

第1章 学校組織における主任

1-1 高等学校の主任の位置づけ

学校組織における主任は、校長・教頭のもとに位置する教員で、職階は管理職ではなく多くの場合教諭である。1971年の中央教育審議会答申が「校長の指導と責任の下に生き生きとした教育活動を組織的に展開できるよう、校務を分担する必要な職制，すなわち，教頭，教務主任，学年主任，教科主任，生徒指導主任などの管理上，指導上の職制を確立しなければならない」と指摘したのを受け，文部省は1974年に教頭を法制化したのに続き，1976年に主任を制度化した。主任の制度上の位置づけは図1-1のように表すことができる。

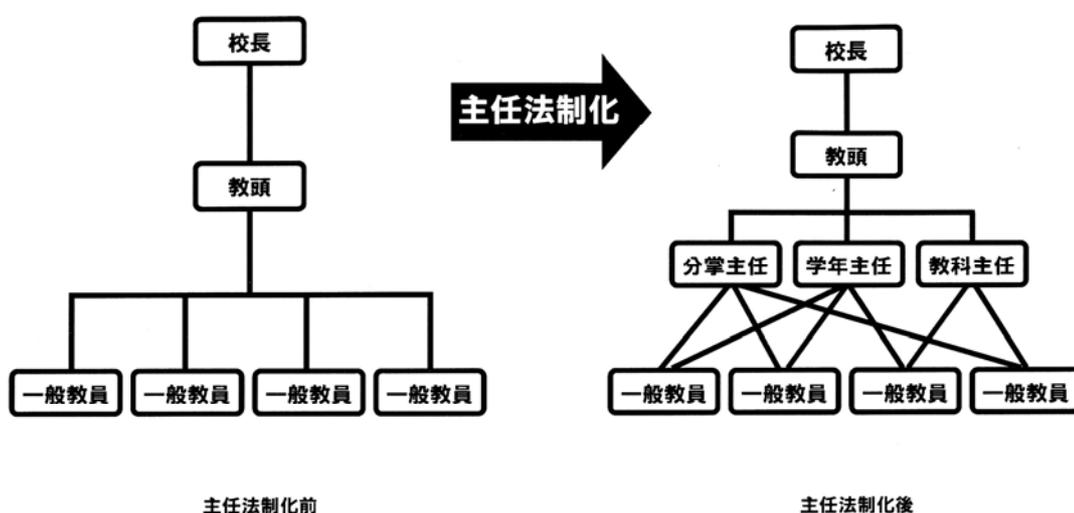


図1-1 主任法制化前後での学校組織の変化

主任は小・中学校にもおかれているが，本研究では特に高等学校の主任に注目する。その理由としては小・中学校と高等学校では学校規模に違いが見られ，一般に高等学校が大規模であることがあげられる。1学年3学級の小規模な高等学校でも教職員数は30人以上であり，1学年10学級というような大規模校，とりわけ専門高校では，100人を超える場合もある。また，管理職と一般教員との人数比が小・中学校と高等学校とでは2倍程度の差があり，小・中学校ではおおむね1対10であるのに対し，高等学校では1対20程度である。つまり，高等学校のほうが，学校組織における管理職の割合が小さいことになる。さらに高等学校では，学科や教科により教員が専門性を強く持つ。これらの理由から，高等学校では，小・中学校よりもミドル層の役割が重要となり，主任の機能が一層大きいと考えられるためである。

高等学校におかれている主任のうちで制度上定められているものには，教務主任，進路

指導主事，生徒指導主事，保健主事，学年主任，事務主任がある。このうち，事務主任は事務職員をもって充てる。また保健主事は教諭または養護教諭をもって充てる。他の主任には，教諭をもって充てることとされている。「充てる」とは，教諭に対してそれぞれの職務を行うことを命ずることである¹。すなわち，主任等は，校長・教頭のように独立した職として設けられているものではなく，学校運営上，特に指導体制上の必要性に基づき一つのまとまった職務を特別に付加されるものとして設けられており，当該学校において教諭としての職務と同時に主任としての職務をもあわせ担当するのである。

