

高等学校におけるダイナミック・ケイパビリティを発揮するマネジメント

教職教育課学校経営支援グループ 宮本 順紀

School management making full use of the dynamic capabilities in senior high school
MIYAMOTO Yoshinori

【要旨】

学校教育が向き合っているのは、これまで経験したことのないほど巨大に膨れた課題に対応する改革である。高等学校教育に関し、新制度派経済学と行動経済学の諸理論の視点から学校の課題を考察し、ダイナミック・ケイパビリティを発揮して課題解決に向けてどのように行動することが可能なのか検討する。学校が自由で専門性を有する自律した教職員集団の組織となり、現在の教育上の課題の解決に向けた方策を生み出し、関係者からの理解を得て、課題に対応する改革を進めることが必要である。

キーワード：マネジメント、新制度派経済学、行動経済学、取引コスト理論、プロスペクト理論、所有権理論、エージェンシー理論、ダイナミック・ケイパビリティ

1 はじめに

高大接続改革、働き方改革、部活動改革等、現在の高等学校では様々な課題解決に向けて多元的に、同時進行で改革が進められている。そこには、これまで解決に至らず先送りにしてきた課題も含まれている。同時に、日々の教育活動の中で発生し、その都度対処しなければならない課題にも対応しなければならない。出生率が低下し、高齢化が進んでいるため、日本が様々な長期的な課題を抱えている中、感染症対策と経済活動のバランスの問題やロシアのウクライナへの軍事進攻問題の国際経済への影響等も続げざまに発生し、広範囲の課題に社会全体が対応しなければならないという状況下においてのことである。高等学校に限らず、学校教育が向き合っているのは、これまで経験したことのないほど巨大に膨れた課題に対応する改革である。子供たちの将来を考え、思い切った改革により課題に取り組み、完全解決にまで至らなくても何らかの解決に向けて動くことが必要である。

本論では、筆者が長く現場で関わってきた高等学校教育に関して、新制度派経済学と行動経済学の諸理論の視点から諸課題を考察し、課題解決に向けてどのようにダイナミック・ケイパビリティを発揮して行動することが可能なのか検討する。ただし、筆者は経済学の専門家ではなく、一教育関係者が学びの延長線上で経済学の視点を借りているにすぎない。慶應義塾大学菊澤研宗教授の文献を主に参考にさせていただいた。本セン

ターの中堅教諭等〔後期〕資質向上研修（高等学校）でマネジメントについて受講生に話をさせていただいた内容の基盤とした考え方である。

2 合理的に改革がうまくいかなくなる理由－新制度派経済学と行動経済学

(1) 新制度派経済学と行動経済学について

新制度派経済学は取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論などの理論を生み出している経済学の一分野であり、組織の経済学とも呼ばれることがある。行動経済学は心理学の見地を取り入れた経済学の一分野であり、プロスペクト理論が含まれる。いずれにおいても、人間はすべての情報を得て行動することはできず、限定的な情報に基づいて行動することしかできない限定合理的な存在であるとされる。さらに、機会があれば、自分にとって都合の良い行動をとる機会主義的な存在であるとされる。新制度派経済学と行動経済学の諸理論は人間の限定合理性・機会主義を前提として構築されている。何かの企画が失敗し、その原因について、担当者の能力や行動に問題があったとされる場合があるが、自ら不合理な行動を選択することはない。その人なりに目標達成を目指して考え、判断し、合理的に行動しているはずである。限定合理的で機会主義である人間は、自らの限定合理性の範囲内で合理的に行動し、その結果失敗していると考えることになる。判断をする人間が組織の中枢にいる場合、個人というレベルを超えて組織的に失敗することもある。なぜ合理的に行動して失敗してしまうのかを分析し、失敗の回避にはどのような行動が可能であったのか説明する視点を新制度派経済学と行動経済学の諸理論は与えてくれる。

(2) 取引コスト理論の視点から

取引コスト理論は 1991 年にノーベル経済学賞を受賞したコースによって開発され、2009 年にノーベル経済学賞を受賞したウィリアムソンによって発展した理論である。人が組織の中で何かを実行しようとする時、取引コストが発生する。コストといっても会計上のコストではなく、時間や手間、気遣いなどを含む、何らかの行動をすることで、その行動に欠かせない負担となるものが発生するということである。限定合理的で機会主義的な人と人の中には、何かをする際には必ず駆け引きが生じ、取引コストが発生するとされる。

例えば、高圧的な人に何かを頼もうとする時にはかなりのエネルギーが必要になる。つまり、取引コストが発生する。学校に限ったことではないが、学校には声の大きい、影響力のある教員がいる場合がある。職員間に何らかの空気を生じさせ、その意見が支配的な状況を生み出すこともある。それが良い空気であれば職場が明るくなるが、悪い空気が支配的になると、組織が思うように動けなくなるということが発生する。悪い空気を一掃し、教員一人一人が一つの方向に向けて動くようにするためには、全体の理解だけではなく各教員の納得が必要になる。一度の説明で対応

できればよいが、時として、個別に説明し、説得する必要が生じることもある。それら一つ一つが取引コストとなる。取引コストが大きくなると、そのコストを支えきれなくなり、行動を起こさないことが合理的になる。その結果、合理的に取引コストを削減すると、当初企画したことができなくなる。

さらに、長い間に積み上げてきたノウハウや仕組みが、環境の変化や改革等により使えなくなることがある。有形のものもあれば、取引コストのような無形のものもあるが、使えなくなると埋没コストとなる。埋没コストがあまりにも大きいと、それを出さないことが合理的であることになり、埋没コストを出さないことを選択して不条理が発生する。

