

個々がリーダーシップ・フォロワーシップを発揮する チームの在り方に関する事例研究

－シェアド・リーダーシップの考え方をもとに－

寺岡 幸作*・赤坂 真二**

(令和5年8月31日受付；令和5年10月31日受理)

要 旨

本研究では、教職大学院での学校実習における、大学院生による支援チームにおいて、どのようなリーダーシップやフォロワーシップの行動が見られ、それがシェアド・リーダーシップとどのような関連があるか、具体的な姿をもとに検証することを目的とした。学校実習におけるチームの活動の様子を省察や発話、自由記述で記録し、自己エスノグラフィーの手法で分析した。その結果、本研究におけるチームの活動において、5つのリーダーシップ・フォロワーシップの行動が見られ、それらが互いに影響し合うことで、チームメンバー同士が互いに寄り添い、貢献し合って課題解決をしようとする、「全員によるリーダーシップ、全員によるフォロワーシップ、流動的なリーダーとフォロワー」を特徴とするシェアド・リーダーシップの状態につながっていった可能性が示唆された。

KEY WORDS

リーダーシップ、フォロワーシップ、シェアド・リーダーシップ、自己エスノグラフィー、学校実習

1 問題の所在と目的

近年、VUCA時代や、Society5.0と呼ばれる将来を予測することが困難であり、先行き不透明な時代が到来している。石川(2016)は、リーダーシップの観点から時代を捉え、「リーダーの必要性が声高に叫ばれている原因が、現代の組織をめぐる環境が混沌としていることにありとするならば、そのような時代を、一人の英知だけで乗り切ることが難しいのは自明の理である」と述べている⁽¹⁾。また、日向野(2013)は、「環境が変わったときに即応するため、組織（集団）すべての成員がリーダーシップを身につける必要がある」と述べている⁽²⁾。このように、先行き不透明な現代を一人の力で乗り越えることは難しく、メンバー全員がリーダーとなり、それぞれがリーダーシップを発揮することが求められている。

石川(前掲, 2016)は、これからの社会は予測不能で、創造性や協働性が求められていると述べ、それにはシェアド・リーダーシップという考え方が有効であると主張している。シェアド・リーダーシップとは、リーダー的地位にいる人だけでなく、他の人が目標達成のために必要なものをもちよって、必要な場面でそれらを効果的に用いることで、全体に影響力を発揮することであり、リーダーシップだけではなく、フォロワーシップも発揮しながら共通の目標に向かうことが求められる考え方である⁽³⁾。この考え方をを用いることで予測不可能な課題に対しても柔軟かつ個々の能力を発揮しながら乗り越えることができると考えられる。さらに、石川(前掲, 2016)は、誰かがリーダーシップを発揮しているときは、他の人はフォロワーシップに徹することが重要である。それがなければ、単なる自己満足に過ぎないと述べ、必要なのは、「全員によるリーダーシップ、全員によるフォロワーシップ、流動的なリーダーとフォロワー」だと説明している⁽⁴⁾。だれかがリーダーシップを発揮しているときに他のメンバーがそれに従っているだけの状態ではなく、他のメンバーも目標にコミットし、その活動に積極的にかわり、自ら考え、場合によっては異議を唱えるようなチームの状態が流動的なリーダーとフォロワーの関係である。このようなシェアド・リーダーシップが発揮されると、個々の能力の発揮やコミュニケーションの高まりが得られ、参画意識とチームワークが発揮されると述べられている⁽⁵⁾。これらのように、今後求められるリーダーシップとして、シェアド・リーダーシップが重要であることが窺える。

ここで、本研究におけるリーダーシップや、フォロワーシップ、シェアド・リーダーシップの定義について述べる。リーダーシップの定義は時代によっても変遷があるが、Northhouse(2016)は共通する特徴として、リーダーシップは集団内（組織内）で発揮されるもので、共通の目標を設定することが重要であり、リーダーとフォロワーが相互

*長岡市立神田小学校 **学校教育学系

に影響を与え合う過程であると述べている⁶⁾。このことから、本研究では、石川(前掲, 2016)の「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」⁷⁾をリーダーシップの定義として用いる。また、フォロワーシップについては、同じく石川(前掲, 2016)の「他の人によって発揮されているリーダーシップを受け入れたり、従ったりする行動もしくは役割」⁸⁾を定義として用いる。最後に、シェアド・リーダーシップについては、石川(前掲, 2016)の「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」⁹⁾を定義として用いる。

中央教育審議会(2015)は、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」の中で、「チームとしての学校」像を、「校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校」と示している¹⁰⁾。つまり、学校というチームにおいて、リーダーによるリーダーシップのもと、共通の目標に向かって個々のメンバーが自らの能力やリーダーシップを発揮し、協働して課題解決することが求められている。このような教育界などからの要請や大学教育の質保証の観点から、大学教育においてリーダーシップ教育の重要性が高まっており、リーダーシップ教育の実践をカリキュラムに組み込む大学が増加の一途をたどっている(木村ら, 2018¹¹⁾)。これらのことから、大学教育におけるリーダーシップ教育において、役割についたもののみが発揮するものではなく、全員がリーダーシップを発揮できるように、個々のリーダーシップ行動やそのための資質・能力を高め、協働して問題解決する、言わば、シェアド・リーダーシップのような力の育成が求められていると考えられる。

これらのような教育現場に即した力を高めるために、新しい学校づくりの有力な一員となり得る新人教員とスクールリーダー(中核的教員)を育成する上越教育大学教職大学院の取組として、地域の学校支援に取り組んでいる教職大学院での学校実習がある。その取組の中に、大学院生に実現することをねらいとした3つの能力の1つとして、「協働力」が挙げられており、その中で赤坂(2015)は、「協働力は現代の教師の最も重要な資質能力の1つです」と強調しており¹²⁾、今後求められる「チームとしての学校」においても協働力は欠かすことのできない資質・能力であると考えられる。この協働力について、石川(前掲, 2016)は、協働性の構築には、シェアド・リーダーシップの考え方が有効であると述べていることから¹³⁾、教職大学院での学校実習においても、シェアド・リーダーシップの発揮は重要であることが考えられる。

このように、「チームとしての学校」の実現に向け、教職大学院においては、シェアド・リーダーシップを実現できる人材の育成が求められていることが考えられる。しかし、この教職大学院での学校実習における、学校改善の取組による児童・生徒や教職員の意識や行動の変容については詳細に検証されているものの(赤坂・山本・松風, 2015¹⁴⁾)、教職大学院生で構成されたチーム内において、シェアド・リーダーシップの具体的な姿について検証された研究は管見の限り見当たらない。また、石川(2013)のシェアド・リーダーシップの研究では、質問紙での調査にとどまっており¹⁵⁾、教育現場における実践的な検証がなされていない。この取組におけるチーム内でのシェアド・リーダーシップについて検証されることで、今後、「チームとしての学校」の実現を担う教職大学院生に求められる具体的な姿を明らかにすることができると考えられる。そこで、本研究では、教職大学院での学校実習における、大学院生によるチームにおいて、どのようなリーダーシップやフォロワーシップの行動が見られ、それがシェアド・リーダーシップとどのような関連があるか、具体的な姿もとに検証することを目的とする。

2 方法

2.1 調査対象並びに倫理的配慮

調査対象は、A教育大学教職大学院生6名(公立小学校現職3名、学卒院生3名)で構成された集団(以下、チーム)である。第一著者(男性・以下、B氏)を含む6名のチームメンバーは、教職大学院での学校実習として、地域の学校(以下、実習校)への支援を行った。実習校より提示された学校課題を解決するために、実習校職員と協働しながら、チームで支援策を練り、実践した。本研究では、B氏のチームに対する省察について第二著者が自己分析し、考察していく。

B氏は、これまで小学校現場において15年間の現職経験を積んでいる。これまでのB氏の教育実践を俯瞰し省察するとともに、他者と主体的に協働する児童の育成について学びを深めたいと考え、学級経営の理論と方法を中心に、大学院で1年半学修してきた。その中で、授業でのグループワークやゼミでの活動において、現職院生と学卒院生という立場の違いによる考え方をどのように生かし合い、協働していくことが個々人の意欲を高め、チームとしての生

