

## 小学校におけるミドルリーダーを中心とした協働的な組織風土づくり

船本千尋

### 〔研究の目的と背景〕

学校に求められる役割や期待が多様化、複雑化してきている中、学校現場ではさまざまな課題が山積し、教師も苦戦を強いられている（飛岡、2017；田村ら、2012）。さらに、教育以外の高い専門性が求められる事案も増えてきており、専門家や関係機関、地域と連携し、チームとして課題解決に取り組むことが求められている（中央教育審議会、2015）。

中央教育審議会（2015）は、「チーム学校」について、校長のリーダーシップの下、教員がチームとして取り組むことができるような体制を整えることが第一に求められると述べている。さらに後藤（2016）は、「チーム学校」の中核となる学校内の組織力や教師集団の協働が成立していることが、外部連携の前提になると指摘している。これらより、まず学校組織内部の組織力を高め、協働を成立させることが求められていると考えられる。

協働を指向する風土のもとでは、教師のチームワークが発揮されやすい（三沢ら、2019）。しかし小学校は、他の学級に口出しできない雰囲気強く閉鎖的であるという指摘もある（大竹・諸富、2004）。これより、協働的風土のもとでは教員集団がチームになりやすいが、小学校の組織構造においては協働しにくい傾向があると考えられる。

これらより、協働的風土を醸成していくためには、ミドルリーダーの存在が重要であると考えられる。吉村・中原(2017)は、関係性の質を変容させながら、結果的に学校改善を目指した実践の質に影響を及ぼすミドルリーダーの存在は、学校組織に大きく影響を与えると指摘している。また、浅野（2007）や小島（2012）、畑中（2018）も、学校組織におけるミドルリーダーの果たす役割の大きさについて言及している。

そこで本研究では、閉鎖的な組織構造になりやすい小学校においてミドルリーダーを中心とした取り組みを行い、協働的な組織風土を醸成する実践を提案することを目的とする。

### 〔先行研究の検討〕

教職は「協働の専門性」を求められる職であり（小島ら、2012）、学校において協働的な人間関係を構築できることは教師の重要な能力のひとつである（淵上・西村、2004）。

しかし、多様な価値観のもと、人びとの考え方が違ってきていたり（木岡、2007）、教職員の世代ギャップが広がり、互いに口出ししにくい関係が生じていたりする（浅野、2007）。特に小学校では、弱音を吐くことによって自分の評価が下がると感じさせる傾向が強く（大竹・諸富、2004）、他校種よりも協働的な風土が醸成されにくいと考えられる。

協働的風土とは、積極的な意見交換や情報共有、個性の尊重、創造的活動に取り組むことを重視した雰囲気である（古田・五十嵐、2018）。一方同調的風土とは、集団圧力に伴う共同歩調、均質的・同質的な雰囲気のことである（三沢ら、2020）。古田・五十嵐(2018)は、協働性の高い職場では、自分の思いや考えを安心して発信でき、自分への信頼が高まると指摘している。反対に、同調性の高い職場では不信が高まると指摘している。

学校組織において、協働的風土を醸成するために有効な取り組みの一つに、佐古・宮根（2011）の「教育活動の良循環サイクル」がある。教育活動の良循環サイクル（以下、良循環サイクルと表記）とは、①児童生徒の実態把握②児童生徒と教員の課題生成③実践④実践の経過と成果に関する評価・確認の4つを循環させることであり、教員が主体的・自律的に教育活動に取り組む状態である。佐古・宮根（2011）は、このサイクルを「当たり前」のようなプロセスとしつつ、個人が継続的に成立させるには様々な困難があると指摘している。このような困難さに対し、佐古・宮根（2011）は、集団的・組織的に良循環サイクルを成り立たせることが有効であるとしている。集団的展開とは、実態の認識・確認、課題の生成、実践とその成果の確認を、教員集団で共有しつつ進めていくというものである（図1）。

