

学校経営の専門性問題

——その構造と展望——

筑波大学 水本 徳明

はじめに

近年、学校経営に関わる様々な面でいわば専門性が侵食されるような事態が生じている。例えば、民間人校長、企業経営の考え方に基づく学校組織マネジメント、事業のアウトソーシング、地域人材の活用などである。また他方では、教員養成・研修における実務家の重視のように、実践性が重視されるようになってきている面もある。こうした様々な場面で生じている学校経営の専門性に関わる諸問題（それを以下では学校経営の専門性問題と呼ぶ）を統一的に理解することが本稿の目的である。そのために、以下ではまず様々な変化を教育システムと外部との境界の変容として捉え、整理する。次いで、そうした変容を単に学校経営の外部から押し付けられたものと捉えるのではなく、学校経営の理論と実践の発展が再帰的に生み出した現象として捉えるために「無関心圏」という概念を手掛かりとした考察を行う。そして最後に、今後の学校経営の専門性の在り方について合理性の転換という観点から一つの方向性を示したい。

1. 教育システムと外部との境界の変容

学校経営の専門性問題は教育システムと外部との境界の変容として捉えられるが、境界の変容の在り方によって次のように分類することができる。

第一は、地域人材や自然環境、社会環境の活用など、学校と地域との連携と呼ばれている事象である。ここでは、学校と外部との境界の浸透性が高まり、資源や人材の行き来が容易になってきている。制度的には特別非常勤講師制度や学校ボランティア、地域本部の設置などの形態をとって、外部の人材や資源が学校に入ってきている。逆に、施設設備の開放や公開講座などの形で、学校の資源や人材が外部に出ていくことも多くなっている。

こうした事態が生じる背景には、社会から教育システムへの要求の過剰がある。例えば、経済システムの要求（ハイパー・メリトクラシー）とニートに端的に示されているような現実との乖離を、教育システムが埋めるように求められ、キャリア教育が学校教育に組み込まれることとなる。そしてキャリア教育のために、学校が外部の専門的なシステムに依存する。同様の事情により環境教育、食育、国際理解教育、人権教育、IT教育、金融教育など「〇〇教育」の氾濫がもたらされ、学校

がそれぞれの外部の専門性に依存せざるを得ない状況を生み出している。背後にあるのは、機能システム間の要求過剰と相対的な資源不足である。「若者の中で『ポスト近代型能力』が低下している」という認識そのものが、ハイパー・メリトクラシーが進行する状況下における「ポスト近代型能力」への強い要請から生み出されるものである（本田 2005：74）と言われるように、一見、学校の機能が低下して問題を生み出しているかのように見えるが、実は社会の側の要求が過剰になっているのである。そこから学校教育の機能が拡大し、そのため資源や人材が不足し、教育システムと外部との境界の浸透性を高めなければならない事態が生じているのである。

第二に、認定子ども園や放課後子どもプラン、あるいはキャリア教育やインターンシップのように教育と福祉、教育と経済（労働）など、教育と他のシステムとが一元化する事態が生じている。教育システムと他の機能システムとの境界自体が曖昧化しているのである。これらにおいては、機能システム間の構造的カップリングこそが政策のターゲットになっている。認定子ども園や放課後子どもプランでは、一つの活動が教育であると同時に福祉でもあると意味づけられている。インターンシップは教育システムにおける労働力形成の活動であるが、同時にそれ自体が労働でもある。海外から「研修」という名目で来日する外国人が、ある職種において不可欠の労働を提供している現実には教育（研修）と経済（労働）の構造的カップリングがテーマ化されうる事態を明確に示している。一つの事象が複数の機能システムにおける活動として明示的に意味づけられることによって、教育システムと外部との境界が曖昧化しているのである。

