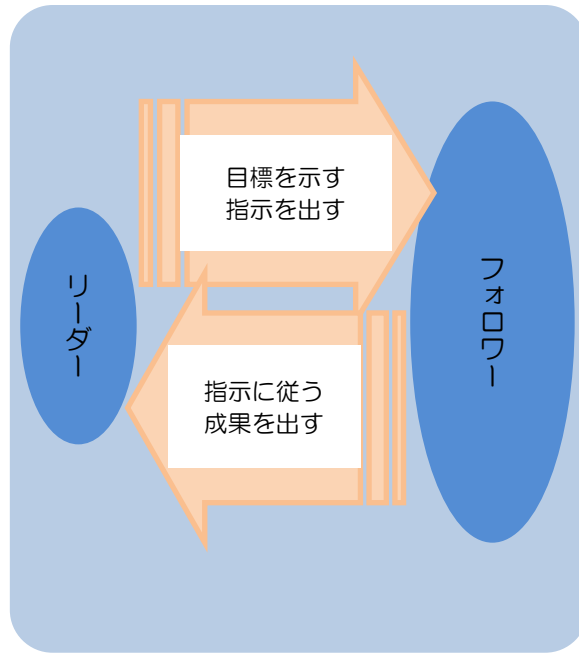


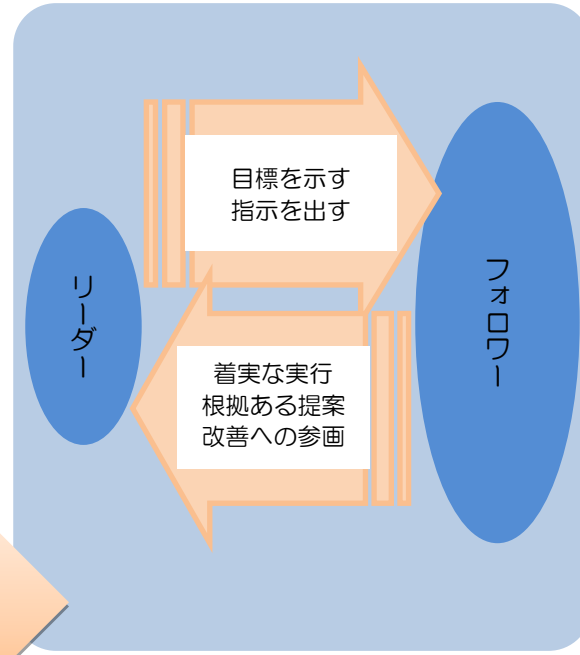
リーダーとフォロワー



例えば、「リーダーである校長やグループリーダーが目標を示し指示を出して、フォロワーである職員は指示に従って動き成果を出す。」といったリーダーとフォロワーの関係はありませんか。

こうした関係でいると、「管理職が仕組みを作ってくれないから」とか「リーダーが指示してくれないから」などという気持ちが湧いてくるのではないのでしょうか。これでは、組織的な取組みは進みません。

複雑化した教育課題を解決するためには、様々な力が必要ですが、そのすべての課題を解決できるカリスマのようなリーダーはいません。リーダーにも強み、弱みがあるのです。



そこで、フォロワーの出番です。自分の経験や知識など、得意とすることを最大限に生かして、リーダーを支え、目標に向けて同僚と共に業務を進める。これぞ、フォロワーシップといえます。

フォロワーとして求められる力として、貢献力と提案力が考えられます。

貢献力（誠実な貢献）

学校組織の一員として、学校の課題解決に向けて積極的に行動をし、着実に行動する力

提案力（建設的な意見）

リーダーからの指示や現在の取組みに対して、常に改善の視点を持ち、現状に鑑みて自らの考えを明らかにし、改善案を提示する力

フォロワーとしてのあなたは・・・？

<p>ある日、管理職から「自治会からの依頼で、来学期に地域での防災訓練を協働して行うことになった。連絡調整して、計画を立ててほしい。」と言われ、校内のまとめ役（グループリーダー）を任せられました。あなたは、どう考えますか。</p>	<p>誰もが、時と場合によって、いろいろな考えや感情をもちます。その時の気持ちは、次のようなものだったのではないのでしょうか。</p>	<p>フォロワーとして活躍するために、どのようなことに気をつければ良いのでしょうか。</p>
<p> 地域での防災訓練に関連する資料は、もう集めてあるし、学校がすべきことも考えてある。けど、地域との連携に消極的な人もいるし、うまく動いてくれるかな。</p>	<p>課題意識をもって、情報収集等に努めているが、周りの人が消極的に思えて批判的な捉えをし、やや不安に感じている。</p>	<p>自分ひとりの実践力を高めるだけでなく、同じ組織に属する同僚の実践力向上に目を向けることが望まれます。仲間とのコミュニケーションの機会を増やし、言葉かけや適切な役割分担、リーダーへの提案などを心がけます。</p>
<p> 防災訓練が大事なのはわかっているけど、地域連携の経験もないし、何からすればいいのかな。細かいことは、教頭に相談して、言われたとおりに進めよう。</p>	<p>あまり得意でない分野なので、リーダーの指示どおり行動すれば何とかできるだろうと他力本願的な気持ちになっている。</p>	<p>新たなテーマであっても、チャレンジ精神をもって対応していくことが望まれます。リーダーの指示を待つだけではなく、グループのメンバーの意見なども聞いて、自分なりの考えをまとめ、発信するように心がけます。</p>
<p> 地域での防災訓練となると大がかりな仕事だ。年間行事予定にもないし、急に仕事が増えて困るな。どうしたらよいのだろう・・・</p>	<p>自分の業務には責任をもって、計画的に取り組んでいるが、予定にない仕事にどう対応したらよいか困惑し、消極的になっている。</p>	<p>予定されていない業務であっても、臨機応変に対応していくことが望まれます。一人だけで考えるのではなく、管理職や頼りになる同僚ともよく相談し、職場の状況を見て、実行可能な案を立てるよう心がけます。</p>
<p> 地域での防災訓練は必要だと考えていたんだ。絶好のチャンスだな。まず、資料を整えて、やる気のあるメンバーと学習会をしよう。それから実行計画を作って、管理職に提案しよう。</p>	<p>学校のマネジメントの視点に立って、グループリーダーとして自分がすべきことを考え、積極的に取組みを進めようとしているが、やや気負い過ぎているところもある。</p>	<p>学校のマネジメントの視点をもって取り組む姿勢は立派ですが、客観的にバランス感覚をもって取り組むことが望まれます。自分だけの考えで進めると、グループをまとめることが難しくなるので、チームとして協働して仕事を進めるように心がけます。</p>

