

学校におけるミドルリーダーの ウェルビーイング向上に関する研究（二年次）

— ミドルリーダー自身がリーダーシップを発揮するための 実践事例デジタルハンドブックの作成を通して —

【研究 者】

企画部 指導主事 亀田哲・秋本摂子・安部二三衣・久保紗和子

【研究指導者】

愛媛大学大学院教育学研究科 教授 露口健司

【研究協力者】

企画部 主任指導主事 取違亜希子

指導主事 神原菜穂子・熊野めぐみ・小泉佑佳・松本奈緒・上垣内由香・砂岡良祐・井上翔太

主事 大重千織・谷川美穂

研究の要約

本研究は、「ミドルリーダー自身がリーダーシップを発揮するための実践事例デジタルハンドブック」の作成を通して、学校におけるミドルリーダーのウェルビーイング向上の方法について明らかにすることを目的とする。

一年次には、広島県内のミドルリーダーにアンケート調査を実施し、同僚との信頼関係がミドルリーダーのウェルビーイングに大きく影響していることを明らかにした。二年次には、同僚との信頼関係の構築に有効なリーダーシップの考え方を踏まえ、ミドルリーダーへのインタビュー等の分析を基に、実践事例デジタルハンドブックを作成した。三年次には、実践事例デジタルハンドブックを活用した実践の収集、整理・分析を行い、実践事例デジタルハンドブックのブラッシュアップに繋げる。

このように、信頼関係の構築に焦点を当てた「ミドルリーダー自身がリーダーシップを発揮するための実践事例デジタルハンドブック」を作成し、協力校による実践を基にしたブラッシュアップを通して、ミドルリーダーのウェルビーイング向上の方法について明らかにしていく。

目 次

はじめに	1
I 研究の目的	2
II 研究の背景	2
III 本県のミドルリーダーの傾向	4
IV 信頼関係の構築につながるミドルリーダー自身のリーダーシップ	7
V 二年次の研究	8
VI 二年次の成果と今後の課題及び展望	12
おわりに	13

【引用・参考文献】

はじめに

本研究は、「学校におけるミドルリーダーのウェルビーイング向上に関する研究—ミドルリーダー自身

がリーダーシップを発揮するための実践事例デジタルハンドブックの作成を通して—（二年次）」の研究である。

一年次の調査から、広島県のミドルリーダーの実態として、次のことが明らかになった。

■ウェルビーイングについて

○主観的幸福感、ワーク・エンゲージメントについては、幸福感や働きがいを感じながら教育活動に取り組んでいる傾向が見られた。

○抑うつ傾向については、やや抑うつ傾向のミドルリーダーが一定程度いる傾向が見られた。

■ウェルビーイングに影響を及ぼす要因

○在校等時間よりも児童生徒・保護者・同僚との信頼関係が大きいことがわかった。

二年次には、一年次に行った広島県のミドルリーダーへの実態調査により明らかになったことを基に、同僚との信頼関係を構築するためのリーダーシップの考え方を取り入れた実践事例デジタルハンドブックの作成を進めた。

I 研究の目的

本研究の目的は、「ミドルリーダー自身がリーダーシップを発揮するための実践事例デジタルハンドブック」の作成を通して、学校におけるミドルリーダーのウェルビーイング向上の方法について明らかにすることである。

二年次には、広島市を除く県内の全校種においてミドルリーダーとして活躍している省令主任等を対象に実態調査を行い、広島県のミドルリーダーの傾向を把握、実践事例を収集する。それらの結果を信頼関係の構築に有効なリーダーシップ発揮の考え方で整理・分析し、実践事例を再構成して実践事例デジタルハンドブックを作成して提案することで、学校におけるミドルリーダーのウェルビーイング向上に寄与する。

II 研究の背景

1 教員のウェルビーイング向上とは

(1) 教員のウェルビーイングの必要性

中央教育審議会「教育振興基本計画」（令和5年6月）（以下、「計画」とする。）のコンセプトには、「持続可能な社会の創り手の育成」及び「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」が掲げられ、次のとおり示されている¹⁾。

(1) 持続可能な社会の創り手の育成

2040年以降の社会を見据え、一人一人が自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、「持続可能な社会の創り手」になることを目指すという考え方が重要である。

(2) 日本社会に根差したウェルビーイングの向上

ウェルビーイングの実現とは、多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなることであり、教育を通じて日本社会に根差したウェルビーイングの向上を図っていくことが求めら

れる。

(3) 子供たちのウェルビーイングを高める教員のウェルビーイングの確保

子供たちのウェルビーイングを高めるためには、教員のウェルビーイングを確保することが必要であり、学校が教員のウェルビーイングを高める場となることが重要である。子供の成長実感や保護者や地域との信頼関係があり、職場の心理的安全性が保たれ、労働環境などが良い状態であることなどが求められる。加えて、職員や支援人材など学校のすべての構成員のウェルビーイングの確保も重要である。

持続可能な社会についての記述は、第3期教育振興基本計画（平成30年）にも見られたものだが、ウェルビーイングという用語は、「計画」で初めて中心概念として示されたものであり、今回の改定の重要なキーワードと言える。第3期教育振興基本計画において、「教育は、個人の社会的自立の基礎を築き幸福を実現するもの」²⁾という記述があり、ウェルビーイングという用語こそ用いられていないものの、子供たちのウェルビーイングへの着目の萌芽が見られる。しかし、教員のウェルビーイングについてはその発想が見られないため、教員のウェルビーイングは、これまでに触れられていない新しい課題であると言える。

以上のことから、新たに我が国の教育について考える上では、ウェルビーイングに着目することが重要であり、中でも今日的課題として特に教員のウェルビーイングに着目することが必要と言える。

(2) 教員のウェルビーイング向上とは

国立教育政策研究所（平成29年、「OECD生徒の学習到達度調査（PISA）2015年調査国際結果報告書「生徒のwell-being（生徒の「健やかさ・幸福度」）」）には、ウェルビーイングについて、「“well-being”は、心身の「良好な状態」や「健やかさ」「幸福度」という言葉で翻訳されることが多いが、それらの言葉が意味するところ（定義）や解釈は人や立場、文脈によって異なる。」³⁾と示されており、ウェルビーイングの定義には、人によって一定の幅、違いがあると言える。

露口健司（2021）は、「ウェルビーイングとは、状態のよいこと、うまくいっている状態、幸福な状態、充実した状態等、様々な意味が含まれるが定訳はないといわれる。」⁴⁾とし、「学校デザインを問い直す上で有用性の高いフレームであるといえる。」⁵⁾と論じ

ている。また露口（2021）は、教員のウェルビーイングの高い状態について、「毎日が楽しく、仕事に没頭でき、子ども・保護者・同僚・管理職等と信頼関係を築き、仕事の意義と価値を実感し、達成感を味わっている状態であるといえる。」⁶⁾と論じている。

前野隆司・前野マドカ（2022）は、ウェルビーイングについて、「心の豊かな状態である幸福と、社会の良好な状態をつくる福祉を合わせた、心と体と社会のよい状態」⁷⁾であるとし、「やる気、思いやり、チャレンジ精神、あるいは理念や夢に賛同する心など、やりがいやつながり、利他性などにも関係する状態をウェルビーイング、よい心の状態」⁸⁾と述べている。

