

第2章 先行研究

2-1 教育改革の動向

近年、「学校経営」という用語がさかんに用いられるようになった。これは従来使われてきた「学校運営」とどう異なるのだろうか。筆者が2002年8月に企業出身校長2名に対して行ったヒアリング調査で、2人の校長はそろって「運営とは、昨年と同じことを決められた通りに毎年踏襲していくことである。経営とは、変化に対応するということであって、現在の学校では先例を踏襲する『運営』だけでなく変化に対応する『経営』の感覚が求められている」と述べている。学校が変化に対応しなくてよかった時代は運営で事足りたが、現在ではそれではいけないという学校外の視点からの認識である。しかし一般に教育界には、「経営」という用語への抵抗が強くあるというべきだろう。その主な理由は、この用語が利潤や効率を連想させ、学校に企業経営の論理を持ち込むと考えられているからであり、またそのような意識の強い中であえてこの用語を使うことによる摩擦を避けたいためでもある。このような見方は教育界に限らず、マス＝メディアにも見られる。しかし、本来は「経営」と言うべき部分にまで「運営」を使うことで、変革の必要性を覆い隠すようなことは望ましい方向ではない。本研究は学校組織のミドル層の機能に注目したものであるが、従来の学校組織でミドル層に注目した研究があまり見られないのも、主任制の是非という「やっかいな」問題に関わらずにおこうという姿勢の現れであるように思える。

教育経営学において、学校経営の概念は次のようにとらえられている。中留(2001)は学校経営の概念が時代によりどのように変化してきたかを記している¹。それによれば学校経営とは「各学校が子どもの行動変容に対応した教育の目標をよりよく達成するために、学内・外の支援を得ながら、なお固有の自律的な社会的組織体として、学内・外の諸条件を開かれた協働によって改善していく営み」であり、学校改善とは「個々の学校が一定の教育効果を高めていくために学校外の支援を得ながら、なお固有の自律的な社会的組織体として、学内・外の諸条件を開かれた協働によって改善していく経営活動」であるとしている。通りわけ中留は、1998年に出された教育課程審議会による教育課程の基準の大綱化・弾力化（新学習指導要領）と、第16期中央教育審議会答申の地方分権を前提にした「学校の自主性・自律性の確立」の二つがワンセットとなったことによって、各学校で特色あ

¹ 中留武昭(2001) 『新しい学校経営概念の創出 - 流動化する学校組織とかがわって - 』日本教育経営学会紀要第43号 pp.161-171

る開かれた学校づくりを本格的に展開できうる余地が拡大したと指摘している。

天笠(2003)は学校経営改革の主要な課題として学校経営における自律性と協働性確立を挙げる²。それによれば、学校経営における自律性とは「教育意見の実現にむけて行為を選択する裁量と責任を有し、かつ自らの意思と行為に関する自己改善性を有する主体の状態」と定義される。天笠は、学校経営の自律性についてこれまでは学校組織レベルの自律性構築が主に注目されてきたと指摘する。これは対外的な関係でとらえられる学校の自律性と、学校組織内部の自律性に区分されるが、天笠はそれらの重要性を認めた上で、より基本的な問題として、学校経営に対する多元的な主体の自律的関与の確立が必要であると述べる。学校の教育活動の計画、実施、評価に関する、教職員、児童生徒、保護者、地域住民それぞれの主体の自律的関与を実現していくことが重要だといっているのである。多元的な主体が自律的に関与するためには、関与機会の実現と関与主体の自律性構築とが必要である。学校経営の参加というとき、主として保護者や地域住民の問題が主に取り上げられるが、天笠は、教職員についてもはたしてこれまで学校経営に自律的に関与しえてきたか、あるいはそのような主体として成立しえているか、に関して課題を残していると指摘する。このように学校の自律性を考えるとき、どのような条件の下で学校の自律性は発揮されるのだろうか。教員の意見を教育委員会がそのまま受け入れれば自律性発揮なのだろうか。そもそも何をもって「学校の意見」とするのかということ自体があいまいである。職員会議に関する研究からは、職員会議で反対意見が出なかったからといってそれが学校の総意であるとは言えない実態が明らかにされている³。従って、学校の自律性を考えるには、学校組織の特徴を理解する必要がある。

2-2 学校組織の特徴

学校組織では企業や官庁の官僚制組織に比べると、職位が上だからといってただちにその指示が下に伝わるとは限らないという特徴が指摘できよう。また教諭という同じ職位の者が大部分を占めて賃金も年功序列であることから、管理職や主任でなくても年齢や経験年数が上であることによる他への影響力も大きいと考えられる。学校組織では校長・教頭・事務長などが管理職であり、それ以外の職員が非管理職であるが、表 2-1 に見られるように管理職と非管理職の人数比率は小学校で 1 対 7、中学校で 1 対 10 であるのに対し高等

² 天笠茂(2003) 前掲書

³ 天笠茂(1988)『学校的意思形成システム』(現代教育問題セミナー 4 学校経営)第一法規出版

学校では1対18となる。さらに校長の人数を学校数と考えると、1校あたりの教諭人数の比率も小学校と高等学校では1対3となる。学校の中でも高等学校組織は、小・中学校と比べて教職員数が多く管理職の割合は低いという特徴を持っていることがわかる。

