

経営組織論からみた 大学・高専の問題点

富山高等専門学校 国際ビジネス学科 准教授

宮重 徹也



専門は、経営戦略論、経営組織論、技術経営論、企業倫理論。主に医薬品産業を対象として、医薬品企業の経営戦略や経営組織、研究開発戦略、企業倫理の実証研究を進めている。また、100社を超える企業の入社試験を受けた経験を活かして、キャリア教育にも力を入れている。

はじめに

2004年4月に、国立大学は国立大学法人へと、国立高専は独立行政法人国立高等専門学校機構へと、組織形態の見直しが行われた。それ以降、公立大学においても公立大学法人へと組織形態を見直す事例が増えた。

文部科学省から分離して独立した組織となったこれらの法人では、自主性が増すものと思われていたが、現実には独立した組織として自主的な運営が行われているわけではない。法人化以降、逆に大学運営や高専運営から自主性が失われ、研究や教育という仕事の楽しさが失われたように感じている教職員も多いのではないと思われる。

そこで本稿では、なぜ大学や高専から運営の自主性が失われ、研究や教育という仕事の楽しさが失われてしまったのかを、経営組織論の観点から明らかにしていきたい。大学や高専には、地域貢献や社会貢献などの目的もあるが、その大きな目的は研究と教育である。この研究と教育は、定型業務（ルーチン業務）の事務的な職務とは異なり、非定型業務（ノン・ルーチン業務）の職務である。本質的には、ノン・ルーチン業務にルーチン業務の法則性（しかも欠陥のある法則性）を当てはめている点に大きな問題がある。本稿で明らかになる事実から、同じく独立行政法人（現在は国立研究開発法人）である理化学研究所の不祥事の原因も示唆できるものと思われる。

本稿では、各節において参考図書を示していくので、このような社会現象の本質をさらに詳しく理解するために、各大学・各高専の図書館にこれらの参考図書を配架して頂き、多くの教職員の方々に参考にしてもらいたいと思う。

1. 組織観 ー組織は機械か？ 生き物か？ー

私たち教職員も大学や高専という組織で働く者であるが、組織をどのように捉えるかという組織観には、「組織の機械観（機械的組織）」と「組織の生命体観（有機的組織）」の大きく異なる2つのアプローチがある。

「組織の機械観」では、組織とは無機質な精密機械であると捉える。この組織観では、従業員は喜怒哀楽の感情を持たないコマであると理解され、従業員のモチベーションの源泉は金銭のみである。この組織観に基づく従業員は、仕事成果や仕事努力を褒めてもやる気を出さないが、給料を少しでも上昇させれば大きなやる気を引き出すことになる。成果主義賃金もこのような組織観に基づいている。但し、7節において詳しく取り上げるが、日本社会において一般的に成果主義賃金とされているものは、本来の成果主義賃金ではない。この組織観の代表的な理論には、科学的管理法や官僚制組織論などが

ある。国立大学法人や公立大学法人、高専機構などの組織は、官僚制組織の代表的な組織である。

一方、「組織の生命体観」では、組織とは有機的な生命体であると捉える。この組織観では、従業員は喜怒哀楽という感情を持った人間であると理解され、従業員のモチベーションの源泉は金銭だけでなく、仕事そのもの、上司や同僚からの評価、組織内の良好な人間関係など多様である。この組織観に基づく従業員は、例えば給料がやや安くても、楽しいと思える仕事を与えられたり、尊敬できる上司や同僚に恵まれれば、大きなやる気を出すことになる。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、坂下昭宣『経営学への招待：第3版』を参照して頂きたい。

2. 人間像 ー仕事は嫌なものか？ 楽しいものか？ー

仕事に対する人間像にも、X理論とY理論の大きく異なる2つのアプローチがある。

X理論では、人間とは仕事をしたくないと思っており、自己決断をして責任を取るよりも、責任を取らないために命令をされたいと思うものである、という人間像である。このような人間像の従業員のやる気を引き出すには、お金と命令（アメとムチ）を交換するという経営管理手法が採用されることになる。具体的にいえば、「給料を3万円増やしてやるから、担当授業を3コマ増やせ」、という経営管理手法である。機械的組織において採用される経営管理手法である。