第三に、企業的手法や民間人校長を導入して、学校経営自体が外部の知識によって行われるようになってきている。株式会社やNPOなど、学校の設置運営自体を教育の専門的機関ではないところにゆだねようとする動きもある。教職大学院や実務家教員の導入はこれらと正反対の方向を向いているかに思われるが、学校経営の課題にきわめて技術合理的に対処しようとする点で同じ方向を向いている。つまり、ここでの問題は、公的機関か民間企業かという問題でもなく、教育組織か教育以外の組織かという問題でもない。技術合理的に課題解決を図ろうとしたときに、知識・技術が普遍化して、公的機関と民間企業の境界や教育組織と他の組織の境界が超えられているのである。

第四は、地域運営学校（学校運営協議会）制度、学校評議員制度など学校のガバナンス問題と呼ばれているものである。これらを通じて、学校的意思決定に外部が関わるようになってきた。こうした問題は、教育システムに限られない。経済システムについては企業ガバナンスが、司法システムについては裁判員制度が課題となるのは同様の事情である。医療におけるインフォームド・コンセントも同様である。従来専門家が専門性に基づいて独自に意思決定する事項と思われていた事柄に、素人が関わるようになってきた。ここでは、何らかの専門性同士の境界が問題になっているのではない。専門的な機能システムの正統性欠如を背景として、専門性一般と素人性——専門的な機能システムと生活世界——の境界が変容しようとしているのである。

2. 学校経営学の発展と専門性問題

(1)「無関心圏」という補助線

現象的には学校経営の専門性問題を以上のように整理することができる。しかし、学校経営学にとってそれは何を意味しているのか。また、学校経営学の発展とそれはどのように関係しているのか。それを考えるために、少し迂遠ではあるけれども「無関心圏」という補助線を引いてみよう。

言うまでもなく「無関心圏」とはBarnard (1938=1968) が権威の問題と関わって提示した概念である。Barnard (1938=1968:175) によれば、「重要かつ永続的な協働の確保」が可能なのは、「(a) 永続的な組織において慎重に発令される命令は、通常前述の四条件（伝達の理解可能性、組織目的との無矛盾性、個人的利害との両立性、精神的・肉体的に伝達に従いうること—引用者注）と一致している。(b) おのおのの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。(c) 集団として組織に貢献している人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性をある程度まで維持するような影響を与えることとなる。」さらには次のように述べている。「かように貢献者たちが、伝達の権威を維持しようとするのは、ただ受容可能な伝達だけが一般に発令されるように注意されている場合には、それらの伝達は大部分が個人の無関心圏内にはいるからであり、また共同体意識がたいいてい貢献者の動機に影響を与える場合がほとんどだからである。この意識の実行の用具が上位権威という仮構であって、それが人格的な問題を非人格的に取り扱うことを一般に可能としている。」(Barnard 1938=1968:178)

すなわち、無関心圏は協働の不可欠の条件であり、非人格的な上位権威という仮構に基づいてると同時に、それを強化してもいる。また、ここで「貢献者」が組織構成員のみでなく他の人々も含むより広い意味を持つ言葉として使用されていることも重要である (Barnard 1938=1968:78)。組織に関わる人々は、いちいちそうすべきかどうかを考えることなく、いわば当たり前前に組織という非人格的な協働体系に貢献する行為を行う。このような組織に関わる無関心圏は、現代社会においてどのように変化してきているのだろうか。あるいは、現代の（学校）組織・経営論においてどのように扱われているのだろうか。

(2) 無関心圏のレベルの押し上げ

塩次 (1999:179) は、組織成員を組織目的との一体化度および無関心度から類型化し（図 1）、タイプ 3（問題解決者型）について、「無関心圏が狭いので、命令・指示の忠実な受け手というよりは、それらに反問し、組織と共有している目的・価値に基づいて、組織の立場から常に問題意識をもって、問題解決をし、意思決定を行おうとするものである。定義に従えば、このタイプ 3 のメンバーが多いとき、組織は活性化された状態にあるということになる」とする。学校経営においても、教職員に「企業家精神」が求められる（天笠 2006：107-108）のは、このような「問題解決者型」の人材への期待といえよう。

