

## 第5章 結論と残された課題

### 5-1 結論

本研究は、これまで目を向けられることの少なかった高校の主任に注目して、職位別、学校規模別の主任に関する意識の違いを明らかにし、高等学校組織で主任がどのように機能すれば学校の活性化や目標達成に有効であるのかを明らかにしようとしたものである。明らかになった点は次のとおりである。

高等学校組織においては全般に、日常的なコミュニケーション量の充足度が高いほど組織が有効に機能していると考えられていることが示された。また一方的内容のコミュニケーションよりも相互的影響関係の内容が多いことが、組織が有効に機能していると考えられることも示された。なお組織有効性認知尺度のうちで連絡調整認知に関する得点が他に比較して低いことから、連絡調整に関して特に改善が必要であると考えられる。

ミドル・マネジャーがさらに上のリーダーに対して持つ影響力（上方影響力）の評価については、管理職と主任・一般とで違いが見られた。管理職は、主任が管理職の指示を一般教員に十分伝えている（主任が下方向によく活動している）ほど、その組織が有効に機能していると考えていた。主任・一般は逆に、主任が上方向によく活動しているほど、その組織が有効に機能していると考えていた。主任の意識は管理職よりはむしろ一般教員側に近いと言えよう。

主任による集団の集団凝集性創出については、主任同士の水平的活動と組織有効性認知との関連性が高いことから、主任の重要な機能として認知されていると考えられる。主任の機能には学校規模が大きく影響していることが実証された。すなわち小規模校では主任も一般も校長との距離が同程度であるが、大規模校の一般教員は校長との距離を遠く感じている。一方で大規模校の主任は一般とは異なる機能を期待されてそれに応えようとしているが、その働きはまだ十分ではなく特に主任間の水平的連携が不足している。

### 5-2 今後の課題

#### 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

主任同士のコミュニケーションが組織有効性に大きく関係しているにもかかわらず、現実には不十分である。その原因として自由記述及び主任を対象とした追加ヒアリング調査で浮かび上がってきたことは、分掌ごとのセクト主義が根強いことと、複数の分掌にまたがる情報共有や業務連携が必要な現実があるにもかかわらず、30年以上前のよう

に紙伝票を手書きで書き写すのと大して変わらない業務の流れが見られるということである。従って、業務フローの見直しが必要である。分掌の見直しも必要であると同時に、機動的なワーキング・グループの活用も必要であろう。実はかつての高校組織には、人事委員会や予算委員会など、業務やプロジェクトのための横断的組織が多く見られた。しかし責任の所在が不明確になったり校長のリーダーシップのもとに学校運営が行われない原因であるなどとして、委員会組織がほとんど見られなくなっているという経緯がある。もちろん分掌業務の見直しも必要であるが、年度の途中であっても校長のリーダーシップのもとで必要に応じて必要なスタッフが連携する場は必要であろう。

## 2. 「マネジメント」への正しい評価が必要である

PDSあるいはPDCAというマネジメント・サイクルの重要性は、近年学校でも盛んに説かれており、特に管理職や教務主任の研修ではしばしば取り上げられている。そのことを反映してか、自由記述でも管理職中心に「ミドルアップダウン・マネジメント」という用語を用いての記述が何件も見られた。しかし一般教員では、「マネジメント」イコール「企業の論理を学校に持ち込む非教育的発想」と誤解されている現状がまだまだある。教員なら誰もが口にする「子どものために・子ども中心の発想で」という考えと、マネジメントとは相反するものであるとどうして決めつけられるであろうか。教育委員会による「官製研修」への賛否と、そこでの研修内容の有効性とを混同してはならないと思う。むしろ「子どものために最適なマネジメント・サイクルはどのようなか」ということこそ、今の学校に必要な発想ではないだろうか。国や県が言うから反対（あるいは賛成）という次元で意思決定すること自体が、学校として、あるいは教員としての自律性を放棄するものであると思われる。

## 3. 効率を犠牲にして得られる効果にも注目する必要がある

相互影響的なコミュニケーションが重要であることは、本研究でも示された。しかしこれは、業務に直接必要なコミュニケーションだけを大量に効率よく行えば必ず有効であるということではない。業務の効率を上げることが現在の学校には求められているが、先行研究で雑談の効果が見逃せないことが明らかにされているように、効率を犠牲にすることで得られる効果もあると考えられる。野中ら(1996)も「冗長性を持つ組織は頻繁な対話とコミュニケーションを促進するから、知識創造プロセスのマネジメントにとっ

て非常に重要である」と述べている<sup>1</sup>。このように、ミドルアップダウン・マネジメントの重要な要素として冗長性の意義は見逃せないので、効率を犠牲にして得られる効果についても明らかにする必要がある。

#### 4. 他の主任にも注目する必要がある

本研究は高等学校の主任の中でも特に分掌主任に注目した。分掌主任は、教務主任に代表されるように、管理職と一般教員という上下関係の中間にあって、タテの関係での活動を多く期待されてきた。主任同士の水平的関係を重視する必要があることは既に指摘したが、一般教員との関係において、分掌主任よりもさらに水平的関係を強く持つと思われるのが学年主任である。というのは、学年主任は学級担任というある程度自律性の高い立場の教員をまとめる立場にあるからである。従って、学年主任と学年教員とのコミュニケーション活動は、分掌主任と分掌教員とのコミュニケーション活動とは異なる特徴を持つことが考えられる。これを探ることは今後の課題としたい。

---

<sup>1</sup> 野中(1996) 前掲書 pp.18