学校組織の変革前・後における組織内コミュニケーションに関する実証的研究

鹿児島大学 瀧 上 克 義

A study of organizational communication in a school during the pre- and post-innovation periods

Katsuyoshi Fuchigami (*Center of Educational Research and Practice, Faculty of Education, Kagoshima University, Korimoto, Kagoshima 890*)

The purpose of this study was to examine changes in organizational communication behavior in an elementary school during the pre- and post-innovation periods. The turning point of the pre- and post-innovation periods were determined by transference of decision making systems in the school. Data were collected through participant observation, and the analyses indicated the following results. Compared to the pre-innovation period, during the post-innovation period, 1) overall communication level increased; 2) discussions, rational persuasions, and proposals increased, while assertions decreased as the contents of communication; and 3) the number of those who spoke at teaching staff meetings increased. Concerning downward communication, 1) rational persuasive communication was used most frequently throughout the pre- and post-innovation periods; and 2) communication suggesting a compromise increased during the post-innovation period. These findings were discussed in terms of organizational effectiveness of the school.

Key words: school organization, communication, organizational innovation.

本研究は組織の変革を目的とした学校を研究対象にして、長期間データを収集することにより、変革前・後での組織内コミュニケーションや発言者数の変化を比較・分析し、それらを学校組織の有効性の観点から検討するものである。

最近学校経営学において、各学校の自主性を尊重した経営論が台頭する中で、学校組織内での意思決定やコミュニケーション過程の分析の重要性が指摘されている(瀧上, 1992b; Hoy & Miskel, 1991; 児島, 1987; 永岡, 1988)。

各学校の自律性が問題になればなるほど、まず学校組織内での意思決定やコミュニケーション過程を明らかにして、有効な学校経営の在り方を検討する必要性が高まる。とりわけ学校組織の意思決定システムの中核をなす職員会議におけるコミュニケーション過程を明らかにすることは、学校経営の実証的研究を進めていく上で不可欠である。

ところがそのような重要性にもかかわらず、学校現場での長期間にわたるデータ収集の困難性から学校組織内のコミュニケーション過程に関する実証的な研究は極めて少ない。芝野(1959)は職員会議におけるメン

バーのフォーマルコミュニケーションを分析して、以下のことを明らかにしている。①下方向へのコミュニケーション(校長・教頭から教師へ)が水平方向へのコミュニケーション(教師同士)や上方向へのコミュニケーション(教師から校長・教頭へ)よりも多い。②下方向へのコミュニケーションは命令や伝達が多く、上方向へのコミュニケーションは報告が多い。また辻・片岡(1967)によれば、モラルの高い学校では低い学校に比べて、職員会議での教師の発言(水平方向・上方向へのコミュニケーション)が活発で、職員会議の開催数や所要時間が適当であると評価されていた。

さらに天竺(1988)によれば、職員会議の様子は一般に①和やかな雰囲気で行われ、②会議に様々な情報をもたらされる反面、問題点として①発言が特定の教師にかたよる、②所定の時間内に終わらずに長びく、③決定事項について会議後不満をもち教師がみられる、④人間関係を考へて発言をひかえる、⑤意見がなかなかまとまらない、⑥話しにくい空気が支配する等があることを明らかにしている。

以上の先行研究は、職員会議におけるフォーマルなコミュニケーションの現状と問題点を分析しようとし

たものであるが、コミュニケーションそのものの現状分析に止まっている。したがってコミュニケーション過程が現実の学校組織の有効性にどの程度関わっているのか明らかにされていない。学校組織内でのコミュニケーションを研究していく上ではその構造を明らかにするだけでなく、それらが組織の有効性とどのように関わっているかをまず明らかにする必要がある。ところがこの観点から検討した研究は、前述した教師集団のモラルの高さと職員会議での教師の発言の關係に正の相関を見出した辻・片岡(1967)以外にほとんどない。また彼らの研究でも教師のコミュニケーションのどのような内容が教師集団のモラルと関連しているのか明らかでない。