ところで、もともと無関心圏は、協働の不可欠の条件であると考えられていた。しかしここでは、無関心圏の狭い方が活性化された状態で、組織にとって望ましいと考えられている。組織と目的・価値を共有している限り、命令・指示を忠実に実行するよりも、問題解決的に意思決定することが

望ましいのである。ここで論じられているのは、実は無関心圏の広狭ではない。「問題解決者型」は確かに課業レベルの無関心圏は狭いだろうけれど、同時に組織目的のレベルでの無関心圏を保持していると考えべきであろう。すなわち、「問題解決者型」においては、組織目的に基づいて問題を発見し解決する意思決定を行うことが当たり前であるという形で無関心圏が存在しているのである。

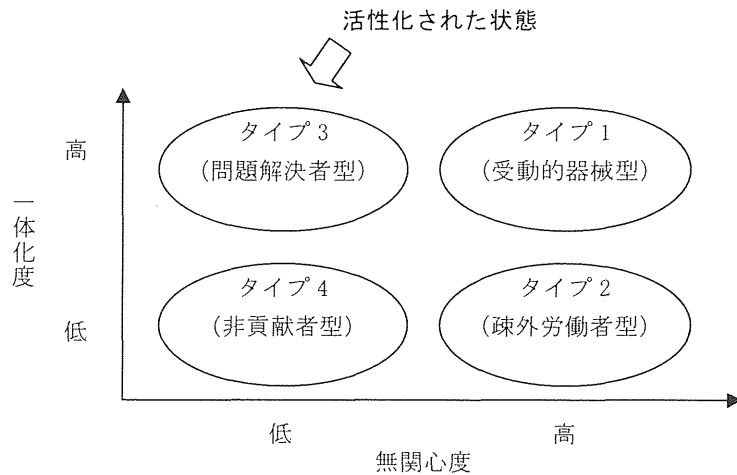


図1 一体化度・無関心度によるメンバーの類型化 (塩次 1999:179)

では、その場合、組織目的は組織成員による合意や受容とは独立かつ客観的に存在しているのだろうか。盛山 (1995: 216) は「組織の目標とは、一次理論のレベルにおいて人々 (必ずしも成員だけではない) の間で『組織目標』として信じ込まれている内容にほかならない。むしろ、その内容は人々の間で同一であるとは限らない。(中略) さし当たり重要なことは、そのように信じ込まれている内容は仮想的であると同時に『客観的』な現実を構成し、人々の諸行為を統御するということである。人々は単に自らの個人的目標だけの観点から組織に関わり合うのではなく、しばしば『組織目的』の観点からそうするのである。(中略) いうまでもなく、このことはその一次理論の中で自らの目的と自らの属す (と考える) 組織の目的とが同一であるとみなされることを意味するのではなく——「悠久の大義」を信じた人々も、自らの個人的目的がほかにもあることを深く感じていた——、単に自らを超えた超越的な実体が自らおよび世界にとって意味あるものとして存在しているとみなされていることを意味しているだけである。」という。盛山のいう一次理論のレベルでは、組織目的が客観的に存在し、組織に関わる人々はそれに一体化していきなりしていなかったりするように見えるが、実は組織目的の存在とは、組織に関わる人々がそのように信じ込んでいるという以上のものではなく、内容も一致する保証はない。このように、組織理論の発展は、組織目的が超越的な実体と思込まれているのだということ指摘することを通じて、組織目的の超越性をはぎ

取ってしまった。

学校経営においても目標を所与のものと考えることが様々に批判されてきた。たとえば、佐古（1994：142-145）は、目標所与性を前提とすることを「学校の組織モデル構築におけるより一般的な問題」として批判し、「学校組織における意味生成の側面に着目した組織モデルの構築への指向」を示している。ここで示されていることは、単に学校教育目標が分権的に設定されるべきというようなことではない。根本的には、盛山の議論と同様に組織目的の構築主義的性格を示しているといふべきであろう。

