

## 博士号取得者の論文概要

雪丸, 武彦  
長崎県立大学 : 講師

楊, 川  
九州大学 : 学術協力研究員

畑中, 大路  
山口東京理科大学 : 助教

<https://doi.org/10.15017/1498394>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 17, pp.103-117, 2015-03. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)  
教育経営学研究室/教育法制論研究室  
バージョン :  
権利関係 :

# 学校経営過程研究における方法論の考察 —ミドル・アップダウン・マネジメントを視座としたM-GTAによる分析—

畑中 大路  
(山口東京理科大学／助教)  
(平成26年3月取得)

## 【章構成】

序章 本論の目的

第一章 ミドル・アップダウン・マネジメント概念の整理

第一節 本論におけるミドル教員の特定

第二節 ミドル教員へ期待される役割

第三節 ミドル・アップダウン・マネジメントの出自と概要

第二章 「運動会の運営」にみる学校経営過程

—ミドル・アップダウン・マネジメントの実際(1)—

第一節 分析対象及び研究方法

第二節 事例の実際

第三節 考察

第三章 校内授業研究の継続にみる学校経営過程

—ミドル・アップダウン・マネジメントの実際(2)—

第一節 分析対象及び研究方法

第二節 事例の実際

第三節 考察

第四章 学校経営過程研究とM-GTAの適合性

第一節 先行研究の検討

第二節 M-GTAの特徴

第三節 M-GTAを用いた分析の手順

第五章 M-GTAを用いたミドル・アップダウン・マネジメントプロセスの分析

第一節 調査協力者及びデータ収集方法

第二節 分析結果

第三節 考察

終章 本論の成果と課題

## 【概要】

### (1) 各章の概要

本研究は、学校経営過程分析における方法論の検討を目的とするものである。断続的に実施された自律的学校経営を志向した学校制度改革を受け、各学校は「自律」に至る道筋を模索している。しかしその一方で、学校経営研究、とりわけ上記領域を射程に入れる学校経営過程研究は、個々の学校がいかにか「自律」しうるかというプロセスを示すことはできていない。なぜなら従来の研究は、予め設定した枠組みを用いて対象事例を分析し、当該現象の理解や要因の検討を行うに留まるものであり、様々なアクターの相互作用でなされる学校経営過程の把握や、

その説明と予測をなす「研究知」を生成する方法論を持ち得ていないからである。自律的学校経営の更なる進行が予想される現在、学校経営研究における方法論の検討は喫緊の課題といえる。そこで本研究は上記検討を目的とし、その分析視座としては、ミドル教員によって主体的に行われるアイデア実現行動である「ミドル・アップダウン・マネジメント」を設定した。

第1章では、ミドル・アップダウン・マネジメント概念の整理を行った。近年進行する自律的学校経営志向の学校経営改革や「団塊の世代」とその後続くベテラン層の大量退職を背景とし、主任や「新しい職」、中堅教員といった学校組織におけるミドル教員への期待が高まっている。そしてその役割期待として多くの先行研究が挙げるのが、学校組織内外で生じる課題や葛藤を調整し解決するという、一般経営学において提唱されたミドル・アップダウン・マネジメントである。学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントは、一般企業に比べはるかに組織規模が小さく、かつ、企業のミドル（中間管理職）に比べ権限の所在が不明確なミドル教員によってなされるものであり、そのプロセスでは必然的に濃密な相互作用が求められると考えられる。よって、学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントは、本研究が考察対象とする学校経営過程分析に最適の事例といえる。しかし上記の通り、ミドル・アップダウン・マネジメントは一般経営学で提示されたマネジメント・スタイルであるため学校経営への適用には検討が必要であるが、先行研究ではその点が看過されており、いわば理論先行の状況にある。それゆえ、まずは学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントの実際を捉える必要がある。

そこで第2章及び第3章では、学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントの実際を捉える作業を行った。第2章では、校舎増築により生じた「運動会競技観覧スペース不足」と「休憩スペース不足」への対応を中心とする「運動会の運営」を事例に検討を行った。当該事例では、ミドル教員が課題解決策としてのアイデア「一時観覧席設置」と「全校舎開放」を創造し、その実現へ向け周囲を巻き込み、組織に生じた課題を解決するプロセスを示した。

