

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活用を通して —
(三年次)

【研究者】

企画部 指導主事 秋本摂子・木元智弘・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・寺本香織・松本奈緒・上垣内由香・濱松明彦・
砂岡良祐
主事 里信綾音

研究の要約

本研究の目的は、学校におけるミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを活用し、リーダーシップを発揮することで、同僚との信頼関係を構築することができることを明らかにし、ミドルリーダーのウェルビーイング向上に寄与することである。

一年次には、ウェルビーイングに関わる要因を明らかにするため、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することを明らかにした。二年次には、信頼関係構築に有効なリーダーシップの考え方を基に、アンケート調査及びインタビュー調査を実施し、その調査から抽出した本県ミドルリーダーの潜在的なリーダーシップを基に、実践事例集を作成した。三年次には、広島県内の新任省令主任に実践事例デジタルハンドブックを改善して提案し、ミドルリーダー自身が同僚との関係性においてどのように信頼関係を構築していったのかについて、実践を通して得られた結果を収集し、整理及び分析を行った。

その結果、ミドルリーダーが、ウェルビーイング向上につながる同僚との信頼関係を築くために、サーバント・リーダーシップが有効であること、またそれを発揮する上で、実践事例デジタルハンドブックが効果的なツールであることが明らかになった。そして、実践事例デジタルハンドブックの活用が、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可能性が示された。

目次

はじめに	1
I 本研究の目的	2
II 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課題意識	2
III 前稿までの研究の概要	4
IV 三年次の研究	5
V 三年次研究の結果と考察	13
VI 三年次研究の成果と課題及び今後の構想	25
VII 本研究の展望	28
おわりに	29
【引用・参考文献等】	30

はじめに

「教育振興基本計画」（令和5年閣議決定）（以下、「計画」とする。）のコンセプトの一つに、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「子供たちのウェルビーイングを高めるためには、教師のウェルビーイングを確保することが必要であり、学校が教師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。」¹⁾と示されている。このことから、我が国の教育について考える上で、ウェルビーイングに着目することが重要であり、特に今日的課題として教員のウェルビーイングに注目する必要があると捉えた。

そこで、本研究においては、教員のウェルビーイング向上を目指した。教員のウェルビーイング向上において重要な役割を担うミドルリーダーが、リーダーシップを発揮しながら同僚との信頼関係を築くための方法を理論検討に基づいて明らかにし、実践事例デジタルハンドブックを作成して提案し、その成果と課題を明らかにすることとした。

本研究における主要用語の定義を表1に示す。

表1 本研究における主要用語の定義

主要用語	定義
ミドルリーダー	「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。
	【補足】 前稿（二年次）における調査対象者のミドルリーダーは、「サーバント・リーダーシップ ⁽¹⁾ の資質をもち、それを発揮して学校を活性化している教員」とし、広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務する教員（広島市及び福山市を除く。）とした。
新任省令主任	「省令主任（教務主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事、学年主任）に初めて命課された教員」とする。
	【補足】 本稿（三年次）における実践協力者のミドルリーダーである新任省令主任は、「広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務する27歳から34歳の教員（広島市及び福山市を除く。）」とした。
ウェルビーイング	「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」とする。
	【補足】 ウェルビーイング向上については、「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、心身がより良好な状態になること」とする。

I 本研究の目的

本研究の目的は、学校におけるミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを活用し、リーダーシップを発揮することで、同僚との信頼関係を構築することができることを明らかにし、ミドルリーダーのウェルビーイング向上に寄与することである。

稿者ら（亀田哲、秋本摂子、安部二三衣、久保紗和子外）は、前稿（令和6年）「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）」⁽²⁾において、ミドルリーダーが同僚との信頼関係を構築する際に、無意識に行動していたリーダーシップの要素を抽出し、それら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、広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務する新任省令主任（広島市及び福山市を除く）を対象者として実態調査を行い、実践事例デジタルハンドブックを活用した実践事例を収集し、整理及び分析を行った。そして、現今の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在り方の一つを探ることを目指した。

II 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課題意識

本研究において、教員のウェルビーイング向上に向けて、学校におけるミドルリーダーに焦点を当てることとした。

1 ウェルビーイングについて

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。」²⁾と示されており、ウェルビーイングの定義には、人や立場等によって一定の幅、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。」³⁾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。」⁴⁾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。」⁵⁾と論じている。

前野隆司・前野マドカ（2022）は、ウェルビーイングを「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」⁶⁾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」⁷⁾と述べている。

先行研究からは、「幸福度」、「信頼関係」、「意欲」、「やりがい」、「利他性」、「心身と社会の状態が良好」といったウェルビーイングの特徴を見いだすことができた。

2 ミドルリーダーについて

平成28年に教育公務員特例法が改正され、広島県においても、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する、中堅教諭等資質向上研修へと転換した。

また、学校への導入が進められた組織マネジメントの考え方にに基づき、主任級の中堅教員をミドルリーダーと位置付け、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ている広島県の各学校において、ミドルリーダーの活躍が期待されている。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。」⁸⁾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。」⁹⁾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。」¹⁰⁾と述べている。

つまり、ミドルリーダーは学校づくりを直接担うとともに、管理職と教員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。したがって、ミドルリーダーは、学校において重層的なリーダーシップを発揮する存在であり、その役割の重要性は今後も増していくと考えた。

3 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ついて

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）」³⁾では、働き方改革の促進に係る視点を踏まえ、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、若手教員を含む全ての教員への支援・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述べられている。また、全ての教員、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だとされている。

このように、自信をもって生き生きと教育活動に取り組む状態は、幸福感、意欲、働きがいを感じている状態、かつ心身の状態が良好である状態と捉えられる。これは、本研究でいうウェルビーイングと同様であると判断できる。したがって、教員のウェルビーイング向上においても、ミドルリーダーの役割が重要であると考ええる。

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・支援される対象者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る。

以上のような課題意識から、本研究においては、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視点を明らかにすることが、現在学校で中軸的な教員として活躍しているミドルリーダーを含め、今後活躍が期待される次世代のミドルリーダーの育成において有意義であると考え、検討を進めることとした。

Ⅲ 前稿までの研究の概要

稿者らは、本研究の前稿までの二年間にわたり、ウェルビーイングに着目し、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を進めてきた。

一年次には、ミドルリーダーのウェルビーイングに及ぼす要因を明らかにするため、広島県内1,069人のミドルリーダーにアンケート調査を実施し、その結果、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及ぼす要因として、大きく影響していることを明らかにした。

二年次には、先行研究を基に、同僚との信頼関係構築に有効なリーダーシップの考え方を踏まえ、広島県内63人のミドルリーダーにアンケート調査及びインタビュー調査を実施し、それらの調査から得られた広島県のミドルリーダーの潜在的なリーダーシップを抽出し、実践事例を整理し、実践事例デジタルハンドブックを作成した。

1 一年次の研究

一年次には、広島県のミドルリーダーのウェルビーイングに及ぼす要因を明らかにするため、表2に示すとおり、アンケート調査を実施し、整理及び分析を行った。

広島県のミドルリーダーは、ウェルビーイングを構成する三つの要素のうち、主観的幸福感及びワーク・エンゲージメントについて、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あることが分かった。一方で、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存在することが判明した。また、ウェルビーイングに影響を及ぼす要因としては、時間外在校等時間よりも、児童生徒、保護者、同僚、管理職との信頼関係、特に同僚との信頼関係が大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。

露口（2003）は、教員相互による信頼関係構築が、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、効率性の全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が現れることの有効性について述べている。すなわち、信頼関係構築を促進することは、学校改善において重要であると言える。

本研究においても、教員間の相互関係、特に同僚との信頼関係に着目した。そして、広島県のミドルリーダーが同僚との信頼関係を構築するためには、

表2 一年次のミドルリーダーへの調査概要

対 象 者	広島県の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、特別支援学校に勤務する主任・主事及び主任・主事相当の教員（広島市を除く。）
実施期間	令和4年10月12日～令和4年11月16日
回答方法	Web調査（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 ウェルビーイング ○ 主観的幸福感 ○ ワーク・エンゲージメント ○ 抑うつ傾向 3 学びの実践 4 信頼関係 ○ 児童生徒 ○ 保護者 ○ 同僚 ○ 管理職 5 上司とのかかわり 6 同僚とのかかわり 7 時間外在校等時間 8 抱えている悩み 9 職場での取組

ミドルリーダーが発揮するリーダーシップが重要であると考えた。

このようにして、ミドルリーダーのウェルビーイング向上には、特に同僚との信頼関係構築が極めて有効であることを明らかにした。

2 二年次の研究

二年次には、一年次の研究成果を踏まえて実践事例デジタルハンドブックを作成するため、先行研究の理論検討と考察を通して、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が発揮するリーダーシップとして、Robert K. Greenleaf（1904～1990）が1970年に提唱したサーバント・リーダーシップ⁽¹⁾が効果的であることに着目した。サーバント・リーダーシップは、リーダーが他者や組織の成長を最優先に考え、相手に対して奉仕したり支援したりすることを通して協力を得るというリーダーシップの哲学とも言える。

ミドルリーダーの役割をサーバント・リーダーシ

ップの考え方や視点から整理することは、同僚との信頼関係を構築する上で、効果的な考え方や行動、態度を明確にするために有用であると考えた。そこで、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の活性化に貢献しているミドルリーダーを調査対象者として、表3に示すとおりWeb調査及びインタビュー調査を実施し、整理及び分析を行った。

表3 二年次のミドルリーダーへの調査概要

対 象 者	広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務するサーバント・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の活性化に貢献している教員（広島市及び福山市を除く。）
実施期間	令和5年9月28日～令和5年11月20日
回答方法	Web調査及びインタビュー調査
回答者数	63人（小学校教諭33人、中学校教諭28人、義務教育学校教諭2人）
調査項目	1 属性及び職場環境 2 サーバント・リーダーシップ ○ 成長支援 ○ 社会的価値 ○ リスクを負う勇氣 ○ 自律尊重 ○ 謙虚さ ○ 見守り ○ 誠実さ ○ 寛容と許し

稿者らは、小林由佳・渡辺和広外（2020）の海外の先行研究に基づいた日本の企業における「日本版サーバントリーダーシップ調査（SLSJ）」⁽⁴⁾で示された構成因子を、学校におけるサーバント・リーダーシップの八つの構成因子として再構成した。その上で、調査により得られたミドルリーダーが発揮する潜在的なリーダーシップを抽出し、整理及び分析を行った。整理及び分析に当たっては、実践事例デジタルハンドブックの作成を見据え、ミドルリーダーがイメージしやすい「動き」として表現することとし、抽出したリーダーシップのラベル名を動詞化して、学校現場で使われる、生きて働く生活語に置き換えた。これにより、ミドルリーダーが同僚との信頼関係を構築するための行動のポイントとして明確に示すことができた。そして、この行動のポ

イントを基に、ミドルリーダーが「困ったときに、サッと検索し、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した。

このようにして、ミドルリーダーがもつ様々な経験知から生まれた考え方や言動、態度等のはっきりとした言葉にならないような暗黙知をテキストとして形式知に変換し、再現性をもたせるために実践事例デジタルハンドブックをまとめて、「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」⁽⁵⁾と命名し、運用につなげた。

IV 三年次の研究

一・二年次の研究成果を踏まえ、三年次は、ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用したリーダーシップの発揮を通して、ミドルリーダーがどのように同僚と信頼関係を構築していくかについて明らかにすることとした。

研究の仮説、検証の視点、検証の方法・検証情報の集積及び分析の方法について、表4に示す。

表4 研究の仮説、検証の視点、検証の方法・検証情報の集積及び分析の方法

研究の仮説	ミドルリーダーが、実践事例デジタルハンドブックを活用してサーバント・リーダーシップを発揮することで、同僚との信頼関係を構築することができ、ウェルビーイング向上につながるであろう。
検証の視点	ミドルリーダーが、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックを活用してサーバント・リーダーシップを発揮し、同僚との信頼関係を構築することができたか。
検証の方法・検証情報の集積及び分析の方法	1 サーバント・リーダーシップアンケート及びインタビュー調査 ○ 11段階尺度法による質問紙法を用いた事前・事後調査の比較 ○ 面接法による回答をサーバント・リーダーシップの八つの構成因子で整理
	2 信頼関係アンケート及びインタビュー調査 ○ 11段階尺度法による質問紙法を用いた事前・事後調査の比較 ○ 面接法による回答から同僚との信頼関係構築の軌跡を分析

	3 ウェルビーイングアンケート ○ 11段階尺度法による質問紙法を用いた事前・事後調査の比較
--	---

三年次の研究計画について、表5に示す。

表5 三年次の研究計画

【第1期】	実践事例デジタルハンドブックの改善と三年次研究における実践協力者のミドルリーダーの決定
【第2期】	ミドルリーダーに対する実践事例デジタルハンドブック活用方法の周知と実態把握
【第3期】	ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用した実践
【第4期】	ミドルリーダーの実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップ発揮による同僚との信頼関係構築の実践の具体の収集、整理及び分析
【第5期】	実践事例デジタルハンドブックの更新

1 【第1期】実践事例デジタルハンドブックの改善と三年次研究における実践協力者のミドルリーダーの決定

第1期は、実践事例デジタルハンドブックの改善と三年次研究における実践協力者の決定を行った。

(1) 実践事例デジタルハンドブックの改善

稿者らは、ミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを使用する際、より使いやすいと感じられるようにするため、学校における八つの場面と16のカテゴリーを検索ルートに整理し、それぞれ相互に関連付けながら検索できるよう整備した。

しかし、実際に、稿者らが実践事例デジタルハンドブックを試行した際、「困ったときに、サッと検索し、パッと使える。」というコンセプトのうち、「サッと検索、パッと使える。」という、検索の容易さは実現できたものの、本研究で扱うサーバント・リーダーシップの八つの構成因子の因子名を、学校における八つの場面としてそのまま検索ラベル名にすることは、実際の学校現場にはそぐわず、「困ったときに」使いにくいことが分かった。

そこで、これらサーバント・リーダーシップの八つの因子名について、検索時のラベル名を再検討し

た。ミドルリーダーが学校現場で直面し得るであろう「困ったとき」を想定し、前稿同様に、学校現場で使われる、生きて働く生活語に置き換え、図1のように検索ラベル名を修正した。

修正前の検索ラベル名	修正後の検索ラベル名
成長支援	→ 同僚の成長に向けて取り組むとき
社会的価値	→ 教職の魅力について共有するとき
リスクを負う勇氣	→ 目標を達成するために何か挑戦(工夫や改善)するとき
自律尊重	→ 同僚に業務を任せるとき
謙虚さ	→ 自身が新しいことを学ぼうとするとき
見守り	→ 同僚が悩んだり困ったりしているとき
誠実さ	→ 同僚とコミュニケーションを図るとき
寛容と許し	→ 同僚が失敗したとき

図1 学校現場で使われる、生きて働く生活語に置き換えて修正した検索ラベル名

以上のような、実践事例デジタルハンドブックの修正と体裁の整理を加え、「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」を改善した。

(2) 三年次研究における実践協力者のミドルリーダーの決定

稿者らは、三年次における実践協力者を新任省令主任に焦点化し、63人を対象者とした。これは、広島県のみドルリーダーの中でも、経験年数の少ない新任省令主任に効果的であれば、全てのミドルリーダーにとって効果的な実践事例デジタルハンドブックとなると考えたからである。

先述したように、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広島県の各学校において、ミドルリーダーの活躍が期待される場面は少くない。各学校においては、経験年数の少ない教員であっても、早急にミドルリーダーとしての活躍が求められる現状がある。特に、広島県では小規模の小学校において、採用から4年以内の初任校であっても、学年主任として任命される場合がある。

これらの状況を踏まえ、三年次にはミドルリーダーの中でも、新任省令主任に着目することで、広島県のみドルリーダーのウェルビーイング向上を目指すこととした。

2 【第2期】ミドルリーダーに対する実践事例デジタルハンドブックの活用方法の周知と実態把握

第2期は、三年次の実践協力者である新任省令主任のミドルリーダーに対し、実践事例デジタルハンドブックの活用方法の周知と、実践協力者の現状について、実態把握を行った。