取引コスト理論はコストという概念をお金の問題から人間の行動の一つ一つに伴う負担に広げることで組織の動きにメスを入れることを可能にする。組織が何らかの改革を実行するうえで、取引コストは無視できない。取引コストが膨らめば、改革を実行しないということが合理的になり、合理的に行動することで改革をせず、中長期的には失敗につながることになるからである。

具体的例として、部活動改革を取引コスト理論の立場から見てみたい。

茨城県は高等学校の部活動のガイドラインを示している。このガイドラインを策定する際にも、関係者の合意形成に大きな取引コストが存在していたであろうことが推察できる。各学校は、県のガイドラインに準じた学校のガイドラインを作り、公表している。各学校においても校内での合意形成には取引コストが存在していたことは推察できるが、独自に策定するものではなく、大筋で県のガイドラインにそった形で策定するため、各校の事情にはよるが、取引コストは県がガイドラインを作成したときほどには大きなものではなかったのではないかと推察できる。当初、県のガイドラインでは高等学校での活動時間を平日2時間程度、休業日は4時間程度とし、できるだけ短時間に、合理的でかつ効率的・効果的な活動を行うとされた。合わせて週に1日以上休養日を設けることとされた。場合によっては際限なく行われていた活動をガイドラインのところまで軽減させたということである。さらに令和4年12月に、ガイドラインが改訂され、令和5年4月から、高等学校では平日の活動時間が2時間、休日が4時間をそれぞれ上限とするように変更された。休養日も週1日から平日1日と休日1日の2日に変更された。ガイドラインが守られるよう、活動時間も各学校のホームページ等で公表することになる。このことにより、活動に従前より強く制限がかかることになる。段階的に制限が強化されたことで、取引コストの軽減が多少は図られたのではないかと考えられるが、活動時間の上限が示されたことで、各学校の管理職は、生徒、保護者、教員の理解を得るための説明に、より大きな取引コストをかけることになる。働き方改革の推進との兼ねあいで必要な取組みとしてとらえられるように十分な説明が必要になる。

令和4年6月に、スポーツ庁の運動部活動の地域移行に関する検討会議が提案した内容は、さらに取引コストの増大が見込まれるものである。対象は中学校であるが、高等学校についてもこれに準じた対応をすることになる可能性がある。週休日の運動部活動を学校

から切り離し、別に地域における新たなスポーツ環境を構築するというものである。週休日の運動部活動は学校の管理下から外れることになる。教員は週休日の指導が削減され、働き方改革が前進することになる。一方で、週休日も指導をしたいと望む教員は、何らかの運営団体の業務として兼職兼業届が認められたうえで指導するという仕組みになる。

地域移行に伴い、学校から離れた何らかの別団体を構築するためには財政的コストと取引コストが生じることになる。週休日に活動をしたいという生徒がおり、それに応えて指導をしたいと望む指導者がいれば、生徒の活動に対する指導の対価として指導者に支払うための財政的コストも考え、運営のための別団体を構築することになる。ただし、その団体を運営する人は誰になるのか、その運営のための財政的コストはどうするのかは難しい問題である。運動部活動参加者にどれだけ負担していただき、どう徴収し、どう支出するのかをマネジメントすることも必要になる。地域にクラブチームなどがすでに存在していれば、そこが受け皿になる可能性があるが、なければ新たに作ることになる。団体を構築する人を見つけ、そして依頼することも取引コストとなる。学校そのものが主体的に団体構築を担うことになる可能性もあり、その時生じる取引コストはかなり大きくなることが予想できる。指導者を募集するための取引コストも生じる。活動時間が限られるため、普通に生活できるだけの収入を得ることは困難であると考えられるので、指導者が見つからないケースが発生する可能性がある。文化部に関しても文化庁が同様の地域移行を行うことにしている。

運動部の大会運営や文化部のコンテストや展示会などについても、新たな運営方法の確立までに、大きな取引コストが必要になることだろう。合理的に取引コストを削減し、大会、コンテストや展示会などが削減されたり淘汰されたりする可能性がある。取引コストをかけてでも、生徒の活躍の場を確保しつつ改革が進むことを期待したい。

部活動は、これまで教職員の献身的な努力と負担により発展し、継続してきたものである。改革以前に蓄積してきたノウハウなどの無形の資産の中には改革による埋没コストとして消滅していくものもあるだろう。これまでの経験に基づいて大きな埋没コストを思い描く教職員にとっては現状維持がもっとも合理的な考え方になるかもしれない。あるべき姿を示すと共に、それを実現するための財政的コストや取引コストを具体的に分析し、解決策を検討して対応することで、各学校、各地域がソフトランディングできることを願いたいものである。

取引コストに関して、長く組織内にいる人物と新たに組織に入ってきた人物の違いについて述べておきたい。組織の中でもともと人気があり、人望が厚い人物が改革に失敗することがあるのは、そのような人物は、すでに築いてきている人間関係により、人が嫌がることを説得する際の取引コストが大きくなりがちであるからである。改革は組織の構成員から歓迎されるものばかりではない。改革によって、それまで使えていたものが使えなくなるという埋没コストも多かれ少なかれ発生するからである。その一方で、外部から入ってきた人物は、人間関係によって生じる取引コストがもともと少ない。人が嫌がることを

