

学校組織のリーダーシップ(1)(2)

# 自分らしい リーダーシップの探究

愛媛大学大学院教育学研究科  
教育実践高度化専攻（教職大学院）  
リーダーシップ開発コース 教授

露口健司 tsuyuguchi.kenji.mg@ehime-u.ac.jp

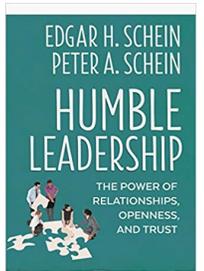
# リーダーシップとは何か？

リーダーシップとは、何かを**新しく**または**より良く**するために何かを**行う**ことであり、またはそのために、自分とともにそれを  
目指す他の人々に影響を与えることである。

## 目標達成に向けての影響過程

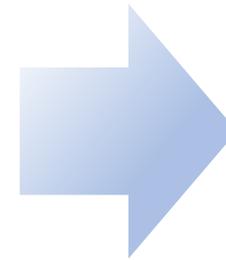
リーダーとは・・・

リーダーシップを発揮しているとフォロワーに認知されている人。「〇〇型」と表現します。

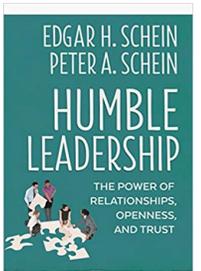


# リーダーシップが発揮されるとは？

- 新しい行動を採る
- 新しい方法を選択する
- 新しい信念や価値観を伝える
- 新しいビジョンを伝える



結果として人々が  
良い方向に動く



# マネジメントとリーダーシップ

## ○マネジメント

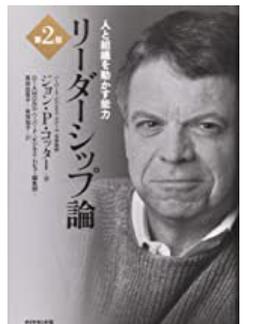
組織や制度を使って人をコントロールする

(リーダーがいなくても動く仕組みをつくること)

## ○リーダーシップ

人間の根源的なニーズを刺激してやる気を起こさせること

(リーダーの言葉や行動で人を動かす)



(Kotter 2012)

# オーセンティック・リーダーシップ

- オーセンティック（本物の／真の／**自分らしい**）
- 卓越した成果をあげているリーダーには共通点がない??
- 組織の中で、メンバーとの相互作用を通して、自分らしさを生かしたリーダーが誕生する。

■ カリスマ的なリーダーをまねるのではなく、自身の情熱や信念など、自分らしさに基づいた価値観・倫理観に従って組織をまとめる



# ミドルリーダーとしての基軸づくり

- ミドルリーダーとしてのリーダーシップの基軸を、理論と持論の対話を通して開発しましょう。
- クイズを採り入れた演習・協議方式で進めます。
- 1班4名程度です。Googleフォーム入力担当者を各班1名決めましょう。
- 各問、回答時間は5分です。
- 各班の回答内容を共有後、簡単な解説を行います。
- 最後に、自分らしいリーダー像を一流と仮定したオリジナルクイズを作成しましょう。

# あなたはリーダーとして一流?、二流?、それとも三流?

- 吉田幸弘 (2017) 『リーダーの一流、二流、三流』明日香出版社
- 志倉康之 (2019) 『部長の一流、二流、三流』明日香出版社





## 【練習問題】

### ■ 依頼を受けたら

三流はいつ取りかかるか考え

二流はいつまでに終わるか考え

一流は、何をする？

# 1.問題



- **三流は、問題が見えておらず、**
- **二流は、問題を早く解決しようとし、**
- **一流は、問題をどうする？**

# 促進フォーカスと予防フォーカス

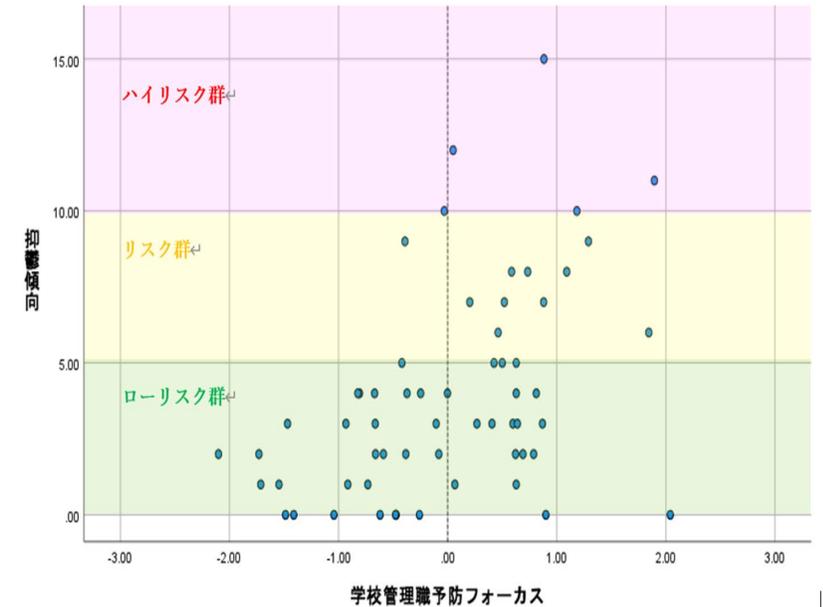
## ●促進フォーカス(Promotion focus)とは・・・

促進フォーカスは、**成長**、**理想**、**獲得**に焦点化し、ポジティブな結果の有無に対して敏感に反応し、成功で快活となり失敗で落胆する。**目標達成に向けて前進**する方法を探究し続け、可能性を閉ざさない**熱望戦略**と親和的である。促進フォーカスの価値は業務遂行の**創造性とスピード**、大局的な情報処理にある。

