

大学組織について理解する

—組織を動かす力とカリキュラムマネジメント—

2020.11.14

中島英博（名古屋大学）

1

本セッションのねらい

- カリキュラムマネジメントに関わる教職員には、組織開発者としての役割も求められます。
本セッションでは組織を動かすさまざまな力を理解し、大学組織の特徴を深く理解することで、所属大学に適したカリキュラムマネジメントのアプローチを考えます。

2

セッションの構成

- 大学組織の特徴を理解する
- 組織の変革に関わる

3

1. 大学組織の特徴を理解する

4

組織を理解する前提 (Hatch 2013)

- 「適切に意思決定がされれば、それらは実行される」



- 「意思決定されたことのほとんどは実行されない」

	実証主義	社会構築主義
組織	組織図	人的ネットワーク
各部署	部品	細胞
環境変化	計画的に対応	創発的に対応
統制	インセンティブ	文化と価値観
トップ	司令塔	ファシリテータ
メンバー	同質的	異質的

5

大学の意思決定の特徴 (マーチ・オルセン 1986)

- 組織内に複数の異なる前提や価値観が同居している



- 問題解決や意思決定が複雑になる
「あいまいな意思決定」
 - 膨大な時間と労力を投入して意思決定した行動計画が実行されない。
 - 極めて重要な意思決定が、学長と当事者等、ごくわずかな参加者だけで決められる。
 - 意思決定プロセスへの参加には積極的だったのに、実行段階になると多くの人が無関心になる。

6

あいまいな意思決定の4つの背景

意図のあいまいさ	<ul style="list-style-type: none">組織目的が不明瞭組織目的間に優先順位がつけにくい矛盾した目的を同時に抱えている
理解のあいまいさ	<ul style="list-style-type: none">組織目的に掲げる育成人材像に、どのような教育内容や教育方法が有効かが不明確（問題解決策と期待される帰結の関係が不明確）
歴史のあいまいさ	<ul style="list-style-type: none">歴史の解釈が立場や経験で異なる組織の上層部ほど歴史を都合のよい形に作り変える傾向がある
組織のあいまいさ	<ul style="list-style-type: none">構成員は問題解決に対してばらばらに注意を払う構成員は問題解決プロセスへばらばらに参加する



ゴミ箱型意思決定

7

ゴミ箱型意思決定

- 意思決定の機会は参加者にさまざまな問題や解を投げ込むゴミ箱が回される場
- その中から検討対象に選ばれる問題・解決策は、投げ込まれたゴミの数、ゴミが回収される頻度、ゴミ箱が回されるスピードによって変わる



- 2つの帰結
 - ・ 見過ごし：ゴミ箱に問題・解が投入される前に解を決定
 - ・ やり過ごし：適切な解や参加者の組み合わせができるまで決定が先送りされ、そのうちに他の問題がより重要になり、当初の問題は忘れられたり、雑な解が当てられたりする

8

意思決定を構成する4つの要素

	合理的意思決定	ゴミ箱型意思決定
問題	<ul style="list-style-type: none">・ 情報収集で問題を明確化。・ 既存ルーチンの中で解決可能かを検討、問題解決が必要かを判断。	<ul style="list-style-type: none">・ さまざまな問題が同時に発生。・ メンバーのライフスタイル、仕事上の不安、組織内のパワーバランス、地位や資源の配分、思想が反映された問題。
解決策	<ul style="list-style-type: none">・ 4つの方法で解決策を探索。<ul style="list-style-type: none">・ 過去の探索 (過去の同様の問題への対応)・ 消極的探索 (いい解決案が出るまで待つ)・ 招聘的探索 (学外専門家招聘)・ 積極的探索 (タスクフォース等に資源投入)	<ul style="list-style-type: none">・ 誰かが個人的に考えたもの。・ 問題と必ずしも関係するとは限らず、解決策が示されてから問題に気づくこともある。
参加者	<ul style="list-style-type: none">・ 事前に決められた参加者が決定。	<ul style="list-style-type: none">・ 各自が他にどのような活動に時間を割かなければならないかで決まる。
選択機会	<ul style="list-style-type: none">・ 複数の解決策を、実行時に生じる問題、実行に要する資源等を評価して選択。・ 選択した解決策を組織内の正式な手続きを経て承認し、実行。	<ul style="list-style-type: none">・ 計画的あるいは偶発的に決まる (予定した審議の時間数に達した、期限や締め切りに至った、人事異動で参加者が変わった、強力な外生要因 (監督官庁などの意見) が新たに示された)。

