

教頭職に求められる学校コンプライアンス

Compliance of Law in Schools Required for the Assistant Principal

川上 泰彦* 細 島 昌 大**
KAWAKAMI Yasuhiko HOSOHATA Masahiro

本論文では、20名の教頭に対する聞き取り調査をもとに、教頭がその職務行動において、関連する法規をどの程度意識し、具体的にどのような実務にあたっているのかを明らかにした。

教員の服務管理に関する事項では、法令参照の必要性認識は高かったが、その内容は事務処理の方法を把握するといったものに終始するケースが多く、制度趣旨の理解に及ぶような質のものではなかった。一方、教育課程に関する事項では、法令の参照意識は比較的高くはなかった。また学校経営上の重要事項にもかかわらず、校長の意向を必ずしも重視していないという状況がみられ、職員の合意や教頭自らの選好を反映しているなど、場合によっては校長のマネジメントを阻害するようなケースも確認できた。さらに職員会議や教職員の勤務管理などについては、法令を参照する意識がさほど高くない様子が見られ、ここからは、教頭が他の職員との間で価値観や慣習をめぐる葛藤が生じるのを回避している様子が見えがえた。

これらの結果からは、校長の補佐という教頭の役割の特性や、そこに葛藤が発生しうることが明らかになった。そして、こうした状況に対応するうえでも、マネジメントに結びつくような法令理解が教頭にとっては必要であるということを描き出した。

校長研究やミドルリーダー研究の質・量が高まりを見せる中で、教頭・副校長がどのように校長を補佐し、その際の拠り所として関係法令を理解し、使いこなせるかは、今後の教頭・副校長の育成や、これを通じた校長養成を考える上でも重要と思われる。

キーワード：教頭、法令遵守、学校マネジメント

Key words : Assistant Principal, Compliance of Law, School Management

1. 問題の所在と本稿の目的

新しい時代に求められる資質・能力の育成を掲げ、新たな教育課程の方向性が示されつつある一方で、これを實現する学校の体制整備の必要性が指摘されている。社会や経済の変化に伴う学校課題の複雑化・多様化に対処する方策として、また国際的に見て幅広い業務を担い、労働時間も長い教員が子供と向き合う時間を確保するという側面からも、個々の教員が個別に教育活動に取り組む体制から、組織として教育活動に取り組む体制への転換が求められている。

いわゆる「チームとしての学校」の推進に向けた2015（平成27）年の中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、上記のような課題認識のもと、校長のリーダーシップの発揮や学校のマネジメント機能の強化が求められている。そして「チームとしての学校」のコンセプトのもとで学校が多機能化してゆく中では、マネジメント機能の強化を校長のリーダーシップにのみ委ねるのは無理がある。答申においても、「副校長の配置や、教頭の複数配置、事務長の配置など、校長の権限を適切に分担する体制や校長の判断を補佐す

る体制の整備によって、管理職もチームとして取り組むことが学校の改革のためには有効である。」といった形で校長の補佐体制の強化が指摘されている。従来から学校マネジメント機能の強化という文脈で進められてきた「新しい職」（副校長、主幹教諭、指導教諭）の導入拡大や、学校事務職員の権限・組織をめぐる諸改革などは、この「チーム学校」のコンセプトのもと、いよいよその機能性が問われる段階に入ったと言える。

このように、校長職に限定されない「管理職層」としてのマネジメント能力向上が求められている中では、学校組織の研究対象として、新たに副校長・教頭・主幹教諭・指導教諭といった「中間管理職」が注目されるが、従来の研究はこのニーズに十分応えきれていないと言える。というのも、これまでの学校経営研究は、学校マネジメント人材としてもっばら校長に関心を集中させ、専門性の内実に関する追求やその力量形成策に関する検討などを重ねてきた（日本教育経営学会〔編〕2014、日本教育経営学会〔編〕2015、牛渡・元兼〔編〕2016）。

