

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

畑中，大路
日本学術振興会特別研究員 | 九州大学大学院博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/27239>

出版情報：飛梅論集. 13, pp.87-101, 2013-03-28. 九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻教育学コース
バージョン：
権利関係：

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—

畑 中 大 路*

1. 研究の背景と目的

近年、学校組織における「ミドル」への注目が高まっている。それは、今日の公立学校が抱える下記二点の課題を背景とする。

第一は、教職員年齢構成の変化である。団塊世代の大量退職と若手教員の増加により、「ワイングラス型」の教員年齢構成は、30代後半から40代前半が極端に少ない「ふたこぶラクダ型」へと変動しつつある（大脇 2007）。それゆえ、多くの学校は学校管理職候補者の確保、急増する若手教員の育成といった課題に直面している（元兼 2010、八尾坂 2008など）。第二は、政府の進める学校経営改革である。副校長や主幹教諭、指導教諭といった「新しい職」の導入に代表される断続的に実施された分権改革のもとで、学校経営は従来の管理型から自律型、すなわち自律的学校経営へと移行しつつある。これにより、各学校は保護者、ボランティア、非常勤講師といった新たな資源を自ら効率的・効率的にマネジメントする必要に迫られており、その中で、特色ある学校づくりが求められている（河野 2004：4）。このような状況を背景として、組織内外を調整・媒介し、学校経営の中核を担う「ミドル」への期待が高まっているのである。

「ミドル」への期待の高まりとともに、近年ではミドル研究も増加している。これは、図1に示した研究蓄積の推移からも明らかである⁽¹⁾。

しかしながら課題も残る。それは、「ミドル」という用語が、論者によって無作為に使用されているという課題である。この点については、教員の視点からミドル論を検討した阿部らが、「『ミドルリーダー』という意味が明確ではないにもかかわらず、組織論のキーワードとして独り歩きを始めている」（阿部・藤井・沢田・佐々木・高垣 1997：66）と指摘しているが、その状況は10年以上経過した現在においても変わらない。

教職員年齢構成の変化や自律的学校経営の進行は今後も進展すると予想され、それとともに学校組織における「ミドル」への期待も高まると考えられる。しかし、今後も「ミドル」概念の検討を十分に行わず無自覚に研究を蓄積することは、研究と実践の齟齬を生むことに繋がりがねず、その場合「ミドル」をより一層不透明なものにしかねない⁽²⁾。

*九州大学大学院博士後期課程／日本学術振興会特別研究員

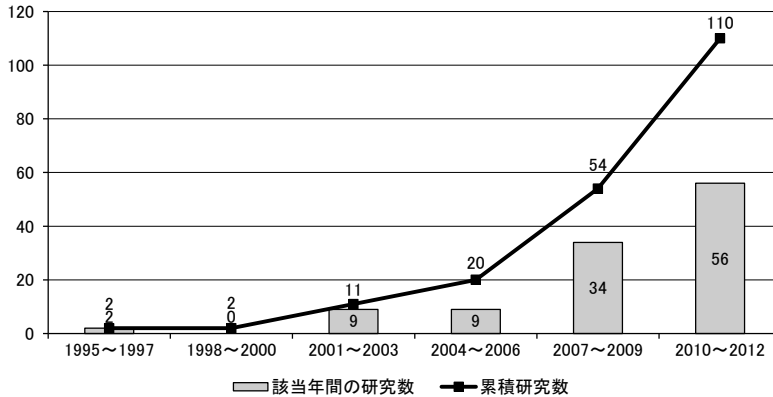


図1 ミドル研究の蓄積

そこで本稿では上記課題に応答するべく、これまでの「ミドル」概念の整理を行い、「ミドル」への役割期待の内実およびその変遷を明らかにする。そしてこの作業を通じて先行研究の到達点を示し、今後踏まえるべき研究課題について述べる⁽³⁾。

2. ミドル研究対象の整理

近年、中堅教員等を対象とした研修名を「ミドルリーダー研修」とする自治体が増加していることからわかるように、「ミドル」という用語は研究・実践双方でなじみ深いものとなっている。しかし組織における「ミドル」とは、トップレベルとボトムレベルの中間という相対的な位置を指すワードであり、その対象は曖昧である。「ミドル」が論者によって様々な認識で語られる理由もここにあると考えられる。

そこで本章では、「ミドル」への役割期待の変遷を明らかにするに先立ち、「ミドル」の範囲を限定すべく先行研究を研究対象の視点から整理し、これまで誰が「ミドル」として述べられてきたのかを示す。

(1) 主任

まず、ミドル研究の対象として多く挙げられているのが、校務分掌のリーダーを担う「主任」である。主任職はかつて、各学校の事情、必要によって設置され、運営されていた自生的なものであるが、学校経営の活性化の鍵となるべく、1975年に制度化された。そして、この「活性化」という点に着目したミドル研究が蓄積されている。

例えば高階は、企業組織におけるミドル論をひき、学校における主任は、「そっくり『ミドル』に当てはまる」（高階 1995：31）と述べる。淵上も、管理職と教職員の中間的立場で、学校組織づくりの中核的役割を担う教務主任、学年主任、教科主任などの主任層をミドルリーダーとして捉えて