先行研究からは、「幸福感」、「信頼関係」、「意欲」、「働きがい」、「心身の状態が良好」といったウェルビーイングの特徴が見いだされた。

これらを踏まえ、本研究では、教員のウェルビーイングについて、「主観的幸福感が高く、関係者と信頼関係を築いて、働きがいを感じながら意欲的に働き、心身が良好な状態」と定義し、その向上を「幸福感が高く、関係者と信頼関係を築いて、働きがいを感じながら意欲的に働き、心身がより良好な状態になること」とする。

2 ミドルリーダーのウェルビーイング向上

平成28年に教育公務員特例法が改正され、本県においても、採用から10年を経験した教員が受講する十年経験者研修が、学校における組織マネジメントの中核となるべきミドルリーダーの人材育成を目的とした中堅教諭等資質向上研修へと転換された。

また近年、学校への導入が進められた組織マネジメントの考え方を基に、主任クラスの中堅教員をミドルリーダーとし、学校経営に係るビジョンの構築や教育活動の推進において、教員に対する影響力をもつキーパーソンとしての役割が期待されてきた。

さらに、教員の大量退職による大きな世代交代の時期に直面した県内の各学校において、ミドルリーダーの活躍が期待されることは少なくない。とりわけ、管理職と教員の調整役を果たす中心的な存在とも言えるミドルリーダーの役割は大きい。

大脇康弘（2016）は、ミドルリーダーの定義として、「ミドルリーダーは「学校づくりを最前線で担うチームリーダー」であり、トップとローワーを結ぶ連結ピンとして、校長・教頭の補助、担当校務の企画運営、関係教員の連絡調整・支援を行う。」⁹⁾と述べている。続いて、「これには、主幹教諭・指導教諭、

教務主任・研究主任・生徒指導主事・進路指導主事、学年主任などを含む。」¹⁰⁾として、ミドルリーダーの役割・機能について、「学校全体の立場からビジョンを具体化し教職員をリードしていく中軸的な役割を担う。」¹¹⁾と述べている。

つまり、ミドルリーダーの対象は、学校づくりを直接担うとともに、管理職と教員とをつなぐ中軸的な教員として位置付けられていると考えられる。

中央教育審議会（平成31年）「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」（以下、「働き方改革答申」とする。）では、働き方改革の促進に係る視点を踏まえ、学校組織を構築する視点を次のように示している¹²⁾。

- 管理職が学校運営の責任者としてリーダーシップを発揮しつつ、教員それぞれが立場や状況に応じて主体性を発揮し、学校の様々な課題や教育実践について教員間の学び合いや支え合いという同僚性・協働性によって学校組織全体としての総合力を発揮してきた。
- 今後も、この良さを維持・発展させつつ、多様かつ増大する課題に対処していくため、教員間で密な情報交換を行い、対話や議論がしやすい風通しの良い組織づくりを進めながら、管理職に加え、ミドルリーダーがそれぞれのリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進する必要がある。
- 現在、教員の世代交代が年々進行しており、若年者層が確実に増加している中で、すべての教員、特に若手の教員が自信をもって生き生きと教育活動に当たることができるようにするためにも、管理職よりも教員に距離が近いミドルリーダーが中心となって若手の教員を支援・指導できるような環境を整備する必要がある。

このように、学校組織全体としての総合力の発揮や多様かつ増大する課題への対処、若手教員を含むすべての教員への支援・指導に必要な学校組織の構築において、管理職のリーダーシップの発揮とともに、ミドルリーダーのリーダーシップの発揮は必要不可欠であると考えられている。

また、すべての教員、特に若手の教員が自信をもって生き生きと教育活動に当たるためには、ミドルリーダーが中心となることが必要と示されている。自信をもって生き生きと教育活動にあたる状態は、

幸福感、意欲、働きがいを感じている状態、心身の状態が良好な状態と捉えられることから、本研究のウェルビーイングが向上している状態と同様の状態と判断できる。このことから、教員のウェルビーイング向上においてミドルリーダーの役割が重要であると言える。

さらに、先述の「計画」において、子供たちのウェルビーイング向上には、教員のウェルビーイングの向上が必要であることが示されている。この指導・支援の関係において、「指導・支援される対象のウェルビーイングの向上のためには、指導・支援する立場の者自身のウェルビーイングの向上が必要である」という枠組は、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮しながらその他の教員を指導・支援するという教員同士の関係にも援用できると考えられる。

以上のことから、本研究では、教員のウェルビーイング向上に向けて、ミドルリーダーに焦点を当てることとし、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮しながら自身のウェルビーイングを向上させる方法を明らかにすることとする。

なお、本研究では、大脇（2016）及び「働き方改革答申」を踏まえ、ミドルリーダーを「学校づくりの中心的役割を担う中軸的な教員（省令主任、及び省令主任相当）」とする。

Ⅲ 本県のミドルリーダーの傾向

1 実態把握（一年次）

県内において、次のとおり実態調査を行った。

対 象：広島市を除く、小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、特別支援学校に勤務する教務主任、進路指導主事、学年主任、生徒指導主事、保健主事等
 実施期間：令和4年10月12日～令和4年11月16日
 回答方法：電子申請システム（任意回答）
 回答者数：1,069人（小学校教諭490人、中学校教諭299人、高等学校教諭215人、特別支援学校教諭65人）
 調査項目：1 属性及び職場環境、2 ワーク・エンゲージメント、3 抑うつ傾向、4 主観的幸福感、5 学びの実践、6 信頼関係、7 上司とのかかわり、8 同僚とのかかわり、9 在校等時間数、10 抱えている悩み、11 職場での取組

