

学校組織の変革における行動原理再考 「コミットメントの連鎖」モデルによる学校組織動態の解釈に関する試論

"Commitment" and School Innovation: Reconsideration of Behavioral Foundations of Organizational Theory for Schools

武井 敦史*
Atsushi TAKEI

The purpose of this paper is to examine the established theories of organizational dynamics and agents' behavior in schools (mainly focused on the occasion of school reform), and to propose an alternative theoretical framework by introducing "commitment" noted by Sen as a key concept.

It has been repeatedly emphasized that agents in school are to have large degree of spontaneity and flexibility in activities for they have to tackle with very uncertain situation. On the other hand, reward system of the school organization in Japan is obviously weak, it is unlikely that the agents are motivated toward contribution to organizational goal by substantive reward. Although much ink has been spent on this paradox of school organization over the past few decades, this paradox is still remaining to be an unsettled question. This question is especially important when we examine school-based reforms because the agents are expected to change their routine behavioral pattern.

This paper comprises three parts. First, on the basis of a brief review of established studies, the author points out the traditional school management theory, which tries to solve the question by internalizing organizational purpose, is not very persuasive. Secondly, the author note on Sen's discussion of behavioral foundation. It is pointed out that his notion of "commitment", as different from "sympathy", can be a clue to solve the question because this division, in turn, enables to bridge the gap between reward system and agents' behavior. Thirdly, using a case of school reform as an example, the author proposes "chain of commitment" as an alternative point of view for understanding reform of a school organization.

キーワード：学校組織、リーダーシップ、コミットメント、モラル、A. セン

Key words : school organization, leadership, commitment, morale, A. Sen

1. 課題の設定

学校において、組織の成員である教職員を動かすものは何であり、それらは組織全体の動態とどのように関係しているのか。学校を自律性をもつ組織体として考える学校経営学にとって、これは一つの基本的な問いであろう。営利を目的とした企業組織を考える場合、この問いは必ずしも決定的ではないかもしれない。というのも、組織において各成員は自己利益のために行動しており、行動のための動機は給与や昇進などの報酬の形で与えられている、と一応想定しておくことが可能であるからだ。しかし企業組織とは異なり、学校の場合には問題はより複雑である。ルースカップリング理論等を持ち出すまでもなく、学校における各組織成員の能力や努力に対する報酬システムは明らかに脆弱であり、また行動目標や手段もしばしば不明瞭である。その一方、ルーティーン・ワークには収まりきらない一定の専門職的創造性が学校の組織成員には要求される。後述のように、このような自己利益に還元される報酬のシステムが希薄な中で、組織の成員は主体的・創造的に活動しなければならない、

という学校組織のパラドックスは、組織体としての学校の経営が意識された当初から繰り返し問題化されてきたにもかかわらず、現在に至るまでこの点に十分な説明が与えられてきたとは言えないのである。

こうした問題意識に立ち、学校の組織動態と成員の行動原理との関係に関する解釈を再提起することが本研究のねらいである。本研究ではこれまで、「組織目的の内面化による協働化」として理解されてきた学校組織の動態を、「コミットメントの連鎖」モデルにより再解釈を試みる。検討にあたって足がかりとするのはA.センによる行動原理の検討である。センの功績は主に厚生経済学への貢献で知られるが、ここでは特に経済学で暗黙の前提とされてきた合理的行動モデルへの批判として提起された「コミットメント」の行動原理に焦点を当てる。センの研究が経済学中心に展開してきたため、学校経営の文脈で参照されることはこれまで少なかった。しかし経済学と同様、経営学が組織現象を成員の合理的行動の連関として解明する発想を持っていた¹ことを考慮するとき、常にその知見を参照しつつ発展してきた学校経営

* 兵庫教育大学第1部（教育経営講座）

平成14年10月21日受理

論を検討するに際してもそれは示唆に富むものと考えられる。

本稿では第一に、学校経営論における成員の動機—組織目的関係の理解を簡単に俯瞰して、それが学校の動態を捉えるのに十分な解釈枠組みを提供してこなかったことを指摘する。第二に、センの「コミットメント」概念について明らかにし、それが従来の学校経営論における行動モデルとは異なった視点を提供していることを説明する。第三に、その視点を学校組織の、特に組織変革場面に援用し組織動態に関する説明理論としての可能性について、簡単な事例を用いて示唆する。

2. 学校経営学における目的—動機関係論とその問題性

(1) 伝統的學校経営論における學校組織の動機理解

従来の学校経営学では、学校組織の動機づけ構造についていかなる認識を持ち、またどのように解決が図られるべきであると考えてきたのであろうか。ここでそのすべてを取り上げる余裕はないが、いくつかの代表的な論を手がかりにその傾向を探ってみたい。

周知のように、学校経営が研究領域として自覚されたその当初から、学校が利潤追求を目的とする組織とは異なる点が強く自覚され、それゆえ経営学の知見の活用にあたっては常に学校の文脈でこれを咀嚼し直すことが要求され続けてきた。テーラーの科学的管理法を学校に採用しようとする伊藤和衛の「学校経営の近代化論」をめぐって戦わされた諸議論は、学校という特殊な組織を扱う経営学を取り巻く当時のまなごしを象徴的に表していると言えよう。「学校経営の近代化論」は、いわゆる「重層—単層構造論争」において、学校独自の組織特性をふまえずに工場などのための組織モデルであるテーラーリズムを学校に単純に適用しており、学校の民主的運営と矛盾するとの批判（宗像，1979）を受けたり、創造的課程としての教育活動を機械モデル的に捉えているとの批判（市川，1966）を受けたりしたが、これは本来、営利目的の組織ではない学校に合理性・効率性なしには考えられない「経営」の概念を導入する際の葛藤を表していると考えられよう。