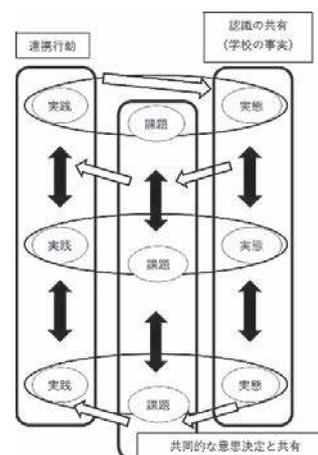


図1 良循環サイクルの集団的展開  
（宮根・佐古、2011を参考に作成）

このように、良循環サイクルが集団的・組織的に展開され、個人の良循環サイクルも成り立っている状態を、佐古・宮根

(2011)は「協働が成り立っている状態」として表している。つまり、良循環サイクルの集団的展開を成り立たせることが、協働的風土を醸成するために有効であると考えられる。

しかし木岡（2007）は、学校という組織は、多くの活動を個々の教職員の裁量や解釈に委ね、協働の意味や方法をいつの間にか忘れてしまっているようにもみえると指摘している。このようなそれぞれの立場や教育観、指導観によって構築されている組織を活性化するためには、主任クラスがキーパーソンとなり、学校のミドルリーダーとして活躍することが重要である（浅野、2007）。吉村・中原（2017）は、学校改善を目指したミドルリー

ダーの行動および役割について研究した中で、関係性の醸成が重要であると指摘している。これらより、様々な教職員と人間関係を構築し、実践を共有していくことが、学校組織を活性化する存在として期待されているミドルリーダーの大きな役割であると考えられる。

これらの先行研究より、小学校において協働的風土を醸成するには、ミドルリーダーが中心となり、良循環サイクルを集団的に展開することが有効であると考えられる。

#### 〔研究の方法〕

##### (1) 実践校教職員を対象とした聞き取り調査 (実践1)

実践校 (以下A小学校と表記) 管理職および教職員計21名を対象とし、過ごしてきた職員室の中でも特に働きやすい／働きにくい職員室について聞き取り調査を実施し、その結果についてグラウンデッドセオリーアプローチ (以下、GTAと表記) を用いた分析を行う。

##### (2) ミドル会の組織・運営 (実践2・3)

学校組織においてミドルリーダーが協働し、教育活動の良循環サイクルを集団的に展開させることで協働的風土を醸成することをねらい、「ミドル会」を組織・運営する。ミドル会の具体的な取り組み内容は以下の通りである (図2)。

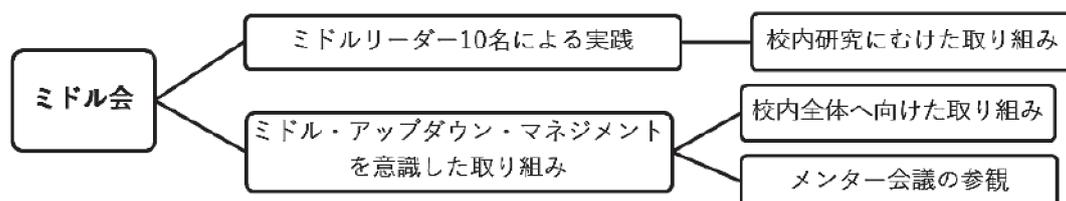


図2 ミドル会の具体的な取り組み内容

#### 〔本研究の理論的枠組み〕

本研究では、佐古・宮根 (2011) の「良循環サイクルの集団的展開」、西田・久我 (2020) の「教員の協働を促すミドルリーダーのマネジメント行動」を参考に、小学校におけるミドルリーダーを中心とした協働的風土の醸成を目的として実践を行う。

佐古・宮根 (2011) の理論については、先述の通りである。西田・久我 (2020) は、ミドルリーダーがミドル・アップダウン・マネジメントをもとに良循環サイクルを展開する際の役割について研究している。ミドル・アップダウン・マネジメントとは、ミドルが中心となり、トップが描くビジョンとボトムの理解をつなぐマネジメント行動のことである。しかし佐古・宮根 (2011) や西田・久我 (2020) の研究では、研究の対象が中学校であり、抽出された1人のミドルリーダーの思考過程およびマネジメント行動・教員の協働のプロセスを分析しているため、小学校に特有の組織風土に応じたマネジメントのあり方につい