第3章では、停滞する校内授業研究の活性化策「交流タイム」導入に関する事例研究を行った。当該事例はアイデア創造者であるミドル教員と、そのアイデア修正を図った教員によってなされたミドル・アップダウン・マネジメントであり、その様相からは、第2章同様、ミドル教員が周囲を巻き込みアイデアを実現するプロセスを示した。

以上、第2章及び第3章における分析を通じ、ミドル・アップダウン・マネジメント実現要因としての「巻き込み」の存在が明らかになった。しかしこれはミドル・アップダウン・マネジメント実現要因の抽出に留まるものであり、ミドル・アップダウン・マネジメントの鍵となる「巻き込み」がいかんしてなされるかというプロセスは明らかになっていない。そこで第4章では、上述のミドル・アップダウン・マネジメントにおける「巻き込み」プロセスのような学校経営過程を把握可能な方法論として、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach、M-GTA）を取り上げ、その特徴を整理した。

そして第5章ではこのM-GTAを用い、「ミドル・アップダウン・マネジメントにおける「巻き込み」プロセス」の分析を行った。その結果、以下のプロセスが明らかになった（図1）。

周囲の「巻き込み」が重要となるミドル・アップダウン・マネジメントを通じたアイデア実現行動は、ミドル教員が置かれる「ミドル」という立場ゆえ生じる「現実との対峙」が契機となり始まる。この「現実との対峙」とミドル教員の「成長の探求」の往還から学校改善へ向けた取り組みであるアイデアが発案され、アイデアは「改善策の可視化」によって周囲へと提示される。ただし、ミドル教員によって発案されたアイデアは必ずしも周囲の賛同を得られるとは限らず、ミドル教員は「周囲の「思い」の察知」に至ることになる。そして、この過程で知りえた周囲の様々な「思い」へ対処するべく、ミドル教員は自身の「ミ

ドル」という立ち位置を活かした「基盤の構築」を用い、アイデア実現へ向けた周囲の「巻き込み」を行う。その際ミドル教員が抱く「成長の探求」は自身を突き動かす原動力・手段になるとともに、周囲を巻き込む目的として機能する。

この「巻き込み」によってなされるアイデア実現が、継続的・螺旋上昇的に行われることにより、学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントが駆動する。

