

広島大学 大学教育研究センター 大学論集

第18集 (1988年度) 1989年3月発行：1-28

日本の大学教育の改革方法に関する一考察

— 組織変革論と経営システム論からのインプリケーションを求めて —

関 正 夫

目 次

はじめに

- 1 組織変革論とは何か
 - 2 経営システム論とは何か
 - 3 大学教育改革方法への組織変革論と経営システム論からのインプリケーションの模索
- おわりに

日本の大学教育の改革方法に関する一考察

—— 組織変革論と経営システム論からのインプリケーションを求めて ——

関 正 夫*

はじめに

本論文は大学教育改革の方法に関して、次の2つの観点からの含意を模索しようとする試みである。第1は近年行動科学者等によって展開され、内外から注目されている組織変革論の観点であり、第2は組織変革に積極的な企業の経営システム論の観点である。したがって本稿では先ず1960年代以降、著しい進展をみせた行動科学としての組織心理学の一領域である組織変革論の概要を説明する。次章では経済的・政治的・技術的等の外的環境の再三にわたる変化に適応して今日も成長しつつある企業の経営システム論を概説する。最後に大学と企業の差異およびアメリカの大学の社会的環境等への対応のあり方を考察し、そのうえで、組織変革論および経営システム論からの日本の大学教育の改革方法に関するインプリケーションについて論じることにした。

1 組織変革論とは何か

(1) 組織心理学の成立と展開

本稿で論じる組織変革論は組織心理学の一領域である。組織変革およびその中核をなす組織開発論は、1960年代以降進展してきた^{1)~4)}。今日、各種企業のみならず研究所、大学などの組織は内的、外的環境の変化に適応すべく、組織に活力(vitality)を与えて組織の有効性(目的達成度)を高めることが期待されている。その際、組織の体系的な変革を指向するのが組織開発(organizational development, OD)である³⁾。組織変革の理論としての組織開発論は計画的変革(planned change)の理論ともいわれており^{1)~4)}、組織心理学の中で最も急速に進展した分野⁴⁾とされている。

ところで組織心理学それ自体は、今世紀初頭、F. W. テイラーが製鉄所経営の実践的経験に基づいて著した『科学的管理法』(1911年)に始まる産業心理学が発達したものである。その後、産業心理学は人間関係論を重視した人事心理学へと発展するが、依然として、その目的とするところは、人間の「管理」にあった。1960年代、アメリカは豊かな社会が到来し、「人事管理の技術学」としての産業心理学は、研究関心・研究環境の変化も相乗して、「動態的な組織と人間との相互関係として理解しようとする行動科学」へと脱皮したのである。かくして、産業心理学は行動科学の方法を採択し、組織的心理学が誕生するに到ったのである。

今日、行動科学としての組織心理学は⁵⁾、主要関連領域として社会心理学、経営学、社会学の3つがあり、これに加えて、人類学、政治学、労使関係論さらには数理統計学、工学、経済学、教育学

*広島大学・大学教育研究センター教授

等の学際的結合によって成立したとされている。また、組織心理学の第1関心は、「組織で働く人間の能力や意識・行動を実証的に解明するところにある」とされている。その際、注目すべきことは、この意識・行動の解明を「知覚や感情・記憶・無意識といったミクロの心理的世界において行う」のではなく、「人間のおかれた外的環境（仕事、他者、集団、組織構造など）との相互作用過程において行う」ものだということである。この組織心理学は行動科学的方法論の展開に促され、組織とパーソナリティ、企業の間人側面、リーダーシップ論、仕事への動機づけ、能力開発、グループ・ダイナミクス、組織開発等の研究へと、つまり「経営における人間行動のあらゆる領域へと、その関心を広げた⁵⁾」とされている。

(2) 環境的要因

森田一寿は論文「環境変化と組織変化⁶⁾」のなかで、今日、組織の変革を求める環境としては低経済成長、円高問題、国際摩擦問題、情報化、高学歴、高齢化等々があると指摘したうえで、組織の外的環境を①一般環境（contextual environment）と②マネジメント環境（management environment）に分け、それぞれを次のように分類している。

①一般的环境は、当該組織にとって客観的環境というべきものであり、(イ)技術環境、(ロ)経済環境、(ハ)法的・行政的環境、(ニ)社会・文化環境、(ホ)国際的環境および(ヘ)自然環境の6要素から構成される。

次に②マネジメント環境は、当該組織にとって行動環境又は主観的環境というべきものであり、一般的环境の中で、組織との相互作用の関連があると認められたものである。それは次の2つに分れる。(イ)確定課業（task）環境（明確な関係領域に関するもの）、(ロ)不確定課業環境（間接的あるいは不明確な関係領域に関するもの）に分類されている。そこで森田は、組織をとりまく環境の構造を図1として示した。

さらに彼は「組織と環境との作用様式は相互的、同時的であるがばかりでなく、相加的、漸進的であり、……常に矛盾を含み、変化をはらみつつ、動いている運動系」であるとする見解を紹介している。そして、こうした「外的環境・客観的環境に呼応して組織は自らそれらに適應するべく組織の変革」を行うことが求められており、その際、「客観的環境の変化を的確に、主観的環境と認知することも重要」だと指摘している。

組織体の内的環境は、外的環境の諸要素の相互作用に規定されない枠組み、つまり、内部体系のことである。内部環境は「この内部体系と組織のサブ・システムとの相互作用から生じる環境要素」であり、したがって「組織のもつ文化や風土といわれるものは内的環境の重要な要素である」と森田は論じている。

(3) 組織変革の対象

環境の変化に対応して組織を改善・変革する際に対象となるのは主として組織コンテキストと組織内部のシステムである。組織のコンテキストというのは組織の目標・戦略、技術、資源・規模等を指している。森田は、従来の研究成果を総合し、内部システムを4つの構成要素、①組織構造、

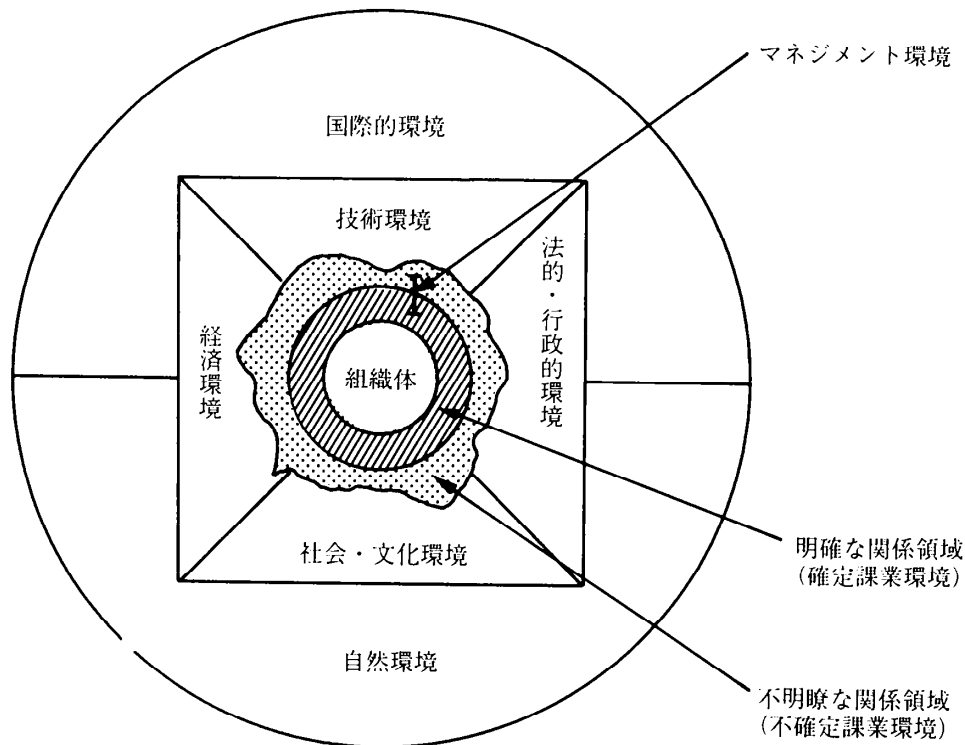


図1 組織体を取りまく環境

出典：森田一寿「環境変化と組織」(注6)

②組織過程, ③組織文化・風土, ④個人属性から構成されていると論じている。

①組織構造というのは「比較的定型化された諸活動の仕組みで組織機構, 仕事の流れ, 課業の分配の状況, 責任権限の構造, 手続き・制度など」である。これらの「基本的要素は役割, 権限, 評価・報酬」である。「組織構造による組織改善・変革は, 役割の再編成, 権限の集中化・分散化, 報酬の配分によって展開される」と論じている。

②組織過程というのは「協働のための成員の諸活動と相互作用の動きで, リーダーシップ, 意思決定, コミュニケーション, パワー・バランス, 動機づけ, 葛藤の処理など」である。この基本的要素として, 「パワー構造, コミュニケーション構造, 感情構造をベースに, 動機づけ, 意思決定, リーダーシップの状況が重要なものであり, 改善対象になるものである」と説明している。

③組織文化・風土とは「組織成員に共有された社会的態度や規範の体系で, 組織の共通な信念・価値体系, 社会的態度, 行動の様式, 集団規範」などである。「この改善・変革を対象にするのが組織開発 (organizational development: OD)」である。

④個人属性とは「組織成員のもつ特性で, 欲求, 価値観, 態度, 性格, 能力, 興味・関心, 行動など」である。この場合「組織の階層・職能との関係も重要な関連要素になる。この改善・変革は教育・訓練 (能力開発等) が主流になる」とされている。

