

教務主任のミドルとしてのリーダーシップに関する一考察
— X県小中学校の教務主任を対象とした調査を通して —

加藤崇英*・高野貴大*・今熊 諭**・箕輪憲宏***

（2022年8月31日受理）

A Study on Leadership of Curriculum Coordinator as School Middle
: Through a Questionnaire Survey of Curriculum Coordinators of
Elementary and Junior High Schools in X Prefecture

Takahide KATO*, Takahiro TAKANO*, Satoshi IMAKUMA** and Norihiro MINOWA***

（Accepted August 31, 2022）

はじめに

(1) 問題の所在

2000年代以降、学校経営改革が進展してきたといえるが、そこでは学校の裁量権限拡大とともにそこでの校長のリーダーシップの在り方が問われてきたといえる。そして、こうした校長のリーダーシップ機能を強化するうえで学校の経営機能を支える「経営スタッフ」（小島2002など）の検討もなされてきた。こうした「経営スタッフ」の一番手として、管理職に次ぐ存在には、多くの学校において教務主任が指摘されてよかろう。北神（2005）は、教務主任の在り方を論じるなかで、1998年の中教審「今後の地方教育行政の在り方について」（答申）における「学校運営組織の見直し」とそこでの主任制の課題を取りあげながら、「学校の経営環境の変化の中で、学校自体の『経営機能』の重視」が打ち出され、「その一翼を担う主任を『経営スタッフ』として位置づける方向性が明記されている」と指摘する。ここで「経営スタッフ」とは「各主任が分掌する各部門の活動を円滑かつ効果的に運営するという役割のみならず、学校全体としての観点から校長の職務を補佐し、校長がリーダーシップを発揮できるよう必要な情報を提供し、もしくは求められている情報に何か意味ある価値を付加して伝えるなど、学校ミドルとしての役割を期待」される（北神2005：11）。

自律的学校経営において校長を支える「経営スタッフ」をめぐる問題や課題は、その後、むしろ

*茨城大学大学院教育学研究科（〒310-8512 水戸市文京2-1-1；Graduate School of Education, Ibaraki University, Mito 310-8512 Japan）.

**土浦市立土浦第五中学校（〒300-0025 土浦市手野町3218-1；Tsuchiura 5th Junior High School, Tsuchiura 300-0025 Japan）.

***茨城大学教育学部（〒310-8512 水戸市文京2-1-1；College of Education, Ibaraki University, Mito 310-8512 Japan）.

使われる言葉としては「ミドルリーダー」という用語がより一般的となり、また様々な議論を包括して議論が展開してきていると思われる。一方で、小島ほか（2012）は、こうしたミドルの議論に関する複雑な様相を検討している。これを参考に、ここではさしあたって以下の三点が指摘できる。

第一に、ミドルの職制等に関する議論である。先の98年答申でも主任制の問題性を指摘するとともに、概ね定着してきたと解する理解とが併存しているが、一方で、責任体制の強化としていわゆる「新しい職」として副校長、主幹教諭、指導教諭が2007年に創設された。これについて、例えば東京都（主幹教諭）、神奈川県や横浜市（総括教諭）、大阪府（首席）など、積極的に位置づけて主任を委ねているところがある一方で、従来のように教諭職が主として主任を担っている県も依然として少なくない。端的に言えば、地方分権の進展とともに全国的にその多様性も進展している。

第二に、ミドル、中堅教員の養成・研修の制度をめぐる問題である。具体的には、10年次研修制度の創設と修正、10年毎の免許更新講習制度の創設と廃止、教員育成指標の制度化などがあり、またここには教職の高度専門職化を使命とする教職大学院の創設も係わってくる。これらを見ても、学校のミドルを担う、中堅世代の現職教員の養成・研修を巡る制度や政策、その在り方や考え方は錯綜しているとさえ指摘できる。

第三に、ミドル、中堅教員を対象とした研修の内容に関わってである。従来から特定の主任を対象とした研修は、国や地方において数多く展開されてきたといえるが、2000年代以降は、いわゆる「学校組織マネジメント研修」はミドル、中堅教員を対象とした研修の内容にも大きく影響を与えてきたと指摘できる。「学校組織マネジメント研修」は、当初、校長や副校長、教頭といった管理職を主とした対象としてプログラムが開発されてスタートしたといえるが、その後に「すべての教職員」を対象とするプログラムが開発され、その内容は、広く中堅教員、主任等を対象とした研修にも影響を与えるようになっていった。端的に述べれば、ミドルや中堅教員の現状を把握するよりもプログラム開発が先んじている印象さえ指摘できる。

以上の問題意識から、本研究では、さしあたって、主任のなかでももっとも「経営スタッフ」に近いといえる教務主任を取りあげ、また現状把握としての量的調査研究によって、こうした課題の検討に資する基礎的な検討を行っていきたいと考える。

すなわち、小学校及び中学校の教務主任を対象とした調査結果をもとに、第一に教務主任と管理職等の関係性、第二に学校の経営機能に対する関与、第三に学校の取り組みの現状、これらに対する教務主任の認識について分析することで、教務主任のミドルとしての役割認識について検討する。そして、この検討をもとに、本研究は、自律的学校経営における校長のリーダーシップを支えるミドルや中堅としての教員に関する「経営スタッフ」や「ミドルリーダー」としての役割や機能を検討することで、ミドルとしてのリーダーシップに関する考察を行うことを目的としたい。

(2) 先行研究の検討

本研究を進めるにあたって、以下の先行研究を挙げることができる。

① 「経営スタッフ」、「スクールミドル」、「ミドルリーダー」に関する研究

小島（2002）は、自律的学校経営における校長のリーダーシップを支える「経営スタッフ」の在り方を検討している。そしてこうした「経営スタッフ」の視点に基づいて小島（2003）は教務

主任のリーダーシップについて提示している。さらに小島・熊谷・末松（2012）では「スクールミドル」に関して主任論、職能成長・開発論を踏まえて、職能発達を促すキャリアデザインについて提言している。

また近年では、ミドルリーダーの有するミドルアップダウン機能に着目した研究（畑中 2012）やミドルリーダーの有するリーダーシップを分散型リーダーシップ（篠原 2007）として捉える論考や文献も多くなってきている。

本研究（本稿）では、こうした「経営スタッフ」や「スクールミドル」、「ミドルリーダー」に関する先行研究を検討することを課題としているが、その前段として実態としての教務主任がどういった考えをもち、また職務に携わりながら、役割について認識しているのか、基本的な実像を明らかにしたいと考える。

②教務主任に関する研究

教務主任について、その職務や役割、組織における機能について、網羅的に取りあげ、検討している文献については、先の北神（2005）のほか、これまでに教務主任論としての文献は多数、出版されている。こうした文献は、経営機能の観点から、教務主任の職務を全般的ないし網羅的に取りあげていることが特徴といえる。一方で、研究的である以上に、実務的な性格を多分に有している。よって、そこで示される教務主任像は、理想像や一種の理念型にはなっても、現実的にはそれらすべてを網羅的にこなす教務主任はむしろ少数派といえるのではないかと推測される。

小島（2003）は、「経営スタッフ」としての主任職を検討し、教務主任の力量と備えるべき専門性について検討をおこなったうえで、特に教育課程経営のスペシャリストとしての役割、さらにはカリキュラム・コーディネーターとしての意義を指摘することで教務主任の「リーダーシップ」について論じている。

教務主任の調査研究としては、量的調査として小島編（2004）、インタビュー調査を行っているものに、藤原（2006）や山田・大野（2007）があり、教務主任についての役割や認識を明らかにしている。特に藤原（2006）は教務主任の経験者に対するインタビューによって、必要な職能や力量について検討しているが、一方で研修プログラム開発を念頭においている点で、やはり職務領域を網羅的に把握することに主眼が置かれていることが指摘できる。

調査の枠組み

(1) 調査対象及び手続

調査は、量的研究によるアンケート調査を実施した。アンケート調査における質問項目については、教務主任の役割認識ひいてはミドルとしてのリーダーシップについて明らかにするために、学校の経営機能や経営スタッフの観点から検討した。よって、すでに先行研究のところでも取りあげた以下の研究、すなわち校長と教務主任を対象として調査を行っている研究（小島編：2004）、教務主任についてインタビュー調査等によって役割や認識を明らかにしている研究（藤原 2006、山田・大野：2007）、教務主任ではないが、同じ主任職である学年主任についてミドルリーダーとしてのリーダーシップを明らかにしている研究（二宮・露口：2010）等を参考にして質問紙を作成した。そのうえで教務主任の経験者2名にプレ調査として回答協力を依頼し、項目数、質問の文章表現等

について修正を加えた。

調査は、2018（平成30）年2月～3月にかけて、2017（平成29）年度の取り組みを振り返ってもらい回答をしてもらったかたちで実施した。

調査対象は、X県の公立小学校・中学校・義務教育学校である。小学校については学級数が6学級未満の学校については対象から除外した。小学校497校、中学校217校、義務教育学校3校の合計717校に質問紙を郵送した。調査票は、学校長に依頼するかたちで、教務主任を担当している教諭等が無記名で同封の返信用封筒で郵送するように依頼した。

回収率は、66.2%（475/717名）であった。その内訳は、小学校が64.6%（321/497名）、中学校が68.7%（149/217名）、義務教育学校が66.7%（2/3名）であった。

(2) 調査内容項目と回答者の基本属性

①調査項目内容

調査票は、以下の項目で構成した。

Q1 回答者属性

性別、年齢、通算経験年数、職種（名）、勤務学校種、現任校勤務年数、教務主任初就任年、教務主任通算経験年数

Q2 管理職等との関係性

管理職への進言、管理職との協議、管理職への相談、教職員へのアドバイス（児童生徒について）、教職員へのアドバイス（教職員の家庭生活等）、学校運営への不満を聞く、他校の教務主任との連絡と意見交換、地域の会合への参加（いずれも4件法）