高野の主張する学校経営の現代化論は、少なくとも組織の行動原理に関するかぎりこの近代化論の延長上にあると見て良いだろう。ただし高野は学校という組織の特殊性をふまえ、学校に経営学的発想を導入する際に生じるであろう矛盾に対処するため、いくつかの工夫を施している。その第一は人間の欲望を多義的にとらえることである。高野はグリフィスに倣い、人間は経済的存在であるのみならず、人間の欲求には「自尊心、承認、欲求満足、喜び、愛情」といった諸要因があることを前提として把握している。第二に満足の形態も多義的に捉えられていることである。「子どもという生きた対象にお

る人間形成活動であり、究極的には画一化されない個性的創造的活動である」点で教師の満足のあり方は特殊であり、「人間性に支えられた〈教育愛〉」にまで至るべきであるとした上で、最終的には教師の満足は「教職観」によって左右される（高野，1961，p.321）としているのである。こうした前提に立ち、高野は「動機づけにおいて必要なのは教職観の一致であることになる。校長と教師のそしてまた教師集団内の教職観のズレがある場合には、その動機づけも基本的には問題解決への効力を発揮しないことになる。（中略）それゆえ、学校経営上、校長をはじめ教師が相互の教職観を十分に披瀝し合い、それが近代的教職観という大きな基本的筋みちに統一される努力の過程が底に流れている必要がある。」（同上書，p.321）と結論づけている。すなわち、高野にあっては、学校組織における努力の見返りが経済的報酬として与えられることは少ないが、教育活動の与える充足感の形態が多義的であるため、自尊心や愛情といった欲求満足の形態を通じて充足が可能であり、合理的経営の発想に立つことが出来るが、そのためには前提として組織成員が教職観において統一されることが不可欠であるというのである。

吉本の単位学校経営論も高野同様、教育職の特殊性に立脚して展開されている。「とくに教職員の教育活動を支配するものは、より以上に創造的な喜び、自主的行動の尊重などで、発言の機会や公平処理の取扱などととも、大きな活動の源泉であることが忘れられてはならない」（吉本，1965，p.166）として教職の創造性が強調され、企業組織との動機の違いが把握されている点は高野と同様である。しかし、個人の動機と組織目的の矛盾を正面から捉えている点で高野の論とは異なる。吉本にあっては「経営組織の合理化と経営の民主化は、決して二元的ではないと言う論議もあるが、組織と個人の自主性のかもし出す組織内緊張関係を認めるならば、その主張は事実としてもまた、論理的にも疑問とせざるを得ない」（同上書，p.168）として「学校経営の近代化論を批判」し、伊藤の想定する個人の自律的意思と学校の組織目的とが符号しないことがふまえられていたのである。だがそれではいかにしてこの問題が解決されるべきであると考えられていたのであろうか。この点について吉本は「この点をふまえた経営組織の樹立と不断の革新の中に、緊張や矛盾を解消する」（同上書，p.169）ことを指摘するのみで、解決策としては歯切れが悪いと言わざるを得ない。さらに「客観的な協働体系としての組織に、個人的貢献をいかにして誘導するかは、経営の重要な職能である。個人の自発的意志または協働意欲を振起し、組織の目的を成員各自に浸透させ、とくにこの両者を潜在的状態から動的過程に導く手段としての伝達体系を確保することなどが、経営の重要な役割として果たされなければなら

ない」(同上書, p.98)とも述べられている。つまり、個人的欲求と組織目的との矛盾を前提としながらも、最終的には経営的努力のうちに組織目的を個人に浸透させ個人的欲求を組織目的の達成に包摂する作用の必要が主張されているのである。

こうした目標の管理を徹底させることによる欲求満足进行全面に出し、やや技術論的な解決を模索しているのが牧の議論である。つまり「教師個人の観点からすると、個人的欲求の充足いかんが公式組織たる学校への個人の貢献意欲を規定するといえる。」(牧, 1984, p.208)として個人の欲求充足を公式組織の動機づけをより直接的に関連させている。そして、この関係を取り持つのが目的設定の学校組織における機能である。つまり「この協働意欲は協働の目標なしには発展しない。目標が与えられても、それが組織を構成している教師たちによって容認されるのでなければ、協働的行為を鼓舞することにはならない」(同上書, p.208)として目標を受け入れる過程を通じて動機が作られると考えている点で、牧の議論はより動機の集団性に注目していると言える。だがそこでは、吉本が問題としてきたような組織の目的構造と個人的欲求との間の矛盾が生じる場合、それは如何に処理されると考えているのであろうか。牧の場合、この問題に対しては「最近論議を呼んでいるいわゆる目標管理の重要性が指摘されよう。共通の具体的目標が組織成員の間に理解されることが、組織成員の協働意欲を鼓舞するとともに、そうすることが基本的な管理機能の一つである」(同上書, p.208)と、目標意識の統一についてもっばら規範的にその必要性が強調されているのみである。

