

## 第4章 分析と考察

### 4-1 回答の集計

調査用紙は2003年8月から9月にかけて個別郵送で回収した。回答数は以下の通りである。

表 4-1 調査用紙の回収状況

全県				A高校			
	配布数	回収数	回収率		配布数	回収数	回収率
管理職	188	108	57.4%	管理職	3	3	100.0%
主任	376	173	46.0%	主任	18	18	100.0%
一般	376	157	41.8%	一般	56	46	82.1%

### 4-2 回答者の属性

#### (1) 管理職

全県調査における管理職の属性に関する質問事項の集計結果を表 4-2 に示す。

校長 48 名はすべて男性である。教頭 60 名のうち 5 名が女性である。また年齢が 49 歳までの回答者 9 名はいずれも教頭である。

次に A 高校の管理職について属性を表 4-3 に示す。A 高校は総合学科で教職員数は 76 人以上、教頭は 2 人である。49 歳以下の 1 名は教頭である。

#### (2) 主任<sup>1</sup>

全県の主任の属性を表 4-4 に示す。校務運営会議メンバーでない主任が 2 名いるが、1 名は教科主任、もう 1 名はその他の主任である。すなわち本調査に回答した分掌主任・学年主任は全員が校務運営会議メンバーである。A 高校主任の属性は表 4-5 に示す。

<sup>1</sup> 回答者のうちで、分掌主任と学年主任、分掌主任と教科主任など、複数の主任であるという回答があった。これらについて、分掌主任を含んでいるものは以降の分析において分掌主任として処理した。学年主任と教科主任を兼任しているものは学年主任として処理した。その理由は、学校において最も重視されているのが教務主任をはじめとする分掌主任であり、ついで学年主任だからである。これは、今回の回答者の大半が分掌主任であったことにも示されている。

表 4-2 全県管理職属性

本人属性						
職位	校長	教頭				合計
	48 (44.4%)	60 (55.6%)				108 (100.0%)
性別	男性	女性				
	102 (95.3%)	5 (4.7%)				107 (100.0%)
年齢	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50歳～	合計	
	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (8.4%)	98 (91.5%)	107 (100.0%)	
学校属性						
学科	普通科のみ	総合学科のみ	専門学科のみ	2つ以上の学科	合計	
	63 (58.3%)	12 (11.1%)	11 (10.2%)	22 (20.4%)	108 (100.0%)	
教職員の人数	～25人	26～50人	51～75人	76人～	合計	
	19 (17.9%)	33 (31.1%)	37 (34.9%)	17 (16.0%)	106 (100.0%)	
教頭の人数	1人	2人	3人以上	合計		
	89 (82.4%)	15 (13.9%)	4 (3.7%)	108 (100.0%)		

表 4-3 A 高校管理職属性

本人属性						
職位	校長	教頭				合計
	1 (33.3%)	2 (66.7%)				3 (100.0%)
性別	男性	女性				
	3 (100.0%)	0 (0.0%)				3 (100.0%)
年齢	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50歳～	合計	
	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	3 (100.0%)	

表 4-4 全県主任属性

本人属性						
性別	男性	女性				合計
	146 (84.4%)	27 (15.6%)				173 (100.0%)
年齢	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50歳～		合計
	0 (0.0%)	31 (17.9%)	91 (52.6%)	51 (29.5%)		173 (100.0%)
現在何主任か	分掌主任	学年主任	教科主任	その他の主任		合計
	144 (83.2%)	18 (10.4%)	7 (4.0%)	4 (2.3%)		173 (100.0%)
昨年	分掌主任だった	学年主任だった	教科主任だった	その他の主任	主任ではなかった	合計
	103 (59.5%)	15 (8.7%)	7 (4.0%)	5 (2.9%)	43 (24.9%)	173 (100.0%)
現在担任か	担任である	担任でない				合計
	33 (19.1%)	137 (79.2%)				173 (100.0%)
運営会議	メンバーである	メンバーでない				合計
	171 (98.8%)	2 (1.2%)				173 (100.0%)
執務する部屋	分掌の部屋	学年の部屋	教科の部屋	教務室職員室	その他の部屋	合計
	56 (32.4%)	0 (0.0%)	57 (32.9%)	53 (30.6%)	7 (4.0%)	173 (100.0%)
学校属性						
学科	普通科のみ	総合学科のみ	専門学科のみ	2つ以上の学科		合計
	97 (56.1%)	22 (12.7%)	19 (11.0%)	35 (20.2%)		173 (100.0%)
教職員の人数	～25人	26～50人	51～75人	76人～		合計
	35 (20.2%)	51 (29.5%)	63 (36.4%)	24 (13.9%)		173 (100.0%)
教頭の人数	1人	2人	3人以上			合計
	138 (79.8%)	32 (18.5%)	3 (1.7%)			173 (100.0%)

表 4-5 A高校主任属性

本人属性						
性別	男性	女性				合計
	14 (77.8%)	4 (22.2%)				18 (100.0%)
年齢	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50歳～		合計
	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8 (44.4%)	10 (55.6%)		18 (100.0%)
現在何主任か	分掌主任	学年主任	教科主任	その他の主任		合計
	7 (38.9%)	3 (16.7%)	8 (44.4%)	0 (0.0%)		18 (100.0%)
昨年	分掌主任だった	学年主任だった	教科主任だった	その他の主任	主任ではなかった	合計
	6 (33.3%)	3 (16.7%)	5 (27.8%)	1 (5.6%)	3 (16.7%)	18 (100.0%)
現在担任か	担任である	担任でない				合計
	4 (22.2%)	14 (77.8%)				18 (100.0%)
運営会議	メンバーである	メンバーでない				合計
	10 (55.6%)	8 (44.4%)				18 (100.0%)
執務する部屋	分掌の部屋	学年の部屋	教科の部屋	教務室職員室	その他の部屋	合計
	3 (16.7%)	0 (0.0%)	15 (83.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)

(3) 一般教員

全県の一般教員の属性を表 4-6 に示す。また A 高校一般教員の属性を表 4-7 に示す。

表 4-6 全県一般属性

本人属性						
性別	男性	女性				合計
	111 (70.7%)	46 (29.3%)				157 (100.0%)
年齢	30 歳未満	30～39 歳	40～49 歳	50 歳～		合計
	20 (12.7%)	67 (42.7%)	56 (35.7%)	14 (8.9%)		157 (100.0%)
昨年	分掌主任だった	学年主任だった	教科主任だった	その他の主任	主任ではなかった	合計
	13 (8.4%)	7 (4.5%)	9 (5.8%)	0 (0.0%)	126 (81.3%)	155 (100.0%)
現在担任か	担任である	担任でない				合計
	68 (43.3%)	89 (56.7%)				157 (100.0%)
運営会議	メンバーである	メンバーでない				合計
	8 (5.1%)	149 (94.9%)				157 (100.0%)
執務する部屋	分掌の部屋	学年の部屋	教科の部屋	教務室職員室	その他の部屋	合計
	32 (20.4%)	2 (1.3%)	57 (36.3%)	62 (39.5%)	4 (2.5%)	157 (100.0%)
学校属性						
学科	普通科のみ	総合学科のみ	専門学科のみ	2 つ以上の学科		合計
	84 (53.5%)	25 (15.9%)	15 (9.6%)	33 (21.0%)		157 (100.0%)
教職員の数	～25 人	26～50 人	51～75 人	76 人～		合計
	26 (16.7%)	42 (26.9%)	64 (41.0%)	24 (15.4%)		156 (100.0%)
教頭の人数	1 人	2 人	3 人以上			合計
	134 (85.9%)	21 (13.5%)	1 (0.6%)			156 (100.0%)

