

## 教育経営についての個人的考察

広島大学 青木 薫

### はじめに

編集者から執筆の依頼を受けたものの、現在のところとりたてて新しい研究に着手していないので何を書いたらよいか困った。いろいろ考えた末、自分がこれまで研究してきたことを振り返り、自分の研究をもう一度冷静に見直すことによってこれからの教育経営をどのように研究したらよいかについて書くことにした。題名を「教育経営についての個人的考察」としたのも、筆者自身が教育経営をどのように考えているかについてまとめたものであるからである。したがって、筆者自身の研究の回顧や反省、これからの課題といったものが中心で、個人的な考えを示したものであり、決して学問的論文を目ざしたものでないことを最初におことわりしておかなければならない。

### 1. 問題意識

教育の研究にとって問題意識の重要なことは言うまでもない。しかしながら、研究活動を開始したばかりの大学院生にとって問題意識をもつことはきわめて困難である。と言うのは、大学院生は一般に教育学部で本を読んで勉強し、卒業論文を書き、大学院に進学してきているからである。書物による勉強は知識に大きく依存しており、大学院生は知識の量をふやすことに多くの努力を傾注している。しかし、研究というものは、いくら知識をふやしても、あるいはその知識をいくらうまく操作してもオリジナルなものがでてくることは期待できない。

研究ならびに問題意識に関して千葉大学の宇佐美寛教授は「今までだれも言わなかった新しいことを自ら主張するのが研究だ。」……「問題意識とは何かというと私はいきどおりだと思います。現実のこれがしゃくにさわる。このまま捨ておけぬ…そういう意欲で書いたものはよく書けているんです。例えばハリスなりなんなりやっている人に、自ら問うてもらいたいです。その問題が気になって夜眠れないとか、夜中に発想が出てきてガバと起きるとかいう問題でなければ、たいしたことにはならないと思いますね。問題意識の無いところに学問は成り立たないと思います。<sup>(1)</sup>」と書いている。筆者自身、ハリスを中心に教育経営を研究してきたので、上記の文章は大いに参考になった。

筆者は慶應義塾大学商学部を卒業して、広島大学大学院教育学研究科教育行政学専攻修士課程

に入学し、教育経営学講座に籍を置いた。当時、教育経営学講座の石堂豊教授は、日本の大学で最初の教育経営学講座であることを非常に誇りにしておられた。慶應義塾大学では主に経済学や経営学の勉強をしてきた筆者は、恩師との教育経営をめぐる対話で納得のいかない点が多々あった。そこで、改めて「教育経営とは何か」に関して聞いたところ、恩師はその答えの代りに「日本の学校は親方日の丸だからなかなか経営的になれないのだよ」と言われた。

この恩師との対話によって筆者は次の二つのことがおぼろげながらもわかってきたような気がした。すなわち、日本では教育経営という学問はきわめて新しい学問（因みに、教育経営学会は昭和30年代にスタートしており、その他の教育経営に関する研究や活動もすべてこの時期以降であること）であるということと、日本の学校は親方日の丸であり、経営的でないということである。恩師の言われた「親方日の丸」の意味を当時は完全には理解していなかったけれども、なんとなく、日本の学校は経営的ではないという気がしたので、筆者は教育経営の研究の場をアメリカに求めることにした。

## 2. 研究の方法

ここで言う研究の方法は厳密な意味での研究方法ではなく、大ざっぱに分けた理論的研究、実証的研究、歴史的研究に言及しようとするものである。筆者は学部時代に経済学や経営学の勉強をしていたので、教育経営学と言えば理論的研究をすることだとしか考えていなかった。大学院に入学した頃、沖原豊助教授（後に学長）のほん訳されたグリッフィス（Daniel E. Griffiths）の「教育行政の理論」（Administrative Theory, 1959）の影響もあり、さらには著名な経営学者であるサイモン（Herbert A. Simon）の「経営行動」（Administrative Behavior, 1945）の中の「意思決定過程の事実的な部分、すなわち科学的な取扱いをなしうる部分は、管理活動の生産関数の決定に、その問題を解消することができる。<sup>(2)</sup>」という文章に最も影響されて「教育経営における意思決定」の研究をすることになった。もちろん、研究といえるようなものではなく、一生懸命勉強していたにすぎない。

