

教職員のエンゲージメントを高める組織マネジメント

－ ミドルリーダー会議の活用を通して －

塙 幸志郎

教育実践高度化専攻 学校運営コース

1 テーマ設定の理由

現代社会はAIやDXの進展などの技術革新による急速な変化、未曾有の感染症拡大や自然災害の発生により、未来社会の予測が困難になっている。予測困難な未来社会においても、人間ならではの強み（感性や創造力など）を生かし、多様な人々と協働しながら社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓くため、子供たちに資質・能力を育成することが重要となる。そして、資質・能力の育成は「社会総がかり」をキーワードとし、教職員一人一人がチームの一員であることを自覚し、組織的・協働的に学校運営に関わることが肝要である。また、より組織的・協働的な組織を構築するためには、教職員一人一人のエンゲージメントがカギであると捉えた。つまり、教職員が、学校教育目標と組織における自己の役割を理解し、一人一人の持ち味を生かしながら、ゴールに向かって同じベクトルで教育活動に取り組むことで、エンゲージメントを高めることができると考える。

以上のことから、未来社会で生きて働く資質・能力を子供たちに育成するには、組織で取り組む必要があり、ミドルリーダーを活用した組織の構築が重要となる。そして、組織で教職員のエンゲージメントを高め、チームで資質・能力を育成するために、本研究テーマを設定した。

2 研究の視点

- (1) 聞き取り調査や意識調査を行い、学校組織や教職員のエンゲージメントの状況を明らかにし、エンゲージメントを高める協働的な組織について究明する。
- (2) 協働的な組織におけるミドルリーダーの役割について明らかにし、ミドルリーダーを活用した組織の在り方を究明する。

3 研究の内容

(1) 基本的な考え

① エンゲージメントとは

コンサルティング会社ウィリス・タワーズワトソンによると、「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていることを指す。」と定義している。本研究では、教職員のエンゲージメントを、「教職員一人一人が学校教育目標を理解・共有し、目標の達成のために自分の持ち味や力を発揮する貢献意欲」と捉えた。

② エンゲージメントを高める組織とミドルリーダーの機能

ビジョンの浸透と教職員のエンゲージメントの向上を図る組織体制として、ミドル・アップダウン・マネジメント型組織を取り入れた。このマネジメントは教職員一人一人の持ち味が活かされ、具現化する経験を得ることで、教職員のエンゲージメント向上につながる手法であると考え。ミドルリーダーは、組織が目標達成する過程において、一人一人の持ち味を生かしながら、やりがいをもって取り組めるように教職員一人一人と向き合い、寄り添うことでやりがいや自己成長などを促し、エンゲージメントの向上を図る。

（２）学校運営開発実習Ⅰの活動内容

① 学校長への聞き取り調査から

学校長は、「わかる授業」と「ていねいな関わり」を通して「人を大切にする学校」を組織目標として掲げている。本校教職員は、組織目標を達成するために熱心に教育活動に取り組んでいる。一方で、授業時数の多さや、生徒指導や不登校への対応などによる教職員の多忙感を課題と捉えていた。また、学校行事に具体的なねらいをもたせ、他の教育活動に連動させて子供の力になるものへ活性化させたいと考えていた。そのために、学校長は、ミドル・アップダウン・マネジメントを通して、組織の機能を活性化させたいと考えており、ミドルリーダーの活躍に期待をしていた。

② 意識調査から

意識調査結果から、教職員は組織目標を意識して教育活動を行っており、子供の情報を他の教職員と共有している。一方で、目標を共有して組織で教育活動に取り組むづらく、個々での取組になる傾向がある。さらに、意見の言いにくさも組織の活用にも前向きになれない要因となっていた。以上のことから、協働的組織で目標を共有し、教職員一人一人の考えや意見を取り入れる体制づくりが必要であることがわかった。また、本校教職員の高い貢献意欲を基盤に、組織的な教育活動の改善・向上を図っていくことが教職員のエンゲージメントを高めることになると捉えた。

（３）研究の構想

① ミドルリーダー会議を活用した学校組織

子供たちに資質・能力を身に付けるためには、教育活動全体を通して組織的に取り組む必要がある。そのカギを握るのがミドルリーダーである。教職員のエンゲージメントを高めるための仕組みとして、ミドル・アップダウン・マネジメントを活用する。ミドルリーダーが関わり、資質・能力の共有、実践を通して教職員がやりがいや働きがいを実感し、エンゲージメントの向上につながる仕組みをミドルリーダー会議の中に構築していく。

