

Ⅲ. 文献紹介

T. J. Sergiovanni and F. D. Carver (1980)
The New School Executive —A Theory of
Administration (2nd. ed.), New York, Harper & Row.

筑波大学大学院 阿久津 浩

戦後、教育経営の研究は様々な角度から数多く行なわれてきたが、その中で、科学としての教育経営学の構築の作業は暗中模索の状態であり、教育経営研究の抱える今日の課題のひとつであると思われる。アメリカにおいても戦後、教育経営の科学的理論構築の作業が大きく取り上げられ、現在も多くの研究が行なわれているが、ここで取り上げたサージョバンニ(T. J. Sergiovanni)とカルバー(F. D. Carver)の手になる著作“ The New School Executive—A Theory of Administration ”(初版は1973年に出版されている)もそれら一連の研究の中に属するものと考えられる。

しかし、彼らの研究は従来の科学的な純粋理論を求めようとする立場とは異なるユニークな性格を持っていることに注意しておく必要がある。彼らは教育経営が純粋科学としてだけ議論されるべきであるかどうかについて疑問を持ち、純粋科学で排除されてきた価値体系を取り込んだ「応用科学としての教育経営学」を提唱しているのである。「応用科学としての教育経営学」とは価値排除の姿勢を捨て、学校組織に独自の社会的構造や価値体系、また教育経営者(School Executive)の持つ価値体系を探り、科学的な命題をそれらの価値体系に基づいて再構成しようとするものである。一般に、教育や学校のもつ価値体系は「教育理念」として教育哲学等で研究が進められるべき性格のものであるが、ここで扱う価値体系とは、学校的意思決定、経営活動等に影響を及ぼす価値群であり、一般的な「教育理念」とは多少性格の異なるものである。

本書では、これら応用科学と価値の問題は第Ⅰ部 信念システム(The Belief System)の部分で論じられており、残りの部分は従来の研究の再構成にあてられている。以下で、本書の構成を1973年に出されている初版と対照させて示しておくことにする。

初 版 (1973年)	第 2 版 (1980年)
第Ⅰ部 信念システム 1. 応用科学と価値判断の役割 2. 意思決定のための信念パターン	第Ⅰ部 信念システム 1. 応用科学としての教育経営 2. 応用科学と価値判断の役割 3. 意思決定のための信念パターン 4. 経営的価値と意思決定 —状況適応アプローチ—

初 版 (1973年)	第 2 版 (1980年)
第Ⅱ部 人間システム 3. 成人の動機づけに関する諸問題 4. 職務満足：実践での動機づけ 5. 職業への適応パターン 6. 学校における人事管理	第Ⅱ部 人間システム 5. 成人の動機づけに関する諸問題 6. 職務満足：実践での動機づけ 7. 動機づけ戦略としての職務充実 8. 職業への適応パターン
第Ⅲ部 組織システム 7. 教育経営者の組織的脈絡 8. 権威と教育経営者 9. 教育経営者と役割関係	第Ⅲ部 組織システム 9. 教育経営者の組織的脈絡 10. 権威と教育経営者 11. 教育経営者と役割関係
	第Ⅳ部 政治システム 12. 政治システムとしての学校 13. 教育経営者と外部関係
第Ⅳ部 行為システム 10. 教育経営者とリーダーシップ 11. 教育計画とシステム概念 12. 教育における意思決定	第Ⅴ部 行為システム 14. 教育経営者とリーダーシップ 15. 教育計画とシステム概念 16. 教育における意思決定の 社会－人文科学的見地

これを見てわかるように、初版では4部構成だったものが、第2版では「政治システム(The Political System)」が加わり5部構成になっている。この点が第2版で変わった第一の特徴である。このほかには、第Ⅰ部に「状況適応アプローチ(Contingency approach)」が加わったこと、第Ⅴ部に「社会－人文科学的見地(Social－humanities View)」が加わったことが第2版での目立った変化である。これらについては後で触れることにして、まず最初に、初版で論じられていた4つのシステムについて、その概要を示しておきたいと思う。

第Ⅰ部 信念システム (The Belief System)

