

研究最前線

THE FRONT LINE OF RESEARCH

情報コミュニケーション学部

学校はどのように/ どのような 組織であるのか？

PROFILE



鈴木 雅博
SUZUKI Masahiro

情報コミュニケーション学部准教授
専門：学校組織研究

1968年 静岡県生まれ
1991年 早稲田大学教育学部卒業
1991年 公立高等学校・中学校教諭
2014年 大同大学教養部専任講師
2017年 常葉大学教育学部准教授
2017年 東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学博士(教育学)
2019年から現職

主な著書・論文
『学校組織の解剖学：実践のなかの制度と文化』（勤草書房・2022年刊行予定）
『これからの教師研究：20の事例にみる教師研究方法論』（共著・東京図書・2021年）

所属学会
日本教育経営学会、日本教育行政学会、日本教育社会学会、日本教育学会、エスノメソドロジー・会話分析研究会

Amazonで「組織」を検索すると、『強い組織の作り方』や『組織を変える7つの習慣』といった類のハウツー本が上位に表示されます。これは、人びとが有効な組織マネジメントに関心を持っていることのあらわれだと言えるでしょう。有効な組織マネジメントには、まずもって私たちが自らの

組織がどのように／どのようなものとして達成されているのかを知ることが前提となるはずですが、実際のところ、それは簡単なことではありません。組織としての学校についても同じことが言えます。学校組織をめぐっては、長い間、それがどのような組織であるべきかという論争

が展開されてきました。一方の主張は、学校も他の組織と同様に管理職たる校長によって統制される官僚制組織であるべきだということであり、他方のそれは、学校は専門職たる教師によって構成されるのだから、専門性に基づく話し合いを重視する民主制組織であるべきだというものでした。

しかし、日常世界における官僚制／民主制の関係はなかなか複雑です。この点について、私が観察した公立中学校での会議場面を例に考えてみます。会議では勤務時間短縮にともなって、生徒の下课時刻をどの程度繰り上げるかが議題となりました。校長が繰上げを一部にとどめる原案を支持



する一方、一部の教師はこれに反対しました。

注目すべきは、教師による校長への反論が学校経営目標や上位機関の決定によって組み立てられていた点です（「家庭学習強化が経営方針なのだから、生徒を早く下校させるべき」、「条例改正の趣旨は労働時間の短縮であり、生徒を

早く下校させなければ意味がない」等）。というのも、従来の研究では、経営論的手法や行政による関与は教師の民主的意思決定を阻害するものと見なされてきたからです。これに対し、ここでの教師たちは、経営論や官僚制度を引き合いに出すことで、「学校の経営者」・「官僚制の上位者」たる校長に対抗していたのです。言い換えると、かれらは経営論や官僚制を資源とすることで、民主的な話し合いを達成していたのです。

他方で、校長は原案が対教師アンケートを踏まえたものであること、すなわち民意の反映という民主制理念によって、その正当性を訴えていました。また、私が実施したインタビューのなかで、校長は生活指導を行わない教師に対して、「みんなで決めただんだから、しっかり指導しましょう」と呼びかけると語っていました。しかし、これらは学校が常に民主制組織であることを意味するわ

けではありません。「みんなで決めただんだから」というフレーズは多様な価値観を持ち、教室という目の届かない空間で、ともすると自律的に振舞う教師を組織へとつなぎとめるために参照されるのであり、校長による管理統制の一部を構成しているのです。

以上は、学校組織を官僚制／民主制といった二分法で論じることの難しさを示しています。民主的な話し合いが経営論や官僚制を引き合いに出すことで成り立つ一方、官僚制的統制は民主制の理念を参照することで達成されました。官僚制／民主制は教師たちの実践のなかで、互いに他を構成する要素となることで、それとして達成されていたのです。

もちろん、規範的組織論にも意義があります。問題は、その有効性の主張に熱心になるあまりに、日常を生きる人びとのゆたかな実践をとり逃がしてしまう点にあります。当事者が必ずしも気づいて

はいない、組織をそれとして成り立たせる方法を読み解くこと。このことが、組織を理解する際の起点となるはずです。この試みはすぐに何かの役に立つわけではありませんが、当事者が組織を見通す助けとなるのではないのでしょうか。