そこで本研究は、学校組織の有効性の観点から組織の変革をひとつの目的とした学校を研究対象にして、組織変革前・後でのフォーマルコミュニケーション(以下コミュニケーションと略す)の方向性及び内容及び職員会議での発言者数を分析する。そして変革前・後でのコミュニケーションや発言者数の変化を比較することによって、それらの変化と学校組織の有効性との関連を検討する。

これまでの組織コミュニケーションに関する研究成果によれば、以下のことが明らかになっている。

①組織内でのコミュニケーションの在り方が組織の有効性と関連しており(古川, 1988), 下方向のコミュニケーションと共に、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こと(辻・片岡, 1967; Putti, Aryee, & Phua, 1990), ②ところが単なるコミュニケーションの増加は、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(Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 宇野・浜田訳, 1985)。そこでコミュニケーションの質的な分析が必要となること(Baron & Greenberg, 1990), ③コミュニケーションの内容に関しては、提案、討議、理論的説得などに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ないこと(Deluga, 1991a, b; Yukl, 1989)。

さて以上の組織コミュニケーションに関する先行研究結果を踏まえると、まず第一に本研究でも変革前に比べて変革後ではコミュニケーション量の増加がみられるだろう。しかもその増加量は教師を中心としたコミュニケーション(水平・上方向のコミュニケーション)においてより顕著だろう。

仮説 1 変革前に比べて変革後では①全体のコミュニケーション量が増加し、②とりわけ教師を中心とした水平・上方向のコミュニケーションが増加するだろ

う。

さらにコミュニケーションの量が単に増加したり、その方向性が変化するだけでなく、その内容も変革後は主張や命令でなく、理論的説得や討議といった組織全体にとってより生産的で有効なものになるだろう。

仮説 2 変革前に比べて変革後ではコミュニケーションの内容として①主張や命令が減少し、②理論的説得や討議は増加するだろう。

また先の天笠(1988)の調査研究でも示されているように、職員会議の問題点は発言が特定教師にかたよる、人間関係を考えて発言をひかえる、話しにくい雰囲気があるなどであった。したがって学校組織の変革がコミュニケーションの活性化をもたらす、集団メンバーの満足度を高めるとすれば、コミュニケーションの量や内容が変化するだけでなく、職員会議における発言者数も変革前に比べて変革後において増大するだろう。

仮説 3 変革前に比べて変革後では職員会議における発言者数が増大するだろう。

方 法

被験校と調査方法

1. 被験校 1990年4月に新しく校長が赴任してきたA市内のB小学校。A市は人口50万以上の都市であり、B小学校は中心部からやや離れた郊外にある。学校の変革の観点からこの学校が選択された。

2. 調査方法 調査時期は1990年4月から1992年6月現在も継続中である。校長の許可により、2名の教師が職員会議でのメンバーのコミュニケーション(頻度、方向性、内容)を筆者が作成したフォーマット用紙にしたがって記入した。1991年2月と1992年1月にその学校の教師4名に筆者が面接を行った。

変革前・後の規定

1. 本研究で対象となった学校の背景

この学校は、対外的な事件の発生に伴う学校経営の責任体制や一部の特定集団が学校での様々な事柄を取り仕切り、職員会議で意見が出なかったらそれでよしとする風潮などの問題があった。

2. 意思決定に影響を及ぼす要因と変革前・後の規定

そこで本研究では、学校変革のターニングポイントとなる意思決定機関の移行(1991年4月)を契機に移行以前(1990年4月から1991年3月まで)を変革前、移行以後(1991年4月から現在まで)を変革後として捉えることにした。

