

実践共同体におけるビジョン・アクションプラン導入に関する一考察

—大学行政管理学会 大学改革研究会を事例に—



白藤 康成

2022
02.19

自己紹介（大学仕立て）

シラフジヤスナリ（32）



学部生として



関西大学
社会学部社会学科
心理学専攻

- 学籍番号は社07-589。ゼミ生二人の超少人数の清水ゼミで（ずっとしゃべってる私以外の二人をモデルにして）心理学の知識、批判的思考力、表現力などを養う。
- 大学生活は学修もそれ以外も超楽しく、人生のゴールデンタイム。戻りたい、ああ戻りたい、関大生（字余り）

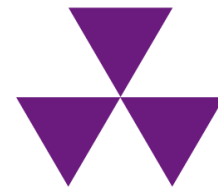
働く場所として



京都産業大学
学長室IR推進室
専門職員

- ①心理職公務員、②ふつうの大学職員、③専門職の大学職員（←今ここ）といったキャリアパス。
- IR（Institutional Research）や教学企画を担当。調査・分析、データ活用環境の整備、学修成果の可視化などの業務を担う。やりたいこととやるべきことが一致しているありがたい環境。あと上司が神。

院生として



同志社大学
総合政策科学研究科
博士前期課程

- 今年度より進学。組織経営系のゼミに所属し、大学や企業の人的資源管理・能力開発について研究。コロナ禍で対面・オンライン半々なのがちょうどよい感じ。
- 研究テーマは「学修者志向」について。個人・組織の志向性の測定（尺度開発含む）とその政策的意義の探求。

なお、自己紹介の内容は今日の発表とほとんど関係がありません。今日はとある学会の質的研究の話をしたいと思います。

事例研究発表の目的と構成

- 大学（教）職員の学会「大学行政管理学会」のテーマ別研究会の一つ「大学改革研究会」では、その活動目的を達成するため、単年度の到達目標である「**ビジョン**」と行動計画である「**アクションプラン**」を設定し、活動の進捗を数的指標に基づいてモニタリングするという試みを行っている。
- 大学改革研究会は実践共同体※としての性質を有している。「実践共同体にビジョンとアクションプランを導入する効果と課題は何か」というリサーチクエスチョンに対して、上記の試みを事例に調査・考察することを目的とする。

※ あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団

Chapter.1

大学改革研究会と実践共同体

Chapter.2

ビジョン・アクションプランの設定

Chapter.3

ビジョン・アクションプランに関する調査

Chapter.4

調査結果にもとづく考察

- 大学行政管理学会のテーマ別研究会のひとつ。全国津々浦々の若手・中堅の大学職員で構成される研究会。
- 研究会メンバーは所属大学の垣根を越えて研究会の運営に携わり、定期的にワークショップや勉強会の企画を行っている。また、ブログによる情報発信と音声SNS（Clubhouse）によるトークをほぼ毎週行っている。
- 研究会メンバーの間では、Google Meetを用いて月1～2回程度ミーティングを行っているほか、SNS（LINE）やグループウェア（Slack）を用いた情報共有・雑談を日常的に行っている。

Point 活動目的

- ① 若手・中堅職員自身が時事のテーマを取り上げて、ワークショップや勉強会を企画運営することで、職員同士の繋がり・コミュニティを醸成する。
- ② また、若手・中堅職員のJUAMへの参画のきっかけの場を提供し、自己研鑽を促すことにより、大学業界の改革・発展に貢献する。



↑ロゴマークもあり☑

大学改革研究会は様々な企画の運営を行っているほか、研究会メンバー間の日常的なコミュニケーションが活発。

実践 共同体

- あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団 (Wenger et al, 2002)

■ 実践共同体の3つの類型 (荒木, 2007)

1 同質型 実践共同体

- 所属組織や専門領域が同質なメンバーで構成。
- エキスパートから新人への知識伝達による育成や職場での親しい仲間との交流など、親密な一体感の中で行われる活動を行う。