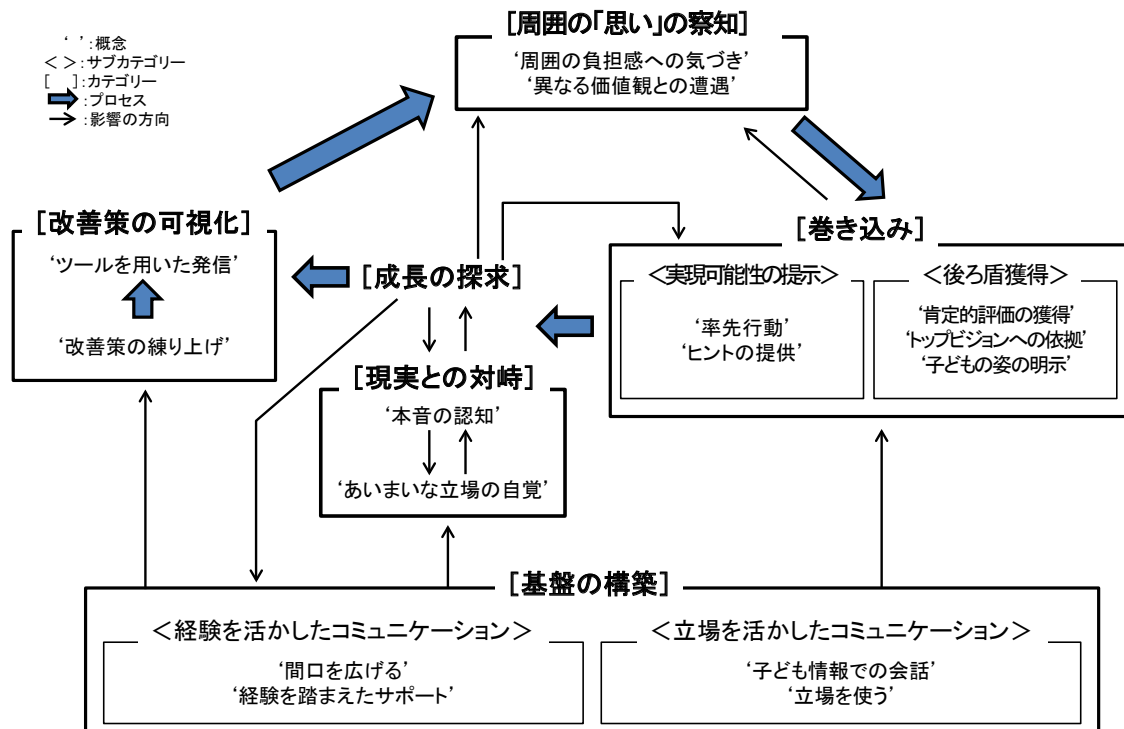


図1 分析結果図  
「ミドル・アップダウン・マネジメントにおける「巻き込み」プロセス」

## (2) 本論の成果

本論の成果は、学校経営過程研究に対するものと、学校経営組織研究、とりわけミドル研究に対するものの2側面がある。

まず、学校経営過程研究に対する成果としては、本論が研究目的とした「学校経営過程研究における方法論」として、M-GTAの可能性を提示した点を挙げることができる。従来の学校経営過程研究は予め設定した枠組を用いて対象事例を分析し、当該現象の理解や要因の検討を行うに留まり、様々なアクターの相互作用でなされる学校経営過程を把握する方法論を持ち得ていなかった。

そこで本研究では、人間の行動や他者との社会的相互作用によってなされる“うごき(変化・プロセス)”を研究対象とするM-GTAを用いて分析を行った結果、学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメントという学校経営過程を説明可能な理論(グラウンデッド・セオリー)を生成することができた。

学校経営過程研究は戦後以降、相当数の研究蓄積がなされているが、教師の自律的な教育活動によってなされる複雑なプロセスを捉え、その説明と予測を可能とする「研究知」を産出した先行研究は見当たらず、学校経営過程研究はその研究方法論を模索していた。その点本研究で用いたM-GTAは、学校経営過程研究に新たな研究方法の可能性を提示するものといえる。

次に、学校経営組織研究、特にミドル研究に対する成果を二点述べる。一つ目は、学校組織

におけるミドル・アップダウン・マネジメントの実際を提示した点である。団塊世代の大量退職や自律的学校経営の進行を背景とし、ミドル教員に対するミドル・アップダウン・マネジメント主体としての役割期待が高まっている。しかし先行研究は、「ミドル教員はこうあるべき」といった当為論の展開に留まり、ミドル・アップダウン・マネジメントがいかになされるかという実際が示されてこなかった。これに対し本研究は二つの事例研究を通じて、ミドル・アップダウン・マネジメント実現要因としての「巻き込み」を提示するとともに、M-GTAを用いた分析により、「成長」の理念を根底に据えたミドル教員と周囲の相互作用で果たされる、学校組織特有のミドル・アップダウン・マネジメントプロセスを提示した。

ミドル研究に対する成果の二つ目は、学校組織におけるミドル教員の再定義必要性を示した点である。本論におけるミドル・アップダウン・マネジメントに関する事例研究とM-GTA分析を通じたプロセスの把握からは、学校組織における「トップ」「ミドル」「ボトム」の立場は流動的であり、課題に応じて「巻き込み」の主体である「ミドル」が変化していること、その「ミドル」は周囲からの承認を経て生み出される存在であることが読み取れる。そしてこの理由は学校組織の固有性に見出すことができる。

一般経営学が分析対象とする一般企業は、利益や効率といった成果指標が明らかであるため、組織目的が描きやすい。しかし学校組織は、教育対象の不確定さや成果の不明確さゆえ組織目的も曖昧になりがちである。また加えて、組織規模が大きくならざるをえない一般企業では、「トップ」「ミドル」「ボトム」の線引きが比較的容易であるが、組織規模が小さい学校組織は、教師に一定の裁量を与えることで組織に内在する上述の課題に対応しており、「トップ」「ミドル」「ボトム」の線引きは困難になる。それゆえ、学校組織においてなされるミドル・アップダウン・マネジメントでは、組織が直面する課題に応じ、また組織構成員からの承認を経ることで「ミドル」が流動的に変化するのである。

上記分析結果は、従来想定されていたミドル教員の再定義必要性を示唆するものである。従来のミドル研究はその対象を、主任や「新しい職」といった「職位を担う人物」として捉えてきた。しかし本分析結果が示す学校組織における「ミドル」の流動性と、その規定要因としての組織構成員からの承認の存在を考慮するならば、「ミドル」を単に職位や年齢に置き換えることは困難である。すなわち、学校組織におけるミドル教員は職位や年齢に規定されるのではなく、学校組織がおかれる状況、直面する課題に応じて変化する存在であるといえる。

