

自律した組織づくりに向けたミドルリーダー活用の試み

－ 「未来づくり会議」を中心とした組織開発を通して －

櫻井 浩規
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

近年、教職員の大量退職大量採用により、学校には若手教職員が増え、新鮮な活力の導入が期待されている。一方で、これまで学校を支えてきた経験豊かな教職員の実践的知識や技術を、組織的・継続的に次世代の若手教職員へと引き継ぎ学校の組織力を向上させることが困難な状況もある。

現任校である牛久市立ひたち野うしく中学校も、若手の増加に伴って、これまで担任を務めてきた教職員が比較的若くして学年主任や生徒指導主事などの省令主任を任されるようになり、今年度は生徒指導主事、保健主事、学年主任2名は新任であった。このような状況の中で、学校組織を活性化していくためにはミドルリーダーの活用が欠かせず、校内の同僚性を生かすための場づくりを含めた組織マネジメントの工夫が必要となっている。

これらの現状を踏まえ、学校内の組織を活性化させるために、組織構造の見直しやミドルリーダーの活用について工夫をしていく必要があると考えた。そこで、同僚性を生かしてリーダーシップを高め合う場としてミドルリーダー会議を位置付け、ファシリテーターを中心に、それぞれの組織で取り組む提案について協議したり、組織内の関係性を向上する工夫をしたりすることによって、自律した組織づくりに向けた組織開発を行うことができると考え、本テーマを設定した。

2 研究の視点

- (1) 現任校の実態調査や文献調査を通して、現任校の組織構造を見直すことにより、「自律した組織」の在り方やそのよさについて明らかにする。
- (2) 学校組織を活性化し、目標実現に向けて一体となって取り組む集団にするためのミドルリーダーの役割について、組織開発の視点から明らかにする。

3 研究の内容

- (1) 基本的な考え方

① 自律した組織とは

学校組織が活性化されていくためには、それぞれ教職員個人が組織の中の一部であることを自覚しつつ持ち味を生かした教育活動を行っていくことや、他者と関わりながら業務の点検と改善を繰り返す風土が必要である。そこで、本研究では「自律した組織」を、教職員それぞれが学校組織の一部としてよりよい学校づくりを目指し、持ち味を生かした取組や教育活動改善のための提案が生まれる組織と定義することとする。

② 組織開発とは

中村(2015)は、組織開発を「組織の健全性、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく計画的で協働的な過程」と述べている。そこで、学校運営のプロセスの中で、組織を活性化する働きかけを行い、課題の分析、意識や認識のズレの把握、問題解決や意

思決定をしていくことによって、学校組織が「健全性」と「効果性」を高め、自ら変革に取り組み続けられる力をもてるようにすることを、本研究における組織開発と定義する。

③ ミドルリーダーとは

ミドルリーダーという用語は一般的に、『人生のミドル期』にある教職員』『組織のミドル』にある教職員』『組織に影響力を与える』教職員』という3つのいずれかの立場にあるか、またはそれを複合的に備えた教職員を指す傾向がある。本研究では、組織の中の集団をまとめるリーダーの活用に焦点をしばって組織の活性化を試みることから、研究主任や生徒指導主事など校務分掌をもとにした「組織のミドル」にあたる教職員をミドルリーダーと呼ぶこととする。

(2) 学校運営開発実習Ⅰ（令和4年度実施）による本校の現状把握と分析

現任校の教職員は若手が多く活気があり、授業づくりや日々の業務に熱心に取り組む姿が多く見られる一方で、重点部会や学年団の主任は、それぞれの業務を1人で抱え、個人への負担が大きくなっている傾向がある。意識調査・聞き取り調査から、教職員同士は協力的で、お互いに相談し合いながら日常の業務に取り組んでいるが、「アイデアを生かせていない」「組織にあまり貢献できていない」と感じている教職員は多いことが分かり、業務の進め方を工夫する余裕がなかったり、意見やアイデアはあるがそれを発揮する場がなかったりするのではないかと感じる。

