

中学校のマネジメント委員会に関する研究

—「問題解決・課題遂行」機能に視点を当てて—

The Study on Management Committee in Junior High Schools —With a particular reference to “Problem Solution and Task Implementation” Function—

山口豊一¹⁾・石隈利紀²⁾・山本麻衣子³⁾

Toyokazu YAMAGUCHI, Toshinori ISHIKUMA, Maiko YAMAMOTO,

要旨

本研究は、中学校におけるマネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能の下位機能について詳細に検討することを目的とした。調査は、公立の4つの中学校のマネジメント委員会の参加者22名を対象とした。調査時期は、2009年の2月～3月であった。第一筆者が、調査対象者に半構造化面接を実施した。面接は逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた。そして、これらのデータは、山口・石隈(2009)のマネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能における【情報収集・共有】【対応策の検討・立案】【計画の促進】【連絡・調整】【手続きの確認】の5つの下位機能を使って分類された。

その結果、4つの中学校のすべてのデータが、山口・石隈(2009)の5つの機能で分類できた。よって、山口・石隈(2009)で抽出された5つの機能は、特殊な機能ではなく、ある程度一般化できる中学校におけるマネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能の下位機能であることが確認された。

キーワード：中学校 マネジメント委員会 機能 半構造化面接 学校の特徴

Summary

This study aims to examine in details about sub-functions of JHS Management Committee's "Problem Solution and Task Implementation" function. The study was conducted by interviewing 22 participants of the management committees in four public junior high schools. The period of study was from February to March of 2009. The first author (Yamaguchi) conducted semi-structured interviews on them. The interviews, which were recorded and put into a written form word by word, were compiled according to contents. And then, these data were classified into Yamaguchi and

1) 跡見学園女子大学 Atomi University

2) 筑波大学 University of Tsukuba

3) 三郷市教育相談室 City of Misato Counseling room

Ishikuma's five sub-functions of MC's "Problem Solution and Task Implementation" function, such as "collecting and sharing of information," "examining and devising of responses," "promoting of plans," "communication and coordination," and "confirmation of procedures." As the result, all four schools' data could aptly be categorized by the five sub-functions. It is thus confirmed that these sub-functions of JHS MC's function of "Problem Solution and Task Implementation", which Yamaguchi and Ishikuma extracted (2009), are not of exceptional but rather generally applicable ones.

Keywords: junior high schools, management committees, functions, semi-structured interview, characteristics of schools

1 問題と目的

現在教育界では、援助者が多様化している。子どもたちの学校生活の質をより高めるために、子どもたちの援助者の持つ専門性を活かし、さまざまな援助資源を有効に活用することが望まれている。そして、援助資源の援助活動を組み合わせ、効果的にする必要がありと考えられている(石隈・山口・田村, 2005)。その実現のために学校マネジメント、そして心理教育的援助サービスに関するマネジメント委員会の充実が求められている(山口・石隈, 2007, 2009; 山口・家近・樽木・石隈, 2010a)。

学校心理学では心理教育的援助サービスのシステムは3つのレベルで整理されている(石隈, 1999, 2004)。第1は、「個別の援助チーム」である。第2は、「コーディネーション委員会」である。第3は、「マネジメント委員会」である。「マネジメント委員会」は、企画・運営委員会がこれに当たり、カリキュラムや援助サービスのマネジメントを行う。管理職及び主任によって担われる(山口・石隈, 2007, 2009)。

山口・石隈(2009)では、中学校1校の調査研究(中学校のマネジメント委員会に第一筆者が一年間参加し、その会議録を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下, 2003)の方法を適用し分析を行った)の結果、マネジメント委員会の機能として【問題解決・課題遂行】、【校長の意思の共有】、【職員の教育活動の管理】、【組織の設定・活用・改善】が抽出されている。さらに、山口・家近・樽木・石隈・山本(2010b)では、4つの中学校のマネジメント委員会の参加者22名を対象に面接調査が実施され、そのデータを山口・石隈(2009)で抽出されたマネジメント委員会のこれら4つの機能で説明が可能か検討されている。その結果、面接データは4つの機能で分類することが可能であり、4つの機能が特定の中学校の「特殊」な機能ではなく、一般化できる機能であることが確認されている。しかし、発言の多かった【問題解決・課題遂行】機能の下位機能については検討されていない。