また制度上定められてはいないが，必要に応じて校務を分担する主任をおくことができる。図 1-1 において主任と教員が複数の線で結ばれているのは，教員は学校内において，分掌，学年，教科という複数の小組織に属しているからである。学校組織においては，教務事務や進路指導など，まとまった業務を担当する部署として教務部や進路指導部などが設けられており，これを分掌（校務分掌）とよぶ。教務主任や進路指導主事（進路指導部長）などはそれぞれの分掌の主任であるから，分掌主任としてまとめることができる。制度化された主任のうちで進路指導主事を除くものは，学校が小規模であるなどの事情があるときにはおかないことができる。主任も分掌主任（教務部長など），教科主任，学年主任が存在する。専門学科をもつ学校では，学科主任もおかれる。従って一人の教員にとっての主任は少なくとも 3 人程度いることになる。また，分掌主任は分掌の教員にとっては主任であるが，学年主任との関係では一般教員ということになる。

1-2 主任に期待される役割

主任の職務は，「校長の監督を受け」「連絡調整及び指導助言にあたる」と規定されている。たとえば教務主任の職務は，校長の監督を受け，当該学校の教育計画の立案・実施，時間割の総合的調整，教科書・教材の取扱等教務に関する事項について教職員間の連絡調整にあたるとともに，関係教職員に対する指導・助言にあたる（昭 51・1・13 文部事務次官）とされた²。

堀井(2001)は，最近の教育改革に関わる提言が規制緩和の方針を打ち出して行政の通知・許可，承認を減らそうとする方向を志向していることから，法的な強制力で教職員を説得するやり方は通用せず，教職員との共通理解がこれまで以上に求められることになり，

¹ 堀井啓幸(2001) 『主任等のマネジメント・スキルとは何か』 高階玲治編 学校の組織マネジメントp59，教育開発研究所

² 岡東壽隆・林孝・曾余田浩史 編(2000) 『学校経営重要用語 300 の基礎知識』p121 明治図書出版

ここに主任等にマネジメント・スキルが必要とされている背景がある、と指摘する³。教頭・主任は教科や生徒指導や分掌活動など自らの持つ専門性を生かして、教師の関心、自主性を高めることに貢献する存在だというのである。

1-3 主任の現状

主任には以上のように、自らの専門性を生かして教師の関心・自主性を高める存在であることが期待されている。つまり主任は本来、効率的な上意下達のためにおかれるものではないのである。しかし実情としては、主任制が教師の自主性を奪うという見方がある。たとえば主任が校長・教頭の監督のもとで教諭という同一職位の他の教員に指導・助言することが管理的・非教育的であるという主張である。あるいは主任が教諭であって管理職として明確に位置づけられてないために十分に機能できないという見方もある。実際の職務内容を見ても、連絡調整活動が中心で、指導助言活動はそれほど重視されてこなかった。主任の選出基準でも、年齢や経験、人物・性格などが重視されており、中間リーダーとしての能力は二の次になっている⁴。さらに、主任を回り持ちにしたり、女性教員が主任になる割合が少ないなどの問題も指摘されてきた。

主任に人柄を期待する教員は多い。しかし「いい人」が主任になればうまくいくのだろうか。主任として機能せず好き勝手にやらせてくれる主任を望む、というのでは、責任のとれる自律した組織にはならないだろう。校長が任命したフォーマルリーダーとしての主任がリーダーシップを発揮するのは管理的で望ましくないが教員の中のインフォーマルリーダーが力を持つのは構わないと考えるのは、学校の自律性を裏づける責任の所在という点で問題があると考えられる。主任が機能していなかった時代の学校の意思形成過程が本当に理想的なものだったのかどうかを、先行研究から明らかにする必要がある。

1-4 主任をめぐる論議

主任をめぐるのは、その地位の性格や、そこから来る職務の性格をめぐる議論や対立がつついてきた。主任には主任手当が支給されるがこれは特殊勤務手当であり、管理職手当ではない。この点では、主任は職階上の中間管理職に位置づけられるものではなく、主任の指導助言も、上司としての職務命令とは解されない。しかし主任は校長・教頭からの

