

# 「システム思考」を用いた学校課題の把握と改善の可能性

—Y 中学校の研究主任 A 教諭の取組を手掛かりに—

國定 佑基・小野瀬善行

宇都宮大学共同教育学部教育実践紀要 第9号 別刷

2022年8月31日



# 「システム思考」を用いた学校課題の把握と改善の可能性<sup>†</sup>

—Y中学校の研究主任A教諭の取組を手掛かりに—

國定 佑基\*・小野瀬善行\*\*

足利市立富田中学校\*

宇都宮大学大学院教育学研究科\*\*

学校組織の「要」であるミドルリーダーがどのように機能することで、より効果的な学校組織マネジメントを実現できるのか、という問いをもち、ミドルリーダーの思考、取組、組織における役割に焦点を当て、その可能性について探究した。現代の学校組織が直面する課題は、変動性や曖昧性といった不確実な要素を含んでおり、特定の1つに要因を限定できないため、部分ではなく大局全体を俯瞰しながら相互関係のつながりによる変化やパターンを見ようとする「システム思考」が学校課題の解決において有効であることが示唆された。

キーワード：「ウェブ」型組織、ミドルリーダー、フィードバック・ループ、システム思考

## I 「システム思考」と研究上の課題

「システム思考」とは、問題や目標を把握するための認識枠組みのひとつである。問題や目標のひとつひとつを孤立した出来事や現象としてではなく、「もっと大きな普通はあまり目に見えない構造の中で、お互いに影響し合う構成要素」（センゲ,2014：196頁）として捉えることに特徴がある。「そうした構成要素間の関係を理解し、そうした関係性が繰り返して生じたり、時間の経過とともに変化したりする様子を理解すること」（同上）がシステムの理解に重要であるという立場をとる。さらに、このような理解に基づき、問題群や目標群に対して「場当たりの対応」に終始することなく中長期的な展望に立って効果的な対応を行うことができるという仮説である。

「システム思考」は、近年の組織論の成果により人口に膾炙するようになった。例えば、「システム思考」は、センゲのいう「学習する組織」の重要なディシプリン（実践するために勉強し、習得しなければならない理論と手法の体型）のひとつであるとされる。具体的には「学習する組織」とは、「人々が絶えず、心から望んでいる結果を生み出す能力を拡大させる組織であり、新しい発展的な思考パターンが育まれる組織、共に抱く志が解放される組織、共に学習する方法を人々が継続的に学んでいる組織」（センゲ,2011：34頁）である。そして「学習する組織」は、「自己マスター」、 「メンタルモデル」、 「共有ビジョン」、 「チーム学習」というディシプリンが構成要素となり、「システム思考」はこれらの諸ディシプリンを統合する。

以上のような「システム思考」を学校改善や学校改革におけるリーダーシップの重要な要素として捉える先行研究も見られる<sup>(1)</sup>。全ての子どもたちに「令和の日本型学校教育」の構想において「個別最適な学びと、協働的な学び」を実現するために、教師自身が学び続けることが求められている今日、さらに「令和の日本型学校教育」の構想とあわせて「教師の働き方改革」への具体的な取組が喫緊の課題となっている今日、「共に学習する方法を人々が継続

<sup>†</sup> Yuki KUNISADA\*, Yoshiyuki ONOSE\*\*:  
Research on the School Middle Leader's  
system thinking, A case of a municipal  
junior high school

Keywords: Middle Leader, System thinking

\* Ashikaga Municipal Tomita Junior High  
School

\*\* Graduate School of Education, Utsunomiya  
University

(連絡先: yonose@cc.utsunomiya-u.ac.jp)

的に学んでいる組織」(傍点は筆者)を実現するために「システム思考」という理論と手法について教師が理解を深めて実践していくことが重要であることが示唆される。

以上の認識に立ち、本稿では事例校におけるミドルリーダーの学校課題の把握について観察を行った。優れたミドルリーダーの課題把握は「システム思考」と親和的であるというこれまでの仮説を検証することが第一の本論の目的となる。そして、「システム思考」を理論ではなく文字通り教師が身につけるべきディシプリンとするためにも、その課題把握の過程の実際を丁寧に記録していくことが第二の目的となる。特に後者については先行研究の蓄積が必要な状況であるといえ、本論の意義を主張できると考える。(小野瀬)

