

学校体育経営における組織変化の一般モデル

武 隈 晃*

(1993年10月15日 受理)

A General Model on Organizational Change in the Management of School Physical Education

Akira TAKEKUMA

I. 組織理解の視座

組織理解には様々なメタファー（隠喩）が用いられる。古川（1988）によれば、組織を機械、有機体、頭脳、パワー・ダイナミックス、文化風土等々のイメージで理解することができるという。

組織理解には無限の視角と多様なパラダイムが存在しうる。どのようなパースペクティブを採用するかは、基本的に組織観や組織における人間仮説の置き方を出発点としている。

そのバリエーションは、野中（1990）が明快に整理するように、近代組織論の基礎を構築したバーナード理論、人間を情報システムとしてとらえ意思決定の科学化を行ったサイモン理論、マクロ情報処理アプローチとしてコンティンジェンシー理論、共有された知識体系として組織文化論、曖昧さのもとでの組織の意思決定に着目した反合理性モデルなどの経営組織論の体系を展開することになる。

さて、組織の諸側面のうち本稿で問題とするのは、組織の動態、特に組織がどのように変化していくのかについてである。組織変動は組織社会学（マクロ組織論）の研究テーマの一つであるし、組織の革新（innovation）や革新性（innovativeness）は経営組織論のトピックである。

ここでは後者について若干敷衍する必要がある。後者に関する経験的な研究のうち、特に注目されるのは、組織の構造変数（典型的には組織の複雑性、公式化、集権化）と組織の革新性の連関についての研究である。

Aiken = Hage（1971）は組織の革新性が複雑性と相関し、公式化や集権化との間には強い負の相関があるかまたは有意な相関が認められないことを示し、有機的な組織構造（複雑性が高く、公式化や集権化の程度が低い組織の構造）が革新性と正の関係にあることを見出している。逆に組織革新には機械的組織（公式化や集権化の程度が高く複雑性が低い組織の構造）が最適であるという報

*鹿児島大学教育学部保健体育科

告もある(たとえば Wilson, 1966など)。最近では Jelinek et al. (1990) がシステム全般を変革して環境に適応している組織の特徴が、有機的組織構造 (Burns = Stalker, 1961), 非構造 (Mintzberg, 1973), 緩やかな連結システム (Weick, 1976) よりむしろ、公式化された明確な上下関係や職務責任を有する組織構造にあることを実証的に明らかにしている。これらの相互に対立的な命題を相即的に理解する経営組織論の方略は、特定の環境条件における妥当性を主張し、「条件付きの原則」を明示する、「コンティンジェンシー理論」に集約する方法である。

また一方で、組織革新の動的プロセスに注目し、革新の始動段階では柔軟で開放的な組織構造が、革新の遂行段階では権限関係や役割行動が制度的に明瞭にされた構造が、それぞれ機能的であるというように時系列に即して理解することもできる。

本稿の目的は静的な組織理解ではなく、ミクロとマクロの組織行動のプロセスの中で組織の変化を考察することにある。

ここまで、組織の変化について明瞭な規定をしていない。組織の変動、変革、革新、成長、開発、変化、改善など組織が変わることを表現する名辞は多様である。小林 (1988) は組織が自生的に生成し、成熟することを意味する組織成長と、組織が意識的に制御(計画)することを強調する組織変革の両面を含む概念として「組織変化」を用いている。現代組織論の有力なパラダイムの一つである「自己組織性(今田, 1986b)」は、このうち組織の能動的な変化の側面(小林のいう組織変革)を強調して照射する。ただ、本研究の対象とする学校組織は、組織成員(教員)の合意によって組織を変えていくということもさることながら、それ以上に教育制度の中で、いわば制度的パワーによって受動的に組織が変化するという性格をもつ組織である。かかる立場からは、組織の能動的・受動的な変容を包括的に抽象する「組織変化 (organizational change)」として概念を措定し考察することが至当と考えられる。

名辞はともかくとして、河野 (1984)、清水 (1986)、野崎 (1987) など、学校組織ないし学校の体育経営組織の革新に焦点を当てた研究は、はからずも革新性と「組織風土」、「組織文化」の関係を実証的に明らかにしようとしている。そのようなアプローチを採用するのは、組織の風土や文化が組織変革の志向性を端的に示す指標となるからにほかならない。

