

# 学校組織におけるコミュニケーション --高等学校における主任の機能に注目して--

M1465311  
高山望

## 1.問題の所在

近年の学校改革では、規制緩和の流れとともに学校の自律性確立が求められている。法的な強制力により教職員を説得する従来のやり方が変化し、共通理解がこれまで以上に求められる。ここから、主任のマネジメント機能が重視されるようになった。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を分析し、組織有効性<sup>1</sup>やリーダーシップ受容との関連を明らかにすることである。

## 2.仮説

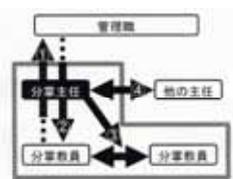
1. 主任が活発に活動していると考えられている学校ほど、成員は組織が有効に機能していると感じているだろう。
2. 校長の意向浸透度は、主任の活動の活発さと関係するだろう。
3. コミュニケーションの充足度が高いほど、また一方的でない相互影響的コミュニケーションが多いほど、成員は組織が有効に機能していると感じているだろう。

## 3.調査対象

広島県内の全公立高等学校のうち、全日制を持つ95校の校長・教頭・主任・一般教員。

## 4.測定尺度

- a. 主任のコミュニケーション活動に関する認知
- b. 組織有効性
- c. 校長・教頭から主任への意向浸透度
- d. コミュニケーションの充足度および内容認知



- a. 主任のコミュニケーション活動について図に示す。

教員の情報を管理職に伝える上方向活動  
管理職の指示を教員に伝える下方向活動  
分掌内のコミュニケーション促進活動  
主任間の水平的コミュニケーション活動

## 5.仮説の検証

1. 主任が活発に活動しているほど、組織がうまく機能していると考えられる傾向が見出された。ただし職位により認識が異なり、管理職は主任が下方向に活発に活動しているほど組織がうまく機能していると考え、主任・一般は逆に上方向活動が活発なほど組織がうまく機能していると考えている。職位や学校規模を問わず、組織が有効に機能しているという認知と関連性が高いのは、主任間の水平的コミュニケーション( )の活発さである。しかし、この活動は他に比べ不足しており、これを活発にすることが、学校組織を有効に機能させるために重要と考えられる。
2. 校長から主任への意向浸透は、主任の下方向活動と関連性が高い。教頭から主任への意向浸透は、主任の分掌内および主任間活動との関連性が高いことが見出された。
3. 量が多く、相互影響的内容のコミュニケーションが多い方が、成員は組織が有効に機能していると感じていることが示された。

## 6.結論

金井(1991)<sup>2</sup>の主張するように、ミドル・マネジャーが上方影響力を行使し集団凝集性を創出することが、学校組織でもミドル・マネジャーして望まれている。校長のリーダーシップ確立は、校長からのビジョンや指示を主任が下方向に伝えるだけでは十分でなく、教頭や主任間のコミュニケーションを活発にすることが組織が有効に機能していると感じさせ、校長のリーダーシップ受容につながる。

## 7.課題

1. 主任間の水平的コミュニケーション促進要因を探る必要がある。
2. 「マネジメント」への正しい評価が必要である。
3. 効率を犠牲にして得られる効果についても探る必要がある。
4. 今回の研究では分掌主任を中心に分析したが、学年主任についても検討する必要がある。

<sup>1</sup> 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として用いる。

<sup>2</sup> 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房