組織全体の変革を指向するとき, 内部システムそのものを変革する場合も少なくない。

上では組織文化 (organizational culture) と組織風土 (organizational climate) を区別すること

なく用いたが、厳密に言えば、両者は区別されるべきものである。後述の新しいタイプの組織開発論においては、この区別が重要な意味を有している。したがって、ここでは、梅澤正の定義を記しておこう。彼は論文「組織開発の課題」⁷⁾の中で次のようにのべている。

組織文化は「当該の組織が、自らの手で、自らのうちに、自らふさわしいものとして築きあげてきた観念と制度と行為の体系」である。つまり「組織文化は価値と理念に主導され、望ましさを中核に据えて形成される。必ずしも人為的に作りあげうるものではないだろうが、めざす方向性を秘めている。めざす価値や望ましい思考・行為様式をめぐって、観念、制度、行為が体系化されて、はじめて組織文化になる。組織文化は、いわば精神的価値の結晶として組織に息づいている」と彼は説明している。

一方、組織風土は「当該組織の体質ないし性格と理解」される。ただ、それは組織文化と異なり、「めざすべくして形成されたわけのものではない。自成され醸造されたわけで、中核に価値や理念を据えているとは言えない。したがって組織風土は、結果として、たとえば企業活動にとって促進的な状態になっている場合もあれば、かえって阻害的な状態になっている場合もある」と梅澤はのべている。

両者を比較して言えば、「組織文化は、上位システム（環境）と下位システム（内部）の双方に対して一定の機能をもつ。しかし組織風土の機能は、対メンバーに対する社会規範としてのそれである。その点に着目すると、組織風土とは、社会規範であり、かつ観念や制度の裏づけをもたないという意味からして、不文律の（あるいは黙示的な）社会規範だと見なすことが妥当であろう。精神的価値の結晶として存在する組織文化との違いがそこにある」と梅澤は論じている。

(4) 組織開発の定義

ここでは組織の体系的変革を指向し、計画的変化と呼ばれる組織開発について、先述の森田論文⁶⁾にしたがって説明しておこう。代表的な定義とされる、W. G. ベニスの組織開発（OD）の定義によれば「組織開発とは変化する反応であり、組織が新技術、新市場、新しい機会、そして目まぐるしいほどのスピードで追ってくる変化に、よりの確に適應できるように、組織のなかにある考え方、態度、価値観および組織の構造を変革する意図をもってなされる複合的な教育戦略である」（傍点筆者）と規定されている。また、最も標準的な定義とされる、W. L. フレンチらの定義によれば、組織開発は「組織の問題解決過程や再生過程を改善するための継続的な努力であり、とくに変革推進者（change agent）や行動科学の理論を用いて、組織文化を効率的かつ協同的なものに変化していくことによって、目的を達成しようとするものである」（傍点筆者）と規定している。前者は環境の変化に対応する「教育戦略」と位置づけているのに対して、後者は「組織文化の変革」と定義していることがわかる。いずれにせよ、組織開発が「計画的変革の理論に立脚しており、その本質は共通」だとされている。つまり、組織開発とは「組織の有効性や健全性を高め、環境変化にタイミングよく、的確に適應するよう、全組織的で計画的・継続的な努力過程」である。そのための手段は「行動科学の知識や技術を活用し、変革推進者の助力を得て、組織の文化・風土の変革をはかり、有効かつ健全な組織を形成するもので、組織そのもののマネジメント」であると説明され

ている。

(5) 組織開発の目標と方法

上記の定義にしたがえば、組織開発の目標は組織の効率性を高める組織の文化・風土を形成することであると、森田は論じている。ここでいう組織の効率性とは、環境の変化に効率的に、つまり不適應を起こすことなく適應していくことである。効率性の基準として次の4つの条件が挙げられている。

①環境変化に適應し、成長・変革することで、組織が成長性と変革性をもつこと。

②組織における各目標が体系化されていること。とくに、組織目標と個人目標とが統合されていることである。

③組織の内部的維持状態が健全・健康な状態であること。とくに、コミュニケーション、リーダーシップ、モチベーションの健全性が問題になる。

④組織がトータル・システムとして矛盾なく動いていること。つまり組織の各部分が矛盾することのないように内部的統合していること。

以上のように、森田は環境の変化に組織が適應するための条件を説明している。

(6) 組織開発の基準的ステップ

森田は「組織開発を進めるためには、まず組織の状態を客観的にながめ、変革欲求を喚起させることからスタートし、OD的問題認識の共有化がなされ、理想的モデルを設定し、現実を意図的に変革し、変革そのものを普及し、定着させるものである。このプロセスにおいて重要な要素は、全員参画による意識の共有化と当事者意識をもたせることとトップ・マネジメントの参加である」と論じている。この基本的プロセスを森田は次のように、大別して3つの段階に分類している。

①第1段階は「現状の的確な把握（診断）と問題意識の共存的醸成」である。この段階で重要なのは、まず、「不適應現象を感知した少数の組織成員の意見を組織開発的問題として組織で取り上げること」である。そして、「組織成員全員がその不適應現象についての共通の認識をし、当事者意識をもって改善活動をしようとする動作づけられること」である。そのためには「組織の状態を共通に理解できるような道具が必要になる」と説明している。

②第2段階は「組織のあるべき姿を設定し、計画的組織づくりのための計画を作成すること」である。この段階では次の配慮が不可欠となる。「組織開発は組織風土の変革であるから長期的努力が必要で、改善活動が組織内で生き続けるには相当大きなエネルギーが必要である。そこで、組織の理想像の共通認識とその達成のための長期的組織づくり目標とともに、短期的に変化を求める短期的組織づくり目標を設定し、長期的組織づくり目標のなかにビルトインすることが大切である」と彼は論じている。またこの段階は「組織成員の参画による規範モデルの設定、組織開発路線の決定、具体的なプログラム作り、そして各人の改善活動を明確にし、それに向けて意欲が高揚する段階」とされている。

③第3段階は「計画的組織づくりの計画にもとづいて、組織づくりが実践され、リサイクルへの始動がみられるように、自主的組織づくりの動きが定着する段階」である。とくに「この段階では

行動科学的技法の適切な活用、トップ・マネジメントの動き、変革推進者の活躍などが重要な意味をもって来る」と森田は説明している。

さらに、計画的組織づくりが実施され、自発的行動が推進力になり、ある程度の推進がみられたとき、あらかじめ作成された計画的組織づくりに合わせて評価を実施、さらに、改善・変革への動きがみられる状態をつくることである。率直に問題が指摘され、全員がそれを醸成し、再び、計画的に変革を推進する風土と仕組みがつくられ、活動するようになれば組織開発は定着したといえると、彼は論じている。

以上説明したのは、次に論じる梅澤の観点からすれば、問題解決型アプローチの組織開発とされ、目標が明確で、その目標の達成が最重視されるような経済環境の組織活動にあっては、この型の組織開発が有効とされてきた。従来日本の企業が採択し、実施してきたのはこの方式だとされている。しかし国際的経済環境の激変、情報社会化の急速な進展、成熟社会化の動向の中では、企業組織は特定の目標の達成のみを指向するだけではきわめて不十分とされる。組織がかかえる問題解決的あるいは対症療法的組織開発では限界がある、とされている。そこで、今日、多くの企業が注目し、取り組んでいるのが、次に説明する新しいタイプの組織開発である。

(7) 創造的な組織文化の形成・確立にもとづく組織開発

梅澤は前掲論文「組織開発の課題」⁷⁾のなかで、かかる環境の大きな変化に対応するには、従来の組織風土からの脱皮をはかり、創造的な組織文化の確立を志向することが、組織づくりの最大の課題となる、と指摘している。その際、組織文化確立の第1のポイントは、「組織の中に精神的価値を充満させること」である。第2は、「その精神的価値をあらゆる組織活動のよりどころに」位置づけること、だと彼は論じている。さらに、組織の「精神的価値として、例えば協調、活力、信頼、創造、挑戦等のどれを選ぶのかは…当該組織の意思決定に委ねられる」ことになる。組織活動において「目標、戦略、制度、機構、人材などが重要因子である」が、「経済・社会のソフト化が進行した今日、組織を動かすものとして、組織のうちなる精神価値がきわめて重要」であると梅澤は指摘している。

確定された組織の精神的価値は、次のステップでは組織構成員に明示し、その価値を共有化する努力が強く求められる。これは、大学でいえば、大学・学部の教育理念を確立し、それを構成員が深く理解する過程に対応しているといつてよい。しかし、それだけでは組織づくりにはならない。組織の新しい価値を「組織の構造や制度など、組織の活動や施策のすべて」と結びつける、いわゆる「組織価値の制度化」と「組織価値の行動化」が必要である。つまり組織の制度・構造、施策・活動のすべてについて新しい「価値のエッセンスを魂として入れ込む」ことが必要だと、彼は強調している。

梅澤は、さらにつづけて、次のように論じている。最終的に組織の精神的価値は「組織活動とそのアウトプットに体现されることを通じて、……実現される」。その際、「組織活動においては、コミュニケーションと意思決定が最も重要」とされ、同時に、「リーダーシップやモチベーションは構成員の協働体系を維持・発展させる上で基本的なもの」とされている。さらに企業における「広

告・宣伝，目標にもとづく管理やQC，管理者研修，CI（corporated identity），財テクやコスト削減，新製品開発や国際市場への進出等……」の多彩な施策がそれぞれの組織活動を通して実施されるが，「その施策のひとつひとつおよび全体に」新しい「価値を体現させる」ことによって「組織文化の確立」を志向した組織開発は完結する，と彼はのべている。

つまり，創造的な精神的な価値を「制度化」「行動化」することによって，第1に「組織としての体系が確立され，めざす方向が明確となり，メンバーのアイデンティティが確保されることを通じて，強力な組織がつくりあげられる」。第2に「組織は市場の要請を的確にとりこみ，時代をリードする先見性をもつことによって，社会から確かな存在意識を保証されることになる」と梅澤は論じている。⁷⁾