具体的な意思決定機関の変化は以下によって決定された。

新しい委員会の設置に伴う学校行事案提案権の移行：変革前は学校内の特定のある委員会(以下旧委員会と略す)が学校経営全般に大きな影響力を持っていた。

この旧委員会とはもともと一部の児童を対象とした教科指導や進路指導及び生徒指導を目的として作られた委員会であったが、次第にその役割が大きくなっていった。そして調査を始めた1990年4月の時点では、旧委員会は上記の目的だけでなく、学校行事、年間計画の時間調整等に関する学校全体の案を計画・作成するようになり、学校経営全般に大きな影響力を持つようになった。

さらにそのような大きな役割を果たすようになった旧委員会をある特定の教育観に共鳴した集団のメンバーが占有し(1990年4月の時点で旧委員会の9名のメンバー中7名が占める。他は校長、教頭)、学校行事、年間計画の時間調整等に関する学校全体の案を計画・作成し、職員会議に提出していた。そして職員会議で校長や教頭及び他の教師が異なる意見を述べても、それらは修正案としてしか取り扱わず、旧委員会の決定が覆されることはなかった。

ところが変革後は旧委員会の役割が学校全体の案を作成・提出することから、本来の役割である一部の児童を対象とした教科指導や進路指導及び生徒指導を行うことのみを果たす形に縮小・明確化された。その代りに校長を中心としたかたよりのないメンバー(各学年主任6名と他に校長、教頭、教務主任の9名からなる委員会、旧委員会からの教師が2名所属)によって構成された新しい委員会(以下新委員会と略す)が設置された。そしてそこで討議された学校行事、年間計画の時間調整等に関する学校全体の案が職員会議に提出できるようになった。

コミュニケーションの分析方法

1. コミュニケーションの頻度 コミュニケーションの頻度は、職員会議中にメンバーが何らかの発言したらそれを1回として数えた。

2. コミュニケーションの方向性 コミュニケーションの方向性を3つに分類した。まず上方向へのコミュニケーションは、教師から校長・教頭へ行われたものである。次に水平方向へのコミュニケーションは、教師同士でなされたものである。また下方向へのコミュニケーションは、校長・教頭から教師へ行われたものである。尚今回の分析では、研究の目的から事務職員の発言を除外した。またコミュニケーションがどの方向になされたかを観察者に判断できないものも除外した。

3. コミュニケーションの内容 コミュニケーション

の内容に関しては、芝野(1959)や瀬上(1992a)またコミュニケーションの方向性ごとにその内容の違いを明らかにしている Yuki & Falbe(1990)を参考にし、以下の8つに分類した。

①提案(これまでとは異なる視点での新しい意見の表明。例：〇〇については◎◎した方がいいのではないか。〇〇だけでなく□□や◎◎もあっていいと思う)。

②主張(自分の意見のみを強くいいはること。例：大切なのは〇〇である、□□は必要ない。〇〇については反対だ、受け入れられない。平行線である、さっきの案でお願いしたい)。

③命令(命じること、ある行為を強制すること。例：来週の〇〇については、早速実行して下さい)。

④疑問(他者の意見の不明な点に関する疑問や質問。例：〇〇委員会についてその中身を詳しく説明してほしい。〇〇のところを具体的にもう少し説明してほしい)。

⑤討議・説得(議題の内容についての意見や感想を述べたり、自分の意見について理論的に説明して同意を求めようとする。例：〇〇については□□なので、◎◎と思う。今年は〇〇や、◎◎などの理由でどうしても□□が必要になってくる。〇〇したのは◎◎だからである、したがってぜひ□□して欲しい)。

⑥伝達・報告(議題に関する説明や報告。例：〇〇についてはお手元の資料の〇〇ページを御覧下さい。〇〇については従来は◎◎となっている)。

⑦歩みより(他者に対して自分の意見に一定の譲歩を示し、同意を得ようとする。例：では◎◎ではなくて〇〇ということではどうだろうか。〇〇は認めるのでぜひ◎◎だけは認めて欲しい)。