チームをつくる

仲間と支え合い高め合うために、機能的なチームをつくること
が中堅教員のフォロワーとしての大きな役割といえます。

話は最後まで聴く

仲間や後輩が悩みや意見を言いに来たとき、最後まで話を聴かず、「あ～それはね…」と話を遮っていることはありませんか。悩みや意見の背景には、そのように感じた感情や思いがあります。まずは、受容的な傾聴の姿勢が大切です。思いを受け止めてもらえるだけで、話してよかったと思うこともあります。

オープンな質問をする

対話の中で少しでも気になることがあったら、質問をしましょう。そのときは「なぜ、どうして」と質問します。そうすると質問された相手はもう一度考え、自分の思考を整理することにつながります。さらに、言い換えることで考えの深まった意見が出てくるのが期待できます。

フォロワー同士がつながるために・・・

自由な発想を認める

課題を解決するには、今までと違う対応が必要な場合があります。突飛に思える意見も気づきにつながり、新たな対応策が生まれることもあります。多様な視点からの意見に耳を傾けましょう。付箋を使ったり小グループで協議をしたりといった工夫だけでなく、時には場を和ませるユーモアのセンスも大切です。

建設的に意見を述べる

会議で仲間の発言に違和感があったらどうしますか。角を立てないように黙っているというのでは、何も変わりません。率直な考えを主張することが大切です。そのとき、攻撃ととられないよう「私は～だから、こう思う」と根拠を明らかにして、冷静に伝えましょう。後輩たちは皆さんの背中を見えていますよ。

リーダーのフォロワーシップ

私たち教員が同僚性を意識し他者と協働しながらチームで課題解決を進めていくには、陰になり日向になり仲間を支えることと、そして時には仲間を引っ張っていくことが必要になるでしょう。つまり、フォロワーシップを発揮しながら、リーダーとしての役割を担う必要があります。

校内に増えつつある若手教員の育成という視点から、課題解決に向けチームで取り組むこと、その中で若手教員の多様な考えや気づきを引き出し、若手教員が当事者意識や責任感を持ち主体的に取り組めるような環境を整えることが大切です。そして、中堅教員にはチームをうまく機能させ、学校の課題解決力を高めることを考えて行動することが求められています。まさに、リーダーが発揮するフォロワーシップといえるのではないのでしょうか。

仲間とともにチームを育てるという意識で、これからもリーダーシップとともにフォロワーシップも意識して取り組んでください。

参考文献

ロバート・ケリー 1993 「指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ」 プレジデント社
吉田典生 2009 「上司を動かすフォロワーシップ」 ソフトバンククリエイティブ株式会社
小倉広 2011 「なぜ、部下はリーダーの足を引っ張るのか？」 すばる舎

中堅教員のための フォロワーシップ

フォロワーシップが鍵を握る

みなさんは、教育課題への対応や授業の改善などについて、学校の組織としての取り組みがなかなか進まずに歯がゆい思いをしたことはありませんか。また、グループのリーダーとしてどのように振る舞えばいいのか、グループの仕事をどのように進めたらいいのか悩んだこともあるのではないのでしょうか。アメリカ・カーネギーメロン大学ロバート・ケリー教授の調査によると、ほとんどの組織の成果に対するリーダーの貢献度は約20%だそうです。つまり、残りの80%はフォロワーによるものであり、成功の鍵はフォロワーが握っているということです。

フォロワーとは、リーダー以外の人をさし、単に部下というだけではなく「支える人、協働する人」といった意味です。また、フォロワーシップとは、自分の考えをしっかりと持ち、積極的に業務に関与する態度や行動のことをいいます。リーダーの指示にただ言われたとおりに従うことや、業務を一人だけで押し進めようとするのは、望ましいフォロワーシップとは言えません。

総合教育センターが平成24年に発行した「学校ができる 教員ができる 不登校の未然防止」において掲載している、校長のリーダーシップとそれに応える教員のフォロワーシップがマッチし、校内体制づくりが進み不登校児童・生徒数が減少した例なども、参考になります。

それでは、フォロワーでありリーダーである皆さんの立場を踏まえて、フォロワーの取組みを一緒に考えていきましょう。

神奈川県立総合教育センター
平成25年3月