

大学の歩き方

——新制度派組織理論のレンズで見る高等教育機関——

佐 藤 郁 哉

「電話帳シラバス」の怪

新入生の皆さんがこの文章を目にする頃には、その手元には、既に本学発行の学生便覧、全学教育共通科目用の講義要綱、学部教育科目用の講義要綱という「3点セット」があるに違いありません。皆さんは、その重さに驚き、あるいは辟易したことでしょう。何しろ3冊あわせると3キログラム近く（2004年度版）、つまり薄手のノートパソコンならば2台分ないし3台分の重さになっているのです。大きさにしても、A4の冊子で3冊重ねると厚さにして何と6センチ以上(!), つまり都市の電話帳に匹敵するくらいのサイズであり、また重さということになります。こうなると、少し大きめのリュックにでも入れなければ、全部一度に持ち運ぶのは至難のわざです。

そして、皆さんは、その3点セットを手にした時に次のような疑問を持ったかも知れません——「大学生になると、どうしてこんな電話帳のように重くて厚ぼったい物を持って授業選びをしなければならないのだろうか?」

さらに、海外での大学教育を体験した人の中には、本学では少し前までこの講義要綱集が「シラバス」とも呼ばれていたことを知って奇異の念にとらわれる人が多いことでしょう。というのも、本学あるいは日本の多くの大学で発行されている講義要綱集と海外の大学でシラバスと呼ばれているものとは全くの別物だからです。

大学教育というシラバスというのは、もともと欧米の高等教育機関で授業内容の説明資料として学生に配布されるプリント資料を指しています。シラバスは、

学期がはじまる前に配布ないし掲示されることもあります。多くの場合は、それぞれの講義担当者が数枚の資料を自分で作って授業の初日などに出席者に対して配布します。この意味でのシラバスは、以下のような情報を含むかなり詳しいものであることが少なくありません——授業名、科目番号、教室、日時、講師名、研究室の場所と電話番号、講義の目的、スケジュール、成績評価の方法、履修条件、文献情報。

欧米の大学にはシラバスとは別の資料として、「コースカタログ」などという名称で呼ばれる、大学でおこなわれる全講義の担当教員名、科目番号、単位数等と各講義の内容の概要をせいぜい5～6行程度で書いたものを集めた冊子があります。これは多くの場合、電話帳に使うようなあまり上質ではない紙を使って、大学当局がまとめて印刷して、学年や各学期の初めに学生に対して配布します。もっとも紙質は電話帳並みでも、サイズ自体は比較的小ぶり(A5判ないしB5判程度)の冊子です。かなり薄手のものであることが少なくありません。

つまり、日本の多くの大学で10年ほど前からシラバスと呼ばれているのは、日本でも昔からあった、講義の概要をごく簡単に示したコースカタログ的な比較的薄手の講義要綱集とこの欧米流のシラバスとを折衷した物だと考えることが出来るのです。このような根本的な違いがあるにもかかわらず、日本の多くの大学では、10年ほど前に厚ぼったい「日本版シラバス(=講義要綱集)」を作ることが大流行し、またある時期からはそれを作ることが一種の制度として定着していきました。

「目方」でくらべてみると……

本稿では、この「電話帳シラバス」の謎を1つの手がかりにして、新制度派組織理論という組織理論の基本的な考え方について解説していくことにします。新制度派組織理論というのは、1970年代いらい盛んになってきた、文化と制度の観点から組織のあり方をとらえようとするさまざまな組織理論の中でも代表的なもの1つです。

ここではこの組織理論について紹介していく前に、もう少しだけ、講義要綱集

と欧米の大学というシラバスの違いについて検討してみることにしましょう。

表 1 は、3 つの大学における講義要綱集の幾つの特徴をくらべてみたものです。

表 1 3 つの大学における「シラバス」と講義要綱集

	一橋大学	関西地方の某大学	米国の某大学
正式名称	講義要綱・学生便覧	大学要覧	Undergraduate Announcement
判型	A 4	A 4	A 5 判程度
総ページ数	1369 ページ	302 ページ	457 ページ
重量	2916 グラム	800 グラム	368 グラム
1 ページあたりの掲載講義数	1 本	20 数本	10 数本