シカゴ大学のトーマス教授（James Alan Thomas）の“ The Productive School, 1971 ”を読んでいたところ、その序文で“ This ideas that are presented in this book come from many sources, while I was at Stanford University I fell under the influence of Herbert A. Simon's Administrative Behavior. ”<sup>(3)</sup> という文章に遭遇し、筆者と同じ発想の研究者のいることを知った。文部省在外研究員として1974年シカゴ大学に留学し、トーマス教授の指導の下で「教育経営における意思決定」の研究をすることになった。トーマス教授自身、筆者と同じように、サイモンの前記の文章に最も影響されたことを認めた。実際、彼の前記の書籍の副題が“ A Systems Analysis Approach to Educational Administration ”となっており、書籍の内容のほとんどすべてが「生産関数」を軸に展開されていることから、サイモンの前記の文章の

影響が筆者と同じであったことを示している。

このようにして筆者はシカゴ大学で教育経営の理論的研究を行うことになったのだが、併せてアメリカ教育史の授業にも出席した。当時、アメリカ教育史の研究においてはリビジョニスト（通説修正主義者）が大活躍をしていた時期であり、授業は教える側も教わる側も大変熱心で、議論が沸騰していた。この授業が活発で、熱気にあふれていたため、筆者も熱心に受講するようになった。アメリカ教育史の勉強を一生懸命やっているうちに、自分の研究のあり方に疑問をもつようになった。「教育経営とは何か」ということが筆者の最初からの問題意識であり、それは日本ではなく、アメリカにおいて最も的確に把握することができると考えていたので、教育経営の起源はいつか、どのように形成されてきたかということに強い関心をもつようになった。そのような関心をもってアメリカ教育史の研究をはじめると、理論的研究よりも歴史的研究のほうが「教育経営とは何か」を解明するのにふさわしいのではないかという気がしてきた。理論的研究は自分の依って立つ基盤を確立しないかぎり、いつまでも他の研究者の研究を紹介するか、またはコメントすることにとどまることになってしまう傾向がある。

筆者が教育経営の歴史的研究に完全に転換したのは1978年スタンフォード大学にフルブライト上級研究員として留学してからであった。シカゴ大学を去るに際して、教育経営の歴史的研究するにはどの大学のどの教授のところへ行けばよいかとたづねたところ、教育経営学のトーマス教授と教育史のマッコール準教授（Robert Lawrence McCaul, Jr.）がスタンフォード大学のタイヤック教授（David B. Tyack）が最適だと教えてくれた。数年後、タイヤック教授の下で教育経営の歴史的研究をすることになったが、アメリカと日本の教育の研究で最も違う点は、アメリカの研究者は徹底的に Why を追求するという点であった。筆者に対してタイヤック教授が日本の教育について Why でずっと聞いてくるので困り果てて、「日本ではそんなに Why で聞くことは失礼に当たる」と言ったところ、Why と聞かれ、苦笑した次第である。タイヤック教授との公式、非公式の会話を通じて、アメリカの教育において経営的発想はどうしてでてきて実施されるようになったかに関して数々のヒントを与えられた。スタンフォード大学でもレバイン教授（Henry M. Levin）の教育経済学、カースト準教授（Michael W. Kirst）の教育政治学の授業を併せて聴講した。その結果、教育経営の歴史的研究こそが自分のライフワークとして最もふさわしい研究であることを自覚した。

スタンフォード大学から帰国してその成果を「アメリカの教育思想と教育行政」（ぎょうせい、1979年）と題して出版した。ここでタイトルを教育経営としなかったのは、教育経営がいつ、どのようにして形成されたかについて特定できなかったことと、歴史的研究をするには資料の面で不備があることを自覚していたからである。そこで、数年後、教育経営の歴史的研究の構想をたてながら、ハーバード大学教育学部のガットマン・ライブラリー（Gutman Library）を訪れた。この図書館には、筆者が教育経営の歴史的研究をするうえで中心的な人物であるハリス（William T. Harris）の著書や論文が6冊の冊子にまとめられており、これによってほとんどすべての資

料を集めたという自信をもつことができた。歴史的研究では資料の蒐集がきわめて重要な意味をもつ。資料蒐集はこれでよいということはほとんど言えないが、これによって後に新たな資料が発掘されても論文の大筋には影響がでないという確信がもてるのが資料蒐集を終え、本格的な分析を開始する目安となるのではなかろうか。