⑧その他(①から⑦までに該当しないコミュニケーション)。

またコミュニケーションの性質上、③の命令は下方向のコミュニケーションを分類する際に用いられ、水平・上方向へのコミュニケーションの分類には用いられなかった。

結 果

本研究では、まず変革前・後での全体的コミュニケーションの量、方向性について、次に各方向性ごとのコミュニケーションの内容の変化を検討する。最後に変革前・後での発言者数の変化を検討する。

変革前・後でのコミュニケーション量の変化

まず変革前・後、すなわち新委員会設置に伴う行事案提案権移行の前後でのコミュニケーションの方向性と量を分析した。条件の等質性を保つために、変革前・

Table 1
変革前・後でのコミュニケーションの方向性

	前	後
上方向	26.2 %	22.5 %
水平方向	34.6 %	54.4 %
下方向	39.2 %	23.1 %

・数値は変革前・後におけるコミュニケーション頻度の比率

Table 2
変革前・後でのコミュニケーションの内容
上方向コミュニケーション

	提案	主張	疑問	討議・説得	伝達・報告	歩みより	その他
前	3.6 %	39.3 %	29.6 %	7.1 %	17.9 %	0 %	2.5 %
後	20.6 %	8.8 %	14.7 %	26.5 %	20.6 %	2.9 %	5.9 %

水平方向コミュニケーション

	提案	主張	疑問	討議・説得	伝達・報告	歩みより	その他
前	5.4 %	48.6 %	5.4 %	13.5 %	18.9 %	0 %	8.2 %
後	13.4 %	12.2 %	19.5 %	30.5 %	13.4 %	3.7 %	7.3 %

下方向コミュニケーション

	提案	主張	命令	疑問	討議・説得	伝達・報告	歩みより	その他
前	4.8 %	9.5 %	2.3 %	16.7 %	33.3 %	28.5 %	0 %	4.8 %
後	5.7 %	8.6 %	2.9 %	11.4 %	34.3 %	17.1 %	17.1 %	2.9 %

・数値は変革前・後の各方向性ごとのコミュニケーション内容の頻度比率

後ともに始業式，入学式，体育会という典型的な3つの学校行事議題を選んだ。

まずコミュニケーションの全体の量は変革後に増加していた(変革前：107→変革後：151)。そこで変革前・後でのコミュニケーションの方向性の変化について分析した(Table 1 参照)。臨界比による差の検定の結果，変革前に比べて変革後に水平方向のコミュニケーションが増えて($CR=3.14$, $p<.01$)，下方向のコミュニケーションが減少していた($CR=2.79$, $p<.01$)。つまり変革後の全体的なコミュニケーション量の増加は，主に水平方向のコミュニケーションの増加によって引き起こされたものである。

したがって上方向へのコミュニケーションに関しては仮説1を支持しなかったけれども，変革前に比べて変革後では①全体のコミュニケーション量が増加し，②とりわけ教師を中心とした水平のコミュニケーションの増加が顕著だろうという部分では仮説1を支持した。

変革前・後でのコミュニケーション内容の変化

次に各コミュニケーションの方向ごとに，変革前・後での内容の変化を検討する。結果をTable 2に示す。まず全体的な傾向として，上方向へのコミュニケーションと水平方向へのコミュニケーションは，変革前・後での内容が大きく変わっていた。すなわち上方向へのコミュニケーションは変革前に主張が最も多かったのに対し，変革後は討議・説得や提案が多かった。また水平方向へのコミュニケーションも変革前に主張が最も多かったけれども，変革後は討議・説得，疑問，提案の順に多く主張は大幅に減少した。一方下方向へのコミュニケーションは，変革前・後一貫して討議・説得が最も多かった。

また変革前・後の変化をより詳細に検討するために，コミュニケーションの内容ごとに前・後の変化を検討した。臨界比による差の検定の結果，まず上方向へのコミュニケーションでは変革前に比べて変革後において，提案と討議・説得が増えて(それぞれ $CR=1.99$,

