

派遣者番号	R6K15	氏 名	中村 里津也
研究主題 —副主題—	高等学校におけるミドルリーダー集団を核とした組織運営の促進に関する研究 —組織変容のプロセスにおける「当事者性」の獲得に着目して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	増田 正弘
所属	学校組織マネジメントプログラム	所属長	杉浦 文俊

キーワード：組織開発 ミドルリーダー 当事者性 プロセスマネジメント アクションリサーチ

要旨： 本研究は、高等学校における組織運営の促進を目的とし、ミドルリーダーの「当事者性」に着目してその獲得と影響をアクションリサーチの手法を用いて検証したものである。具体的には、基礎研究において組織開発の理論を基に、ミドルリーダーが「当事者性」を獲得するための組織開発プロセスを作成するとともに、「当事者性」の構成要素の設定を独自に行った。また、協力校における実践研究では、作成した組織開発プロセスを基にミドルリーダー集団のコミュニケーションに働きかけてプロセスマネジメントを実践した。結果、「当事者性」の向上が確認されるとともに学校改善への積極的な参画が促され、ミドルリーダー間の連帯感や参画意識の高まりが確認された。一方で組織全体への影響は限定的であり、継続的な実践と検証が必要であると考えられる。今後も、作成した組織開発プロセスを活用し、ミドルリーダーのリーダーシップ強化と組織運営のさらなる促進を目指す。

高等学校におけるミドルリーダー集団を核とした組織運営の促進に関する研究 —組織変容のプロセスにおける「当事者性」の獲得に着目して—

中村 里津也

1 研究の目的

高等学校では、学習観や評価観の転換、不登校の生徒や特別な支援を必要とする生徒への対応など、多様な課題に直面しており、組織的な対応が求められている。しかし、これまでの学校現場での実践の中でミドルリーダーとして学年・分掌単位で協働を促す取組を行い、課題の共有や具体策の実践を通じて協働の促進につなげたが、学校全体への波及には限界があった。このことを踏まえ、佐古（2000）の指摘する「当事者性」の獲得が鍵であり、学年や分掌を超えた目標の共有や具体策の検討に参画を促すことが必要だと考えた。

本研究は、「ミドルリーダーの『当事者性』を高めることが校内の協働を活性化し、組織運営の促進につながる」という仮説のもと、その具体的な方法を探ることを目的とする。

2 研究の方法

理論研究	基礎研究	調査研究	実践研究	まとめ
・当事者性 ・ミドルリーダーの役割 ・組織開発	・ジョン・P・コッターの組織変革8段階プロセスに基づいた組織開発プロセスの作成 ・当事者性の構成要素の設定 ・インタビュー項目の作成	・協力校 SWOT 分析 ・教員組織所属意識調査（第1回）	・組織開発プロセスの実践 ・事後調査① ・教員組織所属意識調査（第2回） ・事後調査② ・インタビュー調査	・分析・考察 ・研究の成果と課題 ・成果の活用方法

3 研究の成果

本研究の概要は図1の通りである。まず、理論研究で「当事者性」の構成要素を特定することと、ミドルリーダーの役割を踏まえて「当事者性」の獲得に資する学校運営に参画を促す具体的な方法について先行研究調査を実施した。理論研究で明らかになった点を踏まえ、アクションリサーチの手法を用いて以下、基礎研究、調査研究、実践研究を行った。

基礎研究では「当事者性」獲得のプロセスとミドルリーダーの役割を踏まえて経営学者コッター（2012）の「組織変革8段階プロセス」をもとに組織開発プロセスを作成した（図2）。また、「当事者性」の構成要素を河村ら（2014）の「教員組織所属意識尺度」と、東京都教育委員会の「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を援用して独自に設定し（図3）、「当事者性」の獲得及び高まりをみとるためのインタビュー項目も作成した。

