

大学の自己点検・評価と組織の活性化

—— 組織の自己実現に向けて ——

星野 欣生 (南山短期大学教授)

はじめに

18歳人口の激減が引き金になって、いま、日本の大学はおしなべて変革の嵐に巻き込まれてしまっている。変革と言えば格好はよいが、実態はどのようにすれば生き残ることが出来るかに、各大学はすべてのエネルギーをつぎこんでいると言ってもよいだろう。日本の大学が置かれているいまの状況については沢山の資料が発表されているので、ここでは触れないが、各大学は、それぞれの組織が抱えている問題の本質を掘り下げるよりも、目先の対策に目を奪われてしまっている傾向が垣間見られるように思われる。短期の計画に走り勝ちなのは、それだけ問題が深刻であるとも言えるが、いまこそ長期的な視野にもとづいた展開が欠かすことの出来ないことであると考えます。

いま、大学が生き延びていくために必要なことは、変化していく内外の環境に、どのように適応していくかの言わば戦略を立てることである。行動基準としては組織をあげてどれ程柔軟に対応できるかということ。そのためには長期的な視野に立った見通しが必要であることは言うまでもない。見通しを立てることは非常に困難なことであるが、少なくとも、一般論ではなくその組織にとっての固有なデータにもとづいたものが必須であろう。

内外の環境の変化への適応と言った場合、どうしても「外」に目が向き勝ちであるが、「内」に対して「外」以上の関心を向けなければならない。いわば「組織の活性化」ということである。詳しくは、後に述べるが、組織の構成員の中に起こっている変化という視点から触れておきたい。一つは、大学の教職員の意識の変化である。おそらく、多くの私学では、初期においては、その大学がかかげる建学精神に共鳴して集まってきた人たちによって構成されていたので、比較的共通した意識や行動様式があったのではないかと思われる。しか

し、いまそれは大きく変動しつつあり、極めて多様な価値観が組織の中にあふれている。「大学（組織）が人である」とするならば、構成員としての人を、個として例えばその価値観などを尊重しながら、建学精神の下に統合していく組織づくりをしていかなければならない。いま一つは、大学の構成員としての学生である。しかも、学生が大学を選択する時代（本来的にそうであるべき筈なのに現実には逆であった）に入ってきている今、学生のニーズにどう対応していけるのかが大きい問題である。いままで、大学には「顧客としての学生」という発想は一部をのぞいて殆んどなかったのではないだろうか。いわば、大学の理念・教育目標と学生のニーズとの対決である。この場合、ニーズというのは、表面的な欲求のみでなく、個々の学生がもっている問題意識（潜在的なものも含めて）をも意味している。双方のニーズのすりあわせが必要であり、そのためにさまざまな場がシステムとして用意されていることが望まれる。

「外」に関して言えば、「内」に対してと同様に、社会のニーズの変化にどう対応していけるかが重要なテーマである。そのことは、そのまま社会の大学評価につながるものである。社会の変化とニーズに対して、感受性豊かな組織であること、そして、そのようなアンテナのシステムを持った組織であることが必要である。

I 組織の活性化とは

1 硬い組織と柔らかい組織

組織を活性化させることは、言い換えれば組織を柔らかくすることである。いかなる組織も、何らかの手立てをとらない限り、時間の経過にともなって硬くなっていくことを否定することは出来ない。野中は、第二次大戦時の日米両軍を比較してその功罪を述べている。それによれば、日本軍は、正に硬直化した組織の典型であり、米軍は組織としては成長期にあった柔軟な組織を示している。その結果は大戦の勝敗につながったと言うことが出来よう。企業においても組織が肥大化するにともなって、硬直化現象があらわれ、業績の低下をまねいたり、組織風土が陰悪になったりしている例をみる事が出来る。

ここで柔らかい組織の特徴を列挙してみたい。

言うなれば、「人を大切に作る組織」である。組織を構成している人ひとりひとりが、人間としての尊厳を受容され、リソースパーソンとして、組織の中で活かされていることである。「自己実現された組織」と言ってよいだろう。

(1) 開放的なコミュニケーション

さまざまな情報は、組織の中でオープンにされており、そのためのシステムが明確になっている。硬い組織では、管理者にとって望ましい情報のみが組織

の中に流される。情報は一部の管理者をのぞいて殆んどの構成員には知らされないことの方が多い。

また、メンバー相互のコミュニケーションは、反応しあうコミュニケーションである。いわば、一方通行（one way）でなく双方向的（two way）である。そこには、率直な関係があり、タテマエ的な言動は否定される。従って、風土としては信頼関係が形成されている。

（2）柔軟なリーダーシップ

組織の中でリーダーシップを発揮する人は固定しておらず、メンバーであれば誰でもリーダーシップを発揮することが出来る。それは、それぞれがメンバーとしての役割を遂行していく場で実行されている。