ここでは応用科学としての学校経営学の要となる価値体系について論じられている。まず第1章では、学校教育における独自の価値体系をクリーブランド(H. Cleveland)⁽¹⁾、ヒューブナー(D. Huebner)⁽²⁾、ゲッツェルス(J. W. Getzels)⁽³⁾らの研究をとりあげつつ論じ、第2章では、教育経営者(School executive)が人間、経営、組織等に関して抱く考え方が経営行動や教育効果にどのような影響を及ぼすかについてメーヨー(G. E. Mayo)の人間関係論のモデルとマイルズ(R. Miles)の人間資源モデル(human resource model)との比較、マグレガー(D. McGregor)のX理論とY理論、マズロー(A. Maslow)の健全な心理的経営(eupsychian management)等に触

れながら論じている。つまり、第Ⅰ部では、経営行動や学校の教育効果に価値体系がどのようにかかわっているか、教育経営者は経営効果を高めるためにどのような価値体系を持つべきかを論じ人間資源モデル、Y理論、健全な心理学的経営等の見解を支持している。

第Ⅱ部 人間システム (The Human System)

ここでは、まず第3章で人間行動の基盤にある欲求や動機の問題をマズローの欲求階層説等によって論じ、第4章でそれらの欲求や動機が実際の職務場面でどういった形をとって表われてくるかをハーツバーク(F. Herzberg)の動機づけ－衛生理論(motivation-hygiene theory)を援用して説明している。第5章では様々な欲求や動機を持った人間が職業にどう適応しているかについてゴールダー(A. Goulter)⁽⁴⁾らの類型が述べられ、さらに、集団を通じてのフォーマルな適応形態として教員の闘争性を論じながら、教員集団の望ましい適応パターンとして専門職官僚制(professional bureaucracy)⁽⁵⁾を提示している。第6章では、それまでの基礎的な検討を考慮しながら、教職員をどう生かしていけばいいのかについて論じ、さらには団体交渉のあり方⁽⁶⁾、教職員の機能を再構成していくための分化的人員配置(differentiated staffing)について、検討を加えている。

第Ⅲ部 組織システム (The Organizational System)

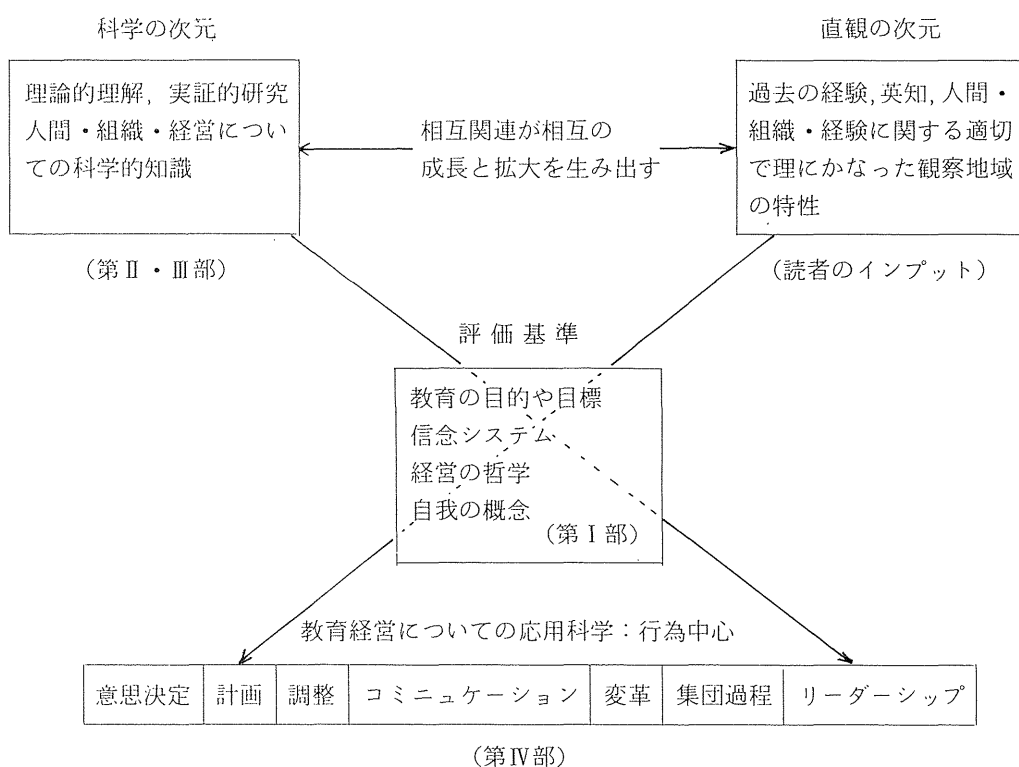
ここでは経営における組織的な側面を論じている。第7章では、学校組織の特殊性に触れ、その構造的特質、構造と機能の対立等を論じながら、複雑な組織の中で人間的結合(human link)の役割を果たす教育経営者のあり方を述べている。第8章では、権威概念についての検討を行い、教育経営者の源泉を明らかにしつつ、学校内の権威関係改善のために「同僚的」ないし専門職的権威関係⁽⁷⁾を提示している。第9章では、社会システム、役割、役割群、役割期待、役割葛藤等の概念⁽⁸⁾を駆使しながら教育経営者の果たすべき役割を描き、役割遂行モデルとして人間資源開発者⁽⁹⁾という教育経営者像を提示している。