山口・石隈(2009)では、【問題解決・課題遂行】機能に関する発言の割合が一番多く、そして

その下位機能として〔情報収集・共有〕〔対応策の検討・立案〕〔計画の促進〕〔連絡・調整〕〔手続きの確認〕が抽出されている。〔情報収集・共有〕は、①気になる生徒の問題把握、②生徒の事実確認などの概念から生成されている。〔対応策の検討・立案〕は、①気になる生徒の対応策、②生徒指導のやり方の確認の概念から生成されている。〔計画の促進〕は、①学校イベントの計画、②学校行事の計画の概念から生成されている。〔連絡・調整〕は、①会議の進行、②連絡の概念から生成されている。〔手続きの確認〕は、①時間割作成の検討、②成績評価の事務手続きの確認などの概念から生成されている。

石隈（1999）は、学校における援助サービスのマネジメントのシステムとして、①年度の教育目標の設定、②プログラムの開発・運営・評価、③活動組織の改善、④人材の活用、⑤危機対応およびそのシステムの整備、⑥内規の改定の6つをあげている。そして、Sears（1950）は学校経営について「経営過程は分析すると、計画、組織、指示、調整、統制の機能から成り立っている。」として、学校経営の5つの機能をあげている。さらに小島（2007）は、学校経営における「問題や課題の解決・改善」「教育活動のデザイン」「資質や条件の調達」「組織の活用」の4つの機能を提示している。森山（2001）と吉本（1965）は、学校経営における「運営」と「管理」の2つの側面を提示している。なお、企業のマネジメントの研究者である金井（2005）は、企業におけるマネジメント機能として、①戦略行動、②意思決定、③人的資源（活用と開発の視点）、④組織構造・人事システムの4つをあげている。そして、「戦略」とは、大局的観点から敵を打ち破るための方針という意味を持っており、選択と集中が鍵であるとされる（遠藤、2005）。以上、石隈（1999）、Sears（1950）、小島（2007）においては、学校マネジメントの機能とその中の「問題解決機能」の重要性が示唆されている。また金井（2005）、遠藤（2005）においては、企業マネジメントにおける「問題解決」の重要性が示唆されているのである。

そこで、本研究では、中学校におけるマネジメント委員会の4つの機能の中で、特に山口・石隈（2009）で抽出された4つの機能の中で発言が一番多かったり、先行研究で重要性が指摘されていたりしている【問題解決・課題遂行】機能について詳細に検討することを目的とする。

2 方法

（1）手続き

筆者が、2009年の2月から3月に、関東圏内の公立中学校4校を対象として調査を行った（山口ら（2010b）と同じ、Table 1）。

4校のマネジメント委員会の参加者22名を対象に、半構造化面接を実施した（山口ら（2010b）と同じ、Table 2）。面接は個別に行った。主な質問としては「あなたの学校のマネジメント委員会にはどのような機能があると考えていますか。」「あなたの学校のマネジメント委員会について自

Table 1 4校の生徒数・校長の経験年数・マネジメント委員会の実態 ()内は特別支援学級数

対象校	生徒数	校長年数(現中学校)	開催頻度	開催の位置付け	学級数
A中	153人	2年目 (2年目)	週1回	時間割の枠	9(3)
B中	245人	4年目 (1年目)	月1回	放課後	9(2)
C中	557人	2年目 (2年目)	月2回	時間割の枠	18(4)
D中	518人	1年目 (1年目)	週1回	時間割の枠	15(0)

Table 2 面接対象者一覧(22名)

	校長	教頭	教務主任	生徒指導主事	1学年主任	2学年主任	3学年主任
A中	○	○	/	○	○	/	/
B中	○	○	○	○	○	○	○
C中	○	○	○	○	○	○	/
D中	○	/	/	○	○	○	○

由にお話ください。」が問われた。

(2) 分析方法

面接は逐語記録におこされ、意味のまとまりごとにまとめられた(分析においては一つのまとまりを1件とした)。そして、【問題解決・課題遂行】機能に関する発言は、A校(56件)、B校(68件)、C校(35件)、D校(85件)の計244件のデータが得られた。