次章では外的環境の変化に積極的に適応することによって組織を維持・成長させようとしている企業の経営システム論を概説しておくことにする。

2 経営システム論とは何か

(1) 経営学における組織の概念

経営学，特にアメリカの経営学は，企業が現実⁸⁾に直面している問題の解決に最大の関心を払いながら成長した学問領域である。したがって経営学は企業の成長と相互作用しながら発展してきたといつてよい。経営学の一領域としての経営システム論も，企業システムの歴史の変遷と深く関連している。経営学における組織の概念は，C. I. バーナードの定義（1938年）「協働システムに含まれる2人またはそれ以上の人々の，調整された活動（action）や諸力（forces）のシステム」が用いられることが多い。^{10) 11)} 組織は，伝統的理論が「制度的な役割規定」を想定していたのとは異なり，複数の人間の協働システムと規定している。先述のバーナードは現代経営学の始祖と評価されているが，彼自身アメリカ電信電話会社の社長等の経歴をもつ実務家であったとされている。彼の仕事は後年，H. A. サイモンによって理論化（1945年）され，今日バーナード・サイモン理論として知られている。同理論は，端的にいえば「人間が共通の目的を達成するために協働することによって組織が形成され，またこのような個人が組織を構成していることによって組織がどのように動いていくか」⁸⁾を課題としたものであったといえよう。経営学における組織論が人間行動に深い関心を寄せていることから推察されるように「組織の行動科学」「組織心理学」の一領域としての組織変革論はやはり経営学の重要な領域¹¹⁾となっているのである。

先述のバーナードは経営管理理論の基礎に意思決定論をおいた先駆者として知られているが，意思決定のシステムとしての組織の概念を明確にしたのは，上記のサイモンである。彼は，組織を「情報の伝達を媒介とする意思決定のシステム」と規定したのであった。¹²⁾ 組織を「複数の人間の協働システム」とみるバーナード・サイモン理論の当然の帰結といふべきかも知れない。

(2) 企業形態の展開と経営管理

経営学の教科書に記されているように，企業の形態は，個人企業にはじまり，合名会社，合資会社，さらに株式会社へと発展し，現代の代表的な大規模な株式会社が登場するに到ったとされてい

る。稲葉元吉¹⁰⁾は、アメリカの近代企業の中で、最も複雑な経営活動を行っている製造会社に関して、①単一製品・単一機能企業から②単一製品・多機能企業へ、さらに③多機種製品・多機能企業へと、それぞれの時代の産業社会の代表的企業はその形態を展開してきたとのべている。また、「企業活動の内容が単純で組織の規模も小さい時代には、理論的にも実践的にもアドミニストレーションの概念がとくに問題になることもなかった」と指摘している。経営管理（administration management）の重要性は企業活動の内容や規模の拡大に伴って企業経営者や経営学者に認識されるようになってきたといっよい。

経営システムは生産システムと経営管理システムの2層で構成されているとされている¹³⁾。この経営管理システムの最重要課題は、単一製品・多機能企業の場合、（イ）複数の機能部門を調整（coordinate）すること、（ロ）企業全体の適切な政策（policy）を形成すること¹⁰⁾、であったという。多くの場合、本社（headquarter）の社長・会長および各機能部門担当の長（副社長）からなる経営委員会（executive committee）を設け、上記の2つの重要課題に対応した。市場や生産過程で急激的变化がない産業の場合、この経営管理システムは一定の寄与をなした。しかし、環境の急激変化に適応せざるを得ない産業の場合には、この経営管理機構は次のような弱点をもつため、新たな改革を余儀なくされた。つまり、このシステムでは、経営委員会は、各部門に資金配分を行い、それを通じて、生産・販売の政策（拡大・縮小）を決定する責務を負っていた。しかし、同委員会の決定は「各部門の駆引と妥協の産物」にほかならず、結果的に全社的问题を本気で考えるものは、原初的企業の場合と同様に、社長および会長に限られるという弱点を有していた、とされている¹⁰⁾。

第2次世界大戦期を中心に、多くの単製品・多機能企業は多種製品・多機能企業へと戦略を転換した。この「製品多角化（product diversification）とそれに伴う多製品・多機能企業の成立」により、従来の経営管理システム—全般的管理者（general manager 社長・会長）と部門管理者（department head、部長又は部門担当副社長）の2重構造による対応は困難となった。そのため、多種製品・多機能企業においては、全般管理者（general manager）—事業部長（division manager）—部門管理者（department head）の3層構成の経営管理システムを導入した。この場合、事業部長は、担当事業部の「独立採算の責任を課せられ」、丁度「単一製品・多機能企業全般管理者」の役割を担当することになった。本社（headquarter）の社長・会長は調査室・企画室等の専門家スタッフとともにトップ・チームを形成し、彼等は、各事業部の管理運営についてはほとんど関与することなく、全社的な事項（全社的な方針の評価・調整・決定および各事業部の主要人事と資金配分）に主たる責任を負うことになったと、されている。

今日、事業部制を採択している代表的な大企業の本社には、企画部、研究部、人事部、経理部等の機能別部門が設置され、当該部長が経営陣に専門家スタッフとして加わり、社長・会長を補佐して、全社的な政策・戦略立案・決定上の資料提供・助言を行っている。また、各事業部においても、事業部長の下に、管理部および技術部を設置し、管理部長・技術部長が専門家スタッフとして事業部長を補佐し、当該部門の事業計画の立案・決定に助言的役割を果しうるようなシステムを確立しているのである。

(3) 経営管理システムの構造

森本三男は、経営システムを生産と経営管理の2層システム構造をもっていると指摘し、経営管理システムの基礎的要因構造を図2として示した。¹³⁾ また彼は経営管理の課題をシステム論の観点から次の2点に整理し、それに対応させて経営管理機能を分類している。

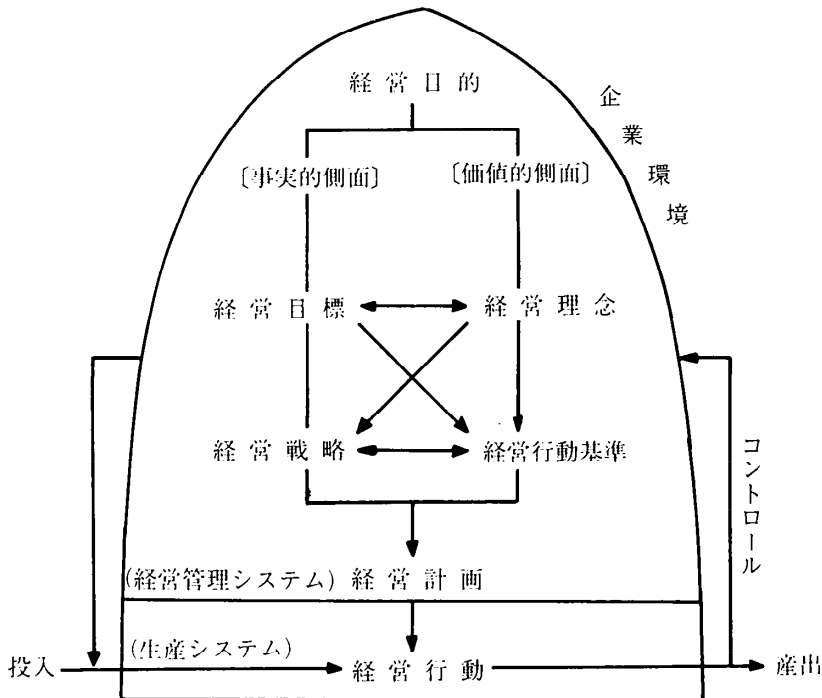


図2 経営管理の基礎的要因

出典：森本三男『経営学入門』(注13)

①革新 (innovation) : 環境の変化に適応するように企業の構造の全体または一部を変化させるという課題。この革新という課題に対応する経営管理の機能をとくに経営機能 (administrative management) と呼ぶ。

②効率化 (effectuation) : 所与の企業構造等を最も効率よく稼働させるという課題。効率化の課題に対応する経営管理機能を管理機能 (operative management) とよんでいる。

革新の課題は、「時間的には長期に、範囲の点では企業全体に及ぶ」ので「長

期的構造変革課題」である。この長期的な企業の構造変革課題に関する基礎的要素は、企業の内外環境の変化、それに適応すべく、いかなる経営目的・理念・目標を設定するのか、この理念・目標に基づき、いかなる経営行動基準や戦略および代替案を立案し、決定するのか、ということである。上記の経営機能は本社 (headquarter) のトップ・チームが、企業全体の将来の浮沈をかけて取り組む長期的課題に対応する機能である。まさに革新に関する経営機能は、森本の表現を借りれば、「全体的・基本的・戦略的・政策的意思決定を行う機能」というべきなのである。

上記の管理機能は、全体システムの効率化に関する全般管理 (general management) と個別機能等の下位システムの効率化にかかわる部門管理に大別できる。また大企業では部門管理は中間管理 (middle management) と作業管理 (lower management) に分化していると森本は指摘している。

今日、経営学においては、経営目的というのは「企業が経営行動によって実現したいと望む到達状態¹³⁾」と森本は定義している。さらに、彼は企業が環境変化に適応して存続するためには、それに対応して経営目的を変更することが必要である、と指摘している。つまり、環境状況に対する経営

目的の適切性（relevance）が強く求められることになる。適切性の高い経営目的は、次のような役割を有していると森本は論じている¹⁴⁾。

①経営目的は、企業内でなされるすべての意思決定にとって必要な価値前提（value premise）ないし指導原理となり、意思決定に後続する経営行動を左右する。

②経営目的は、意思決定過程に登場する行動代替案を生み出す源泉となる。目的が不明では、行動代替案を設計する手懸りは存在しない。

③経営目的は、行動代替案の評価基準となる。すなわち、行動代替案の合理的ないし満足度は、経営目的の予想達成度によって評価され、それをふまえて特定の行動代替案が選択される。

