

主幹教諭の「チームとしての学校」における在り方

—サーバントリーダーとしての役割を果たす主幹教諭の職務—

鶴田 麻也美

Head Teachers: Their Role and Functions as ‘Servant Leaders’

Mayami Tsuruta

Abstract

This essay is based on interviews with head teachers and analyzes how rewarding and important head teachers who are themselves teaching feel their roles are, and to what extent they are able to connect with and support their co-workers. Based on these interviews the researcher provides an overview of the role and function of head teachers.

Key words: role of head teacher (主幹教諭の役割), servant leader (サーバントリーダー), school as a team (チームとしての学校), organizational theory by Narita (2012): thought of water, organization of river (成田 (2012) の組織論: 水の思想・川の組織)

はじめに

平成 17 年 10 月中央教育審議会「新しい時代の義務教育を創造する (答申)」¹⁾において主幹制度²⁾が提言された。その役割は学校教育法等の一部改正によって「校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどること。(同条 [第 37 条] 第 9 項)」³⁾と定められた。平成 30 年 4 月には 47 都道府県教育委員会、20 政令市教育委員会で 57 の自治体が主幹教諭を配置している⁴⁾。

一方、東京都は国に先駆けて、平成 15 年 4 月に主幹制度を導入した。東京都では、「学校運営組織における新たな職「主幹」の設置に向けて」の中で、「現在の学校運営組織に、経営層である校長・教頭と、実践層である教諭等との調整的役割を行い、自らの経験を生かして教諭等をリードしていく指導・監督層を設置する必要がある。」⁵⁾と主幹の職責と設置の必要性を述べた。また、主幹制度が学校組織に期待される効果として「学校の組織的な課題対応力が高まり、保護者や都民の要望に迅速かつ的確に対応することができるようになる。また、校長・教頭とともに主幹が、教諭等を指導育成する役割を担うことから、計画的な人材育成が可能となり、学校全体の教育力を高めることができる。(略)」⁶⁾とした。

東京都において主幹制度の導入は、組織の活性化を図り、地域性を重視した公立学校の学校運営にとって、意義のあるものになってきている。

学校組織マネジメントでの主幹教諭の重要性は、平成 27 年 12 月中央教育審議会において提出され

た「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）」⁷⁾でも述べられている。

しかし、文部科学省や都道府県の教育委員会から主幹教諭やミドルマネジメントの重要性を説く研究はあっても、主幹教諭自身を感じる主幹の役割の重要性ややりがいを、具体的に論及した先行研究は少ない。「チームとしての学校」を実現するためには、主幹教諭研修の充実は必須である。しかし、目指す主幹像は具体的には明らかになっていないのが現状である。

そこで、本論では、現在主幹の職にある教員自身を感じる「やりがい」や「役割の重要性」を調査することで、「チームとしての学校」での主幹教諭の在り方を考察する。

I 主幹制度導入の経緯

1 主幹教諭導入の流れ

主幹教諭の導入は平成 17 年 10 月中央教育審議会「新しい時代の義務教育を創造する（答申）」⁸⁾において提言された。そこで述べられている主幹の役割は以下のとおりである。

学校運営を支える機能の充実のため、教頭の複数配置を引き続き推進したり、主任が機能するよう更にその定着を図ることが重要である。それとともに、今後、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができる仕組みについて検討する必要がある。

この答申を受け、平成 19 年 7 月「学校教育法等の一部を改正する法律について（通知）」の中で、「主幹教諭は、校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどること。（同条〔第 37 条〕第 9 項）」という条項が追加された。

「はじめに」で記述した通り、国に先駆け平成 15 年 4 月に主幹制度を導入した東京都では、「教頭の補佐機能」のほかに、学年間や分掌間の「調整機能」、教諭等への適切な指導・助言等の「人材育成機能」、担当校務の進行管理の「監督機能」を主幹の職責としている。

ここで注目したいのは、国と東京都が提言した主幹教諭の役割の違いである。国は「管理職を補佐する」「命を受けた上で校務の一部を整理する」「児童への教育等をつかさどる」とその役割を示した。しかし、東京都は国より以前に、管理職の補佐としての役割以外に、教員を指導・育成するミドルリーダーとしての役割を明記している。現在、主幹教諭の役割は、教員の指導、育成、また各分掌の主任として東京都が導入した意図の通り、学校組織運営の中心部分を担っている。

II 「チームとしての学校」の中で述べられる主幹教諭の役割

平成 27 年 12 月中央教育審議会において「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）」⁹⁾が文部科学大臣に提出された。この答申では、かつてない社会の変化を受け、子どもや家庭、地域社会も変容し、教育に関わる課題が複雑化・多様化している中で、学校組織を「チームとして」考えることが提唱されている。ここで、「チームとしての学校」の中の主幹教諭の役割を述べるために、平成 26 年の文部科学大臣の諮問¹⁰⁾から平成 27 年 12 月文部科学省の答申¹¹⁾に及ぶまでの経緯を纏める。