この表で関西地方の某大学というのは、古くから名門として知られている、ミッション系の私立大学です。また、米国の大学はいわゆるアイビー・リーグ校の 1 つであり、優れた学術研究で世界のトップ水準にあるだけでなく、充実した学部教育という点でも世界的に知られている東部の大学です。

図 1 は、表 1 であげた幾つの特徴の内でも特に資料の重量という点に着目して図示してみたものです。

図1 「シラバス」の重量比較(1)

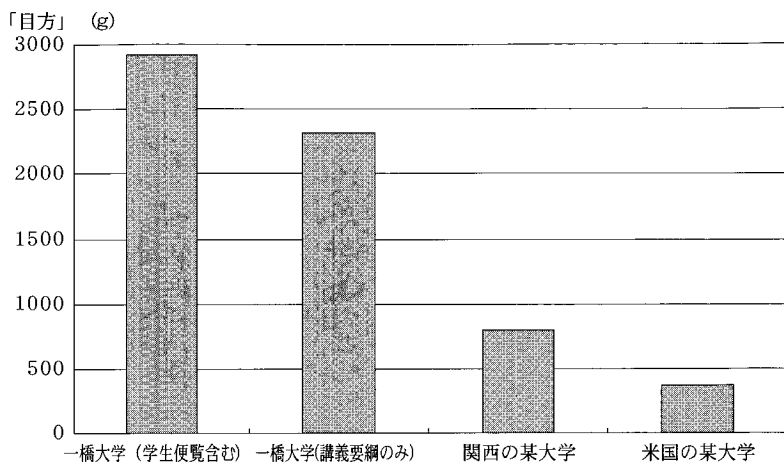
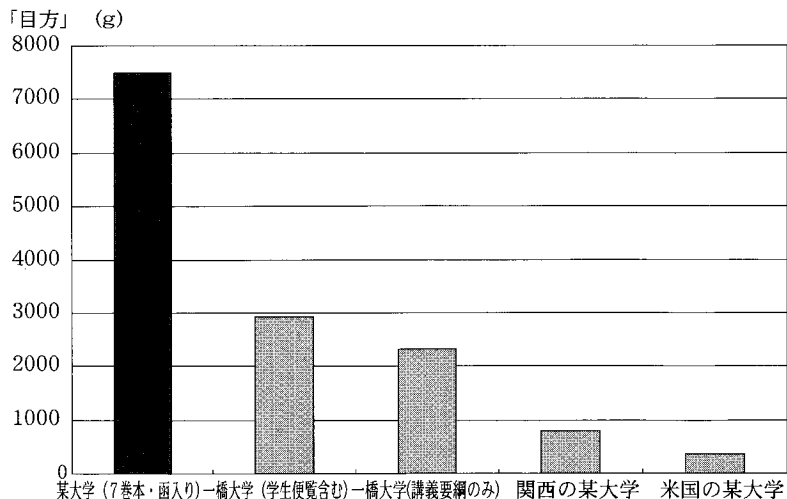


図2 「シラバス」の重量比較(2)



これで見ると、ここにあげた3校の中で、重量という点では一橋大学が断トツの位置につけていることが分かります。しかし、「上には上がある」ものです。

図2には、表1および図1であげた3校に加えて、西日本の某国立大学が、シラバスを作ることがまさに大流行の兆しを見せた頃にいち早く作った電話帳的なシラバスの重量を含めて図示してみました。

この西日本の国立大学の講義要綱集（＝シラバス）の場合には、各学部がそれぞれ別個に講義要綱集を作ったために全部で7分冊、数千ページに及ぶものが出来上がりましたが、何と、その冊子のそれぞれは、豪華本を入れておくために使われるのによく似た立派な函（はこ）に納められていたのです！

電話帳シラバス流行の背景

もっとも最近では、さすがに、そのような豪華版のシラバス（＝講義要綱集）を作ったり、あるいは、むやみに講義要綱集の厚さや重さを競ったりするような傾向は鳴りをひそめています。本学でも、2005年度からは講義要綱集をシラバスとも呼んできた慣行を改め、これとは別に本来の授業計画としてのシラバスを作る方向での改善案が検討されています。（要綱集のサイズや重量については、まだ特に変更の提案はないようですが、地球環境への配慮という問題からしても、この点についても今後何らかの改革が必要であることは、ここで改めて指摘する必要もないことでしょう）しかし、今から10年ほどは、まさに、そのような、今からすればシュールリアリスティックにさえ見える一種の「改革」や競争が起きていたのです。