② エンゲージメントを高めるミドルリーダーの関わり（１on１ミーティング）

ミドルリーダーと教職員との関わりにおいて、教職員一人一人と目標の共有、何をしたいのか、何にやりがいを感じているのか、などを把握し、その持ち味が発揮できるように１on１ミーティングを通して教職員のエンゲージメントを高めていく。１on１ミーティングの手法を学校現場に沿うように工夫して取り入れ、教職員が目標達成に向けて自己の役割を認識し、意欲的な取組につなげてよりよい学校づくりへの実感をもたせていく。

４ 研究の実際

（１）ミドルリーダーを活用した組織づくり

① ミドルリーダー会議の立ち上げ

既存の魅力ある学校づくりの各部会を活性化させるために、ミドルリーダー会議を今年度の学校組織の軸として位置付けていただいた。ミドルリーダー会議のメンバーは、管理職と相談し、教務主任、生徒指導主事、学年主任、研究主任を務める教職員で構成し、リーダーを教務主任とした。その後、ミドルリーダー会議の計画表を作成し、メンバー全員で加除・修正を行い、今後の見通しとゴールを共有した。加えて、会議をスムーズに行うために、ミドルリーダー会議のリーダーである教務主任とファシリテーターが連携し、次の会議の議題をあらかじめ集約し、レジュメを作成して会議を行うことで、メンバーは発言する機会が増え、会議への参画意欲が徐々に高まってきた。

② 魅力ある学校づくり部会の再編

ミドルリーダー会議から、今年度も4つの部会で魅力ある学校づくりに取り組むことを管理職に具申し、了承していただいた。前年度の反省として、4つの部会がどんなことを進めていくのかが明確でなかったという課題があり、各部会がどのようなねらいをもった部会なのかを全教職員が理解できるように、部会の見直しから始めた。今年度は、「わかる授業部会」、「ていねいな関わり部会」、「学校が楽しい部会」、「人材育成部会」の4部会で魅力ある学校づくりに取り組むことになった。各部会の進捗状況を確認、課題解決策の話し合いを定期的に行うために、各部会のリーダーやサブリーダーをミドルリーダー会議のメンバーとして位置付けた。

③ 各部会の実践

今年度は、魅力ある学校づくりの各部会を月に1回実施することに決め、年間行事予定に組み込んだ。ミドルリーダー会議では、各部会でどのような内容で進めていくかの確認や、各部会の提案を学校全体の取組として教職員一人一人にどのように伝えていくのかを話し合った。4月の各部会では、目標設定、取組の提案、年間計画の作成などを行った。その後、ミドルリーダー会議で各部会の報告をまとめ、管理職に具申し、助言をいただいた。助言をもとに各部会で修正を加え、5月の職員会議で、各部会の目標と取組を全教職員と共有した。例えば、ていねいな関わり部会では、「生徒が安心して通える学校づくり、居場所づくり」を目標とし、生徒の良かったところを取りあげ、学級や学年で掲示する取組が提案された。その提案を受け、ミドルリーダー会議で検討し、管理職に具申、承認していただいた。その後、全職員に周知し、目的と取組内容を理解していただき、実践した。ある学級では、その日の良かったことを日直の生徒が記入し、学級担任がコメントを記入して掲示した。学級担任に話を聞くと、生徒たちはその日のできごとや友達の良いところを積極的に見つけようとする姿が見られるようになったと話していた。