これに対して、本稿で論議されるのは組織変化のメカニズムについてである。今田らが提起する自己組織性は「ゆらぎ」と「自己言及」を鍵概念とする組織変化の有力なパラダイムであるが、先に指摘したような学校組織の受動性を思料した時、その説明原理は普遍妥当性の根拠を失うことになる。

II. 体育経営組織としての学校組織の特性

学校は社会レベルの観点からすれば、近代社会における機能分化の過程で、教育機能を達成することを目的にした「行為システム(富永, 1988)」であり、その意味における一つの社会システム

である。しかし、学校を一つの企業組織のように見なし分析することは事実上不可能である。それは個々の学校が国全体の教育制度の中に組み込まれており、組織としての機能的要件の充足能力は、教育行政の枠組みの中で理解せざるをえないからである。とはいえ、制度的パワーを背景とした行政機構の中で様々な意思決定が成されるにしても、各学校の違いは厳然と存在する。まして学校組織の中に部分的に組織化される体育経営組織についてはさまざまな態様が確認されており（武隈，1993），組織変化のメカニズムについてのモデル構成が必要であることは論を待たない。

そこでまず、体育経営組織として捉えた学校の組織的特性について整理しておこう。周知のように学校は、固有の教育行政機構を基盤とし、教職員と準構成員たる児童・生徒によって地域に成立する組織である。

学校組織の特性として、基本的に次の三点を指摘することができる。

(1)曖昧さと厳密さの共存

- ①非常に厳密に構成された「儀礼的分類 (ritual classification)」と「緩やかな連結 (loose coupling)」を特徴とする (Meyer = Rowan, 1977)
- ②ルーズな統制 (構造と活動と評価の関係における曖昧性) を特徴とする「緩やかな組織構造」と、タイトな統制下にある「儀礼的分類 (小学生・中学生, 1年生・2年生, 体育教師・数学教師などの標準化されたカテゴリー)」を維持することによって、外部からの承認と支持 (正当性) を取り付けている (藤田, 1991)
- ③全体目標と個々の活動のつながりが曖昧
- ④目標達成の状況 (成果) の測定や評価がかなり難しく、長期的視点からの評価や、結果よりもプロセスの評価への傾斜が必至

(2)知識・情報の占有化傾向

- ①組織構成員 (各教員) が比較的独立して職務を遂行し、職務遂行上の相互依存性が一般に低い (Weick, 1976)
- ②セミプロフェッションないしプロフェッションとしての職業意識を組織構成員 (教員) がもち、専門家集団として組織構成員個人の自律的な行動が期待されている
- ③強い境界関係性をもっていない

(3) 組織変化への抵抗 (特に制度上, 広義の組織構造上の特性)

- ①児童・生徒 (非教育者) という特定化された準組織構成員をもっている
- ②教育制度上, 他の学校や成員と足並みを揃えることが求められ, リスクを伴う行動をとりにくい
- ③長期的計画を伴った行動をとる土壌が形成されにくい

④unlearning (学習したことを棄却すること) をしにくい

いうまでもなく、「(1)曖昧さと厳密さの共存」、「(2)知識・情報の占有化傾向」を生じさせる諸要因は、「(3)組織変化への抵抗」に直接、間接影響を及ぼしている。

体育経営組織としてみた学校組織の特性に関する以上のような包括的把握は、学校体育経営における「知識共有・曖昧性モデル(武隈, 1992a)」を生むことになる。なお、「知識共有・曖昧性モデル」の詳細については武隈(1991, 1992c)を参照されたい。