これについて、教育社会学者の荻谷剛彦東大教授は、次のように書いています。

近年の大学改革の中で、「流行語大賞」を決めるとすれば、おそらく「シラバス」が受賞するだろう。つい数年前までは、ほとんどの大学人に、あまりなじみのないことばだった。それが瞬く間に、大学改革といえば「それじゃ、シラバスをどうしよう？」ということが話題になる。実際に、いろいろな大学が「シラバス」を「出版」しはじめた。

実物をいくつかみて、気づいたことがある。どの「シラバス」も、まるでその厚みを誇るかのように分厚いのだ。なかには、私の住む町の電話帳よりも厚いものがある。たまたま、あまり厚くないものをみせて頂いたような折には、「ウチのは、まだ十

分ではないので…」といった謙遜がきまって添えられる。

懇切丁寧に書かれた授業の計画を、全教員の協力のもとに一冊にまとめあげれば、なるほど大部の冊子が出来上がる。それが、まるで大学教育の改善の証拠のように信じられているからなのか、いつの間にか、大学が「シラバス」の厚さを競い合うようになっている。(荻谷剛彦 「シラバス」『私大通信』)

荻谷教授が指摘するように、電話帳シラバス流行の背景には、1991年の大学審議会の答申を大きな転機とする、教養教育課程の位置づけについての見直しやカリキュラム改革あるいは自己評価制度の導入を中心とする大学改革の動向があります。この文部省主導の動きの中では、米国の高等教育が重要なモデルと見なされ、シラバスの作成と公表は、大学における授業内容の改善の切り札の一つとして注目されていたのです。

こうなってくると、実際にシラバスの効用や意義を理解した上でそれを教育サービスの向上や「品質管理」に生かしているかどうかは別として、とりあえずある程度の分量のシラバスを資料として用意しておけば文部省(当時)の「おぼえが目度くなる」だろうという判断が働いてしまうのは無理のないことでしょう。特に、当時から少子化による学生数の大幅減少に関する推計を背景として国公立大学統廃合の噂があり、また私立大学の経営難についての予測はされていたから、組織の生き残りのためにも、日本版シラバスの作成と公表をはじめとする改革はまさに「焦眉の急」だったと言えます。

そしてその結果の1つとして、日本中の大学が一斉に「右へならえ」で「電話帳シラバス」を作るという風潮にもつながってきたのでした。

こうしてみると、どうやら、図1や図2に見るシラバスの目方ないし荻谷教授があげている「厚さ」というのは、それぞれの大学が独自に知恵を絞りまた内発的な努力をおこなった結果として達成された教育サービスの品質の程度をはかる上で役に立つモノサシであるとは言えそうもありません。もしシラバスの重量や厚さが何かの指標として使えるとしたら、それは、むしろ、大学外からの制度的な圧力の厳しさ、そしてまたそれに対する大学側からのリアクション(オーバー

リアクション?)の程度を測るモノサシとしてである、と言えるでしょう。

「組織は流^{ファッション}行にしたがう」——新制度派組織理論における問いと答え

新制度派組織理論は、この日本版シラバスの例に典型的に見られるように、一群の組織がそれを取り巻く環境からの制度的な圧力による影響を受けて「右へならえ」で同じような構造になっていく現象を説明する理論的枠組みとして提出されてきました。

つまり、この組織理論における基本的な問題関心は、次のようなもののです。

- ・なぜ、組織は互いに驚くほどよく似ているのか？
- ・なぜ、特定の組織構造や慣行あるいは戦略が普及していくのか？

そして、これらの問いに対して、新制度派組織理論の場合には、次のような答えを提供します。

- ・組織が組み込まれている環境において働いている制度的プレッシャーの影響を強く受けているから

もちろん、一群の組織がまるで「金太郎飴」のようにどれをとっても同じような構造になっていたり、同じような慣行や戦略を採用していく現象については、別の仕方での説明が可能です。その中で有力な説明の場合には、これを、技術的な環境に対する適応とその効率性という事で説明します。つまり、ある産業や業界に属する組織の大多数が同じような構造になったり、互いによく似た慣行を採用していくのは、その組織構造や慣行が客観的に見て組織にとっての本来の業務をおこなう上で適切な手段であるからだ、というのです。

