

# 学校と学校外組織との組織間マネジメント

——「情報」資源のコントロールによる学校組織の自律性の確保——

筑波大学 白井 智美

## 1. 「学校の自律性」を分析する視点

本稿の目的は、学校と学校外組織との関係を、組織間関係論に基づいて資源依存の観点から検討することにより、学校が組織として自律性を確保するために必要とする経営戦略を、対外関係のコントロールに焦点付けて明らかにすることである。

学校経営研究において「学校の自律性」は、学校と学校外組織との関係を捉える際の中核概念の1つであり、とりわけ義務教育段階の公立学校については、主に行政との関わりの中で、学校の意思決定権限の所在という観点から論じられてきたといえる。しかし、1998年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」が、「学校の自主性・自律性の確立」を中心理念の1つに据えて以降、「学校の自律性」は、「一方で学校の権限・裁量の拡大と自己責任に基づく校内組織運営体制の再構築を、他方で保護者・地域住民に対する学校の説明責任と彼らの学校運営への参加（参画）という2つの軸」<sup>(1)</sup>を中心に展開してきている。学習指導要領の基準の大綱化、学校管理規則の見直し、職員会議の補助機関化、主任制度の見直し、学校評議員制度の導入などの具体的施策は、「学校の自律性確立に向けての制度的条件の整備がなされる段階」に入った<sup>(2)</sup>ことを示すものとなっている。

このように、学校の権限拡大や校内責任体制の確立、学校運営への参加などを具体化するための制度的条件が整うにつれて、学校が与えられた権限を活かし組織成果の向上を実現するためにいかなる組織的努力を必要とするのかは、同時に検討すべき課題となってきた。すなわち、制度的条件を自らの組織活動に有効に活用しうる組織の自己努力のあり方について検討することが、学校の自律性の内実を埋めていく上で不可欠の作業といえる。制度的条件の整備のみが学校の自律性の確立を保証するわけではなく、そこに、教育サービスを提供する組織として成果の向上を伴ってこそ、自律的な組織になりうると思われるからである。

そこで、本稿では、「学校の自律性をいかに確立するか」ではなく、「自律的な組織となるために学校は何をすべきか」という観点から学校と学校外組織との関係を捉えることによって、学校が主体的に行う組織的努力の方法について検討する。その際、組織間関係論を検討の手がかりとする。組織間関係論は、互いに自律した組織間の相互関係を説明しようとする理論である。そのため、学校を自律的な組織と見なした場合の、学校と学校外組織との関係を説明するのに有効であると考えられる。また、単に静的な組織間の相互関係を説明するのではなく、自律した2つ以上の組織が互

いの自律性を維持するために、積極的に他組織に関わりを持つようとする動的な組織間関係の形成過程を描写しようとするものであることから、学校が自律的な組織として存続するための他組織との関係の持ち方について検討するための視座を得ることができると考えられる。

## 2. 組織間関係論における組織の分析視点

### (1) 組織間関係論における組織観

組織間関係とは、ヒト・モノ・カネ・情報<sup>(3)</sup>を媒介として、組織と組織との間に生じる何らかのつながりを意味する。組織間関係を分析の対象とする組織間関係論(interorganization theory and management)は、「互いに自律しながら相互依存している諸組織が、いかに権限なしで調整できるか」を主たる検討課題としている。そのため、「価格機構によって調整される自律的な組織間関係や、公式権限によって組織内部のように調整される階層的な組織間関係よりも、互いに自律し、しかも異なる目標をもちながら相互依存している組織間関係」の生成や維持、変動を説明しようとするものである<sup>(4)</sup>。また、組織間関係論は、「組織間の資源・情報の流れがなぜ形成され・安定していくか、組織間の協力体制がなぜ作られたのかといった問いに答えるだけでなく、組織間の資源・情報の流れをいかに形成し、安定させていくのか、組織間の協力体制をいかに作りあげていくのか」を課題とする、「望ましい組織間関係を意図的に作りあげていく政策論としての性格」も有しており、「組織間マネジメント論」としても位置づけられるものである<sup>(5)</sup>。

