

ミドルリーダーから管理職への移行期における教員の管理職志向の要因分析 ― 副校長を対象としたアンケート調査を通して ―

小原 善仁（横浜市教育委員会）

1. 研究の目的

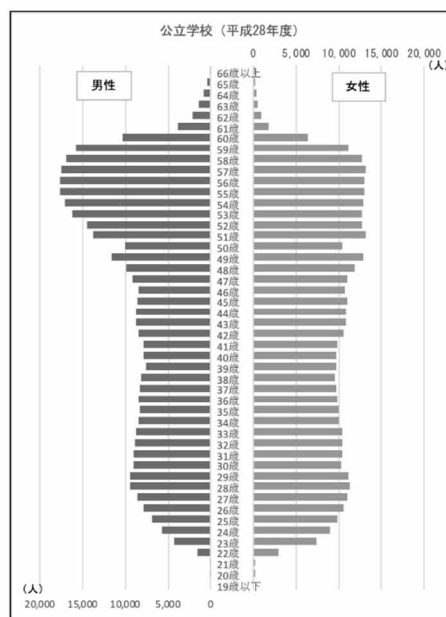
本研究は、学校現場において教員の管理職志向はいかにもたらされるのかということについて、学校内における職務経験や行政研修等の学習経験に着目し、それらの経験と志向性がどのように関連しているのかを明らかにすることを目的とする。

現在の学校現場における教員の年齢構成は不均衡な状態である（図1）。文部科学省が3年ごとに実施している「学校教員統計調査」によると、「50歳以上の比率が公立幼稚園、公立小学校及び私立高等学校では前回調査時（平成25年度。以下同じ。）より低下している。一方で、私立幼稚園、公立中学校及び公立高等学校では前回調査時より上昇している。また、30歳未満の比率は、ほぼ全ての学校種において前回調査時より上昇している。」という調査結果が得られた。

ミドル層が少なく若年層が多いという年齢構成の不均衡により、近い将来の学校現場では少数のベテラン層が多数の経験の浅い教員を指導、統括するという事態とともに、学校管理職となりうるベテラン層が不足する事態も予想される。一方で、学校管理職を志望する教員の数は年々減少しており、倍率の低下や希望降任の増加の傾向も見られる。自治体による差はあるものの、年齢構成の不均衡とも相まって学校管理職候補者が不足することが予想される（中央教育審議会, 2015, p. 47）。

東京都では、平成19年8月に「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会」を設置した。この委員会では、第1次報告で教育管理職及び指導主事の選考・育成制度について、第2次報告で副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方について、そして最終報告として平成20年度教育管理職選考の応募状況や第1次報告で提言した改善策の具体化の状況を示し、今後の方向性について提言するとともに、第2次報告で示した方策のうち、さらに検討を行った項目について改善策を提言した。それを受けて、受験資格の年齢や要件を見直したが、その後の東京都のB選考志願倍率を辿っても年々低下しており、ここ数年では1.1倍程度と低迷している。平成28年度の東京都総合教育会議（3月9日実施）の中で副校長の業務過重を指摘し、なり手不足解消の手立てとして副校長の補佐役のポスト新設に加え、女性が管理職をより目指しやすくなる環境作りを進める方針を示したが、課題の解決には至っていない。

このような状況の中、学校管理職を補佐する立場として主幹教諭など新たな職の設置が全国的にすすめられている。単に校務分掌として校長が任命する主任等ではなく、教育委員



学校教員統計調査（文部科学省）より筆者作成
図1 教員の年齢構成（平成28年度）

会が任命する職として位置づけられることにより、学校運営における権限と責任を明確化し、学校の組織力を強化しようとする意図が見える。また、将来的な学校管理職の要請・登用を見越して、主幹教諭などの制度を利用しているという指摘もある。さらに中央教育審議会（2015）では、管理職の適材確保のための改善策として「管理職候補の教職員が学校のマネジメントの経験を積むことができる機会を増加させる。」ことを挙げている。

では、管理職候補となりうる教職員は、どのような経験を積むことで管理職を目指そうという志向性を持つようになるのだろうか。また、管理職はどのようなキャリア形成の過程を経て来たのだろうか。

本研究では、ミドルリーダーから管理職への移行期における職務経験・研修経験に着目した。そこで首都圏の政令指定都市である A 市の副校長を対象としたアンケート調査を通して、管理職志向がいかにもたらされるのか、その要因を明らかにする。

2. 研究の方法

理論研究	基礎研究	調査	考察
I 経験学習とキャリア発達論 II リーダーシップ開発	I 先行研究の分析 II 副校長を対象としたアンケートシートの開発	I アンケート調査の概要 II アンケート調査の結果 III 小結 IV インタビュー調査の概要 V インタビュー調査の結果 VI 小結	考察

3. 研究の成果

（1）理論研究

金井・鈴木ら（2013）が「経験のつながりであるキャリアとそこで生じる仕事による経験学習は、個人と組織の関わりあいの中で、車の両輪のように相互に関係しながらダイナミックに進展する（pp. 97-98）」と主張しているように、職務上の経験は個人のキャリア形成に影響を与えている。

I 経験学習とキャリア発達論

経験から生まれる学習について、哲学者デューイは「真実の教育はすべて経験から生まれる」と提唱し、その後の学習研究に大きな影響を与えた。アクティブ・ラーニングに代表されるようなグループワークや問題解決を志向した学習が教育業界で注目を浴びているが、企業の教育や人材開発にも大きな影響を与えている。