表 2-1 公立学校における校長・教頭・教諭の人数

	小学校	中学校	高等学校
校長	22,782	10,087	3,991
教頭	23,017	10,679	5,856
教諭	319,133	197,408	175,645

出所 平成 14 年度学校基本調査(文部科学省 2003 年)

このような組織が変革を迫られたとき、どのような問題が生じるであろうか。

岩永ら(2002)は、「開かれた学校づくり」に関する意識を分析し、施策が機能する可能性について検討した⁴。「保護者・住民の学校教育への参加権を重視するのか、それとも教職員の専門性を重視するのか」という正当性の軸と、「保護者・住民の声を有効なものとしてとらえているのか、それとも学校経営の不安定要因(ノイズ)としてとらえているのか」という有効性の軸の2軸を設定し、参加権重視・有効性認識の「開放タイプ」、参加権重視・ノイズ認識の葛藤タイプ、有効性認識・専門性重視の「専門職タイプ」、専門性重視・ノイズ認識の「閉鎖タイプ」の4つのどれに近いかを教員に選択させた(図 2-1)。

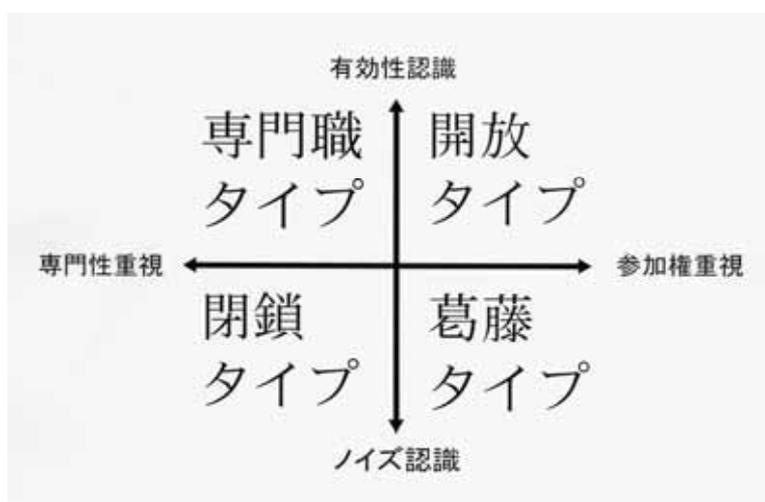


図 2-1 「開かれた学校づくり」に関する教員の意識
(岩永・芝山・岩城(2002)より筆者作成)

結果は、専門職タイプが過半数を占め、次いで開放タイプが4割前後を占めた。学校種類別では、小学校より中学校の方が「葛藤タイプ」「閉鎖タイプ」の割合がわずかに高い。

⁴ 岩永定・芝山明義・岩城孝次(2002)『「開かれた学校」づくりの諸施策に対する教員の意識に関する研究』日本教育経営学会紀要第44号 pp.82-94

職位別では、小学校・中学校ともに、教頭では「開放タイプ」が40%弱を占めるが、主任では「開放タイプ」が30%を切っており、相対的に見れば学校を開くということに対して慎重な姿勢である。教諭のみにしぼってみると、教職経験年数が高くなるほど「開放タイプ」の割合が低くなる。これについて著者らは、教職のキャリアを通じて専門性意識が強化されるのではないかと考え、新任期に持っていた理想が、経験を経ることにより現実への妥協へと転換していくなれば、「開かれた学校づくりのみならず学校の自律性確立や学校改善にとって大きな障害である」と指摘している。管理職は「開かれた学校」づくりに取り組まざるを得ないとして行動するが、高年齢の非管理職教員では抵抗が強いことがうかがえる。

浜田(1991)は学校改善の阻害要因について、教員・校長・教育委員会の3者に自由記述を求め、分析した⁵。この3者の意識にはかなりのズレがあり、それが学校改善を阻害する大きな要因となっていると指摘している。学校改善とは、OECD-CERI(教育研究革新センター)の「国際学校改善プロジェクト(ISIP)」を契機としてschool improvementの訳語として定着してきた語であるが、制度の改革を志向したマクロレベルでの教育改革と異なり、具体的な各学校の改革の焦点を当てるのが学校改善である。しかも各学校自身の主体的な改善意思とニーズに基づいて内部条件を整備することと、それらの支援・助長という観点からの学校外部諸条件が整備されることが統合的になされる必要がある。浜田によれば、内部条件とはスクール・リーダーの役割、協働体制、校内研修等であり、財政的援助や研修、「指定校」制度等である。

浜田は学校改善を阻んでいる要因についての3者の認識を次のように指摘する。

- ・ 教員は、多忙感を強く感じ、この多忙が、最大の阻害要因と考えていることが読みとれる。
- ・ 校長は、多忙感を認識しながらも、同時に教員の意欲・力量不足も阻害要因と認識し、多忙感除去よりも、意欲高揚の方をより重視している。
- ・ 教育委員会は、校長のリーダーシップを最重要視しており教員の時間的ゆとりはほとんど重要視していない

