

教育における経営

— 経営学から見る規制緩和・成果主義 —

持丸 邦子

要 旨

日本の教育界における「経営」という言葉の使われ方を経営学の視座から分析することを試みた。さらに、教育界に一部、導入が始まっている「規制緩和」や「成果主義」という具体的な施策に関しても、経営学の視座からの分析を試みた。

分析方法は文献での比較である。調査対象とした文献は、文部省・文部科学省の発行した白書、教育専門雑誌、及びビジネス専門雑誌が主である。そこで、非営利組織である学校に対して、「経営」という用語が教育専門雑誌名としてさえ、戦前から使われており、実際によく使われている用語である、ということが明らかになった。一方、政府の正式な文書である白書ではいまだに使っていない。また、ビジネス専門雑誌が度重なる批判的記事を掲載しているのに対して、教育専門雑誌では、導入されようとしている規制緩和策や成果主義に対する批判的検討がはっきりとは見られなかった。この違いの原因追求は今後の研究課題である。

キーワード：教育，経営，成果主義，規制緩和，専門雑誌

はじめに

教育界において、「経営」という言葉は一般的には歓迎されていない。学校は「経営」するものでなく、「運営」するものである、と長年にわたって信じられてきた。

一方で、最近では、教育界に「経営」がどんどん侵入してきている、と感じる。教育界に「経営」感覚を取り入れるべきであるとして導入されている施策においては、経営学を研究する立場からは、コスト削減のみが強調され、「経営」は益々悪者になっているように思える。しかも、経営の分野において導入の際に議論となり、導入後に、やはり失敗とされ、さらに大きな議論を呼んだような施策を取り入れてしまったり、これから取り入れようとしていることは、教育界にとっても、産業界にとっても、不幸なことである。具体的に、その施策とは人事労務管理における成

果主義と経営の諸側面における規制緩和である。

本研究では、まず、上記の施策を評価する経営学とは何かを定義する。次に、教育において「経営」が実際に、どのように語られてきているかを分析する。第3に、教育界で経営感覚を取り入れた施策であるとされている、成果主義および規制緩和に対する教育界の評価を示す。最後に、企業経営における両施策の評価を示しながら、教育における両施策の経営学の視座からの評価を試みる。

研究方法

まず、分析の手段である「経営学」を経営学の入門書から定義する。

次に、教育に関して、実際に「経営」がどのように語られているかを白書類およびその他の文献を中心に分析する。

利用した『文部科学白書』および『教育白書』は、日本の教育の方向づけをする文部科学省あるいは政府の意図が反映されている、と推定できる。

その他の文献としては、第1に、教育図書館の和図書の蔵書を「教育」「学校」「経営」をキーワードに検索する。ここでは、教育における「経営」が概念としていつ頃からあったのか、どのように認識されていたのか、という歴史的な観点から分析する。なお、教育図書館は財団法人日本教育会館附設の図書館であり、日本教職員組合の運動資料なども蔵書している。

その他の文献の第2として、各時代の直近の課題が反映される和雑誌の記事を、やはり、「教育」「学校」「経営」をキーワードに、より多くの蔵書を有する国立国会図書館のデータベースから検索する。この検索によって、引き出された雑誌記事の掲載雑誌は2005～2008年発行分だけでも、以下の28誌である。

1. 『学校経営』 2. 『学校事務』 3. 『教職研修』 4. 『月刊高校教育』 5. 『内外教育』
6. 『学校運営』 7. 『教育ジャーナル』 8. 『教育展望』 9. 『教育学研究』
10. 『学校マネジメント』 11. 『総合教育技術』 12. 『週刊教育資料』 13. 『教師教育研究』
14. 『特別支援教育研究』 15. 『調査資料』 16. 『児童心理』 17. 『教育委員会月報』
18. 『教育制度研究紀要』 19. 『日本教育』 20. 『現代学校研究論集』
21. 『日本教育経営学会紀要』 22. 『白鷗大学論集』 23. 『学校保険研究』
24. 『創大教育研究』 25. 『鳴門教育大学学校教育研究紀要』 26. 『摂南大学教育学研究』
27. 『企業診断』 28. “Career Guidance”

雑誌名からも分かるように、一般誌というより、教育に関する専門雑誌が大半であり、従って、記事と共に論文も含まれている。2005年以前も含めたすべての雑誌の種類をカウントすることは時間の制約があり、できていない。また、本来であれば、すべての記事を分析すべきだが、こちらも、時間の制約があり、これらのうち、掲載記事が多く、教育現場を多面的に分析できるような雑誌を3誌選び、記事内容の分析を行った。3誌とは、『学校経営』『学校事務』『教職研修』である。

これら4誌の記事のタイトルを分類し、成果主義および規制緩和に関する記事の内容を分析した。

また、教育における経営の全体像を把握するために、時代の要請に応えた科目設定をしている放送大学の2008年に開講した『新訂 教育経営論』のテキストも参考にする。

発見および分析

1. 「経営学」の定義

経営学は、どのように定義されているのか、放送大学のテキスト『経営学入門』（赤岡，1998）および日経文庫の『ビジュアル マネジメントの基本』（高梨智宏，2005）から分析する。