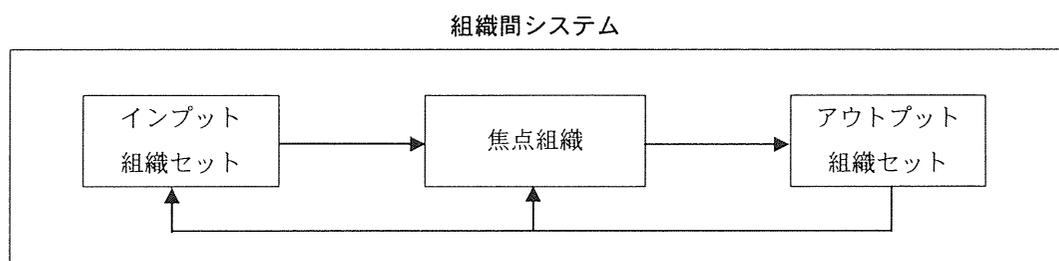
こうした特徴をもつ組織間関係論が、学校と学校外組織との関係を捉え直す上で有効であると考えられるのは、組織間関係論—とりわけその中でも、現在支配的な位置を占めているとされる資源依存パースペクティブ(resource dependence perspective)と、それを補完すると考えられている組織セット・パースペクティブ(organization set perspective)に基づく考え方が、組織の自律性を前提にして、組織の維持や発展に関わる理論を提示しようとしているからである。言い換えるならば、組織が他組織と資源依存の関係にありながらも、その資源依存ネットワークの中で自らの組織の優位性を確保し、自らの組織を発展させていくために、いかなる経営戦略を必要とし、組織的条件を整えていくのかについて明らかにしようとするものだからである。つまり、逆説的に言うならば、組織間関係論は、組織が自らの自律性を確保するために、自らに不足する資源の獲得と自らが提供する資源の処分をめぐる、他組織との間で資源の依存関係をいかにコントロールするのかを、経営戦略のあり方と結びつけて考えるための手がかりを与えてくれるのである。

### (2) 資源依存パースペクティブと組織セット・パースペクティブが明らかにした組織経営の課題

資源依存パースペクティブによると、そもそも、組織とは自己充足的な存在ではなく、外部環境との関わりの中で諸資源を獲得し処分していかなければ存続していくことができない存在と見なされている。そのため、諸資源の獲得や処分をめぐる他組織との間に依存関係<sup>(6)</sup>を生じさせることとなり、このことが組織間関係を形成する契機になると考えられている<sup>(7)</sup>。しかし、組織は、資源の獲得や処分をめぐる他組織との間に依存関係を生じて、自らの組織の自律性を保持し、なる

べく他組織への依存の程度を軽減するために、依存関係をコントロールしようとする行動原理を有すると考えられている<sup>(8)</sup>。そこで、組織間の依存関係をいかなる形態でコントロールしていくのが、組織間関係論が扱う主要な検討課題となる。しかしながら、資源依存パースペクティブは、組織間関係の生成と維持を分析するための視点であることから、組織間の依存関係のコントロールといった、組織間関係の形成、維持、交渉のプロセスを分析するには十分なものではない。また、組織間関係を「二者関係や組織と直接に関係のある諸組織とのネットワーク」に限定して捉えることから、複数の組織間関係のネットワークを分析の対象とすることが難しい<sup>(9)</sup>。そのため、組織セット・パースペクティブによって、これらの問題点を補わなければならない。

組織セット・パースペクティブは、「当該組織の視点からとらえられた、それと相互作用している一群の組織」を「組織セット」として捉えており、分析の中心となる焦点組織(focal organization)、「焦点組織に対して資源・情報を提供する」インプット組織セット、「焦点組織が資源・情報を提供する」アウトプット組織セット、の3つによって構成された組織間システムの中で組織間関係を説明しようとするものである<sup>(10)</sup>。