Q3 経営・教育の機能・領域に関する認識

合計38の機能・領域（後掲の表参照）について、教職員の共通理解（7件法）、教務主任の関与（4件法）

Q4（年度末の）現状認識

現任校の改善、教務主任のストレス、教務主任の満足度（いずれも4件法）、満足度の理由（記述）

Q5 自由記述欄

②回答者の基本属性（詳細は表1参照）

- ・合計数475名（小・男240名、小・女84名、中・男124名、中・女25名、義務教育学校・男2名。教諭が全体の96.8%）
- ・平均年齢50.18歳（男性50.36歳、女性49.57歳）
- ・教務主任・開始年齢の平均47.59歳（男性47.41歳、女性48.20歳）

分析結果

(1) 関係性に係わる行動志向－管理職、教職員、保護者・地域との関係性－

まず、Q2「関係性に係わる行動志向」に対する回答の単純集計結果を表2と表3から示す。表2は、

表1 回答者・個人属性

		小学校		中学校		義務教育学校		全体	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
性別	男性	240	50.5%	124	26.1%	2	0.4%	366	77.1%
	女性	84	17.7%	25	5.3%	0	0.0%	109	22.9%
合計		321	67.6%	149	31.4%	2	0.4%	475	100%
年齢	31~35歳	1	0.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.2%
	36~40歳	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%	2	0.4%
	41~45歳	23	4.9%	11	2.3%	1	0.2%	35	7.4%
	46~50歳	146	30.9%	69	14.6%	0	0.0%	215	45.6%
	51~55歳	141	29.9%	57	12.1%	1	0.2%	199	42.2%
	56歳以上	10	2.1%	10	2.1%	0	0.0%	20	4.2%
合計		322	68.2%	148	31.4%	2	0.4%	472	100.0%
回答者の平均年齢：									
男性50.36歳（N=366）、女性49.57歳（N=106）、全体50.18歳（N=472）									
職種	教諭	307	66.2%	140	30.2%	2	0.4%	449	96.8%
	指導教諭	1	0.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.2%
	主幹教諭	3	0.6%	3	0.6%	0	0.0%	6	1.3%
	総括教諭	0	0.0%	1	0.2%	0	0.0%	1	0.2%
	その他	5	1.1%	2	0.4%	0	0.0%	7	1.5%
	合計		316	68.1%	146	31.5%	2	0.4%	464
児童生徒数	100人以下	58	13.1%	13	2.9%	0	0.0%	71	16.0%
	101人~200人	64	14.4%	21	4.7%	1	0.2%	86	19.4%
	201人~300人	53	11.9%	30	6.8%	0	0.0%	83	18.7%
	301人~400人	45	10.1%	27	6.1%	0	0.0%	72	16.2%
	401人~500人	26	5.9%	26	5.9%	0	0.0%	52	11.7%
	501人以上	52	11.7%	27	6.1%	1	0.2%	80	18.0%
合計		298	67.1%	144	32.4%	2	0.5%	444	100.0%
教員の 経験年数	11~15年	3	0.6%	2	0.4%	0	0.0%	5	1.1%
	16~20年	11	2.4%	5	1.1%	1	0.2%	17	3.6%
	21~25年	86	18.4%	37	7.9%	0	0.0%	123	26.3%
	26~30年	181	38.8%	84	18.0%	1	0.2%	266	57.0%
	31~35年	36	7.7%	17	3.6%	0	0.0%	53	11.3%
	36年以上	1	0.2%	2	0.4%	0	0.0%	3	0.6%
合計		318	68.1%	147	31.5%	2	0.4%	467	100.0%
現任校での 勤務年数	2年未満	60	12.6%	13	2.7%	0	0.0%	73	15.3%
	2~4年	191	40.1%	86	18.1%	1	0.2%	278	58.4%
	5~7年	65	13.7%	44	9.2%	1	0.2%	110	23.1%
	8年以上	8	1.7%	7	1.5%	0	0.0%	15	3.2%
合計		324	68.1%	150	31.5%	2	0.4%	476	100.0%
通算経験年数	2年未満	72	15.1%	49	10.3%	0	0.0%	121	25.4%
	2~4年	176	37.0%	77	16.2%	2	0.4%	255	53.6%
	5~7年	63	13.2%	20	4.2%	0	0.0%	83	17.4%
	8年以上	13	2.7%	4	0.8%	0	0.0%	17	3.6%
合計		324	68.1%	150	31.5%	2	0.4%	476	100.0%
教務主任 開始年齢	40歳以下	6	1.3%	4	0.9%	0	0.0%	10	2.1%
	41~44歳	31	6.6%	17	3.6%	1	0.2%	49	10.4%
	45~48歳	168	35.7%	66	14.0%	0	0.0%	234	49.8%
	49歳以上	115	24.5%	61	13.0%	1	0.2%	177	37.7%
合計		320	68.1%	148	31.5%	2	0.4%	470	100.0%

教務主任・開始年齢の平均：

男性47.41歳（N=364）、女性48.20歳（N=105）、全体47.59歳（N=469）

Q2と「性別」とのクロス集計表である。表3は、Q2と個人属性との分散分析結果の表である。

表3からQ2の回答結果を平均値（mean）順にみる。選択肢は、「1.ほとんどなかった」「2.あまりなかった」「3.ある程度あった」「4.非常にあった」であり、平均値が高いほど、関係性に係わる行動志向が高い傾向にある。平均値の上位から並べると、「(7) 他校の教務主任との連絡と意見交換」(3.45)、「(4) 児童生徒対応に関する教職員へのアドバイス」(3.32)、「(2) 管理職との協議」(3.17)、「(6) 学校運営に関する教職員の有する不満を聞く」(3.00)、「(3) 管理職への相談」(3.00)、「(1) 管理職への進言」(2.89)、「(5) 家庭生活等に関する教職員へのアドバイス」(2.44)、「(8) 地域の会合への参加」(2.39)である。上位5項目（7, 4, 2, 6, 3）が3以上の値となっている。

表2から、Q2項目ごとの回答傾向を、平均値が高い順にみていく。「(7) 他校の教務主任との連絡と意見交換」(3.45)は、「ある程度あった」が47.8%、「非常にあった」が48.6%であり、両者への回答比率が同程度で、かつ両者を合わせて、96.4%となっている。「(4) 児童生徒対応に関する教職員へのアドバイス」(3.32)は、「ある程度あった」が63.1%（男性69.6%、女性41.3%）、「非常にあった」が34.4%（男性27.7%、女性56.9%）となっている。「ある程度あった」「非常にあった」への回答が9割以上を占めているが、女性の方が「非常にあった」と回答する率が高い。「(2) 管理職との協議」(3.17)は、「ある程度あった」が50.3%（男性52.7%、女性42.2%）、「非常にあった」が34.1%（男性33.1%、女性37.6%）となっている。「(6) 学校運営に関する教職員の有する不満を聞く」(3.00)は、「あまりなかった」が10.8%（男性12.8%、女性3.7%）、「ある程度あった」が73.2%（男性72.4%、女性75.9%）、「非常にあった」が14.3%（男性12.6%、女性20.4%）となっている。「ある程度あった」への回答が、全体でも性別ごとでも7割以上を占めるが、女性の方が「非常にあった」と答える比率が高く、男性は「あまりなかった」と回答する比率が高い。

「(3) 管理職への相談」(3.00)は、「あまりなかった」が14.9%（男性16.4%、女性10.1%）、「ある程度あった」が55.8%（男性59.0%、女性45.0%）、「非常にあった」が24.4%（男性19.1%、女性42.2%）となっている。「ある程度あった」が、4割～6割近くを占めているが、女性では「非常にあった」と回答する割合も4割以上あった。また、「あまりなかった」への回答も全体、性別ごと、いずれも1割以上あった。「(1) 管理職への進言」(2.89)は、「あまりなかった」が20.2%（男性20.8%、女性18.3%）、「ある程度あった」が65.9%（男性67.2%、女性61.5%）、「非常にあった」が12.2%（男性10.1%、女性19.3%）となっている。「ある程度あった」が、6割以上を占めており、女性では「非常にあった」と回答する割合も2割近くあった。一方、「あまりなかった」への回答も全体、性別ごと、いずれも2割近くあった。

「(5) 家庭生活等に関する教職員へのアドバイス」(2.44)は、「ほとんどなかった」が8.2%（男性10.1%、女性1.8%）、「あまりなかった」が43.2%（男性47.5%、女性28.4%）、「ある程度あった」が44.8%（男性40.7%、女性58.7%）、「非常にあった」が3.8%（男性1.6%、女性11.0%）となっている。全体では「ほとんどなかった」と「あまりなかった」が同程度の割合となっているが、女性の方が、家庭生活等に関するアドバイスをを行っている。「(8) 地域の会合への参加」(2.39)は、「ほとんどなかった」が18.6%（男性18.9%、女性17.4%）、「あまりなかった」が29.5%（男性32.1%、女性21.1%）、「ある程度あった」が46.4%（男性44.9%、女性51.4%）、「非常にあった」が5.5%（男性4.1%、女性10.1%）となっている。「ある程度あった」が4割以上を占めるが、他項目と比べ、「ほとんどなかった」「あまりなかった」と回答する比率が高くなっている。