いる（淵上 2009：52）。

また数ある主任の中でも特に、「校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」（学校教育法施行規則 第44条 4項）教務主任は、「主任層の中で最も総括的な役割を担う立場」（山崎 2012：10）にあり、「管理職に近い立場で学校経営に参画していく」（山下 2010：72）存在と認識され、「ミドル」の代表として取り上げられる傾向にある⁽⁴⁾。

(2) 「新しい職」

ミドル研究対象の二つ目としては、学校教育法改正により2008年度より配置可能となった、主幹教諭や指導教諭といった「新しい職」が挙げられる。

八尾坂は、学校教育法の規定「主幹教諭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる」（第37条 9項）と、「指導教諭は、児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う」（第37条10項）を受け、主幹教諭・指導教諭にはミドルリーダーとしての役割期待がなされていると述べる（八尾坂 2007）。棚橋は、「ミドル」としての主幹教諭の役割と資質・能力について考察し、自身が学校現場で取り組んだ実践内容を紹介している（棚橋 2010）。また、主幹教諭を「重層型の組織やチーム形成による機能的な組織、学習し成長する組織などに転換する」（教育調査研究所2011：5）ミドルリーダーであると捉え、その視座から行われた調査研究もある（同上書）。

このように、学校の運営組織をめぐる課題と主任制度自体の限界・形骸化を背景として導入された「新しい職」は、制度化から5年が経過した現在、研究・実践双方の視点から研究蓄積が行われつつある。

(3) 中堅教員

文部科学省が作成する研修テキスト「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）」（2005年2月）において、中堅教員は「『教育者としての使命感』をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成する『学校のキーパーソン』」であり、学校組織のミドルリーダーとして捉えられている。

上記に代表されるように、教職キャリアをベースとした概念である中堅教員の対象としては、30歳前後から40歳代の教員が想定されている（八尾坂 1998）。一般的にこの世代は、学級担任の経験や主任等の豊富な職務経験を持つ世代であることから「ミドル」として捉えられており、前出の主任や「新しい職」を「ミドル」と捉える立場に共通するといえる⁽⁵⁾。

(4) 機能的な概念

主任、「新しい職」、中堅教員以外の区分として「ミドル」を捉える論稿もある。例えば阿部らは、

「従来の『主任・主事論』では説明しきれない内容を含むからこそ、『ミドルリーダー論』が論じられるようになってきた」（阿部・藤井・沢田・佐々木・高垣 1997：68-69）と述べる。佐久間は、「ミドル」は職位を直接的に指す狭い概念ではなく、「現場のリーダー、頼りになる先輩」（佐久間 2007：4）であるという。小島は「ミドル」を、「職制を超えた、もしくは職制によっては包みきれない機能、役割」（小島 2010：82）を果たす存在として捉えている。

かかる論者は、「ミドル」を「機能的な概念」（小柳 2012：50）として捉えており、上述した、主任、「新しい職」、中堅教員といった、いわば職位を担う人物を「ミドル」として捉える立場とは異なる。

（5）小 括

以上、現在のミドル研究はその対象として、主任、「新しい職」、中堅教員といった職位を担う人物をあげており、また一部の論者は、「ミドル」の機能的側面に着目している。

次章では、本章で行った研究対象の整理を用い、「ミドル」に対してどのような役割期待がなされてきたのかについて、「リーダー」と「マネジャー」概念の側面から考察する。

3. 役割期待の変遷

一般経営学では、企業組織における「マネジャー」と「リーダー」の行動比較から、それぞれの特性が示されている。ゼイレツニック（Zaleznik Abraham）は、「マネジャー」と「リーダー」の特性を「目標に対する態度」、「仕事観」、「人との付き合い方」、「人格特性」、「育成方法」から区別している（Zaleznik 1977）。金井はゼイレツニックによるマネジャーとリーダーの比較をもとに、「マネジャー」は、バランス・現状維持を心がける「問題解決者」であり、「リーダー」は、新たなアイデアを創造する「問題創出者、企業家的人物」と整理した（金井 1998）（表 1）⁽⁶⁾。

学校経営においても、「マネジャー」と「リーダー」の視角からの分析は、特に校長のリーダーシップスタイルを対象に行われてきた（中留 1995：123）。しかし、近年増加しているミドル研究においては、「マネジャー」と「リーダー」という用語が混在して使用されており⁽⁷⁾、その概念整理は十分になされていない。

しかし、表 1 からわかるように、「マネジャー」と「リーダー」は本質的には異なる特性をもつといえる。それでは、学校経営研究において「マネジャー」、「リーダー」として語られる「ミドル」にはどのような役割が期待されてきたのであろうか。以下では、「マネジャー」と「リーダー」の視座から「ミドル」を捉えることで、「ミドル」への役割期待の変遷を整理する⁽⁸⁾。

（1）ミドル論の萌芽（1970年代前後）

「ミドル」と銘打つものではないが、戦後初期においても、個々の学校が実状に応じて自主的に設けていた「主任」や、「中堅教員」を対象とする論稿として、ミドル研究は散見される（川本 1951、