一方のY理論では、人間にとって仕事は遊びと同じで満足の源泉になるし、人間は自己決断したことであれば命令されなくても頑張れるし責任も取る、という人間像である。このような人間像の従業員のやる気を引き出すには、組織（大学や高専）の目標と従業員の目標を統合するという経営管理手法が採用される。具体的にいえば、「この組織（大学や高専）の目標は学生への

充実した教育なので、みんなで一緒に教育を充実させましょう」、と従業員を統合する経営管理手法である。有機的組織において採用される経営管理手法である。

X理論の人間像であれば、仕事と給与あるいは昇進を交換するという「交換パラダイム」によって従業員のやる気を引き出すことになる。このパラダイムの前提は、組織の目標と従業員の目標は異なっているというものである。この交換パラダイムでは、従業員に物質的インセンティブ（金銭）や評価的インセンティブ（教授や部長への昇進）などの報酬を与えることになるが、その報酬が仕事と見合っていると従業員が判断しなければ、インセンティブとはなり得ない。具体的にいえば、「担当授業を1コマ増やせ」、と言われても、報酬が1000円であれば、仕事と報酬が見合わないと感じるため、モチベーションは生まれない。

一方のY理論の人間像であれば、組織の目標（理念）と従業員の目標（理念）を統合するという「統合パラダイム」によって、従業員のやる気を引き出すことになる。このパラダイムの前提は、組織の目標（理念）と従業員の目標（理念）は統合できるというものである。このパラダイムでは、従業員に理念的インセンティブ（例：学生のために充実した教育をしよう）や自己実現的インセンティブ（例：自由な研究活動の機会）などの報酬を与えることになる。従業員がこのような理念的インセンティブや自己実現的インセンティブに統合されれば、高いモチベーションが生まれることになる。

筆者は大学卒業時に、100社を超える企業の入社試験を受けたが、9割以上の企業がX理論の人間像を前提とした経営管理（組織の機械観に基づく経営管理）を行っていた。一方、1割未満の企業がY理論の人間像を前提とした経営管理（組織の生命体観に基づく経営管理）を行っていたが、この経営管理手法の企業の方がはるかに高い生産性を誇っていた。実際に筆者は、患者さんの生命を助けることを目標として、科学的革新へと挑戦し続ける医薬品企業へと就職をすることにしたが、この医薬品企業は、患者さんの生命を助けるという理念的インセンティブと、科学的革新へと挑戦し続けるという自己

実現的インセンティブを従業員に与えて、従業員の高いモチベーションを引き出すことにより、類まれな研究開発力と生産性を維持していた。この医薬品企業の事例に限らず、高い生産性を誇る組織の多くは、理念的統合や自己実現的統合を行うことにより、従業員のやる気を引き出しているのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ダグラス・マクレガー『企業の人間的側面―統合と自己統制による経営―』、宮重徹也『企業との協働によるキャリア教育―私たちは先輩社会人の背中から何を学んだのか―』を参照して頂きたい。その他にも、宮重徹也「バブル経済崩壊後の就職における理料系女子大学生のキャリア形成」『富山高等専門学校紀要』第1号、もお勧めである。

3. 管理者観 ―管理者はマネージャーであるべきか？ リーダーであるべきか？―

国立大学法人や公立大学法人では、学長が強いリーダーシップを発揮することが求められており、高専においても校長が強いリーダーシップを発揮することが求められている。しかしながら、現在の大学や高専ではリーダーシップとマネジメントを混同している。

マネージャーとは、大学や高専という複雑なシステムをうまく回す役割を担う者である。一方のリーダーとは、既存のシステムを潰してでも、変革を起こす役割を担う者である。すなわち、学長や校長はリーダーとマネージャーという2つの役割を同時に担うことになるが、その2つの役割は全く異なっている。