2 分析結果

実態調査の結果を分析する際の、クロス分析の構想図を図1に示す。

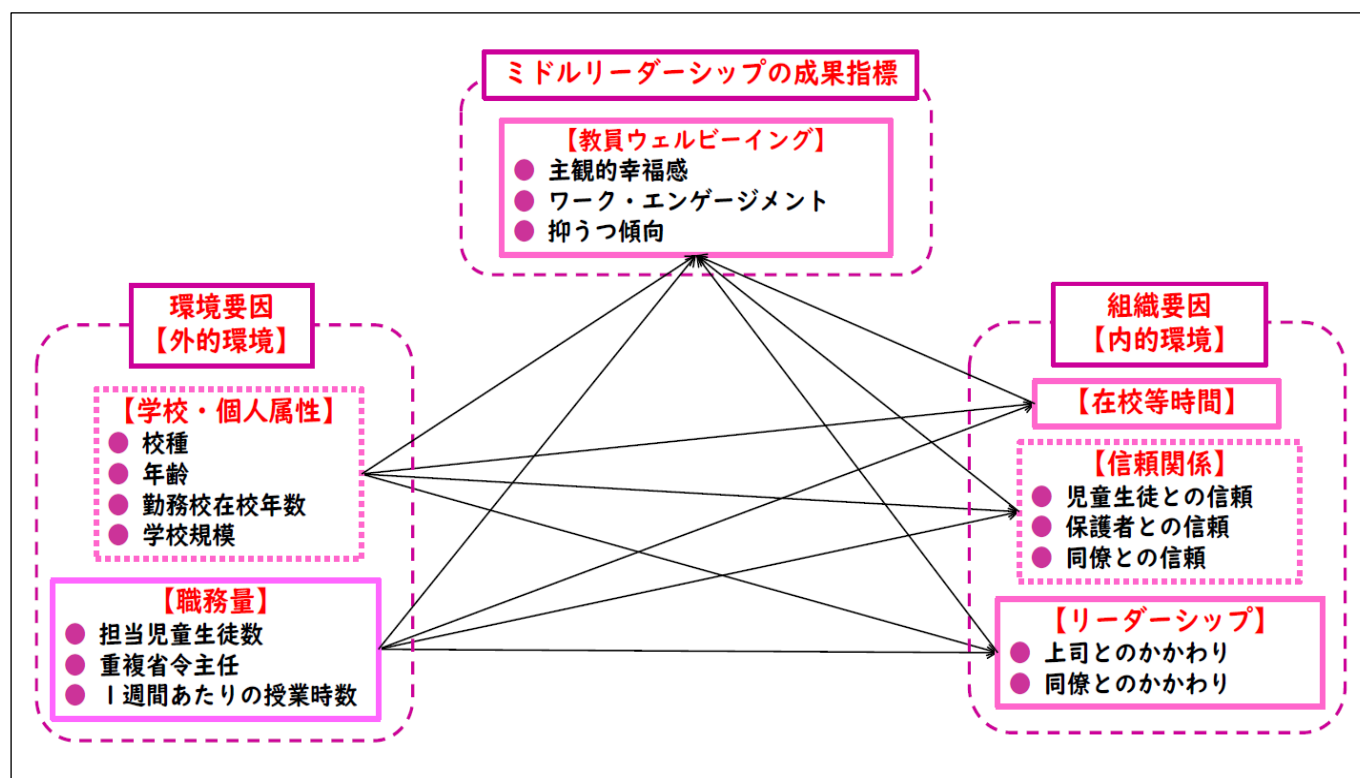


図1 クロス分析の構想図

「環境要因【外的環境】」の調査項目には、学校・個人属性と職務量を設定した。「組織要因【内的環境】」の調査項目には、在校等時間と児童生徒・保護者・同僚との信頼とリーダーシップを設定した。これらと、「ミドルリーダーシップの成果指標」として教員ウェルビーイングを掲げ、ウェルビーイング実感の要素を、主観的幸福感とワーク・エンゲージメントと抑うつ傾向の三つとし、それぞれの要因との関係性について分析を進めた。

本県におけるミドルリーダーシップの成果指標である、教員ウェルビーイングに関する三つの項目の傾向について示す。

(1) 教員ウェルビーイングに関する三つの項目

ミドルリーダーシップの成果指標として設定した主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向の三つの要素について、本県のミドルリーダーの実態を次に示す。

ア 主観的幸福感

教員ウェルビーイングに関する主観的幸福感について、図2に示す。

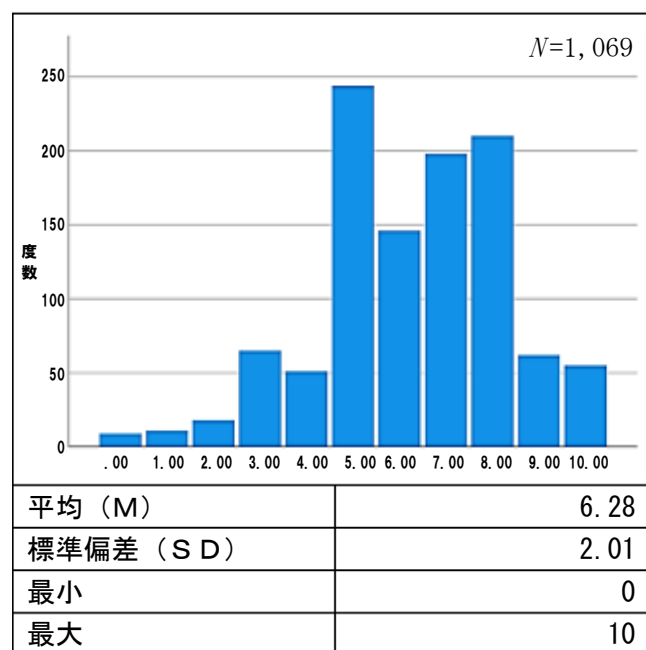


図2 主観的幸福感について

主観的幸福感については、全体的に右寄りに分布した結果となっており、本県のミドルリーダーは、概ね幸福感を感じながら教育活動に取り組んでいる傾向が見られた。

イ ワーク・エンゲージメント

教員ウェルビーイングに関するワーク・エンゲージメントについて、図3に示す。

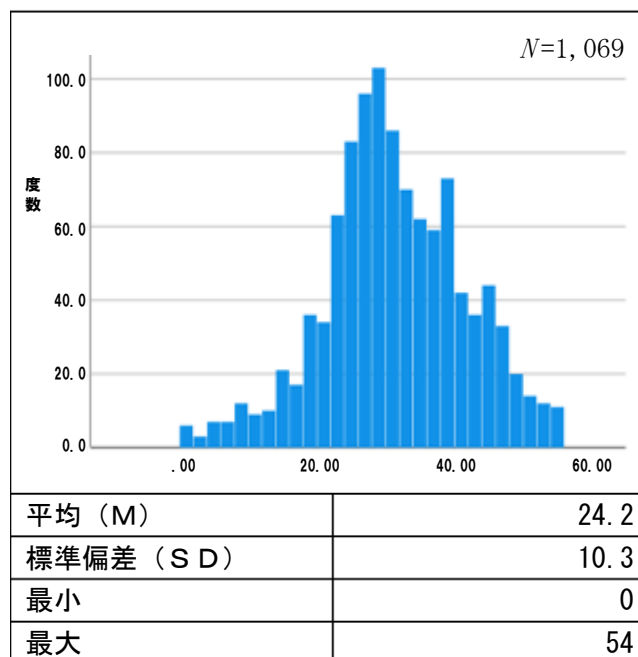


図3 ワーク・エンゲージメントについて

ワーク・エンゲージメントについては、やや右寄りの分布となっており、本県のミドルリーダーは、概ね働きがいを感じながら教育活動に取り組んでいることがわかった。

ウ 抑うつ傾向

教員ウェルビーイングに関する抑うつ傾向について、図4に示す。

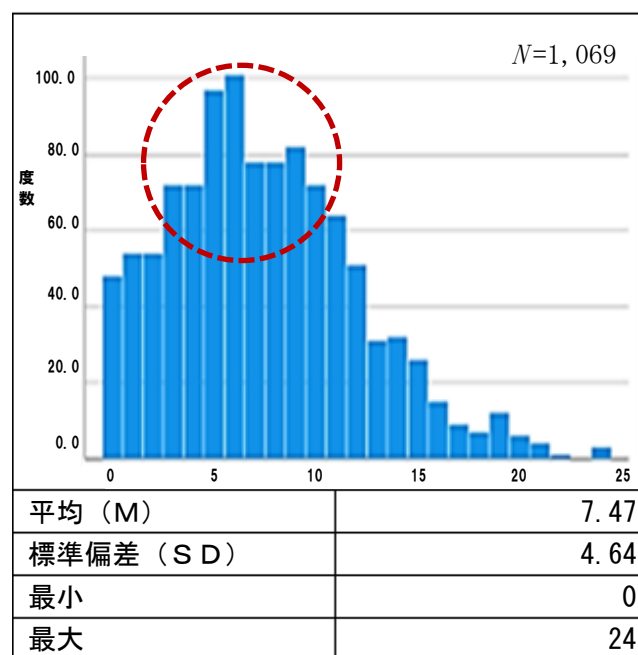


図4 抑うつ傾向について

抑うつ傾向については、グラフ左端を頂点とした単調減少ではなく、図中の点円を頂点とした「山」

型の分布を示す結果が得られた。このことから、本県のみドルリーダーの中には、やや抑うつ傾向の教員が一定程度いることが明らかになった。

(2) ウェルビーイングとの関係

「組織要因【内的環境】」の調査項目である、在校等時間と児童生徒・保護者・同僚との信頼関係について、ウェルビーイングとの関連性を示す。なお、主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向の三つの要素間を比較できるよう、それぞれ標準化したものをグラフ化した。

