

# 高等教育機関における組織的有効性の 評価に関する研究序説

—K. Cameron の理論を中心として—

大 膳 司

## 目 次

1. はじめに
2. 組織的有効性研究への伝統的な接近法
3. 高等教育機関の組織的有効性を評価するうえでの留意点
4. まとめ



# 高等教育機関における組織的有効性の 評価に関する研究序説

—K. Cameron の理論を中心として—

大 膳 司\*

## 1. はじめに

高等教育機関の質や有効性を評価するという活動は、200年以上も前から行われていると言われている。<sup>1)</sup>しかしながら、体系的で科学的な評価活動は、1910年代に著名学者の評価に基づいてJ.M. キャトルが行った大学の質のランキングが最初である。<sup>2)</sup>

近年の高等教育研究においても、高等教育機関の組織的有効性の研究ほど、注目されたり、論争のあったトピックはほとんどなかったといわれている。<sup>3)</sup>高等教育機関の組織的有効性の研究には様々な困難性やパラドックスが伴っているにもかかわらず、<sup>4)</sup>組織的有効性の適切な基準を求めようとする研究は、相変わらず、高等教育機関の組織的有効性を維持しさらに高めようと日々努力している管理者は言うまでもなく、高等教育機関へ入学志願している学生やその両親、教授団、投資家、立法者、卒業生、基準協会、研究費助成局、雇用者、そして研究者等によって関心が持たれている。

それには、理論的、実証的、実践的な理由があるものと思われる。

理論的には、有効性の概念が、あらゆる組織モデルのまさに中心に位置しているからである。すなわち、研究者は、組織の特徴を概念化する時に、有効的な組織の特長や、有効的な組織と有効でない組織との相違についての観念を、組織モデルの中に取り込む必要があるからである。

また、実証的には、有効性の概念が、高等教育機関の組織的有効性に関する研究における最終的な従属変数であると思われるからである。ある学術プログラム、組織の構造、報償システム、管理スタイル、カリキュラムの設計などがより望ましいものである、ということを示す必要がある故に、有効性の概念が主要な実証的課題となるのである。

さらに、実践的には、高等教育機関の有効性の評価に対する必要性は一般化しており、ますます高まりさえしているからである。高等教育機関に関与している人達は、絶えず高等教育機関の有効性を評価する必要性に直面している。例えば、どの高等教育機関が全米科学財団(National Science Foundation)の補助金を受け取るべきか、進路指導カウンセラーはどの大学を推薦したらよいか(学生はどの大学を選択したらよいか)、どの学部予算を削減したらよいか、等の判断の少なくとも一部は、高等教育機関の有効性の評価に基づいているからである。

このような理由から、高等教育機関の組織的有効性を評価する場合、有効な組織と有効でない組

---

\*広島大学 大学教育研究センター助手

織を区別するための基準を明らかにすることが課題となるわけである。しかしながら、研究者の間で、組織の有効性を評価するための最良の基準、有効な組織と有効でない組織を区別する特徴、さらには、組織の有効性の構造についての同意は今だに得られていないのが現状である。<sup>5)</sup>

そこで、本論文では、2つのことを検討する。

まず1つは、組織の有効性を評価するための6つの主要な接近法を概観し、各々の接近法の長所と短所を提示する。その際に、それら6つの接近法のどれも適応できないような組織、すなわち組織化された無政府状態(organized anarchies)の特徴を踏まえながら、なぜこの6つの接近法が組織化された無政府状態の有効性を評価する場合に特に不適切となるかをも含めて示す。

2つめは、評価者が、高等教育機関の組織の有効性を評価する場合に遭遇する様々な問題点を克服するために留意すべき7つの観点を示し、今後、高等教育機関の組織の有効性の評価に関する研究を続けてゆく場合の指針とすることを提案した。

## 2. 組織の有効性研究への伝統的な接近法

組織の有効性に対する様々な接近法が、この20~30年の間に、組織研究の中に登場してきた。しかしながら、これらの研究は、断片化し、非累積的で、時には、相互に矛盾しており、組織の有効性の理論はもちろんのこと、「組織の有効性とは何か」についての明白な定義を行うことにさえ失敗している。<sup>6)</sup>このように、接近法が多様性であるとか、組織の有効性とは何で、如何にそれを評価するのか、に関して同意が得られていないということは、組織の有効性という概念がより広範な観点を持っているというよりもむしろ、概念的、方法論的に混乱しているという印象を与えている。

しかし、組織の有効性に対する各々の接近法には限界はあるものの、ある条件下において組織の有効性を評価するに有用であったり、啓発するところもある。

そこで、以下では、6つの代表的な組織の有効性研究における接近法(目標接近法、システム資源接近法、内的過程接近法、戦略的顧客接近法、正当化接近法、非有効的接近法)を概観し、各々の接近法の長所と短所をまとめてみた。その際、各々の接近法は、どのような条件下において高等教育機関の組織の有効性を評価するなら有用であるのかをも示しておいた。

### (1) 目標接近法(goal approach)

目標接近法とは、ある組織が自身の目標を達成する程度によってその組織の有効性を定義しようとするものである。この接近法は、組織の有効性に対する接近法の中でもっとも広範に注目を集めた接近法で、<sup>7)</sup>ある研究者たちは、組織の有効性研究の普遍的なモデルであるとさえ述べている。<sup>8)</sup>

しかしながら、目標の達成を組織の有効性の基準として使用することの問題点として以下の6点が指摘されている。<sup>9)</sup>

(1) 組織の構成員、組織の顧客、社会的目標などを無視して、その組織の公式の目標や管理のための目標にのみ注目している。<sup>10)</sup>

(2) 暗黙の目標、潜在的な目標、非公式的な目標というものを無視している。<sup>11)</sup>

- (3) 組織の目標は、多様で相互に矛盾した性質を持っている、ということ<sup>12)</sup>を無視している。
- (4) 組織の目標に対して環境の与える影響<sup>13)</sup>ということが無視されている。
- (5) 組織目標は、組織を導くためというよりも、回顧的なものであったり、正当化するために貢献している<sup>14)</sup>ということ<sup>14)</sup>を無視している。
- (6) 組織を取り巻く文脈や組織の行動が変化すると、それに連れて、組織目標も変化するという<sup>15)</sup>ことを無視している。

確かに、ゲームに勝つというような具体的な目標を持ったプロの運動チームのように、組織的目標が明確で、合意がとれており、測定可能である場合であるならばこの接近法は有用であろう。しかし、高等教育機関の場合は、特に、組織自体が大変あいまいで、明確に定義された目標によっては特徴づけられていないのである。

たとえ、目標が掲げられているとしても、それは単に修辭的效果をねらった言明であって、測定可能で、量化できるような構成概念から成り立っていることはほとんどないのである。このことについて、M.D. コーエン& J.G. マーチが次のように述べている。「学識者ならほとんど誰でも“大学の目標”と題した講義を行うことができよう。ところが、ほとんど誰もこの講義を自らすすんで傾聴しないだろう。大抵の場合、このような講義とこれに随伴した論文は社会修辭学において好意をもって使用されるが、運用的な内容をほとんど持ち合わせない。大学の目標に関する規範的声明を作成する努力は無意味な目標であるか、さもなければ疑わしい目標を生み出すのが落ちである<sup>16)</sup>。」

