



5. An Inquiry into the Process of Decision-Making on Reorganizing the Departments in the Private College : By the application of the Garbage Can Model

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-02-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 古賀野, 卓, KOGANO, Taku メールアドレス: 所属:
URL	https://chikushi-u.repo.nii.ac.jp/records/710

私立大学の学科改組をめぐる意思決定過程の研究

— ゴミ箱モデルの適用を通して —

古賀野 卓

An Inquiry into the Process of Decision-Making on Reorganizing the Departments in the Private College : By the application of the Garbage Can Model

Taku KOGANO

1. はじめに

大学という組織は、あいまいで、いいかげんなところである。大学の何たるかを少しでも知っている人なら誰でも、この言葉の本当の意味を知っている。

もちろん、いくつかの重要な意思決定の場面で頻繁に観察できるように、一人ひとり決して、あいまいにも、いいかげんにも、ふるまってははいない。ほとんどのメンバーは、合理的な思考プロセスのもとで、「より良い」解決策を求めて、真剣に議論にのぞんでいる。だが、人には自分が信ずるものしか見ようとしない所がある。問題の解釈（定義）は、どうにでもなる。だから、意思決定が、全く予期せぬ方向に進んでいくことも珍しくない。

加えて、大学には、意思決定の流れをより複雑なものにしていくマイクロ・ポリティクス¹⁾が存在する。それは、普段は目立たないが、ときとして忽然と姿をあらわす隠れた組織構造である。「より良い」選択肢は、そのなかで絶えず翻弄される運命にある。まさに、一寸先は闇である。

こうした組織のもつ「あいまいさ」の研究は、特に、経営学の分野において、1970年代から、重要な研究課題として位置づけられてきた。その先鞭をつけ

たのは、アメリカの経営学者、マーチ＝オルセン、サイモンである。彼らは、組織現象にみられる「複雑性」「あいまい性」「いいかげんさ」を、「組織化された無秩序 (organized anarchy)」とよび、従来の客観的合理性に基づく意思決定モデルにおいて形成されてきた組織観を解体しようと試みた²⁾。その解体作業のなかで生まれたゴミ箱モデルは、いま日本の経営学の分野においても、看過できない影響を与えている。

ここで取り上げるのは、ある私立大学 (A大学) における学科改組をめぐる意思決定過程の研究である。立案から改組の実現に至るまでの3年半を振り返るとき、そこには、様々な参加者や問題や解が生まれては消える、まさに、ゴミ箱モデル的状况が出現している。大学という組織のリアリティを捉えようとするとき、このモデルは、やはり有効であると思う。

そこで、本稿においては、次のような課題に即して論述していくことにしたい。まず、第一に、ゴミ箱モデルが生まれた背景について、これまでの意思決定理論の系譜を絡ませて述べるとともに、その今日的意義について明らかにする。第二に、ゴミ箱モデルをもとに、事例研究を試みる。ここでは、単に、ゴミ箱モデルを事例に適用するというだけではなく、ゴミ箱的意思決定を生み出す背景となった組織のミクロ・ポリティクスにも焦点を当てながら、大学の意思決定過程のリアリティに迫ってみたい。最後に、これからの研究方法論上の課題として、事例研究における研究者の位置づけというものについて検討したい。

2. ゴミ箱モデルの今日的意義

(1) 意思決定研究の系譜

意思決定の過程を、「ゴミ箱 (garbage can)」という科学性の乏しいメタファーになぞらえることに、違和感を覚える人は多いだろう。しかしながら、ゴミ箱モデルの生まれた背景は、現代経営学の父とよばれるサイモン以降の経営組織論における科学性の追求の結果として生まれた。

サイモンは、その著『経営行動』(1947)³⁾において、意思決定を科学的に

検証可能な分析単位とするため、より小さな単位—価値前提と事実前提—に分けて考えようとした。つまり、すべての意思決定の過程は、ある特定の組織目的（価値前提）から出発するが、目的自体は様々な価値を含んでいることから、分析対象としてはそぐわないとし、組織目的達成のための手段の適切さという事実前提に関わる問題のみを分析対象にすることに努めた。

しかし、後に、彼は現実の組織の意思決定を研究していく上で、そのように、意思決定を価値前提と事実前提に分けて考えることにあまり意義を見出せなくなった。というのも、目的達成のために適切な手段を選ぼうとする行為そのものにも、多分に価値的要素が含まれていると気づいたからである。

その後、サイモンは、自らの研究関心を人間の認知能力の限界というテーマにシフトさせて、『人間行動のモデル』⁴⁾ および『経営行動（第2版）』(1957)⁵⁾ において、有名な「限定された合理性」(bounded rationality) という概念を提起している。それは、個人は現実世界において客観的に合理的な行動を意図しながらも、複雑な問題を定式化したり、解決したりする上での知識は部分的で不完全なものであり、予測の能力もきわめて限られているというものである。したがって、組織の意思決定とは、そのような個人の寄せ集めである組織において、考えられ得る代替案の範囲において、せいぜい「満足」できるものを選ぶことであり、そのようにして組織は環境に適応すべく努めているというものである。

もう少し、くわしく説明しよう。まず、これまでの組織の意思決定は、次の①～④に示すように、最初、個人の意思決定になぞらえて合理性を持つものとして理解されていた。

- ① 相互に矛盾しない目標、すなわち首尾一貫した選考基準を持っている。
- ② 一組の明瞭な代替案についての知識を持っている。
- ③ 代替案のもたらす諸結果、あるいはその確率分布に関する知識を持っている。
- ④ 結果を先の選考基準によって順序づけ、その後、ひとつの代替案を選択することができる。

こうした意思決定の完全サイクルモデルに対して、彼は、組織は（個人も含

めて)、それが前提とするほどの合理性は持っていないと主張した。つまり、個人にしても、組織にしても、内外の環境や代替案について、完全な情報を有していないので、選択可能なすべての代替案をデザインすることはできない。ゆえに、それらができることは、適当に設定された要求水準を満たすような結果をもたらす代替案、いわば「満足案」を選択することなのである。

