

# 中学校のマネジメント委員会における機能の構造

## —学校の特徴との関連から—

The Functions of Junior High Schools' Management Committee,  
In Particular Reference to School Characteristics

山口豊一<sup>1)</sup>・家近早苗<sup>2)</sup>・樽木靖夫<sup>3)</sup>・  
石隈利紀<sup>4)</sup>・山本麻衣子<sup>5)</sup>

Toyokazu YAMAGUCHI, Sanae IECHIKA, Yasuo TARUKI,  
Toshinori ISHIKUMA, Maiko YAMAMOTO

### 要旨

本研究では中学校におけるマネジメント委員会の機能について、①山口・石隈(2009)のA中学校で抽出された4つの機能で他の中学校のマネジメント委員会の機能を説明できるか、②学校の特徴が4つの機能にどう関係するか、2点を検討することを目的とした。調査は、公立の4中学校のマネジメント委員会の参加者22名を対象とした。調査時期は2009年の2月～3月であった。第一筆者が、調査対象者に半構造化面接を実施した。面接は逐語記録におこし、意味のまとまりごとにまとめた。そして、これらのデータは、山口・石隈(2009)のマネジメント委員会の4つの機能の枠組みを使って分類された。

その結果、4校すべての中学校のデータが、山口・石隈(2009)の4つの機能で分類できた。2つの中学校においては、4つの機能では分類できない「その他」のカテゴリーを設定した。山口・石隈(2009)の4つの機能は「特殊」ではなく、他の中学校のマネジメント委員会の機能を説明できる機能であることを確認した。また、学校規模の比較から、規模が大きくなると、【I問題解決・課題遂行】の全体にしめる割合が低かった。これは、生徒の問題を扱う具体的な委員会が設定されていることによると推察された。

キーワード：中学校 マネジメント委員会 機能 半構造化面接 学校の特徴

- 
- 1) 跡見学園女子大学
  - 2) 聖徳大学
  - 3) 帝京科学大学
  - 4) 筑波大学
  - 5) 三郷市教育相談室

## 1 問題と目的

学校心理学では心理教育的援助サービスのシステムは3つのレベルで整理されている(石隈, 1999, 2004)。第1は、「個別の援助チーム」である。特定の子どものための担任, 保護者, 養護教諭などによる援助チームである(例: 石隈・山口・田村, 2005; 田村・石隈, 2003)。第2は、「コーディネーション委員会」である。学校・学年の援助サービスのコーディネートを担う委員会である(家近・石隈, 2003, 2007)。第3は、「マネジメント委員会」である。企画・運営委員会がこれに当たり, カリキュラムや援助サービスのマネジメントを行う。管理職及び主任によって担われる(山口・石隈, 2007, 2009)。

現在の教育界は, 学校教育に関わる援助者が多様化しており, このような援助資源の援助活動を組み合わせて効果的に行うことが望まれている。そのためには学校マネジメント, そしてマネジメント委員会の充実が求められている(山口・石隈, 2007, 2009)。

山口・石隈(2009)では, A中学校の調査研究を基に, マネジメント委員会の機能として【I 問題解決・課題遂行】, 【II 校長の意思の共有】, 【III 職員の教育活動の管理】, 【IV 組織の設定・活用・改善】が抽出されている。第1に, 【I 問題解決・課題遂行】機能とは, ある特定の生徒からすべての生徒, また行事, 授業の時間割や成績についての状況の把握・情報の共有, 対応策の検討・立案の機能である。第2に【II 校長の意思の共有】機能とは, 生徒の「学校生活の質」をよりよくするための校長の働きかけである。第3に【III 職員の教育活動の管理】機能とは, 管理職や主任が職員の健康や勤務対応の管理をする働きで, 「人」に関するマネジメントである。第4に【IV 組織の設定・活用・改善】機能とは, 学校組織という場を効率よく運営するために, 活動組織の改善が提案されたり, 学年会や企画会を時間割に位置付けるかどうかの検討がされたりなど「組織」に関するマネジメントである。そして, 山口・家近・樽木・石隈(2010)では, その展開としてB中学校の調査研究から, マネジメント委員会の機能とチーム援助体制及びチーム援助行動の関係が検討されている。

そこで, 本研究では中学校におけるマネジメント委員会の機能について, ①山口・石隈(2009)のA中学校で抽出されたマネジメント委員会の4つの機能で他の中学校のマネジメント委員会の機能を説明できるか, ②学校の特徴が4つの機能にどう関係するか, 2点を検討することを目的とする。

## 2 方法

### (1) 手続き

筆者が, 2009年の2月から3月に, 関東圏内の公立中学校4校を対象として調査を行った(Table 1)。

Table 1 4校の生徒数・校長の経験年数・マネジメント委員会の実態

対象校	生徒数	校長年数(現中学校)	開催頻度	開催の位置付け	学級数
C中	153人	2年目 (2年目)	週1回	時間割の枠	9(3)
D中	245人	4年目 (1年目)	月1回	放課後	9(2)
E中	557人	2年目 (2年目)	月2回	時間割の枠	18(4)
F中	518人	1年目 (1年目)	週1回	時間割の枠	15(0)

( )内は特別支援学級数

4校のマネジメント委員会の参加者を対象に、半構造化面接を実施した (Table 2)。面接は個別に行った。質問は「あなたの学校のマネジメント委員会にはどのような機能があると考えていますか。」「あなたの学校のマネジメント委員会について自由にお話ください。」であった。

Table 2 面接対象者一覧(22名)

	校長	教頭	教務主任	生徒指導主事	1学年主任	2学年主任	3学年主任
C中	○	○	/	○	○	/	/
D中	○	○	○	○	○	○	○
E中	○	○	○	○	○	○	/
F中	○	/	/	○	○	○	○

また、各学校の生徒指導に関する実態についても調査した (Table 3)。生徒指導の実態については、面接調査後、各学校に調査用紙を郵送し、郵送で回収した。

Table 3 4校の生徒指導の実態

	不登校	長 欠	いじめ	暴力行為
C中	1.5%	3.0%	0.5%	0%
D中	2.4%	3.2%	0.8%	0%
E中	4.0%	/	0.3%	0.2%
F中	4.2%	4.4%	/	/

※斜線は回答されなかった項目(全校生徒に対する発件数割合 2008年度の実態)

## (2) 分析方法

面接は逐語記録におこし、意味のまとまりごとにまとめた(分析においては一つのまとまりを1件とした)。そして、C校(72件)、D校(95件)、E校(66件)、F校(165件)の計398件のデータが得られた。

これらのデータは、山口・石隈（2009）における機能の枠組みを使って分類された。この機能の枠組みは、【Ⅰ問題解決・課題遂行】【Ⅱ校長の意思の共有】【Ⅲ職員の教育活動の管理】【Ⅳ組織の設定・活用・改善】である。第一筆者1名と学校心理学の研究者2名、現職の中学校教員1名の計4名で検討した。