前者の編著者は現在、日本労務学会の代表理事である赤岡功氏であり、本論文で、一部、議論の対象ともなっている人事労務管理の日本での最高峰に位置する研究家である。また、本書編集直後からではあるが、京都大学副学長、またその後、公立大学の学長を経験されている他、1つの私立大学の設立に関わるなど、教育分野における経営にも関心深い。

また、放送大学のテキストは決まった放送時間に基づき、また、通信教育という計画性の高い教育手段で使用されるために、よく整理され、他の学術的なテキストよりわかりやすい。

赤岡氏の学術的定義を整理すると、経営学とは、計画、組織、統制の3要素あるいは命令、調整を加えた5要素から成る「管理活動」を研究対象とする「経営学原理」と同時に、その管理活動を通じて展開される「企業の環境適応行動」を研究対象とする「経営政策」との全体である、となる。

また、企業は他の組織と違って、自己責任で営利を無視できないこととし、効率の追求とイノベーションに賢明に取り組むことであることを企業の利点としてとらえる一方で、社会に不利益をもたらすこともあるとしている。そして、経営学を最近では企業以外の組織についても含んで考える人々が増えていることを認めながらも、そこ、つまり非営利組織では、利潤に拘束されずに、公共目的や善意のために行動できる余地が大きい（赤岡，1998，pp.16-18）とする。

後者は、1995年の1刷から2005年には15刷を数えるほど販売部数の多い著作である。読者

には企業人が多いこともその特徴であり、実際に即した内容が多い。その著者高梨智宏氏は、「経営」の英訳である「マネジメント」を、企業の枠組みの中での、「ヒト・モノ・カネ・情報資源」の経営要素をタイミングよく配分すること」を定義としている。

本論文での「経営学」は以上のような、学術的・実務的双方が捉える「経営」を研究する学問であり、「経営学」では「経営」という用語は営利的、つまり利潤追求の意味を持つ、とする。

2. 教育における「経営」——現代の行政及び歴史的視点——

ここでは、教育において「経営」がどのように扱われてきたかをまず、現代の行政の視点から、次に戦前から現在に至るまでの歴史的視点から明らかにする。

(1) 現代の行政の視点

教育を司る文部科学省は教育における経営をどのように捉えてきたのであろうか、同省が発行する白書から分析する。

まず、文部科学省設立以降の調査に基づく『文部科学白書』および文部省時代の調査に基づく『教育白書』のいずれにおいても、学校を「経営」と表現した白書はない、という大きな興味深い発見がある。つまり、漠然と感じていた「学校を経営する」ことに対する違和感は、日本の教育行政の頂点に立つ文部科学省からの発信によって裏付けられた、と言える。

この前提をもとに、ここでは、2001（平成13）年から2007（平成19）年発行の『文部科学白書』および1953（昭和28）年から2000（平成12年）発行の『教育白書』において学校「経営」がどのように扱われているかを分析する。

『文部科学白書』における学校経営の扱い方

『文部科学白書』において、学校経営に近い表現はどのようなことで使われているだろうか。各年度の目次の表現を中心に探してみると、表1のようになった。

『教育白書』が『文部科学白書』に変わった、つまり、行政改革の結果、文部省が科学技術庁と統合して、文部科学省となった年の白書では、21世紀の教育改革が大きなテーマとなり、以後の白書では改革の主要項目が必ず、検証された。その項目が、学校の自主性・自律性、地域に開かれた学校づくり、学校の裁量の拡大、であり、社会人や地域住民の学校教育への参加の促進である。最も社会の注目を浴びる形で民間人校長の導入促進の機運があった。このような変革は、規制緩和の結果可能になったのである。本来は教員資格を持った者のみが構成員であった学校組織に、そうでない者を構成員として迎える、という規制緩和である。産業界での類似のできごとでは、金融業界において、銀行業と証券業の境界を取り払った1996年の日本版金融ビッグバンで

表1 学校を「経営」する表現

発行年	学校を「経営」する表現	掲載箇所
平成 19	学校のマネジメント機能	p. 76
18	信頼される学校づくり・学校運営・自律的な*	目次
17	信頼される学校づくり・学校運営・自律的な*	目次
16	信頼される学校づくり・学校運営・自立的な*	目次
15	改革を支える組織運営	目次
14	新しい時代の学校・信頼される学校づくり・開かれた学校づくり（説明責任） 教育改革の強調	目次
13	21世紀の教育改革 新しい時代に対応した学校づくり	第4章

*「自律」「自立」は原文のまま。

あった。

『教育白書』における学校経営の扱い方

『教育白書』、つまり文部省の時代は、中央教育審議会および臨時教育審議会で語られた教育改革の方針を報告している部分が多く、文部科学省への移行1年前の平成12年度の『教育白書』で、初めて、学校の自主性・自律性の確立や校長・教頭の資格要件の緩和、といったことが目次に出てきた。

(2) 歴史的観点

ここでは、教育に関して、「経営」という言葉がどのように取り扱われてきたかを、戦前、次に現在に至るまでの歴史的視点で追っていく。前半は時代の特徴を表す文献を追い、後半は各時代の直近の課題が反映される教育専門雑誌の記事を追う。