(1) 「ウェルビーイング向上デジタルハンドブック活用セミナー」の実施と実態調査

稿者らは、ミドルリーダーが所属校において同僚との信頼関係構築に向けた自身の行動についてイメージをもつことを目的とし、Web会議システムによる「ウェルビーイング向上デジタルハンドブック活用セミナー」を実施した。

実践協力者に対して、本研究の目的や概要及び三年次の研究のスケジュール等について説明するとともに、広島県立教育センターのホームページから、「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」を検索して実際に操作する時間を設け、実践協力者全員が実践事例デジタルハンドブックを使用する初回の活用体験の場とした。

活用セミナー終了後、新任省令主任の現状について実態把握をするため、表6に示す実態調査を行った。

表6 三年次のミドルリーダーへの調査概要

対 象 者	広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務する、今年度初めて省令主任(教務主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事、学年主任)に命課された27歳から34歳までの教員(広島市及び福山市を除く。)
実施期間	令和6年6月25日～令和6年6月30日
回答方法	Web調査
回答者数	63人(小学校教諭37人、中学校教諭24人、義務教育学校教諭2人)
調査項目	1 属性及び職場環境 2 時間外在校等時間 3 ウェルビーイング ○ 主観的幸福感 ○ ワーク・エンゲージメント ○ 抑うつ傾向 4 信頼関係 ○ 児童生徒 ○ 保護者 ○ 同僚 ○ 管理職

調査項目	5 サーバント・リーダーシップ ○ 成長支援 ○ 社会的価値 ○ リスクを負う勇氣 ○ 自律尊重 ○ 謙虚さ ○ 見守り ○ 誠実さ ○ 寛容と許し
------	---

調査項目について、表7に示す。

表7 実態調査の調査項目(※は11段階尺度法)

1 属性及び職場環境
(1) 氏名を入力してください。 (2) 所属校名を入力してください。 (3) 性別を選んでください。 (4) 年齢層を選んでください。 (5) 主任・主事名を入力してください。 (6) 主任・主事をしている担当の分掌部会や学年部会に属する教職員数を入力してください。 (7) 現在の勤務校での所属年数について、選択してください。
2 時間外在校等時間
(1) 直近1か月間の時間外在校等時間について、選択してください。
3 ウェルビーイング【※】
○ ウェルビーイングについて、直近1か月間の状況を選択してください。 (1) 主観的幸福感 ① 幸福感について、直近1か月間の状況を選択してください。 (2) ワーク・エンゲージメント ① 私は、仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。 ② 私は、職場にしていると元気が出て精神的になるように感じる。 ③ 私は、仕事に対して熱心である。 ④ 仕事は、私に活力を与えてくれる。 ⑤ 私は、朝目が覚めると「さあ仕事へ行こう！」という気持ちになる。 ⑥ 私は、仕事に没頭しているとき幸せだと感じる。 ⑦ 私は、自分の仕事に誇りを感じている。 ⑧ 私は、仕事にのめり込んでいる。 ⑨ 私は、仕事をしていると、つい夢中になってしまう。 (3) 抑うつ傾向 ① 神経過敏になっていると感じることがある。 ② 公私において、絶望を感じることもある。 ③ ソワソワしたり、落ち着かなく感じたりすることがある。

④ 気分が沈み込んで、何をしても気が晴れないように感じることもある。
⑤ 何をするにも、苦勞していると感じることがある。
⑥ 自分は、価値のない人間だと感じることもある。
4 信頼関係【※】
(1) 直近1か月間の、児童生徒との信頼関係について選択してください。
(2) 直近1か月間の、保護者との信頼関係について選択してください。
(3) 直近1か月間の、同僚との信頼関係について選択してください。
(4) 直近1か月間の、管理職との信頼関係について選択してください。
5 サーバント・リーダーシップ【※】
○ サーバント・リーダーシップについて、直近1か月間の状況を選択してください。
(1) 成長支援
① 私は、同僚自身がうまく業務を進められるように関わる。
② 私は、同僚自身が業務でやる気を出せるように関わる。
③ 私は、同僚が業務をとおして成長できるように関わる。
(2) 社会的価値
① 私は、児童生徒の変容について同僚と共有する。
② 私は、教職員集団の成長について同僚と共有する。
③ 私は、教職の魅力について同僚と共有する。
(3) リスクを負う勇気
① 私は、業務に取り組むとき同僚の気持ちを尊重する。
② 私は、業務に取り組むとき担当の分掌部会や学年部会の状況についても、把握する。
③ 私は、業務に取り組むとき同僚の働きやすさや働きがい重視する。
(4) 自律尊重
① 私は、同僚に業務を任せるときそれまでの事前準備を整える。
② 私は、同僚に業務を任せたら進捗状況を把握し、適宜、声掛けや働き掛けをする。
③ 私は、同僚に業務を任せたらその終了時には気付きとして評価や称賛、感謝や労いの気持ちを言葉で伝える。
(5) 謙虚さ
① 私は、社会の動向を意識して学ぶ努力をする。
② 私は、最新の教育事情を意識して学ぶ努力をする。
③ 私は、自分自身の学びを同僚の学びにつなげる努力をする。
(6) 見守り
① 私は、自分よりも経験年数の少ない同僚の悩みや相談を聞いたり解決したりする。

② 私は、自分よりも経験年数の多い同僚の悩みや相談を聞いたり解決したりする。
③ 私は、自分と同じくらいの経験年数の同僚の悩みや相談を聞いたり解決したりする。
(7) 誠実さ
① 私は、自分の正直な気持ちを同僚に表す。
② 私は、自分の限界や弱さを同僚に表す。
③ 私は、自分と同僚だけではなく、同僚間をつなぐ。
(8) 寛容と許し
① 私は、同僚の失敗を責めることはしない。
② 私は、同僚の失敗を引きずることはしない。
③ 私は、同僚の失敗を自分の責任として一緒に負う。

稿者らは、表7に示す調査項目を基に、項目3「ウェルビーイング」の三つの要素（主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向（反転項目として示す。）、項目4「信頼関係」の四つの観点（児童生徒、保護者、同僚、管理職）、項目5「サーバント・リーダーシップ」の八つの構成因子（成長支援、社会的価値、リスクを負う勇気、自律尊重、謙虚さ、見守り、誠実さ、寛容と許し）の各項目の回答値について、それぞれの結果を即時にレーダーチャートに反映させる、ミドルリーダーの自己評価機能を設定した。そして、これらのアンケート調査にミドルリーダーが回答することで、自己の現在の状況を把握できるようにした。

(2) 新任省令主任の実態把握

新任省令主任の実態把握について、図2（次頁）のクロス分析の構想図によって進めた。

図2（次頁）に示す、「環境要因【外的環境】」の調査項目には、【学校・個人属性】の校種、年齢、勤務校在校年数、学校規模と、【職務量】の担当児童生徒数、省令主任の兼任、1週間当たりの授業時数を設定した。また、「組織要因【内的環境】」の調査項目には、【時間外在校等時間】と、【信頼関係】の児童生徒との信頼、保護者との信頼、同僚との信頼、管理職との信頼と、【リーダーシップ】の上司とのかかわり、同僚とのかかわりを設定した。

これらと、本研究に係る「ミドルリーダーの成果指標」として設定した【ウェルビーイング】の要素である主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向のそれぞれの要因との関係について、整理及び分析を進めた。

ア 【ウェルビーイング】に関する三つの要素

本研究に係る「ミドルリーダーの成果指標」として設定した【ウェルビーイング】について、主観的

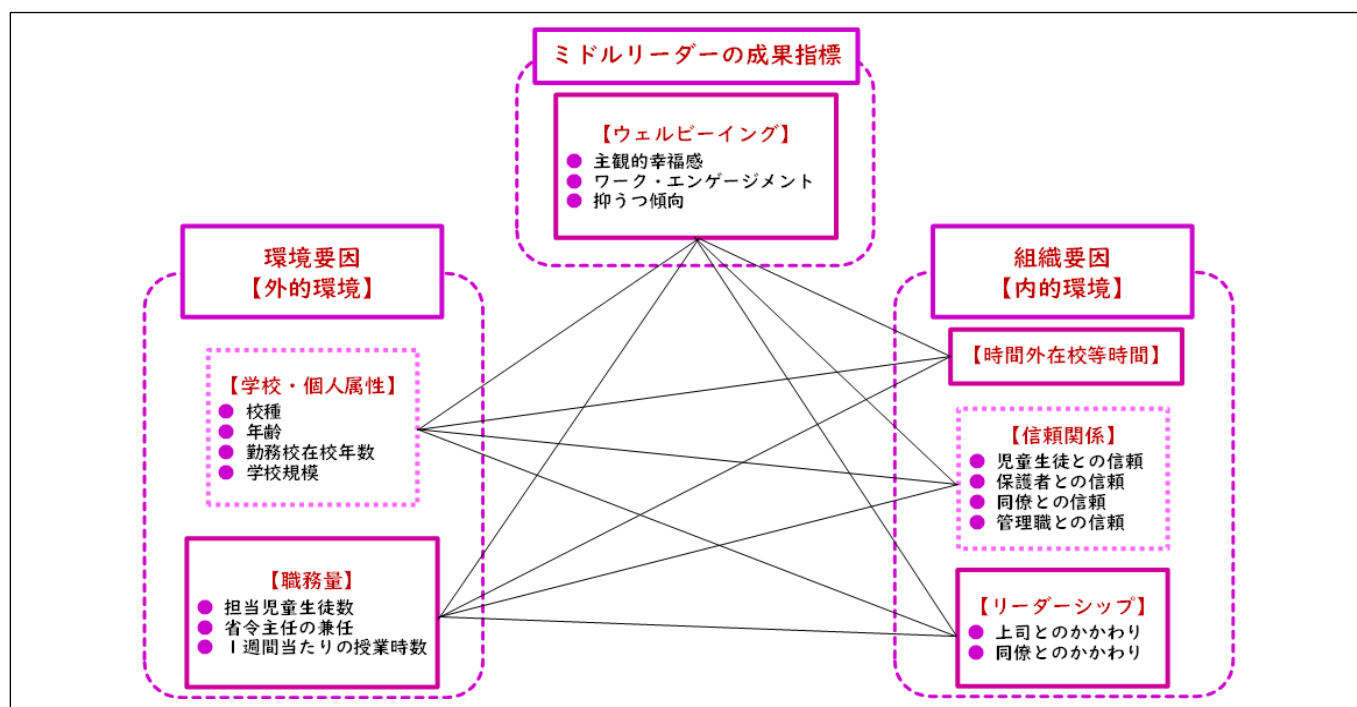


図2 クロス分析の構想図

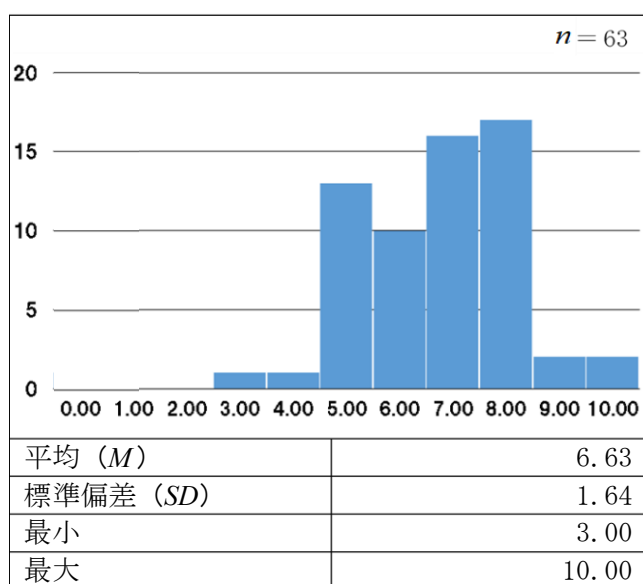


図3 主観的幸福感の集計結果

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おける新任省令主任の実態調査の集計結果をそれぞれ図3、図4及び図5（次頁）に示し、整理及び分析を行う。

(ア) 新任省令主任の【ウェルビーイング】に関する主観的幸福感

新任省令主任の【ウェルビーイング】に関する主観的幸福感の集計結果について、図3に示す。

新任省令主任の主観的幸福感については、全体的に右寄りの分布を示す結果が得られた。このことから、

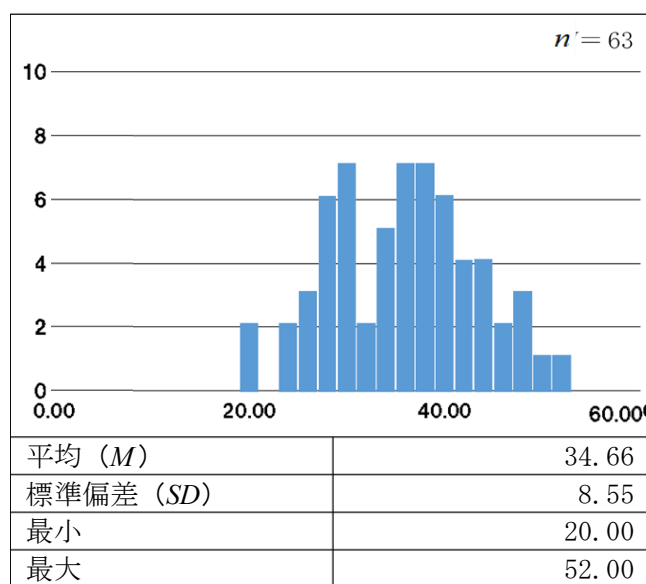


図4 ワーク・エンゲージメントの集計結果

ら、新任省令主任の多くが高い幸福感を示しており、概ね幸福感を感じながら教育活動に取り組んでいることが明らかになった。この傾向は、一年次の調査対象者である広島県内1,069人のミドルリーダー全体の実態と同様であった。

(イ) 新任省令主任の【ウェルビーイング】に関するワーク・エンゲージメント

新任省令主任の【ウェルビーイング】に関するワーク・エンゲージメントの集計結果について、図4に示す。

新任省令主任のワーク・エンゲージメントについては、全体的に右寄りの分布を示す結果が得られた。このことから、新任省令主任の多くが高いワーク・エンゲージメントを示しており、業務に対する熱意をもち、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明らかになった。この傾向は、一年次の調査対象者である広島県内1,069人のミドルリーダー全体の実態と同様であった。

(ウ) 新任省令主任の【ウェルビーイング】に関する抑うつ傾向

新任省令主任の【ウェルビーイング】に関する抑うつ傾向の集計結果について、図5に示す。

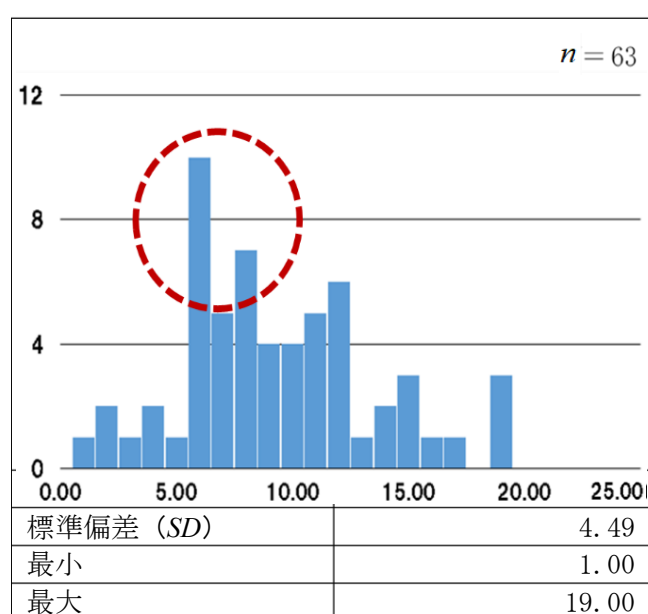


図5 抑うつ傾向の集計結果

新任省令主任の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、やや右寄りの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、新任省令主任の中には、抑うつ傾向の教員が一定程度存在することが明らかになった。この傾向は、一年次の調査対象者である広島県内1,069人のミドルリーダー全体の「やや抑うつ傾向」という実態よりも顕著な状況であった。