引用：山倉健嗣『組織間関係』、43頁、図2-1

組織セット・パースペクティブは、焦点組織が資源交換をめぐって同時に関係を持つ複数の他組織との間で、いかにして組織間関係を形成していくのかを、「対境担当者(boundary personnel)」の役割や行動に注目することによって定式化を可能にした。そして、対境担当者をいかに機能させるかが、他組織との依存関係をコントロールするための重要な組織経営上の課題になることを明らかにした。対境担当者は、組織内・外の境界に位置して、組織間で資源交換を行う際に媒介となる立場にいる者であり、「相手組織についての情報を探索・収集・処理するという役割とともに、組織を代表し、相手組織と交渉するという役割も担っている」<sup>(11)</sup>。組織間での資源交換が情報の収集・処理を伴って行われるものであることから、対境担当者ももつ情報処理能力や交渉力が、結果的に組織間関係のあり方を規定する大きな要因となる。

このように、資源依存パースペクティブと組織セット・パースペクティブの分析視点に立つと、組織間関係の生成や維持、交渉に関わる組織経営上の課題の中心が、1) 他組織との間にある資源依存関係をいかにコントロールするのか、2) 依存関係のコントロールにおいて対境担当者をいかに機能させるのか、という点にあることが分かる。では、これらの課題に対応するために学校はいかな

る経営戦略を必要とするのであろうか。

### 3. 学校と学校外組織との資源依存関係をコントロールするための経営戦略

#### (1) 「情報」資源の依存関係にある「ステイクホルダー」の明確化

資源依存パースペクティブに基づくと、組織は、その自律性を保ちながら自らを発展させていくために、他組織との間の資源依存関係をコントロールしなければならない。そこで、①どのような資源についてどの組織と依存関係にあるのか、②その組織との間に今後どのような依存関係をとっていくのか、を明らかにすることが求められる。経営戦略論では、自組織の目的達成に影響を与えたり目的達成から影響を受けたりする他者を「ステイクホルダー」（利害関係者）という概念によって捉え、自組織が目的達成の過程で何らかの能動的働きかけをする対象であることを明確にしている<sup>(12)</sup>。そのため、資源依存関係のコントロールに関する経営戦略の策定においても、どの資源依存関係に注目するのかということについて、自組織が能動的に働きかける他組織を「ステイクホルダー」<sup>(13)</sup>として明確化するための意思決定が前提となる。

学校にとっていかなる組織が資源依存の関係にあるのか、あるいは資源依存の関係をもち得るのかを考えてみると、行政機関、児童生徒、保護者、地域住民、などが挙げられる。他にも、アドバイザーとなる研究者、生徒の就職先となる企業、進学先となる他の学校、あるいは同一行政区域内の他の学校、先進的取り組みをしている他の学校なども、学校が資源依存関係をもち得る他組織として位置づけることができる。このうち、保護者や地域住民、児童生徒と学校との間では、連携や参加という言葉によって、双方向的な関係が築かれる必要のあることがたびたび指摘されてきた。これは、資源依存の観点から考えると、彼らを学校にとっての「ステイクホルダー」として位置づけることを要求するものといえる。こうした要求は、逆説的に言うならば、これまでの学校が、保護者や地域住民との間に資源の依存関係がなくても、存続が危ぶまれる組織ではなかったことを示している。極言するならば、学校が組織として存続していく上で、これまでに学校と保護者や地域住民との間で「連携」や「参加」によって交換が行われてきた人的・物的資源は、学校にとっては、組織の自律性の維持や発展にとって不可欠なものではなかったといえる。この点で、昨今、学校評議員制度や外部評価制度の導入が急速に学校現場に広がってきている状況は、学校にとって保護者や地域住民が明確な形で「ステイクホルダー」として意識されつつあることを示している。例えば、学校評議員制度の導入は、「学校の経営責任遂行のために、校長によるいわば顧客情報のキャッチや消費者ニーズの把握、そしてその上での対策検討のためのアドバイザーの確保」<sup>(14)</sup>を意図したものであることから、学校評議員は、学校組織にとって、顧客情報や助言という「情報」資源を入手するためのインプット組織セットの1つとして捉えることができる。