9

カリキュラムコーディネーターの役割

- あいまいな意思決定を乗り越える
= 注意配分を揃える
 - ・ 相互依存性を高める
 - ・ 教養教育の経験が研究室配属後の学習にどう影響するか説明する
 - ・ 各部署が使用する電力量と料金の推移を見せる
 - ・ 能力を揃える
 - ・ 会議に学習の時間を組み込む
 - ・ 価値を揃える
 - ・ 議論の際に、内容が中期目標のどの項目に該当するかを確認する

組織内の問題関心の不一致

- 領域・階層で関心が異なる
(あいまいな意思決定の4つ背景)
- 組織は常に部分最適を目指す (羽田 2014)
 - 人間は複雑な問題を要素分解して、主要な局面のみとらえる（限定合理性）。
 - 教職員個人、課・学科、部・学部、全学はそれぞれ異なる。
規範や価値に従って部分最適を行う。
↓
 - そもそも組織内には葛藤が存在する。
 - それを調整するのがマネジメント（マネジャー）の役割。

11

部署最適の帰結

- 集団浅慮
 - 集団内で合意を過度に重視しすぎるために、意思決定が非合理な方向へ歪められること
- 集団浅慮が起こりやすい場面

時間的制約	内容の検討よりも期限までに決定することを優先する
専門家の存在	内容に関する専門家が集団内にいると、専門家の意見に追従し、メンバーが自分で考えなくなる
利害関係の存在	内容の検討よりも、特定のメンバーに有利な決定がある時に、それが優先されてしまう

12

カリキュラムコーディネーターへの期待

(Tuckman and Jensen 1977)

- グループを適切に発展させる

形成期 (Forming)	互いの共通目標を模索する段階 (単にメンバーが集まっただけの状態、互いを認識する段階)
混乱期 (Storming)	目的・役割・責任を巡って主張が混乱する段階 (この段階が、グループが発展するか崩壊するかを左右する)
規範形成期 (Norming)	互いの考えを受容して、目的や役割を共有する段階 (グループとしての規範ができる)
実行期 (Performing)	グループで目標を達成する段階 (この過程でメンバー間に信頼感やつながりが生じる)

13

カリキュラムコーディネーターの戦略

(Bess and Dee 2008)

希少な資源を保有する	<ul style="list-style-type: none">予算や人材を得る戦略を持つ予算や人材を他部署へ提供する
不確実性への対応力につける	<ul style="list-style-type: none">国際、情報、教職、IRなど特定の課題に対応する専門性や経験を持つ成果が不明確な仕事を積極的に引き受ける
重要な仕事のフローを支配する	<ul style="list-style-type: none">議事の設定や意思決定水準の設定に関わる情報発信や最終窓口などのゲートキーパーの仕事に関与する
代替不可能性をつける	<ul style="list-style-type: none">特殊な知識やスキルを身につける

14

2. 組織の変革に関する

15

組織開発（ガレスビー・ロバートソン
2014）

■ 高等教育文脈での定義

- ある教育機関とその部局における組織的な構造と手続きの開発であり、組織開発の取り組みは教員・職員・学生・他のスタッフを支援することを目的に、組織が効率的・効果的に機能するようになることを目指すもの。
 - 主な研究テーマ：学科長へのリーダーシップ訓練、集団プロセスの効果的利用、ミッションの見直し・改訂、組織変革、ガバナンス改革

■ 関係性に関する取組である。

- CCerの役割：組織内の人間的・構造的な相互作用と、それが個人や内部組織に与える影響の両方を考える。

16

組織開発のアプローチ (中村 2014)

■ 診断型

- ・外部者の力を借りる。
- ・組織内で定量調査を行い、診断・処方を行う。

■ 対話型

- ・内部者が取り組む。
- ・対話を通じて現状を共有し、あるべき未来の姿へ向けた実践策を自ら導出する。



■ 実証主義的組織観

- ・現実は客観的に観察可能

■ 社会構築主義的組織観

- ・現実は言語で構成される

17

組織変革のプロセスモデル (安藤ほか 2017)

- 「新たな価値を生み出すために、既存資源・要素の結合を変えることによって内外整合性が損なわれたAからBへ不連続な変化を遂げること、その上でその変化を定着させること。」