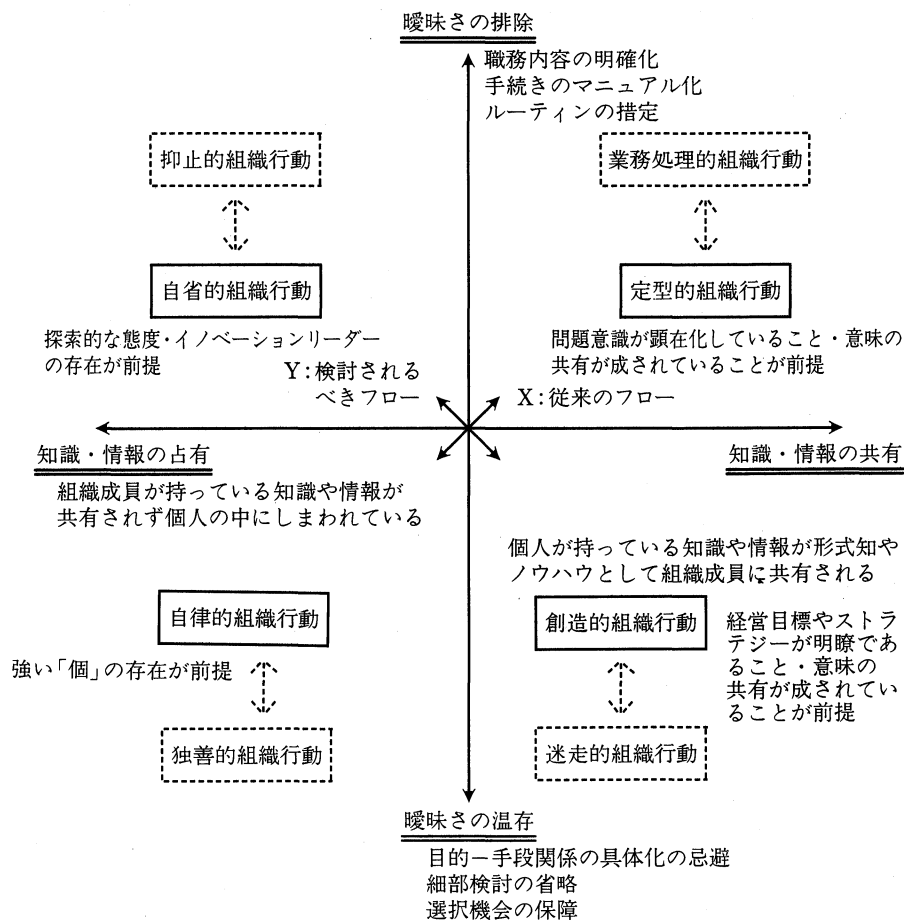


図-1 学校体育経営における組織行動の記述モデル (知識共有・曖昧性モデル)³⁷⁾

Ⅲ. 体育経営組織における組織変化(動態)モデルの提示

1. 組織変化の創始

組織行動特性に関する「知識共有・曖昧性モデル」はマクロレベルとミクロレベルを統合し、あるいは超克する中間領域を形成する可能性をもつという意味において、体育・スポーツ経営組織に関する統合的組織論の展開を志向している。しかしそれ自体は、基本的に組織行動の「記述モデル」であり、組織における特定の「行動パタンの変容」という事実のメカニズムを説明し、また、

個人レベルの行為がどのように組織レベルの変化に結びついていくかを説明する「一般モデル」が別途要請されることになる。

以下に示されるように、組織変化の創始には基本的にディヴィエーションと情報卓越性および同調可能性という要因が必要である。

$$\text{組織変化の創始} = \text{ディヴィエーション} + \begin{matrix} \text{情報卓越性} \\ \text{同調可能性} \end{matrix}$$

(1) 「ディヴィエーション (deviation)」

ディヴィエーションとは、「既存の知識体系やその獲得方法からの乖離」と定義され、具体的には、既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、考え方、方法を意味する。社会学でいう逸脱 (deviance) とは異なる。

①個人レベルのディヴィエーション

個人の保有する既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、今までと違う情報源、所属組織が変わること、等々

②組織レベルのディヴィエーション

組織の保有する既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、input = 環境と経営資源の変化、構成員 (管理者を含む) の交替による必然的变化、等々