こうした動向を鑑みると、保護者や地域住民が「ステイクホルダー」として認識される契機は、従来のような、教育活動に必要な人的・物的資源の依存組織としてよりも、むしろ、経営活動や経営計画のために必要な「情報」という資源の依存組織として定義づけられるときであると考えられ

る。学校のように、教職員や予算、施設・設備といった、組織体として存在するために最も必要な中心的資源の多くを行政機関に依存している組織にとって、「情報」は自らの努力で獲得可能な資源であり、組織の自律性を確保していくために戦略的にコントロール可能な資源といえる。つまり、学校と学校外組織との組織間関係においては、「情報」資源の依存関係をコントロールすることが、学校が組織の自律性を拡大しうる方法の1つではないかと考えられる<sup>(15)</sup>。

## (2) 対境担当者としての教師の情報処理行動のサポート

学校組織にとって自律性を確保するために自らでコントロール可能な資源の1つを「情報」と捉えるならば、他組織との交渉の前面に立つことになる「対境担当者」が行う情報収集・処理行動は、他組織との間に資源獲得・処分の経路を確保するという「対境担当者」本来の役割だけでなく、「情報」という資源そのものを獲得してくる役割を果たすことにもなる。

すでに述べたように、組織において対境担当者が有する情報処理能力や対人関係処理能力、交渉力などは、自組織と他組織との間の資源依存関係のコントロールに直接影響を与える要因となる。このことは、資源依存関係のコントロールが組織の存続にとって中核的な経営課題であるにもかかわらず、その課題への対応の最前線においては、対境担当者の個人的資質に負うところが相対的に大きく、組織にとってはリスクの高い状態を抱えていることを意味する。しかしながら、対境担当者による交渉の結果が、自組織に対しても他組織に対しても与える影響力の大きさは、対境担当者の組織内での地位や権限によって推測することが可能である<sup>(16)</sup>。そのため、企業組織の場合には、対境担当者の組織内での地位や権限、属する部署などによって、対境担当者の個人的資質に負ったリスクをある程度回避することができる。しかし、この点を学校組織について考えてみると、事情は同じようには捉えられない。というのも、学校組織の場合、管理職を除けば、他の教師たちの組織内での地位や権限、属する部署（分掌、学年、学級）などの違いは、他組織に対して、交渉結果がもつ影響力の大きさの違いを必ずしも明示するものではないと考えられるからである。そのため、学校組織では、対境担当者をどのように機能させるかという課題と併せて、対境担当者の個人的資質に負うリスクを小さくするための組織的な工夫や努力が求められるといえる。

学校組織は、情報処理の観点から見ると、「不確実性や曖昧性を多く残した」情報の処理を日常的に行わなければならない、かつ、「情報処理に際して成員の特殊な知識や価値（専門的知識や価値）を必要とする」組織であるという特徴をもつ<sup>(17)</sup>。言い換えると、学校では「生のままの情報」が個々の教師に直接もたらされることが頻繁にあり、その情報の処理も個々の教師によって行われることが多く、必ずしも組織内での公式な権限関係に基づいて処理されていくわけではないといえる。学校組織においては、校長を通じて校内の公式な手続きを経て処理される情報と、そうした手続きを経ずに教師によって個々の教育活動の遂行の過程でその都度処理される情報とが混在している。学校にもたらされる情報がこのような2つの経路を通じて処理されるならば、校長だけでなく個々の教師も、たとえそれが意図したものではなかったとしても、他組織との間で行う情報交換を通じて、結果的に、学校と他組織との資源依存関係をコントロールすることになる交渉過程に関わりをもつ