しかし、組織的有効性に対する目標接近法は、機関全体レベルではなく、それよりも低いレベル、すなわち、プログラムの実施とか下位組織（例. 学部や学科）の活動を評価するような場合であるなら、たいへん有用であるかもしれない。

例えば、米国の北西部のある新設の大学は、近年、学部・学科組織の発展の方向性を明白にするため大学の目標を設けた。管理者は、どの時点である在籍者数レベルが達成されるべきか、いつ特定のカリキュラムを設けるか、いつある人材が雇用されるか、いつ特定の財源や寄付金レベルが達成されるか、等々の目標を設けたのである。あらゆる場合について、それらの目標は、個人や集団の活動と結び付いており、実施義務 (accountability) の期限が明らかにされている。

このように、組織的有効性の目標モデルは、基準がどの程度達成されたかが決定できるとか、将来の業績の予測が可能であるような状況下においては、高等教育機関においてさえで有用であると思われる。

## (2) システム資源接近法 (system-resource approach)

しかしながら、目標接近法と同様に、システム資源接近法は、従来の組織的有効性に関する研究が目標に過度に依存しすぎているという反省の結果、1960年代初頭に、E. ユチマンらによって提唱されたもので、組織的有効性を、組織が必要とする資源を獲得する能力によって定義しようとするものである<sup>17)</sup>。すなわち、目標の達成のかわりに資源 (input) の獲得を組織的有効性の指標と考えたわけである。

システム資源接近法もまた、高等教育機関の組織的有効性を評価するための普遍的な接近法ではない。

例えば、H.R. ボーエンは、「たいていの高等教育機関の評価は、教授／学生比、教授団における博士号の取得率、学生在籍者数の規模、学生1人当りの支出、カレッジ・ボードの示す評点、蔵書数、施設や設備の充実度、カリキュラムの充実度、などの観点からなされている。それらはすべて資源(input)であって、それらの資源と、認知的・情緒的な領域における学生の人格の発達の観点から定義された真の成果との間に、体系的で、積極的な関連性があることなどは、けっして検証されていない<sup>18)</sup>」と述べている。これは、高等教育機関が緩く結び付いている(loosely coupling)という特徴を持っているため、<sup>19)</sup>獲得された資源と組織の成果との間にはほとんど直接な関連性はないからであり、この意味で、システム資源接近法は、高等教育機関の組織的有効性の評価にとって不適切であるとも考えられる。

さらに、システム資源接近法に対する批判として次のようなことが挙げられている。<sup>20)</sup>

- (1) この接近法では、効率性と有効性が分離できない。<sup>21)</sup>
- (2) 資源にのみ注目することは成果への効果を無視することになるかもしれない。<sup>22)</sup>
- (3) この接近法は、組織の唯一価値のある側面は、より多くの資源を獲得することにある、という<sup>23)</sup>ことを前提としている。
- (4) ただ組織の管理者の観点のみが取り上げられている。<sup>24)</sup>
- (5) 資源を増大させることが、組織の運営目標であるとすれば、現実的には、目標モデルと同じ<sup>25)</sup>ことである。
- (6) 非営利組織を取り扱う場合、この接近法は不適切である。<sup>26)</sup>

とは言っても、高等教育機関は資源の獲得に関心を持たなければならないのも事実である。1980年代の米国の高等教育機関は、予想される在籍者数や公的歳入の減少に対処するために、寄付金や学生の募集キャンペーンを行なうことによって長期にわたって生き残るための能力や組織的有効性を改善してきた。確かに、高等教育機関の評判は、教授団の知名度や質と密接に結び付いており、<sup>27)</sup>質の高い教授団メンバーを引き付けるための資源獲得活動は無私できない。それ故に、財政的健全度指数(financial health indicators)<sup>28)</sup>は、機関の生き残りの指標であるときえみなされてきた。事実、K.S. キャメロンの研究では、高等教育機関の活動の9つの領域における組織的有効性と財政的健全さを示す5つの指標との間に高い相関関係のあることも示されている。<sup>29)</sup>

このように、システム資源接近法は、機関の財政水準、財政的健全さ、そして、市場における相対的な優位さのような指標を記録することに関心を持った評価者にとっては有用である。その評価のみから高等教育機関の全般的な組織的有効性を一般化することはできないとしても、この接近法によって提供されるデータは、高等教育機関の管理者にとっては有用であるにちがいない。

### (3) 内的過程接近法 (internal process approach)

組織的有効性への第3の接近法は、組織の内的過程に注目するものである。すなわち、この内的過程接近法からみた有効的な組織とは、組織内に過度な緊張がなく、その組織の構成員はそのシス

テムに高度に統合され、その組織の内的機能が順調に進行しており、さらに構成員に対する信頼によって特徴づけられ、その組織内の情報が縦横に円滑に伝達されているような組織である。

しかしながら、他の接近法と同様に、内的過程接近法が、どのような観点からでもいつでも高等教育機関に応用可能なわけではない。なぜならば、高等教育機関においては、機関内部での労働とその成果との間には明白な結びつきがないからである。

例えば、P.L. ドレッセルは次のように述べている。「学生の学習を増進するであろうと教授団によって一般に信じられてきた試みが、実際に学生の学習や態度に対して重要な影響力を与えているということは証明されていない。すなわち、教授方法、学級規模、テレビを使った教育や伝統的な教育、チームティーチングや一般の教育方法、施設の種類の等、学生の学習や態度に対して重要な影響を与えていないのである。<sup>30)</sup>」

さらに、内的過程接近法に対する批判として次の4点が示されている。<sup>31)</sup>

- (1) 組織の内的過程を聴取することは困難である。<sup>32)</sup>
- (2) 組織の内的過程に関するデータを収集するのにお金がかかる。<sup>33)</sup>
- (3) 方法に注目するだけで、目標を無視している。<sup>34)</sup>
- (4) たいいていの組織過程のデータは不確かである。すなわち、報告された組織過程のほとんどのデータには、何らかの誤りが含まれている。<sup>35)</sup>

とは言いながらも、この接近法は、内的過程が、高等教育機関の主要な活動（例、卒業生を送り出すことなど）と密接に結び付いているときには有用である。<sup>36)</sup> さらに、内的過程接近法は、組合の形成とか、学長の辞職、あるいは、学内における衝撃的な事件と結び付いているキャンパス風土の変化を評価するために使用されている。例えば、ある学者は、大学内での同僚間の関係は、組合が形成されたり、学長の管理運営形態が参加的スタイルから官僚的スタイルへの変化したために腐食してしまうとさえ述べている。<sup>37)</sup> 同様に、内的過程接近法は、教授法、履修要件、評価方針が学生のキャリア形成にどの様に効果を及ぼしているのか、について検討するために使用されてきた。例えば、機関の内的過程に注目した研究として、*College and University Enrollment Scale* や *Institutional Functioning Inventory* <sup>38)</sup> などがあ<sup>39)</sup>る。

このように、内的過程接近法は、機関の機能のある側面を評価するには有用であるが、外部の顧客の関心、財源の獲得、そして、望まれる成果のような観点が考慮されていない故に、単位としての機関の組織の有効性を検討するには不向きなようである。