時代の特徴を表す文献より

まず、タブーと思われていた教育における「経営」が戦前から存在していたことが明らかになった。

現在も発刊されている『学校経営』という雑誌は戦前から発行されていた。

キーワード検索で検索された図書は203点であるが、そのうち114点はこの『学校経営』の雑誌の合本である。その1928年10月臨時号として『校長社交学』（第一出版協会）が発刊されている。その他、時代を反映していると思われる題名を擁する以下の和書と併せて5点の各文献における「経営」に関する記述の分析を試みた。

1921年：山路兵一著『学校経営を背景とせる読み方の自由教育』目黒書店

1941年：東京市役所『国民学校経営研究』

1984年：石井公一郎『経営者からの教育改革案』経済同友会

1985年：大久保了平『企業に学ぶ学校経営 学校改善への一提言』築地書館株式会社

① 『学校経営を背景とする読み方の自由教育』

同書が書かれた大正時代はいわゆる「大正デモクラシー」の時代であった。「自由」という表現が教育に現われたのも納得できる。

ここでは、経営と関連すると見られる用語として「教育能率」が使われている。山路はその教育能率を“投資に対しての結果”としており、教育における投資を「教師及び児童の努力、設備、時間、その他教育に関係ある一切のもの」と定義している。その上で、教育の本質を次のように説明している。

教育の資本は「かの工業、會社にいふところの資本とは異って……見方によって同じかも知れぬが……一時的のものではない。～ある一課、一教材に費やした努力が少く時間や設備が少くて、其の結果がよかったからとて決して能率があがったとは言ひ得ぬ。むしろ、ある一課、一教材には従来よりも多量の資本が費されたとしても、それがために永久に児童にあらはるる結果がよいとしたら、それがほんとに能率があがったといひ得るのである。～教育は永久の事業である。～即ち人生全般の總計算の上から資本の大小、結果の良否を見なければならぬのである」。 (p. 330) (かなづかい・漢字等そのママ)

この頃も現在の教育改革と似た「しからば今日改造よばはりしてゐる」ものがあつたようである。その改造自体には著者は賛同していたようである。そのためには家庭や社会の規律、風習を改め、教育制度を変えなければならない、と主張している。そして、その担い手として、著者のような“實際家”を念頭に置いていたようである。

著者の山路兵一は、大正期から昭和初期において、自主的自由教育や「独自学習から相互学習」等の教育改造運動を奈良女子高等師範学校付属小学校の国語科で実践していた教員であった (bookweb.kinokuniya.co.jp/htm/4183094461.html)。

② 『校長社交学』（『学校経営』臨時号）

同書は大恐慌の1年前に発行されている。

同書のページ数は350ページ超であるが、大見出しとして、次の項目があげられている。

社交学概論・人物論・手腕と識見・学校経営論・職員統御法・排斥問題・社交論・日常の礼法・

山間と観察・恋愛問題・軋轢と結婚・学校衛生・体育問題・応急対策・都会と田舎。

この大見出しがさらに細かく分かれている。たとえば、学校経営論は「寄付金の募集」など27の項目、職員統御法は「金持教員の操縦法」など15の項目から成り、恋愛問題では、「校長が女教員に恋愛を感じた場合」、都会と田舎では、「商店区域の学校に処する要領」と大変に実際的な項目が並んでいる。

まさに、校長のためのマニュアルである。現在もこのようなマニュアルが使われているのだろうか。同書では、世界の文明の変遷まで説いて、教育の真の目的を競争の激烈な現代社会で独立独歩していただけるだけの学識や技能を付与することとしている。

③ 『国民学校経営研究』

年末には太平洋戦争に突入するという昭和16年の3月末に発行されている。翌4月からの昭和16年度に国民学校制が施行されるにあたって、東京市教育局教育研究所が現場への導入の実際をシミュレーションしたものである。国民学校制は戦時体制に向けて、教育から変えていこうとするものであり、これを「画期的であり根本的である」と評している。しかし、もう一方では、教育の基本観念の180度の転換と言われるが、新制度の萌芽が旧制度にあり、その根本の「皇国の道」は教育勅語にあるので、それほど転換ではない、とも言っている。そして、現教員も、これから教員になる人たちも「自由主義的・個人主義的色彩を持つ社会即ち旧体制下に生い立った」が自らが有する信念や実践を新しい制度とじっくり比較して、徒に過去を否定しないように(p.3)、と、いっそうの「皇国の道」への最後の抵抗をしているように見える。

同書の構成は前半で学校内の教科について、後半で学校内の教科外の生活・家庭生活・社会生活を皇国民を養成する三者として一括して比較研究している。まさに「皇国民」養成が、国民学校制での唯一の目的となったという大きな転換期であった。

④ 『経営者からの教育改革案』

同書は、現在の教育改革が産業界の要請で始まったことを示すものである。著者の石井公一郎氏は同書執筆当時1984年には、経済同友会の教育問題委員長であった。入社試験の質が向上すれば、学校教育は好ましい方向へ向かうことになる、として、各企業の人事施策の見直しを薦めている。

全部で9章から成る本書は3章が国語、歴史・道徳の教科教育の内容に対する意見が書かれている。残り6章のうち、学校への変化を求めているのは、第2章の「大学の个性的運営」のみであり、残る5章のうち、4章は企業のあり方を述べている。