可能性を有している。例えば、総合的な学習の時間に地域理解の授業を行おうとした時、地元住民に講師として参加してもらったり、地場産業や地域の伝統文化などを紹介できるような物を借りてきたりするような場合、教師は、より直接的あるいは現実的には、自らの教育活動の遂行に必要な人的・物的資源の獲得を意図して他組織との間で情報交換を行っているといえる。しかしながら、その人的・物的資源の獲得過程で行われる教師の一連の情報処理行動は、授業に必要な人材や物の確保という教師の直接的な意図の範囲を超えて、同時に、学校組織に対して多くの「情報」資源獲得の道を開くことになる。そして、これに伴って、学校と他組織との間に新たな資源依存関係を作り出したり、あるいは既存の資源依存関係に影響を与えたりする契機を生み出すことになるのである。

このような、教師の情報処理行動を媒介にして学校の組織間関係を捉えたと、学校の組織的特徴として指摘できることは、すべての教師が対境担当者になりうる可能性を含んでいる、という点である。しかしながらその場合に、教師は、自らの情報処理行動が学校と他組織との間の資源依存関係をコントロールするための過程になりうるということを念頭に置いて行っているとは限らず、もっぱら自らの教育活動の遂行に不足する資源の確保そのものを動機として行っているということである。換言するならば、学校はそれが後に他組織との資源依存関係をコントロールすることに繋がる交渉過程の「芽」を多く抱えた組織でありながら、それぞれの教師は自らを対境担当者として認識しているわけではないことから、その「芽」が育てられるとは限らず、日常の教師による情報処理行動と、他組織との間の資源依存関係とのつながりが、明確には意識されないままになっている、ということである。そのため、学校は、こうしたふいに現れるかもしれない交渉過程の「芽」を育て、他組織に対する資源依存関係の優位性を確保していくために、個々の教師が行う情報処理行動を、対境担当者のそれとして機能させるための組織的条件を整える必要がある。

その条件の1つとして考えられることは、対境担当者として個々の教師を位置づけられるような情報処理システムを作り上げることである<sup>(18)</sup>。このことは、一方では、個々の教師に対して、自らの教育活動に必要な資源を獲得するために、積極的により多くの他組織との間で情報交換を行い情報獲得経路の拡大を図ることを促し、他方では、学校組織に対して、個々の教師が獲得してきた資源が学校にとって有用な資源か否かを検討し、自組織が有する資源の種類や量を確認しうるような組織内の情報交換の機会を設けることを求めることになる。このようなシステムは、学校と他組織との間の情報獲得経路の拡大と、学校が有する資源としての「情報」量の増大、という2つの点で、学校が「情報」資源のコントロールにおいて、他組織に優位性をもちうる可能性を生み出す。

#### 4. おわりに

以上で検討してきたように、学校が自ら自律性を確保するために行う組織的努力の方法として、「情報」資源のコントロールが1つの経営戦略として位置づけられることを見てきた。学校が、与えられた自律性ではなく自ら獲得していく自律性をいかに維持していくか。この課題を検討するための分析視点のいくつかを、組織間関係論を援用することによって示してきた。

組織間関係論は、競争状態や存続の危機にある組織について、自組織の優位性を確保するために必要な、他組織との関係のマネジメントを説明するのに有効な理論である。そこで示された、競争優位性を作り出すために組織が行う経営戦略は、義務教育段階の公立学校のように、組織の存続がかかった競争状態には置かれていない組織にとっても、組織成果の向上を目指すための主体的な経営行動を明らかにする手がかりを与えてくれる。公立学校の場合、一方で何を組織成果とするかについての合意形成が必要ではあるものの、たとえ組織成果が芳しくなくても、これまでは組織として淘汰されることはなかったといえる。しかし昨今では、組織成果という結果によってではなく経営責任や説明責任という形によって経営のプロセスを評価し、組織がその正当性を説明するための努力の開示を求める動きが出てきている。こうした動向を視野に入れるならば、組織間関係の形成とそこでの資源のコントロールは、学校が組織成果を上げるために経営過程でいかなる努力を行ったのかを示す際の根拠の1つとなることによって、学校の正当性の獲得に貢献しうると考えられる。