(3) 研究の構想

① 全教職員が共通理解して目指す目標の設定

自律した組織づくりのために、まず全教職員が共通理解して目指す目標の設定と、その目標設定に全教職員で関わる場の設定が必要であると考え、学校として「生徒に身に付けさせたい力」を、全教職員で協議し共通理解する研修を設定する。一人一人の教職員が、これからの教育活動と結び付けながら自分の力で考えることにより、学校の課題を「自分事」として捉え、より積極的に目標達成に向かおうとする意欲を高めることができると考えた。

② ミドルリーダーを活用し、教育目標を具現化する組織体制の整備

重点部会のリーダーを中心とする「未来づくり会議」を構築し、重点部会とともに計画的に実施していく。特に未来づくり会議は、ファシリテーターを務める教職員を中心に、それぞれの組織を運営する上での意見交流や、教育目標を各組織でどのように具現化していくかという運営面に関する協議を重点的に行い、ミドルリーダーを活用した組織マネジメントの中心として位置付ける。

③ 組織の関係性の質を高めるアーキテクチャの提案

「組織開発」という視点で進めていくために、クーパーライダーの提唱する AI (Appreciative Inquiry) のアプローチを実践する。AI は、「強みの発見」「理想の状態」「目指す状態の明確化」「定着化」の4つの段階から構成されており、価値を見つける質問を投げかけることで、一人一人のよさや組織の強みを引き出していくことを目的としている。一人一人の持ち味を生かしながら理想的な未来を創造するプロセスは、本校の教職員にとっては効果的なアプローチであると考えられる。

4 研究の実際

(1) 全教職員が共通理解して目指す目標の設定

昨年度2月に、職員研修として全教職員で生徒の「強み」や「弱み」、学校の実態について振り返り、現在の学校の課題について整理をする場を設定した。また、学校として今後取り組むべき課題の焦点化は、代表者によるミドルリーダー会議で行った。「生徒の主体性を伸ばしたい」「チャレン

ジする気持ちを育てたい」という意見に収束していったので、協議内容を管理職に提案すると、生徒主体の学校の姿として「生き生き」をキーワードとし、次年度の学校経営方針の重点事項として取り入れていただけることになった。

(2) ミドルリーダーを活用し、教育目標を具現化する組織体制の整備

① ミドルリーダーを活用するための組織づくり

重点部会のリーダーと教務主任、ファシリテーターを務める教職員から構成するミドルリーダー会議を「未来づくり会議」と称し、今年度の学校組織図の中に新設していただくことになった。また、各部会との接続、管理職との連携を行うことによってミドルアップダウンの組織構造を構築していることについて職員研修を実施し、全職員での共通理解を図った。

② 重点部会の実施

重点部会の運営に関しては、AI の考え方を生かし、「強みの発見」として部会メンバーのそれぞれのよさや部会の「強み」を明らかにした。次に、「理想の状態」について部会で目指す理想の生徒像を話し合った。さらに、「目指す状態の明確化」として部会の提案する取組や理想の生徒像に向かうための働きかけを検討し、「定着化」を目指せるような持続可能な取組となるための工夫・改善を行った。各部会で「生徒が生き生きしている状態とはどのような姿か」という話題から始まり、取組を検討する上での視点を明らかにした。例えば生徒指導部会では、生徒一人一人のよさを認めて伝えていくための工夫として、職員打合せの中で「いいところみつけ」の時間を設ける提案を行うことができた。

③ 未来づくり会議の実施

重点部会と同様に AI の流れに沿って、未来づくり会議のメンバーのよさを認め合い、理想的な生徒の姿について確認し、目標実現に向けての手立てや検証の仕方について検討することができた。年間 10 回の会議のうち、中盤から後半にかけては、各部会の運営に関することについて情報交換をし合う場面も多かった。「自分よりずっと経験年数の長い教職員に対してどのようにお願いしていけばよいか」「部会の推進力を上げていくためにはどのような段取りで進めていけばよいか」など実際に困っていることを話題にしながら、リーダー同士の研修の場としての活用も見られるようになった。各部会の取組が教育目標の実現に向かっているかを確認し合いながら、今後どのような働きかけをしていくのか、どう評価していくのかということに関して議論を重ねることができた。