シラバスの例で言えば、このような、技術的要因による説明というのは、電話帳のような分厚いシラバスを学生に対して提供することが、教育サービスの品質管理、品質向上という点で最も有効な手段の1つであると判断されたことによっ

て普及したのだ、と解釈することを意味します。

たしかに、このような説明が該当するようなケースも多いことでしょう。実際、本来の業務をおこなう上で極端に非効率的な方法しかとれない組織は顧客やパトロンから見放されることによって早晩淘汰されていくというのは十分考えられることです。

しかしながら、既に見たように、少なくとも「電話帳シラバス」の例に限って言えば、このような技術的な合理性ないし効率性だけでは説明しきれない部分が多いことは明らかです。また、この例に見るように、世の中で広く普及している組織構造や慣行の中には、実際には一種の流行現象のようにして採用される例、つまり、「実効的な効果や効率性は必ずしも明らかではないが、既に『勝ち組』に入っている組織が採用しているようだから、とりあえずそれを模倣してみる」というような動機にもとづいてバンドワゴンのように普及していく例が少なくありません。このような現象を指して、「組織は流行にしたがう」という事がありますが、新制度派組織理論というのは、まさにこの種の現象をうまく説明できる理論的枠組みなのです。

非営利組織と制度的プレッシャー

さて、ここまでの解説を読んで、次のような疑問を持った人も多いのではないのでしょうか？

なるほど、大学などの非営利的な性格を持つ組織の場合には、そのような制度的プレッシャーによる説明があてはまる例も多いだろう。しかし、経済的利益の追求を基本とする組織、たとえば企業組織の場合には、そのような説明は余り当てはまらないのではないだろうか？ 何といっても、企業組織などでは、本来の業務における効率性の追求が至上命題となっているはずなのだから。

この疑問は、かなり当たっている部分があります。事実、1980年代前半までの段階での新制度派組織理論による分析対象は、学校や病院あるいは芸術団体などの非営利組織あるいは行政機関などが中心でした。非営利組織あるいは行政組織

が主な分析対象となっていた大きな理由の1つとしては、これらの組織が、いくつかの点で企業組織にくらべて技術的環境よりは制度的環境からの影響をはるかに強く受けやすい組織であると思われていた、ということがあげられます。

実際、企業の場合とは違って非営利組織や行政組織の場合には、その組織目標として実にさまざまなものが含まれ、またその複数の目標のあいだでの優先順位もあいまいになりがちです。たとえば大学の例でいえば、その組織としての存在意義が教育にあるのか研究にあるのか、あるいはまた一般社会への貢献にあるのかは必ずしも明確ではありません。

それに加えて、このような組織の提供するサービスは、その「品質」や効果についての適正な評価が非常に難しく、したがって実際に目標が達成されたのかどうかさえあいまいになりがちです。たとえば、学校の提供する教育サービスに行政機関による住民サービスにしろ、その質や効果を判定するのは至難のわざです。また、営利企業が営むサービス業の場合は、売上高や収益率など市場からのフィードバックを明確な数値として示すこともできますが、学校や行政が提供するサービスの場合は、「顧客」（学生や市民）から信頼性のあるフィードバックを確認する手段はきわめて乏しいのが実情です。

さらに、学校や行政組織の場合は、組織自体の管理運営や目標達成のための方法や技術も不明確であり、何が原因で何が結果であるかが見えにくくなっています。たとえば、学校の場合、どのようなタイプの教授法を用いてどのような種類の教育実践をすればどのようなレベルの教育効果を達成できるのかは、必ずしも明らかではありません。同じようなことが行政機関についてもいえます。

