

# 学校経営研究における知識経営論の意義

—組織の自己革新に焦点をあてて—

姜 亨俊

## 1. 研究の目的と課題

学校改善に関する現在の学校経営の問題を考えると次の二点がある。第一に、埋められない教職員間の個人差である。学校組織における教職員の職務は個性が高く、さらに個人の力量の差が大きい。第二に、学校組織の職務遂行能力が個人の力量や知識に頼るところが多いにもかかわらず、個人の力量や知識が学校組織の中で蓄積されず、結局個人の潜在能力として残ったまま放置されている。故に、一つの学校組織が学校改善を目指して長期間にわたって経営されていても、その実態は、空回りする傾向が強く、学校組織の改善は硬直した状況になっている。

従来の学校経営研究でも、このような硬直した状況については多く議論され、その問題性が指摘されてきた。従来の学校経営研究には学校組織の改善が硬直する原因を次の三点から論じてきた。①組織成員間の権限と責任関係によって形づくられる組織構造の問題に着目する観点、②経営過程の問題に着目する観点、③目に見えない学校の文化や教職員の意識の問題に着目する観点、である。しかし、これらの学校経営研究の実績があるにもかかわらず、学校組織を改善するために具体的にどう進めばいいのかの研究は必ずしも十分とはいえない状況である。

その一方、学校改善を目指す近年の教育改革では、学校の自主性・自律性を重視する学校経営改革が行われ、そこでは自己革新を促す学校組織が要求されている。それに伴い、近年、学校組織の自律性を重視する組織の自己啓発・自己革新に関する議論がなされている。たとえば、自己組織性を中心とする研究を先頭に、学習する組織を中心とする研究、そして「場」を中心とする研究、さらに知識の共有と創造を中心とする研究などである。これらの議論は、企業を対象とした経営学で近年盛んになっている「自己組織性」、「学習する組織」あるいは「場」

などを統合的に結び付けた理論を参考にしてなされている。中でも注目されているのは、野中郁次郎らの研究グループが中心となり議論を展開してきた知識経営論の研究である。

知識経営論とは、経営学において展開されている野中郁次郎の企業進化論と複雑系組織論をベースにする理論である。それは、経営学において、1980年代半ばから、組織が知識創造のプロセスを活性化しながら自己革新するメカニズムに焦点を当てた研究が進展する中で提起された理論である。現在、学校組織の改善において自己革新が必要とされているとすれば、学校組織の自己革新が生まれるメカニズムを解明することが不可欠である。また、組織の自己革新に知識経営論が重要な意義を持つとすれば、学校組織の改革を指向する研究でも知識経営論は何らかの示唆を与えてくれるだろう。

現時点では、知識経営論に対する関心は、学校組織の自己革新に関する研究が少しずつなされている中で高まっている。しかし、未だ、知識経営論が学校経営研究においてどのような意義を持つのかについては十分に明らかにされていないのが現状である。

以上をふまえ、本研究は、学校組織の自己革新のための方策解明が求められる現代の学校経営研究において、知識経営論がどのような意義をもっているかを明らかにすることを目的とする。

そのため、以下のような課題を設定した。①従来の学校経営研究が学校組織の自己革新に関してどのような議論を展開してきたのか、その意義と課題を明らかにする。②経営学において組織の自己革新のための方策を追究する中で1980年代半ばから1990年代に形成された知識経営論の背景と特徴を明らかにする。③現代の学校経営研究において知識経営論がどのような意義と可能性をもっているのかについて考察する。

## 2. 論文の構成

序 章 問題意識と研究の目的及びその方法

第1章 学校経営研究における組織把握の視点と課題

第1節 現代学校経営改革と学校の自己革新に対する関心の高揚

- 第2節 学校の組織構造を中心とする経営論
- 第3節 学校の経営過程を中心とする経営論
- 第4節 学校の組織文化を中心とする経営論
- 小 括 従来の組織把握の視点と課題
- 第2章 知識経営論の背景と論点
  - 第1節 知識経営論の背景
  - 第2節 知識経営論の展開
  - 第3節 知識経営論の具体像
  - 小 括 知識経営論が持つ新たな視点
- 第3章 従来の学校経営研究の課題と知識経営論の意義
  - 第1節 従来の学校経営研究の課題状況
  - 第2節 学校経営研究における知識経営論の意義
  - 小 括 学校経営研究の課題状況と知識経営論の意義
- 終 章 本研究の意義と今後の課題
  - 第1節 本研究の概要
  - 第2節 本研究の意義と今後の課題

### 3. 論文の概要

第1章では、現代学校経営改革の志向性ととともに、従来の学校経営研究が学校組織の自己革新に関してどのような議論を展開し、またそこに残された課題は何かを明らかにした。

戦後の学校経営研究は、新たな学校組織体系の定着に向けて、合理化論と民主化論のもとで、組織構造をいかに構築するべきかを中心とする議論（組織構造を中心とする経営論）を行ってきた。その後まもなく、学校組織の体系が定着し始めると、学校の組織構造は固定化され変化しにくいものとなった。故に、学校経営研究は、定着した組織構造を変えるより、その管理・運営の過程に注目することが学校組織の改善につながると認識した。つまり、経営過程をいかに合理的に行うかを中心とする議論（経営過程を中心とする経営論）が行われた。しかし、組織構造と経営過程の改革がなかなか学校改善につながらない中で、学校組織が