1 文部科学大臣の諮問書から

平成 26 年 7 月中央教育審議会は、文部科学大臣から「これからの学校教育を担う教職員やチーム

としての学校の在り方について」諮問を受けた。下村文部科学大臣（当時）は諮問書¹²⁾の中で、学校教育の成否は、教員の資質能力に負うところが大きく、教員の資質向上と専門性を発揮できる環境整備が必要であると述べた。世界の知識基盤社会の大きな動きの中で、学校教育への期待は大きく、そのためには教員の資質能力の向上が重要な課題である。これからの学びを支える授業が展開できるよう教員養成・採用・研修の再構築が必要である。また、教員の勤務時間の問題、いじめ・不登校等への対応を考えると、専門性を有するスタッフを学校に配置し、教員と教員以外の者がそれぞれの専門性を連携して発揮し、学校組織全体が一つのチームとして力を発揮することが求められている、とした。

文部科学大臣の諮問を受け、平成 26 年 11 月中央教育審議会初等中等教育分科会チーム学校作業部会は、「中央教育審議会総会及び初等中等教育分科会、教育課程部会合同会議における主な意見」¹³⁾を集約し発表した。その中では、チームとは「教員間」「教員と事務職員」「学校と地域」といった 3 つの枠組みが考えられること、教員の事務量削減のために専門スタッフが必要であること、専門スタッフや学校ボランティア、地域人材と学校をつなぐコーディネーターが必要であることが述べている。

また、検討事項¹⁴⁾として、こういった学校の経営資源を活用するためには校長のリーダーシップが必要であり、主幹や主任の在り方等学校の運営体制の充実の必要性も挙げている。

2 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）」のポイント

平成 27 年 12 月中央教育審議会は、「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）」¹⁵⁾をまとめた。

その中では「チーム学校」を実現するための視点とその方策について 3 つの視点を挙げている。

視点 1 専門性に基づくチーム体制の構築

教員、事務職員、専門スタッフ等が連携・分担し、それぞれの専門性を発揮できる体制の構築を目指す視点である。

視点 2 学校のマネジメント機能の強化

校長がリーダーシップを発揮できる体制を整備していく視点である。「多様な専門スタッフを 1 つのチームとしてまとめるために、これまで以上に学校のマネジメントを確立、学校の組織力・教育力を向上」させることを目的としている。

視点 3 教員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員の人材育成や業務改善等の取り組みを推進していく視点である。

文部科学大臣の諮問書に端を発した「チームとしての学校」であるが、中央教育審議会の作業部会を経て、①専門チームとの協働②学校マネジメント機能の強化③業務環境の整備（働き方改革を含む）とする具体的な方策がまとまっていった。

3 3 つの視点と主幹教諭の役割

次に、「チームとしての学校」を実現させる 3 つの視点と教育現場の実情とを併せて考察する。

視点 1 は、専門性に基づくチーム体制の構築である。専門家チームと教員が連携することで、複雑化する諸問題に対応できる利点はある。教員と専門家は、児童を中心において効果的な手立てを考え

ることは意味がある。しかし、手立てを考えるためには2者での詳細な情報共有と綿密な打ち合わせが必要であり、そのための時間を両者で生み出さなければならない。多忙を極める教員と、勤務時間や日数に制限のある専門スタッフの間で、打ち合わせの時間を調整することはたいへん困難である。また、立場の違いによる意見・見解の相違を調整することも難しい。ここで、これらを繋ぐ役割が重要となってくる。この仕事を担うのが、副校長、生活指導主幹、特別支援コーディネーターである。

視点2では、学校マネジメント機能の強化に資するための教員の資質能力向上について、管理職や指導主事、主幹教諭の研修制度の重要性を挙げている。このことから、管理職のリーダーシップや主幹教諭のミドルマネジメントが、教員全体の資質能力向上に大きく影響していると捉えていることがわかる。

視点3は、人材育成や業務改善等の取り組みの推進である。いわゆる「働き方改革」によって、授業の準備や教員自身が主体的に学ぶ時間が生み出せるようになれば、教員の資質向上が期待できる。東京都の主幹教諭は、マネジメントの仕事だけでなく授業を受け持ち、授業運営や学級経営に長けたベテラン教員である。HATOプロジェクト「教員の仕事と意識に関する調査」¹⁶⁾によれば、教員は、同僚の教員から学ぶ機会が多いと感じているが、学びを支える点からも主幹教諭の役割は大きいといえる。

