

派遣者番号	管 31K02	氏 名	康 匡志
研究主題 —副主題—	学校における組織開発を促進するミドルリーダーシップに関する研究 —ミドルリーダーとフォロワーとの関係性に着目して—		
派遣先	東京学芸大学 教職大学院	担当教官	服部 信雄
所属	江戸川区立二之江第二小学校	所属長	笠間 良子

キーワード：組織開発 ミドルリーダー リーダー行動 フォロワー リーダーシップの認知

## 1 研究の背景(目的)・主題設定の理由

2017年の文部科学省の答申では、「教員の大量退職、大量採用の影響等により、教員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始め、かつてのように先輩教員から若手教員への知識・技能の伝承を上手く図れない現状」が示されている。そこで注目されているのが学校組織におけるミドル層の教員のリーダーシップである。

国立教育政策研究所(2013)によれば、「管理職と一般教員をつなぐミドル層を重視する学校組織開発が進められている」ことが言われ、ミドル層の教員の役割については、小島(2012)が「若手の育成・支援、協働的・同僚的な人間関係の構築、学校の雰囲気・文化の形成と継承、学校経営方針の共有化と学校改善のファシリテーターやコーチングなどといわれる機能、リーダーシップが同時に存在し、あるいは作用している」と述べている。

以上の社会的・学術的背景から、組織開発におけるミドルリーダーのリーダーシップの在り方を明らかにし、広く全都に発信したいと考えた。そこで、ミドルリーダーのリーダー行動だけではなく、フォロワーがミドルリーダーのリーダー行動をどのように認知しているか、すなわちミドルリーダーとフォロワーの双方向的な関係性に着目して研究を進めることにした。

## 2 研究の内容・研究の方法

理論研究	先行研究の整理 ・ミドルリーダーの役割と課題 ・ミドルリーダーシップの定義 ・リーダーシップの認知
調査研究	調査内容の検討、予備調査の実施、分析手法の開発、予備調査の分析
事例研究	本調査、本調査の分析と考察
まとめ	成果と課題、成果の活用方法

## 3 研究の成果

本研究において、「組織開発」は、「組織内の当事者が自らの組織を効果的にしていく(よくしていく)」ための、「協働的な関係性を通しての働きかけ」(中村, 2007)と定義する。また、「ミドルリーダー」とは、「中堅教員」(文科省, 2005)であり、「担当校務を実務として確実にこなすという、これまでの業務や業務遂行スタイルにとどまらず、その業務自体を戦略的に計画、実施運営」(小島, 2012)することが可能な教員と定義する。さらに、「フォロワー」とは、組織における「リーダー以外の存在」(グロービス経営大学院, 2014)とし、ミドルリーダーが意識的・意図的に育成を図ろうとしている教員と定義する。

### (1) 理論研究

組織開発におけるミドルリーダーの役割や課題、ミドルリーダーシップの定義、フォロワーによるリーダーシップの認知の類型等に関連する先行研究を整理した。その結果、学校組織におけるミドル層の具体的なリーダー行動によって、フォロワーとどのような関係性が構築できるのかについて十分検討がなされていないことが明らかになった。

### (2) 調査研究

#### ① 調査研究の過程

ミドルリーダー及びフォロワーへのインタビュー調査の内容を作成し、横浜市のA小学校にて予備調査を実施した。その結果を基にミドルリーダーのリーダー行動分析シートを作成した。

#### ② インタビュー対象者とインタビュー方

インタビュー対象者は、小学校における中堅教員(ミドルリーダー)及び中堅教員が選出したフォロワーの教員とし、双方に対して半構造化インタビューを行った。

横浜市 A小学校	<ミドルリーダー> 教員歴 12年、2校目(8年目) 体育主任・OJT推進ファシリテーター <フォロワー> 教員歴 8年、3校目(1年目)メンター研修リーダー 教員歴 4年、2校目(3年目)メンター研修メンバー
-------------	--

### ③ インタビュー分析とミドルリーダー行動分析シートの開発

先行研究を基に、ミドルリーダーを変革型とエンパワリング型の二つのタイプに分け、インタビューをしたミドルリーダーのリーダー行動をチェックして分析に活用できるようにした。フォロワーについては、先行研究を基にしてミドルリーダーシップの認知を分析することとした。