説得する際の取引コストを節約することが可能であるため、改革を比較的実行しやすい立場になる。日本で大胆な改革が行われた例を見ると、外部人材によるものが目に付くだろう。学校教育で思い切った改革を実行する際にも同様の考え方が適用できる可能性はある。教諭が教頭、校長に昇任されていくルートとは異なる、民間人等からの校長登用がそれにあたる。一方で、これも行動経済学の観点から考えると、うまくいかないことが生じる可能性があることもわかる。そのことについては次項で検討する。

(3) プロスペクト理論の視点から

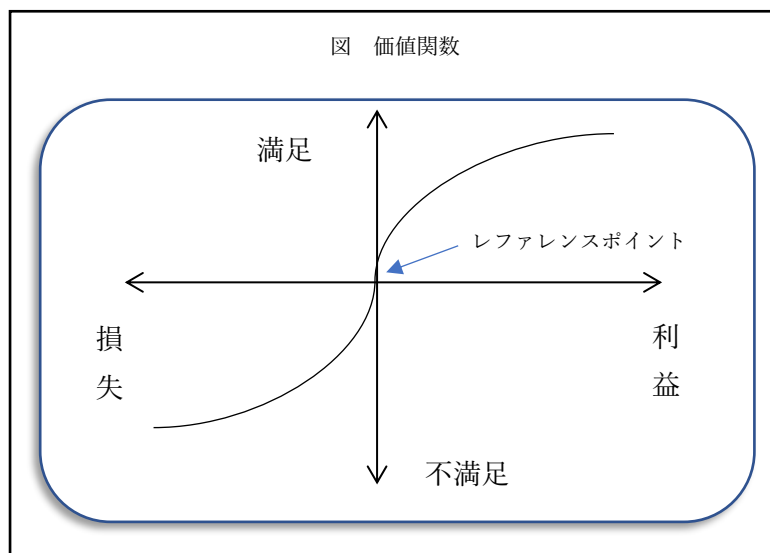
2002年にノーベル経済学賞を受賞したカーネマンとトヴァースキー、2017年にノーベル経済学賞を受賞したセイラーたちに展開された理論はプロスペクト理論と呼ばれる。人の「損失回避性」を理論的に示している。人間は目の前に利益があると、利益が手に入らないというリスクの回避を優先し、損失を目の前にすると、損失そのものを回避しようとする傾向があるという。図のように、人の心理的な満足度を垂直方向に示し、行動による利益と損失を水平方向で表す。人の心理はS字の価値関数で表されるとされている。

水平軸と垂直軸の交点はレファレンスポイントと呼ばれるが、人の満足度は個々人の主観

によるものなので、ここが人によってずれることになる。

現状に満足している人（図右上の領域）は、利益が高まっていくにつれて満足度の高まるペースは徐々に小さくなっていく。一方で利益が減る場合は満足度が低下するペースが急速に高まる。当然、手堅い、リスクが少ない行動をとることになる。一方で、満足していない状態の人（図左下の領域）は、利益が上がると満足度は急上昇する。損失があっても満足度が下がるペースは小さくなる。その結果、積極的で、リスクを取る行動をすることになる。

例えば、外部から学校を見てきた民間人が校長になった場合、その改革への使命感も加味されて、様々な学校の不具合に気づいて、満足度が低い状態で学校経営にあたることになる。様々な課題を抱えた学校であれば、教員は同様に現状に対して満足感が低い状態にある可能性が高く、民間人から登用された校長は改革意識を職員と共有し、少し成果を出すことで、自分も教職員も満足感が高まりやすく、改革が進めやすくなる。一



方で、すでに地域から高い評価を得ている伝統ある進学校などで、現状に満足している教職員が多い場合には、教職員が現状維持を望み、民間人から登用された校長に改革意欲があっても、教職員にはその改革意欲を受け止められない状況になる、あるいは改革に否定的になる可能性がある。教職員に理解を得るための取引コストは大きくなる。民間企業等に在職している間、縦の指示系統の力が威力を持つという経験をしている場合は、取引コストを削減するために、上司からの指示や命令という形で教職員に校長の意向を一方的に伝える行動をとり、教職員が校長に反感を持ったり、混乱したりし、自分事として取り組まない状況が生じることになる可能性がある。その対策としては、民間人から登用された校長が、学校で培われてきたその学校固有の文化に気づき、自らの意識改革を行って、教職員が改革の必要性が感じられるよう、レファレンスポイントを調整する行動をとり、教職員の空気を変える必要がある。例えば、保護者や民間人の視点を、研修をとおして教職員に理解してもらう行動をとり、教職員には見えにくかった課題に気づかせることで、改革の必要性を理解してもらうことがあり得る。

(4) エージェンシー理論の視点から

エージェンシー理論も新制度派経済学の理論の一つである。例えば株主と会社の関係においては、株主は会社の経営を経営陣に任せる立場であるが、エージェンシー理論ではプリンシパルと呼ばれる。会社の経営を任された経営陣は与えられたミッションを達成する立場のエージェントと呼ばれる。エージェンシー理論の核心は、人が限定合理的存在であり、かつ、機会主義的行動をとるという性質を持っているということである。プリンシパルとエージェントが持つ情報はそれぞれ不均等な状態になっている。そもそも会社の経営全体を、株主であるプリンシパルがすべて知っている必要はない。ミッションが定まり、その結果が得られればよい立場である。一方で、エージェントである経営陣は知っている会社の情報を、必要以上にプリンシパルに与えなくてもよい立場にある。むしろ不都合な情報はプリンシパルに隠しておいたほうが都合がよい場合さえある。この関係は会社内部の上司と部下に当てはめることが可能である。教育に関しては、教育委員会と学校の関係や学校の管理職と教職員の関係をプリンシパルとエージェントの関係に当てはめることができる。プリンシパルとエージェントは持っている情報が不均等なので、いずれかが不正であるとは知りながら自分に合理的な行動をとるというモラルハザードや、プリンシパルが意図したようにはエージェントが選択行動をしてくれないというアドバース・セレクション等の問題が発生するというのがエージェンシー理論である。