以上のことは、組織目的は貢献者の無関心圏と独立に存在するのではないこと、組織目的がまず成立してそのあとに貢献者の無関心圏の広狭が決まるのではないことを意味している。無関心圏と組織目的は相互依存的な関係にある。そしてここで、無関心圏は組織目的のさらに上のレベルに押し上げられるのである。あるいは次のように言うことができよう。具体的な課業レベルの無関心圏の1つ上のレベルには組織目的があったのである。課業レベルにおける無関心圏が狭くても、組織目的レベルにおける無関心圏が十分であれば、すなわち組織目的との一体性が強ければ、その成員は活性化された状態にあると言える。しかし、さらに組織目的から1レベル上がったところにさらなる無関心圏のレベルがあったのである。たとえ現にある組織目的、学校でいえば学校教育目標と一体化していなくても、よりよい教育目標の設定、よりよい教育目標へ向けての教育活動という学校のミッションとでも言うべき次元で無関心圏が十分であれば、それは学校経営にとって望ましいことである。

小島（2007：290）は、教育は創造的な仕事であるとしつつ、「学校として進むべき方向、ビジョンをつくることは経営のもっとも重要な機能である。と同時に、その実現の戦略を構想し、学校の中に成員の協働関係と組織のダイナミズムをつくることも、まけず経営が達成すべき目標である。これは事業の性質（教育）による経営のありさまなのではない。人と組織の中にダイナミズムをつくり出すという、これまでの学校経営認識ではあまり強調されてこなかった経営の形である。経営の創造性とはこうした局面を含めてとらえるべきだろう」という。創造的であるためには、無関心圏は狭くなければならない。小島の指摘は、これまで述べてきた無関心圏の次元の押し上げにぴったり符合している。教育という課業レベルだけでなく、ビジョンの設定というレベルでも創造的、すなわち無関心圏は狭くなければならないのである。

（3）専門性問題の再帰性

以上のように（学校）組織・経営論の発展は、無関心圏をより上のレベルに押し上げる論理を展開してきた。実践的にも組織開発はそのような論理を採ってきたといえる。組織開発は単に一定の組織文化を形成することを目的とするというより、組織文化を更新できる組織への変革をねらっている。つまり、（学校）組織・経営論の発展は、課業レベルをはじめとしてより下位のレベルの無関心圏を狭めつつ、無関心圏のレベルを押し上げる論理を理論的にも実践的にも展開してきたのである。

このように整理してみれば、最初に整理した学校経営の専門性問題が、(学校)組織・経営の理論的・実践的発展が再帰的に生み出した問題であることが理解できよう。第一に、課業レベル、すなわち教育実践レベルでの無関心圏が狭められると、教育システムと他の機能システムの境界があいまいになる。無関心圏は何かをすることが当たり前という面と、何かはしないことが当たり前という面をもっているが、無関心圏が狭められると両面ともに狭くなるからである。たとえば、かつては学校では朝食は出さないことが当たり前であったが、いまやそうではない。たしかにその背景には、家庭で朝食をとらない児童生徒の増加という現実があるけれども、だからと言って学校で朝食を提供するようになるには学校に関わる人々の無関心圏が狭くなる必要があった。しかし、学校で朝食を出すことが当たり前になったのではない。朝食を出すことが学校にとって選択的になったのである。課業レベルにおける無関心圏が狭められるということは、学校の裁量が現実的に拡大されることでもあるし、現実的に「何でもあり」の状態になるということである。Beck (1986=1998:233)の言う決定をせよという強制が増大する状況が学校でも生じているのである。モンスターペアレントの存在はこのような論理と無関係ではない。あえて言えば、モンスターペアレントは学校経営の理論的・実践的発展が再帰的に生み出したリスクである。学校選択制は、そのような「何でもあり」の状況の中での選択＝意思決定の責任を、学校側ではなく保護者や児童生徒の側に投げ返し、学校の責任の過重負担を回避しようとする装置であるともいえよう。