④経営目的は、経営行動の業績（performance）を評価する基準となる。すなわち、経営行動の実績は、経営目的の達成度（degree of accomplishment）によって評価される。

以上の経営目的の価値的側面（「到達状態」の「望ましい」という）を表現したものが経営理念（例えば資生堂では品質本位・共存共栄・消費者・堅実・徳義尊重の5大主義）である。この「経営理念を具体化した行動の指導理念¹⁵⁾」というべきものが経営行動基準あるいは企業行動基準と解されている。現代社会におけるように企業の社会責任（環境汚染・公害、消費者保護等）が強く求められる時代においては、経営理念のみならず、その具体化された行動基準が必要不可欠とされている。森本は、経営行動基準には次の観点から十分具体的に表現される必要があると指摘している。

①理念の積極面だけでなく、消極面を呈示する。

②可能な限り到達の希求水準および評価について理念を呈示する。

さらに彼は、経営行動基準の中心をなす問題分野別行動基準を設定することが不可欠である、と強調している。今日、日本の大企業のなかには森本が指摘するような経営行動基準を設定しているところが少なくない¹⁵⁾のである。

経営目的には、「到達状態」という事実的な側面があり、それが経営目標である。経営目標は、アприオリに、設定したとしても有効性に乏しい。それは、バーナード理論が指摘するように、環境との対応において確定すべきものとされている。しかも現代の大企業において目標は単一でなく多目標論が支持されている。例えば経済的諸目標（市場、生産性、革新性等）のほか非経済的諸目標（博愛主義、個人の倫理、社会責任等）が配慮される必要があると、森本は指摘している。

経営戦略について、森本はH. L. アンソフの定義にしたがって「経営目標を達成するための意思決定ルールないし指針である」と記している。この定義は経営戦略を経営目的や目標よりも下位概念としてとらえる、いわば狭義の経営戦略概念である。これに対してA. チャンドラーは「戦略とは企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」と定義しているが、これは経営戦略の広義概念である¹⁶⁾といってもよい。いずれにしても経営戦略という用語が登場したのは1960年代であり、この時代・社会をのりきるには、代表的な企業は、経営内容の拡大・複雑化に呼応して、従来経営戦略が「暗示的」にとどまっていたものを、長期的企業戦略として「明示的・公式的」なものに改めることが必要になったのだとみることができる。今日、経営戦略に関しては、生産指向・市場指向・環境指向戦略のほか、企業・事業別・機能別戦略等、戦略構成要素毎に理論的アプローチが試みられているという。

経営計画（plan）というのは、時間的な限定のついた、特定主体の具体的行動予定である。戦略の場合は、長期的政策に関することであり、そのため行動主体および時間的な限定がなされていないという点で、計画とは異なると、森本は説明している。¹⁶⁾

経営目標および行動基準に基づき、行動予定を特定化するプロセスは「計画策定」ないし「計画化（planning）」と呼ばれており、それは「意思決定（decision making）の過程」であり、また「問題解決（problem solving）の過程」でもある。企業が策定する諸計画を「経営計画」と総称する、と森本は論じている。したがって経営計画の中に、主として本社のトップ・チームが担当する長期的性格の戦略経営計画・総合経営計画・全般管理計画から短期的性格の専門管理計画等がある。これらの計画のうち最初のは環境変化への対応つまり「革新」の課題に関する計画であるが後になるほど、企業組織・構造の「効率化」の課題にかかわる計画だとみてよい。

このように現代の代表的企業は、内外の企業を問わず、経営システムを構造的に整備し、企業を存続させ成長させるべく環境の変化に対応するための「装置」を内部化しているのである。

(4) 経営者の調整能力と経営活力

企業活動が多角化・多機能化し、さらに市場および生産部門が広域化し、さらに多国籍化するなどにより、規模の拡大した現代企業における経営管理システムには官僚制化（bureaucratization＝仕事の専門化、規則による職務遂行、権限の階層、…等によって特徴づけられる体系的な経営管理への移行¹⁰⁾）の傾向は否定しがたい。今世紀、マックス・ウェーバーが概念化した現代的官僚制度は、彼自身がそれを自動機械にたとえたことから知られるように、組織論としては、「機械モデル¹⁷⁾」なのである。官僚制的組織は、次の理由により、組織としての矛盾をもつと W. G. ベニス¹⁸⁾は著書『組織の変革』のなかで論じている。つまり「組織は、本来複合的な目標追求単位」であり、組織を維持するためには①内部制度の維持と「企業的人間的側面」の調整－「相互性」と名づけられる合意過程、②外部環境への適応とその適合性－ここで「適応性」とする。この組織に求められる「相互性」「適応性」に対して官僚性組織は対応しえないし、むしろこれらの2点こそが「官僚制度機構を変える転換点」をつくり上げるのだと、彼は指摘している。

また、ベニスは、組織における「デモクラシーの必然性」「組織健全性」「リーダーシップ・ヒューマンリレーションズ」等の観点から、官僚制度は、今日の世界では「しだいに効果を失いつつ」あり、「新しい組織－自由な構造体としての有機的適応制度」への変革が不可避の課題であると主張しているのである。

一方、森本¹¹⁾は、環境の変化に経営体が適応するには経営活力（administrative vitality）が必要だと主張している。彼は経営活力をエネルギーシステムと対比して次のように説明している。企業が経営活力を高める方法は①能力（ポテンシャルエネルギー）を高める。②能力を固有の経営行動である威勢（運動エネルギー）に転換することである、とのべている。具体的にいえば前者は「優秀な人材の吸収と育成、革新の導入・採択、情報の適切な収集と保存、財務的内部留保の強化、技術・ノー・ハウの蓄積など」である。最も重要なことは前者（ポテンシャルエネルギー）の全体を後者（運動エネルギー）に完全に転換せず能力（ポテンシャル・エネルギー）を一部保持すること

である。前者を後者に変換する程度を効率と呼ぶ。さらに森本は、バーナードの組織の定義「協働システムに含まれる複数の人々の、意識的に調整された活動や（物理的）諸力」に示される調整や活動に関しては「葛藤の処理」が、物理的な諸力に関しては「摩擦による発熱」が上述の効率を悪化させる原因だと論じている。エネルギー・ロスとみられる「葛藤の処理」は、「摩擦による発熱」と異なり、人間に関与する問題であるためにより複雑であり、行動科学などに基礎づけられた対応が必要だと、彼は指摘している。また「葛藤の処理」論は組織変革論の重要な領域であり、数多くの研究がなされており、今日では組織心理学や経営学の教科書にも大きく扱われている。

さらに調整の能力について、彼は次の3点に内容を要約している。

- ①環境認知力つまり内外環境状況を識別する能力である。
- ②コンテキスト構想力つまり環境状況に適応する目的・戦略の決定に関する能力である。
- ③組織風土活性化力、つまり経営者等の指導力ないしリーダーシップによる組織風土等改善のインパクトを指す。

上記の環境認知はコンテキスト（理念・目標・戦略等）構想のための情報収集過程とされている。組織風土の活性化は、「経営者がコンテキスト」つまり経営目的・理念・目標および経営戦略・計画等を「構成員に浸透・伝達・説得し、彼等に理解・支持・共感・学習させることによって可能」となる。したがってコンテキスト構想力は3つの調整能力の中心的位置を占める、と森本は論じている。

つづけて彼は、環境変化への適応に関して柔軟性をもつ組織形態として、S. M. デービスとP. R. ローレンスが提案した「マトリックス組織論」の意義とその革新性やその後の展開に関して論じている。さらに組織に活力を与えて組織の目的達成度を高めることを指向した「体系的な変革」として、前章でふれた「組織開発論」を紹介しているのである。

(5) 生産システムの計画・管理

以上、経営システムのうち経営管理システムを中心に論じてきた。ここでは、生田誠三¹⁹⁾が論じている生産システムの計画・管理についてみておくことにしたい。生産システムの計画は、経営管理システムにおける、経営理念・目標、経営戦略に基づいて立案される部門管理計画の一環をなすものだといえよう。生産システムの管理とは、経営戦略に沿って企画・決定された生産計画を予定通り進行するように講じるための行為である。生産管理は「基本的には制御理論の考え方」に立脚しているとされている。生産現場における管理は、通常「計画を立て（Plan）、それに従って実行し（Do）、その結果が計画通りであるか否かデータををもって調べ（See）、もし計画通りでなければその原因を追求し除去する手段（Action）をとる」と説明されている。

上記の「Plan」というのは、当該対象事項に関して、その目標を明確化し、それに基づき計画を立案するステップを指す。「Do」というのは目標達成のための方策を決定し、実施するステップを意味する。「See 又は Check」は、実施後の成果が当初目標を達成しているのかどうか、達成度に関するデータを収集・分析し、問題原因等を発見するステップである。最後の「Action」のステップにおいては、原因除去の対策を行うとともに再防止策を講じることを行う。つまり、Plan

- Do- See- Action というサイクルを循環させながら、生産計画の円滑な管理を行うとともに管理水準の向上をはかることになるのである。管理サイクルの Plan-Do-See-Action という制御理論的概念は、今日、生産システム以外においても通用性を有するものであり、企業関係者にとっては広く一種の「標語」として親しまれている。したがって企業においては、生産システム内部においてのみならず、経営管理システムにおいても、すでに上に論じたように Plan- Do- See- Action の各要素に対応する管理上の機能を整備しているのだとみてよい。

