

E. 教育経営における管理・事務 の組織運営についての研究

秋元 照夫 織田 長繁 畑 実
戸 莉 進 加藤 貞夫

I 序 説

この研究は、本校の現場を事例対象とし、教育経営における管理・事務の機能のうち、中核的な三部門をとりあげ実践過程についての実態把握と問題発見を目標として、既に二年余り、観察・調査・分析・討議等を行ってきたが、資料収集が方法に工夫を重ねてもなお不十分であったため、理論的解明と解決方策を具体的に完成するにいたらなかった。しかし、後述するように、諸会諸過程の諸条件に対する配慮と処理に対策

をたて、揭示による連絡・伝達過程における方法・施設を充実・更新し、さらに、校務運営の根拠となる規則・内規・慣行等の記録・文献をすべて収録・分類・整理・保管し、そのカードボックスを2ヶ所に配置して日常の使用に供している。以上の試案の実施は、全教職員の管理・事務に対する知識・能力の水準の引上げと、執務の能率の改善に役立っているにちがいない。(秋元照夫)

II 教育計画における立案・決定過程の分析的研究

—— 職員会議のありかたを中心として —— (第3報)

要 旨 会議についてのアンケートを基にして、小集団による討議(バズ法)とプリント資料に問題点を明示した会議の事例から、会議のありかたの具体的提案におよぶ。委員会の充実、会議時間の明示、必要最少限の議事規則の具体的提案を論述。

1 研究のねらい

毎年というほど、職員会議(本校では教官会議と研究会議をいう)のあり方が問題となる。会議時間が長すぎる割に、発言者が固定されており、全員による活発な会議というものが少ない。これは、単に決定過程に問題があるのではなく、すでに立案過程にも、何等かの問題をはらんでいるわけであろう。学校経営の近代化が民主化や合理化である以上、学校における職員会議は学校運営上重要な組織であろう。職員会議が互いを刺戟し、協力を促進し、学校運営を円滑にするものであるから、職員会議は正しく行なわれなければならない。そのための一つのアプローチは、職員会議に対する意識と態度に関する改善であり、他の一つは職員会議の運営技術の改善であろう。これらは、教育計画の立案と決定過程を通じて分析し、そのあり方についての具体的提案をするのが、本研究のねらいである。本稿では会議についてのアンケート(校内)の分析と、その結果得られたものの試行事例を中心に述べた

い。事例の一つは小集団による討議(バズ法)であり、もう一つはプリント資料を利用した議会の事例である。

2 会議についてのアンケート

本アンケートは、昭和42年5月25日本校の会議改善を目標にして、研究会議で研究的に検討しようという趣旨で実施したものである。32名中、26名の回答を得た(回収率81%)この結果をまとめて、同年6月1日の研究会議においてさらに話し合いを深化した。その結論を中心に述べる。()内の数字は実数

2-1 会議に対する準備はどうあったらよいか。

教育計画の立案過程はその決定過程に大きな前提でもある。一番関心の集ったのは、各分掌部会および各委員会を充実して、問題点を明確にした議題を出すべきであることが強調されていた(12)。次に協議題の予告の問題である。会議室で初めて議題を知らされたのでは、考える余地がない。何等かの方法で、議題予告の途が講ぜられないか、ということである。このために予告責任者を決めるとか、運営委員会での議題だけでも知らせてほしい。という意見(9)。次に議案の調整を本校では運営委員会で行なっているが、できるだけ早く、(一週間前にといい意見もあった。)調整しておくようにという意見(7)、その他協議資料を

できるだけプリントしておくこと、原案のないものは会議提出をしない。ということで事前準備の必要を痛感せられる。

2-2 会議室はどうあったらよいか。

会議室をもっと広い所への要望が強い(12)。坐席に関する意見で、毎学期毎席を抽選できめる、会議の種類(教官会議と研究会議)で席を変えるなど(8)。黒板の位置は、全員が容易に見られるようにする。光って見られないところがある(8)。机の配置も考慮(4)。その他湯茶器の洗浄不十分など(7)があった。会議の環境整備をとかく忘れ勝ちであるが、心よい雰囲気の中で話し合えるようにしたいものである。