また、本研究における学校の特徴とは、「学校規模、学校の組織体制、生徒指導上の状況、校長の校長経験年数による内容」ととらえる。本研究における学校規模については、学級数によって分け、学級数（特別支援学級を含む）6～11学級の学校を「小規模校」、12～24学級の学校を「中規模校」、25学級以上の学校を「大規模校」とする（文部省、1984）。

### 3 結果と考察

以下の議論では、マネジメント委員会（運営委員会など）、学年会および援助サービスに関する①生徒指導に関する委員会、②教育相談に関する委員会、③特別支援教育に関する委員会、④学校保健に関する委員会、⑤進路指導に関する委員会に分け、各中学校の組織の検討を行う。

#### （1）C中学校の検討

##### 1) C中学校の学校組織とマネジメント委員会

C中学校の学校の運営に関する委員会は、「運営委員会」とよばれ、参加者は、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、1学年主任、2学年主任、3学年主任、保健主事、スクールリーダー、特別支援教育コーディネーター、養護教諭の11名である。週一回定期的に開催される。時間割に位置付けられている。そして、学校の運営に関する内容が検討・協議されている。従って、「マネジメント委員会」と捉えることができる。C中学校の学校組織図（Figure 1）を示す。

C中学校について、組織図を検討する。C中学校における援助サービスの組織は、①生徒指導に関する委員会は、生徒指導部員会、②教育相談に関する委員会は、長欠・いじめ対策委員会、③特別支援教育に関する委員会は、特別支援・就学指導委員会、④学校保健に関する委員会は、学校保健委員会である。⑤進路指導に関する委員会は設定されておらず、運営委員会（マネジメント委員会）で、その内容はあつかわれていると推察される。

##### 2) C中学校における面接の結果より

面接対象者は、校長、教頭、生徒指導主事、1学年主任の計4名であった。面接対象者の発言は、逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた（分析においては一つのまとまりを1件とした）。前述のように、72件のデータが得られた。これらのデータは、山口・石隈（2009）における機能の枠組みを使って分類された。

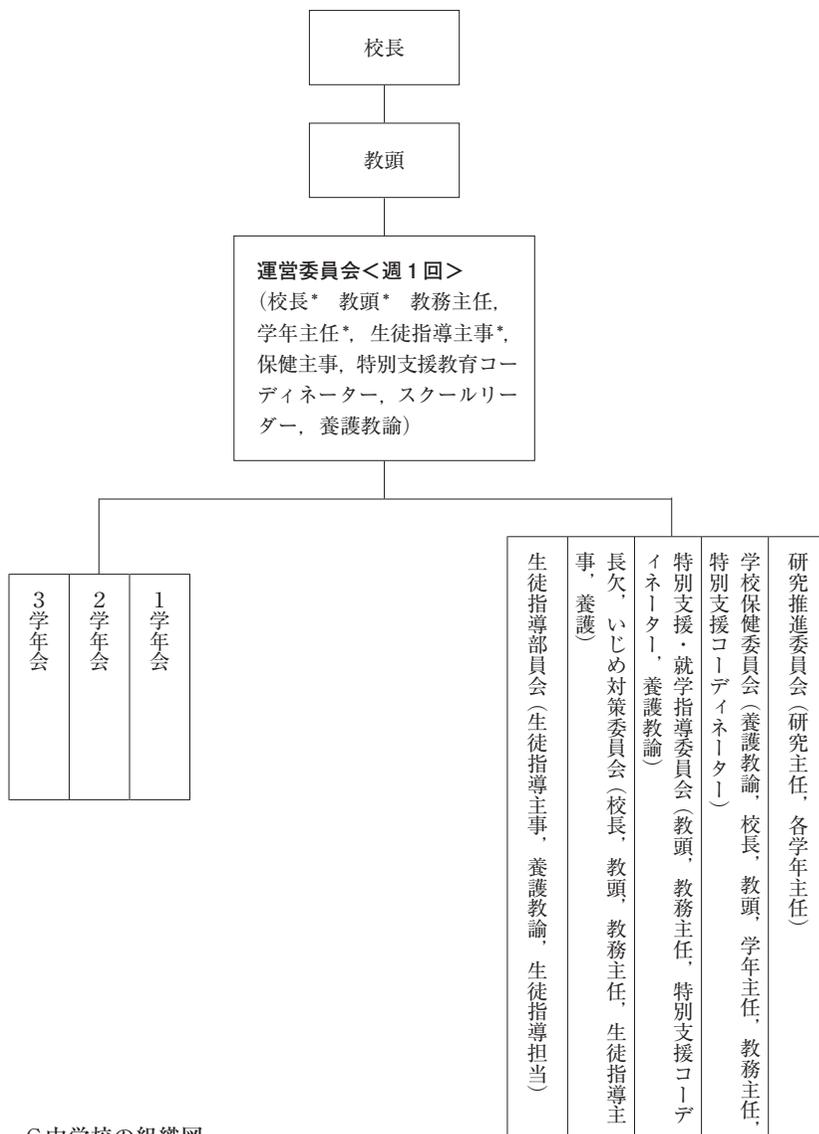


Figure 1 C中学校の組織図

\*は面接対象者を示す

C中学校における4つの機能ごとの発言例を示す (Table 4)。

マネジメント委員会の【I 問題解決・課題遂行】については、「先生方一人ひとりの考え方とか、そういうものを集約する」「運営委員会は企画立案をそこで練って、そしてある程度皆さんが納得してくれるようなどこまで練ったものを調停する場である」など学校の問題や課題に関する情報を共有し、指導援助案を調停する委員会として、マネジメント委員会が位置付けられている。

Table 4 C中学校の発言例

機能	C中学校
問題解決・課題遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先生方一人ひとりの考え方とか、そういうものを集約する</li> <li>・ 運営委員会は企画立案をそこで練って、そしてある程度皆さんが納得してくれるようなどこまで練ったものを調停する場である</li> <li>・ 去年の行事に関してなど、意見をもらえる</li> <li>・ 先生方の間を取り持つ</li> </ul> 56件 (78%)
校長の意思の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 校長が行事の決定を行う</li> <li>・ 校長の考え方や意思を統一する</li> </ul> 5件 (7%)
職員の教育活動の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研究主任が研究について提案する</li> <li>・ 各部署の長が授業研修について提案する</li> <li>・ 授業研修についての提案を共有する</li> </ul> 3件 (4%)
組織の設定・活用・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学年主任を通して、各学年の部署につないでいく</li> <li>・ 共通理解したことを主任が学年会に伝える</li> <li>・ 情報の発信的なもの</li> </ul> 8件 (11%)

