

派遣者番号	R3K13	氏名	難波 裕司
研究主題 —副主題—	学校の組織力向上につながるミドルリーダーのマネジメント行動に関する研究 —コミュニケーション行動に焦点を当てて—		
派遣先	東京学芸大学 教職大学院	担当教官	服部 信雄
所属	多摩市立落合中学校	所属長	権藤 義彦

キーワード：組織力 同僚性 協働性 ミドルリーダー コミュニケーション

1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

中央教育審議会答申（2019）「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」によれば、教職員の同僚性・協働性によって学校組織全体としての総合力を発揮してきたことが、日本の学校組織の良さであり、その継承や複雑化・多様化する教育課題に対応するには、ミドルリーダー（以下、「ミドル」）のリーダーシップが重要だと述べられている。実際、職務を遂行する中で、ミドルは様々な教職員とのつながりを生み出している。ミドルはキーパーソンであり、そのつながりづくりにコミュニケーションは不可欠である。しかし、コミュニケーションの大切さが認識されていても、実際の行動に反映されていないことがある。

近年、ミドルに着目した研究は多岐に渡るが、ミドルの日常のマネジメント行動やミドル同士の関係に焦点化した研究は管見の限り多くない。そこで、ミドルの日頃のコミュニケーション行動を抽出し、そこから学校の組織力向上の促進要因になり得るものはないか検討することを本研究の目的とする。

2 研究の方法

(1) 理論研究

先行研究から、①ミドルの役割や機能、②学校組織におけるコミュニケーションの実態、③組織力と同僚性・協働性の捉え方について整理した。

(2) 基礎研究

先行研究を踏まえ、①ミドルに焦点化した「学校組織モデル図」の開発、②コミュニケーション行動の分析の視点設定を行った。

(3) 調査研究

公立中学校の主幹教諭4名に対し、半構造化インタビューを行った。しかし、実際の行動として表出しているか検証しきれなかったため、都内公立中学校の主幹教諭1名、都外公立中学校の主幹教諭2名に対し、エスノグラフィーを行った。

(4) まとめ

成果と課題をまとめ、成果の活用法を検討した。

3 研究の結果

(1) 理論研究・基礎研究

ア フラット型組織におけるミドル

畑中（2019）を参考に、ミドルを「職制に限定せず、仕事上頼れる存在で影響力のある中堅・ベテラン教員」と定義した。なお、調査では、「主幹教諭、分掌主任や学年主任を担当する教員」と焦点化した。

また、従来のミドル・アップダウン・マネジメントの概念図は、トップ（管理職）—ミドル（主任クラス）—第一線（その他の教職員）という縦の関係性に着目されていた。本研究では、ミドル同士の関係を明確化した「学校組織のモデル図」を開発した。（図1）

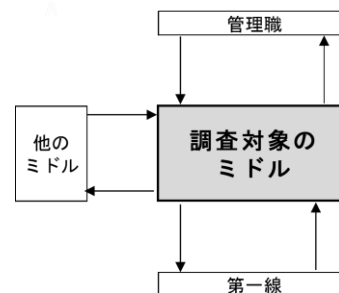


図1 学校組織モデル図

矢印は情報の流れ等、コミュニケーション行動を表す

イ 組織力と同僚性、協働性

先述の答申等を踏まえ、組織力を「組織を形成することによって生み出される個人の力の総和を超えた力であり、同僚性と協働性によって規定される組織の力」と定義した。また、同僚性を「同僚間の相互作用」、協働性を「個性や能力を生かしながら、学校内の目標や課題を達成するために協力して働くこと」と捉えた。

浅野（2007）によれば、活性化した組織は、人間関係といった共同体的側面と、組織目標の達成といった機能的側面双方の充実が必要だという。つまり、人間関係維持志向としての同僚性と課題達成志向としての協働性の双方の充実が組織としての力をより大きくすると考えられる。

ウ コミュニケーション行動の分析の視点

先行研究をまとめると、コミュニケーション行動は「人間関係維持志向」と「課題達成志向」に大別できた。そこで、この2点を分析の視点とした。前者は同僚性と、後者は協働性と関連が深いものである。図2は、2軸で捉えた学校現場におけるコミュニケーション行動の例である。