でも検討する必要があると考える。

そこで本研究では、佐古・宮根（2011）の良循環サイクルの集团的展開・段階的展開を参考に、閉鎖的になりかねない組織構造である小学校を対象として、ミドルリーダーを中心として実践することとした。さらに、西田・久我（2020）の理論を参考に、ミドル・アップダウン・マネジメントを意識した取り組みも行うこととした。

#### 〔実践1：A小学校教職員を対象とした聞き取り調査〕

##### （1）目的・方法

A小学校教職員が、協働的風土に必要な要因をどのように捉えているかを明らかにするため、教職員21名を対象として聞き取り調査を行う。その際には、過ごしてきた職員室の中でも特に、働きやすい／働きにくい職員室について想定してもらうとともに、淵上・西村（2004）の協働的効力感尺度の6因子を参考に聞き取り調査を進めていくこととした。

##### （2）結果・考察

聞き取り調査した内容について、GTAを用いて分析した結果、〔心理的安全性〕〔大枠の方向性〕〔個人裁量の尊重〕〔ミドルリーダーの存在〕〔ミドルリーダーにしてほしいこと〕〔ミドルリーダーとしての意識〕〔ミドルリーダーとしての実際の行動〕〔ワークライフバランス〕〔管理職の存在〕〔管理職としての意識〕〔新卒・初任・若手時代の働きにくさ〕〔メンター会議〕〔異動1年目・役職1年目の働きにくさ〕〔組織風土〕〔組織内のバランス〕〔A市内の組織風土〕の16カテゴリーが成立した。

16カテゴリーを関連付けていくと、A小学校の教職員にとっては、①〔心理的安全性〕〔大枠の方向性〕の二つのカテゴリーが協働的風土の土台として必要である、②〔ミドルリーダー〕の具体的な行動により、その土台が支えられているという2つの傾向もみられた。しかし、学校組織において重要な役割を果たす〔ミドルリーダー〕たちも一人一人が様々な葛藤を抱えていることもうかがえた。

#### 〔実践2：ミドルリーダー10名による校内研究にむけた取り組み〕

##### （1）目的・方法

A小学校教職員を対象とした聞き取り調査結果をもとに、「ミドル会」を組織することとした。しかし、会議が頻繁に開かれると精神的な疲弊や多忙感に陥りやすくなるという指摘があり(木岡2017)、GTAを用いた分析の結果に〔ワークライフバランス〕というカテゴリーもあったことで、ミドルリーダーたちは仕事と家庭バランスの難しさに直面していることも考えられる。そこで本研究では、A小学校の校内研究(非認知能力の育成)を土台と

し、子どもたちの実態や課題、実践を共有していく会を月に1回開くこととした。「今ある取り組みを活用する」ことで多忙感・負担感を抑えつつ、ミドルリーダーを中心に、継続的に集団で協働的風土の醸成を目指すことができると考えた。

ミドルリーダーについて小島（2010）は「職制を超えた、もしくは職制によっては包みきれない機能、役割」、佐久間（2007）は「もっと身近な存在で、もっとたくさんいる」と述べている。また、GTAを用いた分析結果では、ミドルリーダーとしての意識をしたり、若手教員へのかかわり方に葛藤を抱えたりするのは、経験年数10年前後に多く見られた。そこで、経験年数が6年～16年目のミドルリーダー10名でミドル会を構成した。複数のミドルリーダーで構成することによって、数名に負担がいくことを防ぎ、集団で継続的に協働的風土を醸成していくことを目指す。また浅野(2007)は、ミドルリーダーとしてキーパーソンが音頭を取り、多くの教職員を参画させることが重要だと述べている。本研究でも、研究主任を報告者とともにミドル会のキーパーソンとし、事前の打ち合わせ・管理職からの提案の共有など、協働しながら会を運営していくこととした。