第二に、組織目的自体を更新するような、組織目的より上のレベルに無関心圏を押し上げるとして、そこにおける意思決定の正当性をどのように担保しうるかという問題が生じる。課業レベルの意思決定の正当性は、組織目的すなわち学校教育目標に準拠して担保することが可能であった。しかし、組織目的自体に関する意思決定の正当性を担保することは難しい。学校教育目標の正当性を自治体や国の設定する教育目標に準拠して評価することは難しい。分権化と学力観をめぐる政策の混迷はそれを難しくした。それだけでなく、無関心圏を上レベルに押し上げていく論理は、学校教育目標を超えて自治体や国の教育目標についても適用されてしまうからである。学校のガバナンスはこのように無関心圏が学校教育目標を超えるレベルに押し上げられるときに、それに関わる意思決定を正当化する仕組みとしてテーマ化される。そこに新たに専門性と素人性のアーリーナが設定されるのである。

第三に、(学校)組織・経営の理論的・実践的発展が以上のように普遍化する論理をもっているので、学校経営の知識や技術もより普遍化される。学校組織の「一般組織化」(佐古 2007)は、そのようにして起きる。そのような普遍化が不可避であるとするなら、実は問題は学校組織の一般性か特殊性かという点にあるのではない。問題は効果的な一般組織化か、そうでない一般組織化か、効果的な特殊化か、そうでない特殊化かという点にあるのである(もちろん、何に準拠して効果的と言いつるかという問題が常に付随するのであるが)。たとえば成果主義は、学校経営に適用されるときに効果的でないのではなく、企業においても効果的でない現実が指摘されている(高橋 2004)。学校経営問題の普遍化が、学校組織の一般性－特殊性という問題自体を無効化していると言えるの

ではないであろうか。

3. 合理性の転換と新たな専門性の展望

専門性とは合理的な意思決定をなし得るための知識・技術・態度の特性を指示する概念である。医師の専門性は、診察をして病気の原因を特定し、諸般の条件（使用できる薬剤、施設設備、スタッフの能力、患者の経済状態など）を考慮して、その中で最も効果的な治療方法を選択し、実施する知識・技術・態度を有していることであるととりあえずは言うことができよう。その専門性によって、一定の目的（健康になるために病気を治療する）のもとでの手段的な合理性が実現されるのである。そのように考えると、これまで述べてきたことは、次の二つのことを意味していることが分かる。

第一に、手段的な合理性を実現するために前提とされていた、目的自体が問われるようになった、すなわち無関心圏のレベルが上げられたことである。ある領域についての専門家であるとは、無関心圏が一定の次元に設定され、ある価値が自明視されていることを意味している。たとえば、数学教師として専門家であるときに、人は数学を学習することの価値を自明視している。数学を学ぶ意義があるかどうか反問するときに、数学教師として専門家を任じることは難しい。もちろん、現実には数学を学ぶことの意義を反問する数学教師がいるだろうことは予想できる。そのような教師がよい数学教師であるかもしれない。しかし、そのような意識があったとしても、どこかでその判断を中止し、自分が数学の授業をすることを当然視し、その上で具体的にどのような単元目標を設定し、どのように指導するのが効果的かを考えるのが数学教師としての専門性であると言えよう。ポストモダニズムを経験したわれわれの時代においては学校教育の価値自体を反問することは十分あり得るが、毎朝出勤前にそのレベルでの意思決定をし直さなければならない教師は教育の専門家たることは困難だろう。すなわち、専門性を発揮するためにはあるレベルに無関心圏を固定化することが必要である。しかし、われわれはそのような固定化が暫定的で仮構的なものであらざるを得ないことを知っている。多文化的な後期近代社会においては「懐疑の一時停止」としての「自然的エポケー」はもはや通用せず、「誰もが現象学的態度で生きなければならない」（Young 1999=2007：251）。したがって、現代社会における専門性は、あるレベルへの無関心圏の設定を暫定的な合意形成として行うことを条件とせざるを得ない。