企業の経営者や管理者において、マネージャーとリーダーの2つのタイプのうち、どちらのタイプが不足しているかを調査したところ、リーダーが圧倒的に不足していた。それは、マネージャーは人事部でも育成できるが、リーダーは実際に変革を起した人でないと育成できないからである。

リーダーの育成に定評のある企業では、会議室や研修室ではなく、仕事の現場で経験を積ませている。それも、その人よりも一歩先をいくリーダーと共に仕事をさせているのである。リーダーの役割を担う経営者や管理者に、リーダーシップが発揮できるようになるうえで有益だった出来事を聞くと、7割が「仕事上の経験」、2割が「一歩先を行くリーダーとの仕事」、1割が「研修やセミナー」であったという。この事実は、文部科学省や高専機構による研修やセミナーでは、リーダーの役割を担える学長や校長は育成できないことを示唆している。

リーダーシップの学習に重要な経験は、自分がリーダーシップを発揮すべき立場に置かれることである。しかしながら、リーダーシップの発揮が期待されるポジションには、マネージャーとしての役割もある。そのため、マネージャーとしての役割ゆえに、構成員が従っているのであれば、リーダーシップを学んでいることにはならない。

大学や高専において教職員が組織の方針に従っていても、学長や校長のマネージャーとしての役割ゆえに従っているのであれば、それはリーダーシップではない。その人物が学長や校長の地位がなくとも教職員がその方針従うのであれば、それこそがリーダーシップなのである。一方、上司はマネージャーの役割で従わせることができないため、上の立場にある上司を動かすにはリーダーシップが必要不可欠である。

文部科学省や高専機構という学長や校長よりも上の立場の者を動かせたのであれば、それこそがリーダーシップである。このように上司を動かせる上方影響力の高いリーダーは下方影響力も高い。逆に、上方影響力の低いリーダーは下方影響力も低いことが示されている。たとえ学長や校長であったとしても、その役職を終えた後、後ろに誰もいなければ、リーダーシップは存在しなかったことになるのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ジョン・コッター『第2版：リーダーシップ論』、小野善生『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』を参照して頂きたい。

4. 組織の運営モデル ー効率的なのは集権モデルか？ 分権モデルか？ー

組織の運営モデルとして、経営学の分野では、中央集権モデルが最も効率的であると考えられてきた。また、この考え方は現在でも一定の支持を得ている。この中央集権モデルを「戦略経営モデル」といい、1節で示した「組織の機械観」に基づくモデルである。

この戦略経営モデルでは、戦略策定（意思決定）の全てを本社へと集権化する。すなわち、組織の全ての方針を本社の会議室にて決定することになる。その結果、現場の意思決定の自律性が喪失し、現場の従業員が何も考えなくなる。また、本社で全ての意思決定を行うため、本社の肥大化や本社スタッフの増員が進み、意思決定が複雑になる。さらに、意思決定の形式化や官僚化も進む。

大学や高専において、現場の教職員が減員になる一方で、大学法人本部や高専機構本部の職員が増員となるのは、このような組織運営モデルを採用しているためである。このような組織では、パソコン1台を購入するだけでも、多くの書類作成と長い審議時間が必要となる。ドラマ踊る大捜査線にみられる、「事件は会議室で起きているんじゃない！現場で起きているんだ！」という状況を生み出すことになる。大学法人本部において全ての意思決定を行う国立大学法人や公立大学法人、機構本部において全ての意思決定を行う高専機構は、このような組織運営モデルの典型例である。

この「戦略経営モデル」は1980年代まで強く支持されていたが、一方で優れた組織は本当にこの戦略経営モデルを採用しているのかという疑問も生まれた。この疑問を解消するために、1980年代に優れた企業を調査・研究したものが「エクセレント・カンパニー」という研究成果であり、同様に、1990年代に優れた企業を調査・研究したものが「ビジョナリー・カンパニー」という研究成果である。これらの調査・研究から、優れた組織では価値観（組織の目的）を厳しく管理する一方で、その価値観に従う限り、現場の従業員