### 3. ウィリアム・T・ハリスの教育経営に関する研究

「教育経営」とは何か、を解明するために、アメリカの教育にその研究の場を求め、教育経営はいつ、どのようにして形成されたかを究明することにした。そして研究の課題を以下の4つにした。

- (1)教育経営は20世紀になって発達してきたのか、それとも19世紀から発達してきたのか。
- (2)教育経営が形成されてくる契機となったものは何か、それはいつからであったか。
- (3)教育経営の主体はだれであったのか、そして経営の概念はどのようなものであったのか。
- (4)教育経営は「教育の論理」と「経営の論理」が結合することによって形成されてきたであろう。その際、「教育の論理」が強く意識されればされるほど「経営の論理」が浮びあがってきたであろう。

以上の4つの課題を設定し、それを解明することにしたのであるが、日本とアメリカの先行研究を検討した結果、とりわけ日本の研究は二次資料にもとずいているものがほとんどであり、依存しているアメリカの書籍そのものが間違っているかどうかを全く検討していない点に最大の問題がある（彼らの引用ないしは依存しているアメリカの文献の内容が間違っていることを筆者は指摘した）。また、アメリカの研究にも時々事実にないことが書いてあることを発見した。この2つのことから歴史的研究においては一次資料を丹念に読む必要のあることを知った。(1)の課題に対するわが国の研究者が20世紀からとしたのはほとんどすべてが二次資料（特に Raymond E. Callahan の “The Cult of Efficiency, A Study of the Social Forces that have shaped the Administration of the Public Schools., 1962”）に依存した結果である。外国の文献がどのような文脈で書かれているかを全く疑わず、盲目的に信頼し、それを訳して紹介するか、あるいは自分の考えのような装いでもって論文を書くという態度は改められなければならない。

(2)の問題を解明するために最大のヒントになったのが、クレミン（Lawrence A. Cremin）の「学校の変貌」（The Transformation of the School; Progressivism in American Education., 1876-1957, 1964）を読んでいた時に偶然出会った以下の文章である。

Harris the administrator, however much the practical man, was ultimately guided by Harris the theorist. Like his counterparts in New York, Boston, Philadelphia, and Chicago, his concerns began and ended with the ever-pressing problem of numbers.<sup>(4)</sup>

この“pressing problems of numbers”という句から筆者は「数の圧力」(pressure of numbers)という「鍵概念」を導きだした。この文章に最初に出会った時、そのまま通り過ぎなかったのは、筆者の経営概念と密接な関連があったからである。すなわち、筆者は、経営という発想は資源が有限であること、資源が不足するという意識を明確にもっている時にでてくると考えていたからである。「数の圧力」とは、学校に出席する者が急激に多くなり、したがって座席教よりも出席者数をはるかに多くなり、これが校舎不足、教師不足、ひいては教育財政の逼迫を惹起させたことが判明した。

「数の圧力」という視点からアメリカの教育の歴史を見てみると、アメリカ独立革命期には数々の教育改革論が発表されたが、現実には米英戦争による財政困難や、一般民衆自身が教育を必要としなかったといった理由で、この改革案は「青写真」に終わった。経営という考え方は、実際に教育が行われてはじめてでてくるものであり、アメリカ独立革命期においては、経営的発想は存在しなかったと言うことができる。アメリカの公立学校運動の時代、すなわち公教育の父といわれるマン(Horace Mann)やバーナード(Henry Barnard)の時代はどうであっただろうか。マンやバーナードがアメリカの教育の歴史においても日本における研究においても公教育の推進者として高く評価され、また最近ではリビジョニストによって批判的な見解も示されている。しかし、筆者の「数の圧力」という視点から綿密に彼らの言説を考察すると、彼らが最も主張したかったのは「学校出席」であった。「学校出席」を彼らが口をすっぱくしていたところで述べているのはどういうことであろうか。これをどう理解すべきであろうか。筆者は、これを公立学校運動時代には「数の圧力」は存在しなかったのではなかろうかと考えた。したがって、この時代には経営的発想は無いが、たとえあったとしても、きわめて稀薄であっただろうと解釈した。