第Ⅳ部 行為システム (The Action System)

ここでは上記のシステムで扱ってきた諸力の結果として起きる行為としての意思決定や計画、リーダーシップ等について論じられている。まず第10章では、教育経営者の中心的職能であるリーダーシップについてフィードラー(F. E. Fiedlar)の状況適応モデル、ヘンフィル(J. K. Hemphill)らの指導者行動記録質問紙(LBDQ)等の検討を行いながら、教育経営者にふさわしいリーダーシップ型として統合的リーダーシップを提示している。第11章では、場当りの計画(reactive planning)の持つ問題点を指摘し、それらを克服するための合理的な計画手法としてシステムズ分析に言及し、最後に教育における様々な状況の中でシステム概念を適用していくための

アプローチ(計画化戦略)として、管理システムズ・アプローチ(a Management Systems Approach)、協同システムズ・アプローチ(a Cooperative Systems Approach)、技術システムズ・アプローチ(a Technical Systems Approach)の3つについて検討を加えている。第12章では、教育経営者が効果的な経営を実現する上で要となる意思決定について、PPBS(Planning, Programming, Budgeting, System)とデルファイ法(the Delphi Technique)の解説が為されている。

以上が、初版で取り上げられている4つのシステムの概観である。それらのシステム相互の関係は第I部の最後に経営効果モデルとして描かれている。以下がその図である。



経営効果モデル (初版：P. 49)

この図に示されているように、科学の次元つまり、研究者の行った研究成果や直観の次元、つまり、読者である教育経営者の直観等は、教育や経営の理念に基づく価値基準によって洗練され、実際の経営行為へと結びつくというわけである。科学的な命題や理論に基づいてのみ経営行為がなされるのではなく、教育経営者の持つ価値体系等の影響を受けた結果として経営行為が起こるのであり、人間・組織・経営等についての科学的研究とともに価値基準についての研究もあわせ

で行う必要があるという彼らの「応用科学としての教育経営学」の立場がここにも表われていると思われる。

この大筋については、第2版においても変わってはいない。先にも述べたように、第2版では科学の次元に政治システムが、また、評価基準のところに状況適応理論が加わり、さらに「応用科学としての教育経営学」の考え方を押し進めるために社会・人文科学的見地が加えられた点が初版と変わった点である。このように著者らの「応用科学」の立場は変わっていないものの新しい研究を反映して、いくつかの視点が付け加えられている。次に第2版で加えられたこれらの点について見ていきたいと思う。

政治システム (The Political System)

組織を政治システムとして見るということは、「組織のでき事(events)を様々な集団のそれぞれが自分の立場を良くしようとして行う駆け引き(bargaining)の結果としてみる」ということであり、組織内部の個人の行動に注目を向けているという点で広義の政治科学とは異なっている。

