.幼稚園・認定こども園・保育所の連携	.286 **	.224 **	.182 **	.096 *	.140 **	.179 **
26.小学校との連携	.287 **	.121 **	.226 **	.149 **	.114 **	.142 **
27.環境の構成と保育者の援助	.288 **	.105 *	.179 **	.127 **	.138 **	.115 **
28.環境の構成、教材解釈	.289 **	.103 *	.195 **	.125 **	.142 **	.125 **
29.保護者理解	.290 **	.161 **	.254 **	.208 **	.162 **	.165 **
30.保護者とのより良い信頼関係作り	.291 **	.151 **	.209 **	.181 **	.152 **	.122 **
31.カウンセリング	.292 **	.251 **	.269 **	.173 **	.231 **	.190 **
32.子育ての支援の企画・計画・実践	.293 **	.330 **	.229 **	.130 **	.264 **	.209 **
33.園内研修の在り方、取組方	.294 **	.236 **	.256 **	.130 **	.249 **	.186 **
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	.295 **	.172 **	.242 **	.117 **	.171 **	.118 **
35.保育参観の視点	.296 **	.198 **	.228 **	.136 **	.178 **	.164 **
36.人権教育について	.297 **	.289 **	.252 **	.141 **	.195 **	.203 **
37.児童虐待について	.298 **	.210 **	.212 **	.109 **	.176 **	.143 **
38.教育センターとしての役割	.299 **	.285 **	.234 **	.085 *	.228 **	.161 **

（4）　ミドルリーダーとして身に付いた資質・能力の因子と研修ニーズとの相関関係

ミドルリーダーとして身に付いた資質・能力の因子と研修ニーズとの相関関係については、比較的「省察」との関係は見られるものの、かなり弱いものであり、また、他の資質・能力については、相関関係が見られないものが多かった（表 48）。

表 48　ミドルリーダーの資質・能力が身に付いた程度と研修との相関係数

	身に付いた資質・能力				
	コミュニケーション・調整	連携	省察	子供理解・援助	中核
1.中堅の保育者の果たす役割と服務	.103 *	.041	.097 *	.030	.050
2.ミドルリーダーとしての役割	.110 **	.080	.131 **	.059	.080
3.ミドルリーダーとしての自己を見直す	.145 **	.106 *	.177 **	.061	.099 *
4.幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	.124 **	.124 **	.192 **	.081	.125 **
5.リーダーシップ・チームワーク	.148 **	.149 **	.199 **	.093 *	.126 **
6.セルフマネジメント・自己管理	.146 **	.130 **	.223 **	.119 **	.109 **
7.接遇	.072	.081	.103 *	.009	.082
8.子供理解	−.039	−.086 *	.020	−.062	−.123 **
9.子供の発達	.001	−.033	.042	−.035	−.077
10.子供を観る上での観点	−.006	−.021	.032	−.050	−.065
11.特別な支援を要する子供への対応	.020	−.003	.099 *	.014	−.063
12.教育・保育において「教材」をどう捉えるか	−.008	−.032	.055	−.053	−.016
13.教育・保育においての遊び	−.023	−.036	.044	−.039	−.097 *
14.絵本(選び方・読み聞かせ)	.022	−.008	.038	−.028	−.037
15.食育	−.010	−.030	.070	−.037	−.061
16.研究発表の方法及び研究発表会等への参加	.109	.097 *	.191 **	.095 *	.085 *
17.他園での実習	−.002	.019	−.002	−.037	−.007
18.PDCAサイクルを活用した課題研究	−.023	.015	.047	−.021	.015
19.教育課程と指導計画の実施と改善	.042	.055	.137 **	.041	.034
20.指導計画の立案について	.001	−.020	.053	−.006	−.052
21.指導計画の実施と改善について	.002	.010	.096 *	.001	−.020
22.教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	.042	.063	.128 **	.049	.021
23.幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	.047	.043	.116 **	.085 *	.027
24.教育・保育の現状と課題	.019	.039	.120 **	.088 *	.014
25.幼稚園・認定こども園・保育所の連携	.072	.102 *	.149 **	.095 *	.020
26.小学校との連携	.034	.057	.127 **	.077	−.006
27.環境の構成と保育者の援助	.010	.002	.075	−.010	−.039
28.環境の構成、教材解釈	.001	.019	.074	−.038	−.021
29.保護者理解	.002	−.008	.093 *	.005	−.032
30.保護者とのより良い信頼関係作り	−.004	.008	.082 *	−.005	−.051
31.カウンセリング	.058	.080	.142 **	.055	.060
32.子育ての支援の企画・計画・実践	.097 *	.099 *	.136 **	.083 *	.070
33.園内研修の在り方、取組方	.062	.072	.136 **	.064	.071
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	.065	.082	.124 **	.060	.071
35.保育参観の視点	.022	.028	.086 *	.041	.021
36.人権教育について	.102 *	.104 *	.146 **	.058	.080
37.児童虐待について	.051	.066	.123 **	.039	.039
38.教育センターとしての役割	.081	.116 **	.119 **	.045	.106 *

（5）　ミドルリーダーとして担っている資質・能力の因子と研修ニーズとの相関関係

ミドルリーダーとして担っている資質・能力の因子と研修ニーズとの相関関係については、比較的「省察」との関係は見られるものの、かなり弱い相関関係であり、他の資質・能力については、相関関係が見られないものが多かった（表 49）。

表 49　ミドルリーダーの担っている役割と研修との相関係数

	担っている役割					
	コミュニケーション・調整	連携	省察	中核	後輩指導	子供理解・援助
1.中堅の保育者の果たす役割と服務	.147 **	.063	.141 **	.112 **	.148 **	.091 *
2.ミドルリーダーとしての役割	.178 **	.108 **	.172 **	.175 **	.181 **	.136 **
3.ミドルリーダーとしての自己を見直す	.196 **	.105 *	.187 **	.173 **	.157 **	.120 **
4.幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	.165 **	.157 **	.158 **	.174 **	.110 **	.072
5.リーダーシップ・チームワーク	.203 **	.151 **	.217 **	.198 **	.163 **	.152 **
6.セルフマネジメント・自己管理	.159 **	.101 *	.236 **	.144 **	.128 **	.155 **
7.接遇	.140 **	.143 **	.134 **	.132 **	.117 **	.037
8.子供理解	-.013	-.051	.075	-.046	-.006	.025
9.子供の発達	.027	-.022	.104 *	-.007	.036	.069
10.子供を観る上での観点	.041	.000	.105 *	.017	.043	.017
11.特別な支援を要する子供への対応	.038	.010	.128 **	.026	.046	.082 *
12.教育・保育において「教材」をどう捉えるか	.023	-.005	.125 **	.020	.045	.052
13.教育・保育においての遊び	.019	.007	.116 **	-.004	.038	.069
14.絵本(選び方・読み聞かせ)	.033	.047	.097 *	-.017	.042	.026
15.食育	.017	.017	.095 *	-.008	.057	.051
16.研究発表の方法及び研究発表会等への参加	.133 **	.110 **	.210 **	.121 **	.106 *	.134 **
17.他園での実習	.002	.034	.044	.008	.075	-.029
18.PDCAサイクルを活用した課題研究	.053	.052	.100 *	.069	.034	.080
19.教育課程と指導計画の実施と改善	.086 *	.105 *	.152 **	.116 **	.086 *	.093 *
20.指導計画の立案について	.042	.051	.103 *	.026	.076	.014
21.指導計画の実施と改善について	.058	.079	.139 **	.049	.069	.046
22.教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	.125 **	.139 **	.183 **	.139 **	.104 *	.097 *
23.幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	.069	.074	.166 **	.071	.060	.061
24.教育・保育の現状と課題	.086 *	.062	.196 **	.095 *	.045	.102 *
25.幼稚園・認定こども園・保育所の連携	.124 **	.133 **	.191 **	.122 **	.107 **	.102 *
26.小学校との連携	.114 **	.064	.213 **	.069	.064	.120 **
27.環境の構成と保育者の援助	.060	.039	.160 **	.069	.073	.059
28.環境の構成、教材解釈	.060	.048	.164 **	.081 *	.067	.068
29.保護者理解	.033	-.002	.090 *	.020	.054	.041
30.保護者とのより良い信頼関係作り	.048	.033	.102 *	.018	.058	.024
31.カウンセリング	.118 **	.120 **	.172 **	.134 **	.104 *	.126 **
32.子育ての支援の企画・計画・実践	.133 **	.161 **	.140 **	.122 **	.104 *	.057
33.園内研修の在り方、取組方	.138 **	.146 **	.162 **	.123 **	.142 **	.107 **
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	.085 *	.130 **	.122 **	.115 **	.097 *	.044
35.保育参観の視点	.050	.097 *	.112 **	.068	.057	.029
36.人権教育について	.106 **	.159 **	.124 **	.094 *	.125 **	.052
37.児童虐待について	.096 *	.117 **	.157 **	.084 *	.088 *	.079
38.教育センターとしての役割	.124 **	.165 **	.108 **	.119 **	.098 *	.036

（6）　ミドルリーダーの役割を担う契機の因子と研修ニーズとの相関関係

ミドルリーダーの役割を担う契機の因子と研修ニーズとの相関関係については、ほとんどの項目において相関関係は見らないものであった（表 50）。見られるものであっても、.10 程度のものである。