## （2）結果・考察

### ①テキストマイニングによる分析結果・考察

ミドル会の逐語録についてテキストマイニングを用いて分析した。KH Coder前処理の結果より、総抽出語数・異なり語数は表1の通りであった。（ ）内は使用数である。図3から図5は共起ネットワークの作図である。

表1 テキストマイニングによる総抽出語数・異なり語数

	総抽出語数	異なり語数
第1回ミドル会（5月）	4035(1422)	754(538)
第2回ミドル会（6月）	2076(750)	451(295)
第3回ミドル会（7月）	3717(1388)	692(489)

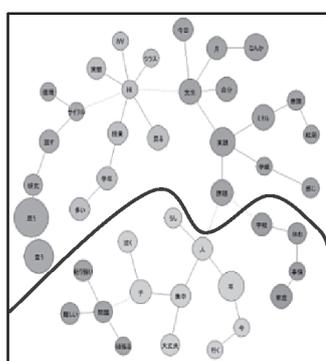


図3 第1回ミドル会

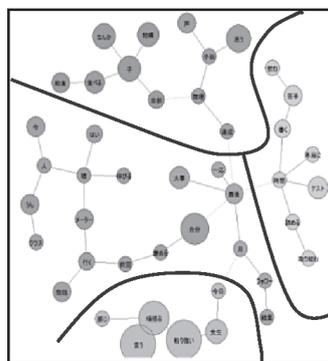


図4 第2回ミドル会

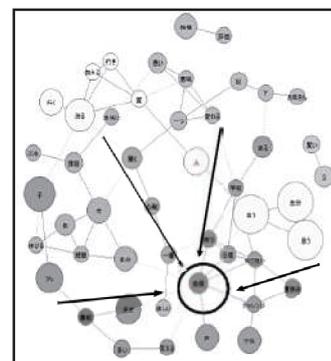


図5 第3回ミドル会

総抽出語数は、第2回<第3回<第1回の順に多かった。しかし、第1回については、報告者によるミドル会の方向性に関する説明が大半であったため、共起ネットワークにおいても語のつながりが少ない。第2回と第3回を比較すると、第3回の総抽出語数の方が増え、共起ネットワークでも様々な言葉が関連づいていた。この結果より、ミドル会を積み重ねていくことで話しやすさが生まれたり、関連付けて語り合ったりできるようになってきていると考える。このことより、「関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気」である心理的安全性（Edmondson、2014）が確保できつつあると考えられる。また、第3回の語彙の多さや関連性の高さより、会を重ねるごとにミドル会の方向性が明確になり、語りやすさにつながったと考えられる。これらより、ミドル会を通して心理的安全性・大枠の方向性が確保されつつあることから、良循環サイクル（佐古・宮根、2011）を集团的・段階的に展開していくことによって、協働的風土が醸成されることが明らかになったと考える。

## ②アンケート調査および聞き取り調査による分析結果・考察

ミドル会についてのアンケートを参加者に行った。質問項目は、心理的安全性と大枠の方向性についての質問と、聞き取り調査の際に参考にした協働的効力感尺度（淵上・西村、2004）の6因子である。全体の平均点は36.7点であり、ミドル会に対して概ね肯定的な評価であった（9問×5件法）。特に、ミドル会での心理的安全性と大枠の方向性、支え合いの自覚についての得点が高かった。心理的安全性と大枠の方向性は、A小学校教職員が協働的風土に必要なだと捉えている要因である。また、支え合いの自覚の得点も高く、実践を共有することで一人一人の学びが深まったことがうかがえる。個人の得点を比較すると、経験年数や異動の有無により得点に差があった。そのため、得点差等を考慮して5名を抽出し、聞き取りを行った。聞き取った内容についてSCAT分析を用いて分析し、理論記述を比較した（表2は1名分の理論記述）。その結果、どの教員にとっても、ミドル会を通して考えを話すきっかけや様々な実践を知るきっかけになったことがうかがえた。特に、異動してきた教員や経験年数が少ない教員に肯定的な語りが多くみられ、ミドル会を通して心理的安全性が確保されたことがうかがえた。また、校内研究については、大枠の方向性の中で実践を共有することができたという語りがみられた。これは、アンケート結果同様、良循環サイクル（佐古・宮根、2011）を集团的に展開することが、協働的風土の醸成を促す可能性を示唆するものである。