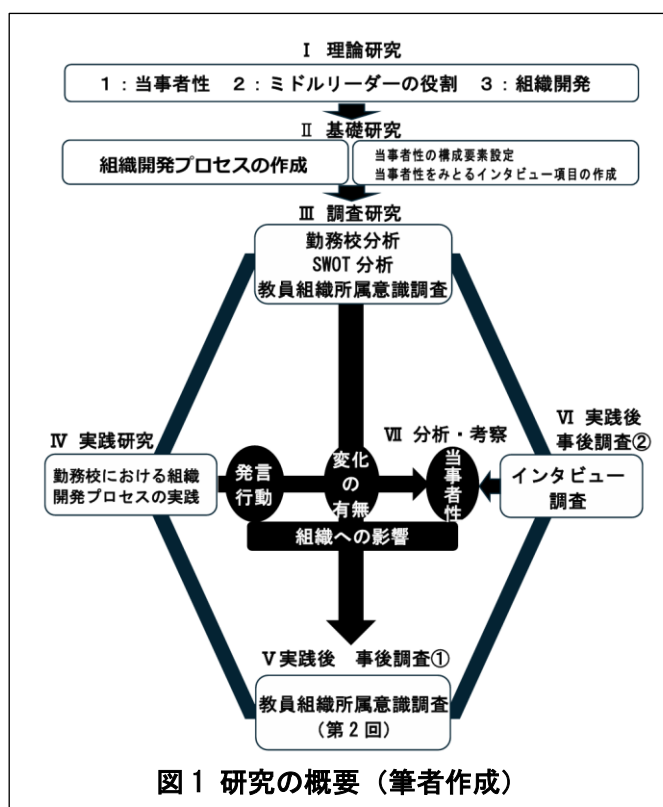


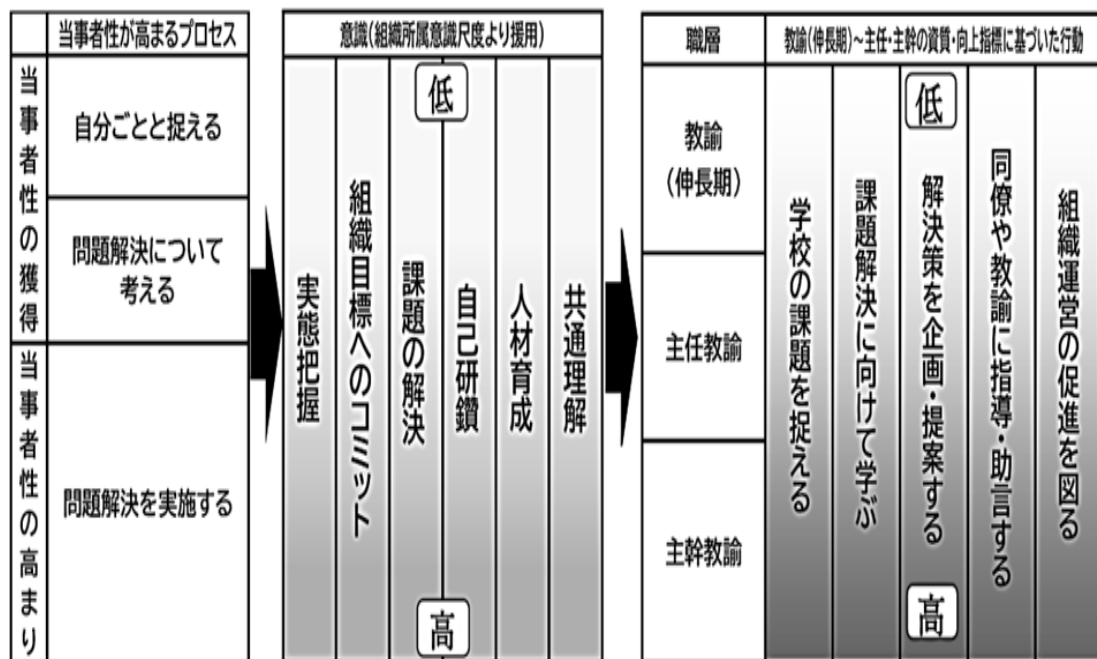
図1 研究の概要（筆者作成）

調査研究では、協力校での実践を行うにあたり、管理職との SWOT 分析及び教員組織所属意識調査を実施し、協力校への理解を深め、戦略を立てるとともに、実践において、対象のミドルリーダーを中心とした教員に提示する学校の現状を示す資料を作成した。

実践研究では、基礎研究で作成した組織開発プロセスをもとに、協力校のミドルリーダー集団のコミュニケーションに働きかけてプロセスマネジメントを実践した。具体的には「ミドルの会」を中心に、教職員の意見や管理職の助言を反映させながら学校分析に取り組み、「特色づくり」「課題解決」について協議をおこなった。その効果を事前・事後の教員組織所属意識調査における変化の有無、実践中の発言・行動、インタビュー調査を通して、ミドルリーダーの「当事者性」獲得の有無や高まり、組織への影響について検証した。