以上のように、いずれの学校経営論においても安易に組織の有すべき目的と個人の欲求とが同一視されて捉えられてきたわけではない。また、組織としての学校の特殊性が無視されてきたわけでもない。むしろ、学校組織における動機づけ構造の特殊性の前提の上に立って学校経営論は展開されてきた。そしてそこに生じる組織目的と個人の欲求との乖離を解決するため、論者によって様々な理論的方略がとられてきた。高野が個人の欲求と学校の与える満足を多義的に捉えることで解決を模索したのに対し、吉本は根本的には解決不可能な問題としながらも経営者の力量に期待を寄せ、牧は目的を軸とした協働意識のうちにこれが解消されるべきであると考えていたということが出来るだろう。

だがいずれの論者にも共通して前提されていることは、成員個人の欲求と組織目的との乖離が問題視され、その間隙をいかに埋めるかをめぐって理論構築の努力がなされてきたことである。そして結果的にはいずれの場合にも学校組織の各成員は経営目標に主体的に賛同し、学校組織の有する目標を自らの動機として各成員が行動するようになることを理想とし、そのために経営努力が

注がれるべきであることが強調されている。この観点から、これらの動機づけに関する論をあえて一括して「組織目的の内面化論」と呼ぶことにしたい。学校経営学においては(1)組織としての報酬システムの脆弱性、(2)自律的意思に基づいて行動する組織成員としての教職員、(3)組織目的の効果的達成、という3つの視点が同時に取り込まれなければならなかったため、成員ひとりひとりが組織の目的に向けて動機づけられなければならない、と考えられたのである。この点からすれば「組織目的の内面化論」はいわばもっとも素直な組織の行動理論であったと言える。

(2) 組織目的の内面化論批判

このように、経営学的発想を学校組織に導入する際の問題を解決するため、従来の学校経営論では半ば規範的な響きをもって組織目的の内面化が強調されてきた一方、これが学校の実態を的確に説明していないことを示す指摘が様々な角度から行われてきた。

第一に比較的微視的な視点からこれを指摘したのがいわゆるストラテジー研究である。一連のストラテジー研究(例えば杉尾,1988、川崎,1992)では、学校における教師の振るまいが制度化された教育目標と整合的ではなく、むしろ学校という制約された組織の状況下での「生き残り戦略」の意味合いを強くもっていることが明らかにされてきた。

第二に組織の行動を方向づけるはずの、学校教育目標や計画の実質性も問われている。例えば大脇(1987)は、自校の学校教育目標が組織全体で検討されているとは限らずあいまいに捉えられていること、教育経営計画や学校教育目標の理解が職位別で大きな食い違いを見せており、具現化の努力が必ずしも成功していない現状を調査から指摘している。

第三に近年では、そうした理解の枠組み自体も再考され始めている。例えば曾余田(1994)は今日のような曖昧さを増した社会状況下では、組織の有する価値やその実現・達成といった組織の「中身」よりも、組織の与える印象としての「外見」に優位性があることを指摘している。また佐古(1994)は効果的学校の検討を通じ、所与の目標とそれに対する教師の活動水準を主な構成要素とする「目的活動性モデル」が組織の効果性に関して説得力に乏しいことを指摘し、これに変わって組織文化・風土が(限定的・静態的なかたちではあるが)重視される結果となったことを指摘している。

たしかに、(慣習や雰囲気・価値といった情態を含めた意味での)状況要因としての組織文化・風土を想定し、成員の主体性よりも行為者の埋め込まれた状況を基礎において学校を考える傾向が近年の学校組織論には広く見られる。この組織文化・風土を重視するアプローチは成

員の主体性を状況要因の中に吸収することで、冒頭で指摘した問題に一定の解決をつけているかにも見える。しかし、組織変革の場面のように学校の能動性が問われる場合においては学校の組織文化・風土によるアプローチは必ずしも有効とは言えないであろう。というのも、状況を基礎に置くと、組織現象は外在的環境に対する組織の、さらには組織に対する個人の「適応戦略」と見なされるようになり、組織（成員）がその置かれた環境自体を能動的に変容させてゆく側面を想定することが困難になるからである。

そして学校の組織文化的規定性をふまえてなお意図的行為としての経営を考える場合、再び「文化の操作者」を組織文化自体から分離させざるを得なくなる。組織成員の意識の基層に影響を与える要因として経営者の「価値」や「哲学」等を重視する価値リーダーシップ論（河野, 1995, pp.263-298）や、校長の学校文化への働きかけから組織現象の解明を試みる中留(1998)の文化的リーダーシップ論等の主張はこうした視点に立つ組織変革論であると解釈することができる。これらは校長の行動分析の視角としては一定の説得力を持つと考えられるが、しかしこの発想をもとに組織動態の説明を試みる場合、リーダーの持つ価値や信念・目的意識といったものが組織文化・風土を介して成員に主体化されていくと捉えられる点で、図らずも「組織目的の内面化論」と相似した理論構造となっていることは説明を要しないであろう。かくして、組織における状況の論理の重要性が強調される反面、いざ学校変革といった組織の実践的課題に直面しなければならない場合には、「組織目的の内面化論」に相似したモデルが暗黙のうちに想定される、という学校経営論の構図の根本的解決は今日に至るまで図られてこなかった²と考えられるのである。