- 跳躍 (レバレッジポイント) を超えられるか否かが鍵
 - ・ほとんどの変革は準備段階で頓挫する
 - ・マネジャーの役割は跳躍のマネジメントである

18

跳躍のマネジメント (Smith & Lewis 2011)

- 跳躍のマネジメント=4つの葛藤のマネジメント

所属	組織目標を追求すると個人目標が犠牲になる葛藤
学習	過去の成功を捨てることと新たな学習の間の葛藤
組織化	競争と協調、方向付けと権限委譲、統制と柔軟性の葛藤
成果	競合する目標を同時に追求する葛藤

- 特に学習が重要
 - Ccerが関わりやすい領域

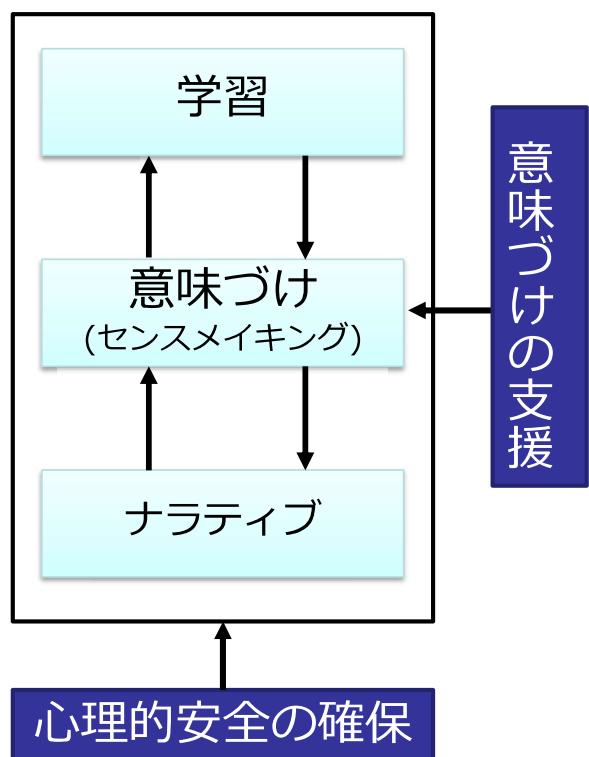
19

学習には支援が必要

- メンバーは学習能力があるだけでは学習できない
- 大人の学習=学習棄却
(シャイン 2016)
 - 不快感・不安感しかない



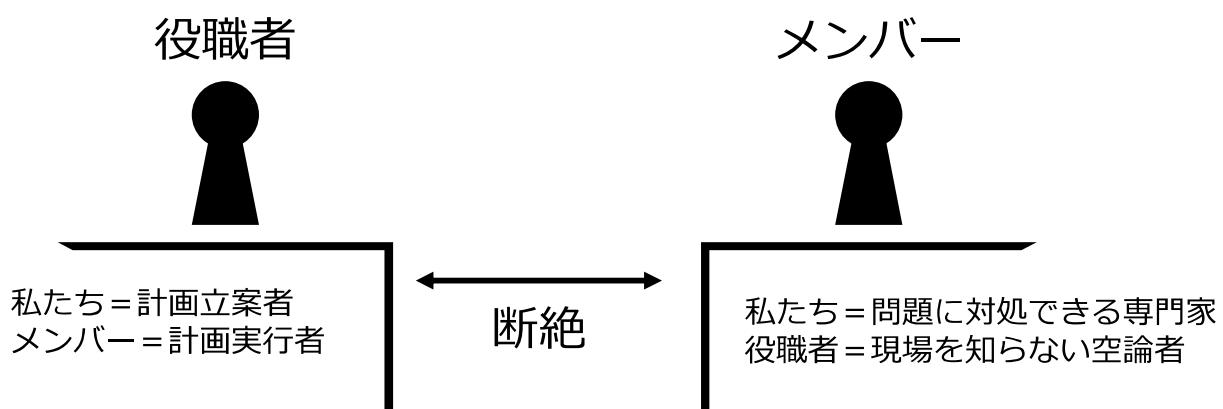
- 心理的安全の確保
- ナラティブに合致する意味づけ



20

ナラティブ

- 人々の語りを生み出す解釈の枠組み
 - ・ 現実は日常的に使う言葉・会話で構成される
- 立場が変わるとナラティブが変わる



21

どう意味づけに関わるか？

- 相手のナラティブを前提に関わる
 - ・ 正論だけでは大人は学習しない
 - ・ 正論だけでは部署間の対立が起こるだけ

ステップ1	自分の専門性や役割を一旦忘れて、相手のナラティブの中で変革がどのような意味になっているかを受け入れる。
ステップ2	協力者を得て、相手のナラティブを理解し、背後にある課題を知る。
ステップ3	相手にとって変革を意味のある取り組みにする方法を探る。

