

# 学校組織論・教授組織論の特質と課題

千葉大学 天 笠 茂

## 1. 本稿の意図と課題

学校経営学の分野での組織論研究の発展に、現代組織論の視角からアプローチされた吉本二郎先生の貢献を無視することはできない。個々の学校を一つの単位組織体とし、経営の対象としてとらえる、いわゆる単位学校経営論は吉本学校組織論を基本的に性格づけるものとして多くの研究者や実践家の注目を集めたことは、よく知られている通りである。

本稿では、その吉本学校組織論の到達点と残された課題を探ることをねらいとする。それは、学校経営研究の進展や学校を取り巻く環境の変化の中で、吉本学校組織論の占める位置を改めて吟味することであると言ってもよい。そのために、まずは、吉本学校組織論の特質を整理することから始めることにしたい。

## 2. 吉本学校組織論の特質

吉本学校組織論において、まずもって注目される点は、学校を対象にバーナード理論に依拠して組織論を展開したところにある。そして、そのポイントとして、①協働の体系としての学校組織、②システムズ・アプローチの発想、③学校組織の合理性の追求、④自律的・自主的な人間モデル、などの諸点をあげることができる。以下それぞれの内容を手短かに整理しておくことにしたい。

### (1)協働の体系としての学校組織の解明

まず第1に、学校を協働の体系としてとらえて学校組織論を展開した点があげられる。バーナードが「二人以上のひとびとの意識的に調整された活動または力の体系」として公式組織を規定し、活動体系としての組織論を展開したことはよく知られている通りである。これをふまえて、「協働」という用語を用いたのが先生である。すなわち、人々の相互に協働する体系という観点を重視して「二人以上の人々が、基本的にどのような目的達成に協働するかというシステムとしてとらえることも重要な視点とされなければならない。<sup>(1)</sup>」と指摘するのである。

このような研究方法論は、すでに1959（昭和34）年刊行の『現代学校経営論』に明確に描かれている。同書の序の中で、「経営は広く教育活動の全体に関する活動であり、問題の焦点は、技

術的事項に先立って、秩序ある人間の協働組織たるところに、焦点が置かれなければならないのに、経営そのものの基本的哲学ともいべき分野では、問題はあまり深められてはこなかった。<sup>(2)</sup>」と述べている。この協働体系としての学校という構想は、さらに、1965（昭和40）年刊行の『学校経営学』、1984（昭和59）年刊行の『学校の経営行為と責任』へと引き継がれ、吉本学校組織論の骨格をなすものとなっている。すなわち、学校をひとつの組織体としてとらえ、その内部における組織と経営のなしうる範囲や、学校を成り立たせている諸々の経営機能の分析を通して、「ありうる経営の機能」の解明が志向されているのである。

そこには、当為論に重点を置く伝統的経営組織の職務分掌や職務権限の研究、および、実態の解明に傾斜した現代社会学を基盤にする経営組織の研究に対する批判があり、この両者の組織観を検討しながら、いかにあり得るかの吟味が必要であるという問題意識が存在していた。また、それとともに組織の動的な解明という課題への志向性も認めることができる。すなわち、「生ける組織」という用語を用いて組織を動的にとらえる必要性を次のように指摘している。「学校は単に機関としてのみ捉えられているのではなく、生ける組織の躍動とリズムを有していることを、われわれは見過ごしではなるまい。<sup>(3)</sup>」とか、「組織は組織過程の結果としてのメカニズム、でき上った形式的機構だけを意味するものではなく、それをも含めて絶えず生成し、変化する内的秩序の体系と考えなければならないものである。そしてこの組織化は経営の重要な仕事とされるであろう。<sup>(4)</sup>」と指摘するのである。

このようないわゆる単位学校経営論に対しては、先生自身も認めるように、かねてから学校の内部管理への過度の信仰といったかたちで批判がなされてきた。これに対して、「学校の内部において、組織と経営によってなしうる範囲の問題すら明確にすることなしに、如何に教育行政に関連させて述べたにしても、それは正しい意味の説明とはなりえないであろう。<sup>(5)</sup>」と反対し、学校経営にいかなるパワーが働くか、その実態の分析を通して学校を成り立たしめている経営機能を明らかにする道をたどるべきであると主張された。

