

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：15501

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2014～2016

課題番号：26381081

研究課題名（和文）日本の大学における組織開発（OD）の担い手に関する実践的研究

研究課題名（英文）A Practical Study of Roles for Organizational Development in Japanese Universities

研究代表者

林 透（Hayashi, Toru）

山口大学・大学教育機構・准教授

研究者番号：20582951

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,100,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、従来、大学の組織構造に関する制度的変遷や機能分析をテーマとした学術的研究が中心で、大学経営や大学教育の日常的課題に焦点を当てた研究が皆無な状況に着目し、大学教員と大学職員が協働する運営体制づくり（教職協働）を超えて、大学構成員である学生との協働実践を含めた新しい姿（教職学協働）を明確化し、大学現場が直面する組織開発（OD）の担い手のあり方を探求した。研究成果として、大学教員・大学職員・学生が協働する参加型組織経営をファシリテートする組織開発（OD）の方法論及び実践事例を蓄積し、新たな提言を行ったほか、日米共同研究により、両国のFD活動の特徴や相違点を明らかにすることができた。

研究成果の概要（英文）：In Japan, there was a tendency that the academic research had focused on the systems and functions of university organization compared with the practical research focusing on the ordinal tasks of university management and education. Therefore, this study searched for some roles for organizational development in universities recognizing the new framework such as practical collaboration between faculty, administrator and student. Our research team could collect some methods and practical tips for participatory university management with faculty, administrator and student. This research suggested new direction of roles for organizational development in Japanese Universities, and clarified some features and differences of faculty development in Japan and US.

研究分野：社会科学

キーワード：大学組織研究 組織開発 FD・SD 学生参画 大学マネジメント人材

1. 研究開始当初の背景

国立大学法人化(2004年度)以降、中央教育審議会を中心とした大学改革の議論は絶え間なく続き、近年では、大学のガバナンス改革に焦点が注がれている。従来、大学の組織構造に関する制度的変遷や機能分析をテーマとした学術的研究は多いが、大学経営や大学教育の日常的課題に焦点を当てた研究が皆無に等しく、従来型の大学教員と大学職員が協働する運営体制づくり(教職協働)を超え、大学構成員である学生との協働実践を含めた新しい姿(教職学協働)を明確化し、大学現場が直面する組織開発(OD: Organizational Development)の担い手に関する探求が必要となった。

大学教員や大学職員の能力開発や協働体制を向上するFD(Faculty Development)、SD(Staff Development)を総合的に研究する観点からは、有本章(2005)以降、SDの促進に関しては山本真一編(2004、2006)、大場淳・山野井敦徳編(2003)、大場淳(2007)が大学経営人材育成の観点から先導的な研究成果の蓄積があるほか、研究代表者自身、自らの大学職員経験を活かした観点から、大学職員の研修体系やキャリアパスを調査分析し、加藤毅(2010)や羽田貴史(2010)がその研究成果に引用・言及している。また、学生参画型FD研究では、木野茂(2012)などの事例報告が多い中で、近年、京都産業大や徳島大での教職学協働実践を効果検証する論考(林・乙倉・山内・中江(2012)、吉田(2013))が現れてきた。研究代表者が主導した大学共創プロジェクト(大学間連携による教職学協働実践)を通して、教職学協働による大学組織活性化を目指す「大学共創宣言」をまとめた。

佐藤浩章ほか(2009)は、日本におけるFD概念を三層(ミクロ・ミドル・マクロ)に分類し、組織開発(OD)をマクロレベルとして捉えているが、具体的な実践事例は未だ乏しい。羽田貴史(2013)は、「日本の大学教員の能力開発活動(いわゆるFD)教育活動に特化し、肝心の能力論に組織的社会性(organizational citizenship)が欠落している」と指摘している。中央教育審議会大学分科会大学教育部会(2012)が、教学マネジメントを支援するスタッフとして、組織開発コンサルトを明記していることは注目するが、日本の大学における組織開発(OD)の手法及びその担い手に関する実践的研究は黎明期にあり、従来型のFD・SDという範疇を超え、かつ、学生との協働を視野に入れた研究が急務である背景があった。