さらに、それだからこそ、意思決定を行うときには、立脚する情報の流れや意思決定の前提がコントロールされなければならないとし、そこにこそ組織の存在理由がある⁶⁾と彼は考えたのである。

渡部直樹によれば、今日までの意思決定研究の系譜は、このサイモンの「限定された合理性」という仮定から、いくつかの支流として派生したものと捉えることができるという。したがって、「ゴミ箱モデル」は、その流れのひとつに位置づけられるわけである。

ごく簡単ではあるが、渡部にならって、その後の流れを整理しておこう⁷⁾。第1は、意思決定の合理性（の限界）についての研究で、「実際の個人の認知的能力はどのくらいなのか」という問題を扱う流れである。第2は、企業の行動理論の系譜に属するもので、「種々の経済的問題をいかに満足化の観点から解決するか」という問題を扱う流れである。第3は、第2の流れに並行したもので「ゲームの理論のような規範的意思決定に、いかに限られた合理性の仮定を導入するか」を問題にする流れである。そして、第4が、本稿の中心的課題ともいえる、あいまいさのもとでの意思決定に関するものである。この流れは、「決定における様々な関連性があいまいである状況に、限られた合理性しかない個人によってなされる組織行動は、如何なる特徴をもつのか」という問題に対処するものである。

(2) 大学の組織特性としての「あいまいさ」

ここでは、曖昧状況下での意思決定ともいべきゴミ箱モデルの理論的特徴を整理しながら、大学の組織特性にふれておきたい。

マーチ＝オルセン理論の特徴は、複雑性をあえて、単純性に置き換えようと

はせず、あいまい性を受容し、組織化された無秩序と向かい合って、組織の意思決定モデルを構築したことにある。つまり、稲垣も指摘するように、「組織現象の複雑性、あいまい性、そして組織化された無秩序を逸脱や病理現象として排除しようとしたのではなく、むしろ組織の常態として捉えた上で組織選択のゴミ箱モデルを構築した」⁸⁾ ののである。

事実、マーチ=オルセンは、「ほとんどの公共組織や教育機関における意思決定の特徴はあいまいさ (ambiguity) である」⁹⁾ と言いきっている。彼らはその「あいまいさ」をキーワードにおいて、組織が本来的に持っている4種類の不透明さについて言及している。

- ① 意図のあいまいさ：組織が矛盾した不明瞭な諸目標をもっていること。
- ② 理解のあいまいさ：組織の行為とその結果の関係がよく理解できないこと。
- ③ 歴史のあいまいさ：過去の出来事の記述や解釈が一様でないこと。
- ④ 組織のあいまいさ：個人によって、どの意思決定に時間を払うかが異なり、しかもそれは時間の経過とともに変化するので、意思決定への参加のパターンは不確実で目まぐるしく変わる事¹⁰⁾。

大学という組織、特にその教員集団は、多種多様な学問的背景をもつ人達の集まりである。ほとんどのメンバーは、大学という組織の一員でありながら、自分の専門分野に関係する、複数のナントカ学会というものに所属している。大学教員が研究者という自らのアイデンティティにこだわろうとすればするほど、自分の専門分野の学業にいったいその注意を払い、大学全体のことには、あまり関心をもたなくなる傾向がある。したがって、大学という組織は、もともと、人それぞれの認知枠組みに基づいた特異な状況解釈が許されるというあいまいさによって、特徴づけられると言ってよいだろう。ここから類推すれば、機能的合理性を前提にした分析的経営戦略論が大学組織にはそぐわないことがわかる。また、大学教員相互の関係が「うまくいっているとき」というのは、経営危機に対処するために、ひとつの目標に向かってみな一致団結した行動をとっているときというのではなく、経営が安定していて、相互に連結している行動がわずかなときだということもわかるであろう¹¹⁾。そういう意味で、

大学は、ゆるやかに連結された組織 (loosely coupled system) なのである¹²⁾。

(3) ゴミ箱モデルにおける4つの決定因

マーチ＝オルセンは、組織の意思決定を、あたかもゴミが無造作に投げ込まれたり吐き出されたりするゴミ箱と見なした。そこで注目されたのは、次に示す4つの決定因の流れである¹³⁾。

まず、第一の決定因として、組織には、「決定と呼ぶにふさわしい行動を示すと期待される場」としての「選択機会」がある。それは、移ろいゆく時とともに様々に局面を変化させながら、幾重にも錯綜しつつ組織のなかを流れている。この流れは突然消えたり生まれたりもするが、何らかの決定が下されて問題が解決しない限り、決して絶えることはない。

第二の決定因は、そうした選択機会に出たり入ったりする人々の流れで、「参加者」の流れと言われるものである。参加者は、自分が活躍できそうな場を求めて、選択機会をかなり不規則に渡り歩いたりする。参加したいのに、参加できないこともあれば、参加したくないのに、参加させられることもある。

第三の決定因は、選択機会において論議され、解決されることを期待して提示される論題の流れで、「問題」の流れ、といわれるものである。問題は、参加者と同様に、それが議論されるにふさわしい場を求めて、流れゆく選択機会を転々とする。問題とすべきものが問題にならずに、問題にすべきでないものが問題になったりすることもある。

第四の決定因は、「解」の流れといわれるものである。解とは、誰かが（問題とかかわるか否かに関係なく）産み出したものである。解は、それが答えとしてふさわしい問題を求めて、選択機会を転々とする。つまり、「問題」を解決するために「解」があるのでなく、先に「解」が決められていて、後から「問題」が生み出される場合もあるということである。

マーチ＝オルセンは、選択機会を、このような参加者、問題および解が流入しては流出する場（ゴミ箱）として捉えた。つまり、組織の意思決定とは、そうした選択機会が、さまざまな相貌をみせながら組織の中を流れているような