問題は、多くの学校において目的の共有が実態として必ずしも図られておらず、にもかかわらず実際に多くの学校で組織への貢献が引き出されて組織の変革も起こりうるのはなぜか、という問題に対して理論的な説明を与えることである。

3. センの「コミットメント」概念

(1) センの行動原理論の展開

センの研究はインドの経済開発における生産技術の選択および投資の基準問題からスタートし、「飢餓と貧困」問題や公共政策等をめぐり現在に至るまで多様な展開を見せる一方で厚生経済学の基礎理論にも関心を広げている（詳細はPressman,2000等参照）。本稿で取り上げるのは、この厚生経済学に対する貢献のうち、合理的行動モデルへの批判として展開された議論の一部である。ここで「合理性」とは、「(1)選択の内的整合性、(2)自己利益の最大化」(Sen,1987,p.12)と捉えることが出来るが、そ

れらが人間行動を説明する原理にはなり得ていないこと、そして合理性の追求時に「合理的な愚か者」(rational fool)と呼びうる事態を引き起こす事実を明らかにした。

この「合理性」の後者の側面、経済学で暗黙の前提とされていた「ホモ・エコノミクス」への批判は本稿の論点と直接関係する。センは「利己主義の理論が勝つであろうという主張は、実証的検証の結果と言うよりも、むしろ特殊な理論化の仕方によっていた」(Sen,1987,p.18)として、「利己的な人間」像が恣意的な仮定であったことを指摘する。また、科学的手続きの問題としてのみならず、自己概念の点からも利己主義的行動観には根拠のないことを、シジウィックを引用して次のように指摘する。「何ゆえに私は未来の喜びのために、現在の喜びを犠牲にしなければならないのか。何ゆえに私は他の人々の感情にもまして、自分の未来の感情に気がつかわねばならないのか。」(Sen,1989,p.156)

そこで、こうした利己の人間像に支えられた行動の理論を乗り越えるための足がかりとして考案された概念装置が「共感」(sympathy)、および「コミットメント」(commitment)という2つの行動原理である。以下「共感」、「コミットメント」が強く働く行動それぞれについて、「利己」的行動との対比において検討を加えよう。

(2) 「コミットメント」の理論構造

まず「利己」的行動とは、人がある行動を選択するとき、それが個人の厚生を増大させるという予期に基づいて行われる行為を指す(図1参照³)。言うまでもなくこの「利己」に基づく行動モデルこそが経済学の最も基本的な行動原理として活用されてきたものである。この「利己」的行動はあくまでも予期されたレベルでの厚生に関係し、予測が失敗して結果的に個人に損害を与えたとしてもそれは「利己」的な動機の結果として解釈される。また、ここで言う「利己」的な行為には、顕在的報酬による利益のみではなく、「他者の尊敬」や「自尊心」等、自己を利する行為のすべてを含む。

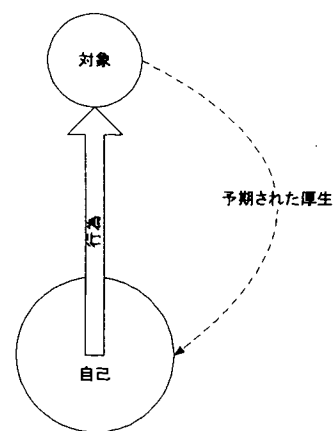


図1 「利己」的行動

また「共感」は「善き生(well-being)についてのある人の感覚が、心理的にある他人の厚生に依存している」(Sen,1982=1989,p.134)ことを指すものとされる。しかしある意味で「共感」に基づく行動は利己的行動の一種とみなすこともできるとされる。「〔共感においては〕人は他人の喜びを自分でも嬉しいと思い、他人の苦痛に自ら苦痛を感じずからであり、その人自身の効用の追求が、共感による行為によって促進される」(Sen,1982=1989,p.133)と考えられるからである。すなわち、ここで行動の主体は自己の概念を拡大し、他者をその自己概念の中に包摂した上で、その(拡大された)自己を利しているのである。これをモデル化すると図2のように解釈できるであろう。

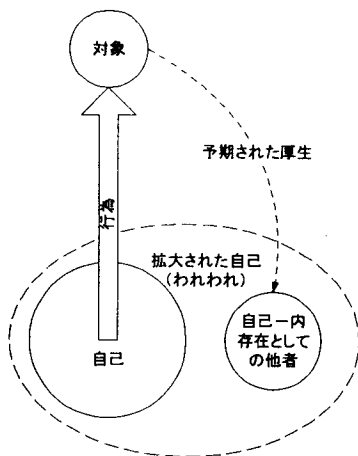


図2 「共感」に基づく行動

これに対して「コミットメント」は「その人の手の届く他の選択肢よりも低いレベルの個人的厚生をもたらすということ、本人自身が分かっているような行為を〔他人への顧慮ゆえに〕選択すること」(Sen,1982=1989,p.134)であり「現実的な意味で反一選好的な選択を含む」(Sen,1982=1989,p.136)としている。これをより具体的経験に即して考えるために、セン自身の例(Sen,1982=1989,pp.136-137)を引いて見てみよう。

