

令和 4 年 6 月 3 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K02701

研究課題名（和文）大学における現場主体の教育改善を促進する組織学習プロセスの明示化

研究課題名（英文）organizational learning processes that promote site-driven educational improvement at universities

研究代表者

中島 英博（Nakajima, Hidehiro）

立命館大学・教育開発推進機構・教授

研究者番号：20345862

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、大学教員の教育活動を通じた学習経験と、教員間の社会的ダイナミクスを考慮することで、ボトムアップの大学組織変容を可能とする条件を明示した。主要な成果は次の通りである。第1に、組織的な教育改善の取り組みは、現場の教職員が持つ経験を調整・統合する機会を必要とする。現場の教職員がそれぞれ解釈を交換し、共通言語や共通理解の生成をした組織では、部署最適傾向の強い大学組織でも、組織的な取り組みが有効に進められていた。第2に、複数部署から教職員が参加するプロジェクトでは、管理的なリーダーシップではメンバー間の学習が促進されない。メンバー間の学習の促進には分権的なリーダーシップが有効である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

我が国の高等教育政策は1990年以降継続的に市場原理を取り入れる改革を志向し、大学組織にさまざまな変容を迫ってきた。本研究は、そうした働きかけは本当に有効であったのかを検証する取り組みと言える。本研究の結果は、NPM型の大学改革政策では大学組織の変容が実現されないこと、大学組織の変容には、教職員間の学習を促す条件整備をより重視すべきことを示した。本研究の学術的な価値は、部署最適傾向を持つ大学組織においては、組織内の共通言語や共通理解の生成に Semantic boundaryを越境する取り組みの重要性を確認した点にある。

研究成果の概要（英文）：This study articulates the conditions that make bottom-up university organizational transformation possible, by taking into account the learning experiences of university faculty members through their teaching activities and the social dynamics among them. The main results are as follows. First, organizational educational improvement efforts require opportunities to coordinate and integrate the experiences of frontline faculty members. In organizations where front-line faculty members exchanged their interpretations and generated a common language and shared understanding, organizational efforts were effectively promoted, even in university organizations with a strong tendency toward departmental optimization. Second, in projects involving faculty and staff from multiple departments, managerial leadership does not promote learning among members. Decentralized leadership is effective in promoting learning among members.

研究分野：高等教育論

キーワード：組織学習 組織文化 大学改革

1. 研究開始当初の背景

本研究の目的は、大学教員の教育活動を通じた学習経験と、教員間の社会的ダイナミクスを考慮することで、ボトムアップの大学組織変容を可能とする条件を明示することである。この背景には、2018年がFDの義務化から10年を迎えるにもかかわらず、大学のFDは組織的な教育改善につながっているとは言い難いという現状がある。FDを研修ととらえ、大学教員が行うFDの解釈や意味づけを考慮せず、組織学習の知見を活用してこなかったためと考える。本研究は、授業改善を単に新しい教授法を学んで取り入れるのではなく、教員が授業を改善する過程で生じる学習プロセスと、それが組織内の社会や文化と統合されるプロセスに注目し、優れた授業を行うに至る過程や意味づけを明らかにすることを試みる。

大学教育研究のアプローチには、大きく2つパラダイムがある。第1のタイプは、実証主義アプローチであり、特定の教授技法の導入とその有効性を検討するタイプの研究である(水越ほか2012など)。特に教育工学的アプローチを中心に、新たな道具や技法の開発に焦点化するもので、近年はアクティブラーニングの重要性が指摘されているためか、グループワークや反転授業に関する研究が多く、多くの国で進められている(Khosrow 2013、重田2014など)。第2のタイプは、社会構築主義アプローチであり、優れた授業を行う教員の教育活動に至る過程や意味づけを分析し、その要因や条件を明らかにする、授業研究型の研究である(Bain 2004など)。しかしながら、社会構築主義アプローチの研究は、日本ではほとんど取り組まれておらず、本研究はこの第2のタイプの研究を深めることを目指す。

第1のタイプの研究では、教授法が誰でも一様に修得可能であり、修得されれば一様にその効果が発揮されるという暗黙の仮定を置いている。しかし、教授法を技法やテクニクの問題と捉えることは適切ではない。これまでの大学教育研究は、さまざまな教授法が教員の中でどのように理解され、その過程でどのような葛藤があるかについて十分な注意を払ってこなかった。本研究では、授業改善を単に新しい教授法を学んで取り入れるのではなく、教員が授業を改善する過程で生じる学習プロセスと、それが組織内の社会や文化と統合されるプロセスに注目し、2つのパラダイム研究を架橋することを目指す。