以上のように、図2（前頁）の本研究で「ミドルリーダーの成果指標」として設定した【ウェルビーイング】について、三年次の実践協力者である新任省令主任の実態を明らかにした。

これらの新任省令主任の実態は、一年次の調査対象者である広島県のミドルリーダー1,069人（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主任・主事及び主任・主事相当の教員

（広島市を除く。）の傾向を顕著に表していると捉えられる。そのため、新任省令主任に焦点を当てて研究を進めることは、広島県のミドルリーダー全体のウェルビーイング向上に寄与することができると考えた。

イ 【ウェルビーイング】との関係

図2（前頁）に示す、「組織要因【内的環境】」の調査項目である、【時間外在校等時間】と【信頼関係】の児童生徒との信頼、保護者との信頼、同僚との信頼、管理職との信頼について、【ウェルビーイング】の主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向との関連性を示し、整理及び分析を行う。

なお、【ウェルビーイング】の三つの要素である、主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向について、三つの要素間を比較できるよう、それぞれの結果について標準化したものをグラフ化した。

(ア) 【時間外在校等時間】と【ウェルビーイング】との関係

新任省令主任の【時間外在校等時間】と【ウェルビーイング】の三つの要素である主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向との関連性について、図6に示す。

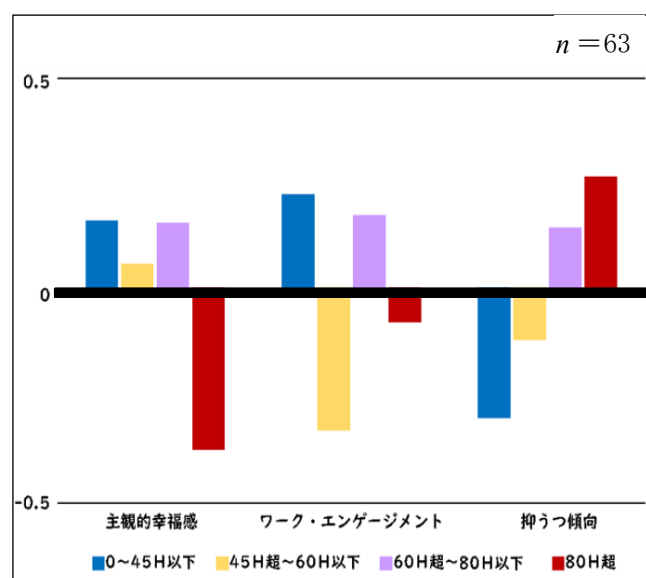


図6 【時間外在校等時間】と【ウェルビーイング】との関連性

新任省令主任の【時間外在校等時間】と【ウェルビーイング】の関連性については、【時間外在校等時間】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下し、抑うつ傾向が高まることが分かった。特に、【時間外在校等時間】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、抑うつ傾向が顕著に増加するという結果が得られた。

しかし、新任省令主任の中には、【時間外在校等時間】が60時間を超えていても主観的幸福感を感じている教員がいることや、【時間外在校等時間】が45時間から60時間以下であってもワーク・エンゲージメントを感じられていない教員が一定程度存在することが分かった。

このことから、新任省令主任の【時間外在校等時間】の差異による【ウェルビーイング】との相関については、見られないものと考えた。

(イ) 【信頼関係】と【ウェルビーイング】の関係

新任省令主任と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、管理職との信頼関係と、【ウェルビーイング】の関連性について、図7に示す。

新任省令主任の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、管理職との信頼関係と【ウェルビーイング】の関係については、いずれも児童生徒、保護者、同僚、管理職との【信頼関係】を築いていると感じている新任省令主任ほど、主観的幸福感とワーク・エンゲージメントが高まり、抑うつ傾向が軽減されるという顕著な傾向が見られた。中でも、新任省令主任による管理職との信頼関係に関して回答は、10点満点中4点以下の評価は0%であることが明らかになり、広島県の新任省令主任が管理職に対して非常に高い信頼を抱いていることが示された。

以上の結果から、【ウェルビーイング】に影響を及ぼす要因としては、【時間外在校等時間】よりも、児童生徒、保護者、同僚、管理職との【信頼関係】の方が大きいことが明らかになった。

このことから、新任省令主任の【ウェルビーイング】には、新任省令主任が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、管理職との信頼関係の構築に重点を置くことが必要であると捉えた。特に、同僚との信頼関係構築に焦点を当てることが、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着目することが重要であると考えられる。

すなわち、新任省令主任自身が長を務める分掌部会や学年部会に加え、他の分掌部会や学年部会の同僚との信頼関係の構築を進めることが、ミドルリーダーである新任省令主任のウェルビーイング向上にとって重要であると考えた。

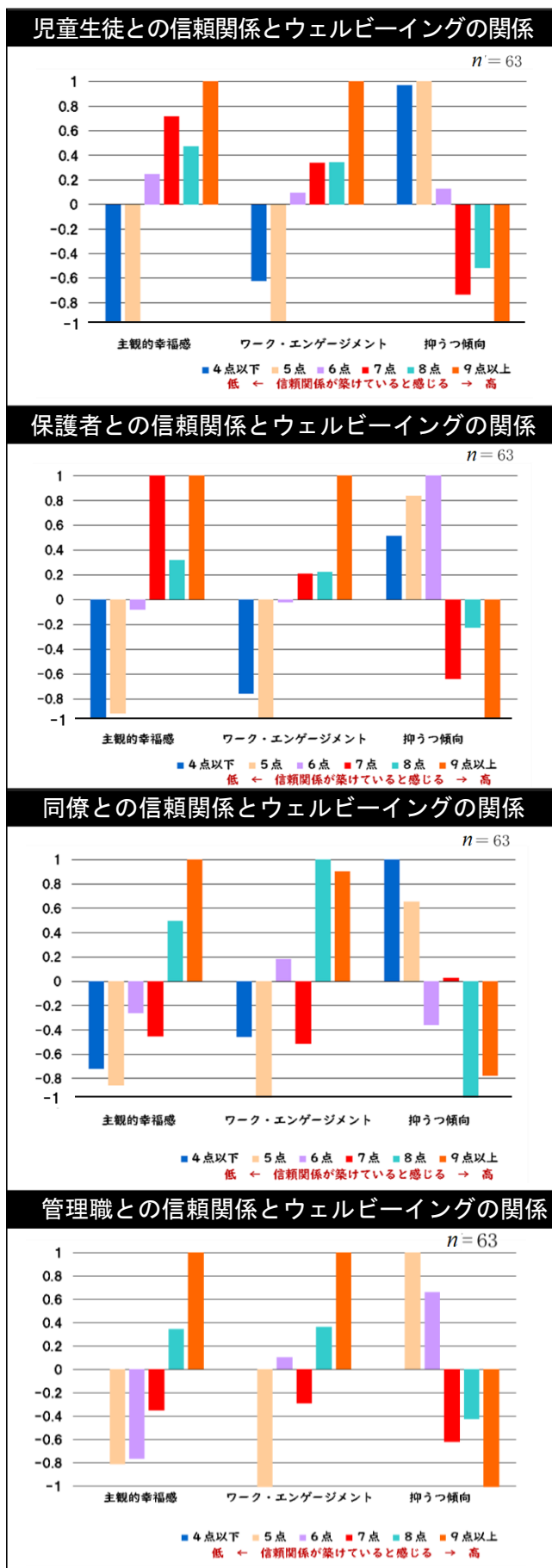


図7 信頼関係とウェルビーイングとの関連性

ウ 学校におけるサーバント・リーダーシップの八つの構成因子に関する自己評価

本研究で扱う、学校におけるサーバント・リーダーシップの八つの構成因子として設定した、「成長支援」「社会的価値」「リスクを負う勇気」「自律尊重」「謙虚さ」「見守り」「誠実さ」「寛容と許し」の各因子について、新任省令主任の自己評価の結果を図8に示す。

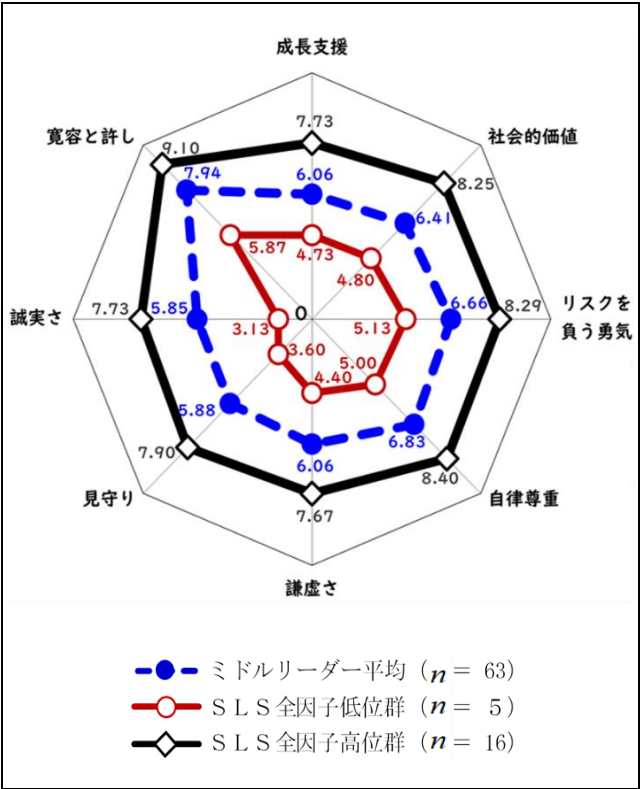


図8 学校におけるサーバント・リーダーシップの八つの構成因子に関する新任省令主任の自己評価の結果

新任省令主任であるミドルリーダーの自己評価の結果から、同僚との信頼関係を構築していくためのサーバント・リーダーシップ（SLS）の全ての因子で、ミドルリーダー全体（63人）の平均を下回っているSLS全因子低位群は7.9%（5人）、新任省令主任全体の平均を上回っているSLS全因子高位群は25.3%（16人）いることが分かった。

また、広島県のみドルリーダーの特徴として、サーバント・リーダーシップの八つの構成因子のうち、「寛容と許し」因子は、新任省令主任全体、SLS全因子低位群、SLS全因子高位群のいずれにおいても、他の7因子に比べて回答値が高い結果となった。しかし、SLS全因子低位群の「見守り」及び「誠実さ」因子は、他の因子と比べて八角形の凹みが大い結果となった。一方、SLS全因子高位群

の自己評価の結果は、八角形がバランスよく外側に広がっており、全ての因子においてリーダーシップを発揮していることが分かった。

このことから、新任省令主任が同僚との信頼関係を構築するためには、自身の弱い因子を特に意識し、さらに8因子全てを発揮していくことで、サーバント・リーダーシップの全体的なバランスを取ることができるミドルリーダーが増えることが期待できると考えた。

3 【第3期】ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用した実践

第3期は、実践協力者の各所属校において、ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用した同僚との信頼関係構築の実践が進められた。

ミドルリーダーである新任省令主任は、本研究で開発した、サーバント・リーダーシップの考え方や視点を基にした「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」を活用して、サーバント・リーダーシップを発揮しながら、同僚との信頼関係を構築する実践に取り組んだ。

実践事例デジタルハンドブックの活用期間終了後、表8に示す事後調査を行った。

表8 三年次のミドルリーダーへの調査概要

対 象 者	広島県の小学校、中学校、義務教育学校に勤務する、今年度初めて省令主任（教務主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事、学年主任）に命課された27歳から34歳までの教員（広島市及び福山市を除く。）
実施期間	令和6年10月1日～令和6年10月31日
回答方法	Web調査
回答者数	57人（小学校教諭34人、中学校教諭22人、義務教育学校教諭1人）
調査項目	1 属性及び職場環境 2 時間外在校等時間 3 ウェルビーイング ○ 主観的幸福感 ○ ワーク・エンゲージメント ○ 抑うつ傾向 4 信頼関係 ○ 児童生徒 ○ 保護者 ○ 同僚

調査項目	○ 管理職
	5 サーバント・リーダーシップ
	○ 成長支援
	○ 社会的価値
	○ リスクを負う勇氣
	○ 自律尊重
	○ 謙虚さ
	○ 見守り
	○ 誠実さ
	○ 寛容と許し
	6 実践事例デジタルハンドブックの活用方法について
	7 実践事例デジタルハンドブックの使用状況について

これらのミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用した同僚との信頼関係構築の実践に係る事後調査の結果と整理及び分析については、第Ⅴ章第3節に後述する。

4 【第4期】ミドルリーダーの実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップ発揮による同僚との信頼関係構築の実践の具体の収集、整理及び分析

第4期、稿者らは、ミドルリーダーである新任省令主任が実践事例デジタルハンドブックを活用し、サーバント・リーダーシップを発揮したことによる同僚との信頼関係構築の実践の具体を明らかにするため、事後調査の結果を基に、10人の実践協力者を抽出してインタビュー調査を実施した。(令和6年10月28日～令和6年11月17日)

これらのミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築に係る実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップ発揮の整理及び分析については、第Ⅴ章第3節に後述する。

5 【第5期】実践事例デジタルハンドブックの更新

第5期、稿者らは、ミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築に係るサーバント・リーダーシップ発揮の実践と事後調査及びインタビュー調査の結果を本稿の成果と課題と捉え、実践事例デジタルハンドブックの更新に取り組んだ。(令和7年1月8日～令和7年3月31日(予定))

これらの実践事例デジタルハンドブックの更新に係る取組については、第Ⅵ章第3節に後述する。

Ⅴ 三年次研究の結果と考察

サーバント・リーダーシップの考え方や視点を基にした、実践事例デジタルハンドブックの活用による、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップを発揮した同僚との信頼関係構築に係る事前・事後調査の結果を示し、「サーバント・リーダーシップ」と「信頼関係」の事前・事後調査、「インタビュー調査」の順に結果を分析して考察し、本研究の可能性を考える。

1 サーバント・リーダーシップに係る事前・事後調査の結果と考察

サーバント・リーダーシップに係る事前・事後調査について、「ミドルリーダー全体」、「S L S全因子低位群」、「S L S全因子高位群」の順に *t* 検定(*t*.test)と効果量測定(effect.size)⁽⁶⁾を行った結果を分析して考察する。これにより、各レベル群におけるミドルリーダーの、サーバント・リーダーシップに関する自己評価の変化や、実践事例デジタルハンドブックの効果を明らかにしていく。

(1) ミドルリーダー全体

サーバント・リーダーシップに係る、ミドルリーダー全体(*n*=57)の実践事例デジタルハンドブックを活用した実践の事前・事後調査の結果について、図9に示す。

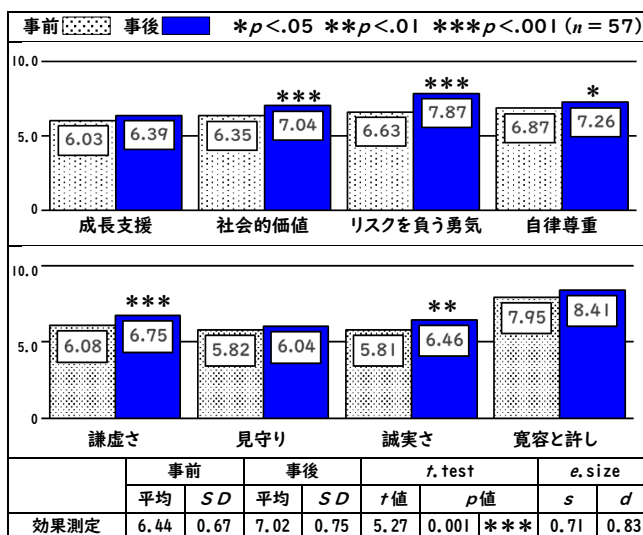


図9 ミドルリーダー全体の事前・事後調査の結果

ミドルリーダー全体(*n*=57)による実践事例デジタルハンドブック活用期間後において、全ての因子で上昇が見られ、8因子中5因子で有意な上昇が認められた。また、効果量は、*d*=0.83(Large size(効果量：大) *d*=.80)と計測された。