III 主幹教諭配置から10年の変化

1 主幹制度の創世期

東京都教育委員会は主幹制度導入から4年を経た平成20年3月に「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方について」において、「いわゆる「鍋蓋型組織」を改め、教諭、主任教諭（平成21年度から任用予定）、主幹、管理職という任用体系を整備してきたが、職層ごとに求められる資質・能力を身に付けるための育成体制が十分構築できていない。副校長・主幹の育成についても、具体的な育成方法等については、特に示されておらず、基本的にはすべて校長に任されているのが実態である。」¹⁷⁾と述べた。また、「首席の行動戦略ガイドライン」¹⁸⁾で北川は、大阪府の首席制度¹⁹⁾が抱える課題を「職務軽減による加配を目的に引き受けたり、教務主任担当としての領域を出なかつたりするなど、これまでの組織と何ら変わりのない学校もある」と述べている。そして、「他の都道府県も、主幹の大まかな職務内容は規定されているものの、具体的な職務・分掌や行動規範は学校の実情に応じたものになるために示されていない」とし「スタンダード」が明らかになっていないことに言及している。

つまり、主幹や首席の配置はされたものの、その在り方は学校任せの現状があり、当時主幹（首席）教諭の学校経営への関わり方も様々であったことがわかる。

また東京都教育委員会は2008年の調査²⁰⁾の中で、主幹教諭の職務の負担について、「主幹は、学級担任や教科担任を行いながら、教務主任や生活指導主任など、主要な主任を兼務し、さらに、主幹としての職務が加わっている。そのため、勤務時間において、児童・生徒が下校するまでは、授業や生活指導、部活動指導を中心に行い、その後、残業をして担当分掌における主幹・主任としての業務を行っていることが多い。」と述べている。加えて、「授業の準備や担当分掌に関する資料の作成など、個人で行える業務については、可能なものは自宅に持ち帰ったり、週休日に出勤したりして処理している現状がうかがえる。特に主任の時数軽減の行われていない小学校において、その傾向が強い。」

と記しており、主幹制度が浸透していない理由の一つとして、通常の指導や分掌に加え主幹としての業務が負担となっていると考えられていたことがわかる。

2 制度開始から13年後の現在

主幹制度が始まり平成30年10月で13年が過ぎた。東京都では、ほぼすべての小中学校、高等学校で主幹配置が終了した。

中央教育審議会において「学校における働き方改革特別部会」が「主幹教諭・事務長に関する実態調査（概要）」²¹⁾を公表している。

この調査は47都道府県教育委員会と20政令市教育委員会を対象とし、平成30年4月1日の予定について3月末を締切として行われた。学校教育法が改正されて10年で主幹教諭を導入しているのは67のうちの57地方公共団体であった。配置している地方公共団体での主幹教諭の業務内容は、おもに教務、生徒指導、進路指導、研究である。

特別部会がまとめた「主幹教諭の配置の効果（例）」4点を示す。

【学校の組織力向上】

- ・管理職と教職員のパイプ役になることにより、校内のコミュニケーションが改善された。
- ・主幹教諭がミドルリーダーとして、各学校の課題に組織的かつ迅速な対応が可能となった。
- ・分掌間・学年間の調整など学校の総合的な調整が図られ、学校の組織としての力が向上した。
- ・グループリーダーとしての自覚を促し、グループの取りまとめとして機能している。
- ・児童生徒の生活指導などの組織的解決、児童生徒に対する教職員の共通理解が図られている。

【管理職や教諭の負担軽減】

- ・教職員間の業務調整が円滑になり、業務の質が改善し、また業務の効率化が進んだ。

（中略）

- ・教頭の相談相手として、教頭を精神的に支える役割を果たしている。
- ・校務分掌の中で今まで担当が外部との折衝を行っていた部分を主幹教諭が担当することによって担任の業務軽減が図られるとともに、このことにより子どもと担任が触れ合う時間が増え、問題行動の早期発見・早期対応、相談業務等の対応が円滑に行えるようになった。

【人材育成等】

- ・教諭等が担うべき職務全般にわたり、主幹教諭がきめ細かな指導助言を行うことにより、教諭等の児童生徒に対する指導力が向上し、学力向上や学校生活の安定化等を実現することができた。
- ・若手教員等の校務処理能力等が向上した。
- ・学校運営への積極的な参画がみられ、次期管理職としての意識が高まっている。

【個別業務への対応等】

- ・中学校区、市町村等、担当地区の学校の連携指導体制を整え、強化することができる。
- ・学校運営上の重要な業務を担うことによって、今日的な教育課題、保護者や地域社会のニーズへの的確かつきめ細かな対応が図られている。

この調査は各教育委員会に対し、文部科学省が実施したアンケート調査である。各教育委員会は、この調査についてどのような方法で回答を集めたかは、明らかにしていない。それでも、ここから読

み取れることは、主幹制度が始まり13年経った時点では、主幹教諭によって、校内の教職員のコミュニケーションが円滑になり組織が活性化されたと感じていることがわかる。また、主幹教諭は様々な年齢層の教職員をけん引する強いリーダーとしてだけでなく、教員にとってサポーターやアドバイザーとしての役割を担っていることも読み取れる。