筆者の研究は「数の圧力」に関して、アメリカ独立革命時代、公立学校運動時代にほんとうに存在しなかったということを史実としては把握していない。それ故、この研究は歴史研究とはいえないし、また歴史的研究といってもその点が史実としては確実におさえられなければならないと考えている。筆者の研究はセントルイス市の教育の研究が中心となっており、セントルイス市では「数の圧力」が現出したのは1855年前後ということになるのである。1855年という年は、オリベリ(Samuel S. Oliveri)の未公刊学位論文“Some Significant Events in the Growth and Development of Public Education in the City of St. Louis. Ph. D. dissertation Washington University, 1950)に書いてあった<sup>(5)</sup>のだが、その論文の注にあるセントルイス市教育委員会報告書(Annual Report of the General Superintendent of the St. Louis Public Schools. St. Louis)を調べたところ、いくら繰り返し読んでもそのような記述は存在しなかった。アメリカの研究書を鵜呑みにすることの危険性を痛感した。そこで年次報告書の第一巻から第三巻を丹念に読んでみると、1855年前後に「数の圧力」が現出してきることがわかった。

筆者がセントルイス市の教育における財政逼迫を知ったのは、前記の報告書を調べた際に、教

育税（Mill Tax、動産、不動産の価値の1,000分の1税）が年々高くなっていることをつきとめたからである。すなわち、1850年に1,000分の1の1パーセントの10分の1、1856年までに1パーセントの10分の2、1867年には1パーセントの10分の3、1868年には1パーセントの10分の4に税率が上昇している。民主主義の社会であるアメリカでは、この教育税に見合った経営努力が期待された。したがって、教育長は数々の経営努力をしたのである。その最大のものは学年制の学校であり、これはもともとマンやバーナードといった公立学校改革の第一世代と称せられる人達がすでにプロシャの教育システムを見た時に非常に心うたれたものであった。次いで、教師教育、コース・オブ・スタディ、学校建築、教科書といったものをすべて標準化し、統一化したことである。この他にも直接的な経営努力として、学区再編成、輸送、二部授業等があり、「数の圧力」と教育長の経営努力とは連動していることが明らかになった。

(3)の経営の主体はだれであったかを問うことは二つの意味で重要であった。日本の教育経営の研究においては、教育経営の主体は国及び地方公共団体という学者もあり（牧昌見）、また、地方公共団体、教育委員会という学者もあり（河野重男）、さらには教師集団という学者もある（山田敏）からである。<sup>(6)</sup> 教育経営の主体がはっきりしないところにわが国の「教育経営とは何か」が明確にならないきわめて大きな理由があると考えられる。第二の理由は、従来アメリカの教育経営は教育委員会が中心になってやってきたと考えられていた。しかし、教育委員会は素人集団（lay-man group）であり、「数の圧力」に対して、あるいは教育内容の高度化、複雑化に対応できるかどうか疑問があった。さらには、果たして教育の経営的発想がこのような素人集団にできたであろうかという素朴な疑問があった。さらにもう一つの理由は、日本では文部省がほとんど専門的な事柄のほとんど全てをやっているが、アメリカは地方分権の社会であり、それは教育委員会の責任ではあるが、教育長が担当したものではないかと筆者は考えたからである。教育長が教育経営の実質的主体であることをつきとめなければ、「数の圧力」に対する経営の対応を説明することができない。そこで教育長が教育政策を作成し、それを実施する中心人物であることを確認することによって、この経営の主体がだれであるかを説明することができた。

最後に(4)であるが、これは筆者の研究のはじめからあったアイデアではない。研究をほぼ完成した段階で、本研究には「教育の論理」を説明する必要があるとの示唆を得、これをもとにして、論文全体を考え直すことによってできたものである。それから「教育の論理」と「経営の論理」が結合することによって教育経営ができたという結論を得るようになった。

「教育の論理」は後から必要なことを考えて考察したために必ずしも明確ではない。公教育の理念である教育の義務性、中立性、無償性をその軸にして展開したが、それはジェファーンソン（Thomas Jefferson）やマン、バーナードを説明するのには有効であった。しかしながら、ハリスの時代になるとそれはどうであったであろうか。この点に関してはさらに吟味する必要がある。このような公教育の理念が「経営の論理」を必要としたといえるが、もう一つ留意しなければならないのは、19世紀における資本主義の発達とそれによるアメリカの社会不安である。この社会