表2 Q2「関係性に係わる行動志向」と性別とのクロス集計表

関係性に係わる行動志向	性別	男性		女性		合計		検定
		N.	%	N.	%	N.	%	
(1)管理職への進言	ほとんどなかった	7	1.9%	1	0.9%	8	1.7%	$\chi^2=6.924$, df=3, p=0.074
	あまりなかった	76	20.8%	20	18.3%	96	20.2%	
	ある程度あった	246	67.2%	67	61.5%	313	65.9%	
	非常にあった	37	10.1%	21	19.3%	58	12.2%	
	合計	366	100.0%	109	100.0%	475	100.0%	
(2)管理職との協議	ほとんどなかった	4	1.1%	2	1.8%	6	1.3%	$\chi^2=4.335$, df=3, p=0.227
	あまりなかった	48	13.1%	20	18.3%	68	14.3%	
	ある程度あった	193	52.7%	46	42.2%	239	50.3%	
	非常にあった	121	33.1%	41	37.6%	162	34.1%	
	合計	366	100.0%	109	100.0%	475	100.0%	
(3)管理職への相談	ほとんどなかった	20	5.5%	3	2.8%	23	4.8%	$\chi^2=24.798$, df=3, p=0.000017
	あまりなかった	60	16.4%	11	10.1%	71	14.9%	
	ある程度あった	216	59.0%	49	45.0%	265	55.8%	
	非常にあった	70	19.1%	46	42.2%	116	24.4%	
	合計	366	100.0%	109	100.0%	475	100.0%	
(4)児童生徒対応に関する 教職員へのアドバイス	ほとんどなかった	0	0%	0	0%	0	0%	$\chi^2=31.756$, df=2, p=0.000000 12
	あまりなかった	10	2.7%	2	1.8%	12	2.5%	
	ある程度あった	254	69.6%	45	41.3%	299	63.1%	
	非常にあった	101	27.7%	62	56.9%	163	34.4%	
	合計	365	100.0%	109	100.0%	474	100.0%	
(5)家庭生活等に関する 教職員へのアドバイス	ほとんどなかった	37	10.1%	2	1.8%	39	8.2%	$\chi^2=39.633$, df=3, p=0.000000 012
	あまりなかった	174	47.5%	31	28.4%	205	43.2%	
	ある程度あった	149	40.7%	64	58.7%	213	44.8%	
	非常にあった	6	1.6%	12	11.0%	18	3.8%	
	合計	366	100.0%	109	100.0%	475	100.0%	
(6)学校運営に関する 教職員の有する不満を聞く	ほとんどなかった	8	2.2%	0	0.0%	8	1.7%	$\chi^2=12.512$, df=3, p=0.006
	あまりなかった	47	12.8%	4	3.7%	51	10.8%	
	ある程度あった	265	72.4%	82	75.9%	347	73.2%	
	非常にあった	46	12.6%	22	20.4%	68	14.3%	
	合計	366	100.0%	108	100.0%	474	100.0%	
(7)他校の教務主任との 連絡と意見交換	ほとんどなかった	0	0%	0	0%	0	0%	$\chi^2=12.393$, df=2, p=0.002
	あまりなかった	17	4.6%	0	0.0%	17	3.6%	
	ある程度あった	185	50.5%	42	38.5%	227	47.8%	
	非常にあった	164	44.8%	67	61.5%	231	48.6%	
	合計	366	100.0%	109	100.0%	475	100.0%	
(8)地域の会合への参加	ほとんどなかった	69	18.9%	19	17.4%	88	18.6%	$\chi^2=9.735$, df=3, p=0.021
	あまりなかった	117	32.1%	23	21.1%	140	29.5%	
	ある程度あった	164	44.9%	56	51.4%	220	46.4%	
	非常にあった	15	4.1%	11	10.1%	26	5.5%	
	合計	365	100.0%	109	100.0%	474	100.0%	

表3 Q2 「関係性に依る行動志向と個人属性」との分散分析結果

校種	(1)管理職への返信			(2)管理職との協議			(3)管理職への相談			(4)児童生徒対応に関する教職員へのアドバイス			(5)家庭生活等に関する教職員へのアドバイス			(6)学校運営に関する教職員への有する不満を聞く			(7)他校の教務主任との連絡と意見交換			(8)地域の会合への参加							
	N.	Mean	S.D.	検定	N.	Mean	S.D.	検定	N.	Mean	S.D.	検定	N.	Mean	S.D.	検定	N.	Mean	S.D.	検定	N.	Mean	S.D.	検定					
小学校	324	2.89	0.606		324	3.14	0.719		324	3.35	0.532		324	2.43	0.724		324	3.00	0.599		324	3.48	0.542		323	2.47	0.846	**	
中学校	150	2.86	0.636		150	3.23	0.699		149	3.26	0.481		150	2.47	0.631		149	3.01	0.493		150	2.23	0.823		150	2.23	0.823	F=6.8	
義務教育学校	2	3.50	0.707		2	3.50	0.707		2	3.50	0.707		2	2.00	1.414		2	3.00	0.000		2	2.50	0.707		2	1.00	0.000	69,	
合計	476	2.88	0.617		476	3.17	0.713		475	3.32	0.518		476	2.44	0.698		475	3.00	0.566		476	3.45	0.569		475	2.39	0.848	p=0.0	
性別																													
男性	366	2.86	0.600	*	366	3.18	0.689		365	3.25	0.493	***	366	2.34	0.678		366	2.95	0.583	***	366	3.40	0.578		365	2.34	0.829	*	
女性	109	2.99	0.645	F=4.0	109	3.16	0.784	F=17.1	109	3.27	0.753	F=30.3	109	2.79	0.654	F=37.7	109	3.14	0.552	F=8.5	109	3.61	0.489	F=12.1	109	2.54	0.898	F=4.6	
合計	475	2.89	0.616	98, p=0.0	475	3.17	0.711	899, p=0.0	475	3.32	0.518	119, p=0.0	475	2.44	0.698	600, p=0.0	475	3.00	0.581	65,	475	3.45	0.566	201, p=0.0	474	2.39	0.849	43,	
年齢																													
31~35歳	1	2.00			1	4.00			1	4.00			1	3.00			1	4.00			1	3.00			1	3.00			
36~40歳	2	2.50	0.707		2	3.50	0.707		2	2.50	0.707		2	2.00	0.000		2	2.50	0.707		2	3.00	1.414		2	3.00	1.414		
41~45歳	35	2.97	0.616		35	3.37	0.806	F=2.8	35	3.31	0.583	F=2.8	35	2.40	0.847	F=2.6	35	3.14	0.550	F=2.6	35	3.37	0.770		35	2.43	0.917	F=2.7	
46~50歳	215	2.85	0.603		215	3.15	0.708		215	3.06	0.717		215	2.47	0.661		215	2.95	0.557		215	3.46	0.535		215	2.33	0.863	95,	
51~55歳	199	2.93	0.632		199	3.16	0.690		199	3.02	0.707	p=0.0	199	2.46	0.708		199	3.04	0.606		199	3.47	0.548		199	2.49	0.803	p=0.0	
56歳以上	20	2.80	0.616		20	3.15	0.813		20	2.45	0.945	16	20	2.15	0.745		20	2.80	0.523	25	20	3.40	0.598		19	1.84	0.765	18	
合計	472	2.89	0.618		472	3.17	0.715		472	3.00	0.769		472	2.44	0.699		472	2.99	0.581		472	3.45	0.566		471	2.39	0.848		
100人以下	71	2.66	0.608	*	71	3.06	0.695		71	2.72	0.897	*	71	2.35	0.739		71	3.00	0.632		71	3.42	0.552		71	2.46	0.892		
101人~200人	86	2.88	0.609	F=2.4	86	3.17	0.723	F=2.7	86	3.00	0.651	F=2.7	86	2.40	0.674		86	2.88	0.531		86	3.49	0.526		86	2.49	0.878		
201人~300人	83	2.95	0.623	77,	83	3.23	0.704		83	3.10	0.759	65,	83	2.48	0.632		83	2.95	0.623		83	3.40	0.562		82	2.24	0.840		
301人~400人	72	2.94	0.556	p=0.0	72	3.31	0.644		72	3.06	0.710	p=0.0	72	2.39	0.742		72	3.01	0.517		72	3.49	0.566		72	2.32	0.885		
401人~500人	52	2.98	0.700	31	52	3.15	0.777		52	2.94	0.873	18	52	2.67	0.648		52	3.08	0.682		52	3.42	0.637		52	2.37	0.817		
501人以上	80	2.90	0.608		80	3.14	0.707		80	3.13	0.718		80	2.45	0.746		80	3.04	0.514		80	3.45	0.614		80	2.44	0.760		
合計	444	2.89	0.618		444	3.18	0.706		444	3.00	0.771		444	2.45	0.701		444	3.00	0.578		444	3.45	0.570		443	2.39	0.847		
11~15年	5	2.60	0.894	*	5	3.60	0.548		5	3.40	0.548	*	5	2.40	0.548		5	3.00	0.707		5	3.20	0.837		5	2.20	0.837	*	
16~20年	17	3.18	0.636		17	3.59	0.509		17	3.29	0.588		17	2.35	0.606		17	3.18	0.393		17	3.53	0.624		17	2.12	0.857		
21~25年	123	2.80	0.600	F=2.2	123	3.15	0.725		123	2.96	0.684	F=2.2	123	2.44	0.780		123	2.96	0.558		123	3.43	0.574		123	2.46	0.813	F=2.2	
26~30年	266	2.92	0.606	42,	266	3.14	0.728		266	3.02	0.747	82,	266	2.47	0.685		266	3.00	0.553		266	3.46	0.557		265	2.37	0.865	95,	
31~35年	53	2.94	0.566	p=0.0	53	3.15	0.635		53	2.92	0.709	p=0.0	53	2.40	0.599		53	2.96	0.517		53	3.43	0.537		53	2.43	0.772	p=0.0	
36年以上	3	2.33	1.155	49	3	3.00	1.000		3	1.67	1.155	14	3	1.33	0.577		3	2.33	1.155		3	3.00	1.000		3	1.00	0.000	44	
合計	467	2.89	0.614		467	3.17	0.713		467	3.00	0.764		467	2.44	0.701		467	2.99	0.580		467	3.45	0.566		466	2.38	0.845		
2年未満	73	2.82	0.631		73	2.96	0.824	*	73	2.89	0.774		73	2.32	0.664		73	2.88	0.600		73	3.41	0.573		72	2.53	0.839	*	
2~4年	278	2.90	0.602		278	3.21	0.648	F=3.3	278	3.00	0.748	F=2.6	278	2.47	0.689		278	3.05	0.561		278	3.49	0.549		278	2.44	0.838	F=3.6	
5~7年	110	2.88	0.646		110	3.16	0.775		110	3.37	0.539	94,	110	2.45	0.724		110	2.96	0.620		110	3.38	0.606		110	2.24	0.867	94,	
8年以上	15	2.87	0.640		15	3.47	0.640	p=0.0	15	3.33	0.488	p=0.0	15	2.40	0.828		15	2.87	0.516		15	3.40	0.632		15	1.93	0.704	p=0.0	
合計	476	2.88	0.617		476	3.17	0.713		476	2.99	0.772		476	2.44	0.698		476	3.00	0.582		476	3.45	0.569		475	2.39	0.848	13	
2年未満	121	2.66	0.678	***	121	3.09	0.764		121	3.20	0.526	**	121	2.36	0.681		121	3.00	0.548		121	3.47	0.578		121	2.52	0.828		
2~4年	255	2.98	0.577	F=7.7	255	3.22	0.715		255	3.06	0.777	F=5.3	255	2.50	0.731		255	3.03	0.574		255	3.46	0.559		254	2.33	0.876		
5~7年	83	2.92	0.568	31,	83	3.16	0.614		83	3.23	0.695	06,	83	2.35	0.593		83	2.88	0.651		83	3.40	0.562		83	2.41	0.797		
8年以上	17	2.88	0.697	p=0.0	17	3.12	0.781		17	2.76	0.970	p=0.0	17	2.65	0.702		17	3.05	0.556		17	3.35	0.702		17	2.24	0.752		
合計	476	2.88	0.617	00047	476	3.17	0.713		476	2.99	0.772		476	2.44	0.698		476	3.00	0.582		476	3.45	0.569		475	2.39	0.848		
40歳以下	10	2.80	0.632		10	3.10	1.100		10	3.20	0.632		10	2.80	0.632		10	3.20	0.632		10	3.30	0.823		10	2.40	0.843		
41~44歳	49	2.96	0.576		49	3.27	0.700		49	2.90	0.797		49	2.41	0.762		49	3.04	0.538		49	3.37	0.698		49	2.41	0.888		
45~48歳	234	2.88	0.559		234	3.13	0.702		234	2.97	0.791		234	2.46	0.675		234	3.02	0.624		234	3.43	0.546		233	2.35	0.858		
49歳以上	177	2.88	0.668		177	3.20	0.710		177	3.06	0.724		177	2.41	0.718		177	3.01	0.528		177	3.50	0.534		177	2.44	0.858		
合計	470	2.89	0.610		470	3.17	0.715		470	3.00	0.764		470	2.44	0.700		470	3.00	0.580		470	3.45	0.566		469	2.39	0.849		