このような意識のズレが大きい限り、学校改善の努力は実を結ばないであろうというのが浜田の結論である。

⁵ 浜田博文(1991)『学校改善をめぐる教員・校長・教育委員会の意識構造 - 改善を隘路に陥れるもの - 』日本教育経営学会紀要第33号 pp.71-86

林(1995)は、学校組織内での教職員のもっている情報や学校のあり方に関する期待は、必ずしも同質であるとは言えないことを指摘する⁶。例えば、理想とする学校の組織文化に関する項目を選択させ、職位・経験年数別にまとめてみると、回答者の勤務校についてのイメージは民主的で自由な柔軟な組織であり、はじめがあって理性的で、協調的・共感的な雰囲気の中、積極的、自律的であるという肯定的・好意的なものであることが明らかになった。ただしその傾向は教育実習生と校長でより大きく、教諭においてはやや否定的イメージとなることが示された。また、勤務校で重要視されている事柄についての回答では、「話し合いによる合意の尊重」が第1位、「校長が教職員の活動を見守り、最終的責任を引き受ける姿勢をとる」が第3位に挙がっており、学校組織における価値の一つには、民主化への志向とそれを支える民主的リーダーシップが挙げられるとする。さらに、理想とする学校の組織文化について「話し合いによる合意の尊重」とともに「教職員間の情報の共有」が幅広い経験年数で選択されている。これについて林は、管理職が教育目標への高い関心を重要としながら、その関心を高める具体的な手段を欠いている、あるいは重要とすることがスローガンに過ぎないのではないかと危惧して、これが学校経営の一つの課題であると指摘している。

2-3 校長・教頭のリーダーシップ

学校経営の概念が浸透するとともに、経営を担う管理職に求められる役割も変化してきている。小島(2001)は校長任用の資格要件の緩和について述べた上で、その背景は管理職の役割・機能・力量が変容したことでありと主張する⁷。具体的には、学校の裁量権限の拡大による自律的学校経営の構築、それに必要な経営力、リーダーシップの発揮、それを支える補佐・補助機能の強化、開かれた学校経営の実現をめざして説明責任（アカウンタビリティ）を通じた経営責任の明確化、さらに参加型学校経営の実現などを挙げている。小島は、「ビジョンや戦略をつくり、それを成員に伝え、理解を得て、そこに協働意欲と協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化を生み出す力」がリーダーシップである、とする。校長の機能には経営機能（リーダーシップ機能）と管理機能（マネジメント機能）があるが、従来は管理機能がより重視されてきた。学校の裁量権限を拡大するとともに、校長が拡大された権限を特色ある学校づくりに向けて行使し、リーダーシップを発揮する

⁶ 林孝(1995)『学校の組織風土・組織文化に関する考察』広島大学学校教育学部紀要第一部第17号

⁷ 小島弘道(2001)『管理職の養成』日本教育経営学会紀要第43号 pp.42-52

ことができるよう、教育、人事、予算についての権限拡大を小島は提言した。ここで必要とされる校長の資質能力は自律的学校の経営者としての資質能力である。学校組織には「経営」という用語への抵抗があることは既に述べた。すなわち、リーダーシップを発揮する、という表現がされた場合に、聞いた者は成員の意向を無視した一方的な管理、と誤解するのである。リーダーシップ能力とマネジメント能力とが混同されている部分もあるようだ。成員（フォロワー）あつてのリーダーだということは多くの研究で明らかにされているところであり、特に近年ではフォロワーの受容に注目したリーダーシップ研究が多く見られる。たとえば淵上(2002)は、校長の影響力が教頭や各主任に十分浸透していると教師から認知されないと、彼らの影響力が学校組織活動や教育活動に効果的に結びつかないことを示し、フォロワーによる校長の影響力の受け入れプロセスが解明される必要があると述べる⁸。

露口(2000)は変革型リーダーとしての小学校校長のリーダーシップと学校成果との因果性を明らかにしたうえで、学校成果向上のプロセスにおいて採用している戦略的方法を質的分析によって明らかにしようとした⁹。変革的リーダーシップ・モデルはリーダーシップを変革的リーダーシップと交換的リーダーシップの二次元によって構成するものである。前者は、メンバーの価値や組織秩序を変革させ、組織コミットメントの効用に影響を与える戦略過程であり、後者はフォロワーのサービス・努力と報酬との交換過程であると定義される。この交換関係は、学校組織においては、校長の管理的要求と教師の自律性要求との交換関係として捉えられてもいる。露口は、両者の関係は「最善のリーダーは、変革的リーダーシップと交換的リーダーシップを統合しており、また、効果的な交換的リーダーシップは、変革的リーダーシップを基盤としている」と指摘している。

淵上(2002)は、学校組織では校長が強いカリスマ性を持って組織全体の構造を変えるような強力な影響行動を発揮する傾向が比較的弱く、外部者にとっても校長のリーダーシップによる統合的・統一的な色合いの強い組織というよりも、むしろ教師集団の協力から成り立つ協働的な組織としてみられていたと指摘する¹⁰。従って、特定のリーダーを対象としそのリーダー行動がおよぼす効果を検討する研究方法を、学校組織研究にそのまま適用することは難しいと指摘する。日常の協調と教師の対面的な相互作用、ないしは教頭や各

⁸ 淵上克義(2002) 前掲書 pp180

⁹ 露口健司(2000) 『校長のリーダーシップと学校成果 (School Effectiveness) の関係 - リーダーシップの量的・質的分析 - 』日本教育経営学会紀要第 42 号 pp.64-78