2 サロン型 実践共同体

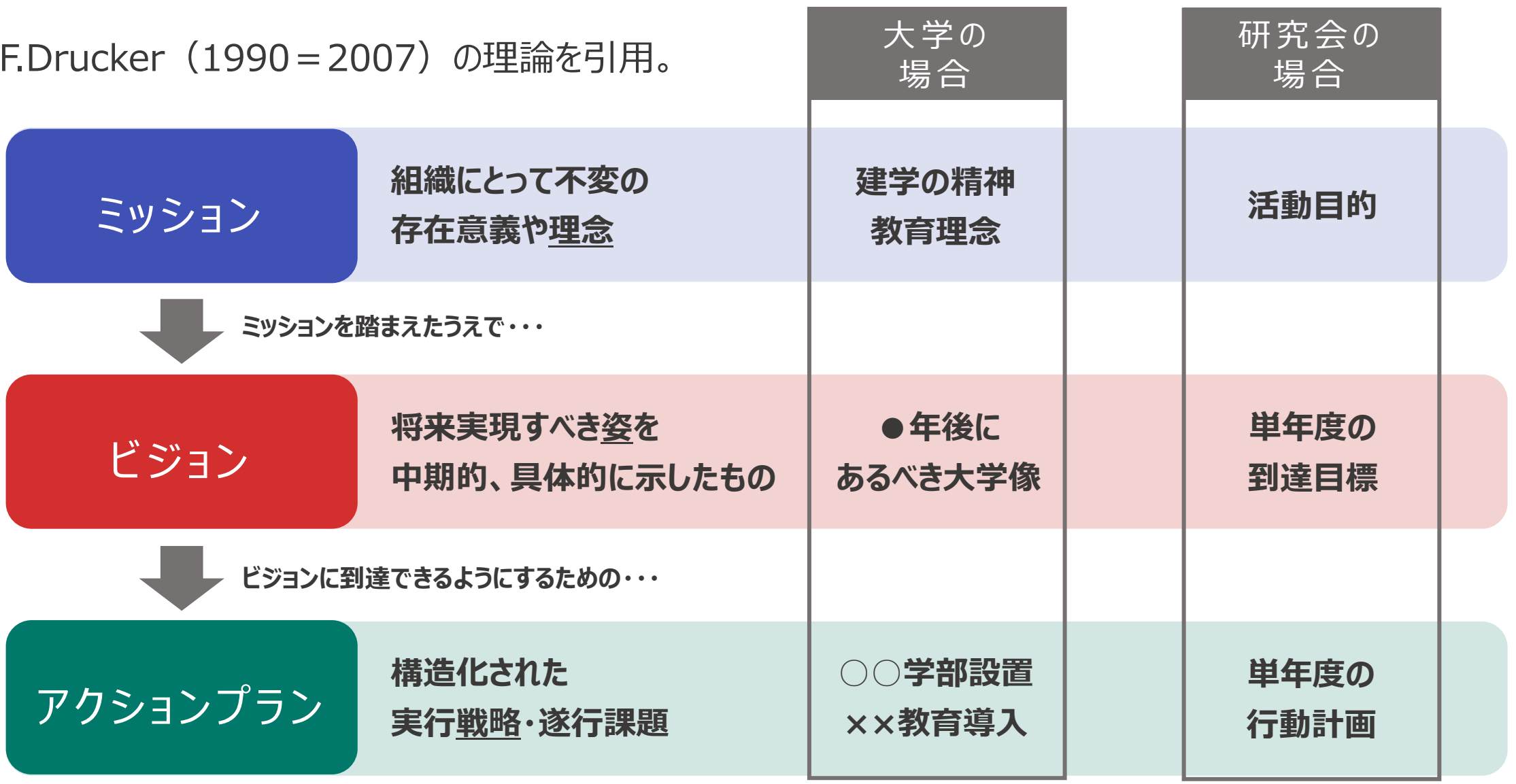
- 所属組織や専門領域が多様なメンバーで構成。
- メンバー共同で解を出すことが求められない気楽な情報交換、またはメンバーの違いを意識するようデザインされていない活動を行う。