表 4-7 A 高校一般属性

本人属性						
性別	男性	女性				合計
	25 (54.3%)	21 (45.7%)				46 (100.0%)
年齢	30 歳未満	30～39 歳	40～49 歳	50 歳～		合計
	9 (19.6%)	20 (43.5%)	13 (28.3%)	4 (8.7%)		46 (100.0%)
昨年	分掌主任だった	学年主任だった	教科主任だった	その他の主任	主任ではなかった	合計
	0 (0.0%)	3 (6.5%)	1 (2.2%)	0 (0.0%)	42 (91.3%)	46 (100.0%)
現在担任か	担任である	担任でない				合計
	20 (43.5%)	26 (56.5%)				46 (100.0%)
運営会議	メンバーである	メンバーでない				合計
	0 (0.0%)	46 (100.0%)				46 (100.0%)
執務する部屋	分掌の部屋	学年の部屋	教科の部屋	教務室職員室	その他の部屋	合計
	3 (6.5%)	0 (0.0%)	38 (82.6%)	2 (4.3%)	3 (6.5%)	46 (100.0%)

全県の回答で主任の70%以上は昨年度も主任であり、一方一般教員のうちで昨年度は主任であったという回答は20%に満たない。このことはA高校においても同じ傾向である。主任は管理職ではないのでその任免は単年度ごとに行われるが、かつての形式的主任のような回り持ちでなく継続化・固定化しつつあることがうかがえる。また学級担任である割合も主任が19.1%であるのに対し一般では43.3%と大きな開きがあることや、30歳未満の主任は一人もいなかったことから、主任の実働化が図られていることがうかがえる。全県の回答では主任のほとんどが校務運営会議メンバーであった。A高校では分掌主任と学年主任が校務運営会議メンバーであり、これは多くの学校に共通する。当初の予定では分掌・学年・教科の3つの主任について比較する予定であったが、回答の大半が分掌主任であったことから、分掌主任を中心に分析した。ただし自校の主任全般のコミュニケーション活動に関する認知については、主任全員の回答を分析した。

#### 4-3 調査結果の信頼性

3-1 節で述べたように、主任および一般の回答者の選定は各校の校長に一任した。教頭複数配置の場合も同様に教頭のうち1名に回答してもらうよう校長に依頼した。この点で回答者の選定に偏りが生じて調査結果にバイアスが発生する可能性を否定できない。そのため、全県の調査結果が公立高等学校教員を対象とした標本調査として適当なものであるかどうかを検討した。主任および一般教員に関して、全県とA高校とを比較した結果を図4-1から図4-4に示す。

まず校長へのコミュニケーション充足度認知を見る。主任及び一般の校長との間のコミュニケーション充足度について4段階で回答を求め「十分多い」「ある程度ある」を充足群、「あまりない」「全く不足」を不足群として両群を比較すると図4-1及び図4-2の通りである。

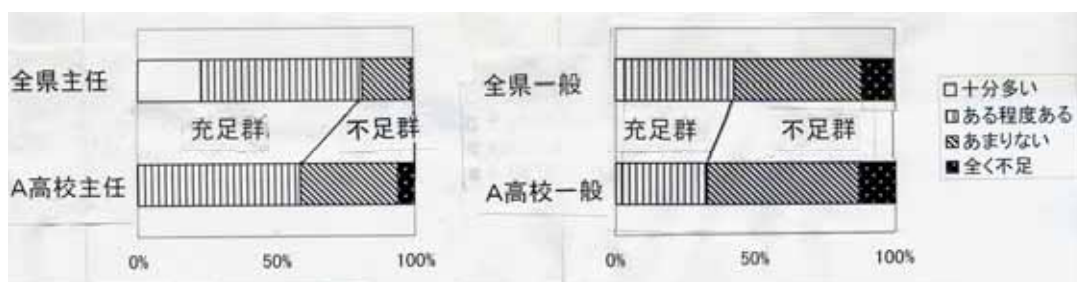


図 4-1 主任から校長へのコミュニケーション充足度

図 4-2 一般から校長へのコミュニケーション充足度

主任については、全県全主任の8割前後が充足群である。一方、A高校主任では6割が充足群である。また一般では全県では充足群が4割、A高校は若干低く充足群が3割強である。すなわち校長へのコミュニケーション充足度は、全県とA高校のいずれにおいても主任のほうが一般教員よりも高いという同一傾向を示している。

次に校長からのコミュニケーション充足度認知を比較したものが図4-3、図4-4である。

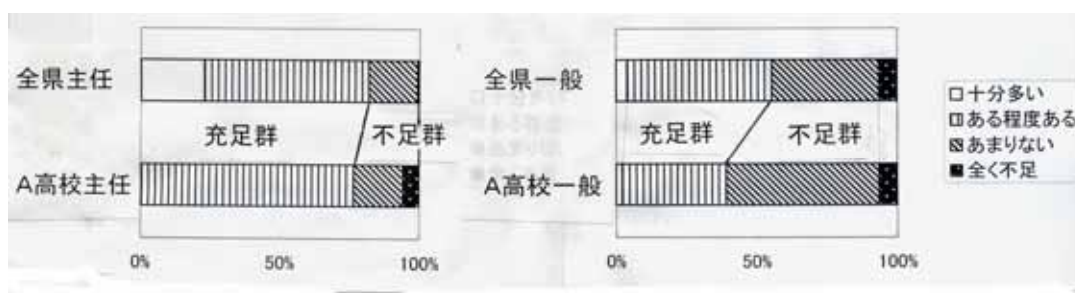


図4-3 校長から主任へのコミュニケーション充足度 図4-4 校長から一般へのコミュニケーション充足度

主任と校長とのコミュニケーション充足群を比べると、全県では「主任から校長へ」と「校長から主任へ」の両方向で充足度に差は見られないのに対し、A高校では、「主任から校長へ」の方向に比べて「校長から主任へ」の充足度がやや高いという相違はあるが、主任の多くが校長とのコミュニケーションはある程度満たされていると感じている点で両者は共通している。一般と校長とのコミュニケーションについても、全県とA高校とでおおむね共通傾向を示している。一部の項目でA高校の充足度が全県の充足度に比べて若干低い点については、A高校以外の学校では校長に回答者選定を依頼したために校長とのコミュニケーションが比較的多い教員の回答が多かった可能性がある。A高校の回答結果のほうが校長とのコミュニケーションの実態をより正確に示しているとも考えられるが、全体としてはA高校の回答結果と全県の回答状況とはほぼ同傾向を示しており、主任および一般教員の意識を偏りなく示していると考えられる。

管理職に関しては、A高校の回答者数が3名と少なく全県との比較は困難であるが、全県での回答率が57.4%に達したことから、管理職を対象とする意識調査として信頼のかけられるものと考えられる。

以上のように、全県での調査とA高校の全数調査を比較すると、充足群と不足群との比率はおおむね共通する傾向を示しているといえる。また主任および一般教員の属性集計結果を見ても、主任で学級担任である割合が全県・A高校とも20%前後であるのに対し一般教員ではともに43%であり非常に似た回答傾向である。従って、今回の全県調査が広島県

における公立高等学校教員の意識調査として信頼できるものと推測される。

#### 4-4 仮説1の検証

本節では仮説1の主任のコミュニケーション活動と組織有効性との関連性を調べる<sup>2</sup>。

検定は学校規模を教職員数50人以下の「小規模校」と51人以上の「大規模校」の2群に分けて行った。2群に分けた理由は、25人以下と76人以上の学校の回答数が他の2群に比べて半分程度であるため、4群に分けた場合に検定が適切に行われぬおそれがあるためである。また表2-1で明らかなように高等学校1校あたりの教諭人数の平均がおよそ45人であることから、教職員数50人を境界として大小2群に分類することは適当であると考えられるためである。

