

1. 事業の実施報告

(1) 調査研究のねらい

校長のリーダーシップの下、組織的な学校運営が行われ、教員が児童生徒に向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で児童生徒の指導に当たることができるよう県内高等学校を対象に「会議・校務分掌の在り方」について調査・研究し、会議や校務分掌の合理的・効率的な運営方法について提言をする。

(2) 事業の実施状況

千葉県内の高等学校教頭会学校運営部会29名、教育振興部教職員課管理主事1名、企画管理部教育政策課副主幹1名、教育振興部指導課指導主事1名の計32名で「会議・校務分掌研究委員会」を組織し、教育庁教育振興部指導課を事務局として、「会議・校務分掌の在り方」について調査・研究を行った。具体的には、大学教授やシンクタンクの支援を受けながら、学校現場で実践できる手法の模索や、先進校視察を通じて、千葉県の高等学校に適した「会議・校務分掌の在り方」の改善に関する提言を行うこととした。

「会議・校務分掌研究委員会」の母体となる「千葉県高等学校教頭会学校運営部会」では、平成20年度の研究テーマを「学校組織マネジメントとその課題」とし、「校長のリーダーシップが機能する組織になっているか」「PDCAサイクルが機能する組織になっているか」「ミドル層が活躍する組織になっているか」等の観点に基づき、各学校に校務分掌や会議等についてアンケート調査の実施と分析を行った。しかしながら、分掌の数や委員会の数などの実態は把握できたが、組織上の問題点や課題について検討するまでには至らなかった。

この経過を踏まえて、平成21年度は、引き続き、組織マネジメントについての研究を進め、組織の在り方やその課題、組織の意思決定の在り方等についての考察を行い、その上で、学校の組織運営として、ミドルアップダウンマネジメントが有効であるとの仮説を立て、その検証を行うこととした。

研究資料収集のためのアンケートは、教頭に加えて、ミドルリーダーとしての、教務主任、生徒指導主事、進路指導主事にも実施し、その意識を調査し、さらに、従来の校務分掌の組織とは全く異なる分掌をもつ学校の事例や、外国の学校及び学校以外の企業等の意思決定の在り方等についても調査を実施した。

2. 調査研究の成果（実施による効果）

- (1) 千葉県高等学校教頭会学校運営部会では、県内の全県立高等学校に対して実施したアンケートをもとにして、平成21年度秋季研究協議会において報告した。内容は本研究事業の経過報告的な要素が強かったが、ミドルアップダウンマネジメントに対する理解が大いに深まった。以下に、実施アンケート内容を抜粋して紹介する。(協力者総数：154)

① 主任層で組織されている会議の有無

企画会議	割合
ある	92.2%
ない	7.8%

② 企画会議の構成人数

構成人数	割合
4～6人	5.7%
7～10人	13.6%
11～15人	62.9%
16～20人	15.7%
その他	2.1%

③ 企画会議構成メンバーの管理職（複数回答）

管理職構成メンバー	割合
校長	74.0%
副校長	4.5%
教頭	90.9%
事務長	72.7%

④ 企画会議の司会

司会	割合
副校長・教頭	93.7%
その他	6.3%

⑤ 企画会議の頻度

頻度	割合
月1回程度	75.9%
月2回程度	9.2%
月3回程度	1.4%
その他	13.5%

⑥ 企画会議の実施時期

実施時期	割合
職員会議に連動して	56.3%
職員会議に連動する場合とそれ以外は適宜	26.1%
職員会議に連動する場合とそれ以外は定期	4.9%
職員会議と連動しない	12.0%
その他	0.7%

⑦ 企画会議の主な位置づけ（複数回答）

主な位置づけ	割合
職員会議の事前会議	81.8%
各分掌の長からの相談機能	48.7%
校長の要望の検討機能	33.1%
中間層の研修機能	1.9%
その他	2.6%

⑧ 会議の位置づけを職員にどのように示すか

示し方	割合
校長（教頭）が年度当初に説明する	27.1%
内規等で示されている	27.1%
特に示されない	45.7%

⑨ 企画会議で話し合われた内容の流れ

会議内容の流れ	割合
各分掌の長が原則として自分の分掌の職員に伝える	31.9%
特に何もせず職員会議で伝わるのを待つ	23.9%
職員会議までに自分の分掌の会議等あれば伝えるが、その時間がない場合は伝えない	42.8%
その他	1.4%