註1: 選択肢「1.ほとんどなかった」「2.あまりなかった」「3. ある程度あった」「4. 非常にあった」

註2: 検定結果は、有意差が見られるケースのみ数値等を表示している。***: p<0.001, **: p<0.01, *: p<0.05を意味

次に、Q2の回答結果と個人属性との分散分析の結果（表3）から、個人属性ごとに、Q2への回答状況を見ていく。表3から次の3点がいえる。

第一に、「性別」について、関係性に係わる行動志向に関する多くの項目で有意な差が見られた。「(1) 管理職への進言」「(3) 管理職への相談」「(4) 児童生徒対応に関する教職員へのアドバイス」「(5) 家庭生活等に関する教職員へのアドバイス」「(6) 学校運営に関する教職員の有する不満を聞く」「(7) 他校の教務主任との連絡と意見交換」「(8) 地域の会合への参加」の7項目において、女性の方が男性に比べ、平均値が有意に高く、関係性に係わる行動志向が高いといえる。なかでも、(3)～(5)の項目では、女性の平均値が男性に比べ、0.3以上高かった。このことより、女性の教務主任の方が男性の教務主任に比べ、管理職や教職員等に対して、積極的に関係性を作っていることがうかがえる。

第二に、「教務主任の開始年齢」について、関係性に係わる行動志向との間で有意な差が見られなかった。このことから、教務主任の開始年齢は、管理職や教職員等との関係性に係わる行動志向に影響が少ないことが推測される。

第三に、「教務主任の通算経験年数」について、「2年未満」の教務主任に比べ、それ以上の年数を経験した教務主任の方が、「(1) 管理職への進言」「(4) 児童生徒対応に関する教職員へのアドバイス」の項目について、有意に平均値が高かった。つまり、1, 2年目の経験年数の教務主任よりも、経験年数を積んだ教務主任の方が、管理職への進言や児童生徒対応に関する教職員へのアドバイスを行っていると言える。(1) (4)の項目は関係性に係わる行動志向のなかでも、他項目と比べ経営参画への積極的な行動志向を示す項目である。例えば、(2) (3)は管理職との関係性を示す項目だが、「協議」や「相談」といった項目であり、(1)「進言」と比べ、経営へと参画する行動志向は弱いといえる。また、(5)も(4)と同様「教職員へのアドバイス」に関する項目だが、(4)が「児童生徒対応に関する」ものであるのに対し、(5)は「家庭生活等に関する」ものである。(4)が「児童生徒対応」という側面からアドバイスを行うことで学校経営へとつながる面が強いのに対して、(5)は「家庭生活等」のプライベートに関わるアドバイスという側面が強い。以上から、2年以上教務主任を経験している方が、1, 2年目に比べ、学校経営へ参画する行動志向が強いことが推察される。

(2) 教務主任の経営機能に対する認識—共通理解と関与—

Q3では、表4の合計38項目の経営・教育機能の領域や内容を挙げた。教務主任から見て、「学校では教職員がどの程度の共通理解をもって職務に取り組んだと思いますか」について尋ね、そのうえで、「教務主任の関わる役割の程度」について尋ね、それぞれ回答してもらった。

①共通理解

まず、表5、共通理解をもって取り組んだと考える上位と下位の項目についてである。上位は「(18) 不審者対策や児童・生徒の登下校の安全確保に関すること」「(22) 職員会議における議事進行や決定に関すること」「(27) 学習の規律（私語をしない、話を聞く姿勢、授業や休み時間の終始など）に関すること」「(25) 児童・生徒の学習評価の観点規準評価方法に関すること」「(36) 朝の読書や自習読み聞かせなど一時間目の朝の活動に関すること」「(5) 全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと」「(23) 職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること」「(37) 教員の担任する児童・生徒の保護者への対応に関すること」「(35) 特別な支援を必要とする

表4 Q3「共通理解」に関する回答 質問項目順

項目	内容	共通理解		教務主任の関与	
		Mean	S.D	Mean	S.D
1	学校教育目標の位置づけ方針に関すること	5.76	0.847	3.42	0.694
2	学校の中期的な将来像に関すること	4.97	1.146	3.22	0.734
3	管理職の方針を各主任を通して教員に伝えること	6.00	0.852	3.75	0.497
4	学校評価を活用し学校の教育活動の改善に結びつけること	5.88	0.840	3.58	0.617
5	全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと	6.16	0.732	3.92	0.285
6	学校の教育課程における重点とその達成のための課題に関すること	6.04	0.757	3.86	0.378
7	校務分掌における教職員の配置の方針や考え方に関すること	5.39	0.971	2.99	0.703
8	校務分掌の組織体制を見直したり改編改善したりすること	5.33	1.005	3.08	0.703
9	TTや少人数指導等の学習指導組織の編制に関すること	5.68	0.939	3.52	0.633
10	年間計画で授業時数を確保消化について把握すること	6.06	0.769	3.96	0.195
11	校内研修のあり方に関すること	6.06	0.776	3.86	0.349
12	出張や研修病欠などの不在時における授業支援や業務対応	6.05	0.822	3.84	0.426
13	組織運営上における教職員の連携協力に関すること	6.00	0.733	3.70	0.462
14	個々の教職員が自ら課題をもってその達成に向けて取り組むこと	5.45	0.965	3.11	0.634
15	教職員が意見やアイデアを出し合い話し合うこと	5.71	0.858	3.50	0.566
16	目指す教師像に関すること	5.41	0.988	2.99	0.687
17	教員の学習指導に管理職や主任等が指導助言すること	5.71	0.874	3.40	0.655
18	不審者対策や児童・生徒の登下校の安全確保に関すること	6.33	0.673	3.40	0.587
19	学校における予算計画や執行に関すること	4.97	1.114	2.41	0.774
20	教職員評価の進め方に関すること	5.44	1.002	2.20	0.812
21	教職員の服務監督に関すること	5.76	0.942	2.64	0.790
22	職員会議における議事進行や決定に関すること	6.28	0.698	3.79	0.509
23	職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること	6.13	0.770	3.92	0.304
24	学年会の取り組みの経過や成果を把握すること	5.52	1.022	3.07	0.748
25	児童・生徒の学習評価の観点規準評価方法に関すること	6.20	0.759	3.76	0.467
26	授業における児童・生徒の発言や主体的活動の時間の確保に関すること	6.01	0.757	3.43	0.640
27	学習の規律に関すること	6.20	0.689	3.46	0.592
28	児童・生徒の個性や性格などの特性を把握すること	6.06	0.737	3.18	0.634
29	児童・生徒とコミュニケーションをはかり関係づくりをすること	5.85	0.861	3.07	0.659
30	教員の学級における指導方針や経営方針に関すること	5.72	0.833	3.09	0.698
31	教員の単元計画や授業案の作成など教科や授業の計画作成に関すること	5.94	0.799	3.41	0.671
32	教師の板書の仕方やノート指導など教授学習の方法に関すること	6.07	0.712	3.39	0.654
33	ドリル形式の計算問題の反復練習をする授業に関すること	5.70	0.860	2.96	0.725
34	各教科における発展的な学習に関すること	5.41	1.005	2.91	0.694
35	特別な支援を必要とする児童・生徒のサポートや通級指導のあり方	6.10	0.765	3.33	0.604
36	朝の読書や自習読み聞かせなど一時間目の朝の活動に関すること	6.18	0.677	3.39	0.658
37	教員の担任する児童・生徒の保護者への対応に関すること	6.11	0.656	3.31	0.593
38	保護者に対する学校経営の方針の説明に関すること	5.87	0.858	3.22	0.714