これらのデータは、山口・石隈(2009)における【問題解決・課題遂行】機能の5つの下位機能の枠組みを使って分類された。この5つの機能の枠組みは、[情報収集・共有][対応策の検討・立案][計画の促進][連絡・調整][手続きの確認]である。第一筆者1名と学校心理学の研究者2名、現職の中学校教員、臨床心理学専攻の大学院生1名の計5名で検討された。

3 結果と考察

以下に、(1)【問題解決・課題遂行】機能の下位機能の分類、(2)各学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能、(3)各学校の特徴と【問題解決・課題遂行】機能の下位機能、に分け検討を行う。

(1) 【I 問題解決・課題遂行】機能の下位機能の分類

山口・石隈(2009)の【問題解決・課題遂行】機能に関する回答が多く、内容が多様なので、さらにこの機能の下位分類の詳細な検討を試みた。

その結果、A、B、C、Dの4校すべての中学校の【問題解決・課題遂行】機能に関するデータ

が、山口・石隈（2009）の5つの機能の枠組みで分類された（Table3）。つまり、4つの中学校の【問題解決・課題遂行】機能に関する発言は、その下位機能である〔情報収集・共有〕〔対応策の検討・立案〕〔計画の促進〕〔連絡・調整〕〔手続きの確認〕の5つの下位機能に分類された。しかし、A、B中学校では、〔手続きの確認〕は抽出されなかった。

Table 3 【問題解決・課題遂行】機能の発言例

	A中学校	B中学校	C中学校	D中学校
情報収集・共有	<ul style="list-style-type: none"> 先生が一人ひとりの考え方とか、そういうものを集約する。 学年に下ろして、学年から意見を吸い上げるための情報発信という形もあります。 学年の、それぞれの先生方の意見、および我々運営実員との意見というか考えとか、そういったことを共有できるメリットがある。 自分の思いを直接伝えることができる。 25件（44%）	<ul style="list-style-type: none"> 見退しの共通理解がはかれる。 学年主任を通して報告する。 それぞれの主任から聞くことによって確認できる。 15件（22%）	<ul style="list-style-type: none"> 情報交換をしてあつという間に1時間たつ。 8件（23%）	<ul style="list-style-type: none"> 学年間の情報交換の場 職員会議にかける前の議題整理。 生徒指導に関する情報交換をしている。 教員一人ひとりが原案に対して理解する。 今までの様子が伝わってくるので、それを参考に取組みができる。 企画会で伝えると、比較的浸透しやすい。 30件（35%）
対応策の検討・立案	<ul style="list-style-type: none"> 運営委員会は企画立案をそこに練って、そしてある程度皆さんが納得してくれるようなところで練ったものを調停する場。 自分たちだけの考え方はなく、皆さんと協議によってプランを練り直せる。 10件（18%）	<ul style="list-style-type: none"> 基本的にはこうしたほうがいいんじゃないかというような、相談的な機能を持っている。 具体的にどういうことをしていくのかということ、決議で図れるということが一番いい点。 迅速な対応につながる。 27件（40%）	<ul style="list-style-type: none"> 指導援助の方法を見直す 生徒指導事項が度重なりした時に、気を引き締めていかなければならないで、再確認ができる場となる。 4件（12%）	<ul style="list-style-type: none"> 情報の流れがスムーズになる。 ちょっとした言葉でアドバイスがもらえることがある。 11件（13%）
計画の促進	<ul style="list-style-type: none"> 去年の行事に関してなど、意見をもらえる。 見通しが立てられる。 16件（29%）	<ul style="list-style-type: none"> それぞれ責任を持って企画立案を出して、説明してもらおうというのが、一番浸透する。 学年会を聞く前の前段階として、自分がやっぱり勤かす、どんなふうやっていこうかという見通しが持てる。 自分なりにこう、ほんとにそうなのかという確認ができたり、考え直せる。 16件（23%）	<ul style="list-style-type: none"> 計画を作ったり、去年はどうやった、みたいな ある程度軌道にのつてくると、じゃあ今年は新たな試みをとという点で、お互いに見合うことができる。 5件（14%）	<ul style="list-style-type: none"> 計画室を絞り込む。 職員会議の準備をする。 体育祭なら体育祭に関する協議をする。 20件（24%）