日本の企業は、アメリカで発展した品質管理（quality control: QC）の手法を導入し、1960年代以降、高品質製品の大量生産に成功し、世界市場における今日の地位を築いたと評価されている。この成功の原因を管理システムの観点から、佐々木尚人は次のように指摘している。アメリカの企業においては W. E. デミングの経営管理方式が採択され、Plan- Do- See- Action の管理サイクルのうち経営者が Do を除くすべての機能を担当し、労働者は Do つまり作業のみに専念するシステムであった。これに対して日本の企業においては生産現場の労働者自身も生産システム内部の管理サイクルの Plan-Do-See-Action という各機能を担当しているというシステムを創出した。欧米では日本企業の経営システムを「労働者の作業現場における経営参加²⁰⁾」と評しているといわれている。

以上論じたことから明らかなように、企業は諸環境の変化に適応し、発展過程において環境状況を適応すべく経営理念・目標・戦略等を決定するための専門家スタッフをととのえた経営管理システムをつくり出した。また、多くの企業においては経営者自身がもはや企業所有者等ではなくなり、専門経営者が企業を支配することになった。一方、現状の「マンモス化」した企業は官僚制度化し、環境の変化に適応することがきわめて困難だとされている。しかし、企業経営陣の努力と経営学・組織行動科学等の発展により、企業は新しい有機的組織に変革していくための処理箋を入手しつつあるように思われる。しかも、日本の企業はアメリカの経営学や企業経験に学びながら、むしろ「教師としてのアメリカ」よりもすぐれた経営システムの創出に成功しているという。確かに、私企業の占める位置の大きい産業社会においては、企業を存続させ、成長させるために経営学を発展させた。プラグマティックな色彩の濃い経営学や組織行動科学等は、まさに、その実践的な性格の故に産業社会で支持され発展した。具体的にいえば企業の専門家スタッフ養成や専門経営者養成、さらには企業経営理論や行動科学等は産業社会から強く支持されたのだと見てよい。その過程でこれらの実用目的から出発した研究は、今日においては学際的研究として深化し、世界の学会からも高く評価されるレベルに達していることをわれわれは看過すべきではないであろう。

3 大学教育改革方法への組織変革論と経営システム論からのインプリケーションの模索

(1) 大学と企業の差異

経営学および経営システム論が、企業が当面する経営問題への解決に最大の関心をはらいながら発展してきたことは、上にふれた通りである。また組織変革論も組織心理学の一領域であるが、組織の行動科学としての組織心理学の3大構成要素の一つが経営学である。環境の変化にいかに対応すべく組織を変革するのにかに関する理論に最大の関心をはらってきたのは私企業であり、彼等の当

面する課題への接近は組織変革論の重要なテーマであったとみることができる。私企業というのは、経営学の教科書に記されているように「市場危険のもと、利潤獲得を目指しつつ商品生産を行う組織」¹⁰⁾であり、この意味で企業は大学などの諸機関と異なっている。

また、稲葉元吉が指摘するように、経営管理の観点からいえば、私企業の場合、他の種類の機関と経営管理上の合理性の性格が次の6点で異なっている。

①「組織業績の評価は、利潤という具体的数値で表わされ、その意味で単純かつ明瞭な評価尺度をもっている」こと。

②「企業が社会に供給する財は具体的であり、また市場での評価も得られやすいところから、組織活動の現状を比較的容易に」把握できること。

③「市場圧力のもとにあるとはいえ、組織目的の内容は、みずからの「計算」で自由にこれを決定」できること。

④「組織業績の上昇下降が、直接に構成員に影響を」与えること。

⑤「組織成員に対する管理方法に法的規制が少ないため、合理的な管理システムを目指し、ひんぱんに革新があらわれる」こと。

⑥「外部の競争圧力は、組織にたえず、能率の向上と適応力の増大とを強制しつづけている」こと。

ところで大学の基本的機能は教育と研究であり、両機能を通して明日の社会や人類の未来に貢献することが、社会的使命として期待されている。そのために、既存の社会的諸政策などに拘束されない自由、あるいは現状に対する批判的機能を担保すること、換言すれば大学の自治を尊重することが、大学の苦悩の歴史の歩みのなかで、近代において人類が獲得した「知恵」であるといつてよい。

したがって大学の場合には、企業・省庁やそれらの直轄研究機関と異なり、上記の特質により、外的環境の変化に関しても、それらを所与のものとして、すべて肯定的にみて、それらへの適応を指向することについては、十分慎重であることが必要である。外的環境の変化に対しても、むしろ批判的であることが、例えば戦前・戦時期の日本の大学や1960年代ベトナム戦争期のアメリカの大学が、当時の社会的・政治的環境に適応したことが、大学の規模の拡大に寄与した点はあるとしても、むしろ大学の「批判的機能の喪失」あるいは「知性の府の怠落」として歴史的に批判されたことは周知の通りである。

大学に関していえば、組織体として適応すべき外的環境の変化と適応すべきでない外的環境の変化があるということである。また、ある場合には、大学が連合体（大学基準協会、国大協、私大連等）として外的環境（行財政当局の高等教育政策や科学技術政策等）に新しい変化を求めることも強く期待される。こうした判断と行動は大学という組織体の知性にかかわることだといつてよい。

以上に記した諸理由から明らかなように、企業と大学の間には、きわめて本質的な差異があるといわねばならない。かかる本質的な差異を無視して、また資本主義社会における企業活動を背景に発達した経営学や組織変革論の大学への接近を試みることは無謀だと批判されるであろう。しかし、それは感情的な批判だとする見解も成立しうる。例えば第2次世界大戦期に、軍事的要請を背景に

発達したサイバネテックス理論，地域研究等の研究分野でさえも，そのなかには理論のもつ「普遍性」から，社会体制の差異を越えて人類社会の発展に寄与するものも少なくないことが指摘できる。それと同時に，明治以降のドイツのヴィセンシャフトの学問観を理想として，それへの接近を指向してきたわれわれ日本の研究者の学問観自体の中に，プラグマティックな性格の研究への強い蔑視感があることも，企業活動と呼応して発達した経営学の組織変革論への接近を遠ざけている要因の一つとみることができるかもしれない。

(2) アメリカの大学社会の諸環境と大学の文化と構造

プラグマティズムのアメリカの大学社会において，経営学や組織心理学等の成果あるいは企業の豊富な経験を学ぼうとする動向があるかどうか，あるとすれば，それはどのようなものか，それは極めて関心もたれるテーマである。このことを論じることは今後の課題とせざるを得ない。したがって，ここでは本稿の観点から見たアメリカの高等教育の一断面を以下に素描し，日本の大学教育の改革方法を検討する際の一つの参考にしたい。

新堀通也が論文「²¹⁾アクレディテーションとアメリカの高等教育」の中で論じているように，新大陸アメリカの大学・カレッジの設置はかなり自由であり，大学の性格も実学主義的な性格が強かったとされている。そのため大学・カレッジは乱立し，「南北戦争前に16州に創設されて残ったのは5分の4にすぎない」が，それでも生き残った大学・カレッジ数は「約300に達した」とされている。19世紀前半期，イギリスには大学が3校しか存在しなかったことやヨーロッパ大学の性格と比較したとき，アメリカの大学数の多さ，その性格・水準の多種性等は比較すべくもないことがわかる。新堀が指摘する「教育に関する自由放任とそこから生じた雑多なカレッジ」がアメリカの大学の特徴であるとすれば，アメリカの大学は「市場危険のもと」設立された私企業と類似した性格を有しているように思われる。現実には，アメリカの大学・カレッジは，企業と同様に，産業社会や地域社会が要請するあらゆる領域の教育・研究へと進出し，経営に成功した大学・カレッジだけが今日まで生き残っているとみることができるであろう。ヨーロッパの大学や戦前期の日本の大学が，チャーターリング（勅許）によって設立され，特定の領域の高水準の研究・教育を指向していたのとは，極めて異質な大学制度をアメリカの社会は成立せしめたといえる。その意味では，日本の戦前期における私立専門学校の多様性（1935年時点で，機関数114，医・歯・薬・看護・法・商・経・神学・仏教・神道・文・武道・理・農・工業等の多様な学科を開設）はアメリカの高等教育機関の多様性と類似性を有していたといえるであろう。いずれにせよ，他国と異質なアメリカの大学制度の成立は，アメリカと日本・ヨーロッパ諸国間の大学観の差異や社会・経済環境の差異に起因しており，以下に論じるようにアメリカに特有の社会的環境等への大学の対応システムを創出したのだと思われる。

私立大学を中心とした，また，「素人理事会の権限の強かった」アメリカの大学関係者が，大学・カレッジを維持し，成長させるために採択した方策は，①政府の統制を避けること，②社会に貢献しうる領域の教育およびその水準を維持・向上すること，③それを実現するため，広い地域の大学が連合して，基準協会を設け，加盟大学・カレッジの教育内容水準を相互的に「自己規制」と

いうものであったと解される。その後、地域別の基準協会の他、専門別基準協会等が設立され、大学教育全体ないしは各専門分野毎の教育水準向上に寄与することになるが、この点に関しては、上記の新堀論文のほか、喜多村和之²²⁾や江原武一²³⁾の論文を参照していただくことにする。

経営管理システム論の観点から、重要だと考えられることは、教育の質的向上のために定期的（5～10年）に各種の基準協会による大学の評価の活動が行なわれていることと、それと同時に社会の評価活動に対処すべく、各大学には自己調査研究部門（Unit or Office of Research Institute）が設置されていることである。1965年にはこの大学自己調査研究部門の全国的な連絡協議のための協会（Association for Institutional Research²³⁾が誕生している。1970年代半ばに、同協会の加盟大学は1000校に達したとされている。各大学の自己調査研究部門の主要活動は、「基本的統計資料の整備、学生や教員などの大学構成員の特性や期待の解明、人的・物的資源の利用度調査、教授＝学習過程の評価・計画立案のための政策分析など」が含まれているとされている。各大学の自己調査研究部門は、あたかも企業本社の調査部的な機能を果しているとみてよい。つまり大学として学長あるいは理事会が将来計画などの立案・決定を行う上で、基礎的な情報提供や助言機能などを自己調査研究部門が担当しているからである。このような各大学および全国的な大学自己調査研究や大学自己評価の必要性の動向を背景として、1970年代には大学評価や自己調査研究に関するハンドブック的な図書も出版されているのである。