#### (4) 戦略的顧客接近法 (strategic constituencies approach)

戦略的顧客接近法は、組織の外的環境をより重視するものとして、1970年代に登場してきたものである。この接近法に関しては、これまでに、様々な異なった種類のもものが紹介されてきたが、<sup>40)</sup> どの接近法においても、戦略的顧客 (strategic constituencies) の需要を満足させるという点に共通して関心が置かれている。ここで言う戦略的顧客とは、その組織と何らかの利害関係をもっている人々のことで、例えば、組織に資源を提供する者、組織の成果やサービスを利用する者、組織の生き残りにとってその協力が欠かせない集団、その組織に生活が影響されている人々、等である。

この接近法における組織的有効性とは、その組織が戦略的顧客の需要や期待にいかん適切に応えているか、に基づいている。

戦略的顧客接近法は、同僚評価や学者としての貢献という文脈で、高等教育機関に対してもっとも頻繁に適用されている。この接近法は、学者としての貢献とか知名度の観点から学科やプログラムの評判を評価するのに有用な接近法であり、たいいていの評判ランキング (reputational rankings) は、戦略的顧客接近法に基づいている。<sup>41)</sup> それらの評価において、専攻分野を同じくする同僚学者は重要な戦略的顧客である。なぜならば、専攻分野の同じ同僚学者のみが、その学科が、専門学問によって設けられてきた基準をどの程度満たしているかを評価できるからである。

さらに、一般大衆とか高等教育機関が所在する地域社会なども、他の重要な戦略的顧客である。なぜならば、これらの集団は、(学生や財源のような) 価値ある組織的資源の源泉であったり、それら高等教育機関によって提供される生産物やサービスを受け入れてくれるからである。

ここ10数年の間の変動する人口動態やますます競争が激化する環境の結果、高等教育機関の組織的有効性の評価の単位として高等教育機関内部の顧客へと強調点<sup>42)</sup>が移っていった。戦略的顧客接近法は、重要な内部の準拠集団の目標や期待を定義したり、それらを達成するために有効な行動をとるよう、管理者の注意を向けさせるのに有益である。

とは言うものの、ほとんどの高等教育機関は、緩い結び付きとか半分自律化した下位組織によって特徴づけられており、そのために、高等教育機関を外部からの侵略から守り、戦略的顧客を無視することも可能となっているのも事実である。<sup>43)</sup>

##### (5) 正当化接近法 (legitimacy approach)

近年紹介された正当化接近法は、「生き残り」を最終目標とする人口生態学的観点と結び付いている。様々な組織は、環境から淘汰されること(すなわち、消滅)を避けるために、外的環境から正当化を得ようと奮闘している。この観点からすれば、正しい事を行うことの方が、事を正しく行うことよりも重要であり、この接近法は、どのタイプの機関が生き残り、どのタイプの機関が衰退し、消滅してゆくかを決定するような、マクロレベルの分析においてもっとも適切である。

正当化接近法は、外的利益集団の観点が、組織的有効性についての評価の基礎をなしているという点で、戦略的顧客接近法と類似している。しかしながら、戦略的顧客接近法は、下位組織レベルや機関レベルに注目しているのに対して、正当化接近法は、個体群レベルの分析においてもっとも適用可能なのである。

例えば、R. パーンバウムやR. ザムートらの米国における様々なタイプの高等教育機関における在籍者数の減少を分析した研究において、正当化接近法は有用となるのである。<sup>44)</sup> 正当化接近法は、あるタイプの機関が、どの程度、長期にわたって生き残るか、そして、外的環境が特定のタイプの機関(例えば、教養大学(liberal arts colleges))に、どの程度、正当化を与えているかを明らかにしようとするものである。ある環境ニッチ(niche)におけるある機関の正当化を評価することが、この接近法の主要な目的で、在籍者数や歳入の減少に直面した高等教育機関にとって、この接近法は有益であろう。



高等教育機関の組織的有効性を評価する場合の正当化接近法の限界は、単一高等教育機関の実践というものは考慮されておらず、さらに、単一高等教育機関の内的過程や成果も考慮されていないという点にある。内容（内的過程）に注目するかわりに、文脈（外的正当化）にのみ注目しているのである。そのような評価の結果は、システムレベルでの政策作成にとっては有益であるかもしれないが、個々の高等教育機関の管理にとってはあまり有益であるようには思われない。

さらに、個々の高等教育機関は、外的正当化を無視しているときでさえ、まったく健全に生き残ることが可能なのである。例えば、「家庭や教会と同様に、高等教育機関は、もっとも緩く統合された機関の一つであり、高等教育機関をめぐる状況が変化したために要求された変革を、何度も何度も、頑固に拒んできたのである。」<sup>45)</sup>つまり、高等教育機関は、ほとんどいつでも、正当化を与える集団よりも長生きしてきたのである。

#### (6) 非有効的接近法 (ineffectiveness approach)

非有効的接近法は、組織の優秀さや成功よりもむしろ、組織における誤りや問題点に注目したものである。この接近法においては、もし、組織が、誤りとか非有効性の指標から免れているなら、その組織は有効である、と定義されている。この接近法は、K.S. キャメロンによって紹介されたもので、優秀性の基準を特定化できないとか同意が得られない場合や、組織的問題や弱点を克服するための戦略を体系的に発展させる必要がある場合にもっとも適切な接近法である。<sup>46)</sup>この接近法の最大に有利な点は、管理者に、組織の診断や改善のための実践的な指針を提供することにある。

非有効的接近法は、今までに示した他の接近法とは異なった目的をもっており、高等教育機関の持っている能力を明らかにするのではなく、その機関の誤りや問題点を明らかにし、解決するということを強調している。それ故に、諸問題を抱えた機関や弱点を克服して改善することを望んでいる機関に、この接近法は有用である。

また、非有効的モデルを使用することによって他の有利性が生じる。

例えば、「組織的有効性へのこの接近法のもっとも明白な有用さの1つは、強さや成功よりも、組織の誤り、問題点、弱点等に同意することのほうが容易である、ということにある。特に、目標を特定化するのが困難で、組織は何をすべきであるかについて顧客間で異なっている高等教育機関においては、組織は何を避けるべきかについての同意のほうが、より容易に特定しやすいのである。」<sup>47)</sup>

逆に、高等教育機関に対する非有効的接近法の不利な点は、積極的な特質ではなく、消極的な特質に焦点を当てているという点にある。すなわち、「組織における強い活動領域の資源を弱い活動領域に再配分するという危険を犯すよりも、余分の資源を強い活動領域に投資し、弱い活動領域の資源は削除すべきである」というビジネスにおける格言がこの接近法においては破られているのである。もっとも多くの長所をもった高等教育機関であるというかわりに、もっとも短所の少ない高等教育機関であると思われたいような高等教育機関はほとんどありえないにもかかわらず、焦点は、明らかに、長所を強調することから離れているのである。それ故に、このモデルの使用は、問題点や短所が、注意を与えなければならないほど表面化しているとか、長所の領域を特定化したり、同意を得たりすることが困難であるような場合には適切であろう。