組織行動学者のコルブは、学習を「経験を変換することで知識を作り出すプロセス」と定義した上で、レヴィンやデューイの研究に基づいて、①具体的な経験②内省的な観察③抽象的な概念化④積極的な実験という4つのステップからなる経験学習モデルを示した。ここで重要なのは、職場内での職務やポストにおける経験そのものよりも、その経験をどう解釈したかによってその後の行動は変わると言えることである（松尾, 2000）。

キャリア発達論における学習の位置付けについて、金井・鈴木ら（2013）は次のようにまとめている。「第一に、いずれもキャリア上での学習（継続的な学習）の重要性を強調している。」「第二に、そうした学習を強調する背景には、ひとびとを取り巻く環境の不確実性が前提となっている点である。」つまり、学習はキャリア上の経験からもたらされると言える

一方で、その個人の内外の環境要因による不確実性が伴うということが指摘される。この点に関して、クランボルツはその不確実性（偶然）を意図的・計画的に捉える「計画された偶発性理論」を提唱しており、それを実践するための行動指針として「好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心」の5つをあげている。

Ⅱ リーダーシップ開発

キャリア発達には不確実性を伴うと指摘する一方で、リーダーシップ開発論においては、マッコールらを中心としてリーダーシップを発揮できる人材をいかに育てるか、という研究が積み重ねられた。マッコールらは、ビジネスで成功したリーダーたちがどのような経験を積み重ねてきたのか、というような調査を行なった。その結果、成功したリーダーたちは、「他者（上司）」「課題（職務内容）」「苦難」という3つのカテゴリに関して多様な経験を積むこと（表1）によって、バ

ランスの取れた教訓を得ていたことがわかった（松尾, 2000）。この研究の枠組みから「一皮むけた経験（金井・古野, 2001）」という概念が生まれた。のちに、リーダーシップ開発論と経験学習論との接続が図られ、「リーダーはタフな経験と内省で育つ」という考え方が生まれる（中原・中村, 2018, p. 82）。

キャリア発達はいくつかの段階によって成り立っていると考えられる。職業的なキャリア発達については、「段階ごとに存在する危機や発達課題をクリアすることによってキャリア発達が進展すると前提されている（金井・鈴木ら, 2013）」という段階モデルが提示されている。キャリアの節目で「一皮むける経験」を通してキャリア発達の進展があると言い換えることもできる。本研究では、節目として特に管理職への移行期に着目をしている。

（2）基礎研究

I 先行研究の分析

教員の管理職志向について定量的な分析をしている代表的な研究を表2にまとめる。

表2 管理職志向についての先行研究

研究	内容	対象	結果
長島（2014）	ミドル教員のキャリア形成分析	横浜市の10年次研修受講者	小学校と中学校では異なる。小学校では職場環境、8年目の学年主任の経験等がプラスの影響を与える。初任校・2校目と連続での小規模校勤務がマイナスの影響を与える。中学校では異動に対してポジティブに捉える意識がプラスの影響を与える。
高瀬（2015）	学校管理職・指導主事志向の要因分析	都内の学校管理職、指導主事等、学校管理職ではない教員	研修（独立行政法人教員研修センターの研修）や委員（教育研究員、開発委員）の経験は学校管理職・指導主事等への志向に関連する。主任の経験は学校管理職への志向に関連する。教育普及団体の所属経験は学校管理職・指導主事等への志向に関連する。
川崎・飯田（2018）	教員が管理職を志向する規定要因の検討	全国公立小中学校の一般教員310名	学校マネジメント経験から得た「職務達成感」と、「専門的識見・改革型リーダー機能」を有するロールモデルとの出会いが、「組織貢献効力感」「校長職に対する肯定的認知」の2変数を介して、学校管理職志向に間接的に影響を与える。

筆者作成

3つの研究から、学校内における主任経験や人事配置、研修経験に加えロールモデルとなる管理職の存在が良い影響となりうるといえる。

表1 成功している上級管理職の経験

カテゴリ	経験	教訓
他者（上司）	上司	価値観 政治力
課題（職務内容）	初期の仕事経験	自信 独立心 知識 関係性 タフネス
	最初の管理職経験	
	プロジェクト、タスクフォース	
	ラインからスタッフへの移動	
	ゼロからのスタート	
苦難	事業の建て直し	謙虚さ ものの見方
	より広い範囲のマネジメント	
	個人的なトラウマ	
	キャリア上の挫折	
	仕事内容の変化	
	ビジネス上の失敗	
	できない部下の問題	

松尾（2000, p. 66）に掲載された図を基に筆者作成

Ⅱ 副校長を対象としたアンケートシートの開発

現任の副校長がどのような仕事上の経験もしくはそれ以外の経験から学習をし、学校管理職になるというキャリアを選択したのか、その関連を調べる。そのために、職務経験や研修経験についてのアンケートシートを開発した。