ア 在校等時間とウェルビーイングの関係

在校等時間とウェルビーイングの関係について、図5に示す。

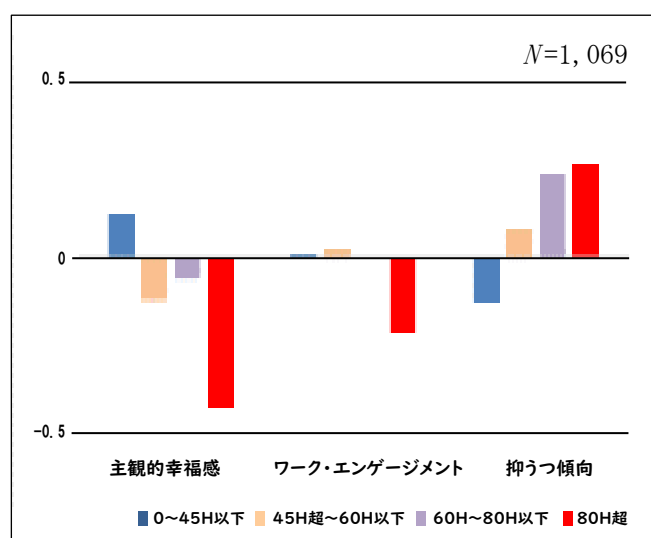


図5 在校等時間とウェルビーイングの関係

在校等時間が増えると、主観的幸福感及びワーク・エンゲージメントが低くなり、抑うつ傾向が高まることがわかった。また、在校等時間が80時間を超えると、主観的幸福感及びワーク・エンゲージメントが著しく低下し、抑うつ傾向がプラスに転じる結果となった。

イ 信頼関係とウェルビーイングの関係

児童生徒との信頼関係、保護者との信頼関係、同僚との信頼関係とウェルビーイングの関係について、図6に示す。

いずれも、信頼関係を築けていると感じているみドルリーダーほど主観的幸福感とワーク・エンゲージメントが高まり、抑うつ傾向はマイナスに転じる結果となった。

以上のことから、本県のみドルリーダーは、教員ウェルビーイング実感の三つの要素のうち、主観的幸福感及びワーク・エンゲージメントについては、

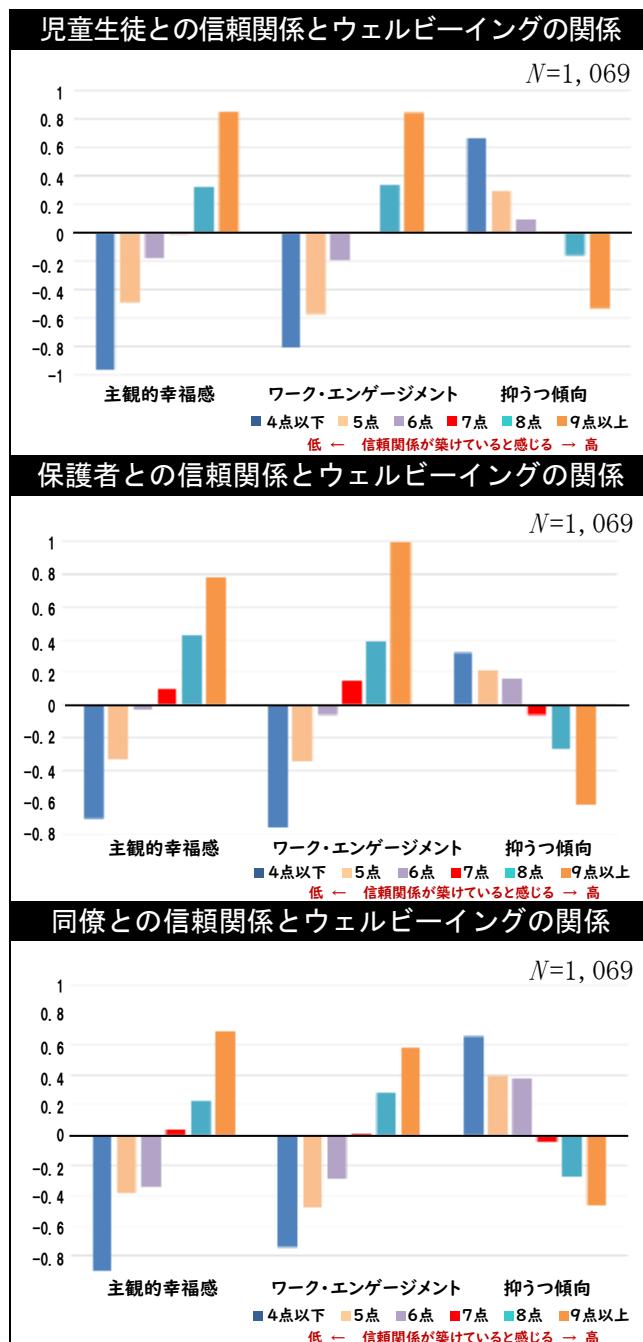


図6 信頼関係とウェルビーイングの関係

概ね幸福感や働きがいを感じながら教育活動に取り組んでいる傾向が見られた。一方で、抑うつ傾向については、やや抑うつ傾向のみドルリーダーが一定程度いる傾向が見られた。また、ウェルビーイングに影響を及ぼす要因は、在校等時間よりも、児童生徒や保護者や同僚との信頼関係の方が大きいことがわかった。

すなわち、みドルリーダーのウェルビーイング向上のためには、みドルリーダーによる児童生徒や保護者や同僚との信頼関係の構築に焦点を当てる必要があると考えられる。

Ⅳ 信頼関係の構築につながるミドルリーダー自身のリーダーシップ

露口（2003）は、教員相互の信頼関係の構築が、学校改善（教員の協働化、授業改善、創造的なカリキュラム開発等）の主要価値とされる、協働性、創造性、専門性、効率性のすべてを促進する効果を有しているとし、教員相互の信頼関係があることで、学校改善につながる効果の出現の有効性について述べている。

本研究においても、教員相互、特に同僚との信頼関係に着目した。そして、本県のミドルリーダーが同僚との信頼関係を構築していくためには、ミドルリーダー自身が発揮する、リーダーシップが重要になると考えた。