表 50　ミドルリーダーを担う契機と研修との相関係数

	ミドルリーダーを担う契機					
	職員の年齢構成	経験年数，年齢	中心の役割	資質能力の習得	教職員からの相談機会	転勤
1.中堅の保育者の果たす役割と服務	.064	−.012	.056	.020	.063	.029
2.ミドルリーダーとしての役割	.076	.022	.045	.001	.014	.060
3.ミドルリーダーとしての自己を見直す	.120 **	.108 *	.041	.052	.057	.099 *
4.幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	.091 *	.069	.082	.114 *	.117 **	.194 **
5.リーダーシップ・チームワーク	.105 *	.035	.083	.093 *	.079	.112 *
6.セルフマネジメント・自己管理	.141 **	.075	.126 **	.127 **	.155 **	.162 **
7.接遇	.057	.064	.057	.045	.031	.089 *
8.子供理解	−.016	.008	−.051	−.071	−.040	−.047
9.子供の発達	−.012	−.003	−.027	−.025	−.043	−.050
10.子供を観る上での観点	−.011	−.015	−.017	−.081	−.032	−.056
11.特別な支援を要する子供への対応	.027	.029	.030	−.006	.084	.061
12.教育・保育において「教材」をどう捉えるか	−.017	−.044	−.021	−.037	−.049	−.042
13.教育・保育においての遊び	−.017	−.034	.009	−.016	−.012	−.030
14.絵本(選び方・読み聞かせ)	.028	−.063	.025	.038	.024	−.032
15.食育	.038	−.022	.007	.020	.005	.008
16.研究発表の方法及び研究発表会等への参加	.060	−.007	.042	.009	.009	.034
17.他園での実習	−.010	−.105 *	−.033	−.026	−.053	−.024
18.PDCAサイクルを活用した課題研究	.034	.049	.063	−.015	−.003	.040
19.教育課程と指導計画の実施と改善	.034	.027	.107 *	.026	−.016	.090 *
20.指導計画の立案について	.043	.023	.093 *	.016	−.034	.076
21.指導計画の実施と改善について	−.002	.030	.060	−.004	−.047	.049
22.教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	.022	.020	.105 *	−.012	−.035	.063
23.幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	.036	.037	.109 *	.048	.035	.107 *
24.教育・保育の現状と課題	.008	.036	.087	.024	.024	.072
25.幼稚園・認定こども園・保育所の連携	−.003	−.020	.020	.027	.007	.081
26.小学校との連携	.007	.033	.030	.012	.026	.028
27.環境の構成と保育者の援助	.011	.036	.034	−.010	.023	−.037
28.環境の構成、教材解釈	−.007	.005	−.001	−.027	−.005	−.050
29.保護者理解	.038	.026	.022	−.013	.016	.015
30.保護者とのより良い信頼関係作り	.031	−.020	−.005	−.044	−.011	−.011
31.カウンセリング	.017	.031	.009	−.028	−.008	.058
32.子育ての支援の企画・計画・実践	.023	−.012	.073	.045	.027	.082
33.園内研修の在り方、取組方	.077	.049	.125 **	.017	.031	.133 **
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	−.004	.025	.042	−.012	.051	.099 *
35.保育参観の視点	.021	−.017	.033	−.054	−.004	.048
36.人権教育について	.011	−.033	.018	.041	.013	.077
37.児童虐待について	.030	−.039	.013	.051	.040	.079
38.教育センターとしての役割	.033	−.048	.014	.032	.026	.036

（7）　経験年数ごとに見たミドルリーダーとしての潜在的な研修ニーズ

求められる資質・能力の因子構造を基に身に付いている資質・能力の各項目を再結合させて、求められる資質・能力の因子との差を抽出し、差の大きいものから順位付けを行なった。経験年数毎の潜在的な研修ニーズについて、表 51 に示した。

どの経験年数においても、顕在的な研修ニーズと異なり、「園運営の中核」についての因子が潜在的な研修ニーズとして、また、１年から４年と５年から８年においては、次いで「後輩指導」が潜在的な研修ニーズとして捉えられていた。さらに、13 年以上になると、「子供理解・援助」について、「園運営の中核」についで潜在的な研修ニーズとして捉えられていた。「連携」「省察」については、いずれの経験年数の階層においても、低い順位として潜在的な研修ニーズとして捉えられていた。

表 51　経験年数毎の潜在的研修ニーズの順位

	1～4 年目	5～8 年目	9～12 年目	13 年以上
1 位	園運営の中核	園運営の中核	園運営の中核	園運営の中核
2 位	後輩指導	後輩指導	調整	子供理解･援助
3 位	調整	調整	後輩指導	調整
4 位	子供理解･援助	子供理解･援助	子供理解･援助	後輩指導
5 位	連携	連携	省察	省察
6 位	省察	省察	連携	連携

（8）　ミドルリーダーとしての能力向上的な視点からの研修ニーズと経験年数の違い

同様に、ミドルリーダーとして必要な研修についての質問が、顕在的な研修ニーズとすれば、担っていると考えられている資質・能力（担っている役割）と現実の資質・能力（身に付いている資質・能力）との差において、研修ニーズが存在するものと考えられる。これは現在担っている職務遂行上の役割とそれを遂行するうえで必要とされる資質・能力との差であり、職務遂行状況から反省的に捉えられた､能力向上的な意味を持つ研修ニーズを反映していると思われる｡分析の方法は、求められる資質・能力の因子構造をもとに「身に付いている資質・能力」および「担っている資質・能力」の各項目をそれぞれ再結合させ、「担っている資質・能力」と「身に付いている資質・能力」の差を抽出し差の大きいものから順位付けをおこなった。経験年数毎の潜在的な研修ニーズについて、表 52 に示した。

どの経験年数においても、顕在的な研修ニーズおよび潜在的な研修ニーズと異なり、「子供理解・援助」についての因子が研修ニーズとして高い順位を占めている。また、１年から４年と９年から 12 年、13 年以上においては、次いで「調整」が研修ニーズとして高い位置を占めていることが分かる。「後輩指導」については、順位としては低いものとなっている。

表 52　経験年数毎の能力向上研修ニーズの順位

	1～4 年目	5～8 年目	9～12 年目	13 年以上
1 位	子供理解・援助	子供理解・援助	子供理解・援助	子供理解・援助
2 位	調整	園運営の中核	調整	調整
3 位	省察	省察	園運営の中核	園運営の中核
4 位	園運営の中核	調整	省察	省察
5 位	連携	連携	連携	連携
6 位	後輩指導	後輩指導	後輩指導	後輩指導

（9）　潜在的研修ニーズの抽出

ミドルリーダーとして必要な研修についての質問が、顕在的な研修ニーズとすれば、理想のミドルリーダー像（求められる資質・能力）と現実の姿（身に付いている資質・能力）との差において、研修ニーズが存在するものと考えられる。これを潜在的な研修ニーズと捉える。

質問紙の質問構成が、求められる資質・能力と身に付いている資質・能力が対応していることから、求められる資質・能力と身に付いている資質・能力との差を抽出し、その差をもとに因子分析を行った（最尤法、 プロマックス回転)。いずれの因子にも負荷の低い項目を除き、最終的に 48 項目 5 因子を抽出した（表 53)。

第 1 因子は、「教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる」「新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる」「同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる」「教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる」などの項目に高い負荷量があったため、「コミュニケーション・調整」と名付けた。第 2 因子は、「実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる」「安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる」「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」「地域の実情を理解し、連携を図ることができる」などの項目に高い負荷量があったため、「連携」と名付けた。第 3 因子は、「様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる」「自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる」「多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる」「新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる」などの項目に高い負荷量があるため、「省察」と名付けた。第 4 因子は、「園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる」「園運営で重要な役割を担うことができる」などの項目に高い負荷量があったため、「園運営の中核」と名付けた。第 5 因子は、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」などの項目に高い負荷量があったため、「子供理解・援助」と名付けた。

表 53　潜在的研修ニーズの因子分析（最尤法，プロマックス回転）

	F1	F2	F3	F4	F5	共通性
6.教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる	.84	.01	.04	-.15	-.06	.53
12.新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる	.78	.00	.08	-.11	-.09	.48
13.同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる	.78	.05	.14	-.17	-.06	.55
7.教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる	.74	-.02	.08	-.13	.02	.49
10.後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる	.71	-.03	-.16	.20	.00	.55
11.新任教職員の指導や助言をすることができる	.71	.07	-.17	.13	-.03	.54
4.後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝えることができる	.68	-.09	.03	.06	-.09	.40
16.後輩の教職員から信頼される	.68	-.08	.12	-.02	.02	.50
8.教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる	.68	.06	-.18	.08	.06	.51
5.園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる	.66	-.06	-.02	.05	.00	.43
15.園の人間関係を理解できる	.66	.07	.15	-.25	.05	.45
14.教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	.62	.19	.04	-.07	-.03	.51
9.会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる	.57	.13	-.11	.20	-.07	.51
17.園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	.57	-.03	.03	.16	.05	.53
20.他の教職員の相談に応じることができる	.55	.05	.06	.02	.14	.55
18.他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる	.50	.09	-.11	.22	.10	.55
19.他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる	.44	.00	.02	.17	.18	.52
25.後輩の教職員のモデルになることができる	.42	-.05	.01	.31	.06	.47
51.実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	-.04	.85	-.05	-.07	.02	.57
53.安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	.02	.84	-.05	-.03	.08	.71
50.自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	-.03	.84	-.07	.03	-.02	.64
54.地域の実情を理解し、連携を図ることができる	-.09	.83	-.10	.07	.08	.65
52.会議の企画・運営をすることができる	.06	.81	-.10	.03	.01	.69
49.園内、園外の研修を企画し、実施することができる	.03	.72	.02	.06	-.10	.55
46.入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	-.04	.68	.13	.02	-.05	.53
47.担当が対応しきれない子供に対応することができる	.11	.52	.06	.00	.06	.45
48.園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	.03	.50	.30	-.22	.02	.35
45.教材の購入・保管に関する責任を持つ	.10	.42	.28	-.07	-.02	.40
44.園長や主任の業務のサポートを行うことができる	.11	.41	.06	.33	-.07	.59
43.中長期の発達を見通し、教育課程を作成することができる	.08	.41	.11	.29	-.09	.54
42.園の行事を計画し、取りまとめを行うことができる	.12	.36	.07	.33	-.06	.56
35.様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	-.05	.00	.86	-.07	-.03	.59
36.自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる	.03	-.07	.71	.09	.00	.57
34.多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる	-.04	.03	.68	.08	-.04	.49
33.新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる	.08	-.07	.65	.01	-.04	.42
32.研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる	.02	.06	.60	-.07	.03	.39
37.専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる	-.07	.12	.43	.16	.10	.42
29.自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	.06	-.07	.34	.33	.04	.39
40.園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	.05	.11	-.04	.85	-.09	.78
39.園運営で重要な役割を担うことができる	-.07	.17	.00	.78	-.01	.72
41.園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取ることができる	-.05	.16	.26	.45	.08	.62
30.園組織の中で中核であるという自覚をもって働くことができる	.18	-.05	.18	.44	.03	.49
38.職場で起こる課題を解決する方法をみずから考えることができる	.10	-.02	.31	.42	.00	.52
26.園長や主任に指示されなくてもみずから考えて行動することができる	.25	-.05	.17	.32	.03	.42
31.国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる	.03	.10	.21	.32	.02	.35
22.集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる	.00	.04	-.05	-.05	.96	.84
21.子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる	.05	-.05	.03	-.03	.89	.81
23.教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている	.14	.03	.15	.01	.47	.49
寄与率	41.41	4.47	3.01	2.91	1.62	53.41
因子間相関						
F1						
F2	.65					
F3	.63	.57				
F4	.74	.71	.64			
F5	.68	.50	.61	.60		