もっとも、この単位学校経営論をめぐる論議は、「単位学校」というところに、そして、対教育行政機関と学校の関係に注目が集まり、「協働」という視角からの動的な組織の分析の有効性と限界という点からの吟味については、二次的に扱われる傾向がなくもなかった。その意味において、生ける組織としての動的な組織の解明がどれほどなされたのか、何が明らかにされ、何がのこされた課題となっているか、ということも厳しく問わなければならないのである。しかし、この「協働」の考察を通して、学校内部の経営活動とそのもとに生まれるアウトプットの解明は、必ずしも十分になされたとは言えず、残された課題となっていると指摘せざるをえないのである。

## (2) システムズアプローチの発想

第2にシステムズアプローチの発想と手法の萌芽ということがあげられる。吉本学校組織論は、

学校組織を教育課程、学習組織、教授組織の三者の総合された意味を有する表現と見なし、学校の教育活動は、教育組織、運営組織、事務組織によって支えられるとする。先生は、学校組織について「学校における教育活動の営みに関連する諸要因を位置づけ、これを機能的に活動させる内的秩序の体系」と規定し、「構造的に働く秩序の体系、すなわち組織過程の側面としてとらえることが必要である。<sup>(6)</sup>」と指摘している。そして、教育課程と子どもの学習組織と教師の教授組織という相互的な関連を注目するとともに、教授組織を重視する。すなわち、「学校組織も教授組織を中心にして、そこに教師、子ども、教育内容、教育方法、教材等が機能的全体に整えられ、秩序づけられる過程や結果を意味するものであって、学校組織の周辺に置かれる学校事務組織、学校運営組織に対し、優位的に配慮されなければならない重要な経営の対象である。<sup>(7)</sup>」と述べている。その根底には、最適化の発想、システムズ・アプローチの発想があることが読み取れるのである。

また、学校組織を発達段階をふまえて構想したことも吉本学校組織論の特質としてとらえることができる。教育課程と学習組織と教授組織の三者の関係を子どもの発達段階を軸にして展開をはかっている。すなわち、「学校教育の始期には、生活的な教育課程と社会的成熟度を考慮した異質的学習組織と学級担任制とで組み合わせられ、子どもの成長につれて、教科型教育課程と習熟度別学習組織と教科担任制に移行する、ということである。<sup>(8)</sup>」と述べ、縦に一貫した組織であること、及び、子どもの発達に応じて、教育課程、学習組織、教授組織が分化型に移行する必要があることを指摘する。そして、この三者の相互の結びつきが一貫して組織されていない場合、組織の効率は低下すると次のように強調する。すなわち、「たとえば教育課程を生活型にとりながら、教授組織を教担任制とするような、ジグザグ型を組織することは、組織における効率を著しく弱めてしまうことに気付かなければならない。<sup>(9)</sup>」と。このような構想は、すでに『現代学校経営論』の中に示されているが、後の教授組織改革の取り組みを通してより明確になっていく。

### (3)学校組織の合理性の追求

第3に、合理的な学校組織の追求をあげておきたい。しかも、この合理性に関する問題を主として二つの側面から問われているところが注目される。すなわち、ひとつは、組織の習慣支配に対する合理性の追求という側面についてであり、もう一つは、組織の合理性と人間主義の調和という側面についてである。

まず、前者については、学校の組織が習慣に支配され真の意味での合理性が追求されていないと批判する。そして、組織としての学校は、基本的に合理性が要請され、共通の目標に対してよりよく働くシステムを作り、組織行動をより効果的に展開するように仕向けねばならないとする。そして、「学校教育の組織的展開を保障する条件である学校組織の三つの要因、教育課程、学習組織、教授組織は、それぞれが適正化されるとともに、相互に関連して全体としての学校組織が合理的に設定されなければならない。<sup>(10)</sup>」と述べ、これら合理的な学校組織の在り方が十分に考

慮されてこなかった点に、硬直した教育体制が生まれた原因があったと指摘する。しかも、学校の現状は余りに慣習によって支配されているとの認識を示し、「教育課程、学習組織などが、ほとんど法令的に規定されている事実から、教授組織の問題も自然的に決定されているかの如き觀念にとらわれ、三者の関係をより深めていくという姿勢は一向に育っていない。<sup>(41)</sup>」と、合理的な組織構成の必要性を指摘するのである。