1 サーバント・リーダーシップへの着目

サーバント・リーダーシップとは、アメリカの大手通信会社のマネジメントセンター所長であった、Robert K. Greenleaf（1904～1990）が1970年に提唱したリーダーシップの考え方である。それは、相手に対して奉仕したり支援したりすることを通じて、協力してもらえらる状況を築いていく、というリーダーシップの哲学とも言える。

池田浩（平成28年）は、想定を超えた事態や未経験な課題に直面せざるを得ない今日の組織のリーダーには、「リーダーがチームを主導する従来スタイルだけではなく、メンバーを支援し、チームの力を引き出す新しいリーダーの役割が求められている。」¹⁾とし、サーバント・リーダーシップに着目している。また、サーバント・リーダーシップが「共感性や友好関係など情緒的な絆を基盤とする「情緒的信頼」を引き出すことを明らかにし、「個々のメンバーのみならず、職場全体に波及する効果を持つ。すなわち、リーダーが奉仕することで、それがメンバーとの関係性を育み、それがひいては職場内の高質な関係構築にもつながっていた。」²⁾と述べ、サーバント・リーダーシップが信頼関係の構築、組織全体の関係改善に寄与することを明らかにしている。

これらのことから、本研究においては、ミドルリーダーが、学校における同僚とのより良い信頼関係を構築するための、ミドルリーダー自身が発揮するリーダーシップとして、サーバント・リーダーシップに着目した。

2 サーバント・リーダーの特徴

サーバント・リーダーシップを実践するための特

徴として、Larry C. Spears（1998）により、サーバント・リーダーの十の属性が示されている⁽¹⁾。

サーバント・リーダーの十の属性

1 傾聴（Listening）

大事な人たちの望むことを意図的に聞き出すことに強く関わる。同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる。

2 共感（Empathy）

傾聴するためには、相手の立場に立って、何をしてほしいかが共感的にわからなくてはならない。他の人々の気持ちを理解し、共感することができる。

3 癒し（Healing）

集団や組織を大変革し統合させる大きな力となるのは、人を癒すことを学習することだ。欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性を探し求める。

4 気付き（Awareness）

一般的に意識を高めることが大事だが、特に自分への気付きがサーバント・リーダーを強化する。自分と自部門を知ることは、倫理観や価値観とも関わる。

5 説得（Persuasion）

職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することなく、他人の人々を説得できる。

6 概念化（Conceptualization）

大きな夢を見る能力を育てたいと願う。日常の業務上の目標を超えて、自分の志向をストレッチして広げる。制度に対するビジョナリーな概念をもたらす。

7 先見力・予見力（Foresight）

概念化の力と関わるが、今の状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくてもそれを見定めようとする。それが見えたときに、はっきりと気付く。過去の教訓、現在の現実、将来のための決定のありそうな帰結を理解できる。

8 執事役（Stewardship）

大切なものを任せても信頼できると思われるような人を指す。より大きな社会のために、制度をその人になら信託できること。

9 人々の成長に関わる（Commitment to the Growth of people）

人々には、働き手としての目に見える貢献を超え、その存在そのものに内在的価値があると信じる。自分の制度の中の一人一人、そして皆の成長に深くコミットできる。

10 コミュニティづくり (Building community)

歴史の中で、地域のコミュニティから大規模な制度に活動母体に移ったのは最近のこと。同じ制度の中で仕事をする（奉仕する）人たちの間に、コミュニティを創り出す。

これまでの理論検討と考察を通して、ミドルリーダーが発揮するリーダーシップについて、サーバント・リーダーシップからアプローチすることは、学校における同僚との信頼関係の構築に向けた教員相互のより良い行動を引き起こす考え方、言動や態度等につながるものと考えた。

こうして本研究（二年度）では、信頼関係の構築に焦点を当てた「ミドルリーダー自身がリーダーシップを発揮するための実践事例デジタルハンドブック」を、サーバント・リーダーシップの考え方を基

に作成して提案することで、ウェルビーイング向上の方法について明らかにすることとした。

V 二年次の研究

一年次の研究成果を踏まえ、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップ発揮の方法として、実際の学校現場で使いやすい実践事例デジタルハンドブックとなるよう、次の過程で作成した。