表5 Q3「共通理解」に関する回答 平均値順

平均値(Mean) 上位9項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
1	18	不審者対策や児童・生徒の登下校の安全確保に関すること	6.33	0.673
2	22	職員会議における議事進行や決定に関すること	6.28	0.698
3	27	学習の規律に関すること	6.20	0.689
4	25	児童・生徒の学習評価の観点規準評価方法に関すること	6.20	0.759
5	36	朝の読書や自習読み聞かせなど一時間目の朝の活動に関すること	6.18	0.677
6	5	全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと	6.16	0.732
7	23	職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること	6.13	0.770
8	37	教員の担任する児童・生徒の保護者への対応に関すること	6.11	0.656
9	35	特別な支援を必要とする児童・生徒のサポートや通級指導のあり方	6.10	0.765

平均値(Mean) 下位5項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
34	16	目指す教師像に関すること	5.41	0.988
35	7	校務分掌における教職員の配置の方針や考え方に関すること	5.39	0.971
36	8	校務分掌の組織体制を見直したり改編改善したりすること	5.33	1.005
37	19	学校における予算計画や執行に関すること	4.97	1.114
38	2	学校の中期的な将来像に関すること	4.97	1.146

註：N=472、選択肢は「1. 全く共通理解をもたずに、2. 共通理解をもたずに、3. あまり共通理解をもたずに、4. どちらともいえない、5. やや共通理解をもって、6. 共通理解をもって、7. 非常に共通理解をもって」

児童・生徒のサポートや通級指導のあり方」であった（7件法、平均値 6.10 以上の上位項目）。

(18) を筆頭に、(27) や (25) 及び (36) が挙げられているように、児童生徒の日常における教育や指導に関する領域については、特にこれらの項目については強く共通理解をもって職務にあたったと考えられている。なお、(5) も児童生徒に対する指導ではあるが、この項目については「全国学力学習状況調査」に対する教務主任の関与（後述）が影響していると推察される。また (22) 及び (23) についても教務主任の関与の強い役割（後述）であるために、共通理解をもって臨んでもらったという確信的な側面、あるいは、もってほしいという要望的な側面が影響して上位項目に挙がっている理由と推察される。さらに (37) の保護者対応、特別支援も全教職員で理解して取り組んだと理解されている項目といえる。

また、下位については、「(16) 目指す教師像に関すること」、「(7) 校務分掌における教職員の配置の方針や考え方に関すること」、「(8) 校務分掌の組織体制を見直したり改編改善したりすること」、「(19) 学校における予算計画や執行に関すること」、「(2) 学校の中期的な将来像に関すること」であった（7件法、平均値の下位5項目）。

これらについては、平均値からこれらの共通理解の必要性について否定するわけではないが、(16) や (2) のビジョンに関わるところ、(7) や (8) の教職員配置に関すること、これらは主に管理職や主任等を中心に理解しておけばよいこと、(19) は学校事務職員を中心に理解しておけばよいこととして、全教職員による共通理解の負担を求めるところとは理解されていない領域と推察される。

表6は、共通理解に関する標準偏差の上位項目、下位項目を示したものである。偏差の少ない項目は、共通理解があったとする項目と重なっている。こうした理解に対して教務主任間でもそれほ

ど差がないことが明らかである。一方、偏差の大きい項目は、教務主任によって学校における共通理解に対する認識に差があると考えられる項目である。これらは教務主任からの見方ではあるが、共通理解をもっていたかどうか、差があった学校があったことを示している。こちらでは(19)や(2)が共通理解の平均値の下位項目と共通する。

表6 Q3「共通理解」に関する回答 標準偏差順

標準偏差 (S.D) 上位5項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
1	37	教員の担任する児童・生徒の保護者への対応に関すること	6.11	0.656
2	18	不審者対策や児童・生徒の登下校の安全確保に関すること	6.33	0.673
3	36	朝の読書や自習読み聞かせなど一時間目の朝の活動に関すること	6.18	0.677
4	27	学習の規律に関すること	6.20	0.689
5	22	職員会議における議事進行や決定に関すること	6.28	0.698

標準偏差 (S.D) 下位5項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
34	34	各教科における発展的な学習に関すること	5.41	1.005
35	8	校務分掌の組織体制を見直したり改編改善したりすること	5.33	1.005
36	24	学年会の取り組みの経過や成果を把握すること	5.52	1.022
37	19	学校における予算計画や執行に関すること	4.97	1.114
38	2	学校の中期的な将来像に関すること	4.97	1.146

註：N=472、選択肢は「1. 全く共通理解をもたずに、2. 共通理解をもたずに、3. あまり共通理解をもたずに、4. どちらともいえない、5. やや共通理解をもって、6. 共通理解をもって、7. 非常に共通理解をもって」

②教務主任の関与

表7は、「教務主任の関わる役割の程度」に関する上位と下位についてである。上位については、「(10) 年間計画で授業時数を確保消化について把握すること」、「(23) 職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること」、「(5) 全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと」、「(11) 校内研修のあり方に関すること」、「(6) 学校の教育課程における重点とその達成のための課題に関すること」、「(12) 出張や研修病欠などの不在時における授業支援や業務対応」であった（4件法、平均値3.80以上の上位項目）。

(10) や (6) は教育課程管理上の重要な役割であり、教務主任の本来の役割とも指摘できる。関連して、「全国学力学習状況調査」に関わるところは教務主任の関与が強く理解されていることがわかる。がのまた(23)のように職員会議における役割も重要な役割として挙げられている。なお、「(22) 職員会議における議事進行や決定に関すること」も表には挙げなかったが、平均値3.79と高い。(12) が教務主任の役割としても大きいと指摘できる。特に(12)については小学校と中学校の違いが顕著といえる。小学校の平均値は3.94であり、小学校の教務主任にとって不在時対応は欠かせない役割となっている。

下位については「(33) ドリル形式の計算問題の反復練習をする授業に関すること」「(34) 各教科における発展的な学習に関すること」「(21) 教職員の服務監督に関すること」「(19) 学校における予算計画や執行に関すること」「(20) 教職員評価の進め方に関すること」であった（4件法、平均値の下位5項目）。

表7 Q3「教務主任の関与」に関する回答 平均値順

平均値(Mean) 上位6項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
1	10	年間計画で授業時数を確保消化について把握すること	3.96	0.195
2	23	職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること	3.92	0.304
3	5	全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと	3.92	0.285
4	11	校内研修のあり方に関すること	3.86	0.349
5	6	学校の教育課程における重点とその達成のための課題に関すること	3.86	0.378
6	12	出張や研修病欠などの不在時における授業支援や業務対応	3.84	0.426

平均値(Mean) 下位5項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
34	33	ドリル形式の計算問題の反復練習をする授業に関すること	2.96	0.725
35	34	各教科における発展的な学習に関すること	2.91	0.694
36	21	教職員の服務監督に関すること	2.64	0.790
37	19	学校における予算計画や執行に関すること	2.41	0.774
38	20	教職員評価の進め方に関すること	2.20	0.812

註：N=472、選択肢は「1. 教務主任は全く関わらない、2. 教務主任はあまり関わらない、3. 教務主任はやや関わる、4. 教務主任は非常に関わる」

表8は、関与に関する標準偏差の上位項目、下位項目を示したものである。偏差の少ない項目は、関与があったとする項目と重なっている。役割としての自身の関与の度合いについても、こうした理解に対して教務主任間でもそれほど差がないことが明らかである。一方、偏差の大きい項目は、教務主任によって学校における自身の役割に対する認識に差があると考えられる項目である。こちらでは(19)や(21)、(20)が関与の平均値の下位項目と共通する。

表8 Q3「教務主任の関与」に関する回答 標準偏差順

標準偏差 (S.D) 上位6項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
1	10	年間計画で授業時数を確保消化について把握すること	3.96	0.195
2	5	全国学力学習状況調査の結果を分析し具体的な指導改善を行うこと	3.92	0.285
3	23	職員会議における議案づくりや次第づくりに関すること	3.92	0.304
4	11	校内研修のあり方に関すること	3.86	0.349
5	6	学校の教育課程における重点とその達成のための課題に関すること	3.86	0.378
6	12	出張や研修病欠などの不在時における授業支援や業務対応	3.84	0.426

標準偏差 (S.D) 下位5項目

順位	項目	内容	Mean	S.D
34	2	学校の中期的な将来像に関すること	3.22	0.734
35	24	学年会の取り組みの経過や成果を把握すること	3.07	0.748
36	19	学校における予算計画や執行に関すること	2.41	0.774
37	21	教職員の服務監督に関すること	2.64	0.790
38	20	教職員評価の進め方に関すること	2.20	0.812