<注>

- (1) 北神正行「学校の自律性と責任」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第25巻、2000年、3-4頁。
- (2) 同上、11頁。
- (3) 経営資源を経営戦略と関連させて考える場合、そこには、ヒト・モノ・カネ・情報のほか、「見えざる資源(invisible assets)」も含まれると考えられている。「見えざる資源」とは、技術ノウハウ、顧客ニーズの把握力、市場情報の収集力、組織成員の情報処理パターン、組織風土、(企業の)ブランド・イメージ、信用などを指し、「企業そのものの個性をもたらし、特異性の強い資源であるとともに、他社との優位性をもたらす差別的な資源」である。このような資源は、「その保有量を企業が増減させるのに時間とコストが相当かかるものであり、市場調達が困難なもの」であるがゆえに、「意図的に、日常活動を通じて蓄積していくことが経営戦略にとっての鍵」とされている(山倉健嗣「経営戦略と計画・統制」岡本康雄編著『現代経営学辞典(三訂版)』同文館出版、2003年、206-207頁)。
- (4) 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年、23-24頁。
- (5) 山倉健嗣、同上書、25頁。
- (6) 「依存」とは、「組織の自主性が他組織によって制約されていること」(山倉健嗣、前掲書、1993年、36頁)を意味し、依存の程度は、「①他組織の資源の重要性、②代替的源泉の利用可能性」によって規定される(同、68頁)。つまり、組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、また、他組織以外からその資源を獲得することが困難であればあるほど、組織が他組織に依存する程度は大きくなり、組織に対する他組織の優位性は高くなる。
- (7) 組織が他組織と組織間関係を形成する理由として次の5つが考えられている。「①互いに共同利益を追求するため(互酬性)、②他組織に対するパワーを形成・展開するため(パワー)、③他組織との取引コストを減らすため(取引コスト)、④自らの正当性を獲得するため(正当性)、⑤上位機関から委任あるいは強制されたため(強制)」である(山倉健嗣、前掲書、1993年、65頁)。  
なお、組織間関係の形成は、組織が資源確保において他組織に依存していることを契機とするが、企業組織の場合、企業提携によってもたらされるメリットは、こうした資源の確保に加え、「新しい企業行動や行動様式を学習するという『学習効果』」、「異質なものにふれることにより沈滞した現状に刺激を与える『活性化効果』」、「提携をつうじて当該企業の威信を高める『正当性効果』」などがあると考えられている(山倉健嗣、前掲書、2003年、217頁)。  
このことは言い換えると、資源の確保それ自体よりも、これらのメリットを得ることを目的に

組織間関係を形成するという経営戦略もありえる。このことを学校組織に当てはめて考えてみると、例えば、民間人校長の採用は「活性化効果」を、また、地域や大学との連携は「正当性効果」を狙った組織間関係の形成として捉えることができる。