この結果から、ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックの活用効果は大きかったと解釈できる。したがって、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用がミドルリーダーに与える影響は一定以上であり、ミドルリーダーに与える影響については、サーバント・リーダーシップの質の向上において、効果がある可能性が高いことが示唆された。

(2) S L S全因子低位群

サーバント・リーダーシップに係る、S L S全因子低位群 ($n=4$) のミドルリーダーによる、実践事例デジタルハンドブックを活用した実践の事前・事後調査の結果について、図10に示す。

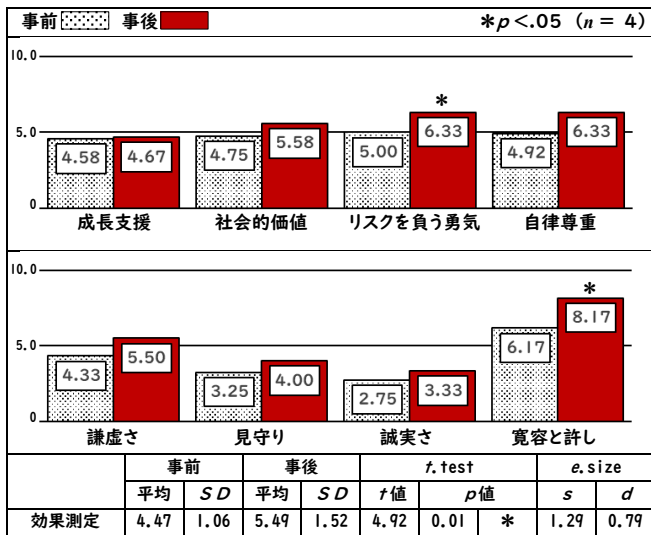


図10 S L S全因子低位群の事前・事後調査の結果

S L S全因子低位群 ($n=4$) による実践事例デジタルハンドブック活用期間後において、全ての因子で上昇が見られた。また、効果量は、 $d=0.79$ (Medium size (効果量：中) $d=.50 \sim$ Large size (効果量：大) $d=.80$) と計測された。

この結果から、S L S全因子低位群による実践事例デジタルハンドブックの活用効果は中程度以上であったと解釈できる。したがって、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用がS L S全因子低位群に与える影響については、サーバント・リーダーシップの向上において、一定以上の有効性があったと考えられる。

(3) S L S全因子高位群

サーバント・リーダーシップに係る、S L S全因子高位群 ($n=16$) のミドルリーダーによる、実践事例デジタルハンドブックを活用した実践の事前・事後調査の結果について、図11に示す。

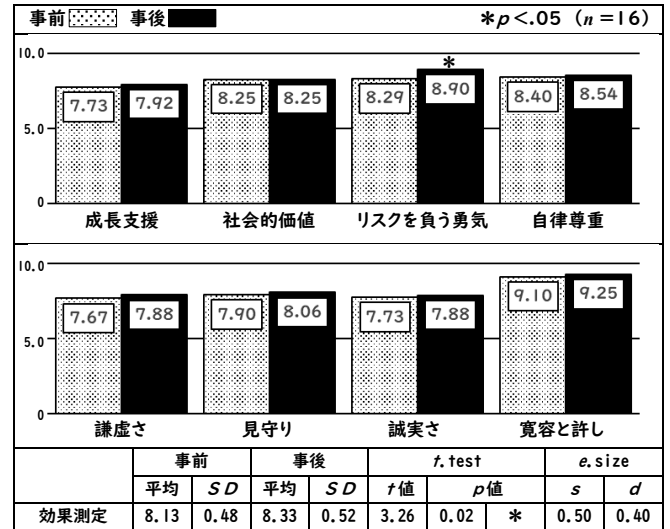


図11 S L S全因子高位群の事前・事後調査の結果

S L S全因子高位群 ($n=16$) のミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックの活用期間後において、7因子で上昇が見られ、8因子中1因子で有意な上昇が認められた。また、「社会的価値」因子については、変容は見られないものの、高い回答値を維持していた。さらに、効果量は、 $d=0.40$ (Small size (効果量：小) $d=.20 \sim$ Medium size (効果量：中) $d=.50$) と計測された。

この結果から、S L S全因子高位群による実践事例デジタルハンドブックの活用効果は、中程度に近かったと解釈できる。したがって、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用が、S L S全因子高位群に与える影響については、サーバント・リーダーシップの向上において、一定の有効性があったと考えられる。

以上のことから、サーバント・リーダーシップのレベル群の違いがあっても、実践事例デジタルハンドブックの活用は、様々なミドルリーダーに対して実質的な影響を与え、サーバント・リーダーシップの向上に一定の有効性が認められた。

これらの結果から、本研究で開発した「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」が、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの向上に、中程度以上の効果がある可能性が高いツールであることが示された。

2 信頼関係に係る事前・事後調査の結果と考察

信頼関係に係る事前・事後調査について、「児童生徒、保護者、同僚、管理職との信頼関係」と、「同僚及び管理職との信頼関係構築の向上と実践事例デジタルハンドブックの活用によるサーバント・リーダ

ーシップの向上との関連性」の順に t 検定 (t -test) と相関分析 (Pearson's Correlation Analysis) ⁽⁷⁾ を行った結果を分析して考察する。これにより、ミドルリーダーの信頼関係に関する自己評価の変化や、同僚及び管理職との信頼関係構築の向上と実践事例デジタルハンドブックの活用によるサーバント・リーダーシップの向上との関連性について明らかにしていく。

(1) 児童生徒、保護者、同僚、管理職との信頼関係

ミドルリーダーの信頼関係に係る、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、管理職との信頼関係について、事前・事後調査の結果を図12に示す。

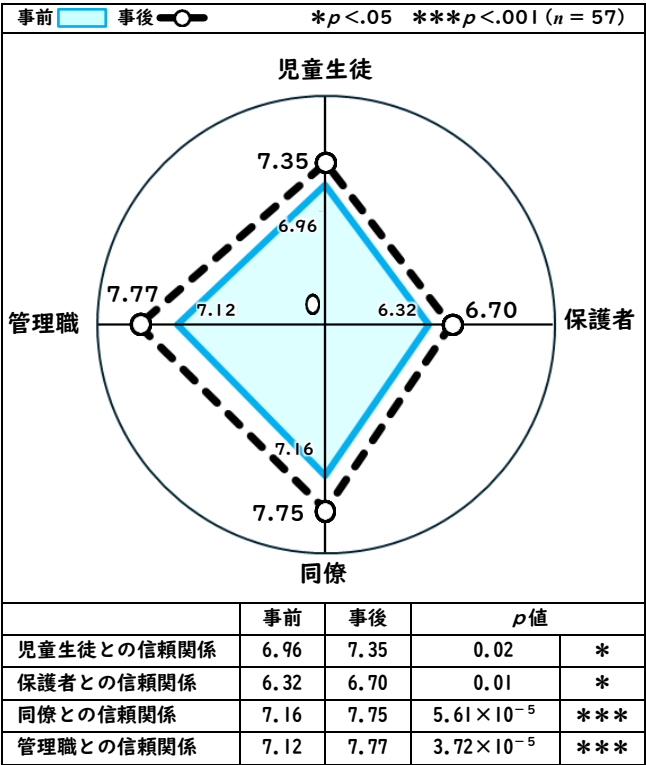


図12 信頼関係に係る事前・事後調査の結果

ミドルリーダーによる信頼関係構築に係る事前・事後調査の結果、全ての観点で有意な上昇が認められた。事後調査からは、ミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを活用し、「1. 個人で実践」、「2. 自身が長を務める分掌部会や学年部会の所属内で実践」、「3. 管理職及び校務運営に関わる同僚を巻き込んだ組織的な実践」へと、サーバント・リーダーシップを発揮する範囲の広がりやの差異なく信頼関係構築を向上させることができると確認できた。

このことは、ミドルリーダーがリーダーシップを

発揮する関わりが広がるほど、よりよく信頼関係が構築されていくであろうという、稿者らの予想を上回る結果であった。

この結果から、多くのミドルリーダーが、実践事例デジタルハンドブックの活用期間中に、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、管理職との信頼関係を構築することができたと言える。

(2) 同僚及び管理職との信頼関係構築の向上と実践事例デジタルハンドブックの活用によるサーバント・リーダーシップの向上との関連性

ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブック活用期間後に、サーバント・リーダーシップ (SLS) が向上したミドルリーダーは71.9% (41人) いることが分かった。この71.9%をSLS向上群として抽出し、SLS向上群 ($n=41$) による同僚及び管理職との信頼関係構築の向上と実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップの向上との関連性について図13に示す。

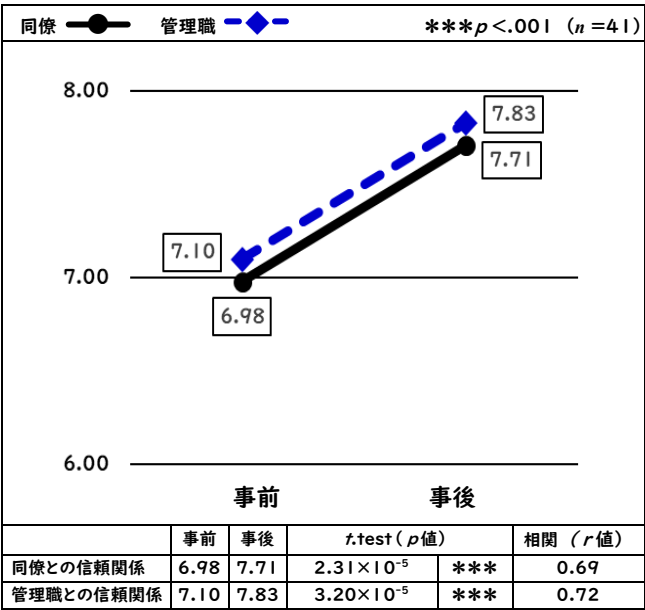


図13 SLS向上群 ($n=41$) による同僚及び管理職との信頼関係構築の向上と実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップの向上との関連性

SLS向上群 ($n=41$) による実践事例デジタルハンドブックの活用後において、同僚との信頼関係は0.73ポイントの上昇が見られ、有意な上昇が認められた。また、同僚との信頼関係構築に関する上昇と、本研究で扱った実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップの上昇変化との関連性については、 $r=0.69$ (Pearson's correlation

coefficient) を計測し、比較的高い相関が見られた。

この結果から、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックをミドルリーダーが活用してサーバント・リーダーシップを発揮することと、同僚との信頼関係を効果的に構築することについて、比較的強い関連性が示されたと言える。

さらに、SLS向上群による管理職との信頼関係は0.73ポイントの上昇が見られ、有意な上昇が認められた。また、管理職との信頼関係構築に関する上昇と、本研究で扱った実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップの向上との関連性については、 $r=0.72$ (Pearson's correlation coefficient) を計測し、高い相関が見られた。

この結果から、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックをミドルリーダーが活用し、サーバント・リーダーシップを発揮することと管理職との信頼関係を効果的に構築することについて、強い関連性が示されたと言える。

すなわち、ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップを発揮した信頼関係構築については、ミドルリーダー自身が長を務める分掌部会や学年部会を超えて、他の分掌部会や他の学年部会の同僚との信頼関係及び管理職との信頼関係を構築することができたと言える。

一方、ミドルリーダーによる実践事例デジタルハンドブック活用期間後に、サーバント・リーダーシップ (SLS) が低下したミドルリーダーは28.1% (16人) いた。この28.1%のSLS低下群 ($n=16$) による信頼関係構築について、同僚との信頼関係構築は0.25ポイント ($ns : p=.69$)、管理職との信頼関係構築は0.50ポイント ($ns : p=.72$) の上昇は見られたものの、両者とも有意な上昇は確認できなかった。

以上のことから、ミドルリーダーが、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックを活用してサーバント・リーダーシップを発揮することで、同僚及び管理職との信頼関係を効果的に構築することができることが確認できた。

ただし、信頼関係については、年度の月を重ねるごとに構築が進むと考えられることから、ミドルリーダーの信頼関係構築に係る回答値の上昇が、必ずしも実践事例デジタルハンドブックの活用のみによるものではない点に留意する必要がある。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、管理職との信頼関係の構築は、多くの要因に

影響される複雑なプロセスであり、それぞれの上昇については、他の要素や環境の変化にも起因する可能性があることを考慮すべきである。

3 インタビュー調査によるミドルリーダーのサーバント・リーダーシップを発揮した信頼関係構築の視点に係る結果と考察

稿者らは、ミドルリーダーが、どのように実践事例デジタルハンドブックを活用してサーバント・リーダーシップを発揮し、同僚及び管理職との信頼関係を構築していったのかについてインタビュー調査を実施し、実際の姿を分析して考察した。これにより、同僚及び管理職との信頼関係構築に向けて、ミドルリーダーがサーバント・リーダーシップを発揮する上で、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用がどのように有効に働いたかを明らかにすることができる考えた。

そこで、事前・事後調査の結果から、同僚との信頼関係及び管理職との信頼関係に関する回答値のスコアが上昇或いは良好を維持している実践協力者の10人を抽出し、実践事例デジタルハンドブック活用期間中の状況について、インタビュー調査を実施した。

(1) サーバント・リーダーシップを発揮しながら同僚との信頼関係を構築するミドルリーダーの姿

インタビュー調査は、実践事例デジタルハンドブック活用期間後における、事後調査への回答から1か月以内の期間に設定し、ミドルリーダーが自身の状況と実践を振り返ることができるよう配慮した。

インタビュー調査の対象者、方法及び内容等について、表9に示す。

表9 インタビュー調査の対象者、方法及び内容等

対象者	○ 実践事例デジタルハンドブックを活用した事後調査の結果から、同僚との信頼関係及び管理職との信頼関係に関する回答値のスコアが上昇或いは良好を維持しているミドルリーダーを抽出する。 ○ 図2 (p. 9) に示す、学校・個人属性や職務量等の「環境要因【外的環境】」の差異による、様々な状況にいるミドルリーダーの実践から、幅広くウェルビーイング向上の視点を明らかにしていくため、対象者の所属する校種や地域はできる限り分散
-----	--

	する。
方 法	○ インタビュー調査は、Web会議システムを使用してインタビュー対象者1人に対し、インタビュアー2人を配置し、1人当たり30分間で実施する。
内 容	<属性> ○ 年齢層、所属校在籍年数、自身が長を務める担当の分掌部会や学年部会の人数等について。 <省令主任を命課されたときの状況> ○ 管理職から掛けていただいた言葉について。 ○ 自分自身の思いについて。 <実践事例デジタルハンドブックの活用> ○ 実践事例デジタルハンドブックの活用状況とその具体について。 ○ 実践事例デジタルハンドブックの活用期間中に最も記憶に残っている同僚との関わりについて。 ○ 同僚への関わりとその際の相手の反応について。 <今後に向けて> ○ ミドルリーダーとしての今後の見通しについて。 <実践事例デジタルハンドブックの使用感> ○ 実践事例デジタルハンドブックの使い心地や操作感等について。 ○ 実践事例デジタルハンドブックの良い点、改善点について。
その他	○ 論稿にまとめるインタビュー調査の内容については、インタビュー対象者及び所属校の特定を避けるため、事実を損なわない程度に加筆等の修正と加工を行う。 ○ 論稿にまとめるインタビュー調査の記載の諾否については、インタビュー対象者の校長に照会し、本研究成果物として、広島県立教育センターのホームページに掲載することについて、承諾を得る。

ミドルリーダーが、同僚との信頼関係及び管理職との信頼関係構築を進める際の、実践事例デジタル

ハンドブックを活用したサーバント・リーダーシップの発揮に焦点を当てて考察する。そのため、本研究で扱う、学校におけるサーバント・リーダーシップの八つの構成因子を基に、これらを、ミドルリーダーによる同僚及び管理職との信頼関係を構築するためのサーバント・リーダーシップを発揮する八つの手掛かりとして、表10に示す。