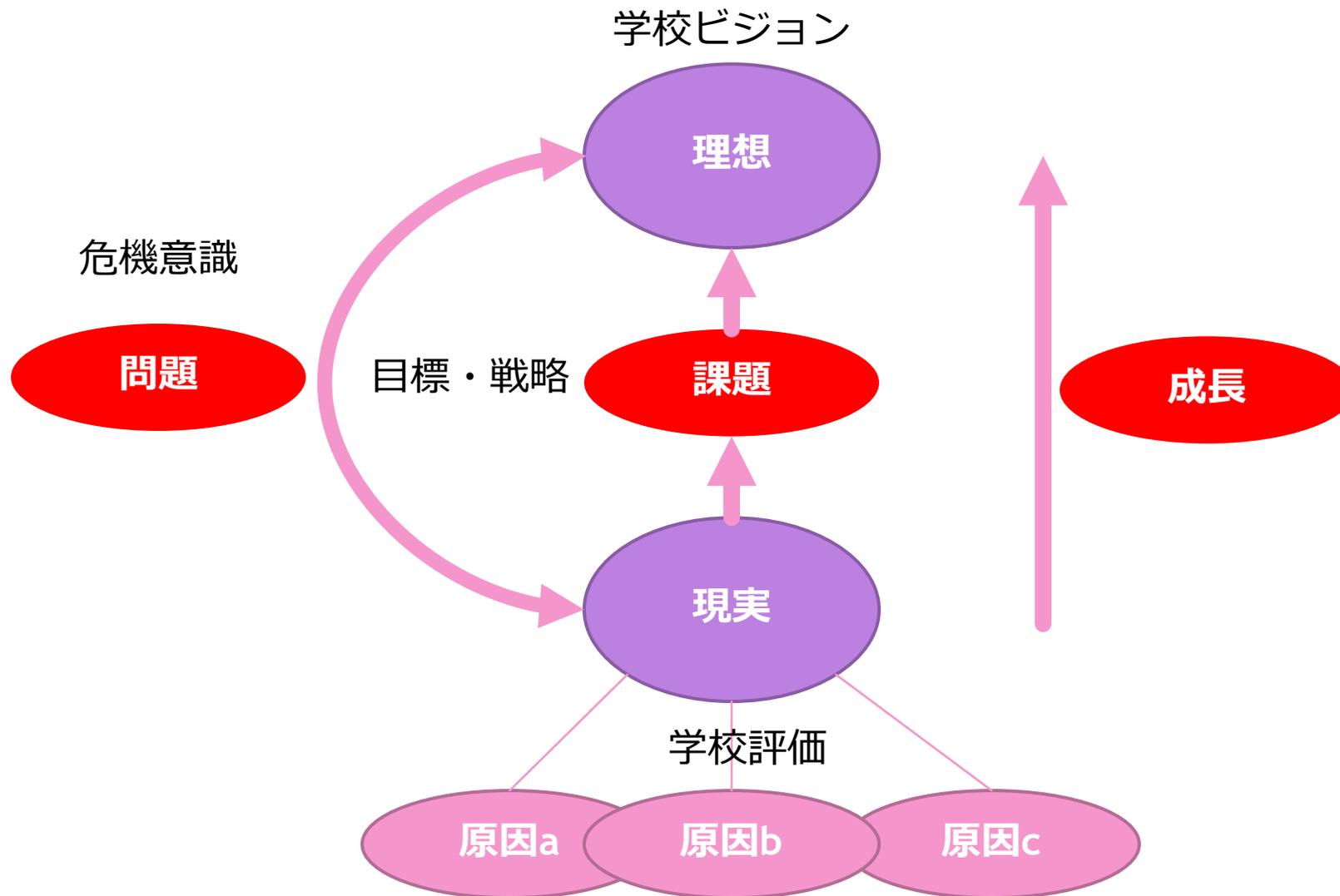
## ●予防フォーカス(Prevention focus)とは・・・

予防フォーカスは、**安全**、**義務感**、**損失**に焦点化し、ネガティブな結果の有無に敏感に反応し、成功で静止して失敗で動揺する。注意深く行動し、**間違いを避ける警戒戦略**と親和的である。

予防フォーカスの価値は、**正確さ**にあり、部分における丁寧な情報処理と分析に優れている。



# 問題と課題の定義





忙しいから絵が描けないのではなく、描けないから忙しいだけだ

そこに行かねばならない使命感  
〔めざす教師像、組織の存在意義〕

ミッション  
／  
パーパス

パッション

そこに行きたいという情熱

行動と決断

ビジョン

これから進むべき針路  
〔めざす学校像・子ども像〕

○ビジョンが明確であれば・・・  
職員による自発的裁量行動の促進  
優先順位の設定による多忙の抑制

×ビジョンがなければ・・・  
すべての常軌的業務の実施による  
職員の多忙!!

# 目標と成果指標

目標 = 本人及び周囲が理解できる到達点

成果指標 = 目標を達成できたかどうかの判断基準

目標：教職員が心身ともに健康を保つことができる環境を整え、子供たちの成長に真に必要な、効果的な教育活動を持続的に行うことができるようにする。

成果指標① = 時短（月45時間未満） 戦略は？

成果指標② = 働きがい（ワーク・エンゲイジメント） 戦略は？

成果指標③ = 幸福感（ウェルビーイング） 戦略は？

成果指標④ = 抑鬱傾向の抑制 戦略は？

成果指標⑤ = 職能開発（学習活動参加状況） 戦略は？

指標によって戦略は大きく異なる??