むしろ、この時期には同書巻末に掲載されている1984年7月に経済同友会として正式に出した「創造性、多様性、国際性を求めて——経営者からの教育改革提言——」が企業が教育に何を求めているかを示している。

総体としては、企業が力を入れる分野に、学校も力を入れてほしい、という構図になっている。つまり、具体的には、創造性・多様化・国際化の方向に企業は進む、と宣言している。ここには、しかし、現在問題となっている成果主義や規制緩和などは表れていない。

⑤ 『企業に学ぶ学校経営』

著者の大久保了平氏は当時中学校の現役校長だった。校長昇格約5年後に書いたのが本書である。大久保氏は企業の見学や経営者の著作に眼を通すことで、企業経営に学んできた、と述べている。そこで同氏がもっとも学んだことは、企業の社会に対する責任の大きさだった。一方、校長の役割についても次のように、明確に述べている。

一方校長は、学校の経営管理にあたる経営管理者であるが、管理者である前に教育者、特に教育実践家であらねばならない。(p.5)

同書では、随所に経営の用語が散見できる。「経営の手法を求めて」というのは直接的な表現である。

学校経営の要素として「人・物・金・マネジメント」があげられているが、「ヒト・モノ・カネ・情報」が現代企業に必要な要素であり、そこで、教員が参加できる組織づくりが学校経営を成功に導くことを企業に比して学校特有の組織形態の実態を考慮しながら、論理的に説明している。つまり、企業ではポストとそれに見合った給与が仕事意欲を高めるだろうが、教員の仕事意欲を高めるのは、教職の専門性から来る子どもとの相互関係であり、それを可能にする教員同士の協力関係である。よい協力関係を生むために、校長がすべきは、各教師に学校内での役割を分担してもらい(校務分掌)、各教師の良さを発見して褒めることである。コミュニケーションが大切である。校長は職員達を援助するサービス活動の源泉である、等々。

同書が書かれた1985年に、OECDの下部組織であるInternational School Improvement Program (ISIP)が学校改善に関する国際的共同研究の国際会議を横浜で開き、教育に金をかけずに教育効果をあげるための研究を推進している(p.22)旨が書かれている。

2008年、OECD加盟30カ国中で日本の子ども一人あたりの教育への支出は、小学生で10位、中学生13位、高校生11位である(OECD, 2008)。上記会議の方向性を忠実に実行した結果だったのだろうか。

直近の課題が反映される教育専門雑誌より

社会の機運、国家の要請、財界の意向、と時代によって、学校の外の環境を反映する方向に教育が進められてきたことが、その時代に発刊された書籍にも現れているが、その動きを教育界は

どのようにとらえてきたのか、各時代の直近の課題が反映される教育専門雑誌の記事から数量的・内容的に明らかにしたい。

① 数量的な比較

ここでは、まず、「教育」「学校」「経営」をキーワードに、次に「経営」を非営利組織である学校に、より適切と思われる「運営」に代えて、国立国会図書館の蔵書の和雑誌記事から検索する。

表2は、年代区分別にそのヒット記事数を比較したものである。

表2 教育における「経営」のとりえ方

年代区分	期 間	「教育」「経営」「学校」	「教育」「運営」「学校」
2005～2008, 10.	3年弱	259	76
2004～2001	3年	346	112
2000～1996	4年	335	101
1995～1984	11年	62	17
1983～1970	13年	52	23
1969以前		83	23

「経営」あるいは「運営」どちらの用語で検索した記事も、1年あたりのヒット数が1996年以降に急増している。また、「経営」の用語を入れた記事が「運営」の用語を入れた記事の3倍以上ある。教育界において、学校は「運営」であるという社会の認識からは離れて、抵抗なく「経営」となっているようでもある。

1年あたりのヒット記事数から推測すると、教育への「経営」導入は1996年頃から特に強く教育界に意識された、と言える。

一方、文部科学省では、学校は「経営」するのではなく、「運営」する、ということを書き明かす曲がりなりにも示している。それに対して、現場の教師が参考とするような専門雑誌では、1969年以前から、「経営」を使うことに、それほど抵抗がなかったようにも見える。確かに、一般的に私立学校では、学校といえども、「学校経営者」と表現されるのは普通だ。私立学校の割合は上級学校に行くほど高くなる。平成19年の時点で大学の約4分の3、高等学校の約4分の1が私立である。しかし、中学校や小学校の場合は、私立の割合は1%未満である（学校基本調査、2007）。つまり、小・中学校は圧倒的に公立の学校の割合が高く、高校・大学は私立の割合が高くなる。文部科学省の考える学校は公立が中心だからという理由も考えられるが、戦前の国民学校への移行についての研究論文のタイトルも『国民学校経営』であった。