ものだと言うのである。そこでは、参加者、問題および解は、いまの選択機会を去って、他の選択機会に移行するかもしれないし、それまでどこにも居場所を持たなかった参加者、問題および解が、どこか別の選択機会に新たに流入するかもしれない。その結果、個々の選択機会の相貌は変わっていく。こうしたことをくり返しながらか、選択機会に何かを行えそうなタイミングが訪れたり、どうしようもないタイムリミットが迫ってきた時、決定が下されるのである。

(4) 経営組織論における「大学改革」の位置づけ

経営組織論の分野では、大学という組織を、あいまいなもの、つまり、構成要素がゆるやかに連結された組織として捉える見方はすでに定着しはじめている。しかしながら、もちろん例外もあり、なかには、そのような前提すら共有しないものもあれば、前提は共有していても、そこから導きだされる方向性が異なるものもあり、実に、研究者によって多種多様であるとも言える¹⁴⁾。大学があいまいな組織であるという前提を有しない研究としては、例えば、全く単純素朴に、大学もビジネス社会で用いられているようなトップダウン方式の経営手法を用いて、戦略計画を立てるべきであるとするものがある。これは大学を含めた学校という組織の特性を理解しようとしなない人々が推進しているものである。また、前提は共有できたとしても、ゆるやかな組織の結合やゴミ箱的意思決定を、改善を要するものとして、すなわち「悪」とみなして、それらをより緊密にし、効率的な意思決定を行うことが大切であると主張する立場¹⁵⁾もある。

さらには、ゴミ箱モデルや「組織化された無秩序」という大学の特性を認めた上で、それらをあえて生かしたマネジメントの方法を模索しようとする研究もある。これについては、例えば、土谷茂久が、大学組織のもつゆるやかな組織特性を生かしたままで、「組織的解釈モードを進化」¹⁶⁾させて、大学改革に成功したとする私立大学の事例研究を行っている。そこでは、大学の意思決定が「戦略の質の向上をもたらす組織学習」¹⁷⁾として捉えられているのである。

では、これから扱うA大学の学科改組の取り組みは、どのようなレベルの枠

組みで捉えられるべきであろうか。ひとつだけ言えることは、その営みは、「組織的解釈モードが進化する」というような組織学習として捉えることはできなかった、ということである。経営学で取り上げられる組織学習とは、組織のもつ知識（パラダイム）が強化・修正・棄却されたり、新たな知識が創造されたりするダイナミックな変容過程¹⁸⁾のことである。しかしながら、事例研究が示したものは、組織（大学）とは、既存の知識体系の変革をもたらすような学習を行うことが、いかに困難であるというものだった。

3. 事例研究 — A大学の学科改組をめぐる意思決定過程 —

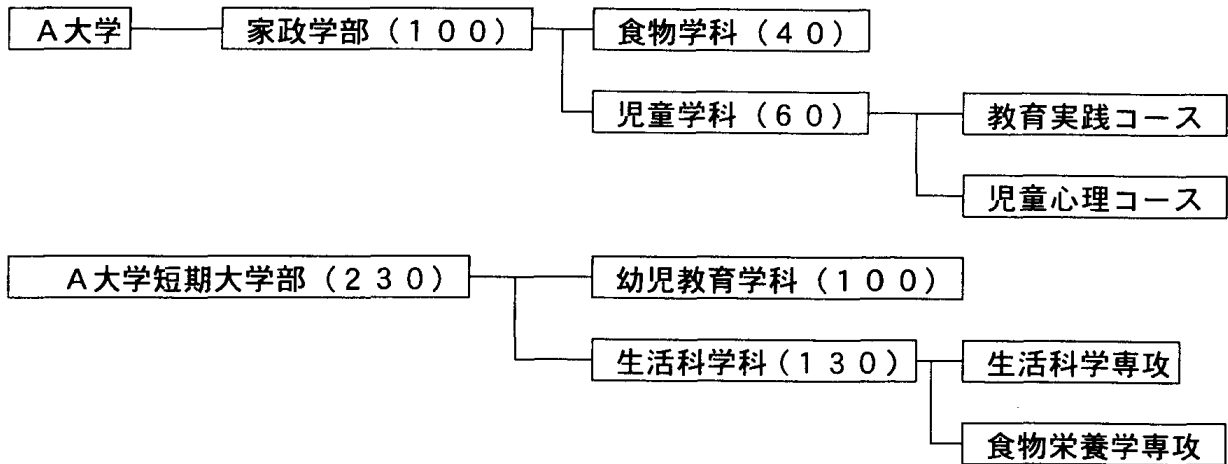
(1) A大学の組織風土

平成12年4月、A大学は、図1にみるような学科改組を行った。短期大学の幼児教育学科の定員を100名から70名に削減。生活科学科の食物栄養学専攻の定員70名を40名に削減。生活科学専攻は、廃止されることになった。削減された定員や学科は、大学の食物学科の定員増や、「福祉環境デザイン学科」へとシフトされることになった。

「福祉環境デザイン学科」は、社会福祉士、および1級建築士（2年の実務経験が必要）の受験資格が同時に得られる、「日本で初めての学科」である。ここでは、この学科が誕生するまでのA大学における意思決定過程をゴミ箱モデルを手がかりとして分析するわけであるが、その前に、A大学の組織風土についてふれておきたい。組織風土についてふれる理由は、合理性を志向していた問題解決過程がいかにして非合理的なものへと転化していったのか、その意思決定をめぐる価値前提を説明するためである。

A大学の組織風土として、「何でも自由にものが言える雰囲気」があげられる。教員、事務職員関係なく、若年者から年輩者まで、多くの人が「好き勝手なこと」を言う傾向がある。開放的で、民主的な職場環境と言える反面、重要でもない会議にとりとめのない意見を延々と交わし続けることが多かったり、「言っぱなし」で行動を伴わない人も多い。そういう意味では、無責任体制