## 2.仕事の目的

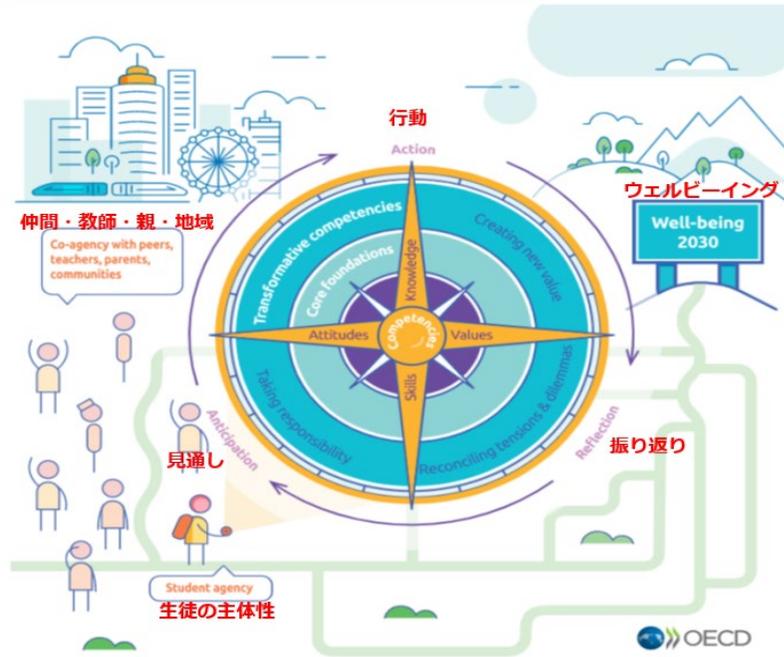


- **三流は、お金のために仕事をし、**
- **二流は、自分のために仕事をし、**
- **一流は、何のために仕事をする？**

# ウェルビーイング視点から見た地域の教育活性化

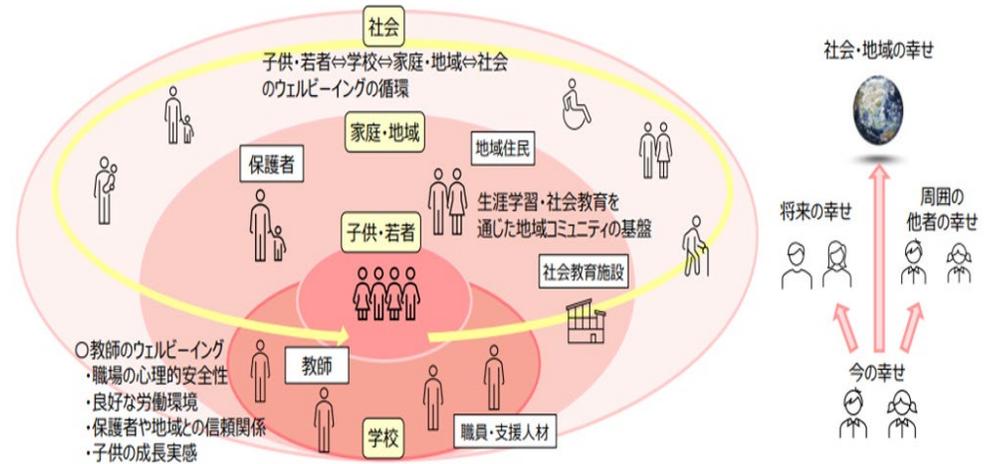
## OECD= 到達モデル

The OECD Learning Compass 2030



## 教育振興基本計画=循環モデル

※地域内各所での協働(学習)活動によって生成されるつながりを通して、人々は成長し、ウェルビーイングが循環蓄積される。



### ■ウェルビーイング視点からみる地域の教育活性化とは・・・

子供や地域住民が、豊かなつながりの中で、楽しく学び成長することで、私も私たちも、持続的に幸せを実感できる教育・学習活動づくり

ウェルビーイング循環編 目次

1. ウェルビーイング視点から見た地域の教育活性化
2. ウェルビーイングとは？
3. 子供のウェルビーイングと認知的/非認知的スキル
4. 子供の1日のウェルビーイングの推移
5. 子供の成長を支えるつながりの単位
6. 子供たちが生きる地域のウェルビーイング
7. 地域の人々のウェルビーイングの向上へ
8. ウェルビーイングを循環させるリーダーシップ実践

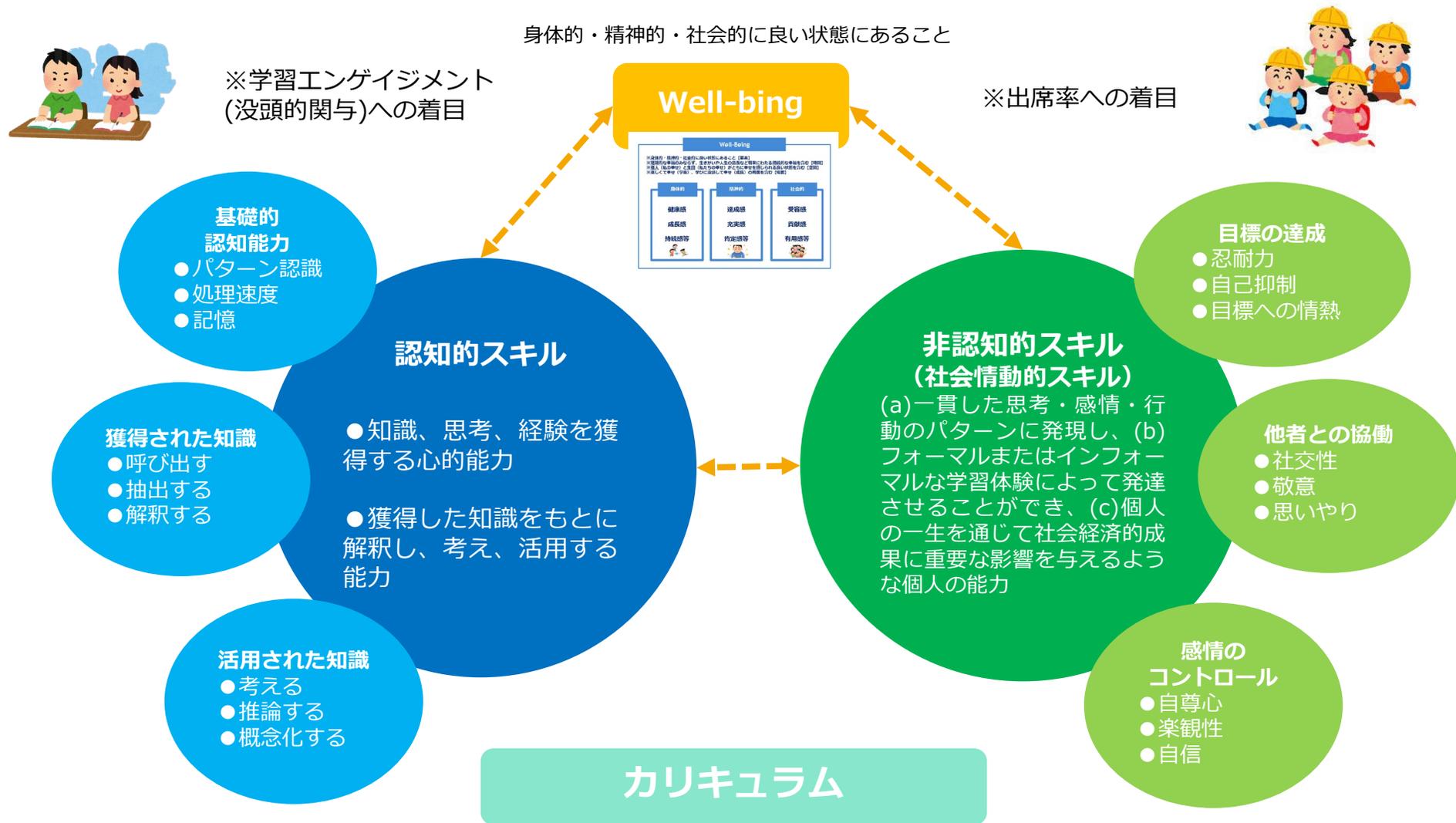


※<https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/Learning-compass-2030/>