(8) 山倉健嗣、前掲書、1993年、35-36頁。

(9) 山倉健嗣、同上書、40-41頁。

(10) 山倉健嗣、同上書、42-43頁。

(11) 山倉健嗣、同上書、76頁。

(12) 山倉健嗣、同上書、232頁。

(13) どの他組織を、配慮すべきステイクホルダーと見なすかについては、2つの考え方があるとされている。1つは、組織に対してパワーを有するステイクホルダー、すなわち、資源の獲得・処理において依存の程度が高いステイクホルダー、を配慮すべきであるという考え方であり、もう1つは、組織が道義的責任を負うステイクホルダー、すなわち、その要求が社会的に高い正当性を与えられているステイクホルダー、を配慮すべきであるという考え方である(山倉健嗣「経営戦略と組織間関係論」横浜国立大学国際開発学会編『横浜国際開発研究』第4巻第3号、1999年、275頁)。学校の場合、前者に分類されるのが教育委員会などの行政機関であり、後者に分類されるのが保護者や地域住民などであると考えられる。

(14) 拙稿「学校評議員制度の導入」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第26巻、2001年、30頁。

(15) 川上は、「学校の自律性」や「自律的な学校経営」の検討を行うためには、学校と教育委員会との組織間コミュニケーションに注目する必要があると指摘している。そこで、校長を対境担当者として捉え、校長と教育委員会との間の情報交換の様子について、校長の経験年数や人事交流経験の有無を変数として分析を行っている。その結果、校長経験の長い校長や人事交流経験のある校長は、教育委員会から指導・助言を受ける回数が相対的に少なく、また、教育委員会に問い合わせをする際の心理的抵抗感も低いことが示された(川上泰彦「学校と教育委員会事務局の組織間コミュニケーション—対境担当者としての校長人事に着目して—」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学研究室紀要』第22号、2003年、51-62頁)。

この結果を、学校と教育委員会との間での「情報」資源の依存という観点から見てみると、学校経営に必要な情報に関して、いかに多くの「情報」と「情報の入手先」を有しているかは、対教育委員会との関係における、校長の経営行動の自律性を図る際の指標として有効であることが分かる。とりわけ人事交流経験については、経験を有した校長がいる学校は、校長を対境担当者とした場合に、「情報」資源の依存関係をより多くの組織と結んでいることを意味することになることから、相対的に個々の組織に対する依存の程度は低くなり、また一方で、より多くの情報を獲得しうることから、資源量の増大という点で他組織に対して優位性を確保しうることもなる。つまり、「情報」資源の依存関係のコントロールは、組織の自律性を拡大するための主要な経営戦略の対象領域になるといえる。

(16) 対境担当者が位置する組織の階層レベルには、次の3つがある。①技術的レベル：「数は多いが、個人としては他の組織との関係においてはそれほど影響力をもちえない」。②管理的レベル：「数としては少ないが、戦術的意思決定を担当していることより、他の組織に対して技術的レベルよりも影響力をもちうる」。③制度的レベル：「数としてはそれほど多くないが、彼らが戦略的意思決定を担当していることより、他の組織に対しては最も影響力をもちうる」。山倉健嗣、前掲書、1993年、78-79頁。

(17) 拙稿「意味形成者としての校長のリーダー行動」『日本教育経営学会紀要』第43号、第一法規、2001年、108-109頁。

(18) 浜田は、寺本の組織学習の議論を踏まえながら次のように述べている。すなわち、組織—環境間の相互作用は、「単なる知識・情報の交換・交流行為にとどまらず、それによって新たな価値を創造する『価値創造プロセス』を形成している…。(中略)…組織が外部環境との間で情報のやりとりをするプロセスを通じて、従来にはなかった新たな価値を組織内部に創造している…。(中略)…組織学習のプロセスが、対外部環境における相互作用プロセスと、自組織内部における情報流

---

通・解釈・蓄積のプロセスをともに含む概念である」(浜田博文「学習する教員組織の育成」児島邦宏・天笠茂編『学校の組織文化を変える』ぎょうせい、2001年、149頁。寺本義也代表『学習する組織』同文館、1993年、6-7頁)。ここでは、外部組織との情報交換が組織学習のプロセスに欠かせないステップであることが指摘されている。つまり、組織学習は、教師が対境担当者として組織の「情報」資源の増大に貢献するような情報処理システムの1つを形成するといえる。