

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)



教育センター企画部

I 三年次研究の目的

II 一・二年次研究

III 三年次研究

1 研究計画

2 実践協力者の実態

3 研究仮説、検証計画、検証方法・検証情報の集積及び分析方法

4 実践協力者による取組の実際

5 研究の結果と考察

IV 研究のまとめ

1 三年次研究の成果

2 三年次研究の課題及び今後の構想

3 本研究の展望

● 参考文献

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。

●教育振興基本計画（令和5年）

文部科学省（令和5年）：「教育振興基本計画（概要）」p.1

「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」

子供たちのウェルビーイングを高めるには、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。

●中央教育審議会答申（平成31年）

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

校長や副校長・教頭に加え、ミドルリーダー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。

管理職よりも教師に距離が近い、ミドルリーダーが中心となって若手の教師を支援・指導できるような環境を整備する必要がある。

【教育振興基本計画】

子供たちのウェルビーイング

教員のウェルビーイング



【1年次調査研究】

教員のウェルビーイングの向上には

同僚との信頼関係の構築



【2年次調査研究】

同僚との信頼関係の構築のために

サーバント・リーダーシップ
の発揮

【3年次実践協力者による実践研究】

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

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

ミドルリーダーのウェルビーイング向上に関する課題

【第1期】

実践事例デジタルハンドブックの改善・実践協力者の決定

【第2期】

デジタルハンドブック活用セミナーの実施、実践協力者の実態把握

事前アンケート調査

【第3期】

ミドルリーダーによるデジタルハンドブックを活用した実践

事後アンケート調査

【第4期】

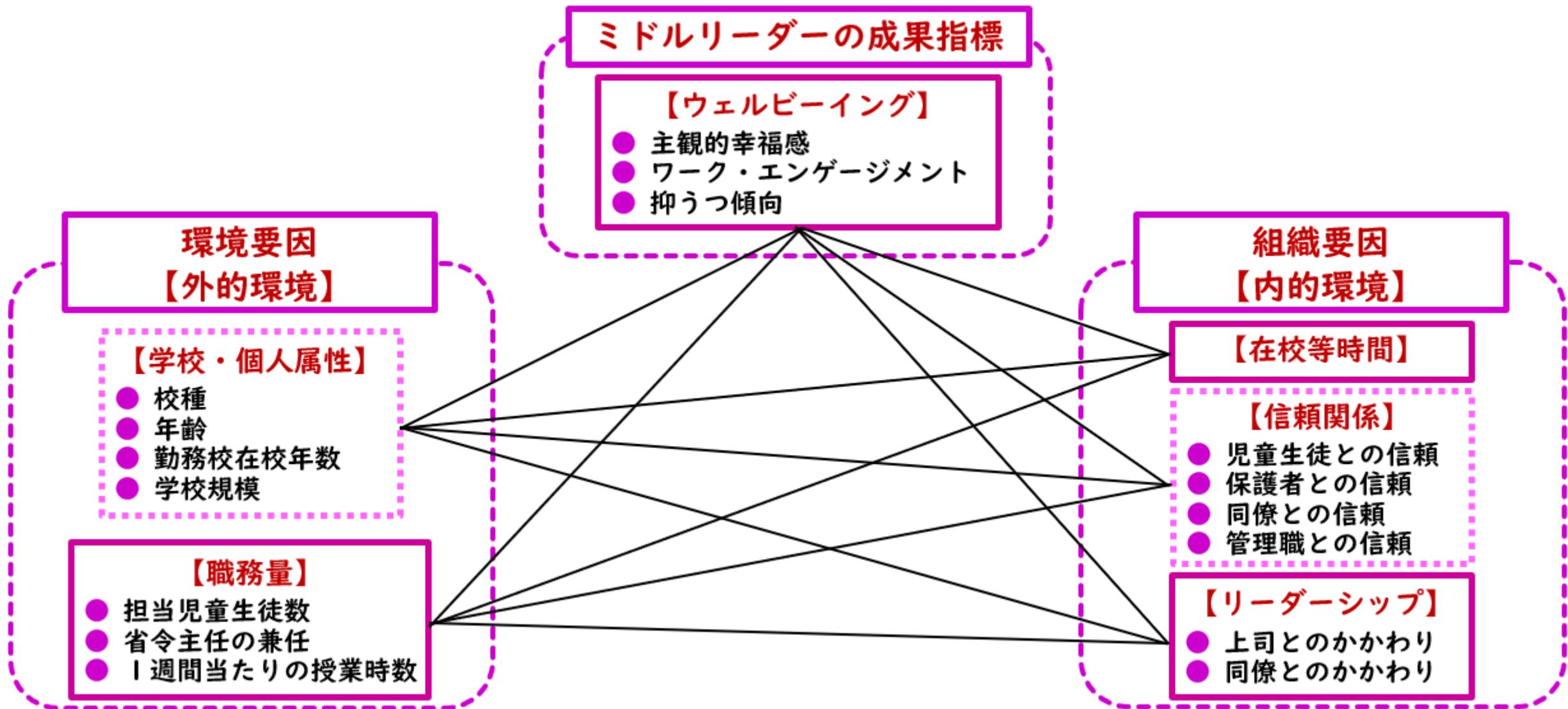
ミドルリーダーによる同僚との信頼関係構築の実践の具体の収集

インタビュー調査

【第5期】

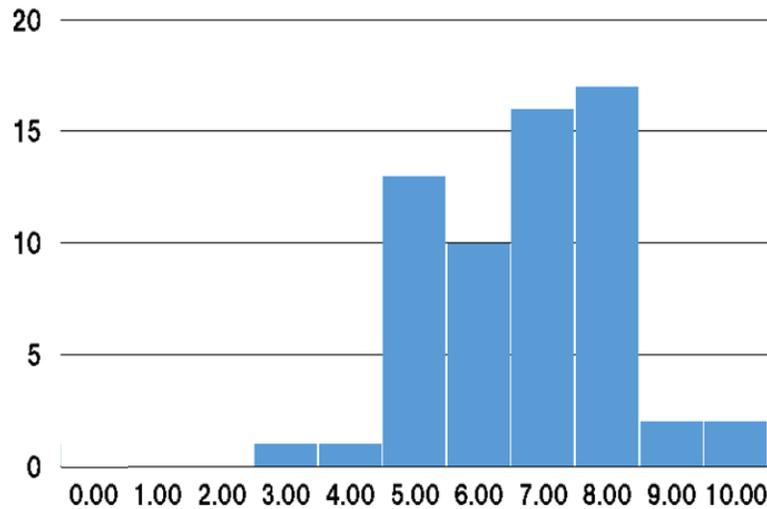
デジタルハンドブックの更新、本研究の評価とまとめ

クロス分析の構想図

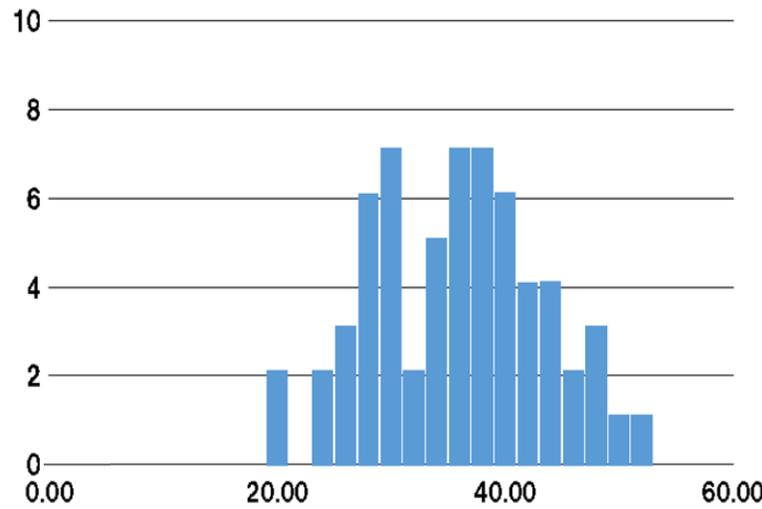


ウェルビーイング (n = 63)

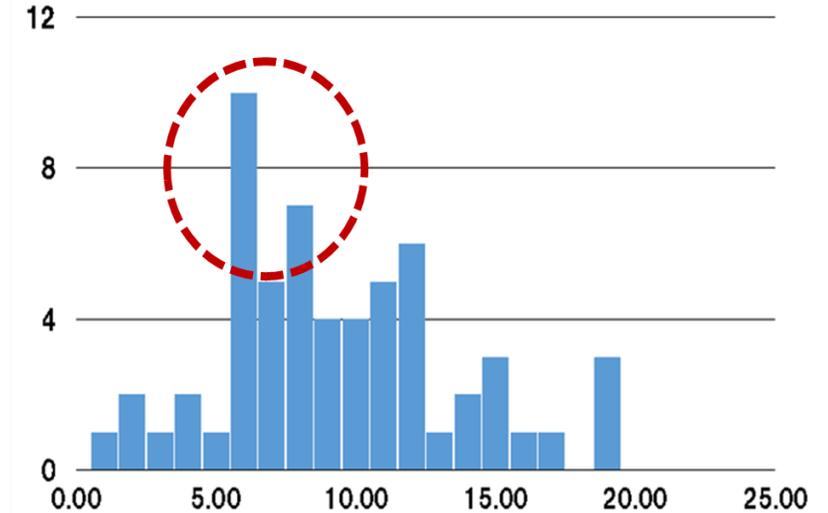
主観的幸福感



ワーク・エンゲージメント



抑うつ傾向



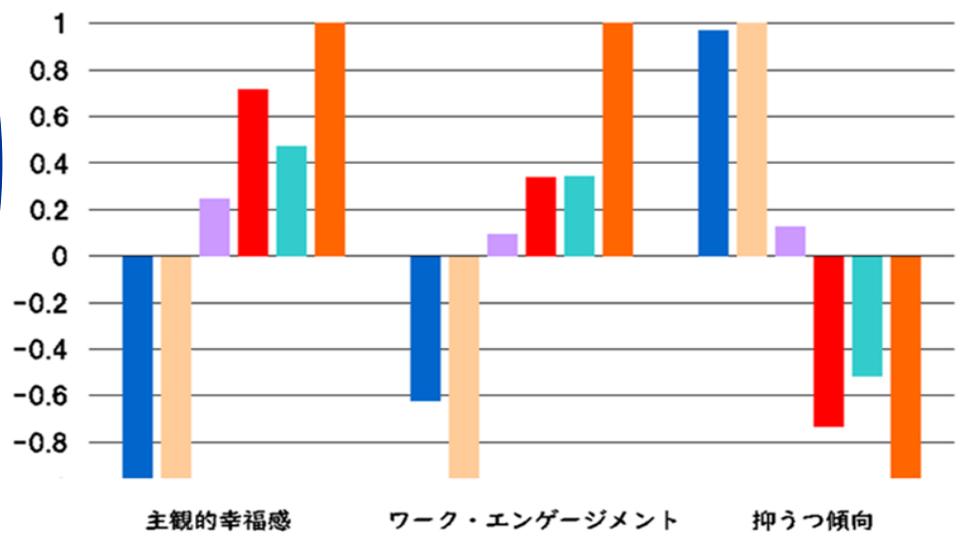
平均 (M)	6.63
標準偏差 (SD)	1.64
最小 (Min)	3.00
最大 (Max)	10.00

平均 (M)	34.66
標準偏差 (SD)	8.55
最小 (Min)	20.00
最大 (Max)	52.00

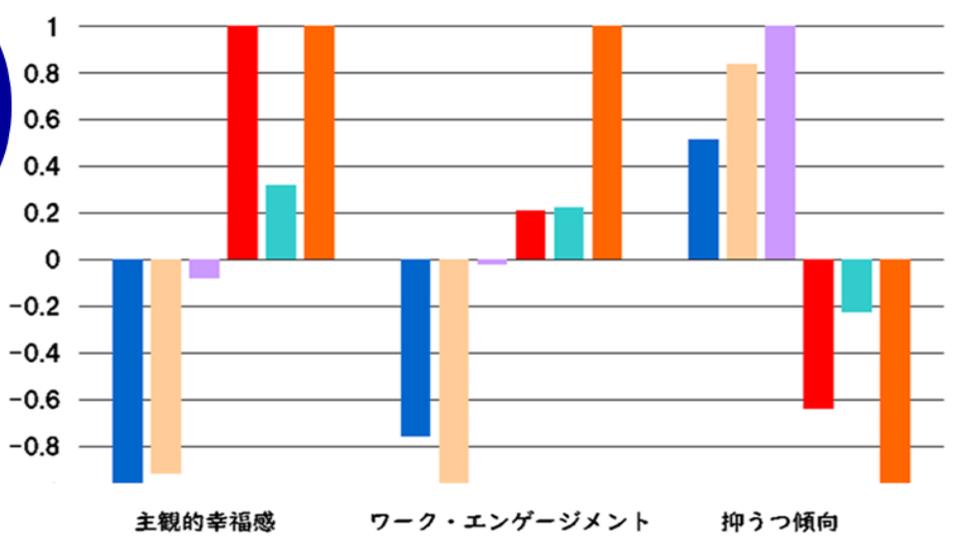
平均 (M)	9.75
標準偏差 (SD)	4.49
最小 (Min)	1.00
最大 (Max)	19.00

ウェルビーイングと信頼関係 (n = 63)

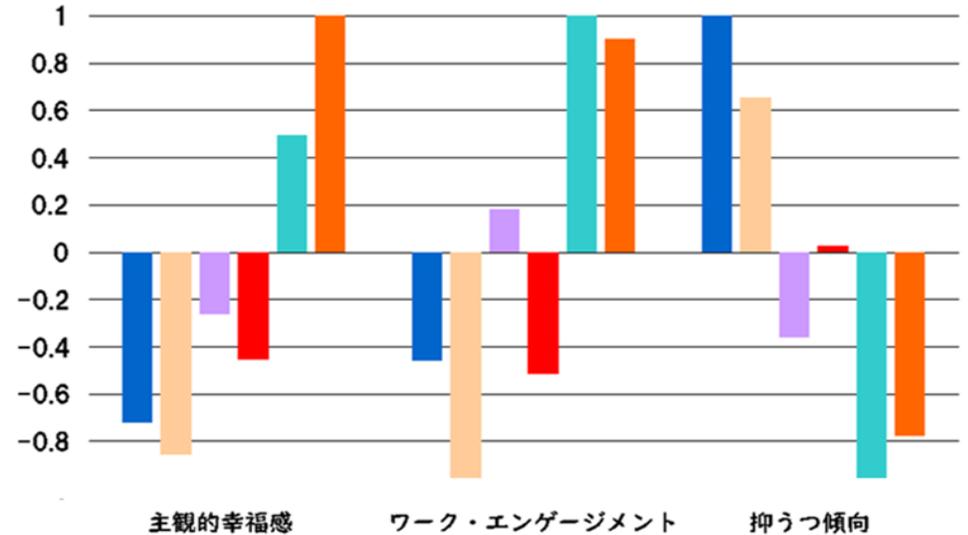
児童生徒



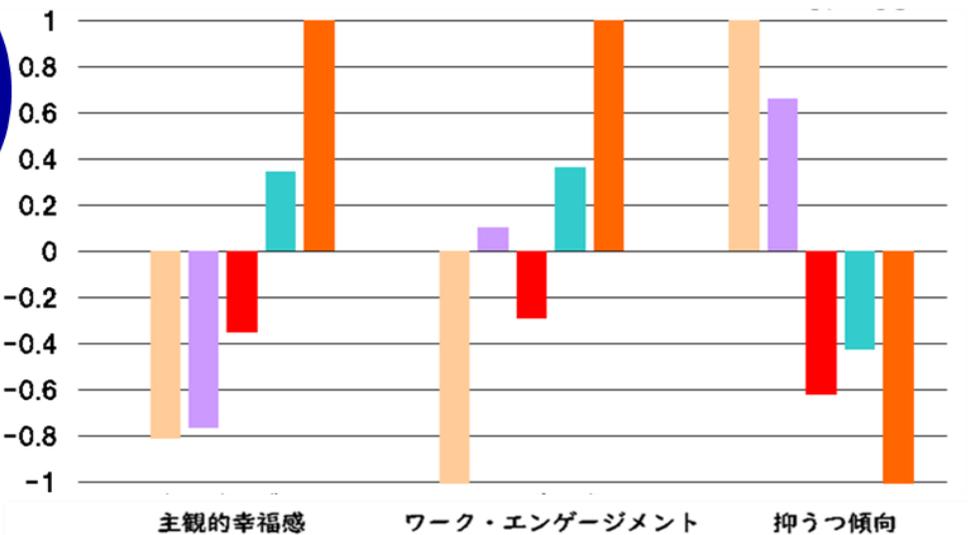
保護者



同僚



管理職



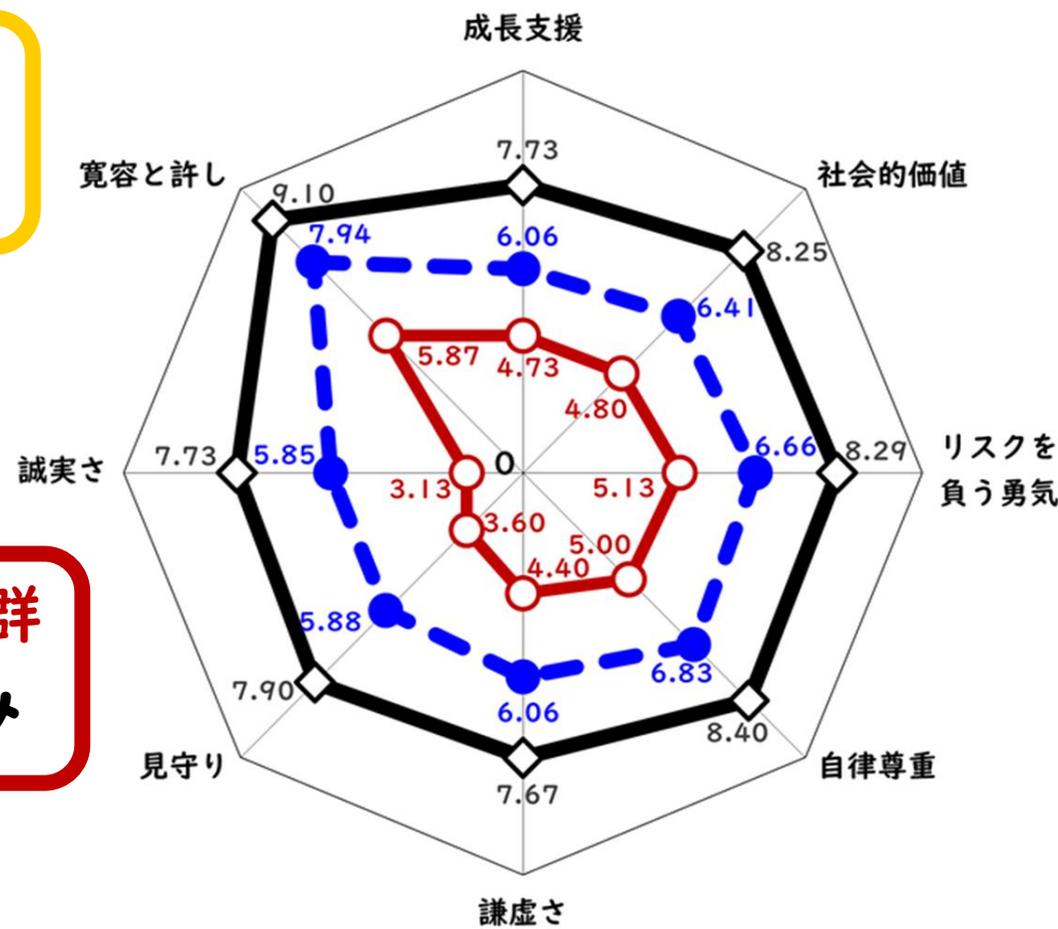
■ 4点以下 ■ 5点 ■ 6点 ■ 7点 ■ 8点 ■ 9点以上
 低 ← 信頼関係が築けていると感じる → 高

サーバント・リーダーシップ (n = 63)

他の7因子に比べて高い

SLS全因子低位群
八角形の凹み

SLS全因子高位群
バランス良く
外側に広がる
八角形を示す



- ミドルリーダー平均 (n = 63)
- SLS全因子低位群 (n = 5)
- ◇--- SLS全因子高位群 (n = 16)

★弱い因子は意識し、8因子全てを発揮していくことで、サーバント・リーダーシップのバランスの取れたミドルリーダーが増える。

研究仮説

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ことで同僚との信頼関係を構築をし、ウェルビーイングの向上につながるであろう。

検証の視点

ミドルリーダーは、デジタルハンドブックを活用した実践を通して、同僚との信頼関係を構築することができたか。

検証方法・検証情報の集積及び分析方法

- 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
 - 1 1 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
 - 1 2 面接法による回答をサーバント・リーダーシップの因子で整理
- 2 信頼関係アンケート及びインタビュー調査
 - 1 1 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
 - 1 2 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
 - 1 1 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

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



はじめに

場面別で探す実践例

カテゴリ別で探す実践例

おわりに



16-⑦

“つながりを大切にする”

若手にどんどん意見を出してほしいとき、どのように投げかけたらいいですか？

やってみたいことに取り組むよう助言しています。時には実現不可能なことでも、そこから新しいアイデアが生まれたり、改善策が生まれたりするかもという期待が膨らみます。

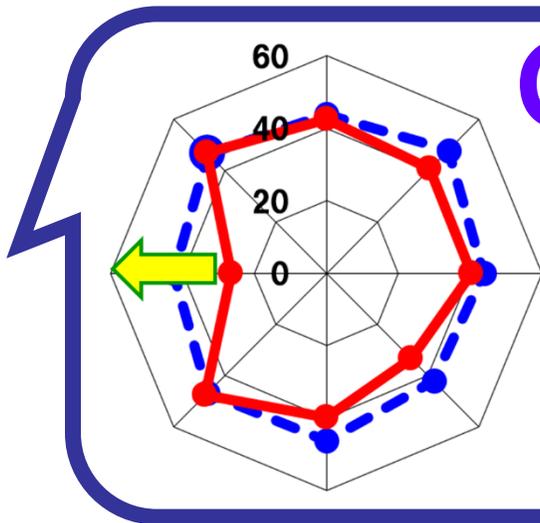
具体的には、「思いつくだけアイデア出そう。」「やりたいことをやってみよう。」「たとえば？」と促し、語ってもらいます。



活用1
個人で実践

活用2
自分の担当や
所属内で実践

活用3
管理職や校務運営に
関わる先生方を巻き
込んだ組織的な実践



**G【同僚や後輩とコミュニケーションを
図るとき】**が凹んでるなあ。。。
場面別ページを検索してみよう!!
.....
なるほど、、、参考になるぞ。

活用1
個人で実践

15番“変化をつかむ”
自分のやり方・取組方は、
理論が基になっている。
よかったんだ。
これからも継続していこう!!



コミュニケーション重視
「14-⑥心地よさをつくる」
職員室で仕事をすることで
やり取りがしっかりできた!!



活用2
自分の担当や
所属内で実践

「F 同僚が悩んだり
困ったりしているとき」
保護者対応に対する
同僚への伝え方の
突破口として参考にした!!

活用3

管理職や校務運営に関わる先生方を巻き込んだ組織的な実践

校長先生に提案!!

「5-②同僚が相談しやすい環境づくり」

「14-⑨みんなが居心地の良さを感じる」

経験年数の少ない先生方と一緒に

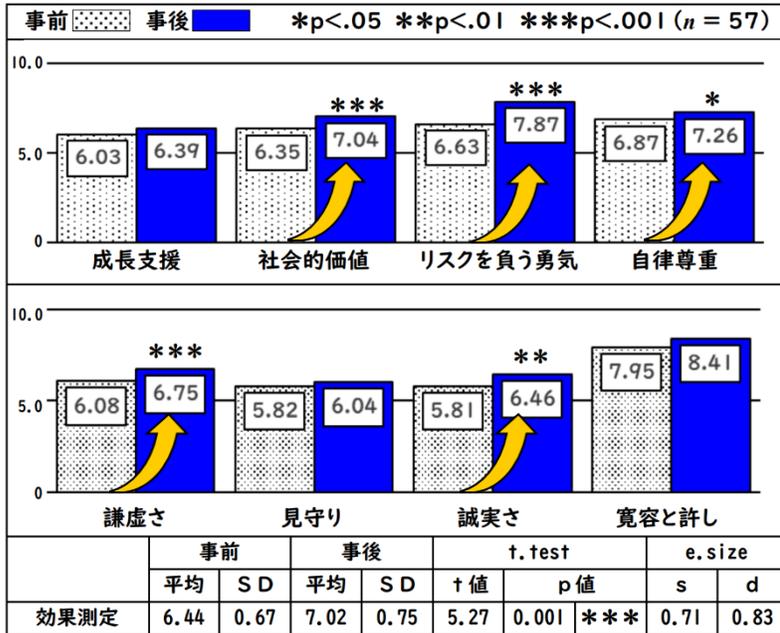
「気軽にお話し会」を開催しました。



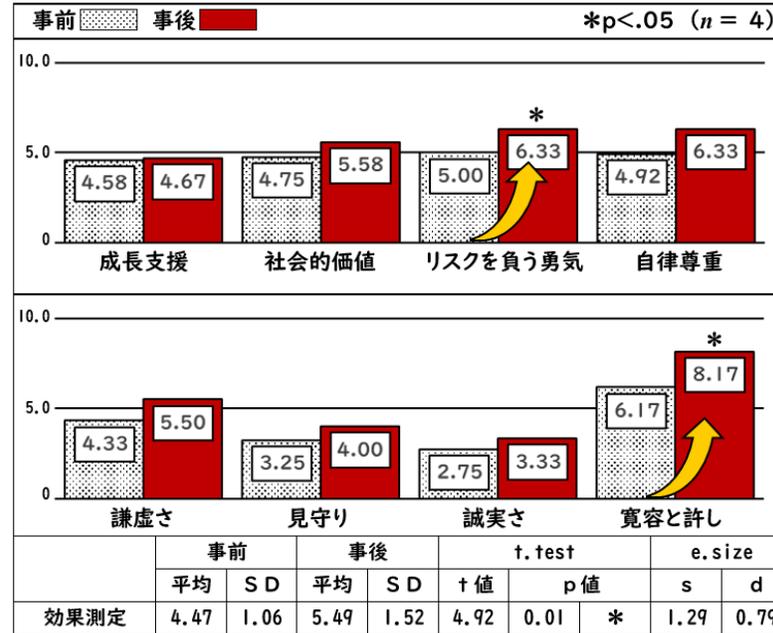
ミドルリーダー同士がつながるよう、デジタルハンドブックを紹介して一緒に使ってみました。

サーバント・リーダーシップ (n = 57)

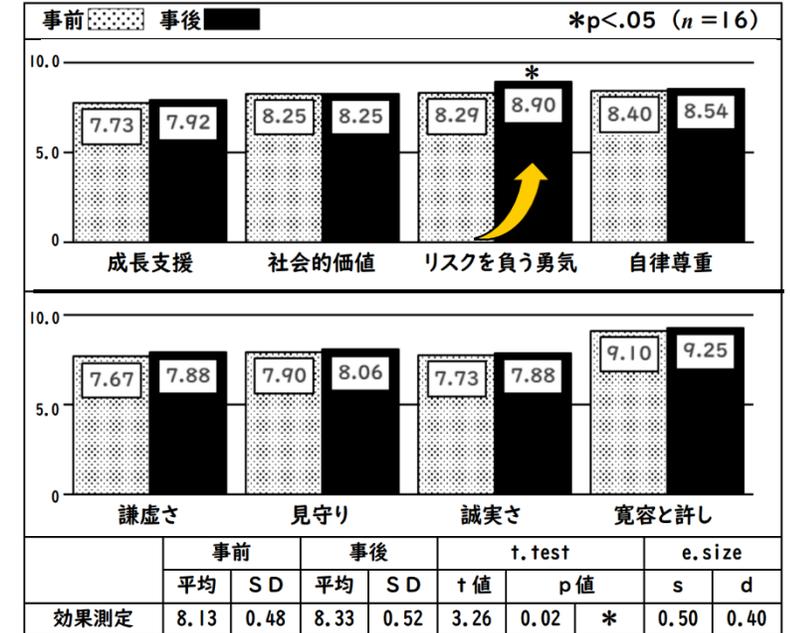
ミドルリーダー全体



SLS全因子低位群



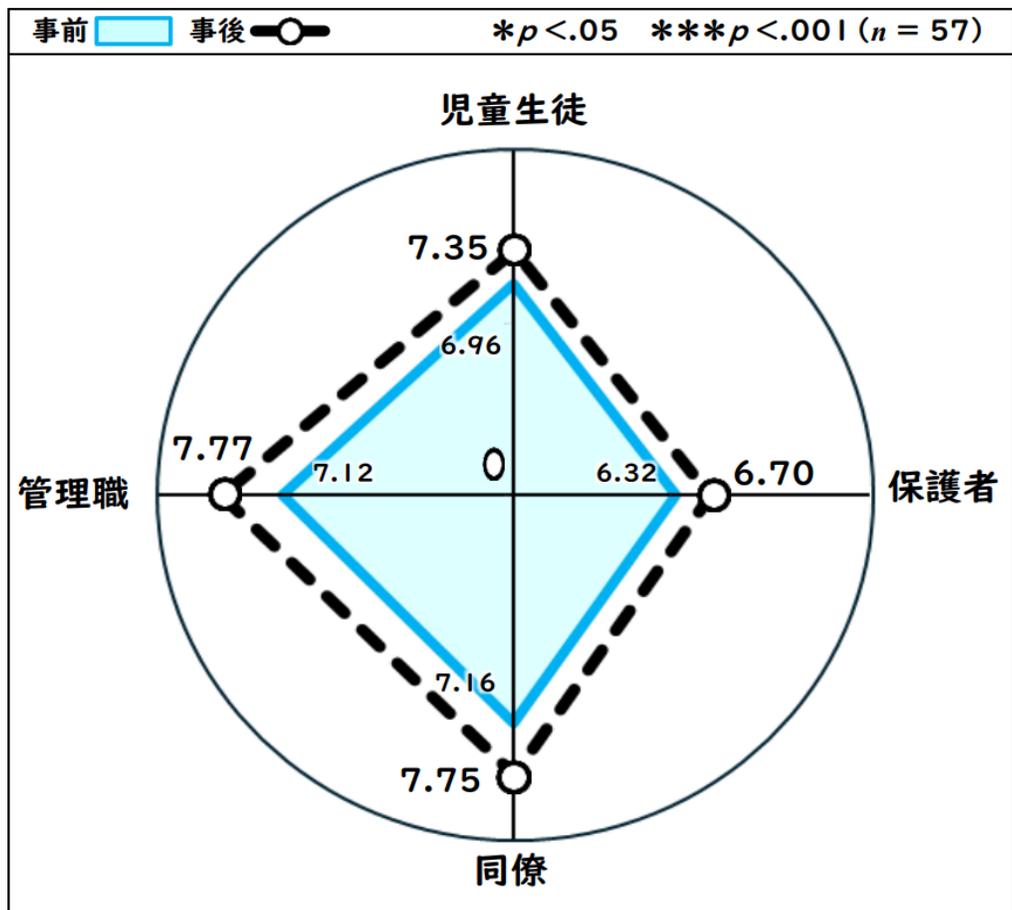
SLS全因子高位群



★本研究で開発したデジタルハンドブックの活用は、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの向上において、有効性が認められた。

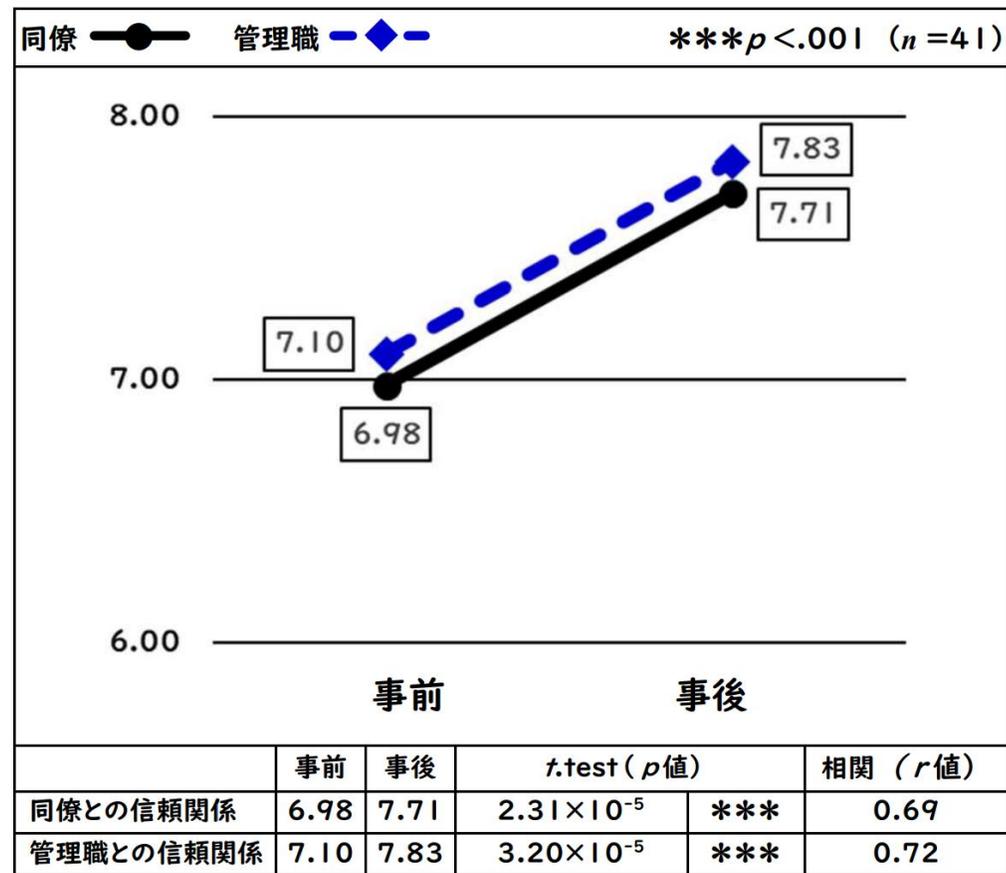
★本研究で開発したデジタルハンドブックがミドルリーダーに与える影響は、様々なレベル群のミドルリーダーのリーダーシップスキルの向上に、一定程度以上の効果 (d=0.83) が確認できた。

信頼関係 (n = 57)



	事前	事後	p値	
児童生徒との信頼関係	6.96	7.35	0.02	*
保護者との信頼関係	6.32	6.70	0.01	*
同僚との信頼関係	7.16	7.75	5.61×10^{-5}	***
管理職との信頼関係	7.12	7.77	3.72×10^{-5}	***

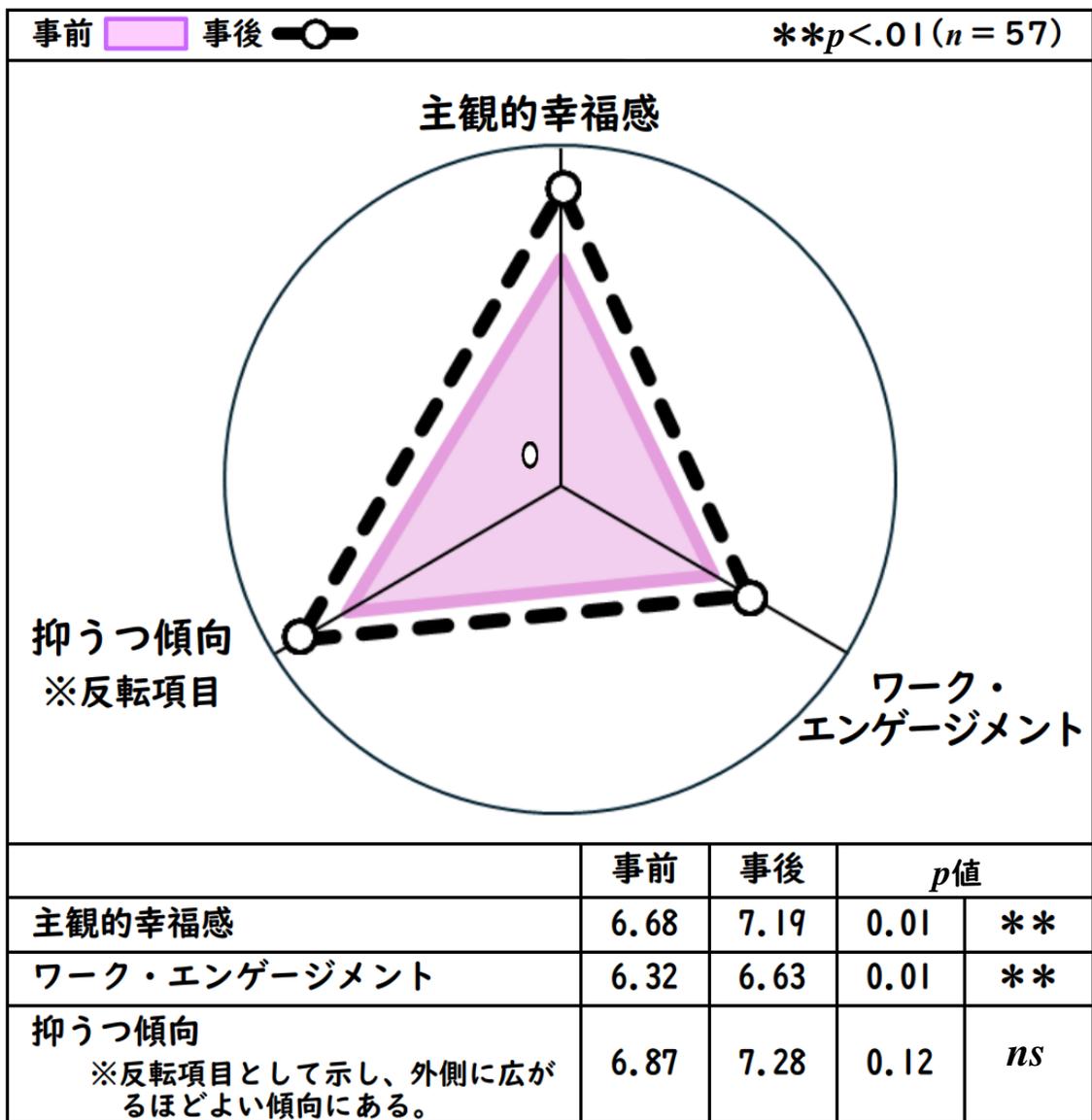
SLS向上群 (n = 41)



	事前	事後	t.test (p値)		相関 (r値)
同僚との信頼関係	6.98	7.71	2.31×10^{-5}	***	0.69
管理職との信頼関係	7.10	7.83	3.20×10^{-5}	***	0.72

多くのミドルリーダーが、児童生徒、保護者、同僚、管理職との信頼関係を構築することができた。

ウェルビーイング (n = 57)



多くのミドルリーダーが
ウェルビーイング向上の
実感を自己評価

「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。」

考察

【教育振興基本計画】

子供たちのウェルビーイング

教員のウェルビーイング

本研究の取組は、ミドルリーダーのウェルビーイングの向上に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。

教員のウェルビーイングの向上には

同僚との信頼関係の構築

ミドルリーダーが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は、同僚及び管理職との信頼関係を構築することに有効である。 ($r=0.69\sim0.72$)

同僚との信頼関係の構築のために

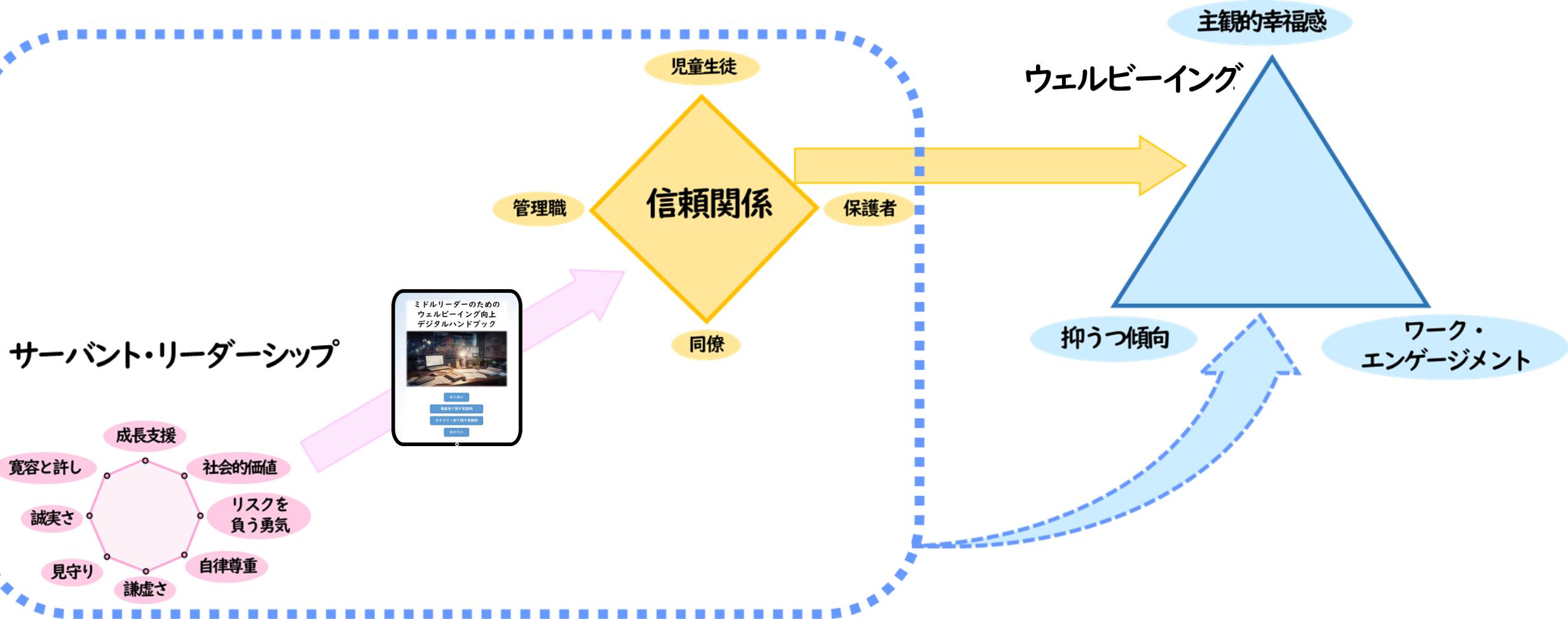
サーバント・リーダーシップ
の発揮

本研究で開発したデジタルハンドブックは、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップのスキル向上に、中程度以上の効果がある可能性が高いツールである。 ($d=0.83$)

- デジタルハンドブックの開発とミドルリーダーの学び
 - ➡ 同僚との信頼関係構築の効果的な学習
- 活用セミナーを通じたデジタルハンドブックの普及
 - ➡ ミドルリーダーのリーダーシップの発揮を明確化
- 信頼関係の構築とウェルビーイング向上へのデジタルハンドブックの効果
 - ➡ ミドルリーダーのリーダーシップの発揮による信頼関係構築とウェルビーイングの向上

- ◆ 全てのミドルリーダーのサーバント・リーダーシップと信頼関係構築の強化
 - ➡ デジタルハンドブックの更新
- ◆ デジタルハンドブックの更新の必要性
 - ➡ デジタルハンドブックの構成要素の意識付けによるサーバント・リーダーシップ発揮
- ◆ 本研究の限界
 - ➡ 限界を克服するための最良化及び開発

- ◎ 実践事例デジタルハンドブックの活用の展開
 - ➔ 管理職による教職員の人材育成
 - ➔ 一人配置の教職員等による信頼関係構築
- ◎ ミドルリーダーから同僚へ信頼関係構築の相互作用
 - ➔ 教員相互によるサーバント・リーダーシップを
発揮し合う信頼関係構築の循環
- ◎ ミドルリーダーから教員相互へ、そして子供たちへ、
ウェルビーイング向上の循環
 - ➔ 子供たちのウェルビーイング向上にもつながる期待



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ことで同僚及び管理職との信頼関係構築につながり、学校全体のウェルビーイングの向上に寄与することができるであろう。

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) : 「信頼関係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
- 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
- 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
- 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)」
- 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)」
- 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」)」
- 本岡愛実 (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・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
- 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
- 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.)
- 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
- 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)」
- 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
- 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
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)」、【https://www.hiroshima-c.ed.jp/pdf/research/R05/01_01_kikaku_ronbun.pdf】 (最終アクセス令和6年10月18日)
- 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)



愛媛大学大学院教育学研究科 教授 露口 健司様

一年次調査協力者 広島県内1,079人のミドルリーダーの皆様
二年次調査協力者 広島県内63人のミドルリーダーの皆様
三年次実践協力者 広島県内63人のミドルリーダーの皆様

御指導、御協力ありがとうございました