の自主性や企業家精神が最大限尊重されるという、分権的な組織が採用されていることが明らかになった。換言すれば、長期間に渡って優れた組織であり続けるには、集権的な組織よりも分権的な組織、機械的な組織よりも有機的な組織の方が望ましいことが示されたのである。

なお、「エクセレント・カンパニー」に共通する具体的な特徴は、以下の8点であった。

①行動の重視

「やってみろ！ ダメなら直せ！ 試してみよ！」式の行動指針を持っており、実験精神が旺盛である。実験主義、試行錯誤主義なのである（緻密な戦略計画を立てているわけではない）。

②顧客に密着する

顧客に密着して熱心に耳を傾けることによって、製品アイデアなどを顧客から学んでいる（本社でアイデアを生み出しているわけではない）。

③自主性と企業家精神

個人の自主性と企業家精神を重視している。個人がリスクを冒すことを奨励し、リスクに挑戦することを評価する。

④人を通じた生産性の向上

本社だけではなく、末端の従業員までを品質及び生産性向上の源泉として取扱っている。従業員を労働力（コマ）としてではなく、アイデア源とみなし、全ての従業員を尊重している。

⑤価値観に基づく実践

明確なフィロソフィー、ビジョン、価値観を持ち、それらを従業員間で共有するための努力を行っている。また、経営陣は現場に足を運んで、価値観に基づくマネジメントを実践している（本社で書類を見て指示するだけではない）。

⑥基軸から離れない多角化

基軸から離れない多角化（関連型の多角化）を行っている。特に技術的

に関連した分野への多角化を行っている。

⑦単純な組織と小さな本社

管理階層が薄い。本社の管理部門が小さく、戦略計画スタッフを置いていない企業もある。また、製品別事業部制のようなシンプルな組織形態を採用している。

⑧厳しさと緩やかさの両面を併せ持つ

価値観の共有による行動の厳格なコントロールが行われている。一方では、その価値観に従う限り、従業員の自主性や企業家精神が最大限尊重されている。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ジム・コリンズほか『ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則』、トム・ピーターズほか『エクセレント・カンパニー』を参照して頂きたい。

5. 組織の運営モデル

ー環境によって優れた組織の運営モデルは異なるのか？ー

4 節において、長期間に渡って優れた組織であり続けるには、有機的組織の方が望ましいことが示された。長期間に渡って組織が存続し続けるには、不安定かつ変化する環境に適応する必要があるため、有機的組織の方が望ましいのである。

短期や中期という期間に限定すれば、環境と優れた組織の間には、次のような関係が見られる。安定的な環境下における高業績企業を調査すると、そのような企業は機械的組織を採用している。この組織は官僚制組織に近似しており、精密機械のようにリジッド（厳密）に設計されている。「戦略経営モデル」が示す組織の運営モデルそのものである。一方、不安定で変化に富む環境下における高業績企業は、有機的組織を採用している。この組織は非

官僚的な組織であり、臨機応変な融通性と適応性を持っている。まさに、「エクセレント・カンパニー」や「ビジョナリー・カンパニー」にて描かれているような特徴を持つ組織である。機械的組織と有機的組織の比較は表 5－1 のとおりである。

機械的組織（官僚制組織）を採用している、国立大学法人や公立大学法人、高専機構も、5 年間という中期計画の期間内に環境が全く変化しないのであれば、うまくいく組織なのかも知れない。しかし、環境変化の激しいこの時

