

派遣者番号	R4K13	氏名	小柳津 智子
研究主題 —副主題—	「チームミドル」を活用した組織開発 —レヴィンによる組織変革の3段階モデルを分析枠組として—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	福本 みちよ
所属	東久留米市立西中学校	所属長	藪野 勝久

キーワード： 組織開発 組織変革 レヴィン ミドルリーダー ミドルマネジメント チーム

**要旨：**本研究は、学校の置かれた条件によって組織の状況が左右されない持続可能な組織体制を築くために着想した「チームミドル」(本研究の独自の概念)のシステム構築を実現するための組織開発を行った。そして、レヴィンによる組織変革の3段階モデルを分析枠組として、ミドルリーダーたちが協働して自律的に組織変革を進めていく過程を組織開発の観点から分析することを研究の目的とした。ワークショップを利用したアクションリサーチを行った結果、得られた成果は、①「チームミドル」のシステム構築の在り方が明らかになった、②「レヴィンのモデル」に従って学校という組織においても変革が進行することが確認できた、③組織変革における要点が明らかになったことである。ミドルリーダーたちがチームでマネジメントを行うことで、ミドルマネジメントの機能を分化することができ、多様な視点で課題に向かうことができることが期待できる。

# 「チームミドル」を活用した組織開発 －レヴィンによる組織変革の3段階モデルを分析枠組として－

小柳津 智子

## 1. 研究の目的

### 1-1 研究の着想

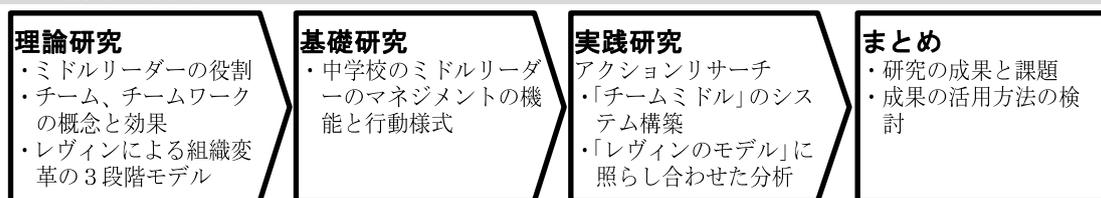
今日の学校が抱える課題は複雑化・多様化し、個々の教員の力だけでは対応が困難なことが現状であり、学校の組織化が喫緊の課題となっている。本研究では、組織化の阻害要因を、①マネジメントを行う人物の育成が不十分であること、②マネジメントを行う人物がマネジメントの重要なポイントを知らないこと、③慣行にただ従い変化に抵抗するという、多くの組織に共通してみられる傾向が学校文化にも定着していること、の3点と捉えた。そこで、チームでのマネジメント体制を築くことでこの課題を改善できると考え、学校のおかれた条件によって組織の状況が左右されない持続可能な組織体制を築くために、「チームミドル」（本研究の独自の概念）のシステム構築を目指すことを着想した。

### 1-2 研究の目的

「チームミドル」のシステム構築を実現するにはまず、「チームミドル」を組織に導入するための組織開発をし、新たな組織文化を構築することが必要であると考えた。そこで本研究では、組織開発を「組織を円滑に機能させるための支援」と定義し、ワークショップ（以下、WS）を利用したアクションリサーチを通して、ミドルリーダーたちが自律的に「チームミドル」のシステム構築に向かう様子を観察し、レヴィンによる組織変革の3段階モデル（以下、「レヴィンのモデル」）を分析枠組として、ミドルリーダーたちが協働して自律的に組織変革を進めていく過程を組織開発の観点から分析することを目的とした。

なお、本研究で言う「チームミドル」とは、ミドルリーダーがただ集まってチームになるという意味ではなく、ミドルリーダーたちのチームとしての協働（共通目標に向かって互いの特性を生かして協力すること）によるマネジメントを意味する。また、「ミドルリーダー」の定義は様々であるが、本研究では、管理職を除く企画調整会議のメンバー（主幹教諭、学年主任、分掌主任、事務主事）とする。