## II 問題の所在と研究の目的

学校組織は、従来から一般的に「なべぶた」型というメタファーで表現されてきた。この表現は、学校組織を権限・責任という視点で捉えた一側面に過ぎない。教職員<sup>(2)</sup>同士のつながり方という視点に置き換えて捉え直せば、学校組織は、個人の判断や意思決定に依拠しており、個々の教職員が複雑かつ曖昧に繋がり、双方向・多方向にコミュニケーションをとることで、組織としての教育実践の一体性が維持される。浜田は、このような学校組織の特徴を指摘した上で、クモの巣形になぞらえて「ウェブ」型と捉え、教職員を「不確実性と予測困難性に直面しながら、最前線的意思決定者として仕事をしている(浜田,2012:120頁)」と表現した。

図1「ウェブ」型の学校組織  
(浜田,2012:120頁より引用)

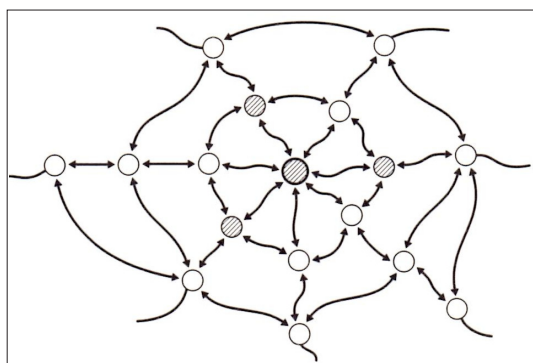


図1に示した「ウェブ」型の学校組織モデルにおいて、斜線のついた○印はミドルリーダーを表しており、スクールリーダーと一般教職員または教職員同士のコミュニケーションの「結節点」に位置している。また、「結節点」としてのミドルリーダーには、単なるつなぎ役にとどまらず、個々の教職員による個別的で自律的な教育活動を組織としてのビジョン実現に向けた組織的な教育実践に結びつける役割を果たすことが求められる。

このようにミドルリーダーを活用した学校組織マネジメントが目目される一方で、「多忙」に起因するストレスあるいは「多忙感」が、教職員に最も強い影響を及ぼすストレスである(鈴木,1993)とされ、ミドルリーダーの職務の量的負担によるバーンアウト(燃え尽き)については、配慮すべき事項といえる。

そこで本稿では、「ウェブ」型で捉えた学校組織の「要」であるミドルリーダーがどのような役割を担い、機能することによって、より効果的な学校組織マネジメントを実現することができるのか、という問いをもち、学校課題の解決に取り組むミドルリーダーに焦点を当てることで、その可能性について探究した研究を論じていく。

## III 連携協力実習校について

筆者が実習に入った連携協力実習校<sup>(3)</sup>のZ市立Y中学校の概要について表1に示した。学習指導の研究校であるY中学校は、隣接するX小学校とともに、「1小1中」という地区の特性から系統性・連続性を目指した縦の連携と、家庭・地域との横の連携を活かした中学校区教育を推進している。

表1 Y中学校の概要(令和3年度)

規 模	・開校1947年の公立中学校。生徒数94名、学級数3学級の小規模特設校。
生 徒	・素直で穏やかな生徒が多く、落ち着いた学校生活を送っている。少人数で互いをよく理解している反面、意見を交わす場面において、主体性や表現力に課題が見られる。
保護者地 域	・三世代家族が多い。教育への関心が高く、協力的。地域全体で子どもを育てる風土がある。
学 校 課 題	・主体的に学び、自己表現できる生徒の育成～学習の土台づくりと「対話的な学び」を通して～ ・Z市教育委員会から学習指導の研究指定(R元年度～R3年度)を受けている。

また、Y中学校は小規模校であるため教員数が少なく、最前線の意味決定者として教職員一人ひとりの裁量性が大きい。個々による自律的な教育活動が組織としての教育実践の重要な基盤に据えられており、「ウェブ」型としての機能が顕著に求められる学校組織といえる。