主任のコミュニケーション活動に関する認知については、主任の活動を以下の4つに分類した。～は図4-5中の番号に対応している。

- 主任は分掌の教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている（上方向活動）
- 主任は管理職の発する指示や情報を十分に分掌の教員に伝えている（下方向活動）
- 主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている（分掌内水平活動）
- 主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている（主任間水平活動）

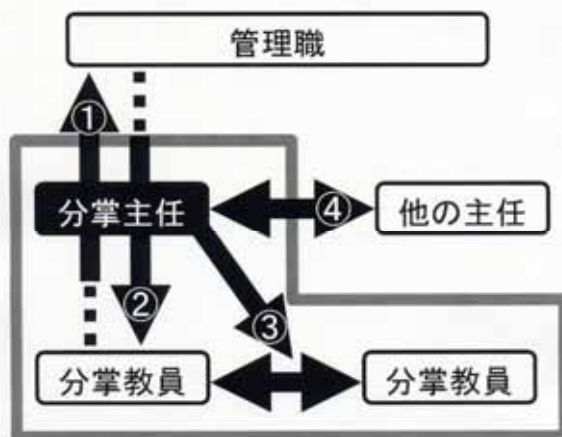


図4-5 主任のコミュニケーション活動

～ それぞれについて「とても当てはまる」「ある程度当てはまる」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」の4段階で回答を求めた。検定にあたっては、前者2つをHigh群、後者2つをLow群として、この2群間で比較した。2群としたのは、度数分布の偏りによる影響を避けるためである。その集計結果を表4-8から表4-11に示した。これによると、主任の活動のうち上方向活動 下方向活動 分掌内水平活動については回

<sup>2</sup> 以下の分析は、統計用パッケージソフトであるSPSS Windows版ver.11.5Jを用いて行った。

答の High 群はおおむね 80%に達するが、主任間水平活動では 60%にとどまっており、主任間水平活動は他の活動に比べて不足しているという認識が学校規模・職位を問わず見られる。

表 4-8 分掌主任は分掌の教員の意見や情報を十分に管理職に伝えているか(主任の上方向活動)

	High 群		Low 群	
	とても当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
大規模校管理職(n=54)	13.0%	64.8%	22.2%	0.0%
小規模校管理職(n=54)	7.4%	72.2%	20.4%	0.0%
大規模校主任(n=86)	14.0%	68.6%	17.4%	0.0%
小規模校主任(n=85)	12.9%	71.8%	14.1%	1.2%
大規模校一般(n=88)	25.0%	63.6%	8.0%	3.4%
小規模校一般(n=68)	8.8%	69.1%	16.2%	5.9%

表 4-9 分掌主任は管理職の発する指示や情報を十分に分掌の教員に伝えているか(主任の下方向活動)

	High 群		Low 群	
	とても当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
大規模校管理職(n=53)	30.2%	58.5%	11.3%	0.0%
小規模校管理職(n=54)	13.0%	75.9%	11.1%	0.0%
大規模校主任(n=86)	31.4%	60.5%	8.1%	0.0%
小規模校主任(n=84)	14.3%	79.8%	4.8%	1.2%
大規模校一般(n=88)	37.5%	56.8%	4.5%	1.1%
小規模校一般(n=68)	14.7%	57.4%	22.1%	5.9%

表 4-10 分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っているか(分掌内水平活動促進)

	High 群		Low 群	
	とても当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
大規模校管理職(n=54)	20.4%	66.7%	13.0%	0.0%
小規模校管理職(n=54)	13.0%	66.7%	20.4%	0.0%
大規模校主任(n=86)	20.9%	57.0%	22.1%	0.0%
小規模校主任(n=85)	8.2%	68.2%	22.4%	1.2%
大規模校一般(n=88)	26.1%	48.9%	21.6%	3.4%
小規模校一般(n=62)	21.0%	45.2%	33.9%	0.0%

表 4-11 主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っているか(主任間水平活動促進)

	High 群		Low 群	
	とても当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
大規模校管理職(n=54)	7.4%	57.4%	33.3%	1.9%
小規模校管理職(n=54)	9.3%	51.9%	38.9%	0.0%
大規模校主任(n=86)	12.8%	41.9%	43.0%	2.3%
小規模校主任(n=86)	8.1%	53.5%	33.7%	4.7%
大規模校一般(n=84)	8.3%	48.8%	39.3%	3.6%
小規模校一般(n=67)	6.0%	47.8%	37.3%	9.0%



組織有効性認知については、「とても当てはまる」を4点、「ある程度当てはまる」を3点、「あまり当てはまらない」を2点、「全く当てはまらない」を1点とした。そして目標共有認知から組織での役割認知までの6つに分類される組織有効性認知の質問項目のそれぞれについて、その平均値をt検定により比較した。主任が十分コミュニケーション活動を行っていると考えられている組織では、組織が有効に機能していると考えられている、つまり組織有効性認知が異なると予想されるので、組織有効性認知の指標を比較するためにt検定を行うものである。t検定とは、ある独立変数によって分類した2群のデータの平均の違いが、誤差や偶然によるものなのか、それとも独立変数と関連があると言えるのかを検定するものである。誤差によって生じる可能性がある水準よりも低いにもかかわらず平均の差が見られるとき、その差は「統計的に有意な差である(有意差がある)」と言うことができる。

#### (1)主任の活動と組織有効性との関連についての検定結果

表4-12から4-14は、上方向、下方向、分掌内水平方向、主任間水平方向の4つの方向での主任の活動について、管理職、主任、一般教員の認知状況と組織有効性との関連を見たものである。主任の活動状況についての認知と組織有効性との間で有意差の見られた項目数を記してある。この場合の有意差とは、主任の活動認知におけるHigh群 - Low群の間での組織有効性認知の有意差であり、逆転項目であるa4を除いていずれもHigh群の方が高い得点を示した。すなわち、主任の活動が活発であることは組織有効性認知の高さと関連があることが示されている。このことから、有意差の見られた項目数が多いほど、その方向の活動状況と組織の有効性との関連が大きいと考えられる。すなわち、その方向に主任が活発に活動しているほど、組織が有効に機能していると感じている、と考えられるのである。これを管理職、主任、一般教員について学校規模別に比較することにより、組織が有効に機能することと主任の活動との関連についての意識を、管理職、主任、一般教員それぞれについて知ることができる。なお大規模校の主任の活動と組織有効性認知との関連について各項目ごとにHigh群 - Low群を比較したグラフを巻末資料2に記した。連絡調整認知に関する得点は職位と活動方向を問わず他のカテゴリーに比較して低くなっており、連絡調整に関して改善が必要であることが示唆されている。

表 4-12 主任の活動と組織有効性の関係(管理職の認知)

	大規模校				小規模校			
	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている
方向	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平
目標共有認知	0	1	0	4	0	2	0	2
連絡調整認知	0	2	4	5	0	0	0	3
教師集団認知	1	3	5	4	0	1	1	3
モチベーション認知	0	0	1	2	0	2	0	2
組織への満足度認知	1	2	1	2	0	0	0	0
組織での役割認知	-	-	-	-	-	-	-	-
有意差の見られた項目数の合計	2	8	11	17	0	5	1	10

表 4-13 主任の活動と組織有効性の関係(主任の認知)

	大規模校				小規模校			
	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている
方向	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平
目標共有認知	2	2	2	4	0	0	1	3
連絡調整認知	3	1	2	5	0	0	0	2
教師集団認知	3	0	4	6	0	0	0	5
モチベーション認知	2	0	1	1	0	0	0	1
組織への満足度認知	0	0	0	2	0	0	0	1
組織での役割認知	0	1	1	0	0	0	1	0
有意差の見られた項目数の合計	10	4	10	18	0	0	2	12

表 4-14 主任の活動と組織有効性の関係(一般教員の認知)

