

|               |                                           |       |        |
|---------------|-------------------------------------------|-------|--------|
| 派遣者番号         | R6K18                                     | 氏 名   | 日野原 彰人 |
| 研究主題<br>—副主題— | ミドルリーダーのマネジメントに関する研究<br>—若手教員の意識・行動に着目して— |       |        |
| 派遣先大学         | 東京学芸大学 教職大学院                              | 指導担当者 | 浅野 あい子 |
| 所属            | 足立区立綾瀬小学校                                 | 所属長   | 近津 勉   |

キーワード：ミドルリーダー、マネジメント、リーダーシップ行動、フォロワーシップ行動  
受動的忠実型、能動的忠実型、プロアクティブ型

要旨：学校が抱える問題が多様化複雑化する中で、教員一人では対応し解決することが困難である。そこで、校長を中心とするマネジメント体制の強化が重要である。さらに、マネジメント能力は、教職員全体に求められる能力となっている。現在、学校組織において、若手教員の人材育成と組織内のコミュニケーションの促進の中心を担っているのはミドルリーダーと呼ばれる層である。そこで、本研究では、組織内のコミュニケーションの促進と若手教員の人材育成に焦点化したミドルリーダーのマネジメントについて、先行研究から明らかにし、実際にそのマネジメントがどのように行われているのか若手教員の意識・行動に着目して分析・検証を行った。その結果、五つのマネジメントが明らかとなり、その五つが若手教員に影響を与えていることが分かった。さらに、組織内のコミュニケーションの促進にもつながっていることが示唆された。

# ミドルリーダーのマネジメントに関する研究 ～若手教員の意識・行動に着目して～

日野原 彰人

## 1 研究の目的

現在、学校が抱える問題は複雑化・多様化しており、教員が一人に対応し解決することは困難である。文部科学省（2016）では、全ての職員が学校の目標や運営方針を理解・共有し、その実現のために適切に役割分担することが重要であり、校長を中心とするマネジメント体制の強化が極めて重要であるとしている。さらに、東京都教員人材育成基本方針では、主任教諭層の学校マネジメント能力の育成が求められている。つまり、学校組織においては、管理職だけでなくミドルリーダーにもマネジメント能力が求められているのである。

主任教諭に求められる役割について、東京都教員人材育成基本方針では、主任教諭は若手教員の指導育成を主幹教諭や副校長と連絡・相談しながら組織的に行うと示されている。黒田（2020）は、ミドルリーダーが工夫し意識した組織づくりを進め、若手育成や生徒指導等の問題解決にあたるプロセスを遂行することが求められるとしている。

以上の点から、現在の学校組織では、校長のマネジメントだけでなく、ミドルリーダーが日常的な校務分掌の中で意図的・計画的なマネジメント力を発揮し、学校目標の達成のために組織内のコミュニケーションの醸成や若手の人材育成の中心を担う役割を果たすことが求められているのである。

そこで、本研究の仮説として、若手教員の意識・行動に影響を与え、組織内のコミュニケーションを促進するためには、ミドルリーダーが意図的・計画的なマネジメントを行うことが有効であると設定した。本研究では、まず若手の人材育成と組織内のコミュニケーションの促進に焦点を当てたミドルリーダーのマネジメントがどのようなものであるかを先行研究から明らかにし、そのマネジメントが実際にどのように行われているかを若手教員の意識・行動に着目して分析・検証する。

## 2 研究の方法

|                                                                   |                                                                            |                                                                                            |                                           |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| (1)基礎研究<br>○現在の教育課題<br>○学校組織におけるマネジメントの必要性<br>○学校組織におけるミドルリーダーの役割 | (2)理論研究<br>○ミドルリーダーの定義<br>○学校組織におけるミドルリーダーのマネジメント<br>○リーダーシップ行動とフォロワーシップ行動 | (3)実践研究<br>○ミドルリーダーへのマネジメント研修<br>○分掌会議への参与観察によるミドルリーダーの行動観察<br>○ミドルリーダー・若手教員へのインタビューの実施と分析 | (4)まとめ<br>○仮説の検証<br>○研究の成果と課題<br>○成果の活用方法 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|

## 3 研究の成果

### (1) 理論研究

現在の学校組織において、ミドルリーダーには、数多くの役割があるとされており、その中でも、若手教員の人材育成及び組織内のコミュニケーションの促進に焦点化したマネジメントを五つに分類することができた。