¹⁰ 淵上克義(2002) 前掲書 pp.170

主任と教師との対面的な相互作用が特に重要であり、管理職個人のリーダーシップだけでなく、管理職と教師の相互作用の内容や教師同士の協力による影響過程が明らかにされる必要があるとする。淵上は、単に校長のみが突出して影響力を行使するだけでなく、その影響力が教頭や各主任を通じて教師集団に十分浸透しないと効果が望めないことを指摘し、校長のみならずサブリーダーとしての教頭にも注目して両者の教師に対する影響力受容の比較・検討を行った。その結果、校長と教頭の両者および校長の意向浸透度を高く評価している教師群は、教頭のそれを高く評価したり両者を低く評価している教師群に比べて、部門間の連携が密で校内に話し合う雰囲気があり、職務モチベーションが高いと認知していることが示された。このことから淵上は、教頭の役割について、校長と並列あるいは校長の代替的役割をするよりは、校長の意向をふまえて補佐し的確に校務を整理することがより効果的であると指摘している。

千々布(2000)は、多くの校長は学校運営上の阻害要因として「教職員間の教育観の違い」を意識するものの、教育観の違いをどう克服するかの方策を有する校長は少ないことを指摘する。そこで千々布は、学校文化が変容されたと解される学校においてどのような経営方策がとられているかを事例を取りあげて考察した¹¹。ここで取り上げられたのは福岡県で進路指導の改善に成功した公立高校である。千々布は改革の要因を次のように指摘する。

- ・ 改革の発案者が若手教員であったこと
 - ・ その若手教員の力量が校内の教師集団から認められていたこと
 - ・ 若手教員が活躍できるよう校長が人事上の配慮を施したこと
 - ・ 教頭が校長の学校経営方針を教師集団に有効に伝達できたこと
 - ・ 県教育委員会がさまざまな支援を施したこと
 - ・ 私立高校の躍進により教師集団が危機意識を共有していたこと
 - ・ 学習指導要領の改訂が学校の教育指導体制の刷新の契機となっていたこと
- などである。

この改革には3代にわたる校長がかかわっている。いずれの校長も度量広く任せる校長であったことが若手教員の活躍を促進したと校内では認識されているが、最も重要な要因として、有能な教頭を呼び寄せたり若手教員を主任職に就けたりした校長の人事上の配慮が指摘されている。この事例からは、校長以外に文化変容のイニシアティブが出現し、校

¹¹ 千々布敏弥(2000) 『学校の組織文化と校長のリーダーシップ』日本教育経営学会紀要第42号 pp.80-82

長がそれを支持することにより文化変容が校内全体に広がっていくという変革過程が見えてくる。その際に校長は、学校文化そのものを対象とした経営行為よりも、人事上の措置等により文化変容を支援する方策をとっているというのである。

2-4 主任の連絡・調整，指導・助言

学校組織の構成員は大きく教育職員と事務職員に分けられる。教員組織では、校長・教頭が管理職であり、それ以外の教員は主に教諭である。第2章で述べたように、1970年代に主任が法制化されたのちの教員組織は、制度上は校長・教頭・主任・一般教員という4層でとらえることができよう。ただしその実態はさまざまである。大脇(1999)は全国11都府県の22市町教育委員会から小中学校22校ずつを抽出して訪問調査を行った¹²。主任制が定着しているところでは連絡調整活動が中心で指導助言活動は十分に機能していないことが明らかにされた。また主任制の規定はあっても実際には主任が設けられていない県もあり、ある中学校では49分掌、18委員会が設けられ、一人一役の係制をとっていた。これは主任制の導入を排除しようとするものであり、主任が制度化されてほぼ20年になるが主任制の実態は相当多様である、と述べている。

牧(1986)は、校長のリーダーシップ能力の開発が課題であるとしたうえで、主任の重要性を指摘している¹³。校長の権限は幅広いが、それを一人で行うわけではなく統括するのであって、実際の具体的な仕事は教職員に分担させる。その際に校長を中心に学校組織がまとまるために機能するのが主任なのである。主任が学校改善のための中心として実質的に大きな役割を果たす理由は、主任の権威が地位によるものではなく、リーダーシップによる権威だからであると牧は指摘する。ところで、主任に関わる問題として牧は、必ずしも適任者が就任しているとは言えないことや、個々の学校の特性、特に人的条件によって平均年齢の違いなどから、自校に必ずしも適任者がいるとは限らないことを挙げている。そのような場合には教頭が果たす役割が大きくなるが、一般的には、主任が生き生きと活動している学校は活力があり、主任の働きが学校の活性化を左右する、と牧は主張する。