いま二人の少年が二つのリンゴを見つけ、一方は大きく他方は小さかったとする。少年Aが少年Bにいう、「君が選べ」。するとBは直ちに大きい方を取る。Aは狼狽し、Bの選択はアンフェアだという意見を表明する。「なぜ？」とBは尋ねていう、「もしぼくでなく君が選んだとすれば、君はどっちをとった？」「もちろん小さい方さ」とAは答える。するとBは勝ち誇っていう、「だったらなんで文句をいうんだい？君は小さい方を手にしたじゃないか」。確かにBは、このやりとりの限りでは議論に勝った。しかし、小さい方を取ったであろうとい

うAの仮想的選択が、コミットメントでなく共感に基づいていたと〔反事実的に〕仮定したときに限って、Aは〔Bが大きい方を取ったという〕Bの選択によっても、何も失ってはいないと初めていえるのである。事実Aが怒ったということが、彼の仮想的選択がおそらく共感によるのではないということを示している。

上の対話で、なぜ少年Aは憤らなければならなかったのだろうか。もしAがリンゴを得損なったことによる利害関心からだとすれば、Bを非難する根拠はなくただ自分もリンゴを欲していることを申し出ればよいのである。また先にセンの説明している通りこの行動が「共感」に基づくものでもなかったことは明らかである。少年AがBに対して憤ったのは、自分が信じ、肩入れしている他者優先の規範がBによって(この場合論理的に)犯されたからである。Bの言動はAにとって、いわば裏切りを意味していたのだ。

このように「コミットメント」に基づく行為は、自分の利益によって動機づけられた行動というよりは、自分がある対象にコミット(自己投入)し、その対象を志向する行為として捉えられる(図3参照)。Bの言動がAにとっては自己否定に近い響きをもっていたのは、Bの言動がAのコミットを否定しているからである。センの「コミットメント」概念の重要な点は、これを「共感」から区別して考える点にある。

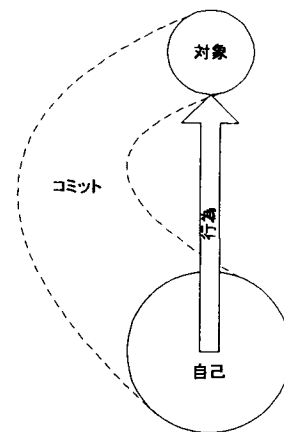


図3 「コミットメント」に基づく行動

したがって「コミットメント」は「行動選択と個人的厚生とのタイトな結合を断ち切る」(Sen,1982=1997,p.8)が、それは、安直な利他主義を主張するものではないし、また普遍的道徳を前提としているわけでもない。「コミットメント」に基づく行動に想定されているのはむしろ、特定の対象に自己を投影し、それに肩入れして行動する「不安定な主体」像なのである⁴。我々は「私そのもの」(just me)であるのみならず何らかのアイデンティティ

ィを求める(Sen,1985)。「コミットメント」はアイデンティティの希求と深く関係し、「自分のコミュニティ、人種、階級、同僚、寡占体に対するコミットメントの感覚が行動選択にとって重要であり得る」(Sen,1982=1997, p.8)と考えられるのである。

当然、「コミットメント」は労働の動機づけにおいても重要な意味を持つ。センは経済的計算を基準に人が働いていると考えるのは誤り(Sen,1997)であり「個人的な利得への誘因にのみもっぱらたよって組織を動かすというのは、ほとんど実現の望みのない」(Sen,1982=1989, p.144)ことを主張し、また公共財の領域では「コミットメント」の問題は特に重要であるという(Sen,1982=1989, p.139)。かつての学校経営論が理論モデルとして参照してきた経営学理論が人間行動における合理主義的仮説に強く影響されていると考えられるが、センの問題提起は現実の組織行動が複合的な背景を持っていることを示唆する。

筆者がセンの議論を日本の学校組織に援用することにとりわけ意義を見出すのは、そこには「コミットメント」の論理が相対的に強く働いているのではないかと考えるからである。新堀(1985)の「殺し文句」分析や越智(1997)の「教育的コード」論等では、日本の学校に固有の組織的思い込みの存在が指摘され、組織の硬直性の原因とされてきた。これは「コミットメント」が規範化され強制力として働いた結果と解釈されようが、他方では「コミットメント」の論理が働いているからこそ可能となる変革のメカニズムが存在するのではないかとも考えられる。以下ではそうした学校組織の変革の事例を取り上げ、組織目的の内面化とは異なったかたちで進行する学校組織変革の可能性について考えてみたい。

4. 学校組織の変革と「コミットメント」の連鎖

「コミットメント」の考え方を導入することは、いわゆる学校の主体的な組織変革を考える場合にとりわけ重要になると考えられるのである。例えば以下に紹介するのはある校長の手記⁵であるが、これまでの学校経営論における行動原理の認識枠組みは、こうした(かなりありふれた)組織現象を理解するのにすら必ずしも十分ではなかったのである。

「子どもの主体的な活動をもっと活発にさせよう」と校長は経営方針で働きかけた。M校には、長い間の沈滞した空気のなかで「できるだけわずらわしい仕事は止めよう。事故なく自分の仕事をさえこなしていればよい」という暗黙の了解があった。したがって転任してきた教員が、新しい仕事を始めようとすると反対したり、消極的あるいは非協力的であったりして、結局はつぶしてしまうことが多かった。無気力で、活気のない雰囲気になっ