※ ( ) 内は割合を示す

また、マネジメント委員会の【Ⅱ校長の意思の共有】機能については、「校長が行事の決定を行う」「校長の考え方や意思を統一する」などの発言があった。マネジメント委員会には、校長が行事の決定をしたり、校長の意思を統一したりする場として位置付けられている。

そして、【Ⅲ職員の教育活動の管理】機能については、「研究主任が研究について提案する」「各部署の長が授業研修について提案する」などの発言があった。マネジメント委員会は、職員の能力の向上を図り、生徒への援助サービスを向上するために、研究主任・研修主任が研究や校内研修について提案する機能をもつ。

また、マネジメント委員会の【Ⅳ組織の設定・活用・改善】機能については、「学年主任を通して、各学年の部署につないでいく」「共通理解したことを主任が学年会に伝える」などの発言があった。マネジメント委員会を通して、学年会や委員会などの学校組織を活用する。マネジメント

委員会は、そこで共通理解したことを、学年会・委員会組織に伝える機能をもつ。

### 3) C中学校における特徴

C中学校の特徴は、職員数が少ないためなのか、援助サービスに関する委員会では進路指導委員会は設置されていなかった。そこで、これらの委員会が担う機能を「マネジメント委員会」が担っていると考えられる。マネジメント委員会において、援助サービスに関する問題や課題をほとんど協議し、決定していると考えられる。山口・家近・樽木・石隈（2010）のB中学校は比較的大きな学校であったが、生徒指導や教育相談に関する委員会が開催されることが少なく、ほとんど機能していなかった。そこで、それらの委員会で解決する問題が、マネジメント委員会で協議され、解決策が決定されていた。つまり、マネジメント委員会が、コーディネーション委員会（家近・石隈，2003）における機能も担っていたのである。C中学校においても、コーディネーション委員会に相当する委員会の機能をマネジメント委員会が担っていると推察される。

## (2) D中学校の検討

### 1) D中学校の学校組織とマネジメント委員会

D中学校の学校の運営に関する委員会は、「企画委員会」とよばれ、参加者は、校長、教頭、教務主任、1学年主任、2学年主任、3学年主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事の9名であった。月一回定期的に開催されていた。時間割に位置付けられておらず、放課後実施されていた。そして、学校の運営に関する内容が協議・検討されていた。従って、「マネジメント委員会」と位置付けられる。D中学校の学校組織図（Figure 2）を示す。

D中学校は、①生徒指導に関する委員会は、生徒指導協議会である。②教育相談に関する委員会は、生徒指導協議会が兼ねている。③特別支援教育に関する委員会も、生徒指導協議会が兼ねている。④学校保健に関する委員会は、学校保健委員会である。⑤進路指導に関する委員会は、学力向上委員会・進路指導委員会である。

### 2) D中学校における面接の結果より

面接対象者は、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、1学年主任、2学年主任、3学年主任の計7名であった。面接対象者の発言は、逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた（分析においては一つのまとまりを1件とした）。前述のように、95件のデータが得られた。これらのデータは、山口・石隈（2009）における機能の枠組みを使って分類された。

主な発言例を示す（Table 5）。

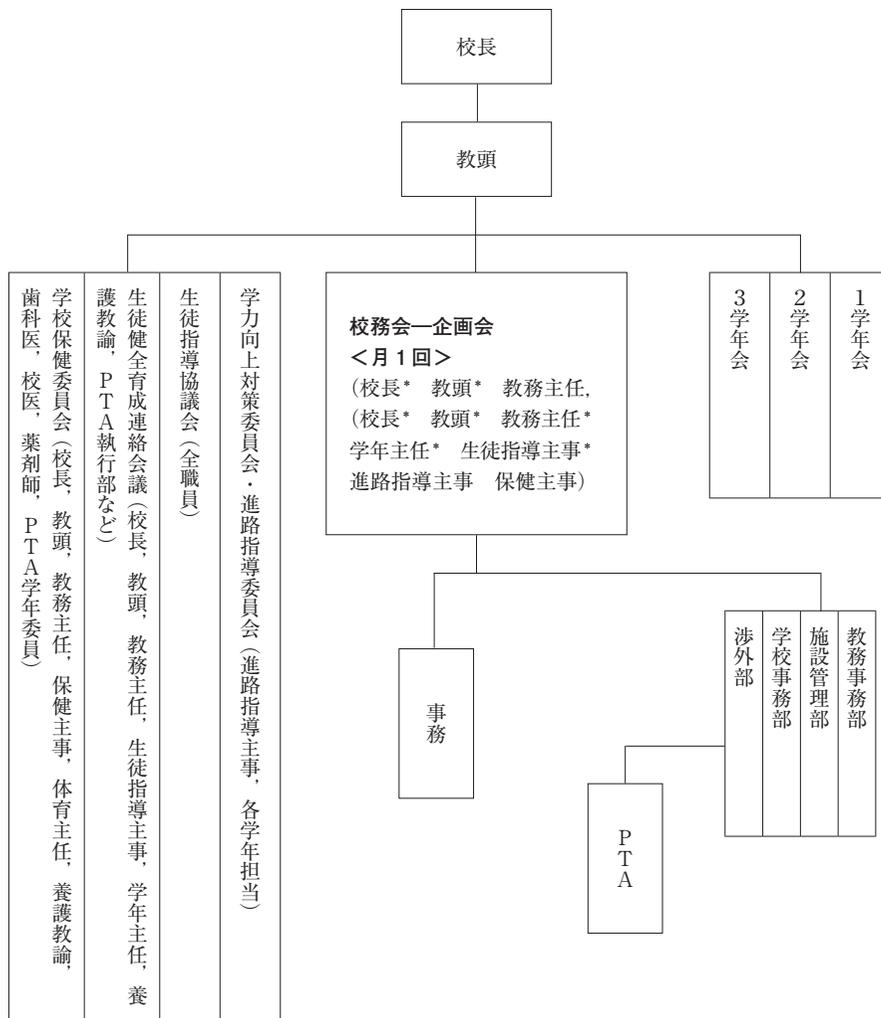


Figure 2 D中学校の組織図

\*は面接対象者を示す

【Ⅰ問題解決・課題遂行】機能においては、「それぞれ責任を持って企画立案を出して、説明してもらおうというのが、一番浸透する」「見通しの共通理解がはかれる」などが主な発言であった。マネジメント委員会は、学校の問題や課題に責任をもって、指導援助について見直す委員会であり、共通理解を図れる委員会として位置付けられている。

また、【Ⅱ校長の意思の共有】機能においては、「学校教育目標とか、校長先生の方針などの確認である」「校長が行事の決定を行う」などが主な発言であった。マネジメント委員会には、校長が自分の学校経営方針を確認する機能がある。また、校長が行事について決定する場でもある。