そうした中で、近年ではボトムアップ型の学校経営に対する関心の高まりを反映して、「ミドルリーダー」に

*兵庫教育大学大学院教育実践高度化専攻学校経営コース 准教授

**兵庫教育大学大学院学校教育研究科（専門職学位課程）教育実践高度化専攻学校経営コース

平成28年10月26日受理

焦点をあてた研究が新たに蓄積されつつある。ミドルリーダー研究は、まず「ミドルリーダー」の定義がはっきりしないという指摘があるものの（畑中2013a, 2013b）、主幹教諭・指導教諭クラスから校内分掌としての各種主任クラス、もっとも若年層として初任期の直後あたりまでを想定しながら、従来型の「管理職層」でもなく、かといって「若手教員」でもないという層を対象とする研究が進みつつある。

その結果、従来から学校マネジメント研究とほぼ同一の歩みをとってきた校長研究の充実と、新たな課題意識によるミドルリーダー研究の進展の間で、副校長・教頭といった職を対象とするマネジメント研究は、その蓄積の不十分さが目立っている。日本の学校管理職は、いわゆる「民間人校長」施策のような、外部の有資格者による参入がごく例外的であり、基本的に教諭からの連続的な雇用の中で管理職へと「昇進」を果たしてゆく。したがって副校長・教頭に求められる能力を身につける上で、ミドルリーダーにはどのような行動や経験が求められるのか、また副校長・教頭としての望ましい職務行動がどのようなもので、それが校長としての能力・専門性にどう連続するのか（もしくはしないのか）などを明らかにする必要が特に求められる。しかし、こうした課題への応答は十分と言えない状況にある。

同様の関心は国立教育政策研究所の研究報告「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」からも読み取ることができる。すなわち、これまで学校管理職の研究がトップリーダーである校長職に集中してきたことで、副校長・教頭に固有の役割についての研究は進展しておらず、その結果「チームとしての学校」推進に向けた学校マネジメント能力の向上が求められる中にあっても、校長（学校管理職）ではなく副校長・教頭や主幹教諭・指導教諭・学校事務職員を含めた「管理職層」による学校経営のあり方を考える知見が不足している点が指摘されている。また、校長職に求められる力量を形成したり専門性を獲得したりする場（過程）として副校長・教頭をとらえた場合も、そうした観点からの職務行動の分析が不十分であると指摘されている。

では、現行制度において、副校長・教頭の職務はどのように整理できるだろうか。学校教育法第三十七条において、副校長・教頭の職務は、それぞれ「副校長は校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」「教頭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」と規定されているのみである。

学校経営の実務を想定した場合は、どうであろうか。副校長・教頭は、管理職ではあるが校長よりも教職員に近い位置にあり、各教職員から教育課程や服務に関することなどの相談が集中して寄せられるほか、学校と

PTA や地域、市町村教育委員会からの各種問い合わせなどの窓口ともなっている。したがって各学校では、教頭から校長への報告、相談、連絡といったコミュニケーションが重要視される。また副校長・教頭は校長を集団で補佐する体制の要として、教職員等の調整や人材育成等の職員指導に力を発揮することも求められる。こうした役割が、今後の「チーム学校」運営においても重要になることは想像に難くない。さらに、大量退職・大量採用の続く昨今における、学校での若手教員の資質向上に目を向けると、若手教員の状況に応じた研修計画への参画のほか、服務規律の遵守等について伝えてゆくのも教頭の大切な役割になりつつある。

いっぽう、教頭に至るキャリアでの経験や教頭としての職務を通じて、校長への事前相談なく判断できる事項も実際には存在しており、その役割を果たすことも教頭による校長の「補佐」として期待される。そうした中で、校長への相談と独自の判断をどのように使い分けてゆくのかは、「管理職層」による学校経営を考える上で重要である。また、教頭は校長よりも一般の教職員（非管理職）と距離が近いことを先に述べたが、それゆえに「学校経営方針の貫徹」や「法令の遵守」と、「教職員集団の円滑な人間関係」の間での葛藤に直面しやすい。にもかかわらず、こうした状況への対処といった点は、学校教育法にいう「校長を助け」という用語に集約されてしまっており、もう少し踏み込んだ考察が求められる。副校長・教頭職は、学校運営の要としての役割の大きさの一方で、その立ち位置や職務行動の葛藤や複雑性の分析が不足していると言えるのである。