（１０） 経験年数による違い

保育職の経験年数によって、ミドルリーダーとしての潜在的研修ニーズに違いがあるかどうかを調べるために、一元配置分散分析を行い保育職経験年数（正規）の階級による各因子の得点を比較した（表 54）。

その結果、「コミュニケーション・調整」「連携」「園運営の中核」「子供理解・援助」の因子で有意な効果が見られた。多重比較の結果、「コミュニケーション・調整」「連携」「子供理解・援助」については、8 年以下の者よりも、9 年以上の経験者が潜在的研修ニーズについて低く評価していた。この結果を逆に捉えれば、8 年以下の者は、「コミュニケーション・調整」「連携」「子供理解・援助」について求められる資質・能力と身に付いている資質・能力の差を感じているということになる。また、多重比較の結果、いずれかの経験階層間で差があると認められなかったものの、「園運営の中核」に関しても、経験年数が低いと、求められる資質・能力と身に付いている資質・能力との間に差を感じる傾向にあると言える。

表 54　経験年数ごとの潜在的研修ニーズの因子得点平均と標準偏差

		1～4年	5～8年	9～12年	13 年以上	F 値	
コミュニケーション・調整	平均	0.30	0.03	−0.10	−0.14	3.68 **	1～4 年＞9～12 年、13 年以上
	SD	1.20	0.93	0.84	1.08		
連携	平均	0.30	0.02	−0.13	−0.21	4.58 ***	1～4 年＞9～12 年、13 年以上
	SD	1.14	0.94	0.93	1.00		
省察	平均	0.20	0.04	−0.08	−0.09	1.82	
	SD	1.13	0.90	0.93	0.96		
園運営の中核	平均	0.20	0.07	−0.11	−0.18	3.19 **	
	SD	1.09	0.93	0.86	1.11		
子供理解・援助	平均	0.29	0.05	−0.18	−0.11	4.87 ***	1～4 年＞9～12 年、13 年以上
	SD	1.05	0.93	0.94	0.98		

第５章　考察

１．回答者の意識、資質・能力の実態

（1）　保育職を継続する意思

保育職を定年まで続けたいと考えるものは、調査協力者全体でおよそ 4 割、未婚者に限定するとおよそ 3 割であった。また、保育職経験年数ごとでみると、1 年から 4 年に比べて、5 年から 8 年では低下していた。新規採用教員（平成 27 年度調査）においては、定年までの継続希望はおよそ 5 割であることから、保育職を経験していくなかで、定年まで続けたいという意思が低下していると言える。途中で退職する者もいることを踏まえると、定年まで続けたいと考える者が大きく減少していることが伺える。この要因として、仕事量や勤務時間の負担感が考えられる。現職の保育士、幼稚園教諭を対象とした調査では、結婚後の保育職継続のための困難や問題として、仕事と家庭の両立の難しさや、仕事量の多さ、勤務時間の長さ等が挙げられている（若尾、2016）。未婚の保育者にとっては、結婚・出産をして、保育職と両立していくことが難しいと感じられるため、結婚や出産を機に退職したいと考える者が多いのであろう。ミドルリーダーの役割を担っている段階で、あるいはその前の段階で辞めてしまうという問題を解消するためには、結婚や出産後に継続できるような支援体制を整えていくことが必要である。継続のために求められている支援としては、給与改善、両立のための協力や支援、業務負担の配慮、勤務時間・休日の配慮、育児支援等が挙げられる（若尾、2016）。

また、自分なりのタイミングで退職したいと考えるものが、全体で 3 割、13 年以上の経験者に至っては 5 割弱と非常に多く見られた。新採教員では 18.5%、1 年から 4 年の経験者では 17.6%であるが、5 年から 8 年の経験者になると 29.6%と急増する。5 年を過ぎてミドルリーダーの役割を担い始める頃になると、自分なりのタイミングで辞めたいと考えるようになっているのである。この背景には、ミドルリーダーとして、これまでとは異なり、園全体のことや後輩の指導など新たな職務が追加されたことの負担感があると考えられる。

（2）　退職後の就職希望

保育職退職後の再就職の希望としては、保育職に正規雇用で詩就職したいと考える者は、0%から 3%程度と経験年数を問わず僅かであった。また、経験年数が増えるにつれて、保育職に非正規雇用で再就職したいと考える者が減少し、保育職以外に再就職したいと考える者が増加していた。すなわち、経験者ほど、退職後に保育職に戻りたいと考えていないという問題である。この背景にも、経験者になるほどミドルリーダーとしての職務が追加され、負担を感じているということがあるのかもしれない。

経験者ほど継続意思が低く、再就職意思がないという問題に対して、継続しやすいように職場環境を改善すると共に、研修を通して、ミドルリーダーとしての資質・能力を身に付けていく必要があろう。

（3）　「保育者」効力感の変化

保育者効力感は、保育場面において子供の発達に望まし変化をもたらすことができるであろう保育的行為をとることができる信念であり、それが養成校の最終学年の段階から新採にかけて一旦は大きく低下するが、経験年数とともに高まり、5 年を越えると学生段階よりも高くなっていた。さらに、9 年から 12 年以降では、5 年から 8 年よりも高く、ミドルリーダーの役割を担う段階においては、実践が十分にできているという感覚を持っていると言える。一方で、保育者効力感が低い者

は、早期に離職している可能性も考えられる。

２．ミドルリーダーの育ち

ミドルリーダーとして、教員は教育現場においてどのように成長していくのだろうか。そもそも、ミドルリーダーとはどのような役割であり、どのような資質・能力が求められているのであろうか。

（1）「ミドルリーダーの資質・能力」とは

54 項目からなる「求められるミドルリーダーの資質・能力」についての分析結果をみると、それらの項目は６つの因子から構成されていた。それは、「他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる」「同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる」「他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる」などの「調整」に関わる因子、「安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる」「地域の実情を理解し、連携を図ることができる」「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」などの「連携」に関わる因子、「新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる」「様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる」「多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる」などの「省察」に関わる因子、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」「教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている」などの「子供理解・援助」に関する因子、「園運営で重要な役割を担うことができる」「園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる」といった「園運営の中核」に関わる因子、「新任教職員の指導や助言をすることができる」「後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる」などの「後輩指導」に関わる因子であった。

このように、「求められるミドルリーダーの資質・能力」は、単一的な資質・能力ではなく、いくつかの要素によって構成されていることになる。今回の調査結果では、「調整」「連携」「省察」「子供理解・援助」「園運営の中核」「後輩指導」の６因子という結果であった。これらの因子は、どの因子も経験年数が高くなると、必要度を高く評価するというものであった。教育現場で経験を積むことで、ミドルリーダーとしての求められる資質・能力について、必要性を実感していくのではないかと考えられる。さらに、「求められるミドルリーダーの資質・能力」についての調査結果は、54 項目中 50 項目が平均 4.00 以上という高い値であった。今回の調査結果では、どの項目もミドルリーダーの役割を担うには重要であると判断できる。

一方、「求められるミドルリーダーの資質・能力」については、経験年数によって差が見られるものと差が見られないものがあった。差があったものについては、因子別にみると、「調整」「園運営の中核」であり、比較的経験年数の浅い者（1 年から 4 年）と経験を積んだ者（13 年以上）との間に差が見られた。また、「省察」については、1 年から 4 年と、9 年から 12 年および 13 年以上との間に差が見られた。つまり、少なくともこれらの因子については、10 年以上の経験を積むと、その必要性について実感をもって認識し始めるのではないかという推測が成り立つ。

一方、「連携」「子供理解・援助」「後輩指導」については、経験年数の間には差が見られなかった。この因子については、経験を積むことで確かにその必要性についての認識度は上がっていくが、経験によって大きく差が出るものではない因子であると理解できる。

同様に、同じ 54 項目について、これらの資質・能力がどの程度身に付いているのかという質問については、因子分析の結果、「求められるミドルリーダーの資質・能力」の因子構造と多少異なるも