表1 ゼイレツニックによるマネジャーとリーダーの比較⁽⁹⁾

	マネジャー	リーダー
全般的な特徴	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決者 	<ul style="list-style-type: none"> 問題創出者、企業家的人物
目標に対する態度	<ul style="list-style-type: none"> 受動的とまでいかないまでも、没個人的な目標 バランスを重んじる（妥協も実際的には認める） 	<ul style="list-style-type: none"> 相手に合わせる（対応する）というよりも、アイデアを創っていく
仕事の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> 他の人びとがやりやすくしていく過程として仕事を捉える システムや機構を通じての解決を図る 他の人びとの選択余地を狭める（こうすればうまくいくという道筋を創る） 断続的に調整とバランスを人びとの間にとることが必要と考えている 情緒的な反応を抑制する。クールである。 	<ul style="list-style-type: none"> リスクをとって自分のアイデアをイメージ化していく そのわくわくするイメージで人びとをエクサイトさせる 長年の問題に新たなアプローチ法を求めて、新たなものの見方や選択の余地を広める、オープンにする リスクをとり、危険にも向かっていくので、波風が立つものだ 情緒面を表出する。怒りたいときには怒る。
他の人びとの関係	<ul style="list-style-type: none"> 単独の活動は好まず、他の人びととともに仕事をするのを好む そのくせ、他の人びとの思考や感情を直感的に受け止める共感力や度量は欠く 他の人びとを通じて「いかに」ことが成し遂げられるかを気に掛ける。ハウが鍵。 	<ul style="list-style-type: none"> ひとりでリスクをもって決めなければならないことがあると承知している。 それだけに、自分の考えたアイデアにはこだわるが、直接的かつ共感的に他の人びととかかわることをめざす 他の人びとにとって、出来事や意思決定が「なにか」を意味するかを気にかける。ホワットが鍵。
自己の感覚	<ul style="list-style-type: none"> 所属感覚を大事にし、義務や責任の理想と調和する役割を果たす自己像を持っている 	<ul style="list-style-type: none"> 分離感覚（自分是他の人びとを含め環境から超然としているという感覚）をもち、組織で働いても、組織に所属しきらない自己像を持っている

大浦 1956 など)。しかし当時は、「ミドル」の学校経営における役割期待が十分に議論されることはなかった。

そして、「ミドル」の役割を検討する契機となったのが、中央教育審議会答申「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について」（1971年）や、その後の学校教育法施行規則改正（1975年）によってなされた主任制度化である。

この制度改革は大きな議論を生んだ。主任制度化は、これまで校務分掌の一つであった主任を「たちまち中間管理職に転化し教育指導面における管理主義をさらにおしすすめる」（三上 1976：112）のものであり、「教育行政の中央集権化、学校現場の管理体制の強化を続けてきた文部行政の流れからみれば、主任制度化はその路線の一つの到達点」（津田 1975：163）であるといった抵抗が見られる。また、制度化主任に与えられる主任手当に対しても、「学校内に職務・職階制を確立し、それを裏打ちする差別賃金体系を確立しようとするもの」（横山 1978：112）として、主に日教組の中

心とした抵抗が起こる。このように、主任制度化をめぐり多くの議論がなされたが、大多数は主任制度化の是非を述べるに留まり、「主任制のあり方や議論を学校経営や学校組織のイデオロギーとして先鋭化させる」(小島2012a:44)ものであった。

しかし単にイデオロギーの対立だけではなく、主任を「専門職」という視点から捉え、再評価する論稿も存在した。例えば高野は、政治論争・紛争という形をとっていた当時の主任制度化論争に対して、「主任は、学校経営の能率・効率の向上(技術合理化)と、協働関係を裏打ちする社会関係の合理化(社会合理化)、すなわち主体相互関係の民主化の両機能(志向)にサービスするための職能として働き、そのことによって、学校の教育が能率化・効率化され、同時に内容的には民主的教育に志向するために設置」(傍点ママ、高野1976:90)されるものとの見解を示す。牧は、制度化の成否をめぐる論争に終始するのではなく、「専門職組織における主任職の役割」(牧1976:27)という観点を導入し、主任職を「各部経営のリーダー」(同上書:29)として捉える必要性を述べる。また兼子も、重層単層構造論争において学校経営の近代化を提唱する伊藤が主張した、管理層として各種主任を捉え評価する姿勢(伊藤1963)を、「真に優れた指導助言は実効をあげるのに法的拘束力を要しない」(兼子1976:41)と批判しながらも、主任制度化の規定に「連絡調整、指導助言」が記載された点に対しては、「教育法的見地からは、教育専門職づくり復活の契機をもふくんでいる」(同上書:46)と述べる。このように、主任制度化は「民主化を図りながら合理化をも進める可能性を有していた点で、いわゆる一般企業とは異なる学校独自の組織論を提示する」(大和2004:107)ものであり、ここに現在のミドル論の萌芽を見ることができる。

(2) 「マネジャー」としての認識(1980年代～1990年代前半)

1980年代前後の学校は、受験競争の過熱化、いじめ・非行等の青少年の問題行動といったいわゆる「教育荒廃」と呼ばれる状況にあり、臨時教育審議会による答申やそれを受けた制度改革が行われた。そしてこの時期、主任制度化に端を発したミドル論は徐々にイデオロギー対立を克服し、「ミドル」の学校組織における役割が考察され始めた⁽¹⁰⁾。

