

# 法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-08-21

## エフェクティブ・スクールの組織マネジメント ト及び学習環境デザインの事例研究

高野, 良一 / TAKANO, Ryoichi

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費補助金研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

4

(発行年 / Year)

2011-05

## 様式 C-19

## 科学研究費補助金研究成果報告書

平成23年5月27日現在

機関番号：32675  
 研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2008～2010  
 課題番号：20530749  
 研究課題名（和文） エフェクティブ・スクールの組織マネジメント及び学習環境デザインの事例研究  
 研究課題名（英文） Case studies on the Organizational Management and Design of Learning Environments in Effective Schools  
 研究代表者  
 高野 良一（TAKANO RYOICHI）  
 法政大学・キャリアデザイン学部・教授  
 研究者番号：40175427

## 研究成果の概要（和文）

本研究の成果は、エフェクティブ・スクールであるチャータースクールが有すべき組織特性として7つの構成要素が必須である、と事例分析から抽出できたことだ。構成要素は、中範囲理論のカテゴリーであると言い換えてもよい。その7カテゴリーとは、「新しい公共」（非営利法人）による学校所有権、積極的市民参加、複数の利害関係者による熟議民主主義、内発的アカンタビリティ、複合的なリーダーシップ、民主的・批判的な同僚性、関係の信頼である。

## 研究成果の概要（英文）

I am convinced that the results of this three-year study were to be able to clarify the seven elements of the organizational characteristics of charter schools as 'effective schools'. Those are as follows: public ownership of school, civic engagement, deliberative democracy among multi-stakeholders, internal accountability, transformational and distributed leadership, democratic and critical collegiality, and relational trust.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：教育組織論

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学校改革、エフェクティブ・スクール、チャータースクール、熟議民主主義、アカンタビリティ、リーダーシップ、信頼、同僚性

## 1. 研究開始当初の背景

本3カ年研究は、2002年度以降に継続された科学研究費補助金による学校改革研究を総括するために企図された。アメリカ合衆国を主たる対象とした、先行する科学研究費補助金による課題名を列举すると、「現代アメリカにおける学校統治と学校責任の調査実

証研究」（2002年度～2004年度）、「教育システムにおけるソーシャル・キャピタル形成の理論的及び実証的研究」（2002年度～2003年度）、「公教育の多元化におけるソーシャル・キャピタルと学業達成の相関に関する日米比較」（2005年度～2007年度）である。

さて、この総括的研究では、エフェクティブ・スクール(effective school)の事例研究

に焦点を絞った。このタイプの学校は、学校全体として相対的に高い学業達成をあげ、学校内部においても学業達成の格差を縮減させた実績のある学校である。アメリカ合衆国やイギリスにおいては、1970年代よりエフェクティブ・スクールが注目をあび、これを研究する動きが存在した。

日本でも、1990年代以降、「効果のある学校」や「効果の上がる学校」と翻訳されているエフェクティブ・スクールは、学校改革のモデルとして注目を浴びていた。例えば、大阪大学の志水宏吉の研究チームは、日本版エフェクティブ・スクールを「力のある学校」と命名して、その実証的な研究を進めている。

言うまでもないが、本研究も含む日本のエフェクティブ・スクール研究は、PISAなどの国際学力比較調査の結果を契機に、学力低下と学力格差が問題視され、この問題を克服する学校力、つまり学校の組織特性と学校効果 (school effectiveness) を明らかにしたいという課題意識に基づいていた。と同時に、1990年代以降に加速した教育の分権化政策において、学校の自主性と自己責任が強調され、学校の組織特性への関心が高まっていたことも研究の背景としてあった。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、優れた学校効果を産み出す学校の組織特性を明らかにすることである。これを言い換えると、学校の包括的改革 (systemic reform) とは何かを解明することであるといつてよい。事例として取り上げた学校は、日本で研究が手薄で、アメリカにおける新しいタイプの公立学校と呼ばれているチャータースクールである。チャータースクールは、全米レベルで、本研究開始段階では4,000校程度、研究終了時点では約5,000校が設置されており、アメリカ公教育制度のなかで無視できない地位を築いている。