例えば、先ほどの民間人から登用された校長の場合、もともと持っている経験値が教職員と離れているケースが多いので、プリンシパルである自身が、エージェントである教職員がどのように仕事をしているのか具体的には知らない可能性が高い。授業観察や面接をとおしてある程度の姿を見ることはできても、例えば、教職員一人一人が、どの

ように生徒の評価をしているのか、自身が体験したことがないのでわからないという状況になる可能性がある。わかるのは結果として提示される成績一覧表等に表示される情報であり、それに至る経緯を確認するのは困難である。例えば、校内規定に基づき適正に評価がなされているはずであっても、実際には適正な形で評価がされていないというモラルハザードが起きる可能性がある。教諭経験のある管理職であれば、過去の自分の評価経験から、様々なトラブルを予見し、保護者や生徒からの指摘を受けて問題が顕在化する前に教員に対して指導して、事前にリスクマネジメントすることがある程度できる。

プリンシパルとエージェントの情報の不均衡という観点から見直すと、プリンシパル、エージェントそれぞれの立場で合理的な行動であると思われるものが、実際には、全体としては不条理な状況をもたらす場合があるということを示すことが可能になる。教育委員会と各学校の関係、管理職と教職員の関係、教員と生徒の関係、保護者と学校の関係など、エージェンシー理論に基づく分析が様々な問題を整理するうえで役立つ場面は少なくないと考えられる。

(5) 所有権理論の視点から

所有権理論とはその表現のとおり、所有権が誰にあるかが軸となる理論である。あらゆる「こと」や「もの」に所有権があるように思われるが、実際には所有権があいまいな「こと」や「もの」もある。所有権があいまいなことにより、責任の所在があいまいになり、対応したくてもすぐに対応できないことが生じる。人には機会主義的な性質があるので、責任があいまいな場合、自分に不都合な責任は、他の関係者に押し付けたりして責任逃れが生じる。所有権は責任を伴うものであるため、大きな問題になることがある。

具体的な物理的所有権の例からスタートしたい。例えば、県立学校の校舎が高台に立地しており、そののり面が暴風雨などの影響で崩れそうになった場合、教職員や生徒の場合によっては近隣住民の生命や財産や安全を確保する行動を迅速に起こす必要が生じる。その時、問題となるのり面に県有地と市有地と私有地が混じっていることが判明した場合、県有地分については県や学校に責任が生じるものの、市有地や私有地には手を加えることができないという状況になる。場合によっては生命や財産に係る問題になる可能性があるため、校長としてはのり面の安全確保を迅速に取り組みたいところだが、簡単に対応をすることはできない。関係者で情報を共有し危機感をもって対応をスタートすることが必要であるが、根本的な補修工事を行うには、多額の予算が必要であったり、土地の所有者との交渉の取引コストが生じたりし、迅速どころか、解決までかなり時間を要する事案になる可能性が生じる。その間、裁判による解決しか道がなくなるような、人命や財産に係る事故が発生しないことを願うばかりになる。

このような物理的な所有権の問題に限らず、学校における校務分掌でも、ある業務の所有権、つまり誰が担当すべきか、を明確にしないと、実際にやらなければならないこ

とが先送りされてしまう事態が発生することがある。年度初めに校務分掌の役割分担を明確にすることで所有権問題の発生を低減しておくことが大切である。その際、役割分担を明確にすることで生じる隙間についても、その隙間を挟む関係者のどちらが対応すべきか相談しておくことが大切である。例えば、学校のホームページの管理は、頭を悩ます問題となっている場合が少なくない。ホームページに掲載する情報は、行事などの現場にいる各教職員から提供されないと集まらないものであるが、管理担当者として割り当てられている教員が、掲載する情報の現場に必ずしもいられるわけではない。記事を作成するとともに掲載する写真を撮影したりするのが誰になるかもあいまいな状況になりがちである。所有権問題が発生する。管理担当者がすべての現場に立ち会って、記事をホームページに掲載する形でまとめることができない一方で、現場にいる教員が行事等の運営をしながら写真を撮るなどして記事をまとめるのは困難である。現場にいて状況を知ることになる教員がどこまで記事作成にかかわるのか、その責任の所在を明確にしないと、担当者がいてもホームページがいつまでも更新されないという不条理に陥る。ホームページを充実するのであれば、各行事に記録担当者を配置し、行事担当者とホームページ管理者との間を埋めるとう方法が考えられる。

学校管理下として認められるか、認められないかという点も所有権の観点から見ることができる。学校管理下であれば、問題となる事案に対して管理職は、迅速かつ適切に対応することが必要である。たとえば、教職員が学校管理下の事故で怪我をした場合、その怪我の程度にかかわらず教育委員会担当者に連絡をとり、公務災害の申し出があった場合にもすぐ対応できるようにしておくことになる。逆に、学校管理下であるにも関わらず適切な対応をしないと、時間が経過すればするほど、問題が大きくなる可能性がある。学校管理下にあるということは、その該当する「もの」や「こと」は、学校が責任を持つべき範囲に入っているということである。管理職は、いかに軽微な問題であっても、可能な限り多くの情報を得て対応する必要がある、情報収集ルートを多方面に持っていることが大切である。万一、学校管理下における事故が管理職に報告されない状況になった場合、適切な初期対応がなされず問題が膨らみ、対応するための取引コストの増大につながる。一方で、兼職兼業で行う週休日の課外授業や、営利企業従事で許可された検定試験等の活動については、学校管理下との境界線が、生徒、保護者、教職員の目からあいまいに見える傾向になる。その活動に従事する教職員のそのリスクについての理解が不可欠である。機会があるごとに繰り返し理解を促す説明をすることが大切である。