2. 研究の目的

本研究の目的は、大学教員の教育活動を通じた学習経験と、教員間の社会的ダイナミクスを考慮することで、ボトムアップの大学組織変容を可能とする条件を明示することである。具体的な研究目的は、次の2点である。

- (1) 大学教員が教育活動経験を通して、どのような学習を生起しているかを明らかにする。
- (2) 教員個人の学習が組織的な教育改革へ統合されていくプロセスを明らかにする。

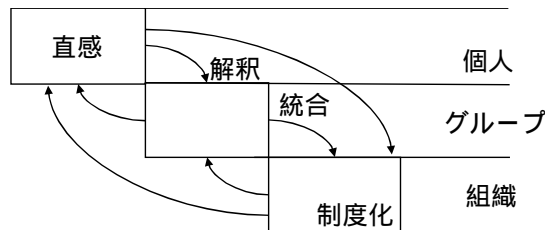
この目的を達成するため、組織学習の理論枠組みを援用し、(1)大学教員が教育活動経験を通して、どのような学習を生起しているか、および、(2)教員個人の学習が組織的な教育改革へどのようなプロセスで統合されていくのかを中心的な問いとする。この問いは、近年の大学組織学習研究の整理を受けて設定したものである。すなわち、Dee and Leisyte(2016)は、未だ十分に組み込まれていない組織学習課題には、表に示すようなものがあることを示している。

	実証主義研究	社会構築主義研究
教員個人の学習	「教員個人の学習は、どの程度組織学習に反映されるのか」	「教員個人の学習は集団内の共同体内で進められるのか」 「教員は教育活動やFDの経験からどの程度組織への帰属感を得るのか」
大学の組織変革	「組織学習は大学組織の変革をどの程度促進できるのか」 「学内の各部門で生じる多様な改善の取組は、どのように全学的な取組へ発展するのか」	「教員による非公式なグループやネットワークを通じた成果は、どのようにして全学的な取組へ発展するのか」

3. 研究の方法

本研究では、教育改善に取り組む教員を対象に「自らの教育活動をどのようにとらえているか」「どのような授業改善の経験があるか」「教育活動に関してどのような困難があるか」「FDの経験をどのようにとらえているか」「大学の取組や方針は教育活動にどのような影響を与えたか」の5点を構造化質問項目とした面接調査を行い、質的データを収集した。

調査の過程で、自らの教育活動だけでなく、組織的な教育改革に取り組んだ経験を持つ教員は、教育改善の経験を部門間を超えて共有する機会があること、また、その際に異なる部門の教職員と交わす言語が、当該教員の教育に関する認識を変化させることがわかり、調査の対象を個人間の相互作用と、それらが組織に埋め込まれる過程についても対象とすることにした。



この点は、個人・組織学習連結モデルを理論的枠組みとして援用し、個人の学習が組織変革へ統合されるプロセスに注目することで、組織変革がどのように促進されるのか、阻害されるのか、制約を受けるのか、混乱をもたらすのか等の条件を考察した。

4. 研究成果

2018年度は、教育・研究に関して全学的な改革に取り組み、一定の成果をあげたと評価されている3大学を対象に、現場の教職員がどのような仕事を経験し、その経験からどのような学習が生じたかについての調査に取り組んだ。特に、大学の方針が示された際にどのように理解したか、大学の方針について誰と意見交換をしたか、大学の方針に関連する業務の経験をどのようにとらえているかを中心にデータの収集を進めた。

その結果、大学の方針が現場で具体化されるプロセスには、具体的な業務を推進できる教職員の個人的な能力によって推進されるケースと、現場の教職員集団で共通の意味が生成され、教職員がこれまでに取り組んできた業務と大学のプランが調整・統合されることで推進されるケースがあることが得られた。後者の組織では、現場の教職員グループの中でメンバーの解釈を交換する機会が埋め込まれており、共通言語や共通理解の生成に貢献していた。Carlisle(2004)は、境界条件の分析方法として Syntactic、Semantic、Pragmatic の3つの境界条件を示している。大学の職場は専門性で分断されているため、部署最適化の傾向を持つが、このような内部組織で Semantic boundary を越境する取り組みの重要性を確認する結果となった。

この結果をふまえ、全学的改革に取り組んだ経験を持つ現場の教職員が、部署や立場などの狭い領域で共有されてきた考え方や経験を、全学的な取り組みとして進めるためには、どのような知識の共有化が行われたかについての調査を進めることとした。その際に、上図に示す組織学習の概念を援用して考察を加えた。