③ディヴィエーションを生み出す動因ないし誘因

制度上の変化、制度的パワー、専門家としての自律や自省、教育理論の発展、他校の模倣、生涯スポーツや生涯学習社会など社会理念の変化、等々

(2) 学校における「ディヴィエーション」生成の特性

ディヴィエーションは組織成員だけが生み出すものではない。体育事業の受け手としての運動者が生成するディヴィエーションは、体育経営組織にとって決定的な「ディヴィエーション」であることも多い。特に学校の児童・生徒は、限定的な「顔の見える」体育事業の受け手であり、ディヴィエーションを生む重要な主体である。また、ディヴィエーションの中には個人—組織が能動的に惹起させるディヴィエーションと、環境の変化や組織外部からの働きかけによって受動的に引き起こされるディヴィエーションが存在することに注意する必要がある。

(3) ディヴィエーションを組織のミクロ・メゾ・マクロレベルに根づかせるもの

①情報卓越性 (superiority)

情報卓越性とは「ディヴィエーション」自体の特性を示す概念である。ディヴィエーション自体が情報として優れており、それが知識・情報として卓越した価値をもつものと判断されるほど、「ディヴィエーション」が変化として結実する可能性は高くなる。

たとえば、ある講習会で学んだ学習指導の方法が、今までと全く異なるものでも、それが教育成果をあげるために優れた価値をもつものであると判断されれば (個人レベルの情報卓

越性), 新しい方法はその個人(教員)にとり入れられ, また学校全体でその価値が評価されれば(組織レベルの情報卓越性), 採用が試みられることがある。

②同調可能性 (conformity)

同調可能性とは「ディヴィエーション」との関連で捉えられる変化主体(個人・組織)の特性を示す概念である。ディヴィエーションに同調しうる要素が何らかの形で存在することを意味する。同調する可能性のある要素が多いほど「ディヴィエーション」は変化として結実する可能性が高くなる。

たとえば, 体育の授業システムに関して新しい方法が提起されても, 学校の既存の要素がこれと同調する可能性をいずれの局面においても持ちえなければ「ディヴィエーション」は必然的に消滅せざるをえない。逆に, これまでの授業システムの限界や児童・生徒の学習意欲の変化に関わる認識など, 「ディヴィエーション」に同調する要素が存在すれば, 変化の実現可能性は高い。

2. ディヴィエーションから組織変化へ

ディヴィエーションは, 次のようなメカニズムで組織に拡散し, あるいは消滅する。ディヴィエーションが組織変化として実現するには, 多くの障壁が存在している。そして本質的な意味での組織変化とは, ディヴィエーションの組織への内面化が繰り返されることによって, ディヴィエーションの内面化の方法を組織が獲得することによって成就する。