所有権は他人事ではなく、自分事であるという意識の問題でもあり、自分事として責任を持つということにつながる。自律し、自分で判断し、責任を持つというプロセスに所有権の問題は深くかわる。裏返せば、誰かに責任ある行動を求めたい場合、議論の間に自己選択の機会を設けられ、自ら判断して取り組むというプロセスを経ることが大切である。そのことで自分事としての意識が高まり、責任を持つようになることだろう。組織の中で所有権を持つということは、その立場で自由に行動できる範囲を知り、その一方で責任

を持つ範囲がわかるということである。責任ある行動をとることの必要性を所有権理論は教えてくれる。日ごろから組織の構成員間で活発な議論をし、選択、判断をする機会をお互いに作るように心がけることが大切である。

3 高等学校におけるダイナミック・ケイパビリティを発揮するマネジメント

(1) オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

オーディナリー・ケイパビリティとは、組織が通常の業務をこなす能力である。オーディナリー・ケイパビリティが高い組織は、平時には高い水準で目標達成ができる。学校の場合、3年間、1年間、各学期、日々の日課、という単位で業務が進められるという性質がもともと備わっており、そこに定型的に実施する事務処理や授業の指導の流れ、学校行事の流れが循環するように組み込まれている。ゆえに、学校の教育活動はルーティンの束としてとらえることが可能である。例えば、授業を行えば、授業で指導した内容の考査が行われ、その考査を採点して返却し、そのルーティンを複数回繰り返しながら評価をしていくというさらに大きなルーティンをこなしていく。そのルーティンの連なりが生徒の入学から卒業まで続く。そういったルーティンを円滑にこなしていくことが教職員には求められ、経験をとおして練度を高めていくことになる。

過去にはオーディナリー・ケイパビリティの練度が高ければそれだけで済んだ時期があったかもしれない。しかし、時代や社会の変化を受けて様々な考え方や技術が学校にも導入され、変化することが必要になっている。いじめや不登校への迅速かつ適切な対応、特別な配慮が必要な生徒への適切な対応の必要性等が高まり、同時に、教えこみから対話的な活動を含む個別最適化された指導への変化が求められている。さらに ICT が導入され、教育課程も更新されていく。そういう状況の中では、オーディナリー・ケイパビリティを磨くだけでは不十分である。個人レベルでの変化への対応も含まれるが、校長がリーダーシップを発揮した、学校全体での組織的な変化への対応が求められている。

社会変化に合わせた変化が求められる中で浮かび上がってきたのは、ダイナミック・ケイパビリティという考え方である。菊澤（2019）によると、ダイナミック・ケイパビリティとは「変化対応的な自己変革能力」である。高いレベルでのオーディナリー・ケイパビリティが存在していることが前提であることを指摘しておきたい。

菊澤（2019）に沿って概略をまとめておく。ダイナミック・ケイパビリティは3つのプロセスからなる。何らかの社会変化があり、影響が及びそうな場合、ダイナミック・ケイパビリティがある組織はその変化を分析し、そこに潜む脅威や機会を察知する。センシング（Sensing）と呼ばれる。その上で、組織の資源を応用したり再利用したりして対応していくことになる。シー징（Seizing）と呼ばれる。さらに必要な資産再構築や組織の再構成を行って、トランスフォーミング（Transforming）、

つまり自ら変化して対応していく。

変化に対応する必要性を感知しながら、様々な取引コストを考えて、現状維持がもっともコストが低い合理的な状態であると判断すると、変化をしないということを合理的に選択し、その結果、不条理に陥り、その組織は淘汰されていくことになる。取引コストが膨らむ前に小まめにダイナミック・ケイパビリティを発揮できる組織が生き残ることになる。しかし、場合によっては、取引コストを無視してでも、あるいはそれまでに築いてきた資産などを生かせなくなるという大きな埋没コストが生じるにしても、大胆な改革をしないと組織が生き残れなくなることもある。一例として、同じフィルムメーカーとして有力な企業であった A 社と B 社があげられる。A 社はデジタル化が進む中、その自社のフィルムづくりの優れた技術を生かし続けることにし、変化を選ばなかった。実績のあるフィルムづくりに社運をかけ、淘汰されていった。一方、B 社は自社の持つ優れた化学や薬学の技術的な資産を活用し、かつデジタル化にも舵を切ったため淘汰されなかった。むしろ発展を続けている。このような例は数えきれないほどある。