著者はまず、アリソン(G. T. Allison)が提示した3つの組織の分析モデル⁽¹⁰⁾のひとつである政治モデル、組織を政治共同体(political coalition)とみなすマーチ(J. March)の見解、バルドリッジ(V. Baldridge)が提示している組織を政治システムとしてみる上で中心となるコンフリクト、利益集団、決定過程についての仮説⁽¹¹⁾に触れながら、初版での組織の専門職官僚制としての組織のとらえ方と政治システムとしてのとらえ方の違いを述べている。つまり、前者では組織内のコンフリクトの発生を嫌い、その解消に大きな関心があったのに対して、後者ではコンフリクトの持つ積極的意味を認め、組織内コンフリクトの役割や性格を探り、それらのコンフリクトをどのように管理していくかに関心が向けられている。

ロビンス(S. P. Robbins)は葛藤-生存モデル(the conflict-survival model)⁽¹²⁾を提示したが、そこで組織が生存していくために葛藤(conflict)が必要となる理由を次のように述べている。「組織が生存していけるかどうかは、組織の持つ適応能力にかかっている。適応は変化することを通して可能となる。そしてまた、変化は葛藤によって刺激される。」このような組織におけるコンフリクトの意義を認め、組織変革の原動力としていこうとする考え方は政治的見方の基盤に存在するものである。

政治システムの後半部(第13章)では、組織システムの所で触れられている教育経営者の役割を地域社会との関係の中でとらえ直し地域資源開発者(community resource developer)として教育経営者を位置づけている。

状況適応理論 (Contingency Approach)

状況適応理論は環境状況と組織構造の関係をオープン・システム観に立って明らかにしようと

するものであり、1968年にローレンス(P. R. Lawrence)とロッシュ(J. W. Lorsh)⁽¹³⁾により命名され、その後多くの研究がなされている。状況適応理論をとりあげている第2版第4章では研究自体の詳しい内容については触れられておらず、その考え方を取り込んでいるだけである。また、状況適応理論自体についても、環境状況のとらえ方、組織内の利害対立集団と「適合性」の問題、環境変化から組織変革へのプロセスの問題等多くの論議されるべき課題を抱えており、必ずしも統一的な理論として確立していないきらいがある。今後の研究に期待したい。

しかし、状況適応理論の考え方、つまり、「組織の環境が異なれば有効な組織は異なり組織の効率⁽¹⁴⁾は環境に依存(contingent)している。」という組織の適応性、柔軟性を重視する考え方には注目していく価値が大であろう。

社会－人文科学的見地 (Social－Humanities View)

社会－人文科学的見地とは社会科学と人文科学とを統合していこうという考え方であり、1977年⁽¹⁵⁾にガスティル(R. D. Gastil)によって出されている。著者は、社会科学による教育経営の記述の見方と価値、倫理、選好等の問題において人文科学に基礎をおいた規範の見方との結合、科学と技術(arts)との結合ということを彼のめざす「応用科学としての教育経営学」の出発点としていたが、初版が出版された後出されたガスティルの考えは、彼の従来からの考え方に一致するものであったと思われる。

しかし、社会－人文科学の正体は何なのか、こういった学問領域が何を明らかにするのかについては本書では触れられておらず多少物足りなさを感じる。

以上が、第2版で付け加えられた部分の概観である。

最後に初版と比較しながら本書の性格を述べておきたいと思う。

1. 初版では、学校組織を専門職組織と官僚制組織の両面の性格を持つ組織であるとして、その統合としての専門職官僚制に注目の中心をおいていたのに対して、第2版では、「政治システム」、「状況適応理論」の見方を加えた点が新しい組織研究の動向を反映してとらえられていると思う。つまり、初版の学校組織のとらえ方が専門職組織、官僚制組織といった組織構造の静態の見方であったのに対して第2版では、組織の創造性、柔軟性といった組織過程を重視した動態の見方に移っているのである。