ていくのは当然であった。また、子どもたちも指示されたことしか活動せず、創造的活動など思いもつかない状態であった。T校長は、この事態を何とか打開しようと特別活動の充実を力をついた。まず、今までの実践を振り返り、活動の成果を確かめることからスタートした。画一的な指導を改め、「子どもを前面に立てた活動」を重視するように働きかけた。それには、周りの目を気にしながら、こわごわと指導していた特別活動主任のS教諭を支えることが急務であった。陰に回っての指導助言や主任の提案に対する価値づけや方向づけ等、根まわしをしながら全体に働きかけていった。さらに、活動の成果を子どもや保護者に機会をとらえては知らせ、啓蒙に努めた。いままで存在感の薄かったS教諭もしだいに自信をもち、活発に活動をすすめるようになった。特別活動主任は、全校の児童や教師集団を動かす視野の広さと力量を必要とする。S教諭も自らの経験を生かし、特別活動部会や代表委員会の運営に積極的にあたり、成果をあげていった。いままで「余計なことをするな」と白い目を向けていた教師もS教諭の実力をあらためて知り、しだいに協力するようになった。

上の事例では校長が学校を変えるのにある戦略が使われている。T校長が非協力的な学校全体の雰囲気を変えるきっかけにしたのは、他の教員に根回しをしてS教諭に対する眼差しを変えること、つまりS教諭に対する他者評価を向上させることであった。この、校長によるS教諭の努力の「底上げ」の結果、S教諭は組織のシンボリック的存在となる。またS教諭自身も次第に自信を持って改革に取り組むようになるが、それは組織目的が浸透しS教諭が「子どもの主体的な活動」の価値を認識するようになったからではない。一方で校長が教職員に対して発しているメッセージはいずれも教育目標の常套句であって実体性に乏しいが、少なくともS教諭の行動にそれが組織的に承認されているという裏付けを与える意味も持っている。こうしてS教諭は組織改革のコアとなり、他の教諭の自発的協力を得るにいたる。つまり、T校長は経営方針でS教諭の行動に正当性を与え、一方で根回しによってS教諭の献身的なポーズを操作的に作りだし、それを起点として組織の活性化をはかっているのである。この事例では組織目的の内面化とは異なったメカニズムで組織変革は進行している。

ここには従来の学校経営論における「組織目的の内面化論」をめぐる2つの問題が顕在化しているように思われる。第一に、なぜ学校組織において、ある人のやる気(に見えるもの)が他の人の行動変化に連動しているのかについて、十分な説明を与えることが出来ない。他の教師がS教諭の努力を目にすることにより彼らに組織目的が内面化されるわけではない。また、当初は沈滞した

空気の中でS教諭一人が浮いた状態で孤軍奮闘していたことを考慮するならば、組織文化の発想を導入して内面化の意味を拡張し、S教諭の作り出した学校の組織文化につられたのだ、と受動的に説明するのにも無理がある。第二に、協働意欲が生まれて組織変革へと継続・拡大されてゆく場合、そうした組織の改革意欲を支える原動力が何であるのかを説明することが困難である。変革の前後で組織を取り巻く報酬構造の総体に変化したわけではないからである。それではセンの「コミットメント」概念を導入する場合、こうした組織現象はどのように解釈されるようになるだろうか。

先に見てきたように、「コミットメント」は自己の「選好」という根を持たないため、その意義は主体にとって不透明である。そこで「コミットメント」のためには何かを通してきっかけが与えられ、その正当性が確認されていく必要がある（少年のやりとりの場合も少年Aは少年Bを通して「コミットメント」の確認に失敗し、少年Aの憤りを招いている）。

一方日本の学校では、合理的な目的—動機構造が脆弱で「不安定な主体」が形成されやすいため「コミットメント」の論理が働きやすいのに加え、努力に対する報酬を用意することが出来ない場合が多いため、合理的な動機づけが困難である。

そこで上の事例ではスクール・リーダーによって組織成員の「コミットメント」が演出されて正当性が与えられ、組織改革のコアが作り出されている。上述のように学校ではその組織的特質から、他の組織成員の行動を参照しつつ行動が選択される傾向が強いので、この演出が成功すれば、組織の中心的人物の「コミットメント」は他の成員に参照され、新たな「コミットメント」が作り出されていくことは想像に難くない。そして学校のような組織成員に共有された小空間では、こうした「コミットメントの鏡」の密度が空間内で増加すれば、それだけ他の組織成員の「コミットメント」が連鎖的に誘発される可能性も強くなると考えられるのである。つまりS教諭の行動を目にすることで他の教師はS教諭の「コミットメント」を解釈し、それをきっかけに自己の「コミットメント」を作り出していった、と考えられるのではないだろうか。S教諭という鏡が存在することにより、他の教員にも学校の創造的活動への「コミットメント」は誘発されやすくなるのである

以上のような組織動態の理解をもとに、このモデル化を試みるならば、ある教職員の行動（事例の場合にはS教諭の）の他の教職員への連続的移調は、図4のプロセスの連動による「コミットメントの連鎖」として描くことができるだろう。