例えば岡東は、カツツ(Katz, R. L.)の経営的力量をひき、主任を「ルーティン・ワークをこなすテクニカル・スキルというよりはヒューマン・スキルが中核をなし、コンセプチュアル・スキルの比重がたかまりつつあるポジション」(岡東1988:30)に位置するとした。そして主任はその立場において学校経営実践に関わり、専門職組織としての学校の成長に貢献する必要があると述べる(同上書:28)。また中留は、「校長、教頭を的確に補佐して真に先達として若い教師を育て、学校のもっている教育課題の解決に向けてすぐれたリーダーシップを発揮する」(中留1988:12)役割を主任に期待した。他にも、「校長・教頭の学校経営の方針を適切に理解し、それが現場の指導に生かされる」(傍点ママ、山本1988:39)ように機能することが主任の役割であると述べる論稿や、中堅教員は「学校課題を発見し、課題解決を図」り、「その課題解決方式がその学校固有のものとして全教職員の協働で推進していく」(川田1989:96)ように動く、学校組織活性化の実働主体であると述べる論稿もある。

上記より、当時の「ミドル」に対しては、学校で生起する課題を見極め、校長や管理職の意図をくみ取り、課題解決策を模索する役割が期待されていたといえる。すなわち、当時のミドル論は、問題解決者としての「マネジャー」の役割期待をなすものであった。

(3) 「リーダー」としての期待（1990年代後半～2000年代前半）

1980年代後半から本格化してきた地方分権改革や、中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年9月）を契機として、自律的学校経営を志向した戦後三回目の学校経営改革⁽¹¹⁾が行われた。その内実は、「学校経営を他律化してきた教育委員会の権限を学校に委譲」し、「委譲される権限を行使するための保障措置としての内部組織の再構築」を図り、「これまで教育委員会が地方自治体の機関として住民から制度的に受権されてきた学校教育実施に関する公共性、個々の学校が保証する」（堀内 2009：6）ことを目指すものであった。

そしてこの頃から、本稿冒頭の図1で示したように、「ミドル」と銘打つ研究が散見され始める。かかる研究の中には、「ミドル」を「教師相互をつなぐ役割をするキーパーソン」（大橋・鈴木 2003：66）と捉えるものや、「学校管理職のリーダーシップと一般の先生の意識とをうまく調和させ、学校の中によい『空気』をつくり出していくのが、『学校ミドルリーダー』の役割」（長瀬 2001：6）と述べるものなど、「ミドル」に対して「マネジャー」としての役割期待をなす論稿が依然として多い。

しかし同時に、「リーダー」としての役割期待もなされ始める。例えば加藤は、学校組織における「ミドル」としての主任に対し、「伝達役や調整役にとどまらない提案型の取り組みを展開する」（加藤 2002：41）という役割期待を述べている。大脇も主任を中間リーダー層の「ミドル」として捉え、「ふさわしい組織は『ミドル中軸型』であり、『ミドル・アップダウン型』組織である」（大脇 2003：24）と述べる。織田はミドル・アップダウン・マネジメントの考察を通じ、主任等のミドルマネジャーは「知識の創造とその普及におけるキーパーソン」（織田 2003：317）であるとした。また小島は、「単に上と下をつなぐジョイントでもないし、上の情報を下に、また下の情報を上に伝えるメッセンジャーでもない」（小島 2004：29）ものとして「ミドル」をとらえ、「情報の創造・加工・発信により、変化や変革を生む行動が、これからのミドルリーダーの役割」（同上書：29）であると述べる。このように、少数ながらも明確に、「リーダー」としての役割期待をなす論考が蓄積され始めるのである。

この「リーダー」としての役割期待は、上述した自律的学校経営を志向した改革の影響だけでなく、一般経営学の影響も受けている（小島 2012a）。当時の一般経営学では、「ミドル」としての中間管理職を、「連続的イノベーションの鍵」（野中・竹内 1996：189）や、「戦略指向、革新指向の『変革型ミドル』」（金井 1991：4）として捉えるなど、「ミドル」の見直しが行われていた。この動きは、一般経営学の知見を積極的に取り入れる傾向にあった当時の学校改革⁽¹²⁾や教育経営学に対しても影響を与えたと考えられる。

このように、2000年代前半にかけてのミドル論には、「マネジャー」としての役割期待に「リー

ダー」としての役割期待が追加されることになる。

(4) 役割期待の具体化 (2000年代後半～現在)

上述のように、自律的学校経営を志向した第三の学校経営改革や一般経営学における「ミドル」への注目を受け、学校組織におけるキーパーソンとして「ミドル」を捉える気運が高まった。その後も、「新しい職」の制度化など学校経営改革は断続的に行われ、それとともに「ミドル」への期待は一層強まることになる。そしてこれらを背景とし、「ミドル」に期待される役割「マネジャー」と「リーダー」も具体化される。