「職歴に関する質問」では、A市公立学校への採用時を基準とし、採用前の状況や採用後の勤務歴等について設問をした。教員以外の職の経験や他校種の経験、経験した校数を変数とした。「職務経験・研修経験に関する質問」では、「これまでのキャリア」での主任職の経験の有無を聞くとともに、その経験を「主幹教諭登用時」「副校長になろうと思った時」「副校長登用前」の3段階で問い、移行期の職務の変遷が読み取れるようにした。「管理職への志望動機に関する質問」では、大杉（2017）における「校長を志望した時期・動機、成長機会の有益度」を問う質問を応用した。大杉（2017）では、女性管理職のキャリア形成に関する研究を踏まえた設問となっており、「積極的理由」と「消極的理由」の両面から選択肢を設けている。本研究ではそれに加え、外部要因として管理職手当等による収入面でのメリットについての選択肢を設けた。「本人の属性についての質問」では、性別や年齢などの基本情報の他、所持する免許状の種類等についての設問をした。

開発にあたって、役立った研修についての質問と管理職への志望動機についての質問以外はなるべく客観的なデータが抽出できるように、経験の有無等の事実質問を並べた。よって、年齢や経験年数等の変数は比例尺度として、それ以外の変数は名義尺度として扱った。

（3）調査

I A市立学校副校長に対してのアンケート調査の概要

i) 調査の目的

副校長職を対象としたアンケートを実施することで、管理職としてのキャリア形成の過程を読み解く。教員の研修経験や職務経験がそのキャリア形成に与える要因を抽出する。

ii) 調査の対象の抽出および配布・回収時期

表3 調査対象等について

調査の対象	A市の公立学校の副校長（536名）
調査の方法	A市電子申請・届出システムを利用したアンケート調査
配布日	平成30年10月1日
回収日	平成30年10月1日～31日

iii) 調査結果及び分析等における表記

① 「主幹教諭」の表記

「主幹教諭」は、「主幹教諭」及び「主幹養護教諭」を合わせたものである。

② 表やグラフの表記

ここで示す表及びグラフは、すべて本研究において実施した調査に基づいて筆者が作成したものである。そのため、この章の表及びグラフについては、出典を個別には表記しない。

③ 数値の表記について

ここで示すパーセント表記は、特別に断りのない限り「度数/回答者数」によって求めた。

iv) 調査の主な内容

① 職歴に関する質問

A市正規採用前の経歴、採用時の年齢、勤務経験のある学校数、勤務経験のある教育機関、

現任校の種類、他校種の経験等について。

② 職務経験・研修経験に関する質問

経験した職務、主任経験、研修経験、派遣研修経験等について。

③ 管理職への志望動機に関する質問

主幹教諭の経験と登用年齢・その時の職務、副校長としての勤務経験・学校数・現任校の勤務年数、副校長登用前の職・職務、副校長になろうと思い始めた年齢・その時の職・職務、副校長になろうと思い始めたきっかけ・理由、校長候補者選考の受験の有無等について。

v) 調査配布及び有効回収率

A 市内公立学校（全 509 校）に所属する副校長に、調査への協力を依頼した。配布数と回収率については表 4 の通りである。

II アンケート調査の結果

i) 調査の基本統計

① 回答者内訳

回答者の内訳は表 5 の通りである。

② 現在の満年齢

現在の満年齢は平均して 52.8 歳で、最小値は 41 歳、最大値は 61 歳であった。男女別に見ると、男性の平均が 52.5 歳（最小値 41 歳、最大値 61 歳）、女性の平均が 53.7 歳（最小値 45 歳、最大値 59 歳）という結果だった。男女間で現在の年齢に差があるかを検討するために t 検定を行ったところ、有意差はみられなかった（n. s.）。

ii) 職務経験について

① これまでに経験したことの職務

これまでに経験したことの職務について、度数順に並べたのが表 6 である。全体では、学年主任の経験が最も多く（85.7%）、次いで教務主任（73.6%）、小中一貫教育担当（51.9%）、研究研修主任（46.8%）の順であった。また、学校種別で比較すると、経験した学校種によって割合が異なることが分かった。

② 主幹教諭の経験

主幹教諭の経験があるのは全体の 96.5%（223 名）であった。

③ 主幹教諭登用時の年齢

主幹教諭への登用時の年齢は平均して 44.4 歳で、最小値は 31 歳、最大値は 55 歳であった。男女別に見ると、男性の平均が 43.7 歳（最小値 31 歳、最大値 55 歳）、女性の平均が 46.3 歳（最小値 43 歳、最大値 53 歳）という結果だった。主幹教諭への登用年齢について、

表 4 調査配布数及び有効回収率

		配布数	回収数	有効回収率
学校種	小学校	343	117	34.1%
	中学校	150	92	61.3%
	義務教育学校（小中一貫校）	4	2	50.0%
	高等学校（全日制）	15	9	60.0%
	高等学校（定時制）	3	1	33.3%
	中等教育学校（中高一貫校）	2	1	50.0%
	特別支援学校	19	9	47.4%
	合計	536	231	43.1%

表 5 回答者内訳

		男性	女性	合計
学 校 種	小学校	79	38	117
	中学校	74	18	92
	義務教育学校（小中一貫校）	2	0	2
	高等学校（全日制）	6	3	9
	高等学校（定時制）	1	0	1
	中等教育学校（中高一貫校）	1	0	1
	特別支援学校	9	0	9
	合計	172	59	231