Table 5 D中学校の発言例

機能	D中学校
問題解決・課題遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれ責任を持って企画立案を出して、説明してもらおうというのが、一番浸透する</li> <li>・見通しの共通理解がはかれる</li> <li>・基本的にはこうしたほうがいいんじゃないかというような、相談的な機能を持っている</li> <li>・主任同士の連絡調整ができる</li> </ul> 68件 (72%)
校長の意思の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校教育目標とか、校長先生の方針などの確認である</li> <li>・校長が行事の決定を行う</li> <li>・校長が意思決定に対しての妥当性を求めている</li> <li>・最終的には校長の意思決定の場である</li> <li>・教育委員会、教育長から、校長会から、話し合われた重要なことも入ってくる</li> </ul> 14件 (15%)
職員の教育活動の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校経営が機能しているかどうかの確認の場でもある</li> </ul> 1件 (1%)
組織の設定・活用・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学年組織で学校方針を伝える</li> <li>・主任が学年会を活用する・サポートする</li> <li>・ここ(企画会)を通してスムーズに先生方に入っていきというような働きかけができる</li> </ul> 8件 (8%)
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同僚との信頼関係が強まる</li> <li>・企画会のメンバーのコミュニケーションがよくなる</li> <li>・企画会により風通しがよくなり、人間関係が深まる</li> </ul> 3件 (4%)

※ ( )内は割合を示す

そして、【Ⅲ職員の教育活動の管理】機能においては、「学校経営が機能しているかどうかの確認の場でもある」の発言があった。マネジメント委員会は、学校経営そのものがスムーズに運営されているかどうか評価する機能をもつ。

また、【Ⅳ組織の設定・活用・改善】機能においては、「学年組織で学校方針を伝える」「主任が学年会を活用する・サポートする」などの発言があった。マネジメント委員会を通して、主任が

学年組織を活用する。学年組織で、学校方針を伝える機能をもつ。

さらに、D中学校においては、4つの機能では分類されない【その他】が抽出された。主な発言は、「同僚との信頼関係が強まる」「企画会のメンバーのコミュニケーションがよくなる」「企画会により風通しがよくなり、人間関係が深まる」であった。

### 3) D中学校の特徴

D中学校の特徴は、C中学校と同様に職員数が少ないためなのか、援助サービスに関する委員会が全ては設置されていない。そこで、これらの委員会が担う機能を「マネジメント委員会」が担っていると推察される。従って、【I 問題解決・課題遂行】機能の割合が7割以上なのではないかと考えられる。マネジメント委員会において、援助サービスに関する問題や課題をほとんど協議し、決定していると考えられる。その課題の中には、「教育相談や特別支援教育に関する委員会」で解決する問題も含まれていると推察され、C中学校同様、マネジメント委員会が、コーディネーション委員会（家近・石隈，2003）における機能も担っていると考えられる。

## (3) E中学校の検討

### 1) E中学校の学校組織とマネジメント委員会

E中学校の学校の運営に関する委員会は、「校務運営委員会」とよばれていた。参加者は、校長、教頭、教務主任、1学年主任、2学年主任、3学年主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事の9名であった。月二回、定期的で開催されていた。時間割に位置付けられていた。そして、学校の運営に関する内容が検討・協議されていた。従って、「マネジメント委員会」と位置付けられる。

E中学校の学校組織図 (Figure 3) を示す。

中規模校とされるE中学校は、①生徒指導に関する委員会は、生徒育成委員会である。②教育相談に関する委員会は、特に設定されていない。生徒育成委員会で兼ねている。③特別支援教育に関する委員会は、特別支援校内委員会である。④学校保健に関する委員会は、学校保健委員会である。⑤進路指導に関する委員会は、修了判定委員会である。

### 2) E中学校における面接の結果より

面接対象者は、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事、1学年主任、2学年主任の計6名であった。面接対象者の発言は逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた（分析においては一つのまとまりを1件とした）。前述のように、66件のデータが得られた。これらのデータは、山口・石隈（2009）における機能の枠組みを使って分類された。