また、リーダーが発揮するリーダーシップは、そのときの状況によって柔軟に変化対応しており、メンバーに受け容れられている。

基本的に言って、リーダーはメンバーへの奉仕者である。

（3）目標の明確化と共有化

組織はそれぞれ固有の目標を持っているが、上位の目標から下位の目標にいたるまで、それぞれの場でそれらが明確になっており（ということは、誰もが理解出来る形で表現されている）、しかも、メンバーの間でずれることなく、共通に理解されている。また、メンバーの目標への関心は高い。硬い組織では、上位者のみが目標を理解していて、下位者は目標に対して無頓着である。

（4）問題解決的風土

組織の中に、積極的に問題を発見し解決していこうという風土がある。問題が表面化することを怖れず、むしろ、表面化させていこうとする態度である。メンバーは葛藤や冒険を怖れず、それらが新しいものを産み出すエネルギー源になることを知っている。

（5）意志決定過程の共有化と柔軟性

組織は意志決定の連続体であると言うことが出来る。その過程で情報やメンバーのリソースがどれ程活用されているかに関することである。メンバーがそれぞれ自分の意見が活かされているという実感が持てるということは、組織の活性化にとって重要な要素である。と同時に、どこでどのように意志決定されているか、その過程がメンバーに共通に理解されていること（その内容の是非でなく）が重要である。組織のごく一部の者が意志決定を牛耳っているのとは対称的である。

2 組織活性化へのアプローチ

変動の激しい現代社会の中で、その変化に対応するべく、企業を中心に、さまざまな組織が変革に向けて、さまざまな活動を実行してきている。企業においては1960年ごろからはじまったOD（Organization Development）の

ムーブメントをはじめとして、C I (Corporated Identity) に至るまで幅広い活動がなされている。それは、大学にまでおよび、一時、S c h o o l O Dと言われその後はU I (University Identity) ムーブメントの名称で方々の大学で実施された。しかし、沢山の討議がなされ、沢山の提案もなされたが、どれ程実現されたのか疑わしい面があることを否定出来ないのが現実である。

組織の活性化に向けて、さまざまな試みがなされているが、そのアプローチの仕方としては、二つの側面がある。

(1) 物理的側面へのアプローチ

これはその名のとおり組織のハードな側面、言い換えれば外側を変えていこうとするものである。方法は明確であり、行動したことが誰の目にも明らかになり、即効的にとらえられ易いものである。従って、多くの企業がC Iのもとに、会社名の変更（それも多くが外国語のカタカナ名に変えている）、ロゴタイプ（マーク）の制定や変更、建物の新築や改築、組織や制度の変更などに取り組み、それなりに効果をあげてきたようである。大学においても同様のことが、いま、全国で展開されている。例えば、受験生の気を惹くように大学や学部学科の名称変更をし、短期的ではあるが効果をあげていると思われる。しかし、いわば器へのアプローチであるため、長期的な展望においては、実効をあげていないと思われる面も多々あるようである。

(2) 人間的側面へのアプローチ

上記のように、組織の活性化のためには、どうしても目につきやすく即効的であると思われるような物理的側面にばかり関心が集まってしまう、組織を構成している人間の側面にはなかなか手が出されていないのが現実である。組織を活性化するために、人間的側面にアプローチすることは、組織のソフトな側面に光をあてていこうとするものである。具体的に企業で実践されているものとしては、人事異動、企業内の教育・研修、企業外への派遣教育、T Q Cに代表される小集団活動あるいは問題解決ミーティング、チームづくりなどがあげられる。でも、それはどちらかと言えば、地道でしかも効果がすぐには表れてこないアプローチであるだけに、構成員が内発的に動くというところまで到達するのがなかなか難しいものである。組織が真に活性化されるためには、構成員の意識の変革を避けて通ることは出来ない筈である。組織の中でその構成員である人が充分に開放され、それぞれが持っている能力が充分に活かされている実感を持ちえたときに、その組織は外面からでなく、内面から活力が吹き出してくることになる。

II 大学の自己点検・評価と組織の活性化

1 自己点検・評価の意味

自己点検・評価は、その名のとおり、組織の現状についてさまざまな角度からデータを集め、分析を重ね、組織変革のために提案をし、実践していくものである。そのためには、先ず何のために自己点検・評価をするのかが組織の構成員に明確になっていることが前提となる。その目的が、一部上層部のみが理解しているのでは活性化にはつながり難い。自己点検・評価するということは、私なりの言い方をするならば、組織の目標に向けて、そこに起こっている問題を、構成員全員の手で解決していく一つのムーブメントであるからである。言うまでもないことであるが、組織の問題と言うと、とすれば、問題点に集中してしまいやすいが、それだけでなく、利点をも積極的に拾いあげ、維持伸張させていくことも念頭におく必要がある。