Table 3 【問題解決・課題遂行】機能の発言例(つづき)

		A中学校	B中学校	C中学校	D中学校
問題解決・課題遂行	連絡・調整	<ul style="list-style-type: none"> 先生方の間を取り持つ。 問題解決の方法を皆で模索しあった結果を、それぞれの学年に共通理解して持ち帰る。 5件 (9%)	<ul style="list-style-type: none"> 主任同士の連絡調整ができる。 月の見通してを主任クラスの先生がしっかりと共通理解をはかれる。 10件 (15%)	<ul style="list-style-type: none"> 抜けているというか、気づかない点をきちんと押さえられる。 今の現状をとにかく詳しく確認する。現状の把握。 17件 (48%)	<ul style="list-style-type: none"> 一つは日程調整。 みんなの反応を見る場。 23件 (26%)
	手続きの確認			<ul style="list-style-type: none"> 職員一人一人の資質というか、最低限のマニュアルみたいなものを確認する。 1件 (3%)	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会までの手続きをシステム化する。 1件 (2%)

A, B, C, D中学校においても5つの下位機能に分類されたことによって、中学校におけるマネジメント委員会【問題解決・課題遂行】機能が、5つの下位機能から構成されることが示唆された。

4つの学校における【問題解決・課題遂行】の5つの下位機能の件数と割合を示す (Table4, Figure1)。

Table 4 【問題解決・課題遂行】機能の下位概念の件数

	情報収集・共有	対応策の検討・立案	計画の促進	連絡・調整	手続きの確認
A中	25件	10件	16件	5件	0件
B中	15件	27件	16件	10件	0件
C中	8件	4件	5件	17件	1件
D中	30件	11件	20件	23件	1件

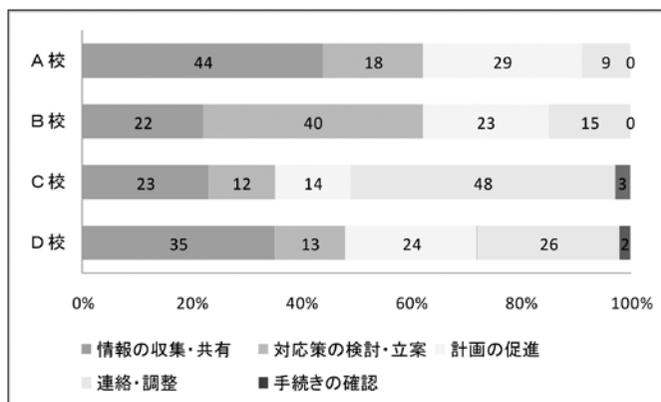


Figure 1 5つの下位機能の割合

① [情報収集・共有] 機能

[情報収集・共有] 機能においては、「先生方一人ひとりの考え方とか、そういうものを集約する (A 中学校)」「学年間の情報交換の場である (D 中学校)」などの発言が見られた。マネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能の大きな働きは、各学年の情報を収集し、共有する機能である。

② [対応策の検討・立案] 機能

[対応策の検討・立案] 機能においては、「運営委員会は企画立案をそこで練って、そしてある程度皆さんが納得してくれるようなところまで練ったものを調停する場である (A 中学校)」「具体的にどういうことをしていくのかということ、決議で図れるということが一番いい点である (B 中学校)」などの発言が見られた。マネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能は、対応策を管理職・主任で話し合い、より現在の学校状況に即した対応策を検討する機能をもつ。

③ [計画の促進] 機能

[計画の促進] 機能においては、「それぞれ責任を持って企画立案を出して、説明してもらおうというのが、一番浸透する (B 中学校)」「計画案を絞り込む (D 中学校)」などの発言があった。マネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能において、学校行事等の昨年の状況や課題等について、経験者から意見を聞くことができる。それを生かして、計画を検討する機能をもつ。