産性向上に寄与できるのかということに関心をもつようになった。また、若手支援という視点で、学卒院生が意欲的に行動し、活躍できる環境をつくるにはどうすれば良いのかと考えるようになった。これらのことから、B氏は、現職院生と学卒院生による協働や、学卒院生の活躍の場の構築を志向していることが窺える。そして、それらが実現するには、シェアド・リーダーシップの考え方が有効であると考えようになり、その考え方を意識してチームによる活動を行った。なお、B氏は、他のチームメンバーと同じコースとゼミに所属しており、なおかつ、チームのリーダーの役割を担っている。他のチームのメンバーについては、以下の通りである。

- ・小学校現場での現職経験7年間の現職教員1名(男性・C氏)
- ・小学校現場での現職経験15年間の現職教員1名(女性・D氏)
- ・学卒大学院生2年生2名(男性・E氏/女性・F氏)
- ・学卒大学院生1年生1名(女性・G氏)

研究の倫理的配慮として、本研究の意義・意味を事前に説明し、実習校の学校長とチームメンバーの承諾を得ている。また、ICレコーダーによる発話記録を取る際も、チームメンバーに確認を取ってから実施している。そして、実習校の児童や先生の個人が特定されないように発話や自由記述を選定し分析している。

2. 2 調査期間

令和4年8月26日～令和4年12月27日

2. 3 効果の測定材料と分析方法

本研究では、研究者が自身の経験を記述し、分析する自己エスノグラフィー(Autoethnography)を用いた。岡田・中坪(2008)は、本手法について「第三者の視点では描き出すことのできない様々な側面に光を当てることが予想される」と述べている⁽¹⁶⁾。また、自己エスノグラフィーの種類は、4種類あるとされ、その中の、「メンバー自身による研究の実践で、これは研究者がすでにある集団や、研究過程での完全なメンバーとして承認されている集団について探求するもの」(Ellis & Bochner, 2000; 藤原訳・平山監訳, 2006⁽¹⁷⁾)を本研究の方法として採用する。エスノグラフィーは徹底して現場の意味理解に拘り、日常のミクロな世界の存立から社会の構成原理を読み解くことで⁽¹⁸⁾、当事者が疑問視しづらく、且つ外部者に見えにくい規範や価値観も含めて現場の実情を明らかにする⁽¹⁹⁾。本手法を用いることで、B氏を含むチームメンバーによる活動の具体的な姿やそこで生起する感情などをありありと示すことができ、石川(前掲, 2013)の課題である、シェアド・リーダーシップ研究でのチームメンバーの具体的な姿を明らかにできると考えられる⁽²⁰⁾。

しかし、自己エスノグラフィーの欠点として、記憶に頼り過ぎているという点での信頼性の問題や、自伝的になり過ぎて解釈や分析が含まれない問題などが見られるため、多くの方向から収集したデータを用いた議論が必要となる。また、自己中心的な内観の記述だけではなく、自己と他者の相互的なつながりを反映させ、さらにはその中に文化的な解釈や理論が組み込まれる必要がある(沖潮ら, 2013⁽²¹⁾)。

そこで、本研究では、B氏を含むチームメンバーの行動にどのような意図や意味があるのか俯瞰して省察したことを記録する。記録したものをチームメンバーで協議することで、客観性を確保する。また、多角的・多面的にチームの活動の様子を把握するために、学校改善のための方策をチームで話し合う会議であるチーム会議の発話を記録したり、「チームの中での自分が考える役割はどのようなものですか」や「チームの良い点はどのようなところですか」など自らの行動やチームに対する認識を自由記述で求めたりする。そして、収集した省察をカテゴリー分けし、チーム会議の発話と自由記述との関連を分析し考察する。これらの手続きを行うことで、先述した自己エスノグラフィーの課題の克服に努める。

本研究では、遠藤・堀田(2021⁽²²⁾)の手続きを参考に、以下の手順でB氏による省察の記録や発話、自由記述を整理し、教職大学院生で構成されたチーム内でのリーダーシップ・フォロワーシップの具体的な行動とその要因を探るとともに、シェアド・リーダーシップとの関連を明らかにする。

手続き1: 2022年8月～12月の4か月間、B氏がチームの活動に関する省察を記録する。また、実習校やA教育大学教職大学院内で1週間に3回程度、各回30分～2時間行われたチーム会議の発話をICレコーダーに記録する。さらに、チームメンバーに8月と12月1回ずつ、チームに対する認識や自分の行動について自由記述を求める。

手続き2: 記録した省察を川喜田(1967⁽²³⁾)のKJ法を用いてカテゴリー分類する。カテゴリー分類については、第二著者を含む現職経験7年以上の小学校教諭2名と学卒院生1名での協議の上分析を行い、一致率は80.4%であった。その後、妥当性を高めるため、必要に応じてチームの活動の様子に関する聞き取りをチームメンバーに行いながら、カテゴリー分類に関する意見が一致するまで協議した。また、そのカテゴリー内容に関連するチーム会議の発話

を抽出する。

手続き3：カテゴリ分類された省察や、カテゴリ毎に抽出された発話、自由記述との関連を分析し、院生チーム内でのシェアド・リーダーシップの在り方について考察する。

3 結果と考察

3. 1 B氏による省察・チーム会議の発話・自由記述

チームについての省察は、全部で87件記録され、それらを分類すると、表1のように【自分ができることをしようとする】(34件)、【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】(23件)、【コミュニケーション・寄り添う】(22件)、【自己開示】(6件)、【肯定的フィードバック】(2件)の5カテゴリが生成された。

表1 B氏の省察カテゴリ

B氏の省察カテゴリ(頻度)	定義
【自分ができることをしようとする】(34件)	チームメンバーが自分のできることを率先して行おうとしている場面についての省察
【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】(23件)	チーム・リーダーがマネジメントをし、チームメンバーを話合いに参画させようとする場面についての省察
【コミュニケーション・寄り添う】(22件)	チームメンバーが互いに寄り添い、コミュニケーションをとり、共に課題解決し合う場面についての省察
【自己開示】(6件)	チームメンバーが自らをさらけ出したり進んで情報を開示したりする場面についての省察
【肯定的フィードバック】(2件)	チームメンバーが互いに認め合ったり賞賛したりする場面についての省察

カテゴリごとに、特徴的だと考えられる省察やチーム会議の発話、自由記述をもとに考察していく。なお、生成されたカテゴリを【】で示し、記録の例を斜字で示す。発話内のTは、チームメンバー全員のことを指している。

3. 1. 1 【自分ができることをしようとする】について

まず、B氏による省察について分析し考察する。

省察記録 10月6日

Eさんの打ち合わせの報告の際に、⑦Fさんが進んでメモをとったり、「それってこういうこと？」など質問したり、自分の意見を伝えたりしていた。さらに、打ち合わせの途中には司会者のように自発的に話を進める場面も見られた。FさんとEさんが中心となり、話を進めている姿を見て、Cさんは、「もう2人に任せよ。自分たちはいらねえ」「教室と同じで自分たち教師がしゃべらなくなる瞬間があるんだよね。そういう瞬間が大事」と2人の主体的な姿を価値づけていた。Dさんも私も見守っていた。⑧この主体的な行動は、おそらく、2人が主に授業をしていくことや打ち合わせなどを任せることで当事者意識が高まり、主体的に話合いに参画するようになったと考えられる。任せること、できることを尊重することで、進んで連携に参画するようになることを学んだ。

省察記録 12月27日

今日はGさん作成のパワポ検討2回目であった。2回目で、最後の全体考察まで書いてきていて、メンバーは驚くとともに、「すごすぎる!」「結構時間かかったんじゃない?」など努力を労う言葉がなされていた。⑨会議は主にGさんが主導で行い、テンポよくメンバーを巻き込みながら進めていった。Gさんは、進んで質問したり「～さんはどう思いますか?」など助言を求めたりするなど、意欲的な姿が多く見られた。私は何度かパワポについて指摘した。そうすることで、新たな視点で議論し活発な意見交流をすることができた。また、パワポにおいて相手意識をもたせることも意識した。そうすることで、Gさんは「分かりました」や「確かにそうですね」など一人では見つけられなかった新たな発見をしている様子であった。⑩ただの温かな関係だけでなく、議論できる関係も大事だと感じた。また、G氏の意欲的な行動は、学校支援期間中に学校に直接来れなかった時期があったことが関係しており、「仕事をください。何もやってないので」という発言のようにチームに貢献したいという強い気持ちをもつようになったと考えられる。