また、自己点検・評価によって恩恵を受ける者は、大学を構成する学生と教職員全員であることは言うまでもないが、さらに、大学をとりまく地域社会をはじめとして、社会全体におよぶものであることを銘記すべきである。決して、一部の人のためになされるものではない。その意味では、自己点検・評価の内容や方法も含めて、いつも社会との関連という視点を失ってはならないだろう。

さらに、自己点検・評価は、大きなムーブメントであることを意識すべきである。往々にして、一冊の立派な報告書が出来上がれば、それで終わりとなってしまい勝ちである。つまり、自己点検・評価の目的が、結果としてペーパー作成になってしまえば、本来の意味がまったく無くなってしまふからである。自己点検・評価することが、そのまま、ということは、その過程がそのまま組織の改善につながっていくような展開がなされることを強く望みたい。でなければ、自己点検・評価に多大の時間とエネルギーを割くことの意味が無くなってしまふと思われるからである。その意味で自己点検・評価はいつも現在進行形である。

2 組織の活性化を指向したもののとしての自己点検・評価

(1) コンテントとプロセス

大学、企業を問わず、組織が活動していくということは、コンテントとプロセスが、あたかも車の両輪のごとくからみあい、影響を与え合いながら動いていることである。ここで言うコンテントとは、内容、課題、業績などのことである。プロセスとは、組織を構成している人たちが、その課題などを達成するために、相互に関係をもちながら活動している、その中で起こっているさまざまな事柄である。例えば、組織の中のコミュニケーションやリーダーシップの

様態などがそれにあたる。一般的には、どの組織も、その時取り組んでいる課題つまり中身に関心が強くなることが多いようである。コンテンツ重視になり勝ちなのは、組織が常に何らかの目標を持って活動しているものである限り当然のことと言ってよいだろう。それなくしては、組織が存続している意義がないと言えるからである。しかし、片方でその課題を達成するために動いているのは、組織そのものではなく、組織を構成している人たちであることは言うまでもないことである。価値観をはじめ背景などの異なった人たちが、共通の目標に向かって行動しているということは、そこにさまざまな関係が発生し発展していったことになる。それらの関係のありようが、そのまま課題の達成に影響を与えていくものであることは言うまでもないことである。その意味で、コンテンツとプロセス両者の関係に注目する必要がある。

(2) コンテンツとしての自己点検・評価

大学の自己点検・評価に関してのコンテンツとは、自己点検・評価の対象項目ということになる。大学基準協会などが示している沢山の項目がそれにあたる。大学の建学理念、教育目標、教育研究活動、カリキュラム、入学試験、学生の生活環境、大学の施設・設備、大学の組織と管理運営、地域社会との関係などなど。これらの項目について、個々にデータを収集し分析することによって、大学としての組織の現状が明確になっていく。その結果については、何らかの方法で学内は勿論学外にも公表されるべきものである。社会に開かれた大学という観点からも要請されることである。

(3) プロセスとしての自己点検・評価

データを収集し分析していくその中身、つまり、自己点検・評価の対象となる項目の中身は、いずれもその組織を構成している人たちが産み出したものである。と同時に自己点検・評価をすすめていく者も、基本的には、その組織を構成している人たちである。つまり、自分のことを自分の手で分析していこうとしていると言ってよいだろう。客観性という点からみるとかなり困難な面もあるとも言えるが、組織の活性化という点からすれば当然のことである。第三者によるデータの収集・分析も一つの方法であり、第三者の援助を得ることも価値のあるものであるが、組織の活性化という点からすれば、自分の手によってと言うことが基本である。そこにプロセスとしての自己点検・評価の意義がある。言い換えれば、大学の現状を自己点検・評価していくことが、そのまま組織の活性化につながっていくと考えることが出来ないだろうかと言うことである。とすれば、データを収集し分析していく過程で、同時に活性化が進んでいくように自己点検・評価を位置づけることが出来る筈である。自己点検・評価することと点検・評価の中身を実践していくことが一体化していると言ってもよいだろう。自己点検・評価のプロセス＝組織の活性化のプロセスということである。自己点検・評価の報告書が提出されてから、実行計画をたてて実践していくという考え方が一般的であるが、組織が生きものであるとすれば、

そのプロセスこそ活性化に連結する道であると考えられないだろうか。

具体的な例をあげてみると、教育理念・教育目標に関してはそれぞれの大学において建学の精神に基づいて形成されているが、それが構成員にどれ程浸透しているかといえば、多くの組織において必ずしも充分であるとは言えないのではないだろうか。与えられたものとしての理念・目標にとどまっている限り、その域を脱することは容易ではないだろう。しかし、ベースにある提示されている理念・目標について、あらためて、どのように構成員に理解されているのかなどについて、構成員とともに討議しながら、データを集め分析していくなれば（すすめ方に工夫を要するが）、その過程で、与えられた理念・目標は、表現の仕方などについて多少の変更はあるかもしれないが、自分たちのものとして獲得されていく筈である。理念・目標が単に形式としてでなく、構成員に明確となり共有化された時、組織に活力が生まれてくるのではないだろうか。組織変革の主要素である組織文化の変革などについては尚更のことである。