組織変化のメカニズムは概略, 図-2のように示すことができる。

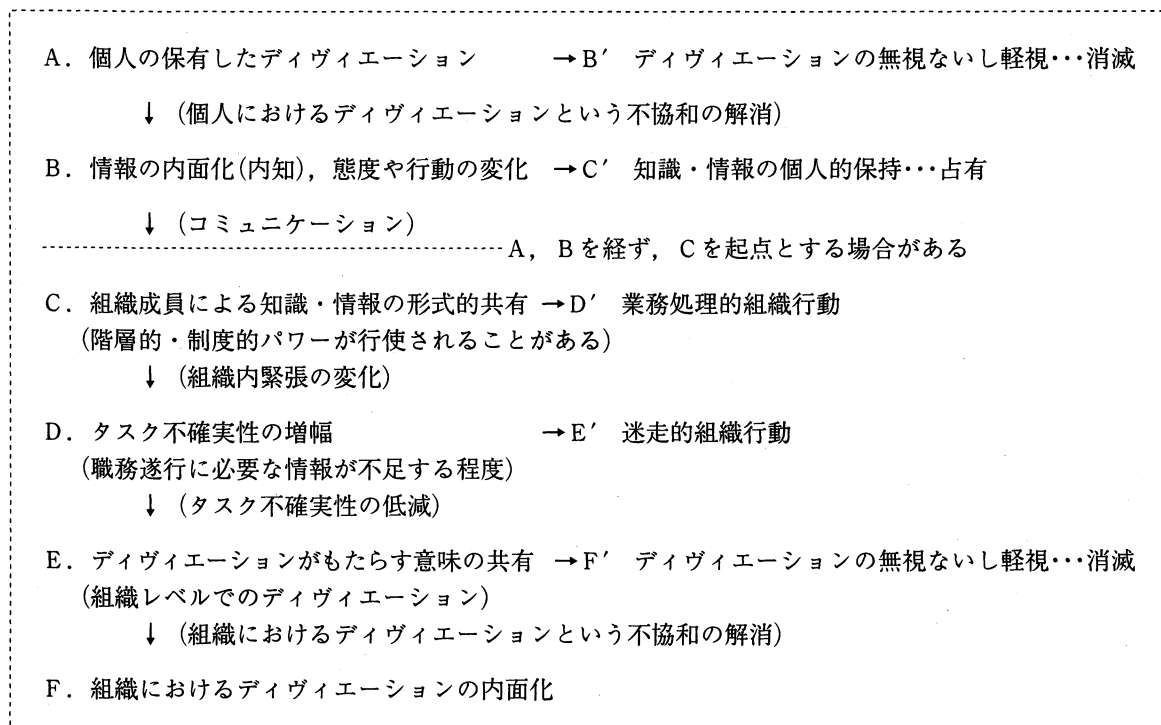


図-2 組織変化のメカニズムについての一般モデル

基本的に二つのパターンが識別できる。一方は、個人の保有したディヴィエーションが組織に内面化される場合、他方は組織成員に形式的に共有された知識・情報（その過程に階層的・制度的パワーが行使されることがある）が組織に内面化される場合である。いたずらに単純化することは避けねばならないが、一般に前者は組織構成員による能動的な組織変化のパターンであり、後者は制度の変化や制度的パワーを背景とした受動的な組織変化のパターンを意味することが多い。

しかしながら、後者は前者の全体的メカニズムにおける初めの段階が欠落したものとみることができるから、前者を説明することで事足りるとすることができよう。

個人が何らかの形で保有したディヴィエーション(A)は、当人がそれまで保持している知識体系から乖離したものであるから、程度の差こそあれ、その個人には認知的な不協和が生じることになる。不協和を解消する方法は二つである。一つはディヴィエーションがそれほど価値や意味のあるものではないと考え、それを無視ないし軽視することによって、ディヴィエーションを消滅させることである(B')。もう一方は、情報を内知(tacit knowledge)として内面化し、必要に応じて態度や行動を変容させることである(B)。

内知はそれが他者に伝達されない限り、個人に占有されたままである(C')。しかし、それについてのコミュニケーションがはかれると、組織成員によって知識・情報は形式的に共有される(C)。なお、先に触れたように、この過程で管理者の意思や行政施策の変更など、階層的・制度的なパワーが行使されることがある。この段階では、あくまで組織の構成員が形式的に情報を保持しているにすぎない。したがって、それ以上の進展がみられなければ、それにとまなう組織行動は業務处理的(図-1参照)で形式的である(D')。

しかし、形式的な共有とはいえ、共有された知識・情報は、それまでの組織における知識体系とは隔たりがあり、したがって、組織内緊張には何らかの変化が顕在化する。それは具体的にはタスク不確実性(職務遂行に必要な情報が不足する程度)の増幅を招くことになる(D)。もしタスク不確実性を低減させる行動(たとえばある情報についての理解を補強するような他の情報を集めたりすること)がとられなければ組織は迷走的な行動(図-1参照)に陥る(E')。

一方、タスク不確実性を低減させようとする力が働くならば、その最も合理的な方法はディヴィエーションがもたらす知識・情報の意味を組織の構成員が共有(E)するべく議論や思考を重ねることである。その過程において組織レベルの不協和を経験することになる。少なくとも組織における既存の知識体系やそれまでのやり方とは異なる要素が組織に存在することになるからである。組織レベルの不協和を解消する方法も二つである。一方は組織レベルでのディヴィエーションが価値のないものとし、それを無視ないし軽視することによって消滅させることである(F')。他方はディヴィエーションを内面化し、組織が新しい行動パターンを獲得することである(F)。

個人レベルのディヴィエーションが組織変化へと形を変える基本的なモデルを以上のように説明することができる。

組織変化は組織における個人、ないし組織全体のディヴィエーションによって創発される。既存