2-3 会議時間はどのくらいがよいか、

会議の開始時刻は授業後30分(14)が一番多かった。授業後の諸連絡の時間をどのくらいとるかであるが、40分間くらいが妥当のようである。会議の終了時刻は午後5時までには終了するようにしたい意見が多い。よって、平常の会議は午後3時50分開始、5時終了となり、会議時間は1時間10分となる。これできないときは動機によって延長をする。実際にはこの規定時間内に終ることが希であるので、もっと適当な会議時間を明示する必要があるように思う。会議時間の短縮のため、原案作成時の重要性が叫ばれた。

2-4 会議中発言しやすいか。

普通(11)、発言しにくい(6)、発言しやすい(5)、なし(4)となっている。

2-5 会議を活発にするためには、どうすればよいか。

事前準備をしっかりやる(18)。思いつきの議題は次回にする。小集団の会議方式(バズ法)をやる(7)議事規則を作してほしい(6)の意見に対して、かえって規則のために不自由になると反対意見も出た。議長のありかた(4)について、任期1年(現在学期交代)、分掌上固定など意見があった。

2-6 議事録をどのようにしたらよいか。

議事録については議長団が責任を持ち、決定事項をプリントする(9)、欠席者は必ず議事録を見て捺印しておく(9)。議事録をいつでも見られるようにしておく(7)。このことは、校内諸制度の体系化によって、補われるであろう。記録者についても現行事務官に対して、議長団で行う方がよいという意見もあった。

2-7 教官会議と研究会議のありかたについて、

いままで通り(教官会議は審議のみ)をすすとする意見(10)。これに対して改善の要ありとする意見(11)。研究会議は小集団討議を主にし、自由に発言できる機会をつくる。研究会議をもっとみのり多いものにするために、名称を「研究会」としたら意見が

あった。要するに、本校の特色である研究会議を単なる教官会議の延長としない工夫と努力が望まれているのであろう。

2-8 その他

協議事項と報告事項を明確にする。発言は結論を先にいう。報告ですむものは連絡会(毎月・木の昼食時)を活用する。議長の議事進行についての工夫がほしい。成績会議を単なる報告式でなく、プリント利用がよい。

3 小集団による討議(バズ法)の事例

前記アンケートの反省から、研究会議を小集団による討議方法(バズ法)を行なってみた。最初このバズ法では場所の移動も加わるので、抵抗があったが、自由に話し合えるので、初回にしてはみのり多かったと思う。テーマは「何でも語ろう——自由にどうぞ」であって、最初にバズ法について説明した。予めグループを指定しておいたので混乱はなかった。グループのメンバーは5~6人で、6分×6人の時間内に自由に話し合えばよい。グループのリーダーと記録はグループ毎に決める。はじめてのことで、少しの間、もたついていたが、話し合いの結果を持ち寄ると、次のような話題が集まった。

1. 会議のありかたについて、 2. 生徒指導について、 3. 身分条件について、 4. 学校行事について、 5. 学校の環境整備について、

に要約される。第2回バズは、この中の比較的関心のあった「会議のありかた」と「身分条件について」さらに6分×6人で話し合いが行なわれた。第1回バズにくらべて、油にのって自由な発言とアイディアが続出した。

この小集団による討議法を実施してみて、自由にみんなが発言することの貴重さを痛感した。協議題によっては、小集団による討議が有効であることを感じた。十分話し合えるためには、先ず人数に限度があることも大切である。ただこの方法には、場所と移動が加わるので、すべての協議題には適応しないことは、前述の通りである。

4 プリント資料を利用した研究会議の事例

来年度の入試のありかたについての研究討議であった、これに対する資料はプリント6枚が用意されていた。これらのプリントはまとめてとちてあり、かつ、協議事項毎に問題点が明示してあった。当日は、緊急の教官会議があり、研究会議の時間が大幅に圧縮されてしまった。けれども、会議終了時刻を最初に確認して、30分間の討議であったが、非常に沢山のメンバー