3 創発型 実践共同体

- 所属組織や専門領域が多様なメンバーで構成。
- メンバー共同で解を出すことが求められる活動、またはメンバーが互いの違いを意識するようデザインされた活動を行う。

ビジョン・アクションプランの考え方

■ P.F.Drucker (1990 = 2007) の理論を引用。



活動目的を達成するために単年度の到達目標（ビジョン）と遂行課題（アクションプラン）の設定を試みた。

- 研究会メンバーの役職者が月一回協議・報告を行う「定例会」にて三か月にわたって協議し、決定。ビジョンとアクションプランの対象期間は2020年10月から2021年9月の一年間。

Vision 1 研究会内・外で積極的にワークショップ・勉強会を企画運営し、大学職員に必要な知識や行動特性の修得と人的ネットワークの形成に寄与できる。

Vision 2 若手職員の交流・成長・活躍の場を提供し、JUAMの若手職員の増加に寄与できる。また、中堅職員にも同質の機会提供ができる。

Vision 3 業務の質を改善するツール等について研究し、そのナレッジを研究会内外に共有できる。また、効果的なツールの導入と活用方法についてJUAMに政策提言ができる。

研究会の活動目的を達成するために、「今年はどこに向かって活動していくか」という観点から3点のビジョンを設定。

- 研究会メンバーの役職者が月一回協議・報告を行う「定例会」にて三か月にわたって協議し、決定。ビジョンとアクションプランの対象期間は2020年10月から2021年9月の一年間。

No	大学改革研究会のアクションプラン	Visionとの対応		
		V1	V2	V3
AP 1	研究会メンバー対象の勉強会・ワークショップの開催／ 10回	◎	△	
AP 2	研究会メンバー以外も対象とした勉強会・ワークショップの開催／ 5回	◎	△	
AP 3	若手職員向け懇親会の開催／ 3回	△	◎	
AP 4	研究会への新規入会者の獲得／ 3名		◎	
AP 5	研究会が主催しない研修等への研究会メンバーの登壇／ 5回		◎	
AP 6	JUAM定期総会・研究集会での研究発表もしくは事例報告／ 5件		◎	
AP 7	JUAM Gsuiteアカウント活用もしくは効果的なツール導入に向けたJUAMへの提言実施／ 1種			◎
AP 8	効果的なツールをテーマとしたブログの投稿／ 10件	△		◎

3点のビジョンに到達するために「何をどの程度実行するのか」という観点から8点のアクションプランを設定。

- ビジョンとアクションプランの対応関係については、高等教育における「カリキュラムマップ」の理論を援用。ビジョンを教育目標、アクションプランを授業科目と見立て、どのアクションプランを遂行すればどのビジョンに到達するか可視化。
- アクションプランは数値目標を設定することで、遂行状況と達成率をモニタリングできるように。

Vision 1 研究会内・外で積極的にワークショップ・勉強会を企画運営し、
大学職員に必要な知識や行動特性の修得と人的ネットワークの形成に寄与できる。

↑ アクションプラン実行&完遂により到達ッ！

No	大学改革研究会のアクションプラン	V1	V2	V3
AP 1	研究会メンバー対象の勉強会・ワークショップの開催／10回	◎	△	
AP 2	研究会メンバー以外も対象とした勉強会・ワークショップの開催／5回	◎	△	