コッター 変革の8段階プロセス	目的	方法	具体的なプロセス		
			全体および分掌・委員会	ミドルチーム	トップリーダーチーム
第1段階 危機意識を高める	当事者性の獲得 改革の阻害要因や抵抗への対処	学校分析 と意思形成 過程への 参画促進 問題解決 について 考える	② 研修報告会Ⅰ ① SWOT 分析報告 ② アンケート【個人】 機会・強み収集	⑤ ミドル対象研修報告会Ⅱ 「組織」「リーダーシップ」について	(1) プロセスの検討とミドルリーダーの人材育成に関する検討、目標の共有 ③ アンケート結果共有
第2段階 連帯チームを生み出す			④ アンケート結果共有・分析チームの募集 【企画・職員会議】	⑦ 連帯チームの結成 ① 目的の説明・共有 ② アンケート結果の共有 ③ SWOT 分析の説明 ④ チーム内の班分けと課題	⑥ 連帯チームに向けた個別の声掛け・承諾 研究者：講義 管理職：チーム結成の目的等の説明
第3段階 ビジョンと戦略を作る			⑧ 各所属の分掌で SWOT 分析への意見を収集する。	⑨ 各自が収集した意見をもとに班で SWOT 分析を行う。	研究者：各班の分析に参加
第4段階 ビジョンを周知徹底する			⑩ 各班の分析を企画・職員会議等で共有する。 ⑪ クロス SWOT 分析の結果を企画・職員会議で共有する。	⑩ 各班の SWOT 分析を報告、共通点や違いを把握する。 ⑫ ミドルチーム全体でクロス SWOT 分析を行う。	研究者：進行・講義 管理職：分析に対して講評・助言等を行う
第5段階 スタッフの自発を促す			⑫ ビジョン素案を企画・職員会議等で共有し、素案に対する意見を収集する。	⑭ 学校経営計画(主にミッション)と結び付けビジョンを検討する。(複数回)	研究者：進行 管理職：ビジョン検討に参加
第6段階 短期成果をあげるための計画			⑯ 企画、職員会議等でビジョン・短期目標の共有	⑮ ビジョンをもとに既存の業務内容の価値づけを行い、(戦略を明確にする)実現可能な短期目標の設定を行う。	管理職：共有・指導助言
第7段階 更に変革を進める			⑰ 短期目標達成に向けた具体策を検討(分掌部会等) ⑱ 具体策の実践	⑯ 各自の業務でスタッフをビジョン・短期目標に基づきエンパワメントする。	管理職：自己申告等でのエンパワメント、価値づけ
第8段階 企業文化の定着			⑲ 成果報告の周知(企画・職員会議) 短期目標実現に向けた取組の進捗・成果の確認 →進捗・成果の確認を繰り返し、PDCA サイクルを回す。	⑲ 成果報告会 短期目標に向けた取組の進捗・成果の確認 →進捗・成果の確認を繰り返し、PDCA サイクルを回す。	管理職：共有・指導助言

図2 「組織開発プロセス」(筆者作成)



※当事者性の高まりがプロセスであるとするならば、意識と行動も低いから高いかのグラデーションであると考えられる。

図3 「当事者性」を構成する意識と行動 (筆者作成)

4 まとめと課題

アンケート結果から、ミドルリーダーを中心とした取組が教員の組織への見方を変え、特に若手教員に影響を与えていることが確認された。一方インタビューからは、主に「実態把握」「課題の解決」「自己研鑽」についての「当事者性」の獲得がみられたが、行動面の高まりには個人差があり、長期的な検証が必要である。また、「解決策の企画・提案」に取り組む教員は「人材育成」や「共通理解」に関心をもち、組織運営への挑戦と苦悩がみられた。

ミドルの会では、チーム結成時におこなった学校の現状や課題の共有が、参加者の動機付けや参画意欲の向上に寄与し、組織開発プロセスの「危機意識を高める」段階に有効であった。その後の学校分析を通じて、ミドルリーダーが学校改善の主体となる意識が醸成され、研究後も自発的な取組が継続された。これらの実践は、ミドルリーダーの「当事者性」の向上と、学校運営・改善への積極的な参画を促す点で有効であったと考えられる。

ミドルリーダーによる学校分析を行う過程で、他の教員への影響が示唆されたが、「当事者性」の獲得との関連性は未検証であり、組織運営の促進に繋がったとは断言できない。また、インタビュー前までの実践ではコッターの8段階プロセスの第3段階「ビジョンと戦略をつくる」には達しておらず、「当事者性」の意識「組織目標へのコミット」の獲得や、行動の「組織運営の促進を図る」の高まりを継続的に分析する必要がある。一方で、自走し始めたミドルの会では、「特色づくり」や「課題解決」を短期・中期・長期の視点で整理し、分掌間の連携や学校全体の対応について検討した。その結果、現在教育課程や校務分掌の見直しについて管理職との協議が始まり、「ビジョンと戦略をつくる」段階に入ったと考えられる。今後、「当事者性」の意識「共通理解」「人材育成」「組織目標へのコミット」の獲得が促され、行動の「組織運営の促進」の高まりに向かう可能性があるため、長期的な視点で組織開発プロセスを修正しながら、筆者がアドバイザーとして関与する必要がある。

5 成果の活用法

本研究の組織開発プロセスを活用し、主幹教諭として学校改善を提案し、組織運営を促進する。また、指導主事として学校分析手法を活用し、ミドルリーダーの自覚と参画意識を高める研修を企画・運営する。さらに、学校管理職として組織開発を実践し、ミドルリーダーの経営参画を促すとともに、教員の意識・行動を分析し、個別の人材育成計画を策定する。

6 主な参考文献

- ・ジョン・P・コッター (2012) 「リーダーシップ論」ダイヤモンド社 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部+黒田由貴子+有賀裕子=訳
- ・河村茂雄 武蔵由佳 藤原和政 (2014) 「教員組織への所属意識を測定する尺度の開発」『学級経営心理学研究』3巻 52-65 頁
- ・佐古秀一 (2000) 「教育経営における文化志向型リーダーシップ論の位置と課題」日本教育経営学会編『シリーズ教育の経営5 教育経営研究の理論と軌跡』153-170 頁