IV 主幹教諭の役割の実際から

主幹教諭設置が学校の組織マネジメントに有効に働いたことは、前述の中央教育審議会の調査報告²²⁾からも明らかである。つまり「チームとしての学校」の組織づくりもまた、主幹教諭の役割が大きいと考えられる。このことは中央教育審議会の「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）」²³⁾で提言されていることとも重なる。

本章では、実際に学校がチームとして機能していくために、主幹教諭の在り方を探る。そこで、都内公立小学校に勤める主幹教諭7人に同様の4項目を質問するインタビュー（平成30年8月から平成31年3月にかけて、インタビュアーである筆者と、教務主幹であるA教諭・B教諭・C教諭、生活指導主幹であるD教諭・E教諭、研究主幹であるF教諭、若手育成主幹であるG教諭との個別面談。7人は別々の小学校に勤務している）を行った。それをもとに、「チームとしての学校」を構築していく上での若手育成主幹の役割を考察する。

1 主幹教諭へのインタビューから

① 主幹として、どのような仕事を担っているか

A教諭：今年は、働き方改革のために教職員のタイムマネジメントをしています。

B教諭：教育計画の立案が大きな仕事です。年間を見通して、行事や会議を配置していきます。また、随時入る計画の変更や追加に対応しています。

C教諭：カリキュラムマネジメントに特に力を注いでいます。

D教諭：特別支援コーディネーターや教育相談を兼ねているので保護者と担任との意見のすり合わせなどを行っています。

E教諭：安全管理が主な仕事です。児童が安心安全にすごせるよう指導だけでなく、環境整備にも力を注いでいます。いじめ対応に特に力を注いでいます。

F教諭：研究主幹として先を見通した新しい教育の方向性を示していくのが仕事です。

G教諭：若手の人材育成を担っています。

② 主幹教諭のやりがいとは何か

A教諭：同僚の先生方が、健康で明るく仕事ができることが何よりのやりがいです。笑顔で早い時間に出勤する姿を見ると、ほっとします。心の余裕をつくってあげることができたかな、って思います。

B教諭：学校経営方針の変更があった年度末、指導要領が変わり教科書が変わる年は、とても忙しいです。しかし、1年で完成させようとせず、担任の先生の指導しやすさや子どもの成長の様子を見ながら毎年微調整を繰り返していきます。それには、同僚である教員同士のコミュニケーションも大切ですし、児童からの手ごたえもまた、調整の参考になります。本当にやりがいのある仕事です。

C教諭：総合的な学習の時間を軸に、各教科の単元を配置していきますが、それが効果的な指導につながったという話を聞くと嬉しいです。

D 教諭：保護者とこじれそうだと感じたら、担任と保護者の関係を調整することが増えてきました。また、医療機関や児童相談所の中に入り、家庭の中での児童の育ちの手伝いをします。

どちらにしても、自分が関わったことで問題解決に向かうことがあるとやりがいを感じます。

E 教諭：いじめと思われる事案があったとき、担任教員やカウンセラーと協力して、子どもからの聞き取りをしたり、指導を行ったりして、解決に至ったときは嬉しいです。

F 教諭：研究会で先生方に気付きや学びがあったと実感できるときは、やりがいを感じます。なかなか、新しい指導方法には抵抗感があるので苦労も多いです。

G 教諭：自分の経験を言語化することの難しさを感じています。しかし、丁寧に若手教員に授業や子どもとの関わり方について話すうち、成長した姿を見ることがあると嬉しいものです。

③ 学校の教育活動にどのような効果があったと思うか

A 教諭：時間的な余裕ができて、子どもたちに関わる時間や教材開発の時間が増えれば、効果があったと思えるのですが、まだそこまではいっていないのが現状です。残業時間を減らしてあげたいけれど、なかなか。これから時間を生み出す工夫が課題です。

B 教諭：なかなか効果を実感できないので、自己満足なところもあります。でも、常にどうすれば子どもたちのためになる指導計画になるのか、教員の負担感も加味しながら考える人は学校に必要だと思っています。

C 教諭：単純に言えば、学力向上が国や都の調査によって現れることもあります。また、児童や先生に負担にならないカリキュラムになっていれば、不登校や行き渋りも減ります。先生が元気でいれば、児童により多く関わるすることができますし、気持ちに余裕ができます。

D 教諭：学校カウンセラーや児童相談所との連携は欠かせません。私に関わることで、すこしでも先生方に精神的に余裕をもってもらえたら嬉しいと考えています。担任の先生が一人で悩みを抱えずに、問題を一緒に解決していくことに尽力しているつもりです。

E 教諭：いじめがなくなることは難しいです。でも、同じ児童の間で繰り返さない、ということが大事だと思っています。問題行動のあったときは、担任一人に背負わせず、カウンセラーや保護者と一緒になって、原因から紐解いていくことにしています。