不安に対応するものとして「教育の論理」と「経営の論理」が結びついたと考えるのがリビョニストの立場に立った見解であり、実際にその面は非常に大きかったと考えられる。

そのことは「学校出席」をめぐる考え方の中によく現われている。もともと、アメリカでは、教育の目的は共和政体を維持するということと、前記の近代公教育の理念にあったことは間違いない。そしてその考え方はジェファーソンからマン、バーナードを経てハリスに受けつがれたことも間違いない。しかし、時代を経るにしたがって、そのような「教育の論理」よりも社会不安に対応するということに重点が移行したと考えることができる。したがって、「数の圧力」への対応として「経営の論理」がでてきた頃には「教育の論理」はあまり明確に意識されていなかったといえる。ハリスは多くの論文の中で教育の理想や、教育の必要なことを度々論じてはいるが、それがすぐさま彼の経営の手法につながっているとは考えにくい。時代を経るにしたがって、「教育の論理」は自明のものとしてあまり明確には意識されないままに「数の圧力」だけが目立った存在として「経営の論理」が強く意識されてきたとすることができる。

#### 4. 今後の研究の課題

これまでの「教育経営」の考え方は19世紀の公教育の発達以来ひきつづいてきた量的拡大に対応するものであった。そこでは「教育の論理」は共和政体の維持と近代公教育の三大理念である教育の義務性、無償性、中立性を実現するためのものであった。義務教育は教育の自由を重視するアメリカではなかなか認められなかったけれども、19世紀中葉になると、多くの者が学校に出席するようになり、「数の圧力」として本論文では表現した。それは主としてアメリカの都市化、工業化、および大量の移民の流入を背景にしており、一人ひとりの人間にとって教育の意義が認められるようになっていた。さらに、もっと重要なことであるが、社会そのものが教育を必要としてくるようになったといえる。すなわち、アメリカの資本主義の発達による産業の要請もさることながら、資本主義のもたらす貧富の差の自覚、移民の大量流入による社会不安の現出によって中産階級以上の人びとによる徳育の重視から「数の圧力」が生じてきたといえよう。

そのような「数の圧力」による教育経営は、先に述べたように量的拡大を惹起した。量的拡大に対する経営は、標準化、統一化、効率化を原理とすることはこれまで述べてきたとおりである。さらに、量的拡大に対する経営は企業における経営概念の適用を容易にする。なぜならば、量的拡大に対する経営は、教育の質をほとんど問題にしないからである。量的拡大に対する経営は合理化が中心になる。論理実証主義の経営学が主張するように、目的は所与のものとして取り扱われるようになる。論理実証主義の経営学が教育経営学に採用されるゆえんもこの経営合理化が経営の中心になっているからである。論理実証主義の経営学であるサイモンの意思決定論、それをふまえて教育経営論を展開したグリッフィスの理論がある。論理実証主義による目的所与論、さらにはそのような科学観に立脚する経営論で教育経営学に取り入れられたものとして、ワイク

(Karl E. Weick) のルース・カップリング論、マーチ (James G. March) のゴミ箱モデル、ローレンスとローシュ (Lawrence, P. and J. W. Lorsch) の条件適応理論、ハーシーとブランチャード (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard) のSL理論がある。これらの理論は、現代アメリカ教育経営学を構成する主要な理論として考えられている。これらが教育経営学に取り入れられたのは、量的拡大の時代、その時代に発達してきた経営合理化の考え方の所産といえよう。

論理実証主義やそれと同じ科学観に立脚する教育経営学では「教育の論理」は全くといってよいほど問題にされていない。これでは現実の教育経営を説明することができないし、とりわけ質的充実の時代の教育経営学たりえないことは言うまでもない。質的充実が求められるこれからの教育経営や教育経営学は、教育をどう考えるかが中心にならなければならない。「数の圧力」がほとんど感じられなくなった、というよりはマイナスになりつつある現代こそ「教育の論理」が教育経営にとって重要になってくる。どうしても実現したい、実現しなければならないという理想的な教育が構想され、それが人びとの間にも実施して欲しい、実施しなければならない、という想いが普遍化してはじめて経営ということが生きてくるのである。したがって、これからの教育経営は、教育の目的をどうするか (単に法規に書いてある目的に依存するのではない)、何が人びとから、社会から求められているかを組み入れた「教育の論理」を中心にすべきである。そうして、そのような「教育の論理」は一種の社会的な圧力となってはじめて「経営の論理」が意義をもつようになってくる。いづれにしても、今日は教育経営の考え方は転換期にさしかかっているといえよう。