	大規模校				小規模校			
	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている	分掌主任は分掌教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている	分掌主任は管理職の指示や情報を十分に分掌教員に伝えている	分掌主任は分掌内の教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている	主任同士は水平的コミュニケーションをよく図っている
方向	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平	上方向	下方向	分掌内水平	主任間水平
目標共有認知	0	0	0	2	2	2	0	3
連絡調整認知	4	0	4	2	3	4	2	5
教師集団認知	6	0	4	4	1	2	0	2
モチベーション認知	1	0	1	0	1	0	0	1
組織への満足度認知	0	1	0	0	0	1	0	0
組織での役割認知	0	0	0	0	0	1	1	0
有意差の見られた項目数の合計	8	1	9	10	7	10	3	11

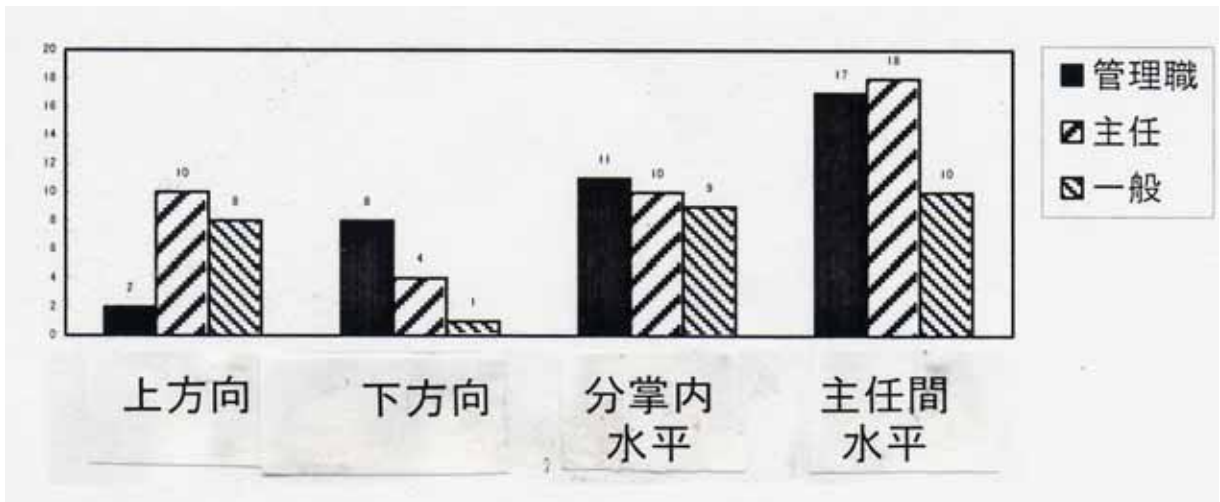


図 4-6 大規模校の主任の活動と組織有効性認知との関係

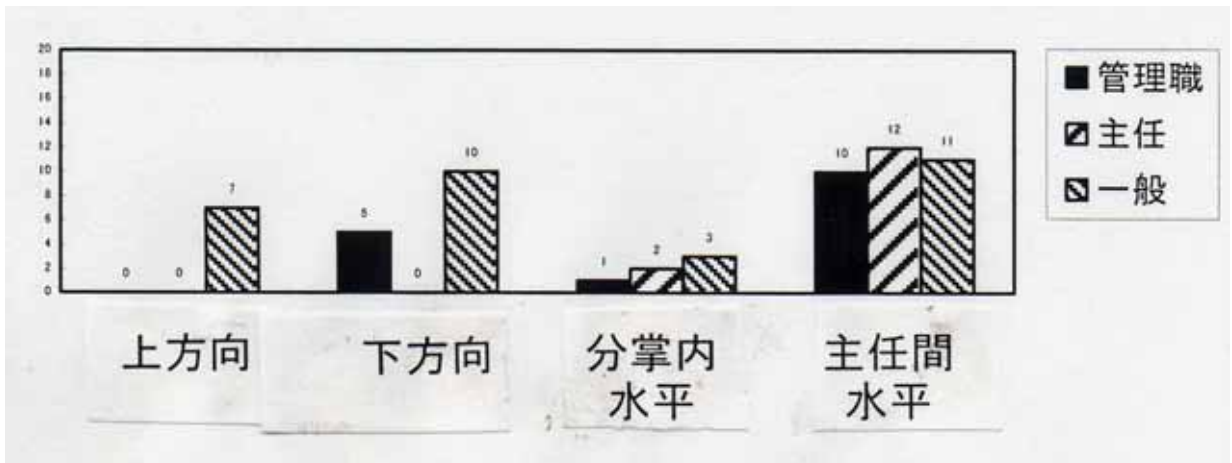


図 4-7 小規模校の主任の活動と組織有効性認知との関係

## (2) 主任の垂直的コミュニケーションと組織有効性との関連

図 4-6 及び図 4-7 は、主任の活動と組織有効性認知との関係を、学校規模別に見たものである。図中の数字は、各方向の活動が活発かどうかで組織有効性に有意差の見られた項目の数である。数字が多い活動が活発であるほど、組織が有効に機能していると感じられていることがわかる。

まず主任の垂直的コミュニケーション活動について見ると、管理職と非管理職とで大きな違いがある。すなわち、管理職では図 4-6 に見られるように、主任が下方向に十分活動していることと組織有効性との関連が見られた項目数は大規模校で 8、小規模校で 5 である。すなわち、「主任が下方向に十分伝えている」とことと管理職自身の組織有効性認知との間に一定の関連が見られ、主任が下方向に活発に活動しているときに管理職は組織が有効

に機能している，と感じていると言えよう。

図 4-8 及び図 4-9 は，主任が下方向に活発に活動しているかどうかと組織有効性認知との関連を，管理職及び一般について見たものである。それぞれの軸は組織有効性認知指標の平均値を表しており，最高が 4.0，最低が 1.0 である。

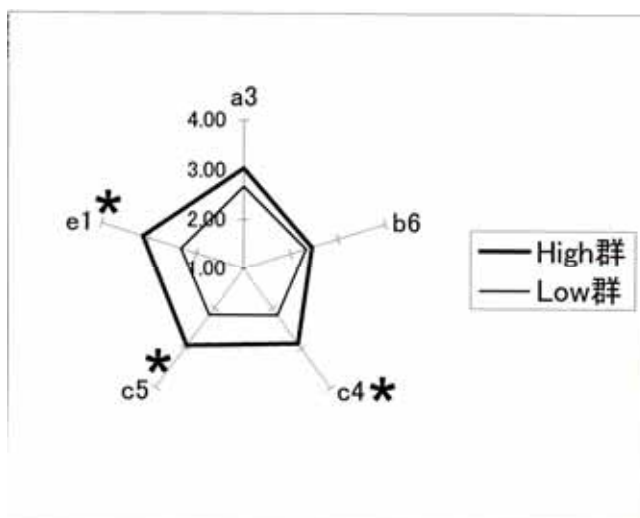


図 4-8 分掌主任の下方向活動の活発さと，管理職の組織有効性認知との関連

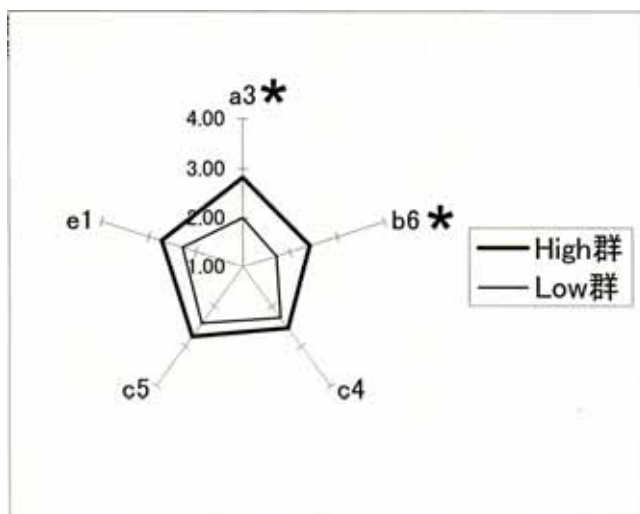


図 4-9 分掌主任の下方向活動の活発さと，主任の組織有効性認知との関連

ここで取り上げた 5 項目はいずれも，管理職と主任のいずれか一方だけで有意差が見られたものである。\*を付した項目が有意差の見られた項目である。a3～e4 の符号は表 3-1～表 3-6 の質問項目を示している。a3 (教育目標についての共通理解) 及び b6 (会議で活発な議論) は主任のみ，c4 (教師集団のまとまり)，c5 (高い問題解決能力)，e1 (学校へ