簡単に改善されない理由を組織の文化や教職員の意識の問題として説明する議論（組織文化を中心とする経営論）が行われた。これらの議論の考察から、お互い相反する組織の側面を強調していることを明らかにした。まず、組織構造や経営過程を中心とする経営論では、公式組織においては非合理的な側面（文化や教職員の意識など非公式組織としての特性）を経営不可能な領域として規定する。一方、組織の文化や教職員の意識などを重視する経営論では、組織の目に見える側面は見えない側面の現れとして規定し、その見えない側面の重要性を明確に説明している。しかし、その改善の具体的なメカニズムは十分に論じていない。たとえば、学校組織の「個性性」、「多忙感」などに具体的な改善策を十分に提示できる理論であると言い切れない状況である。

そこで、近年の学校経営研究の次のような二つの課題が明らかになった。まず、学校経営研究においては、学校組織がもつ、互いに矛盾する二つの性質をいかに融合的に取り入れ、全体としての学校経営を描くことができるのかが大きな課題である。次に、従来の学校経営研究は、学校の自己革新をいかに進めていくべきかという現代的な課題に対して応えることのできる有効な議論を十分に展開することができていないということである。

第2章では、一般経営学において組織の自己革新のための方策を追究する中で1980年代半ばから1990年代に形成された知識経営論の背景と特徴を明らかにした。

企業の経営論でも、以上のような組織の矛盾する性質に対する経営論の課題認識が存在し、それを乗り越える組織論として「プロセスとしての組織論」が現れる。従来の組織論と「プロセスとしての組織論」の違いは次のようである。前者が組織をスナップ・ショット写真のように定着したものとして理解することに対して、後者は組織を変化し続ける定着のないものと理解する。その「プロセスとしての組織論」を基盤にして、野中は「進化する組織論」を提言した。彼は、企業組織の進化の鍵概念として、知識創造を打ち出す。また、それを複雑適応系における企業という自己組織体が自己革新を起こす基本的なメカニズムとして理解した。さらに、自己革新のメカニズムを活性化させるために、知識創造が起こる場面である「場（Ba）」（以下、「場」）と「場」の中で生まれる「知識資産」を説

明することで、知識経営を可能とする理論を成立した。

野中らが述べる知識経営論によると、人間の能力や知識は、内面の暗黙知が具体的な形式知として転換されることによって明確に認識される。また、他の形式知が自己の暗黙知として内在化される過程によって発展されるものである。その過程を共同化 (Socialization)- 表出化 (Externalization)- 結合化 (Combination)- 内面化 (Internalization)、という「SECI プロセス」として定義している。この四つの過程は、それぞれ異なる場面の中で進行するものである。その場面とは、①個人的かつ直接的 (face to face) 相互関係によって規定される「創出場 (Originating Ba)」。②集団的かつ直接的な相互関係によって規定される「対話場 (Dialoguing Ba)」。③集団的かつ間接的な相互関係によって規定される「システム場 (Systemizing Ba)」。④個人的かつ間接的な相互関係によって規定される「実践場 (Exercising Ba)」である。また、それぞれの場面では、異なる種類の「知識資産」が生まれる。たとえば、「創造場」では、愛や信念、情熱、緊張など、「対話場」では、コンセプトやイメージ、デザインなど、「システム場」では、許可やライセンス、マニュアルなど、「実践場」では、組織文化や日常業務のノウハウなどである。「知識資産」とは、「SECI プロセス」を活性化させ、組織改善と自己革新を起こすことのできる新たな組織の能力や知識である。つまり、組織がいかなる能力や知識を必要とするのかを明確にした上で、その能力が属する「知識資産」を生み出す場面（「場」）を操作することが知識経営である。知識経営論は、このような経営によって、個人の力量や知識が組織のものとして蓄積され、また、新たな個人の力量や知識を生み出すメカニズムを究明する理論である。

第3章では、現代の学校経営研究において知識経営論がどのような意義と可能性をもっているかについて考察した。その結果、知識経営論は、先に述べた従来の学校経営研究の課題に対して次のような示唆をしていることを明らかにした。第一の課題に対しては、学校組織がもつ互いに矛盾する二つの性質を融合的に取り入れ、全体としての学校経営を知識経営論は描くことができる。知識は組織の非合理的な側面でありながらも「場」の操作によっては、経営可能な資産であると解明した。つまり、組織の合理的な側面と非合理的な側面を相互補完的で対等な経営対象として位置づけることができる。第二の課題に対しては、組織構造と

経営過程などによって生まれる場面である四つの「場」を活性化し、学校の自己革新に必要な新たな能力や知識を生み出すことで、自己革新を促すことが可能であるという肯定的な視点を知識経営論は提示している。

終章では、まとめとともに学校経営研究における知識経営論の今後の課題を述べた。

本研究は、次のような課題を残している。第一に、知識経営論の総体的な観点を確立させる必要がある。第二に、学校組織における四つの「場」の関係性を明確にさせる必要がある。第三に、学校組織の「知識資産」と「場」はいかなるものであるのかを具体的に事例を持って研究する必要がある。最後に、学校で知識経営を行う際のリーダーの明確な役割とその責任を明確にする必要がある。

#### 4. 今後の研究課題

今後は、まず、学校における個人や組織の知識はいかなるものであり、いかなる場面で形成されているのかを究明の必要性から、次のような研究を行う。事例校の教師を対象に職務遂行のためにいかなる知識が必要で、校内においていかなる場面で得られているのかを、質問紙と参与観察による調査を行う。たとえば、イジメをなくすための知識やノウハウはいかなる場面で形成され得られているのかなどを調査する。この調査によって、学校における「知識資産」と「場」の関係の一部を究明することができると思う。

#### 5. 重要参考文献

- ・ Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, 1995
- ・ 日本教育経営学会 / 編『シリーズ教育の経営 Vol. 5: 教育経営研究の理論と軌跡』、玉川大学出版部、2000年
- ・ 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社、1985年
- ・ Robert M. Axelrod & Michael D. Cohen *Harnessing Complexity*, Free Press, 1999