- 第1ステージ … 調査項目の作成
- 第2ステージ … 調査データの収集と整理・分析
- 第3ステージ … 実践事例デジタルハンドブックの完成に向けて

ミドルリーダーが使いやすいと感じるためには、検索の容易さが求められる。コンセプトを「困った時に、さっと検索し、パッと使える。」とした。

実践事例デジタルハンドブックの一部をイメージとして図7に示す。

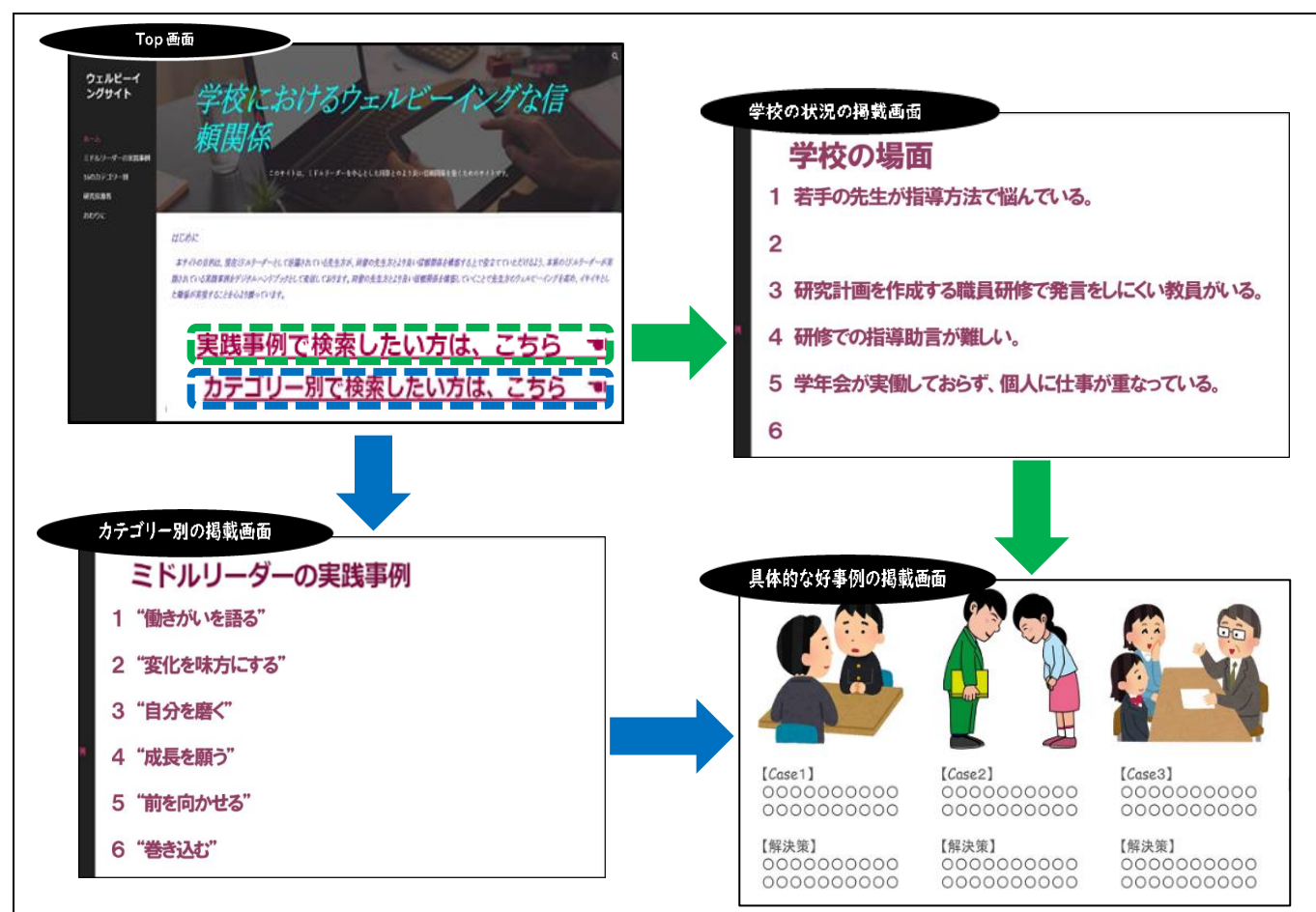


図7 実践事例デジタルハンドブックの一部（イメージ）

1 第1ステージ【調査項目の作成】

第1ステージとして、実践事例を収集するために、ミドルリーダーを対象とする調査項目を作成した。

小林由佳・渡辺和広外（2020）は、海外の先行研究を基に、日本の企業におけるサーバント・リーダーシップとウェルビーイングの関係性について示し、「日本版サーバントリーダーシップ調査（SLS-J）」を開発し、その有効性を明らかにした。

本研究では、小林・渡辺外の「日本版サーバントリーダーシップ調査（SLS-J）」で示された八つの構成因子を基として、新たに、学校におけるサーバント・リーダーシップの構成因子を再構成し、調査項目の作成を進めた⁽²⁾。

まず、本研究における八つのサーバント・リーダーシップ因子を図8に示す。

○ Empowerment（エンパワーメント） ↳ 1【成長支援】
○ Stewardship（スチュワードシップ） ↳ 2【社会的価値】
○ Accountability（説明責任） ↳ 3【リスクを負う勇氣】
○ Courage（勇氣） ↳ 4【自律尊重】
○ Humility（謙虚さ） ↳ 5【謙虚さ】
○ Standing back（立ち止まること） ↳ 6【見守り】
○ Authenticity（真正性） ↳ 7【誠実さ】
○ Forgiveness（赦し） ↳ 8【寛容と許し】

図8 本研究における八つのサーバント・リーダーシップ因子

次に、調査項目の内容を見直した。その際、調査対象者であるミドルリーダーが、学校での具体的な場面を想起しながら回答できるよう、学校現場の文脈となる表現に工夫し、質的調査を目的とした八つの質的調査項目を作成した。

質的調査項目の内容を次に示す。

八つの質的調査項目
1【成長支援】 「あなたは、分掌などの後輩の成長のために、

何か取り組んでいることはありますか？」

2【社会的価値】

「あなたは、学校の価値や意義、教職に関する魅力などについて共有していますか？」

3【リスクを負う勇氣】

「あなたは、分掌などの目標を達成するために何か挑戦していることはありますか？」

4【自律尊重】

「あなたは、分掌などの後輩や同僚を伸ばすために、業務を辛抱強く任せていますか？」

5【謙虚さ】

「あなたは普段、何か新しいことを学んだり学習したりしていますか？」

6【見守り】

「あなたは、分掌などの後輩や同僚の考え方を理解し、悩みや困っていることについて注視していますか？」

7【誠実さ】

「あなたは普段、分掌などの後輩や同僚とコミュニケーションを取っていますか？」

8【寛容と許し】

「あなたは、分掌などの後輩や同僚の失敗に対して許していますか？」

2 第2ステージ【調査データの収集と整理・分析】

第2ステージとして、実践事例集を作成するため、調査データの収集と整理・分析を行った。

「サーバント・リーダーシップの資質をもち、そのリーダーシップを発揮して学校を活性化しているミドルリーダー」を調査対象として、次のとおりWeb調査及びインタビュー調査等を行った。

対象：広島市を除く、小学校、中学校、義務教育学校、に勤務する教務主任、進路指導主事、学年主任、生徒指導主事、保健主事等

回答者数：63人（小学校教諭32人、中学校教諭28人、義務教育学校教諭2人、養護教諭1人）

実施期間：令和5年9月28日～11月20日

回答方法：Web調査及びインタビュー調査

調査方法は、調査対象者が期間中にいつでも回答できるよう、個別に送信するWeb調査を採用した。

なお、行動の詳細を聴くため、21人のミドルリーダーには、オンラインの対話形式による追加のインタビュー調査を実施した。聞き取りの内容は、調査対象者の同意を得た上でレコーディングした。

その後、逐語録を作成し、Web調査の回答とともに実践事例集としてまとめた。

3 第3ステージ【実践事例デジタルハンドブックの完成に向けて】

第3ステージとして、ミドルリーダーが使いやすいと感じるために、検索の容易さを追求し、「困った時に、さっと検索し、パッと使える。」をコンセプトとした、実践事例デジタルハンドブックを作成した。