## (3) 事例研究

### ① 事例研究の過程

複数の小学校に調査協力依頼を行い、承諾が得られた小学校のミドルリーダーとフォロワーにインタビュー調査（本調査）を実施した。その結果得られたデータを基にミドルリーダーとフォロワー相互の関係性を分析し、組織開発との関連を考察した。

### ② 調査対象者

学校名	ミドルリーダー（経験年数・担当分掌等）
横浜市 B小学校	教員歴 15 年、2 校目（10 年目） 主幹教諭、児童支援専任教員
東京都 C小学校	教員歴 15 年、3 校目（7 年目） 主幹教諭、研究主任、OJT 主任
東京都 D小学校	教員歴 18 年、3 校目（1 年目） 主幹教諭、研究推進委員会副委員長、 6 学年主任
学校名	フォロワー（経験年数・担当分掌等）
横浜市 B小学校	教員歴 7 年、1 校目 6 学年担任
東京都 C小学校	教員歴 5 年、1 校目 研究推進、OJT、6 学年担当
東京都 D小学校	教員歴 14 年、3 校目（2 年目） 主任教諭、5 学年主任、研究推進委員会

### ③ 4校の分析結果の考察

ア 組織開発を促進するミドルリーダーのリーダー行動について

組織開発に必要なリーダー行動は、変革型リーダーのリーダー行動である「革新的思考」、エンパワリング型のリーダー行動である「配慮の提示」、「相互交流（対話）」の三つが重要である。

イ ミドルリーダーとフォロワーとの関係性

ミドルリーダーとフォロワーの関係性は、双方向である（図1）。ミドルリーダーとフォロワーの双方向の関係性が、学校における短期的・長期的な組織開発を促進していると言える。

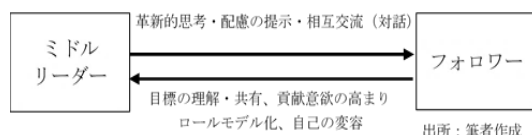


図1 ミドルリーダーとフォロワーとの関係性

## 4 研究の考察

学校における組織開発を促進するためのミドルリーダーシップとは、変革型リーダーシップの一要素である「革新的思考」とエンパワリング型リーダーシップの一要素である「配慮の提示」、「相互交流（対話）」であった。つまり、変革型、エンパワリング型、両方のリーダー行動がフォロワーの自主性を育て、組織開発を促進させるのである。

教員の大量退職、大量採用の影響によって教員の年齢構成が変化し、それによって生じる諸問題へ対応するために、人材育成は喫緊の課題となっている。ミドルリーダーとフォロワーの双方向の関係性によって、ミドルリーダーとフォロワーが相互に成長し、組織開発を促進していくことは、上述した課題を解決する一助となると考えられる。

また、同時に重要なことは、各自治体が実施する研修において、ミドルリーダーがコーチング、ファシリテーション、メンタリング等のスキルを身に付けることができる研修を充実させていくことである。本研究で明らかになったミドルリーダーのリーダー行動である「配慮」や「対話」について、ミドルリーダーそれぞれに意識の差があり、ミドルリーダーのリーダー行動によって、フォロワーの意欲を低下させたり、自信を無くさせてしまったりすることも考えられる。それだけ学校の中核となるミドルリーダーの能力は重要であると言えよう。

## 5 今後の展望

学校組織において、ミドルリーダーの重要な役割の一つは、校長の学校経営を支えることである。本研究ではミドルリーダーを組織の中核教員と位置付け、その組織における教員をフォロワーとしたが、本来ミドルリーダーは校長のフォロワーである。校長の学校経営方針を受け、また校長とミドルリーダーが対話を重ねることでミドルリーダー自身がフォロワーシップを発揮するものである。

本研究では、ミドルリーダーとフォロワーの関係性が、校長が示す学校経営方針の実現に向けてどのように作用するのかまでは明らかにすることができなかった。今後、校長、ミドルリーダー、フォロワーの三者の関係がどのように学校の組織開発を促進するのかを明らかにしていく必要がある。