チャータースクールという公立学校がもつ、伝統的な公立学校 (traditional public school) と異なる特徴や新しさとは何か。それは、学校の設置認可から始まり、日常的な組織マネジメント (ガバナンスとアドミニストレーション)、さらには学校責任 (アカウンタビリティ) の遂行に至るまで、学校の自主性と自己責任に関わる多層的に多様な構成要素を内包していることである。まさに、学校の包括的な組織特性を解明するにふさわしい学校事例なのである。

本研究では、包括的な組織特性を分析する枠組みに、組織マネジメント・デザインの視角を採用した。デザインとは実現可能なアイデアであり、そのアイデアを制度化する行為を指す。学校の組織マネジメント・デザインは、学校法人の創設 (incorporation)、認可

(authorization)、学校内部のガバナンス (統治) とアドミニストレーション (管理運営)、それにアカウンタビリティ (結果および説明の責任) という公式レベルの諸要素、および公式制度を支える学校内外の非公式なソーシャル・キャピタル (社会関係資本) という要素から構成される。

既に1.の背景で触れたように、これまでの科学研究費補助金による研究などでは、学校統治、学校責任、あるいはソーシャル・キャピタルという個別の諸要素を理論的・実証的に分析してきた。本研究は、個別事例を取り上げて、これらの組織特性の諸要素を総合し構造化することを研究目的としたのである。

## 3. 研究の方法

アメリカ合衆国のチャータースクールを事例研究する具体的方法は、次の三つの柱から構成された。①アメリカでの現地調査、これには学校訪問のみならず、現地の大学付属研究機関や大学研究者、教育委員会への訪問調査も含まれる。②日本における研究情報の収集と研究交流のための国内調査、③実地調査の準備のための文献や資料の分析、および事後の調査整理や論文作成のための理論的研究である。

アメリカ現地調査で重視した学校訪問では、学校理事会の傍聴、施設や授業の見学、学校管理職や学校行政職員、教師との面談、生徒へのインタビューなど、できる限り多角的な調査を試みた。学校訪問の成果を論文のなかで紹介したチャータースクールには、マサチューセッツ州のボストン郊外にあるフランシス・パーカー・エッセンシャル・チャータースクール、ミネソタ州ミネアポリス郊外のミネソタ・ニュー・カントリー・スクール、カリフォルニア州ロサンジェルスのカミノ・ヌエボ・チャーターアカデミーをあげることができる。

また、今後、論文などで紹介を予定している訪問校には、ミネソタ州セントポール市のシティ・アカデミー、ボストンのロクスベリー・チャータースクール、イリノイ州シカゴのシカゴ大学が設置主体となったチャータースクール (University of Chicago Charter School) などがある。また、大学付属研究機関への訪問調査としては、ミネソタ大学の学校改革センター (Center for School Change)、ノース・イースタン大学の協働教育センター (Center for Collaborative Education)、シカゴ大学の都市学校改善センター (Center for Urban School Improvement) などがあげられる。

国内調査においては、大阪大学の志水宏吉の研究チームが主催する研究会への参加や、

各種学会に出席して研究交流するとともに、インターネットを通じた情報の検索と収集、意見交換を行った。特に、実地調査の事前準備としてだけでなく、事後の論文執筆に向けた理論枠組みを形成するために、アメリカ教育行政学と学校改革に関する研究および教育の動向を、研究書だけでなく教科書類にも視野を広げて究明することに意を用いた。

#### 4. 研究成果

本研究の主たる成果は、エフェクティブ・スクールであるチャータースクールが有すべき組織特性が、少なくとも次の七つの構成要素を必須とするのではないかと事例分析及び理論研究を通じて特定できたことである。これらの構成要素を、ロバート・マートンに倣って、中範囲理論の諸カテゴリーと言い直してもよい。