シフト前の組織構成



シフト後の組織構成

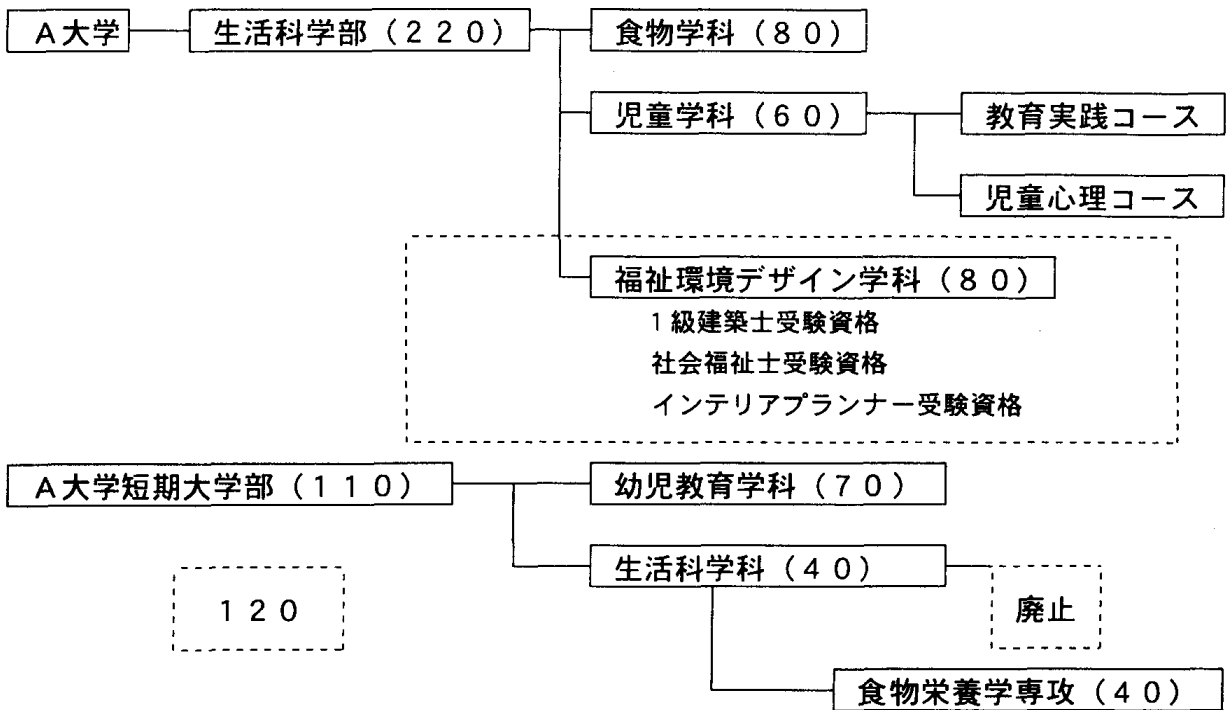


図1 A大学の学部学科構成

という側面も併せ持っている（A大学に限ったことではないだろう）。

これらの組織風土は、短期間の内に形成されたというよりも、長い年月を経て、ゆっくりと醸成され、意識する、しないにかかわらず、多くの教職員の行動規範として、内面化されているものである。この組織風土を検討するには、大学開設以来の歴史をひもとく必要もあるのだが、そのような能力も紙幅の余裕もないので、ここでは、「開放的、民主的、無責任体制」がどのような規定要因の上に成り立ってきたのか、その鍵となるポイントに絞って述べる。

まず、「自由にものが言える雰囲気」について、教員組織からみてみよう。A大学には、国立大学で頻繁に見られるように、派閥（どの大学の出身者か）で人間関係を制約されるようなことはなく、また権威主義を振りかざしたりする教授はいない。教員相互の関係はおおむね良好と言えるが、そうでない側面もある。ただ、全く異質な学問的背景をもっている同士の集まりのためか、妬み・嫉妬などの、研究面に関わる抑圧的感情は皆無に等しい。研究のプレッシャーを感じなくてすむ反面、研究論文をあまり書こうとしない教員が多いのも特徴的である。

次に、事務職員についてみてみよう。事務組織では、教員ほど、「自由にものが言える雰囲気」はない。しかしながら、事務局長より提示された学内の人事異動を固辞するという行動もそう珍しくはない。いわゆる、「ごね得」と言われるものであるが、それが通用してしまうような慣行がある。その背景としては、まず、平成6年に、事務局長S氏が赴任するまで、A大学では、長い間ほとんど人事異動らしい人事異動が行われなかったことがあげられる。そうした慣性の力が、職場環境が変化することへの抵抗としてあらわれているとみてよいだろう。さらに、職務遂行上の問題として、事務組織の上位ポスト（局長・部長クラス）の多くに、学校管理職を退職した人々が就いていることがあげられる。言われる「生え抜き」は、4・5年ごとに変わる「上司」のもとで仕事をしているわけである。だから、「部下」が「上司」に仕事を教えることは、決して珍しいことではない。こうした組織特性が、統一性を欠いた協働体制や非効率な事務運営の一因になっている。

教員組織対事務組織というのは、良好な部分もあるが常に緊張関係を孕んでいるとも言える。事務も教員も、互いの職務遂行能力を疑わしく思っているようなところがあり、小さな衝突は頻繁に起きている。事務職員は、いわゆる大学の事務を経験したことのない人ばかりなので、大学教員の職務を高校教員の職務と重ね合わせてみる人が多い。それで、事務職員としては、「大学教員は、なぜ、まともな仕事ができないのか」になってしまう。教員としても、そのようなまなざしを感じる事が日常的になっているので、やり切れぬ思いを抱いている人は多い。その他に、教員と事務の緊張関係の背景としては、大学の小規模性ゆえに、事務と教員との職務遂行上の役割関係が不明確なため、仕事上のあつれきが生じやすいことがあげられよう。この問題は、後述する学科改組の準備作業においても影響を及ぼすことになった。