の発言があり、会議は効果的に終了したと思われる。この会議の成功と思われる点は、十分準備されたプリント資料であり、もっと重要なことは、その問題点が明記されてあったことだと思われる。ただ資料が多いだけでは混乱するばかりである。

なお、会議提出の資料について、案外その形式に統一性がない。会議後の保存蓄積を考えると、一貫した形式になっていると便利である。資料に年月日を入れておくこと、記載者名を記入しておくことも、部内資料として大切である。

5 職員会議のありかたの具体的提案

5-1 委員会の充実

「校内委員会の適切な運営は、職員の参加による共通理解の促進と、委員会を通じての専門的能力の発揚とにおいて、民主化と能率化を図る有効な手段となる。」委員会の適切な運営こそもっとも大切なことで、会議を成功させるキーポイントでもある。とかく、委員会は有名無実になり勝ちであるので、敬遠される。本校でも、委員会を大幅に削減したこともある。削減したから、会議が有効に運ばれたとはいえない。委員会を名目だけにして、実質的運営において欠けるところがあつたのではないかと思う。それで、委員会を充実するための要素として、次のことをあげたい。

① 会議場所の設定

アンケートにもあるが、会議場所を快適なところにすれば、自然に集りもよくなる。委員会であるのでできるだけ近くで、気軽に集まることができ、他の人に邪魔されないことであろう。大部屋でも隈の方についたで仕切る程度のもので、十分こと足りると思う。

② 委員の人数の限定

あまり多人数だと、集合するのに苦労するし、話し合いが一方的になる。多くても5～6人どまりがよい。

③ 委員会の日時、議題を掲示

委員はもとよりのこと、他の人たちにも委員会の開かれていることを知らせておけば、全体会議への予告となつて一石二鳥になる。会議場所の少ないときには、予約順位となつて、会議場所がフル運転できる。

④ 議事をプリント

委員会での話し合われた事項は、できるだけ克明にその過程と結論とをプリントする。プリントの書式は一定にして必ず年月日、委員会名を記入する。プリントは最近機械文明の進歩で、容易にできるようになったので、大いにその恩恵によくしたい。

5-2 会議時間を明示する。

会議は、多人数がその時間拘束されるわけであるの

で、できるだけ時間を守るようにしたい。そのための方法として、会議の開始および終了時刻を明示することであろう。始めがあつて、終りのないような会議には魅力はない。会議の延長を必要とするときは、動議によって、時間を決める。それでも決し兼ねるときは、再度委員会に原案の練り直しを要求する。

5-3 議事規則の成文化

あまり決めすぎると、動きがとれないとする意見もあるが、必要最少限の申し合わせ事項はほしいものだ。すなわち、委員会、会議の開始、終了時刻、議題提出要領、資料プリントの書式、採決などである。

6 おわりに

今後の問題として、立案過程の経過時間と、審議時間との関係、および評価が残されている。

(加藤貞夫)

参考文献

1. 新郷重夫：アイディアをにがすな<改善の定石とその手法> 白桃書房1961
2. 朝日新聞：会議の効果あげるには、
4月11月号、1963
3. 野口音光：会議術入門<能率・効果・アイディア倍増の鍵> 講談社1963
4. 野口音光：能率二乗の法<個人・仕事・グループの能率をあげるには>
講談社1963
5. 職員会議の性格と運営：学校経営「学校管理読本」P.49～56.
12月臨時増刊、1965
6. 小林薫：時間の管理学<人生燃焼の10大原則>
光文社、1964
7. H. P. ゼルコ著・横山哲夫訳：会議と討議<リーダーと参加者のための心得と技術>
ダイヤモンド社、1965
8. 吉本二郎：学校経営学 国土社、1965
9. 学校経営コンサルティング研究会：学校の経営改革、東洋館出版社、1965
10. 吉本二郎：職員会議と学校経営
学校経営3月号、1966
11. 平井昌夫：職員会議での話し方、
総合教育技術Vol.21 No.3.
P. 100～103 1966
12. 林部一二：学校管理の本質、明治図書、1966
13. 牧昌見：諮問機関か議決機関かをめぐって、
学校運営研究
14. 名古屋大学教育学部附属中等学校紀要
第11集 1965
15. 同上 第12集 1966