F 教諭：研究授業ではなくて、普段の授業も空き時間があると見せてもらうようにしています。教員の授業が変わってくると、効果を感じますね。

G 教諭：若手教員の授業力が向上していくことや、分掌をこなせるようになってくることはもちろんですが、自信をもって子どもの前に立てると学級が安定します。それが効果でしょうか。

④ 校長やほかの教員との関係性は変わったか

A 教諭：校長をはじめ副校長とは、とにかくよく話をします。学校経営に関わることで提案もしますし、時には校長の方針に異議を唱えることもあります。そういうときは割合くみ取ってもらっていると思っています。また、教員同士の些細な変化も伝えるようにしています。校長に教員の動きや心情を理解してもらうことで、学校運営が円滑に進むことも多くあります。

B 教諭：校長の案をかみ砕いて教員全体に浸透させなければならない立場なのだと思いますが、呑めないときもあります。そういうときは本当に苦しいです。逆に、職員室で先生方から校長の運営方針に対する相談もありますが、すべてを校長に伝えることはできません。できるだけ、一致点を見つけて提案するようにしています。

C 教諭：カリキュラムを整理していくうち、慣例的に行っている行事や単元があったりすると、校長も交えて学年の担任団と精選に向けて相談したり、学年で取り組みたいことを組み入れたりをします。カリキュラムマネジメントを通じて、学校経営に教員全体を巻き込んでいるような感じになることもあります。

D 教諭：全校の保護者の相談にも応じることが多いので、一人一人の児童の様子を知っていることが求められています。地域からの苦情対応や、担任している児童以外の指導・相談も行います。そのためには、最新の情報が常に入るよう先生方とのコミュニケーションは毎日欠かせません。

E 教諭：校長先生のところには、一日に何度も報告、連絡、相談、そして確認に伺います。児童相談所や子ども家庭支援センター、警察との連携は、権利を委譲していただき、私が行っています。そこからの情報や、先生方からの情報、それを統合して方向性を示した提案が校長先生にできます。

F 教諭：研究主任でいたときと、主幹になってからで何か変わったということは思いつきません。関係性も特別変わった感じはありません。

G 教諭：校長・副校長とだけでなく、区の初任者担当の教授²⁴⁾との意思の疎通が大事になりました。複数の若手教員が今何に躓いていて、何に悩んでいるのか。今回の研究授業や研修で何を身に着けさせるのか、よく話をします。それぞれの持ち味をどう生かし、課題を克服させていくか、悩みながら取り組んでいます。

2 「チームとしての学校」での主幹の役割

本節では、「チームとしての学校」を実現するための3視点²⁵⁾から、前述のインタビューの内容を整理する。

視点1 専門性に基づくチーム体制の構築

生活指導主幹である2人の教諭のインタビューの中に、児童相談所、学校カウンセラー等専門家集団との連携が出ていた。担任教員だけでは対応できない部分を主幹教諭が補っており、そこには主幹教諭が立ち会っていることがわかった。また、学校によっては校長から権限を委譲されていて児童相談所や警察など専門機関への緊急対応にまでは及ばない、相談レベルの対応は任されていた。

視点2 学校のマネジメント機能の強化

ピラミッド型の組織論の中で、主幹教諭は校長、副校長の次にあたり、教諭、主任教諭の上位の職層に当たる。その位置にあるからこそ、校長、副校長の学校経営と、教諭や主任教諭が子どもや保護者に接しているから生まれる実践をつなぐことができると考えられる。教務主幹は都道府県や市区町村の細かな法規を理解し、その上で教育委員会が求めていることを教員に伝える仕事が多かった。

校内だけではなく、先述の専門家チームとも、警察や地域とつながっているのも、主幹教諭であった。学校に関わる様々な立場の人々とつなぐ役割を担っているのが主幹であると言えよう。

視点3 教員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教務主幹教諭であれば、働き方改革等タイムマネジメントを行う立場で、生活指導主幹であれば学級の児童を育てる伴走者のような立場で、また研究主幹は授業改革の立場で、それぞれがまさに教員一人一人の力を発揮できる環境整備に尽力していた。

これら3つの視点から整理すると、その役割は教員間の分掌や人材育成のリーダーとしての役割だけでなく、教員の伴走者として共に児童の指導に当たったり、時には教員の意見を受け止め、管理職とのパイプ役を担ったりしていることがわかった。さらに、教員一人ひとりが力を発揮できるよう、働きやすい職場づくりに尽力している様子もうかがえた。

V サーバントリーダーとしての主幹教諭の役割

1 「水の思想・川の組織論」にみる管理職の役割

「チームとしての学校」を構築していくことは、新しい学校組織を構築していくことに他ならない。次世代型組織論として成田喜一郎は「水の思想・川の組織論」²⁶⁾を提唱した。成田は、自身の副校長時代の実務・実践経験をもとに、経験知・実践知を意味づける実践的な理論研究の中でこの理論を生み出している。まさに学校現場の中から生まれた新しい形の組織論である。