のの同質と判断される５因子が抽出された。すなわち、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「子供理解・援助」「中核」であった。これらの因子についても、経験年数の効果が認められるものであった。「求められるミドルリーダーの資質・能力」は異なり、「身に付いているミドルリーダーの資質・能力」については、全ての因子において、経験年数の効果が認められた。特に、身に付いているかどうかについては、8年目を境に身に付いているという意識が高まることが判明した。

更に「求められるミドルリーダーの資質・能力」「身に付いているミドルリーダーの資質・能力」についての質問項目から、役割として担っているかどうかに関係のない２項目を除いた、52 項目について、実際に職務上どの程度その役割を担っているのかという質問については、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「中核」「後輩指導」「子供理解・援助」と「求められるミドルリーダーの資質・能力」「身に付いているミドルリーダーの資質・能力」と同質と判断される６因子が抽出された。これらの因子についても「身に付いているミドルリーダーの資質・能力」と同様に全ての因子において経験年数の効果が認められるものであり、8 年目を境に職務上その役割を担っているという意識が高まることが判明した。

さらに、求められる資質・能力の６つの因子について加算平均値を比較したところ、「子供理解・援助」「後輩指導」については重視しており、身に付いている資質・能力の５つの因子については、「省察」「子供理解・援助」が身に付いている程度としては高く評価され、逆に身に付いていないものは「中核」や「連携」に関わるものであった。同様に、担っている資質・能力の６因子について比較したところ、担っている程度の高いものは、「子供理解・援助」や「省察」であり、低いものは「連携」「後輩指導」であった。

（2）　ミドルリーダー意識

ミドルリーダーとしての意識については、経験年数１年から４年であっても全くないというわけではなく、「少しになっている」という程度が 39%とすると、経験年数１年から４年から徐々にミドルリーダーとしての意識付けが開始されるようである。大きな変化としては、5 年から 8 年をむかえるあたりから「少しになっている」（51%）、「ある程度になっている」（28%）と７割以上の者が、何らかの形でミドルリーダー意識は持っているようである。さらに、その度合いは、9 年から 12 年、つまり 10 年研修を境にして、「ある程度になっている」「担っている」「かなり担っている」を合わせると５割を越えることから、9 年から 12 年の者は、園の中核的な役割を担っていることを明確に意識しながら職務を遂行されている様子が推察される。13 年目以上となると、その割合も 6 割を超えてくるので、教育・保育に関してだけでなく園組織の中核的な役割を、名実ともに十分担える人材に育っていると言える。また、経験年数によって徐々にミドルリーダー意識は高まっていくようではあるが、8 年目あたりを境に大きな意識変化が生まれるようである。

またミドルリーダー意識の程度に従って、保育者効力感の増加がみられた。「全くになっていない」よりも、「少し担っている」「ある程度担っている」と感じている者の方が保育者効力感が高く、更に「担っている」「かなり担っている」と感じている者の方が、保育者効力感が高いという結果であった。

以上の結果を総合すると、通常、経験とともにミドルリーダー意識は高まっていくものの、経験年数が浅くともミドルリーダー意識をもって職務についている者がおり、8 年目を超えるあたりからその意識は明確になり、かつ、ミドルリーダー意識をもって職務に就かれている者は、その意識が高い者ほど保育者効力感も高く、充実感を得ているという関係になっているものと思われる。

（3）　ミドルリーダーとなる契機

どのような経験が、ミドルリーダー意識が生じるターニングポイントについては、因子分析の結果、「職員の年齢構成」「経験年数、年齢」「中心の役割」「資質・能力の習得」「教職員からの相談機会」「転勤」の６因子が抽出された。これらの因子が経験年数によってどのように変化していくのかについては、どの因子においても８年目を境に変化を見せるという結果であった。

また、ミドルリーダーとしての意識付けのターニングポイントとミドルリーダー意識との関係を見てみると、「担っている」「かなり担っている」と感じている者は、「少し担っている」や「ある程度担っている」と感じられる者よりも、ミドルリーダーとしての意識付けの契機のどの因子においても強く意識していると考えているようである。

さらに、身に付いている資質・能力とミドルリーダー意識との関係については、ミドルリーダー意識が生じた契機の「資質・能力の習得」「教職員からの相談」と身に付いている資質・能力の各因子との間で中程度の相関を示す傾向にあることがわかった。また、現在、ミドルリーダーとしての資質・能力を要する職務を担っている程度との関係でみると、「職員の年齢構成」においては、「コミュニケーション・調整」「後輩指導」との間で中程度の相関が、また、「中心の役割」において「コミュニケーション・調整」「連携」との間で、更に「資質・能力の習得」においては「中核」との間で、「職員からの相談」においては「コミュニケ―ション・調整」と「中核」「後輩指導」との間に、中程度の相関がみられた。

また、担っている資質・能力と身に付いている資質・能力との間の相関関係から、相互に中から高い相関関係があり、かつ同質の因子間には高い相関がみられることが明らかになった。加えて、担っている資質・能力の「コミュニケーション・調整」「中核」については、身に付いている資質・能力のどの因子とも高い相関が示された。

これらの結果は、相関関係の分析結果なので一概に因果的な結び付きについては言えるものではないが、ミドルリーダーとして必要とされる資質・能力を職務上要する役割に就きながら、そのような資質・能力は徐々に身に付いていくものであることが推測される。同時に、そのような資質・能力が身に付くことによって、ミドルリーダーとして役割・職務をこなし、経験を積むことでミドルリーダー意識が高まっていくものと思われる。

その一方で、ミドルリーダーとしての意識付けの契機となったと感じているものについて順位が高いものから見てみると、第１位「勤務年数、経験年数が長くなったから」、第２位「年齢が高くなったから」、第３位「園の教職員のなかで中間の年齢になったから」、第４位「後輩の教職員が増えたから」、第５位「上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから」となっていた。

つまり、どちらかと言えば、職員構成や年齢といった就労環境上の要因によって、「自然と」そのような立場になっていったからという理由であることが伺える。職務上の役割を担うようになったという契機や後輩から相談を受けたりするようになったというような職務上の役割付与によって、ミドルリーダー意識が生じるようになったわけではないという推測が当てはまるのであれば、ミドルリーダーの育ちを今後どう支援していくのかという課題に対しては一石投じる結果であったと言えよう。現実的には、外的要因によってそのような職務に就くことが、ミドルリーダー意識を生じさせる契機となるようであるが、その役割を担うだけの資質・能力が育っているかどうかの見極めや、役割をこなせるだけの資質・能力を実践や研修を通して身に付けていけるのかは、園内の組織体制作りや研修制度の充実が期待されるところである。

３． ミドルリーダーに求められる研修

ミドルリーダーに必要とされる研修内容については、具体的にどのような内容が必要とされているのか、経験年数別に検討を行っていく。

（1） 経験年数別に求める研修

経験年数別に求める研修のニーズを見ていくと、1 年から 4 年、5 年から 8 年、9 年から 12 年、13 年以上の全ての経験年数で一番求めている研修は「特別な支援を要する子供への対応」であり、その他求める順位に変動はあるが、「子供に関すること」、「保護者との信頼関係作り」、「環境構成」、「遊び」に関する内容の研修を保育者は求めている。

これらの結果から、ミドルリーダーと言われている経験年数においても、保育経験者の役職が「教諭」であり、実際にクラス担任等を担当している保育者が多いため、求める研修としては、実践に反映できる内容を求めているのではないかと推察される。

（2） 経験年数別に必要な研修

経験年数階段ごとに必要な研修の平均を見ていくと、9 年から 12 年の保育経験者が他の保育経験者より必要であると考えている研修内容は、「幼稚園・認定こども園における組織マネジメント」、「幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題」、「幼稚園・認定こども園・保育所の連携」、「園内研修の在り方、取り組み方」であった。

13 年以上の保育経験者が他の経験年数の保育者より必要であると求める研修は、「中堅保育者の果たす役割と服務」、「ミドルリーダーとしての自己を見直す」、「リーダーシップ・チームワーク」、「セルフマネジメント・自己管理」、「接遇」、「教育センターとしての役割」であった。

実際に必要な研修を経験年数ごとに見ていくと、1 年から 8 年までの保育経験者より 9 年以降の保育経験者の方が必要な研修内容が明確化していくことが明らかとなった。更に研修内容によっては、13 年以上の保育経験者がよりミドルリーダー等に関する研修の必要性を感じていることも明らかとなった。

（3） ミドルリーダーの資質・能力・程度

ミドルリーダーとして、「求められている資質・能力」、「身に付いている程度」、「担っている程度」から見ていくと、求められるミドルリーダーとしての資質・能力としては、「保護者の相談」、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」、「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」を挙げている。

ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度としては、「教育・保育をしていてうれしい楽しいなどの実感や達成感を得ることができる」、「保護者の相談に応じることができる」、「勤務園の仕事が好きである」を挙げている。

ミドルリーダーの役割を担っている程度としては、「保護者の相談に応じることができる」、「子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる」、「集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる」を挙げている。

これらの結果から、ミドルリーダーに求められる資質・能力が、ミドルリーダーの役割を担っている内容に反映されていることが考えられる。

一方、ミドルリーダーの資質・能力として「身に付いていない」と回答している項目については、「教員免許・保育士資格以外に学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に

関わる専門的な資格を有している」、「園内・園外の研修を企画し、実施することができる」、「会議の企画・運営することができる」、「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」、「地域の実情を理解し、連携を図ることができる」を挙げている。更に「あまり身に付いていない」の項目については、「保護者同士の交流の機会を提供することができる」、「自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる」、「園内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる」、「園内・園外の研修を企画し、実施することができる」、「会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる」であった。