次にアメリカの規模の大きい大学の管理運営システムをみておこう。大学理事会（board of trustees）は学長任命権および大学政策の決定権を有している。理事会から任命された学長のもとには学長補佐室（assistant to president）がおかれ、法律顧問、連邦・州政府との関係、大学広報、管理運営など担当の専門家スタッフが配置される。学長（president）は企業の社長（president）と同様に、専門家スタッフの補佐により、大学の目標・理念を再検討・長期的戦略・計画を立案する。理事会の審議をへて長期的計画を実施に移すことになる。これに対して日本の学長は「プレジデント型」ではなく、ヨーロッパの大学の学長と同系統の「レクトル型」と評価されており²⁷⁾、大学社会環境の差異が学長の性格あるいは以下にのべる大学の管理運営システム構造に影響を与えているのである。

またアメリカの大学では、また企業の機能別部門担当の副社長に対応するものとして、財政（finance）、開発（development）、経営（business）、大学・社会関係（university relation）、大学行政（university administration）、教育研究（academic affair）、学生（student affair）、大学計画（university planning）等担当の副学長制が設けられ、それぞれの分野の専門家が配置され、所掌事項に関する管理運営を行っている²⁸⁾。またアメリカの大学では学部長や学科主任の権限もかなり大きく、そのため、管理職の学長・学部長と教授団との間に断絶があることが少なくないという。大規模な州立大学では、「管理当局と教授団の関係」というより「雇用者と被雇用者の区別」であり、教授も事務員も被雇用者という点では差はない²⁹⁾、と評価されている。

上記副学長等として大学政策・計画論、大学経営・戦略論、大学教育論、学生論等々の専門家が必要であるとしても、そのような人材を育成するシステムを日本の大学は有していない。ところがアメリカにおいては、周知のように世界的に著名なカリフォルニア大学・バークレイ校の高等教育

研究センターをはじめ、ミシガン大学、ニューヨーク大学等々約20大学に高等教育研究所やセンターが設立され、高等教育政策・計画論、大学教育論、教授・学習過程論、学生論などに関する基礎的・応用的研究が推進されている。これらの研究機関はアメリカおよび世界の高等教育研究の水準向上および高等教育研究者や専門家の養成に寄与している³⁰⁾。

さらに、高等教育行政・財政あるいはカリキュラムやティーチング評価等の専門家養成に関していえば、全国の大学に設置された高等教育課程の大学院（1984年現在、教員数590、大学院学生数5700）の果たす役割は極めて大きい。全国の高等教育研究機関や大学院で高等教育問題の専門家が育成され、彼等が大学の諸管理部門や自己調査研究部門などに配置され、大学教育の維持・向上に寄与しているのだとみてよい。たしかにアメリカの大学は学術研究機能の面ばかりでなく、教育機能の面でも世界的に高く評価されるに到っているのである。

アメリカにおいては、大学の維持・成長という実践的な課題や大学連合体としての自己評価への取り組みを通して高等教育研究を発展させてきた側面がある。また逆に高等教育研究の進展により、アメリカの大学教育の質的向上を図るメカニズムを創出しつつあるとみることもできる。それはあたかも経営学が企業活動と相互作用しながら発展したのと同様に、アメリカの社会においては高等教育研究が大学の教育研究活動の発展と相互作用しながら進展しているように思われるのである。

ところが、1950年代以降、社会的要請に呼応して拡大しつづけ、やがて巨大化したアメリカの大学は、大企業と同様に官僚制化したところが多い。1966年、H. ストループが『大学の官僚制 (Bureaucracy in Higher Education)³¹⁾』を公表したのも、当時のアメリカの大学のかかる動向と深く関連しているとみてよい。またカリフォルニア大学総長を勤めたクラーク・カーが1963年、名著『大学の効用 (The Use of University)³²⁾』の中で現代の大学はユニバーシティではなくマルチバシティであると指摘したことも上の事情と関連している。

1970年代以降、青年人口の減少、連邦政府の緊縮政策の影響により、アメリカの大学は「生存競争」が激化し、また学生消費者主義の動向も強まってきているという。こうした環境の変化に対応すべくアメリカの大学が採択した戦略の一つが教員開発 (Faculty development: FD) 活動とされており、1975年代時点でFD活動のためのセンター設置ないし、事業を実施している大学は200校を越えると報告されている³⁰⁾。

FD活動は究極的には学生の学習を改善することを目的とした広範囲な活動を指すものと、広義には解されており、狭義には大学が、教授団メンバーにたいして、教師および研究者として自己の能力の改善を支援することを目的とした活動と定義されている³⁰⁾。アメリカの大学で試みられている広義のFD活動は、①教員開発 (狭義のFD, personal development: PD とみてよい)、②授業開発 (instructional development: ID)、③カリキュラム開発 (curriculum development: CD)、④組織開発 (organizational development: OD) に分類される³⁰⁾。このうち、組織開発 (OD) はすでに本稿および前稿で論じたように、官僚化した旧守的な「剛構造」の組織を、環境の変化に柔軟に対応しうる有機的組織に変革する意図を含んだものである。それだけに、今日アメリカの大学では組織開発は、まだかなり困難な活動だとされている。J. G. ガフによれば現状では、組織開発に関しては、グループ・リーダーやチーム・リーダーのための研究会、共同グループによるアクション・リサー

チ、大学・学部・学科の政策を改善するための専門的組織（task force）の設置の必要性がみとめられ、それらの一部の活動が多く大学の大学で実施されているに過ぎない、と論じている。³⁰⁾

ここでわれわれは、B. L. ヘファリンが1969年、『大学教育改革のダイナミックス（Dynamics of Academic Reform）³⁵⁾』の中で、大学教育改革の阻害要因の一つとして指摘した次の要因を想起せざるを得ない。彼は、「大学教授職という観念は大学教授を独立した専門職として遇するものである。終身的身分保障を得た教授は、同時に自分の授業計画や教授技術においても終身的に保障されたと考える。そのため、教授たちの教育改革への抵抗力は極大である」と論じている。ここで、行動科学における「成熟性（マチュリティー）」という概念を用いて教授団メンバーの教育・研究への対応を考えてみる。成熟性（マチュリティー）の一般概念は①仕事に対する成熟性—授業を遂行する能力および技術的知識、②心理的成熟—個人としての自信と自尊心、の2要素に分けられるという。³⁶⁾教授団メンバーは主として学問研究上の能力・業績を評価されて採用・昇任している。³⁰⁾J. G. ガブが指摘するように彼等は、これまでの間、効果的な教育（effective teaching）に関するインセンティブも与えられていないし訓練の機会もなかった。したがって教授たちは研究面では能力・技術的にも、心理的にも「成熟性」は高いであろう。しかし教育面では、能力・技術的に「成熟性」は必ずしも、高いとはいえないにもかかわらず、彼等の心理的「成熟性」はきわめて高い。そのため、教授たちは自己の「授業＝教育」に絶対の自信を有しており、それを改善することを認めようとはしたがらないということになるのである。心理的「成熟性」が高く「授業＝教育」と認識する教授たちが協働して学部・学科の教育目標に沿ったカリキュラムを編成することは、企業経営者に期待されている程度のリーダー・シップを有した学部長や学科主任では、恐らく、きわめて困難なことであろうと予測される。大学存亡の危機が共通認識される事態を迎えない限り、このような教授たちによって構成された学部・学科間の調整はこれまた困難であり、クラーク・カーが指摘するように大学は統合性の欠如したマルチバーシティーであり続けるしか道はないのかも知れない。

(3) 日本の大学教育改革へのインプリケーション

今日、世界の諸企業が注目し実施している創造的な組織文化の形成に基づく組織開発論および第二章に論じた経営システム論の観点からみれば、大学教育の改革方法上の課題は次のように表現できるであろう。

今後、21世紀に向けて日本の各大学が志向すべき創造的文化は、大学によって異なり、その意味で大学の個性化あるいは大学のアイデンティティー（University Identity）の形成・確立が求められる。その際、各大学にほぼ共通に指摘しうることは、期待される創造的な文化、換言すれば、旧制度的大学風土を脱皮し、国際化・情報化・生涯学習化・成熟化等の環境の変化を検討・選択し、それに適応しうるだけの豊かな内実をもった新しい大学の理念・目標を創出しなければならないということである。新しい大学の理念・目標の形成・確立に際して、各大学が大学研究または大学教育研究に関して英知を傾け、その成果を反映することが強く期待される。これらの研究成果に基づき、新しい大学の理念・目標が、教育研究組織やカリキュラム、教授・学習方法、学生の能力の評価、さらには教員の採用・昇任基準などの諸側面にわたって、くまなく浸透していることが望まれ

る。また、そのような教育活動が質の高い研究活動とともに実現できるようにするために管理運営の原則とシステムを改善する。しかも、その際、個々の教員・職員・学生が自己の果すべき役割や活動を生き生きと行い、大学・学部として、あるいは個人にとってそれぞれの活動について高い成果を得られ、内外からも評価されるようになることが期待される。このように構成員の一人ひとりが自分の大学・学部にいることに喜びと誇りをもてるような大学づくりを志向することだ、といってよいであろう。

