

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月29日現在

機関番号：12101

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2011

課題番号：22730604

研究課題名（和文）学校組織におけるミドルリーダーの機能と役割に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文）Theoretical and empirical studies on the function and the role of middle leader in school organization

研究代表者

加藤 崇英（KATO Takahide）

茨城大学・教育学部・准教授

研究者番号：30344782

研究成果の概要（和文）：本研究は、「主任職」や「主幹教諭」に関する分析を中心に行いながら、自治体・学校における制度的・経営的諸条件に加えて、教職員の認識とともに調査することを通じて、学校組織におけるミドルリーダーの機能と役割について分析を行った。調査からは、ミドルリーダーは与えられた業務内における貢献や満足度の一方で、それほど多面的に学校組織に貢献していない側面も明らかとなった。そして、学校管理職による役割期待によって、力量の発揮が左右される側面が指摘できる。また「新しい職」に関する事例では職の制度的な位置づけがあいまいなままで学校現場に裁量というかたちで委任しているが、その評価や検証に課題があるといえる。

研究成果の概要（英文）：In this study, by examining the recognition of "Shunin-shoku" and "Shukan-Kyoyu" (these are name of institutional teachers' position of schools in Japan) in schools, I was analyzed for functions and roles of middle leaders in school organization. Middle leaders, have satisfaction and contribution in business within. On the other hand, they do not contribute to the multi-faceted in the organization. From the study, it was revealed. Then, the role expectations of principal, demonstrate of their competence is affected. There are also ambiguous case is positioned institutional positions of the "Atarashii-Shoku". There is a problem in the verification and evaluation.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,500,000	450,000	1,950,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：ミドルリーダー、主任職、主幹教諭、教務主任、リーダーシップ

## 1. 研究開始当初の背景

わが国では学校組織におけるマネジメント体制の確立が喫緊の課題として主唱され

て久しい。そのなかで校長や教頭というトップ層のマネジメント体制及びその職制については、副校長の設置はあったものの、これ

が教頭職と並列的に、あるいはやや経営層よりに捉えられるならば、それほど変化はないと思われ、その意味でいえば管理職層の制度については大幅な変容にまでは至っていないと解釈できる。

その一方で、ミドル層については、極めて大きな変化があったといえる。すなわち、従来は、いわゆる主任制度という教諭に充てる職を中心として展開されてきたといえるが、これが本来の教諭という職を維持しながらの職体系を形成しているために、マネジメント上の課題が増大している今日においては実際の学校組織においては指揮命令系統機能として不十分ではないかという議論が起ることになる。

従来からのこの課題に対して国に要望を持っていた自治体、とりわけ東京都は平成15年度から全国に先駆けて主幹制度を導入してきた。また、東京都の主幹制度とは異なるかたちで、つまり指揮命令系統の強化を強調するよりも、どちらかといえば校務分掌をグループ化して把握する中で、それぞれを総括的にまとめる「総括教諭」という制度が導入された。東京都及び神奈川県におけるこれら「新しい職」は、教諭に充てる職としてのいわゆる主任制とは異なる職階（職務給）として創設されたものであった。

なお、主幹教諭の人数は、全国で12,908人であり、そのうち、東京都（主幹教諭）4004人、神奈川県（総括教諭）3653人、横浜市（主幹教諭）1762人、兵庫県（主幹教諭）1431人（文部科学省「平成20年度公立学校における校長等の登用状況等について」）などとなっているが、各自治体における配置のねらい、任用、処遇等、異なる面もあり、必ずしも全国的に一括りにできるものではない。

このように学校組織におけるミドルリーダーは、地方分権化を背景とした自治体施策の多様性を背景としながら、主幹制度の導入を更なる契機として、制度的には、職階や給与、人事異動や発令など、主として処遇面と人事面において、また学校経営でいえば、組織における責任の在り方や権限の範囲として、多様な実態を呈すに至っている。よって、これまで蓄積の少ないミドルリーダーに関する研究が必要な状況にあった。

## 2. 研究の目的

本研究は、学校組織におけるミドルリーダーの機能と役割について明らかにすることを目的としている。とりわけミドルリーダーに関する制度としての「主任職」や「主幹教諭」に関する分析を中心にしながら、自治体・学校における制度的・経営的諸条件に加えて、教職員の認識とともに調査することを通じて、学校組織におけるミドルリーダーの