表 5－1 機械的組織と有機的組織の比較

比較の基準	機械的組織	有機的組織
1. 分化の特徴	職務・職能は高度かつリジッド（厳密）に分化。	職務・職能の分化の程度は低く、職務・職能の境界は不明確。一方、成員の知識や経験の分化は高い。
2. 権限・パワーの基盤	職位に基づくパワー（公式的パワー）。	専門知識に基づくパワー（専門的パワー）。特定の職位の成員が権限やパワーを持つのではなく、信頼されるに十分な知識を持っている成員が権限やパワーを持つ。
3. 権限の構造	職務権限が明確化かつ公式化されている。	職務権限に柔軟性があり、非公式的である。
4. 情報の分布状態	上層部への情報の集中	情報の均等分布
5. 情報伝達の方向	垂直方向（上から下へ）	水平方向
6. 情報伝達の内容	命令・指示	サービス情報・助言
7. 情報伝達のパターン	ピラミッド型の伝達構造	ネットワーク型の伝達構造
8. 忠誠の対象	組織や上司への忠誠の強調	仕事や技術への忠誠の強調
9. 重視される知識	その組織だけで通用する固有のローカルな知識の重視	どこでも通用するコスモポリタンな（幅広い）知識の重視

代には、あまりにも向かない組織の運営モデルなのである。

当然のことであるが、環境だけではなく、職務内容ごとに、それぞれの職務で成果を出すための要素は異なっている。長時間労働が成果につながる職務があれば、アイデアの良し悪しが成果につながる職務もある。換言すれば、勉強できる人が向く仕事もあるし、スポーツが出来る人が向く仕事もある。大学や高専でいえば、事務、研究、教育のそれぞれの職務において、成果につながる要素は異なるし、そもそも成果自体も異なる。

優れた業績をあげている企業はそれぞれの職務の特徴を踏まえて、それぞれの職務が最大の成果を生み出すように組織を運営している。例えば、2015 年に世界最大の医薬品企業になるといわれるロシュは、このような組織運営モデルの典型例である。ロシュは大型合併が続く医薬品業界の中で、優れた成果を生み出すように職務の特徴を踏まえた組織運営を行うことで、業界で一般的な大型合併を行わずとも、世界最大の医薬品企業になるのである。

医薬品企業は新薬を研究開発する企業であるが、新薬の研究プロセスと開発プロセスはその特徴が全く異なっている。それぞれのプロセスの特徴は、表 5－2 に示すとおりである。

新薬の研究プロセスは基礎研究のプロセスであり、研究開発投資をしたからといって成果が得られるとは限らない。このプロセスは研究者という個人

表 5－2 医薬品企業の研究プロセスと開発プロセスの特徴

	研究プロセス	開発プロセス
成功確率	0.01 ～ 0.1%	20 ～ 50%
研究開発投資	数億円	数十億～数百億円
研究開発投資の規模効果	規模の不経済 (投資をしても成果は不明)	規模の経済 (投資に見合った成果)
実施主体	研究者	医薬品企業

によって担われる非定型業務（ノン・ルーチン業務）に近いプロセスであり、セレンディピティ（幸運）に依存するプロセスである。一方の開発プロセスは応用研究のプロセスであり、研究開発投資に応じた成果が得られる。このプロセスは医薬品企業という組織によって担われる定型業務（ルーチン業務）に近いプロセスである。このように、研究と開発はその特徴が全く異なっているため、それぞれのプロセスに同じ組織の運営モデルを適応すると成果が得られなくなる。

ロシュはスイスのバーゼルにて薬局として創業した企業であるが、1940年代にバーゼルの研究所で「ビタミンC」の研究に成功し、1960年代には同じくバーゼルの研究所で「トランキライザー」の研究に成功して、大手医薬品企業へと成長した。大手医薬品企業へと成長したものの、それ以降はバーゼルの研究所で新薬の研究には成功せず、研究開発の全てのプロセスを自社で実施するという方針を転換することにした。