(2) 学校教育とダイナミック・ケイパビリティ

学校もダイナミック・ケイパビリティを発揮して変化に対応していかないと、いずれ不条理に苦しむことになる可能性がある。日ごろから普段行っている何気ないことについても見直しをするという意識を持って取り組みつつ、オーディナリー・ケイパビリティを高めるようにしておくことが大切である。先に指摘したように、学校は3年、1年、各学期という単位で動いているので、短期間でダイナミック・ケイパビリティを発揮するのは困難である。むしろ年度途中での大きな変化は生徒や保護者に不安を与え、場合によっては混乱を引き起こす可能性すらある。翌年、あるいは3年後という中期的なスパンでダイナミック・ケイパビリティが発揮できるよう、その間に教職員間での話し合いや準備をルーティンと同時並行的に進めていくことになる。これは、早急な結果が出せる取り組みではなく、例えば学校を外から見の人からすれば、時間を要する、スピード感の欠けたプロセスになるかもしれない。しかし、教育は即効性のあるものではなく、卒業後、あるいは社会人として経験のある程度積んでから、徐々にその効果がにじみ出てくるような性質すらある。もちろん、ちょっとした小技の改善はダイナミック・ケイパビリティを発揮して取り組むべき部分である。そこには ICT 機器の活用など、道具として使うもの、教材として使うもの等が入る。一方で、教育課程の変更は教科書選定の関係も含め少なくとも1年半以上の期間を要する改革になる。人事異動による体質改善が必要であればさらに長い期間が必要である。しかも、改革の結果は実施開始からさらに3年後にならないと検証できない。

学校教育においては、本質的な改善の成果は短期的に検証しがたい性質の部分がある。3年間の生徒の状況が在籍する期間の途中で良く見えても最後に良いとは言えない状況になることもあれば、途中で悪くても最後には良くなることもある。もしかするとそ

の結果は卒業時点では見られず、数年後になって卒業生が何らかの機会に集まった時にわかるということになるかもしれない。学校教育にはそういう気の長い見守りが必要な性質がある。

しかし、いくら優れていても、オーディナリー・ケイパビリティのみで現在の様々な改革や社会変化に対応することは不可能である。学校独自にできる改革には限界があり、変化の波の中で生徒募集がままならず統合されたり、学科などの変更を求められたりすることになる可能性はある。とはいえ、学校自らが日ごろからダイナミック・ケイパビリティを発揮できるようにマネジメントしていく必要があることには変わりがない。

(3) 垂直的統合（拡大）によるトランスフォーミング

企業が部品調達から製品の製造販売に至る垂直的な流れの一部を統合して巨大化することがある。あるいは製品を製造している企業が販売部門を新たに作って拡大して巨大化することがある。これもダイナミック・ケイパビリティ論が取り扱う領域の一つである。かなり大掛かりな自己変革を伴うことになる。

学校教育においても大掛かりに垂直統合（拡大）に相当することが行われることがある。エージェンシー関係においてプリンシパルである教育委員会が社会変化によってもたらされる危機を察知し（センシング）、エージェントである学校に対して既存の資源を応用したり再利用して対応したり（シーシング）するように求め、その結果、必要な資源の再構築や組織の再編成（トランスフォーミング）を行うよう、それに必要な条例の改正や財政的支援を行うということがあり得る。教育委員会と学校が共同でダイナミック・ケイパビリティを発揮するケースとなる。人事面、財政面でかなり大掛かりになる、県立高等学校を県立中等教育学校に改変したり、県立高等学校に県立附属中学校を設置したりする垂直的拡大によるトランスフォーミングが一例である。この場合、県議会による条例変更の手続きや、予算付けを含めかなり大掛かりなものになる。広範囲の人事異動や制度作りが含まれる。このような大規模の変革には財政面の負担にとどまらず、膨大な取引コストも必要になる。保護者や地域住民への理解を得るための説明にとどまらず、対象校が長い歴史を有する学校であれば、そこを巣立った卒業生の同窓会などにも理解を得る必要が生じる場合がある。場合によっては長い伝統が失われる可能性が生じたことを憂い、取り組みに反対する意見が出てくることも想定できる。取引コストは非常に大きくなる可能性がある。

そういう取引コストを含む大きなコストをかけても、中高を一貫して行う教育のメリットを評価し、現在の教育環境の変化に対応すべく大改革が行われている。すでに中高一貫教育を実施して成果を出し、評価を受けている私立高等学校がある。経済的負担のより少ない公立中等教育学校や公立高校とそこに新設する附属中学校での中高一貫教育を求める地域の声に答えることで、地方教育行政上大きなメリットが生じる改革である。現在の多様化した社会に対応するために、複線化した教育の機会を設けること自体

が自然な流れとも考えられる。もともと大学への進学実績が良好な高校であれば、公立小学校からの入学志願者がある程度確保できるとともに、成長途中とはいえ、学力的にさらなる成長が期待できるような児童を生徒として迎えることが期待できる。教育課程についても、高校入試がなくなることで、探究的な活動などに時間に使ったり、発展的な学習を進めたりすることも可能になる。中学3年相当の時期に、高校1年相当の授業を展開することも可能になる。附属中の新設による中高一貫教育の場合は、高校段階から入学する生徒への対応の課題は生じるが、入学学力検査を経て高校に入学する生徒とゆとりの中で教育を受けてきた附属中の生徒の合流が、学校の活力を増幅する効果も期待できる。メリットだけでなくデメリットが生じることも予想できるが、長期的には社会で活躍する優れた人材育成を推進することになり、メリットがデメリットを上回る可能性が高い。