E各学校における4つの機能ごとの発言例を示す (Table 6)。

中学校のマネジメント委員会における機能の構造

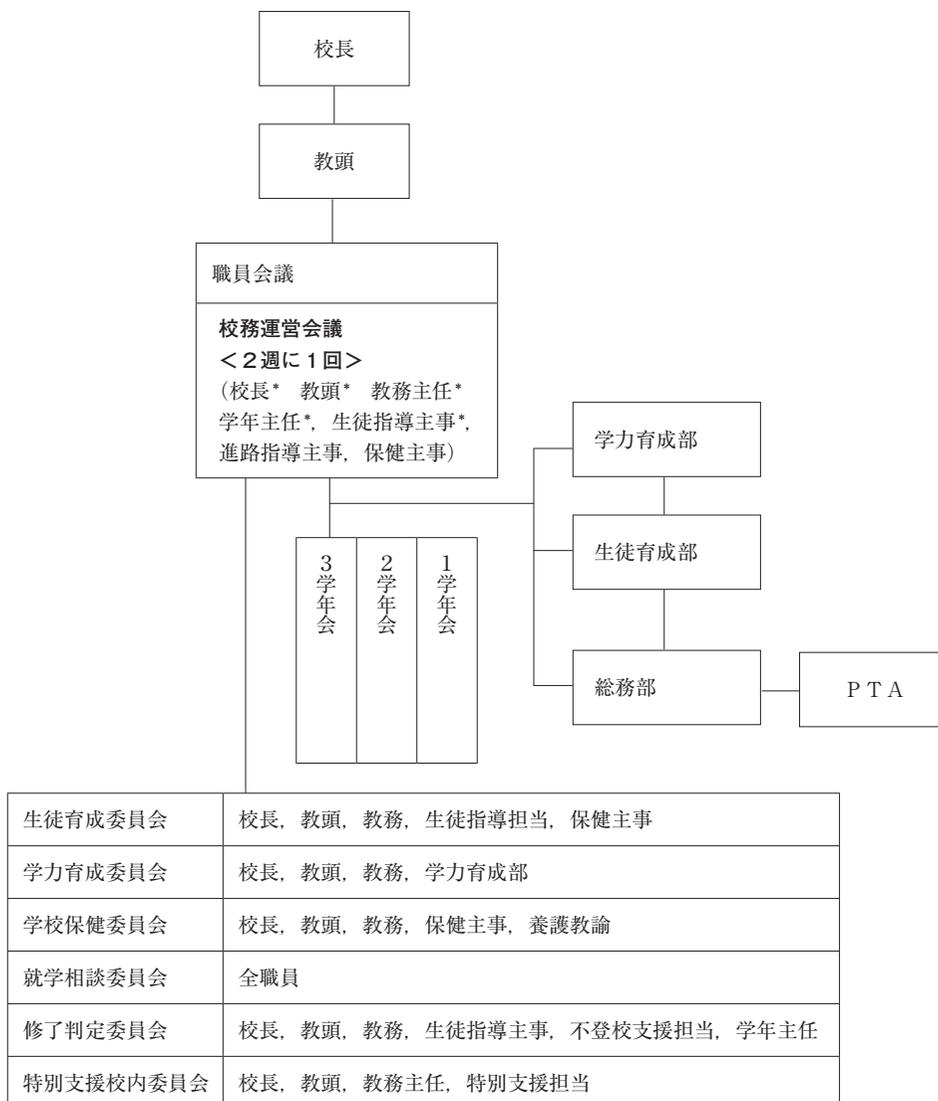


Figure 3 E 中学校の組織図 \*は面接対象者を示す

【Ⅰ 問題解決・課題遂行】機能においては、「情報交換をしてあっという間に1時間がたつ」「指導援助の方法を見直す」などの発言があった。マネジメント委員会は、学校の問題や課題に関する情報交換をする委員会であり、指導援助の方法を見直す委員会として位置付けられている。

また、【Ⅱ 校長の意思の共有】機能においては、「校長先生が考える経営方針を確認して、同じ方向で学年に下ろしていく」「学校の方針をそれぞれが学年に伝達する」などの発言があった。マネジメント委員会には、校長が考える経営方針を確認する機能がある。また、マネジメント委員会は、学校の方針を主任を通して学年に伝える場でもある。

Table 6 E中学校の発言例

機能	E中学校
問題解決・課題遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報交換をしてあつという間に1時間たつ</li> <li>・ 指導援助の方法を見直す</li> <li>・ ある程度軌道にのってくると、じゃあ今年は新たな試みをという点で、お互いに見合うことができる</li> <li>・ 抜けているというか、気づかない点をきちんと抑えられる</li> </ul> 35件 (53%)
校長の意思の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 校長先生が考える経営方針を確認して、同じ方向で学年に下ろしていく</li> <li>・ 学校の方針をそれぞれが学年に伝達する</li> </ul> 20件 (30%)
職員の教育活動の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員同士がお互いに刺激しあったり、新たな視点からアドバイスしあったり、そういった機能が大きい</li> <li>・ 学年会あるいはひとりひとりの職員の気持ちというか、そういったものを引き締める</li> <li>・ 危機対応に当たるにあたって気持ちを引き締める</li> </ul> 6件 (9%)
組織の設定・活用・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営委員会の方針学年会に伝える</li> <li>・ 学年会を促進させる</li> </ul> 5件 (8%)

※ ( ) 内は割合を示す

そして、【Ⅲ職員の教育活動の管理】機能においては、「職員同士がお互いに刺激しあったり、新たな視点からアドバイスしあったり、そういった機能が大きい」「学年会あるいは一人ひとりの職員の気持ちというか、そういったものを引き締める」などの発言があった。マネジメント委員会は、職員の能力の向上を図り、生徒への援助サービスを向上するために、アドバイスし合ったり、刺激し合ったりする機能をもつ。また、学年組織あるいは一人ひとりの職員の気持ちを引き締める機能をもつ。

また、【Ⅳ組織の設定・活用・改善】機能においては、「運営委員会の方針を学年会に伝える」「学年会を促進させる」などの発言があった。マネジメント委員会は、学年会や委員会を通して、マネジメント委員会の方針を伝える機能をもつ。また、学年会・委員会などの組織を促進する機能をもつ。

### 3) E中学校の特徴

E中学校の特徴は、援助サービスに関する委員会がほとんど設定されていることである。なお、生徒指導に関する委員会、特別支援教育に関する委員会等の各委員会は、校長及び教頭の管理職がメンバーになっている。つまり、E中学校においては、各委員会が【I 問題解決・課題遂行】機能をもっていると推察される。そして、運営委員会では、学校全体で解決すべき課題だけが取り上げられていると考えられる。そのために、【I 問題解決・課題遂行】機能の割合が5割程度になっていると考えられる。また、【II 校長の意志の共有】機能の割合が3割程度で、C、D校と比べて高く、校長の指示伝達が強く意味をもっていると考えられる。

## (4) F中学校の検討

### 1) F中学校の学校組織とマネジメント委員会

F中学校の学校の運営に関する委員会は、「企画委員会」とよばれていた。参加者は、校長、教頭、教務主任、1学年主任、2学年主任、3学年主任、生徒指導主事の7名であった。週一回、定期的で開催されていた。時間割に位置付けられていた。そして、学校の運営に関する内容が検討・協議されていた。従って、「マネジメント委員会」と位置付けられる。F中学校の学校組織図(Figure 4)を示す。

F中学校について、組織図を検討する。F中学校においては、①生徒指導に関する委員会は、生徒指導部会である。②教育相談に関する委員会は、教育相談部会である。③特別支援教育に関する委員会は、教育相談部会が兼ねている。④学校保健に関する委員会は、保健指導部会である。⑤進路指導に関する委員会は、進路指導部会である。

### 2) F中学校の面接の結果より

面接対象者は、校長、生徒指導主事、1学年主任、2学年主任、3学年主任の計5名であった。面接対象者の発言は逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた(分析においては一つのまとまりを1件とした)。前述のように、165件のデータが得られた。これらのデータは、山口・石隈(2009)における機能の枠組みを使って分類された。

F中学校における4つの機能ごとの発言例を示す(Table 7)。

【I 問題解決・課題遂行】機能においては、「学年間の情報交換の場」「企画会で伝えると、比較的浸透しやすい」などの発言があった。マネジメント委員会は、学校の問題や課題に関する情報交換の場という機能をもつ。また、マネジメント委員会は、伝えたい情報を流す場でもある。

また、【II 校長の意思の共有】機能においては、「自分自身の考えや、校長の考えを明確にする」「ある程度組織的な運営を、校長が明確にする」などの発言があった。マネジメント委員会には、