各学校がかかえる問題はさまざまであり、学校改善のためには自校の誰がどの部分を変えなくてはならないかを見つけだすことが必要である。主任と一般教員の意識も異なるか

¹² 大脇康弘(1999)『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

¹³ 牧昌見(1986)『教師の資質向上とスクール・リーダーの役割 - 主任の役割を中心に - 』日本教育経営学会紀要第28号 pp.23-34

も知れない。そこで具体的・実地的な試みとして、牧は学校経営診断カードを開発した。このカードでは、 目的的要因、 組織運営的要因、 人間的要因、 組織風土的要因の 4 領域について計 40 の診断項目が設定されており、各教職員が 5 段階で評定するものである。A 中学校についてこのカードによる診断を実施したところ、主任と一般の教諭とでは、領域 と のうち 10 項目について、主任が低く評価していることがわかった。これについて牧は、主任は厳しい自己診断を行い、一般の教員は安泰ムードにあることを示すものだ、と考察している。A 中学校ではこの現状維持ムードからの脱出を図るため、教育目標具現化委員会を設けた。校長、教頭、主任のほか各学年から 1 名ずつ、計 10 名で構成し、毎月 1 回ずつ会合を持って記録を全職員に配布し、これを 2 年間ほど実施した。また、コミュニケーションをよくし、経営参加を促すために学年会・教科部会、生徒指導部会、学年主任会などを毎週、教育目標具現化委員会、校内研修委員会などを毎月 1 回もつこととした。さらに職員会議は、月 1 回であるが、提案された原案をどう実践に移すかを話し合う場として位置づけた。A 校の特徴は、この診断カードによる診断を定期的に行いながら、特に領域（組織風土的要因）の改善に、継続的な努力を続けている点である。また学校経営診断カードという外部からの刺激をふまえつつ、校長を中心に、主任がリーダーシップを発揮するという内部の改善努力を行っている事例であるとしている。

一般的に指摘できる課題として牧は以下の 3 点を挙げる。

- ・ 主任の役割が大切であることについては共通理解があるが、個々の学校の段階では必ずしも適格者が十分揃っていない。
- ・ 校内研修の充実・強化が学校改善に寄与するとの認識は一般化してきたものの、反発する教員がいたり、研修を教員の本務とみなさない教員も少なくない。個々の学校の特性を考慮し、教員の協働を可能にする工夫が必要であり、校長・教頭が主任を育てる気概を持って指導・助言することが必要であるから、校長・教頭の研修が重要である。
- ・ 学校経営診断カードのような研究開発は多くの県の教育委員会や教育センターにおいて進められているが、各学校において適切に活用されているとは言い難い。

2-5 学校的意思形成とコミュニケーションに関する研究

学校組織においては一般に、職員会議で全教職員が話し合って決定することが民主的で望ましい、と考えられてきた。職員会議の位置づけをめぐって、それが最高意思決定機関

なのか校長の諮問機関なのか補助機関なのかなど、長年にわたって議論がされてきた。しかし近年ではその論争には終止符が打たれ意思決定のスタイルが変化し、管理職と主任などで構成される校務運営会議が実質的な意思決定機関で、校長が意思決定し職員会議で全職員に周知するというスタイルとなった。これには不満も見られるが、職員会議で延々と議論することが教育目標達成のために本当に有効なコミュニケーションであったのかどうかを検討する必要があるだろう。また現在の意思決定スタイルにあってより適切な決定がされるためにはどのようなコミュニケーションが必要なのかについても検討する必要がある。淵上(2002)は、これまでの組織コミュニケーションに関する研究成果を次のようにまとめている¹⁴。

- ・ 組織内でのコミュニケーションのあり方が組織の有効性と関連しており、下方向のコミュニケーションとともに、上・水平方向のコミュニケーションの活発さが、集団のモラルやメンバーの満足度といった組織の有効性と関連している。
- ・ ただし、単なるコミュニケーションの増加だけでは、問題を解消するどころか他の問題を引き起こしたり仕事の能率性を低下させる可能性を持つことから、コミュニケーションの質的な分析が必要となる。
- ・ コミュニケーションの内容に関しては、提案、討議、理論的説得などは組織全体にとって有効であるが、自分の意見のみを一方向的に述べる主張や命令は組織全体にとって有効ではないことが明らかになった。

天笠(1988)は学校の意思形成に関する調査を行い、職員会議の雰囲気や職員会議で実質的に決定できることなどを調査した¹⁵。職員会議の雰囲気については、「和やかな雰囲気で行う」が80%であるものの、「発言する教員は限られる」が70%、「会議後不満を漏らす教師が見られる」が49%、「人間関係を考えて発言を控える」が41%、「話しにくい空気が支配する」が33%、「校長の一声で決める」が25.4%などとなっている。このことから、全員で和やかに決めるから問題なしとは言えないことや、漠然と思われているようにすべてを校長が一方向的に決めるから問題というよりもむしろ全員で決めることの問題点のほうが大きいように思われる。なおこの調査は2次にわたって行われ合計5000人という有効回答を得た大規模調査である。

淵上(2002)は学校改善と校長・教員の相互影響関係との関わりを、コミュニケーション

¹⁴ 淵上(2002) 前掲書 pp.202-203

¹⁵ 天笠茂(1988) 前掲書

の内容から分析した¹⁶。淵上によれば、問題のある学校の改善前のコミュニケーションが、お互いに相手の意見を聞き入れることの少ない一方的影響関係が中心であるのに対し、改善後のコミュニケーションの特徴が、お互いの意見を一定程度認めあいながら学校改善を推進していこうとする相互影響関係が中心となることを見いだしている。