### 3. 高等教育機関の組織的有効性を評価するうえでの留意点

上記の議論から、従来の伝統的な接近法は、高等教育機関の組織的有効性の研究に対して、様々な意味を持っており、様々に応用可能であることが明らかとなった。しかし、どの1つの接近法を取ってみても、高等教育機関の組織的有効性を評価するに普遍的に応用可能であるとは言えないことも明らかとなった。

K.S. キャメロンは、高等教育機関における組織的有効性を評価するための有益な戦略の1つとして、K.E. ウェイクが「きめ細かい分析 (fine-grained analysis)」と呼んだように、組織的有効性の概念を特定の観点に限定して分析を積み重ねてゆくことを提案している。<sup>48)</sup> このことは、高等教育機関における組織的有効性の評価を行なうためには、前もってある観点からの限定がなされるべきである、ということの意味している。

以下では、高等教育機関における組織的有効性を評価する上で限定すべき7つの観点を示し、これらの観点から限定がなされるならば、完全な評価とはいえないまでも、組織的有効性の評価に関する研究は改善され、累積されてゆくはずである。

#### (1) 誰の観点から組織的有効性は評価されるべきであろうか？

組織的有効性の評価は、いつもある主要な顧客の価値を反映して行なわれている。すなわち、どのような評価をするさいにも、選択された基準は、誰かの特殊な観点から導かれたものなのである。それ故に、誰の観点から組織的有効性は評価されるべきか明らかにされなければならない。

それにもかかわらず、2章の(4)で戦略的顧客接近法を紹介した際にも、組織的有効性に関する最良の基準が得られない理由の一つに、組織的有効性を定義すべき最良の顧客を特定化できないことが明らかにされた。

ある顧客が有効性を定義するために使用した基準は、顧客ごとに異っており、どの顧客の基準がもっとも価値のあるものであるかについての論争が研究者間で続いている。ある研究者は、基準となる顧客として「内的な支配的連合 (internal dominant coalition)」を使用することを指摘し、<sup>49)</sup> 他の研究者は、「トップマネージャーや管理者」<sup>50)</sup>、「組織外部の資源供給者」<sup>51)</sup>、「組織の構成員」<sup>52)</sup>等をあげている。

ある顧客の観点からみてある組織の有効性が高く評価されても、他の顧客の観点からみた場合、その組織の有効性は低く評価されてしまうかもしれない。<sup>53)</sup> (特に、顧客が広範で多様である組織化された無政府状態においては特にそうである。)

このように、誰の観点から組織的有効性の評価を行なうかを明らかにすることは重要なことである。

#### (2) どの活動領域が評価の中心となるべきだろうか？

組織の活動領域は、サービスを受ける顧客、使用される技術、そして、供給されるサービスや成果によって限定される。<sup>54)</sup> さらに、その活動領域は、その組織で強調されている活動や課題、その組

織の能力、そして、外的圧力によってその組織に求められた需要から生じている<sup>55)</sup>。それらの活動領域は、ほとんど全ての組織で確認されるが、どの組織も、その活動領域全てにおいて最高に有効的ではありえない。

例えば、K.S. キャメロンによる高等教育機関の組織的有効性の研究によれば、どの機関においても、学術領域 (academic domain)、外的適応領域 (external adaptation domain)、課外領域 (extracurricular domain)、モラルの領域 (morale domain) の4つの主要な活動領域が確認されている<sup>56)</sup>。しかし、どの高等教育機関をとってみても、それら4つの活動領域のうちの2つ以上の活動領域で最高に有効的であると評価された機関はなかった。

さらに、R.E. クイン& K.S. キャメロンは、ある公的サービス機関において、ある1つの活動領域の有効性を達成することは、他の活動領域の有効性を弱めることになるということを確認している<sup>57)</sup>。高等教育機関においても、学術領域においてもっとも有効的な高等教育機関は、外的適応領域における有効性が低く、モラルの領域において有効的な組織は、学術領域においては有効的であるけれども、外的適応領域における有効性は低くなることが発見されている<sup>58)</sup>。

生産組織の研究において、K.S. キャメロン& D.A. ウィッテンは、組織発達のライフサイクルに伴って主要な活動領域が変化し、誤った活動領域の有効性を評価することは組織的有効性の研究を誤り導くことになるであろうことを指摘している<sup>59)</sup>。すなわち、組織の発展にとって、個人に志向された活動 (すなわち、組織における個人の有効性に関連した活動) や資源の獲得に向けられた活動は、組織発達の初期段階や変化の激しいかなり不安定な段階においてもっとも重要な活動である。また、組織と環境の関係に注目する活動や組織の成果に焦点づけられた活動は、組織が制度化され、官僚化しているライフサイクルの後半の段階においてもっとも重要な活動である。

以上のことから、異なった組織が異なった活動領域を強調しているというばかりでなく、ある1つの組織においても、時間の経過とともに強調する活動領域が変化する、ということが明らかとなった。このように、組織的有効性を評価する場合、どの活動領域が評価されるべきかははっきりと特定化することが重要である。

### (3) どのレベルの分析が使用されるべきか？

組織的有効性の判定は、個人レベル (「学生は、提供されている教育に満足しているか?」)、下位組織レベル (「この学術プログラムは、学生を十分魅了しているか?」)、組織レベル (「その機関は、必要とする資源を獲得しているだろうか?」)、個体群レベル (「一連の高等教育機関は、社会的需要を満たしているだろうか?」)、あるいは、社会レベル (「高等教育制度は、社会的に何らかの貢献をしているであろうか?」) 等、どのレベルを対象とするかによって異なってくる。

それらの異なったレベルの有効性は、各々相互に矛盾がなく比較可能であるかもしれないし、逆に、あるレベルの有効性を高めることは、他のレベルの有効性を弱めることになるかもしれない。例えば、小規模の手工業会社の従業員は、労働者の権利や月給を高めるなど下位組織レベルや個人レベルにおける資源の獲得を強化するために組合を作るかもしれないが、同時に、その行動は、仲間意識を失わせてしまい、その会社の顧客との間に敵対関係を作り上げることによって、組織レベ

ルにおける有効性を害することになるかもしれない。

K.S. キャメロンらは、組織構成員の立場から、組織の発達段階の違いによっても、対象とすべき分析レベルは変化するという事を明らかにしている。<sup>60)</sup> 個人レベルの有効性に対する関心は、個人の仕事や創業方法が明確になっていない組織の初期段階で高いが、組織が成熟してゆくにつれて、このレベルの分析の重要性は減少してくる。逆に、初期の発達段階においてはあまり重要でなかった組織的レベルは、組織が発展してくるにつれて、ますます重要性が増してくる。下位組織レベルの有効性は、いかなる段階にあらうと、組織構成員にとって一貫して大変重要であるが、組織が成熟してゆくにつれてそれもわずかに減少してゆく。

M. ハナンらは、組織の誤りは、しばしば、誤った分析レベル（すなわち、重要な行為が生じないレベル）に注目することによって生じる、ということを示した。<sup>61)</sup> それゆえに、評価者は、適切な分析レベルの分析を選択することに注意しなければならない。例えば、組織がより緩く結び付いていればいるほど、組織的レベルでの有効性を評価することはより困難となる。それ故に、緩く結び付いた組織におけるもっとも適切な分析レベルは、個人レベルか下位組織レベルである。