（単位：人）

表 6 職務経験（これまでに経験）

職務（上位のみ抜粋）	これまでに経験	小学校経験	中学校経験	高校経験
学年主任	85.7%	94.4%	76.5%	69.6%
教務主任	73.6%	86.0%	61.0%	47.8%
小中一貫教育担当	51.9%	61.5%	42.6%	26.1%
研究・研修主任	46.8%	64.3%	27.2%	26.1%
地域連携担当	44.2%	53.8%	36.0%	26.1%
道徳推進教諭	34.6%	35.7%	31.6%	26.1%
児童支援専任・生徒指導専任	34.2%	32.2%	41.2%	30.4%
特別支援コーディネーター	29.4%	30.1%	27.9%	21.7%
進路指導主任（主事）	14.7%	3.5%	26.5%	30.4%
該当者数（人）	231	143	136	23

※パーセント＝（度数/該当者数）

男女間での差をみるために t 検定を行ったところ、有意差が見られた ($p < .01$)。この結果から、男性の方が早い年齢で主幹教諭に登用される傾向があることがわかった。

④ 副校長になろうと思いだめた時の職

副校長になろうと思いだめた時の職は、主幹教諭が最も多く (84.8%)、次いで教諭 (11.3%)、教育委員会事務局 (3.0%) の順であった。

⑤ 副校長になろうと思いだめた時の年齢

副校長になろうと思いだめた年齢を年代別にみると、全体では 40 代後半が最も多く (40.2%)、次いで 50 代前半 (24.7%)、40 代前半 (24.2%) の順であった。男女別にみると、男性が 40 代後半 (37.2%)、40 代前半 (29.7%)、50 代前半 (15.2%) の順、女性が 40 代後半 (49.2%)、50 代前半 (37.3%)、40 代前半 (8.5%) の順であった。

副校長になろうと思った時の年齢について、男女間の同等性を検討するためにクロス集計を行ったところ、有意差がみられた ($p < .01$)。この結果と度数分布を見ると男性の方が早い年齢の時に、副校長になろうと思う傾向があることがわかる。

また、主幹教諭への登用時の年齢と副校長になろうと思いだめた時の年齢との同等性を検討するためにクロス集計を行ったところ、有意差が見られた ($p < .01$)。

⑥ 副校長登用年齢

現在の年齢と副校長としての通算勤務経験から「副校長登用時の年齢」を算出した。

副校長登用時の年齢は平均して 49.3 歳で、最小値は 40 歳、最大値は 57 歳であった。男女別に見ると、男性の平均が 49.0 歳 (最小値 40 歳、最大値 57 歳)、女性の平均が 50.5 歳 (最小値 44 歳、最大値 56 歳) という結果だった。

副校長登用時の年齢について、男女間での差をみるために t 検定を行ったところ、有意差が見られた ($p < .01$)。この結果と平均値を見ると、副校長への登用は男性の方が早い年齢にある傾向があることがわかる。

⑦ キャリア段階による職務

従事した職務について、キャリア段階別に比較した。「これまでに経験した職務」では、「学年主任」「教務主任」「小中一貫教育担当」の順で経験した人数が多かったが、

「主幹教諭登用前」「副校長になろうと思いだめた時 (副校長志望等)」「副校長登用前」の 3 つのキャリア段階で従事した職務についてはその順序が違った。上位 4 つ (学年主任、教務主任、研究・研修主任、児童支援専任・生徒指導専任) の項目についてその変動を図 2 にまとめる。主幹教諭登用前と副校長登用前との差を見ると、学年主任 -37.2 ポイント、教務主任 +39.7 ポイント、研究・研修主任 -13.3 ポイント、児童支援専任・生徒指導専任 +3.4 ポイントと、キャリア段階によって従事した職務が異なることがわかる。

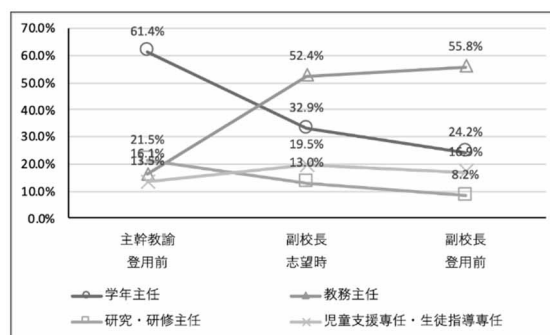


図 2 キャリア段階における職務

iii) 研修経験について

① 教職員育成課主催の研修の受講歴

教職員育成課主催の研修の受講歴について質問したところ、最も多かったのは新任主幹教諭研修 (主幹教諭研修) で (76.2%)、次いで学校運営セミナー (59.3%)、新任教務主任

研修（教務主任研修）（45.0%）、不登校児童生徒理解研修（35.9%）の順であった。

② 管理職を目指す動機につながったと考えられる研修（自由記述）

過去に受講した研修の中で、管理職を目指す動機につながったと考えられる研修を自由記述で回答してもらったところ、特になし（78.8%）という答えが最も多かった。効果があった研修を回答した中では学校運営セミナー（9.5%）、人材育成マネジメント研修（7.4%）の順で多かった。

③ 派遣研修等の履歴

派遣研修等への経験はの中で当てはまるものはないという回答が最も多く（80.5%）、次いで大学院等研修一般派遣（6.5%）、独立行政法人教員研修センターでの研修（6.1%）、教職員人事課事業の大学院派遣研修（3.9%）、海外研修派遣（3.5%）の順で多かった。