まず「マネジャー」の視点から言及する。自律的学校経営を志向した学校経営改革に加え、教育委員会制度や教員免許制度の再検討が行われる今日、学校をめぐる環境変化は加速している。このような状況を受け安藤は、学校および教師は自身の立ち位置を理解する必要に迫られているとし、「ミドル」には「上からの制度改革をいわれるがまま遵守するのではなく、高をくくってやり過ぎるのではなく、自分たちなりに咀嚼して、学校組織の動き方を変えるきっかけに活用」する、「ファシリテーター的役割」(安藤 2008 : 11) が求められていると述べる。また佐久間が「ミドル」を「若手育成のキーパーソン」(佐久間 2010 : 40) として捉えているように、近年の「ミドル」には、年齢構成や学校環境の変化により生じた世代間・価値観ギャップの調整を通じた人材育成も期待されている。

このように、近年の「ミドル」へ期待される「マネジャー」としての役割は、意見・価値観の齟齬や矛盾の解消、そして人材育成をも含むものであり、単なる「報告・連絡・相談」にとどまらない意味を持つことがわかる。

次に「リーダー」の視点から言及する。露口は、学校教育法改正により2008年度から配置可能となった主幹教諭を「ミドル」として捉え、「最重要課題を解決するための部門横断型のプロジェクトを立ち上げ、学校組織を挙げてそれに取り組むプロジェクトリーダーとして活躍する」(露口 2011 : 25) という役割期待を述べた。また、「ミドル」の重要性に早期から着目し、「スクールミドル論」を展開する小島は、「学校ミドルの役割の本質は、戦略的発想、戦略的思考、戦略的实践にもとづくミドルリーダーシップにある」(小島 2012b : 72) と述べ、「実践知と戦略知を解釈、編集、意味づけなどの営みを通じて媒介し、それぞれの知に意

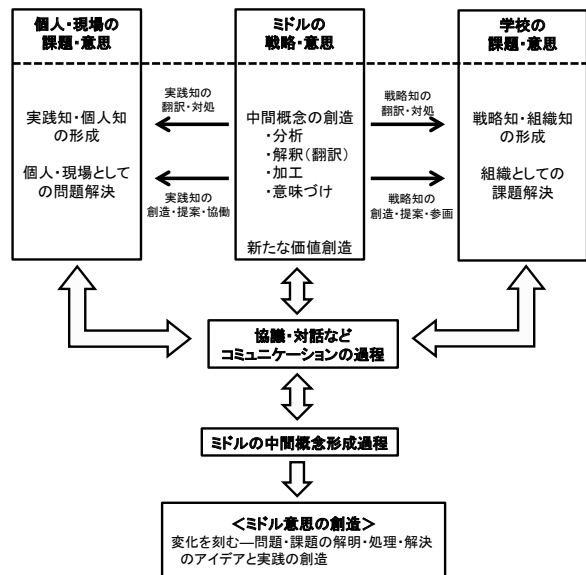


図2 ミドルの「中間概念」の創造・実践化過程 (小島 2012b : 76)

味ある知、新たな価値を付加」(小島 2010: 85) した「中間概念」の創造・実践化の重要性を唱えている(図2)。

これは、野中らが一般経営学において提唱した、「ミドル」が新たなアイデア創造者となるミドル・アップダウン・マネジメント論と極めて親和的であり、1990年代後半から2000年代前半にかけて生じた「リーダーとしての期待」の高まりの証左と言える。

このように近年のミドル論は、「報告・連絡・相談」といった一面的な役割から、ファシリテーションとそれらを通じた人材育成や、学校改善につながるアイデア創造といった、学校をめぐる環境変化に対応した役割期待へと変容している⁽¹³⁾。

4. 結語—今後の研究課題

本稿では、近年注目があつまる「ミドル」に着目し、学校経営における役割期待の側面から考察を行った。その結果、ミドル論の変遷として「ミドル論の萌芽(1970年代前後)」の後、「マネジャーとしての認識(1980年代～1990年代前半)」の生起と「リーダーとしての期待(1990年代後半～2000年代前半)」の追加を経て、「役割期待の具体化(2000年代後半～現在)」へ至る流れを提示した。このように、「ミドル」への役割期待は、学校をめぐる環境変化に対応して変化している。

最後に、ここまでの整理を踏まえたうえで、現在のミドル研究の課題について述べる。

教員年齢構成の変化期、自律的学校経営の更なる推進期にある現在、ミドル研究には、いかにして「ミドル」を育成するかという視点からの研究蓄積が求められている(坂野 2011、深川 2011など)。この点小柳は、「中堅教員がこれまで以上に、学校研究をリードし、さらに若手教員の支援が求められてくる」(小柳 2009: 13-14) 状況を踏まえ、「『人への関わり方』『人の相談にのりながら学びを導く』教育的な手法の1つとしてメンタリングやコーチングに着目」(小柳 2011b: 132) し、研究者・実践者による理論と実践の往還を通じた研修開発を進めている(小柳 2006、2009、2011a、2011b、2012)。小柳の一連の研究を前章で示したミドル論に位置付けるならば、「ミドル」に対する「マネジャー」としての役割期待に着目し、その具体的育成方法を考察したものといえよう。