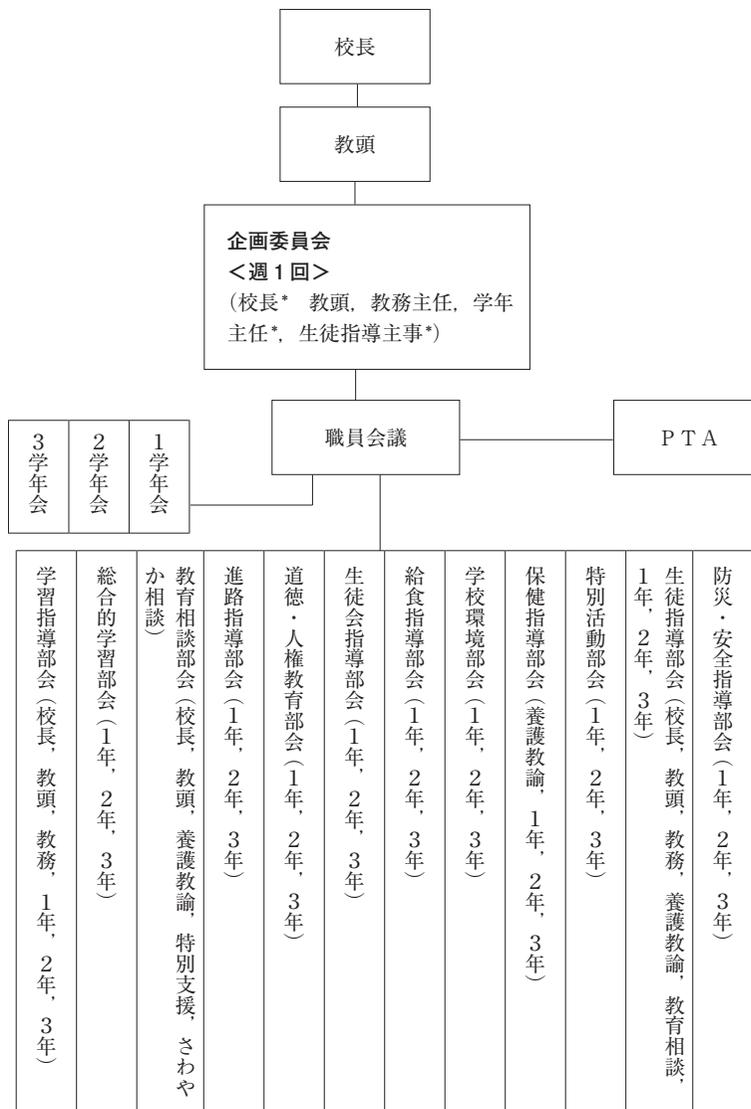


Figure 4 F中学校の組織図 \*は面接対象者を示す

校長が自分の考えを明確にしたり，確認したりする機能がある。また，校長が組織的な運営を意識したり，明確にしたりする機能をもつ。

そして，【Ⅲ職員の教育活動の管理】機能においては，「先生方の情報（考え方，健康状態，悩み）などさまざまな問題を管理職に伝える」などの発言があった。マネジメント委員会は，主任が自分の所属職員の考え方や健康状態等を管理職に伝える場として位置付けられている。

また，【Ⅳ組織の設定・活用・改善】機能においては，「学年会の意見を吸い上げ，それでそれを学年主任が企画会で報告する」などの発言があった。マネジメント委員会は，各主任が部署で

Table 7 F中学校の発言例

機能	F中学校
問題解決・課題遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学年間の情報交換の場</li> <li>・ 企画会で伝えると、比較的浸透しやすい</li> <li>・ 情報の流れがスムーズになる</li> <li>・ 職員会議の準備をする</li> <li>・ みんなの反応を見る場</li> </ul> 85件 (52%)
校長の意思の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分自身の考えや、校長の考えを明確にする</li> <li>・ ある程度組織的な運営を、校長が明確にする</li> <li>・ 校長の意思と、実践する立場側の方針を共有する</li> <li>・ 校長の意図していることを汲み取る</li> </ul> 47件 (28%)
職員の教育活動の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先生方の情報（考え方、健康状態、悩みなどさまざまな問題）を管理職に伝える</li> </ul> 6件 (4%)
組織の設定・活用・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学年会の意見を吸い上げ、それでそれを学年主任が企画会で報告する</li> </ul> 26件 (16%)
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員会議、学年会の簡略化をする</li> </ul> 1件 (1%)

※（ ）内は割合を示す

吸い上げた意見・内容を、伝達したり、報告したりする機能をもつ。

### 3) F中学校の特徴

F中学校の特徴は、援助サービスに関する委員会がほとんど設定されていることである。なお、生徒指導に関する委員会や、教育相談に関する委員会は、校長及び教頭の管理職がメンバーになっているのである。つまり、F中学校においては、各学年会・委員会が【I問題解決・課題遂行】機能を持っていると推察される。そして、マネジメント委員会では、学校全体で解決すべき課題

だけが取り上げられていると考えられる。そのために、【I 問題解決・課題遂行】機能の割合が5割程度であったのではないだろうか。また、【III 職員の教育活動の管理】においては、先生方の情報（考え方、健康状態、悩みなどさまざまな問題）が管理職に伝えられていると考えられる。そして、D中学校同様【その他】が抽出され、「職員会議、学年会の簡略化をする」という発言であった。

(5) 4校における発言のカテゴリー分類 頻度の比較

4つの学校における【I 問題解決・課題遂行】【II 校長の意思の共有】【III 職員の教育活動の管理】【IV 組織の設定・活用・改善】【その他】の発言の割合を示す (Figure5)。4つの学校における発言の割合を検討する。

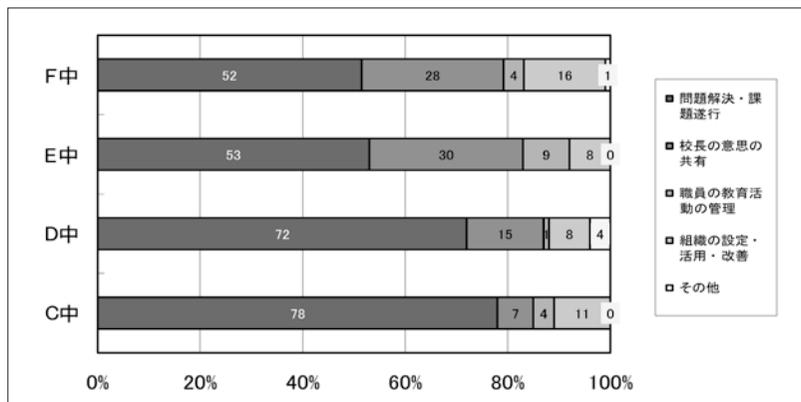


Figure 5 4校における発言の割合

C中学校は【I 問題解決・課題遂行】の割合が78%ととても高かった。これは他の3校との比較でも最も高い。

D中学校においては、【I 問題解決・課題遂行】の割合が72%とC中学校に次いで高かった。また、4つの機能では分類し得ない【その他】が抽出された。それは、「メンバーのコミュニケーション」、「教職員間の信頼関係」などの内容であった。

E中学校においても、やはり【I 問題解決・課題遂行】の割合が高かった。しかし、C、D中学校に比べるとやや低かった。また、特徴としては【II 校長の意思の共有】(30%)がC、D中学校より多く抽出されたという点がある。