「水の思想・川の組織論」とは、川の如く流動し、水の如く循環する静的かつ動的な組織である。この組織の長（サーバントリーダー）は、平時にはサーバントの如く川下におり、川上にいる組織の一員（パートナー／フォロワー）のよりよい活動のために助言や指導をする。しかし、活動の初発時（終了時）及び非常時にはサーバントリーダーは川上に駆け上がり、組織の全員にビジョンや方針を指し示す。「水の思想・川の組織論」は、「ヒエラルキー型組織」と「ネットワーク型組織」の長所・短所を学校現場の現実から捉え直し、構築された次世代型組織マネジメント論である。²⁷⁾

「水の思想・川の組織論」における長（おさ＝リーダー）は、「人の嫌う地味な場所」、すなわ「川下にいる者」である。しかし、組織が動き流れ始めるときは方針を指し示したり、危機・危険に遭遇しては「川上」に駆け上がり心ならずも統制したりしなければならない。²⁸⁾

「水の思想・川の組織論」におけるリーダーは、時と場所と場合に応じて使い分けられる多様なアプローチのできる「管理」者でなければならない。²⁹⁾

サーバントリーダーとは、アメリカのロバート・グリーンリーフ博士が提唱したリーダーシップ論の用語である³⁰⁾。これは、ピラミッド型の支配型リーダーシップと対極の支援型リーダーシップのことである。成田はこの理論を学校組織に当てはめ、「川の組織論」を提唱している（以下、支援型リーダーシップを発揮するリーダーをサーバントリーダーと記す）。「ヒエラルキー型組織論」とは、「ピラミッド」や「垂直」をメタファとする。「ネットワーク型組織論」とは「網の目」や「水平」に譬えられる。この「水の思想・川の組織論」は、成田によると、「ピラミッド」「ネットワーク」「逆ピラミッド」を循環するイメージがあるという³¹⁾。

成田は「グリーンリーフの「サーバントリーダーシップ」という概念は、実に不思議な概念である。「サーバント Servant（仕える人）」と「リーダー Leader（指導者）」という相矛盾する概念を組み合わせた概念（撞着語法 Oxymoron）である。ともすると、サーバント（仕える人）という語に目がいきがちであるが、この概念は、あくまでもリーダーシップ（指導者）論であることを忘れてはならない³²⁾と述べている。つまり組織の大小を問わず、リーダーである校長や副校長等の管理職（成田は学級担任も含めている）としての役割とは、部下（この場合、学級担任や児童生徒、保護者）が成功する機会を作り、成長を促す方法を考え、実行することであるという。

2 「チームとしての学校」の中での主幹教諭の役割

北川は、首席（主幹）教諭が「単なるサーバントを担ってしまうと首席の多忙感が増すばかりか、周囲が職務面で自立せず組織力が低下しかねない。しかし、リーダーはビジョンを示せば部下が付いてくるかと言えば、教育現場ではそうとは言えない部分もある」³³⁾としている。主幹教諭が、サーバントになり、ほかの教員の奉仕者として様々な仕事の代行者となってしまうと、他の教員の資質や能力の向上が図れない。しかし、こうしてほしい、こうなってほしいというビジョンばかり提示しても、他の教員は児童の実態や、自分の実力に見合わないビジョンの実現には取り組むことができない。

7人のインタビューを整理すると、成田の「ピラミッド」「ネットワーク」「逆ピラミッド（川下）」を循環するようなサーバントリーダーとしての主幹教諭の在り方がみえてくる。

以下、このインタビューで読み取れた主幹の役割の具体例を示す。

① ピラミッドの頂点に立つときの主幹の役割

- 授業（研究）の在り方を提案する（研究・若手育成主幹）
- 専門家チームの招集（生活指導主幹）
- 日課の調整（教務主幹）
- カリキュラムマネジメント（教務主幹）
- 人材育成 OJT（育成担当）

② ネットワークの一部になる主幹の役割

- コミュニケーションを密に取り、情報を得る。
- 保護者やカウンセラーとの調整役を担う。
- 校長、保護者、専門家チームなど立場の違う人たちを集めて、他の教員も一緒に解決策を考える。
- 教員同士の些細な変化を感じ取る。

③ 川下にいるときの主幹の役割

- 子どもからの聞き取りを担当に代わって行う。
- 教員や児童の負担にならないような計画を立てる。
- 校長に教員の意見や思いを伝える。
- 地域の苦情に対応する。