④ [連絡・調整] 機能

[連絡・調整] 機能においては、「主任同士の連絡・調整ができる (B 中学校)」「抜けているとか、気づかない点をきちんと押さえられる (C 中学校)」などの発言があった。マネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能においては、学校の中核である主任層が、その場を利用して様々な連絡・調整をする。各学年との生徒指導上の「足並みを揃える」場でもある。

⑤ [手続きの確認] 機能

[手続きの確認] においては、「職員一人ひとりの資質というか、最低限のマニュアルみたいなもの確認する (C 中学校)」「企画委員会までの手続きをシステム化する (D 中学校)」などの発言があった。マネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能は、生徒一人ひとりに対する生徒指導上の対応について、手続きを共通理解する機能をもつ。

以下に、4つの学校ごとの検討をする。

(2) 各学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能

① A 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の分類

A 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能における主な発言例を示す (Table3)。

[情報収集・共有] 機能においては、「先生方一人ひとりの考え方とか、そういうものを集約する」「学年に下ろして、学年から意見を吸い上げるための情報発信という形もあります」などの発言が見られた。マネジメント委員会の大きな働きは、各学年の情報を収集したり、学年から意見を吸い上げたりする機能である。

[対応策の検討・立案] 機能においては、「運営委員会は企画立案をそこで練って、そしてある程度皆さんが納得してくれるようなどこまで練ったものを調停する場である」「自分たちだけの考え方ではなく、皆さんとの協議によってプランを練り直せる」などの発言例があった。マネジメント委員会は、対応策を管理職・主任で話し合い、より現在の学校状況に即した対応策を協議できる機能をもつ。

[計画の促進] 機能においては、「去年の行事に関してなど、意見をもらえる」「見通しが立てられる」などの発言があった。マネジメント委員会において、学校行事等の昨年の状況や課題等について、経験者から意見を聞くことができる。また、それを生かして、見通しが持てる機能をもつ。

[連絡・調整] 機能においては、「問題解決の方法を皆で模索しあった結果を、それぞれの学年に共通理解して持ち帰る」「先生方の間を取り持つ」などの発言があった。マネジメント委員会は、学校の中核である主任層が、その場を利用して様々な連絡・調整し、各学年との生徒指導上の「足並みを揃える」場でもある。また、先生方の間を取り持つ機能がある。

[手続きの確認] 機能は、とくに分類されなかった。

② B 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の分類

B 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能における主な発言例を示す (Table3)。

[情報収集・共有] 機能においては、「見通しの共通理解が図れる」「学年主任を通して報告する」などの発言が見られた。マネジメント委員会の大きな働きは、共通理解が図れる、学年主任が各学年の情報を伝達する機能である。

[対応策の検討・立案] 機能においては、「具体的にどういうことをしていくのかということ、決議で図れるということが一番いい点である」「基本的にはこうしたほうがいいんじゃないかというような、相談的な機能を持っている」などの発言例があった。マネジメント委員会は、より現在の学校状況に即した対応策を決定できる機能をもつ。また、各主任が困っている対応策を相談できる機能をもつ。

[計画の促進] 機能においては、「それぞれ責任を持って企画立案を出して、説明してもらおうと

というのが、一番浸透する」「学年会を開く前の前段階として、自分がやっぱり動かす、どんなふう
にやっっていこうかという見通しが持てる」などの発言があった。マネジメント委員会において、各
担当が学校行事等の計画立案を出して、説明し計画を検討する機能をもつ。また、学年主任は、自
分の学年会における運営の見通しが持てる。

〔連絡・調整〕機能においては、「主任同士の連絡・調整ができる」「月を見通して主任クラスの
先生がしっかりと共通理解をはかれる」などの発言があった。マネジメント委員会においては、学
校の中核である主任層が、その場を利用して様々な連絡・調整をする。各主任が、月の見通しを
持てる機能がある。

〔手続きの確認〕機能においては、発言はなかった。

③ C 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の分類

C 学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能における主な発言例を示す (Table 3)。

〔情報収集・共有〕機能においては、「情報交換をしてあつという間に1時間たつ」などの発言
が見られた。マネジメント委員会の大きな働きは、各学年の情報を収集し、共有する機能である。