そこにこそ、プロセスとしての自己点検・評価の意義があるとする。

(4) そのためにどのように進めるのか

大学の自己点検・評価のすすめ方については、その組織構成から実施方法に至るまで、さまざまな試みがなされているが、ここでは組織の活性化との関連という観点から一つの考えを示したい。

① 自己点検・評価のための仕組み

自己点検・評価をすすめるために、どのような組織（性格と構成）を、どのような方法でつくるかということは、重要なポイントである。

自己点検・評価委員会（ここでは自己点検・評価のための組織をこの名称でよぶこととする）の性格については、その名のおりであるが、ここで問題にしたいのは、点検・評価と実践を分離するかどうかに関することである。つまり、現状を分析しての報告書づくりが委員会の仕事であって、実践に移すのは別の組織であるかどうかということである。それ程明確に二つを分けることは出来ないと思われるが、ともすれば、報告書が完成すれば自己点検・評価が終わりである、という具合になってしまう現実があることを最も怖れるものである。極端に言えば、内容によっては、報告書が完成した時には、その中身もすでに実践されているというようになれないものかと思う。いわば、委員会が実行段階をも仕切るということである。

そのためには、委員会のメンバーは役職者中心でなく、広く組織の構成員全体に行き渡っていることが必要である。

また、その選出方法は、委員長および委員長代理はその組織の長の指名によるとしても、他の委員は立候補（自薦・他薦）による全体の選挙によることが望ましいと考える。もっとも、それはその組織の現状に応じて決定されるものであるので、一つの枠でくくることは出来ないが、少なくとも、何らかの形で全体から選挙によって選ばれたメンバーが入っていることは不可欠であると考え

える。組織構成員全体の意見を自己点検・評価に反映させるということのみでなく、即実践という風に考えるとどうしても必要なことであろう。なお、以上のことについて構成員の十分な合意が必要であることは言うまでもないことである。

② 自己点検・評価のすすめ方

組織の構成員がどのように自己点検・評価に参画するのかということが大きなテーマである。それは、先ずは構成員の意見の汲み上げという形でなされる。質問紙や面接による問いかけ、全体会の開催、意志決定への参加、さまざまな情報の公開と共有化などさまざまな工夫が必要であろう。次いで、収集された情報や分析結果が、構成員に対して、充分そして正確にフィードバックされることが望まれる。特に、フィードバックについては、行なわれないことが多いと思われるが、事の善し悪しを問わずありのままに全体に返されることが必要である。それをもとにして、全体による改革が進むことになるからである。

③ 自己点検・評価即実践であること

自分の手で自分の大学（組織）を点検・評価していくということは、とりも直さず組織の中で起こっているさまざまな問題を解決していこうとすることである。そして、そのことが組織の活性化につながっていくことにこそ意味があると考えられる。従って、ややもすれば起こりがちである、問題項目を羅列することが目的ではない。あるいは、解決案を提案することが最終の目的ではない。生起している問題の解決に向かって動くことで問題が解決されることこそ最も望まれるところである。それは、既に述べたように、問題項目を発見していく過程から、もはや解決への道がスタートしている、つまり、自己点検・評価の活動をしている時点で、問題によっては、同時的に問題の解決がされていくということを銘記すべきである。従って、自己点検・評価を中心になって進めていく人は、自己点検・評価即実践であることをいつも意識していなければならず、そのように展開するよう援助的に組織全体にかかわっていくことを要請されているものである。言わば組織の変革推進体（Change Agent）という役割を担っているものである。

おわりに

いま、日本の大学すべてを席卷している自己点検・評価の嵐は、今後ますます強くなっていくと思われるが、時流に流されることなく、それぞれの大学独自の方法でその組織に合った自己点検・評価がなされるべきである。しかも、それは単なる報告書づくりに終わることなく、組織構成員にとって、活力をもたらし得るものでなくてはならないだろう。組織のすみずみまでを巻き込むようなムーブメントとして、展開されていくことこそ望まれるところである。

【参考文献・資料】

- 企業進化論 野中郁次郎著 日本経済新聞社 1985
- 経営の行動科学 森田一寿著 福村出版 1984
- Managing with People, J.K.Fordyce & R.Weil.
Addison-Wesley. 1971. (邦訳 管理者のための組織開発の進め方
永井武他訳 産能大出版部 1973)
- 大学・短大の自己点検、自己評価 青木宗也編 エイデル研究所 1992
- 大学の自己点検・評価の手引き 青木宗也編 大学基準協会 1992