の満足)は管理職のみで有意差が見られた。a3の有意差の意味は、主任が下方向に十分活動していると思っている場合、主任は教員の間で教育目標が共通理解されていると考えている、ということである。また b6 の有意差の示すところは、主任が下方向に十分活動していると思っているほど、会議で活発に意見交換がなされていると主任は考えている、ということである。一方管理職は、主任が下方向に十分活動していると思っているほど、その組織はよくまとまっていて教員の問題解決能力が高いと考えており、組織への満足度も高い。管理職は現状では下方向に管理職の意向を十分伝える主任を有能なマネージャーとして評価しているようである。一方主任では、下方向に十分活動することと目標の共通理解や会議で活発に話し合うこととの間に関連が見られる。このことから、主任は単に管理職の一方的指示を下に伝えるだけでなく、ビジョンを理解して翻訳し説得的コミュニケーションに努めているのではないかと推測される。

アンケートの自由記述については巻末資料3にまとめた。主任の機能例としては

- ・ 目標やビジョンを理解し納得できる説明をしている
- ・ 校務運営会議レジュメの配布
- ・ 仕事の明文化

などが挙げられている。また今後このように機能すべきだとの意見として、

- ・ 主任が仕事を抱え込まず仕事配分が必要
- ・ 担任支援や指導助言が必要

がある。しかし現状は

- ・ 教頭の仕事とされていることを主任がやるのが適当である
- ・ まだ単なる「窓口」や利益代表の意識が見られる。変革が必要

という声に見られるように、特に管理職の中に主任が下方向にもっと機能する必要があるとの意見は強い。

次に主任の上方向の活動について見る。

図 4-6 から、主任や一般では、主任の上方向活動が活発であることと組織が有効に機能していることとの関連が大きいことがうかがえる。図 4-10 は、分掌主任の上方向活動の活発さと、一般教員の組織有効性認知との関連を見たものである。High 群と Low 群とで特に平均値の差の大きい項目 5 つをレーダーチャートで記した。一般教員は、主任が上方向に活動していると思っているほど組織には話し合う雰囲気があって活発に議論がなされ、集団がよくまとまって教員の意欲が大切にされている、と考えている。

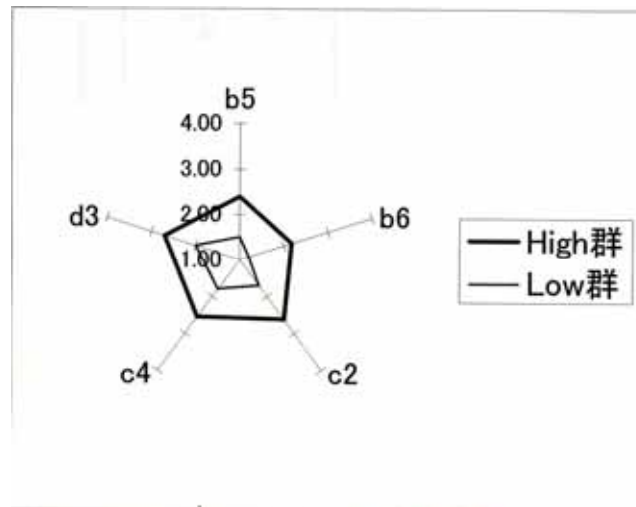


図 4-10 分掌主任の上方向活動の活発さと、一般教員の組織有効性認知との関連

このように主任や一般教員にとっては、管理職に十分意見や情報を伝える主任が信頼できるミドル・マネジャーということであり、金井が指摘する上方影響力の重要性が、学校組織においても当てはまることが示唆されている。図 4-6 において上下方向を比較して有意差の見られた項目数の多い方向に主任が活発に活動していると思っているほど、その立場の教員にとって組織が有効に機能している状態と感じられていると言える。

では実際には主任が上方向に十分活動している例としてどのようなものがあるのだろうか。自由記述によれば、自校の主任の機能している例として

- ・校務運営会議で活発に議論している
- ・教員の意見をまとめて管理職に伝えている

などが挙げられている。またもっと機能すべきであるという意見として

- ・運営会議が単に下への命令の場にならず議論する雰囲気が必要
- ・主任に企画立案提案力が必要

などがある。

管理職は下方向活動を求め主任・一般教員は上方向活動を期待するという傾向があるが、この2つの垂直的コミュニケーションは、別々のものなのであろうか。次のような記述がある。

- ・部員の指導を通して部員のアイデアをくみ取ることが活性化の鍵である。

このほかにも管理職の回答を中心に「ミドルアップダウン・マネジメントを機能させる」

との記述が見られた。野中らの指摘するミドルアップダウンが、学校組織にも有効であるとの認識である。

### (3)主任の分掌内コミュニケーション促進活動と組織有効性との関連

図 4-6 に示されているように、大規模校では主任の分掌内水平コミュニケーション促進と組織有効性との間には一定の関連が見られる。しかも管理職・主任・一般教員の間で、有意差が見られる項目数はほぼ同じである。このことから、主任が分掌内の水平的コミュニケーションを促進している状態では、組織が有効に機能していると考えられていることがわかる。では、主任が分掌内の水平的コミュニケーションを促進することは、組織有効性の指標のうちで特にどの項目と関連が深いのかを、主任と一般教員とで比較してみたい。ここで主任と一般教員とを比較するのは、分掌内の水平的コミュニケーション促進が、主任から一般教員に対して働きかける活動だからである。

図 4-11 および図 4-12 は、分掌主任の分掌内水平的コミュニケーション促進と組織有効性認知との関連性について、主任と一般とでどのような特徴があるかを示したものである。

レーダーチャートに示した 5 項目のうち、a3(教育目標の共通理解)および c6(担任で内政との指導にも配慮)では主任のみで有意差が見られた。また c1(和を大切にす学校)、c2(われわれという仲間意識)では一般のみで有意差が見られた。c4(教師集団がよくまとまっている)では主任・一般の両方で有意差が見られた。これらから、一般教員は同一職位の教員としての和を重視しているのに対し、主任は目標理解や教師の評価というように、ある程度管理職的な視点で学校組織をとらえていることが推測される。

主任が水平的コミュニケーションを十分図って分掌や学年をまとめている事例として、自由記述では

- ・ 定期的分掌会を持つ
- ・ 飲み会などのインフォーマルコミュニケーションを図る
- ・ 分掌教員の意見を反映させた目標設定や達成評価

という回答が見られた。また水平方向にもっと機能すべきであるという意見として

- ・ 校内をこまめに回り日常的コミュニケーションを図る
- ・ LANを活用した情報共有

などが挙げられている。一般教員の意見では、管理職からの指示を単に伝えるだけでなく、集団凝集性を高めることへの期待がある。たとえば自由記述には以下の意見が見られる。

- ・主任にとっては，教員の意識向上や情熱を引き出すことが重要である。
- ・命令的な雰囲気では生徒の本音が出てこない。教員間で垣根なく話のできる雰囲気を主任がつくることは意味が大きい。