さらに、近年、全国的に広がる学生参画型FD活動の進展は目を見張るものがある。2000年6月に公表された、「廣中レポート」(『大学における学生生活の充実方策について(報告)-学生の立場に立った大学づくりを目指して-』)では、「正課教育の内容のあり方や授業方法、さらに教育条件の改善など

の分野についても、学生の希望や意見を適切に取り入れる仕組みを整備していくことが重要」と指摘し、その方向性が今まさに体现されつつある。欧米の大学で慣例化する“学生の声”の活用は、日本の大学でも、教育改善だけでなく、大学評価などに活かそうとする動きが見え始めた。中央教育審議会答申(2012)が「学生の意見を全学的な教学マネジメントの確立のために有効に活用するよう促す」と指摘しているように、“学生の声”を活かした大学組織運営は必至な状況にあった。

研究代表者は、「日本の大学における組織開発(OD)に関する実証的研究」(基盤研究C(一般))(2011~2013)により、大学管理職・大学教員・大学職員の関係性やキャリアパスに関する研究成果を挙げてきたが、大学共創プロジェクト等の教職学協働実践を通して、大学における組織開発(OD)研究において、学生との協働を含めた視点が欠けているという認識に至った。そこで、当該研究成果を発展させ、大学現場が直面する組織開発(OD)の手法及びその担い手を探求する研究に取り組むこととした。

2. 研究の目的

中央教育審議会答申(2012)は、大学改革を推進する組織体制として、「学長を中心として、副学長・学長補佐、学部長及び専門的な支援スタッフ等」によるチーム編成を提示している。近年、FD(Faculty Development)、SD(Staff Development)、学生参画型FDの諸活動を通して、様々な観点から大学経営や大学教育に関する議論が高まっている。しかし、学部自治、アカデミックフリーダムの環境が温存されてきた日本の大学では、組織的行動に関する実践知が蓄積されていないのが現状である。大学の組織構造に関する制度的変遷や機能分析をテーマとした学術的研究は数多く見られるが、大学現場の日常に焦点を当て、大学の組織と構成員が如何なる営みを行うことが適切かといった観点からアプローチした学術的研究は皆無に等しい。

大学経営や大学教育を取り巻く課題が複雑化する中で、多様な構成員の意見を取り入れる組織的環境の構築(協働の場づくり)が当該課題解決に効果を発揮すると考えられる。今日の大学現場では、構成員個々の能力開発(FD・SD)を超えて、構成員をつなぐ組織開発(OD)こそが求められる。

本研究では、大学管理職・大学教員・大学職員の協働(以下、「教職協働」)に加え、大学教員・大学職員・学生の協働(以下、「教職学協働」)の観点を取り入れ、日本の大学における組織開発(OD)の手法及びその担い手について探求する。

3. 研究の方法

多様化する社会情勢の中で、営利組織・非営利組織を問わず、ステークホルダーの意見を取り入れたマネジメントスタイルが指向

されている。また、組織学習論の観点から、疲弊した縦割り型業務管理を刷新し、横断的なコミュニケーション促進の場の創出が改めて注目されている。組織経営の大きな変革期において、大学の組織開発（OD）やその担い手をテーマとした研究は、我が国では稀有である。そこで、教職学協働の事例や新たなマネジメント人材の可能性を探求する基礎的調査を行い、日本の大学組織に生じつつある新たな動向や構成要素を明らかにする。

3年間の本研究において、下記の3つのテーマについて段階的に取り組む。

- (1) 日本の大学における教職学協働の関係性及び効果の明確化
- (2) アメリカの大学における組織開発（OD）の実態及びその担い手の役割の明確化
- (3) 日本の大学における組織開発（OD）の手法及びその担い手の提示