F中学校においてもやはり【I 問題解決・課題遂行】の割合が高かった。しかし、E中学校と同様、C、D中学校に比べるとやや低く、E中学校同様に、【II 校長の意思の共有】(28%)がやや多く抽出された。また、4つの機能では分類しえない【その他】が抽出された。それは「職員会議、学年会議の簡略化をする」であった。

4つの中学校とも、マネジメント委員会の4つの機能にほぼ分類された。D、F中学校において、【その他】が少しではあるが抽出された。【その他】について検討する。D中学校では、3件の発言があり、割合は4%であった。内容としては、コミュニケーションや信頼関係といった委員会のソフト面にかかわる内容であった。また、F中学校においては、1件のデータであり、割合は1%であった。内容としては、職員会議や学年会議の簡略化であり、【IV組織の設定・活用・改善】に分類される内容に近いが、組織そのものの活用ではないので、【その他】に分類された。

## 4 総合考察

### (1) 山口・石隈（2009）で抽出された4つの機能との関係

C, D, E, Fの4校すべての中学校のデータを、山口・石隈（2009）の4つの機能【I問題解決・課題遂行】【II校長の意思の共有】【III職員の教育活動の管理】【IV組織の設定・活用・改善】で分類した。その結果、ほぼ4つの機能で分類された。また、D, F中学校においては、4つの機能では分類されない【その他】が抽出された。

山口・石隈（2009）の研究対象のA中学校のみならず、C, D, E, F中学校のマネジメント委員会に関する発言が4つの機能で分類されたことは、A中学校において抽出された4つの機能がA中学校特有の機能ではないことを意味する。積極的に換言すれば、A中学校で抽出された4つの機能は「特殊」ではなく、ある程度「一般」化できる機能であることが確認された。

### (2) 学校組織とマネジメント委員会

4校の学校組織図との関係から検討する。

前述のように、中規模校とされるE, F中学校は、援助サービスに関する「①生徒指導に関する委員会」や「②教育相談に関する委員会」、「③特別支援教育に関する委員会」、「④学校保健に関する委員会」、「⑤進路指導に関する委員会」が明確に位置付けられている。

例えば、E中学校においては、①生徒指導に関する委員会は、「生徒育成委員会」である。参加者は、校長、教頭、教務、生徒指導担当、保健主事である。また、③特別支援教育に関する委員会は「特別支援校内委員会」である。参加者は、校長、教頭、教務、特別支援担当である。④学校保健に関する委員会は、「学校保健委員会」である。参加者は、校長、教頭、教務、保健主事、養護教諭である。⑤進路指導に関する委員会は、「修了判定委員会」である。参加者は、校長、教頭、教務、生徒指導主事、不登校支援担当、学年主任である。②教育相談に関する委員会は、「生徒育成委員会」で兼ねている。

F中学校では、①生徒指導に関する委員会は、「生徒指導部会」である。参加者は、校長、教頭、教務、養護教諭、教育相談、1年、2年、3年の生徒指導担当である。②教育相談に関する委員会

は、教育相談部会である。参加者は、校長、教頭、養護教諭、特別支援教員、相談員である。④学校保健に関する委員会、保健指導部会である。参加者は、養護教諭、1年、2年、3年の担当である。⑤進路指導に関する委員会は「進路指導部会」である。参加者は、1年、2年、3年の担当である。③特別支援委員会は、「教育相談部会」で兼ねている。

E、F中学校の特徴は、援助サービスに関する委員会がほとんど設定されていることである。なお、生徒指導に関する委員会や、教育相談に関する委員会、特別支援教育に関する委員会（E中学校のみ存在する）は、校長及び教頭の管理職がメンバーになっている。つまり、この2校においては、各委員会が【I問題解決・課題遂行】機能をもっていると思われる。そして、運営委員会では、学校全体で解決すべき課題だけが取り上げられていると考えられる。そのために、【I問題解決・課題遂行】機能の割合が、C、D中学校に比べて少ないと推察される。

C、D中学校について、組織図を検討する。C中学校においては、①生徒指導に関する委員会は、「生徒指導部会」である。②教育相談に関する委員会は、「長欠・いじめ対策委員会」である。③特別支援教育に関する委員会は、「特別支援・就学指導委員会」である。④学校保健に関する委員会は、「学校保健委員会」である。⑤進路指導に関する委員会は特になし。

D中学校は、①生徒指導に関する委員会は、「生徒指導協議会」である。②教育相談に関する委員会、③特別支援教育に関する委員会は、「生徒指導協議会」が兼ねている。④学校保健に関する委員会は、「学校保健委員会」である。⑤進路指導に関する委員会は、「学力向上委員会・進路指導委員会」である。

C、D中学校の特徴は、職員数が少ないためなのか、援助サービスに関する委員会が全ては設置されていない。そこで、これらの委員会が担う機能を「マネジメント委員会」が担っていると推察される。従って、2校とも【I問題解決・課題遂行】機能の割合が7割以上なのではないかと考えられる。マネジメント委員会において、援助サービスに関する問題や課題をほとんど協議し、決定していると考えられる。例えば、山口・家近・樽木・石隈（2010）の研究対象校のB中学校は比較的大きな学校であったが、生徒指導や教育相談に関する委員会が開催されることが少なく、ほとんど機能していなかった。そこで、それらの委員会で解決する問題が、マネジメント委員会で協議され、解決策が決定されていた。つまり、マネジメント委員会が、コーディネーション委員会（家近・石隈、2003）における機能も担っていたのである。

なお、4校のマネジメント委員会の参加者を検討する。C中学校は、校長、教頭、教務、学年主任、生徒指導主事、保健主事、特別支援コーディネーター、スクールリーダー、養護教諭の11名である。D中学校は、校長、教頭、教務、学年主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事の9名である。E中学校は、校長、教頭、教務、学年主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事の9名である。F中学校は、校長、教頭、教務、学年主任、生徒指導主事の7名である。このように比較すると、中規模校は職員数が多いが、それだからマネジメント委員会の参加者が多

いわけではない。かえって、中規模校のほうが少ない。小規模校では、9名～11名で、学校の半数の教職員が参加している。そして、200人前後の生徒数で、一人ひとりの生徒について全教職員が把握している状態である。マネジメント委員会が、援助サービスに関する重要な問題を解決したり、課題を遂行したりする「場」として機能する。反面、E、Fの中学校のように450人～600人の生徒数の学校は、各委員会という組織での対応が中心となる。従って、マネジメント委員会のメンバーは、小規模校に比べて、7～9名と少ない。各組織の代表が、マネジメント委員会で協議・決定し、各学年会や委員会に伝達するシステムなのである。そして、該当する委員会が中心となって問題を解決するのである。