佐古(1990)は、小学校を対象に教職員のモラルや目標共有度について調査した¹⁷。教員間の共通理解形成とそれを達成するためのコミュニケーションの活発さを示す「共通性志向」因子、学校内部での考え方の多様性、あるいは合意の欠如を示す「多様性保持」因子、学級経営や教科指導における教員の実践上の個性的裁量性を示す「個別的裁量」因子、そして多様な意見の交換を通して組織的な変更を進めようとする「組織変容推進」因子の4つの因子で説明されている。コミュニケーションが活性化し、情報の交換を媒介にして組織の統合が志向される学校において、職員間連帯性や職務遂行へのモラルが高まることが示されている。一方で、通常考えられることと違って、組織内での共通性志向が高い場合でも必ずしも目標の一致に結びつくとは言えず、同様に多様性保持が高くとも、ただちに目標の拡散に結びつくとはいえないことが示唆されている。これについて佐古は、目標共有度の高さが、学校組織の中で合意を形成しようとする統合的なプロセスを伴っているとは言えないことを指摘する。このような状況では、目標の共有度をある程度以上に高めることは、モラルを高めるよりもむしろ教員の行動の自由度を制約する結果をもたらしているのではないかと指摘する。それが結果的に職務遂行意欲を低レベルにとどめていると佐古は述べる。

淵上(2002)は、学校組織のコミュニケーションについて、一般的な組織と同様に学校組織においてもフォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーションが重要な活動であり、学校内成員が共通の教育目標を遂行するために、諸活動を体系化し調整する道具として、欠くことのできないものである、とする¹⁸。篠原(1997)はエスノグラフィーの手法を用いて、小・中・高等学校の校長のリーダーシップ行動を分析した¹⁹。エスノグラフィーとは、特定の民族の社会や文化をフィールドワークによって記述する手法である。それによると、ある小学校長の学校活動の52.6%をコミュニケーション活動が占めていることが明らかに

¹⁶ 淵上(2002) 前掲書 pp.202-208

¹⁷ 佐古秀一(1990)『学校組織の構成次元抽出とその複合性に関する実証的研究』、鳴門教育大学研究紀要第5巻 pp321-336

¹⁸ 淵上(2002) 前掲書 pp.198

¹⁹ 篠原清昭(1997)『校長のリーダーシップのエスノグラフィー - 考察枠組みと分析技法 -』 教育経営学研究紀要 4 pp27-49

なった。その中でも対話活動が全体の 22.8%で最も多く、以下定例的ミーティング(21.1%)、突発的ミーティング(5.8%)、電話での会話(2.8%)の順となっている。なおデスクワークは全体の 21.6%である。さらにコミュニケーションの内容についても分析した結果、連絡・調整(14.0%)、指導・助言(3.0%)など指示を与え職務を遂行するためのコミュニケーションよりも、雑談が 25.8%で最も多かった。これについて篠原は、よりよい人間関係を維持し円滑な学校運営のために雑談は重要であると指摘している。

小野(1994)は小学校教員を対象とした質問紙調査から学校組織特性認知に関する因子分析を行い、「目標の共有」「目標設定のプロセス」「協働の風土」「独立・団結」「学習機会」と深く関係する因子として「教員相互のコミュニケーション、協働、相互学習の風土」及び「校長のリーダーシップ」の 2 因子を見出した²⁰。学校の有効性研究(school effectiveness research)では、有効性の指標として何らかのテスト得点(たとえば学力テスト)を用いるのが一般的であるが、わが国の場合そうしたデータは入手困難である。そこで小野は学校の組織過程の特性として目標の共有、目標設定のプロセス、意思決定、協働、独立・団結、学習機会、校長のリーダーシップ、保護者の協力を用いた。学校の組織過程に見られる特性が学習成果と関連していることは、小野(1992)が英米の先行研究から明らかにしている²¹。

淵上(2002)によれば、各学校の自主的・自律的経営が問題とされればされるほど意思決定やコミュニケーション過程を明らかにして、有効な学校経営のあり方が検討される必要性が高まるが、そのような研究はあまり見られず、とりわけ、コミュニケーションの構造と組織の有効性との関わりを明らかにしようとした研究はほとんどない²²。そこで淵上は、小学校の意思決定システムを観察し、コミュニケーションの方向や内容、職員会議での発言者数の変化を検討した。この学校では従来、特定の集団メンバーが占有する特定の委員会が学校経営全体に大きな影響力を持って学校全体の案を作成し、そこでの決定が職員会議でも覆されることがなかったが、新しい校長を中心とした偏りのないメンバーからなる新しい委員会が設置された。その結果、変化後では職員会議での発言者数が増加し、とくに水平的コミュニケーション量が増加した。内容も、単なる主張や命令が減少する一方で理論的説得や討議が増えたことが見いだされている。

²⁰ 小野由美子(1994)『職場としての学校：学校の組織特性が教師の教育活動に及ぼす影響』 日本教育経営学会紀要第 36 号 pp.44-57

²¹ 小野由美子(1992)『現代アメリカにおける学校改善の研究』 広島中央女子短期大学紀要No.29 pp.1-22

²² 淵上(2002) 前掲書 pp.199-200

さらに淵上ら(2003)は、従来は授業改善の方策としてのみ考えられてきたチーム・ティーチング(Team Teaching: T T)が学校の組織開発の一戦略としても重要であるとの認識から中学校教員を対象に質問紙調査を行った²³。対象となったA中学校で3ヶ月間にわたり時間割上可能な限りあらゆる教科で異教科間T Tによる授業を実施したのである。その結果T T経験群の教師は、導入後において学校組織における下位集団(分掌や学年)間のコミュニケーションが増加したととらえていた。T T導入によって必然的に連絡や調整が必要となったことによるだけでなく、授業以外での教師同士のコミュニケーションの場である職員会議においても自由に意見が交換できるようになったととらえる傾向にあり、T Tの実施が学校活動全般に関わる教師同士のコミュニケーションの活性化に一定の影響を及ぼしていると淵上は指摘する。またT T経験の教師は子どもの授業態度が改善されているととらえ、教師の指導観についても実施後には子ども一人ひとりの個性を尊重しようとする態度が見られた、としている。一方、教師のストレスや職業意識にはほとんど影響がなかった。これについて淵上は、T T実施が3ヶ月という短期間であったためではないか、と考察している。