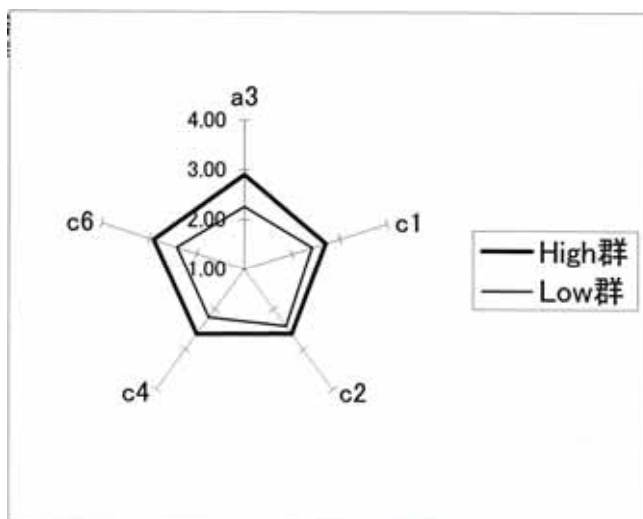


図 4-11 分掌主任の分掌内水平的コミュニケーション促進と，主任から見た組織有効性認知との関連

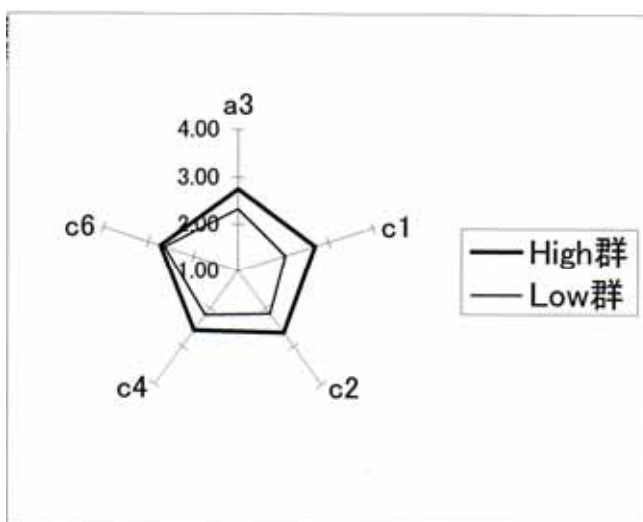


図 4-12 分掌主任の分掌内水平的コミュニケーション促進と，一般から見た組織有効性認知との関連

図 4-6 及び図 4-7 に見られるように，大規模校では職位を問わず主任の分掌内水平活動と組織有効性との関連性が高いが，小規模校では関連がほとんど見られない。これは，小規模校の小集団（分掌や学年）においては主任が水平的コミュニケーションをことさらに促進してもしなくてもあまり関係がないということを示していると言えよう。高等学校では大規模校でも小規模校でも分掌の数の差は教職員数の差ほど大きくはなく，分掌数が最も少ない学校で 4 程度，多い学校で 8 程度である。従って，小規模校ほど 1 分掌あたりの



教職員数は少ないことになり，小集団内のコミュニケーションは容易である。このことは1学年あたりの教員数にも当てはまる。

#### (4) 主任間の水平的コミュニケーション活動と組織有効性との関連

図 4-6 及び図 4-7 では，主任でも一般でも学校規模にかかわらず主任間の水平的活動の活発さと組織有効性との関連があることが示されている。小規模校では組織有効性に有意差の見られた項目数が主任で 12，一般では 11 とほぼ同じである。大規模校では有意差の見られた項目数が主任で 18，一般で 10 と大きな差が見られる。つまり特に大規模校の主任において，主任間の水平的コミュニケーションが活発であることと組織有効性認知が高いこととの間に大きな関係があるのである(巻末資料 2 参照)。

主任の他方向の活動に比べ，主任同士の水平的コミュニケーション活動の活発であることと組織が有効に機能していると感じることとの間には，学校規模や職位を問わず多くの項目において相関が見られる。このことから，主任同士の水平的コミュニケーションが図られることが，学校組織の機能化と大きく関係することは，広く高等学校に共通するものだと言ってよいだろう。学校組織において指摘されるさまざまな問題は，主任間連携の不足と大きく関係するのではないかと考えられる。主任間の水平的コミュニケーション活動が他方向の活動よりも組織有効性との関連が大きいことが図 4-6 及び図 4-7 から読み取れる。この主任間水平的コミュニケーションと組織有効性認知との関連性について，主任と一般それぞれどのような特徴があるかを図 4-13 及び 4-14 に示した。なお管理職については示していないが，主任間活動と組織有効性認知との関連性が高かった項目は，おおむね主任の場合と似ていた。

ここにあげた 5 項目については，主任ではいずれも差が大きいのに対し，一般では差が小さく，特に a2 (教育目標把握)，b5 (教育目標について話し合う雰囲気)，e2 (現在の勤務校での勤務継続意欲<sup>3</sup>) では有意差が見られない。これは，主任同士の水平的コミュニケーションが活発かどうかは，主任自身の目標把握や集団凝集性には大きく関連するが，一般教員の目標把握とは関連がなく，また，一般教員の集団凝集性とも関係していないことを示している。ただし，認知を示す平均値自体は一般教員の a2 や e2 でも決して低い数値ではない。

<sup>3</sup> これは勤務校を去ることに対する抵抗を表す尺度であり，集団凝集性の指標となる。

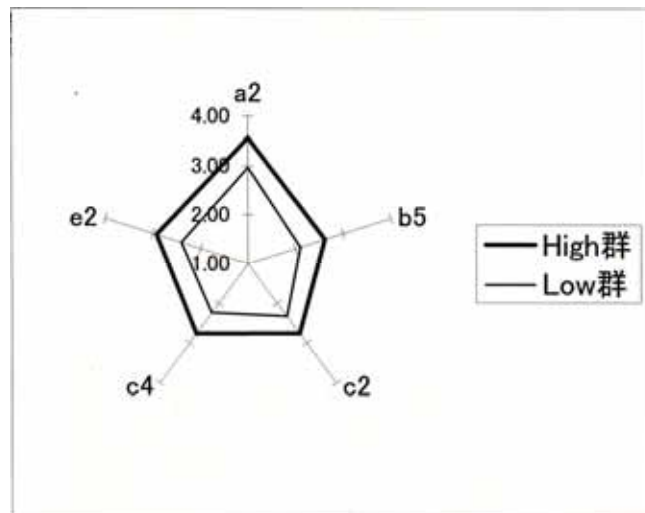


図 4-13 分掌主任の主任間水平的コミュニケーション促進と、主任から見た組織有効性認知との関連

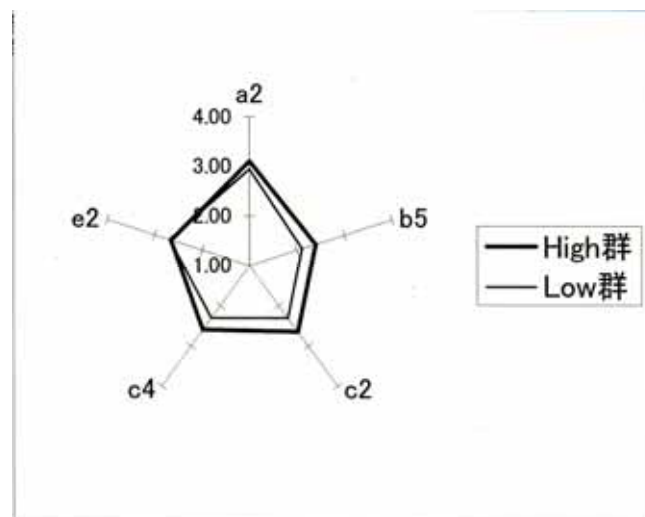


図 4-14 分掌主任の主任間水平的コミュニケーション促進と、一般から見た組織有効性認知との関連

主任同士の水平的コミュニケーションについての自由記述としては主任同士が水平的連携を図っている事例の記述も見られたが、むしろ

- ・セクト主義にならず連絡調整が必要
- ・インフォーマルリーダーよりも主任が影響力を持つことが必要

など、主任同士がコミュニケーションを図りネットワークを機能させることの必要性を指摘する声が多く見られた。主任間のコミュニケーションが活発であることと組織が有効に機能していることとの関連が強く認識されていながら、現実には表 4-11 から明らかなように主任間の連携は不十分なのが実態である。