② 内容的な比較

次に「経営」の言葉のもとに、どのような内容を「経営」と表現しているのかを見てみよう。

かなり多くの記事が、教科の内容そのものについてである。「経営」や「運営」を論じたような記事の内容を分類すると以下ようになる。

リーダーシップ：校長のリーダーシップとしての言及がほとんどである。

学校の制度・組織：学校協議会など、開かれた学校うんぬんを論じたものが多い。

コスト：コストに関して言及した記事はあまりない。ましてや教職員の給与についての記事は皆無だ。

人的資源管理：教職員人事に関して。

事務：事務職員として、学校「経営」にどのように関わればいいのか、というスタンスが多い。

学級経営：子どもたちをどのように学級の主役として生かし、育てていけばいいのか、というスタンスである。

中でも、「学校経営」を定義している文献では、人的、物的条件、情報、予算などの諸条件を(p.103) 統括する＝意思決定をする際のトップマネジメントの役割を意識する／諸条件を整備する、つまり、トップに至るまでに、校内の各部門でのそれぞれの果たすべき役割を考えることを学校経営と定義している(牧昌晃, 1999.4)。

今後、学校の自主性、自律性が深化するならば、財政／人事業務面の存在が大きくならざるを得ない(橋本恒廣, 2003.2; pp.18-31。)という今後の方向性を示す論文もある。しかし、この方向性では、現場の教員の立場の相対的低下を招くのではないだろうか。それは、ちょうど製造業において、生産現場の力の相対的低下によって、製品の品質低下を招くことと同意である

「学校運営」=滞りなく進める vs.「学校経営」=創意工夫が求められる(中沢薫, 2006.11)のような比較も見られる。

また、社会経済生産性本部が1995年から始めた顧客満足度から判定する日本経営品質賞に倣う形での「学校経営品質」を学校に取り入れる試み(中沢薫, 2006.11)等、教育界への経営的意識・経営技術の導入が盛んである。

3. 教育界における規制緩和および成果主義の評価 — 教育専門雑誌から —

ここでは、焦点を絞り、特に規制緩和および成果主義に関して、教育専門雑誌がどのように扱っているかを分析する。

規制緩和や成果主義に関連する教育問題に関しては、『教育経営論』(小川・勝野, 2008)に詳しい導入経過が記されている。

これらは教育市場化政策の一環であり、その思想的源流をアダム・スミス（Adam Smith）に遡っている（小川・勝野，2008；p.131）。また、日本のみならず世界の教育改革の方向性と内容が、今日進行している経済のグローバル化との関連があることを明示している（小川・勝野，2008；p.117）。

成果主義に関しては、学校評価と教員評価の二面から検討している。

評価を学校予算等の資源配分、教職員給与等の報酬に結びつける「成果＝評価＝賞罰連鎖」に向けての政治的・社会的圧力が高まることで、学校運営協議会創設を具体策とする学校の自主性・自律性という、一方の教育改革の理念と矛盾するようになる、と指摘している（小川・勝野，2008；p.139）。

なお、学校運営協議会は、今までの開かれた学校から、一歩も二歩も立ち入った概念であり、小さな自治・新しい自治（宮崎吉克，2005.7；pp.23-30）と評価されている。

各時代の直近の課題が反映される教育専門雑誌についても、規制緩和および成果主義に関する記事を分析する。前述のように、本来であれば、すべての記事を分析すべきだが、時間の制約があり、これらのうち、掲載記事が多く、教育現場を多面的に分析できるような雑誌を3誌選び、記事内容の分析を行った。3誌とは、『学校経営』『学校事務』『教職研修』である。

これら3誌の記事のタイトルを分類し、規制緩和および成果主義に関する記事の内容を分析した。

規制緩和および成果主義に直接言及している記事は少ない。

(1) 規制緩和に関して

教育の規制緩和としては、大学設立認可基準の緩和、学校設立母体の限定緩和、また、授業の担い手の資格緩和などがある。

① 大野裕己稿「学校の企業経営化(1)」『教職研修』2002.11, pp.83-87

教育改革論議の中で出された民間企業への公立学校運営の委託に対して、どう評価するかを、教育長、校長、教員、保護者、企業経営者に対してアンケート形式の意識調査をした結果を分析している。当然ながら、学校の企業経営化に対する支持は企業経営者を除いては、低い。大野氏によると、

学校の企業経営化の諸形態のうち、現実的な戦略として認識されているのは現在萌芽段階にある「民間企業への授業委託」といえる。(p.87)

これは、現在では、大学での語学教育のベルリッツなど語学学校への委託から、大学受験のた

めに地方の高等学校で取り入れられている予備校への授業委託，また，杉並区立和田中学校で高校受験のために塾に委託している例などがある。

② 大野裕己稿「学校の企業経営化(2)」『教職研修』2002. 12, pp. 123-187

学校における企業の経営手法の導入（リーダーシップ強化・人事考課制度・結果責任の導入）については，国民の評価はかなり高い。

「学校の企業経営化」は，すでに諸外国では先進的な改革事例があり，新たに企業が供給する公共サービスの合理性や，公教育の市場化に内在する平等問題等をめぐって，教育関係者間での激しいコンフリクトを経験している。（大野，2002・12；p. 126）

この報告は，教育関係各人に対するアンケートに基いている。

経済同友会が，学校教育の方向性として提言したのは，創造性・多様化・国際化であったが，なぜ，学校への企業経営的手法の導入に至ったのか。

大野氏は，また，これは方法論であるが，その背景にある教育的価値は「地域に開かれた特色ある学校づくり」「学校の自主性・自立性の確立」にあるとしている（大野，2002・12；p. 123）。