収集したミドルリーダーの実践事例を、実践事例デジタルハンドブックに構成するまでの過程は、次の四つのStepである。

Step 1 【62の要素の抽出】

Step 1では、収集した実践事例から信頼関係の構築につながる行動のポイントを要素として抽出し、吟味した。

Step 2 【16のカテゴリーのラベリング】

①ラベル名の作成

②広島県独自の要素の抽出

Step 2では、ウェルビーイング向上につながるであろう行動のポイントをカテゴリー化した上で、ラベリングした。

Step 3 【16のカテゴリーのラベル名を動詞化】

Step 3では、実際に行動に移しやすいものにするために、動詞化して表現し直した。

Step 4 【実践事例デジタルハンドブックの作成】

Step 4では、再度、整理・分析した上で、シチュエーションを付与し、実践事例デジタルハンドブックの完成につなげた。

実践事例デジタルハンドブック作成に係る、第3ステージにおける各Stepの具体を次に示す。

(1) Step 1 【62の要素の抽出】

コーディングに係る準備として逐語録を作成し、収集した実践事例から信頼関係の構築につながる行動のポイントを要素として抽出した。

Step 1 【62の要素の抽出】

信頼関係の構築につながる行動のポイントを要素として抽出し、吟味した。

抽出した62の要素

見通し・先見の明／傾聴・話を聞く・愚痴を聞く／思い・考え・感謝の思い・手立てを伝える／何気ない会話・雑談／話をする・話し合う・積極的に会話・声掛け／自己開示／働きやすい職場風土づくり・風通しの良い職場・相談しやすい／コミュニケーション・人間関係／指導・助言（アドバイス）／一緒に考える・行動する・取り組む・手伝う・支援（サポート）／姿を見せる／業務（仕事）を任せる／見守る／自信をもたせる／（結果の）振り返り／相談にのる／やり切らせる／進捗状況の確認／共感／待つ／褒める・評価する／新たな取組を取り入れる（提案）／前向きな気持ち（ポジティブ）になれるような言動／業務の割り振り／失敗を責めない／自身の経験や失敗談を踏まえて／自身の得意分野・教材などの紹介／一人で抱え込まない／他の教職員を巻き込む／必要以上に干渉しない／自分自身が真摯に仕事に向き合う／目的意識・ゴールのイメージをもたせる／全体を俯瞰して見る／人材育成の視点をもつ／意見を尊重する／新たな可能性／楽しむ・やりがい・自己有用感・実感・感動・価値観／元気を分け合う・一緒に味わう・一緒に悩む／児童生徒の成長・変容・愛おしさ・尊さ／価値観ややり方を押し付けない／共有（良いことも悪いことも）・日常的に連携／授業の楽しさ・授業をすることが魅力／業務の見直し・効率化／同僚間での頑張りを認める・語り合う／保護者とのつながり／受け入れる・受けとめる／活躍できる場の設定／組織体制の確立・持続的なものになるように／情報教育の推進／外部からの意見を取り入れる／研修への参加・研修内容の還元／学び直し（リスキリング）・アップデート／全体像を明らかにする／ICTやツールなど自分にできることを活用できるように学んでいる／自己研鑽／情報収集・他校の取組を参考・先行研究・You Tube・SNSなど／書籍を読む／これまでの自己の在り方の見直し／先輩に尋ねる・先生方から学ぶ／気にかける・机上

の状態や本人の様子（顔色）など／謙虚な態度・気持ち／自らの立場に責任をもつ

収集したデータの整理・分析と並行し、逐語録を作成しながら、ミドルリーダーの行動のポイントを要素として抽出した。

(2) Step 2 【16のカテゴリーのラベリング】

ア ①ラベル名の作成

ハンドブックとしてまとめるため、Step 1 で抽出したミドルリーダーの行動のポイントである62の要素を整理・分析し、16にカテゴリー化した。それらの16のカテゴリーそれぞれにラベル名を付けた。

Step 2 【16のカテゴリーのラベリング】

ミドルリーダーのウェルビーイング向上につながるであろう行動のポイントをカテゴリー化した上で、ラベリングした。

○ 第1段階〈62の要素→15のカテゴリー〉

62の要素について、整理・分析し、15のカテゴリーを設定した。

○ 第2段階〈15のカテゴリー→新たな要素抽出〉

15のカテゴリーを再検討し、カテゴライズできない新たな要素を抽出した。

○ 第3段階〈15のカテゴリー→16のカテゴリー〉

15のカテゴリーに、広島県独自のカテゴリーとして新たに一つのカテゴリーを設定し、16のカテゴリーとしラベル名を仮決定した。

○ 第4段階〈16のカテゴリー→ラベリング〉

16のカテゴリーのラベル名の再考案し、16のカテゴリー化したラベル名を決定した。

16のカテゴリーのラベル名

楽しさを感じる／自分磨き／成長を願って／フォロー／見通しをもつ／巻き込む／俯瞰する／謙虚な姿勢／腹を割る／信じて待つ／同じ目線で／いつでも聞くよ／心地よさ／変化をキャッチ／つながり／変化を味方に

イ ②広島県独自の要素の抽出

ここで、第3段階における新たなカテゴリーの設

定の過程について触れておく。

第2段階までのコーディングでは、カテゴリー数は15であった。しかし我々は、研究協力依頼のオンライン説明会に臨んだミドルリーダーの姿から、新たなカテゴリーの設定の必要性を感じた。

それは、未だ学校現場には馴染みの薄いであろう「サーバント・リーダーシップ」について、予備知識として自らが学びを得ようとするミドルリーダーの発言があったからだ。「サーバント・リーダーシップ？…、知らない言葉だったので、説明会までの間に一応自分で調べてみました。」と、何人かのミドルリーダーが、同様の発言をしたのである。我々は、第2段階までにカテゴリーを15に分類していたが、その発言から、新たなカテゴリーを設定するべきではないか、と考えた。そして、その視点で関連のありそうなStep 1 の逐語録に立ち返ることとした。すると、「先見の明」や「アップデート」や「自己研鑽」といった要素の中から、「未来を見抜き新しい時代へ挑戦する」という新たなカテゴリーを設定するべきであることが明らかになった。新たなカテゴリーとして設定された要素を、広島県独自の要素としてまとめ、「変化を味方に」というラベル名を付けた。

このように、ここまでのステージでは、行動のポイントの抽出、カテゴリーの設定は、現時点で収集している情報によるものでしかなく、今後、新たに事例等を蓄積していく中で、柔軟に変更すべきものであることが推測された。

(3) Step 3 【16のカテゴリーのラベル名を動詞化】

Step 2 で16のカテゴリーにラベル名を設定する際、学校で生きて働く生活語となるよう心掛けた。

そして、これらの16のカテゴリーのラベル名を実際に行動に移しやすい「動き」として表現するために、動詞化して表現し直し、整理・分析を進めた。その過程において、潜在的な要素を抽出するためのサーバント・リーダーシップの視点を基とした質的調査項目を作成したにもかかわらず、サーバント・リーダーの十の属性や、本研究における八つのサーバント・リーダーシップ因子以外で説明される行動や態度が、日常のリーダーシップの実践として発揮されていることがわかった。しかし、それらもすべて含めた上で、抽出された要素を動詞化して表現し直し、コーディングした。

これらを実践事例集としてまとめ、ミドルリーダー自身が、「困った時に、さっと検索し、パッと使える。」をコンセプトとした実践事例デジタルハンドブ

ックとして整備することで、学校生活のあらゆる場面で、ミドルリーダーが自らのリーダーシップを発揮しながら同僚とのより良い信頼関係を構築していくことが期待されると考えた。

Step 3【16のカテゴリーのラベル名を動詞化して表現し直す】

実際に行動に移しやすい「動き」として表現するために、16のカテゴリーのラベル名を動詞化して表現し直した。

Step 2 までのラベル名		Step 3 でのラベル名
楽しさを感じる	→	楽しさを感じる
変化を味方に	→	変化を味方にする
自分磨き	→	自分を磨く
成長を願って	→	成長を願う
フォロー	→	支援する
見通しをもつ	→	見通しをもつ
巻き込む	→	巻き込む
俯瞰する	→	俯瞰する
謙虚な姿勢	→	謙虚に向き合う
腹を割る	→	腹を割る
信じて待つ	→	信じて待つ
同じ目線で	→	同じ目線に立つ
いつでも聞くよ	→	話しやすさをつくる
心地よさ	→	心地よさをつくる
変化をキャッチ	→	変化をつかむ
つながり	→	つながりを大切にする

(4) Step 4【実践事例デジタルハンドブックの作成】

Step 3 までにコーディングした16のカテゴリーと実践事例を紐付け、実践事例デジタルハンドブックを作成した。

Step 4【実践事例デジタルハンドブックの作成】

再整理・分析した上で、シチュエーションを付与し、実践事例デジタルハンドブックの完成につなげた。

○ 第1段階〈実践事例の整理・分析〉

実践事例デジタルハンドブックに掲載する、実践事例の整理・分析をした。

○ 第2段階〈実践事例の整理・分析、見直し〉

実践事例について整理・分析し、見直しをした。

○ 第3段階〈整理・分析した実践事例の見出し作成〉

実践事例の見出しを作成した。

○ 第4段階〈実践事例デジタルハンドブックの整備〉

実践事例デジタルハンドブックとして、Webサイトの整備をした。

第1段階の実践事例の整理・分析を始める前に、逐語録を繰り返し読み、ミドルリーダーの実践事例を16のカテゴリーに紐付けていった。

それぞれの実践事例の整理・分析は暫定的に行われ、途中段階においても、見直しや加筆と修正を行うこととした。偏りや誤りを回避するため、二人目、三人目、と複数人で実践事例の整理・分析を進めた。