〔対応策の検討・立案〕機能においては、「指導援助の方法を見直す」「生徒指導事項が度重なっ
たりした時に、気を引き締めていかなければならないので、再確認ができる場となる」などの発
言例があった。マネジメント委員会は、援助方法を見直したり、問題に対応する際に気を引き締
めたりする機能をもつ。

〔計画の促進〕機能においては、「ある程度軌道にのってくると、じゃあ今年は新たな試みをと
いう点で、お互いに見合うことができる」「計画を作ったり、去年はどうやった、みたいななど確
認したりできる」などの発言があった。マネジメント委員会において、学校行事等の昨年の状況
や課題等について、確認したり、お互いで検討したりできる機能をもつ。

〔連絡・調整〕機能においては、「抜けているというか、気づかない点をきちんと抑えられる」
「いまの現状をとにかく詳しく確認する。現状の把握ができる」などの発言があった。マネジメン
ト委員会においては、抜けている点や気付かない点を調整できる。また、現状を的確に把握する
連絡ができる機能をもつ。

〔手続きの確認〕機能においては、「職員一人ひとりの資質というか、最低限のマニュアルみた
いなものを確認する」などの発言があった。マネジメント委員会は、生徒一人ひとりに対する生
徒指導上の対応について、手続きを共通理解する機能をもつ。

④ D 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の分類

D 中学校における【問題解決・課題遂行】機能の下位機能における主な発言例を示す (Table
3)。

〔情報収集・共有〕機能においては、「学年間の情報交換の場である」「職員会議にかける前の議題整理の場である」などの発言が見られた。マネジメント委員会の大きな働きは、各学年の情報交換の機能である。また、職員会議の事前の整理の場という機能をもつ。

〔対応策の検討・立案〕機能においては、「情報の流れがスムーズになる」「ちょっとした言葉でアドバイスがもらえることがある」などの発言例があった。マネジメント委員会は、適切な情報を集め、アドバイスをし合いながら対応策を管理職・主任で話し合い、決定する機能をもつ。

〔計画の促進〕機能においては、「計画案を絞り込む」「体育祭なら体育祭に関する協議をする」などの発言があった。マネジメント委員会においては、体育祭などの学校行事を、関係者から説明してもらい、協議して計画案を絞り込む機能がある。

〔連絡・調整〕機能においては、「一つは日程調整である」「みんなの反応を見る場である」などの発言があった。マネジメント委員会は、主任層が日程等の連絡・調整をしたり、参加者の反応や意見によって、校長が判断・決定したりする場である。

〔手続きの確認〕機能においては、「企画委員会までの手続きをシステム化する」などの発言があった。マネジメント委員会は、生徒一人ひとりに対する生徒指導上の対応等について、手続きやシステム作りをする機能をもつ。

（3）各学校の特徴と【問題解決・課題遂行】機能の下位機能の検討

① A 中学校の検討

A 中学校の特徴は、職員数が少ないためなのか、援助サービスに関する委員会では進路指導委員会は設置されていない。そこで、これらの委員会が担う機能も「マネジメント委員会」が担っていると考えられる。従って、【問題解決・課題遂行】機能の割合が7割以上なのではないかと推察される（山口ら、2010b）。マネジメント委員会において、援助サービスに関する問題や課題をほとんど協議し、決定していると考えられる。

そして、下位機能の〔情報収集・共有〕機能が44%と最も多い割合になっていた。つまり、マネジメント委員会において、学校の問題や課題がほとんど話し合わせ、情報収集・共有や計画の促進が行われていると考えられる。

② B 中学校の検討

B 中学校の特徴は、A 中学校と同様に職員数が少ないためなのか、援助サービスに関する委員会が全ては設置されていない。そこで、これらの委員会が担う機能を「マネジメント委員会」が担っていると考えられる。従って、【問題解決・課題遂行】機能の割合が7割以上なのではないかと推察される（山口ら、2010b）。