J. フリーマンも、あるレベルにおける有効性に関するデータは、しばしば、他のレベルからみれば、無意味なものとなるかもしれず、それ故に、適切な分析レベルを選択することが重要であると指摘している。<sup>62)</sup>

#### (4) 有効性を判定する目的は何か？

有効性を判定する目的は、ほとんどいつも有効性の判定それ自体に影響を与えている。

例えば、G.D. ブリュウアーは、R.E. フローデン& S.S. ウェーナーによって掲げられた有効性の相違を評価するための目的のいくつかを検討した。<sup>63)</sup> 彼は、評価の目的が変化すれば、適切な評価者や評価対象が異なってくる、ということ指摘している。目的が異なるに伴って、異なったデータが有用となったり、異なった資源が適切となったり、異なったタイプの評価戦略が必要となってくるであろう。<sup>64)</sup> (例えば、高等教育における財政を削減することを目的として高等教育機関の有効性を評価する場合と、高等教育組織の理論を構築することを目的として有効性を評価する場合に生じるであろう違いを考えてみれば明らかである。)

また、評価の目的が、その分析にとって何が適切な顧客、領域、分析レベルであるかを決定するのを助けてくれる。このようなわけで、評価の目的ははっきりと特定化しなければならない。評価者が自分自身で目的を決定することもできるが、有効性を判定する目的は、顧客、評価への参与者、あるいは、外的環境によって前もって規定されてしまうこともある。

いかなる場合でも、目的を明らかにすることは、有効性を判定するときに重要となってくるのである。

#### (5) いかなる時間枠組みが使用されるべきか？

適切な時間枠組みを選択することも重要なことである。なぜならば、長期間の有効性と、短期間の有効性とは矛盾するかもしれないからである。

R.H. マイルズ& K.S. キャメロンは、米国のタバコ産業に関する25年間にわたる研究において、長期的基準が考慮されるか、短期的基準が考慮されるかによって、6つのタバコ会社の有効性の評価に明確な相違が生まれることを発見した。<sup>65)</sup>例えば、フィリップ・モリス社は、短期の財政指標においては、6つの会社中もっとも有効的ではないと評価されとしますが、もし長期の財政指標が適用された場合には、第2番目に有効的な会社と評価が上がる。逆に、リゲット・マイヤーズ社は、短期の財政指標からみるともっとも有効的な会社であるが、長期の財政指標からみると第5番目になって下ってしまうのである。

さらに、ある組織は、長期的な有効性を獲得するために、意図的に、短期的な有効性を犠牲にするかもしれない。例えば、市場占有率を高め、長期に渡る売上を確保するために、短期的な利益を低く押さえるという会社が存在するという事は珍しいことではない。

逆に、短期的な有効性を獲得することに努力した結果、長期的な有効性を犠牲にしてしまうということもありうる。例えば、一流の娯楽道具製造会社であったウィネバゴ社は、1970年から1973年にかけて、平均年83%づつその収入を増加させていった。その過程で、製造機器に多量に投資し続けた。その結果、製造工場の面積は7倍増加し、建物の数は4倍となった。この会社は、将来、石油不足が生じるであろうという警告にもかかわらず、さらに拡大しつづけ、1973年5月、予測された石油ショックが生じた結果、ウィネバゴ社の施設の60%は未使用となり、収入は36%以上も落ちてしまったのである。

以上のように、効果や成果は長期にわたって漸進的に生じるかもしれないし、あるいは、短期的に、突然と生じるかもしれないのである。それ故に、いかなる場合でも、どのような時間枠組みを選択するか明らかにすることは、有効性を判定するときに重要となってくるのである。

#### (6) 有効性を判定するためにどのようなタイプのデータが使用されるべきか？

組織的有效性の評価者が直面するもう1つの選択は、有効性指標として、組織それ自体によって収集された情報や公的に収集された情報（すなわち、客観的データ）を用いるか、構成員や様々な顧客からインタビューや質問紙によって収集された情報（すなわち、主観的データ）を用いるか、の選択である。

客観的データは、量化可能で、個人の認知によるかたよりがなく、組織の公的な立場を代表している、という長所がある。しかしながら、組織の客観的データは、めったに収集されておらず、情報はしばしば曖昧で秘密扱いとなっていることが多いのである。たとえ収集可能であったとしても、客観的データは、公的な有効性基準に基づいて収集されており、そのことは、有効性評価の範囲を狭くしてしまうかもしれないし、さらに、組織の主要な課題と関連を持っていないと思われるような組織的有效性の基準に関連づけられているかもしれないのである。<sup>66)</sup>

主観的データの長所は、より広範な有効性の基準がより広い様々な観点から評価できる、ということである。<sup>67)</sup>しかしながら、短所として、回答者自身の情報不足によって、回答者によるかたよりが不正直が生じ、その結果、データの信頼性と妥当性を失わせてしまうかもしれない。

ある組織は、主観的データに基づけば有効的であると判断されるかもしれないが、客観的データ

においては、非有効的であると評価されるかもしれない（その逆もしかりであるが）<sup>68)</sup>。それ故に、客観的データを用いるか、主観的データを用いるかの選択は重要である。例えば、高等教育機関の組織的有効性に関する K.S. キャメロンの研究によれば、有効性に関する主観的データと客観的データで正の関係であるものもあるが、他方、負の関係のあるものもある。すなわち、有効性のある次元においては、顧客はその高等教育機関を大変有効的であると認めたが、ある客観的データによれば、その高等教育機関は非有効的であることが示されたわけである<sup>69)</sup>。

#### (7) どのような関係項が使用されるべきであるか？

いったん有効性の指標が収集されたならば、次に、それらの指標を用いて組織的有効性を判断する様々な関係項 (referents) を選択しなければならない。

その関係項には、比較評価、規範的評価、目標中心の評価、改善評価、特徴評価の5つがある。第1の比較評価とは、2つの異なった機関の業績を同じ指標を用いて比較するもので、例えば「われわれは、競合者よりも有効的なのか？」というものである。第2の規範的評価とは、理想的な課題達成基準を選択し、機関の実績を、その基準と比較するもので、「われわれは、理論的理想状態と比べてどの程度実績を上げているか？」というものである。第3の目標中心の評価とは、組織が掲げた目標と機関の実績とを比較するもので、「われわれは、掲げた目標を達成しているだろうか？」というものである。第4の改善的評価とは、ある同様の基準を用いて、現在のその機関の実績と、過去の実績とを比較するもので、「われわれは、過去数年来、改善してきたであろうか？」というものである。第5の特性評価とは、その機関が、ある理想とされる組織特性をどの程度持っているかによって評価するものである。この組織特性と、その機関の実績とは独立して考えられており、この点で、規範的評価とは異なっている。

どの関係項が使用されるかによって、組織的有効性の評価は、かなり異なってくる（例えば、ある高等教育機関は、その競合する機関に比べて有効的であるかもしれないが、理想的な課題達成基準からみれば非有効的であるかもしれない）。

それ故に、それらの評価の基礎として利用される関係項のうちどの関係項に基づいて組織が評価するかを明らかにしておくことが重要なことである<sup>70)</sup>。