各々のビジョンに関連するアクションプランを明確化し、活動の進捗を数的指標でモニタリングすることで到達を目指した。

No	2020年度の研究会のアクションプラン	数値目標	遂行状況	達成率
AP 1	研究会メンバー対象の勉強会・ワークショップの開催	10回	12回	120%
AP 2	研究会メンバー以外も対象とした勉強会・ワークショップの開催	5回	6回※1	120%
AP 3	若手職員向け懇親会の開催	3回	4回	133%
AP 4	研究会への新規入会者の獲得	3名	9名	300%
AP 5	研究会が主催しない研修等への研究会メンバーの登壇	5回	14回	280%
AP 6	JUAM定期総会・研究集会での研究発表もしくは事例報告	5件	3件	60%
AP 7	JUAM Gsuiteアカウント活用もしくは効果的なツール導入に向けたJUAMへの提言実施	1種	0種	0%
AP 8	効果的なツールをテーマとしたブログの投稿	10件	2件※2	20%

※1 勉強会・ワークショップのほか、音声SNS「Clubhouse」による交流サロンを期間中に累計29回実施。

※2 ブログは期間中に累計50件投稿し、うち2件が効果的なツール（BIツール、Power Automate）をテーマとしたものであった。

アクションプランは数値目標を大きく超えて達成したものから、未達成のものまでさまざま。設定の効果はあった？なかった？

- 大学改革研究会の活動に対し、ビジョン・アクションプランを設定して、その活動を指標に基づいてモニタリングする試みに対してどのような意見を持ったかについて、研究会メンバーに対してインタビュー調査を行った。

(調査協力者7名を4名or3名に分けたフォーカスグループインタビュー形式@Google Meet)

- インタビューによって得られた発言を分析データとし、データを概念に圧縮するコーディングを行った。意見を「効果」「課題・改善策」「その他」というカテゴリーに分類し、概念の抽出と命名を行った。



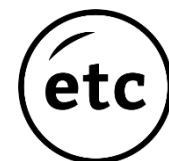
効果

- ビジョン・アクションプランの有効性を示す意見のカテゴリー。
- 「**方向性共有・透明性向上**」「**行動的関与・効果**」の概念を抽出。



課題・改善策

- ビジョン・アクションプランの課題とその解決策を示す意見のカテゴリー。
- 「**浸透**」「**ベクトル**」「**検討方法**」の概念を抽出。



その他

- その他の意見のカテゴリー。
- ビジョンやアクションプランの必要性に関する意見など。

研究会メンバーに対するグループインタビューにより、ビジョン・アクションプランの効果と課題を抽出。



効果

- ビジョン・アクションプランの有効性を示す意見のカテゴリー。
- 「**方向性共有・透明性向上**」「**行動的関与・効果**」の概念を抽出。

概念 方向性共有・透明性向上

- 大学改革研究会が目指している方向性と具体的な活動内容に関する認知・理解に、ビジョンとアクションプランが寄与したことを示す概念。
- ✓ 「構成員としてどういうことをやっていけばよいか、研究会がどのように動いているのか明確になった。（20代／研究会歴1～5年目）」

概念 行動的関与・効果

- ビジョンやアクションプランが行動や判断の依り代になったことや、それによって生み出された結果を示す概念。
- ✓ 「企画の到達目標を検討する際、研究会のビジョンやアクションプランの内容が基準になった。（30代／研究会歴6～10年目）」

ビジョン・アクションプランの効果は、活動の内容や方向性を認知・理解させ、行動や判断の依り代として機能させること。



課題・改善策

- ビジョン・アクションプランの課題とその解決策を示す意見のカテゴリー。
- 「浸透」「ベクトル」「検討方法」の概念を抽出。

概念 浸透

- ビジョンやアクションプランが研究会メンバーに十分に浸透していなかったことを示す概念。
- ✓ 「アクションプランを意識できていなかった。活動をした後にその内容がビジョンやアクションプランと関連している、と気づくこともあった。定期的に見返したらよかった。（20代／研究会歴1～5年目）」

概念 ベクトル

- ビジョンの達成やアクションプランの遂行が生み出す価値の方向性に対する課題認識を示す概念。
- ✓ 「ビジョンやアクションプランの内容が外向きで、対学会や対業界に対して設定した印象を受ける。メンバーにとって達成したらよいことがある、という内向きのアクションプランがもっとあってもよかったかもしれない。（30代／研究会歴6～10年目）」