## 2. 研究の方法



## 3. 研究の成果

### 3-1 理論研究：レヴィンによる組織変革の3段階モデル（CHANGING AS THREE STEPS）

レヴィン(1951)は、組織変革を行い水準が変化したとしても長続きしないことが多いため、変革の目的を「組織を高い水準に到達すること」と掲げるだけでなく、「変革した水準を永続化すること」をも目的に含むべきであると指摘している。そして、「成功する変革」は、「解凍、移行、凍結」という三つの側面を含んでいると述べている。

### 3-2 基礎研究：ミドルマネジメントの機能（福岡県教育センター(2016)の研究を基に）

多岐に渡るミドルリーダーによるマネジメントの範囲を、①リーダーの機能：校長が示

した戦略を具体化し、共通実践の見通しを提案する、②マネージャー的機能：状況と課題を明確に示し、個々の教職員がもつ力を生かし合う場や連携をつくる、③ハブ的機能：分掌間・学年間・教職員間をつなげ、協働を生み出す、④アクティベーター的機能：組織力を向上させるためのコミュニケーションを活発にする、の4点に整理し直した。

### 3-3 実践研究：全5回のWSを利用したアクションリサーチ

表1 WSの概要

学校現場のミドルリーダーたちが協働しながら「チームミドル」のシステムを構築することを目指して実施したWSによってもたらされる組織変容を、「レヴィンのモデル」に照合し分析した。WS(表1)は筆者の勤務校(都内A中学校)で実施し、参加者はミドルリーダー10名、若手教員2名、事務主事1名、筆者はファシリテーターとして参加し、組織開発を試みた。

1回目：マネジメント概論講習(30分)、SWOT分析(30分)
2回目：SWOT分析と意見交換(30分)
3回目：SWOT分析を基にした学校分析と課題の洗い出し(30分)
4回目：課題解決に向けた具体案作成(40分)
5回目：「チームミドル」年間モデル作成(40分)

## 4. 研究のまとめと課題

実践を踏まえて得られた成果は次の3点である。

第一に、「チームミドル」のシステム構築にはチームワークが必須であり、ミドルマネジメントの四つの機能を場面に応じて役割分担しながら進めていくことで「チームミドル」の効果が発揮されていくことが明らかになった。

第二に、「レヴィンのモデル」に従って学校という組織においても変革が進行することが確認できた。「リーダー的機能」と「マネージャー的機能」を発揮し、「解凍」と「移行」の両側面を行き来しながら変革が進行したが、ここから更に次の段階に進めるには変革後の状態を定着させる(「永続性」を得る)必要がある。これについてレヴィンは、「永続性」を得るには「力の場(force field)」が必要であると述べており、本研究ではこれが「チームミドル」であり、その中でも特に主幹教諭が「リーダー的機能」と「ハブ的機能」を発揮し、変革を維持するための協働を生み出すことに一役を買っていたことが確認できた。

第三に、組織変革における要点が明らかになった。それは、①現状への危機意識を生み出しチーム全体が変革の必要性を感じることで、②変革に対するモチベーションを向上させること(メンバーの内発的動機付けを高めること)である。これには、マネジメントの重要なポイントを知ることとチームワークが促進要因となることが確認できた。そして、チームワークを進化させていくには、心理面を鼓舞するリーダーの存在が必要である。

一方、課題として、リーダー育成が挙げられる。組織の持続性を考慮し、組織を牽引していく人物の計画的な育成が重要となる。加えて、マネジメントの重要なポイントの習得をする機会の設定も必要となる。また、持続可能な組織体制を構築するには、ミドルリーダーが管理職とつながり、管理職の支援を得ること(「メディエーター的機能」)も必要であると考えられる。

## 5. 成果の活用法

マネジメントをチームで行うことで、モチベーションを維持しながら多様な視点で課題に向かうことができ、かつ、組織変革の価値を組織全体に普及できるため、組織の持つ可変力を限りなく最大に近づけることができる。本研究で得られた成果や示唆を生かして「チームミドル」のシステム構築を追究し、多くの学校に推進していきたい。