他方、後者の、組織の合理性と非合理的な人間との調和という問題に目を移すと、合理的な組織の発展と、その中に含まれる人間主義との調整の中で経営はいかにあり得るかという問題意識の存在を認めることができる。<sup>(42)</sup> そこで示される見解は、人間関係論の安易な導入に対する警戒であり、人間の非合理的側面、情緒的な人間関係の無批判な対応に対する批判である。すなわち、「合理化すべき経営組織を非合理的なままに止め、そこに混乱した人間関係の概念が導入されるならば、学校経営は相変らず前近代的性格を宿したものになり終えるであろう。<sup>(43)</sup>」と強調している。その上で、組織の合理性と人間主義との調和を人間の自発性に内在する協働と貢献への意欲の中に見出そうとしているところに吉本学校組織論の特徴があるといわねばならない。すなわち、組織の合理性と人間的非合理性との関係を述べる中で、組織を有効に動態化する人間の自発性を見逃されてはならないと述べるとともに、「組織の合理性か、人間的非合理性かを二者択一的にとらえることは、有効な組織問題を解決し、能率を期待する道ではない。<sup>(44)</sup>」と述べている。

もっとも、このような組織の合理化という問題は、主として民主化とのかかわりで論じられたものの、合理的な組織から生まれる「質」の問題とのかかわりについての追求は弱かったと言えよう。すなわち、効率が追求され、合理的に組織された学校が、子ども達に対していかなる影響を与えるか、また、その組織運営の成果として生まれるアウトプットをいかなるものとしてとらえるのか、これらについての掘り下げた論究が課題として残されているのである。

#### (4) 自律的・自主的な人間モデル

第4に、自律的・自主的な人間モデルを基盤とした学校組織論の展開をあげることができる。学校組織論の基盤となるのはまさに人間観の問題といってもよく、吉本学校組織論の基盤に自律的・自主的な人間モデルが存在することにも注目する必要がある。すなわち、人間の情緒的な側面よりも自律的・自主的な側面を強調する人間観が様々な形で示されている。

たとえば、次のような指摘がなされている。「人間の行動は単に情緒的に把握されるものではなく、もっと自律的・自主的な側面からとらえられなくてはならないといえる。とくに教職員の教育活動を支配するものは、より以上に創造的な喜び、自主的行動の尊重などで、発言の機会や公平処理の取扱いなどとともに、大きな活動の源泉であることが忘れられてはならない。集団動労意欲に支えられながら、教職員自らの価値体系をとおして、自らの行動を計画し、その手段を選び、自己の行為を規制する主体的存在となり、一連の目的的行動を営む自律的な人間が認識さ

れる必要がある。<sup>(15)</sup>。」

伝統的な人間モデルを転換させ、新しい人間観を導入し、人間をもとに組織を考えたバーナードの組織観は、今日なおその意義を失っていないものと思われる。このバーナード理論をもとに、個人の自発的意志の重視を基盤にした組織論の展開も吉本学校組織論を性格づけるものといえよう。しかし、はたして人間を描き出すことに成功したかとなると、残された課題も少なくないが、この点の考察はしばらく置くことにして、ここで教授組織改革の問題に触れておくことにしたい。

### 3. 教授組織を核にした学校組織論の展開

#### (1)協働体系としての教授組織

さて、これまで取りあげてきた吉本学校組織論は、教授組織改革というテーマを通して教育現場とのかかわりを深めることとなり、協働体系としての学校、教授組織を重視した学校組織の構成、組織としての合理性の追求、などが具体的に追求されることになる。

先生は、協働体系としての教授組織を次のように意義づけて強調している。すなわち、「協力型の教授組織が今日求められているのは、単に『三人寄れば文殊の知恵』という式の知識の寄せ集まりということではなくて、より本質的に組織そのものの持つ力、いわゆる協働ということが、内面的に成立するところに狙いを持っていないなければならない。<sup>(16)</sup>」と述べている。そして、教師の協働を呼び起こす教授組織として小学校高学年の一部教科担任制の導入を提起している。

また、組織の合理性と人間的な非合理的の調和や、教師の自主性と服従性の調和に協力教授組織が有効性を持ち得ると次のように指摘している。すなわち、「学校教育組織の視点から見て、最も基本的に重要な問題は、協力授業組織が組織の合理化と人間関係の配慮の点で有効性を持つ点である。それが自給的学級担任制よりも、いっそう教育効果を期待し得ることは、現代の学校を合理化する大きな指標であるばかりではなく、教師の集団内における自主性と服従性を、直接の教育活動の中に適度に調和させ得ることが重点となる。<sup>(17)</sup>」と。