また、学校規模の比較から、E、F中学校は、C、D中学校に比べて、【I問題解決・課題遂行】の全体に占める割合が低い。学級数による比較から検討すると、E中学校は学級数が18学級と多い。また、F中学校も15学級とC、D中学校に比べると多い。つまり、学級数の多い中規模の中学校は、【I問題解決・課題遂行】が小規模校に比べて低いということになる。このことから、規模が大きくなると、より詳細となる検討事項が下位組織（例えば、学年会・委員会など）に任されていることによとも考えられる。また、小規模校は全体の生徒数が少ない分、運営委員会に参加する教師が学校全体を把握することが可能となる、また、把握することが求められている可能性があると言えるのではないだろうか。

また、中規模校のE、F中学校は【II校長の意思の共有】の占める割合が、小規模校のC、D中学校と比べて高かった。このことから、規模が大きくなると具体的な問題解決・課題遂行の協議よりも、校長からの指示伝達がより意味を持つてくることが推察される。

### (3) マネジメント委員会の開催頻度と時間割への位置付け

マネジメント委員会の開催頻度・時間割への位置付けはTable 1のとおりである。開催頻度は、これは月に換算すると、C、F中学校が月に4回、E中学校が月に2回、D中学校が月1回となる。ここから何が言えるだろうか。まず、月1回の開催頻度のD中学校では、他の3校に比べて【III職員の教育活動の管理】の割合が低く、月1回という開催の中では、なかなか職員の管理に費やす時間がないことが推測される。もしくは、別の場で行っている可能性も考えられる。また、月1回の開催に加え、開催の位置付けが「放課後」で時間が限られているため、【III職員の教育活動の管理】の話題は直接的な生徒の課題から遠い話題と捉えられ、「時間割の枠」で行われている他の3校に比べて、校長や教頭などからの提案や指摘が少ないのではないだろうか。校長や教頭などからの提案や指摘、ミドルリーダーからの意見や相談などが気軽に出しづらい、出づらい雰囲気などもあるかもしれない。

次に、時間割への位置付けであるが、C、E、F中学校は、時間割に位置づけられており、D中学校は位置づけられていない。これは、次に述べる学校の抱えている問題が少ないのはD中学

校である。例えば、不登校はE、F中学校に比べて、約半分である。開催頻度も月1回と少ない。不登校などの生徒指導上の問題の多い学校では、時間割に位置付け、週1回開催する必要性に迫られてないと言えるだろう。しかし、C中学校は、D中学校よりも問題行動が少ないが、時間割に位置付け、週1回開催されている。これは、オープンスペースの指定校であり、その進め方について、週1回マネジメント委員会で協議・検討されているためである。これは、その後のD中学校の校長との追加面接（電話）より明らかになった。C中学校は、【I 問題解決・課題遂行】の割合が高かったため、電話連絡により確認した。

#### (4) 学校の抱える問題との関係

各学校の生徒指導に関する実態も調べている。それによれば、各学校の実態はTable 3のとおりである。

これらは全生徒に占める割合である。不登校の占める割合が4%以上であったE、F中学校の共通点としては、上位概念の占める割合、特に【I 問題解決・課題遂行】と【II 校長の意思の共有】の占める割合が類似している点がある。先で述べたように中規模であるから【II 校長の意思の共有】に重点が置かれているというだけでなく、生徒指導上問題を抱えている生徒の占める割合が高いために、【II 校長の意思の共有】に重きを置いている可能性も考えられる。

### 5 研究のまとめと今後の課題

本研究の対象校であるC、D、E、Fの4中学校のマネジメント委員会に関する面接調査データが、山口・石隈（2009）で抽出されたマネジメント委員会の4つの機能【I 問題解決・課題遂行】【II 校長の意思の共有】【III 職員の教育活動の管理】【IV 組織の設定・活用・改善】で、説明できるかを検討した。その結果、面接対象者である4つの中学校のマネジメント委員会参加者の発言は、山口・石隈（2009）の4つの機能に分類できた。つまり、山口・石隈（2009）の質的研究から抽出されたマネジメント委員会の4つの機能は、A中学校「特殊の機能」ではなく、ある程度「一般化できる機能」であることが示唆された。

さらに学校の規模によって、マネジメント委員会の4つの機能のうちの【I 問題解決・課題遂行】の占める割合に差があり、具体的な生徒の課題を扱う委員会が設置されている中規模校は小規模校に比べて【I 問題解決・課題遂行】の占める割合が低くなることが示唆された。

4校すべてにおいて4つの機能のうち【I 問題解決・課題遂行】の占める割合が最も高いことが明らかになった。

本研究においては、4つの中学校における面接調査データを基に、マネジメント委員会の機能の妥当性を検討した。しかしながら、あくまで4つの中学校におけるデータから検討しているた

め、一般化には限界がある。さらに、多くの中学校を対象として、その妥当性を検討する必要がある。そして、このそれぞれの機能が、チーム援助体制、チーム援助行動にどのように影響しているのか検討することが求められる。以上2点を今後の課題とする。

#### 引用文献

- 家近早苗・石隈利紀 2003 中学校における援助サービスのコーディネーション委員会に関する研究—A中学校の実践をとおして— 教育心理学研究, 51, 230-238.
- 家近早苗・石隈利紀 2007 中学校のコーディネーション委員会のコンサルテーションおよび相互コンサルテーション機能の研究—参加教師の体験から— 教育心理学研究, 55, 82-92.
- 石隈利紀 1999 学校心理学—教師・スクールカウンセラー・保護者のチームによる心理教育的援助サービス— 誠信書房
- 石隈利紀 2004 学校心理学とその動向—心理教育的援助サービスの実践と理論の体系をめざして— 心理学評論刊行会, 47 (3), 332-347.
- 石隈利紀・山口豊一・田村節子 2005 チーム援助で子どもとのかかわりが変わる—学校心理学にもとづく実践事例集— ほんの森出版
- 文部省 1984 これからの学校施設づくり
- 田村節子・石隈利紀 2003 教師・保護者・スクールカウンセラーによるコア援助チームの形成と展開—援助者としての保護者に焦点をあてて— 教育心理学研究, 51, 328-338.
- 山口豊一・家近早苗・樽木靖夫・石隈利紀 2010 中学校におけるチーム援助を促進する要因は何か—学校組織を中心として— 教育相談研究 第47巻, 33-41.
- 山口豊一・石隈利紀 2007 中学校における学校マネジメント委員会にどのような機能があるか—企画委員会を題材とした質的研究— 筑波大学学校教育論集, 29, 51-62.
- 山口豊一・石隈利紀 2009 中学校における学校マネジメント委員会の意思決定プロセスと機能に関する研究—学校心理士年報第1号, 69-78.

付記：当該研究成果は「平成21年度跡見学園留学助成費」によるものである。