上述した本論の知見は、各学校が今後さらなる自律的経営を行う上での契機となるとともに、近年の学校組織における課題「ミドルリーダー育成」への手掛かりになり得るものといえる。

### (3) 本論の課題

本研究では、「学校経営過程分析の方法論」として、M-GTAの可能性を提示した。しかし本論は分析視座として設定したミドル・アップダウン・マネジメントプロセスの提示に留まるものであり、その他学校経営過程を提示するものではない。

自律的学校経営の進展が志向される近年、その方策は多岐にわたっている。例えば、学校評価の実施や文部科学省が拡大を企図する学校運営協議会（コミュニティ・スクール）導入は、各学校が自律的学校経営を成し遂げるための有効な手段といえるが、その効果的な実施プロセスは本研究の分析視座として設定したミドル・アップダウン・マネジメント同様、明らかにされていない。また、自律的学校経営について考察するうえでは、「ミドル」への着目だけでなく、「トップ」層、すなわち校長等の管理職の視点から学校経営過程を捉える必要もあろう。よって今後は、上記事象・対象の分析をM-GTAによって行い、その説明と予測が可能な「研究知」（グラウンデッドセオリー）を生成する必要がある。

また、学校経営過程に影響を与える学校組織文化の関係についても考察する必要がある。



M-GTAは事象の説明と予測を目的とするため、組織文化といった個々の学校の固有性は捨象せざるをえない。この点が第2章・第3章で行った事例研究との差異であるといえ、M-GTAを用いた分析を行う上では今後、いかにして固有性を取り扱うかという課題についても検討していく必要がある。

ただし、本論では為しえなかったが、上記課題解決の可能性をもつ方策も存在する。それはM-GTA分析結果の検証を通じた検討である。

M-GTAで生成した理論は、データ分析時点では「分析に用いたデータに関する限り」(木下2003:26)有効な理論であり、その理論は「データが収集された現場と同じような社会的な場に戻されて(中略)、応用者が必要な修正を行う」(同:29)ことで検証されるものである。つまり、M-GTAで生成された理論は検証作業によって更新され、さらに説明力を増す理論が生成されるのであり、この検証作業を経ることで、よりリアルな学校経営過程を捉えうると考えられる。これはかつて武井が指摘した「地に足の着いた学校経営研究のためには、すべての学校を同一の射程でとらえるのではなく、たとえ適用範囲は狭くとも対象の同質性を高め、分析の過程を緻密化する」(武井1995:96)ことと同一の立場であると考えられる。この作業を通じ、M-GTA分析結果を吟味することにより、学校経営過程への学校組織文化の影響を考察することも可能であると考えられる。よって今後は、上記視点のもと分析結果の緻密化を図るとともに、その際必然的に求められる研究者と実践者をつなぐ分析結果の提示方法や、実践—研究のコラボレーションの在り方も含め検討していく必要がある。

## 【主要引用・参考文献】

- ・ 小島弘道・熊谷楨之輔・末松裕基著『学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年。
- ・ 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。
- ・ 小野由美子・淵上克義・浜田博文・曾余田浩史編著『学校経営研究における臨床的アプローチの構築—研究—実践の新たな関係性を求めて—』北大路出版、2004年。
- ・ 小柳和喜雄「メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組の要素分析」奈良教育大学『教育実践開発研究センター研究紀要』第22号、2013年、pp.157-161。
- ・ 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。
- ・ 木下康仁『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』弘文堂、2003年。
- ・ 佐古秀一・曾余田浩文・武井敦史著『学校づくりの組織論』学文社、2011年。
- ・ 佐藤郁哉『フィールドワーク増訂版 書を持って街へ出よう』新曜社、2006年。
- ・ 住岡敏弘「経営過程論」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版部、2000年、pp.64-75。
- ・ 高野桂一『経営組織論』明治図書出版、1980年。
- ・ 高野桂一『経営過程論』明治図書出版、1980年。
- ・ 武井敦史「学校経営研究における民族誌的方法の意義—J.F.フィンケルによる校長のリーダーシップ研究を方法事例として—」『日本教育経営学会紀要』第37号、1995年、pp.86-98。
- ・ 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。
- ・ 藤原文雄・露口健司・武井敦史編著『学校組織調査法 デザイン・方法・技法』学事出版、2010年。
- ・ Glaser, B. G., & Strauss, A. L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, 1967. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社、1996年。)