表10 ミドルリーダーによる同僚及び管理職との信頼関係を構築するためのサーバント・リーダーシップを発揮する八つの手掛かり

成 長 支 援	同僚の成長を促進するために支援したり、支援しようとしていたりしている。
社会的価値	同僚と教職の魅力について共有したり、共有しようとしていたりしている。
リ ス ク を 負 う 勇 気	同僚と目標を達成するために、工夫や改善をして挑戦したり、挑戦しようとしていたりしている。
自 律 尊 重	同僚の意思を尊重し、業務やプロジェクトを任せたり、任せようとしていたりしている。
謙 虚 さ	同僚の言動や指摘等を通して、自身が他者から新しいことを学び取ったり、学び取ろうとしていたりしている。
見 守 り	同僚の悩みごとや困りごとを見守ったり、見守ろうとしていたりしている。
誠 実 さ	同僚と真摯に向き合い、正直な態度でコミュニケーションを図ったり、図ろうとしていたりしている。
寛容と許し	同僚の失敗や間違いを責めたり怒ったりせず親身になって支援したり、支援しようとしていたりしている。

稿者らは、10人のインタビュー対象者への調査結果を基に、それぞれのミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを活用しながら、同僚及び管理職との信頼関係構築を進めていった状況と、実践の振り返りや今後の見通しについてまとめた。これにより、ミドルリーダーがどのようにして実践事例デジタルハンドブックを活用しながらサーバント・リーダーシップを発揮し、同僚との信頼関係を構築していったかについての具体が浮き彫りとなった。

これらを表11から表20に、「ミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築の軌跡」として示す。

なお、ミドルリーダーによる、サーバント・リーダーシップを発揮する八つの手掛かりと下線等については、稿者らが加筆した。この凡例について、図13に示す。

- (【 】) : 表10 (前頁) によるサーバント・リーダーシップを発揮する八つの手掛かり
- _____ : 実践事例デジタルハンドブックの活用
- _____ : サーバント・リーダーシップの発揮
- _____ : 信頼関係の構築

図13 表11から表20に示す「ミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築の軌跡」に稿者らが加筆した凡例

表11 A教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	A小学校
省令主任名	学年主任
所属部会成員数	2人
年齢層	30歳以上～35歳未満
所属校在籍年数	4年目
満を持して—。という感じで、校長先生から「今年は学年主任です!」と命じられました。同期にも学年主任が多かったので、そろそろかなという心づもりはありましたが、学年主任は自分の学級も見ながら学年全体をまとめる大変なイメージがあったので、自分にできるかな、大丈夫かなと心配でした。	
同学年の先生は昨年度A小学校に着任された先生で、低学年担任を多く経験されているという点で私ととても似ており、お互いに分かり合える心強い存在です(【謙虚さ】【誠実さ】)。以前は教室でテストの採点などをしていましたが、デジタルハンドブックの14-⑥「先生たちの本音を知るためには、どのようなことを意識していますか?」を参考に、コミュニケーションを重視して、放課後は職員室で仕事をするようにしました(【誠実さ】)。いろんな先生と顔を合わせるようにすると、他学年や特別支援学級の先生方とも気軽に話ができるので、やり取りもしかりできました(【誠実さ】)。また、保護者対応についても、5-⑧「生徒指導や保護者対応で気を付けることはありますか?」を参考に一緒に考えたり、経過を見守ったりすることができました(【見守り】)。	
夏季休業中、経験年数の少ない先生方と「気軽にお話し会」を開きたいと校長先生に提案しました(【成長支援】)。校長先生は「いいね!」と賛成してくださって、「やってみたら!」と期待をかけてくださいました。そして、「まずは、4年目までの先生の話聞いてもらえたら。」とアドバイスをいただいたので、5-②「同僚が相談しやすい環境をどのように作っていますか?」や、14-⑨「みんなが居心地の良さを感じながら教育活動を進めるために、どのようなことを心掛けていますか?」を参考に、1年目から4年目までの6人の先生方に「1学期に頑張ったことや普段の悩み	

やその他についても気張らず話をしませんか、気軽に来てね!」といった内容の簡単なチラシを作って声を掛け、6人全員が参加してくれました(【成長支援】【誠実さ】)。1時間ほど話しましたが、私からどうこう言うといったアドバイスを聴かせる会にならないように、「あるある!」と共感の姿勢でいるように心掛けました(【自律尊重】【見守り】)。みんな仲が良く素直に努力できる先生たちで、自分から日頃の悩みを打ち明けながらも前向きに頑張ろうとしていました(【見守り】)。同期と同学年の先生も「一緒にどう?」と声をかけたのですが、残念ながら今回は別の研修と重なっていたため、私一人で進めました。次回の「2学期どうだった?の会」には、参加者が増えればいいと思います。年代の近い先生たちから順に参加の幅を広げていきたいと思っています。「輪っかを広げていく」というイメージですね(【誠実さ】)。

振り返ってみると、私は恵まれていると感じます。校長先生には困ったことも含めて話す機会が多く、「何でも言ってね。」と言ってくださいます。また、子供たちのことについても「何なに?」と聞いてくださるので、溜め込まずにいられます。そんな姿勢を見習いたいです(【謙虚さ】)。

2学期、3学期は自分のクラスに追われて忙しくなることが予測されますが、先生方に対しては何でも話しやすい環境を自分からつくりたいと思います(【成長支援】)。雰囲気や大事にし、誰かの近くにいて情報を聞いたり私からもお伝えしたりしながら、しっかり関わっていききたいです(【誠実さ】)。

表12 B教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	B小学校
省令主任名	学年主任
所属部会成員数	3人
年齢層	25歳以上30歳未満
所属校在籍年数	4年目
昨年度までは2年間研究主任を任せていただいていたが、校長先生から「学年主任もきつてできると思う!早めにチャレンジして経験してほしい!」と言ってくださいました。その時は、周りの先生方は尊敬できる素晴らしい方ばかりなので私で大丈夫かな、自分のことでいっぱいになって周りのことに気が付けないのではないかな、他の先生のために働けるのかなという不安が先走り、本当はあまり受けたくないなと思ったことを振り返ります。周りの先生からも「えっ?大丈夫?」と言われるのではないかと心配でしたが、実際の反応は「そろそろだと思っていたよ!」という感じで受けとめていただけたようで安心しました。	
前任校では、毎週学年部会を開催していましたが、B小学校ではそうではないので、できるだけ話す機会を増やして「学年で話をする」という習慣化を促すよう心掛けました(【成長支援】【リスクを負う勇氣】【誠実さ】)。私自身が高学年の経験が少なく自信のなさもあったのですが、先輩の先生と常に連携をとって進めることを意識しました。しかし、そのことが裏目に出てしまったのです。しっかり連携を取っていたつもりだったのですが、実際は3人いる学年部会の中、2人で先に話をしまい、その結果を3人で共有することが多くなってしまいました。話に加わっていなかったもう一人の先生がそのことを気にしてしまい、辛い思いをさせてしまいました。後輩に涙を流させるという自分の不甲斐なさに気付いた私は、校長先生に相談しました(【謙虚さ】)。校長先生は、「学年主任って一番大変だよな。」と共感してくださいました。その時、身近で支えていただけ	

ることを感じました。私は、時間に余裕のある夏休みに3人で反省会を開き、ここで改めて3人でしっかりと話をすることの大切さを知ることができました（【謙虚さ】【誠実さ】）。2学期以降は学校行事も多いので、できるだけ役を任せるように意識してみました（【自律尊重】）。デジタルハンドブックの「経験年数の少ない先生を支援する」事例を参考にして、自分の考えばかりを押し付けるのではなく相手を尊重するようにしました（【謙虚さ】）。私が判断するのではなく任せて判断していただくことを意識しました（【自律尊重】【見守り】）。また、成功体験を自信につなげていただくために、野外活動のキャンドルサービスをメインで考えていただき、その流れで次の行事の運動会の検討にもつなげていただきました（【見守り】）。

実は、デジタルハンドブックは活用セミナーの後に校長先生が全て印刷してくださり、いつでも見ることができるよう準備してくださいました。デジタルでも活用しましたが、私は紙面でアンダーライン等を引きながら参考にしていました。自己評価の数値の低いところを見てみたり、時々見返したりして、「これでいいんだ！」「間違っていないかった！」と自信をつけています。

管理職から「最近楽しそうだね。」と言われることがあります。悩みを報告して相談した時には、親身になって聞いていただき、その都度具体的なアドバイスをいただけることは、管理職との距離の近さを実感しています。このことが私の支えになっていることは間違いないです。これからのミドルリーダーには、私がそうだったように、自分が初任者からの時を振り返って、どんな時にもまわりの先生方が寄り添っていただいていたことを思い出してもらいたいです。そうすることで、自分がミドルリーダーになった時、これまでの経験から相手を大切にしたい発言や行動を考えていけることに気付くことができると思います（【成長支援】）。

今年は環境が恵まれているのか、8年間の教員生活で一番楽しいかもしれません。一時期は「先生に向いているのか。」と悩んだことや、「学校に行きたくないな。」と思う時もありました。しかし今は、頑張っている時ですら楽しいです。学年に貢献できていることや役に立てているという感じが嬉しいです。学年主任の業務を通して、学年や児童のためにやるべきことが明確になってきています。学年部会の先生方とも、「5年生の子供たち全員にこうなってほしい！」という3人の思いを共有できていて、いろいろなことがポジティブに考えられています（【社会的価値】【誠実さ】）。3月に向けてしっかりと見通しをもって取り組むことができるような期待があります。これまでを振り返ると、学年主任としての経験が様々なことに影響しているのではないかと感じています。

表13 C教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	C小学校
省令主任名	学年主任
所属部会員数	3人
年齢層	30歳以上35歳未満
所属校在籍年数	6年目
「まあ頼むわ！先生しかいない！」と校長先生から言葉掛けをいただき、「できる限りでよければ。」という思いをもって学年主任が始まりました。担任業務を行っていない期間が長かったため、「担任の業務ってなんだっけ？」という感じと「学年主任できるかな？」という不安が多かったことを覚えています。しかし今は、周りの先生方と和気あいあい	

とした関係でとても働きやすい環境で取り組んでいます。

今年度前期の学年部会での業務や学年主任の業務の中で、最も記憶に残っているのが、保護者対応です。転入してきた児童のいる学級の先生と保護者の関係がうまくいっていないように感じていました。転入以前の学校とC小学校とのいろいろな違いについて、保護者にも児童にも説明が不十分であったことが見えてきました。それは、同じ学年部会の先生と保護者との電話でのやり取りを聞いていると、学校側からの説明が不十分であることが分かったからです。私は、すぐに説明が不十分であることを先生に伝えました（【誠実さ】【寛容と許し】）。相手の先生も、素直に受け止めてくださって、改善していけるように取り組んでいこうと理解してくださいました（【寛容と許し】）。保護者との電話対応は、説明をしても分かりにくいので、私が電話している様子を隣で見ていただいたり、説明の流れを直接聞いてもらったりすることで理解してもらえようと考えて行動してみました（【成長支援】）。その後は、その先生と保護者との関係も修復され、うまくいっています。このような状況を解決する突破口として参考にしたのが、デジタルハンドブックの同僚への伝え方でした。

日々の業務を進めていく中では、管理職との連携を意識しています（【誠実さ】）。学年の業務で分からないことがあれば、すぐに管理職に確認をとって対応していくことを意識しています（【誠実さ】）。また、自分が作成した行事等の資料は、できるだけ誰が見ても分かりやすいように分類するように心掛けています（【成長支援】【自律尊重】）。それは、私が昨年度以前の資料を探すのにとっても苦労したためです。次の学年部会のためにも分かりやすくなるようにしていますし、昨年度以前のものも私なりに分類してみました（【成長支援】【自律尊重】）。

学年主任と担任との両立した仕事の進め方についてはまだまだ手探りの部分はありますが、周りの先生と協力しながらなんとか過ごせています（【謙虚さ】【誠実さ】）。特に意識していることは役割分担をしっかりと行うことです（【自律尊重】）。大きく役割分担するだけではなく、小さな作業まで分担することで何をすればいいのかが分かりやすくなったと思います。これを続けてきたおかげで、何も言わなくても周りの先生方が率先して動いてくださるので大変感謝しています（【成長支援】【自律尊重】）。子供たちが生き生きしていることが、「学年全体で取り組んでいっているな！」と感じています。子供たちが、家庭で学校のことを保護者に話して、保護者から「学年の団結力が高まったね！」との声を掛けていただいたこともとても嬉しく思います（【社会的価値】）。

管理職も学年部会に積極的に関わってくださいます。学校行事の練習に一緒に参加してくださったり、一緒に児童を指導してくださったりしました。その行事の後、児童から「校長先生も泣いてたよ！」と教えてもらいました。学年の行事が成功したのも管理職の協力のおかげです（【謙虚さ】）。このように、管理職とのコミュニケーションをしっかりと取ることのできる関係性はとても重要だと感じています（【誠実さ】）。普段から授業を参観してくださったり、職員室内を巡回してくださったりと、いつでもコミュニケーションを取る環境をつくってくださいます。距離が近く働きやすさにもつながっているなと感じています。このことは、学年主任をしていく中で、先生方とできるだけ話を聞いたり話したりする関係性をつくっていく重要性を改めて感じることができました（【謙虚さ】【誠実さ】）。これからのミドルリーダーとも、このような関係性づくりと一緒に頑

張っていつてほしいと思っています。

表14 D教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	D小学校
省令主任名	学年主任
所属部会成員数	4人
年齢層	30歳以上35歳未満
所属校在籍年数	1年目

今年度、赴任してきて1年目で学年主任を任されました。学年団の先生方が、生徒指導主事、研究主任をされているので、自動的に私が学年主任をしています。周りの先生方を頼りに毎日仕事をしています。高学年団でも一番年齢的に若いので、誰にでも相談できる立場だと思っています。学校全体では同年代の先生が多いので、その年代構成も仕事のやりやすさにつながっているのではないかと思います。

前任校では研究主任を任せていただいていたので、研究を通して学校に貢献できている印象をもっていました。その頃から、自分が責任をもって行動していかなければならないのだと思うようになり、ミドルリーダーという役割を意識するようになりました。D小学校でも、年齢的にはミドルリーダーという立場にありますが、周りの先生方に助けられながらなんとかやっているという感じです（【謙虚さ】）。

学年主任をやっている中で、生徒指導や子供同士の関係について、学年部会での話合いで悩むこともありました。デジタルハンドブックの12-②「経験年数の少ない先生が失敗したとき、どう話しかけたらいいですか？」や、2-①「授業で大切にしていることは何ですか？」や、9-③「コミュニケーションで大切にしていることは何ですか？」を参考にして、コミュニケーションの大切さを確認することができました。私のデジタルハンドブックの使い方は、最初に全体をざっと読み、自分に必要なところ、気になることを重点的に読み込んで活用していくという流れです。項目やカテゴリー別に分かれていますので、検索するのも簡単にできて見やすかったです。日頃からコミュニケーションを積極的に取ることを意識して、職員室へ帰ってきた時にサラッと児童の話をする中で、子供たちの情報などを常に学年間で共有することができたり、教員同士の信頼関係を高めたりすることができたと思います（【成長支援】【社会的価値】【誠実さ】）。

また、年度当初に作成した学年経営案を基に、どのように取組を進めてきたか、まずは学年の先生方からの意見を自分が受け止めてから自分が発言するようにしています（【誠実さ】）。そうすることで、学年として進めていくという意識を全員で共通認識できるからです。これは、学期ごとに振り返ることで、さらに次の学期への改善にもつなげているところです。先生方に対しては、一緒に取り組んだ後に感謝の気持ちを込めた「ありがとうございました。」を言い（【誠実さ】）、失敗してカバーしてもらった時には「すみません。ありがとうございました。」と「ありがとう。」を意識して使うようにしています（【誠実さ】）。そのような積み重ねがあつてか、学年団の雰囲気がよく、仲もいいと思います。普段の会話から授業のことも児童のことも、情報共有の機会が多くあるので、学年の中で気軽に話すことができます（【社会的価値】）。

管理職との関係性もよく、校長先生はいつも職員を気にかけてくださったり、それぞれの席まで来て話をしてくださったりします。校長室に行くのは気が引けますが、日ごろから近くにいていただけることで、コミュニケーション