④ ミドル・アップダウン・マネジメント型組織を活用した文化祭の実践

今年度は、学校行事を魅力ある学校づくりの取組の一つとして捉え、各部会の意見を吸い上げ、組織的に取り組んだ。まず、ミドルリーダー会議では、行事を通して生徒が身につける力、活動後の具体的な生徒の姿という視点で話し合い、行事に価値付けをした。会議で決定したことを管理職に報告し、学校長から助言をいただいた。学校長の考えをミドルリーダーが各部会で部員に説明し、どのような文化祭にしたいのか、どのような企画を盛り込むのかを話し合った。ていねいな関わり部会では、文化祭を通して友達の良いところに気づける力を身に付け、良さを認め合えるようにする取組が提案された。日々継続しているその日の良いところ紹介を活用し、合唱練習やステージ発表に向けて頑張っている生徒を取り上げ、帰りの会で紹介し、みんなで称賛するという取組である。各部会の提案や意見を集約し、特別活動主任とミドルリーダー会議が連携し、企画や取組を具体化していった。また、生徒による文化祭実行委員会においても、生徒たちが「どんな文化祭にしたいのか」、「文化祭を通してどんな力を身につけたいのか」の視点で話し合い、スローガンを決定した。そして、生徒たちの願い、教職員の願いを集約し、ミドルリーダー会議において、文化祭で身につける力を再検討した。その後、生徒たちが考えたスローガンをもとに、文化祭で身につけた力が未来社会にどのようにつながっていくのかのイメージ図を作成し、全教職員による共通理解、そして全校集会で子供たちと共有した。全校集会終了後、生徒たちから「仲間と協力して良い合唱にします」、「友達の良いところたくさん見つけます」などの声を聞くことができた。その後もミドルリー

ダー会議で文化祭の進捗状況を確認し、ミドルリーダーが担当職員と随時ミーティングを重ね、悩みの相談や助言を行った。職員室内では、文化祭に向けて頑張る子供の姿の共有、文化祭に向けた打ち合わせなどを行う教職員の姿が見られ、徐々に協働する意識へと変化が見られた。

（２）KAS ミーティング

① KAS ミーティング（1 on 1 ミーティング）に向けた研修と実施

ミドルリーダーが教職員一人一人に関わり、エンゲージメントを高める KAS ミーティングを提案した。ミドルリーダーからは、時間の確保と負担感の理由で、年度始めからの実施はできなかった。しかし、夏季休業前に、教職員一人一人への関わりを大切にしようということになり、実施することになった。そこで、KAS ミーティングのイメージ図とマニュアルを作成し、ミドルリーダー会議への提案と研修を行った。最初の KAS ミーティングでは、人間関係づくりを目的とするため、ミーティングの時間を 15 分程度とミドルリーダー同士で確認した。8 月に部会リーダーがメンバー一人一人と目標の共有を目的に一对一でミーティングを実施した。ミーティング実施後のミドルリーダーのヒアリングから、「なかなか話す機会がない教職員と話すことができてよかった」、「新たな発見があった」などのプラスの面があった。一方で、「一对一でのミーティングはハードルが高かった」、「必要感のあるミーティングでなければ無駄な時間になってしまう」などの課題もあったが、その後の KAS ミーティングは、休み時間などちょっとした時間を使い、ミドルリーダーによる進捗状況の確認と取組で頑張っていることを称賛することに注力した。9 月以降の部会において、今まで発言が少なかった教職員も発言するようになった、という変化が見られた。

５ 研究の成果と課題

（１）成果

学校組織にミドルリーダー会議を位置付け、ミドル・アップダウン・マネジメントを活用したことで、ミドルリーダー同士の意思疎通が図られ、協働的な組織の素地を作ることができた。また、ミドルリーダーが各部会のメンバーに目標や手立て、役割を周知したり、進捗状況を確認したりするなどの関わりを行ったことで、メンバーの協働的な取組への意識が高まり、教職員一人一人の学校に対するエンゲージメントも徐々に向上してきた。

（２）課題

教職員一人一人の意識を変え、実践を通して実感をもたらすことは難しいことである。ミドルリーダー会議の活用については、ミドルリーダーたちに戸惑いも見られた。実践を通して、ミドルリーダー会議のメリットを感じたようである。このミドルリーダー会議を持続可能なものにしていくことが課題となる。また、KAS ミーティングについても同様で、教職員は初めてのものに対する嫌悪感をもつ傾向にあった。ミーティングの手法を工夫し、教職員本人の納得感を得られるようにすることが大切となる。そこで、学校現場の実状に応じた手法の工夫が課題となった。

参考・引用文献

中央教育審議会 「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」（2021. 1）

新居佳英「組織の未来はエンゲージメントで決まる」（2018. 11 英治出版）

佐古秀一「管理職のための学校経営 R-PDCA」（2019. 3 明治図書出版）