(2) 意思決定過程の全容

フェーズⅠ：改組事務室の失敗

事のはじまりは、平成8年4月までさかのぼる。短大の志願者数のかなりの減少は、緊急に検討すべき大学経営の課題として浮上してきた。志願者の減少について、理事会の一部では、一時的なものとしてみる見方もあったが、他大学の状況を見渡してみても、「短大離れ」は今後もさらに加速するであろうとの見方が有力になってきた¹⁹⁾。

志願者の減少による定員割れという「問題」を、どのような「解」によって、乗り切っていくか。ここで出された解は、「社会福祉学科」を創設し、新たなニーズをもった志願者を募るといったものだった。

中心となったのは、当時の事務局長のS氏であり、平成8年4月、「改組準備室」が設置され、4名の事務職員がその新学科創設に向けて責務を担うことになった。ここで新たな「問題」が発生する。まず、教員確保の問題。「社会福祉を専門とする教員が来てくれないだろう」ということ。当時は、全国的に社会福祉関連の学科が矢継ぎ早に創設され、それを専門分野にする教員は、まさに引く手あまたの状態であった。当時幼児教育学科にいた福祉関係の教員2

名までも、立て続けに他大学に引き抜かれるという状況も重なり、この問題はかなり深刻なものとして受け止められた。そして、資金面の問題。新学科の創設には、莫大なお金がかかる。健全経営を貫いてきたA大学ではあったが、文部省から提示された金額は、その能力を遙かに越えるものだった。資金面の折り合いをつけるためにT市にかけあうが、財政難にあえぐT市からは、よい返事がもらえるはずはなかった。

まさに八方ふさがりである。平成9年3月の教授会で、S事務局長は、実質的な「敗北宣言」を行い、改組準備室は解消することになった。だが、「問題」そのものは、依然として解消していなかった。新学科創設問題の検討は、引き続いて教員組織（将来計画委員会）に委ねられることになった。

フェーズII：教員プロジェクトの失敗

平成9年6月に開かれた将来計画委員会で決まったことは、短大・大学それぞれがワーキンググループを発足させ、既存の学科の再検討を含めた大学改革の可能性を探るというものだった。同年9月には、短大ワーキンググループ（教員3名）が発足。12月には、大学ワーキンググループ（教員3名）も発足した。（大学グループで、短大再編問題も検討されることになり、この段階で、短大ワーキンググループは解消された。）

平成10年3月、大学グループは、新たな「解」として、新学科創設ではなく、学科改組案（短大定員を大学定員にシフトする）を産み出した。改組にすることで、資金問題をクリアできるのではないかという結論に達したのである（教員確保問題は、依然解消されてはいなかったが）。さらに、既存の学科の人的・物的資源を生かすことも考えて、同グループは、短大「生活科学専攻」の解消と、大学「生活環境デザイン学科」と「人間福祉学科」への改組案（さらに、「食物学科」の管理栄養士課程への転換）を提案した。3月16日の教授会終了後、3つの学科の実現に向けて、新たに教員ワーキンググループの発足が告げられた。3学科のワーキンググループは、それぞれ3名の教員で成り立っており、春休み返上で、資格要件やカリキュラムの検討、さらに施設・設備に

関わる財務面の検討まで、その準備に追われた。

3月末、ここで予期せぬ新たな「問題」が発生した。理事会からの教員批判である。その中心は、すでに理事職に退いていた前事務局長S氏であり、その矛先は、改組ワーキンググループの中心になっていたU氏へ向けられた。「法人のやるべきことに教員が介入している」。3月26日の理事会で、S氏の発したこの言葉の意味は、各ワーキンググループの教員が、図書、設備、機器に係る企業に、事前の相談もなしに、見積もり書まで取らせていたことに対する怒りであった。

この時期、A大学の混沌状態は頂点に達していた。文部省提出書類の作成のために、必要に迫られてとった行動を批判された教員の不満、メンツをつぶされたS氏の怒り、それに追従する理事会メンバー、間に挟まれてどういう行動をとるべきか思案にくれる人々。4月7日、緊急に開かれた理事会において出された結論は、教員ワーキンググループの即時解消と、「教員の暴走」を許し、混乱を引き起こした当時の事務局長らへの批判だった。

フェーズⅢ：学科改組の実現

平成10年4月、志願者減少問題は依然として解消されていなかった。6月、新しい学長が赴任したこと以外、学内に大きな出来事はなかった。空白の3ヶ月を経て、7月2日、「改組企画検討委員会」が、新たにスタートした²⁰⁾。この会のメンバーは、これまでの反省をふまえて、教員・事務双方3名ずつから構成されていた。ここで決まったことは、引き続き学科改組に向けて、教員、事務職員が協調して準備に当たること、さらに、教員グループが提案していた2学科案を1学科案（後の「福祉環境デザイン学科」）として再検討するというものだった。資金面の問題を考えたとき、2学科では負担が大きすぎるという理由からだった。（このことが、資金問題以外の新たな「解」を産み出すことにもなった。）これに基づいて、再びワーキンググループが発足することになり、そのグループに指名された7名の教員は、夏休み返上で、カリキュラムや資格要件、教員確保問題等を検討することになった（財務面の検討は、事務

局側にすべてまかされた)。

理事会とのあつれきは、この時期にも、まだ完全には解消されていなかった。8月17日に開かれた理事会予備委員会では、学長・事務局長・改組企画の中心メンバーであるU氏と数人の理事を交えて、中間報告が行われた。ここで議論されたことは、やはり「教員は確保できるのか」「資金面は大丈夫か」「魅力あるカリキュラムができるのか」というものだった。だが、改組計画そのものの見直しの声は聞かれなかった。

教員ワーキンググループは、9月10日、カリキュラム案を完成した。「福祉環境デザイン学科」は、社会福祉士受験資格、2級建築士受験資格等を付与するカリキュラムを備えた学科となりつつあった。しかしながら、学科改組の実現には、カリキュラムの他に、様々な情報が必要である。資金面、教員確保、施設・設備、また入口・出口問題（地域社会における当該学科のニーズ）、実習施設の確保など、解決しなければならない問題が山積していた。そこで、中心メンバーである3名の教職員は、10月上旬、先行して同様な学科改組を実現したK大学、H大学に、大学視察を行っている（これがきっかけで、後に、またも思わぬ「解」がもたらされることになる）。²¹⁾