その反面、教職員一人でいくつもの校務分掌を抱えているため、業務を個人で抱え込みやすい傾向が見られる。1教科につき1教員が小規模校の標準であるため、特に学習指導の改善においては、教科の壁を超えた教職員同士の関わりについて困難が見られる。また、個人による教育活動が個別的、自己完結的に遂行されたままでは、学校課題の改善を組織的に成し得ることは難しい。Y中学校に限らず、このような疎結合性と個業性を特徴にもつ学校組織では、教職員同士の相補的・双方向的な関係性の向上が欠かせないため、「結節点」としての機能を担うミドルリーダーによる組織あるいは個人に対する働きかけが大きく期待される。

#### IV 研究の内容と結果

##### 1. 学校課題に対するミドルリーダーの思考

学校組織におけるミドルリーダーの在り方を探究するため、Y中学校の研究主任A教諭<sup>(4)</sup>の取組の様子から、学校課題の解決に向けた研究主任としての思考について、筆者は分析した。

まず、A教諭は日常の生徒の実態から見取れる課題について、次のように語った。

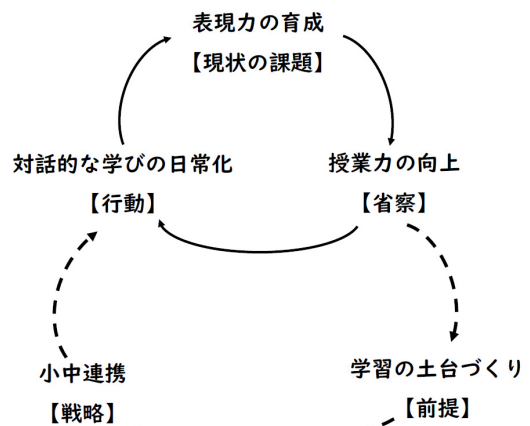
日々の生徒の様子や各学力調査の結果から、基礎的な学力があるにも関わらず、主体性と表現力について課題が見られると感じていた<sup>(5)</sup>。

そこでA教諭は、この課題の解決に向けて、「授業力の向上」を目標に掲げ、対話的な学びの日常化を目指すための学習指導の改善に取り組むことにした。その一方で、特定のアプローチだけで解決につながるわけではなく、授業力の向上のための実行策には「学習における土台づくり」が前提にあり、そのために「小中連携」というY中学校の強みを戦略的に活かすことを考えたのである。

学習指導の改善に取り組むにあたって、その前段階である「学習の土台づくり」のために、小学校と中学校における学習のルールや授業のきまりの歩調を合わせるなど、9年間の見通しを小学校段階から共有することの方が優先だと気づいた。そのため、課題の解決に向けた具体策を立てる上では「小中連携」という強みを活かすという意識は不可欠だった<sup>(6)</sup>。

以上のA教諭の語りから、図2に示したように、現状の課題に対する具体策の構築において「表現力の育成（現状の課題）→ 授業力の向上（省察）→ 対話的な学びの日常化（行動）」といったシングル・ループによる思考に加えて、さらに課題に対する前提として、「学習の土台づくり（前提）→ 小中連携（戦略）」という学校課題の「深さ」を念頭に置いたダブル・ループによる思考に基づいて課題を捉えていた、と筆者は分析した。

図2 ダブル・ループによる捉え方  
(センゲ,2011をもとに筆者作成)



##### 2. 学校課題に対するミドルリーダーの取組

前述のダブル・ループの思考によって課題を捉えることを通じて、研究主任A教諭は校内において学校課題の解決に向けた具体策を構築した。

志水（2005）は、「学力をどのように捉えるのか」という点について、学力の要素と構造を「学力の樹」というイメージで整理している。そこで、A教諭が講じた具体策に基づく取組について、筆者は、1本

の樹で描写し、図3のように構造化した。

まず、学校課題である「表現力の育成」を葉とする。その葉を付けるのは、樹の枝であり、それを課題解決に向けて設定した「目標」とする。その枝を伸ばすために、大地に張った根として、それぞれ構築した「具体策」が存在する。さらに樹を支えるのは、幹としての学校の「強み」である。