註：N=472、選択肢は「1. 教務主任は全く関わらない、2. 教務主任はあまり関わらない、3. 教務主任はやや関わる、4. 教務主任は非常に関わる」

（3）現在の状況に対する認識—手応え、ストレス、満足度—

Q4では、「(1) 現任校の改善に手応えを感じていますか」「(2) 教務主任としての仕事からどの程度ストレスを感じていますか」「(3) 教務主任としての自分の仕事にどの程度満足していますか」を4件法で回答してもらった。以下では「(1) 手応え」「(2) ストレス」「(3) 満足度」と略記する。Q4と教務主任・通算経験年数とのクロス集計表が表9である。個人属性とQ4の3項目との分散分析を行った結果を示したものが、表10である。

まず、表9から、Q4に対する回答の単純集計を見る。「(1) 手応え」は、「ある程度感じている」が7割程度を占めている。「2年未満」では、「あまり感じていない」の比率が、それ以上の経験年数の教務主任に比べ、高い。「(2) ストレス」は、「ある程度感じている」が5割程度を占めている。「2年未満」の教務主任は、「大いに感じている」が34.2%を占めている。「(3) 満足度」は、全体では6割以上が「ある程度感じている」と回答しており、経験年数が長いほど、その比率が高い。一方で、「2年未満」の教務主任では「あまり感じていない」が35.0%と比率が高くなっている。

表9 Q4「現在の状況に対する認識」と教務主任通算経験年数のクロス集計表

現在の状況に対する認識	教務主任 通算経験年数	2年未満		2~4年		5~7年		8年以上		合計		検定
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	
(1)現任校の改善に手応えを感じていますか	ほとんど感じていない	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	$\chi^2=11.913$, df=6, $p=0.064$
	あまり感じていない	18	15.3%	25	9.8%	7	8.4%	0	0.0%	50	10.6%	
	ある程度感じている	87	73.7%	170	66.7%	59	71.1%	12	75.0%	328	69.5%	
	大いに感じている	13	11.0%	60	23.5%	17	20.5%	4	25.0%	94	19.9%	
	合計	118	100.0%	255	100.0%	83	100.0%	16	100.0%	472	100.0%	
(2)教務主任としての仕事からどの程度ストレスを感じていますか	ほとんど感じていない	4	3.3%	17	6.7%	4	4.8%	0	0.0%	25	5.3%	$\chi^2=22.909$, df=9, $p=0.006$
	あまり感じていない	13	10.8%	62	24.3%	22	26.5%	6	40.0%	103	21.8%	
	ある程度感じている	62	51.7%	123	48.2%	42	50.6%	8	53.3%	235	49.7%	
	大いに感じている	41	34.2%	53	20.8%	15	18.1%	1	6.7%	110	23.3%	
	合計	120	100.0%	255	100.0%	83	100.0%	15	100.0%	473	100.0%	
(3)教務主任としての自分の仕事にどの程度満足していますか	ほとんど感じていない	7	5.8%	3	1.2%	1	1.2%	0	0.0%	11	2.3%	$\chi^2=26.302$, df=9, $p=0.002$
	あまり感じていない	42	35.0%	51	20.2%	16	19.3%	2	12.5%	111	23.5%	
	ある程度感じている	65	54.2%	168	66.4%	60	72.3%	12	75.0%	305	64.6%	
	大いに感じている	6	5.0%	31	12.3%	6	7.2%	2	12.5%	45	9.5%	
	合計	120	100.0%	253	100.0%	83	100.0%	16	100.0%	472	100.0%	

次に、表10の個人属性とQ4の3項目との分散分析結果から以下の3点がいえる。

第一に、「現任校での勤務年数」と「(1) 手応え」「(3) 満足度」について、有意な差が見られ、概していえば、「2年未満」の教務主任に比べ、それ以上の年数を経験した教務主任の方が、「(1) 手応え」「(3) 満足度」の平均値が高かった。具体的には、「(1) 手応え」について、現任校での勤務「2年未満」の教務主任の平均値が、2.85であったのに対し、現任校勤務2年以上の教務主任の平均値は、3.13または3.14と、0.28以上高い。また、「(3) 満足度」について、現任校での勤務「2年未満」の教務主任の平均値が、2.50であったのに対し、現任校勤務2年以上の教務主任の平均値は、2.80以上と、0.3以上高い。これより、現任校での勤務年数が1、2年目の教務主任に比べ、それ以上の教務主任は、現任校の改善への手応えや教務主任としての仕事への満足度が高いことがわかる。他方で、現任校勤務2年以上の教務主任について、年数が多くなるほど「(1) 手応え」「(3) 満足度」が高くなるというわけでもない。すなわち、現任校勤務年数が長くなればなるほど、「(1) 手応え」「(3) 満足度」が高いわけではない。

表 10 Q4「現在の状況に対する認識」と個人属性との分散分析結果

		(1)現任校の改善に手応えを感じていますか				(2)教務主任としての仕事からどの程度ストレスを感じていますか				(3)教務主任としての自分の仕事にどの程度満足していますか			
		N.	Mean	S.D	検定	N.	Mean	S.D	検定	N.	Mean	S.D	検定
性別	男性	364	3.11	0.537		364	2.88	0.822		364	2.83	0.632	
	女性	107	3.06	0.564		108	2.98	0.761		108	2.75	0.598	
	合計	471	3.10	0.543		472	2.91	0.809		472	2.81	0.624	
年齢	31~35歳	1	3.00			1	3.00			1	3.00		
	36~40歳	2	2.50	0.707		2	3.00	1.414		2	3.00	0.000	
	41~45歳	34	3.18	0.576		35	2.94	0.873		35	2.71	0.667	
	46~50歳	214	3.09	0.519		215	2.89	0.828		214	2.79	0.656	
	51~55歳	198	3.11	0.559		198	2.92	0.787		198	2.85	0.599	
	56歳以上	19	2.95	0.621		18	2.72	0.752		19	2.79	0.535	
	合計	468	3.10	0.545		469	2.90	0.810		469	2.81	0.626	
児童生徒数	100人以下	70	3.09	0.558		70	2.91	0.717		71	2.80	0.624	
	101人~200人	86	3.19	0.564		86	2.93	0.779		86	2.86	0.557	
	201人~300人	81	3.10	0.515		82	2.83	0.886		81	2.84	0.580	
	301人~400人	71	3.06	0.504		71	2.80	0.856		71	2.75	0.691	
	401人~500人	52	3.08	0.518		52	2.94	0.752		52	2.83	0.617	
	501人以上	80	3.10	0.608		80	3.00	0.857		80	2.85	0.713	
	合計	440	3.10	0.547		441	2.90	0.813		441	2.82	0.629	
教員 経験年数	11~15年	5	2.80	0.447		5	3.00	0.707		5	2.40	0.894	
	16~20年	16	3.25	0.447		17	2.94	0.827		17	3.00	0.791	
	21~25年	123	3.11	0.570		123	2.97	0.868		122	2.69	0.618	
	26~30年	264	3.10	0.521		265	2.86	0.788		265	2.85	0.615	
	31~35年	53	3.09	0.564		52	2.98	0.754		53	2.89	0.577	
	36年以上	2	2.50	0.707		2	2.00	0.000		2	3.00	0.000	
	合計	463	3.10	0.537		464	2.90	0.806		464	2.81	0.625	
現任校での 勤務年数	2年未満	73	2.85	0.491	***	73	3.14	0.713		72	2.50	0.671	***
	2~4年	278	3.14	0.556	F=5.9	277	2.87	0.811		277	2.87	0.575	F=7.5
	5~7年	106	3.13	0.536	54,	108	2.88	0.828		108	2.88	0.652	14,
	8年以上	15	3.13	0.352	p=0.0	15	2.73	0.961		15	2.80	0.676	p=0.0
	合計	472	3.09	0.545	0054	473	2.91	0.809		472	2.81	0.624	00064
教務主任 通算経験年数	2年未満	118	2.96	0.513	*	120	3.17	0.748	***	120	2.58	0.681	***
	2~4年	255	3.14	0.562	F=3.5	255	2.83	0.832	F=3.5	253	2.90	0.602	F=7.8
	5~7年	83	3.12	0.527	57,	83	2.82	0.783	57,	83	2.86	0.544	85,
	8年以上	16	3.25	0.447	p=0.0	15	2.67	0.617	p=0.0	16	3.00	0.516	p=0.0
	合計	472	3.09	0.545	14	473	2.91	0.809	0067	472	2.81	0.624	0003
教務主任 開始年齢	40歳以下	10	2.90	0.568		10	2.90	0.738		10	2.80	0.422	
	41~44歳	47	3.11	0.561		48	2.90	0.831		48	2.75	0.758	
	45~48歳	234	3.12	0.527		233	2.83	0.816		233	2.80	0.633	
	49歳以上	175	3.07	0.567		176	3.01	0.796		176	2.84	0.593	
	合計	466	3.10	0.546		467	2.91	0.810		467	2.81	0.627	

註1：選択肢は、(1)「1.ほとんど感じていない」「2.あまり感じていない」「3.ある程度感じている」「4.大いに感じている」

(2)「1.ほとんど感じていない」「2.あまり感じていない」「3.ある程度感じている」「4.強く感じている」

(3)「1.ほとんど満足していない」「2.あまり満足していない」「3.ある程度満足している」「4.大変満足している」

註2：検定結果は、有意な差が見られるケースのみ数値等を表示している。***：p<0.001，**：p<0.01，*：p<0.05を意味する。

第二に、「教務主任通算経験年数」について、「(1)手応え」「(2)ストレス」「(3)満足度」の各項目で有意な差が見られた。「(1)手応え」では、「教務主任通算経験年数」が「2年未満」の教務主任の平均値が、2.96であったのに対し、それ以上の経験年数の教務主任が3.12以上である。2年以上の教務主任経験がある教務主任の方が、現任校の改善に手ごたえを感じている。「(2)スト