Table 3
 変革前・後での発言者数の変化

	変革前	変革後
始業式	9	14
入学式	8	15
体育会	13	21
・数値は各議題における発言者の数(校長・教頭を含む)		
議題ごとの総出席者数 31—34 名		

$p < .05$; $CR = 2.02$, $p < .05$;), 主張が減っていた($CR = 2.86$, $p < .01$). 次に水平方向へのコミュニケーションでは変革前に比べて変革後において、討議・説得と疑問が増えて(それぞれ $CR = 2.12$, $p < .05$; $CR = 1.98$, $p < .05$), 主張が減っていた($CR = 4.33$, $p < .01$). また下方向へのコミュニケーションでは変革前に比べて変革後において、歩みよりが増えていた($CR = 2.81$, $p < .01$).

したがって下方向へのコミュニケーションに関しては、仮説 2 を支持しなかったけれども、上方向と水平方向のコミュニケーションについては、変革後において主張が減少し、理論的説得や討議は増加するだろうという仮説 2 を支持していた。

変革前・後における発言者数の変化

最後に変革前・後における発言者数の変化を各議題ごとに検討する。結果を Table 3 を示す。Table 3 より変革前に比べて変革後において、始業式、入学式、体育会すべての議題で発言者の数が増加していた。

そこで弓野(1981)の対数-線型モデルの当てはめによる検定を行った。検定の結果変革前・後の主効果が有意であり、変革前での発言者数は少なく($\mu_1 = -2.195$, $p < .05$), 変革後での発言者数は多かった($\mu = 2.195$, $p < .05$). したがって、変革前に比べて変革後では会議における発言者数は増大するだろうという仮説 3 を明確に支持した。

ところが発言者数だけ増加したとしても、行事提案権をもつ委員会自体が変化したわけだから、仮に変革前は旧委員会所属の発言者が多く、変革後は新委員会所属の発言者のみであるとすれば、それは新・旧委員会の発言者の独占傾向を示しており、変革後に発言者の拡がりを真に示しているとは言えない。

そこで変革前・後での発言者の構成の変化について検討した。まず変革前に旧委員会に所属していたメンバー(校長と教頭を含める)が変革前の職員会議で発言した人数について検討した。その結果始業式は 9 名中 6 名、入学式は 8 名中 6 名、体育会は 13 名中 7 名であ

った。つまり変革前での旧委員会以外の発言者数は始業式 3 名、入学式 2 名、体育会 6 名であった。次に変革後に新委員会に所属したメンバー(校長と教頭を含める)が変革後の職員会議で発言した人数について検討した。始業式では 14 名中 6 名、入学式は 15 名中 6 名、体育会は 21 名中 8 名であった。つまり変革後の新委員会以外の発言者数は始業式 8 名、入学式 9 名、体育会は 13 名であった。

したがって変革後は単に発言者数が増えただけでなく、行事提案権をもつ新委員会以外のメンバーの発言者数が増えることによって、真に発言者の拡がりを示していると言えよう。

考 察

変革前・後で生じた変化と組織の有効性との関連

まず全体的なコミュニケーションについてみていく。これまで職員会議の決定機能に参加することだけが学校経営への参加として重要なのではなく、適切に会議に加わり、会議のメンバーとして積極的に関与することが協同的で有効な学校経営と関連することが指摘されてきた(岡東, 1980; Bacharach, Bamberger, Conley, & Bauer, 1990).