(1)では、日本の大学における組織開発（OD）の一類型として、大学教員・大学職員・学生の協働（教職学協働）に着目し、その関係性及び効果を検証するとともに、新たなマネジメント人材の能力分析を行う。

(2)では、アメリカの大学システムを比較対象とし、同国の組織開発（OD）の現状と課題、その担い手について、アンケート調査、現地調査等を通して分析する。

(3)では、(1)及び(2)の成果を踏まえ、日本の大学における組織開発（OD）の手法及びその担い手の提示を目指す。

4. 研究成果

中央教育審議会答申（2012）において、学長のリーダーシップを支えるスタッフチームによる教学マネジメントの強化、学生の声を反映した教育課程の充実方策について具体的な言及があったことは、大学経営の新たな転機を促すものである。大学教職員の能力開発（FD・SD）では、FDの法令義務化や大学職員の経営及び教育支援参画が進み、多くの実践事例が蓄積されつつある。今求められるのは、大学教員・大学職員・学生が協働する参加型組織運営をファシリテートする大学の組織開発（OD）の方法論及びその実践事例の蓄積である。本研究成果を通して、学部自治や縦割り構造に偏りがちの大学経営を活性化する組織開発（OD）の手法及びその担い手を提示し、社会に大きく貢献するものである。

各年度の研究成果及び今後の課題を列挙する。

平成26年度では、教職学協働の事例研究や新たなマネジメント人材の可能性を探求する基礎的調査を以下のとおり行った。

- (1) 日本の大学における教職学協働の事例研究及びその関係性の調査分析・・・近年、学生参画型FDを中心に、教職学協

働の取組が増えてきており、このような動向を大学における組織開発の観点から捉えてみることにした。他大学などの事例研究を行い、学生との協働を通じた機能や効果について検証を行った。

- (2) 日本の大学における新たなマネジメント人材の能力分析・・・本研究では、大学職員出身で高等教育分野を専門とする大学教員を“ハイブリット型マネジメント人材”と位置づけ、その可能性に着目し、当該ハイブリット型マネジメント人材が備える知識・能力・経験について、インタビュー調査等を行った。
- (3) アメリカの大学における組織開発（OD）に関するアンケート設計・・・翌年度実施予定である、大学における組織開発（OD）の日米比較に関するアンケート設計の準備を進めた。アメリカにおける組織開発に関する最新文献レビューを行うとともに、アメリカの学協会POD（Professional and Organizational Development Network in Higher Education）関係者等との連絡調整を進めた。

これらの研究を通して、平成26年度には、国内学会発表2件、雑誌論文4件の成果を上げることができ、特に、大学基準協会発刊『大学職員論叢』第3号に、大学における組織開発（OD）に関する招待論文を掲載することができた。

平成27年度では、前年度に行った「日本の大学における教職学協働の事例研究及びその関係性の調査分析」や「日本の大学における新たなマネジメント人材の能力分析」に関する情報収集等を更に進めるとともに、大学における組織開発（OD）の日米比較に関するアンケート設計において米国のFD研究者との共同研究プロジェクトを形成し、米国で実施されたFD実態調査アンケート項目を基に、日本でのFD実態調査アンケート設計を行うことができた。平成27年度中に、全国国公立大学のFD組織責任者あてにアンケート調査を実施し、47.2%という高い回答率を得ることができた。

これらの研究を通して、平成27年度には、国内学会発表7件、海外学会発表1件、招待講演6件、雑誌論文8件を行うことができた。特に、教職学協働に関する実践研究をテーマとした招待講演の機会が増え、成果発信と情報収集を積極的に行うことができた。

最終年度にあたる平成28年度では、前年度から着手した米国のFD研究者との共同研究プロジェクトの進行に伴い、日米におけるFD活動の相違点を明らかにすることができた。3年間における研究代表者及び研究分担者の協働による研究を通して、本研究申請時に求めていた大学教員・大学職員・学生が協働する参加型組織運営をファシリテートする大学の組織開発（OD）の方法論及びその