1990年代には、ジェネンテックなどのバイオベンチャー企業へと出資して、研究プロセスをそれらのバイオベンチャー企業に委ねるようになった。一方の開発プロセスは、試薬や診断薬を同時に手掛けることによって、開発プロセスにおける独自技術の蓄積を進めた。また、全ての開発候補品（研究成果）をバーゼルに集めて、通常の試験では開発中止となるものでも、自社独自の試験で合格したものは開発を継続して製品化につなげた。すなわち、研究と開発のそれぞれの職務の特徴の違いを理解して、研究を研究能力の高いバイオベンチャー企業に委ねるとともに、開発を開発能力の高いロシュ本体で実施して、新薬の研究開発を成功させたのである。それぞれの職務の特徴の違いを理解した組織運営モデルを採用したからこそ、医薬品業界において世界最大の企業になるという優れた成果を得ることができたのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、坂下昭宣『経営学への招待：第3版』、宮重徹也ほか『医薬品企業の研究開発戦略―分離する研究開発とバイオ技術の台頭―』を参照して頂きたい。

6. 組織倫理の実行モデル

―形式を整えるべきか？ 価値を共有すべきか？―

国立大学法人や公立大学法人、高専機構も、企業と同様の法人であるため、企業が企業倫理を求められるのと同様に、大学や高専にも組織倫理が求められている。

この企業倫理（組織倫理）に対するアプローチにも、大きく2つのアプローチがある。一つはコンプライアンス型アプローチと呼ばれるものであり、形式的な企業倫理を目指すものである。組織の機械観（機械的組織観）に基づくアプローチといえる。もう1つは価値共有型アプローチと呼ばれるものであり、本質的な企業倫理を目指すものである。こちらは、組織の生命体観（有機的組織観）に基づくアプローチといえる。コンプライアンス型アプローチと価値共有型アプローチの比較は表6-1のとおりである。

表6-1に示されるように、機械的組織観に基づくコンプライアンス型アプローチでは、従業員が倫理について自ら考えることなく、外部から与えられた倫理基準に適合するだけである。その倫理基準に適合するため、詳細で具体的な禁止事項が指示され、その禁止事項に反している従業員を内部通報制度により告発することになる。このアプローチでは、例えば、人種差別や男女差別の禁止が外部から与えられた倫理基準になれば、それらには適合せずに差別が継続される。大学や高専においても、組織論理に向けた様々な研修が行われているが、機械的組織観に基づく運営モデルのため、このコンプライアンス型アプローチが採用されているものと思われる。

一方の有機的組織観に基づく価値共有型アプローチでは、従業員自らが倫理基準について考えて、その組織の持つ倫理的価値観を共有していくことになる。このアプローチであれば、前例のない倫理上の問題が発生した場合でも、組織と従業員が主体的に考えることにより、倫理的な対応が可能となる。

価値共有型アプローチが有効に機能した事例としては、「ビジョナリー・カンパニー」にも取り上げられたジョンソン・エンド・ジョンソンのタイレノー

表 6－1 コンプライアンス型と価値共有型の比較

	コンプライアンス型	価値共有型
1. 概略	表面的・形式的な企業倫理を整えるもの	倫理的価値の理解と共有を重視するもの
2. 精神的基盤	外部から強制された基準に適合	自ら選定した基準に従った自己規制
3. Code の特徴	詳細で具体的な禁止事項	抽象度の高い原則
4. 目的	非合法行為の防止	責任ある行為の実行
5. リーダーシップ	弁護士が主導	経営者が主導
6. 管理手法	監査と内部統制	責任を伴った権限委譲
7. 相談窓口	内部通報制度（ホットライン）	社内相談窓口（ヘルプライン）
8. 教育方法	座学による受動的研修	ケースメソッドを含む能動的研修
9. 裁量範囲	個人裁量範囲の縮小	個人裁量範囲内の自由
10. 人間観	物質的な自己利益に導かれる自立的存在	物質的な自己利益だけではなく、価値観・理想・同僚にも導かれる社会的存在

ル事件がある。事件の概要と同社の対応は、以下のようなものであった。1980 年代に、ジョンソン・エンド・ジョンソンの解熱鎮痛剤「タイレノール」を服用した患者が死亡する事件が起きた。これは何者かが「タイレノール」に毒物を混入させたためである。この事件が発生した時、ジョンソン・エンド・ジョンソンは1 億ドル以上の損失が発生するにも関わらず、「タイレノール」の全製品を回収するとともに、新聞広告やテレビCMを利用して、「タイレノール」に毒物が混入されたことを消費者に伝えた。緊急時のマニュアルが完備されていたわけではないにも関わらず、同社がこのように倫理的に対応できたのは、消費者を守ることを掲げる「我が信条（Our Credo）」という倫理的価値観を社内に共有していたためである。