これらをもとに考察すると、まず、現職院生と学卒院生の混成メンバーの中では現職院生がリーダーシップを発揮してしまうことが予想され、それに対して改善したいと思っているB氏が学卒院生の自主性に注目していることが省察から窺える。下線部⑦・⑧のように、学卒院生のF氏とG氏が自ら進んでチームに貢献しようとしていることが窺える。下線部⑦のような行動は、下線部⑧のように、他のメンバーが任せたことやできることを尊重したことが要因として考えられる。また、下線部⑨においても、進んでチーム会議の進行をしたり発表資料(パワポ)についての質問を促したりしていることが窺える。この要因として下線部⑩のように、チームのために貢献しようとする意識が考

えられる。多くのリーダーシップ研究者が重要視しているリーダーシップの要素として、「率先垂範」が共通して挙げられている(館野, 2018; 日向野, 2015; 木村ら, 2019⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾)。本研究でも学卒院生が自ら率先して行動していることから、チームのために個々が「率先垂範」という形でリーダーシップを発揮していたことが考えられる。

次に、学卒院生のリーダーシップがどのように発揮されているのか具体を確かめるために、チーム会議の発話をもとに分析し考察する。

発話記録① 10月6日

E: うん、その通りだと思う。普通にまだ分からない情報が多いで、ま、どうなるかも分からないし、実際にクラス会議をするかも分からないし①

F: うんうんうんうん

E: 話してみたら、今後どうなるか考えていければ②

F: 確かにね。そっちの方が計画立てられるよね。次のね。③

(中略)

F: 来週もう1回先生のところに行って④

E: そうだね

F: 共有して⑤

C: リーダー任せよう⑥ (リーダーはFに任せようとBに打診)

発話記録② 12月12日

G: ばーっと見て意味づけの言葉とか⑦

B: 欲張って言うと、グラフにするといいなと思った

G: それは、この表がっていうことですか?⑧

B: そう、この表が。グラフにしたら先生たちの印象に強く残ったから

C: 確かに見慣れないですよ

E: どこ見るんだってなるから

G: その場合は、追加してグラフか⑨

B: いや、グラフのみ

D: 折れ線グラフ的なやつ

G: その方が分かりやすいですもんね⑩

発話記録③ 12月21日

G: ある程度、日程決めておきたいんですよ⑪

C: 27日掃除あるからそこにしようか

G: うん

G: 離れにしましょう。27日、私書いておきます。何時から?掃除ってどのくらいで終わるんですか?⑫

E: あ〜、午後からにしたほうがいいかな

G: じゃあ、13時からですいいですか?⑬

T: はい!

G: 1月も決めたいんですけど⑭

(中略)

G: じゃあ、17日にしましょう。⑮

C: ここ取っちゃうか

G: 離れがいいです。私取ります。ありがとうございます。⑯

発話記録①は、授業者の立場となっている学卒院生のE氏とF氏を中心に今後の担任との打ち合わせについて話し合っている場面である。現状を鑑みながら次の方向性について率先して話し合う姿が見られる(下線部①~⑤)。この様子を見た現職院生のC氏は、「リーダー任せよう」(下線部⑥)とF氏をこの学年のリーダーとして任せようとB氏に打診するほど、F氏とE氏が意欲的に考え、話し合っていることが窺える。発話記録②は、学卒院生のG氏が作成した発表資料をチームで検討している場面である。検討してほしい内容を伝えたり(下線部⑦)、B氏の提案に問い返したり(下線部⑧)、提案されたことについて考え、分かろうとしたりするG氏の姿が見られる(下線部⑨⑩)。これらのことから、発表資料の検討においてリーダーシップを発揮しようとしていることが窺える。発話記録③は、次回のチーム会議の日にち決めの場面である。G氏の「ある程度日程決めておきたい」(下線部⑪)などの先を見通す発言が随所に見られる(下線部⑫⑭)。また、全体に確認しながら進んで日にちを決めている(下線部⑬⑮)。さらに「私取ります」と進んで部屋取りをしようとしている(下線部⑯)。

発話記録①~③の行動を概観すると、先述したリーダーシップの重要な要素の1つである「率先垂範」が学卒院生の発話場面でも見られた⁽²⁷⁾。この「率先垂範」が生み出された要因について考察すると、E氏やF氏、G氏に共通し

ていることとして、授業者や発表資料作成者という役割を担ったことによる影響が考えられる。この役割分担について、館野(2018)は、リーダーシップのもう1つの重要な要素である「環境整備・仲間支援」として捉え、「メンバーの特徴に合わせた役割分担をするなどチームメンバーが行動しやすいようにファシリテートすることが求められる」と述べている⁽²⁸⁾。このことから、特徴に合わせた役割分担により学卒院生が行動しやすくなり、授業者や発表資料作成者などの自分の役割に対して責任をもち、「率先垂範」のリーダーシップを発揮したのではないかと推察される。

最後に、学卒院生のE氏やF氏、G氏のリーダーシップ発揮の背景にある3名の認識を探るため、自由記述について分析し考察する。

表2 「チームの中での自分が考える役割」についての自由記述

	8月	12月
E氏	チームの雰囲気明るくするムードメーカーでいたいと考えています。	昨年の経験をいかし、提案をしたり悩みの相談にのったり、誰かの役に立てる役割でありたいと考えています。
F氏	記録を残すなどの自分にできることに取り組む。共感したり、反応したりするなど、話し合いに参加する。	思考が遅かったり伝え方に悩むためにすぐに意見が言えないことが多いが、そんな私の意見を待っていてくれたり、聞こうとしてくれたりする場面が多いため、特別な役割ではないが、皆と同じように、自分なりの意見や考えを伝える役割が期待されているのではないかと感じる。また、私も皆と同じように意見や考えが言いたいので。
G氏	現場経験のない立場からの意見や思考を通して、少しでも役割を果たしていきたい。	現場経験のない立場としての考えや疑問、意見を発し共有することでチームや個人の考えが深まったり、様々な物事を色々な視点から考えるきっかけとなったりする。

表2から、率先したリーダーシップを発揮したE氏やF氏、G氏の自らの役割についての認識を見てみると、8月には、雰囲気作りや会議の記録、発言への反応、思考など、間接的なチームへの貢献を感じさせる記述が見られたが、12月には、自ら提案したり相談にのったり意見を伝えたりするなど、より意欲的に貢献しようとする記述が見られた。また、個々の記述を見ていくと、E氏は、学校実習2年目の経験をいかして誰かの役に立てることをしたいという意欲的な記述が見られた。F氏は周りのチームメンバーが自分の意見を聞こうと待っていてくれることから、意見の発信を期待されていることを察し、自ら意見を発信しようとする意欲をもつようになっていくことが窺える。G氏は、自らの意見の発信によりチームや個人の思考の深まり広がりを実感している記述が見られる。これら3名の記述から、率先したリーダーシップ発揮の要因として、自らの役割・立ち位置の自覚や他のチームメンバーの期待などにより、学卒院生が自らの役割に責任をもち、その中で自分なりに貢献しようとする意欲的に行動したことが要因として考えられる。

以上のことから、【自分ができるところをしようとする】について考察すると、学卒院生であるE氏やF氏、G氏を中心に、リーダーシップの発揮に重要な要素の一つである「率先垂範」を行っていた。その要因として、自らの役割・立ち位置の自覚や、他のチームメンバーが判断を任せ見守ったり役割分担したりするなどの「環境整備・仲間支援」のリーダーシップ行動が影響していることが考えられる。

3. 1. 2 【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】について

まず、B氏の省察について分析し考察する。

省察記録 8月31日

今日自分が意識したのは、④「周りを巻き込むこと」「相手の強みを生かす」であった。前日まで自分が頑張らなければという思いが強すぎたので、今日はメンバーを巻き込んだ。例えば、職員室での仕事を任せたり、印刷を頼んだり、チーム会議での授業参観の感想を輪番にして話してもらったりするなど、どんだん声をかけた。⑤その結果、自分よりも何十倍も動くし、意欲が高まっている感じがした。また、普段チーム会議であまり自分の意見を伝えられないFさんやGさんがいつもの2倍以上自分の意見を言うようになっていた。授業参観が始まったからというものもあるが、生き生きと話している。なるべくみんなの意見を聞くことを意識することでこんなにも結果が違うのかと思った。対等性や傾聴・反応、関心を軸に「みんなを巻き込む」チームでいきたい。

省察記録 12月12日

この日は、Cさんが論文を最後まで書いてきて、それをチームで検討する日だった。ここ最近では現職が中心となって検討していたが、④今日は、意識的に自分から意見を出さず、まずは周りに意見をうかがう姿勢を大事にした。結果、EさんやFさんが進んで自分の考えを表出していた。特に、後半、Fさんが論文の記述内容を図で表しながら何度も自分の意見を伝える場面があった。B氏が、聞くことに徹していたことや周りの思考の流れを大事にしていたことが影響していると考えられる。個々が参画意識をもち、考えを出し合い、認め合う雰囲気が出来ていた。これが目指すべき姿だと感じた。

これらをもとに考察すると、下線部④・⑦のように、B氏が先頭に立って行動するのではなく、チームメンバーで協働していくことやチームメンバーの強みを生かすように行動することの大切さを学び、率先してチームメンバーに仕事を任せたり全員が意見を出せるように配慮したりすることで、いつもよりも意欲的な行動をするチームメンバーの姿が見られたことを記述している。また、下線部④でも下線部④・⑦と同様に、チームメンバーの意見をメインに据え、共に話し合うことを大事にすることで、いつもよりも話し合いが活発になることを報告している。石川(前掲, 2013)は、チーム・リーダーは、自らのリーダーシップを発揮するだけでなく、フォロワーのリーダーシップを促進することを心がける必要があると主張しているからも⁽²⁹⁾、B氏は、チームメンバーの意見を中心に据え、チームで協働することを大事にすることで参画意識を醸成し意欲的な姿を創り出そうとするなど、フォロワーのリーダーシップを促進しようとしたと考えられる。

次に、B氏のリーダーシップ行動の具体を確かめるために、チーム会議の発話について分析し考察する。

発話記録④ 12月12日

B: どうですかね?⑦

F: 全部に触れなくてもいいんですか?ここの高かったってとこだけ

B: 全消しするとね⑧

C: そうそうそう

F: 全消しするんじゃないくて

B: じゃなくて⑨

F: 全消しもしするとしたら、承認・貢献・感謝・存在が見られただけになるってことですか?

B: そう。で、その他に行くんだよね

C: そう

B: は〜⑩

C: 「これは」の部分はあってもいいかなと思う

F: そう、上のところ存在のカテゴリーに比べて多く見られたっていう感じの書き方だと、存在が大き目に感じる?

B: あ〜⑪

F: なんかサラッと(笑)もしするなら最初の部分だけ載せて、存在に触れてないことに引っかからないのかなって

B: サラっていうのはここ?ここ?⑫

F: えっと、それですね。その結果の書き方

B: 書き方ね⑬

F: 存在に比べて多く見られた。

B: あ〜⑭

F: 存在にこのあと触れるんだらうなって

B: あ〜そういう意味ね⑮

F: だから、この後栃木の部分を消して、上の高かったという事実だけを書くなら、存在を順番に載せてるだけで

B: あっそか、だからここに栃木のやつもってきてるんだもんね⑯

発話記録⑤ 12月12日

B: どうですか? Fさん印象①

F: 貢献のところ?

B: うん。じゃなくてもいいけど

F: (熟考)

F: 分かります

C: はあ〜自信につながります②

F: これの記述はCさんが引っ張ってきた

C: そうそうそう③

B: どれ?④

F: あの〜例に挙がってるやつは、

B: あ〜はいはいはいはい⑤

F: 勝手に使ってるやつじゃなくて

C: そう⑥

発話記録④は、実習校での支援の成果を報告する文書について検討している場面である。B氏が「どうですかね?」(下線部⑦)と周りに考えさせる問いかけをしている。それにより、F氏が自らの意見を出している。また、B氏はF氏の意見に対し、「あ〜」「そういう意味ね」と共感したり分かろうとしたりしている(下線部⑧〜⑯)。これらのことから、B氏は、自ら発言するのではなく、周りに考えさせるように促すとともに、F氏の意見に共感している姿が窺える。発話記録⑤は、発話記録④と同じ場面である。B氏がF氏に対して意見を促している(下線部①)。

それにより、F氏は自分の考えを出している。また、F氏の発言に対して、B氏やC氏が共感したり問い返したりしている(下線部②～⑥)。これらの行動により、F氏の発言を促していることが考えられる。

発話記録④・⑤について考察すると、先述した石川(前掲, 2013)の「チーム・リーダーは、自らのリーダーシップを発揮するだけでなく、フォロワーのリーダーシップを促進することを心がける」⁽³⁰⁾という主張のように、B氏は話し合いの活性化のため、チームメンバーに意見を促すなど、フォロワーのリーダーシップを促進しようとしている。また、F氏などが発言する時は、B氏やC氏が中心になり、共感したり分かろうとしたりするフォロワーシップを発揮しようとしている。

最後に、B氏のリーダーシップ行動の要因を探るために、B氏の自由記述について分析し考察する。

表3 「チームの中での自分が考える役割」についての自由記述

	8月	12月
B氏	チームをまとめたり、連携校とチームを結ぶ役割だったりする。	話を聞ける人。安心感をもたせられる人。議論するように刺激を与えられる人。

表3から、B氏は、自らの役割として、8月においては、チームをまとめるという大きな捉えで記述しているが、12月には、話を聞き安心感をもたせることや議論できるように促す役割など、具体的な役割として捉えている。この認識の変化と先述したB氏の省察とチーム会議とを関連させて考察すると、B氏は、形式的にチームをまとめるという役割から、チームメンバーの話を聞き、互いに議論できるようにするなど、フォロワーのリーダーシップを促進しようとしていることが考えられる。

以上のことから、【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】について考察すると、B氏の、チームメンバーが活発に活動したり発言したりできるようにしたいという認識のもと、フォロワーのリーダーシップを促進することを心掛けたり、他のメンバーがリーダーシップを発揮している時は、フォロワーシップを発揮していたりしていることが窺われる。つまり、B氏は、流動的なリーダーとフォロワーの状態を特徴としたシェアド・リーダーシップの状態⁽³¹⁾を創り出そうとしていることが窺える。

3. 1. 3 【コミュニケーション・寄り添う】について

まず、B氏の省察について分析し考察する。

省察記録 9月6日

Fさんが個人研の関係で多くの授業を参観するようになった。これからの方向性などについても話を聞いたり、みんなの話題になったりしている。体育の観察では、外での児童同士のかかわりが見られないことに気付いたEさんが「中に行きな。こっちは大丈夫だから」とFさんを配慮する言葉があった。個人を思いやる言葉がけが見られ、Fさんも「すみません、ありがとうございます」とうれしそうであった。ここでも⑦EさんがFさんをフォローしている様子が見える。

省察記録 11月17日

6限のFさんの個人研のデータ取り終了後、研究の方向性について、⑧Cさんが提案したり、Eさんが「でも、結局自分が見たいものが大事だからね」と親身になって説得したり、B氏はどくばらんに悩みや考えていることを聞いたり、Dさんは、自分の経験を交え、Fさんの考えを聞きながら板書して一緒に悩みを共有していた。一人のために一人一人のできることをしようとしている姿がステキだった。⑨Dさんが「これシェアド・リーダーシップじゃん」と言うほどであった。

これらをもとに考察すると、下線部⑦のように、チームメンバー同士で寄り添う行動が見られた。また、下線部⑧からも、周りのチームメンバーがF氏に寄り添い、それぞれの方法で貢献しようとしていることが窺える。そして、下線部⑨のように、これらの寄り添い、貢献する行動に対してD氏はチームメンバーがシェアド・リーダーシップを発揮していることを認識している。石川(前掲, 2016)は「だれかがリーダーシップを発揮しているときに他のメンバーがそれに従っているだけの状態ではなく、他のメンバーも目標にコミットし、その活動に積極的にかかわり、自ら考え、場合によっては異議を唱えるようなチームの状態」⁽³²⁾と述べるように、本チームでもチームメンバー全員がF氏にかかわりながら寄り添い、自分なりに貢献しようとする個々のリーダーシップを発揮していることから、シェアド・リーダーシップが発揮されている状態にあると考えられる。

次に、チームメンバーがどのように貢献しようとしているか具体を確認するために、チーム会議の発話について分析し考察する。

発話記録⑥ 9月30日

D：うん。だから、その聖徳太子ゲームとか口パクゲームとかスキルの部分きつと強いと思うんだよね
 E：うんうん①
 D：だから、人に興味をもってということを狙うんだったら、外国語活動みたいな
 C：分かった。サインゲームは？なんか、じゃんけんして勝った人は
 D：そうそう②
 C：好きな〇〇を言う。負けた人は好きな動物を言う。お互いにサインを書き合う
 F・N：あ～③
 C：ばーんって紙挟んで、サインいっぱい集めてねって
 E：うん④
 B：サイン好きだよ
 D：サイン好き⑤

発話記録⑦ 12月12日

D：ここで切れるんですよね。他者に貢献することで、仲間から感謝されたり承認されたりする。その過程を通して、児童の協力的かつ認め合える有用性が高まっていったと推察される⑥
 F：それは分かります。⑦
 D：一文が長くなると
 B：わけわからなくなるね
 D：分からなくなるから、わたしはそういうところしか⑧
 B：いや、大事大事⑨
 E：ほく、Fさんの図式化がよく分からない
 F：(笑) いや、勝手に自分の中で。これまで貢献が
 (中略)
 F：あと、Dさんのやつは、っていうのはさっきの⑩
 C：うん
 F：他者に貢献することでっていうのと、次の過程を通してっていうのがっていうところを分けるってことですよ？⑪
 D：そうです、そうです⑫

発話記録⑥は、授業内容について話し合っている場面である。E氏やD氏が中心となり、C氏の説明に対して相づちを打っている（下線部①～⑤）。発話記録⑦は、実習校での支援の成果を報告する文書について検討している場面である。D氏の指摘に対してC氏が分かろうとしている（下線部⑥⑦）。また、D氏の控えめな発言に対してB氏が価値づけている（下線部⑧⑨）。さらに、F氏がD氏の指摘を自分なりの言葉で解釈して代弁し、それに対してD氏は相づちを打っている（下線部⑩～⑫）。これらのことから、チームメンバーは、互いに相手の発言に対して共感的に受け入れることや相手の意見に関心をもち、分かろうとするなど、フォロワーシップ・リーダーシップ行動によって貢献していることが窺える。

最後に、これらのチームメンバーのリーダーシップ・フォロワーシップの行動の要因を探るために、自由記述について分析し考察する。

表4 「チームの中での自分が考える役割」についての記述

	8月	12月
B氏	チームをまとめたり、連携校とチームを結ぶ役割だったりする。	話を聞ける人。安心感をもたせられる人。議論するように刺激を与えられる人。
C氏	立ち位置を意識しています。盛り上がる場所、引っ張る場所、受容する場所、立ち位置を意識しているつもりです。	アイデアを出す役、最近ではまとめる役も大切だと思います。
D氏	互いの持ち味をひきだし、気がついたことを伝える、あたたかい雰囲気をつくる。	必要な時に必要なことに対応できればいいと思います。
E氏	チームの雰囲気を明るくするムードメーカーでいたいと考えています。	昨年の経験をいかし提案をしたり、悩みの相談にのったり、誰かの役に立てる役割でありたいと考えています。
F氏	記録を残すなどの自分にできることに取り組む。共感したり、反応したりするなど、話し合いに参加する。	思考が遅かったり伝え方に悩むためにすぐに意見が言えないことが多いが、そんな私の意見を待っていてくれたり、聞こうとしてくれたりする場面が多いため、特別な役割ではないが、皆と同じように、自分なりの意見や考えを伝える役割が期待されているのではないかと感じる。また、私も皆と同じように意見や考えが言いたいので。
G氏	現場経験のない立場からの意見や思考を通して、少しでも役割を果たしていきたい。	現場経験のない立場としての考えや疑問、意見を発し共有することでチームや個人の考えが深まったり、様々な物事を色々な視点から考えるきっかけとなったりする。

表4から、下線部のように、互いの意見を受け入れることや反応したり提案・意見を出したりすることで温かく安心感のある雰囲気チームメンバーそれぞれが創り出そうとしていることが窺われる。

以上のことから、【コミュニケーション・寄り添う】について考察すると、相手の考えに共感し分かろうと話を聞いたりするフォロワーシップを発揮したり、チームメンバー同士が互いに寄り添い、相手に貢献しようとして個々がリーダーシップを発揮し課題解決を図ろうとしたりする姿が見られた。これらの行動の要因として、互いの意見を受け入れたり、提案・意見を出したり、悩みを相談したりして、温かく安心感のある雰囲気をチームメンバーそれぞれが創り出そうとしていたことが考えられる。これらのチームメンバーの互いを支え合おうとする認識により、石川(前掲, 2016)が主張する「全員によるリーダーシップ、全員によるフォロワーシップ、流動的なリーダーとフォロワー」を特徴とするシェアド・リーダーシップの状態⁽³³⁾に迫ることができたと推察される。

3. 1. 4 【自己開示】について

まず、B氏の省察について分析し考察する。

省察記録 9月7日

Dさんの明るさや自己開示が発揮された。チーム会議でユニークなことを言ってチームの雰囲気を明るくものにしてくれる。Dさんが自らをさらけ出すことで、周りも話さざるを得ない状態になっている様子だった。ゼミ後の模擬授業では、Fさんが、「すごい！いいですね」と称賛したり、「より良い言葉ではなく、温かい言葉はどうですか?」、「～したらどうですか?」「ありがとう/いいね(などのリアクションのアイデア)は?」など④授業をより良くしようとアイデアを進んで伝えたりしていた。とても能動的な姿が見られた。この行動は、おそらくDさんの積極的にかかわる姿や自己開示が影響している可能性が考えられる。

省察記録 9月8日

②Cさんが頻繁に話しかけたり全体の場で笑いに変わったりすることでGさんは少しずつ自分を出していったように感じる。B氏も個人的に多く話しかけていき、人となりを知ろうとしていった。Eさんとのユニークなかわりも増えていった。そうすることで、そこでのかわりが全体でも共有され温かな一体感へと変わっていくと感ずる。

B氏の省察記録から、C氏とD氏が中心となって学卒院生に対して進んでかわり、自己開示をしている行動が窺われるため、C氏とD氏を中心に考察していく。下線部④・②から、D氏やC氏を中心に明るく自分をさらけ出し、場を和ませようとしたりする行動によりF氏やG氏が他のチームメンバーとかかわったり、自分の意見を進んで話したりする能動的な行動が増えていったことが窺える。館野(2018)は、リーダーシップを発揮する必要条件として、「環境整備・仲間支援」を挙げており、個人やチーム全体が動きやすくなるような環境を整えることや、メンバーが意見を言いやすい雰囲気をつくるのが重要であると述べている⁽³⁴⁾。このことから、D氏やC氏の率先したかわりや自己開示の行動がチームメンバーのリーダーシップを発揮しやすくなるような環境づくりとなっていったことが考えられる。

次に、C氏とD氏の具体的な自己開示の場面を確認するために、チーム会議の発話について分析し考察する。

発話記録⑧ 9月30日

F: □パクゲームってどんな感じのもの? 形でやるんですか?

B: ちょっとやってみて

C: □パクってあれか、マスクつけてるから駄目だよ

D: うん、だから、マスク外して、声出さないで①

F: ジェスチャー、あ～

D: こう、(あいうえおと実際にジェスチャーをする)②

T: (笑)

B: 唐突だな～(笑)

発話記録⑨ 9月30日

C: 広告タワー選手権

E: いいですね。

C: これは盛り上がるよ③

G: 何ですか? 広告タワー選手権って

C: 広告とか新聞をぼこーんって前に置いて使っていいのはセロテープだけ。時間を区切っていかに高くできるか(中略)

G: あ～そういうことか

C: 細くやる人もいれば、めっちゃふっといやつをぼこーんってやって集計するときにぽきと折れる④

B: (笑)

F: あ～

C：で、爆笑みたいな⑤
 G：協力系
 C：あとはね、数字を見つけるやつとか。なんか、ひな形は家に⑥
 C：1～50までの数字が並んで
 G：あ～
 C：新聞紙でもできるし、新聞から「と」を探せとか⑦

発話記録⑧は、授業内容について話し合っている場面である。D氏が提案している口パクゲームについて恥ずかしがらずにジェスチャーで紹介している（下線部①②）。その自分をさらけ出す行動により場が和んでいることが窺える。発話記録⑨も授業の活動についての話し合い場面である。C氏が知っている限りの活動を余すことなく進んでチームメンバーに紹介している。内容だけでなく、予想されることも伝え、活動の魅力を紹介している（下線部③～⑦）。

これらのことから、D氏やC氏を中心に自分をさらけ出したり進んで情報を開示したりすることで、チームの雰囲気や和やかなものになるなど、自らをさらけ出したり情報を開示したりしてチームに貢献しようとしていることが窺える。石川(前掲, 2016)が主張するように、シェアド・リーダーシップを発揮しやすくなるために必要なパーソナリティベース・リーダーシップ（自分の性格や能力上の強みを活かしたリーダーシップ）⁽³⁵⁾を発揮し、チームをより良い雰囲気にしようとしていると推察される。

最後に、C氏とD氏のリーダーシップ行動の要因を探るために、自由記述について分析し考察する。

表5 「チームの中での自分が考える役割」についての自由記述

	8月	12月
C氏	立ち位置を意識しています。盛り上がる ところ、引っ張るところ、受容する ところ、立ち位置を意識しているつもり です。	アイデアを出す役、最近はまとめる役も 大切だと思います
D氏	互いの持ち味をひきだす、気がついた ことを伝える、あたたかい雰囲気をつ くる。	必要な時に必要なことに対応でき ればいいと思います。

表5から、C氏は盛り上げる役やアイデアを出す役などで貢献しようとし、D氏は互いの持ち味を引き出したり温かい雰囲気をつくったりすることで貢献しようとしている。それぞれの認識は、B氏の省察やチーム会議におけるC氏とD氏の行動と一致しており、C氏とD氏は意図的にパーソナリティベース・リーダーシップを発揮し、チームをより良い雰囲気にしようとしていたと推察される。

以上のことから、【自己開示】について考察すると、C氏やD氏の自己開示により、チームの雰囲気を和やかにし、意見を出しやすい雰囲気にするなど、【環境整備・仲間支援】のリーダーシップを発揮したことが窺える。この行動の背景には、C氏とD氏のチームをより良い雰囲気にしようという意識が影響していたと考えられる。このC氏とD氏のパーソナリティベース・リーダーシップにより、チーム内でシェアド・リーダーシップが発揮しやすくなる環境に近づいていったことが推察される。

3. 1. 5 【肯定的フィードバック】について

まず、B氏の省察について分析し考察する。

省察記録 8月22日

プレゼンでは、一人一人が担当のところに責任をもって発表していた。Gさんも堂々としている様子だったので、終わった直後に⑧B氏はそのことを賞賛した。また全体メールで今日の研修について「Fさんを始め、これまでみんなで検討し合ったプレゼンだけあってばっちりでした。自信をもっていきましょう」と伝えた。⑨Cさんが「さすが、エンパワーメントBさん」と返信してくれた。

省察記録 8月23日

オンラインによる大・小中学校での構想発表で、チームメンバーが率先して応答する姿を見た⑩Fさんは『皆さんの質疑応答する姿に感激しました』と賞賛していた。また、Gさんも『どこのグループよりも素晴らしいポスターと発表』と称賛していた。その後も同様に、⑪チームメンバー同士で互いにたたえ合うやりとりが見られた。

これらをもとに考察すると、下線部⑧～⑪のように、B氏が率先して賞賛することにより、他のチームメンバーも互いに賞賛し合う行動が見られた。B氏によるチームメンバーの賞賛という意味での「率先垂範」により、他のチームメンバーがそれをフォロワーシップにより受け入れ、その後チームメンバー内でも互いに賞賛し合うというチームメンバーのリーダーシップ発揮に至ったと推察される。

次に、【肯定的フィードバック】の具体的な行動を確かめるために、チーム会議の発話について分析し考察する。

発話記録⑩ 9月22日

- E: 話す内容もどんどんあいづちが増えたりとか、今日話しを聞いてたら、何で?とかモデリングにあったような言葉を使っていたりして、前よりも活発になったというか①
(中略)
E: 話し合いが濃くなってきたというのを感じました②
B: うーん
B: なんか、その話を聞く姿勢だったりとか、どうどう?やってみて
F: あ〜聞く姿勢的には、すごい良かったかなって思いますけど③
E: すごい楽しそうにお話できてた
B: なんか、記述がすごい変わって、その話したら友だちになれた④
D: ふーん、すごい⑤
B: 話すことで、色々な情報を得られたとか⑥
D: すごいですね⑦
E: 知ることができてうれしかったも、どんどん増えてきてましたもんね⑧

発話記録⑪ 12月21日

- B: Gさん、すごいな、結果と考察まで手出してるやん⑨
C: あ〜、すげ〜⑩
E: すごい⑪
C: これどんぐらいかった?
G: Bさんと打ち合わせして、その日のうちに結構やりました
C: え〜すごい!それでここまでできんよ〜⑫
E: すごい⑬
G: 結果と考察のところから、皆さんで考えたいなと
B: あ〜、そうだね

発話記録⑩は、授業（F氏が授業者）での児童の変化について話し合っている場面である。E氏を中心に児童の変化を肯定的に捉え、プラスの発言をしている（下線部①〜③）。また、B氏が児童の記述の変化について肯定的な発言をしている（下線部④⑥）。それに対して、D氏やE氏が共感的・肯定的な反応を示している（下線部⑤⑦⑧）。発話記録⑪は、G氏の発表資料についての検討場面である。B氏やC氏を中心にG氏の発表資料に対して賞賛している（下線部⑨〜⑬）。これらのことから、チーム内でのE氏のプラスの捉えが「率先垂範」のリーダーシップとして発揮され、他のチームメンバーの肯定的な発言につながっていった可能性が考えられる。また、B氏の賞賛が「率先垂範」として発揮され、C氏やE氏の賞賛につながったと考えられる。

最後に、これらのリーダーシップ行動の要因を探るために、自由記述について分析し考察する。

表6 「チームの中での自分が考える役割」についての記述

	8月	12月
B氏	チームをまとめたり、連携校とチームを結ぶ役割だったりする。	話を聞ける人。 <u>安心感をもたせられる人</u> 。議論するように刺激を与えられる人。
C氏	立ち位置を意識しています。 <u>盛り上がる</u> ところ、 <u>引っ張るところ</u> 、 <u>受容する</u> ところ、 <u>立ち位置を意識している</u> つもりです。	アイデアを出す役、最近はまとめる役も大切だと思います。
D氏	互いの持ち味をひきだす、 <u>気がついたこと</u> を伝える、 <u>あたたかい雰囲気をつくる</u> 。	必要な時に必要なことに対応できればいいと思います。
E氏	<u>チームの雰囲気を明るくする</u> ムードメーカーでいたいと考えています。	去年の経験をいかし、提案をしたり悩みの相談にのったり、誰かの役に立てる役割でありたいと考えています。
F氏	記録を残すなどの自分にできることに取り組む。 <u>共感したり</u> 、 <u>反応したり</u> するなど、話し合いに参加する。	思考が遅かったり伝え方に悩むためにすぐに意見が言えないことが多いが、そんな私の意見を待っていてくれたり、聞こうとしてくれたりする場面が多いため、特別な役割ではないが、皆と同じように、自分なりの意見や考えを伝える役割が期待されているのではないかと感じる。また、私も皆と同じように意見や考えが言いたいので。
G氏	現場経験のない立場からの意見や思考を <u>通して</u> 、 <u>少しでも役割を果たしていき</u> たい。	現場経験のない立場としての考えや疑問、意見を発し共有することでチームや個人の考えが深まったり、様々な物事を色々な視点から考えるきっかけとなったりする。

表6から、下線部のように、チームの雰囲気明るくすることや、安心感の醸成、盛り上げることや受容すること、温かい雰囲気をつくること、共感すること、意見の発信など、チームメンバーの肯定的な行動によってチームに貢献しようとする記述が見られた。これらのチームメンバーの意識により、プラスの言葉がけや賞賛などの行動が生じたのではないかと考えられる。

以上のことから、【肯定的フィードバック】について考察すると、肯定的な行動で貢献しようとするチームメンバーの意識のもと、プラスの言葉がけやチームメンバーを賞賛するなど「率先垂範」のリーダーシップ行動をし、それを他のチームメンバーがフォロワーシップで受け入れることで、チームメンバーが互いに賞賛し合う行動につながっていったと推察される。この関係も、石川(前掲, 2016)が主張する「全員によるリーダーシップ, 全員によるフォロワーシップ, 流動的なリーダーとフォロワー」を特徴とするシェアド・リーダーシップの状態⁽³⁶⁾に近いと推察される。

4 全体考察

本研究では、教職大学院での学校実習における、大学院生による支援チームにおいて、どのようなリーダーシップやフォロワーシップが発揮され、それがシェアド・リーダーシップとどのような関連があるか、具体的な姿をもとに検証することを目的とした。以下、明らかになったことについて述べていく。

4.1 B氏のチームの活動に関する省察とチームメンバーのリーダーシップ・フォロワーシップ行動について

B氏のチームの活動に関する省察では、【自分ができることをしようとする】(34件)、【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】(23件)、【コミュニケーション・寄り添う】(22件)、【自己開示】(6件)、【肯定的フィードバック】(2件)の5つのカテゴリが生成された。【自分ができることをしようとする】のカテゴリでは、学卒院生であるE氏やF氏、G氏を中心に、「率先垂範」のリーダーシップ行動が確認された。その要因として、現職院生による判断を任せて見守ったり、役割分担をしたりするなどの「環境整備・仲間支援」のリーダーシップ行動が学卒院生の役割の自覚につながったことが考えられる。【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】のカテゴリでは、チームメンバーが活発に活動したり発言したりできるようにしたいというB氏の意識のもと、B氏が率先してチームメンバーに仕事を任せたり全員が意見を出せるように配慮したりするなど他のチームメンバーのリーダーシップを促進することを心掛けたり、他のチームメンバーが率先して発言したり行動したりするなどのリーダーシップを発揮している時は、B氏は相手の考えを理解しようと問い返したり共感的に聞いたりするなどのフォロワーシップを発揮したりすることが確認された。【コミュニケーション・寄り添う】のカテゴリでは、チームメンバーが相互に相手の考えに共感し分かろうと話を聞いたりするフォロワーシップを発揮したり、学卒院生の困り感にチームメンバー全員が寄り添い貢献しようと、チームメンバーそれぞれがリーダーシップを発揮し課題解決を図ろうとしたりする、全員のリーダーシップ・フォロワーシップを特徴とするシェアド・リーダーシップのような状態が見られた。この要因として、チームメンバーが互いに意見を受け入れることや反応したり提案・意見を出したりすることで温かく安心感のある雰囲気をチームメンバーそれぞれが創り出そうとする意識が考えられる。このような温かく安心感のある信頼関係がシェアド・リーダーシップの状態を促進すると石川(前掲, 2016)が述べている⁽³⁷⁾ことからそのことがいえる。

【自己開示】のカテゴリでは、C氏とD氏のパーソナリティベース・リーダーシップである自己開示により、チームの雰囲気を和やかにし、意見を出しやすい雰囲気にするなど、「環境整備・仲間支援」のリーダーシップを発揮したことが示唆された。この行動の要因として、C氏とD氏のチームをより良い雰囲気にしようという意識が考えられる。【肯定的フィードバック】のカテゴリでは、E氏を中心としたプラスの言葉がけやB氏やC氏を中心としたチームメンバーへの賞賛などの「率先垂範」のリーダーシップ行動が確認された。これらの行動の要因として、チームメンバーそれぞれの肯定的な行動によってチームに貢献しようとする意識が考えられる。

4.2 チームメンバーのリーダーシップ・フォロワーシップ行動とシェアド・リーダーシップとの関連について

次に、これらのリーダーシップ・フォロワーシップ行動と、シェアド・リーダーシップとの関連について考察する。石川(前掲, 2016)は、「コミュニケーションが活発になれば、相互の信頼関係が強まり、結果的にシェアド・リーダーシップの状態が促進される」と述べている⁽³⁸⁾。本チームもこの主張に近い関係性が構築されていったのではないかと推察される。すなわち、現職院生を中心とした【自己開示】や【肯定的フィードバック】により、和やかで話しやすい雰囲気と肯定的なかかわり合いがチームの中に生まれることで、チーム内に安心感が醸成され、特に学卒

院生がコミュニケーションをとりやすい状態になっていったと推察される。また、B氏の【リーダーのマネジメント・参画意識の醸成】において、学卒院生が活発に活動したり発言したりできるように支援したいというB氏の意識のもと、率先して学卒院生に意見を求めたり、問い返したり共感的に話を聞いたりするB氏のリーダーシップ・フォロワーシップ行動や、現職院生による任せたり見守ったり役割分担したりする【環境整備・仲間支援】のリーダーシップ行動により、学卒院生が【自分ができることをしようとする】「率先垂範」のリーダーシップを発揮するようになったと推察される。このようにチーム内で学卒院生と現職院生のコミュニケーションが活発になるとともに、信頼関係が強まったことで学卒院生の率先垂範の姿が見られるようになったと考えられる。石川(前掲, 2016)が「信頼関係が構築されると、職場のメンバーは、安心してリスクを負おうとする」と述べている⁽³⁹⁾ことからそのことがいえる。そして、その結果、チームメンバーが相互に相手の考えに共感し分かろうと話を聞いたりするフォロワーシップを発揮したり、学卒院生の困り感にチーム全員で寄り添い貢献しよう、チームメンバーそれぞれがリーダーシップを発揮し課題解決を図ろうとしたりする、全員のリーダーシップ・フォロワーシップを特徴とするシェアド・リーダーシップのような状態⁽⁴⁰⁾が見られるようになったと考えられる。

4. 3 チーム・リーダーであるB氏の意識と他のチームメンバーの行動との関連について

ここまで、チーム内でのリーダーシップ・フォロワーシップ行動とシェアド・リーダーシップとの関連について考察してきたが、このようなチームの状態が構築された要因として、学卒院生の活躍の場の構築や、現職院生と学卒院生による協働をチーム・リーダーであるB氏が志向したことが影響している可能性が指摘できる。すなわち、B氏は、学卒院生が意欲的に活動し、活躍する場を構築したいという意識のもと、役割分担や任せて見守る、学卒院生に意見を求めるなど、「環境整備・仲間支援」のリーダーシップ行動をとり、学卒院生のリーダーシップを促進することを心掛けたり、学卒院生がリーダーシップを発揮している時は、フォロワーシップに徹したりするなど、チーム・リーダー自身が流動的なリーダーシップ・フォロワーシップの行動をとり、学卒院生の意欲的な行動を促そうとしていた。その結果、学卒院生の【自分ができることをしようとする】という「率先垂範」のリーダーシップ行動を生み出したと考えられる。また、B氏は、現職院生と学卒院生による協働を志向しており、その意識のもと、学卒院生と現職院生がペアを組み、互いに協力しながら仕事ができるように役割分担をしたり、チーム会議で全員が意見を出せるように輪番で意見を求めたり、学卒院生・現職院生関係なく議論できるようにB氏がチームメンバー全員を巻き込むように話し合いを進めたりするなど、共に活動したり話し合ったりできるようにB氏がこれらのリーダーシップ・フォロワーシップの行動をとった。その結果、学卒院生・学卒院生関係なく率先して意見を出し合う活発な話し合いが見られるようになったり、チームメンバーが相互に相手の考えに共感し分かろうと話を聞いたりするフォロワーシップを発揮したり、学卒院生の困り感にチーム全員で寄り添い貢献しよう、チームメンバーそれぞれがリーダーシップを発揮し課題解決を図ろうとしたりするなど、チームのために全員がリーダーシップ・フォロワーシップを発揮し協働する姿が見られるようになった。つまり、B氏が、自らリーダーシップ・フォロワーシップの行動をとり、チームメンバーが協働的に活動し話し合えるように促した結果、チームメンバー全員がリーダーシップ・フォロワーシップを発揮し協働する、シェアド・リーダーシップの状態に近い姿につながったと考えられる。これらのことから、学卒院生の活躍の場の構築や、現職院生と学卒院生による協働を志向したB氏の意識や、その意識に沿ったB氏のリーダーシップ・フォロワーシップの行動が、流動的なリーダーシップ・フォロワーシップを特徴とするチームのシェアド・リーダーシップの状態を創り出したのではないかと推察される。石川(前掲, 2016)は、職場の公式のリーダーが職場の風土の形成に果たす役割は大きいと主張しているが⁽⁴¹⁾、本研究から、シェアド・リーダーシップの主な要因として、チーム・リーダーの意識とそれに基づく継続的な行動が挙げられるだろう。

5 結論と課題

以上のことをまとめると、現職院生を中心とした安心感のある話しやすい環境をつくり出す自己開示や肯定的フィードバックのリーダーシップを土台として、現職院生を中心とした役割分担や任せて見守る行動、意見を求め共感的に話を聞くなどの「環境整備・仲間支援」のリーダーシップ・フォロワーシップの発揮によって、学卒院生のリーダーシップ発揮やそれに伴うチームメンバー全体のコミュニケーションの活性化、チームメンバー間の信頼関係が構築されていく。その結果、チームメンバーが相互に相手の考えに共感し分かろうと話を聞いたりするフォロワーシップを発揮したり、互いの困り感に寄り添い貢献しよう、チームメンバーそれぞれがリーダーシップを発揮し課題解決を図ろうとしたりするなど、全員のリーダーシップ・フォロワーシップを特徴とするシェアド・リーダーシップ

のような状態が見られるようになったことが本研究で明らかとなった。また、このようなチーム内のシェアド・リーダーシップの発揮には、学卒院生の活躍の場の構築や、現職院生と学卒院生による協働を志向したチーム・リーダーの意識やその意識に沿ったチーム・リーダーの流動的なリーダーシップ・フォロワーシップの行動が重要であると考えられる。そして、学卒院生と現職院生が協働していくには、現職院生による学卒院生の話しやすい雰囲気を醸成し、学卒院生のリーダーシップ発揮の場を設定し承認し励ますとともに、学卒院生との協働の必要性を現職院生が自覚し、ともに活動していこうとする姿勢が重要になると考えられる。

本研究では、B氏の経験を記述した省察だけでなく、発話や自由記述を分析することで、多面的に分析し、自己エスノグラフィーに客観性をもたせることに努めたが、それには限界がある。尺度やアンケートでの量的データやチームメンバーへのインタビューなど、より多角的・多面的な分析を積み重ねることが必要である。また、本研究は6名という少数人での研究にとどまっている。「チームとしての学校」の実現に近づくための研究をするには、より大人数の組織の研究が必要になってくるとともに、実際の教育現場での詳細な研究が求められる。さらに、本研究では、シェアド・リーダーシップの考え方をもとにした研究を行ったが、他にも様々なリーダーシップの考え方が存在する。それらをもとにした検証をすることで、より広い視野に立ったチームや組織の研究が可能になると考えられる。

引用文献

- (1) 石川淳：「シェアド・リーダーシップチーム全員の影響力が職場を強くする」，中央経済社，2016。
- (2) 日向野幹也：「管理職研修と「権限のないリーダーシップ」」，社会科学研究，vol.64(3)，pp.115-130，東京大学社会科学研究所，2013。
- (3) 前掲(1)
- (4) 前掲(1)
- (5) 前掲(1)
- (6) Northouse, P.G. : Leadership: Theory and practice (7th ed.). Sage, Thousand Oaks, CA, 2016.
- (7) 前掲(1)
- (8) 前掲(1)
- (9) 前掲(1)
- (10) 中央教育審議会：「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」，2015。 https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm（2019年12月31日最終閲覧）
- (11) 木村充・館野泰一・松井彩子・中原淳：「大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動尺度の開発と信頼性および妥当性の検討」，日本教育工学会論文誌，vol.43(2)，pp.105-115，日本教育工学会，2019。
- (12) 赤坂真二：「実践と研究の往還を実現する学校支援プロジェクトとは？」，赤坂真二・西川純，「学び続ける教師になるためのガイドブック 成功する学校改善プロジェクト編～上越教育大学流 教師力アップの極意～」，pp.8-17，明治図書，2015。
- (13) 前掲(1)
- (14) 赤坂真二・山本宏幸・松風嘉男：「生徒指導困難校における『荒れ』克服への取組」，赤坂真二・西川純，「学び続ける教師になるためのガイドブック 成功する学校改善プロジェクト編～上越教育大学流 教師力アップの極意～」，pp.18-37，明治図書，2015。
- (15) 石川淳：「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ：チーム・リーダーシップ，シェアド・リーダーシップ，チーム業績の関係」，組織科学，Vol.46，No.4，pp.67-82，組織学会，2013。
- (16) 岡田たつみ・中坪史典：「幼児理解のプロセス：－同僚保育者がもたらす情報に注目して－」，保育学研究，46(2)，pp.169-178，日本保育学会，2008。
- (17) Ellis, Carolyn and Arthur Bochner, "Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject," Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln eds., The Handbook of Qualitative Research, Second Edition, Sage Publications, pp. 733-768, 2000. (= 藤原顕訳「自己エスノグラフィー・個人的語り・再帰性：研究対象としての研究者」平山満義監訳『質的研究ハンドブック 3巻——質的研究資料の収集と解釈』北大路書房，pp.129-164，2006.)
- (18) 古賀正義：「学校のエスノグラフィー：事例研究から見た高校教育の内側」，p.6，嵯峨野書院，2004。
- (19) 草薨佳奈子：「教師コミュニティの比較教育学研究」，秋田喜代美・藤江康彦，「これからの教師研究：20の事例にみる教師研究方法論」，pp. 304-317，東京図書，2021。
- (20) 前掲(15)
- (21) 沖潮(原田)満里子：「対話的な自己エスノグラフィー 語り合いを通じた新たな質的研究の試み」，質的心理学研究，vol.12，pp.157-175，日本質的心理学会，2013。
- (22) 遠藤みなみ・堀田龍也：「小学校の初任者教師のICT活用の省察に関する事例研究」，日本教育工学会論文誌，vol.45，

pp.145-148, 日本教育工学会, 2021.

- (23) 川喜田二郎：「発想法」中公新書, 1967.
- (24) 館野泰一：「大学におけるリーダーシップ教育の事例」, 館野泰一・高橋俊之, 「リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】：高校生・大学生・社会人を成長させる『全員発揮のリーダーシップ』」, pp.82-112, 北大路書房, 2018.
- (25) 日向野幹也：「新しいリーダーシップ教育とディープ・アクティブラーニング」, 松下佳代, 「ディープ・アクティブラーニング」, pp.241-260, 勁草書房, 2015.
- (26) 前掲(11)
- (27) 前掲(24)
- (28) 前掲(24)
- (29) 前掲(15)
- (30) 前掲(15)
- (31) 前掲(1)
- (32) 前掲(1)
- (33) 前掲(1)
- (34) 前掲(24)
- (35) 前掲(1)
- (36) 前掲(1)
- (37) 前掲(1)
- (38) 前掲(1)
- (39) 前掲(1)
- (40) 前掲(1)
- (41) 前掲(1)

Case study of a team in which each individual demonstrates leadership and followership

–: Based on the concept of shared leadership

Kosaku TERAOKA* · Shinji AKASAKA**

ABSTRACT

This study observed leadership and followership behaviors in a support team of graduate students in a school practice at a teaching school, and how they related to shared leadership. The team activities of the teams in the school practice were recorded by the author, including their reflections, utterances, and free descriptions, and these were analyzed using autoethnographic methods. Five leadership and followership behaviors were observed in the activities of the teams in this study, and these behaviors influenced each other to create a “– pattern of leadership by all, and followership by all. This may have led to a state of shared leadership characterized by fluid leaders and followers.

* Kanda Elementary School ** School Education