日本の教育は明治5年の学制の制定以来量的拡大をつづけてきた。アメリカの教育と同じように、この量的拡大に対しては標準化、統一化で対処してきた。これは歴史的必然であり、どの国でも教育の近代化にとって必須のものであった。アメリカの教育と日本の教育の違いは、宗像誠也教授の言うように、「アメリカの学校は生れたものであるが、日本の学校はつくられたものである。」つまり、アメリカでは市町村レベルを中心に学校が発達してきたのであるが、日本では明治政府によって、すなわち官によってほとんど全国一斉に公教育が実施されてきたのである。いうならば、官主導型の教育であったということができる。

官主導型の教育では上から強制的に標準化や統一化を実施してきたのである。効率化に関してはそれほど関心がなかったといえるのではなからうか。それは、アメリカの教育では教育税によって教育財政をまかなうことが1850年代から行われてきたが、教育長はお金をどのように有効に使うかということでその力量を問われた。これに対して、わが国には教育税という税はなく、教育費は市町村財政の非常に多くの部分を占めるようになったが、「しばればしぼるほど出る手拭の水」という重税を課することによってまかなってきた。いうなれば、アメリカでは「数の圧力」に対して経営努力をして対処したのであるが、日本では官が強く、重税を課することで対処してきたということになる。これはアメリカの教育は経営的であったが、日本の教育は行政が中心であり、管理的であったということができる。

日本の教育の歴史ならびに現状が行政的であり、管理的であったのだから、わが国においては教育経営も教育経営学も育つはずがなかった。それに対してアメリカの教育は経営的であり、いつ、どのようにして教育経営が形成されてきたかは、先の筆者の研究で明らかになった。しかし、アメリカにおける教育経営の形成も「数の圧力」に対するものであり、それは量的拡大に対応する経営合理化の角度からのものであった。これからの教育経営に求められるのは質的充実に対応するものであり、どのような教育を構想し、それを実現しなければならないという「数の圧力」に代る「質の圧力」が求められている。「質の圧力」とは何か、筆者にも現在のところわかっていないが、これこそこれから解明されるべき最大の課題である。

このような教育の構想、「質の圧力」を促進するものとして、最近個性の伸長ということが言われるようになった。小・中・高等学校において個性を育てる学校経営ということが大きくとりあげられるようになってきた。これも臨時教育審議会の答申あたりから強く言われたことで上からの声であることは間違いない。日本の教育も量的拡大を成し遂げ、質的充実を求めるのは国というよりは民衆一人ひとりである。しかしながら、具体的にどのように個性を伸ばすかについて、一人ひとりの民衆には何も描くことができない状態にある。また、個性の伸長を強く要求しなければならない背景、環境条件も熟しているとは言えない。いうなれば、質的充実の時代における「教育の論理」が明確でないのである。

小・中・高等学校は現在でも行政中心、管理中心的な運営が行われているが、大学の運営は変容を迫られている。大学の運営に新しい教育経営のあり方を考える糸口を見いだすことができるのではなかろうか。周知のように、大学への進学人口は、これからとみに減少の一途を辿ることが予測されている。明治以来、終始一貫増加し続けた大学の学生人口がはじめて減少するという状況に直面している。もはや大学は量的拡大に対応する経営は意味がなくなり、すべての大学は質的充実を余儀なくされている。偏差値の高い大学というのは、都会に位置するという要因もあるが、独得の教育を行うところ、個性のある大学ということになりつつある。このような時代において、大学の経営者は、もともと重箱の隅をつつくことは得意であったが、総合的に、未来を見通した大学の運営をすることは不得意である。現在、日本の国立大学は、上からの指導で自ら改革を行うことが求められているが、この要求に対して右往左往しているのが一般的な状況といったら言い過ぎであろうか。

大学の経営者にとってどのような力量が求められるであろうか。まず第一に、未来に向けて魅力ある大学のビジョンを描くことができること。そのためのノウ・ハウをもっていること。第二に、そのビジョンを実現するために、ハーシーとブランチャードの言う概念化能力をあげたい。彼らによると、概念化能力というのは「組織全体の複雑な構造を理解し、自らの職務活動が全体活動のどこに、かつ、如何に組み込まれているかを理解する能力である。この理解を得ることによって、自分が直接所属する集団の目標や必要のみならず、全体の組織に向けて行動することが可能になる<sup>(7)</sup>」ということである。ハーシーとブランチャードによると「組織内の管理レベル