こうした関心から、本稿では教頭職になってはじめて本格的に取り組む業務として特徴的なものとして、学校経営上の法令の取扱いに注目する。教員としての経験、教頭としての経験に違いがあったとしても、法令を遵守した学校経営を進めることは必須であり、逆に責任ある立場として学校経営上の判断を進める上で、法令はそのよりどころともなる。そこで、現状において教頭が法規・法令についてどのように理解し、法規・法令をどのように遵守して（もしくはよりどころとして）業務を遂行しているかを調査、分析する。

とはいうものの、各教頭は都道府県で実施されている教頭候補者選考試験において法規・法令の理解に対するチェックを受けているため、ここで問題となるのは法令に関する（試験で問われるような）知識ではなく、実際に教頭職としての実務における法令の活用状況、すなわちマネジメントとの関連性である。今後、教頭実務を視野に入れた選考試験（における法令の問い方）を考察したり、教頭として求められる法的事項の理解を整理してゆくという関心から、まとまった人数（20名）の教頭に聞き取りを実施し、教頭が法規・法令の必要性をどのよ

うに感じながら業務を進め、各法令に関する知識・理解がどのような業務に生かされているかを調査した。

2. 調査

(1) 調査対象など

本稿の執筆にあたり、筆者のうち細島は2016年夏（8月）に、A市内の小・中学校（20校）に勤務する教頭（20人）を対象に、電話による聞き取り調査を実施した。詳細な質問項目は後述するが、事前に質問内容を送付した上で、一人あたり30分から1時間程度の聞き取り調査を行った。なお調査対象者の教頭経験年数には幅があり、その分布は【表1】のようになった。経験年数の多い者から初任教頭までの全員から聞き取り調査を行った。

【表1】調査対象者の教頭勤務年数

() は女性数 (内数)

	小学校	中学校	合計
1年目	4 (1)	1	5 (1)
2年目	2	2 (1)	4 (1)
3年目		1 (1)	1 (1)
4年目	2		2
5年目	2	1	3
6年目	5 (1)		5 (1)

(2) 調査内容及び方法

調査項目は、教頭として遂行する具体的な業務から、教職員のサービス管理、教育課程、職員会議の開催、危機管理場面（いじめや体罰への対応）、職員の健康管理、施設管理という6項目をとりあげた。それぞれの具体的な場面について、教頭として法令理解の必要性を感じたことがあるか、また、そうした場面においてどのような行動を取ったのかを調査した。

具体的な各場面として、下記のそれぞれを提示した。

①職員のサービス管理関係

- ・職員から専免や特休等の申し出を受けて、どのような要件を満たしていれば取得が可能かを判断する場面
- ・職員から電話等で休暇の申し出を受けて、関係の諸帳簿をどう取り扱うか判断する場面
- ・休日や週休日に行事を設定したときの勤務の振替を行う場面
- ・勤務の割り振りのため、時間の設定を考える場面
- ・非違行為の防止について説明する場面

②教育課程

- ・出席簿の記入の仕方、担任から質問された場面
- ・通信簿や指導要録の記入にあたって、担任から質問された場面
- ・転出入事務（日付の設定、やりとりする書類について）

- ・休業日や短縮授業、振替休業日の設定をする場面
- ・授業の振替を行う場面

③職員会議の開催

- ・会議の位置づけについて職員に説明する場面

④いじめや体罰の防止への対応

- ・いじめ防止対策推進法に基づく、いじめ防止対策基本方針を策定する場面
- ・体罰の禁止について説明する場面

⑤職員の健康管理

- ・定時退勤日・ノー会議デー等について説明する場面

⑥施設管理

- ・警備防災計画を策定する場面
- ・施設利用を希望する団体等に対応し、必要書類を作成する場面

(3) 調査結果

①職員のサービス管理関係

職員から専免や特休等の申し出を受けて、どのような要件を満たしていれば取得が可能かを判断する場面については、20名の教頭全員が、そのような場面において法令理解の必要性を感じる経験をしていた。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|---------------------------------|----|
| ① 市の管理運営規則・庶務規定をみる | 8人 |
| ② 校長に質問する | 7人 |
| ③ 学校事務職員に質問する | 7人 |
| ④ 県教委が毎年配布する資料（休暇制度のしおり）をみて対応する | 5人 |
| ⑤ 近隣校の教頭に質問する | 1人 |