（4） ミドルリーダーに必要な研修

調査結果から、経験年数別に求める研修と必要な研修に関して、ギャップがあることが明らかとなった。

保育経験者が求める研修については、ミドルリーダー層についても実践に活かせる研修内容が主となっている。しかし、ミドルリーダーに必要な研修については、「組織マネジメントや園内研修」、「ミドルリーダーとしての自己を見直す」等、中堅保育者や組織運営に関する研修内容であった。更に保育者自身がミドルリーダーの資質・能力として、「園内・園外の研修企画」、「会議の企画・運営、地域関係者との連携」等の内容については、身に付いていないと回答しており、本来ミドルリーダーの資質・能力として備わっていなければならない資質・能力については、身に付いていないという回答をしていることも明らかとなった。

さらに、調査結果から1年から8年までの保育経験者より9年以降の保育経験者からミドルリーダーとしての研修の必要性を感じていることが伺えたが、研修内容によっては13年以降の保育経験者の方がミドルリーダーに関する研修の必要性を更に感じている。しかし、吉田ら(2015)は、中堅保育者を6年から15年の経験者としており、更に平成25年度学校教員統計調査の中で10年未満の幼稚園教諭が75%以上であるということを考慮すると、経験年数5年などの早い時期からミドルリーダーに関する研修を計画していく必要がある。

このことから、今後ミドルリーダーに必要とされる研修は、従来研修内容として実施されている「特別な支援を要する子供への対応」、「子供に関する研修」、「保護者に関する研修」に加え、保育経験者がミドルリーダーの資質・能力として身に付いていないと回答している項目内容を研修で補う必要がある。具体的には、「園内・園外での研修の企画力を身に付ける研修」、「会議の企画や運営能力を養う研修」、「地域との連携を含む研修」、「保護者交流の機会提供を行う研修」、「園運営に関わる研修」、「教育や保育内容の検討・改善策の提言を行う研修」、「園内・園外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる研修」等をミドルリーダー研修として加える必要があり、更に保育経験5年以降の保育者をミドルリーダーの研修対象として考えていく必要もある。

4. まとめ

本調査は、学校教育現場の急激な年齢構成の変化に伴い、若手教員の育成および教員組織の潤滑な運営に携わるミドルリーダーの重要性が指摘され、幼児教育現場におけるミドルリーダーとはどのような資質・能力を必要とし、どのような研修を組み、その育ちを支援していけばよいのか、という問題意識から始まった。幼児教育現場においては、幼稚園教諭としての経験年数10年以下の者が多いため、組織編制自体に歪みが生じ、教育体制にも影響が出始めていると言われている。

本調査はパイロット的な調査ではあるが、全国 13 都道府県の国立大学附属幼稚園、認定こども園、東京都の私立幼稚園の 5 年から 10 年の経験をもつ幼稚園教諭・保育教諭 762 名に協力を得て、貴重なデータを収集することができた。

調査項目は、主に、①保育職継続希望、②「保育者効力感」③ミドルリーダーに求められる資質・能力、④ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度、⑤ミドルリーダーの役割を担っている程度、⑥ミドルリーダー意識、⑦ミドルリーダーの役割を担うようになった理由や契機、⑧必要とされる研修、その他、年齢や性別、保育職経験年数、勤務園の規模や担任等についてである。経験年数については、「研修ガイド」との整合性から、①１年から４年、②５年から８年、③９年から１２年、④１３年以上とした。

本調査の結果から、早期離職希望者の割合が高く、定年まで継続して働き続けたいという者は、５年から８年の経験者では 25%しかおらず、75%が結婚や出産、あるいは自分なりのタイミングで退職したいと考えていることが明らかになった。それと関連して、保育者効力感については、５年から８年と９年から１２年の間に一つの大きな差があり、９年以降まで勤めると幼稚園教諭としての自信がついてくるものと思われる。また、ミドルリーダーとしての意識は、経験年数が上がるにつれ担っていないと答える者が減少し、担っていると答える者が増加すること、かつ、５年未満でも担っているという意識を持つ者がいることを合わせて考察してみれば、ミドルリーダーとしての役割を実際に担いつつ、幼稚園教諭としての自信を付けていく過程が想定できる。しかし、その前の段階での離職希望の高さを考慮すれば、５年から８年の間で、どのようにフォローアップしていく体制を整えていくかという課題が浮き彫りになった結果でもあろう。

一方、今回の調査協力者は概ね５年から１２年の者であり、正にミドルリーダーとしての役割が期待されている経験者層である。その調査協力者たちは、ミドルリーダーの資質・能力についてどのように捉えていたのであろうか。この点については、調査の中では大きく３つ項目に分かれて調査が行われていた。１点目は、「ミドルリーダーとして求められる資質・能力とは何か」、２点目は、「ミドルリーダーとして求められる資質・能力を現在どの程度身に付いていると思うか」、そして３点目は、「現在、ミドルリーダーとして求められる資質・能力を要する役割をどの程度担っているのか」である。

調査の結果、ミドルリーダーとして求められる資質・能力については、「調整」「連携」「省察」「子供理解・援助」「園運営の中核」「後輩指導」の６因子が抽出され、求められる程度は高い順に、「子供理解・援助」＞「後輩指導」＞「調整」・「省察」＞「園運営の中核」＞「連携」となっていた。経験年数による差は、「調整」、「省察」、「園運営の中核」に関しては 13 年以上になると、その必要性の意識がより鮮明になるというものであった。また、そのような資質・能力が現在どの程度身に付いているかに関しては、求められる資質・能力と若干異なるものの、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「子供理解・援助」「中核」の類似した５因子が抽出され、身に付いている程度の高い順に、「省察」＞「子供理解・援助」＞「コミュニケーション・調整」＞「連携」＞「中核」となっていた。経験年数による差は、全体として５年から８年までの者よりも、９年から１２年以上の者の方が身に付いていると考えている傾向がみられた。さらに、実際にミドルリーダーとして求められる資質・能力を要する役割をどの程度担っているかについては、求められる資質・能力、身に付いている資質・能力と類似して、「コミュニケーション・調整」「連携」「省察」「中核」「後輩指導」「子供理解・援助」の６因子が抽出され、担っている順に、「子供理解・援助」＞「省察」＞「コミュニケーション・調整」＞「中核」＞「後輩指導」＞「連携」となっていた。経験年数の差を見てみると、「コミュニケーション・調整」「連携」「中核」「後輩指導」については、9 年以上の経験者が

8年未満より役割を担っており、また「子ども理解・援助」については、4年までより、5年から8年と9年から12年の方が役割を担っているという結果であった。

これらの結果より、ミドルリーダーの資質・能力は、①教員間のコミュニケーションを円滑に行い、調整役となる資質・能力、②地域の実情を把握し、園外の組織や社会的資源との連携をはかる資質・能力、③一人一人の子供を適切に理解し、それに応じた援助を行う資質・能力、④幼児教育に関わる専門的知識に基づきながら多角的な視点から自らの実践を振り返り、次の実践に活かせる資質・能力、⑤園長や教頭等を補助しながら園全体の動向に配慮し、幼稚園教育を円滑にすすめる資質・能力、⑥新任教員や若手教員の相談等に乗りながら、後輩の育成に携わる資質・能力にまとめられる。

さらに、必要とされる研修については、「特別支援を要する子供への対応」「子供理解」「教育・保育においての遊び」「子供を観る上での観点」「子供の発達」「環境の構成と保育者の援助」といった内容の研修が、経験年数を問わず求められていることが明らかになった。これらの項目は、実際に担任として教育する際に必要とされる資質・能力に関わる項目であり、経験年数を問わず、これらの研修内容についてはニーズが高いものと言える。反面、上記のミドルリーダーとしての資質・能力に関して、子供に直接関わる者以外にも必要となるものがあった。この点については、上記の質問項目からは明確にはなっていない。その点を明らかにするため、求められる資質・能力と現在身に付いていると考えられる資質・能力の差から、潜在的な研修ニーズを捉えてみたところ、「園運営の中核」に関しては、いずれの経験年数においてもそのギャップが高く、求められているもの、まだ十分に身に付いてはいないものと想定される項目であることが明らかになった。さらに、「後輩指導」に関しては５年から８年あたりまでが実際に新任・若手教員の指導にあたっているためか潜在的な研修ニーズとしては上位に位置し、９年以降になると、「調整」や「子供理解・援助」が高くなってくる。

これらの結果を総じてみると、５年から８年と９年から１２年との間には、幼稚園教諭としての成長を考えるに、一つの大きな成長課題があるように見える。本調査のまとめとして、ミドルリーダーとしての資質・能力をどう身に付けていくのかという点に関しては、５年から８年を「ミドル前期」、９年から１２年を「ミドル後期」として捉え、それに応じた研修計画を策定すべきと考える。当然、この区分は、本調査全体の整合性をもって行われたものであり、各自治体の研修制度に合わせて区切り方を調整してほしいところであるが、本調査で明らかになった幼稚園教諭としての成長過程における質的な差を考慮した研修内容を作成したほうが、現場のニーズに対応したものになると思われる。具体的な研修計画については、本調査をエビデンスとしながら考案された「研修ガイド」を参照してほしい。

おわりに

平成 28 年 11 月に「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」が公布され、従来の 10 年経験者研修が改められ、中堅教諭等資質向上研修が創設されました。そこでは、「学校運営の円滑かつ効果的な実施において中核的な役割を果たすことが期待される中堅教諭等としての職務を遂行する上で必要とされる資質の向上を図るために必要な事項に関する研修」が求められ、学校内でミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修という位置付けがなされています。