④ 副校長としての通算勤務年数と学校運営セミナーの受講歴、管理職志向への効果の関連

A市では、学校運営セミナーの研修内容を「市の施策について扱う研修」から「組織マネジメントについて扱う研修」へと変えた。「副校長としての通算勤務年数」の違いが、学校運営セミナーの受講、管理職志向への効果と関連しているかをみるためにクロス集計を行った。その結果、副校長としての通算経験年数が少ない方が、学校運営セミナーが効果ありと答える割合が多かった（表7）。

iv) 管理職への志望動機について

① 副校長になろうと思い始めたきっかけや理由

副校長になろうと思い始めたきっかけや理由について14項目を度数順に並べたのが表8である（内発的な理由を斜体で示している）。上司や先輩からの勧めという回答が最も多く（89.2%）、収入面でのメリットの大きさという回答は最も少なかった（1.3%）。

② 内発的な理由の回答と外発的な理由の回答

①の回答を「内発的な理由」と「外発的な理由」に分けて集計し（その他の回答も、内容から判断しどちらかに分類）、それぞれの回答の有無をまとめた（表9）。

③ 内発的理由回答と各変数とのクロス集計

②の「内発的な理由回答」とキャリア段階別の職務経験のうち上位4つの変数（「教務主

表7 クロス集計（副校長経験年数×学校運営セミナー）

副校長としての通算勤務経験	受講経験			効果があった		効果率
	年	あり (a)	%	あった (b)	%	b/a (%)
	1	30	13.0%	8	3.5%	26.7%
	2	22	9.5%	5	2.2%	22.7%
	3	24	10.4%	3	1.3%	12.5%
	4	18	7.8%	3	1.3%	16.7%
	5	19	8.2%	2	0.9%	10.5%
	6	12	5.2%	1	0.4%	8.3%
	7	3	1.3%	0	0.0%	0.0%
	8	1	0.4%	0	0.0%	0.0%
	9	4	1.7%	0	0.0%	0.0%
	10	2	0.9%	0	0.0%	0.0%
	11	2	0.9%	0	0.0%	0.0%
12	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	
合計	137	59.3%	22	9.5%	16.1%	

表8 度数分布（副校長になろうと思い始めたきっかけや理由）

No	きっかけや理由	度数（人）	パーセント
1	校長や先輩に管理職・指導主事等登用試験を受験するよう薦められた	206	89.2%
6	誰かが学校管理職を引き受けなければと思った	59	25.5%
10	今までやったことのない学校の様々な仕事を経験したいと思った	55	23.8%
4	主幹教諭・指導教諭を経験することで学校運営の面白さを感じた	51	22.1%
9	横浜市の教育の発展に貢献したいと思った	43	18.6%
3	分掌の主任を経験することで学校運営の面白さを感じた	41	17.7%
5	理想となる学校管理職に出会った	40	17.3%
7	自分の理想の学校を創りたいと思った	39	16.9%
8	自分の教育実践を広げたいと思った	39	16.9%
11	先輩教師のモデルとなり、経験の浅い教職員を育てたいと思った	29	12.6%
12	管理職志望者が少なく断りきれなかった	14	6.1%
14	その他	12	5.2%
2	教育委員会(教育研究所・センターを含む)勤務を命じられた	6	2.6%
13	基本給や管理職手当など収入面でメリットが大きいと思った	3	1.3%
総回答者数		231	—

表9 内発的理由回答×外発的理由回答

		内発的理由の回答		合計
		有	無	
外発的理由の 回答	有	135	79	214
	無	16	1	17
合計		151	80	231

(単位：人)

任」「学年主任」「研究・研修主任」「児童支援専任・生徒指導専任」との関連を見るためにクロス集計したところ、有意差は見られなかった（n. s.）。

同じく、研修の受講歴との関連を見るためにクロス集計したところ、すべての変数に対して有意差は見られなかった（n. s.）。一方、自発的な学びの場への所属の有無との関連では、有意差が見られた（ $p < .05$ ）。このことから、「内発的な理由回答」と「自発的な学びの場への所属の有無」は関連があると言える。

④ 外発的理由回答と各変数とのクロス集計

②の「外発的な理由回答」とキャリア段階別の職務経験のうち4変数（「教務主任」「学年主任」「研究・研修主任」「児童支援専任・生徒指導専任」との関連を見るためにクロス集計したところ、有意差は見られなかった（n. s.）。

同じく、研修の受講歴との関連を見るためにクロス集計したところ、すべての変数に対して有意差は見られなかった（n. s.）。また、自発的な学びの場への所属の有無との関連でも、有意差は見られなかった（n. s.）。

Ⅲ 小結（アンケート調査結果を踏まえて）

i) 管理職志向を持つ時期について

主幹教諭登用時の年齢と管理職になろうと思い始めた年齢との間に有意な差が認められることから、主幹教諭登用後に管理職になろうと思い始める傾向があるといえる。つまり、主幹教諭登用後の経験が管理職を志望するきっかけになっている可能性が高い。