要するに、企業の場合には、実際に製品を手でさわったり操作したりすることによってその品質を確認したりすることもできますし、市場からのフィードバックについても比較的明確な数値として表現できるのですが、学校や行政組織あるいは病院や芸術団体のような非営利組織の場合には、それがきわめてあいまいなものになりがちなのです。その結果として、このようなタイプの組織の場合は、実際の製品やサービスの質、あるいはそれを生み出すプロセスにおける効率性や合理性という、技術的環境からのプレッシャーによる影響は相対的に弱いものに

なりがちです。それにかわってクローズアップされてくるのが、制度的環境からのプレッシャーです。つまり、何らかの形で組織の存在とその活動の正当性を証明することが要求されてくるのです。

極端な場合には、学校や行政組織では、組織の存続や成長を左右する要因として、現実にはどれだけ質の高いサービスをより多くの人々に提供できるかというようなことよりは、形式的な書類をどれだけうまく書けるかというようなことが最も重要なものになってくる例さえあります。事実、これらの組織における業務のかなりの部分を占めているのは、膨大な量にのぼる書類の作成と処理です。これは一つには、学校や病院というものが政府や行政組織による許認可を前提として設立・運営され、また運営資源のかなりの部分は、行政機関を経由して支給される資金(交付金、補助金、助成金など)によってまかなわれているからでもあります。また、行政組織それ自体も、より上位にある行政組織からのプレッシャーを受けており、それに対応する書類の種類や量も膨大なものにのぼります。

こうしてみると、たしかに非営利組織や行政組織は、技術的環境というよりは制度的環境のプレッシャーにさらされているということが言えそうです。

日本の大学における「電話帳シラバス」の事例は、まさにそのことを象徴的に示しているようにも思えます。また、学校や病院あるいは行政組織や芸術団体などの組織は、技術的環境と制度的環境への対応という点で、企業とは全く異なる対応を示しているのだとも言えそうです。

企業組織と制度的プレッシャー

しかし、本当にそうなのでしょうか？ ここで、企業組織をめぐる一種の流行現象あるいは日本の企業に特徴的であるとされる「横並び体質」という傾向について考えてみると、以上のような第一印象とは少し違ったイメージが浮かんできます。たとえば、数年前から話題になっているISO9001という認証制度を例にとって考えてみましょう。

ISO規格というのは、スイスにある国際標準化機構が定める国際的な産業規格や標準のことです。私たちにとって最も身近な例としては、フィルムのパトロー

ネや外箱にフィルム感度を示す記号として記されている ISO100や ISO400などが挙げられます。

ISO9000s は、その ISO 規格によって定められる国際標準の一種であり、品質管理・保証システムの規格シリーズです。(ISO9001は、そのシリーズの中でも、審査対象となる認証用の規格) ISO 規格は従来モノとしての工業製品それ自体に対する規格の標準化が中心となっていました。ISO9001は製品そのものについての規格ではなく、製品やサービスの品質を保証するためにメーカーである企業などの組織がとっている管理・運営体制、つまり品質のマネジメントのあり方に関する規格という意味でやや特殊な位置づけにあります。

今でも、時々新聞の広告や工場の看板などで、「ISO9001取得」というようなフレーズを見かけることがあります。これは、「品質マネジメントシステムについてのお墨付きを得られた」という宣言であると見る事が出来ます。そして、10数年前に日本の大学の間で授業の品質保証の広告塔としての「電話帳シラバス」を作ることが大流行したのとちょうど同じように、3年ほど前から日本の企業の間では、ISO9001の認証取得が一種のブームになったのです。特に、建設業は ISO 取得企業の内の30%以上を占め、全産業中首位の位置にあります。これは、90年代に ISO9001を認証取得していなかったゼネコンが海外での政府入札条件にあわずに応札できなかったという「ISO ショック」がその背景にあるとも言われています。またそれと前後して、国土交通省や各自治体が公共工事の入札の条件の1つにこの認証の取得を導入したことも重要な要因であったとされています。

この ISO9001ブームに関しては、とりあえず入札条件をクリアすることや既に認証を取得している他社の動向に乗り遅れないようにしなければならない、という問題が先行しており、中には必ずしも実際の品質マネジメントのあり方の根本的な見直しや改善には結びついてはいない例も多かったのではないかと、という指摘もあります。つまり、制度的プレッシャーに対応するために「まずお墨付きを得る」ということが優先されて、本来の業務の効率性の向上というのは後回しになった例が少なくなかったのではないとも言われているのです。