上述の課題は、大学の自律性が十分に形成・確立していないわが国においては、現実には実現が困難な超長期的課題と呼ぶべきものであろう。しかし、今日、わが国で教育研究条件が最も良いとされる東京大学は世界における大学のランキングが100位程度といわれている。たしかに、東京大学でさえも、理工系分野では教育研究条件の整備のおくれにより、学内にはつよい危機感がある。他方、人文・社会科学系大学院は高度職業人養成機能の面ではすでに産業社会から見離され、企業・官庁はその機能に関して欧米諸国の大学に期待している状況が見られる。まさに日本の大学教育は、国際的評価は低く、危機的状況にあるとってよい。日本社会の国際的役割の重要性の高まりと大学の国際化の動向のなかで、日本の大学の危機的状況を克服するとすれば、上記の超長期的課題への接近の可能性を模索することは意味のないことではない。またかかる課題解決への努力なしにどのようにして、日本の大学は、社会からの信頼を回復させることが可能なのか。信頼を回復させ、社会からの支援の増強なしに大学の教育研究活動の質的向上は不可能であろう。以下には超長期的課題へ接近するための大学社会レベルおよび各大学・学部レベルの検討課題を記すことにする。

大学社会レベルの課題

日本の大学社会における基本問題の一つは、国家・政府（行財政省庁）、日本学術会議・大学連合体（大学基準協会、国大協、私大連等）、各大学、学生諸団体等の相互間の「役割と責任」に関する課題である。今日すでに、上記のそれぞれの機関・組織・団体は高等教育の維持発展にいかなる役割を担い、いかにしてその責任を果すのかということが問われている。ところで現状はどうであろうか。

戦後、日本の大学は国民に開かれた大学を志向し、また教育・研究の面においても根本的に改革することを目指して出発した。しかし、今日においても大学観（研究至上主義）、大学教育観（研究教育予定調和論）、教育研究組織（学部・学科制）、管理運営の原則やシステム（大学財政・人事権の未確立と教授会自治の形式化）は旧制大学の場合と本質的に変わっていない³⁰⁾。ところが今日、大学は新たな環境の変化に対応することが求められているとってよい。したがって、企業社会が環境の変化に適応するために経営学などを発達させ、その成果を吸収する努力を行ったように、わが国大学全体および各大学が教育改革を行うには、大学社会においても、大学論や高等教育研究を本格的に発展させる必要がある。

ここで経営システムの意志決定論の観点からいえば、上記各機関・組織は「役割規定」と「責任遂行」および両者の間に存在する「計画性」を含む三者のそれぞれに関する意志決定の「質の高さ（quality）」「適切性（relevance）」を追求することが強く求められているとってよい。ここ

で、組織心理学で用いられる「成熟性（マチュリティ）」の概念を用いていけば、以上の諸行為をおこなう上で各機関・組織は、仮に意志決定の対象事項に関して心理的「成熟性」は高いとしても、それらについての能力・技術的「成熟性」はまだ低いといわざるを得ない。勿論、これらの機関・組織の中に、個人的努力により高等教育諸問題に関して能力・技術的「成熟性」の高い学者や行政関係者を見出すことは可能である。かかるすぐれた個人の存在を認めたとしても、日本の大学社会の現状をみたとき、機関・組織体の高等教育諸問題に関する能力・技術的「成熟性」が高いと評価することには躊躇せざるをえないのである。したがって全国的に展開することが期待される高等教育研究は、究極的には機関・組織レベルの高等教育の発展に関する能力・技術的「成熟性」を高めることが指向されることが期待される。個人の場合も、機関・組織の場合も同様に、心理的「成熟性」と能力・技術的「成熟性」の双方を向上させることなくして、それぞれに課せられた「役割規定」「計画性」「責任遂行」の機能を十分に果すことは困難であろう。さらに言えば、高等教育研究が心理的「成熟性」と能力・技術的「成熟性」の向上に寄与するところは大きいですが、恐らく、それでも、組織の「創造的な文化」あるいは「新しい時代・社会における大学の理念」の構築は困難であろう。大学の歴史的経験が教えているように、卓越した学者・学長などの「自然・人間・社会」および「教育・学問」への深い洞察に基づいて構築された「大学論」の重要性を再確認する必要がある。これは知性的「成熟性」とでも呼ぶものであろう。それは、その時代・社会の大学状況を背景として心理的「成熟性」と能力・技術的「成熟性」の向上への彼等個人の努力と深い洞察に裏付けられた高度な精神的相互作用を媒介とすることによって、はじめて知性的「成熟性」は生み出されるのではなかろうか。

以上の考察から明らかなように、上記諸機関・組織等が担当すべき役割・機能を十全に発揮するためにも、各大学連合体および主要大学において高等教育研究機関等を設置することは必要不可欠である。また、そのことが促進されるような高等教育政策の実施がよくなる期待されるのである。この中で学生諸団体は、他の諸機関等とは異なる機能、特に学習者集団として、他の諸機関等の提案に対する意見表明の役割が強く期待される。

以下には、今後、これからの高等教育研究機関が果すべき役割・機能など「供給」的課題と高等教育研究などの「需要」をつくり出す課題—もちろん両者を明確には区分しがたいところは多いが一—toに大別して要約的に記しておこう。

第1の課題に関していえば、全国的視点から設置される高等教育研究機関は、国際的・全国的に開かれた機関として、①大学の自律性の形成・確立にかかわる大学の設置形態、財政・行政等の高等教育政策・計画に関する諸問題の検討を行う。②大学の管理運営論、教育・研究関係論、教育研究組織論、組織改革論、カリキュラム論、教授・学習方法論、教育評価論、学生論、国際教育・研究交流論等に関する研究を行う。また③それらの研究成果を各大学の教育改革のために基礎的情報として提供できるよう情報センターとしての機能を整備することがよくなる求められる。さらに高等教育研究の進展に呼応して、④高等教育研究機関等を設置した主要大学を中心に、大学院高等教育課程を開設し、高等教育研究の後継者および次に述べる「需要」に対応しうる高等教育問題の専門家を養成することがよくなる望まれる。

第2の「需要」に対応する課題に関していえば、各大学・学部においては、将来計画・改革計画、自己評価および教育内容・方法改善のための調査・計画部、調査室やカリキュラム開発センター等を設置し、学内研究員のほか高等教育専門家を採用し、教育改革の課題に対処する。さらに大学連合体等は、各大学の学長・学部長等、さらに理事会・事務局関係者など大学の組織運営面の要職にある人々に対して、大学論、大学運営論、大学行財政論、大学教育論等に関する研究セミナー等を開催するなどにして、彼等の能力・技術的「成熟性」の向上に寄与することが必要である。以上のように高等教育研究の需要が拡大するような方策が全国レベルの高等教育政策の一環として実施されることがつよく望まれる。全国および各大学レベルの高等教育研究の進展に呼応して、さらに諸般の状況も勘案したうえで、わが国においても高等教育学会を形成・成立させることが求められる。同学会は、現在の高等教育関連の諸学会・研究会等と密接な協力関係をもつように構成され、学際的研究としての高等教育研究の発展に資するものであることが期待される。

大学、学部レベルの課題

各大学レベルにおいても、大学社会で論じたと同様に、全学レベルの機関・組織—学長・事務局長、理事会・評議会等および学部レベルの機関・組織・職—学部長・学科主任・事務部長、教授会等に関して、それぞれの機関・組織・管理職者等の相互間の「役割規定」の再検討、役割遂行上の「計画性」、計画実施後の「責任」（評価と関連）など、諸側面にわたる意志決定の「質（quality）」と「適切性（relevance）」が問われており、それへの対応が必要となる。ところで、今日においても大学の理念や教育目標が、まだ明確化していない大学・学部がきわめて多いという由々しい現状に鑑み、上述のごとく、各機関において、例えば、調査・計画部または調査室を設置する。そこにおいては、全学または学部内の英知を集め、また、高等教育専門家スタッフ制度を導入し、高等教育研究成果や内外大学の経験をふまえて、当該大学・学部の理念の再検討をはじめ改革課題を検討し、それらの課題解決に向けて調査研究を行う。さらに教育改革計画および同計画の円滑な実施のため基礎情報の提供や助言機能を果たす。全学的には、学長もしくは評議会等のもとで、学部レベルにおいては学部長もしくは教授会等において、改革方策などの立案を行い、当該大学・学部の教育改善に資する。教育改善の結果については、上記調査・計画部等の組織の協力を得て、当初の計画の達成度について評価を行い、その結果を次の段階の計画に生かすことが必要であることはいうまでもない。

一方、大学・学部における教育活動の質—究極的には学生の学習生活の質—を向上するための手段が講じられるようになることが必要である。そのため各大学・学部においては、上記の施設・組織とは独立にカリキュラム開発・サービスセンターまたは教授・学習方法研究・サービスセンター等を設置し、当該分野の専門研究者を導入するなどして、大学のカリキュラムや教授・学習方法に関して内外大学の経験を学びつつ、当該大学・学部に適合し教育内容・方法および教育評価の実現に寄与することがとくに望まれる。これらのセンターにおいては、新任教員をはじめ教員たちの、教育面の能力・技術的「成熟性」の向上に寄与するため研修セミナー等の開催を行うことが必要である。また将来の大学教員候補者（大学院学生）に対しては、同センター等が中心となり、教育研

修を実施するなどを行い、心理的にも能力・技術的にも「成熟性」の高い新しいタイプの教員を養成することが、長期的教育改革の観点から特に必要であろう。

さらに、各大学・学部において将来計画等に関する管理運営活動および教育改革・改善を促進すべく、そのための条件の一つとしてこれらの諸活動の評価方法を検討し、教授等採用・昇任の選考基準の改正を行う必要があるということである。優れた教育実践・教育改善の試みを行った教師や、内外に評価されるカリキュラム改革の企画・実施の面で大きく貢献した当該委員会委員長や調査室長等は大学・学部において、また、将来的には高等教育学会において彼等の功績・功労を表彰し、そのことを社会に広く認められるようにすることが期待される。このように教育改善に努力する人々を評価するなどのシステムを、教育改革の促進条件の一つとして整備することがとくに必要である。