一方、「ミドル」へのもう一つの役割期待である「リーダー」機能に関してはどうか。前述のように、「ミドルの『中間概念』の創造・実践化過程」(小島 2012b: 76) (図2) として整理を行った小島だけでなく、織田も D. H. Hargreaves の論を引き、学校組織に適した知識経営論について考察するなど(織田 2004、2005、2008)、「ミドル」主体の学校組織におけるアイデア実現プロセスは徐々に明らかになっている。しかしながら、かかる研究はいずれも理論段階にとどまると言わざるをえない。

組織を取り巻く環境が急速に変化する現在、その対応へのキーパーソンとなる「ミドル」を育成するためには、有るべき姿(当為論)を語るだけではなく、学校の現実に根ざした研究を蓄積する必要がある。そしてその現実との対話を通じて、「いかにして育成するか」という方策を導き出す必要があるといえよう。しかし、「ミドル」へ「リーダー」としての役割を期待する現在の研究は理論

先行の状況にあり、「理論と実践の往還」にまでは至っていない。この点が現在のミドル研究の課題であり、今後とりくむべき研究課題である。

<注>

- (1) 対象とする文献は、「ミドル」、「教育」、「学校」をキーワードに、CiNii でヒットした論稿91本と、Webcat Plus でヒットした19冊の書籍（2012年12月7日現在）である。
- (2) 元兼も「スクールリーダー」概念の検討において同様の指摘をしている（元兼 2005）。
- (3) 本稿は、畑中（2010）を参照し、その後のミドル研究蓄積を踏まえ、大幅な加筆・修正を行ったものである。
- (4) これは一般的な傾向であって、研究主任や学年主任をミドル研究対象として取り上げる論者もいる（李 2009、二宮・露口 2010など）。
- (5) ただし、教員年齢構成や職制の変化から、この認識の捉えなおしも求められている。例えば平井は、「従来の、学級担任→各種主任→教頭→校長という教師のライフコースを前提とした職能開発論は、現状ではもはや多数の教員に妥当しない」（平井 2003：2）と述べ、その理由を提示している。
- (6) ただし、「マネジャー」と「リーダー」には優劣があるわけではなく、現実にはどちらの資質も必要であるとも述べられている（Kets 1995）。
- (7) 例えば、近年の研究では「ミドルマネジャーとは、校長などトップマネジメント層より下に位置づき、教職員チームや学校の仕事のために何らかの経営責任を負う教員すべてのことをいう」（末松 2012：136）や、「学校現場で活躍できる高度な教育専門職、すなわちミドルリーダー」（日比 2012：19）のように、「ミドル」は「マネジャー」と「リーダー」という用語とともに語られる傾向にある。
- (8) 対象とする文献は、注1に記載した「ミドル」に関する先行研究と、2章で示したミドル研究対象「主任」、「新しい職」（主幹教諭・指導教諭など）、「中堅教員」をキーワードに狩猟した論文・書籍である。
- (9) 金井（1998：66）を筆者が一部修正。
- (10) また80年代以降、サッチャー政権による教育改革が強力に進められたイギリスにおいても「学校教育の質的向上に果たす校長、副校長、主任などの役割が非常に注目」（水本 1988：33）され、特に「主任のリーダーシップが学校経営の改善、及びそれを通じた学校教育の質的向上の一つの鍵であると認識される」（同上書：36）など、「ミドル」への注目がなされていた。
- (11) 第一の学校経営改革は、戦後行われたアメリカ主導の「『上から』の民主化」（中留 1982：160）であり、第二の学校経営改革は、教育委員会法の廃止に代表される「教育経営機能を学校から行政の側に移し、もしくは行政の側に吸収していくプロセスをスタートさせた」（小島 1996：8）改革であると言われている。

- (12) 「教育改革国民会議報告——教育を変える17の提案——」（2000年12月22日）における、学校や教育委員会への組織マネジメントの取り入れ提言はその代表的な一つである。
- (13) また、役割期待の具体化とともに、2章で整理したミドル研究対象の変化も生じている。2000年代前半までは職位を担う人物を「ミドル」として捉えることが主流であったが、2000年代後半より、「ミドル」を職位を担う存在のみに特定せず、学校組織の機能として捉える論考が増加し始めている（例えば、榊原 2011など）。