しかし、肯定的な語りがある一方で、経験年数が多いミドルリーダーや、研究主任、生

徒指導主任という分掌を担うミドルリーダーからは、成果につながったか分からないという語りもみられた。経験年数が多く「自分の経験を語る側」というスタンスや、全体を動かす分掌を担う「一人一人の力量の向上のために語る側」というスタンスで参加している場合、自分の語った経験に対する聞き手の変容や成果を求めてしまうことも考えられる。反対に、自分や他のミドルリーダーの語りをインプットする意識で参加している場合は、実践を共有することから学びを得たり、成果を感じたりすることができていると考えられる。これらより、ミドル会に参加する際の意識のちがいによって、ミドル会に求めるものや、同じ立場のミドルリーダーに求めるものが異なる可能性があると考えられる。

表2 ミドルリーダーの理論記述（1名分）

校種間異動の教員にとっては、ミドル会は校内研究にむけた取り組みを知る機会となる／異動してきたばかりで右も左も分からない上に、こなすことが多い多忙な日々の中、ミドル会で校内研究にむけた取り組みについて意識喚起されるため、方向性を意識する／異動してきたばかりで先生方についても何もわからない状態であっても、誰に何を聞けばよいか分かり、気軽に話すきっかけがミドル会でできる／実践を共有し、様々な視点に触れることによる学びの多さも感じる／気軽に話すきっかけにもなり、普段のコミュニケーションの活発さにもつながることで、子どものこと以外での話題も話しやすくなる／学びの多さだけでなく、他のミドルリーダーの話聞くことによる周りの人への肯定的感情も高まる／若い先生たちのすごいところを知る機会や、経験をもとに語られる先生の多さから先生方の思いを知ることによる安心感にもつながる／育成というより、周りへの肯定感・学びの多さへの印象が大きい／特別支援学校のミドル層が少なさと比較より、ミドル層が厚いことによる、ベテランとも若手とのつながりやすさを実感／ミドル層が厚いことによるミドル・アップダウン・マネジメントが生まれ、学校組織の安定という意味でのミドルリーダーの存在の重要性がある／ミドル層によって橋渡しの橋が太くなることによってミドル・アップダウン・マネジメントが生まれ、学校組織の安定という意味でのミドルリーダーの存在の重要／ミドル層によって橋渡しの橋が太くなることによるミドル・アップダウン・マネジメントが起きれば、ミドル・アップダウン・マネジメントが起こることによる学校組織内の心理的安全性の確保もでき、言える環境・関係性が生まれる

### ③おたよりによる意識化について

図6のおたよりは、ミドル会での話し合いをもとにしたメンバーの実践をおたよりにしたものである。図7は、ミドル会での板書をおたよりにしており、話し合いをふりかえったり今後の取り組みを意識したりできるようにしている。おたよりを配布し続ける中で、自分たちの何気ない実践が取り上げられていくことへの肯定的な反応が多くみられた。ミドルリーダーともなれば、若手教員のように自分の実践を評価されることは少ない。しかし、GTAを用いた分析結果では、自分の教育活動に対して自信がもてなかったり、他の人にどう思われるか葛藤



図6 ミドル会おたより



図7 ミドル会おたより

していたりする語りが見られる。古田・五十嵐（2018）は、自分を正しく評価し助言をし

もらえることで承認感を得られ「自他への信頼」が高まると指摘している。経験を積み、評価される機会やフォローされる側としてのサポートも減っていくミドルリーダーとなっても、自分自身の実践を評価されることは素直に嬉しいことであり、安心したり、喜びを感じたりするとともに、協働のきっかけになることも考えられる。