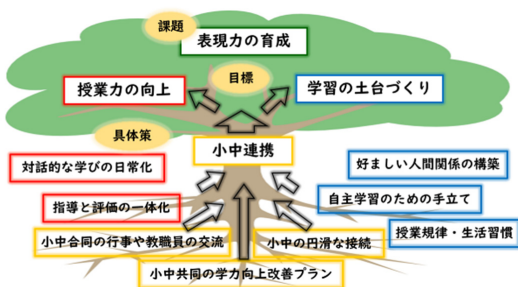
このようにA教諭は、「表現力の育成」という課題を前提として、「授業力の向上」に加えて「学習の土台づくり」という課題解決のための目標を設定した。

さらに、「授業力の向上」のための具体策として「対話的な学びの日常化」と「指導と評価の一体化」への実践、「学習の土台づくり」のための具体策として「好ましい人間関係の構築」と「自主学習のための手立て」、 「授業規律・生活習慣の確立」への実践を計画し、Y中学校とX小学校がともに歩調を合わせて、同じプロセスを歩みながら取り組めるように方針を立てた。

また、それらの具体策を支え、活性化させるために、「小中連携」という強みを活かした「小中共同の学力向上改善プラン」「小中の円滑な接続」「小中共同の行事や教職員の交流」にも取り組んだ。

1本の樹は、葉・枝・幹・根が一体となって初めて成り立つように、これらの学校課題の解決に向けた様々な教育活動は、それぞれの要素が有機的に結び付くことで、まるで樹のように、統一体として成り立つのだと、筆者はA教諭によるY中学校の取組を立体的・複眼的に理解することができた。

図3 A教諭による校内での取組のイメージ  
(志水,2005をもとに筆者作成)



### 3. 小中連携におけるミドルリーダーの役割

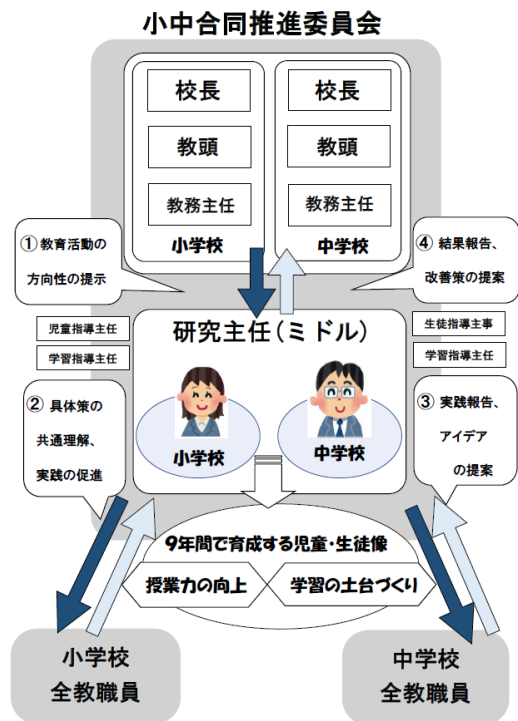
Y中学校での課題解決に向けた取組においては、小中連携がその根幹に位置付けられているが、Y中

学校と隣接するX小学校は、施設が分離した小・中学校であるため、離れた組織同士の意思の疎通は、小中連携においての大きな課題である。それにも関わらず、Y中学校では、「授業力の向上」と「学習の土台づくり」といった目標を共有することで、「小中共同の学力向上改善プラン」をはじめとして、X小学校との円滑な連携が取れていると、筆者は感じていた。

その要因の1つとして考えられるのは、小中連携の起点として設置された「小中合同推進委員会」の存在である。小中合同推進委員会は、小中連携における方針や具体策の決定、発信以外にも、双方の組織同士、教職員同士をつなぐ「架け橋」としての機能もあった。特に、その中でミドルリーダーである研究主任の役割が大きいことが分かった。

小中合同推進委員会におけるミドルリーダーとしての役割について、図4のようなモデルを使って説明する。管理職、ミドルリーダー（研究主任）、一般教職員という相互関係において、以下の①～④のような双方向的なやり取りを観察することができた。