本研究は、幼稚園や幼保連携型認定こども園におけるミドルリーダーにどのような資質・能力が求められているのか、また中堅教諭がミドルリーダーとしての役割をどの程度担っているのかを明らかにし、ミドルリーダーとなるべき人材の育成のために必要な研修への提言につなげていくことを目的としています。

平成 28 年度に、幼稚園及び幼保連携型認定こども園において 5 年から 10 年程度の経験のある教諭に対して質問紙調査を行いました。その結果、ミドルリーダーの資質・能力として、「調整」「連携」「省察」「子ども理解・援助」「園運営の中核」「後輩指導」といった側面がみられることが明らかになりました。また、5 年から 8 年程度の経験者においても、8 割以上がミドルリーダーの役割を多少なりとも担っていますが、まだ十分に能力が身に付いていないと感じていることが明らかになりました。さらに、中堅教諭の 3 分の 2 が、将来的に幼稚園教諭、保育教諭の職を続けたいと考えていないという問題も見い出されました。

これら結果からミドルリーダーの研修に対して次の提言をしたいと考えています。

第一に、5 年程度の経験の段階からミドルリーダーとしての資質向上のための研修が必要であること。

第二に、幼稚園教諭、保育教諭としてのキャリアビジョンが描けるような研修が必要であること。ミドルリーダーとしての資質を身に付けるのみならず、将来の中核を担う人材を育成していくことが必要であること。

今後、優れたミドルリーダーの育成が、質の高い幼児教育の提供につながっていくことでしょう。

謝　辞

本研究は、平成 28 年度文部科学省「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」の委託を受け、一般社団法人「保育教諭養成課程研究会」が行ったものである。

本研究は「幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究」を行うことを目的に、全国国公立幼稚園・こども園長会、東京都私立幼稚園連合会など関係諸団体のご協力を得て質問紙調査を行った。日々の教育活動にお忙しい中、快く協力してくださった多くの関係団体と幼稚園教諭および保育教諭の皆様に厚く御礼申し上げる。

幼稚園教諭および保育教諭としての成長を考える際に、5 年から 8 年と 9 年から 12 年の間には 1 つの大きな成長課題があるように見える。その成長課題を乗り越えるためには質的な差を考慮した研修内容が重要であることが示唆された意味は大きい。今後も幼稚園教諭および保育教諭としての成長に資する研究を積み重ねていきたいと考えている。

調査にご協力いただいた幼稚園関係団体、認定こども園関係団体の皆様、幼稚園教諭および保育教諭の皆様に心より感謝申し上げたい。

引用文献

大阪府教育委員会（2010）平成 21 年度「育成支援チーム」事業報告書兼研修用資料『ミドルリーダー育成プログラム：学校の組織力向上のために』

大伴栄子・坂本佳代子・青木久子（1999）中堅教員研修における保育者の問題意識の変容：記録映画の分析とグループ討議から、日本保育学会大会研究論文集（52）、pp.338-339.

小柳和喜雄（2006）教師教育におけるミドルリーダー養成に関する研究ノート：メンターリングを中心に、奈良教育大学教育学部附属教育実践総合センター 教育実践総合センター研究紀要、（15）、pp.201-209.

西坂小百合・森下葉子（2009）保育者アイデンティティの形成過程：保育実践経験 5～10 年の幼稚園教諭に対するインタビュー調査から、立教女学院短期大学 紀要、41、pp.51-60.

西山修・吉田満穂・片山美香（2015）中堅保育者におけるアイデンティティ地位からみた保育職への意識の相違、岡山大学大学院教育学研究科研究集録、（158）、pp.27-34.

畑中大路（2010）ミドルリーダー研究の現状と課題：研究対象と期待される役割の視点から、九州大学大学院教育経営学研究室／教育法制論研究室 教育経営学研究紀要、（13）、pp.67-73.

畑中大路（2012）教師はミドルリーダーをいかに捉えているか：自由記述データを用いた探索的考察、九州大学大学院教育経営学研究室／教育法制論研究室 教育経営学研究紀要、（15）、pp.65-71.

畑中大路（2013）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、九州大学大学院教育経営学研究室／教育法制論研究室 教育経営学研究紀要、（16）、pp.35-41.

福岡県教育センター編（2014）『学校経営 15 の方策』、ぎょうせい.

保育教諭養成課程研究会　（2016）　平成 27 年度文部科学省委託 「幼児教育の質向上に係る推進体制等の構築モデル調査研究」　幼稚教員養成課程カリキュラムと現職研修とのギャップの検証

文部科学省　平成 25 年度学校教員統計調査
（http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kyouin/kekka/k_detail/1356144.htm　2017.1.5 閲覧）

吉田満穂・片山美香・高橋敏之・西山修（2015）保育経験年数からみた気付き体験の特徴、岡山大学教師教育開発センター紀要、5、pp.9-18.

吉田とき枝（2017）今求められる園長のリーダーシップ（座談会）.幼児教育じほう　2017. 2 月号 P5-26.

若尾良徳（2016）保育職における結婚および結婚後の保育職継続のための困難と求められる支援. 保育教諭養成課程研究、 2、 pp.43-54.

調査へのご協力のお願い

この調査は、保育者にとって必要な研修の検討のために行うものです。ご記入いただいた回答は、研究のためにのみ使用し、個人の情報を公開することは一切ありません。また、この調査に協力しなかったからといって、不利益を被ることもありません。ご協力をお願いいたします。

一般社団法人　保育教諭養成課程研究会　理事長　無藤　隆

Ｑ１．　あなたの年齢と性別をお答えください。　（　　）歳　①女性　②男性

Ｑ２．　これまでの勤務先および勤務年数をお答えください。勤務先は選択肢から選んで、勤務年数は数字でお答えください。なお、同じ種別の園に異動した場合は、合計せずに別の枠にお書きください。

記入例：初任（　①　園　２　年）→（　①　園　５　年）→・・・・→　現在（　③　園　3年）

初任（　　園　　年）→（　　園　　年）→（　　園　　年）→現在（　　園　　年）

選択肢	①私立幼稚園	②公立幼稚園	③私立保育所	④公立保育所
	⑤私立認定こども園	⑥公立認定こども園	⑦その他	

Ｑ３．　現在のあなたは園内で何らかの役職についていますか？

①役職についている→役職名（　　）　②役職にはついていない

以下の質問の「中堅保育者」とは園のミドルリーダーを指しています。

Ｑ４．　「中堅保育者」とは、何年くらいの保育経験がある人を指すと思いますか。

（　　）年くらい

Ｑ５．　「中堅保育者」に求められる役割や資質能力はどのようなものだと思いますか？

Ｑ６．　あなたは現在「中堅保育者」の役割を担っていますか？また、何年目くらいからですか？

①担っている→（　　）年目くらいから　②担っていない→Ｑ８に進んでください。

Ｑ７．　あなたが「中堅保育者」の役割を担うようになった理由やきっかけはどのようなことですか？

Ｑ８．　あなたは、自らの資質能力の向上のためにどのような研修を受けたいですか？

ご協力いただき、誠にありがとうございました。

【参考資料：本調査　質問紙調査用紙】

調査御協力のお願い

この調査は、保育者にとって必要な研修の検討のために行うものです。御記入いただいた回答は、研究のためにのみ使用し、個人の情報を公開することは一切ありません。また、この調査において回答がない場合でも、不利益を被ることもありません。

以上の点を踏まえ、現状をありのままにお答えください。御協力いただける方は、調査に回答の上、返送用封筒に入れてお送りください。どうぞよろしくお願いいたします。

凡例

本調査においては、幼稚園における「教育」、幼保連携型認定こども園における「教育及び保育」をまとめて「教育・保育」としております。

ここでいう、「保育者」とは、学校教育法第 27 条に基づく「幼児の保育をつかさどる」者としての幼稚園教諭、及び就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律第 14 条に基づく「園児の教育及び保育をつかさどる」幼保連携型認定こども園における保育教諭、その両者を指します。

「教職員」とは、ここでは上記の幼稚園教諭・保育教諭の両者を指すこととします。

また、ここでいう「保育職」とは、幼稚園教諭、保育士（児童福祉法第 18 条の 4 に定義された「専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び児童の保護者に対する保育に関する指導を行うことを業とする」者）、保育教諭をまとめて示したものです。

2016 年 11 月

一般社団法人　保育教諭養成課程研究会

理事長　無藤　隆

問１．はじめに、あなた御自身及び現在勤務されている園についてお尋ねします。

1.　あなたの性別を教えてください。　①女性　②男性

2.　あなたの年齢について当てはまるものに○をつけてください。

⑤ 24 歳以下　②25～29 歳　③30～34 歳　④35～39 歳
⑥ 40～44 歳　⑥45～49 歳　⑦50 歳以上

3.　お名前（　　）

4.　勤務先の園名及び所在地を教えてください。

園名：（　　）（幼稚園・認定こども園）、市区町村：（　　）

5.　現在の勤務先園の設置形態について当てはまるものに○をつけてください。

①公立　②私立　③その他（　　）

6.　勤務先園の学級・クラスの数及び在園児数（平成 28 年 10 月 31 日時点）について、以下の表に年齢ごとに記入してください。

	学級・クラス数	園児数
０歳児		名
１歳児		名
２歳児		名
３歳児		名
４歳児		名
５歳児		名
全体		名

7.　勤務先園の教職員数（平成 28 年 10 月 31 日時点）について、年代、雇用形態ごとに御記入ください。

	常勤	非常勤
24 歳以下	名	名
25～29 歳	名	名
30～34 歳	名	名
35～39 歳	名	名
40～44 歳	名	名
45～49 歳	名	名
50 歳以上	名	名
全体	名	名