機能と役割を明らかにすることを目的としている。

## 3. 研究の方法

(1) ミドルリーダーに関する理論的、制度的研究（文献研究）

(2) ミドルリーダーに関する実証的調査研究

ミドルリーダー教職員の認識については、「① 校長の経営方針に対する認識」（トップのビジョンに対するミドルの認識）、「② 校務分掌組織に対する認識」（学校組織の改善志向に対する認識）、「③ 教授—学習に対する認識」（他の教員の授業に対する認識）の3つの側面に着目して分析することを課題としている。

(3) 自治体調査研究

## 4. 研究成果

(1) 制度の現状

ミドルリーダーに対する着目は、リーダーシップ機能全体に対する注目から生じてきた。今日における校長の自主性・自律性拡大の議論、すなわち、平成10年9月の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、「校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点」から、「学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと」が求められたわけだが、従来と異なる点としては、「例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付ける」として、学校教育関係以外の、民間企業等の経営に関する情報や知見についてもその研修の内容とするとの提言にあった。

また同時に、平成11年には第三次教養審答申において、教員の各ライフステージ（初任者、中堅教員、管理職）に応じて求められる資質能力とこれを育成するための教育・支援体制の必要性が指摘された。すなわち「管理職研修については、校長、教頭の学校運営に関する資質能力や新しい教育課題に対応できる能力を養成する観点から、これからの学校教育や学校経営の在り方についての理解に加えて、一般に組織体の経営に必要とされる専門知識や教養を身に付け、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、管理職研修カリキュラムの開発を行い、研修の内容・方法を見直すことが必要である」としたのである。そういったミドルリーダー育成の必要性と現場におけるミドルリーダーのための職の位置づけは必ずしも整合して展開されてきたとはいえないものであった。

先述したように、東京都（主幹教諭）、神奈川県（総括教諭）、横浜市（主幹教諭）、兵庫県（主幹教諭）、さらには大阪などにおいて、「新しい職」が設置、その多くが新2級の位置づけにおいて新たな給与体系とともに制度化されている。他方、教諭に主任を充てる、従来通りの「主任制」も多くの自治体では継続して採用されたままである。

こういったミドルリーダーの制度をめぐるいわば、併存状態のままで、ミドルリーダーの育成や教育が行われている。

また大学においても、具体的には、派遣元である教育委員会との協力も必要としながら、現職教員や社会人に対しても門戸を開くかたちで現在の大学院修士課程の制度において学校マネジメントや学校管理職に関する専攻科として展開されている。

このように異なる職としての制度化が進行しながら、その育成や教育については、選抜方法の有無やそれらを含む育成のプログラムの整備状況についてはやや違いがあるものの、その中身は組織マネジメント研修や法規演習など、共通点も多い。このような制度状況を前提として、学校現場においてはこれらの関連性や相違性が確認できるのかどうか、検討する必要がある。

## （2）質問紙調査の結果

ミドルリーダー教職員の認識については、「① 校長の経営方針に対する認識」（トップのビジョンに対するミドルの認識）、「② 校務分掌組織に対する認識」（学校組織の改善志向に対する認識）、「③ 教授－学習に対する認識」（他の教員の授業に対する認識）の3つの側面に着目して分析を行った。

1800校を無作為抽出し、教務主任を対象として行った質問紙調査では、例えば以下の点が明らかとなった。

通常の業務について校長や教頭との関わりが強いミドルリーダー、例えば学校における校長の方針において理解共有度の高い教員やそのなかでの実践に満足度の高い教員、そのような共通理解認識の度合いが強い学校におけるミドルリーダーである方が、学校における自身の役割の幅が広い傾向にあることが明らかとなった。別な言い方をすれば、学校組織における多様な役割を有している傾向が強い。すなわち、このような教務主任は、ミドルリーダーとして多面的に学校に貢献していること、加えて自身のやりがいの満足度が高いことなど、これらの傾向がやや強いことが明らかとなった。

反面、「① 校長の経営方針に対する認識」（トップのビジョンに対するミドルの認識）や「② 校務分掌組織に対する認識」（学校組織の改善志向に対する認識）に対する認識の強さや肯定感が強い一方で、概して「③ 教

授－学習に対する認識」（他の教員の授業に対する認識）に関する認識や役割はやや低いミドルリーダーが多い傾向にある。これらのミドルリーダーのうち、特に年齢が全体的に見れば若い層に当たり、さらに経験年数が少ない場合であるほど、これら③に関する認識や役割に対する意識が低い。よって、このような教員は、与えられた業務内における貢献の一方で、前出の多面的に学校組織に貢献しているようなミドルリーダー像はあてはまらない。

ただし、このことと自身の満足度の相関はあまり見られない傾向にあると推察される。つまり、ミドルリーダーが自発的にそのような役割を認識していたり、行動をとったりしているというよりは、むしろ校長や教頭といった学校管理職の側にそういった役割期待があると考えられる。