そして、対応策の検討・立案が40%と最も多くなっている。また、情報収集・共有も22%と

多い。マネジメント委員会において、援助サービスに関する問題や課題をほとんど協議し、決定していると考えられる。

③ C 中学校の検討

C 中学校の特徴は、援助サービスに関する委員会がほとんど設定されていることである。なお、生徒指導に関する委員会、特別支援教育に関する委員会等の各委員会は、校長及び教頭の管理職がメンバーになっているのである。つまり、C 中学校においては、各委員会が【問題解決・課題遂行】機能を持っていると思われる。そして、運営委員会では、学校全体で解決すべき課題だけが取り上げられていると考えられる。そのために、【問題解決・課題遂行】機能の割合が、A、B 中学校に比べて少ないと考えられる（山口ら、2010b）。

そして、下位機能の〔連絡・調整〕機能が48%と最も多くなっており、A、B 中学校とは違う特徴がある。各委員会で問題解決や課題が遂行されるため、各委員会間の連絡・調整が重要なポイントになると推察される。

④ D 中学校の検討

D 中学校の特徴は、援助サービスに関する委員会がほとんど設定されていることである。なお、生徒指導に関する委員会や、教育相談に関する委員会は、校長及び教頭の管理職がメンバーになっているのである。つまり、D 中学校においては、各学年会・委員会が【問題解決・課題遂行】機能を持っていると思われる。そして、マネジメント委員会では、学校全体で解決すべき課題だけが取り上げられていると考えられる。そのために、【問題解決・課題遂行】機能の割合が、C 中学校同様に、A、B 中学校に比べて少ないと推察される（山口ら、2010b）。

そして、〔連絡・調整〕機能が26%と多くなっている。C 中学校同様、各委員会間の連絡調整が重要なポイントになっていると考えられる。また、〔情報収集・共有〕機能が一番多くなっているのは、校長が現在の学校に勤務一年目であり、学校や生徒に関する情報を収集する必要があるからと推察される。

4 総合考察

山口・石隈（2009）で抽出されたマネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能における〔情報収集・共有〕〔対応策の検討・立案〕〔計画の促進〕〔連絡・調整〕〔手続きの確認〕の5つの下位機能で、本研究の対象校であるA、B、C、Dの4中学校の【問題解決・課題遂行】機能の5つの下位機能が説明されるかを検討した。その結果、面接対象者である4つの中学校のマネジメント委員会の参加者の発言は、上記の5つの下位機能に分類された。つまり、山口・石隈（2009）

の質的研究から抽出されたマネジメント委員会の【問題解決・課題遂行】機能における5つの下位機能は、山口・石隈（2009）の調査対象校である中学校の「特殊な機能」ではなく、ある程度「一般化できる機能」であることが示唆された。

次に、【問題解決・課題遂行】に関する学校心理学、学校経営、企業経営の先行研究との比較からの討論する（Table5）。

学校心理学（石隈，1999）の視点からすると、〔情報の収集・共有〕〔対応策の検討・立案〕は「危機対応」に対応すると考えられる。また、〔計画の促進〕〔連絡・調整〕は「プログラムの開発・運営」、〔手続きの確認〕は「内規の改定」に対応する。学校心理学の援助サービスのマネジメント委員会の議論と一致するものであり、本研究から抽出された5つの機能は、学校心理学において意味のあるものといえる。

Sears（1950）は「経営過程は分析すると、計画、組織、指示、調整、統制の機能から成り立っている。」とし、5つの理論的機能を提示している。「調整」「計画」の機能が【問題解決・課題遂行】と対応していると考えられる。小島（2007）は「問題や課題の解決・改善」、 「教育活動のデザイン」、 「資源や条件を調達」、 「組織の活用」の4つの学校経営機能を提案する。本研究の【問題解決・課題遂行】と前の三者と対応する。従って、小島（2007）の先行研究は、本研究の成果をほぼ支持する内容であったと考えられる。さらに、森山（2001）と吉本（1965）は学校経営の「運営」と「管理」を提示する。運営的側面と【問題解決・課題遂行】が対応し、本研究が支持される結果となった。

最後に企業マネジメントとの比較を簡単にする。企業においては、マネジメント機能として「①戦略行動」「②意思決定（リーダーシップ）」「③人的資源（活用と開発の視点）」「④組織構造・人事システム」があげられている（金井，2005）。【問題解決・課題遂行】機能と、「①戦略行動」ほぼ対応すると考えられる。つまり、マネジメント機能・構造として類似点があることが示唆された。ただし、その内容については異なる側面があると考えられる。たとえば、戦略とは、大局的