図4 小中合同推進委員会を起点としたミドル・アップダウン・マネジメント（筆者作成）



- ・①の矢印(管理職から研究主任へのリーダーシップ)：学校の経営方針や教育活動の方向性を提示する。
  - ・②の矢印(研究主任から一般教職員へのリーダーシップ)：目標実現のための具体策を示し、その共通理解と実践を促す。
  - ・③の矢印(一般教職員から研究主任へのフォローシップ)：具体策における実践の報告や新たなアイデアの提案をする。
  - ・④の矢印(研究主任から管理職へのフォローシップ)：一般教職員からの意見を集約・分析し、具体的な取組結果を報告し、改善策を提案する。
- 以上のようなトップダウンとボトムアップによる意思伝達の中にミドルリーダーが位置し、「架け橋」として機能することによって、双方向のコミュニケーションが円滑に行われていた。

#### 4. ダイナミクスな視点に基づく学校課題へのアプローチ

研究主任A教諭は「表現力の育成」を課題とした教育活動において、まずは、その課題の複雑性を十分に念頭に置いて、「そこにはどのような相関関係があるのか」という大局に着目して考えた。さらに加えて、学校課題に対して、「教室」あるいは「学校」という限定的なシステムの中だけで解決できるわけではないと考えたのである。そして、望ましい変化を起こすために、全体像とそれぞれのシステムのつながりに着目した上で、Y中学校の強みである「小中連携」さらに「地域」、「家庭」との連携など、総合的・多方向的・多角的にあらゆるシステムからのアプローチによって取組を講じた。

以上の観察から明らかなように、現代の教育活動における対象は児童生徒だけではなく、保護者や地域など多様であり、さらに社会的使命も果たさなければならない、何か特定の1つに限定できるわけではない。さらに、筆者は、それらが変動性・曖昧性といった要素を孕んでおり、互いに異なるシステム同士が複雑な因果関係をもって影響し合っていることを確認することができた。

このような学校課題がもつ不確実性と予測困難性を十分に考慮することによって、「表現力の育成」という1つの課題を捉えることにおいても、その因果関係は限定的な一方向ではなく、実際には複合的なシステムによる相互関係の中で、多様な主体から

直接的あるいは間接的に様々な影響を受けているのだと、筆者はY中学校の取組を通じて理解した。

これらを踏まえて、Y中学校の学校課題である「表現力の育成」に関して作用し合う様々な因果関係の繋がりを示すために、図5のようにフィードバック(因果関係)・ループ図を筆者が作成した。

#### V 考察と課題

図5にあるように、A教諭の問題把握の視点と考え方は、応急処置的な対処療法ではなく、まさに組織の根本から体質改善を図るアプローチであり、組織学者センゲが「学習する組織」論において重要視した「システム思考」に類似していることが示唆された。

学校が抱える課題は不確実性・予測困難性を孕んでいるからこそ、ダイナミクスな視点を通じて、柔軟かつ迅速に視座を多角的に移り変えることを通して、様々なレベルで物事の相互関係によるつながりと全体像を把握する必要がある。

また、センゲは、このシステム思考について次のように述べている。

「システム思考では、すべての影響には〔原因〕の作用もあるし〔結果〕の作用もあることは自明の理である。一方的に影響を受けるだけのものは1つもない(センゲ,2011:131頁)。」