次のページに続きます。

8.　現在のあなたの雇用形態を教えてください。

①正規雇用　　②非正規雇用

9.　勤務先園におけるあなたの役職を教えてください。

①教諭　②事務職員　③指導教諭　④主幹教諭

⑤教頭　⑥副園長　⑦園長　⑧その他（　　）

10.　現在担任及び担当している園児の年齢を教えてください。

①０歳児　②１歳児　③２歳児　④３歳児

⑤４歳児　⑥５歳児　⑦担任及び担当をしていない　⑧その他（　　）

11.　あなたのこれまでの勤務先、勤務年数、雇用形態を教えてください。勤務先は下の選択肢から選んで番号でお答えください。勤務年数は数字でお答えください。

なお、同じ種別の園に異動（公立幼稚園から公立幼稚園への異動）した場合は、合計せずに別の枠にお書きください。

幼保連携型認定こども園、幼稚園型認定こども園、保育所型認定こども園、地方裁量型認定こども園はいずれも「認定こども園」として御記入ください。

勤務先の選択肢

①私立幼稚園　②公立幼稚園　③私立保育所　④公立保育所

⑤私立認定こども園　⑥公立認定こども園　⑦保育職以外の職種　⑧その他

	勤務先 （上の選択肢から）	勤務形態	勤務年数 （数字で）
最初の勤務先		常勤・非常勤	年
２番目の勤務先		常勤・非常勤	年
３番目の勤務先		常勤・非常勤	年
４番目の勤務先		常勤・非常勤	年
５番目の勤務先		常勤・非常勤	年
現在の勤務先			年

12.　あなたは現在結婚されていますか？　①既婚　②未婚　③離別等

13.　あなたは将来的に現在就いている保育者としての職をどのくらい続けたいと思いますか？ あなたの希望を１つ選んで○をつけて回答してください。②、③、④、⑤と回答した方は、年齢またはタイミングを御記入ください。

①定年まで働き続けたい　**（→問２に進んでください）**

②結婚したら退職したい（　　歳くらいがよい）

③自分の子供が生まれたら退職したい（　　歳くらいがよい）

④ある程度の年数で退職したい（具体的には　　年くらいがよい）

⑤自分なりのタイミングで退職したい

（具体的には　　）

（→14 に進んでください）

14. 現在就いている保育者としての職を退職した後の就職についてどのようにお考えですか？　当てはまるものに１つ〇をつけてください。④、⑤、⑥と回答した方は、職種等を御記入ください。
※下記「保育職」は凡例に従います。

①家事・育児に専念したい
②保育職に正規雇用で再就職したい
③保育職に非正規雇用（アルバイト、パート、嘱託など）で再就職したい
④保育職以外に正規雇用で再就職したい（希望する職種を具体的に　　）
⑤保育職以外に非正規雇用（アルバイト、パート、嘱託、契約など）で再就職したい
（希望する職種を具体的に　　）
⑥その他（具体的に　　）

問２　次の各記述について、あなたはどのように思いますか？ 当てはまる数字に１つ〇をつけてお答えください。

	ほとんどそうは思わない	あまりそうは思わない	どちらともいえない	ややそう思う	非常にそう思う
1. 私は、子供に適切に指導することができると思う	1	2	3	4	5
2. 私は、子供の能力に応じた課題を出すことができると思う	1	2	3	4	5
3. 教育・保育プログラムが急に変更された場合でも、私はそれにうまく対処できると思う	1	2	3	4	5
4. 私は、どの年齢の学級・クラスの担任及び担当になっても、うまくやっていけると思う	1	2	3	4	5
5. 私の学級・クラスで、子供同士のいざこざがあったとしても、うまく対処できると思う	1	2	3	4	5
6. 私は、保護者に信頼を得ることができると思う	1	2	3	4	5
7. 私は、子供の状態が不安定な時にも、適切な対応ができると思う	1	2	3	4	5
8. 私は、学級・クラス全体に目をむけ、集団への配慮も十分できると思う	1	2	3	4	5
9. 私は、一人一人の子供に適切な指導を行えると思う	1	2	3	4	5
10. 私は、子供の活動を考慮し、適切な教育・保育環境（人的、物的）に整えることに十分努力ができると思う	1	2	3	4	5

次のページに続きます。

問３　次に示すような資質や能力は、幼稚園や認定こども園のミドルリーダーとしての役割を果たすためにどの程度必要だと思いますか。また、あなた自身はこれらの資質や能力がどの程度身に付いていると思いますか。当てはまるところに〇をつけてください。

	ミドルリーダーに求められる程度					自分自身が身についている程度				
	必要でない	あまり必要でない	どちらともいえない	少し必要である	必要である	身に付いていない	あまり身に付いていない	どちらともいえない	少し身に付いている	身に付いている
1. 保護者に教育・保育に関する情報を提供することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 保護者の相談に応じることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 保護者同士の交流の機会を提供することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝えることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 園長や主任の教育・保育の方針や指示を後輩や同僚の教職員に伝えることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をすることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. 会議において園運営や教育・保育の内容について改善策を提案することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. 後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. 新任教職員の指導や助言をすることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 教職員が働きやすい職場環境を作ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 園の人間関係を理解できる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 後輩の教職員から信頼される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. 園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. 他の学級やクラス、他の教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. 他の教職員の相談に応じることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. 子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. 集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. 教育・保育に関する専門的な知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. 教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	ミドルリーダーに求められる程度					自分自身が身についている程度				
	必要でない	あまり必要でない	どちらともいえない	少し必要である	必要である	身に付いていない	あまり身に付いていない	どちらともいえない	少し身に付いている	身に付いている
25. 後輩の教職員のモデルになることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. 園長や主任に指示されなくてもみずから考えて行動することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. 教育・保育をしていてうれしい、楽しいなどの実感や達成感を得ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. 勤務園の仕事が好きである	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. 自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. 園組織の中で中核であるという自覚をもって働くことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. 国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込むことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. 研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. 新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. 多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. 様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. 自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. 専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. 職場で起こる課題を解決する方法をみずから考えることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. 園運営で重要な役割を担うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. 園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. 園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. 園の行事を計画し、取りまとめを行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. 中長期の発達を見通し、教育課程を作成することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. 園長や主任の業務のサポートを行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45. 教材の購入・保管に関する責任を持つ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46. 入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47. 担当が対応しきれない子供に対応することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48. 園舎・園庭・遊具等の点検管理を行うことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. 園内、園外の研修を企画し、実施することができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50. 自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51. 実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52. 会議の企画・運営をすることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53. 安全に関する計画と教職員に対する指導をすることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54. 地域の実情を理解し、連携を図ることができる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

次のページに続きます。

問４　現在の勤務園において、次に示すような役割を、あなたはどの程度担っていると思いますか？

	全く担っていない	あまり担っていない	どちらとも言えない	ある程度担っている	中心的に担っている
1. 保護者に教育・保育に関する情報を提供する	1	2	3	4	5
2. 保護者の相談に応じる	1	2	3	4	5
3. 保護者同士の交流の機会を提供する	1	2	3	4	5
4. 後輩や同僚の教職員の意見や悩みを園長や主任に伝える	1	2	3	4	5
5. 園長や主任の教育・保育方針や指示を後輩や同僚に伝える	1	2	3	4	5
6. 教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担う	1	2	3	4	5
7. 教職員間との意思疎通、連携を円滑に行う	1	2	3	4	5
8. 教職員間の話合いなどの場を活発化できるような進行をする	1	2	3	4	5
9. 会議において園運営や教育・保育内容について改善策を提案する	1	2	3	4	5
10. 後輩、同僚の教職員に指導や助言を行う	1	2	3	4	5
11. 新任教職員の指導や助言をする	1	2	3	4	5
12. 新任教職員の立場を理解し、相談に応じる	1	2	3	4	5
13. 同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をする	1	2	3	4	5
14. 教職員が働きやすい職場環境を作る	1	2	3	4	5
15. 園の人間関係を理解する	1	2	3	4	5
16. 後輩の教職員から信頼される	1	2	3	4	5
17. 園長や主任から信頼され、仕事を任せられる	1	2	3	4	5
18. 他の学級やクラス、教職員の様子を見て、園全体の動きを調整する	1	2	3	4	5
19. 他の学級やクラス、教職員の様子に応じて、みずからの動きを調整する	1	2	3	4	5
20. 他の教職員の相談に応じる	1	2	3	4	5
21. 子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う	1	2	3	4	5
22. 集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う	1	2	3	4	5
23. 教育・保育に関する専門的な知識・技術を持つ	1	2	3	4	5
24. 教員免許・保育士資格以外に、学校心理士や臨床心理士、臨床発達心理士等の子供の教育・保育に関わる専門的な資格を有している	1	2	3	4	5
25. 後輩の教職員のモデルになる	1	2	3	4	5
26. 園長や主任に指示されなくても自分から考えて行動する	1	2	3	4	5
27. 自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	1	2	3	4	5
28. 園組織のなかで中核であるという自覚を持って働く	1	2	3	4	5