同じく、「ビジョナリー・カンパニー」として取り上げられたメルクは、「利益を超えて画期的新薬を研究開発して患者の生命を助ける」という倫理的価値観を共有するだけではなく、その倫理的価値観によって優秀な人材を獲得して、高い水準の研究開発力を維持した。1990 年代、メルクの日本法人は日本の医薬品業界において10 位前後の中堅企業であった。日本ではそれぞれの業界の大企業であるほど、就職人気が高い傾向にあり、医薬品業界においても例外ではなかった。それにも関わらず、メルクの在日法人は医薬品業界において、就職人気企業第1 位であったのである。しかも、同社への就職を希望する学生は、同社での仕事が患者さんの役に立つと考え、同社への就職を希望したのである。換言すれば、同社は理念的インセンティブや自己実現的インセンティブによって、優秀な人材を引き付けて、そのインセンティブによって従業員を統合して、高い水準の研究開発力を維持していたのである。

国立大学法人や公立大学法人、高専機構は、機械的組織観に基づくコンプライアンス型アプローチを採用するが故に、外部に与えられた倫理基準（上からの命令）に適合することだけを目指した組織になったものと思われる。その結果、本質的な組織倫理を実行できず、また、教職員の行動や裁量権が縮小され、モチベーションの低下と生産性の低下を招いている。有機的組織観に基づき、「学生のための教育」や「社会のための研究」という倫理的価値観を共有した価値共有型アプローチを採用することで、教職員のモチベーションの向上や生産性の向上が見られるものと思われる。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、企業倫理研究グループ『日本の企業倫理－企業倫理の研究と実践－』、宮重徹也『医薬品企業の経営戦略－企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長－』を参照して頂きたい。

7. 日本的官僚制組織 — 日本的官僚制組織は 本来の官僚制組織とどこが異なるのか？ —

前節までにおいて、環境が不安定であるにも関わらず、不安定な環境に適応できない機械的組織（官僚制組織）を採用しているため、国立大学法人や公立大学法人、高専機構はうまくいかないことが示された。しかし、これらの組織が採用している官僚制組織は、欧米の官僚制組織とは異なる日本の官僚制組織であるため、さらにうまくいかない。すなわち、日本の官僚制組織は本来の官僚制組織ではないため、機械観に基づく組織運営すら行われていないのである。この点に、現在の組織運営モデルの本質的な問題がある。

日本の官僚制組織には、戦略の観点と組織の観点から、本来の官僚制組織との違いが見られる。軍隊は官僚制組織（機械的組織）の代表的な組織であるが、第2次世界大戦下の日本軍と米軍の軍事組織の比較から、日本の官僚制組織の特徴が浮かび上がる。日本軍と米軍を戦略と組織の観点から比較したものは表7-1のとおりである。米軍では本来の官僚制組織が採用されていた一方で、日本軍では日本独自にアレンジされた日本の官僚制組織が採用されていた。この日本の官僚制組織は、国立大学法人や公立大学法人、高専機構という、現在の日本の官僚制組織にも採用されているシステムである。

表7-1のように、日本の官僚制組織は、明確な目的を持った合理的システムであるはずの官僚制組織を、属人的な人間関係によって運営しており、目的も不明確であるため、場当たりの（短期的な）対応が行われることになる。また、シングル・ループの学習であるため、環境の変化に応じて目的や戦略を見直すこともできず、評価も成果ではなく頑張ろうと思ったという動機で評価されることになるのである。日本の官僚制組織は、組織の意思決定を合理的な理由で説明しようとするものの、実際には人間関係や感情で意思決定が行われる非合理性なシステムなのである。