第二は、目的—手段的な合理性そのものが問われるようになったことである。見田（2007）は現代日本社会を「生産主義的な生の全域の手段化＝合理化の圧力から解放された」歴史的局面と捉え、そこにおける合理性を「合理性から非合理性へ、という仕方で前近代に戻るのではなく、合理性の限界を知る合理性＝メタ合理性」、「合理性それ自体の限界を知る＜方法としての合理性＞」、「人間と人間、社会と社会、人間と社会の関係の相克性をいたるところで相乗性に展開すること——＜戦闘の体制＞ではなく＜共生の技術＞としての合理性」と概念化している。この第二の問題と第一の問題の区別は重要である。第一の問題には自覚的であるけれども、第二の問題には無自覚である

場合があると考えられるからである。たとえば、SWOT分析を通じて学校のビジョンや目標を合理的に設定できるという考え方は、組織貢献者の無関心圏を組織目的のレベルに押し上げてはいるが、目的一手段的な合理性の限界に対しては自覚的でない。

以上のことから、これからの経営者の専門性が具備すべき要件は明らかである。すなわち、組織貢献者の無関心圏を暫定的に設定、再設定しつつ、合理性の限界を知る方法としての合理性を実現する知識・技術・態度である。学校教育に関わる無関心圏は、あるときには特定の教科の具体的な学力（たとえば、基礎的な読み書き能力の向上）のレベルに設定されるかもしれないし、またあるときには現代日本における義務教育学校のミッションのレベルに設定されるかもしれない。しかも、学校教育には固有の合理性の限界がある。筆者はそれを学校教育独自の複雑性と呼んできた（水本 2007）。意思決定のためにはどこかのレベルに無関心圏を設定する必要があるし、意思決定場面が変われば無関心圏のレベルを設定しなおさなければならない。しかもそこにおける意思決定は合理性の限界が前提となっているので、再意思決定を常に前もって想定していなければならない。「設計は次なる反省的設計へとつながる」しかない（宮台・鈴木・堀内 2007: 258）のであるなら、自ら粘り強くそれを継続するとともに、組織貢献者に継続させる知識・技術・態度こそが現代の経営者の専門性の向かうべき方向であるといえよう。

<注>

天笠 茂 2006『学校経営の戦略と手法』ぎょうせい。

Barnard, C. I. 1938 *The Function of the Executives*, Harvard University Press = 山本安次郎他訳 1968『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社。

Beck, U. 1986 *Risikogesellschaft*, Suhrkamp Verlag = 東廉他訳 1998『危険社会』法政大学出版局。

本田由紀 2005『多元化する「能力」と日本社会 —ハイパー・メリトクラシー化のなかで』NTT出版。

見田宗介 2007「近代の矛盾の『解凍』——脱高度成長期の精神変容——」『思想』1002、76-90頁。

宮台真司・鈴木弘輝・堀内進之介 2007『幸福論<共生>の不可能と不可避について』日本放送出版協会。

水本徳明 2007「組織・経営理論の発展と学校経営研究」小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革』学文社、277-286頁。

佐古秀一 1994「学校組織研究の視座と課題——目標活動性モデルの限界と転換に関する考察——」

金子照基編著『現代公教育の構造と課題』学文社、121-148頁。

佐古秀一 2007「民間的経営理念及び手法の導入・浸透と教育経営——教育経営研究の課題構築に向けて——」『日本教育経営学会紀要』49、37-49頁。

盛山和夫 1995『制度論の構図』創文社。

塩次喜代明 1999 「モチベーションと組織活性化」 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』有斐閣、167-190 頁。

高橋伸夫 2004 『虚妄の成果主義』日経 BP 社。

Young, J. 1999 *The Exclusive Society : Social Exclusion, Crime and Difference in Late Modernity*, Sage Publication = 青木秀男他訳 2007 『排除型社会—後期近代における犯罪・雇用・差異』洛北出版。