

はじめに

これまで学校組織に関してさまざまな問題が指摘され、それらを解決するために答申・提言が行われてきた。1980年代に提出された臨時教育審議会(臨教審)答申では、教育の自由化・民営化、開かれた学校、公共心の育成などが強調された。また、学校の独自性を確立するため、教員の資質向上や校長のリーダーシップが要求された。1990年代末の中央教育審議会(中教審)答申や教育改革国民会議においても、学校の自律性確立、説明責任、開かれた学校づくり、民間企業出身校長の登用、学校評価、学校選択、学校評議員制度など、臨教審答申を継承した提言が行われた。

天笠(2003)は学校経営改革の背景として

- ・ 規制緩和・分権化を基調とする学校経営制度の変化
- ・ その背景ともいえる公教育経営の枠組みのゆらぎ
- ・ 学校教育の相対化と公立学校の位置の変容

の3点を挙げる¹。また坂野(2003)は学校の自律性や意思決定過程に関する研究をまとめた上で「学校の裁量権を拡大する方向に動いている」と指摘している²。

しかしながら現状では、時代の変化に対応した学校組織の変革は十分でないと思われる。筆者は学校組織のかかえる問題を明らかにするため、広島県内の企業出身校長2名を対象に2002年8月にヒアリング調査を行った。学校組織内にいる者にとって問題とは認識していないことが、企業出身校長には組織の課題として明確に認識されているのではないかと考えられるためである。この調査により、学校組織での情報共有度の低さや、意思決定・変化対応の遅さなど、現在の学校がかかえる問題が明らかになった。

それではここで、学校を取り巻く状況の変化に目を向けてみる。従来の学校は、教育委員会の画一的な監督の下におかれ、最終的な権限も持たない代わりに責任も負うことはなかった。学校として努力してもしなくても、学区内の生徒は集まってきたし、予算も保証されていた。しかし現在では、学校(校長)への権限委譲が進むと同時に、結果責任・説明責任も負わなくてはならなくなってきた。すなわち、学校にとって自律性確立が求められている。言い換えれば、変化や不確実性への対応が求められている、ということである。学校の自律性を確立しようとするためには、学校のトップである校長の役割が大きいことが指摘されている。従来の校長は、教育委員会の決定した方針を確実に実行し教職員を管

¹ 天笠茂(2003)『変動する学校経営環境と教育経営研究』日本教育経営学会紀要第45号 pp2-15

² 坂野慎二(2003)『学校組織改革への教育経営研究の寄与』日本教育経営学会紀要第45号 pp16-25

理する存在であったが、現在の校長には、自律的学校のトップとして学校の進む方向を決定することが求められており、組織リーダーとしての役割（リーダーシップ）が重要になってきている。とりわけ広島県においては、1998年以降文部省（当時）による是正指導が行われ、学習指導要領の徹底や校長を中心とした学校体制づくりが進められている。

学校組織は官庁や企業の官僚的組織と異なり、トップと一般との間の階層数が少なくかなりフラットな組織であった。これは専門職組織としての教員組織に適した体制であるが、一方で校長のリーダーシップが発揮されない要因でもあったと思われる。今後、学校が自律的に活動しようとするれば、学校組織も変革を迫られることになるだろう。

校長がリーダーシップを発揮するには、組織内において情報や目標を共有することが必要となる。校長は学校の進む方向を示して教職員や生徒が一体となって目標に向かうよう図るのである。このように学校の自律性発揮にも校長のリーダーシップにも、主任というミドルの役割が重要であると考えられる。それは学校組織内において主任が連絡・調整などコミュニケーション活動の要となることを期待されているからである。また企業ではIT活用で中間管理職を減らす動きが見られるが、学校組織でもIT化が進む中でのコミュニケーションやミドルの役割に注目する必要があるだろう。

バーナード(1968)は、組織が成立するためには 共通の目的、協働意欲、コミュニケーション、が必要であると述べている³。これらのいずれが欠けても組織を存続させることはできず、これらを確保し浸透させることが組織の活性化につながる。この中でバーナードはコミュニケーションを特に重視した。それはコミュニケーションが、共通の目的と協働意欲とを結び付けて組織の構成員の活動を調整するために欠かせない機能だからである。

本研究の目的は高等学校における主任に注目して、学校内のコミュニケーション活動と組織有効性の関連を明らかにすることである。ここで組織有効性とは、組織における目標共有・連絡調整・教師の職務モチベーションなど、組織目標達成に有効であると考えられる特性の総称である。

研究の方法としては、学校組織におけるコミュニケーションの状況や主任の活動状況に関するアンケート調査を行い、それらの関連性を分析・考察するという手法を用いる。本論文は以下の章から構成される。第1章では、高等学校における主任の位置づけ、期待される役割および現状を概観する。第2章では、近年の教育改革の中で求められている学

³ C. I. バーナード(1968) (山本安次郎訳)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社

校の自律性と主任の機能との関係，リーダーシップ，学校組織の意思形成，コミュニケーション，企業ミドルに関する研究についてレビューする。第3章では主任を中心としたコミュニケーションと学校組織の有効性との関連について調査仮説を設定し，調査方法を示す。第4章ではアンケート調査により得られたデータの分析結果に基づき仮説を検証する。第5章ではこれまでに導かれた考察結果をもとに，高等学校組織において主任が機能することで目標達成につながる要因を検討するとともに，残された課題についても明らかにする。