④ 「未来づくり通信」の発行

「他の部会でどんなことが話し合われているのか分からない」という声があったため、ファシリテーターからかわら版として「未来づくり通信」を発行することにした。「未来づくり会議の様子」「重点部会の様子」の他、「リーダーの声」「校長室より」「通信に対する教職員の声」も伝えることで、教職員一人一人の組織に対する共通理解・共通認識を高めていけるようにした。

⑤ 管理職との連携

未来づくり会議と管理職との接続は、ファシリテーターを務める教職員が行った。重点部会や未来づくり会議の進捗状況に関する報告は、未来づくり通信の発行に合わせて行い、各部会の協議の進め方やミドルリーダーへの助言について相談することができた。各部会なりの視点で教育目標の実現に向けた提案が話し合われていることについて、管理職は「未来づくり会議」「重点部会」の存在に成果を感じ、各組織の運営やリーダーの資質向上について積極的に関わっていただいた。

5 研究の成果と考察

(1) ミドルリーダーの姿について

ヒアリングによると、どのミドルリーダーも、未来づくり会議や重点部会の存在があったことで、初めてリーダーを任されることになった不安の解消やこれまで1人で抱えていた業務をチームで乗り越えられるようになったという負担の軽減を実感していた。このことは、リーダーシップを発揮して組織を運営することへの意欲の向上につながっている。また、新しいことにチャレンジしようとする試みは、このような機会がなければなかなか始められないことであり、ミドルリーダーを中心とした「自律した組織」となる一步を踏み出せたといえるだろう。

(2) 教職員の意識調査について

意識調査は全体的に数値が上がり、意識の高まりを感じることができた。「アイデアを生かしている」「学校に貢献している」など特に課題となっていた4項目についても、改善の様子が見られた。組織開発という視点で、意識調査を「健全性」と「効果性」に分けて分析をすると、すべての数値の平均値はどちらも上がっており、健全性、効果性ともに向上していた。また、教育目標の実現を目指した取組が各重点部会から提案されるようになったことは、「自律した組織」づくりに向けて、教職員の自己改革力が高まってきている状態と捉えることもできる。記述式の回答では、今回の実践が経験の浅い教職員にとって学びの場となっていることや、ベテランから若手への知識の伝承の場になっていること、新しい取組を生み出す機会となっていることなどの記述があり、重点部会での活動に対して肯定的な印象をもっていることが分かった。本実践を通じた教職員の意識の高まりから、本校の特色ある取組として今後も継続させていきたい。

6 今後の課題

意識調査の数値を、年齢層ごとに「若手層」「中堅層」「ベテラン層」と3分割した場合の結果を見ると、若手層は、見通しがもてていないことや、創意工夫をする余裕がないことなどに課題があると分かった。一方ベテラン層は、これまでの経験や知識を生かしたいという思いをもちながら、自分の意見を提案できる場がないと感じていることが課題となっている。しかしこれら年齢層ごとの課題は、未来づくり会議や重点部会の中で補い合うことも可能であると考えられる。教職員一人一人の年齢層ごとのよさを生かすことを視野に入れながら、中堅層であるミドルリーダーの活用を考えていく必要もあると感じた。

また、今回の実践では各部会の取組が生徒の成長にどのような効果をもたらすかという検証をするところまでは至らなかった。教育活動の工夫・改善や教職員の意識の変容が生徒レベルで成果として表れるまでには少し時間がかかると思うが、学校の長期的な目標として学校評価アンケートや生徒の実態を分析しながら実践の成果を検証していきたいと考えている。

7 引用文献

天笠茂. 1998. 『スクールリーダーとしての主任』(東洋館出版社)

中村和彦. 2015. 『入門 組織開発 生き生きと働ける職場をつくる』(光文社新書)

中原淳・中村和彦. 2018. 『組織開発の探究 理論に学び、実践に生かす』(ダイヤモンド社)

David L. Cooperrider. 2006. 『A I 「最高の瞬間」を引き出す組織開発』(PHP 研究所)

畑中大路「ミドルリーダーの力を引き出す管理職のマネジメント」. 2019. 7. 『教職研修』

(教育開発研究所)