課題・改善策

- ビジョン・アクションプランの課題とその解決策を示す意見のカテゴリー。
- 「浸透」「ベクトル」「検討方法」の概念を抽出。

概念 検討方法

- ビジョンとアクションプランの設定プロセスにおける概念。「浸透」「ベクトル」という課題に対する解決策として意見が挙げられる傾向にあった。
- ✓ 「ビジョンやアクションプランの内容はメンバーみんなで決めるとよかったかもしれない。上が決めて、落としてくる、という伝統的な決め方を踏襲する必要はない。（30代／研究会歴6～10年目）」
- ✓ 「ビジョンやアクションプランの考案に参画することで、自分事になると思う。意識の醸成になると思う。（30代／研究会歴1～5年目）」



その他

- その他の意見のカテゴリー。
- ビジョンやアクションプランの必要性に関する意見など。

概念 必要性

- ビジョンやアクションプランの必要性に関する概念。
 - ✓ 「任意の活動だからこそ、ある程度の方向性が示されていないと、やれる人がやればよいで終わってしまう。単年度の目標を据えてここまではたどり着きましょう、というものはあったほうが良い。（30代／研究会歴1～5年目）」
 - ✓ 「やりたいことがあるからやる、という人がいれば、方向性が示されているほうが活動のきっかけやヒントになる、という人もいる。人それぞれだと思う。（20代／研究会歴1～5年目）」

ビジョン・アクションプランに関する示唆①

1 企業等の組織にみられるビジョン・アクションプランの効果は、実践共同体にもみられる。

- 高尾・王（2012）は、企業の経営理念が、構成員に理解・共感され、行動に影響を与えるプロセスを説明している。
- 実践共同体においても、ビジョン・アクションプランは同様の効果をメンバーに与えていた。活動の内容や方向性を認知・理解させ、行動や判断の依り代として機能させていた。

2 数的指標による活動のモニタリングは、実践共同体の性質を阻害しない。

- （サロン型）実践共同体が有する自由意志や気軽さを損なう可能性が予測されたが、今回の調査ではそのような意見はみられなかった。
- むしろ、任意団体だからこそ方向性の共有が必要、という意見がみられた。

ビジョン・アクションプランに関する示唆②

3 実践共同体では、内向きのビジョン・アクションプランも重要。

- 今回設定したビジョン・アクションプランは、大学改革研究会の活動やメンバーの活躍を対外的に示すものや、活動を通じた大学職員業界への貢献を示すものが多かった。
- 自由意志で参画しているからこそ、メンバーにとって直接的にメリットがあるものや、メンバー自身のニーズに沿ったプランがもっと必要。

4 ビジョン・アクションプランはみんなで決めるべき。

- 一部の役職者だけでビジョン・アクションプランを決めてメンバーに周知する、という「大学的」なやり方では浸透しない。
- メンバー全員、もしくはできる限り多くのメンバーで協働しながらビジョン・アクションプランを設定すれば、メンバーのニーズに沿ったプランニングができ、浸透もしやすい。

大学改革研究会やほかの実践共同体でビジョン・アクションプランを設定するとき、忘れないようにしたい。

日本語文献

- 荒木淳子（2007）「企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究－実践共同体への参加に着目して－」『日本教育工学会論文誌』、31（1）、15－27。
- 高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透 アイデンティティプロセスからの実証分析』有斐閣。
- 中原淳（2012）『経営学習論－人材育成を科学する』東京大学出版会。

外国語文献

- Drucker, P.F. (1990) *Managing the Non-profit Organization*, HarperCollins. (=2007、上田 惇夫訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社。)
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002) : *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (=2013、野村恭彦監修・櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティスーナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社)

Thank you for your attention.



Thanks !