その結果、複数部署間で共通に活用可能な言語を生成する学習が、深い組織変容を促すこと、および、所属部署間での知識転移においては、管理職の地位にある者の働きかけよりも、非管理的立場にあるメンバーのリーダーシップが重要であることを得た。前者は、組織変容におけるセンスメイキングの重要性を実証的に支持した結論である。後者は、知識が部署を越境して交換される際に、グループ内のダイナミクスの特徴として分権的なリーダーシップの重要性を支持した結論である。大学の職場は専門性で分断されているため、部署最適化の傾向を持つが、そうした組織では Semantic boundary を越境する取り組みの重要性を確認する結果となった。

以上の結果は、全学的な教育改革等のプロジェクト業務に取り組んだ経験を持つ教職員が、新たに得た知識や考え方をどのように組織内の公式業務に反映していくかのプロセスに注目する重要性を示唆している。多くの先行研究でプロジェクトを通じて形式知化された成果は活用されないという指摘がされているが、大学のような専門性で分断された組織では、何が活用を阻害する要因になり得るか、当事者間ではどのように暗黙知を共有するかに着目することが重要である。本研究は、この点を明らかにするため、教育改善や業務改善など、これまでの仕事を変えらる必要に迫られた経験を持つ教職員から、その経験を聞き取る調査を行った。

その結果、複数部署から教職員が参加するプロジェクトでは、管理的なリーダーシップではメンバー間の学習が促進されないこと、および、チームが機能するまでの一時的な働きかけとして管理的なリーダーシップは有効だが、メンバー間の人間関係構築にのみ発揮すべきであることを明らかにした。一旦、人間関係が確立されると、メンバー間の学習の促進には分権的なリーダーシップが必要となる。さらに、メンバーはプロジェクトの中で新たな知識や概念に触れた際に、違和感を表明できることが、メンバー間の学習を促進する際に重要である。この結果は、大学のような専門性で分断された組織における全学的プロジェクトでは、異なる価値観や経験を持つメンバー間で、取り組みの意味を、相互作用を通じて共通言語に変換する経験が、組織の変容において重要であることを示唆する。

これらに加え、大学組織を対象とした研究に関心がある方へその導入を支援するためのテキストを制作し、研究の過程で得られた知見を社会への還元することも試みた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 深堀聡子・松下佳代・伊藤通子・中島英博・田中一孝	4. 巻 43
2. 論文標題 学修成果アセスメント・ツール活用支援を通じたエキスパート・ジャッジメントの涵養と大学組織の変容 ：実践的研究から導かれる示唆	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 大学教育学会誌	6. 最初と最後の頁 139-143
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中島英博	4. 巻 42(1)
2. 論文標題 「学習システム・パラダイム」への転換を捉える枠組み	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 大学教育学会誌	6. 最初と最後の頁 73-76
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中島英博	4. 巻 21
2. 論文標題 新たな教育方法の導入と先導者の役割	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研究	6. 最初と最後の頁 89-97
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中島英博	4. 巻 7
2. 論文標題 大学組織をより深く理解するための5つの視点	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 大学事務組織研究	6. 最初と最後の頁 3-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中島英博	4. 巻 20
2. 論文標題 大学の組織変革研究に関する論点整理	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研究	6. 最初と最後の頁 79-90
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 中島英博	4. 巻 19
2. 論文標題 高校教員から見た大学による高校訪問	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 名古屋高等教育研究	6. 最初と最後の頁 99-114
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 中島英博
2. 発表標題 教職員の認知変容と大学の組織変容
3. 学会等名 日本高等教育学会第23回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 畑野快・中島英博
2. 発表標題 エキスパート・ジャッジメントの涵養と大学組織の変容
3. 学会等名 大学教育学会課題研究集会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Hidehiro Nakajima
2. 発表標題 Organizational change process that connects member and institutional strategies
3. 学会等名 Association for the Study of Higher Education 2020 Conference
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Hidehiro Nakajima
2. 発表標題 Institutional Strategy and Knowledge Sharing in Higher Education
3. 学会等名 International Conference Leadership and Management in Higher Education: Driving Change with Glo.ball Trends (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hidehiro Nakajima
2. 発表標題 Institutional Strategy and Knowledge Sharing in Higher Education
3. 学会等名 International Academic Forum Conference for Higher Education Research (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Hidehiro Nakajima
2. 発表標題 Institutional Strategy and Knowledge Sharing in Higher Education
3. 学会等名 Society for Research into Higher Education Annual Research Conference 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 Slowey, M., Schuetze, H., Zubrzycki, T.	4. 発行年 2020年
2. 出版社 Springer	5. 総ページ数 323
3. 書名 Inequality, Innovation and Reform in Higher Education: Challenges of Migration and Ageing Populations	

1. 著者名 中島英博	4. 発行年 2019年
2. 出版社 ナカニシヤ出版	5. 総ページ数 191
3. 書名 大学教職員のための大学組織論入門	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------