環境が大きく変化しても5か年の中期計画に基づいた活動しかできず、本

表7-1 日本軍と米軍の戦略(1～5)及び組織(6～9)の比較

	項 目	日 本 軍	米 軍
戦 略	1. 目的	不明確	明確
	2. 戦略思考	短期決戦	長期決戦
	3. 戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演算的 (グランド・デザイン)
	4. 戦略オプション	狭い —統合戦略の欠如—	広い
	5. 技術体系	一点豪華主義	標準化
組 織	6. 構造	集団主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7. 統合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスク・フォース)
	8. 学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9. 評価	動機・プロセス	結果

来であれば研究と教育を目的とすべき組織であるにも関わらず、目的が不明確な国立大学法人や公立大学法人、高専機構は、日本の官僚制組織の典型的な組織なのである。

そもそも、この機械的組織では金銭が唯一モチベーションの源泉であるにも関わらず、給与を引き下げたうえで業務を頑張れとっていること自体が、組織の運営モデルとの矛盾をはらんでいる。また、一部の日本企業が成果主義賃金を導入したことから、大学や高専においても成果主義賃金を導入しようとしているが、そもそもこれらの日本企業が導入した成果主義賃金は本来の成果主義賃金ではない。本来の成果主義賃金であれば、仕事努力により企業業績が拡大すれば給与原資も増えるが、一般的に日本において成果主義賃金とされているものは給与原資が増えず、限られた給与原資を従業員間で奪い合うものである。限られた給与原資を仲間である従業員間で奪い合うた

め、従業員間の協調が得られなくなり、これらの日本企業では生産性が大きく低下した。日本において成果主義賃金が失敗したといわれるが、そもそもこの成果主義賃金を導入した目的が成果を向上させることではなく、賃金を引き下げることであった。目的が不明確なまま、採用している組織の運営モデルとの整合性を考慮することなく、場当たりの（短期的な）対応をした結果、これらの日本企業は自分たちの強みを失い、生産性を低下させることになったのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、戸部良一ほか『失敗の本質－日本軍の組織論的研究－』、河合太介ほか『不機嫌な職場－なぜ社員同士で協力できないのか－』を参照して頂きたい。

おわりに

本稿の内容から、国立大学法人や公立大学法人、高専機構で働かれている教職員の方々には、なぜこの組織の運営がうまくいかないのかを理解して頂けたのではないかと思う。経営組織論の観点からみれば、うまくいかない組織の運営モデルを導入していることは明らかなのである。

是非とも主要参考図書をご所属の大学図書館や高専図書館に配架頂き、多くの教職員の方々にこれまでの経営組織論の研究成果に関する知見を深めて頂きたいと思う。

【主要参考図書】

小野善生『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』日本実業出版社、2013年。

河合太介ほか『不機嫌な職場－なぜ社員同士で協力できないのか－』講談社、2008年。

企業倫理研究グループ『日本の企業倫理－企業倫理の研究と実践－』白桃書房、2007年。

坂下昭宣『経営学への招待：第3版』白桃書房、2007年。

ジム・コリンズほか『ビジョナリー・カンパニー－時代を超える生存の原則－』日経BP、1995年。

ジョン・コッター『第2版：リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年。

ダグラス・マクレガー『企業の人間的側面－統合と自己統制による経営－』産能大学出版部、1970年。

戸部良一ほか『失敗の本質－日本軍の組織論的研究－』中公文庫、1991年。

トム・ピーターズほか『エクセレント・カンパニー』英治出版、2003年。

宮重徹也『企業との協働によるキャリア教育－私たちは先輩社会人の背中から何を学んだのか－』慧文社、2015年。

宮重徹也ほか『医薬品企業の研究開発戦略－分離する研究開発とバイオ技術の台頭－』慧文社、2014年。

宮重徹也『図解雑学：医薬品業界のしくみ』ナツメ社、2009年。

宮重徹也『医薬品企業の経営戦略－企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長－』慧文社、2005年。