### 〔実践3：ミドル・アップダウン・マネジメントを意識した取り組み〕

#### （1）目的・方法

ミドル・アップダウン・マネジメント（野中、1996）を意識し、校内全体へ向けた取り組み・メンター会議の参観を行うこととする。

校内全体へむけた取り組みとしては、3月に管理職2名・教務主任、4月には教職員全体に対し、これまで調査した先行研究から分かったこと・それをもとに来年度取り組みたいことについて説明を行った。トップ層・ミドル層・ボトム層全ての層にミドル会について周知してもらうことを期待したためである。また、ミドル会について作成したおたよりは、管理職2名・教務主任にも配布し、ミドル会の様子を発信した。6月には校長より、「このおたよりを全体へも広げてほしい」という提案を受け、職員室内に掲示した（図8）。ミドル会で話したことが、経験年数が多い教員や初任者に伝わることを期待した。

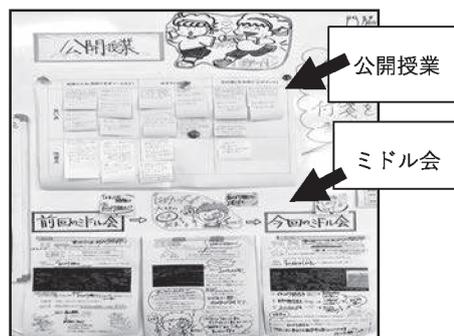


図8 全体掲示

メンター会議の参観については、5月より開始した。メンター会議とは、初任者の悩みなどを把握した上で、初任者と話したり、相談に応じたり、信頼関係を築いたりしていく会議である（鳥取県教育委員会、2022）。A小学校では、初任者2名・ミドルリーダー5名で構成されており、ミドルリーダーはミドル会も兼ねている。ミドル会同様、メンターリーダーと報告者をキーパーソンとして位置づけた。事前に打ち合わせをし、子どもたちの語りを中心に会を進めていくという共通認識をしたうえで、協働して会を運営した。

#### （2）結果・考察

##### ①管理職への聞き取り調査

校内全体へ向けた取り組みについて検証するために、管理職2名および教務主任に対して半構造化面接による聞き取り調査を行った。SCAT分析を用いて分析し、理論記述を比較した（表3は1名分の理論記述）。その結果、ミドル会との「連携」に不透明さがあったという点が共通した。ミドル会が校務分掌として位置付けられているわけでも、管理職か

らの発信によって発足したわけでもないことが関係していると考えられる。つまり、新しくできた組織に対し、どういった立ち位置でかかわり、どのようにマネジメントしていくか明確ではなかったということである。しかし、ミドルリーダーが自主的に行動してくれていることへの安心・期待・重要視についても共通しており、その存在の大きさがうかがえた。今後の取り組みについては意見がわかれたものの、ミドル会の有無にかかわらず「ミドルがつながる」ことが理想だと語られていた。

本研究の理論的枠組みでもある西田・久我（2020）の「教員の協働を促すミドルリーダーのマネジメント行動の実際」のようなミドル・アップダウン・マネジメントについては、本研究では効果を検証することができなかった。しかし管理職の3人は、ミドル会の内容や日程などについて、気にかけて報告者に声をかけてくれる場面が多くあった。こういった姿から、今回はミドル・アップダウン・マネジメントの効果は得られなかったものの、そのきっかけとしての第一歩にはなったのではないだろうか。