このように主幹の役割を分類していくと、サーバントリーダーとしての主幹の在り方がみえてくる。教務主幹は学校組織の枠組といったハード面を創造的に作り上げているようにみえる。このようなタイムマネジメントやカリキュラムマネジメントは教員なら誰でもできるというものでは決してない。児童や教員と密にコミュニケーションを取り、各々の行動を俯瞰した上で解決方法を見出していく力が要求される。また、学校経営案をもとに各教科等の学習で、どのような子どもを育てたいのかをイメージしながら具体化していく作業でもある。それには、管理職との意思の疎通が必要である。原動力になっているのは、やはり子どもたちのために、また働く教職員のために力を尽くしたいという願いだと感じた。

また、生活指導主幹は、学校の精神的なソフト面を担っている。外部の専門家との連携を中心となって行っていた。また、孤立しがちな担任教諭を、児童の指導を通して一緒に支えていくことで、ミ

ドルリーダーとしての役割を果たしている。

7人の主幹教諭とも、管理職である校長や副校長と常に対話し、学校経営方針の方向性を一にしている。

VI 「チームとしての学校」におけるサーバントリーダーとしての主幹の役割の有効性について

今回のインタビューで、7人の先生方がそれぞれ主幹の仕事にやりがいを感じ、ミドルリーダーとしての役割を果たしていることがわかった。共通しているのは、児童や同僚である教員の役に立ちたい、という仕事へのモチベーションだった。児童や教員、校長・副校長とのコミュニケーションを通して「同僚性を生かした効果的な」マネジメントを行おうとしていることが分かった。

しかし、その背景には学校長の学校経営の手腕があると考えられる。常にトップダウンの学校運営が行われていると、主幹教諭のサーバントリーダーとしての力は発揮しにくい。インタビューの中にも、校長からの指示と同僚の認識のずれが起こり、その調整に苦労している様子があらわれていた。

平成29年度の文部科学省の「公立学校教職員の人事行政状況調査」³⁴⁾をみると、微増ではあるが主幹教諭の希望降任が増えている。このことについて寺崎は「国、地教委、学校管理職が一体となり、主幹がその機能・役割をキャリアとして身に付け十二分に発揮できるよう、環境整備に取り組むべきである。各学校にあっては、冒頭に挙げたように「経験豊富で専門性の高いミドルリーダー」として期待される主幹教諭が降任を希望することは望ましくない。管理職は当人の主幹を志した動機や意欲を大切に、主幹に推薦し認めた力量をさらに育成し、校内外の信頼を集めるリーダーとして実るよう育ててほしい。」³⁵⁾と述べている。

中央教育審議会が答申した「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策（答申）」³⁶⁾でも、「経験豊富で専門性の高いミドルリーダーとしての主幹教諭の役割は大きく、主幹教諭の負担軽減措置を講じることにより、教師の適切な役割分担と連携の中で主幹教諭がその役割を十分に果たすことのできる環境整備が重要である。」としている。校長には、主幹教諭が中心となり、同僚性を生かしながら教育活動の活性化を図れるよう、管理職の権限を委譲したり、信じて任せたりする人材育成能力が求められる。また、教育委員会には、主幹教諭が十分に役割を果たすことのできる環境整備が求められる。これらの条件が整うと、サーバントリーダーとしての主幹教諭の役割が生きてくると考えた。

今回は、7人の主幹教諭が所属する7校の校長へのインタビューは実施しなかったが、「在り方」のスタンダードがないという論からいえば、管理職（校長、副校長）、専門家チーム、地域、保護者、児童、同僚である教員同士、それぞれの関係性の上でそれぞれの学校が理想とする主幹像が作り上げられてきたように考えられる。

以上述べてきたように、主幹教諭は管理職と教員をつなぐパイプ役を果たすだけでなく、教員のサーバントリーダーとして「チームとしての学校」を支える役割が大きい。

また、これまでの学校運営の組織を考えたとき、ネットワーク型の組織と、ピラミッド型の組織と、あるいは「逆ピラミッド」のような組織を循環するような「水の思想・川の組織論」の組織であることで、主幹教諭の同僚性を生かしたマネジメントができることがわかった。7人の主幹教諭の話からも、学校長が主幹教諭の主体性を認めつつ、学校運営を行うことで、主幹教諭はその役割を、やりが

いをもって果たせるだろう。ピラミッド型で校長のトップダウンの学校運営では、主幹教諭は同僚性を生かしたマネジメントをすることは困難である上、管理職と教員との円滑なパイプ役は果たせないであろう。

どの学校でもそれぞれの理想の児童生徒像を描いて、校長が学校経営方針を立てている。学校運営では、直接児童生徒と関わる教員の共通理解を図ることが何よりも必要である。そのために、学校の課題を明らかにした上で、主幹教諭の同僚性を生かしたマネジメント力やサーバントリーダーとしての役割を生かせる場面があるだろう。「社会に開かれた教育課程」や「アクティブラーニング」「働き方改革」はカリキュラムマネジメントとタイムマネジメントの専門家である教務主幹が担っている。また、複雑化する学校問題については関係諸機関や専門家チームと連携して生徒指導主幹がその中心となり、力を発揮することが可能であろう。