³ 堀井 前掲書

⁴ 大脇康弘『学校の組織実態とその問題点 - 事例調査の分析を通して - 』 日本教育経営学会紀要第 41 号pp.95-99, 1999 年

指示伝達機能を担っている。また、教務主任などは管理職直前のポストとなっていることから、事実上は中間管理職としての機能を果たしているといえる。このように制度化の本来の主旨は中間管理職化を目指してはいないが、現場の実態では中間管理職として機能しているという、制度と実態のへだたりがある。主任を明確に中間管理職として位置づけることで、主任がより機能して教育目標達成に有効であるとする意見がある一方、校長の意に沿う教諭を一方的に主任とすることで、教職員集団が分断され生徒は置き去りにされると批判する声もあり、主任制をめぐる対立は教育界に刺さった「とげ」となってきた。

制度改革にまで踏み込むことは本研究の目的ではない。しかし、校長・教頭からの指示伝達機能(下方向へのコミュニケーション機能)を担っていることのみ注目して、「主任はそれさえやっていたらよい」と考えることは、たとえ主任を中間管理職に位置づけたとしても主任を十分に機能させることにはならない。主任が制度上の中間管理職であるかどうかにかかわらず、上から下への指示伝達機能以外の機能にもっと注目する必要があると考えられる。では、上から下への指示伝達以外にミドルの持つ機能は何なのだろうか。

ここで企業におけるリーダーシップに注目したい。リーダーシップ研究では、当初はリーダーの資質に注目していたが、次第にリーダーの行動が注目されるようになった。その理由は、一つには資質だけでは有能なリーダーと無能なリーダーの区別が難しいためであり、もう一つには、同じ資質のリーダーでも状況によって異なる行動を通りうることである。このことに目を向けた研究者としてミンツバーグや金井がいる。ミンツバーグも金井も、リーダー行動を含む管理者行動に広く目を向けた。金井(1991)によれば、リーダー行動は部下の動機づけと活性化という役割を持つが、これは管理者行動の一部に過ぎない⁵。そしてリーダー行動と特定の状況と部下のモチベーションとが重なり合う部分にリーダーシップは存在する。家庭や学級のように外部から自律的な小集団でのリーダーシップはリーダー行動だけで事足りる。しかし企業組織は大規模で複雑な多くのユニットから成り立っており、ミドル・リーダーには必ずさらに上のリーダーが存在する。これは、職務遂行に必要な情報、資源、支持を上司や他の部門に依存することを意味する。その点は学校のミドルも同様であって、学校組織における教員のリーダーシップは、学級担任のリーダーシップよりも、企業ミドルのリーダーシップに近いというべきである。教員が学級でリーダーシップをとっているからといって学校組織でリーダーシップをとれるとはかぎらない理由は、この違いにある。学校のミドルでも、リーダー行動にもっと注目する必要がある

⁵ 金井壽広(1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房 pp56

であろう。

従来のリーダーシップ研究では、リーダーシップはP（パフォーマンス）とM（集団維持）とか、タスク指向か人間関係指向という軸で捉えられることが多く、一般にリーダーからフォロワーへの働きかけが注目されがちであった。さらに上からの指示伝達を下に浸透させる、あるいは部下のモチベーションを高めることがミドルリーダーの機能として容易に思い浮かぶが、金井によればとくにミドルにおいては上や外との関係が大きい。ミンツバーグ(1990)でも、直接の部下との接触時間は意外に短く、上司や他部門との接触がむしろ多いことが明らかにされている⁶。

学校組織においても、一般教員のモチベーションを高めたり連絡調整を主任の機能の中心としてとらえるだけでは、ミドルリーダーを生かすことにならないのではなかろうか。下から上への働きかけや主任同士の連携、あるいは主任の下で活動する教職員集団のまとまり（集団凝集性）を高める機能に注目することが、学校組織のミドル層としての主任を活用することにつながると考える。そしてそのように主任が機能することが、学校の自律性確立につながり、学校教育目標の達成に効果を持つと考えられる。そこで、学校の組織の特徴および教育改革に伴う変化、リーダーシップ、とくにコミュニケーションにおけるミドル層の役割について次章で述べる。

⁶ H.Minzberg (1990) "The Manager's Job: Folklore and Fact." HBR March April pp.163-176