#### (5) 仮説 1 のまとめ

- ・ 管理職では主任が下方向の活動を活発に行っていると思っている場合に組織が有効に機能していると感じている。これに対し主任・一般では逆に、主任が上方向の活動を活発におこなっていると思っている場合に組織が有効に機能していると感じている。このように管理職と主任・一般とでは、主任のコミュニケーション活動のうちで特に重視する方向が異なる。
- ・ 主任の機能は学校規模との関係がある。大規模校では主任の上方向コミュニケーション機能が強く意識されている。一方小規模校では上方向機能と組織有効性との関係が大規模校ほど明確ではない。
- ・ 大規模校では職位を問わず、主任の分掌内水平コミュニケーション促進活動と組織有効性との間に一定の関連があると考えられている。
- ・ 主任間水平に関して、大規模校では主任の活動と組織有効性との間に大きな関連があり、小規模校でも一定の関連があると考えられている。
- ・ 大規模校では、主任が活発な上方向活動を行い上方影響力を持つとともに、分掌内の水平的コミュニケーションを行うことで分掌などの小集団をまとめていく集団凝集性を創出することが重要な機能であると考えられる。すなわち、上方影響力行使および集団凝集性創出がミドル・マネジャーに必要とされる機能であるという金井の指摘は、学校組織の主任においても当てはまると考えられる。
- ・ 上方向・下方向・分掌内水平方向の 3 項目に比べ、主任間の水平的コミュニケーション活動に関する認知では、Low 群の割合が明らかに多い(表 4-11 参照)。同時に、図 4-6 に見られるように、主任間の水平的コミュニケーション活動の活発さと、組織が有効に機能していると考えることとの関連が、管理職・主任・一般に共通して大きいことも見いだされた。組織有効性認知に大きな関連がありながら、大規模校において主任同士の水平的コミュニケーションが不十分である点が課題である。

#### 4-5 仮説 2 の検証

主任のどのような活動が管理職の意向浸透と関連が強いのかを学校規模別に検討する。ここではスピアマンの相関係数を用いる。この相関係数は、2 組の順序尺度データの相関の強さを示すものである。主任の活動と管理職から主任への意向浸透との相関を見たものが表 4-15 及び表 4-16 である。管理職から主任への意向浸透度は、一般教員による認知に

よって測定した。

表 4-15 大規模校の主任の活動と分掌主任への管理職の意向浸透との関係

主任の活動方向	意向浸透	相関係数	有意確率(両側)	N
上方向	校長の意向浸透	.253	.017 ( p < .05)	87
下方向		.381	.000 ( p < .001)	88
分掌内水平方向		.241	.024 ( p < .05)	88
主任間水平方向		.144	.191	84
上方向	教頭の意向浸透	.199	.065	87
下方向		.201	.061	87
分掌内水平方向		.255	.017 ( p < .05)	87
主任間水平方向		.269	.014 ( p < .05)	87

表 4-16 小規模校の主任の活動と分掌主任への管理職の意向浸透との関係

主任の活動方向	意向浸透	相関係数	有意確率(両側)	N
上方向	校長の意向浸透	.118	.343	67
下方向		.098	.432	67
分掌内水平方向		.134	.280	67
主任間水平方向		.159	.203	66
上方向	教頭の意向浸透	.126	.311	67
下方向		.153	.221	67
分掌内水平方向		.119	.336	67
主任間水平方向		.232	.061	66

表 4-15 より、大規模校では校長・教頭の意向浸透と主任の活動との間に、有意差ないし有意傾向が見られる。特に校長の意向浸透に関しては、垂直方向、特に下方向活動との間に比較的高い相関が見られることは、校長・主任間で下方向のコミュニケーション機能が強い現状を示すと考えられる。また教頭の意向浸透は、上下よりも水平活動との相関が高いことも興味深い。これは、教頭と主任の関係が、管理職か否かという職位の違いはあっても、それ自体水平的な関係として機能していることをうかがわせるものである。大規模校のミドル層として機能する実質的な中心がこの教頭・主任であると考えられる。大規模校において、主任の活動が管理職の意向浸透と一定の関連を持つことが示されている。しかも、下だけでなく上方向活動も関連があるということは、上下両方向の活動はバラバラでなく相互に関係することを示唆している。野中ら(1996)は、トップの「かくあるべき」という思考と第一線社員の「現実はこちらだ」と思考を仲立ちして両者の暗黙知を統合し形式知に転換して新しい製品や技術に組み入れることがミドル・マネジャーの役割であると述べ、その過程を知識創造プロセスと呼んでいる<sup>4</sup>。管理職の意向浸透が主任の上下両方向の活動と関係することは、このプロセスが学校組織においても当てはまることをうかがわ

<sup>4</sup> 野中(1996) 前掲書 pp.20-21

せるものである。

表 4-16 から、小規模校では主任の活動と校長・教頭の意向浸透とは相関が見られないことがわかる。わずかに主任同士の水平的コミュニケーションと教頭の意向浸透との間に有意傾向が見られる。これは、小規模校においては教頭が実質的にミドルとして機能しており、主任はミドルが伝えるトップの意向をさらに下方向に伝える存在となっていることを示すのではないかと考えられる。

仮説 2 に関する検証をまとめると、以下の通りである。

- ・大規模校では、主任の上下方向および分掌内コミュニケーション促進活動と校長の意向浸透との間に相関が見られる。特に主任の下方向活動と校長の意向浸透度との相関が高い。
- ・大規模校では、主任の分掌内・主任間水平的コミュニケーションと教頭の意向浸透との間に相関が見られる。

#### 4-6 仮説 3 の検証

コミュニケーションの量が多いことは、組織が有効に機能することと関係が深いと考えられる。そこで、コミュニケーションの充足度と組織有効性とどのように関連しているかを検討した。コミュニケーションの主観的な量（充足度）についての回答が「十分多い」「ある程度ある」の回答を充足群、「あまりない」「全く不足」の回答を不足群とした。各項目の平均値は、平均値の差の検定である t 検定を行った。

管理職との間のコミュニケーション充足度の多少と組織有効性認知との間に相関関係の見られた項目数を表 4-17 にまとめた。この場合の有意差とは、校長とのコミュニケーション充足度における High 群 - Low 群の間での組織有効性認知の有意差である。ここでも仮説 1 と同様に逆転項目である a4 を除いていずれも High 群の方が高い得点を示した。すなわち、校長とのコミュニケーション充足度が高いことは組織有効性認知の高さと関連があることが示されている。このことから、相関の見られた項目数が多いほど、そのコミュニケーションの量と組織有効性との関係が強いと考えられる。ここで明らかになったことは、大規模校では主任・一般ともに、校長との間のコミュニケーション量と組織有効性認知とが大きく関係しているということである。しかし、小規模校では校長とのコミュニケーション充足度と組織有効性との相関が少ない。小規模校では、主任よりもむしろ一般教員において校長とのコミュニケーション量により組織有効性に有意差の見られる項目数が多く、校長とのコミュニケーション量が多い一般教員は、組織の連絡調整や教師集団の