このように「コミットメント」概念の導入は、組織成員が協働するために、必ずしも組織目的の内面化を前提

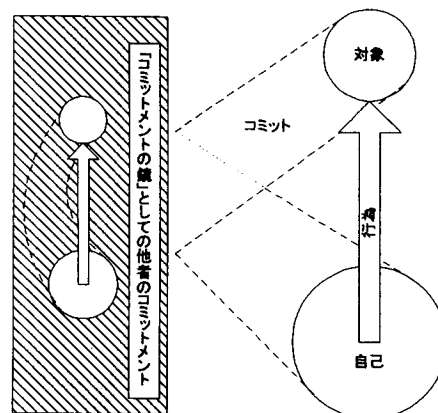


図4 「コミットメント」の連鎖

とする必要がないことを示唆する。「組織目的の内面化論」は、センの理論枠組みに従うならば、「利己」的行動として処理出来ない問題を学校組織に対する「共感」の中に解消することで解決しようとするものであったと言える。しかし「コミットメントの連鎖」が起こる場合、一人の教師の行動は内面化によらずとも他の教員に移調される。先の事例で他の成員を動かしているのは、活動目的の必要性を彼らが実感したことではなく、いわば、S教諭の「がんばり」に対する「肩入れ」なのである。S教諭の「がんばり」が実は校長の根回しによって「底上げ」されたものであったことから窺われるように「コミットメントの鏡」は、他の成員からそのように見えさえすれば同じように働くからである⁶。

もっとも、こうした学校組織における動機づけ構造の集団的性質がこれまでの学校経営論において認識されていなかったわけではない。「協働意欲」または「集団のモラル」といった漠とした表現ではあるが、それは繰り返し強調されてきた。だが、集団のモラルが「明白に定義できないなものか」（高野,1961,p.348）と言われる場合があるように、肌で感じられる組織の活動性を単純に理論化することには常に違和感がつきまどってきたのではないだろうか。組織のモラル・サーベイ等においては集団のモラルは個々の成員の動機の強さの総和としてとらえられてきたが、「コミットメントの連鎖」の観点から考えるならば、学校のように互いに他者を参照し合う組織における活動性は、良しにつけ悪しきにつけ、単なる各成員の動機づけの総和以上のものであると想定する必要があるのである。

5. 結論

かつての学校経営論が、組織目標の内面化を主張しなければならぬと考え、結果的に囚らなくとも説明理論としての説得力を失ってしまったのは、「コミットメント」と「共感」との間の必要な区別を怠ったためである。学

校組織に対する「共感」により組織への貢献を引き出すとする「組織目的の内面化論」に対し、「コミットメント」概念の導入は、学校組織の報酬システムと教育職の創造性に由来する問題を解決するために、必ずしもこれに依拠する必要がないことを示唆する。「不安定な主体」の想定を受け入れるならば、組織の成員が組織の目的を共感的に理解していなくとも、個人的厚生に優先させて組織に寄与するように行動する場合は不思議ではない。これに対して組織目的の内面化を基礎に置く議論で前提とされたのは、自分の行動の（自他に対する）効用を計算し、それに基づいて行動を選択する「強い主体」の想定であったと言うことが出来るだろう。

この点で、近年脚光を浴びている組織文化変革によるリーダーシップ論も同様の陥穽に陥っているといえよう。組織文化を強調する学校組織論は成員の埋め込まれた状況の視点から説明を与えようとしたため「組織目的の内面化論」が孕むパラドックスからは逃れることができた。だが、それと引き替えに組織の変革を成員の意図性から説明することが困難になり、変動論的視点を導入しようとする場合には、半ば無理矢理「文化の操作者」を想定して、組織文化の基底として想定される「価値」や「黙示的前提」(Shein,1985)といったものから転換させる必要が生じてしまう。しかしこれは、きわめて限定的な条件の下で活動しなければならない日本の校長にとっては、あまりに大きな課題ではなからうか。「コミットメントの連鎖」の観点を導入するならば、意図か状況かという不必要な二者択一を前提とする必要を免れる。たとえ事例のように校長の側からはそれが「文化の操作」として解釈される場合にですら、意図は職員に「浸透」するのではなく、個々の組織成員の能動的行動によって組織動態は作り出されるのである。

無論、近年のリーダーシップ研究（岡東,2000、中留,1998等）では組織文化に働きかける校長の行動が指摘されていることは筆者も承知しているし、また実際、有能な校長の赴任によって学校が変わったという話は珍しくはない。しかしこのような場合こそ、実は「コミットメントの連鎖」のロジックが働いているのではないか、というのが本研究の主張である。「コミットメントの連鎖」が認められるならば、組織はそれ自体の中に動態性を内在させたものとして見なすことが出来る。したがってスクール・リーダーがいわば「組織の触媒」として機能し、組織の中に「コミットメント」が行われるコアさえ作り出せれば、組織の深層構造を転換せずとも、これを基点に組織が変革されていくことは理論的に考えられるのである。本稿の意義は、経営の意図性と組織動態との橋渡しに、組織目的の内面化とは異なったもう一つの可能性を提起したことである。