平成10年12月には、新学科の施設、設備、物品等の概算もできた。さらに、平成11年1月、メンバーは、新学科の目玉といえる建築士関連の情報を得るために、学長の知人であるO市立大学のT教授のもとを訪ねた。（これがきっかけで、ふたたび新たな「解」が生まれることになった。）²²⁾

平成11年2月、3月は、最後のつめの作業だった。事務職員の多くが、文部省提出の正式書類の作成に向けて、連日の残業をこなし続けた。同年5月、中心メンバーは、無事完成した書類を携えて、5月に3度もわたる文部省への訪問をこなしした。同年7月、文部省大学設置審議会は、A大学の学科改組を正式に認可した。

(3) ゴミ箱モデルから整理する

以上の混沌に満ちた意思決定過程を、選択機会、参加者、問題、解という4

つの決定因に分けて図式化すると、図2のようになる。様々な参加者の入り乱れる選択機会のなかで、新たな問題や解が生まれては消えるゴミ箱的意思決定の構造がよくわかると思う。4つの決定因に即して、簡単に説明しておこう。

フェーズⅠ

「志願者減少をどうするか」というX1問題に対する「解 α 」は、「社会福祉学科の新設」であり、参加者は、前事務局長S氏と、改組事務室（4名）であった。「学科新設」は、このとき、教員がふれるべきものではなく、その意味で、「選択機会」は、事務局の側にしかなかった。ところが、改組事務室の準備作業の過程で、「社会福祉系の教員の確保」というX2問題と、「資金不足」というX3問題が発生する。打開策を打ち出せなかったS氏は、「改組事務室の解消」を決定し（ ϕ ）、教員組織に「選択機会」をゆずることになった。

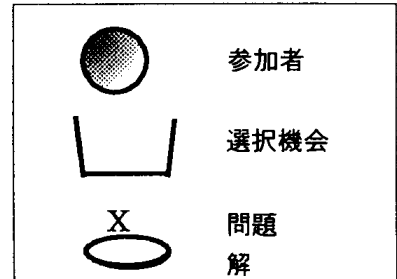
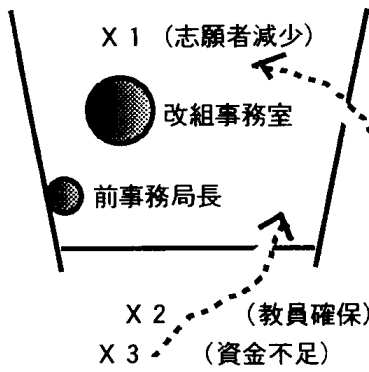
フェーズⅡ

教員プロジェクト（参加者）は、X1問題の解決に向けて、学科シフト（2学科案）という新たな「解 β 」を持ち出した。この解は、X3問題の解消を意図したものでもあった。ところが、準備作業のなかで、思わぬX4問題（法人からの教員批判）に出くわすことになる。X1、X2、X3、X4問題を抱えた教員プロジェクトは、すべてを解決できないまま、S氏率いる理事会の決定（ ϕ ）によって、あえなく解消されることになった。

フェーズⅢ

事務、教員がともに参加者となる新プロジェクトチームによって、X4問題は解消された。また、X3問題に対処すべく、このプロジェクトによって生み出された「解 γ 」（1学科案）は、意図せざる結果として、「解 δ 」（日本で初めての学科）を生んだ。残るのは、X2問題である。これは、他大学への訪問や、新学長の人脈によって、思わぬ「解 ϵ 」がもたらされ、やがて解消されることになった。X1問題をきっかけとして生まれたX2、X3、X4問題は、