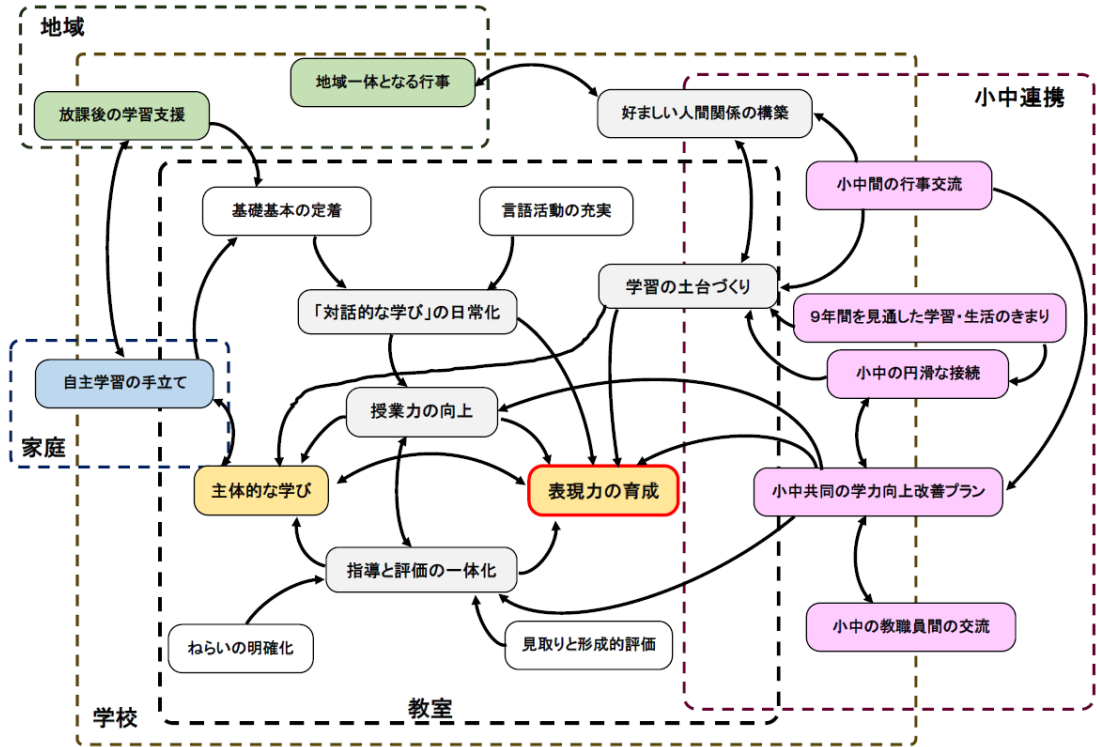
システム思考とは、言うなれば「木を見るために森を見る」という思考である(図6を参照)。そして、学習指導という1本の樹は単独ではなく、森や林といったグループで育つといえる。単独でも育たないことはないが、自然の中で1本の樹では台風や洪水などの自然災害の遭遇で折れてしまう可能性が高いように、単独よりも集団で育つ方が強くたくましくなる。

これと同様に、学習指導においても、多様な要素をもったシステム同士がシナジー(相乗効果)を含んだ関係性の中で存在している方がそれぞれの効果が高まる。

研究校としての実践を振り返って、A教諭は次のように語っている。

学校課題の解決に向けて、授業力の向上に取り組むうちに「授業は生徒が主体」という認識がしだいに浸透し、先生方が今まで以上に「一人ひとりの生徒をしっかりと見よう」と意識する

図5 Y中学校におけるフィードバック・ループ図（センゲ,2011をもとに筆者作成）



ようになったことで、担任や学年の枠を越えて、生徒の情報交換が頻繁に行われるように変わったという手応えがある<sup>(7)</sup>。

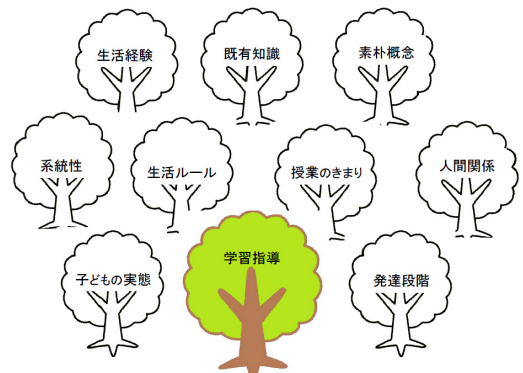
このように教職員個人の当事者意識に変容が見られるようになったことで、教職員同士のコミュニケーションにも変化が見られた。

さらに、A教諭はY中学校の学習指導の改善を目指した取組について、次のような成果を感じていることが、聞き取りから分かった。

研究校の取組を教職員全員で意識したことで、小中連携の取組がさらに加速した。これは、互いが学校課題について共通理解できるようになったからであろう。あくまで、組織は人と人とのつながり、やはり人間なので心がある。行き違いだってある。報告、連絡、相談がしっかりできるような人間関係づくり。それが学習指導を含めて、何かしらの事を成すときに一番大切だし、以前に比べてできるようになってきたと実感している<sup>(8)</sup>。

以上のA教諭の語りは、組織の構成員である個々の教職員の変容が組織に影響をもたらし、課題解決のための取組によって、当事者意識や教職員間の相補的・双方向的な関係性の向上といった形で表れ、組織的な教育活動の内発的な改善につながったことを意味している。このような組織は、センゲによれば「生きているシステム」とみなされている。