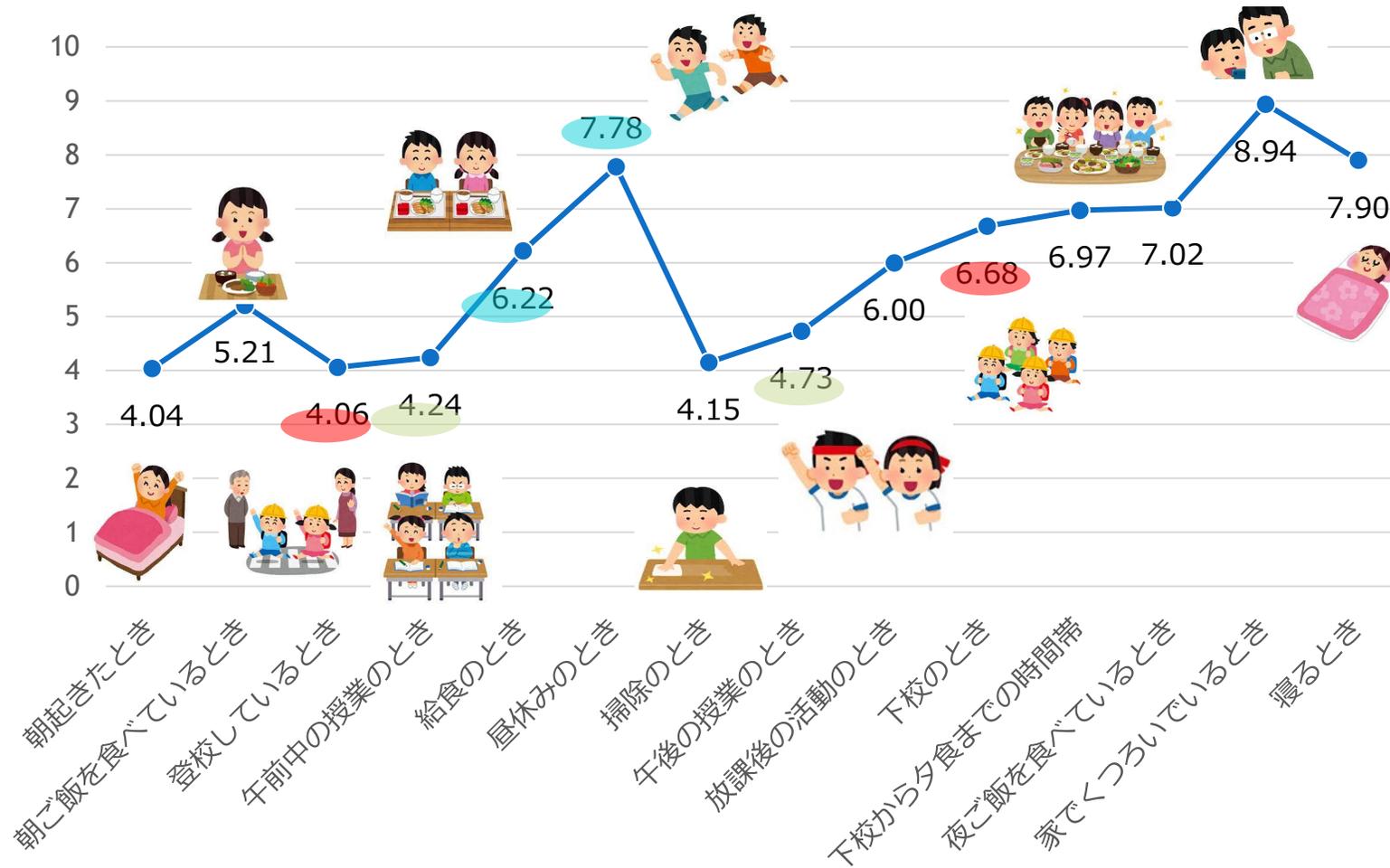
※<https://www.mext.go.jp/kaigisiryu/content/000214299.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=KtszXAknbu8>

# 3 子供のウェルビーイングと認知的／非認知的スキル



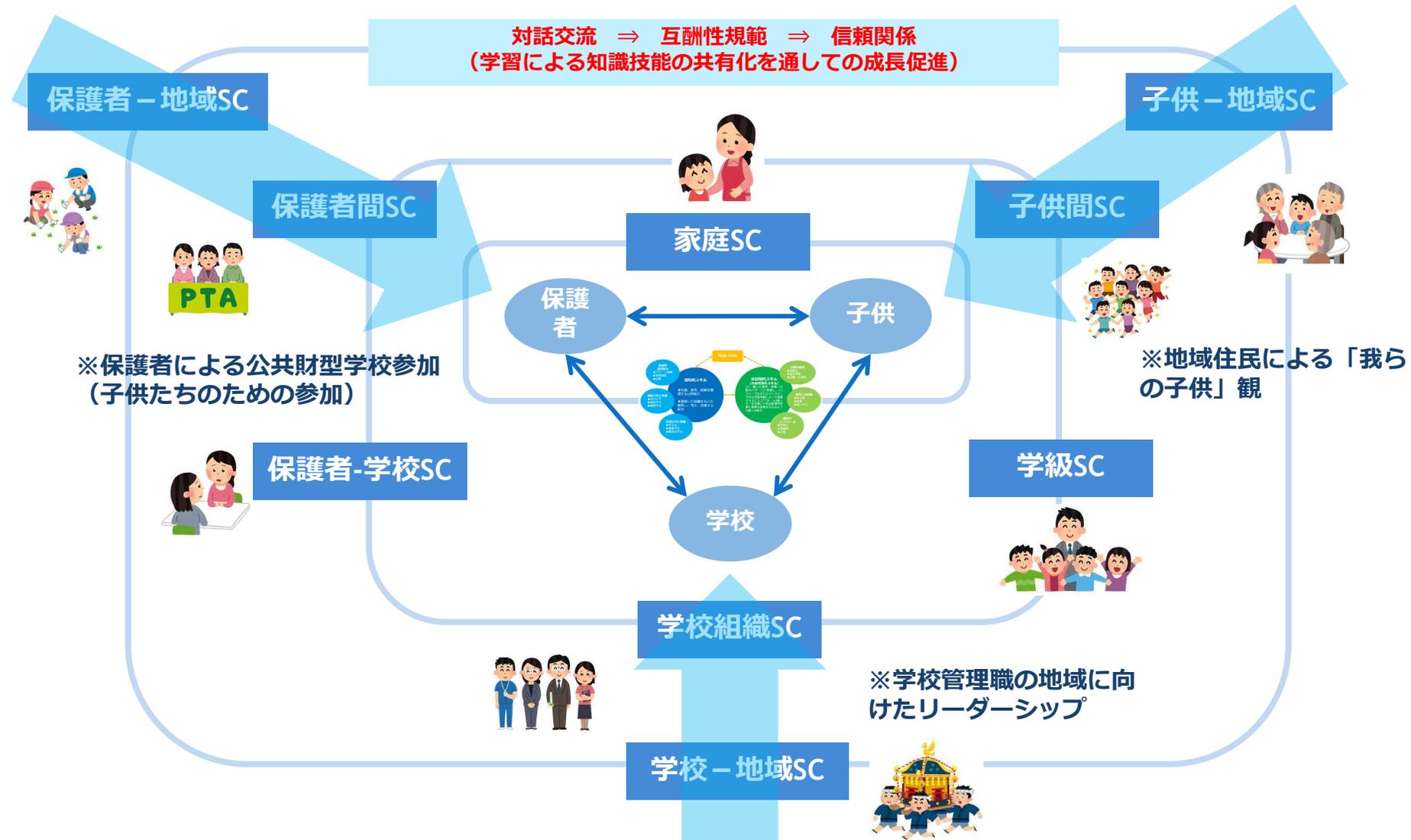
# 4\_1 子供の1日のウェルビーイングの推移



Q: 私の1日のウェルビーイングは？

※露口健司(2023).「地域社会のウェルビーイングを高める社会教育の可能性」『月刊社会教育』2023.2, 12-16.