インタビュー結果からも「チームとしての学校」を実現していくには、主幹教諭の同僚性を生かしたマネジメントが有効であると考えられ、教員の資質向上は、主幹教諭のマネジメントにかかっていると見えよう。

「チームとしての学校」はボトムアップで構築していく部分とトップダウンで実現していく部分の両方が必要である。現代の学校教育では、このチーム力が児童生徒だけでなく、教員のセイフティネットにもつながっていくと考える。

【謝 辞】

インタビュー調査にご協力いただいた、7人の主幹教諭に感謝申し上げます。

《出典・注》

- 1) 中央教育審議会 「新しい時代の義務教育を創造する（答申）」平成17年10月
- 2) 「主幹」と「主幹教諭」 東京都は、平成15年4月から公立学校に「主幹」を設置した。平成19年6月に改正された学校教育法を受け、都独自の職として設置していた「主幹」を学校教育法上の「主幹教諭」に位置付けた。
- 3) 中央教育審議会 「学校教育法等の一部を改正する法律について（通知）」学校教育法の一部改正 平成19年7月
- 4) 中央教育審議会 学校における働き方改革特別部会 資料1「主幹教諭・事務長に関する実態調査（概要）」平成30年4月 p.1
- 5) 東京都教育委員会 主任制度に関する検討委員会—最終報告— 「学校運営組織における新たな職「主幹」の設置に向けて」平成14年1月 p.8
- 6) 5) p.2
- 7) 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）」平成27年12月
- 8) 1) に同じ。
- 9) 7) に同じ。
- 10) 文部科学大臣 「これからの学校教育を担う教職員やチームとしての学校の在り方について」（諮問書）平成26年7月
- 11) 7) に同じ。
- 12) 10) に同じ。
- 13) 中央教育審議会初等中等教育分科会チーム学校作業部会 資料3「中央教育審議会総会（第92回）（平成26

- 年7月29日)及び初等中等教育分科会(第90回)・教育課程部会合同会議(第88回)(平成26年8月6日)における主な意見(チーム学校関係)」平成26年11月
- 14) 中央教育審議会初等中等教育分科会チーム学校作業部会 資料4「チーム学校・教職員の在り方に関する作業部会における検討事項(例)」平成26年11月21日
 - 15) 7)に同じ。
 - 16) 「大学間連携による教員養成の高度化支援システムの構築——教員養成ルネッサンス・HATOプロジェクト——特別プロジェクト 教員の魅力プロジェクト 教員の仕事と意識に関する調査」国立大学法人 愛知教育大学・ベネッセホールディングス ベネッセ教育総合研究所 2016年2月 p.11,12
HATOプロジェクトを構成するのは、北海道教育大学、愛知教育大学、東京学芸大学、大阪教育大学で、文部科学省 国立大学改革強化推進補助金の助成を受けて2014年に発足した。
 - 17) 東京都教育委員会教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方について～教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 第2次報告～」平成20年3月 p.16
 - 18) 北川将来 首席の行動戦略ガイドライン～「存在意義」と「メリット」,「生かし方」「具体的な行動がこれ1冊でわかる!!～大阪府教育委員会首席研修会資料(平成23年10月15日 於東大阪市)
 - 19) 学校教育法で定めた「主幹教諭」の名称は各地方自治体で異なる。大阪府では、制定当時すでに主幹という職層があったため、「首席」という名称を使用している。
 - 20) 17) p.11
 - 21) 4)に同じ。
 - 22) 4)に同じ。
 - 23) 7)に同じ。
 - 24) 教育委員会(又は教育センター)所属の退職校長講師を言う。
 - 25) 7)に同じ。
 - 26) 成田喜一郎 次世代型学校組織マネジメント理論の構築方法:「水の思想・川の組織論」の創生過程 東京学芸大学教職大学院年報1 2012年9月 pp.1-12
 - 27) 同上 p.7
 - 28) 同上 pp.7-8
 - 29) 同上 p.9
 - 30) Greenleaf, Robert K. (2007). *Servant Leadership*. PAULIST PRESS. (ロバート・K・グリーンリーフ著 金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版 2008年)
 - 31) 26) p.8
 - 32) 26) p.10
 - 33) 18)に同じ。
 - 34) 文部科学省 平成29年度「公立学校教職員の人事行政状況調査」5-12「希望降任制度(平成29年度)」平成30年12月
 - 35) 寺崎千秋 主幹教諭の希望降任増加 リーダーとして校内の信頼獲得を 教育新聞 2019年2月27日号 <https://www.kyobun.co.jp/commentary/c20190227/> (2019年3月30日アクセス)
 - 36) 中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策(答申)」平成31年1月 p.40

(つるた まやみ 初等教育学科)