レス」を見ると、教務主任経験2年以上の平均値が2.83未満であるのに対し、「2年未満」の平均値が、3.17と有意に高い値となっている。教務主任1, 2年目の方が、ストレスを感じており、年数を経るにつれて、ストレスの平均値が低くなっている。「(3) 満足度」では、「2年未満」の教務主任の平均値が、2.58であったのに対し、それ以上の経験年数の教務主任が2.86以上と、0.3程度以上高くなっている。教務主任経験1, 2年目の方が、それ以上の経験年数の教務主任に比べ、教務主任としての自分の仕事に満足していないことがわかる。表9も踏まえ、以上の結果を概して言えば、教務主任経験年数が「2年未満」の教務主任は、それ以上の経験年数の教務主任に比べ、現任校の改善に手応えを感じられず、ストレスを感じ、自身の教務主任としての仕事への満足度も低い。

第三に、「性別」「年齢」「児童生徒数」「教員経験年数」「教務主任開始年齢」と「現在の状況に対する認識」について、有意な差が見られなかった。特に、第一、第二の分析結果を鑑みると、「教務主任開始年齢」について、「(1) 手応え」「(2) ストレス」「(3) 満足度」に有意な差が見られなかった点は注目すべきと思われる。すなわち、「現任校での勤務年数」や「教務主任通算経験年数」が、「(1) 手応え」「(3) 満足度」について（後者は「(2) ストレス」にも）有意な差をもたらしていた一方で、「教務主任開始年齢」はそれらについて有意な差が見られなかったのである。この結果からは、少なくとも「(1) 手応え」「(2) ストレス」「(3) 満足度」に対して、「教務主任開始年齢」が与える影響は少ないことがわかる。それよりも、現任校での勤務経験年数や教務主任の通算経験年数が影響を与えている。

(4) 管理職との協議、相談の程度（低）と改善手応え（低）の関係（自由記述より）

自由記述の詳細な分析については、別の機会の課題としたいが、特筆すべきものを1点あげたい。それは、前出の「手応え」について、とりわけQ2の管理職との協議や相談の程度が低い（「ほとんどなかった」「あまりなかった」とする者の自由記述である。すなわち、Q2「管理職との協議、相談」で「ほとんど／あまりなかった」と答えたもののうちQ4の「改善の手応え」も「ほとんど／あまりなかった」と答えた27ケースを取り上げる。

これら27ケースのうち、18ケースが教務主任通算経験年数1, 2年目の教務主任であった（他、3年目3人, 4年目2人, 5, 6年目各1人, それ以上2人）。これらのケースに対して、記述内容から、グループ分けを行った。その際、複数のグループに当てはまるケースもあったため、その数は延べ数となっている。また、自由記述欄が空欄であったり、記述内容から読み取ることができる内容が少なすぎたりする場合は、どのグループにも入れておらず、そのようなケースは4ケースあった。その結果、最も多かったのは、教務主任の職務があまりにも多岐に亘ることや、多すぎることに課題意識をもつグループ（Aグループとする）であり、9ケースあった。二番目に多かったのは、教職員の業務全体が多すぎることにに対する課題意識をもつグループ（Bグループとする）であり、8ケースあった。同じく二番目に多かったのが、管理職の資質・能力や管理職との関係性に対する課題意識をもつグループ（Cグループとする）であり、8ケースあった。次に多かったのは、新しいことへの挑戦や学校改善に課題意識をもつグループ（Dグループとする）であり、4ケースあった。次に多かったのは、他の教諭や講師の意見を集約したり調整したりすることに課題意識をもつグループ（Eグループとする）であり、3ケースあった。最後に、もっと子どもと関わりたいという課題

意識をもつグループ（Fグループとする）が1ケースあった。

27のケースは、すべて管理職との協議、相談の程度が低いため、Cグループが多いのは当然だが、Aグループが多いのはなぜであろうか。教務主任1年目の教務主任による、以下のような記述をもとに考えてみたい。

夜9時すぎまで残業、休日も出勤、そうしないと終わらない仕事量、守備範囲も広い何でも屋。私は子どもが独立したので時間をつかっていられるが、小さい子どもがいたりする方はできない。いいのでしょうか？組織として機能しているというより個人の力、状況にたよっているような気がします。

上の記述にある「何でも屋」という言葉から、教務主任の業務が、必要以上に多岐に亘っていることが分かる。同様の記述はほかにもあり、それらの訴えは切実なものだと推察される。そして、最後の一文からは、管理職との協議、相談の程度が低いことで、教務主任の幅広く、多すぎる職務に対して、なおさら「組織として」対応できていないことが分かる。すなわち、管理職との協議、相談の程度が低い教務主任にとって、教務主任の職務があまりにも多岐に亘ることや、多すぎることへの負担感も大きいと考えられる。

また、他の記述を見ると、概して、Cグループのように、管理職への不満（ビジョンの無さ、仕事が下ろされてくる）もあれば、協力体制に感謝しつつも、特に働き方改革との関係で、しんどさを吐露している記述が見られた。例えば、教務主任通算経験年数2年目のある教務主任は、「管理職の指導が後手に回るので、やりがいを感じない。強いリーダーシップ・ビジョンを発信してもらいたい。」、あるいは、「学校や校長・教頭の資質・能力によって、教務主任にかかる負担に差がある。学校では三者として、管理職でないのにもかかわらず、いいように使われている教務主任もいる。」といった記述が見られる。また、教務主任の業務負担といった点では、教務主任1年目の教務主任から、以下のような象徴的な記述が見られた。

すべての窓口が、自分のところにあること。管理職が決断したり、考えたりすることすべてを、教務に話してくる。自分には、決定権はないので答えに困ることが多い。教諭としての立場であるにもかかわらず他の教諭にクレームのようなものを多くうけ、ストレスがかかっている。もう少し管理職がリーダーシップを発揮してほしいと感じる。

以上の記述を総括すると、教務主任になりたての時期に、管理職との協議、相談がなく、改善の手ごたえを感じられていない教務主任は、ただでさえ幅広く、多すぎる職務をこなさなければという認識とともに、教務主任の職務の在り方や、管理職との関係性に課題（≒不満）を感じていることが垣間見える。その結果、教務主任の職務が、「誰かがやらなくてはならない」業務であるにもかかわらず、「誰もやりたくない」業務となっている学校もあるのではないかと危惧される。

そんな中、注目したいのが、Dグループの記述である。「新しいことを提案しても、“統合まであと一年だから”という理由で変わらないこと。“以前からこうしていた”という発言をする先生方がいて変わらないこと。」という記述から、改善への意欲があることが分かる。管理職と協議、相

談しながら、教務主任が新しいことへの挑戦や学校改善を進めることができれば、改善の手応えを実感できるのではないだろうか。

考察－調査のまとめとミドルとしてのリーダーシップに関する研究課題の考察－

(1) 調査のまとめと今後の課題

本稿で述べた調査・分析の結果から、以下の四点が指摘できる。

第一に、教務主任としての経験年数であり、現任校での経験年数についてである。「関係性に係る行動志向」において指摘したように、1、2年目の経験年数の教務主任よりも、経験年数を積んだ教務主任の方が、管理職への進言や児童生徒対応に関する教職員へのアドバイスをを行っている。また、「現在の状況に対する認識」、つまり当該年度の結果に対する認識として明らかとなったように、教務主任としての経験年数によって、ストレスを感じながらも、手応えをもち、かつ満足度が高かったことが指摘できる。これについては、もちろん調査に協力していただいた方々の回答ということを考慮する必要はあると思われるが、そうした考慮を入れても数値は大きかったと考える。

いずれにしても、今回の調査で教務主任の役割認識に関わって、実年齢や教員経験年数よりも、現任校での勤務年数や教務主任としての通算経験数に表れていたことは本調査で、まず明らかとなった成果の一つと指摘できる。

第二に、教務主任の役割について、いくつかの項目については、その役割における関与の強さが明らかとなった。「教務主任の経営機能に対する認識」において指摘したように、職員会議における役割、校内研修との関わり、年間授業時数の管理、出張や研修・病欠などの不在時対応などについては、教務主任の役割認識の高さははっきりとしていた。

また関係性において明らかになったように「他校との教務主任との連絡と意見交換」が「ある程度あった」「非常にあった」の合計で95%を超えており、非常に高いことが着目できる。従来からも、また本調査の結果からも教務主任の役割の幅の広さや多様性を指摘できるが、そこでの困難さや不透明さを補い、課題解決に繋げるうえでも他校の教務主任との連絡や意見交換が重要となっていることが推察される。

第三に、関係性については、管理職との協議及び相談の数値は高いといえる。しかし、逆にいえば、「ほとんどなかった」「あまりなかった」とする合計の数値は、協議については15%程度、相談については20%弱がそのように答えていることになり、これは全体から見ても少なくない割合といえる。これに関しては前節3. (4)において、「管理職との協議、相談がなかったと答えたもののうち、改善の手応えもなし群」を抽出し、その自由記述から、「管理職への不満（ビジョンの無さ、仕事が下ろされてくる）もあれば、協力体制に感謝しつつも、特に働き方改革との関係で、しんどさを吐露」している一面を窺うことができた。これらから教務主任の職務遂行における管理職との関係性の重要性が明らかである。ただ、こうした管理職との関係性、ひいては校長のリーダーシップとミドルのリーダーシップの相関関係は、従来の研究においても明らかにされている（露口2008など）。本研究の趣旨としては、管理職との関係性との関わりで、教務主任のどういった経営機能への関与の有無に影響があるのか、先行研究の吟味も含めて、今後、検討していきたい。