の入口となって、様々なことがとても話しやすくなっているのだと思います（【誠実さ】）。次期ミドルリーダーにもコミュニケーションの大切さを伝えたいです（【成長支援】）。楽しいこともしんどいことも含めて、お互いの情報の共有は仕事においても精神面においても大切だからです（【社会的価値】）。私なりの言葉で言うと、「重たいものを持っていない、抱えていない。」という気持ちで仕事に取り組むことは重要だと思います（【成長支援】【見守り】）。日常的なコミュニケーションを通じた共有があるので、学年主任としても積極的に動いていけるのではないかと思います（【誠実さ】）。

私は、学年主任という立場になって、お互いが信頼し合うというつながりの大切さを常に感じています。日々の業務は疲れてぐったりすることもあります。教師はやりがいのある仕事だと思っています（【社会的価値】）。「他の仕事をするなら…」と考えることもありますが、この仕事以上に「やりがい」「生きがい」のある仕事はないんだろうと考えてしまいます。それくらい今の仕事を楽しんでいます。

表15 E教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	E小学校
省令主任名	保健主事
所属部会成員数	4人
年齢層	25歳以上～30歳未満
所属校在籍年数	2年目

「保健体育部をしっかり盛り上げてほしい！」という校長先生からの言葉に驚き、若い自分で大丈夫だろうかと思いました。昨年度、副主任としてコロナ禍明け初の大きな行事となった運動会を一から企画し、運営したことが信頼された理由だと感じました。

今年度5月、E小学校での「全員でできる遠足」を実現するために、保健体育部で話し合いました。初めのうちは部員の4人とも「？」ばかりでしたが、まずはE小学校の地域を題材にした学習活動を起点として、「商店街に恩返しをしよう！」という方針を決めました（【リスクを負う勇氣】）。次に、「ただ目的地に行くだけではつまらない、子供たちが楽しむために…」と意見を出し合い、フィールドビンゴの計画を立てました（【誠実さ】）。そして全員で商店街に出向いて、看板や目印になりそうな物を撮影したり資料を準備したりしました。子供たちが遠足を楽しみながら商店街の方々とコミュニケーションを取ることで、商店街の方々にはさみしさを乗り越えてもらい、子供たちには「ここで育ったんだ。」というつながりに気付いてほしいと思いました（【誠実さ】）。この経験は保健体育部としても成功し、部内の連携が強くなり絆も深まったと思います（【社会的価値】）。校長先生が暮会で保健体育部を呼んで「お疲れ様でした。ありがとうございました。」と言ってくださったことは励みになりました。保健体育部全員の努力が評価されて嬉しかったです。

私は尊敬できる多くの先生方に囲まれており、その授業や職員室での仕事を学びながら、一緒に仕事の目的を達成していくようにしています（【謙虚さ】）。自分は末っ子のような存在ですが、徐々に段階を踏むことで認められると信じています。今のポジションになって、年上の先生に提案文の修正をお願いしたり、学校全体の様子を見て必要なことを言ったりする役割もあります（【自律尊重】【誠実さ】）。実は、今までの経験の中で他の先生とうまくいかなかったことがありました。自分一人でやればいいのかと思うことが

あったし、実際に一人でやったり、主でやり過ぎたりしたこともあり。E小学校でも、最初は自分より年上の先生たちをお願いするのは難しかったですが、「一緒にやるのをお願いします。」や「一緒に考えましょう。」と仲間としての立場から伝えることを心掛け、自分から話しかけに行くことで、ネガティブ感情が解消されていきました（【謙虚さ】【誠実さ】）。デジタルハンドブックの「同僚の成長に向けて」をそのまま使うのではなく、逆に言われる側の視点で自分に照らし合わせながら活用しました。まだ見守る立場ではないので、「私もこれまでのミドルリーダーの先生方から、こんな風にしてもらっていたらうな。」と学びながら進めていきました（【謙虚さ】）。自分の考え方は間違っていなかったと思います。

E小学校は失敗しても安心できる環境があります。校長先生は職員室にいてよく声を掛けてくださり、指摘もしてくださいます。教頭先生は教科指導について教えてください、他愛もない話を聞いてくださいます。こんなにコミュニケーションを大事にしている管理職はいないと思います。近くにいてくださる感じがします。職員室の雰囲気のよさや居心地のよさは、働きやすさにつながっています。

今後は、私よりも若い先生方が増えてくる中で、働き方も様々に変化するでしょう。私の今の働き方も、「これから先の若い世代にとってどうかな？」と見直す必要があると感じています（【謙虚さ】）。でもまずは、時間をうまく使えるようにしていきたいです。私がそうであったように、自分の役割が何でいつまでに何をしたらいいのかToDoリストを作成して、業務を見える化、共有化します（【リスクを負う勇氣】）。このToDoリストの取組は、私が先輩の先生からいただいたことの中で、良さを実感しつなげていきたいと思っていることの一つです。そうすることで、お互いに声を掛け合い、他の先生たちにとっても私にとっても働きやすい環境を作れるのではないかと思います（【成長支援】）。今は私がリストを作っていますが、分掌開きでみんなと一緒に作成するのも楽しそうです（【自律尊重】）。このようにして、若い世代の先生方にとっても働きやすい環境を提供したいと思っています（【成長支援】）。

表16 F教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	F中学校
省令主任名	生徒指導主事
所属部会成員数	6人
年齢層	25歳以上～30歳未満
所属校在籍年数	2年目
校長先生からの「この一年間で学校を変えていこう！一緒に挑戦しないか！」という一言をいただき、生徒指導主事をお受けしました。私は昨年度F中学校に着任したばかりでしたが、生徒指導の三機能を生かした学級経営や教科指導等を評価していただいたのだと受けとめ、頑張ろうと思いました。	
4月、生徒指導の年間目標を立てて学校全体に提案してみたところ、先生方の反応は、私が想像しているようなものではありませんでした。このままではF中学校全体の進むべき方向をそろえていけるか不安に思ったので、まずはいろいろな先生の話をお聞きと思いました（【リスクを負う勇氣】【誠実さ】）。先生方と話をするうちにチームとして一つになっていく感じがしました。特に教務主任との連携では、「生徒指導の五つの当たり前」と「教務部からの当たり前」の三つを同時に提示して全体でやっつけよう！と、ミドル	

ルリーダー同士がつながる意識をもつことができました（【社会的価値】）。学校全体でこれらの当たり前を徹底が進んでいることを実感しています。私はこれまで教務部に所属していたことが多かったので、生徒指導についてはまだまだ勉強しながら進めているところです（【謙虚さ】）。ただ、教育委員会主催の生徒指導主事研修で学んだことについては、先生方と共有の必要があると思い、新しい取組として、服務研修後に生徒指導研修を位置付けて実施することにしました（【成長支援】）。また、生徒指導主事の御経験が豊富な校長先生のお力をお借りして、12月に生徒指導の勉強会を開いていただくよう依頼しています（【成長支援】）。

学年はチーム担任制で第3学年を担当しています。初めての体制なのでどうなるかと思っていましたが、方向性や見通しや日常的な情報の共有をメンバー全員が大事にするので、お互いに助け合いながらうまく回っていると感じています（【社会的価値】【誠実さ】）。初任の先生もいらっしゃるのですが、一緒に取り組んだり意見を求めると答えてくれたりすることもあり、それはそれで私は自分自身へのアドバイスと思って受けとめています（【謙虚さ】）。日頃から経験年数の差を感じないようなチームとして、お互いに助け合いながら進んでいる感じがします（【誠実さ】）。今年は大きなイベントもあり今が一番忙しい時期ですが、校長先生からもいつも前向きな声掛けや肯定的な評価をいただけて、それをみんなで共有して、みんなで前向きになって…、忙しい中でも学校全体が働きがいにつながっているようです。だから私は、これを次の世代にも伝えていかなければならないと自分の方向性が決まったように思います（【社会的価値】）。

紹介していただいたデジタルハンドブックを、所属校の教務主任や学年部会の先生方と一緒に見る機会をつくりました（【成長支援】）。その時思ったことは、自分ではどうにもならないことは誰にでも起こり得るんだなということです。だからこれからのミドルリーダーたちには、私自身がそうであったように、何か起こった時には、抱え込まずにいろいろな人と話して、頼っていくことも大事だと知ってほしいです（【見守り】【誠実さ】）。これは、いいことも悪いことも一緒だと思います。誰かに頼ることで、学校全体として何かしらの改善点や工夫を見つけていくことができることを知っていてほしいと思います（【成長支援】）。

表17 G教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	G中学校
省令主任名	生徒指導主事 学年主任
所属部会成員数	分掌部会7人 学年部会3人
年齢層	30歳以上～35歳未満
所属校在籍年数	4年目
「よろしく！頼りにしているよ！」という校長先生からの言葉に、私でいいのかなと思ながらも「選んでいただいたからには一生懸命させていただこう。」と思いました。	
年度当初には、学年部の先生方に、「生徒たちにとっていい学びができる場を一緒につくっていきましょう！」と宣言しました（【社会的価値】）。学年部の先生方からは、すぐ頑張りたいという意欲が伝わってきてやりがいを感じました。しかし先生方にはそれぞれ家庭の事情もあり、特に育児に注力されたいであろう先生には、放課後の時間に無理をさせてはいけないという思いもありました。そんな頑張りたいと思ってくださる先生に対して、自分の中ではある程度仕事を制限する言葉掛けをしようと思いましたが、あまり踏み込んでもいけないし…、実際どう話を進めていく	

のがよいかと悩みました。デジタルハンドブックで確認してみると、私と同じような状況下で似たような言葉掛けをしている事例が載っていて、自信になりました。少しの時間でも、生徒たちの話をする時はしっかり情報を共有していくことで、一緒にやっていくという宣言をみんなで継続できています【成長支援】【誠実さ】。

2学期は、修学旅行、文化祭、生徒会選挙などの大きな行事が続きます。私一人では回らないので、学年部で方向性を確認した上で、先生方それぞれに仕事をお任せしています【自律尊重】。任せっぱなしでもなく、進捗状況も確認しながらサポートすることも意識しています【成長支援】。その際、「何かやることありますか？」という言葉では相手も「大丈夫です。」と答えるしかなくなるので、仕事の内容を言いながら「ここまではやれるよ。」と一緒に進めていくようにしています。想定を超える動きをしていただくこともあり、「〇〇先生助かったよ、ありがとう！」と、その先生に向けて名前を添えながら感謝の気持ちを絶対に伝えるようにしています【誠実さ】。

私は、生まれ変わっても教師をやっていたいです。これまで出会った管理職も先輩の先生方も後輩も尊敬しているし、自分もそうなりたいと思っています【社会的価値】。今の自分があるのは、その時その時のタイミングで出会ってきた先生たちとの出会いのおかげだと感謝しています【謙虚さ】。私は、教職に対する情熱が隠せないで、自分自身が教師に向いていると思っていることもよく話します【社会的価値】。職員室でも敢えて大きな声で話したり、その時の自分の思いも正直に話したりしていると、いろんな先生が近寄って来てくださることもあり、自分の考えは先生たちに伝わっているのではないかと思います【社会的価値】【誠実さ】。G中学校のみなさんは「この人とはいろいろな話ができるかな。」と思ってくださっているようで、先生方とはお互いに仕事の話も他愛のない話も、たまにはプライベートで楽しい話もしながらやっています【誠実さ】。先生たちのことをよく知ると、その先生に合わせた話題も提供できるので、いろいろな面から業務改善にもつながっていくことができています【誠実さ】。

以前、「核となれよ。」と言われたことがあり、今は自分がしていただいたことを後輩にしないといけなさと、私よりも若い先生たちを育てていこうと思っています【成長支援】【自律尊重】。この度のデジタルハンドブックも、これからミドルリーダーとなる若い先生たちに紹介し、一緒に見てもらう機会をつくってみました【成長支援】。まだすぐに困ることはなさそうですが、人との出会いを大事にすることや話をして相手をよく知る大切さを伝えていきます【社会的価値】。働き方改革を進める中、後輩もよく聞いてくれて育っていることを感じています。こんなにも楽しい仕事はないので、これからまだまだ一緒に頑張っていきたいし、自分ができることを「置かれた場所」でやっていきたいです【謙虚さ】。

表18 H教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	H中学校
省令主任名	学年主任
所属部会員数	3人
年齢層	30歳以上35歳未満
所属校在籍年数	8年目
主任については、校長先生から「お願いします」と伝えられ、「はい！」という感じで始まりました。研究主任と学年主任の兼務で、学年主任は初めてでしたが、研究主任は	

4年目になりますし、学年主任と言っても、自分が担任する学級と特別支援学級の2学級なので、特に負担や不安を感じることはありませんでした。

学年主任として大切にしていることは、二点あります。一点目は、「みんなうちの学年の子」「うちの学年」という思いをもって取り組むことです。特別支援学級は、担任の先生と生徒とが1対1なので、1日中2人きりになる時間が多く、学級で何か難しいことが起こったときに、担任の先生が一人で問題を抱え込んでしまうことも考えられます。そのため、学年のことは特別支援学級の担任の先生と一緒に取組を進めています【誠実さ】。また、同じ学年に所属する、通常の学級の生徒と特別支援学級の生徒と一緒に活動する時間を増やすことは、生徒にとっても大切なことだと思っています【社会的価値】。このような考えをもつようになったのは、前任校での反省があったからです【謙虚さ】。前任校はH中学校より大規模で、同じ学年に通常の学級も特別支援学級も複数クラスあったこともあり、特別支援学級に伝えなければならないことを伝えていなかったり、渡さなければならないプリントを渡していなかったりしたことがありました。「通常の学級」と「特別支援学級」とを分けて考えているつもりはなかったのですが、結果的にそうになってしまい、特別支援学級の先生方や生徒に嫌な思いをさせてしまっていたかもしれません。その経験から、できるだけ一緒に過ごす機会を増やし、「学年」として動くことを意識するようになりました【成長支援】【見守り】。

二点目は、新しく来た先生方にもいろいろと意見を言っていただける環境をつくるということです【成長支援】【誠実さ】。良いものは取り入れていきたいし、新しい意見もどんどん取り入れて「もっといいものになるように。」という文化にしていきたいからです【リスクを負う勇氣】【謙虚さ】。しかし、新しいことをするとすると反発の声も上がります。反発と言っても意見が違うというだけで、そのことに対して否定をするようなことではありません【リスクを負う勇氣】。協議が進む中で理解していただき、その行事が成功した際には、「心配だったけど成功してよかったね！」と多くの先生から声を掛けていただき安心したことを覚えています【リスクを負う勇氣】。最初は手探りで学年のことに取り組んできましたが、様々な行事が成功していく中で、子供たち、保護者との信頼関係が深まっていくことを実感しました。行事等を通して子供たちが生き生きとしているのが伝わってきます。子供たちのこともよく分かってきましたし、保護者も学年のことを信頼してくれていることが伝わってきます。そして、周りの先生方もよくくださり、職員室の雰囲気も明るい。本当に仕事のストレスが無いです。

また、デジタルハンドブックを活用して「つなぐ」ことを意識しています。少し前までは経験年数の多い先輩にアドバイスなんておこがましいと考えていましたが、デジタルハンドブックのアドバイスや声掛けのところを参考にしてみました【謙虚さ】【誠実さ】。そのうち、経験年数が多いとか少ないとかいうことを意識しすぎていたのではないかなと思うようになりました。職員室の先輩の先生方も、年下の私に「教えて！」と声を掛けてくださり、「すごいー！」と認めてくださることもあります。でもそれは、私がすごいのではなくて、年齢や経験年数関係なく、相手の良さを認めることができる周りの先生方がみんな「すごい！」のです【謙虚さ】。

管理職にも恵まれています。初任者のころから今もです

が、応援してくれる管理職ばかりでした。「失敗してもフォローするからやってみなさい！」という感じで任せていただけただけで、今の私があると思っています（【リスクを負う勇氣】）。ぜひこれからも応援し続けてほしいと思っています。