なお、ここで注目されることは、当時、アメリカより紹介・導入されたチーム・ティーチングに対する教育現場の理解や運用の仕方に批判の目を向けていることである。チーム・ティーチングは、「本来からいえば、チーム・オーガニゼーションとしての学校組織を目指すべきであるけれども、事実上は授業の方式としてのみ運用されていて、それが学校組織としてのチーム組織にまで成長していない。<sup>(18)</sup>」と述べている。そして、「本質的な意味で、そのチーム組織がより重要な狙いを持っていることを、単に形式的な組織として理解されている点に問題点を含んでいる。<sup>(19)</sup>」と指摘するのである。すなわち、チーム・ティーチングは、特定の教科に関する教育方法を中心とする授業が主となって運用され、チーム組織にまで関心が及んでいないというのである。

## (2)教授組織改革運動の主導

ところで、教授組織という言葉が初めて単行本に登場したのは『学校経営学』であり、また、小学校の教科担任制やチーム・ティーチングが話題になり始めたのもこの著作が契機になっているといわれている。<sup>(20)</sup> 先生は、「学校経営というのは実践と非常に結びついているので、私は特に、教授組織の問題、わけても小学校の教授組織を、如何に適正なものにするか、という運動の中に入っていった。<sup>(21)</sup>」と教授組織改革に関係した動機を語り、以下にあげる点を主な論拠として、学校経営の課題として教授組織の改革を位置づけ、運動を推進していくのであった。<sup>(22)</sup>

まず、第1に、教師の個人的努力を組織レベルまで高める経営努力の必要性をあげている。すなわち、従来の学校教育は、教師個人の努力によって支えられてきたが、「これからの学校教育においては、経営的視点から積極的な働きかけがなされ、経営の努力によって、教師の努力を調整し、教師の持つ能力を最大限に発揮させて、子どもの教育的利益を多からしめるくふうがなされなければならない。<sup>(23)</sup>」と述べている。

第2に、教育内容の高度化・複雑化に対して、学級担任制の改革を説いている。小学校の学級担任制に対して、「現代のような急激に変化する社会においては、そして知的教育要請の高度化する時代においては、再検討されるべき組織体制である。<sup>(24)</sup>」と断じている。そして、「一人ずつ異なる個性を備えた子どもに対し、われわれは単に学級担任制の教育でのみ対処するのではなく、多角的で弾力的な教授組織を用意することによって、最大の教育的利益をもたらすくふうが必要となるのである。小学校教科担任制は、旧来の教授組織を変革し、新しい社会に対応する教育の道を求めている。<sup>(25)</sup>」と主張するのである。

第3に、教授組織改革を通して小学校教育の指導効率の向上をめざしたこともあげておきたい。すなわち、「学校全体の組織を変えながら、そこに教師の特性を生かそうとし、協力的な指導によって指導効率を高めようとする努力は、いまや全国的規模で試みられつつある。教授組織の改革を通して、小学校の教育活動をいっそう適正、かつ効率的にしようとする発想は、ようやく根づいてきたのである。<sup>(26)</sup>」と述べている。

もっとも、この教授改革の普及・浸透度となると、周知の通り、必ずしも十分な成果を得たとは言えない。<sup>(27)</sup> この教授組織改革の浸透について、「10年来続けているこの運動も、徐々には内部浸透をしているとはいっても、もう一つ動きが鈍い、というのが実態である。具体的な教育の内容・方法と組織をどう結合して、それらをもって如何なる学校を組織し、経営していくか、ということがもっと深められなければならない、と痛感せざるをえない。<sup>(28)</sup>」と述べている。そして、その原因として、学校担任制への郷愁と教授組織改革の趣旨の理解の不徹底を次のように指摘する。すなわち、「現状においては、教授組織の改革に多くの耳目がむけられているとはいいながら、なお一般には旧来の学級担任制への郷愁を断ちがたく、また小学校教科担任制が協働のシステムを目指すにもかかわらず、従来の教担任の観念にとらわれて偏見を抱く者も、決して小（ママ）なくはない。<sup>(29)</sup>」と。