## 4 まとめ

組織研究者は、組織の有効性を評価するために、誰からも同意を得ることのできるような研究枠組みを作成するために、組織的有効性を定義したり、組織的有効性の評価の方法を提示してきた。

現在までのところ、少なくとも6つの接近法が提案されてきた。しかし、どれが、有効性を定義し評価するためのもっとも適切な接近法であるのかということに関して、ほとんど同意が得られていない。本論文では、全ての接近法について長所と短所が存在していることを示した。特に、組織化された無政府状態の組織的有効性を評価する場合はそうである。

そこで、評価者が高等教育機関の組織的有効性を評価する場合に遭遇する様々な問題点を克服す

るために留意すべき7つの観点を示し、今後、高等教育機関の組織的有効性を評価に関する研究を続けてゆく場合の指針とすることを提案した。

確かに、米国では高等教育機関が次の10年間に直面するであろう状況を考慮すれば高等教育機関の組織的有効性を評価することはますます重要となってくる。

例えば、1995年までに伝統的・大学該当年齢集団が85万人減少することが予測されている。現在でさえ、大学の死亡率は、ビジネス組織や政府組織の死亡率よりも高いのである。ビジネス組織の死亡率は、10000機関につき約57機関で、政府組織は、10000機関につき約28機関、そして、高等教育機関は、10000機関につき117.6機関となっている。他方、3200万人の米国人は、2000年までに65歳を超えることになるであろう。そして、この集団が、この米国の貯蓄の68%を保有しており、退職者の高等教育に対する要求は、伝統的な18~22歳人口の要求とは異なっているし、さらに、財政の伝統的な財源は、基本的に、人口の高齢化や他の人口変化に伴って異なってくる。政府財源は、高等教育から他の種類のプログラムへと転用される可能性もある。<sup>71)</sup>

高等教育や訓練に対する法人からの支出額は、今や、大学からの支出額を越えており、現在、少なくとも20の法人が、大学と同様に、学位を出せるようアクレディットされている。大学の出す学位の価値や妥当性は、ますます問題視されているため、非伝統的な学生をめぐる獲得競争は激しくなってきた。(評点によって測定された)大学における成功と(昇進、月給、報奨などによって測定された)大人になってからの達成度との関連の様々な研究のデータを考慮したとき、さらに、私的セクターからの高等教育におけるより活発な競争の可能性が本質的な問題となるであろう。平均の相関係数は、たったの0.16で、現在の高等教育機関の競争的有利性を助長するような統計値ではないのである。

組織研究における組織的有効性への従来の伝統的な接近法は、上記のように変貌する高等教育機関の環境と限られた関連性しか持っていない。<sup>72)</sup>“脱工業化”社会の要件、凡庸さへの圧力、変化する人口動態、国際的な視点、挑戦をうける信頼性、かつては独占状態であった高等教育制度への企業の参入など、これらすべての社会現象は、評価において狭く焦点化されているのではなく、多様な観点を取り入れ、さらには修正することがますます必要となってくることを示唆している。

本研究はその必要に応えるための第一歩なのである。

## 参考文献・引用文献

- 1) Stauffer, T., "Quality in American Higher Education," in T. Stauffer (ed.), *Quality-Higher Education's Principal Challenge*, Washington, D.C.: American Council on Education, 1981, pp. 1-5.
- 2) Webster, D.S., "James McKeen Cattell and the Invention of Academic Quality Rankings, 1903-1910," *Review of Higher Education*, Vol. 8, 1985, pp. 107-122.
- 3) Cameron, K.S. & Bilimoria, D., "Assessing Effectiveness in Higher Education," *The Review of Higher Education*, Vol. 9, No. 1, 1980, pp. 101-118.

- 4) Cameron, K.S., "Effectiveness as Paradox," *Management Science*, Vol.32, No.5, 1986, pp. 539-553.
- 5) Cameron, K.S., "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness," *Organizational Dynamics*, Vol.9, 1980, pp.66-80.
- 6) Steers, R.M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica, CA: Goodyear Press, 1977.  
Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- 7) Georgopolous, B.S. & Tannenbaum, A.S., "The Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol.22, 1957, pp. 534-540.  
Etzioni, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs J: Prentice-Hall, 1964.  
Price, J.L., "The Study of Organizational Effectiveness," *Sociological Quarterly*, Vol.13, pp. 3-15, 1972.  
Hall, R.P., "Conceptual, Methodological and Moral Issues in the Study of Organizational Effectiveness," *Working Paper*, Department of Sociology, SUNY-Albany, 1978.
- 8) Bluedorn, R., "Cutting the Gordian Knot," *Sociology and Social Research*, Vol.64, 1980, pp. 477-496.  
Campbell, J.P., "On the Nature of Organizational Effectiveness," in P.S. Goodman & J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 13-55.  
Scott, W.R., "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies," in P.S. Goodman & J.M. Pennings (eds.), *op cit*, 1977, pp. 63-95.  
Cohen, M.D. and March, J.G., *Leadership and Ambiguity*, New York: McGraw-Hill, 1974.
- 9) J. マクドナルドは、具体的な実例をあげて、ビジネスの世界における目標接近法の限界を2点指摘している (McDonald, J., *The Game of Business*, Garden City, N. Y.: Anchor Press, 1975.)。

目標モデルの1つの問題点は、ある組織は、組織の目標と一致しない領域において有効であるかもしれないということである。

例えば、アメリカ航空宇宙局 (NASA) は、1960年代において、月に到着するという目標と同様に、有用な消費材を製造すること (目標が置かれていない領域) において大変効果的であった。アメリカ航空宇宙局が消費材への貢献を成功の基準として取り上げだしたのは、人類が月に到着し、アメリカ航空宇宙局のプログラムへの公的な批判が激しくなった後であった。

目標接近法のもう1つの問題点は、もしその目標があまりにも低すぎたり、誤っていたり、あるいは有害なものであったりしたならば、組織は、それらの目標を達成したところで非有効的になってしまうということである。

例えば、ボイス・カスカードという会社は1960年代の終わり頃に、米国でもっとも巨大で、もっ



とも急速に成長していた会社の1つであったが、その当時、1年間に20%の成長を成し遂げるといふ目標として掲げた。その会社は、1971年に至るまで12年連続してその目標を達成し続けていた。実は、その会社はその目標を達成するために、周囲の競合する企業グループを無視した危険なプロジェクトを行うという操作形態を発展させていったのである。その結果、その目標は、1972年に破産を招き、財政的再構成を余儀なくさせたのであった。

もう1つの例は、ネスル・カンパニーの明示された目標は、第3世界諸国の幼児に栄養の援助をすることであり、母乳を乳児のための調合乳と置き換えることに大変有効的であった。しかし、その会社は、ボイコットされた。なぜならば、発展途上国に拡がっている栄養失調と飢餓の犯人と見られたからである。