上で論じたように高等教育の諸側面にわたる学問研究の展開という「供給」側の量と質を向上させる上には、内部市場を開発し、高等教育に関する質の高い知識・情報を求める大規模な「需要」をつくり出さねばならない。経営学や組織心理学等は、大学社会の外部に大学と独立に「需要」があり、この「外需」をつくり出した産業社会は経営学や組織心理学に対して好意的であった。むしろ産業社会は自己の発展に資するものとして経営学等に期待を寄せた。これに対して高等教育研究の需要は大学社会内部に求めなくてはならない。「内需」を創造し、それを拡大することが可能かどうか、高等教育研究の今後の動向を規定することになるであろう。しかし、「内需」とは大学社会がまさにみずからの手でつくりだすものである。「内需」が創造・拡大されるかどうかは、日本の大学社会内部に「大学の危機」意識がどの程度みなぎっているのか、また知性がどの程度存在しているかを計る一つの指標とみることもできるであろう。

おわりに

本稿を終えるに際して、付言しておきたいことは、今日、アメリカのみならず、隣の韓国や社会主義体制の中国も高等教育研究の「内需」を創造・拡大し高等教育の発展を指向しているということである。

中国においては、すでに別の機会に論じたことだが、³⁰⁾管理運営システムのなかに自己調査研究部門の機能をもつ高等教育研究室・研究所を設置した大学が1988年現在約500校に達する。高等教育研究発展の必要性から高等教育学会がすでに1983年には発足した。また現在、高等教育課程を開設した大学院や教育管理大学院を設置した大学が7校に達しており、これらの大学院等は高等教育研究の後継者、大学行政専門家養成あるいは大学行政管理職員などの再教育を本格的に実施しているのである。また韓国にも1984年現在、学生生活研究所や教育問題研究所が71大学に設置されている。1982年に大学教育協議会を発足させ、大学評価、財政、運営などの研究を推進してきたが、さらに、1988年7月、全国レベルの高等教育研究所（仮称）³⁷⁾を発足させている。このように近隣諸国も大学教育改革に向けて着実な道を歩みつつあるように思われるのである。

ところで今日、日本においては、どの大学からも、どの学会・協会からも、あるいは新制大学発足期や大学紛争期に問題提起をした学生諸団体からも、21世紀に向けて高等教育政策を改革・促進

すべき政府・省庁やその審議会等からも、大学教育改革の基本的条件というべき高等教育研究体制の整備あるいは「内需」の創造・拡大に関する提案がでないのは何故か。日本の大学社会は、大学の自律性の形成・確立の課題や大学教育それ自体を本格的な学問研究の対象とすることになぜ躊躇しているのであろうか。かかる課題への対応を回避して、わが国の大学社会は、21世紀に向けて不可欠ともいうべき大学教育改革という日本社会が当面している課題にどのように立ち向かおうとするのであろうか。まさに、日本の大字の危機はきわめて深刻な状況にあるといわねばならない。

なお、本稿は、広島大学将来構想検討委員会および同専門委員会における討議や答申作成の過程で、筆者が改革方法論上の課題としてこれまでに表明してきた「未定型な」問題提起を素材として、それを発展的に論じたものである。また本論文は、昭和63年文部省科学研究費補助金「高等教育における教職員開発（スタッフ・デベロップメント）に関する国際比較的研究」（一般研究A，研究代表者・関正夫）による研究成果の一部である。筆者は、日本の大学に対する危機意識から、上記科研費の研究を出発させた。本稿で扱った組織心理学や経営学は、理工系出身の筆者にとってこれまで未知にも等しい研究領域であり、理解が不十分なところが少なくないと思う。読者からの率直なご批判がいただければ幸甚である。

注

- 1) 若林満・松原敏浩『組織心理学』福村出版，1988年，第11章。
- 2) 三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版，1988年，第15章。
- 3) 森本三男『経営学入門（増補版）』同文館，1988年，第7章。
- 4) シェイン（松井賢夫訳）『組織心理学（原書第3版）』岩波書房，1982年，第13章。
- 5) 若林満「組織心理学の発展」前掲書，若林・松原編『組織心理学』，第1章。
- 6) 森田一寿「環境変化と組織変革」同前書，第11章。
- 7) 梅澤正「組織開発の課題」前掲書，三隅他編『組織の行動科学』第15章。
- 8) 土屋守章「アメリカ経営学の発達」中村常次郎・高柳暁『経営学』（第3版），有斐閣，1987年，第2講。
- 9) 前掲書，森本『経営学入門』，第1章。
- 10) 稲葉元吉「Business Administration の概念をめぐって」日本行政学会編『年報行政研究20—アドミニストレーション—その学際的研究』ぎょうせい，1986年，所収。
- 11) 前掲書，森本『経営学入門』第7章。
- 12) 二村敏子「意志決定の理論」前掲書，中村・高柳『経営学』第6講。
- 13) 前掲書，森本『経営学入門』第2章。
- 14) 同前書，第3章。
- 15) 同前書，第4章。
- 16) 同前書，第5章。
- 17) 古川久敬『組織デザイン論』誠信書房，1988年，第1章。
- 18) ウォーレン，G．ベニス（幸田一男訳）『組織の変革—行動科学的アプローチによる有機的適

- 応組織へ』産業能率短期大学出版部，1978年，第1章。
- 19) 生田誠三「生産の計画と管理」前掲書，中村・高柳『経営学』第12講。
 - 20) 佐々木尚人「経営の国際化と日本的経営」同前書，第13講。
 - 21) 新堀通也「アクレディテーションとアメリカの高等教育」天城勲・慶伊富長『大学設置基準の研究』東京大学出版会，1977年，第2章。
 - 22) 喜多村和之「外国における大学の基準—比較的考察」『会報』大学基準協会，1988年，第60号所収および喜多村和之「大学評価の時代」『IDE—現代の高等教育』No. 298，民主教育協会，1988年11-12号所収。
 - 23) 江原武一「アメリカにおける大学評価」慶伊富長編『大学評価の研究』東京大学出版会，1984年，第2章。
 - 24) Dressel, P. L., *Handbook of Academic Evaluation*, Jossey-Bass, 1976.
 - 25) Miller, R. I. A. *Handbook of Techniques and Measures for Institutional Self-Evaluation*, Jossey-Bass, 1979.
 - 26) Dresell, P. L. and Associates, ed., *Institutional Research in the University: A Handbook*, Jossey-Bass, 1971.
 - 27) 飯島宗一「学長のリーダーシップ—プレジデント型とレクトル型」天城勲編『動きはじめた大学改革』サイマル出版会，1979年，所収。
 - 28) Moriss, J. M. *Organization for Administration of Four-Year College University Administration—General*, MacGraw Hill, 1970. Chapter 1.
 - 29) アーネスト・L. ボイヤー（喜多村和之・館昭・伊藤彰浩訳）『アメリカの大学・カレッジ』リクルート出版部，1988年，第15章。
 - 30) 関正夫『日本の大学教育改革』玉川大学出版部，1988年，終章。
 - 31) H. ストループ（松原治郎・小野浩・石田純訳）『大学の官僚制』東京大学出版会，1969年。
 - 32) クラーク・カー（茅誠司監訳）『大学の効用』東京大学出版会，1969年。
 - 33) D. リースマン（喜多村和之・江原武一・福島咲江・玉岡賀津雄訳）『高等教育論—学生消費者主義時代の大学』玉川大学出版部，1986年。
 - 34) 喜多村和之『学生消費者の時代—アメリカの大学「生き残り」戦略』リクルート，1986年。
 - 35) J. B. L. ヘファリン（喜多村和之・石田純・友田泰正訳）『大学教育改革のダイナミックス』玉川大学出版部，1987。
 - 36) P. ハーシー，K. H. ブランチャード（山本成二・水野基・成田攻訳）『行動科学の展開—人的資源の活用（Management of Organizational Behavior）』日本生産性本部，1978年，第7章。
 - 37) 馬越 徹「海外情報」『IDE—現代の高等教育』No. 299，民主教育協会，1989年12月号所収。

A Consideration on the Methods for Higher Education Reform in Japan

Masao SEKI*

The purpose of this paper is to discuss implications of the methods for the innovation of higher education in Japan according to the theory of organization renewal and the theory of industrial management systems.

The first chapter in this paper is a brief explanation of organization psychology and the theory of how organizations adapt to changes of environment; the following sections make up this chapter: the element of environment, objects of changing organization, organizational development(OD), the limits of OD and new methods.

The second chapter outlines the theory of industrial management systems. At present, the administration management-system of typical large scale industries are made up of the headquarters and many divisions. The headquarters normally includes the president, general manager, technical staff and consultants, and vice presidents who take charge of each division. The administration management system of each separate division is constructed by organizations including the policy-making function and, the gathering and analysing function for information as well as the headquarters.

To avoid falling into the “trap” of bureaucratization and to adapt to changes of environments, the industries are strongly interested in improving their organization and organizational development.

The third chapter takes up the university system. In the first section, difference between the character of universities and industries are discussed. In the next section administration management systems of universities in the U. S. which are analogous to industrial ones are discussed. Finally, implications of the methods for Japanese academic reform stemming from theories of management systems are summarized as;

1) In academic society in Japan, research systems on higher education and graduate schools for training reseachers and academic administrators should be established in major universities. Universities can learn from the example of industry which has supported the development of research on industrial management and has developed an interface between industries and industrial research.

Academic society should provide more of these kinds of oppourtunities, for example seminars or workshops for personal development of university presidents, general managers and deans.

2) In order to promote research-on higher education and graduate schools with higher education research courses, it is necessary to heighten awareness of the needs and demands for such research in universities. The presidents and deans or administration divisions of many universities and colleges should establish offices and units of institutional reseach, planning, finance, business, academic affair, student affairs etc, and promote various centers for organizational development and individual faculty development.

* Director and Professor, R. I. H. E., Hiroshima University