その諸要素ないしはカテゴリー群とは、①「新しい公共」(非営利法人)による学校所有権(public ownership)、②積極的市民参加(civic engagement)、③複数の利害関係者(multi-stakeholders)による熟議民主主義(deliberative democracy)、④内発的アカウンタビリティ(internal accountability)、⑤複合的なリーダーシップ、⑥民主的(democratic)かつ批判的(critical)な同僚性(collegiality)、それに⑦関係的信頼(relational trust)である。

以下、国内外の研究や教育政策、学校改革へのインパクトにも触れながら、それぞれの中範囲の理論カテゴリーについて、簡単に内実を整理しておきたい。

まず、①の「公共的所有権」について。日本でも、私立学校法人と地方公共団体が学校設置・管理者を独占する時代は過ぎつつある。いわゆる株式会社立学校やNPO立学校が特区制度によって可能になった。しかし、これらの学校は、公立学校制度の一角を占める学校法人として、公的な認可や規制に服するものの、組織として公共性のある所有権がなきに等しいか、きわめて脆弱な内実しか有していない。こうした日本の状況下で、新しい公共的な法人格や学校法人を創造するルールや組織原則について、チャータースクール事例とその法制から学ぶことは多い。

②の積極的市民参加は、「公共的所有権」における公共性を担保する要件となるだけでなく、③の熟議民主主義の担い手として市民を積極的に位置づける構成要素である。さらにいえば、政治学でこの概念を普及させたロバート・パットナムを想起すれば、ソーシャル・キャピタルとしての関係的信頼の形成にも連動している。また、近年日本で人口に膾炙する「新しい公共」とは、言うまでもなく積極的市民参加をその内実とする。「個人商店(mom

and pop)型」のチャータースクールとは、市民としての親や教師が、自発的に参加して手づくりした学校に他ならない。

学校という場の熟議民主主義は、創設者たちをふくむ学校を統治する理事の面々、管理運営する校長をはじめとする教員たち、子どもを通わせる親やその生徒自身、さらには地域住民など、立場の異なる複数の利害関係者を構成者とする。そこでは、いわば対立と協調のゲームが展開され、学校の統治から運営までが日々遂行されている。学業達成など優れた成果をあげたチャータースクールでは、③の熟議民主主義のゲームが展開される。

学校内部の意思決定において、対立を含んだ私論が表出することから始まり、私論の根拠や理由の探索の中で、利害関係者の相互理解や見解の変容も進んで、合意(同意)や協調が生み出され、私論や私益とレベルを異にする公論や公益が熟成されていく。この熟議民主主義のプロセスは、政治学者の田村哲樹が「集計モデル」と名付けた近代民主主義とは、その質を異にする。というのも「集計」民主主義が、自己利益(私益)を所与とし、その変容を視野の外に起き、意思決定が私益の「集計」(多数決)や妥協に終わるからである。

④の内発的アカウンタビリティとは、学校組織研究者のリチャード・エルモア(Richard E. Elmore)が、実証分析を通じて概念化したカテゴリーである。アカウンタビリティは一般に、外部からの要請にもとづき、外部者の関与をとらなると、組織が結果や説明の責任を果たすことと捉えられている。これに対してエルモアは、組織内部の自発的なシステムとしてアカウンタビリティを捉え直す。

つまり、内発的アカウンタビリティの基礎的要素は、学校構成員個々の倫理的・応答的責任(responsibility)である。これを基礎として、個々の責任や教育哲学を集約し、学校の使命や目的として集合的に表出された期待(expectations)が生成される。そして、個々の責任と集合的な期待の両者を踏まえて、学校は内外に対して結果と説明の責任を果たすことになる。この三つの要素から構成される内発的アカウンタビリティは、学校内部における三者間の調整(alignment)を必要とするシステムである。言い換えれば、内発的アカウンタビリティ・システムも、熟議民主主義のプロセスの一つに他ならない。