たとえば、近年リコール隠しをめぐってさまざまな問題を引き起こしてきた三菱ふそうトラック・バスが生産部門でISO9001を取得したのは1992年のことですが、それがようやく取り消されたのは2004年8月のことでした。また、2003年から2004年にかけては、ISO9001を審査する機関の幾つかが資格の取り消しを受けるという事態さえ起きています。つまり、品質管理システムについてお墨付きを与える役割を担う機関自体が提供するサービスの品質が問われ、それらの機関に対するお墨付きが取り消されたのでした。

制度的プレッシャーと組織

ISO9001ブームのような事例に限らず、これまで新制度派組織理論の発想にもとづく研究は、企業社会におけるさまざまな現象を研究対象としてきました。そして、新制度派組織理論を支持する組織研究者たちは、そのような研究事例の成果を通して、営利企業も非営利企業と同じように制度的環境からのかなり強いプレッシャーにさらされている、という事実を明らかにしてきました。それらの研究事例のなかには、たとえば以下のようなものがあります。

- ・米国の産業界におけるマトリクス組織の導入と普及の経緯
- ・韓国、台湾、日本それぞれの社会の産業界内部に見られる企業形態の類似性
- ・米、英、仏三国における鉄道に関する産業政策に対する各国の政治風土、とりわけ国家と社会の関係についての文化的規定が与える影響
- ・多国籍企業の子会社における総合的品質管理制度(TQM)の導入過程
- ・インターネットにおけるJAVA技術の導入と標準化の過程

こうしてみると、これらの研究は、「組織は流行にしたがう」という傾向が、大学などの非営利的組織だけでなく、実は企業社会でも頻繁に見られるという事実を明らかにしてきたのだ、と言うことができそうです。実際、新制度派組織理論の分析フレームを使えば、以下にあげるグループ1とグループ2の問題群は、ある意味できわめてよく似た視点にもとづいて検討していくことができます。

【グループ1】

- 日本の大学はなぜ横並びを選ぶのか？
- なぜカタカナ語やアルファベットの頭文字を使った舶来^{はく}の教育関連用語が流行^はるのか？
- 大学の個性や独自性を強調する UI（ユニバーシティ・アイデンティティ）戦略などのブームに乗るということは、実は、きわめて没个性的な選択なのではないか？

【グループ2】

- 日本の企業はなぜ横並びを選ぶのか？
- なぜカタカナ語やアルファベットの頭文字を使った舶来^{はく}の経営用語が流行^はるのか？
- 企業の個性や独自性を強調する CI（コーポレート・アイデンティティ）戦略などのブームに乗るということは、実は、きわめて没个性的な選択なのではないか？

強制的同型性と模倣的同型性

新制度派組織理論の発想にもとづく組織研究の中には、組織がそれを取り巻く制度的な環境からの圧力によって互いに似通ったものになっていくメカニズムについて、さらに詳しく検討しているものもあります。そのメカニズムの中でも代表的なものの中には、「強制的同型性」と「模倣的同型性」と呼ばれるものがあります。

強制的同型性というのは、より上位にある組織が下位の組織に対して及ぼすプレッシャーによって生じる類似性のことを指します。その代表的なものの一つは、政府が法律にもとづいて発動する強制力によるものです。たとえば、政府が定めた環境基準を満たすために複数の企業が「右へならえ」で同じような公害防止技術を採用するような場合や、就職における差別という批難を避けるために同じような人事慣行を採用するようになる傾向です。

模倣的同型性というのは、目ざましい業績をあげている「勝ち組」の組織が採用している組織形態や慣行をマネることによって組織群のあいだに類似性が生じてくるプロセスを指します。先にあげた「組織は流行にしたがう」という命題は、まさにこの模倣的同型性のプロセスを指していますが、模倣する側の組織は、必ずしも「勝ち組」に入っている組織の成功の秘密や具体的な因果関係のメカニズムを完全に理解しているとは限りません。むしろ、模倣的同型性は、何が成功の原因であるかが分からないからこそ、とりあえず成功している組織をモデルにして、手っ取り早く安上がりな解決策を見つけようとする時によく見られます。かつて米国の企業が日本企業をモデルにしていた例や、現在では逆に多くの日本企業がアメリカ企業のモデルを懸命にコピーしようとしている傾向などが、その典型例です。