職員から電話等で休暇の申し出を受けて、関係の諸帳簿をどう取り扱うかを判断する場面については、16名の教頭が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、4名は必要性を感じたことはないとは回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|---------------------------------|----|
| ① 校長に質問する | 6人 |
| ② 学校事務職員に質問する | 5人 |
| ③ 県教委が毎年配付する資料（休暇制度のしおり）をみて対応する | 5人 |
| ④ 教頭会で出している法規集を見る | 2人 |
| ⑤ 県教委が出している給与法令集を見る | 1人 |

これに関連して、特に休暇制度については、子育て休暇、同伴休暇などの細かな規則への対応に苦慮する場面があった、との回答があった。

休日や週休日に行事を設定したときの勤務の振替については、17名の教頭が法令理解の必要性を感じたことが

あると回答し、3名は必要性を感じたことはないと回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|-----------------------|-----|
| ① 校長に質問する | 12人 |
| ② 市の管理運営規則・庶務規定をみる | 6人 |
| ③ 昨年度のものを参考にする | 8人 |
| ④ 単なる事務処理としている（判断しない） | 4人 |
| ⑤ 学校事務職員に質問する | 2人 |

職員の勤務時間の割り振りを行う際の時間の設定を考える場面については、18名の教頭が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、2名は必要性を感じたことはないと回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|-------------------------|----|
| ① 直接業務に関与しない | 9人 |
| ② 校長に質問する | 6人 |
| ③ 県教委の資料（勤務時間に関する冊子）を見る | 4人 |
| ④ 県の管理職研修会での研修資料を見る | 3人 |
| ⑤ 県教委、市教委の事務指導の際の資料を見る | 2人 |

非違行為の防止について説明を職員に行う場面については、19名の教頭が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、1名は必要性を感じたことはないと回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく2項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|--------------------------|-----|
| ① 校長が職員向けに指導する様子を参考にしている | 13人 |
| ② 綱紀肅正の通知文を再度見直し、自分で調べる | 11人 |

このように、服務関係については法令理解の必要性を感じているとの回答が比較的多かったが、これに対して「事務処理に追われ法規まで調べる余裕がない」という声も目立った。また、その一方で、「教員としての経験をもとに対応し、単なる事務処理の一つである」として、法令理解の必要性を軽んじる回答も一定数得られた。これについては、同じ教頭経験年数であっても、新任教頭として勤務した学校においてどのような校長に指導されたかによって、回答に違いを見出せたのも一つの発見であった。すなわち、県・市教委勤務を経験した校長のもとで教頭を務めた者などについては、多少個人差はあるものの、法令や各種通知文などにはよく目を通しているとの回答が得られた一方で、そうでない者からは、教頭

職としての対応が求められる場面であるにもかかわらず、教諭時代の経験や資料に遡るという回答がみられた。

なお、教員の服務管理関係全体を通して、教頭がどのような対応をしているのかの回答をまとめてみると、上位5項目は以下ようになった。

- | |
|------------------------------------|
| ① 校長に質問する |
| ② 県教委が毎年配布している資料（休暇制度のしおり等）をみて対応する |
| ③ 市の管理運営規則・庶務規定をみる |
| ④ 学校事務職員に質問する |
| ⑤ 自ら通知文等を見直し、自分調べる |