実践事例の蓄積を行うことができた。日本の大学における組織開発（OD）の手法や担い手のあり方について、FD・SD、学生参画の多角的観点から検討し、提言を行うことができた。

これらの研究を通して、図書刊行1件、国内学会発表5件、海外学会発表2件、招待講演6件、雑誌論文3件を行うことができた。また、研究代表者及び研究分担者が共同執筆する形で、研究成果報告書を刊行することができた。

本研究では当初の計画どおり成果を挙げることができたと考えている。なお、今後の課題としては、ステークホルダーとの協働を通じた大学組織のあり方、ソーシャルインパクトを考慮した大学経営のあり方、さらには、日米を中心としたFD比較研究の更なる深化に取り組んでいく必要がある。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計15件）

林透、武藤正美、水谷早人、大学行政管理学会・地区別研究会再考～中部地区研究会から中部・北陸地区研究会への軌跡を中心に～、大学行政管理学会20周年記念特集号、査読有、2017、131-139

濱名篤、林透、川嶋太津夫、清水栄子、藤木清、芹澤高斉、学生の「学び」を質保証する三つのポリシー+アセスメント・ポリシーについて考える、大学教育学会誌、査読無、38巻2号、2016、138-141

林透、学修成果アセスメントに向けたパラダイムチェンジ～山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）を中心に～、大学教育と情報、査読無、2016年度1号、2016、2-5【招待論文】

林透、長谷川忍、学生データを利活用した大学院教育の質保証に関する一考察 - 教育・学習統合データベース構築を通して -、徳島大学・大学教育研究ジャーナル、査読有、第13号、2016、10-22

島本英樹、早田幸政、堀井祐介、林透、望月太郎、原和世、ASEAN地域連携による高等教育の質保証とタイ王国のアクレディテーション・システム - 2015年度バンコク調査報告 -、大阪大学高等教育研究、査読有、4号、2016、25-34

林透、河島広幸、アクティブ・ラーニングの可視化に関する実践的研究 - ALポイント認定制度の設計と効果を中心に -、山口大学大学教育機構・大学教育、査読無、第13号、2016、12-23

山崎慎一、林透、深野政之、大学職員経験を有する大学教員（ハイブリット型マネジメント人材）のライフコースとその特性、山崎慎一、林透、深野政之、大学アドミニストレーション研究、査読有、

6号、2016、85-96

川上忠重、上野誠也、曾根健吾、林透、廣内大輔、橋本勝、大学の教育改善のための学生参加の現状・課題と今後の方向性、大学教育学会誌、査読無、37巻2号、2015、29-31

深野政之、困難を抱える学生への支援 - アメリカにおける取り組み、大学評価学会年報 現代社会と大学評価、査読無、11号、2015、142-165

林透、山口大学におけるケース・スタディ - 質保証のためのマネジメントに着目して -、大学教育学会誌、査読無、37巻1号、2015、45-50

林透、大学職員の企画力が大学を変える - 山口大学・大学コンソーシアムやまぐちSDセミナー2014レポート -、大学マネジメント、査読無、11巻1号、2015、40-46

林透、星野晋、ループリック開発に関する実践的研究 - 初年次教育科目『山口と世界』を中心に -、山口大学大学教育機構・大学教育、査読有、第12号、2015、10-22

林透、大学における組織開発（OD）の試みと課題 - 教職協働から教職学協働へ -、大学基準協会・大学職員論叢、査読無、3号、2015、49-58【招待論文】

山崎慎一、林透、ジョブディスクリプションから見る Institutional Researcher に必要な能力及び経験の考察、徳島大学大学教育研究ジャーナル、査読有、第12号、2015、1-7