自分のことを「ミドルリーダー」と思って働いているわけではないのですが、現在の勤務校での勤務年数が長いので、毎年「今年が最後！」と思って働いています。少し前までは、校務の様々な場面で自分が力を尽くすことで学校がうまく回ればいいなと思っていました。しかし、自分がいなくなることで学校が大変になるといけないので、次につなげていけるように進めていく考えに変わりました（【リスクを負う勇氣】【自律尊重】）。

他の先生に何か仕事を依頼するときは、仕事をポンと渡すだけではなく、相手が抱えている仕事やそのスケジュールなどを考えて、3個お願いしたいところを1個にするなど、状況を見て依頼するようにしています（【成長支援】【自律尊重】）。

振り返ると、初任者からの10年間は自分のために時間を使ってきました。それは、今考えてみても力を蓄えるために必要な時間だったと思っています。しかし、11年目くらいから、もらったものを返していく時間にしたいと思うようになりました（【成長支援】）。だから、次期ミドルリーダーの方たちにも今はしっかりと力を蓄える時間をとって、自分だけの時間から、学年、学校へと同心円を広げていってほしいと思っています（【成長支援】）。

表19 I 教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	I 中学校
省令主任名	保健主事
所属部会員数	5 人
年齢層	25歳以上30歳未満
所属校在籍年数	4 年目
校長先生から「保健主事をやってくれないか。」という言葉いただき、業務内容が分からないことばかりでしたが、養護の先生と協力したり、まわりの先生に聞いたりしながら進めています。	
前期は自分の学級、総合的な学習の時間などを同僚の副担任の先生と取り組んできました。本当に反省しているのですが、最初は副担任の先生に、「この時間お願いしますね。」と丸投げしている形でした。そのせいでしょいか、段取りがうまくいかず生徒も副担任も私も困った状態になり「良くなかったな。」と思うことがありました（【謙虚さ】）。授業後に副担任の先生と話をする機会をつくり、「あの時どうすればよかったのかな。」と反省会を開いて振り返りを行いました（【誠実さ】）。そうすると、悪かった点だけではなく良かった点についても、そこでしっかりと共有することができたことで、「次はこうやっていきましょう！」と、方針なども一緒に考えていくことができるようになったのです（【リスクを負う勇氣】【誠実さ】）。「今度からは共有することを意識していこう！」と改めて確認できました。この時に参考にしたのが、デジタルハンドブック1－⑦「 <u>同僚が頑張った仕事を認めてもらえず、落ち込んでいる時は、どうされていますか？</u> 」や4－②「 <u>同僚に仕事を任せる際に意識していることは何ですか？</u> 」です。良好な人間関係は、情報共有だけではなく雑談の中からも生まれることを知り、他の先生方に対しても、「体育の授業でこんないいところがありましたよ。」など積極的にコミュニケーションを取るようにしています（【謙虚さ】【誠実さ】）。デジタルハ	

ンドブックをいつでも見られるようにデスクトップにショートカットを貼り付けておいて、できるだけ具体的な内容を段階を追って進めていきました。

昨年度から体育祭の運営を任されています。その年に体育祭を引っ張っていく生徒の実態に合わせて取組方や種目を変えてみるのが大切だと考え、学校全体に向けて提案してみると、先生方は賛成をしてくださいました（【リスクを負う勇氣】）。きつと、運動会の要項とは別に検討事項として用紙にまとめ、「生徒の特長をよく見て、もっている力を発揮しやすいようにしていきましょう。」という思いを伝えたからだだと思います（【誠実さ】）。運動会を無事に終え、協力してくださった先生方や保護者から「よかったよ。」と声を掛けていただいたことは自分の自信につながっています。同じように管理職からも「さすがだったよ。」と声を掛けていただき励みになりました。このことが自信になって、学級や分掌の取組もうまくいっているのではないかと思います。

保健主事の仕事では、自分より経験年数の多い先生方にもお願いしたり、伝えたりすることが必要になります（【自律尊重】）。今までは「伝えにくいな。」と思っていたことでも、「生徒のため」「みんなのため」と思うことで自信をもって伝えていけることができています（【誠実さ】）。改善をお願いする時には、相手の自信を損なわせないように、「このように考えたのですが、どう思われますか？」と伝えることを心掛けています（【誠実さ】）。会議での提案などでも、検討事項を1枚にまとめて説明することで、運営委員の先生方にわかりやすいように工夫しながら進めています（【リスクを負う勇氣】）。

管理職は私の生徒に対する行動などを常に評価していただき、声掛けをしてくださっています。授業も参加してくださり、日々、励みになっています。私自身、ミドルリーダーとしての自覚が足りないのではと思っています。私がミドルリーダーと言っているのかと思っているので、できるだけ謙虚さをもち、できることをやっていこうと思っています（【謙虚さ】【誠実さ】）。

表20 J 教諭による同僚との信頼関係構築の軌跡

学校名	J 中学校
省令主任名	保健主事
所属部会員数	5 人
年齢層	30歳以上～35歳未満
所属校在籍年数	1 年目
春の人事異動で J 中学校に着任し、校長先生から「先生しかいないよ。」と声を掛けていただいて保健主事を命じられました。その時は、「何をすればいいのだろう。先生方と協働しながら環境を整えていくのかな。」と、ぼんやりと思うだけでした。	
分掌部会は私を含めて5人が所属しています。今年は感染症の流行が懸念され、本校でも対策をする必要がありました。私は、全校で取組を進めるに当たって、先生方を通じて生徒たちにも分かりやすく伝える必要があると思い、伝達する際には、よりよい教室換気の仕組みについて自分の教科の知識を織り交ぜながら、具体的な行動につながるような伝え方を心掛けました（【成長支援】）。そうした上で、まず自分自身がやってみせる姿勢を見せることで、「一緒に取り組む」という動きにつなげることができたと思います（【成長支援】）。デジタルハンドブック8－④「 <u>組織的に業務を進めるために心がけていることは何ですか？</u> 」の事例を参考に、学校全体の動きを確認しながら他の先生方と連	

携をとるように意識することができました（【誠実さ】）。学年部会には5人が所属しています。その中に初任の先生がいて、何でもできる力をもっているしっかりされた方です。安心や安全を念頭に、「あったかい学年にしていこう！」と、よく対話するのですが、私が「一」を言うと「七や八」ぐらい先の理解を示してくれます。日頃からのコミュニケーションの積み重ねがあるから、これからも安心してお任せできます（【自律尊重】【誠実さ】）。相談された時には、どちらも同じ立場なので、これまでの自分の経験談を交えながら「少し先のことに見通しをもつといい、そのためには…」と、相手にとって必要だろうと思うことをお伝えするようにしています（【成長支援】【見守り】）。逆に、私が新しい提案をする時に相談することもあるのですが、意見をさえぎったり反対したりするような先生はいません。その代わりにリスクヘッジ（予測される難しさ）を考えてくださいます。このことは、「あったかい学年にしていこう！」という思いが、生徒だけでなく先生たちも一緒に感じられているからだと思います（【社会的価値】）。管理職は、どんな時でも相談事をすごく聞いてくださいます。「ダメ。」と言われることはありません。自分では分からないことがあって相談に行くと代案をいただくこともありました。本当に感謝しています。日々「ありがとうございます。」と伝えています（【謙虚さ】）。これから先は、学年での取組を学校全体に広げていきたいと思っています（【成長支援】【社会的価値】）。自分がやりたいと思ったことはやってみたいし、こんな風になつたらいいと思うことは先生たちと一緒に話し合いながら何でも挑戦して実現していきたいと思っています（【リスクを負う勇氣】）。それは、今年度の初めに「あったかい学年にしていこう！」と思った時、生徒たちだけに求めるのではなく、やっぱり先生たち同士が「あったかい学年団」であることが大事だと感じたからです（【誠実さ】）。自分が働きたいと思う環境は、自分で積極的に整えていけると 생각합니다。今でも場を和ませる意識をしていますが、これからも人間関係や「あったかい」関係づくりを意識していきたいです（【成長支援】【社会的価値】）。

(2) サーバント・リーダーシップを発揮しながら同僚との信頼関係を構築するミドルリーダーの姿についての考察

10人のミドルリーダーの姿や発言から、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用を通して、サーバント・リーダーシップの考え方や視点をもち、「成長支援」「社会的価値」「リスクを負う勇氣」「自律尊重」「謙虚さ」「見守り」「誠実さ」「寛容と許し」、これらの八つの因子を手掛かりとした支援的な姿勢を示しながら、同僚及び管理職との信頼関係を構築していたことが分かった。

ミドルリーダーが自信をもってリーダーシップを発揮するには、管理職からの後押しが必要であることも想像に難くない。10人の対象者へのインタビュー調査を通して共通して見られたのは、ミドルリーダーに対する管理職からの働き掛けを、自分自身への期待や信頼であろうと前向きに受けとめていたこ

とである。事実、ミドルリーダーは、主任・主事に命課された際の校長からの言葉を鮮明に記憶し、その際の自身の思いをしっかりと語っていた。また、行事や取組を任されたことや日頃からのコミュニケーションの積み重ね、新任省令主任の意思を大切にしながらも、いざという時には、管理職がサポートに入る等に見られる、管理職からのミドルリーダーに対するポジティブで支援的な働き掛けは、ミドルリーダーが自信をもって業務を遂行するための原動力となっていることが分かる。ミドルリーダーのインタビューから得られた回答には、管理職に対する感謝の言葉が随所にあふれていた。それ故に、ミドルリーダーにとって、管理職からのポジティブな働き掛けが日常的にあることは、ミドルリーダーが自己成長を遂げ、困難を乗り越える際において、リーダーシップを発揮するための重要な要素であると言える。

さらに、このような管理職からの期待と信頼を感じることでミドルリーダーに自信が生まれ、精神的な余裕ができ、ポジティブな考え方を醸成することが確認された。これらの姿勢をミドルリーダー自身が同僚に示すことにより、同僚間においても良好な関係が構築され、ミドルリーダーがサーバント・リーダーシップを発揮する意欲や活気が分掌部会や学年部会全体に循環し、信頼関係構築がより効果的に促進されたと言えよう。

以上のことから、ミドルリーダーである新任省令主任が、実践事例デジタルハンドブックのサーバント・リーダーシップの考え方や視点を手掛かりとしてリーダーシップを発揮することで、同僚及び管理職との信頼関係を構築していくためのツールとして、本研究で開発した「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」の活用が有効であることが明らかになった。

4 本研究の可能性

これまで述べてきたように、ミドルリーダーの実践事例デジタルハンドブックの活用によるサーバント・リーダーシップを発揮した同僚及び管理職との信頼関係構築は、一定の成果が得られた。

これらの知見から、三年次研究の取組が、ミドルリーダーのウェルビーイング向上につながったか、本研究の可能性について考える。

ミドルリーダーのウェルビーイング向上について、主観的幸福感、ワーク・エンゲージメント、抑うつ傾向のウェルビーイングに関する三つの要素に

ついて、事前・事後調査の結果を図14に示す。これにより、各要素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自己評価の変化について、明らかにしていく。

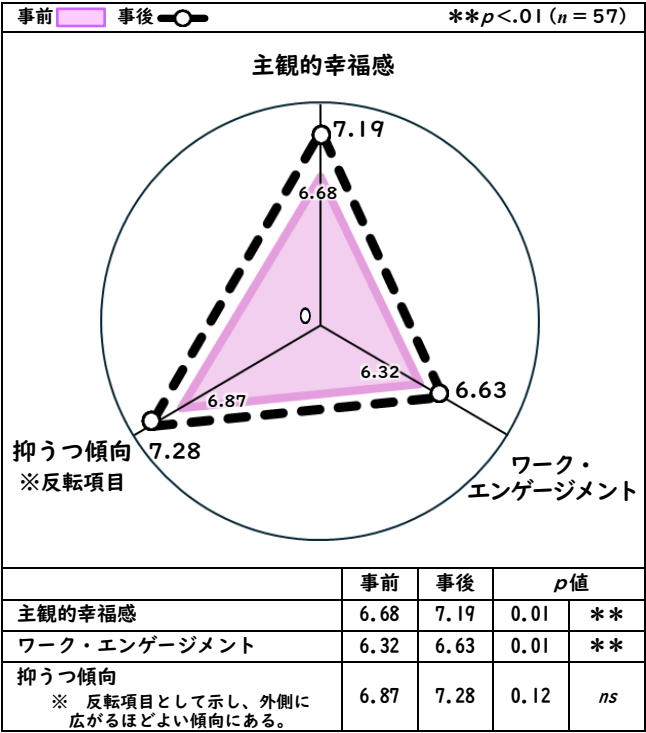


図14 ウェルビーイングに係る事前・事後調査の結果

ウェルビーイングの三つの要素については、全てにおいて上昇が見られ、主観的幸福感とワーク・エンゲージメントの二つの要素で有意な上昇が認められた。また、抑うつ傾向については、有意な変容は見られないものの、回答値の平均値は上昇し、改善を示していた。このことから、多くのミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブック活用期間において、ウェルビーイング向上を実感していると自己評価したと言える。

しかし、この期間において、実践事例デジタルハンドブックによる同僚及び管理職との信頼関係構築が、直接的にミドルリーダーのウェルビーイング向上の効果をもたらしたとは言い難い。ただし、多くの実践協力者は、活用期間中に実践事例デジタルハンドブックの内容や好事例に触れることで、意識的に行動を変容させたことや考え方の変化が生じたと回答していた。これらのことは、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの発揮が同僚及び管理職との信頼関係構築を通してウェルビーイング向上に変化をもたらし得るであろう可能性を示していると考えられる。

また、インタビュー調査の回答からは、ミドルリーダー自身の主観的幸福感にとどまらず、同僚同士による同僚間のつながりによる意欲ややりがい、達成感を感じ合っている様子が見受けられた。このことは、ウェルビーイングの特徴である、自分自身の幸福度のみならず、周囲や社会とのつながりにおいて結び付いていく状況であり、「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、心身がより良好な状態になること」という、本研究で定義したウェルビーイング向上に関わる状況と一致していると言える。

これらの結果から、学校においてウェルビーイング向上を志向することは、ミドルリーダーによるサーバント・リーダーシップ発揮をした同僚及び管理職との信頼関係構築を重視することへの重要性を示唆している。さらに言えば、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用を通して、ミドルリーダーがサーバント・リーダーシップの考え方や視点を獲得して発揮することで、同僚及び管理職との信頼関係構築とウェルビーイング向上が期待できると考えられる。

以上のことから、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックが、ミドルリーダーのウェルビーイング向上に対して即時の効果をもたらすとは言い難いものの、ミドルリーダーの意識や態度の変化を通して、ウェルビーイング向上につながるであろう、間接的な影響をもたらし得る可能性が示唆されたと言える。

VI 三年次研究の成果と課題及び今後の構想

三年次研究は、広島県内の新任省令主任を実践協力者として、実践事例デジタルハンドブックを提案し、ミドルリーダーである新任省令主任自身が、どのように実践事例デジタルハンドブックの活用を通してサーバント・リーダーシップを発揮しながら信頼関係を構築していったのかについて明らかにすることを目的としていた。

そして、ミドルリーダーである新任省令主任による実践を通して得られた結果を収集し、整理及び分析を行った。

これらを三年次研究の成果と課題及び今後の構想としてまとめることとする。

1 三年次研究の成果

三年次研究の成果として、次の3点をまとめておく。

(1) 実践事例デジタルハンドブックの開発とミドルリーダーの学び

前稿までの成果を基に、実践事例デジタルハンドブックを開発することができた。これにより、ミドルリーダーは、同僚及び管理職との信頼関係を構築するためのサーバント・リーダーシップを発揮した行動のポイントを理解し、効果的に学習することが可能となった。

(2) 活用セミナーを通じた実践事例デジタルハンドブックの普及

「ウェルビーイング向上デジタルハンドブック活用セミナー」を実施して、実践事例デジタルハンドブックを普及させ、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの発揮、信頼関係構築、ウェルビーイング向上について、自己評価による指針をもつことで、自らの実践につなげることができた。これにより、ミドルリーダーは自身の業務の進め方やリーダーシップの発揮について見直し、改善点を明確にすることが可能となった。