(4) エコシステム構築によるトランスフォーミング

菊澤（2019）によると、ダイナミック・ケイパビリティの理論の中には、「共特化」の原理というものが含まれる。個別に利用しても大きな価値を生み出さない特殊な資源や知識を結合させて生まれる相互補完的な効果のことである。大型ネット販売ウェブサイトとそこへの出品者の関係などが一例である。ゲームのハードウェアメーカーとソフトウェアメーカーの関係も該当する。一般に知識や技術などの無形資産の所有権は不明確になる傾向にあり、所有権が明確な物的補完物との結合が必要であるとされる。所有権が不明確な場合、固有の知識や技術が生み出す利益を企業は占有できないことになる。企業が利益を得るためには、共特化の原理を応用し、内外の資産をオーケストレーションして「ビジネス・エコシステム」を形成する必要があるという。一つの企業が独力でビジネスを展開するのではなく、ビジネス・エコシステムを形成し、協力企業とともに全体として利益を獲得することが重要であるとされる。ソフトウェア販売に関して、特殊なシステムを用い、ライセンスをもとにした閉じたエコシステムを作った企業が淘汰され、どの企業でも参画できるオープンソースをもとにしたエコシステムを作った企業が成功したという例がある。後者はエコシステム内の企業全体に利益が生じたことにより成功したのである。

現在の学校は、様々な課題に対応するために、外部諸機関や外部人材の助けを借りることが必要になっている。警察や児童相談所と連携を図ったり、市町村の社会福祉に係る部署、消防署、ハローワークに何らかの協力を求めたりすることがある。教育委員会からスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、スクールロイヤーを派遣していただき対応することもある。すでに連携をしている機関等との連携を強化するとともに、学校を取り巻く、知識や技術などの無形資産を持つ様々な組織等と学校が積極的に連携し、「共特化」によって、「教育エコシステム」を構築することがあり得る。学校が有する学科の特色や個々の教員の知識や技能を整理し、学校全体が特色を出して

取り組む教育活動を設定して、それがさらに効果が出せるように外部の諸機関と連携していくことで、地域の活性化につなげることも可能である。大学進学希望者が多い学校であれば、大学や研究機関と連携し、生徒の探究活動がさらに専門的に取り組めるようにすることができる。さらに進んで、大学の研究成果の地域産業での具体的な活用に範囲を広げ、関連する事業所や機関で学ぶ機会を設けるということもあり得る。保護者や教職員の知人の中に関連する事業所や機関に勤務している人がいれば、その方が外部講師として活躍する場を設けるというのもあり得る。それをきっかけとして、将来、関連する事業者などに生徒が就職するというものも考えられる。長期的視野に立てば、卒業生で教育活動に協力していただける人に学校に来て指導をしていただくだけでなく、生徒にどうすればそのような立場になれるかを学ぶ機会を設けて、将来その立場になった時に学校に戻って後輩に指導をする場を作るということもあり得る。同じ学科を持った高校間で、それぞれの高校がそれぞれの特色や教員の専門性を生かしながら、商工会議所や外部の関係事業所と連携を図って商品開発などに関する教育活動を共同展開するというものもあり得る。そういった一連の連携や連携に基づく教育活動の流れを教育エコシステムとして構築していくということが考えられる。その際、教育エコシステムを構成する学外組織とは、相互に利益となる関係を築くことが大切である。自らの組織の利益のために、他の組織を犠牲にするということでは永続的なエコシステムを構築することはできないからである。

(5) 不正なルーティンの引きはがしによるトランスフォーミング

学校の中には長い期間にわたりルーティン化し、自然に繰り返し実行していることが無数にある。どういう経緯で使われ始めたか不明であるが、本来軍事関係者が使うはずの「立哨」という言葉が「立哨指導」という言葉として交通安全の見守り活動に使われている場合がある。その活動自体には問題がなくても、勤務時間開始前に行われていることが多い。勤務時間内でできる活動に変えたうえで、名称を変更したほうがよい。さらに、生徒指導上、生徒に特別な指導を学校として行う場合に、「保護者召喚」という言葉が使われることもある。インターネットで検索すると「保護者召喚」という表現が使われている学校の校内規定も見つかる。召喚は「人を呼び出すこと。ある場所に来るように呼びつけること。」を意味し、主に裁判所などが用いる言葉である。学校には保護者を「召喚」する権限はない。生徒に問題行動があった場合、「保護者召喚」がルーティン化していることがある。「召喚」ではなく、少なくとも「来校していただき、生徒と同席していただく」という言い回しが妥当かもしれない。名称から生徒や保護者が受ける印象の影響は小さくない。内容に問題がなければ名称を引きはがして変更し、そのルーティンそのものが時代の変化に合わない場合は、名称とともにルーティンそのものを引きはがす必要がある。

次に、定期考査としてこれまでやってきたことが、観点別評価の時代にふさわしいの

かどうかという点を取り上げてみる。定期考査の継続が観点別評価の普及を阻害し、場合によっては、考査得点を重視した方法で評価を行ってきた過去のルーティンの影響を、観点別評価の裏側で引き継いでいる可能性がある。評価の個別具体的なプロセスまでは管理職の目が届かないことが多い。もし不正なルーティンが隠れて存在していれば問題になる可能性がある。年度末の成績関連のトラブルが発生したときに説明がつかないという事態に発展することにつながりかねない。定期的に考査の期間を設けて、その時の結果が評価につながるというイメージをなくすために「定期考査」という呼称を引きはがすことも一つであるが、定められた観点をもとに普段の学習活動が日常的に評価されるという観点別評価を推進するには、「定期考査」そのものの引きはがしも一つの選択肢である。その代わりに、一定期間に学習した範囲から出題するという形ではなく、その時点での実力が試される考査、実力考査や診断テスト、到達度テスト、パフォーマンステスト等に変更するというのも一つであろう。そのような取り組みを始めている学校も現れている。

