




論文審査の結果の要旨

報告番号	博（経）甲第 23 号	氏名	佐藤辰夫
学位審査委員	主査	丸山 幸宏	  
	副査	徐 陽	
	副査	深浦 厚之	
<p>題名：</p> <p>経営学的手法を用いた学校組織改革の一考察 ー公立高校における学校組織と学校経営改革への提案ー</p> <p>論文審査の結果の要旨：</p> <p>1. 論文の概要</p> <p>本研究は、現今の高校教育が直面する諸課題（準義務教育化の進展、少子高齢化による学校現場への影響、生徒の多様化など）に、現行の教育制度が十分に対応できていないという問題意識を端緒とし、その解決策を講ずるにあたり、経営学的手法の活用が可能であるかどうかを考察したものである。そして、学校教育制度における地方分権の度合い、高校学校数や生徒数の変遷、現在までに導入された組織マネジメント手法の有効性などを詳細に検討した上で、新たな学校組織マネジメントスキームを提案しようとするものである。</p> <p>本研究は、以下のように構成されている。</p> <p>序章 経営学的手法を用いた学校組織と学校経営改革の研究目的と方法</p> <p>第一章 学校組織マネジメント</p> <p>第二章 地方教育行政の歴史的課題と教育制度改革</p> <p>第三章 ニーズから見た高等学校の現状</p> <p>第四章 経営学的手法による組織・経営改革</p> <p>第五章 経営学的手法導入による学校組織・学校経営改革</p> <p>終章 本論の成果と課題</p> <p>序章と第一章において、研究の背景・動機と、その後の議論の前提となる現在の（高等）学校組織マネジメントの現状と課題を明確にする。ここでは、文部科学省が作成した学校書式マネジメントに係る諸資料を丹念に分析し、それが課題に対して十分な有効性を持たないことを示している。第二章で現在の教育行政制度の歴史的経緯を振り返ったあと、第三章において今日の学校組織マネジメント、とりわけ公立高校のそれが高等学校教育に対する社会的ニーズに答えていない現状を明らかにする。第四章において適用が可能と思われる組織マネジメント手法を概観し、それらの学校組織マネジメントへの適用可能性を具体的に論じたのが第五章である。</p>			

2. 学位審査基準に基づく評価

学位審査基準に照らした本論文の評価は以下の通りである。

(1) 新規性および独創性（貢献度）

しばしば指摘されることであるが、公教育は業務が極めて専門的であること、個人情報管理が極めて厳格であること等の理由から外部の視点に立って分析・検討を行うことは容易ではない。本研究は現役の高校教諭という内部者の視点から公教育の課題を浮き彫りにしていること、現状を踏まえた上での解決策を提言している点において興味深い。

研究の中心である第五章では、現在学校現場で導入が試みられている（筆者の理解ではほとんど機能していない）バランス・スコアカード、PDCA サイクルを批判的に検討し、前者についてはコーポレートレピュテーションを応用したスクールレピュテーションという観点を付け加えて新たな戦略マップを完成させている。後者についてはPDCAサイクルが個々の教諭レベルでの活動にとどまっており、学校組織全体として、あるいは学校行政制度全体としての統合が殆ど行われていないと結論し、その統合手法としてシックスシグマの適用を提言する。

筆者は個々の教諭が個別に行うPDCAによる業務管理を個人レベルの活動に留めることなく、組織全体での情報共有や意思決定課程へのフィードバックにつなげるサイクルを回す必要性を主張する。これは一見容易な改善に見えるが、学校現場の固有の事情・現在の地方教育行政制度の制約の中では極めて困難であるが、ここにシックスシグマを導入することで制約を回避できると論じる。QCサークルを起点とし、組織の暗黙知の共有化、トップダウンとボトムアップの統合等によって特徴づけられるシックスシグマの教育現場への適用可能性を探っている。これらの独自の試みに学術的貢献（独創性）が認められる。

(2) 論証可能性

本研究は現行の学効率高校制度が社会のニーズを反映していないという理解から出発するものであるが、この点は普通科高校・定時制高校・通信制高校・総合学科高校など複数の公立高校の現状を詳細に分析検討することによって、客観的に論証されている。また、最終的な提案は経営諸手法を機械的に当てはめるのではなく、文部科学省主導による学校組織マネジメント手法を踏まえた延長線上に置かれる性格の提案であり、このことは学校組織マネジメントの必要性が明文化された2009年以後の都道府県教育制度の変遷を簡潔に図示した図10～図12において明瞭に論証されている。

(3) 完成度

本論文の構成、注釈及び文献の引用の仕方などについては適切であると判断した。

3. 本論文の問題点

ただし、本論文において以下の問題点がみられる。

- ① 第二章における地方教育行政の歴史的課題と教育制度改革がその後の議論のどこにつながっていくのかが明確ではない。すなわち、PDCA を核とする現行の学校組織マネジメントスキームの不完全性をより明確に論証する章として第二章が位置づけられるべきであるが、この点の記述が不十分である。
- ② 本論文で提言する公立高校への経営学的手法導入の可能性を保証するためには、積極的にマーケティングリサーチを行い、ニーズに沿ったカリキュラムや学科を立ち上げている私立高校への導入事例の記述が必要であるが、その記述が不足している。
- ③ 先行研究に言及する際、内容をそのまま紹介するにとどまっており、先行研究と本研究との比較についての記述が不十分である。

上記の問題点はあるものの、本学位審査委員会は、本論文が本研究科の博士学位論文の審査基準（独創性・新規性、貢献度、論証可能性、完成度）は満たすものと評価し、全員一致で博士（経営学）の学位に値するものと判断する。