また具体的な聞き取りの中では、教諭等の立場として服務管理関係の運用を問い合わせる側であった時は、自分に関係する部分だけを知っておけばよかったが、問い合わせを受ける側の教頭になると、自分に関係することに限らず、知識を広範にしておく必要があり、簡単に「知らない」では済まなくなったという声があった。そうした意味から、教諭時代に、もっと様々な服務関係のことについて学習しておくべきであった、との声も聞くことができた。しかし多くの教頭は、日々の事務処理に追われてしまい、学校運営における法的な根拠までは学習する余裕がない、と回答しており、学習の必要性和現状の業務とのギャップを見いだす結果となった。

このように、職員の服務関係については、多くの教頭が法規参照の必要性を感じてはいるが、実際の事務を進める上では、校長や学校事務職員に質問する、市の管理運営規則・庶務規定を見るといった順序での回答が多く、根拠となる法令まで確かめるといった回答を得ることはできなかった。

②教育課程

出席簿の記入の仕方について、担任等から質問された場面については、17名が法令理解の必要性を感じたと回答し、3名は必要性を感じなかったとの回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|--------------------------|-----|
| ① 市教委が出している手引書（マニュアル）を見る | 11人 |
| ② 県教委、市教委の事務指導の際の資料を見る | 5人 |
| ③ 校長に相談する | 2人 |
| ④ インターネットで調べる | 1人 |
| ⑤ 市教委の担当者に質問する | 1人 |

通信簿や指導要録の記入にあたって、担任等から質問された場面については、16名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、4名は必要性を感じたことはないと回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | | |
|----------------|--------------|-----|
| ① 学校内で話し合っ | て処理する | 15人 |
| ② 教員としての経験がある | ので必要性を感じなかった | 4人 |
| ③ 指導要録の書き方の手引書 | を調べた | 3人 |
| ④ 校長に相談する | | 1人 |
| ⑤ インターネットで調べる | | 1人 |

転出入等の事務（日付の設定や、転出入先等と往復させる書類について）については、17名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、3名は必要性を感じたことはない、と回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | | |
|-------------------|--------------|----|
| ① 学校事務職員に質問する | 6人 | |
| ② 過去の事務処理の仕方を確認する | 5人 | |
| ③ 市教委の担当者に質問する | 4人 | |
| ④ 市教委の庶務規程を見る | 2人 | |
| ⑤ 教員としての経験がある | ので必要性を感じなかった | 2人 |

休業日や短縮授業、振替休業日の設定の事務等を進めるときについては、19名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、1名は必要性を感じたことはない、と回答した。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | | |
|-------------------|---------------|-----|
| ① 市教委の管理運営規則、庶務規程 | を見る | 10人 |
| ② 過去の事務処理の仕方を確認する | | 8人 |
| ③ 校長に質問する | | 4人 |
| ④ 学校事務職員に質問する | | 1人 |
| ⑤ 過去の事務指導で経験している | (ので、必要性を感じない) | 1人 |

授業の振替に関する事務等を進めるときについては、14名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答しており、6名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | | |
|------------------------|-----|----|
| ① 授業時数をカウントするだけで対応している | 7人 | |
| ② 前年度の事務処理の仕方を確認する | 6人 | |
| ③ 市教委の管理運営規則、庶務規程 | を見る | 3人 |
| ④ そのような事態に出会っていない | 3人 | |
| ⑤ 単なる事務処理としている | 3人 | |

このように、教育課程関係では、法規の必要性を感じるという回答が一定数あるものの、具体的なケースについて聞き取り調査をしてみると、教諭時代での経験をもとに対応したり前例を確認するという回答が目立った。また、単なる事務処理の一つとして扱うという回答のほか、教職員で話し合っ

て決めていくという回答もみられ、事務処理さえ進めばよいといった回答も多く得られた。なお、教育課程関係全体を通して、教頭がどのような対応をしているのかの回答をまとめてみると、上位5項目は以下ようになった。

- | | |
|-------------------|---------|
| ① 市教委の管理運営規則、庶務規程 | を見る |
| ② 過去の事務処理の仕方を確認する | |
| ③ 学校内で話し合っ | て処理している |
| ④ 単なる事務処理としている | |
| ⑤ 校長に相談する | |
| ⑥ 事務の先生に聞いて対応する | |