表3 管理職の理論記述

<p>ミドル会を開くにあたっての管理職としての関わりに対する戸惑いがある／ミドル層が自分たちの判断で進んで行動することへの期待をし、意図的な不介入という選択もある／管理職がミドル会に密に関わることによるミドル層の自主性の喪失を危惧し、管理職の顔色を伺うことによるトップダウンの回避という考えがある／おたよりによるミドル会とミドルリーダーの行動のつながりは不透明である／ミドル会の中で見えてきた大枠の方向性の中で、ミドルリーダーそれぞれが考えて行動してくれていることへは期待できる／今後こういった会を持続するとしたら、管理職の投げかけによるミドル会の公式化が一つのマネジメントの手法として考えられる／会を開くことによる負担感を考え、あえて会を開かないマネジメントもある／ミドル会の有無にかかわらず、ミドルリーダーたちがミドルリーダーらしく自主的に行動してくれることを期待する／様々な性格や教育観はあるにしても、ミドルリーダーが進んで提案をもちかけるなど進んで行動することは管理職としてありがたい／ミドル会がないよりは、あったほうが人間関係は構築されるだろうし、ミドル層が確執なく仲良く仕事している印象はある／メンター会と兼ねている人の負担感はあったのではないか</p>
---

## ②初任者へのアンケート調査および聞き取り調査

メンター会議についてのアンケートを初任者2名に行った。質問項目は、ミドル会についてのアンケートと同様の項目である。全体の平均点は36.5点であり（9問×5件法）、メンター会議に対して概ね肯定的な評価であった。また、聞き取りが可能であった初任者一人に対し、メンター会議について半構造化面接による聞き取り調査を行った。SCAT分析を用いて分析したところ、ミドルリーダーは身近で相談しやすい存在であることが分かった。これは、GTAを用いた分析とも共通している。しかし、ミドルリーダーとのかかわりの中で安心しつつも、そのことと自分の意見を率直に言えることは直結しないこともうかがえた。そのため、若手教員にとって大きな存在であるミドルリーダーからの肯定的な声かけ、評価、後押しにより、少しずつ心理的安全性を確保していく必要があると考える。

#### 〔本研究の成果と課題〕

成果は3点である。①A小学校の教職員にとっての協働的風土についてGTAで明らかにしたこと、②複数のミドルリーダーでミドル会を組織して「良循環サイクルの集団的展開」を実践した結果、ミドルリーダーの協働への意識が高まり、協働的風土が醸成されたこと、③ミドル・アップダウン・マネジメントを意識した取り組みを実施した結果、課題はあるものの管理職や若手にとってのミドルリーダーの存在の大きさ、ミドルリーダーによる取り組みが、学校組織全体に波及させるための糸口になる可能性が示唆されたことである。

大竹・諸富（2004）は、学級崩壊を抱える教員に必要なサポートは、学級再建のための知識やテクニックではなく「安心して語ることができる仲間や、そうした仲間が必ずいてくれる場とのつながり」であると指摘している。ミドルリーダーを中心としたミドル会を通し、つながりが学校組織全体に広がっていくことによって協働的風土が醸成され、教員が子どもたちの前でいきいきと元気な姿で過ごせることも期待できると考える。

今後の課題は2点である。①ミドル・アップダウン・マネジメントを意識した取り組みを継続することで、学校全体に協働的な風土が醸成されていくのかを検証する、②児童にとって、協働的な教員組織がどんな影響を与えるのかを検証する。吉田ら（2022）が、教員のチームワークは、指導力の向上を介して子どもたちに影響を与えると指摘していたり、古田・五十嵐（2017）が、職場に対して協働であると受け止めることで、積極的にかかわる指導を行いやすくなると指摘していたりする。こういった先行研究を踏まえ、協働的風土の醸成が子どもたちに及ぼす影響についても考えていきたい。

#### 〔主な引用文献・参考文献〕

- ・佐古秀一・宮根 修（2011）「学校における内発的改善力を高めるための組織開発（学校組織開発）の展開と類型—価値的目標生成型の画工組織開発の展開をふまえて—」『鳴門教育大学研究紀要』第26巻、128-143頁。
- ・中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方今後の改善方法について」（平成28年5月30日答申）。
- ・西田寛子・久我直人（2020）「教員の協働を促すミドルリーダーのマネジメント行動にかかわる一考察」『教育実践学研究』第22巻、17-31頁。
- ・淵上克義・西村一生（2004）「教師の協働的効力感に関する実証的研究」『教師学研究』第5.6巻、1-12頁。