- 10) Blau, P.M. & Scott, W.R., *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler, 1962.  
Scriven, M., "The Methodology of Evaluation," in R.W. Tyler, R.W. Gagne & Michael Scriven (eds), *Perspectives in Curriculum Evaluation*, Chicago: Rand McNally, 1967, pp. 39-83.
- 11) Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press, 1957.
- 12) Rice, A.K., *The Enterprise and Its Environment*, London: Tavistock, 1963.
- 13) Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and Environment*, Homewood, IL: Irwin, 1969.
- 14) Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing Reading*, MA: Addison-Wesley, 1969.
- 15) Warner, W. K., "Pblems in Measuring the Goal Attainment of Voluntary Organizations," *Journal of Adult Education*, Vol.19, 1967, pp. 3-14.  
Pfeffer, J., "Usefulness of the Concept," in P.S. Goodman & J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 132-143.
- 16) Cohen, M.D. & March, J.G., *op. cit.*, 1974.
- 17) Georgopoulos, B.S. & Tannenbaum, A.S., *op. cit.*, 1957.  
Yuchtman, E. & Seashore, S.E., "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol.32, 1967, pp. 891-903.
- 18) Bowen, H.R., *The Cost of Higher Education*, San Francisco: Josey-Bass, 1980.
- 19) Weick, K.E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 1976, pp. 1-19.
- 20) システム資源接近法は、組織の有効性を評価するために普遍的に応用できる接近法ではない。市場において競争的に優位でなくても、あるいはもっとも望ましい資源が獲得されなくても有効的でありうる。

例えば、無名のプロ・バスケットチームであるシアトル・スパーソニックスは、1977年と1978年に優秀な選手を補強できなかった。その上、新米のコーチで、きわだったスターさえいなかった。にもかかわらず、チームは、1978年に、米国バスケットボール協会の決勝戦にまですすみ、1979年には優勝したのである。

ある組織は、最低限の資源を獲得し、市場においてかなり強力であるのみにもかかわらず、非有効的でもあるかもしれない。すなわち、変化に対応する能力を失ってしまうほど特定の市場や領域

で過度に成功していたのである。

セベラル・スミス時計会社は、宝石で飾られた豪華な手作りの腕時計を製造するという点において、世界のその産業において、もっとも有効的な会社となった。その後、集積回路やデジタル革命が、この1つの市場に豊かな資源をもたらした。彼らは、領域を変更することがほとんど不可能であることを発見した。新たな低価格の、デジタル時計産業において、かれらの組織的有効性は、結果として、たいへん低いものとなった。

- 21) Price, J., *op. cit.*, 1972.
- 22) Scott, W.R., *op. cit.*, 1977.
- 23) Scott, W.R. *op. cit.*, 1977.
- 24) Scott, W.R. *op. cit.*, 1977.
- 25) Kirchhoff, B.A., "Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research," *Academy of Management Review*, Vol.1, pp. 347-355, 1977.
- 26) Molnar, J.J. & Rogers, D.C., "Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches," *Sociological Quarterly*, Vol.17, pp. 401-413, 1976.
- 27) Conference Board of Associated Research Councils, *An Assessment of Research-Doctorate Programs in the United States*, Washington DC: National Academy Press, 1982.
- 28) Collier, D.J. & Patrick, C., *A Multivariate Approach to the Analysis of Institutional Financial Condition*, Boulder, CO: NCHEMS, 1978.  
Dickmeyer, N., *Concepts Related to Indicators of College and University Financial Health*, Palo Alto, CA: American Institute for Research, 1980.
- 29) Cameron, K.S., "A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors," *Management Science*, Vol.32, 1986, pp. 87-112.
- 30) Dressel, P.L., *The New Colleges: Toward an Appraisal*, Washington, DC: American College Testing Program, 1971, p9.
- 31) 内的過程接近法の限界を示す2つのエピソードを示しておく。

1. たとえ内的「健全性」が低い時でさえ（すなわち、貧弱なコミュニケーションの流れが存在し、不和や葛藤が存在し、構成員があまり高度に統合されていないとしても）、その組織はたいへん有効的であると判定されることもある。

その典型的な例は、1977年と1978年のニューヨーク・ヤンキースがそうである。チームの方針は一定していないし、選手やコーチ間の争い、脅しとしての解雇、中心選手の移動、まとまりの欠如などは、1977年と1978年中のその組織の明確な特徴であるように思えた。しかし、ヤンキースは、野球で目標を達成するという点でもっとも有効的なチームであった。すなわち、彼らは、どちらの年のワールドシリーズも勝利したのである。

さらに、経済学者は、しばしば、内的効率性と組織的健全さを同様なものとして扱う。彼らは、もっとも有効的な組織は、もっとも効率的（すなわち、もっとも無駄が少ない）あるいはもっともスムーズな内的過程をもった組織であると述べている。しかし、長期にわたる適応や革新は、

葛藤や組織的不振（未使用の資源）の存在を通してしばしば強化される。非効率的であることは、時々、組織の有効性を生むこともあるのである。

他方、組織は、その内的健全さが高く、組織過程が良好である時でさえ非有効的であるかもしれない。

例えば、アープ・ジェイニスは、ジョン・ケネディー大統領の内閣を、たいへんまとまりがあり、意志決定がスムーズに機能した集団であると描写している。しかしながら、「集団思考」現象を作り出したのは、まさにその特徴だったのである。すなわち、1961年のピッグズ湾侵略を決定させるほど集団の力が強力であったのである。その侵略決定は、その内閣がかなり非有効的であることを証明するものである。

- 32) Dornbusch, S.M. & Scott, W.R., *Evaluation and the Experience of Authority*, San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- 33) Scott, W.R., *op. cit.*, 1977.
- 34) Campbell, J.P., *op. cit.*, 1977.
- 35) Haberstroh, C.j., "Organizational Design and Systems Analysis," in J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 1171-1211, 1965.
- 36) Rice, A.K., *Learning for Leadership*, London: Tavistock, 1965.
- 37) Cameron, K.S., "The Relationship between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness," *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp. 6-24, 1982.  
Chaffee, E.E., "Successful Strategic Management in Small Private Colleges," *Journal of Higher Education*, vol.55, pp. 212-241, 1984.
- 38) Pace, C.R., *College Student Experiences: A Questionnaire*, Los Angeles: UCLA Higher Education Institute, 1963.
- 39) *Institutional Functioning Inventory*, Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1968.
- 40) Connolly, T., Conlon, E.M. & Deutsch, S.J., "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituencies Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.5, 1980, pp. 211-218.  
Keeley, M., A Social Justice Approach to Organizational Evaluation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, 1978, pp. 272-292.  
Miles, R.H., *Macro Organizational Behavior*, Glenview, Il: Scott Foresman, 1980.  
Pennings, J.M. & Goodman, P.S., "Toward a Workable Framework", in P.S. Goodman & J.M. Peennings (Eds.), *op cit*, 1977.  
Zammuto, R., *Assessing Organizational Effectiveness*, Albany, NY: SUNY Press, 1982.
- 41) Webster, David S., "Institutional Effectiveness using Scholarly Peer Assessments as Major Criteria," *The Review of Higher Education*, Vol.9, No.1, 1985, pp. 67-82.
- 42) Kleemann, Gary L. & Richardson, Richard C., Jr., "Student Characteristics and Perceptions of University Effectiveness," *The Review of Higher Education*, Vol.9, No.1, 1985, pp. 5-20.  
Peterson, Marvin W. & Blackburn, Robert, "Faculty Effectiveness: Meeting Institutional Needs