最終段階で見出しを作成し、実践事例デジタルハンドブックの完成につなげた。

VI 二年次の成果と今後の課題及び展望

1 二年次の成果

次の2点を二年次の成果としてまとめておく。

- 本県のミドルリーダーへのWeb調査及びインタビュー調査を実施し、その結果の整理・分析を通して、ミドルリーダー自身が同僚との信頼関係の構築を進めるための行動のポイントを明らかにした。
- 収集した県内のミドルリーダーの実践を、整理・分析、再構成し、ミドルリーダーの関心やニーズ、状況に応じて様々な学校で活用できる実践事例デジタルハンドブックを作成することができた。

2 今後の課題及び展望

次の5点を今後の課題及び展望としてまとめておく。

- ◆ 実践事例デジタルハンドブックを活用する協力校を、県内の全校種から募る（広島市を除く）。
- ◆ 協力校のミドルリーダーに、実践事例デジタルハンドブック活用セミナーを実施する。
- ◆ 事前・事後アンケートを実施し、実践事例デジタルハンドブックの有用性を明らかにする。
- ◆ 実践事例デジタルハンドブックを活用した実践

の収集、整理・分析を行い、実践事例デジタルハンドブックのブラッシュアップを行う。

- ◆ 次年度（三年次）を最終年度とし、本研究のまとめを行う。

おわりに

二年次の研究は、ミドルリーダーへの調査と分析を主として行った。中でも、ミドルリーダーへの直接的なインタビュー調査においては、オンライン上ではあったが、ミドルリーダー自身が学校生活のあらゆる場面で、同僚との信頼関係の構築を日常的に進めていることを生き生きと語る姿が印象的であった。これらは、ミドルリーダー自身が、日常の実践において、同僚との信頼関係の構築を課題としながら尽力している実践事例として示されたと言える。

広島県内のミドルリーダーが、今後一層、同僚とともにウェルビーイング向上に向かうには、と問い続け、つなぎ続けることが、本研究の飽くなき挑戦であると考えている。

本研究の推進にあたり、研究指導者として懇切丁寧なる御指導、御助言をいただいた、愛媛大学大学院教育学研究科教授露口健司先生に、謹んで深謝の意を表す。また、本研究に御理解、御協力いただいた、広島県内のミドルリーダーに、心より感謝申し上げます。

【注】

- (1) ロバート・K・グリーンリーフ・金井壽宏[監訳]・金井真弓[訳] (2008) : 「サーバントリーダーシップ」英治出版 (Robert K. Greenleaf (1977) : *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Pau-list Press.) に詳しい。
- (2) 研究指導者である露口教授の指導により、本研究におけるサーバントリーダーシップの因子を八つに整理し、質的調査項目として作成した。

【引用文献】

- 1) 中央教育審議会 (令和5年) : 「教育振興基本計画」 pp. 8-10
- 2) 中央教育審議会 (平成30年) : 「教育振興基本計画」 p. 37
- 3) 国立教育政策研究所 (平成29年) : 「OECD生徒の学習到達度調査 (PIISA) 2015年調査国際結果報告書生徒のwell-being (生徒の「健やかさ・幸福度」)」巻頭頁
- 4) 露口健司 (2021) : 「新教育ライブラリⅡ Vol. 1 「近未来社会における学校のかたち」」 ぎょうせい、p. 26
- 5) 露口健司 (2021) : 前掲書、p. 26
- 6) 露口健司 (2021) : 前掲書、p. 28
- 7) 前野隆司・前野マドカ (2022) : 「ウェルビーイング」 日経BP日本経済新聞出版、p. 17

- 8) 前野隆司・前野マドカ (2022) : 前掲書、p. 17
- 9) 大脇康弘 (2016) : 「新教育課程ライブラリVol. 1 「新教育課程型授業を考える」」 ぎょうせい、p. 76
- 10) 大脇康弘 (2016) : 前掲書、p. 76
- 11) 大脇康弘 (2016) : 前掲書、p. 77
- 12) 中央教育審議会 (平成31年) : 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について (答申)」 p. 39
- 13) 池田浩 (平成28年) : 「メンバーの自律性とチーム力を引き出すサーバントリーダーシップに関する研究」 科学研究費助成事業研究成果報告書、p. 2
- 14) 池田浩 (平成28年) : 前掲書、p. 5

【参考文献】

- Kenji Tsuyuguchi (2023) : “*Analysis of the determinants of teacher well-being : Focusing on the causal effects of trust relationships*”, Teaching and Teacher Education Volume 132 October 2023 【journal homepage : www.elsevier.com/locate/ta-te】 (露口健司 : 「教師の“ウェルビーイング”の決定要因研究 : 信頼関係に焦点を当てて」、<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104240>) (最終アクセス令和6年1月31日)
- 露口健司 (2012) : 「学校組織の信頼」 大学教育出版
- 露口健司 (2003) : 「信頼関係を志向した校長のリーダースhipプリーダースhip・信頼・学校改善の関係」 教育経営学研究紀要. 6、21-37頁
- 露口健司 (平成27年) : 学力向上と信頼構築—相互関係から探る学校経営方策」 ぎょうせい
- 露口健司 (2016) : 「「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学—信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは—」 ミネルヴァ書房
- 露口健司 (2019) : 「ソーシャル・キャピタルで解く教育問題」 ジダイ社
- 池田守男・金井壽宏 (2007) : 「サーバントリーダーシップ入門」 かんき出版
- Kobayashi et al. (2020) : “*Servant Leadership in Japan : A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey (SLS-J)*”, Frontiers in Psychology, 02 September 2020 (小林由佳・渡辺和広・大塚泰正・江口尚・川上憲人・今村浩太郎・D. V. ディーレンドンク : 「日本におけるサーバントリーダーシップ : 日本版サーバントリーダーシップ調査 (SLS-J) の検証研究」、<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01711>) (最終アクセス令和6年1月27日)
- 小杉俊哉 (2013) : 「リーダースhip3.0カリスマから支援者へ」 祥伝社
- ソニア・リュボミアスキー・金井真弓[訳]・渡辺誠[監修] (2012) : 「新装版幸せがずっと続く12の行動習慣」 日本実業出版社
- 谷富夫・芦田徹郎 (2009) : 「よくわかる質的社会調査技法編」 ミネルヴァ書房
- 谷富夫・山本努 (2010) : 「よくわかる質的社会調査プロセス編」 ミネルヴァ書房
- Tina Hascher, Jennifer Waber (2021) : “*Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019*”, Educational Research Review【journal homepage: www.elsevier.com/locate/edurev】 (「教員の幸福 : 研究文献の系統的レビュー 2000年から2019年まで」、<https://www.science-direct.com/science/article/pii/S1747938X21000348>) (最終アクセス令和5年12月12日)