林透、FD・SD活動を通じた組織変容を目指して、文部科学教育通信、査読無、339号、2014、25-27

〔学会発表〕（計29件）

林透、斎藤有吾、AL ベストティーチャー表彰制度の設計と効果に関する一考察 - 山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）の取組を通して、京都大学・第23回大学教育研究フォーラム、2017年3月19日、京都大学（京都府京都市）

林透、山口大学 AP 事業が目指す『学びの好循環』と教授学習観の深化、山口大学・大学教育再生加速プログラム「国際シンポジウム2017」、2017年3月14日、YIC Studio（山口県山口市）

林透、学域連携による人材育成プログラム - 仙崎地区でのフィールド学習に先立って -、長門市地域づくり研修会、2017年2月19日、仙崎公民館（山口県長門市）【招待講演】

林透、「学び」を発見し・はぐくみ・かたちにする大学教育の未来 - 山口大学版・学生参画型FDの4年間の軌跡を超えて -、北九州市立大学・大学教育再生加速プログラムフォーラム、2017年2

月 14 日、北九州市立大学（福岡県北九州市）【招待講演】
 林透、教えと学びの原点としてのアクティブ・ラーニング～「分かったつもり」を「分かった」に変えるために～、平成 28 年度山口県高等学校教育研究会保健体育部会研究大会、2017 年 1 月 27 日、山口県スポーツ文化センター（山口県山口市）【招待講演】
 Toru Hayashi, Hiroyuki Kawashima, Visualization of learning outcomes through assessment on key competency and student engagement in Japanese University, SRHE Newer & Early Researchers Conference 2016, 6/12/2016, Newport, UK
 Shinichi Yamazaki, Toru Hayashi, Masayuki Fukano, The Context of Faculty Development in Japanese Higher Education, POD Annual Conference 2016, 11/11/2016, Louisville, USA
 林透、今、求められる学生・地域参画型教育・学修～アクティブ・ラーニングの組織的取組と COC + 人材育成カリキュラム設計を通して～、大分大学第 7 回 COC + 事業 FD/SD 研修会、2016 年 9 月 20 日、大分大学（大分県大分市）【招待講演】
 林透、大学の組織変容に資する IR であるために～地方国立大学での IR 活動を通して～、大学行政管理学会第 20 回研究集会、2016 年 9 月 11 日、慶応義塾大学（東京都港区）
 林透、アクティブ・ラーニングの技法と適用について考える、山口県立新南陽高等学校教員研修会、2016 年 8 月 23 日、山口新南陽高等学校（山口県周南市）【招待講演】
 林透、アクティブ・ラーニングの組織的推進と学生の学びの深化、広島修道大学第 25 回初年次教育セミナー、2016 年 6 月 30 日、広島修道大学（広島県広島市）【招待講演】
 林透、深野政之、山崎慎一、河島広幸、堺完、日本の大学における FD 活動実態に関する考察（日米 FD 活動実態調査研究（1））、日本高等教育学会第 19 回大会、2016 年 6 月 25 日、追手門学院大学（大阪府茨木市）
 林透、山下貴弘、地方創生を通じた大学組織開発（OD）に関する一考察～大学共創から地域共創へ～、大学教育学会第 38 回大会、2016 年 6 月 12 日、立命館大学（大阪府茨木市）
 河島広幸、林透、アクティブ・ラーニングで行う正課外教育プログラムの成果と課題～スチューデント・リーダー・プログラム（SLP）を通して～、京都大学・第 22 回大学教育研究フォーラム、2016