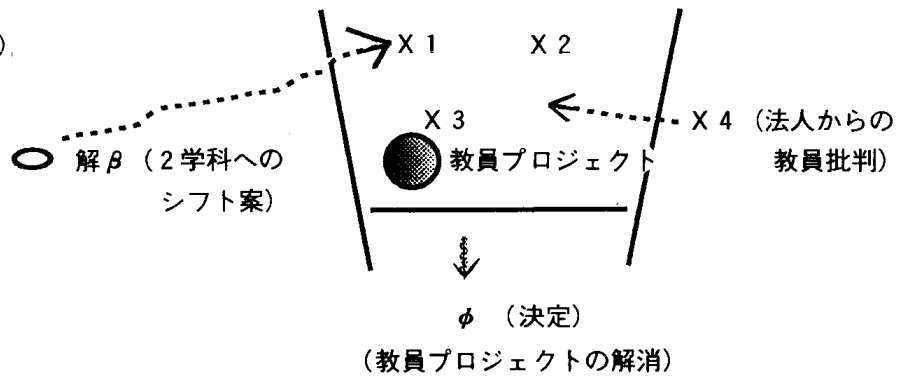
フェーズⅠ：改組事務室の失敗（平成8年4月～平成9年3月）



フェーズⅡ：教員プロジェクトの失敗

（平成9年4月～平成10年3月）

φ（決定）
（改組事務室の解消）



フェーズⅢ：学科改組の実現

（平成10年4月～平成11年7月）

問題解消
X2、X3、X4

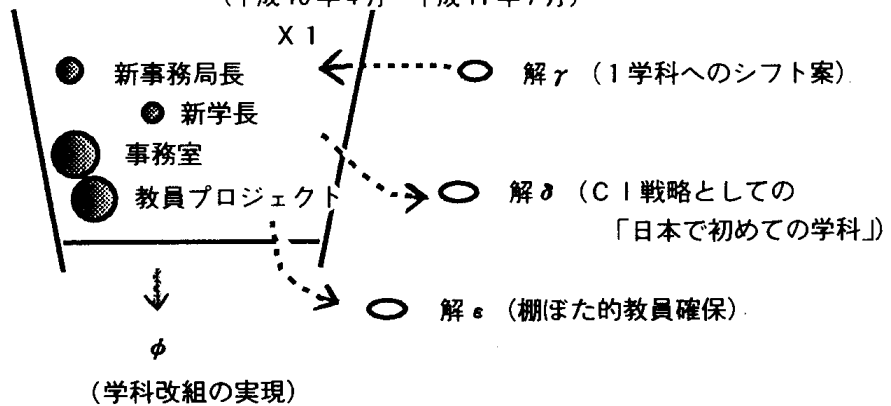


図2 福祉環境デザイン学科誕生のゴミ箱モデル

平成11年7月、3年半という時を経て、ようやく決着をみることになった。

過去を意味づけるのは現在であり、現在を意味づけるのは、未来である。すべてが終わったわけではない。X1に対する問題解決過程の成果が真に問われるのは、実際に「志願者の減少がくい止められるかどうか」である。それが解決したとき、意思決定過程のひとつのサイクルが、はじめて完了する。終わりよければすべてよし、である。だが、もし、それが、もし成功に終わらないならば、ふたたび、新たな問題や解が生まれては消える混沌とした意思決定過程が起動することになる。

学科改組の成果、その後のA大学の新たな動きについては、紙幅の都合上、別の機会にゆずる。ただ、この3年半を一言でまとめるなら、それは合理的な問題解決過程という志向性を持ちながらも、学内の様々なマイクロ・ポリティクスによって翻弄された非合理的な意思決定過程であった。まさに、マーチ=オルセンの描いたゴミ箱モデルそのものであった。

4. 結びに代えて — 「私」はどこにいるのか —

近年、社会科学の諸領域で、エスノグラフィとかエスノメソドロジーという研究手法がさかんに用いられるようになってきている。これは、もともと人類学の分野で構築されてきたもので、自分の研究対象を外部の視点から捉えるのではなく、自らその領域に入り込んで、そこで生活する内部の人々の視点から対象を捉え直そうとする手法である。

「学校」のように、研究者にとって決して未知ではないが、これまで内部のリアリティを充分つかむことのできなかつたとされる組織の研究に対しても、そのような手法を用いる研究が増えてきた。たとえば、教育社会学や教育経営学という分野では、大学の研究者や大学院生が、一定期間、学校の教室や校長室や保健室に入り込んで、そこで繰り広げられている日常的世界を丹念に長期間観察し、行為者（内部）の視点から現実の秩序を再構成しようとする研究が数多く散見される²³⁾。

しかしながら、こうした論文のいくつかを読んでいて疑問に思うことがある。それは、「あなた（研究者）は、どこにいるのか」というものである。現実の世界は、多義性に満ちている。その多義性は、それを観察するものの認識枠組（視点）によって、除去され、意味づけされる。同じ生活世界の場を共有しているもの同士でも、それを捉える視点が異なれば、その世界は違ったものになることが、日常ではよくある。この場合、研究者の仕事は、自らの視点、すなわち、研究者自身がその現実をどう構成するのかをもっと明確にし、内部の人々が持っている様々な視点と自らの視点とをぎりぎりまで摺り合わせながら、現実を再構成していくことではないのか。ところが、近年のエスノグラフィ研究をみると、「これまで外部からは伺い知れなかった内部のことを描いた」というだけの印象が強い。そういうことなら、全体を見通せる能力を持った「内部」の人間にとってはごく当たり前のことであるし、それだけなら、「外部」の人間の研究に、「内部」の人間がただ付き合わされるだけではないか。

ひとつ、提案がある。エスノグラフィ研究を標榜する学校研究者ならば、いちど自分の所属している大学、もしくは大学院の研究室についての研究論文を披露してもらいたい²⁴⁾。なにも、わざわざ勤務場所を離れる必要はないし、ガードの固い学校現場との煩わしい交渉も必要ない。話題はふんだんにある。学内の派閥力学。教授会にみるミクロ・ポリティクス。研究室内の人間関係。大学の内部にいる人間にとって自明のことを、外部にいる普通の人々の前に開陳してもらいたい。「守秘義務があるからできない」などと言い訳をしてはならない。守秘義務にふれない範囲で書けることは山ほどある。「内部のことは、エスノメソドロジー的無関心²⁵⁾の理念にもとるから書けない」などと言ってはならない。外部のことを書こうが、内部のことを書こうが問われているのは、研究者自身の視点なのだから。

最後に、筆者自身の視点についてもふれておく必要があるだろう。本稿は、着任以来、10年間に及ぶA大学における日常的観察と、実際に、学科改組のワーキンググループの一員として参加した経験、さらに、大学院時代から蓄積してきた経営組織論（システム論）に関する理論的関心等を組み合わせた結果とし

て生まれたものである。本稿のなかには、直接「私」がどこにいるのかは明示してはいないが、本稿で取り上げたA大学の組織文化や意思決定に関わる素材の選択や解釈等に、「私」がすべて反映されていると考えていただきたい。そして、ここに描かれた世界が、様々な他者と関わりを持った「私」によって限定され意味づけられた「現実」であることも。

注および参考文献

- 1) 学校は、善意の聖職者によって目的合理的に運営されているわけではなく、個々の利害関心のもとでの権力闘争の結果として作動しているというもの。1980年代に、E. ホイルが提唱した概念。(矢藤誠慈郎「ミクロポリティクス」、岡東壽隆ほか編『学校経営 重要用語 300 の基礎知識』明治図書、2000年、87頁。)
- 2) March, J. G., & Simon, H. A., *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, 1976. (遠田雄志訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣、1986年。) ゴミ箱モデルのアイデアは、これより先に、以下の著者による論文によって初めて提示された。(Cohen, M. March, J. & Olsen, J., A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 1972.)
- 3) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Macmiillan, 1947.
- 4) Simon, H. A., *Model of Man*, John Wiley & Sons, 1957. (宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館、1970年。)
- 5) Simon, H. A. *Administrative Behavior, 2nded*, Macmiillan, 1957 (松田武彦ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965年。)
- 6) 遠田雄志『あいまいだからおもしろい』有斐閣、1985年、141～142頁を参照した。
- 7) 渡部直樹「意思決定学派における問題状況について——限られた合理性の概念から組織選択のゴミ箱モデルまで——」『三田商学研究』34巻5号、1991年、216～217頁。
- 8) 稲垣保弘「組織選択のゴミ箱モデルの再検討」『経営志林』、1999年、147頁。
- 9) March, J. G., & Simon, H. A., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976. (引用は、遠田雄志訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣、1986年、5頁より行った。)
- 10) 同上訳書、5頁。
- 11) たとえば、金原達夫は、このような組織のプラス面の機能として、「ルース・カ