<参考文献>

- 阿部二郎・藤井壽夫・沢田紀之・佐々木善憲・高垣孝二「教員の研修に関する一考察（第3報）——ミドルリーダーが校内研修に果たす役割——」北海道教育大学『教育情報科学』第25号、1997年、pp.65-74。
- 安藤知子「教育制度改革を教師はどう受け止めるか——「個業」から「協業」へ向けて——」ベネッセコーポレーション Benesse 教育研究開発センター『BERD』第14号、2008年、pp.8-12。
- 伊藤和衛『学校経営の近代化入門』明治図書出版、1963年。
- 大浦猛「中堅教師は何を求めているか——アンケートから実態をみる」『教育技術』第10巻13号、1956年、pp.25-27。
- 大橋淳子・鈴木庸裕「学校における子どもの発達支援に関する実践的研究——教師相互の指導観をつなぐ機能のあり方を中心として——」『福島大学教育実践研究紀要』第44号、2003年、pp.65-72。
- 大脇康弘「ミドルアップダウン型の組織開発——活力ある学校組織を生み出すために」『月刊高校教育』第36巻8号、2003年、pp.20-27。
- 大脇康弘「スクールリーダーの絶対的不足時代」『悠+』第24巻4号、ぎょうせい、2007年、pp.76-77。
- 岡東寿隆「主任としての力量をどうのばすか」『季刊教育法』第74号、1988年、pp.28-32。
- 小島弘道「戦後教育と教育経営」『日本教育経営学会紀要』第38号、1996年、pp.2-20。
- 小島弘道「21世紀の学校で必要とされる主任は「調整型」から「戦略型」へ」『総合教育技術』第58巻13号、2004年、pp.28-30。
- 小島弘道「スクールミドルの役割——「中間概念」の創造」『月刊高校教育』第43巻3号、2010年、pp.82-85。
- 小島弘道「スクールミドル論——スクールミドルはどう語られてきたか」小島弘道・熊谷槇之輔・末松裕基著『学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年 a、pp.44-67。
- 小島弘道「自律的学校経営の構築とミドルリーダーシップ」小島弘道・熊谷槇之輔・末松裕基著『学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年 b、pp.68-82。
- 織田泰幸「学校経営におけるミドル・アップダウン・マネジメントに関する一考察」中国四国教育

- 学会『教育学研究紀要』第49巻1号、2003年、pp.313-318。
- 織田泰幸「学校の知識経営に関する一考察——D. H. Hargreavesの知識創造学校論に注目して——」『広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部 教育人間科学関連領域』第52号、2004年、pp.35-43。
- 織田泰幸「学校の組織的知識創造と教師の専門職性に関する一考察——D. H. Hargreavesの「知識創造学校論」における教師モデルに着目して——」中国四国教育学会『教育学研究ジャーナル』創刊号、2005年、pp.49-58。
- 織田泰幸「学校の組織能力を構築するための知識経営論に関する考察——D. H. Hargreavesの知識創造学校論に着目して——」『日本教育経営学会紀要』第50号、2008年、pp.50-64。
- 小柳和喜雄「教師教育におけるミドルリーダー養成に関する研究ノート——メンターリングを中心に——」奈良教育大学教育学部附属教育実践総合センター『教育実践総合センター研究紀要』第15号、2006年、pp.201-209。
- 小柳和喜雄「ミドルリーダーのメンターリング力育成プログラムの萌芽的研究」『奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」』第1号、2009年、pp.13-24。
- 小柳和喜雄「メンターとメンティーの相互理解によってメンターリングの効果を向上させる自己点検評価表の開発」奈良教育大学教育学部附属教育実践総合センター『教育実践総合センター研究紀要』第20号、2011年 a、pp.19-28。
- 小柳和喜雄「英米におけるミドルリーダー教員の研修に関する事例研究」『奈良教育大学紀要 人文・社会科学』第60巻1号、2011年 b、pp.131-141。
- 小柳和喜雄「学校の組織的教育力向上に向けた研修方法に関する研究報告——ミドルリーダー研修を中心に——」『奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」』第4号、2012年、pp.49-54。
- 加藤崇英「ミドルリーダーの役割と力量形成」『教職研修』第31巻2号、2002年、pp.38-41。
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房、1991年。
- 金井壽宏「リーダーとマネジャー——リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探求——」『国民経済雑誌』第177巻4号、1998年、pp.65-78。
- 兼子仁「主任」制度の教育法的位置づけ」『季刊教育法』第19号、1976年、pp.39-46。
- 川田政弘「学校経営の中核となるために——中堅教師（10～20年）の力量形成」『季刊教育法』第77号、1989年、pp.94-99。
- 川本一男「のぞましい教務主任のあり方」『教育技術』第6巻10号、1951年、pp.46-47。
- 教育調査研究所『ミドルリーダーとしての主幹教諭の職務と育成』2011年。
- 河野和清編著『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』多賀出版、2004年。
- 榎原禎宏「校長・教頭を支えるミドルリーダーのあり方を見直す」天笠茂編集代表、北神正行編著『「つながり」で創る学校経営』ぎょうせい、2011年、pp.65-81。
- 坂野慎二「ミドルリーダーをいかに育成するか」『教育展望』第57巻1号、2011年、pp.35-39。