22

カリキュラムコーディネーターの役割

- ナラティブに合致する意味づけを促進する
問い合わせ (安斎・塩瀬 2020)

素朴な問い合わせ	言葉の定義など率直にわからないことを尋ねながら理解を深める。
皮肉的な問い合わせ	あえてアイディアをつぶす提案をしてもらい、認識の背後にあるナラティブを言語化する。
道具的な問い合わせ	カリキュラム設計の原理に関する知識をふまえた質問で理解を深める。
構造的な問い合わせ	他学部・他大学の成功例からうまくいく要因を探しながら理解を深める。
哲学的な問い合わせ	変革に取り組む本質的な理由や中長期的な学習成果に関する質問で理解を深める。

23

カリキュラムコーディネーターの役割

- 心理的安全確保の8条件 (シャイン 2016)

説得力のあるビジョン	メンバーの具体的な行動の変更が、自分も組織もよくなると信じられること
公式トレーニング	新しい考え方と行動を獲得する公式研修を提供すること
非公式な学習の容認	公式の研修に対して非公式な学習方法を容認すること
チームの非公式学習	非公式の学習はグループで行うこと
コーチング・フィードバック	新しい考え方と行動を試す練習の場があり、フィードバックがあること
役割の明確化	新しい考え方や行動を実際に見てイメージすること
不満の共有	学習の過程の不満を話し合えること
新しい組織構造	新しい考え方や行動に合った組織構造をつくること

24

議論

- 所属大学がチームとして教育に取り組めるようになるために、あなたはどのような役割を果たせると考えますか？
自分の組織開発者としての側面から説明してください。



25

参考文献

- 安斎勇樹・塩瀬隆之（2020）『問い合わせのデザイン：創造的対話のファシリテーション』学芸出版社
- 安藤史江・浅井秀明・伊藤秀仁・杉原浩志・浦倫彰（2017）『組織変革のレバーレッジ：困難が跳躍に変わるメカニズム』白桃書房
- 宇多川元一（2019）『他者と働く』NewsPicksパブリッシング
- ガレスピー, K.・ロバートソン, D.（羽田貴史監訳）（2014）『FDガイドブック：大学教員の能力開発』玉川大学出版部
- シャイン, E.（尾川丈一監訳）（2016）『企業文化 改訂版：ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房
- 中村和彦（2014）「対話型組織開発の特徴及びフューチャーサーチとAIの異同」『人間関係研究』13, 20-40
- 羽田貴史（2014）「教育マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』17, 45-64
- Hatch, M. (2013) *Organization Theory*, Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Brothers.
- Smith, W. and Lewis, M. (2011) "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing" *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403
- Vera, D., Crossan, M. and Apaydin, M. (2011) "A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity," in Easterby-Smith, M. and Lyles M. (eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge management*, Wiley, 153-180

26

外部の力を借りて組織を動かす①

—他大学の教員編—

2020.11.14

佐藤浩章（大阪大学）

27

本セッションのねらい

- カリキュラムマネジメントを確立するためには、内部の力だけでは不十分な場合があります。そんなときに使えるのが外部の力です。具体的には、他大学教員、教育系民間企業などです。自組織に適した外部の力をどのように見つけるのか、どのようなタイミングで、どのような方法で活用すれば効果的なのかを考えます。

外部の力を借りる意義

「学校は内側からしか改革できない、しかしその改革が持続するためには学校の外からの支援が必要である」

(佐藤2012)

29

内部講師と外部講師の違い

	内部講師	外部講師
長所	<ul style="list-style-type: none">・コストがかからない・内部に詳しい・ボトムアップアプローチによる一体感の醸成が可能・講師をすることによる自身のFDとして機能する・講師としての適切性を事前に判断できる	<ul style="list-style-type: none">・影響力がある・専門家を招くことが可能・革新的な内容も伝わりやすい
短所	<ul style="list-style-type: none">・影響力が低い・専門家がない可能性あり・革新的な内容は伝わりにくい	<ul style="list-style-type: none">・コストがかかる・職場に疎い・トップダウンアプローチとして嫌悪される可能性がある・講師として適切ではないことが後でわかる