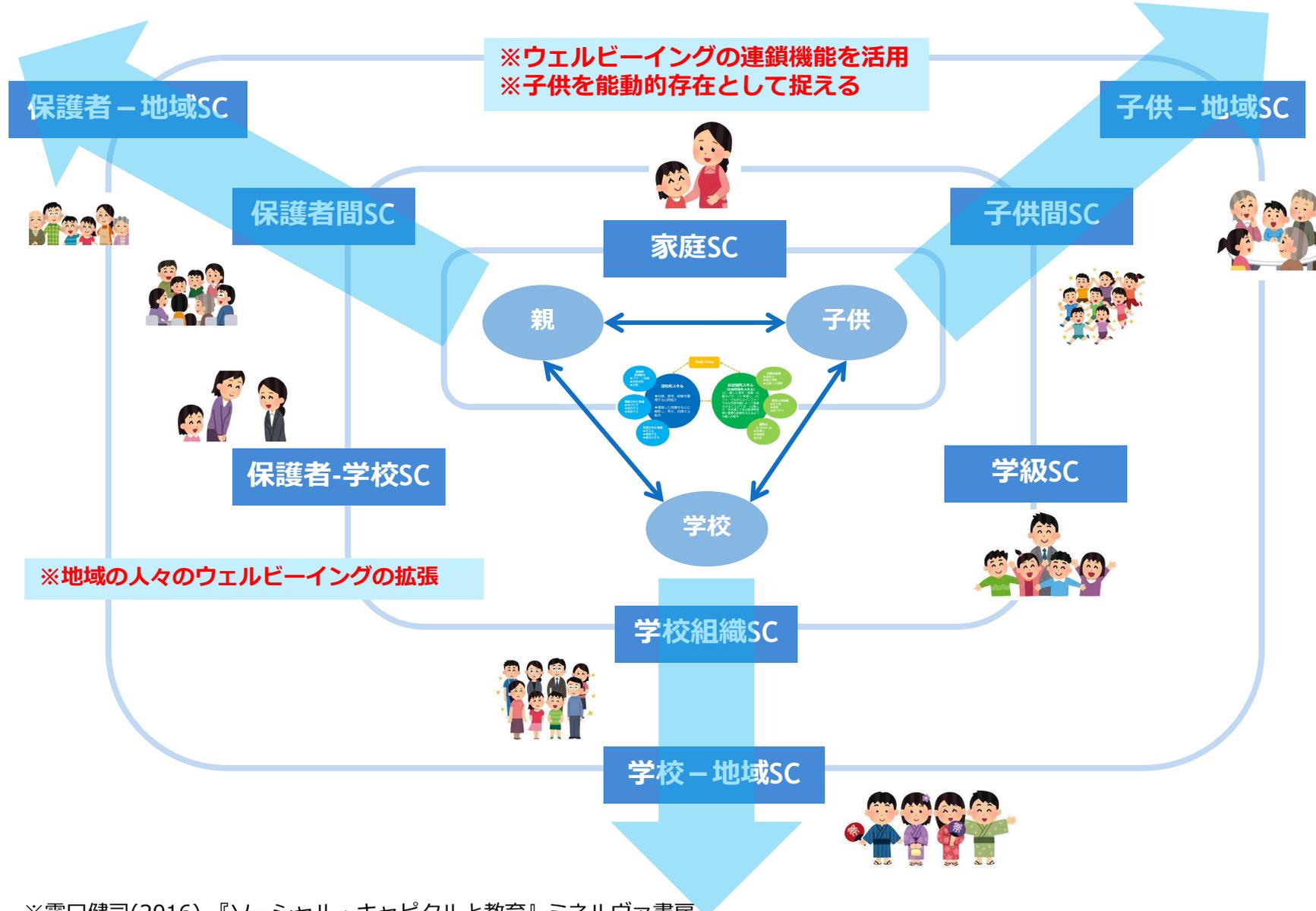
# 5 子供の成長を支えるつながりの単位



※SC; Social Capital (社会関係資本, 社会的つながりの程度)

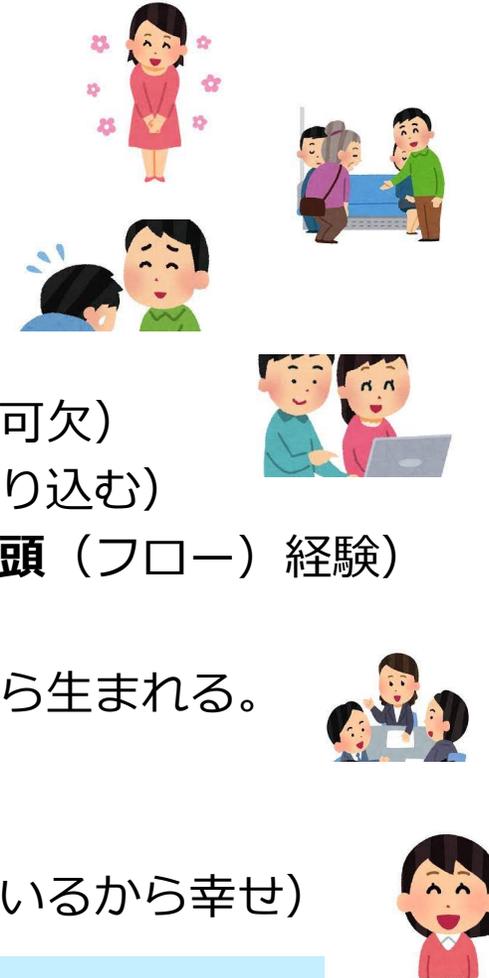
※露口健司(2016). 『ソーシャル・キャピタルと教育』 ミネルヴァ書房

# 6 子供たちが支える地域のウェルビーイング



## 8 ウェルビーイングの循環を促進するリーダーシップ実践例

- **感謝**の気持ちを表す（ありがとう言った私が幸せに）
- **楽観的**になる（計画は悲観的に、行動は楽観的に）
- 他者と比較しない（隣の芝生の青さを喜ぶ）
- **親切**に接する（親切に接した私が幸せに）
- 人間関係を育てる（**対話**の時間、スキンシップ）
- ストレスの**抵抗力**を持つ（ストレスは人生において必要不可欠）
- 人を許す（憎悪の感情を取り除き、**寛大と慈愛**の感情を取り込む）
- 熱中できる活動を増やす（天職としての職業観、集中・**没頭**（フロー）経験）
- **喜び**を深く味わう（楽しかった思い出話）
- **目標**達成に全力を尽くす（幸福は目標を追い求めることから生まれる。達成から生まれるものではない。）
- 運動する（仲間との**協調**スポーツが望ましい）
- 笑う、**笑顔**で過ごす（幸せだから笑うのではなく、笑っているから幸せ）



※子供・保護者・教職員・地域住民のウェルビーイングの総量としての  
**コミュニティウェルビーイングの醸成 ⇒幸せだからうまくいく!! を地域レベルで実現**

# 3.生産性



- **三流は、気合で生産性を向上させ、**
- **二流は、無駄をなくして生産性を向上させ、**
- **一流は、どのようにして向上させる？**

両立のカギは  
教員を取り巻く信頼関係に!!