本研究では変革後において、水平方向へのコミュニケーションが増加したが、上方向へのコミュニケーションの増加はみられず、下方向へのコミュニケーションは減少していた。ところが変革前・後で比較すると、コミュニケーションの量そのものは増えており(前: 107 → 後: 151), 変革によるコミュニケーションの沈滞化はみられず、むしろ会議でのコミュニケーション活動そのものは活発化していた。とりわけ水平方向へのコミュニケーションは増加しており、教師同士の相互作用も活発になった。したがって上方向へのコミュニケーションについては仮説 1 を支持しなかったけれども、コミュニケーション全体の量は増加し、水平方向のコミュニケーションも増加した点は仮説 1 を支持した。

次にコミュニケーションの内容そのものをみていく。まず変革後での上方向や水平方向でのコミュニケーションにおいて、単に自分の意見を強硬に述べるだけの主張は大幅に減り、討議・理論的説得や提案が増えていた。したがって上方向や水平方向でのコミュニケーションに関しては、主張は減少し、理論的説得や討議が増加するだろうという仮説 2 を明確に支持していた。

さらに職員会議中の発言者数の変化を検討した結果でも、入学式、始業式、体育会の 3 つの行事すべてにおいて変革前に比べて、変革後に発言者数が増加し仮

説3を支持していた。また発言者数の増加だけでなく、変革前は行事提案権を持っていた旧委員会のメンバー以外の発言数が少なかったのに対して、変革後は新委員会以外のメンバーの発言数も増加しており、発言者の拡がりを明瞭に示していた。

以上本研究で見い出された結果と学校以外の組織について見い出されたコミュニケーションと組織の有効性に関する先行研究結果を考え併せると、対象となった学校は変革後により望ましい方向へと変化した可能性がある。つまり組織の有効性の観点からみれば、変革後はコミュニケーション活動の活発化とともに、単なる主張でなく理論的説得を通して、お互いの意見を吟味・検討しながらより実りのある生産的な議論ができるようになったのかもしれない。

さらに変革後のコミュニケーション量の増大や内容の変化だけでなく、発言者数の増加及び委員会以外の発言者数の増加は、変革前の特定メンバーの発言から多くのメンバーが発言できるようになったことを示している。この結果は天笠(1988)の職員会議における問題点(発言が特定教師にかたよる、人間関係を考えて発言をひかえる、話しにくい空気が支配する)を変革後は一定程度解消し、学校はより望ましい方向へと変化したものと思われる。

辻・片岡(1967)の研究結果のように単にコミュニケーションの量が増えるだけでなく、コミュニケーション内容の充実や発言者数の増加が組織に有効的にはたらく可能性を持つと思われる。ただこの点は組織の有効性の認知を検討していないので、はっきりと断言できない。

またコミュニケーション量は増加すればよいというわけではない。問題でも指摘したように、単純なコミュニケーション量の増加に伴う情報過多は、様々な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(Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 宇野・浜田訳, 1985)。さらに上方向へのコミュニケーションは組織が構造化されていくにつれて、リーダーに好都合なことのみを知らせるなどの歪みが生じることも指摘されている(Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 宇野・浜田訳, 1985; 古川, 1988)。したがって変革後も長期間継続してデータ収集しながら、組織の構造化に伴うコミュニケーションの変化を検討する必要がある。

変革前・後における委員会と校長・教頭及び委員会と委員会以外の教師との関係の変化

さて変革の契機となったのは、旧委員会の縮小と新委員会の設置であった。そこで次に新・旧委員会と校長・教頭及び両委員会と委員会以外の教師の関係をみ

ていく。

まず新・旧委員会と校長・教頭の関係について、変革前は特定のメンバーが旧委員会を占有していた。故に校長や教頭の意見が反映されにくく、しかも職員会議でもすでに委員会で審議、了承されたこととして、校長や教頭の意見は修正案としてしか取り扱われなかった。ところが変革後のかたよりのないメンバーで構成された新委員会では、案作成過程での校長や教頭の意見が反映されるようになり、職員会議でも校長主導の学校経営ができるようになったと思われる。つまり校長は新委員会を通して、彼らの意見を反映できる学校経営が可能になったと言える。