このような一連の取り組みをとらえたとき、我が国の教育界に教授組織改革というテーマを投げ掛け、その運動を主導した一連の動きは注目に値する。全体としての学校教育の改革をはかるために、学校組織の一部分である教授組織を改革の対象に位置づける戦略観をそこに読み取ることができる。すなわち、部分の改革を通して学校全体を、さらに学校教育の改革をする戦略観から学ばねばならない点も少なくない。しかし、部分の改革は容易に全体の改革に進まなかったこともまた認めねばならない。

#### 4. 吉本学校組織論・教授組織論の残された課題

さて、吉本学校組織論り特質を整理し、そのポイントを個々に指摘してきたが、ここでその成果と残された課題を改めて4つの点にまとめて述べておくことにしたい。

第1に、組織の合理性の追求について取り上げておきたい。これまで見てきたように吉本学校組織論は基本的に近代合理主義精神によって支えられたといっても過言でない。近代化・合理化を強く志向したアメリカの経営学や教育経営学の影響と、日本の学校に内在する前近代的な慣習の払拭という問題意識が絡まりながら存在していたと指摘することができよう。

それは、それまでの我が国の学校経営に関する研究や実践に新しい頁を開くものとして大きな貢献をなしたことは確かである。しかも、協働の体系として学校をとらえた問題意識と研究方法は、今日なお、その意義を失っていないといえよう。

しかし、近代主義の限界とか、ポストモダンの世紀への突入とか、あるいは、産業社会からポストモダンの消費社会へのパラダイムの転換、など様々な指摘がなされる転換期をむかえた社会にあって、その対応を余儀なくされている学校を支援し動かす理論としては、力強さを失いつつあることも否定できない。すなわち、効率を求め組織の合理性を追求するのみでは、今日の学校が直面する困難の解決に方向性を示すことに対応しきれなくなっているのである。しかも、その追求は、学校と社会とのズレをより大きく広げる恐れもなきにしもあらずということが、事態をより複雑にしていると言わねばならない。もっとも、学校組織が今日の危機的状況を招いた原因を、先生の指摘するごとく合理的な組織の追求の甘さに求めるのか、それとも、転換期に見合う新しい学校組織論の不在に求めるのか、掘り下げた検討が必要とされよう。

第2に、いわゆる単位学校論、「ありうる」学校組織論についてである。吉本学校組織論の基本的な性格が単位学校論にあり、また、「ありうる」学校組織論モデルの探求にあったことは、すでに指摘した通りである。これについて、「ありうる」モデルとしての学校組織をどのような位置づけや性格をもって構想を打ち出したかとなると道なかばであったといわざるをえない。しかも、現実には、学校に外に閉ざされた閉鎖的な意識が育っていたり、教育行政機関や外部機関に対して過度の反発心と依存心がバランスを欠いた形で教職員の中に育っているという姿も見られる。また、その一方において、開かれた学校や学校間のネットワーク化が求められている。

したがって、いかなる文脈や位置づけの中で単位学校論を展開するかが問題とされねばならず、また、柔構造的・開放系を志向する中で「ありうる」学校組織のモデルを探求する必要があると言わねばならない。

第3に、「協働」ということについて。これまで繰り返し述べてきたように、協働の体系として学校をとらえることは、今日においてもその意義を失っていない。しかし、「協働」をとらえる経営哲学や人間関係の哲学が改めて問われなければならない。すなわち、自主的・自発的な人間モデルをもとにした「協働」と、内在する日本的な集団主義をもとにした人間関係の異動が明らかにされねばならないし、また、自主性と服従性、合理と非合理、などの矛盾や対立・葛藤についての考察がさらに深められねばならない。

第4は、吉本学校組織論の基盤となる人間モデルについてである。合理的で自主的・自発的な人間観をもとに学校組織論を展開した方向性は適切であり、また、その導入の意義は極めて大きく、十分に評価されねばならない。

しかし、組織を運営する基本的な人間観として合理的な人間モデルを選択したその一面性が今日問われているのである。また、人間的なモデルを選択することによって人間主義的な非合理の側面を捨象してしまったことも問われねばならない。この課題は、個人とは何か、ということに帰着するものと思われるが、この点について、先生は、「個人とはいかなる存在なのかの問題が明らかでなければならない。<sup>30)</sup>」と問いかけてはいるものの残念ながら、問いかけに終わり、この面の展開は残された課題となっている。個の確立という欧米の近代主義的イデオロギーと日本的な個の存在の吟味、などについての考察が課題として残されているのである。