先にまとめた服務関係の事務処理に比べ、教育課程に関する対応では自己の経験を基に判断する傾向が目立った。教諭時代の経験があまりなく、教頭になって初めて直面する事務としての性質を持つ服務関係の事務処理とは異なり、教育課程関係については、教員生活で経験した内容で対応できるといった受け止めの傾向が見いだせる。同様の傾向は、服務関係では校長に「質問する」という回答が多かったのに対し、教育課程については教員に「相談する」といった回答が目立ち、自己の経験や判断をより重視する（換言すれば、校長の判断を軽視する）様子にも現れていた。さらに職場での共通理解を重視して「教職員で相談して決める」という回答があったのも特徴的であり、教育課程に関しては、学校が校長を責任者とする組織体として動いていないような事例が見られた。

言うまでもなく、各学校における教育課程は、学習指導要領に基づき、校長の判断の下で計画・実施されるものであるにもかかわらず、各教員が経験を通じて培った教科に対する専門性や基礎的な学習指導に対する価値判断が重視されていた。なお、これについては、教育課程に関する基礎的な理解が校長間で異なっており、これが不十分であると教育課程の管理が前例踏襲的になりがちであるということも指摘しておきたい。教育課程の管理運営は、いわゆる学校の「本業」とも言うべき領域だが、個々の教員にも経験や考えがあるため、管理職による学校経営のマネジメントが貫徹せず、個々の教員の価値判断や選好が学校運営に反映されてしまっている点は、特徴的といえるだろう。

学級経営や個々の教科指導など、各教員の専門性と判断に任される要素がある中で、教頭は教職員をとりまとめ、校長の考え方や方向性を伝えて一致を図ることが求められる。ここに教頭の個人的な価値や選好を入れてし

まえば、学校としての教育課程に関する基礎的な考え方や方向性がうまく伝わらず、各教員の方向性との間に一致を図ることも難しくなることが考えられる。学習指導要領をはじめとする規定によりつつ、校長の方針を支えることが教頭の「補佐する」業務の重要部分といえるが、ここでの回答からは、自己の判断をやや重視する状況が垣間見える。なお、この傾向について、あまり教頭経験年数等との関係は見いだせなかった。

③職員会議関係

職員会議の位置づけを職員に説明する場面については、13名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答しており、7名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく3項目に分類できた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|-----------------------------|-----|
| ① 学校教育法における職員会議の位置づけを確認している | 10人 |
| ② あまり深く考えたことがない | 6人 |
| ③ 職員はそんなことを知っている(ので、説明しない) | 4人 |

④いじめや体罰の防止への対応関係

「いじめ防止対策推進法」に基づく「いじめ防止対策基本方針」の策定については、19名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答し、1名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

またこの際の対応については、20名の教頭全員が、法律の変更などに注意して最新版の知識を持っておかないと、アンケート調査等への対応ができないと回答していた。こうした国等からの調査への回答については、生徒指導担当が回答案を作成した場合でも、教頭が回答の点検を行うという学校が多く、そうした用務の側面から法令の理解・参照の必要性を感じているという回答が多かった。

体罰の禁止について教職員へ説明する場面については、18名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答しており、2名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく5項目に分類することができた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| ① 校長が説明する(ので、対応しない) | 12人 |
| ② 関係法令を自分で調べ、説明の準備をする | 9人 |
| ③ 生徒指導担当者にも法令内容を伝える | 7人 |
| ④ 綱紀粛正、通知をあわせて職員に説明している | 4人 |
| ⑤ 教員はすでに体罰はいけないと知っている(ので、特に対応しない) | 4人 |

⑤教職員の健康管理関係

定時退勤日・ノー会議デー等について説明する場面については、14名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答しており、6名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく3項目に分類することができた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|------------------------------|-----|
| ① 説明をしているものの、忙しく受け入れてもらえなかった | 12人 |
| ② 勤務時間についての県教委の冊子を参照している | 7人 |
| ③ 労基法を知っておく必要を感じている | 5人 |