また、マネジメントを分析するうえで、マネジメントとリーダーシップ行動が両輪であるため、日常的なミドルリーダーの行動には、マネジメントと合わせて、リーダーシップ行動もなされていることがわかる。特に、リーダーシップ行動は影響を与えるものであるということから、また、リーダーシップ行動には、必ずフォロワーシップ行動がなされていると言える。しかし、マネジメントに対する具体的な行動を分析する指標がないことから、マネジメントと共

に行われている、リーダーシップ行動に対するフォロワーシップ行動を若手教員の意識・行動の分析に用いるものとする。

表1 「ミドルリーダーの五つのマネジメント」

| マネジメント                              | 具体的な行動                                                                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 担当分掌内の仕事内容に対して責任をもち、意思決定を行う。        | 担当の分掌組織が、共通の目標を達成するための意思決定を行う。学校経営方針の下、方向性を決め、チームに提示する。                         |
| 担当分掌内の教員の役割を考える。分掌にいる教員を理解し、権限を与える。 | 分掌内にいる教員の性格や能力に応じて、必要な役割を与え、権限の委譲を行う。必要に応じて、役割を変えたり、新たな役割を与えたりする。               |
| 担当分掌内の教員の指導・育成。                     | 分掌内にいる教員にこまめに声をかけ、状況を把握する。必要に応じて、指導・助言を行い、目標達成へ向かうよう支援する。                       |
| 状況把握と軌道修正。                          | 分掌内の仕事の状況を確認する。また、必要に応じて仕事の内容について指示をしたり、一緒に取り組んだりする。                            |
| コミュニケーションの醸成。職場内の連携の促進と活性化を図る。      | 管理職及び他分掌のミドルリーダーと連携を図り、各仕事内容の共有を図る。分掌内の各担当の仕事内容及び相互の関連を把握し、相互の連携が図られるように、支援をする。 |

## (2) 実践研究

研修は、学年主任のチームと四部会および委員会の長のチームに分けて行った。初めに、現在の校務において工夫していることについて話し合いが行われ、仕事を効率的に進めるための工夫やチームメンバーへのアプローチ方法が共有された。マネジメントに対する意識をもって今後行っていくことや意識することについて考え、よりコミュニケーションを促進していくことが重要だと考える教員が多くいることが分かった。

分掌会議では、主担当が中心となって会議を進行し、全体に意見を求めることで組織内の教員同士がコミュニケーションをとれるように促していた。学年会議では、教科ごとの時数の管理や内容の進捗管理を行い、学年全体の未履修や時数不足がないように管理していた。各クラスの状況を把握し、良い事例を基に学年全体が同じように進められるように提案していた。

## 4 研究のまとめと課題

ミドルリーダーの五つの行動が組織内のコミュニケーションの促進と若手教員の意識・行動に影響を与えていることが示された。「責任・意思決定」では、ミドルリーダーが組織の目標を設定し、若手教員が業務を進める見通しをもつことができた。「権限委譲」と「指導・育成」では、役割分担が責任感とコミュニケーションの向上につながった。「実態把握・軌道修正」では、ミドルリーダーの助言が若手教員の挑戦的な姿勢を促した。「コミュニケーションの醸成」では、四つのマネジメントがコミュニケーションの向上に寄与した。ミドルリーダー同士の悩みの共有も重要性を再認識させた。今後の課題として、ミドルリーダーの経験や立場によるマネジメントの違いや、コーチング手法の有効性についての更なる研究が必要である。

## 5 成果の活用方法

ミドルリーダーが意図的・計画的にマネジメントを行うことで、若手教員の責任感や業務遂行能力を高め、組織全体の目標達成に寄与することが期待される。その為に、ミドルリーダーの五つのマネジメントの視点で自己申告や研修会を行うことで、実際の現場で活用することができると考えられる。

## 6 参考文献

- ・文部科学省(2016)「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(答申)
- ・松山一紀(2023)「フォロワーシップ行動論『こと・ば』と言葉」中央経済社出版
- ・福岡県教育センター(2016)『学校変革の決め手学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動様式』ぎょうせい出版
- ・八尾坂修(2008)『学校改革の課題とリーダーの挑戦』ぎょうせい出版