このような点をふまえ、先生が除いた人間の非合理的な側面を丁寧に洗い出しながら、多面的な人間モデルを描き出し、それをもとに組織論を構築していくことが模索されねばならない。すなわち、例えば、経営人間学というような形をとって、非合理的、人間主義的側面を掘り下げ、それを学校組織論の中に組み入れながら構築をめざすことも、今後の方向として検討の必要があるものと思われる。

## 注

- (1) 吉本二郎『学校経営学』 国土社 1965年 206頁
- (2) 吉本二郎『現代学校経営論』 理想社 1959年 2頁
- (3) 吉本二郎『学校の経営行為と責任』 ぎょうせい 1984年 279頁
- (4) 『学校経営学』 77頁
- (5) 吉本二郎先生最終講義『学校の内と外－学校研究の眼－』 1978年 22頁
- (6) 『学校経営学』 76頁
- (7) 同上 77頁
- (8) 『学校の経営行為と責任』 338頁

- (9) 『学校の経営行為と責任』 338頁
- (10) 同上 336頁
- (11) 同上 346頁
- (12) 吉本二郎先生最終講義『学校の内と外－学校研究の眼－』 1978年 18頁
- (13) 『学校経営学』 158頁
- (14) 同上 165頁
- (15) 同上 166頁
- (16) 『学校の経営行為と責任』 358頁
- (17) 『学校経営学』 193頁
- (18) 『学校の経営行為と責任』 359頁
- (19) 同上 359頁
- (20) 吉本二郎先生還暦記念『教育研究のあゆみ』 1974年 25頁 において下村哲夫氏がこのことを指摘している。
- (21) 吉本二郎 「学校の内と外をみつめて－私の学校経営研究の歩み－」 大塚学校経営研究会『学校経営研究』 第3巻 1978年 16頁
- (22) たとえば、次のような著作が公刊されている。
- ・吉本二郎序／神奈川県小学校教科担任制共同研究校著『教科担任制による小学校指導組織の近代化』 明治図書 1968
  - ・吉本二郎／神奈川県平塚市立港小学校著『分担と協業による指導法－教科担任制五年間の検証－』 明治図書 1970
  - ・吉本二郎指導／神奈川県厚木小学校著『教科担任制による小学校教育の創造的変革』 明治図書 1971
  - ・吉本二郎指導／神奈川県教科担任制研究連絡協議会著『子どもを生かす教科担任制－類型による組織と実践の過程－』 明治図書 1972
  - ・吉本二郎指導／栃木県今市小学校著『学習のひとり歩きの創造』 明治図書 1972
  - ・吉本二郎指導／盛岡市立仙北小学校著『子どもの変容と協働の教育』 明治図書 1973
- (23) 吉本二郎序／神奈川県平塚市立港小学校著『分担と協業による指導法－教科担任制五年間の検証』 明治図書 1970 2頁
- (24) 同上 2頁
- (25) 同上 2頁
- (26) 吉本二郎指導／盛岡市立仙北小学校著『子どもの変容と協働の教育』 明治図書 1973 1頁
- (27) 小学校における教授組織改革が実際の教育行政や学校経営の中でいかに受容され展開がはかられたか、その促進・阻害要因の詳細な分析については、・拙稿「教授組織改革の展開過程に関する一考察－神奈川県における小学校教員の確保対策との関連を中心に－」 大塚学校経営研究会『学校経営研究』 第4巻 1979年 pp.24-43 ・拙稿「学校組織革新における研修行政の役割に関する研究－情報提供機能を

中心にー」筑波大学大学院教育学研究科『教育学研究集録』第3巻 1980年 pp.87-95 などの論稿  
において試みたので参照されたい。

(28) 吉本二郎「学校の内と外をみつめてー私の学校経営研究の歩みー」大塚学校経営研究会『学校経営  
研究』第3巻 1978年 17頁

(29) 吉本二郎指導／盛岡市立仙北小学校著『子どもの変容と協働の教育』明治図書 1973 2頁

(30) 『学校経営学』165頁