(佐藤ら2016,p.33 表4を一部修正)

30

外部の力の種類

- 他大学教員
- 教育系民間企業（学生募集・教学コンサル、経営コンサル、システム・教材開発など）
- 企業関係者（地元企業、卒業生の受け入れ先など）
- 高校教員
- 外部評価者・団体職員
- 行政関係者（文部科学省職員、県・市職員など）

31

外部の力としての他大学教員

- 対象者（支援者）は大学教職員である
- 大学教員は仲間の言うことは聞く
- 大学教員は専門家の話は聞く
- 教育学・心理学・経営学の研究者（理論）がよいのか、実践家（事例）のどちらが効果的かは大学による
- どちらを選んだとしても批判はある

32

他大学教員の活用方法

■ 研修講師

一時的な関与、スタートアップ時など

■ コンサルタント

継続した関与、半年～1年単位

■ 外部評価者

一時的な関与（カンフル剤として）

継続した関与（変化を客観的に分析）

- どのタイミングで投入するかをよく考える。
- 使えば使うほど効果的というわけでもない。逆効果の場合さえある。
- 丸投げはしない。

33

他大学教員を見つける方法

情報収集方法	内 容
親しい講師へ相談	以前に研修を依頼したことがある講師や、名刺交換をしたことのある講師に研修のテーマを伝え、適した人を紹介してもらえないか相談する
インターネットの活用	ウェブサイトやメーリングリストを活用して、他大学で行われた研修の講師を探す
雑誌や書籍の活用	研修のテーマに関連した書籍や論文の執筆者を探す
学会や団体の活用	FDの専門家が多く所属する学会や団体に相談し、講師を紹介してもらう

(佐藤ら2016,p.34 表5)

34

他大学教員の依頼方法

- 最初は関係のある人、もしくは部署トップが交渉し、その後実務担当教職員に引き継ぐ
- 関係のある人がいない場合は「論文を読んだ」「〇〇セミナーで話を聞いた」「〇〇さんから推薦された」などを枕にする
- なぜ当該講師に依頼したのか（理由）を伝える
- 具体的な内容を伝える（講師としては、曖昧な依頼が最も困る）
- 熱意を伝える

35

他大学教員の依頼方法

■ 伝えるべき内容

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| • 背景と目的 | • 講師に来てもらいたい理由 |
| • 日時・期間 | ／期待 |
| • 研修・コンサルの内容 | • 大学の概要（学部構成、規模、カリキュラム特徴、学生特徴） |
| • 想定参加者数と特徴 | • 回答期限 |
| • 会場環境 | • 謝礼金額、交通費、宿泊費 |
| • 形態（講演会／ワークショッピング／オンラインなど） | • 会場までのアクセス |

（佐藤ら2016,p.35 表6を一部修正）

36

参考文献

1. 愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室（2006）『FDプログラムの開発・実施・評価（FD担当者必携マニュアル第1巻）』
2. 佐藤学（2012）『学校見聞録 学びの共同体の実践』小学館
3. 佐藤浩章・中井俊樹・小島佐恵子・城間祥子・杉谷祐美子編（2016）『大学のFD Q&A』玉川大学出版部

外部の力を借りて組織を動かす②

—民間企業編—

2020.11.14

桑木康宏

39

本セッションのねらい

- カリキュラムマネジメントを確立するためには、内部の力だけでは不十分な場合があります。
- そんなときに使えるのが外部の力です。
- 具体的には、他大学教員、教育系民間企業などです。
- 自組織に適した外部の力をどのように見つけるのか、どのようなタイミングで、どのような方法で活用すれば効果的なのかを考えます。

40

自己紹介

略称「学び研」

- 桑木康宏：兵庫県神戸市出身
(九州工業大学卒/13万人の街の町興しからスタート)
- 学びと成長しくみデザイン研究所
- 瀬戸内グローバルアカデミー
- 九州アプリチャレンジキャラバン
- 地方私立大学を中心に
教学マネジメントを確立するための
情報システム と ハンズオン支援
を提供
- 情報システム：60大学91システム
- ハンズオン支援：6大学12学部19学科
(桑木の直接担当分：2020年11月)