また、現在の年齢について男女間での差異は見られないが、主幹教諭登用時の年齢、管理職になろうと思い始める年齢、副校長登用時の年齢はいずれも男女間で有意な差が見られ、男性の方がより早い時期にその年齢を迎える傾向がある。しかし、主幹教諭登用後に管理職になろうと思い始める傾向があることには男女ともに変わりがない。男性は30代から主幹教諭への登用が見られるが、女性は40代に入ってからである。子育て世代と言える年代ではあるが、そこに性差が現れていることは課題である。

ii) 職務経験と管理職志向との関連について

現在、副校長職に就いている人の多くが、教務主任、学年主任を経験していることが明らかになった。A市学校管理運営規則第16条によれば、「教務主任は、教育計画その他の教務に関する事項について連絡調整及び助言と指導に当たる。」「学年主任は、学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び助言と指導に当たる。」と、記載されている。職員集団、学年集団という規模の違いはあるがどちらの職も集団を率いる職であり、これらの主任職を担うことは個の仕事から組織としての仕事へと転換をする機会と言える。また、各校一人ずつの主任職である教務主任を経験した人が多く、特に小学校経験者のうち9割近くが教務主任を経験しているのは、顕著な傾向であると言える。

管理職の立場からみると、主任職は主幹教諭を中心とした職務遂行能力のある職員に任せているとも言える。しかし、キャリア段階における従事した職務の比較からも明らかのように、主幹教諭登用前と副校長登用前とでは職務の傾向が異なり、束ねる集団の規模が変化していることが分かる。つまり、職務経験を通して職務遂行能力を見極めていくと言える。

一方で、職務経験と管理職を志望した内発的な理由回答との間には、有意差がなく統計的に関連があるとは言えないことも明らかになった。

iii) 研修経験と管理職志向との関連について

現在行われている教職員育成課主催の集合研修（Off-JT）の受講経験のうち、管理職志向に影響しているものがあるとは統計的には言えない。また、管理職を志望した内発的な理由回答との間には有意な差がなく、関連があるとは言えなかった。多くの研修の目的は、専門性を高めることや実務的な内容であるため、管理職志向を高めることにつながりにくいという側面もある。しかし、キャリア段階が上がるとともに、校内での役割は変わり、組織規模の大小はあれども、マネジメント力は求められる。職務を通じた経験のみで、感覚的にマネジメント力を身につけるには時間的な余裕はなく、学校運営セミナーのように組織マネジメントについて専門的に学ぶ機会が求められている。校内組織の主任職の経験と並行して組織マネジメントについて学ぶ機会があることは、管理職を志望するきっかけの一つにはなりそうだ。OJT と Off-JT の相乗効果について、今後も継続した効果検証が行われる必要がある。一方で、自発的な学び（Self-Development；以下、SD）の場への参加は、管理職を志望する積極的な要因となると言える。つまり、学校外にも管理職志向に影響がある要因が存在すると言える。自発的な学びの変数について、今回の調査では半数以上（55.5%）の副校長が市や県の研究会への所属経験がある。複数のタスクを処理する能力があること、教科や領域を研究し専門性を高めること、校外での人間関係の広がり等々、校外における経験と管理職志向の間に何らかの媒介変数が存在することが予想される。

Ⅳ インタビュー調査の概要

i) 調査の目的

スクールリーダーとしてのキャリア形成の過程を明らかにすることで、学校現場における職務経験や研修機会のあり方について検討する。

ii) 調査の対象

アンケート調査への回答者のうち、追加調査への承諾が得られた方とした。

iii) 調査対象の抽出

追加調査への承諾が得られた方（72 名）の中から、学校種・職歴等の条件を特定した上で抽出を行い、9 名にインタビュー調査への協力を依頼した。

iv) 調査の主な内容

次の質問を中心とした半構造化インタビューを行なった。

- ① 学校運営に関わる職務の経験、意識の変容について
- ② 「一皮向けた経験」について
- ③ 管理職志向性を高める手立てについて
- ④ ロールモデルの存在について

表 10 回答者内訳

名前	性別	校種	教職年数	社会人経験	派遣経験	実施日
B	男	小	31	なし	あり	11月27日
C	女	小	20	あり	なし	未実施
D	男	小	29	なし	あり	未実施
E	女	中	34	なし	なし	12月26日
F	男	中	12	あり	なし	12月4日
G	男	中	33	なし	なし	11月20日
H	男	高	27	なし	なし	12月5日
I	女	高	34	なし	なし	12月4日
J	男	特支	7	あり	なし	12月5日

Ⅴ インタビュー調査の結果

i) 調査の基本統計

① 対象者内訳

対象者の内訳は表 10 の通りである。C 氏と D 氏は、依頼に対しての回答が得られなかったため未実施となった。

筆者作成

ii) 調査結果のまとめ

インタビューの回答について、iv) -①、②はマッコールら（1988）による研究で用いられたカテゴリ（前述の表 1）とそこから得られた教訓に分類し、傾向を分析した。また、iv)

③、④は、回答をカテゴリに分類し、傾向を分析した。

① 学校運営に関わる職務の経験、意識の変容について

学校運営に関わる職務の経験についての質問は、【課題】カテゴリについての語りが多かった。そこから得られた教訓として、教務主任や学年主任としての〈知識〉についての語りとともに、主任等の経験を通して「組織の成員としての自分を意識するようになった」など〈関係性〉についての語りが多く見られた。また、【他者（上司）】カテゴリについての語りもみられ、「先輩教員から学年主任、教務主任をやったら次は管理職になるんだよと話をされてきた。」というように、他者から影響を受けた〈価値観〉についての語りも見られた。