Table 5 【問題解決・課題遂行】機能と先行研究の対応関係

上位機能	下位機能	石隈（1999）	Sears（1950）	小島（2007）	森山（2001） 吉本（1965）	金井（2005）
問題解決・ 課題遂行	情報収集・共有	危機対応	調整	問題や課題の 解決・改善	学校経営の 「運営」の 側面	戦略行動
	対応策の 検討・立案					
	計画の促進	プログラムの 開発・運営	計画	教育活動の デザイン		
	連絡・調整	内規の改定	調整	資源や条件の調 達		
手続きの確認						

観点から敵を打ち破るための方策という意味を持っており、選択と集中が鍵であるとされる（遠藤，2005）。企業は、生き残りのために収益性の高い事業に集中させ、収益性の乏しい事業からの撤退という決断をする。一方、学校においては「特色ある学校」づくりは強調されているが、学習面、心理・社会面、進路面、健康面など学校生活すべてに関して一定基準以上の援助サービスの保障をする必要があるのである。

5 本研究の限界と今後の課題

本研究では、中学校におけるマネジメント委員会の機能を明らかにするため、4つの中学校のマネジメント委員会のデータを基に研究を進めてきた。前述のように、マネジメント委員会の進め方やそこで話し合われる内容は、学校や校長の特性に起因する場合があると考えられる。つまり、得られたデータは4つの中学校におけるマネジメント委員会のデータであるという限界がある。従って、あくまで4つの中学校におけるデータから検討しているため、一般化には限界がある。さらに、多くの中学校を対象として、その妥当性を検討する必要がある。

本研究で得られた知見をベースとして、他の中学校のマネジメント委員会と比較検討しながら、新たな知見を得ることが必要である。そのことで、実践的活用を促す理論（木下，2003）につながるのである。

さらに、本研究では、【問題解決・課題遂行】機能に視点を当てて検討を進めたマネジメント委員会の全体の機能との関係から、学校経営、企業経営などと検討する必要がある。

引用文献

- 遠藤 功 2005 企業経営入門 日本経済新聞社
- 石隈利紀 1999 学校心理学—教師・スクールカウンセラー・保護者のチームによる心理教育的援助サービス 誠信書房
- 石隈利紀 2004 学校心理学とその動向—心理教育的援助サービスの実践と理論の体系をめざして— 心理学評論行会, 47 (3), 332-347.
- 石隈利紀・山口豊一・田村節子 2005 チーム援助で子どもとのかかわりが変わる—学校心理学にもとづく実践事例集 ほんの森出版
- 金井壽宏 2005 リーダーシップ入門 日本経済新聞社
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い— 弘文堂
- 森山賢一 2001 教育の経営 堀松武一・森山賢一（著）教育学概論 岩崎学術出版 Pp. 110-125.
- 小島弘道 2007 私の学校経営学研究の歩み—現代の学校経営改革の性格— 筑波大学教育学系論集, 32, 77-96.
- Sears, J.B. 1950 The Nature of the Administrative Process. Mcgrow-HillBook:New York.
- 山口豊一・石隈利紀 2007 中学校における学校マネジメント委員会にどのような機能があるか—企画委員会を題材とした質的研究—筑波大学学校教育論集, 29, 51-62.

- 山口豊一・石隈利紀 2009 中学校における学校マネジメント委員会の意思決定プロセスと機能に関する研究 学校心理士年報, 1, 69-78
- 山口豊一・家近早苗・樽木靖夫・石隈利紀 2010a 中学校におけるチーム援助を促進する要因は何か—学校組織を中心として—教育相談研究, 47, 33-41.
- 山口豊一・家近早苗・樽木靖夫・石隈利紀・山本麻衣子 2010b 中学校のマネジメント委員会における機能の構造—学校の特徴との関連から—跡見学園女子大学文学部紀要, 45, 91-111.
- 吉本二郎 1965 学校経営学 国土社

付記：当該研究成果は「平成 21 年度跡見学園留学助成費」によるものである。