- and Expectations," *The Review of Higher Education*, Vol.9, No.1, 1985, pp. 21-34.
- 43) Weick, K.E., *op. cit.*, 1976.
- Bennis, W.G., *Changing Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1966.
- 例えば、1930年代にスワスモア大学長フランク・アイデロットによって導入された「オックスフォード・プラン」は、学生、卒業生、評議会からの強力な抵抗にあったにもかかわらず、全米の大学に広がっていったのである。
- 44) Birnbaum, R., *Maintaining Diversity in Higher Education*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- Zamuuto, R., Whetten, D., & Cameron, K., "Environmental Change, Enrollment Decline, and Institutional Response," *Peabody Journal of Education*, Vol.60, pp. 93-107, 1983.
- 45) Stone, L. (ed.), *The University in Society*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1975.
- 46) Cameron, K.S. "The Effectiveness of Ineffectiveness," in B.M. Shaw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior (Vol.6)*, Greenwich, CT: Jai Press, 1984.
- 47) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1984, p.271.
- 48) Cameron, K.S., "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, 1978, pp. 604-632.
- Weick, K.E., "Middle Range Theories of Social Systems," *Behavioral Science*, Vol.19, 1974, pp. 357-367.
- 49) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1978.
- 50) Scott, W.R., *op. cit.*, 1977.
- 51) Miles, R.H., *op. cit.*, 1980.
- 52) Van de Veen, A. & Ferry, D., *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley, 1980.
- 53) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1980.
- 54) Meyer, M.W., "Organizational Domains," *American Sociological Review*, Vol.40, pp. 599-615, 1975.
- 55) Cameron, K.S., "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities," *Academy of Management Journal*, Vol.24, 1981, pp. 25-47.
- Cameron, K.S., "Construct Space and Subjectivity Problems in Organizational Effectiveness," *Public Productivity Review*, Vol.7, pp. 105-121, 1981.
- Miles, R.H., *op. cit.*, 1980.
- 56) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1981.
- Cameron, K.S., *op. cit.*, 1981.
- 57) Quinn, R.E. & Cameron, K.S., "Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness," *Management Science*, Vol.29, pp. 33-51, 1983.
- 58) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1981.
- 59) Cameron, K.S. & Whetten, D.A., "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycle," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, pp. 525-544, 1981.

- 60) Cameron, K.S. & Whetten, D.A., *op. cit.*, 1981.
- 61) Hannan, M.T. & Freeman, J., "Obstacles to Comparative Studies," in Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 106-131.
- 62) Freeman, J., "The Unit Problem in Organizational Research," in W. Evan (ed.), *Frontiers in Organization and Management*, New York: Praeger, 1980.
- 63) Brewer, G.D., "Assessing Outcomes and Effects," in K.S. Cameron & D.A. Whetten (eds.), *Organizational Effectiveness*, New York: Academic Press, 1983.
- Floden, R.E. & Weiner, S.S., "Rationality to Ritual," *Policy Science*, Vol.9, pp. 9-18, 1978.
- 64) Argyris, C., *Intervention Theory and Method*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1970.
- 65) Miles, R.H. & Cameron, K.S., *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- 66) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1978.
- 67) Argyris, C. & Shon, D., *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- 68) Hall, R.H. & Clark, J.P., "An Ineffectiveness Effectiveness Study and Some Suggestions," *Sociological Quarterly*, Vol.7, pp. 321-349, 1981.
- 69) Cameron, K.S., *op. cit.*, 1978.
- 70) 5つの関係項を高等教育機関に応用する場合の留意点を以下に示しておく。
- ①目標中心の評価がもっとも頻繁に使用されているが、この評価法は、目標が多様で、相互に矛盾しており、絶えず変化しているような高等教育機関においては使用が困難であるかもしれない。②規範的评价は、理想的な課題達成基準を明白にできない高等教育機関においては使用が困難であるかもしれない。③比較評価を用いる場合、高等教育機関を比較するに共通した指標が明らかにされなければならない。高等教育機関の比較評価に直面したとき、管理者は、「いかなる他の機関もわれわれの機関と同様ではなく、それ故に、比較は不可能である。」と反論してきた。④特徴評価の前提は、有効の特徴は、有効の実績につながるというものである。この接近法の利点は、比較評価、規範的评价、目標中心の評価に比べて、評価者のかたよりの影響を受けにくいということである。なぜならば、評価者は、組織がいかに適切に行動しているかではなく、その組織の状態を記述するだけだからである。しかしながら、この接近法には、広範で多様な基準とか大変複雑な分析へと拡がっていく危険性がある。⑤改善評価は、2つの観点から接近できる。そのことが問題点となる。改善と言った場合、その組織自体の過去の実績と比較して判断される場合と、競争相手と比べて、その実績の改善が望ましいものであったかどうかという場合がある。その場合に、ある機関は、それ自体の実績においては改善されているかもしれないが、他の同様の組織と比較して、その改善の程度は大変低いことも考えられるのである。
- 71) Cameron, K.S. & Ulrich, D.D., "Transformational Leadership in Colleges and Universities," in Smart J.C. (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, New York, Agatnon, 1986.

- 72) Huber, G.D., "The Nature and Design of Post-industrial Environments," *Management Science*, Vol.30, 1984, pp. 928-951.
- Simon, H.A., *Administrative Behavior*, New York: Free Press, 1973.

## An Introductory Study of Organizational Effectiveness in the Institutions of Higher Education

—With Special Reference to K. S. Cameron's Articles—

Tsukasa DAIZEN\*

This paper first reviews the six traditional approaches to organizational effectiveness (the goal approach, the system resource approach, the internal process approach, the strategic constituencies approach, the legitimacy approach, the ineffectiveness approach) and summarizes the main strengths and weaknesses of each approach, and next outlines a series of questions for guiding the design of a specific study of organizational effectiveness in institutions of higher education by especially referring to K. S. Cameron's articles.

It is clear that the various traditional approaches have differing meanings and applicability to the study of organizational effectiveness in institutions of higher education. No single approach is able to describe an institution's total effectiveness, nor is any one approach universally applicable.

So, K. S. Cameron recommends the following seven guiding questions for researchers and administrators as they contemplate using one of those approaches in the evaluation of organizational effectiveness in institutions of higher education.

1. Whose perspective is considered?
2. What domains of analysis is used?
3. What level of analysis is used?
4. What is the purpose of the assessment?
5. What time frame is employed?
6. What type of data are used?
7. What is the referent against which effectiveness is judged?

The advantage of these seven decision guides is that they help to define effectiveness, as well as clearly identify the criteria of effectiveness that is being used. Of course there can be no perfect evaluation, but organizational effectiveness evaluation can be improved if these seven critical questions are addressed.

---

\*Research Associate, R. I. H. E., Hiroshima University

The environment in which institutions of higher education function is becoming more and more competitive, both internationally and in the domestic area. So, assessing organizational effectiveness in institutions of higher education also becomes increasingly more important. The traditional approaches to organizational effectiveness have limited bearing on such higher educational environment. This paper takes an initial step in providing guidelines for bringing “organizational effectiveness” into the higher education sphere.