あまりにも当たり前すぎて、言われるまで気づくことすらできないで存在するルーティンもある。名古屋大学大学院教授の内田良は『内外教育』11月8日号に寄せた記事の中で、児童生徒の学校滞在時間が教員の勤務時間の長さを超えていることを指摘している。例えば、教員の終業時刻を超えて、生徒の下校時刻（完全下校時刻）を18時以降に設定している学校の例を取り上げている。子供の学校での生活が、教員の朝夕の勤務時間外の活動が前提となって組まれていることの問題点が指摘され、一部の地方自治体での改善に向けた取り組みが紹介されていた。生徒の登下校時間と教員の勤務時間の矛盾点を今後どのように引きはがしていくのか、学校単位では手立てがなかなか見つからない課題である。

不正なルーティンは組織活動の自然な一部になって、固着していることが多い。それを引きはがすのにはかなりの取引コストが必要である。しかし、不正なルーティンは、何らかの負の影響をもたらす原因になる。取引コストが大きくても、気づいた段階でダイナミック・ケイパビリティを発揮して解決に着手し、計画的に引きはがすことが必要である。

4 人間主義的なマネジメント—まとめにかえて—

新制度派経済学や行動経済学の諸理論は、様々な人間の行動の問題点を浮かび上がらせたり、失敗の原因を明らかにしたりするのには役立つ。さらに、問題点や失敗の原因に対する対応策として、適切な対応策を提案するのにも役立つ。例えば、エージェンシー理論においては、モラルハザードが起これば、それに対処するための制度を作って対応することができるとされる。その結果、エージェントによるモラルハザードをプリンシパルは予見し、発生を未然に防ぐことが可能になるはずである。しかし、例えば会計上の不正は、会計監査制度がいかに精緻に構築されていても完全にはなくなる。人

間が限定合理的で、機会主義の性質を持っている限り、完全な制度の構築は不可能であるからである。

菊澤（2018）は、カントの哲学やドラッガーのマネジメントに触れながら、制度的なマネジメントに加えて、自律性を引き出すような人間主義的なマネジメントが大切であると指摘している。自分の意志で「正しい」と価値判断し、能動的に行動することを「自由」とカントは考えた。「自由」な人間の、「正しい」という自分の価値判断に基づく自律的行為は、その判断をした人間が責任を持つ行為になると考えられる。損得計算や上司からの命令、様々な制度やルールがなくても、自律的に責任ある「正しい」行為を人間は行うことができるのである。カントの哲学を経営学に持ち込んだのがドラッガーである。ドラッガーの人間主義的なマネジメントは、強制的に従わせるマネジメントではない。他律的に可否が決まる場合、人に言われてやったこととなり、責任逃れが起こる。正しいと価値判断する目的を設定し、自己統治をして自ら責任をとるマネジメントが不正や失敗などの不条理に陥ることを防ぐことになるという。責任ある行為を行うには、マーケティング活動により得られた情報に惑わされずに、自らが「正しい」と価値判断をすることが大切になる。マーケティング活動で得られた情報に基づく行動は、他律的になり責任逃れにつながる。あくまで、マーケティング活動で情報を得ても、自律的に価値判断を行うことが大切である。損得計算ではマイナスであっても、正しい選択をすべきであり、損得計算でプラスであっても、不正は選択すべきではないとするのがドラッガーの考え方である。自律的に価値判断ができない人間、それゆえ責任を取りたくない人間はリーダーになるべきではないことになる。ここでいうリーダーとは、組織内で一人でも助言・指導をする人がいる立場の人間であれば誰もが当てはまると考えてよい。責任逃れがおきれば、誰も後に着いて来ないことになるだろう。人望を失い、思うようにいかないことになる。加えて、損得計算の結果に従い合理的に行動しようとして不条理に陥り、失敗することになる。菊澤（2018）によると、責任を伴う道徳的な行動を行う自律的人間は、取引コスト等にとらわれすぎないで自由に積極的に意思決定をし、実践する人間である。自律的人間は、支配的な空気ゆえに硬直した状況になり、組織が「空気に従って」他律的に行動しそうになっても、「空気に水をさせる人間」であり、諸問題の解決に必要である。取引コストの削減によって不条理に陥ることを避けるためには、取引コストにとらわれず、思い切ってダイナミック・ケイパビリティを発揮し、人的、物的資源の再配置や再構築を行うことが必要である。学校が自由で専門性を有する自律した教職員集団の組織となり、現在の教育上の課題の解決に向けた方策を生み出し、膨れ上がるかもしれない取引コストを抱えてでも、関係者からの理解を得て、課題に対応する改革を進めることが必要な状況に置かれていると考える。

菊澤（2022）は、人間と組織を取り囲む環境を「空気」としたうえで、空気には色があり、「黒」だけでなく「透明」もあるとし、「黒い空気」に陥ることなく空気を清浄化するためには、リーダーの人間主義的なマネジメントが必要になると述べている。「黒い空気に支配され、合理的に失敗」しない組織になるよう組織マネジメントを進めたいものである。

【参考文献】

- E デシ 他 桜井茂男訳 1999 『人を伸ばす力ー内発と自律のすすめ』 新曜社
- PF ドラッガー 上田惇生訳 2001 『マネジメント[エッセンシャル版] - 基本と原則』
ダイヤモンド社
- 内田良 2022 「学校をカエル第 32 回 教員の定時を超える児童生徒の学校滞在時間」
『内外教育 11 月 8 日号』 時事通信社
- 菊澤研宗 2016 『組織の経済学入門 改訂版』 有斐閣
- 菊澤研宗 2018 『改革の不条理』 朝日出版
- 菊澤研宗 2019 『成功する日本企業には「共通の本質」がある』 朝日出版
- 菊澤研宗 2022 『指導者の不条理』 PHP 選書