を、下から上へあがるにつれ、効果的管理を行うための条件としての専門能力の必要度は減る傾向にあるが、概念化能力はますます必要となってくる<sup>(7)</sup>」のである。

最後に、教育経営とは何か、を考える筆者の視点は「数の圧力」であった。しかるに、これからは質的充実の時代になることは間違いないが、その時に経営の圧力となりうる「教育の論理」とは何か不明である。直接的には、この「教育の論理」とは何かを探究することが筆者のこれからの研究の課題であるが、それによって教育経営とは何か全て解明されるとは言えない。「教育経営とは何か」という筆者の最初の疑問、すなわち問題意識がある限り、細々とながらも研究を続行することができると考えている。

## おわりに

以上において教育経営がアメリカにおいていつ、どのように形成されてきたか、「教育の論理」と「経営の論理」はどのように結合してきたかに関する筆者の研究を吟味し、さらに経営の概念はどのように転換されなければならないかについて考察してきた。「質の圧力」、新しい「教育の論理」、「経営の論理」についても明確ではなく、これからの研究課題として残っている。さらにわが国の教育経営を構想するに際して以下の事柄が検討されなければならない。

わが国には経営という用語の他に行政という用語と管理という用語がある。英語ではこれらの用語は (administration, management) という用語に該当する。しかしながら、上記の3つの用語は重なりあう部分も多いと思われるが、それぞれに異なったニュアンスをもって使われている場合もあり、その使用が混乱している。教育経営の研究者もこれら3つの用語を厳密に峻別して用いているとは言えない。これらの用語の厳密な定義と厳密な使用が求められる。

教育行政と教育経営という用語の概念も明確でない。わが国には日本教育経営学会と日本教育行政学会があり、2つの学会には多くの会員が重複して所属している。そしてこの重複する会員が日本教育経営学会で口頭発表をしたり、論文を発表する場合には教育経営というタイトルで発表し、日本教育行政学会で発表する時には内容があまり変わらないにもかかわらず教育行政というタイトルで発表している。これではいつまでたっても教育経営の概念が明確になることは期待できない。

教育行政という用語は明治時代から存在した用語であるが、教育経営という用語は最初にも述べたように、ごく最近使用されるようになってきたものである。したがって、学会において確固たる領域として認知され、市民権を得るためにはどうしても「教育経営とは何か」が明確にされなければならない。それこそがわれわれの最も重要な課題である。

## 引用文献

- (1) 宇佐美寛著、『教育において『思考』とは何か — 思考指導の哲学的分析 —』明治図書, 1987年, 318～327頁
- (2) H. A. サイモン著, 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, 『経営行動』ダイヤモンド社, 昭和40年, 243頁
- (3) Thomas, J. A., "The Productive School : A Systems Approach to Educational Administration", 1971, P.vil
- (4) Cremin, L. A., "The Trasformation of the School ; Progressivism in American Education" 1876-1957, P.19
- (5) Oliveri, A. S., "Some Significant Events in the Growth and Develoment of Public Education in the City of St. Louis. Ph. D. dissertation, Washington University, 1950, P.181
- (6) ここで用いた「教育経営の主体」は, 第23回日本教育経営学会(於, 大正大学, 昭和58年6月3日)での課題研究「教育経営研究の軌跡と課題」において荒木廣がとりあげたものである。
- (7) P. ハーシーK, H.ブランチャード著, 山本成二, 水野基, 成田攻訳, 『入門から応用へ 行動科学の展開 人的資源の活用』日本生産性本部, 昭和53年, 8頁

## 参考文献

- (1) 青木薫著『アメリカの教育思想と教育行政』ぎょうせい, 昭和54年
- (2) 青木薫著『ウイリアム・T. ハリスの教育経営に関する研究』風間書房, 平成2年
- (3) 青木薫編著『教育経営学』福村出版, 1990年
- (4) Callahan, R. E., "Education and the Cult of Efficiency. : A Study of the Social Forces that have shaped the Administration of the Public Schools, 1962