尚、本稿では十分に展開することが出来なかったが、

「コミットメントの連鎖」モデルの学校組織への援用は、単にこうした理論上の問題を提起するだけではない。例えば本研究の観点から見るならば、近年しばしば論議されているメリットペイ等市場原理の学校組織への導入について、特に教職員の動機づけ構造に関して微妙な問題を孕んでいることを指摘できよう。市場原理においては各成員の行動は利己的動機を前提とした、報酬との「交換」として扱われる。したがって、もし本稿の推論するように日本の学校において、「コミットメントの連鎖」の原理が少なからず働いているとするならば、市場原理の導入は学校に対する教職員の組織貢献の構造を解体することにもつながりうると考えられるのである。こうした学校の実践的課題との関連で本稿の解釈枠組みの援用を考えていくことが本稿の今後の課題である。

- 1 本稿で主に取りあげる「コミットメント」の行動原理は経済学における行動論的前提とされていた利己的行動モデルへの批判として論じられたものであり、この点で「合理的」と呼ばれる人間行動を批判的に検討してゆく彼の他の理論領域と通底するものであり、また同時に経済的活動の例外ではない学校組織活動の検討にも有用であると考えられる。
- 2 近年の、オートポイエシスの観点から組織を考える水本(1998)や「組織学習」の視点を導入する岡東他(2000)の議論は、従来の組織理論の制約を越えようとする試みであるといえるが、組織動態の説明理論としての有効性は現在のところ定かではない。
- 3 図(1~3)はセンの議論を解釈した上で筆者が作成したものである
- 4 Kahil(1999)はこの「コミットメント」の自己多元的性質が、センの「合理的な愚か者」に対して「感情的な愚か者」(emotional fool)に陥る可能性を指摘する。この指摘自体は妥当であり、「コミットメント」による行動が直ちに集団の厚生に寄与することを意味するのではない。
- 5 家田哲夫,1988,pp.197-198。尚、本事例は「校長の目から見た事実」以上のものではないが、あくまでもこれは理論援用の可能性をさぐるためのものであり、こうした組織現象が特異なものではないことが了解されれば十分である。
- 6 例えばS教諭の自信と見えたものが、実はS教諭の活発さを求めるT校長へのアピールであったと考えてみよ。その場合でも、周りの教員のコミットメントを誘発しうる。
- 7 本稿とは対象としている組織の性質が異なるが、既に高木(1995)の展開するポリエージェントシステム

論においては、組織のエージェント間の相互参照を用いた動機づけの原理を用い自己組織的な企業組織の動態を理解しようとする試みが始まっている。

参考文献

- 家田哲夫1988「校長を中心とした教職員の協働体制の確立」『学校活性化読本』教育開発研究所 pp.197-198
- 市川昭午『学校管理運営の組織論 現代教育の組織論的研究』明治図書1966
- 大脇康弘 1987「教育計画と教職員」『教育経営と学校の組織・運営』ぎょうせいpp.91-102
- 岡東壽隆他編 2000『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版
- 越智康詞1997「学校組織の深層分析 —『教育的・非教育的』コードの作用と機能に着目して」『信州大学教育学部紀要』(90)pp.135-146
- 川崎太津夫1992「教室のエコロジー —教師の適応戦略を中心に—」『名古屋大学教育学部紀要』(38)pp.105-110
- 河野和清 1995『現代アメリカ教育行政学の研究』多賀出版
- 佐古秀一1994「学校組織研究の視座と課題 —目的活動性モデルの限界と転換に関する考察」金子照基編著『現代公教育の構造と課題』学文社pp.121-148
- 新堀道也1985『殺し文句の研究 日本の教育風土』理想社
- 杉尾宏編著1988『教師の日常世界 心やさしきストラテジー教師に捧ぐ』北大路書房
- 曾余田浩史 1994「学校組織文化のマネジメントに関する一考察 —中身から外見へ」『日本教育経営学会紀要』(36)pp.58-70
- 高野桂一 1961『学校経営の科学 人間関係と組織の分析』誠信書房
- 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連1995
- 中留武昭編著1998『学校文化を創る校長のリーダーシップ 学校改善への道』エイデル研究所
- 牧昌見1984『学校経営と校長の役割』ぎょうせい
- 水本徳明1998「学校経営研究におけるルーマン組織論の可能性 —組織の作動的基礎としての意思決定を中心に—」『日本教育経営学会紀要』(40)pp.82-94
- 宗像誠也『教育行政学序説 増補版』有斐閣 1979
- 吉本二郎1965『学校経営学』国土社
- Kahil, E. L. (1999) "Sentimental Fool: A Critique of Amartya Sen's Notion of Commitment," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 40 pp.373-386
- Pressman, S. (2000) "The Economic contributions of Amartya Sen" *Review of Political Economy* pp.89-113
- Sen, A. K. (1982=paperback,1997) *Choice, Welfare and Measurement*, Harvard University Press 部分邦訳 大庭健他1989『合理的な愚か者 経済学—倫理学的探究』勁草書房
- Sen, A. K. (1985) "Goals, Commitment, and Identity," *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(2) pp.341-355
- Sen, A. K. (1987) *On Ethics and Economics*, Oxford University Press (India paperback 1990)
- Sen, A. K. (1997) "Inequality, unemployment and contemporary Europe" *International Labour Review*, 136(2) pp.155-172
- Shein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass