

# ミドルアップダウンによる組織マネジメント

## ー カリキュラム編成を軸に ー

学籍番号 219124  
氏名 藤原 真生  
主指導教員 田村 知子  
副指導教員 餅木 哲朗

## 1. 問題の所在と研究目的

### 1.1 背景

これからの社会は、グローバル化や技術革新などが進展し、将来の変化を予測することが困難な時代になると言われている。中でも少子高齢化による学齢年齢層の止め処ない減少は、実習校のような私立学校においては、入学者数減少に結びつく。報告者は、このような社会の変化に対して、実習校自体も自ら変化することや挑戦する姿勢の必要性を感じている。

### 1.2 実習校の実態と研究の目的

実習校は、私立中学校高等学校である。もともと学年セクトが強い鍋蓋型の組織構成から2018年度から学年セクトを少しずつ弱め、コースや部などといった管理単位を重層的に設定するピラミッド型組織に近づいた。

教職員に関しては、実習校で長年勤務してきた教員に加え、他校での経験者、予備校や民間企業での経験者を採用し、もともと積み上げてきた資源を維持しながら、外部からの資源を取り入れ、学校全体の質を上げていく取り組みをしている。

このような流れの中で、学校改革の流れや変化に乗れず、旧来の方針に固執してしまう教員がいること、横（学年）と縦（コース、部）がうまく連携が取れていないこと、経験値が異なる教職員の集まりであるため、価値観の違いから連携がうまくできない場面がある。このことから、情報共有がうまくいかず、全体が統率されている状況でないことがある。報告者は、これまで取組んできたカリキュラム編成を通して報告者自身のミドルリーダーとしての資質を探り、どのような働きかけをすれば実習校の組織が機能するのか探究した。

## 2. 実践

### 2.1 基本学校実習での取組

報告者は、教務主担（部長と参事の補佐的な立場）という立場でカリキュラムの編成に取り組んだ。報告者が具現化したカリキュラムの内容を教務部長や参事が全体に周知していた。トップの理想と教職員が感じている矛盾を解消すべく、教務部長や参事が向き合ったわけだが、報告者も補佐的に矛盾解消のために動いた。

この取組の中で、報告者は、教職員の立場によって考え方が異なり、各案件に対して教職員を巻き込むことや合意形成を得る難しさを感じさせられた。

一方で、報告者から進んで個々の教職員と対話する機会が増え、報告者が取り組んでいる内

容を伝えることで学校の方向性について周知する機会を設けることができた。対話を通して個々の教職員から実習校に対する思いを引き出す機会も得た。報告者に届いた様々な声から教職員に共通することは、実習校に対する強い思いであった。

## 2.2 発展課題実習での取組

2022年度から教務部長に就任した。報告者にとっての大きな変化は、2021年度よりもフォロワーの範囲が大幅に増えたこと、報告者の発言が全体に与える影響力が大きいことが分かった。これによって、実習校の課題として挙げていた教職員同士の情報共有や全体を統率する方法について探究することにつながった。

また、カリキュラム編成をする中で学校全体を俯瞰する力がこれまで以上に求められたこと、私立学校としての経営状況の視点からカリキュラム編成を意識しなければならなかったことが報告者にとっての変化であった。この取組の中で、様々な意見（経営側の視点、学習指導、生徒指導、進学実績、コース授業の充実、一般科目の充実など）を取りまとめていくことが報告者としての役割であった。

## 3. 実践の成果と課題

報告者の2年間の取組について、教職員がどのように捉えているのか分析するために半構造化形式でインタビューを行った。質問内容は、（1）あるべきミドルリーダーの姿について、（2）実習校のミドルリーダーの動きについて、（3）実習校のカリキュラムに必要な視点について、（4）報告者のリーダーシップについて、の4点について尋ねた。

各質問に対する発言をデータ化し、分類分けをすると、以下のようにまとめた。

(1)	俯瞰力を持つ、先見力を持つ、問題解決能力 トップ層とボトム層から見た組織の課題解決、教職員の模範となる、 教職員に対する誠実な対応、教職員との信頼関係、コミュニケーション力
(2)	ビジョンを持つ、課題解決能力の向上、リーダーとしての責任感の向上 マネジメント力の向上、リーダーシップの向上、役職と勤務年齢の逆転現象
(3)	学校としてのビジョン、学校としての理想の生徒像、コースの独自性 多様な生徒に対応できるカリキュラム、学校文化、業務改善とビジョンの共有 ビジョンと現実のギャップ
(4)	大学院に通うようになっての変化、立場が人を変える、元々の性格

実習校には、多様な生徒が在籍しており、それぞれに対応できる組織体制、カリキュラムを編成しなければならない。また、教職員に関しては、多様な知識・経験を有する者の集まりである。それぞれの経験を活かして、教職員が連携することでできれば、1つの課題解決に向けて取り組むことができる。そのためには、つなぎ役であるリーダーの動きが今後の組織の方向性を決めるポイントと考えられる。このつなぎ役のリーダーは、案件によって変わってくる。例えば、カリキュラムや授業計画、授業改善などといった教務関係の案件であれば、教務部長である報告者が教職員全体のつなぎ役になることが考えられる。

報告者は、2年間でつなぎ役として調整がうまくいったケースもあれば、逆に困難なケースがあったが、教職員の思いや考え方を傾聴する姿勢やトップのビジョン、それに至った背景や経緯などを丁寧に教職員に説明し、真摯に向き合ってきた。そのような姿勢と行動によって、管理職や教職員から信頼を得ることができたように思われる。今後も組織全体を動かすことが求められる。上記の姿勢を保持しつつ、それを土台としてさらにリーダーシップのあり方について探究したい。