確かに，学校の「経営」に至るキーワードは「自主・自律」である。呪文のように「経営」と「自主・自律」はセットで語られている（『教職研修』1999. 2, 2000. 1；目次）。その中で校長には「経営手腕」が求められ，教員評価が進められる（『教職研修』2003. 7；目次）。

この自主・自律にはまた，大きな抵抗感もある。

学校の自由裁量の余地が拡大すればするほど，学校が住民に支配され，教職員の専門性ととの間に衝突が生じ，学校運営が混乱に陥る事態が懸念されるようになっていく。一方，地方分権や学校裁量権の拡大，住民参加などは，長年多くの教育関係者によって望ましい理念とされてきたものである。（市川昭午，1998. 7）

「校長・教頭の経営感覚の向上策」というタイトルが目次に出ている。いくつかの向上策のうち，“教養を高める”ことが提言されている（飯田稔，1997. 7）。

教員に教養は当たり前だと思っていたが，それが，学校のトップ層である教頭や校長にわざわざ求められている。これは，戦前に出版された『校長社交学』の内容とも一致する。ということは，管理職の教員というのは，教養のない教員がなるのだろうかという疑問を感じる。

「規制と保護の時代から自己責任の時代への転換。規制と保護という従来の」公教育体制

の枠組みの中で、欠落した学校自身が自らを変革しうる組織力・経営力を回復・向上させ、学校自身が「生きる力」を身につけていくことが各学校に投げかけられているのではないだろうか。(北神正行, 1998.7)

自己責任肯定とも思えるこの文章には、抵抗力を失った管理職教員の姿が見えてしまう。

(2) 成果主義に関して

教育全般を扱う教育雑誌に、企業であれば、その経営資源の中で重要な位置を占める「カネ」のことは、ほとんど出てこない。数少ない論議を紹介する。

地方自治体同様、学校予算執行の仕組みは硬直化しているため、各学校の実情に応じて柔軟に対応できるしくみを提案するも、その運用には、学校の教職員の能力を高める必要がある、とも述べている。また、広域交流人事によって学校間の平等性を確保しようとする日本の仕組みを、各学校単位での人事制度へと変えることは、大きな規制緩和になるだろうが、あまり現実的でない、という論議の中での学校予算改革である(小川正人, 1997.8)。

より専門的な『教育行財政研究』(関西教育行政学会)という専門雑誌では、コスト関連のタイトルがよく見られるが、一般的な教育研究では取り上げられていない。

4. 教育における規制緩和および成果主義 — 経営学の視座から —

教育における規制緩和や成果主義は、経営学の視座からはどのように評価されるのか。

ここでは、各施策に関して、まず、経営学でどのように評価されているのかを示す。次に、それを基に、教育における各施策を経営学の視点から評価する。

経営学における規制緩和や成果主義は、根本ではコスト意識から導入された施策であるが、経営学の研究者は、組織論や人事労務分野に多く、財政・会計の研究者は少ない。学校という名の非営利分野での経験の長い多くの研究者には最も苦手な分野である、ということもその原因と言える。

規制緩和の一部や成果主義は経営学の人事労務の分野でもあるために、研究量は多いが、具体的に数値から検討しようとする研究はたいへんに少ない。従業員の労働意欲の観点からの検討という方向か、あるいは、結果が出ての後追いとなっている。数値的には労働経済学の分野からの研究が出てきている。

規制緩和や成果主義施策を推奨した研究者は、米国留学中に米国の社会・研究環境の影響を大きく受けて、日本に持ち込んできた。その頃(1990年代)もすでに一部の米国の研究者は警告を発していたが、それは、日本には十分に伝わらなかった。私自身も実際、米国の労働環境悪化

に関して、それに関する著書『窒息するオフィス 仕事に強迫されるアメリカ人』（フレイザー、2003）や『使い捨てられる若者たち アメリカのフリーターと学生アルバイト』（タノック、2006）を読み、米国人研究者から示唆を受けながらも、米国の行うことに問題がある、ということ自体に半信半疑であった。

2008年末に『資本主義はなぜ自壊したのか「日本」再生への提言』（集英社）を出版した中谷巖は、かつてこれらの政策を推進したことをこの著で懺悔している。

日本の経営学者は多かれ、少なかれ米国の経営に疑問を持つことに慣れていなかった、と言える。

教育研究においても、財政研究は、学校事務関係誌や地方の研究会誌に少し見られるものの、不足している。

(1) 規制緩和

経営学における規制緩和の評価

企業経営における規制緩和については、「金融ビッグバン」に見られた金融機関における取扱商品の壁をなくすことがあったが、その失敗は、日本では米国からの圧力による無理矢理の導入後、20年以上たって、ようやく2008年に現れた。しかも、1929年の大恐慌に匹敵するような世界の金融や実体経済の崩壊を伴ってきている。

2008年末から大きな社会問題となった派遣労働者に関しても「派遣労働法」において、規制緩和が万能であるとして、派遣労働の種類を大幅に増やしたために生じた問題だと言われている。

経営学から見る教育における規制緩和

経営学において、規制緩和策は万能ではないことが判明している。教育における規制緩和の導入への警告と受け止めるべきである。すでに、理念（地域で子育て）と施策（学区拡大の選択制）に矛盾があった学校選択制は予想通りの失敗となった。施策者は教育研究者の声に耳を傾けるべきであるし、現場を深く知らなければならない。