- 設立 2017年3月
- 本社 兵庫県神戸市
- 従業員 16名
- 資本金 30,000千円

Setouchi Global Academy
瀬戸内グローバルアカデミー



41

外部の力を借りるパターン

タイプ	教学マネジメント				システム環境整備	経営改善
	スポット	テーマ別	カリキュラムマネジメント	組織開発		
支援内容(例)	・FD/SD研修会	・中退予防 ・募集改善 ・初年次教育 ・その他オプションプログラム	・カリキュラムマップ整備 ・DP見直し ・科目間連携 ・評価改善の仕組みづくり	・取り組みが円滑に進むよう組織内の関係性を徐々に改善	・情報システムのグランドデザイン ・インフラ整備 ・ソフトウェア整備	・法人統合 ・中期計画 ・財務/資産効率化 ・学部/学科設置 ・業務効率化

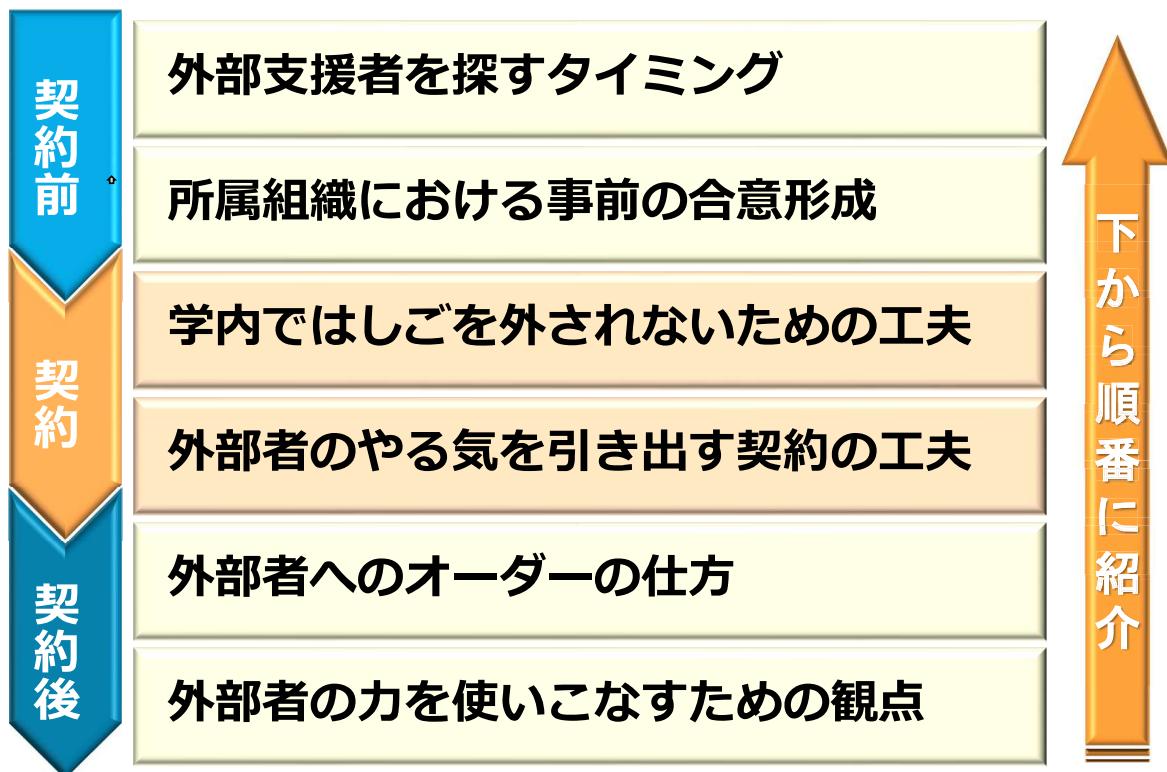
IR・意思決定(プロセス/組織)・権限/分掌・人材マネジメント

ポイント

全ては繋がっているため、取り組み易い所からスタート可能。

42

ご紹介の話の流れ



43

外部者の力を使いこなす観点

共有

- ① 何を達成したいか。
- ② いつまでに達成したいか。
- ③ 課題になっていることは何か。

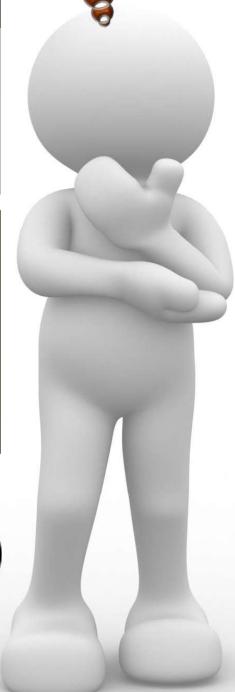
学内状況と
合わせて

学内の力学で
突破しがたい壁に
外部者をぶつける

作戦相談

- ④ 誰にどんな情報をインプットするか。
- ⑤ 誰と誰がいつ話をする機会を作るか。

共有した作戦を実行する



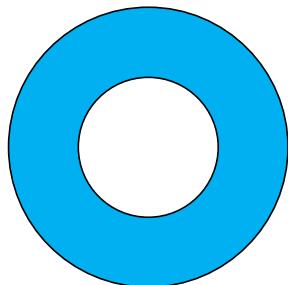
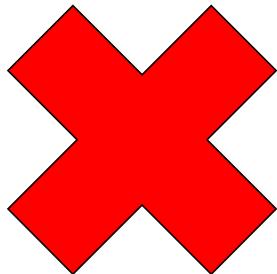
44

外部者へのオーダーの仕方

タスクの依頼を受けるとモチベーションが下がる

これしてあれして

こうなりたいあなりたい



具体的な作業ではなく
たどり着きたい未来をオーダー

たどり着けなかったときに責任を問う
【結果評価会議への報告 / 契約など】



45

外部者のやる気を引き出す契約の工夫

発生しそうな契約パターン

小さなテーマの
準委任契約

大きなテーマの
準委任契約

請負契約

製品売買契約

契約における工夫が必要

工夫①

組織開発及び、PDCAを仕組み化して改善結果の評価まで行う取り組みを考えると期間は3年が標準。

工夫②