マネジメントする側へと意識が変容した経験についての質問では、【課題】カテゴリについての語りが多かった。〈知識〉を得たという語りとともに「先生方とのコミュニケーションを大切にしながら」「自分も一緒に動きながら」などの〈関係性〉についての語りも見られた。また、管理職になってからの変容を訴える回答も多く、「副校長になってから自分の仕事の仕方や物の捉えからが徐々に変化していった」といったように【苦難】の経験から〈ものの見方〉という教訓を得ていることが分かった。

② 「一皮むけた経験」について

「一皮むけた経験」については、【課題】カテゴリについての語りの中でも〈自信〉〈関係性〉についての語りが多かった。職務の兼任による忙しさを乗り越えた自信、「みんなで同じベクトルで育てようと思うことができた」経験などについて語られていた。一方で、【他者（上司）】からの影響について、「校長先生との出会い（フィンランドの教育を目標にするように期待された）」「いろいろな人の話を聞いたり、それを伝えたり」など、〈価値観〉に影響があったという語りもあった。

③ 管理職志向性を高める手立てについて

管理職を志望する人が増えるためにはどういう手立てが考えられるかという質問に対して、【キャリアの見通し】【処遇面での改善】といったカテゴリの回答が多かった。【キャリアの見通し】カテゴリでは、「若いときに、教員としての分岐点（教員、管理職、行政職）があるということを示すこと」や「5年先、10年先のビジョンを持つ機会を増やす」など、キャリア設計についての考えが多かった。

④ ロールモデルの存在について

自らの管理職としての働き方について、ロールモデルの存在についての質問では、これまでに出会った数々の管理職の姿から、「先輩の姿を見て、あの先輩ならこうするというのを考えながら判断している」というように、「場面別モデル選択」の回答が多かった。モデ

表 1-1 管理職志向性を高める手立て（カテゴリ別）

カテゴリ	具体的な手立て
キャリアの見通し	・新卒の大学院研修などキャリアアップするステージがある。 ・コースやルートが見えるものか ・キリンビール工場の女性工場長の話では、ステップアップしやすい仕組みづくりをしている ・5年先、10年先のビジョンを持つ機会を増やす。 ・教員になったときに、管理職になろうと思って教員を目指す人はいない。 ・若いときに、教員としての分岐点（教員、管理職、行政職）があるということを示すこと
処遇改善	・研修よりも待遇面で ・給与面での処遇改善 ・給料を倍にするとか ・でも、お金のことを言っちゃダメなんだけども
組織の成員意識	・経験していく中で、そういう立場の人も必要だと感じる人もいるしそうじゃない人もいる。 ・学校組織の中で、そのときに応じた自分の役割を自覚する。 ・学校での立場や役割を実感できる機会があればと思う。 ・様々な立場から子供と関わることで教育が成り立っているという視野を持てるような研修
メリットの提示	・管理職になったときにいい面があるってことを伝えていかないといけない ・魅力がある。面白いかもしれないような仕事ぶりだと思える ・行政の責任職対象の研修で、外部の人を呼んで行われるマネジメントだとか交渉力とか人材育成の講座が面白かった。
マネジメント研修の充実	・リーダーズカレッジという市職の管理職対象の研修ではいい学びができた。 ・マネジメントスキルを高める勉強会は少なすぎると感じる
多様な職務経験	・自分自身の幅を広げて今までやってた仕事と違った仕事にチャレンジできる面白さ ・若いときにできるだけ多くの職務を経験してみることはいいと思う。
業務負担の軽減	・副校長の業務負担の軽減。質・量ともに。
業務内容の精選	・事務室の役割の拡大 ・業務アシスタントをICTや会計処理などで専門職として入れられれば
背中で見せる	・上司が楽しそうに仕事をしていてれば
その他	・東京のアプローチ、横浜のアプローチそれぞれあってもいいと思う。 ・「この研修を経ないとなれない」というものではなく、教員としてのスキルアップを目指すものが必要 ・他側では無理だろう

筆者作成

ルとなる校長のリーダーシップ機能として、「専門的識見・改革型リーダーシップ機能」「人間関係重視型リーダーシップ機能」（川崎・飯田, 2018）の2つの型に大別できた。「専門的識見・改革型リーダーシップ機能」では、「ビジョンがしっかりしていて、それがはっきりと示されるので、取り組みやすさがあった」という姿、「人間関係重視型リーダーシップ機能」では、「包み込んでからそこから分からせてくれる、人情味がある、人間味のある先生」という姿がそれぞれ見え、自らの管理職としての振る舞いにも影響している傾向がある。

VI 小結（インタビュー結果をふまえて）

i) 主任経験からの学びについて

学校運営に関わる主任等の経験は、学校運営全般に関わる実務的な知識の習得とともに組織の一員としての自己認識をもたらすことが分かった。また、主任として組織を統率しながらも一緒に動くプレイングマネージャーとして協働性を重視している傾向もある。

ii) 「一皮むけた経験」について

多忙な中での業務を乗り越えた経験、他の教職員と協働して困難を乗り越えた経験が「一皮むけた経験」と捉える傾向がある。これは「学校マネジメント経験から得た「職務達成感」が学校管理職志向に間接的に影響を与えている（川崎・飯田, 2018）」とも言える。

iii) 管理職への志向性を高める手立てについて

早い段階からの自らのキャリアの見通しが持てる仕組みが有効である。それは人材育成指標と照らし合わせるだけでなく、職場内の上司・先輩の働き方から得る部分も大きい。処遇面では、給与面だけではなく業務過重の軽減と合わせた改善が求められる。

iv) ロールモデルの存在について

ロールモデルとなる校長のリーダーシップ機能は、どちらが優位というよりは場面に応じて選択する「場面別モデル選択」として捉えている傾向がある。どのような管理職と出会うかは偶然によるところが大きい、その機会を前向きに捉えている。