	全く担っていない	あまり担っていない	どちらとも言えない	ある程度担っている	中心的に担っている
29. 国内外の様々な教育・保育を自園の教育理念・保育理念に即し取り込む	1	2	3	4	5
30. 研修等を活用し、自分の教育・保育の質の向上を図る	1	2	3	4	5
31. 新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識する	1	2	3	4	5
32. 多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析する	1	2	3	4	5
33. 様々な意見を求め、自分のやり方を見直す	1	2	3	4	5
34. 自分の教育・保育や園内での立ち回りを振り返る	1	2	3	4	5
35. 専門的知識にとどまらない幅広い教養を身に付け、子供や教育・保育の見方の幅を広げる	1	2	3	4	5
36. 職場で起こる課題を解決する方法をみずから考える	1	2	3	4	5
37. 園運営で重要な役割を担う	1	2	3	4	5
38. 園運営の中核となって教育・保育を計画・運営する	1	2	3	4	5
39. 園の教育課程や運営方針を理解し、責任を持った行動を取る	1	2	3	4	5
40. 園の行事を計画し、取りまとめを行う	1	2	3	4	5
41. 中長期の発達を見通し、教育課程を作成する	1	2	3	4	5
42. 園長や主任の業務のサポートを行う	1	2	3	4	5
43. 教材の購入・保管に関する責任を持つ	1	2	3	4	5
44. 入園手続き業務や学級・クラスの編制に関する責任を持つ	1	2	3	4	5
45. 担任及び担当が対応しきれない子供に対応する	1	2	3	4	5
46. 園舎・園庭・遊具等の点検管理を行う	1	2	3	4	5
47. 園内、園外の研修を企画し、実施する	1	2	3	4	5
48. 自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図る	1	2	3	4	5
49. 実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つ	1	2	3	4	5
50. 会議の企画・運営をする	1	2	3	4	5
51. 安全に関する計画と教職員に対する指導をする	1	2	3	4	5
52. 地域の実情を理解し、連携を図る	1	2	3	4	5

次のページに続きます。

問５　あなたは、自分自身が現在の勤務園において、前頁の問４の項目のようなミドルリーダーの役割を担っていると思いますか？当てはまるところに〇をつけてください。

①全く担っていない（→問７へ）
②少しは担っている
③ある程度担っている
④担っている
⑤かなり担っている
（→問６へ）

問６　あなたがミドルリーダーの役割を担うようになった理由やきっかけはどのようなことですか？次に挙げた項目について、どの程度当てはまるか〇をつけてお答えください。

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
1.　新しい職場に転職したから	1	2	3	4	5
2.　複数の園での勤務を経験したから	1	2	3	4	5
3.　学級・クラスの主任や学年主任になったから	1	2	3	4	5
4.　主任になって担任から外れたから	1	2	3	4	5
5.　行事などで中心的な役割を任されたから	1	2	3	4	5
6.　学級・クラスのまとめ役を任されたから	1	2	3	4	5
7.　正規職員になったから	1	2	3	4	5
8.　後輩の教職員から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	1	2	3	4	5
9.　上司から意見を求められたり、相談されたりするようになったから	1	2	3	4	5
10.　後輩の教職員の相談に応じるように、上司から言葉掛けがあったため	1	2	3	4	5
11.　年齢が高くなったから	1	2	3	4	5
12.　勤務年数、経験年数が長くなったから	1	2	3	4	5
13.　後輩の教職員が増えたから	1	2	3	4	5
14.　園の教職員なかで中間の年齢になったから	1	2	3	4	5
15.　同年代の教職員が少ないから	1	2	3	4	5
16.　新人教職員と一緒に仕事をしたから	1	2	3	4	5
17.　教育・保育ができるようになったから	1	2	3	4	5
18.　ミドルリーダーとしての資質能力が身に付いたから	1	2	3	4	5
19.　自分自身の子育てを経験したから	1	2	3	4	5

問７　あなたは、現在どのような研修が必要だと感じていますか？　次に挙げた研修内容のそれぞれについて、必要だと思う程度に〇をつけてお答えください。

	必要ない	あまり必要ない	やや必要である	必要である
ミドルリーダーに関する研修				
1. 中堅の保育者の果たす役割と服務	0	1	2	3
2. ミドルリーダーとしての役割	0	1	2	3
3. ミドルリーダーとしての自己を見直す	0	1	2	3
4. 幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	0	1	2	3
5. リーダーシップ・チームワーク	0	1	2	3
6. セルフマネジメント・自己管理	0	1	2	3
7. 接遇	0	1	2	3
子供に関する研修				
8. 子供理解	0	1	2	3
9. 子供の発達	0	1	2	3
10. 子供を観る上での観点	0	1	2	3
11. 特別な支援を要する子供への対応	0	1	2	3
教育・保育に関する研修				
12. 教育・保育において「教材」をどう捉えるか	0	1	2	3
13. 教育・保育においての遊び	0	1	2	3
14. 絵本(選び方・読み聞かせ)	0	1	2	3
15. 食育	0	1	2	3
16. 研究発表の方法及び研究発表会等への参加	0	1	2	3
17. 他園での実習	0	1	2	3
指導計画等に関する研修				
18. PDCA サイクルを活用した課題研究	0	1	2	3
19. 教育課程と指導計画の実施と改善	0	1	2	3
20. 指導計画の立案について	0	1	2	3
21. 指導計画の実施と改善について	0	1	2	3
22. 教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	0	1	2	3
幼稚園・認定こども園の現状に関する研修				
23. 幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	0	1	2	3
24. 教育・保育の現状と課題	0	1	2	3
幼稚園・認定こども園・保育所・小学校の連携に関する研修				
25. 幼稚園・認定こども園・保育所の連携	0	1	2	3
26. 小学校との連携	0	1	2	3
環境の構成に関する研修				
27. 環境の構成と保育者の援助	0	1	2	3
28. 環境の構成、教材解釈	0	1	2	3

次のページに続きます。

保護者に関する研修				
29.保護者理解	0	1	2	3
30.保護者とのより良い信頼関係作り	0	1	2	3
31.カウンセリング	0	1	2	3
子育ての支援に関すること				
32.子育ての支援の企画・計画・実践	0	1	2	3
研修の在り方等に関する研修				
33.園内研修の在り方、取組方	0	1	2	3
34.保育参観（他の幼稚園・認定こども園）、授業参観（小学校）	0	1	2	3
35.保育参観の視点	0	1	2	3
その他の研修				
36.人権教育について	0	1	2	3
37.児童虐待について	0	1	2	3
38.教育センターとしての役割	0	1	2	3

問 8. あなたの仕事全般に関する意識をお尋ねします。次の各記述について、あなたはどのように思いますか？当てはまる数字に一つ〇をつけてお答えください。

	そう思わない	ややそう思わない	どちらともいえない	ややそう思う	そう思う
1. 子供集団をまとめたり、一斉に指導したりすることが難しい	1	2	3	4	5
2. 特別な支援を要する子供等、様々なタイプの子供に対応することは大変である	1	2	3	4	5
3. 職場の人間関係を負担に感じる	1	2	3	4	5
4. 私の職場では、皆の意見や要望が取りあげられている	1	2	3	4	5
5. 私の仕事は、やり甲斐がある	1	2	3	4	5
6. 残業も含めて、今の労働時間は適切だと思う	1	2	3	4	5
7. 子供の怪我や病気への対応に不安がある	1	2	3	4	5
8. 運動会や発表会等、行事への取組は大変である	1	2	3	4	5
9. 教職員同士の意思疎通がうまくいっていない	1	2	3	4	5
10. 私の職場の福利厚生（休暇が取りやすい等）に満足している	1	2	3	4	5
11. 私は、仕事を通じて成長していると感じる	1	2	3	4	5
12. 持ち帰りの仕事が多い	1	2	3	4	5
13. 日々の教育・保育の準備が大変である	1	2	3	4	5
14. 教職員により子供への対応や教育・保育に関する価値観が異なることに困難さを感じる	1	2	3	4	5
15. 学級・クラスの経営は難しい	1	2	3	4	5
16. 私の園では、園の教育・保育の方針について教職員間で共通理解できている	1	2	3	4	5
17. 教育・保育に対する専門的な知識が不足していると感じることがある	1	2	3	4	5
18. 週・月案、個人記録等、書類を書くことは大変である	1	2	3	4	5
19. 保護者とコミュニケーションを取るのに苦労している	1	2	3	4	5
20. 間違いやミスを注意されるなど、自分の力不足を感じることが多い	1	2	3	4	5

記入漏れがないかもう一度ご確認ください。ご協力いただきありがとうございました

平成 28 年度文部科学省委託
「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」
幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究

研究代表

一般社団法人　保育教諭養成課程研究会
理事長　無藤　隆　　（白梅学園大学大学院　教授）

執筆者

■プロジェクトリーダー

神長美津子　　（國學院大學　教授）

■幼稚園等におけるミドルリーダーの実態調査

・大佐古紀雄　（育英短期大学　准教授）
・駒　久美子　（和洋女子大学　准教授）
・島田由紀子　（和洋女子大学　教授）
・鈴木みゆき　（和洋女子大学　教授）
・若尾　良徳　（こども教育宝仙大学　准教授）
・望月　文代　（育英短期大学　講師）
・結城　孝治　（國學院大學　准教授）

■諸外国における就学前教育・保育を担う人材の育成や、現職研修についての情報収集

・内田　千春　（共栄大学　教授）

■都道府県実地調査

・大方　美香　（大阪総合保育大学　教授）
・柿沼　芳枝　（東京家政大学　准教授）
・神長美津子　（國學院大学　教授）
・花輪　充　（東京家政大学　教授）
・柳　晋　（育英短期大学　教授）
・山下　文一　（高知学園短期大学　准教授）

■幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅢ
ー実践の中核を担うミドルリーダーの育成を目指してー

・大方　美香　（大阪総合保育大学　教授）
・大佐古紀雄　（育英短期大学　准教授）
・柿沼　芳枝　（東京家政大学　准教授）
・神長美津子　（國學院大學　教授）
・駒　久美子　（和洋女子大学　准教授）
・島田由紀子　（和洋女子大学　教授）
・鈴木みゆき　（和洋女子大学　教授）
・望月　文代　（育英短期大学　講師）
・柳　晋　（育英短期大学　教授）
・山下　文一　（高知学園短期大学　准教授）
・結城　孝治　（國學院大學　准教授）
・若尾　良徳　（こども教育宝仙大学　准教授）

（アイウエオ順）