年 3 月 18 日、京都大学（京都府京都市）
 林透、河島広幸、AL ポイント認定制度の現状と課題～山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）を通して～、京都大学・第 22 回大学教育研究フォーラム、2016 年 3 月 18 日、京都大学（京都府京都市）
 林透、山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）によるアクティブ・ラーニングの推進と学修成果の可視化、金沢大学・大学教育再生加速プログラム第 3 回アクティブ・ラーニング FD 研修会、2016 年 2 月 29 日、金沢大学（石川県金沢市）【招待講演】
 林透、アクティブ・ラーニングの組織的取組と学習評価、東北大学・大学教育改革セミナー、2016 年 2 月 23 日、東北大学（宮城県仙台市）【招待講演】
 林透、学生との協働による教育改革 - 山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）を通して -、県立広島大学第 4 回 FD 研修会・教育ネットワーク中国第 5 回研修会（FD/SD）、2015 年 12 月 24 日、県立広島大学（広島県広島市）【招待講演】
 Hiroyuki Kawashima, Toru Hayashi, A good practice of higher education rebuilding program: active learning and visualization of learning outcomes in Japanese University, SRHE Newer Researchers'Conference2015, 8/12/2015, Newport, UK
 林透、河島広幸、アクティブ・ラーニング（AL）の可視化に関する考察（1）～AL ポイント認定制度の設計と運用を通して～、2015 年度大学教育学会課題研究集会（岩手医科大学）、2015 年 11 月 28 日、岩手県立大学（岩手県紫波郡）
 21 林透、学修成果アセスメントに向けた構造転換 - 山口大学・大学教育再生加速プログラム（YU-AP）を中心に -、平成 27 年度教育改革 ICT 戦略大会、2015 年 9 月 3 日、アルカディア市ヶ谷（東京都千代田区）【招待講演】
 22 林透、学生 FD の現状～What's do you focus on?～、学生 FD サミット 2015 夏、2015 年 9 月 2 日、追手門学院大学（大阪府茨木市）【招待講演】
 23 林透、教育理念に基づいた学生参画型 FD のカタチを目指して、平成 27 年度 全国大学教育研究センター等協議会、2015 年 8 月 26 日、筑波大学（東京都文京区）【招待講演】
 24 林透、深野政之、山崎慎一、河島広幸、日本の大学における組織開発（OD）の担い手に関する基礎的研究、日本高等教育学会第 18 回大会、2015 年 6 月 28 日、早稲田大学（東京都新宿区）
 25 林透、共通教育と能動的学習 - 確かな学力による、確かな実力に着目して -、第

- 63 回中国・四国地区大学教育研究会、
2015年6月13日、徳島大学（徳島県徳島市）
- 26 河島広幸、林透、多様化する学生FDに関する一考察 - 学生FDサミット参加大学の学生団体（学生FD）を中心に -、
大学教育学会第37回大会、2015年6月7日、長崎大学（長崎県長崎市）
- 27 林透、経験学習による気づきを通じた教職学協働の実践、大学教育学会第37回大会、2015年6月6日、長崎大学（長崎県長崎市）
- 28 林透、アメリカ大学専門職のキャリアパスと流動性に関する一考察、大学行政管理学会第18回研究集会、2014年9月7日、東北学院大学（宮城県仙台市）
- 29 林透、河島広幸、大学における組織開発（OD）の意義と可能性に関する一考察 - 大学共創プロジェクトによる実践を通して -、大学教育学会第36回大会、2014年6月1日、名古屋大学（愛知県名古屋市）

〔図書〕(計1件)

岩崎保道、林透他10名、大学教育出版、
大学の戦略的経営手法、2016、171
(129-142)

〔その他〕

林透 編著、日本の大学における組織開発（OD）の担い手に関する実践的研究（研究成果報告書）2017、105

ホームページ等

(URL)

http://www.epc.yamaguchi-u.ac.jp/epc_staff.html

6. 研究組織

(1)研究代表者

林 透 (HAYASHI TORU)
山口大学・大学教育機構・准教授
研究者番号：20582951

(2)研究分担者

深野 政之 (FUKANO MASAYUKI)
大阪府立大学・高等教育推進機構・准教授
研究者番号：40552758

山崎 慎一 (YAMAZAKI SHINICHI)
桜美林大学・心理・教育学系・助教
研究者番号：10636674