(2) 成果主義

経営学における成果主義の評価

成果主義に関しては、企業での導入を批判する記事が『日経ビジネス』誌のオンライン管理によるビジネス専門ウェブサイトにも多数掲載されている。2004年2月9日号～2008年11月5日の期間に成果主義に関する記事は178件出されている（日経ビジネスオンライン調査）。これらの中で成果主義への賛同を示している記事はタイトルから判断できる限りでは、次の3つにすぎな

い。

茂木健一郎「超一流の仕事脳——成果主義と相互扶助は両立する—— 中学教師・鹿嶋真弓」

『日経ビジネスオンライン』2007.4.3

木谷 宏「経営リーダーの育て方「能力開発」を軸にすることで、会社の業績も社員のやる

気も向上 ニチレイ」『日経ビジネスオンライン』2007.6.1

花田光世「ポスト成果主義 スタンドプレーからチームプレーに 成果主義は必然、後戻り

はあり得ない」『日経ビジネスオンライン』2008.6.28

上記の記事も手放して成果主義に賛成しているわけではない。導入に伴って発生した多くの問題を分析し、問題発生の原因を、スタンドプレー、つまり、協働ができないことにあることを、多くの研究者や企業の人事担当者が指摘している。「ポスト成果主義 スタンドプレーからチームプレーに」と題された記事は26に及ぶ。

これまでの成果主義で評価された個人の努力に加えて、協力して仕事をすることを評価することが必要であることを研究者も企業人も認識している。その意味では、後輩を育てられる人材育成の能力も評価に加えることを提言する記事もある。

最近行われた公的な調査では、企業側からの回答において、短期的な成果の評価を重視する比率の低下(25.3%→23.9%)に比べて、継続的な成果の把握に基づく評価の比率の急増(50.5%→73.4%)が見られている(労働政策研究・研修機構, 2007.7.17; p.8)が、チームワーク重視の指標は特には出されていない。今後の課題であろう。

また、社会経済生産性本部の調査(2008.6.5)では、成果主義による処遇は管理職層に対しては今後重視(38.4%→44.4%)、非管理職層に対しては低下(20.3%→18.2%)と、一律適用が見直されつつある。

過去の例として、年度当初に目標を設定し、年度最後にその結果を上司・部下で検証する「目標管理制度」は、戦後導入された人事評価施策であるが、以下のような変遷が確認されている。

目標管理制度は昭和30年代後半に、ドラッカーの著作により日本に紹介され、産業界に一大ブームを引き起こしたが、自己統制が軽視されて、ノルマ管理になってしまうことが多く、第1次石油危機以降では下火になってしまった、という経緯があった。(竹内一夫『基礎コース 人事労務管理』新世社, 2001; pp.132-133)

その後、再導入が試みられ、従業員5,000人以上の大企業では85%が導入しており、日本

企業全体では50%が導入している。(第21表「平成14年「採用後の諸管理・退職管理」『雇用管理調査』2002」)

経営学から見る教育における成果主義

経営に関する専門雑誌において、多くの失敗が指摘されているにも関わらず、教育界で盲目的に取り入れようとしていることに、広田照幸日本大学文理学部教授(教育社会学・社会史専攻)が「教育も、教育改革もけしからん 成果主義は教育をどこに連れて行く」と批判している(『日経ビジネスオンライン』2007年9月7日)記事を掲載している。

企業で初めの失敗の後、修正導入された目標管理制度は、教員に対しても既に導入されている。目標管理制度は直接・間接に人事考課へ反映されているが、この制度は、目標設定をあらかじめ低くしておくことによって、最後の評価がクリアできる、というように実効性の担保に問題がある。

企業での制度や施策導入の結果は、教育に比べるとはるかに早く成果が出る。つまり、実効性のない制度や施策は企業の収益性を下げたため、企業は費用対効果の検証を常に行い、収益性の悪い制度や施策をいつまでも使い続けることはない。ビジネス専門雑誌もその検証を行っていると言える。

一方、教育の成果は人によって現れる時期はさまざまであり、通常は企業よりあとになる。

教育界においては、まだ制度の本格導入に至っていないために、教育専門雑誌がこの問題を論議していないのだろうか。しかし、すでに企業での失敗例が出ているのであり、百年の計である教育に対する導入に際しては、ぜひ参考にすべきである。

結 論

教育に「経営」という言葉が入ってきたのは、戦前にさかのぼることであり、決して、昨今のことではない。今日まで続いている教育専門雑誌である『学校経営』が発行された頃だ。文部科学省は、しかし、「経営」は使わず、「運営」を使う。これは、非営利機関である学校に対しての伝統的な言葉の使い方であるとも言える。

教育界へ経済界からの提言があったのは、戦後は1984年に経済同友会が、創造性・多様化・国際化の方向に企業は進む、と宣言し、そのための教育を要望している。

教育に「経営」の言葉が頻出したのは、1996年からである。しかし、今日、問題となっている規制緩和や成果主義に対する直接の言及は少ない。

一方、ビジネス専門雑誌では、規制緩和や成果主義に対する批判が多く見られる。企業では、

昭和30年代後半に「目標管理制度」が一度導入されたものの、結局定着せず、再度、1990年代以降に導入された前例がある。また、「規制緩和」や「成果主義」制度導入の失敗の影響が既に現れてきており、ビジネス専門雑誌はその検証を行っていると言える。