- 佐久間茂和編集『ミドルリーダーを育てる——71人が語る現場のリーダー・頼れる先輩——』教育開発研究所、2007年。
- 佐久間茂和「ミドルリーダーの参画をどう工夫するか」『教職研修』第38巻7号、2010年、pp.38-41。
- 末松裕基「世界のスクールミドル」小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基著『学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年、pp.134-153。
- 高階玲治編集『学校組織活性化のマニュアル 主任の仕事』明治図書出版、1995年。
- 高野桂一「主任（職）の本質と課題——省令主任制度を考える視点——」『現代教育科学』第19巻5号、1976年、pp.88-103。
- 棚橋浩一「学校組織の活性化に向けて——主幹職としての取組の在り方を考える——」『奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」』第2号、2010年、pp.63-72。
- 津田正教「主任制・激しい三つどもえの攻防」『季刊教育法』第18号、1975年、pp.158-163。
- 露口健司「「新たな職」の導入背景と役割」『月刊高校教育』第44巻2号、2011年、pp.22-25。
- 長瀬莊一『学校ミドルリーダー——その役割と心得——』図書文化社、2001年。
- 中留武昭「わが国における学校経営論史（2）——戦後編（1）——」『季刊教育法』第44号、1982年、pp.160-170。
- 中留武昭「主任の制度化とその運用を見直す——主任はいかに機能したらよいのか——」『季刊教育法』第74号、1988年、pp.12-23。
- 中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革——日米学校管理職の養成・選考・研修の比較的考察——』東洋館出版社、1995年。
- 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 二宮賢治・露口健司「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』第28号、2010年、pp.169-183。
- 畑中大路「ミドルリーダー研究の現状と課題——研究対象と期待される役割の視点から——」九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）教育経営学研究室／教育法制論研究室『教育経営学研究紀要』第13号、2010年、pp.67-73。
- 日比光治「教職大学院によるミドルリーダー育成の実際と課題」岐阜大学『教師教育研究』第8号、2012年、pp.19-26。
- 平井貴美代「ミドル層教員の職能開発をめぐる今日的課題」『学校経営研究』第28号、2003年、pp.2-10。
- 深川八郎「子どもたちの変容と学校づくりの課題」『摂南大学教育学研究』第7号、2011年、pp.1-10。
- 淵上克義「スクールリーダーの心理と行動」淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之介編『スクールリーダーの原点——学校組織を活かす教師の力』金子書房、2009年、pp.47-69。

- 堀内孜「学校経営の自律性確立課題と公教育経営学」『日本教育経営学会紀要』第51号、2009年、pp.2-12。
- 牧昌見「主任職問題の本質と課題」『季刊教育法』第19号、1976年、pp.20-29。
- 三上昭彦「主任制度化の経過と問題点」『教育』第26巻2号、1976年、pp.107-115。
- 水本徳明「イギリスの学校経営における主任の役割」『季刊教育法』第74号、1988年、pp.33-36。
- 元兼正浩「スクール・リーダーの概念」日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会編集『大学院における学校管理職教育プログラムの開発に関する研究』2005年、pp.55-58。
- 元兼正浩『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい、2010年。
- 八尾坂修「教育センター等における主任層・中堅教員に対する学校経営関連研修の実態と課題」『季刊教育法』第115号、1998年、pp.43-51。
- 八尾坂修「学校力を高めるミドルリーダーの役割とその育成」『教育展望』第53巻7号、2007年、pp.42-47。
- 八尾坂修編集『主幹教諭 その機能・役割と学校の組織運営体制の改善』教育開発研究所、2008年。
- 山崎保寿「教務主任に求められるミドルリーダーシップと仕事術」山崎保寿編集『教務主任の仕事術——ミドルリーダー実践マニュアル』教育開発研究所、2012年、pp.10-13。
- 山下成明「教務主任時代に身に付けたい「三つの力」——集団を動かす力、行動力、ネットワーク力」『総合教育技術』第64巻13号、2010年、pp.72-73。
- 大和真希子「教育組織における職位・職階制の課題と展望——学校主任職をめぐる言説分析からの提案——」『日本教育経営学会紀要』第46号、2004年、pp.106-119。
- 山本明「校内情報ネットワークを上手に活かす——教務主任の役割」『季刊教育法』第74号、1988年、pp.37-40。
- 横山英一「主任手当制度化の現状と問題点」『教育』第28巻5号、1978年、pp.112-115。
- 李春善「教師集団の「同僚性」に関する研究——研究主任に対するインタビュー調査を通して——」上越教育経営研究会『教育経営研究』第15号、2009年、pp.97-107。
- Kets de Vries, Manfred F. R. *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*, Jossey-Bass, 1995. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の「困った人たち」——上司と部下の精神分析——』創元社、1998年。)
- Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, 55, 1977, pp.67-78.

〈追記〉本研究はJSPS 科研費「学校組織におけるミドルリーダー研究——アイデア実現過程の質的分析・検証を通して——」（課題番号：24・6284）の助成を受けたものです。

Analyzing Studies about Mid-Level Positioned Teachers in School Management Research: Focusing on Its Role Expectation

Taiji HATANAKA

This study aims to clarify studies about mid-level positioned teachers in school management researches through the perspective of its role expectation. Because of rapid environmental changes which public schools are now faced, many studies have recently focused on mid-level positioned teachers as a key person for school management. Although each definition of such teachers' role expectation varies and sometimes confused in its use, those studies have become a mainstream in school management research, and now need to be organized and analyzed.

Using of the frameworks for defining the changes of role expectations, this study adopts the distinctive characteristics of managers and leaders. Business administrations generally recognize managers as problem-solvers in their organizations and leaders as generators of ideas. These definitions are applicable to examine the nature of mid-level positioned teachers in school management.

In conclusion, the role expectation for mid-level teachers was described as a manager in the 1980s to the mid-1990s. In addition to that, their role as a leader becomes more popular from the second half of the 1990s to the early 2000s. Today, the mid-level positioned teachers are expected as managers and leaders; moreover, its role expectation is being concreted. Mid-level positioned teachers inclined to be required abilities of mentoring, facilitating, and training teachers, and also developing their ideas continuously for schools' improvement.