上の説明からも明らかのように、電話帳シラバスの作成や ISO9001取得のブームには、この強制的同型性と模倣的同型性としての性格が色濃く表れています。たしかに、「シラバス」や「ISO9001」などの例に典型的に見られるように、ある一群の組織の間に、それまで見たことも聞いたこともない外来語やアルファベットの頭文字が急速に流布しはじめたような場合には、強制的同型性や模倣的同型性のプレッシャーの存在を疑ってみる必要があります。

実際、大学の場合について言えば、「シラバス」の例に限らず、1990年代はじめてから次々に打ち出されてきた大学改革の新方策に関する用語には、次のような「舶来の教育関連用語」が数多く見られます——FD（ファカルティ・ディベロップメント）、TA（ティーチング・アシスタント）、RA（リサーチ・アシスタント）、PD（ポスト・ドクトラル・フェロー）……。

これらさまざまな新機軸の中には、もちろん素晴らしい効果があった方策も少なくありません。しかし、その一方では、かけ声だけで終わったものや、場合によってはむしろ逆効果になって教育や研究の質を下げているのではないかという指摘があるのも、また事実です。もしその指摘が正しいものとしたら、その根本原因の1つに、それら舶来の制度を導入した人々や機関が、その欧米の制度モデルをその由来や内実について十分に理解し、またそれが日本の大学に適

用可能であるかどうかについての十分な検討を怠ってきた事があるというのは、間違いのないことでしょう。

制度的プレッシャーへの戦略的対応と組織の「個性」

もちろん、舶来のモデルの模倣それ自体に問題があるというわけではありません。良く知られているように、さまざまな毀誉褒貶はあるものの日本の近代化の「成功」の背景には、日本社会が欧米社会のモデルを積極的に模倣し、また時にはそれを換骨奪胎して独自の制度をつくりあげてきたという事があるのです。実際、米国のある社会学者は、これを指して、「創造的誤解 creative misunderstanding」という言葉で説明しています。

つまり、問題は外部のモデルの模倣それ自体にあるのではなく、模倣する側がそれを有効な形で現場の実践に生かしていくための視点や発想を持てるかどうか、という点にあるのです。もちろん、その過程にはさまざまな試行錯誤もあります。

本学の例で言えば、たとえば、いわゆる「授業評価アンケート」の例が、それにあたります。日本の多くの大学の場合と同じように、本学でも授業評価アンケートは、約2年前に半ば「見切り発車」のようにして開始され、結果としてさまざまな混乱や誤解を生む元にもなりました。しかし、これも、ようやく最近になって、より实际的な効果を考慮に入れた新しい授業評価システムとして生まれ変わろうとしています。そして、その見直しに際しては、学生による授業評価という仕組みが本来果たすべき機能や効果についてのきめ細かで慎重な検討がなされるとともに、今まで以上に教育現場からの意見が十分に取り入れられることになるに違いありません。

どのようなタイプの組織であっても、何らかの形で制度的プレッシャーを受けることは本来避けたい事態であると言えます。また、制度的な圧力に対して無闇に逆らうだけでは事態を悪化させるだけの事もよくあります。しかし、当然の事ながら、単に「長いものには巻かれる」式に、ひたすら受け身的な対応をするだけでは、組織としての独自性も強みも発揮できずに、没個性的な組織のままで細々と生き長らえることが出来るだけでしょう。最悪の場合には、衰退の一途を

たどることだって考えられます。ここで重要なのは、組織が持つ本来の業務やミッションが何であるかをよく見極めた上で、直面する制度的プレッシャーに対して戦略的な対応をしていくことでしょう。

実際、これから皆さんが本学の歴史について学んでいく中できっと気が付くに違いないのですが、私たちが誇るべき一橋大学の輝かしい伝統の中には、本来、制度的な圧力に対して黙従するだけでなく、むしろそれに対して戦略的な対応をしていこうという、全学的な気風があるのです。