端的に指摘すれば、このように調査を行った教務主任を例にとれば、実際の制度的な職位として期待される役割と学校の中で機能する役割の差異があつて、このことは一方で「ミドルリーダー」というものが、校長の裁量ないしリーダーシップの発揮のあり方によっては、より効果を発揮したり、個人の力量をいっそう引き出したりすることができる一方で、その逆を想定しうる。

他のミドルリーダー（例えば学年主任や生徒指導主事など）との比較については、今回は量的な質問紙調査としての比較には至っていないが、個別にインタビューした学校長からの聞き取り調査でも、この傾向は似ていることが指摘できる。

## （3）自治体調査の結果

前年度の研究調査内容として平成24年度に繰り越し、実施した内容は以下の通りである。

本研究は、わが国における主任制度及び主幹教諭等のいわゆる「新しい職」、すなわちミドルリーダーについて研究を進めてきた。平成24年度は、以下の二つの自治体について調査を行った。

なお、以下に報告する調査対象である2つの両自治体及び学校については、平成25年3月の段階で固有名称を明かすことについて希望していないため、ここでは名称を伏せている。

### ① 都道府県レベルの自治体：X1

まず、都道府県レベルの自治体：X1について教育委員会への訪問調査を行った。

X1では「新しい職」について平成19年度以降、2つの職（A、B）を配置してきた。このA、Bのうち、校長、教頭に続く中間管理職としての位置づけの強いAについては、小学校5割弱、8割弱の学校に対して単独配置

を基本として順次進めてきた。

現在までにいずれも当初配置計画（平成 25 年度完成）の達成には至っておらず、また配置に関しては規模等に係る詳細な方針は有していない。そしてその活用については、現場校長の裁量による制度的な特性が明らかとなった。とりわけ A が校長からいかなる程度や範囲において「命」を受けるのか、その詳細な範囲や程度について制度的には担保されているわけではなく、職としての確立に課題があると思われた。

## ②都道府県レベルの自治体：X2

次に都道府県レベルの自治体：X2 について、X2 内における市町村 Z の教育委員会及び同 Z 内の小学校（D 小学校）の聞き取り調査を行った。

X2 では、新しい職（C）について各学校 3 人～4 人を基本として配置している。この場合の C は、いわゆる省令主任を兼ねる場合もあれば、そうではない場合もあり、その点は現場の裁量に左右される点は大きい。他方、安定した複数配置の方針が制度の安定化をもたらしていることが指摘できる。

D 小学校における教職員の聞き取りでは、この複数配置について、とりわけ教職員の孤立性を解決している点が指摘された。また、X2 では個人の職性というよりは、いかなる組織化を進めていくのかという組織構築に課題があり、比較的規模の大きい D 小学校などではいっそう校務分掌の合理化が課題であることが指摘された。

同時に、この職の位置づけは教職員の年齢とモチベーションにかなり左右されることが現場でも問題視されていることが明らかとなった。すなわち、X2 における「新しい職」は、一方で 50 代の教職員の「受け皿」となる側面もあり、またそのことが大きく作用してしまう面、つまり個人のみならず、そのことが組織全体へのモチベーションへと影響を与えてしまうことである。多くの場合、それはネガティブなものであり、そのことは本来の制度趣旨を体現していない。

こういった状況は、中堅以下、若手の年齢層までの教職員に目に見えて明らかとなっていると指摘された。このような制度の負の側面が強くなってしまうと、新たに形成された職による組織の階層化は、資質・能力や機能・役割のそれとしてではなく、単に年功序列を階層的な制度として明らかにしてしまうという意味で逆作用となっていることを否定し得ない。このようなかたちでの制度の定着・安定化は、従来の年功序列的な理解が促進されかねない、という意味で心配・懸念されるものと指摘された。

以上、繰り越した分も含めて、本研究課題

のすべては、平成 24 年度をもって終了した。今後も質問紙調査の結果とこれらの成果を合わせてさらに分析、検討し、発表していく予定である。

## 5. 主な発表論文等

〔学会発表〕（計 1 件）

- ①加藤崇英「学校改善とリーダーシップの研究動向－欧米の学校組織研究を中心に－」（日本教育経営学会・国際交流委員会公開研究会「学校改善の支援に関する国際比較研究」において、同学会国際交流委員として、本研究における理論・制度に関する文献研究の成果を一部使用。平成 25 年 3 月 24 日（日）、東京・八重洲ホール）

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

加藤 崇英 (KATO TAKAHIDE)  
茨城大学・教育学部・准教授  
研究者番号：30344782