教育専門雑誌でのこの問題の論議が少ないのは、まだ制度の本格導入に至っていないため、と予測される。

本来、このような批判的検証は研究者がやることを期待されているのかもしれない。従って、分析対象を学会や大学の紀要に絞って、教育と経営とを比較することが、今後の課題である。

効果や影響が後から出てくる教育界では産業界での失敗をぜひ学んでもらいたい。

参考文献

〈単行本〉

- 赤岡 功編著『経営学入門——個人と企業の輝く経営』財団法人放送大学教育振興会，1998年。
 石井公一郎著『経営者からの教育改革案』経済同友会，1984年。
 大久保了平著『企業に学ぶ学校経営 学校改善への一提言』築地書館株式会社，1985年。
 竹内一夫著『基礎コース 人事労務管理』新世社，2001年。
 小川正人・勝野正章著『新訂 教育経営論』放送大学教育振興会，2008年。
 『学校経営』編集部『校長社交学』第一出版協会，1928.10。
 高梨智弘著『ビジュアル マネジメントの基本』日本経済新聞社，1995年。
 タノック，スチュアート (Tannock, Stuart) 著・大石徹訳『使い捨てられる若者たち アメリカのフリーターと学生アルバイト』(YOUTH AT WORK — The Unionized Fast-food and Grocery Workplace, Temple University Press, 2001) 岩波書店，2006年。
 東京市役所『国民学校経営研究』，1941年。
 中谷 巖著『資本主義はなぜ自壊したのか「日本」再生への提言』集英社，2008年。
 フレイザー，ジル A. (Fraser, Jill A.) 著，森岡孝二監訳『窒息するオフィス仕事に強迫されるアメリカ人』(WHITE-COLLAR SWEATSHOP, International Creative Management Inc., 2001)，岩波書店，2003年。
 山路兵一著『学校経営を背景とせる読み方の自由教育』目黒書店，1921年。

〈雑誌類〉

- 飯田 稔「校長・教頭の経営感覚の向上策」『教職研修』教育開発研究所，1997.7；p.75。
 市川昭午「教育行政のリストラに関する考察」『学校経営』第一法規出版，1998.7；pp.6-14。
 大野裕己「学校の企業経営化(1)」『教職研修』教育開発研究所，2002.11；pp.83-87。
 大野裕己「学校の企業経営化(2)」『教職研修』教育開発研究所，2002.12；pp.123-127。
 小川正人「分権・規制緩和論議と学校予算改革」『学校経営』第一法規出版，1997.8；pp.44-52。
 北神正行「学校長の権限・裁量の拡大と学校経営改革——教育現場としてどう受け止めるか——」『学校経営』第一法規出版，1998.7；pp.15-22。
 中沢 薫「特集 三重県型「学校経営品質」とは何か これからの事務室は学校のコントロールセンターとして機能していく必要がある——変化に合わせて組織を変化させる——」『学校事務』学事出版，2006.11；pp.11-15。
 橋本恒廣「特集／義務制と高校の学校事務はどこが，どう違うのか 今後の事務職員像を追求し，そのための研修制度を構想するとしたら」『学校事務』学事出版，2003.2；pp.18-31。

牧昌 晃 「学校経営」を定義すると (1 講) 『学校事務』学事出版, 1999. 4 ; pp. 102-107.

宮崎吉克 「特集／コミュニティスクールと学校事務職員の役割 SWOT 分析でより開かれた学校経営を考える 事務職員からみる「学校運営協議会を意識した経営的な教育目標」とは」 『学校事務』学事出版, 2005. 7 ; pp. 23-30.

『教職研修』教育開発研究所, 1999. 2, 2000. 1, 2003. 7.

〈白書・調査報告類〉

厚生労働省 『雇用管理調査』2002 ; 平成 14 年 「採用後の諸管理・退職管理」。

社会経済生産性本部 「第 11 回日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」2008. 6. 5.

文部科学省 『学校基本調査』2007 年。

文部省 『教育白書』1953-2000.

文部科学省 『文部科学白書』2001-2007.

労働政策研究・研修機構 「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」(企業調査及び従業員調査) 結果, 2007. 7. 17.

〈ウェブサイト〉

OECD, *Education at a glance 2008*; <http://www.oecd.org/document>

『日経ビジネスオンライン調査』2004 年 2 月 9 日号～2008 年 11 月 5 日。

Management in Education:
Deregulation and Merit-based Performance Evaluation
from the Business Studies' Viewpoint

Kuniko Mochimaru

Abstract

This paper tries to analyze from the business studies' viewpoint how the word "business management" is used in education and how the business practices such as regulation relaxation and merit-based employee performance evaluation are talked in education. Professional magazines for business people and for teachers, and the white papers on education are the main sources to analyze. It turned out that the history of "business management" in education traces back to 1910's while the government white papers use only "management." It is still unknown what explains this difference as well as little comment on the business practices in education.

Keywords: Education, business management, merit-based employee performance evaluation, regulation relaxation, professional magazines.