⑥施設管理等

警備防災計画の策定を進める場面については、20名全員が法令理解の必要性を感じたことがある、と回答した。

また、その際の対応については、毎年4月に消防署へ学校の消防計画を提出する必要があることから、消防法をよく参照しているとのことであった。

施設利用を希望する団体等に対応したり必要書類の作成する場面については、13名が法令理解の必要性を感じたことがあると回答しており、7名は必要性を感じたことはない、との回答であった。

また、その際、どのように対応したかについては、大きく2項目に分類ができた。複数回答を含め、下記に列挙する。

- | | |
|---------------------------------|-----|
| ① いつも同じ団体(人)が借りに来るので決まった事務処理となる | 11人 |
| ② 市の管理運営規則を見ている | 10人 |

4. 調査結果から見えてきた課題

以上の調査から、実務の種類に応じて、教頭の法令の参照状況や具体的な職務行動には違いがあるということが明らかになった。サービス管理関係においては、法令理解の必要度は高く認識されるものの、事務処理の習熟が強く意識される様子が見られる一方で、教育課程に関しては教諭時代の経験や個人的な選好を重視するきらいがあり、校長を責任者とするマネジメントを一貫させる行動や、学習指導要領等を参照する行動はあまりとられていなかった。このほかでは、危機管理(いじめや体罰)、施設管理のうち警備防災関係については、法令を直接的に参照しながら職務行動にあたる場面が設定されていることもあり、法令を参照する様子がみられた。一方で職員会議関係や教職員の健康管理については、先に挙げた諸項目ほど法令理解の必要性が浸透しておらず、教職員に対して特段の働きかけを行えていない(もしくは、行っても効果を感じていない)様子が見いだされた。

これらを整理すると、教頭に至るまでの職歴において

習熟してきていないもの（服務管理関係）や現代的課題として要請されるもの（いじめへの対応）といった内容では法令の存在を意識して周辺への問い合わせを行う一方、これまでの職歴において経験があり、選好が構築されてきたもの（教育課程）では、そうした行動がとられてはいなかった。また教職員に対して状況理解を求めたり、職務行動上の慣習を変えるよう求めるような場面が想定される領域（職員会議や健康管理関係）については、法令理解の必要性が一定程度示される一方で、それが職務行動には反映されにくいという様子が観察された。以下では、それぞれの傾向について、教頭の職務や校長職に向けた人材育成という面から課題の指摘を試みる。

まず法規理解の必要度が高い項目や、実際に法規を参照するとの回答が多かった項目（たとえば服務関係や施設管理）においても、聞き取りでは日常の事務処理に追われる様子がよく語られ、法規の理解よりも事務処理方法のマニュアルの参照が優先される傾向にあった。また、事務処理において参照したマニュアルについても、それがどの法規に基づいているかという意識は決して強くなく、市の管理運営規則等の参照にとどまるという回答も目立った。職務専念義務の免除や特別休暇などの実務において、教育公務員特例法はもとより、地方公務員法や労働基準法への意識が及んでおらず、制度の趣旨等に理解が及んでいないケースは、こうした例に挙げられよう。こうした理解において、法令はルーティン（事務処理）の根拠にとどまってしまうため、マネジメント（の改善）に向かうような意識（たとえば職員の勤務環境改善の必要性認識など）は芽生えにくい。学校マネジメントを適切なものにするうえでも、この状況は看過されるべきではないと言えよう。

いっぽう、法規理解の必要度が一定程度にとどまり、自らの選好を反映する教頭の行動や、教職員への干渉を避けるような教頭の行動がみられた項目（教育課程や職員会議、健康管理関係）からは、学校教育法に言う「校長を助け」る機能、すなわち校長の補佐機能について、課題が指摘できる。教頭は「職員室の担任」とも表現されるように、校長よりも教職員からの距離が近いため、職員の置かれた状況や指導上・運営上の選好に接する場面も多く、それらへの一定の理解も求められやすい。一方で教頭には校長の補佐役として、その経営方針を理解し、教職員に伝え、理解を図る役割が期待されているため、両者の接点として一種の葛藤場面にもさらされやすい。こうした葛藤状況において、法令は有力な判断根拠として機能しうるにもかかわらず、上記の項目における教頭の法規理解の必要度はそれほど高いものではなかった。