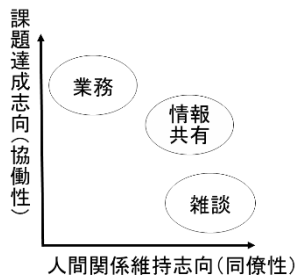


図2 2軸で捉えた学校におけるコミュニケーション行動例

(2) 調査研究

ア 調査研究1

2021年9月下旬、日々のコミュニケーション行動の具体を抽出するために、4名の主幹教諭を対象に半構造化インタビューを行った。

コミュニケーション行動の分析の視点を生かし、調査結果をまとめた。業務遂行については、多方面から意見を取り込む行動をとっていた。また、情報共有については、自身が起点となって行動しているとともに、他のミドルと共有することで組織としての対応につなげる行動をとっていた。このように、ミドルの日頃のコミュニケーション行動が同僚性や協働性の促進要因になる可能性が示唆された。

イ 調査研究2

主幹教諭3名を対象に、2021年10月下旬から11月上旬の任意の1日について調査した。対象のミドルの言語的なコミュニケーション行動すべてを記録した。分析は、まず、コミュニケーション行動を一つの話題ごとに分割した。次に、コミュニケーションの相手について属性を区分し、行動の起点をもとにモデル図に当てはめた。(図3) また、作成した機能コードを用い

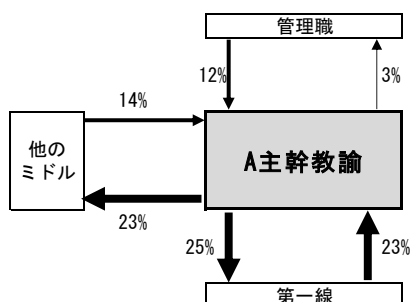


図3 A主幹教諭のコミュニケーション相手

た意味分析を行った。(図4) さらに、具体的な会話等について同僚性や協働性の観点から組織力向上の促進要因の抽出を試みた。

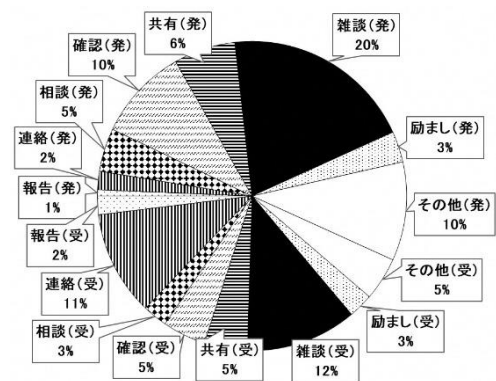


図4 B主幹教諭のコミュニケーションの機能分析

4 研究の考察

エスノグラフィーを実施した3名の主幹教諭には、共通して、同僚性、協働性双方に関わるコミュニケーション行動が見られた。同僚性の促進要因として、「失敗談を語ること」、「支えの言葉掛けを行うこと」等が見られた。これらは職場の心理的安全性を高めることにつながっていると考えられる。また、協働性の促進要因として、「他のミドルとの横の関わりを生み出す行動」や、「各校の重点目標に係る行動」が見られた。そして、「雑談や情報共有から学級経営や校務分掌の話題に転じること」が何度もあった。生徒や授業実践等の生の情報交換は、業務遂行や課題発見につながる可能性がある。

油布(1999)は、協働文化の構築のキー概念に「情報冗長性」と「相補性」を挙げている。雑談や情報共有を行うこと、そして、その場面に教職員が対等に関与することを促すコミュニケーション行動は、学校の諸課題に気付く可能性がある点では協働性の向上に、支え合いや励まし合いの点では同僚性の向上にも寄与すると言えよう。

5 今後の展望

ミドルの日頃のコミュニケーション行動から組織力向上の促進要因を見いだすことができた。これらは東京都の育成指標の「学校運営力・組織貢献力」を具体化したものであり、マネジメント能力向上を図る研修で活用できる。また、同僚性や協働性の視点で行動を価値付けられたことも成果である。

本研究では、雑談や情報共有を行うこと、それに対等な関与を促す行動の有用性が示唆された。確かに効率的な学校運営は必要である。しかし、授業や生徒の様子を気軽に会話するように、一見すると時間がかかるコミュニケーションをミドルが中心となって行うことは、同僚性や協働性を高め、組織として取り組む体制づくりにつながると言えよう。