2-6 企業ミドルに関する研究

これまで見てきたように、学校の主任には、トップとも一般職員とも異なる独自の機能が期待されている。そこで企業組織のミドル層に注目した研究に触れる。企業組織におけるトップ・リーダーシップは経営戦略論で多く扱われており、第一線監督者レベルのリーダーシップ論はモチベーション論を基礎になされてきた。それらに比べて、ミドル層のリーダーシップ論は注目されず、第一線監督者のリーダーシップ論がそのまま適用されると考えられてきた。しかし近年ミドル層はトップとも第一線監督者とも異なる役割を持つことが主張されるようになった。経営トップが優れた経営戦略を作ったとしてもその実施はミドル・マネジャーに依存する部分が大きく、また、現場のアイデアを実現させるためにはミドルがトップや他部門へ働きかけることが必要となるからである。

金井(1991)はミドル・マネジャーのこのような位置づけに注目し、その役割を検討した²⁴。特に金井は、上方影響力および集団凝集性に着目して検討を行った。上方影響力とは、リーダーよりもさらに上位のリーダーに対する発言力ないし自律性の程度であり、集団凝集

²³ 淵上克義・松本ルリ子(2003)『教授組織の改革を通じた学校改善家庭に関する研究事例』日本教育経営学会紀要第45号pp.189-197

²⁴ 金井(1991) 前掲書 pp65-85

性とは集団にひきつけられている程度あるいは当該集団を去ることに対する抵抗の程度である。これらは初期のリーダーシップ研究（たとえば初期ミシガン研究）でわずかに注目されていたものの、それ以降の約 30 年間は注目されることはなかったものである。

ここで初期ミシガン研究について概説する。これは 1940 - 50 年代初頭に行われたリーダーシップ研究であり、高業績部門と低業績部門のリーダー行動を比較して、リーダーシップの有効性を左右する行動上の特徴を明らかにしたものである。その内容は次のようにまとめられる。

- ・ 従業員中心的監督と職務中心的監督とに分けたとき、大半の高業績部門では従業員中心の監督が見られ、逆に低業績部門では仕事の能率を重視する職務中心の監督がより多く見られた。ただし、高業績部門では、高い達成目標が示されてもそれが不当な達成圧力とは見なされず、部下に受容され共有されていた。
- ・ 高業績部門では、目標を明確に示すがそれ以上の細かな指示は与えず部下のアイデア・経験を生かそうとする監督が多いのに対し、低業績部門では、部下に細かい指示を与え部下の流れを断片化させてしまう監督が多い。
- ・ 低業績部門の管理者が部下との接触時間を長く持つのに対し、高業績部門の管理者は部下に任せることにより生じる余剰時間を対外的活動に振り向けている。
- ・ 高業績部門の管理者では、職務遂行上の失敗や誤りを処罰的・批判的にとらえるのではなく学習機会ととらえている。

初期ミシガン研究が第一線従業員を対象にしていたのに対し、金井はミドル・マネジャーを対象とした。金井の主張を要約した図を図 2-2 に示す。

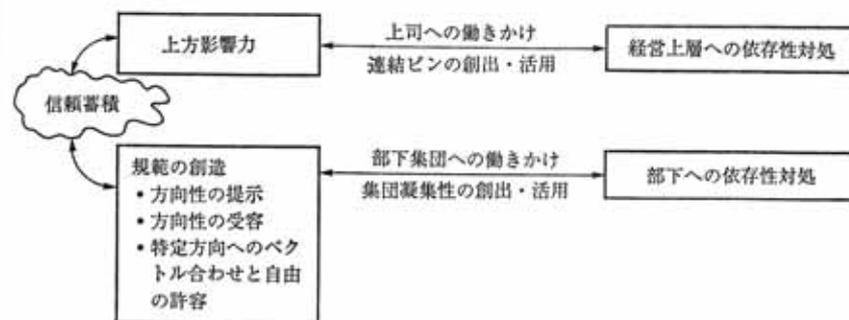


図 2-2 上方影響力行使者、規範創出者としてのミドル・マネジャーと依存性対処
出所: 金井壽宏『変革型ミドルの探求』²⁵

金井によれば、集団凝集性に働きかけるという点から見たリーダーシップは(1)方向

²⁵ 金井(1991) 前掲書 p81

性の提示,(2) 目指す方向や目標の部下による受容,(3) 特定の方向に向けてベクトルをそろえることの3点からとらえられる。金井は、経営上層の決めた方針をそのまま提示するだけのミドル・マネジャーが現実にそぐわないのと同様、部下の示す意見を受動的に受け容れるだけのマネジャーも有効ではないと述べる。また、業績に優れない管理者ほど部下の仕事まで遂行しようとすることも明らかにしている。

ただし単に集団凝集性が高ければそれでよいわけではなく、低い業績目標で高い集団凝集性をもつ集団では、結果は低業績にとどまることを金井は指摘する。また従業員中心的な行動をリーダーがとったとしても、上方影響力が欠如している場合には部下の態度にかえってマイナス効果を持つとも指摘する。「聞いてくれるだけで結局実現しない」と思われる結果となり、フラストレーションの原因となるというのである。