⑩ 提案事項の流れ

提案事項の流れ	割合
個人が直接職員会議で挙手して述べる	2.9%
あらかじめ何人かの賛同職員を得ておいて、職員会議で個人が述べる	2.2%
自分の分掌の長に話し、企画会議等でもんでもらう	71.9%
管理職にまず直接相談する	22.3%
その他	0.7%

⑪ 貴校の企画会議において、会議のメンバーは学校のシンクタンク（頭脳集団）として各自意識し、学校全体の経営を視野に入れ、意見交換し、一般教員との調整に励んでいるか。

メンバーの意識	割合
ほぼ全員そうしている	31.2%
主だったメンバーがそうしている	61.7%
あまりしていない	7.1%

⑫ 企画会議の課題（任意回答）

- 積極的な学校運営の参画意識に欠ける ○会議時間の不足
- ・ 構成人数が多い
 - ・ 構成メンバーの意識が一致しない
 - ・ 各主任から部員への連絡調整が不足
 - ・ 有名無実化 など

⑬ 校長の意志どおりに進まない問題点（複数回答）

校長の提案、指針が実現可能なものではない

◎職員が新しいことに取り組もうという雰囲気乏しい

校長の提案、指針を第一段階で受けて調整するミドル層がない

○校長の提案、指針を受け入れる会議等の組織がない

校長の提案、指針を受けてPlanをたてることができない

校長の提案、指針を受けてPlanまでは進むが実際のDoの段階での取り組みが悪いなど

⑭「鍋ぶた式」の学校組織の良い点（任意回答）

○校長のリーダーシップが発揮しやすい

○主体性、協働の姿勢が生まれ、教職員の連携がスムーズになる

・構成員が地位・立場上の被差別感、抑圧感を受けずにすむ

・業務を各分掌で責任をもって行える ・自由に意見が言える など

⑮「鍋ぶた式」の学校組織の課題（任意回答）

○特定の人に仕事集中する ・主体的にリーダーシップをとる者が現れにくい

・意見統一が難しい ・校長のリーダーシップが発揮しづらい

・中間層の危機意識が生まれにくい など

⑯ ミドルアップダウン型組織をどう思うか（任意回答）

◎望ましい、または理想的である ・ミドル層に適する人材がいればよい など

⑰ ミドルアップダウン型組織を取り入れる上での課題（任意回答）

○ミドル層のリーダーをいかに育てるか

○メンバーの意識が高くないと機能しない

・人材の確保が必要 ・年齢構成が40～50代に集中し、調整に支障がある など

いうまでもなく大半の副校長・教頭は、学校組織マネジメントについて「頭の中で」理解しているが、各校の実態を踏まえた上で実際に運用するには容易に踏み込めない現実もあり、校内諸問題の解決に向けた組織的取組に向けて壁にぶつかっていると感じていた。その中で「ミドルアップダウンマネジメント」は、各主任層の能力を引き出しながら、各校での課題解決に向けて組織的に取り組むために極めて有効な手立てであることを改めて認識することができた。

(2) また、各主任層が自信をもって活動する体制を構築することは、当該職員の能力開発の面からも有効であるとともに、ともすれば固定的観念で捉えられていた各校の校務分掌や組織自体を根本から再検討する契機にもなり得る。「今回の取組は、自校の新年度校務分掌編成に際して、大いに参考になった。」との教頭の声も聞かれた。研究仮説であった「学校には、ミドルアップダウンマネジメントが有効である。」は実証されたと言える。

3. 今後の取組予定

(1) 報告書は、名城大学の木岡一明教授による講演会のほか、本県二人目の民間人校長である水野次郎・柏井高等学校長の発表も掲載し、副校長・教頭がさらにミドルアップダウンマネジメントに対する理解を深められるような内容として刊行した。

(2) さらにこの研究内容については、教頭・副校長協会学校運営部会で継続して議論を重ね、各副校長・教頭の管理職としての資質向上につなげる。