また、女性の教務主任の方が相談やアドバイスといった行動志向が男性の教務主任に比して高い

傾向が明確となった。これについては女性比率が全体の約 20%である点、さらにその 75%以上が小学校の女性教務主任である点など、調査対象の特性からの要因も推察されるため、さらに分析や検討を進めたい。

第四に、役割についてである。例えば文中において述べたように、教務主任の関与について下記の項目が下位項目であった。「(33) ドリル形式の計算問題の反復練習をする授業に関すること」「(34) 各教科における発展的な学習に関すること」「(21) 教職員の服務監督に関すること」「(19) 学校における予算計画や執行に関すること」「(20) 教職員評価の進め方に関すること」。ただし、単純集計結果として見れば、これらは教務主任の関与が少ないというわけではない。すなわち、「教務主任は非常に関わる」「教務主任はやや関わる」と「教務主任はあまり関わらない」「教務主任は全く関わらない」に二分される結果、つまり拮抗している項目である。端的に言えば、こうした経営領域や教育実践について、比較的に関わる／関わらない教務主任に分かれる実態があるということである。こうした差や違いについても、今後、更に分析を進めていきたい。

(2) ミドルとしてのリーダーシップに関する研究課題の考察

冒頭で挙げたように、北神（2005）を参照し、「経営スタッフ」は、「…、校長の職務を補佐し、校長がリーダーシップを発揮できるよう必要な情報を提供し、もしくは求められている情報に何か意味ある価値を付加して伝えるなど、学校ミドルとしての役割を期待」されるという場合のミドルという存在は、引っ張っていくようなリーダーシップの発揮というよりは、サポート的な位置づけが役割として期待されていることの指摘といえる。他方で、小島（2012）では、スクールミドルに関してライン機能（マネジメント機能）、教育指導機能（学習・生活指導機能）、スタッフ機能（支援・指導・コーディネータ機能）として、それぞれの機能分化のなかでミドルの位置づけを展望している。例えば、このなかでは「学習・生活支援コーディネータ」の必要性が指摘されている。さらには単にコーディネータに留まらず、「プログラムを企画、実施運営する責任をもつような新たな専門性と力量を備えた、いわば総合的専門職型リーダー」が展望されている。

二宮・露口（2010）では、調査から協働性を高める学年主任のリーダーシップを、小学校については「やる気を高める」「相互支援関係の構築」、中学校については「相互支援関係の構築」「冗長なコミュニケーション」「適材適所の仕事の割り振り」、高校については「やる気を高める」「仕事の支援」というように、モチベーション向上や関係性の構築といった点で指摘することで、ミドルリーダーのリーダーシップを分析・考察している点で興味深い。学年主任の場合、まさに学年経営の観点から、先の小島（2012）の指摘にあるようなライン機能、教育指導機能、スタッフ機能が複合的に求められる位置づけにあるとも指摘できるのではないか。

山田・大野（2007）は、教務主任経験者（5名：センター職員、教頭）のインタビューによって分析・考察を行っている。ここでは「改善指向型学校経営」の実現には、「新しいタイプの仕事」を増大させることから、それは「校長一人に帰せられるものではない」ことから、「ミドル層が、トップの経営意思を構成員に伝達するのみならず、構成員がもつ現場の課題意識をトップにフィードバックしたり、小集団のリーダーとして構成員と具体的な改革行動を企画することで、よりよく実現される」と考えられるためであると指摘している。そして教務主任のインタビューから、こうしたミドルリーダー像に符号する点も見られる一方で、そうした「新しいリーダーの役割」を発揮するこ

との困難性、すなわち「多忙化、教職員との人間関係、管理職との関係」と指摘されている点で興味深い。また、こうした困難を乗り越えるための一つの方策として「教員チーム」の形成が展望されていることも重要な指摘といえる。

こうした先行研究において指摘され、また本調査においても明らかになったことは学校におけるミドルリーダーのもつ多様な機能であり、多岐にわたる役割や職務である。従前から指摘されてきたいわゆる中間管理職としての調整機能に加えて、経営における創意的な役割も、今日の学校経営においては期待されているといえるし、先行研究はミドルリーダーの有するこうした多様な特徴を明らかにする成果を挙げてきたと指摘できる。

だが、そうした多様な捉え方は、一方では、無限定的な様相を呈しているとも指摘できないだろうか。ここでの問題は、ミドルとしての職にある教職員をめぐる、役割や職務とリーダーシップの関係性であると考えられる。例えば、教務主任でいえば、その役割や職務を多岐に亘って果たすということと、様々な側面でリーダーシップを発揮することの関係性は、必ずしも精緻に描かれてこなかったのではなからうか。むしろ同義語ないし渾然一体となって肥大化し、多様な解釈を可能としているのではないか。多くの業務を役割や職務として遂行することに加えて、特に他の教員の手本や見本となって彼らを引っ張る姿として誰の目からみても明らかな「リーダーシップ」の発揮は管理職登用への条件としても求められる資質・力量の条件としては説明がしやすい。時として校長の補佐であり、時として自律性のあるミドルとしてのリーダーシップ発揮を指摘し得る。つまり、こうした議論のメリットは、校長のリーダーシップ発揮による学校経営の実践、あるいはそうした自律的学校経営論を展望するうえで親和的に作用するという点である。

現実的な問題として、昨今の教員の多忙化問題がある。管見では、一般教員の勤務時間の軽減は、まだまだ不十分かもしれないが、一定の成果が示されている。他方で、とりわけ教務主任と教頭の多忙化問題は、一向に解決の方向性が見えない。膨大な職務と過大なリーダーシップ発揮の期待が同居している。本稿で取りあげた自由記述からは、校長との関係性において、職務の遂行とミドルとしての役割期待の狭間に置かれ、何を準拠として行動すべきか、悩みを抱える教員が少なくないことが推察される。

確かに現場では、ミドルとして多くの業務を遂行し、またリーダーシップを発揮している事例がある。これまでミドルリーダーについて、「経営スタッフ」としての役割、組織におけるミドルアップダウン機能、カリキュラムや授業の改革・改善におけるキーマンの役割などが指摘されてきた。だが、本調査でも推察されるように、こうしたミドルリーダー像は、学校一般から見れば、非常に限られた要件や条件において成立するか、あるいはごく限られた特定の個人（事例）を指しているのではないか。

同時に学校の置かれる今日の厳しい状況を踏まえれば、多くの学校における校長以外の教頭や教務主任等の教職員の果たす役割の重要性は明らかである。そのミドルとしてのリーダーシップの発揮の条件や要件の解明は、ひいては自律的学校経営に求められる組織の条件や要件の検討に視するのではなからうか。

付記

- ・調査にご協力いただいた皆様に深く御礼申し上げます。
- ・分析は執筆者4名全員で共同して行い、箕輪が基礎情報の集計を担当した。執筆は、主に、加藤が1, 2, 3 (2), 4 を、高野が3 (1) 及び (3), 今熊が3 (4) を担当した。
- ・本研究は「平成 29 年度教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業」（独立行政法人教職員支援機構）による助成の一部によるものである。

引用文献

- 小島弘道. 2002. 『21 世紀の学校経営をデザインする<下>-マネジメントとリーダーシップ』（教育開発研究所）.
- 小島弘道. 2003. 『教務主任の職務とリーダーシップ』（東洋館出版社）.
- 小島弘道 編著. 2004. 『校長の資格・養成と大学院の役割』（東信堂）.
- 小島弘道・末松裕基・熊谷慎之輔. 2012. 『学校づくりとスクールミドル（講座 現代学校教育の高度化）』（学文社）.
- 加藤崇英. 2004. 「学校経営政策論・主任職論を中心に（小島弘道会長還暦記念特集）『学校経営研究』 29, 21-27.
- 北神正行 編著. 2005. 『新編 教務主任読本 教職研修総合特集（読本シリーズ No.165）』（教育開発研究所）.
- 佐古秀一. 2004. 「教務担当者が必要性を感じている力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』（東信堂）189-204.
- 篠原岳司. 2007a. 「教師の相補的「実践」に着目した学校改善理論に関する一考察：J・スピラーンの「分散型リーダーシップ（distributed leadership）」理論の検討」『日本教育経営学会紀要』 49, 52-66.
- 篠原岳司. 2007b. 「米国大都市学区教育改革における教師の位置：分散型リーダーシップと相補的アカウンタビリティのフレームより」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』 102, 119-141.
- 露口健司. 2008. 『学校組織のリーダーシップ』（大学教育出版）.
- 二宮賢治・露口健司. 2010. 「学校組織におけるミドルリーダーのリーダーシップ-学年主任のリーダーシップに焦点を当てて」『愛媛大学教育実践総合センター紀要』 28, 169-183.
- 畑中大路. 2012. 「M-GTAを用いた学校経営分析の可能性：ミドル・アップダウン・マネジメントを分析事例として」『日本教育経営学会紀要』 54, 76-91.
- 畑中大路. 2013. 「学校経営におけるミドル論の変遷—「期待される役割」に着目して—」『九州大学大学院教育学コース院生論文集』 13, 87-101.
- 藤原文雄. 2006. 「学校管理職からみた教務主任の職務と力量に関する調査研究」『静岡大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』 12, 175-190.
- 古川清行・田中久子. 1996. 『教務主任の役割と実務マニュアル』（東洋館出版社）.
- 山田真義・大野裕己. 2007. 「学校経営改革におけるミドルリーダーの新しい役割と課題に関する一考察-教務主任経験者に対するインタビュー調査を中心に-」『九州教育経営学会研究紀要』 13, 73-77.