(3) 信頼関係構築とウェルビーイング向上への実践事例デジタルハンドブックの効果

ミドルリーダーが、実践事例デジタルハンドブックを活用してリーダーシップを発揮し、同僚及び管理職との信頼関係を構築する取組が行われた結果、サーバント・リーダーシップの発揮と信頼関係構築との両方が、より効果的に促進された。例えば、インタビュー対象者の実践には、教員相互の良好な関係を築きながら学校教育活動に取り組む姿が見られた。このように、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮して同僚及び管理職との信頼関係を感じられる場面が増えることで、ミドルリーダーのウェルビーイングの高まりにつながったと考えられる。

2 三年次研究の課題

三年次研究の課題として、次の3点をまとめておく。

(1) ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの発揮と信頼関係構築の強化

三年次に取り組んだ実践事例デジタルハンドブックを活用した実践において、多くのミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの発揮による同僚及び管理職との信頼関係構築に高まりは見られたものの、全てのミドルリーダーによるサーバント・リーダーシップを発揮した同僚及び管理職との信頼関係構築につながる提案としては、功を奏しなかった。

そこで、実践事例デジタルハンドブックの効果を

高めるために、三年次の実践協力者からのフィードバックを取り入れて、実践事例デジタルハンドブックの更新を行った。このことにより、本研究で開発した実践事例デジタルハンドブックの活用を通して、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの発揮と、同僚及び管理職との信頼関係構築の強化につながるであろうと考えられる。

(2) 実践事例デジタルハンドブックの更新の必要性

本研究は、実践事例デジタルハンドブックの開発を一つの区切りとした。しかし、多くのミドルリーダーがウェルビーイング向上につながる同僚及び管理職との信頼関係構築において効果的にサーバント・リーダーシップを発揮するためには、実践事例デジタルハンドブックの更新が不可欠であり、具体的には次の点が挙げられる。

一点目は、実践事例デジタルハンドブックの扱いやすさや使い心地の向上である。実践協力者の感想を反映させることで、さらに効果的で使いやすいツールとなる。二点目は、その質的向上である。理論的な視点からの解説や実践事例の充実により、ミドルリーダーが実践事例デジタルハンドブックを活用する際に、サーバント・リーダーシップの発揮についてより深い理解と実践的な知識を得ることができるようになる。

これらの更新により、実践事例デジタルハンドブックはさらに信頼性の高い情報を提供し、ミドルリーダーによるリーダーシップの発揮に貢献することができると考える。

(3) 本研究（三年次）の限界

本研究（三年次）には、いくつかの限界が残された。

まず、実践のデータ収集の範囲が広島県のミドルリーダーのうち、新任省令主任の一部に限られており、ミドルリーダーによるサーバント・リーダーシップの発揮が同僚との信頼関係構築及びウェルビーイング向上に与える影響について、さらなる検討が求められる。

また、本稿は研究三年次の1年間という短期的な調査期間に基づいており、長期的な影響を評価するためには、さらなる調査が必要である。

さらに、研究で扱った検討基準は限定的であり、各学校の環境やミドルリーダー個人の心理的要因については考慮していない。

加えて、本研究は、ミドルリーダーの好実践を収集し、信頼関係構築に有効な方法を明らかにし、汎用性のあるものにしていくことをねらったため、実

実践協力者の事後調査やインタビュー調査における回答が、ポジティブな側面に偏る傾向が見られ、ネガティブな側面のデータ収集については、困難を極めた。

今後、これらの限界を克服するために、最良化及び開発に努める必要がある。

3 三年次研究の今後の構想

三年次研究の今後の構想として、次の2点を示す。

(1) 【第5期】実践事例デジタルハンドブックの更新

稿者らは、三年次の実践協力者による事後調査の自由記述やインタビュー調査から得られた新たな情報を基に、前稿にしたがって実践事例デジタルハンドブックに掲載する実践事例を整理した。同時に、実践事例デジタルハンドブックの扱いやすさや使い心地、体裁に関する感想や気付きを基に、「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」の更新を行った。

ア 実践事例デジタルハンドブックの活用のしやすさ向上に向けた更新

本研究で開発した、実践事例デジタルハンドブックの活用のしやすさ向上に向けた更新の要点について、表21に示す。

表21 実践事例デジタルハンドブックの活用のしやすさ向上に向けた更新の要点

新たなページの追加	○ 実践事例デジタルハンドブックに関する「Q&A集」を追加する。 ○ 本稿のインタビュー対象者10人のドキュメントを「ミドルリーダーの声」として追加する。
検索バナーの作成	○ 広島県立教育センターのホームページトップ画面及びリンク集へ、検索バナーを作成する。
ページデザインの調整	○ スタイルやビジュアルを調整する。
ダウンロード用実践事例デジタルハンドブック【PDF版】の作成	○ 実践事例デジタルハンドブックを紙資料で扱うユーザーのための、ダウンロード用「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック【PDF版】」を作成

	する。
--	-----

イ 実践事例デジタルハンドブックの質的向上に向けた更新

本研究で開発した、実践事例デジタルハンドブックの質的向上に向けた更新の要点について、表22に示す。

表22 実践事例デジタルハンドブックの質的向上に向けた更新の要点

好事例の追記	○ 前稿にしたがい、三つのステージ、四つのStep、四つの段階により、三年次の実践協力者の実践事例について整理及び分析を行い、ミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築に係る好事例を追記する。
新たなページの追加	○ ミドルリーダーが、サーバント・リーダーシップの発揮、同僚との信頼関係構築、ウェルビーイングの向上に向けて、実践事例デジタルハンドブックの構成要素を意識しながら自己の指針をもつことができるよう、「サーバント・リーダーシップ」の8因子、「信頼関係」の4観点、「ウェルビーイング」の3要素について、セルフチェックが可能となる「自己診断ツール」を追加する。

(2) 教育センターとしての果たすべき役割

広島県立教育センターは、最新の教育理論や実践方法を学ぶ機会を提供し、広島県内の教職員の資質能力の向上を目指して伴走・支援に努めている。そこで、本研究においても機会を捉え、広島県のミドルリーダーが、ウェルビーイング向上につながる同僚との信頼関係構築に向けて、自信をもってサーバント・リーダーシップを発揮できるよう、実践事例デジタルハンドブックの構成要素を意識付けることを目的とし、本研究成果の普及に努めることが、教育センターとしての重要な役割である。

そして、広島県のミドルリーダーのリーダーシップの発揮を促すとともに、各学校におけるOJT (On-the-Job Training) やOJL (On-the-Job Learning)

につなぎたいと考える。これにより、ミドルリーダーによる同僚及び管理職との信頼関係構築が促進されて教職員の協力体制が強化され、学校がウェルビーイングに満ちた場となり、学校全体のパフォーマンスが向上することが期待できる。

Ⅶ 本研究の展望

本研究は、学校におけるミドルリーダーが、信頼関係構築を志向するための効果的なリーダーシップであるサーバント・リーダーシップを発揮することにより同僚との信頼関係構築につながることを、そして、同僚との信頼関係構築が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ことを目的としていた。そして、研究結果から、これら全ての点について、本研究はその有効性を示唆した。

そこで、本研究の成果と課題を踏まえ、展望として次の3点を挙げる。

1 実践事例デジタルハンドブックの活用の展開

本研究で扱った「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」は、学校におけるミドルリーダーを対象者として開発したものであるが、実践事例デジタルハンドブックの活用がミドルリーダーに限らず、他の者にも展開することが期待できる。

一つ目は、管理職による活用である。管理職が実践事例デジタルハンドブックを活用することで人材育成を進め、ミドルリーダーによる後進の人材育成や、次期管理職候補による教職員の人材育成に役立てさせることが考えられる。具体として、学校組織の信頼関係構築に向けたサーバント・リーダーシップの発揮の方法について、実践事例デジタルハンドブックの考え方や行動のポイント等を示すことで、人材育成につなげていくことができるであろうと考える。

二つ目は、一人配置である教職員等による活用である。多くの学校において養護教諭や栄養教諭や事務職員は、他の教諭等と異なる専門的な業務を担いながら、学校全体に関わる教職員と連携を進める必要があり、初任時からミドルリーダー的な動きをする場合が多い。そのため、同僚及び管理職との信頼関係構築は急務である。その際、実践事例デジタルハンドブックを活用することで、短期間で同僚及び管理職との信頼関係を効果的に構築していくことができるであろうと考える。

このように、本研究で開発した「ミドルリーダー

のためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」の活用は、職位や職種にかかわらず、教職員の状況に応じた、柔軟で幅広い活用方法の可能性をもっている。

2 ミドルリーダーから同僚へ、信頼関係構築の相互作用

本研究で開発した「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」の活用は、ミドルリーダーによる信頼関係構築にとどまらず、同僚同士が相互の信頼関係を構築する当事者となり得ることが期待できる。

三年次の実践協力者からは、自分以外のミドルリーダーや次期ミドルリーダーとなる同僚に、実践事例デジタルハンドブックを紹介したことが報告され、ミドルリーダーは、信頼関係構築につながるサーバント・リーダーシップを発揮した関わりの重要性を実感していた（第Ⅴ章第3節、表16（p. 21）：F教諭、表17（pp. 21-22）：G教諭）。

このように、学校組織において様々な立場にいる教員等が、実践事例デジタルハンドブックの活用を通してサーバント・リーダーシップの考え方や視点を獲得していくことで、「ミドルリーダー－同僚」から「同僚－同僚」へとサーバント・リーダーシップを発揮した信頼関係構築が進み、「教員相互」で循環し、学校全体で信頼関係を構築し合うウェルビーイングに満ちた学校組織を目指す可能性をもっている。

3 ミドルリーダーから子供たちへ、ウェルビーイング向上の循環

本研究で開発した「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」の活用は、同僚との信頼関係構築につながり、教員のウェルビーイング向上に寄与することが確認された。これにより、子供たちのウェルビーイング向上にもつながることが期待できる。

実践事例デジタルハンドブックの活用を通してサーバント・リーダーシップを発揮し、教員相互の信頼関係が構築される中で、子供たちの姿においても、変容を感じ取っているミドルリーダーがいた。ミドルリーダーのインタビュー調査では、同僚との信頼関係構築が進む中で、子供たちの様子を「生き生きとしている。」と変容を見取っており、同時期の保護者が感じ取った子供と教員の変容についての気付きを、保護者からの直接の発言により受けとめてい

たことも一例として報告された（第Ⅴ章第3節、表13（pp. 19-20）：C教諭、表18（pp. 22-23）：H教諭）。これらは、教員のウェルビーイング向上が子供たちのウェルビーイング向上に循環を及ぼしていることを示していると考えられる。

このように、各学校において、ミドルリーダーがサーバント・リーダーシップを発揮しながら同僚との信頼関係を構築することで、ウェルビーイング向上が推し進められていくことにより、今日的課題を改善し、乗り越えていく可能性をもっている。

これまでに述べたことから、今後、本研究の主題とした「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」を、広島県のミドルリーダーが各学校において実践を進めることにより、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮し、同僚及び管理職とのより良い信頼関係構築につながることを期待できる。そして、将来的にも、本研究を通じて得られた知見や実践事例を基に、ミドルリーダーがサーバント・リーダーシップを発揮し、同僚との信頼関係構築を進めることで、学校全体のウェルビーイング向上に寄与することができると信じ、本稿を締めくくることとする。

おわりに

本研究は、広島県のミドルリーダーへの実態調査から得られた実践的理論の整理及び分析を主として行った。中でも、研究の二年次及び三年次に実施した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、Web会議システムによるオンライン上の画面越しではあったが、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。特に、三年次研究においては、ミドルリーダーのうち新任省令主任を実践協力者としたことで、戸惑いや不安を克服しながら挑戦し続ける姿があり、これらの姿について、本稿で紹介することができた。そうすることで、ミドルリーダーの日常において、同僚及び管理職との信頼関係構築を自らの重要な課題として捉え、その達成に向けて尽力している実践事例として示すことができ、ミドルリーダーの重層的なリーダーシップ発揮の重要性と、ミドルリーダーの役割が学校全体に及ぼす影響について、再確認することができたと言える。

稿者らは、今後より一層、広島県のミドルリーダー及び次期ミドルリーダーが、同僚とともにウェル

ビーイングを向上させ、学校がウェルビーイングを高める場となるよう、問い続けつなぎ続けていくことが、学校におけるさらなるウェルビーイング向上に寄与する真の挑戦であると考えている。

結びにあたり、3年間にわたり、本研究の研究指導者として懇切丁寧なる御指導と御助言を頂戴した愛媛大学大学院教育学研究科露口健司教授に、謹んで深謝の意を表する。露口教授には、本研究の初期段階から一貫して御指導をいただき、心より感謝申し上げます。また、本研究に御理解と御協力をいただいた、広島県のミドルリーダーと所属校の校長、並びに関係者の方々に、心より感謝の意を表する。皆様の御協力と御支援により、本研究を進められ、有益な知見を得ることができたことに対し、改めて感謝の気持ちを申し上げます。しだいである。

【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*. Paulist Press.) に詳しい。
- (2) 亀田哲・秋本摂子・安部二三衣・久保紗和子外 (令和6年) : 「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— (二次)」 広島県立教育センター 【https://www.hiroshima-c.ed.jp/pdf/research/R05/01_01_kikaku_ronbun.pdf】 (最終アクセス令和7年1月7日) に詳しい。
- (3) 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)」 に詳しい。
- (4) Yuka 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) に詳しい。
- (5) 秋本摂子・木元智弘・安部二三衣・久保紗和子外 (令和6年) : 「ミドルリーダーのためのウェルビーイング向上デジタルハンドブック」 広島県立教育センター 【https://www.hiroshima-c.ed.jp/DHB_R06/00_dh_top.html】 (最終アクセス令和7年1月6日) に詳しい。
- (6) 水本篤・竹内理 (2008) : 「研究論文における効果量の報告のために—基礎的概念と注意点—」 関西大学学術リポジトリ 【https://mizumot.com/files/EffectSize_KELES31.pdf】 (最終アクセス令和7年1月6日) に詳しい。
- (7) 水本篤 (2011) : 「質問紙調査における相関係数の解釈について」 関西大学学術リポジトリ、「外国語教育メディア学会 (LET) 関西支部メソドロジー研究部会2011年度報告論集」 pp. 63-73 【https://www.mizumot.com/method/2011-06_Mizumoto.pdf】 (最終アクセス令和7年2月2日) に詳しい。

【引用文献】

- 1) 文部科学省 (令和5年6月16日閣議決定) : 「教育振興基本計画 (第4期)」 p. 10
- 2) 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」)」」 巻頭頁
- 3) 露口健司 (2021) : 「新教育ライブラリⅡVol. 1 「近未来社会における学校のかたち」」 ぎょうせい、p. 26
- 4) 露口健司 (2021) : 前掲書、p. 26
- 5) 露口健司 (2021) : 前掲書、p. 28
- 6) 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
- 7) 前野隆司・前野マドカ (2022) : 前掲書、p. 17
- 8) 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
- 9) 大脇康弘 (2016) : 前掲書、p. 76
- 10) 大脇康弘 (2016) : 前掲書、p. 77

【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/tate】 (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 (2024) : 「教員のウェルビーイングを高める学校の「働きやすさ・働きがい」改革」 教育開発研究所
- 露口健司 (2012) : 「学校組織の信頼」 大学教育出版
- 露口健司 (2003) : 「信頼構築を志向した校長のリーダーシップ—リーダーシップ・信頼・学校改善の関係—」 教育経営学研究紀要. 6, pp. 21-37
- 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
- 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
- 小杉俊哉 (2013) : 「リーダーシップ3.0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
- 本図愛実 (2023) : 「日本の教師のウェルビーイングと制度的保障」 ジダイ社
- 前野隆司・太田雄介 (2023) : 「実践! ウェルビーイング診断」 ビジネス社
- 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.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X21000348>】 (最終アクセス令和5年12月12日)
- 文部科学省 (平成30年6月15日閣議決定) : 「教育振興基本計画 (第3期)」