（４）考察

本研究での調査結果を概括すると、以下の4点が鍵と言える。

i) 管理職志向につながる経験とキャリアの見通しを持たせる働きかけ

主幹教諭登用後に管理職を志望する傾向が強いことから、主幹教諭登用後の職務経験が管理職志向へ影響していることが予想される。特に、主幹教諭登用前は学年主任、主幹教諭登用後に教務主任を経験している人が多いことは、職務経験を通して職務遂行能力を見極めている管理職の人材育成の意図があることが分かる。「学年主任、教務主任の次は管理職」というような他者（上司）からの働きかけによってキャリアの見通しを持たせることは、環境要因による不確実性を意図的・計画的に捉え、前向きなキャリア発達を促すためにも必要な手立てと言える。

ii) 職務経験の価値づけ

主任等の職務経験は管理職を目指す内発的な動機につながっているとは言えないことが分かった。一方で、その経験は実務的な知識の習得と組織の一員としての自己認識をもたらすことが分かった。このことから、主任等の職務経験は直接的に志向性をもたらすとは言えないが、主任として学校運営に参画することや「リーダーとしてタフな経験（中原・中村, 2018, p. 82）」を通して自信が付き、「組織貢献効力感（川崎・飯田, 2015）」が生まれることが管理職志向に間接的に影響を与えていると言える。

iii) 研修内容の充実と研修機会の確保

今回の調査で、研修経験は管理職を目指す動機につながっていないという認識が大きいことが分かった。研修が職務に応じた専門的・実務的な内容では、キャリア形成との関連が見えづらい。A市の学校運営セミナーのように組織マネジメントについて学ぶ機会は志向性を高めることに有効である可能性があるので、そういった研修に参加しやすい体制づくりや継続した学びにつながる研修内容の充実が求められる。

iv) 他者からの影響

他者の関わりは、「副校長志望の動機」、「マネジメントする側への意識の変容」、「ロールモデルとしての存在」などに影響している。特に、管理職志向性につながるのは上司・先輩との関わりによるところが大きい。疲弊した管理職の姿を見て、管理職を志そうという教員はいない。特に、副校長の過重業務の改善は急務であると言える。また、学校内外での様々な人との出会いは成長へとつながり、自身の経験を省察する機会となる。

4. まとめと課題

I まとめ

以上のことから管理職志向を高める要因は、①主幹教諭登用前後に学校組織の主任としての職務経験があること②職務上の困難を他の教職員との協働によって乗り越えた経験すること③校外での学びの場を活用した研修機会を持つことであると言える。

主任職の経験は得てして、その教員の多忙感につながりかねない。適切な業務配分と働きやすい労働環境、メンタルケアを行うとともに、校外での学び(Off-JTやSD)に向かう機会が持てる時間と気持ちの余裕を創出することが必要である。

II 課題

- ・経験学習とキャリア発達との関連を見るためには、職務経験をどう省察しているかについても定量的に調査する必要がある。キャリア段階別に分析することができればなお良い。
- ・子育てや介護などライフステージによる影響要因もあると予想される。
- ・現在の教員の年齢構成の不均衡の先には、少人数のベテラン層、大人数のミドル層、少人数の若年層という構図が予想されるので、志向性を高めつつ優秀な人材の育成・選抜をいかにしていくのかという課題が新たに生まれるだろう。継続した検証が必要である。

5. 参考文献

- 大杉昭英 (2017)『学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書』国立教育政策研究所。
- 金井壽宏・鈴木竜太 (2013)『日本のキャリア研究－組織人のキャリア・ダイナミクス－』白桃書房。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001)「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発:知的競争力の源泉としてのミドルの育成」一橋ビジネスレビュー49 巻1号 pp. 48-67。
- 川崎知巳・飯田順子 (2018)「教員の管理職志向への規定要因－ロールモデルとマネジメント経験に焦点をあてて－」教育心理学研究第66巻第1号 pp. 67-80。
- 長島和宏 (2014)「ミドル教員の管理職志向に与える要因－横浜市教員のキャリア形成分析から－」政策研究大学院大学教育政策プログラムポリシーペーパー。
- 中原淳・中村和彦 (2018)『組織開発の探求 理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社。
- 高瀬智子 (2015)「学校管理職・指導主事志向に関する要因分析－東京都公立学校管理職・教員、指導主事の調査を通して－」政策研究大学院大学教育政策プログラムポリシーペーパー。
- 中央教育審議会 (2015)「チームとしての学校の在り方と今後の改善方針について (答申)」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/02/05/1361365_00.pdf
(2019年1月18日閲覧)。
- 松尾睦 (2000)『経験からの学習－プロフェッショナルへの成長プロセス－』同文館出版。