野中ら(1996)は企業組織においてトップダウンとボトムアップの2つのモデルを検討し、そのいずれも組織的知識創造には不十分なものであるとして、ミドル・アップダウンとよぶ新たなモデルを提案した²⁶。野中はトップと第一線社員との階層を極端に減らしミドルの役割を軽視する欧米のモデルを批判する。野中らの新しいモデルは、ミドル・マネジャーを知識マネジメントの中心にすえ、トップと第一線には新たな役割を与えるというものである。ミドルはトップが描いたビジョンや夢を第一線社員が理解でき実行に移せるようなもっと具体的なコンセプトに具体化する。また、トップが創りたいと願っているものと現実世界にあるものとの矛盾を解決しようと努力するのがこのモデルにおけるミドルの特性である。

2-7 本研究の位置づけ

本章で見てきた先行研究の成果と残された課題をまとめると以下の通りである。

中留(2001)は学習指導要領の弾力化と学校の自律性確立とがセットになることで開かれた学校が実現できると述べる。学校の自律性には、天笠(2003)が指摘するように学校外に対する学校組織の自律性と、その前提としての学校組織内部者の主体性という要素がある。従って、学校組織内部の教職員がはたして主体的に学校経営に関与しているのかどうかを検討する必要がある。また、自律性確立と開かれた学校との関係について岩永ら(2002)は、学校を外に対して開くことに関してベテラン層、特に教頭や主任でない教諭の抵抗が大きいことを明らかにしている。外に対して学校を開くことへの躊躇が学校経営への教職

²⁶ 野中郁次郎・竹内弘高(1996)(梅本勝博・訳)『知識創造企業』p184 東洋経済新報社

員の主体的関与と関連するならば、外に対してだけでなく内に対してもまた、学校を開くことへの抵抗が小さくないことが予想される。たとえば若手の新しいアイデアに対し「昔からこれでやってきた」として取り上げないような意識である。学校経営への主体的関与について、経験年数や年齢層による意識の差があるのではないかと考えられるのでこれを明らかにする必要がある。

校長のリーダーシップに関する露口(2000)や淵上(2002)の研究では、小学校長の変革型リーダーシップについて明らかにされている。変革型リーダーシップとは、既成の価値基準のもとで努力に対する報酬を与えることでリーダーたりうる交換型リーダーシップと異なり、成員の価値や組織秩序を変革させ組織コミットメントを高めるリーダーシップである。千々布(2000)によって高等学校においても変革型リーダーシップの有効性が示されている。

学校の意思形成に関する佐古(1990)や淵上(2002)の研究からは、学校組織において合意形成プロセスを伴って目標共有が図られることがモラルを高め目標達成に有効であることが示されている。目標共有や連絡調整度、あるいはモチベーションなど、組織の目標達成に有効な組織過程の特性を組織有効性としてまとめることができる。佐古、小野、淵上の研究ではコミュニケーションが活発な学校組織において組織有効性認知が高いことが示されている。従って合意形成プロセスにおけるコミュニケーションが重要となるが、その場合の合意形成プロセスについては必ずしも職員会議での全員協議・全員一致が有効とは限らないし、同一の事象についての認知が立場によって異なることも考えられる。林(1995)の研究では、管理職と一般教員、あるいは若手とベテランとでは学校組織に関する認知が異なることが示されている。コミュニケーションに関しても管理職、ミドル層、一般教員などの立場によって受け止め方は異なるのではないかと考えられるので、学校組織内のコミュニケーションの構造を明らかにした上で組織有効性との関連を検討する必要がある。また、一方的影響関係や上から下方向へのコミュニケーションだけでなく、相互的影響関係や下から上方向あるいは水平方向のコミュニケーションを充実させることが組織有効性に関連することも示されているが、コミュニケーションの内容や充足度に関する認知も職位によって異なることが予想されるのでこれを明らかにする必要がある。なお学校組織のコミュニケーションに関する既存研究は職員会議に関するものが中心であり、日常的コミュニケーション、特に主任のコミュニケーションに注目したものは見られない。

企業組織のミドルリーダーに関する研究で明らかにされてきたとおり、ある程度の規模

や複雑さを持つ組織では、ミドル層の役割が重要である。高等学校におけるミドル層に相当する主任は「連絡・調整・指導・助言」機能を期待されているが、暗黙のうちに上から下へのミドルダウン機能を想定していたと思われる。しかし金井が指摘するように、上方影響力や集団凝集性の効果はミドル・マネジャーにとって重要である。また高い目標を圧力ととらえられることなく部下が目標共有するためには、リーダーシップ受容が必要であることも明らかにされている。学校組織においても、一般教員がどのようなプロセスで校長や主任のリーダーシップ行動を受容するかを明らかにすることは重要である。

本研究は、高等学校における主任の機能に注目し、主任のコミュニケーション活動と組織が有効に機能しているかどうかの関連性を検討するものである。主任が活発にコミュニケーション活動を行うことは、主任による上方影響力行使および集団凝集性創出につながり、その結果として学校組織が有効に機能するのではないかと考えられるので、主任が有効に機能する要因を探るための仮説を次章で設定し検討する。