まとまりが強いと考えているようである。ここからも小規模校においては主任のミドル・マネジャーとしての活動は大規模校に比べ限られていることがうかがえる。

表 4-17 校長とのコミュニケーション充足度と組織有効性の関係

	項目数	大規模校				小規模校			
		主任から校長への上方向	一般から校長への上方向	校長から主任への下方向	校長から一般への下方向	主任から校長への上方向	一般から校長への上方向	校長から主任への下方向	校長から一般への下方向
目標共有認知	5	2	1	3	2	0	1	0	0
連絡調整認知	6	3	4	5	5	0	2	1	2
教師集団認知	6	3	4	1	1	0	1	1	3
モチベーション認知	3	0	2	1	1	1	1	1	0
組織への満足度認知	2	0	2	1	0	0	0	0	0
組織での役割認知	2	1	0	1	1	1	1	0	1
有意差の見られた項目数の合計	24	9	13	12	10	2	6	3	6

次に主任と校長との間のコミュニケーションの内容に注目し、一方的内容および相互影響的内容のコミュニケーション量と組織有効性の関連を見たのが表 4-18 である。表 4-18 から、大規模校の主任にとっては、校長からの下方向の相互影響的内容のコミュニケーションが多いことが組織有効性認知に関係していることがわかる。上方向では一方的内容、下方向では相互影響的内容が多いことが主任にとっての組織有効性に関連している。しかし小規模校では一方的内容・相互影響的内容いずれも、ほとんど関連が見られない。

表 4-18 主任・校長間のコミュニケーションの内容と組織有効性との関連

	項目数	大規模校				小規模校			
		主任から校長への上方向の一方的内容	校長から主任への上方向の一方的内容	校長から主任への上方向の相互影響的内容	校長から主任への上方向の相互影響的内容	主任から校長への上方向の一方的内容	校長から主任への上方向の一方的内容	校長から主任への上方向の相互影響的内容	校長から主任への上方向の相互影響的内容
目標共有認知	5	2	1	2	4	0	0	0	0
連絡調整認知	6	3	1	2	5	0	0	0	1
教師集団認知	6	0	0	2	3	0	0	0	0
モチベーション認知	3	1	0	1	1	0	0	0	0
組織への満足度認知	2	0	0	0	0	0	0	0	0
組織での役割認知	2	1	0	2	2	0	0	1	0
有意差の見られた項目数の合計	24	7	2	9	15	0	0	1	1

表 4-17 及び 4-18 からは、大規模校の主任が校長からの相互影響的内容のコミュニケーションによって連絡調整機能を高めつつ、一般教員からの意見を多く吸い上げることに主任の存在意義を感じていることが読みとれる。では、相互影響的内容のコミュニケーション量が多いことは、組織有効性の中でも特にどんな項目と関連が深いのであろうか。図

4-15 は、大規模校の校長から主任への相互影響的内容の量による組織有効性指標の差の大きい項目 5 つについて、High 群と Low 群を比較したものである。標準偏差(SD)は High 群・Low 群ともに 0.5 から 0.8 である。ここに示されているように、a2(教育目標の把握)、b1(分掌間連絡調整)、b6(会議での活発な議論)、d3(教師の意欲尊重)、f1(組織での役割理解)について、相互影響的内容のコミュニケーションが多いかどうかで組織有効性認知に大きな差が見られる。つまり校長からの相互影響的内容のコミュニケーションが多いと感じている主任は、意欲が尊重され教育目標や組織での役割を十分理解していると考えている。このように、下方向の相互影響的コミュニケーションは、一方的コミュニケーションよりもリーダーシップ受容につながり、組織にとってより有効と考えられる。

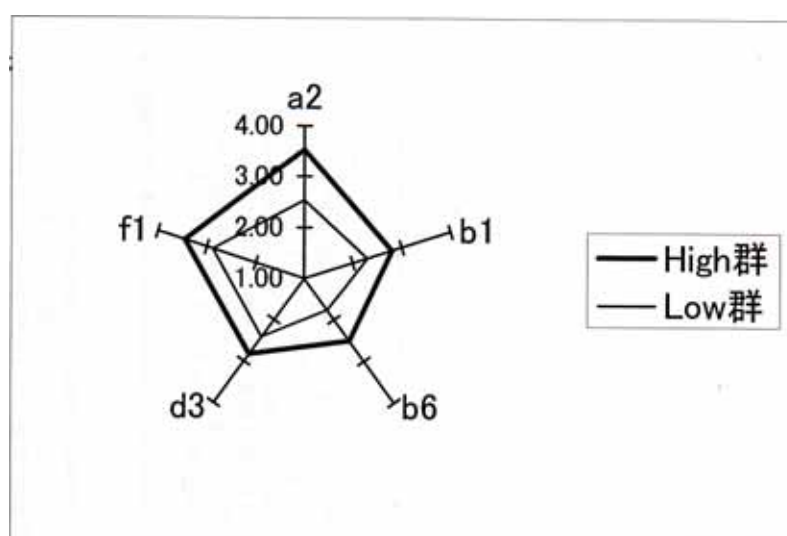


図 4-15 校長から主任への相互影響的内容コミュニケーション量と、主任の組織有効性認知との関連

仮説 3 に関する検証をまとめると、以下の通りである。

- ・ 大規模校では、主任・一般教員とも、校長とのコミュニケーション充足度が高いことが、組織が有効に機能していると考えることと関連性が高い。
- ・ 大規模校での主任と校長との間のコミュニケーションにおいて、組織が有効に機能していると主任が考えるかどうかに関連性が高いのは、一方的内容のコミュニケーション量よりも相互影響的内容のコミュニケーション量の方である。

#### 4-7 考察のまとめ

仮説 1 ~ 3 の検証から、以下のことが言えるであろう。

仮説 1 の検討から、学校組織において、主任のコミュニケーション活動の活発さと組織有効性は関連性が高いことが明らかになった。ただし主任の活動を上方向・下方向・分掌内水平・主任間水平の 4 つに分けたとき、上下の垂直方向に比べ分掌内水平方向の活動はやや不足しており、主任間水平方向のコミュニケーション活動はそれよりもさらに不足していると考えられている。

仮説 2 の検討から、校長から主任への意向浸透度は主任の垂直的活動と関連性が高いことが明らかになった。このことから、校長から主任へのコミュニケーション量を増加させれば校長の意向が主任により強く浸透することが示唆される。しかしフォロワーによるリーダーシップ受容を考えたとき、校長が活発・強力に主任に働きかけることでただちに校長のリーダーシップが発揮されるかどうかには疑問がある。仮説 1 に示されたように、主任や一般教員は、主任の上方影響力を望ましいと考える傾向があり、上方向に活発に活動する主任をミドル・マネジャーとして好ましいと考えている。そのため、下方向にのみ活発なコミュニケーション活動を行う主任はフォロワーに十分受容されず、結果として校長のリーダーシップも十分には発揮されないと考えられる。

仮説 2 に見られるように、教頭から主任への意向浸透は主任の水平的活動との関連性が高い。このことから、教頭と主任とは管理職と非管理職という職制上の上下関係だけでなく、むしろ学校組織のミドル層として実質的には水平的なコミュニケーションを行っていることが推測される。

これらのことから、校長のリーダーシップが発揮されている状態では、まず教頭が校長のリーダーシップを受容した上で、主任と教頭とがコミュニケーションを十分持つことによって校長の意向が学校組織に浸透しているのではないかと考えられる。そしてコミュニケーションの内容も、仮説 3 で見たように一方的なものよりも相互影響的なものが有効である。また教頭と主任とは、垂直的關係だけでなく水平的關係も持つことがより効果的である。広島県では東京都に続き、教頭と主任との間に新たに「主幹」職を置こうとしている<sup>5</sup>。この際の主幹と主任も、職制上の上下關係に関わらずコミュニケーションに関しては水平的關係を基本とする方が学校組織が有効に機能するのではないかと考えられる。

<sup>5</sup> 広島県では 2004 年度に、教頭 1 名配置校 15 校程度で主幹職が置かれる予定である。