2. これまで教育経営学および心理学、経営学、政治学等で論議されてきた様々な領域の研究成果を、「応用科学としての教育経営学」という彼ら独自の立場から、5つのシステムに整理し、位置づけ直している点は初版、第2版を通じて見られる本書の特徴のひとつである。

彼らの主張する「応用科学としての教育経営学」というものの性格なり方法論なりについては本書からだけでは不明瞭であり、さらに検討していく必要があろう。しかし、単なる技術論を越

えた、教育経営事象の科学的理論構築を行うにあたっては、ここでとられているような様々な学問領域での研究成果を吸収しうる学際的研究が必要となってくるのではないと思われる。本書に見られる「応用科学としての教育経営学」の立場は、そうした学際的研究に統一的視点を与えるものとして今後、検討していくに値するものであろう。

注

- (1) クリーブランドは教育経営者の行動や意思決定を支える理念として次の3つをあげている。
 1. 自己をとりまく緊張関係の把握
 2. 公共の利益に対する責任感
 3. 将来についての楽観主義
- (2) ヒューブナーは価値体系のかかわる教育の目的・方法によって、次の5つに価値体系を分類している。
 1. 技術的価値体系
 2. 政治的価値体系
 3. 科学的価値体系
 4. 審美的価値体系
 5. 倫理的価値体系
- (3) ゲッツェルスはアメリカ社会にある価値をその変化との関連でとらえ次の2つに分類している。
 1. 神聖な価値(民主主義, 個人主義, 平等, 楽観主義, 人間的完成等)
 2. 世俗的な価値(職業成功倫理, 自己自治, 独立, ピューリタン道徳等)
- (4) ゴールダーは職場の人間の適応の型を次の5つに分類している。
 1. 献身者
 2. 真正官僚主義者
 3. ホームガード
 4. 長老
 5. 門外漢
- (5) Eugene Litwak, "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict," American Journal of Sociology 57, (1961) P. P. 177 - 184 参照
- (6) ワルトン(R. Walton)とマッカーシー(R. Mchersie)は4つの団体交渉のタイプを提示している。
 1. Distributive bargaining

2. Integrative bargaining
 3. Attitudinal bargaining
 4. Interorganizational bargaining
- cf. R. Walton and R. McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiation, New York : McGraw-Hill, 1965.
- (7) Norman J. Boyan, "The Emergent Role of the Teacher and the Authority Structure of the School" in R. Allen and J. Schmid eds. Collective Negotiations and Educational Administration, Columbus, Ohio : University Council for Educational Administration, 1966, P. 4. 参照
- (8) 社会システム 一定の合意に基づいた目標達成に向けて相互作用する複数の人間
 学区社会システム 学区の目標を達成するために活動している学校組織の全成員
 役割 … 役割取得者や行為者の行動を規定する構造的規範的要因(J. W. Getzelsによる)
 役割期待…在職者に適用される評価基準(N. Grossによる)
 役割葛藤…役割遂行者の行為への相矛盾する期待
- (9) R. E. Miels, "Human Relations or Human Resources," Harvard Business Review 43, (July - August, 1965) P. P. 148-152, 154, 156, 158, 160, 163.
- (10) アリソンは組織分析モデルとして次の3つをあげている。
1. 合理モデル
 2. 組織過程モデル
 3. 政治モデル(原本では官僚制政治モデルとなっている)
- cf. G. T. Allison, "Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis," The American Political Science Review 63, No 3, 1969 : P. P. 689-718.
- (11) J. Baldrige, "The Analysis of Organizational Change : A Human Relations Strategy Versus a Political System Strategy," R&D memo no. 75, Stanford Center for R&D in Teaching, 1971, P. 14 参照.
- (12) S. P. Robbins, Managing Organizational Conflict : An Nontraditional Approach, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1974.
- (13) P. R. Lawrence and J. W. Lorsh, Organization and Environment, Boston, Harvard Business School, Division of Research, 1967. (吉田博訳, 『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977.)
- (14) 占部都美編, 『組織のコンティンジェンシー理論』, 白桃書房, 1979.
- (15) Raymond D. Gastil, Social Humanities, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1977.