⑤のリーダーシップは、ともすれば民主主義や⑥の同僚性と対立的に捉えられがちである。また、リーダーシップそれ自体でも、革新的(transformational)ないしは管理的リーダーシップと分散的(distributed)ないしは教育的リーダーシップが、しばしば対立的に捉えられる。本事例研究から得られた知見は、リーダーシップが集中的・分散的、管理的・間接的・教育的・直接的の二軸で整理できる

こと、そして、リーダーやフォロワーたちがこの四象限の複合的リーダーシップ（例えば、集中的かつ管理的リーダーシップ、分散的かつ管理的リーダーシップ）を、課題や局面に即して使い分けたりバランスさせたりして、組織行動で柔軟に駆使していたことである。そこには、熟議民主主義との対立はみられず、むしろこの両者の相互補完関係すら生じていた。

⑥の同僚性も、同質的で水平的な関係というよりも、複数の異質な利害関係者間における民主的で批判的な関係が重要となる。今日、職務遂行に際してチームがしばしば組織される。チームとは、異なる立場のメンバーが対立と協調を伴いながら、熟議し意思決定する場である。また教師の職能形成において、「批判的な友 (critical friend)」という関係が組織されるが、これは批判的な同僚関係の意図的な形成を目的とする。

ソーシャル・キャピタルとしての信頼は、組織文化であるとともに組織行動の規範でもある。関係の信頼とは、シカゴ学校改革の研究面でのリーダーであったアンソニー・ブライク (Anthony S. Bryk) が学校改革の実証分析のなかでカテゴリー化したものである。ブライクは、信頼をその内実に即して、有機的 (organic)、契約的 (contractual)、そして関係的と三つに分類していた。

有機的信頼は、同質な人間の間での倫理的で、人格依存的な信頼関係であり、他方、契約的信頼は異質な人間が取り結ぶ、自立的だが道具的で法的な信頼関係とされる。これらに対して、関係的信頼とは、人格的に独立した異質な人間同士が、尊敬や配慮をするという倫理的でコミユナルな (communal) 信頼関係とされる。つまり、関係的とは、有機的と契約的と部分的には重なりながら、それらと質を異にする信頼の関係である。

以上、エフェクティブ・スクールであるチャータースクールに見いだせた七つの組織特性の内実をまとめた。公共的所有権や積極的市民参加をはじめ、熟議民主主義から内発的アカンタビリティや複合的リーダーシップ、さらには民主的・批判的同僚性に至るまで、いずれも、異質性や複数性、コミュニケーションやプロセスを重視し、倫理的かつ機能的な行為や関係を生成することを共通点とする。こうした知見は、現在進行中ないしは未発の学校改革への実践的な示唆となるだけでなく、一種の理論的仮説として、今後の実証分析に資する指針となりうると期待できる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計6件)

- ① 高野良一、シンガポールの学校改革、法政大学教職課程年報、査読無、8号、2011、48-60
- ② 高野良一、学校法人(学区)と教育費の歴史研究を進展させたか?、神戸大学教育学会教育論叢、査読無、17号、2010、39-41
- ③ 高野良一、教育行政学の研究と教育への覚書、日本教育行政学会年報、査読無、36号、2010、i-iv
- ④ 高野良一、テキストから考える教育行政学教育、法政大学キャリアデザイン学部紀要、査読無、7号、2010、73-90
- ⑤ 高野良一、コミュニティ・スクールとしてのチャータースクール、法政大学キャリアデザイン紀要、査読無、6号、2009、93-119
- ⑥ 高野良一、大学におけるキャリア教育の試論的覚書、生涯学習とキャリアデザイン、査読無、6号、2009、33-50

[学会発表] (計0件)

[図書] (計1件)

- ① 高野良一、他、同時代社、地域教育の構想、2010、25-49

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

高野 良一 (TAKANO RYOICHI)  
法政大学・キャリアデザイン学部・教授  
研究者番号：40175427