# 「働きやすさ」と「働きがい」

- 「働きやすさ」次元では、教員の健康・安全・福利厚生を重点テーマとし、心にゆとりを持って安心して働ける組織・職場づくりが目指される。
- 「働きがい」次元では、教員が仕事に熱意と誇りを持ち、仕事を通しての達成感・充実感・成長感が得られる組織・職場づくりが目指される。



2022年度



『VIEW next』教育委員会版 2022年度 Vol.3

【特集】

働きがいを高めて、  
真の「働き方改革」へ

[https://view-next.benesse.jp/view\\_section/bkn-board/article13378/](https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-board/article13378/)

『VIEW next』高校版 2023年度 12月号



【特集】

ここまでできる！ 情報・データの利活用  
実践者と共に考えるガイドライン

2023/12/15 09:30



こちらから電子ブックでの閲覧、または全体のPDFがダウンロードできます。

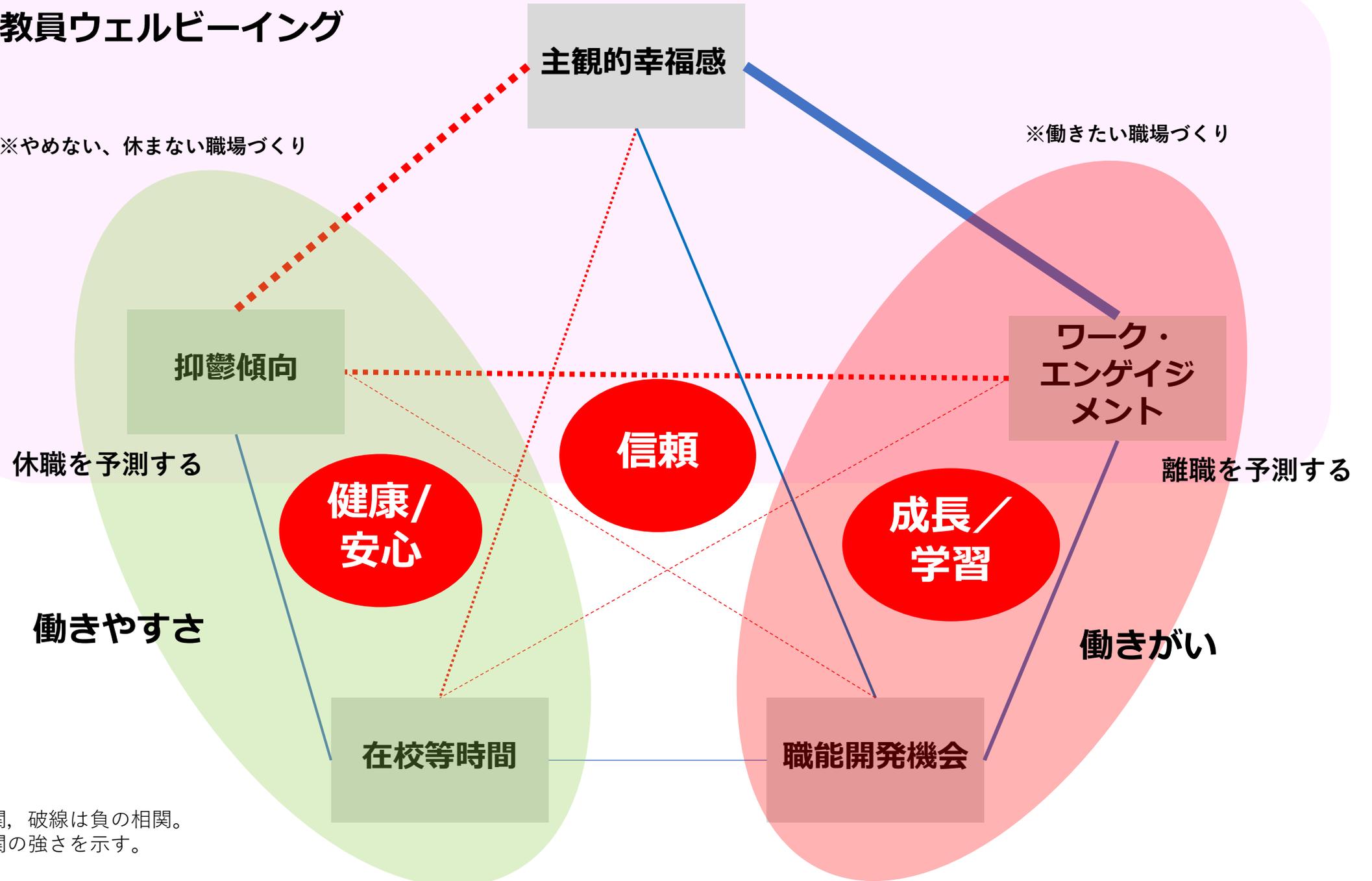
電子ブック 全ページPDF

<https://view-next.benesse.jp/view/bkn-hs/article17991/>

# 教員ウェルビーイング

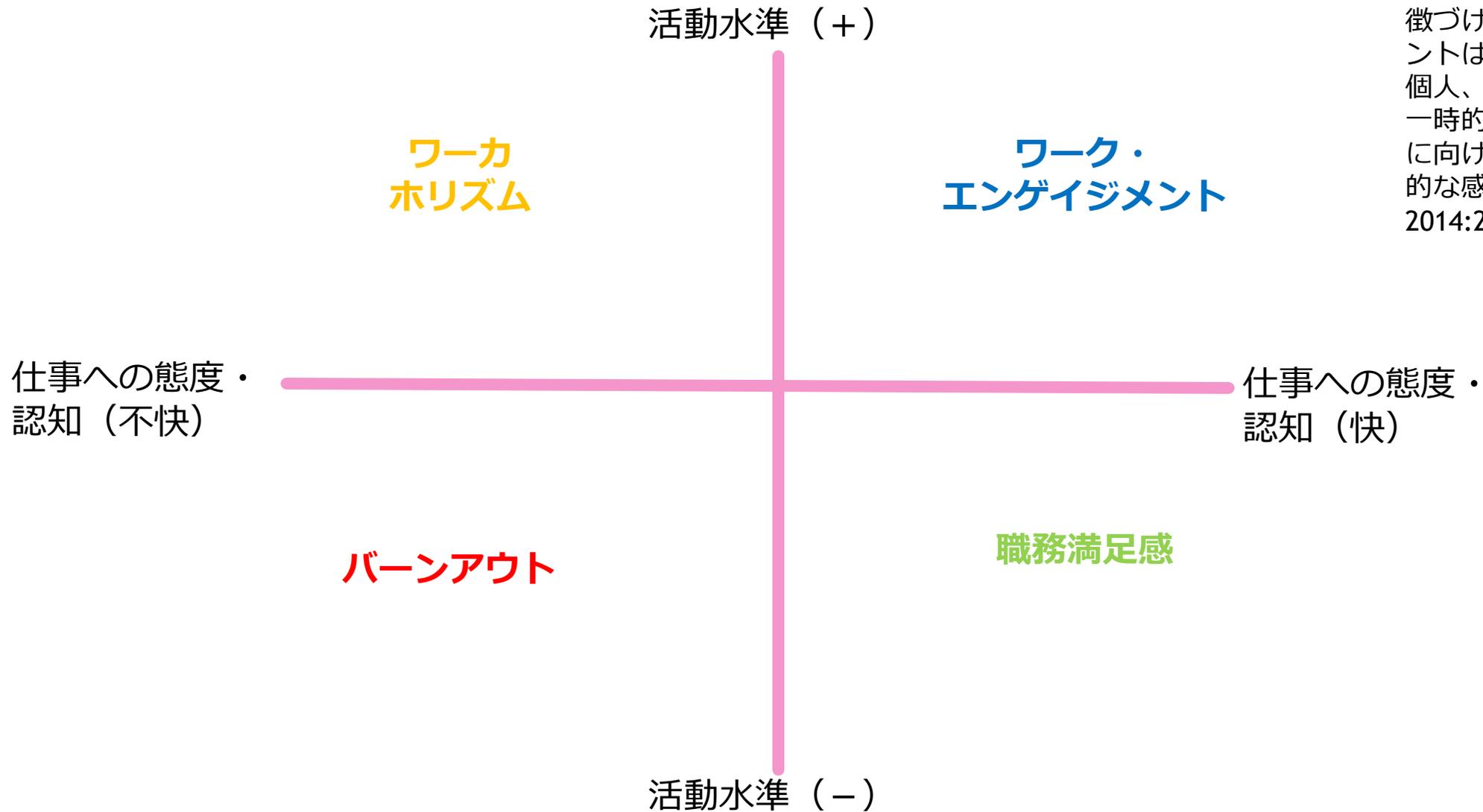
※やめない、休まない職場づくり

※働きたい職場づくり



※実線は正の相関，破線は負の相関。  
※線の太さは相関の強さを示す。

# 働き方改革の成果指標 ワークエンゲイジメント



**ワークエンゲイジメント**とは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知（島津 2014:28）」



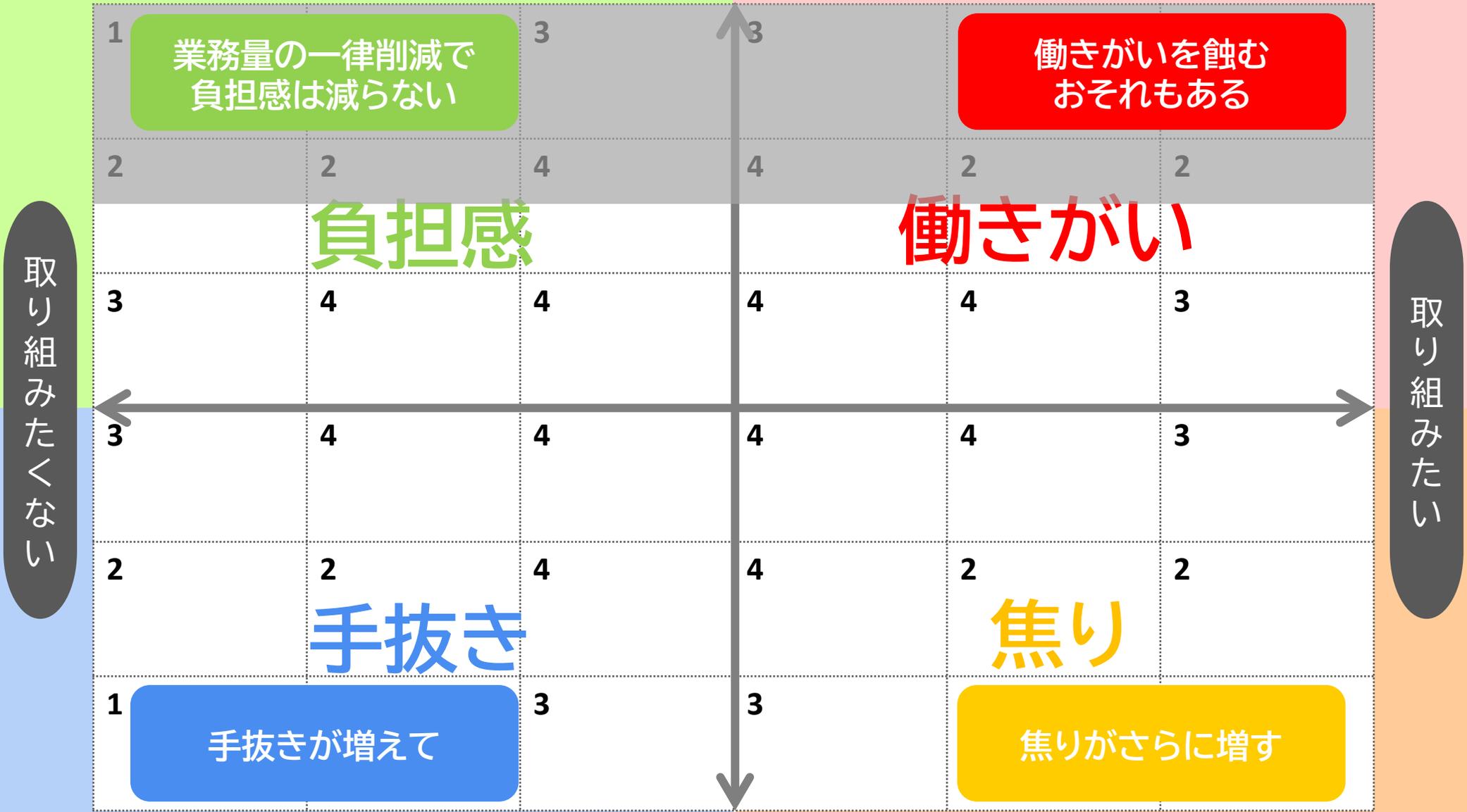
質問文について感じたことがある頻度を「全くない（0点）」「ほとんど感じない／1年に数回以下（1点）」「めったに感じない／1ヶ月に1回以下（2点）」「時々感じる／1ヶ月に数回（3点）」「よく感じる／1週間に1回（4点）」「とてもよく感じる／1週間に数回（5点）」「いつも感じる／毎日（6点）」の尺度を用いる

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。
2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
3. 仕事に熱心である。
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。
5. 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
7. 自分の仕事に誇りを感じる。
8. 私は仕事にのめり込んでいる。
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう。

②負担を感じている業務

実践できている

①働きがいを感じている業務



取り組みたくない

取り組みたい

負担感

働きがい

手抜き

焦り

③手を抜いても支障のない業務

実践できていない

④手つかずで焦りを感じている業務

②負担を感じている業務

実践できている

①働きがいを感じている業務



取り組みたくない

取り組みたい

負担感

働きがい

手抜き

焦り

不要業務の見直し

時間的余裕の創出

③手を抜いても支障のない業務

実践できていない

④手つかずで焦りを感じている業務

## 4.巻き込み



- **三流は、周囲を巻き込めず、**
- **二流は、全員を巻き込もうとし、**
- **一流は、どのようにして巻き込む？**

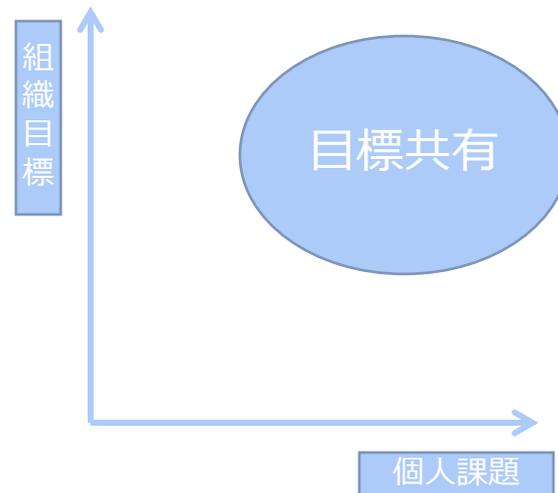
## ①冗長コミュニケーション

- ◆必要以上の会話を行わない組織／チームでは、本当に重要な情報が流通しない。
- ◆会議やミーティング開始前に着目すると・・・
- ◆笑い声の絶えない職員室、学年チームは・・・



## ② 目標共有化

- ◆ 目標共有化 = 組織(チーム)目標と個人的課題の一致
- ◆ 課題は「議題(アジェンダ)」として明記されることで共有され、引き継がれる



### ③感情の共有

- ◆「喜び」「怒り」「悲しみ」「楽しみ」等の感情を共有できるかどうか。
- ◆ネガティブな感情を昇華し、ポジティブな感情を増幅する能力がチームリーダーにあるかどうか。

## ④相互支援

- ◆あるメンバーが困難な状況にある時に、メンバー全員で支援する。この経験が2回以上続くと、

「**互酬性規範**(困った時にはお互い様の精神で、助け合わねばならない)

「**支援期待** (困った時に誰かが助けてくれるだろう)」

が形成される。

互酬性規範 + 支援期待 = 安心感のある職場

## ⑤ チーム効力感の形成

- ◆ 「自分はやればできる」とは異なる次元で存在する
- ◆ 「このチームはやればできるんだ」とする信念がないと、人は協力しない。
- ◆ 「このチームはやってもダメ」と思っている個人は、チームに対する貢献行動を抑制する。

目標志向の集団行動

成果

集団に対する報酬

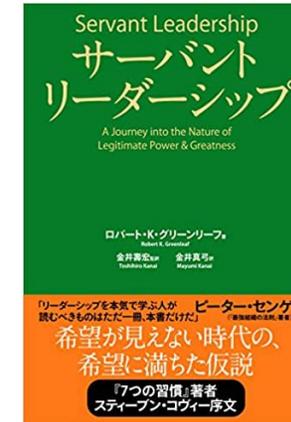
# 信頼関係を醸成し幸福感を高める サーバント・リーダーシップ

## 【リーダーシップ要因】

- 成長支援\_\_**部下の利用**
- 社会的価値\_\_**私益重視**
- リスクを負う**勇気**\_\_**事なかれ主義**
- 自律尊重\_\_**管理強化**

## 【サーバント要因】

- 謙虚さ\_\_**傲慢**
- 見守り\_\_**不当介入**
- 誠実さ\_\_**不誠実**
- 寛容と許し\_\_**不寛容と怒り**



サーバント・リーダーシップの源泉

- 無私の愛情、自己犠牲的愛情
- 他者支援欲求
- 向社会性
- 共感性

# 課題

- リーダーの一流、二流、三流の新作を提案しよう!!

※自分が理想とするリーダー像を一流として、標語を提案しましょう

# 名作シリーズ

- 三流は負担感を与え、二流は責任感を与え、一流は幸福感を与える。
- 三流は争いの種を配り、二流はおかしを配り、一流は幸せを配る
- 三流は自分の幸せを喜び、二流は部下の幸せを喜び、一流は部下の家族の幸せまで喜ぶ
- 三流は時間を食い潰し、二流は時間を管理し、一流は時間を生み出す
- 三流は花となり、二流は幹となり、一流は根となり組織を支える
- 三流は自分を通し、二流は筋を通し、一流は道を通す
- 三流はお供がおらず、二流はきびだんごでお供をつくり、一流は鬼をもお供にする
- 三流は過去を語り、二流は現在(今)を語り、一流は日本の夜明けを語る
- 三流は一流になろうとも思わず、二流は一流になろうと努力し、一流は新たな一流を作り出す
- 三流は不満が残り、二流は疲れが残り、一流は固い絆が残る
- 三流は周りに迷惑をかけ、二流は周りを気につけ、一流は周りのエンジンをかける
- 三流は失敗へ導き、二流は目標の達成へ導き、一流は新たな挑戦へと導く
- 三流は研修で終わり、二流は研修を他人に伝え、一流は研修から学び始める

# 学びを深めたい方へ

学校の働きやすさ・働きがい改革

教員のウェルビーイングを高める

露口健司  
Tsuyuguchi Kenji

働きがい 信頼関係 専門職性 マネジメント

4つの視点から、教員の働き方の実態を捉えなおし、教員のウェルビーイングを高める方法を提案！

教育開発研究所

公正で質の高い教育に向けたICT活用

卯月由佳 露口健司 藤原文雄 編著

「GIGAスクール構想は、何に希与し、どこがまだ不十分なのかについて、今求められる「公正で質の高い教育」を実現する観点から丁寧に検討した、データ駆動型の教育政策研究の報告である。」  
東北大学大学院情報科学研究科教授 堀田龍也氏推薦！

ソーシャル・キャピタルと教育

露口健司 編著

ミネルヴァ書局

Trust in School Organizations

学校組織の信頼

露口健司

ミネルヴァ書局

ソーシャル・Social Capital  
キャピタルで解く教育問題

露口健司 編著

ジダイ社

日本の教職論

大野純己 露口健司 編著

東京大学出版会

「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

露口健司 編著

ミネルヴァ書局

子供の学力とウェルビーイングを高める  
教育長のリーダーシップ

校長、教職員、地域住民を巻き込む分散型リーダーシップの効果

露口健司 藤原文雄 編著

ご清聴、誠にありがとうございました。