支援終了後も独自に取り組みを継続できるよう、学内人材の育成にコミットしてもらうことが必要。

発注者が継続の意思を示した場合のみ、1年単位で更新可能な契約とすることが考えられる。

次の3つにより人材育成を行うのが最良の選択となるよう枠組みを定義することが考えられる。
①年間契約額を毎年下げる。
②業務引継ぎ担当者を付ける。
③年間の業務範囲は変えない。

46

学内ではしごを外さないための工夫

発生しそうな契約パターン

小さなテーマの
準委任契約

大きなテーマの
準委任契約

請負契約

製品売買契約

組織にかかる長期的な取り組みはいい時も悪い時もある

途中ではしごが外れないように備えておくことが大切

- 学長に理事会へ予算を取りに行っていただく。
- トップに必要性を自分の言葉で語り、自ら調整を行っていただく。

トップに
自信を持って
動いてもらうには
事前の合意形成
が大切

補足

- ① 実際にうまく機能し始めると、募集改善、中退予防などに効果があるため、簡単に元は取れる。
- ② トップが効果があると信じ、効果が出るところまでやり続けることにコミットしなければ、腰折れして、効果が出ない。

47

所属組織における事前の合意形成

ポイント

トップに動いてもらうためには学内合意が大切

- 予算確保しても、誰も乗り気でなければ何も変わらない。
- トップが動くために、学内で本当に必要と思うか確認が必要。

事前の合意形成の例

- 学内で他大学の取り組み事例研修会を行い、所属組織でも同様の取り組みが必要と思うかを先生方に聞いてみる。

責任者会議で
説明&質疑

教員全体に
説明&質疑

教授会で
意見聴取

経験則

やるべきだという先生が数名。やった方がいいのではないかという先生まで含めて5割を超えるようなら取り組みは動く。

この合意形成
がうまくいくか
どうかが取り組み
の成否を決める

48

外部支援者を探すタイミング



一般的にわかりにくい、この辺りをご紹介

最も分かりやすいのは、認証評価に向けた準備

- 推奨：認証評価の24～36か月前
- 24か月を切っても、形式を整えることは可能。
- 12か月を切ると、形を整えるだけでも間に合わないことも。
(それまでの取り組み状況による)



49

最後に：外部の力を借りるメリット

- うまくいかないアプローチを知っているので、時間の無駄が少なくなる。
- 他大学と同時並行で取り組んでいるので、課題解決ペースが速い。
- 異なる文化と触れ合うことで、学内人材の成長が加速する。