図6 「木を見るために森を見る思考」のイメージ（筆者作成）





学校組織が抱える課題には、不確実性と予測困難性という特性があり、さらに曾余田（2010）は、学校の組織特性を「組織の目的と成果の曖昧さ」「教育対象の多様性と予測不可能性」「技術の不確実性」の3つに特徴づけた。このため、特定の要因あるいは一部分ではなく、大局全体を俯瞰しながら相互関係のつながりによる変化やパターンを見ようとするシステム思考によって学校課題を捉えることは、学校組織マネジメントにおいて有効であるといえよう。つまり、このシステム思考による学校課題の捉え方・考え方については、学校が直面している課題解決にとりかかる上で、組織構造や条件、環境の整備といったハード面による量的な改善だけではなく、捉え方・考え方というソフト面による質的な改善こそが重要であることを示唆している。

しかしながら、このシステム思考が組織における教職員のバーンアウト減少につながるのか、という分析について課題が残された。また、Y中学校の実践においてA教諭は意識的にシステム思考に至ったわけではないため、このままでは、システム思考の成否が個人の資質とされてしまうことになる。それゆえ、スクールリーダーあるいはミドルリーダーのシステム思考育成をどのように研修やOJTに今後見出していくのか検討していく必要がある。（國定）

#### 【注記】

本稿は「I「システム思考」と研究上の課題」については小野瀬が、II以降については國定が執筆した。

#### 【注】

- (1) 例えば、浜田博文「学習する組織（Learningorganaizaition）としての学校の継続的改善過程の事例考察」学校組織開発に関する実証的研究 平成11～14年度 科学研究費補助金 基盤研究（c）（2）最終報告書、前田洋一「スクールリーダーのシステム思考育成に関する実証的研究－教職大学院における実務家教員の役割と機能」『鳴門教育大学研究紀要』第27巻 2012年等が挙げられる。
- (2) 本稿における「教職員」とは、「教員」（教諭・講師）の他に養護教諭や事務職員、指導員、支援員など学校職員を含む総称を指す。
- (3) 本稿は、筆者が宇都宮大学教職大学院生として、

連携協力実習校であるZ市立Y中学校において取り組んだ実践研究（期間はR2年度8月～R3年度12月）の一部をまとめたものである。

- (4) A教諭の校務分掌は、研究主任・学習指導担当であり、組織のミドルリーダーとして教職員同士のつながりの結節点の役割を担う教員である。
- (5) (6) (7) (8) 2020年12月22日 研究校としての取組に関して、研究主任A教諭へのインタビューによる。

#### 謝辞

本研究に際し、多大なるご協力をいただきました。Z市立Y中学校の教職員の皆様をはじめ、関係機関の多くの方々に心より深謝申し上げます。ありがとうございました。

#### 引用・参考文献

- 1) 浜田博文『学校を変える新しい力』小学館、2012年、120頁
- 2) 浜田博文『学校経営』ミネルヴァ書房、2019年
- 3) 鈴木邦治「教師の勤務構造とストレス・ストレッサーの認知的評価を中心に一」『日本教育経営学会紀要』第35号、1993年、69-82頁
- 4) 志水宏吉『学力を育てる』岩波書店、2005年
- 5) 国立教育政策研究所『小中一貫〔事例編〕』東洋館出版社、2016年
- 6) 西田剛信・大竹晋吾・森保之「施設分離型小中一貫教育校における学校組織の活性化を図る一方途～研究活動におけるミドル・アップダウン・マネジメントを通して～」『福岡教育大学 教育実践研究』第20号、2012年、183-190頁
- 7) センゲ『学習する組織』英治出版、2011年
- 8) センゲ編『学習する学校』英治出版、2014年
- 9) 曾余田浩史「学校の組織力とは何か―組織論・経営思想の展開を通して―」『日本教育経営学会紀要』第52号、2010年、2-14頁

令和4年4月1日 受理





Research on the School Middle Leader's system thinking,  
A case of a municipal junior high school

Yuki KUNISADA, Yoshiyuki ONOSE