プリングの原理にもとづく組織は、ビルディング・ブロックとしての下位単位の安定性を促進すると同時に、下位単位の自律的な組織文化を可能にする」と述べている。(金原達夫「組織化とルース・カップリング」『広島大学経済論叢』1987年、18頁。)

- 12) ルース・カップリングモデルは、ワイクが提唱したものであるが、経営組織論の分野では、マーチ=オルセンのゴミ箱モデルとセットにして論じられることは多い。(例えば、遠田雄志『グッバイ！ミスター・マネジメント——ゴミ箱理論、ワイク理論のすすめ——』文眞堂、1998年など。)
- 13) 遠田、前掲訳書(9)、27～33頁、および遠田、前掲書(6)、151～156頁を参照した。
- 14) こうした傾向にあるのは、稲垣も指摘するように、マーチ=オルセン理論が、「これまでの組織現実らしきものを解体することで、組織現象の人間活動の根本的なところまで迫った」ことにあるかもしれない。彼らの取り組みは、たしかに、「意味形成あるいは意味の世界の理論化への扉を開いてくれるものである」と思う。(稲垣、前掲論文、153頁。)
- 15) Lutz, F. W., "Tightening up loosely coupling in organizations of higher education," *Administrative Science Quarterly*, 27, pp.653 - 669.
- 16) 土谷茂久「柔らかい組織の戦略学習」、寺本義也ほか著『学習する組織——近未来組織戦略——』同文館、1993年、80頁。
- 17) 同上書、80頁。
- 18) 「組織学習」の詳細については、桑田耕太郎「組織学習の理論」『東京大学経済学研究』第26号、1983年、1～10頁を参照のこと。また、アージリスとションは、組織学習をシングル・ループ学習とダブル・ループ学習の2つに区別している。前者は、基本的な価値観や前提のもとで、新たな情報が知識ストックに組み入れられる学習であり、後者は、基本的な価値観や信念の更新をともなう学習をさす。彼らは、組織のジレンマとして、ルーティン業務に携わる組織は、一般にダブル・ループ学習を妨げるような風土が形成されやすいとしている。(Argyris, C. & Schone, D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.)
- 19) 日本私立学校振興・共済事業団による平成12年度入学試験動向調査では、入学者数が定員に満たない大学は昨春の89校から133校に増え、全体の28%に達し、短大は59%が定員割れの状態という。
- 20) この会議は、たった一度しか開かれなかったが。
- 21) H大学訪問の際、対応していただいた福祉関係の先生が、後に、A大学福祉環境デザイン学科への異動を約束して下さった。思わぬ誤算に、改組メンバーは

大喜びだった。

- 22) T教授の丁寧なアドバイスで、2級建築士ではなく、1級建築士の取得への道が開かれた。また、T教授の紹介で、建築関係の助教授・教授計3名を本学へ招くことが可能になった。そのなかでも、平成13年度より赴任されるF教授は、バリアフリー建築の草分け的存在として建築界でも著名な人物である。思わぬ誤算続きに、改組メンバーは大喜びだった。
- 23) たとえば、以下に示すような研究がある。
- ・稲垣恭子「教師－生徒の相互行為と教室秩序の形成——「生徒コード」を手がかりとして——」『教育社会学研究 第45集』1989年。
 - ・志水宏吉・徳田耕造編『よみがえれ公立中学——尼崎市立「南」中学校のエスノグラフィー——』有信堂高文社、1990年。
 - ・秋葉昌樹「保健室における『相談』のエスノメソドロロジー的研究」『教育社会学研究 第57集』1995年。
 - ・九州大学教育学部教育経営学研究室「特集 学校改善と校長のリーダーシップ」『教育経営学研究紀要』第4号、1997年。
 - ・清水陸美「教室における教師の『振る舞い方』の諸相」——一教師のエスノグラフィー」『教育社会学研究 第63集』1998年。
 - ・金子真理子「教室における評価をめぐるダイナミクス——子どもたちの行動戦略と学校適応」『教育社会学研究 第65集』1999年。
- 24) 「『障害者』という自己執行カテゴリーの挑戦」山田富秋、好井浩明『排除と差別のエスノメソドロロジー——「いま—ここ」の権力作用と解読する——』新曜社、1991年。私の見る限り、大学の研究者が自分の所属する大学のことを素材にして書いた（と思われる）エスノメソドロロジー研究論文は、これだけである。障害者の聴講生としての受け入れをめぐる教授会での、教授たちの「差別的な」発言のやりとりを問題にした論文。
- 25) 現象学のエポケーに対応する概念。日常生活者が「何が正しく」「何が重要であるか」などの関心をもって相互行為をみるのに対し、エスノメソドロロジーの立場は、これらの問題には「無関心」であろうとする。この「無関心」によって、社会成員の現実定義行動・社会的秩序実現活動を対象として取り出し得るとする。しかしながら、このような視座にたつガーフィンケルやサックスに対して、メーハンやウッドらは、「何のためのエスノメソドロロジーか」と問いかけ、人間解放の実践の一環としての日常活動の凝視を提言した。（加藤春恵子「エスノメソドロロジー」、江原由美子「エスノメソドロロジー的無関心」、森岡清美ほか編『新社会学辞典』有斐閣、1993年。）