また両委員会と委員会以外の教師の関係について、変革前は旧委員会以外の発言者が少なく、水平や上方向へのコミュニケーション内容も主張が多かったもので、いわば旧委員会の持つ閉鎖的・特権的影響力が教師全体に大きな影響力を及ぼしていたと思われる。ところが変革後は委員会所属の教師だけでなく、所属以外の教師の発言者数も増大し、水平や上方向へのコミュニケーション内容も討議、理論的説得及び提案が増加した。したがって変革後は新委員会と委員会以外の教師は以前より開かれた関係に変化したと言えるだろう。

下方向へのコミュニケーションの変化

最後に下方向へのコミュニケーションに関しては、変革後での主張や命令の減少や理論的説得や討議の増加はみられず、仮説2を支持しなかった。この原因は上方向や水平方向のコミュニケーションに比較して、変革前からともと主張や命令は少なく、理論的説得や討議は多かったことから生じたのかもしれない。この結果は校長や教頭は変革前から説得的・理論的なコミュニケーションを中心としていたことを示している。

また変革後に下方向へのコミュニケーションとして歩みよりが増加した。そして分析の結果教頭ではなく、校長のみが変革後に歩みよりを示していた。これまでも組織の変革に際しての行動や意見表明の一貫性は大きな効果を持つことが示唆されており、特にある事態では一貫した行動を示しながらも事態の違いに応じて行動を柔軟に変化させる方がより強い影響力を持つことが指摘されている(古川, 1990)。本研究で対象とした議題以外での校長の歩みよりのコミュニケーションの頻度を検討することで、変革後いつでも校長は歩みよるようになったのかそれともそうでないのかが明らかになり、それによって組織の有効性との関連がより明らかになるものと思われる。

いずれにしても本研究での分析対象となった議題は

代表的な学校行事であり、ここでの校長の歩みよりのコミュニケーションの増加は変革に伴う学校経営の難しさを示しているのかもしれない。

今後は校長や教頭の具体的なコミュニケーション行動をより詳細に検討することで、学校組織の有効性との関連を検討していく必要がある。

本研究の問題点と今後の課題

さて本研究で新しく見出された研究結果には、当然一定の限界がある。

まず第一に、本研究はコミュニケーションのみを分析し、校長・教頭や教師自身の認知を取り扱っていない。本研究の性質上彼ら自身の認知の変化を取ることが極めて困難であったからである。したがって研究結果の解釈に信頼性が欠ける嫌いがある。そこで本研究ではコミュニケーションの量だけでなく、その内容や発言者数の変化まで検討することで、組織の有効性との関連を検討した。できれば今後コミュニケーションの量や内容の変化に伴う教師や校長の相互認知や組織の有効性認知の変化を捉えることで、より信頼性の高い研究を進めていく必要があるだろう。

また本研究では校長の役割について検討することができなかった。学校組織の変革には校長のリーダーシップが大きな役割を果たすことがこれまで数多くの研究者によって指摘されてきた。ところが変革時における校長の具体的な行動を詳しく分析した実証的研究はほとんどない。そこで本研究でも分析を試みた。ところが、シングルケースのために校長の具体的な細かい行動の頻度数が少なく統計的な検定ができなかったことや自然実験のために本研究の対象校と比較するための統制群が設定できない等の理由で分析できなかった。今後は校長や教頭の具体的なコミュニケーション行動をより詳細に検討することで、学校組織の有効性との関連を検討していく必要がある。

第二に本研究では意思決定機関の移行という変化の中でのコミュニケーションの変化を対象とした。つまり本研究は職員会議でのフォーマルコミュニケーションのみを対象として、日常のインフォーマルコミュニケーションを対象にしなかった。したがって問題で指摘した先行研究と同様に、学校組織の重要な意思決定機関である職員会議でのコミュニケーションを分析対象にして、それらと学校組織の有効性の基本的特徴を明らかにしようとした。今後は日常のインフォーマルコミュニケーションも含めて検討していく必要がある。特に最近学校組織でのインフォーマルなコミュニケーション戦略や政治的行動(Political behavior)が学校組織の有効性と深く結びついているという指摘(Blase, 1991)もあるので今後この方面の研究が望まれ

る。

第三に本調査では被験者の一部である教師自身が観察者の役割をとっていた。この方法だと記録している教師自身の発言の機会を制限したり、データ自身の客観性を低める可能性を持つ。したがって本来ならば、第三者がデータを記入した方が最も望ましい。ところが職員会議に外部者が継続して参加できないため、本調査ではこの方法しかできなかった。今後はより客観性を高める方法を検討していく必要がある。

以上のように、本研究は人工的な実験室実験や集団調査研究と異なり、自然のフィールドの変化を対象としたものであったから、これまで述べてきたような様々な限界があった。

ところがこのような限界があるにもかかわらず、本研究では変革前・後でのコミュニケーションの量や方向性に変化がみられ、さらにコミュニケーションの内容や発言者数にも明瞭な変化がみられた。そして以上の結果を先行研究と照らし合わせれば、コミュニケーションの変化や発言者数の増加は学校組織の有効性とも深い関わりをもつものと思われる。

今後は以上の問題点に加えて、学校組織におけるコミュニケーションと組織の有効性全般についてより詳細に検討していく必要があるだろう。

引用文献

- 天竺 茂 1988 4 学校の意思形成システム 34-44
- 永岡 順・金子昭基・久高喜行(編)現代教育セミナー 第4巻 学校経営 第一法規
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., Conley, S.C., & Bauer, S. 1990 The dimensionality of decision participation in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 26, 126-167.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. 1990 *Behavior in organizations*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Blase, J. (Ed.) 1991 *The politics of life in schools power, conflict, and cooperation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Deluga, R. J. 1991a The relationship of subordinate upward influence behavior, health care manager interpersonal stress, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 78-88.
- Deluga, R. J. 1991b The relationship of upward influencing behavior with subordinate-impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1145-1160.
- 測上克義 1992a 部下の影響戦略・部下とリーダーの関係性に及ぼすリーダー行動の効果 心理学研究, 63, 107-113.
- 測上克義 1992b 学校組織の人間関係 ナカニシヤ出版

- 古川久敬 1988 集団とリーダーシップ 大日本図書
古川久敬 1990 構造こわし——組織変革の心理学——誠信書房
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1991 *Educational administration—Theory, research, practice—*. New York: McGraw-Hill, INC.
- 児島邦宏 1987 信頼性を育む人間関係 ギョウセイ
永岡 順 1988 学校の責任体制と学校経営 日本教育経営学会紀要, 第 30 号, 11-20.
- 岡東壽隆 1980 職員会議 岸本幸治郎・吉田正晴 (編)現代学校経営 福村出版 Pp. 53-56.
- Putti, J.M., Aryee, S. & Phua, J. 1990 Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, **15**, 44-52.
- ロジャース E.M.・ロジャース C. 宇野善康・浜田とも子 (訳) 1985 組織コミュニケーション学入門 ブレーン出版
- (Rogers, E.M., & Agarwala-Rogers, C. 1976 *Communication in organizations*. New York: Free Press.)
- 芝野昭男 1959 教師集団のコミュニケーション 日本教育社会学会発表資料(高野桂一 1980 人間関係論 明治図書より引用)
- 辻 信吉・片岡徳雄 1967 学校経営と教職員のモラール 国立教育研究所紀要, **53**, 1-44.
- Yukl, G.A. 1989 *Leadership in organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. & Falbe, C.M. 1990 Influence tactics and objective in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 132-140.
- 弓野憲一 1981 対数-線型モデルによる質的データの解析とそのための BASIC プログラム 静岡大学教育学部研究報告(自然科学篇), **32**, 169-215.
——1992, 6, 15, 受稿, 1992, 11, 14, 受理——