自らの判断や選好をもって学校経営方針を定める校長に比べ、教頭はそうした葛藤場面において、自らの価値

観を根拠にできない可能性があり、そうした場合は、法令を根拠とする判断や権限をもって葛藤場面への対処が求められる。逆に言えば、法規理解の必要度が低いという意識は、それを活用した葛藤対処を遠ざけるため、実際の経営場面において職員の意向を重視したり、葛藤に踏み込まないという行動につながるものとも考えられる。こうした行動は、場合によっては校長の学校経営方針の実施にあたって、職員との葛藤を生じそうな部分について教頭がその補佐を放棄するといった行動ともなりかねず、マネジメントを阻害する懸念がある。

勤務時間の適正化などは一つの例ともいえ、職員室に常駐する教頭が各教職員に指導助言を行ったり、適切なスケジュール管理を行うことには一定の効果があるとされる。しかし、そうした助言やスケジュール管理は、各教職員の「これまでのやり方」に変更を求めるものでもあり、葛藤を生みやすい。ここで教職員への「配慮」から働きかけを行わなかったり、実質的な行動に結びつかない形式的な声掛けに終始すれば、業務改善は図られない。もし勤務の適正化を重視する校長であれば、こうした葛藤の回避はマネジメントの阻害につながるほか、労働安全衛生管理を妨げる（別の法令遵守を遠ざける）ことにもつながる。

事務処理の経験に長けた教頭は、安定した職務が評価されやすいが、その根拠ともなる法令への理解（立法原則の理解）が不足していれば、非定型的で判断を要するような事態への対処はもとより、（校長昇進後に特に求められることになる）適切な経営方針の立案にも不安を残すことになる。加えて、校長の補佐機能という側面は、先に検討した通り、強い葛藤を伴う要素があり、これまでの校長研究やミドルリーダー研究では観察の難しい、副校長・教頭職に特有な課題であることも指摘できる。そして、こうした葛藤において法令理解は一つの行動指針として有効であり、マネジメント行動に結びつく形で法令を理解することが、不確実性の高い環境下でも管理職が安定した学校経営を行ううえで、今後いっそう求められると指摘できる。

なお、本稿では十分な検討ができなかったが、どういった校長のもとで教頭としての初期キャリアを経験しているかが、こうした法令理解への態度に影響している様子も観察された。先に筆者らがまとめた研究（川上・細島 2015）では、校長の法令参照行動について、（特に県レベルでの）教育行政経験者が校長となったケースや、そうした校長のもとで教頭経験を積んだ者が、比較的よく法令を参照する傾向を指摘したが、同様の傾向が教頭の法令理解の態度においても指摘できる。今後さらなる分析が必要であるが、そうしたキャリアパターンに応じた傾向の整理と、そうした特徴を踏まえた、教頭としての職務経験のあり方、教頭選考のあり方等について、引き

続き研究を続けたい。

【参考文献】

- ・牛渡淳・元兼正浩〔編〕(2016)『専門職としての校長の力量形成』花書院
- ・川上泰彦・細島昌大(2015)「学校経営の中で求められる法的知識とその学習機会—現職校長への聞き取り調査から—」『兵庫教育大学研究紀要(48)』85-96頁
- ・国立教育政策研究所(2016)『副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書(平成27年度プロジェクト研究(児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成, 配置, 研修に関する総合的研究)報告書)』
- ・日本教育経営学会〔編〕(2014)『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』花書院
- ・日本教育経営学会〔編〕(2015)『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院
- ・畑中大路(2013a)「教師がミドルリーダーになる契機—概念整理を踏まえた試論的考察—」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『教育経営学研究紀要(16)』35-41頁
- ・畑中大路(2013b)「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—」『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』第1巻第1号, 1-16頁