大学社会のフィールドワーク

以上見てきたように、新制度派組織理論が持つ強みの1つは、組織というもののあり方について脱常識的な観点から検討することができる、という点にあります。実際、新制度派組織理論の根本には、「社会的構築主義」という、私たちが客観的現実だと思っているものそれ自体が実は社会的な約束事に過ぎない、ということを強調する理論的視点があります。

脱常識という事は、自分が置かれている文化的環境に対して一步距離を置いて見るという事でもあります。「常識を問い直そう」というスローガン自体は、皆さんも小学校から高校までの授業の中でも繰り返し聞かされてきたことでしょうし、これからこの大学でも何回か聞く機会があるでしょう。実際、このスローガンそれ自体が1つの常識になっている感さえあります。しかし、そのようなアタリマエのように見える事を、日々の生活の中で実践するとなると、これは意外に難しいものであり、また知らず識らずの内に常識のワナにはまっていることもよくあるものです。

たとえば、今の段階では皆さんは、電話帳的な講義要綱集について何らかの違和感や疑問を持っているかも知れませんが、多分その違和感や疑念も1年も経つうちにはかなり薄れてしまっていることでしょう。実際、来年の今頃になれば、要綱集の重さや分厚さに慣れっこになってしまっていて、また他大学でも同じような講義要綱集があることを聞きしたりして、「大学というのは、大体こんな物だろう」と思っている人の方が多いことでしょう。そして、その皆さんが講義

要綱集やシラバスあるいは授業評価アンケートのあり方について深いレベルで違和感や疑問を感じるのは、全く違ったシステムを採用している他大学を訪問した時や海外の大学で授業を体験した時くらいになってしまうかも知れません。

全く同じような事は、あと何年かして皆さんが会社や官庁に就職した後にも生じるかも知れません。最初は、それまで馴染んできた環境とは非常に異なる「異文化」や「異世界」のように見えていた就職先の企業や行政機関の慣行や生活が、そこで暮らしている内にごく当たり前の、空気のような存在になってしまうのです。

実際、組織というものは、そのメンバーに対して強力な同化圧力を及ぼす事がよくありますが、それと同じように、組織を取り巻く制度的環境もまた組織に対してきわめて強力な同化圧力を及ぼすものなのです。そして、それこそが、いわゆる「横並び」現象を引き起こす主な原因の1つなのです。

先に指摘したように、個人が組織の中で健全な生活を送るためには、組織が個人に対して及ぼすそのような同化圧力について十分に認識しておく必要があります。同じように、組織の健全な運営のためには、組織の成員の一人ひとりが時には、そのような、組織が置かれている制度的環境というものに対して一步距離を置いた見方や考え方をしてみる必要があります。そのような意味では、組織の成員は、時には自分自身の属している組織に対して、単なる外部者でもなく、かと言って完全なる内部者でもない、いわば「第3の視点」を持って、一種のフィールドワークをおこなう必要があるのだとも言えます。

多くの新入生の皆さんにとっては、大学は、当分の間、所属するさまざまな集団や組織の中でも最も重要な生活空間になることでしょう。だからこそ、折に触れてこの大学というものを調査対象としてフィールドワークをおこなってみるのは、将来大学を卒業してから所属することになる会社や官庁に対して一定の距離をとって眺め、その上で健全なコミットメントをしていくことが出来るセンスや眼力を養っていく上で格好の機会であるかも知れません。そして、そのようなトレーニングをするためにも、新制度派組織理論の発想は多くのヒントと手がかりを含んでいます。

さて新入生の諸君、大学を舞台にした皆さんのフィールドワークは、いま始まったばかりです。そのフィールドワークにおける最も重要な調査課題の1つは、皆さん自身と皆さんの周りの人々（もちろん、私たち教員を含みます）が、どの程度自分たちの属している組織に対して「第3の」視点とスタンスを保っているか、という問題である事は言うまでもありません。そしてまた、もしかしたら、そのフィールドワークの成果の1つとして、大学という組織を健全な形で運営していくための方向性が見えてくるかも知れないのです。

参考文献

- 佐藤郁哉 2002 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』
有斐閣
- 佐藤郁哉・山田真茂留 2004 『制度と文化 組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社
- 沼上幹 2003 『組織戦略の考え方』 筑摩書房

(一橋大学大学院商学研究科教授)