

IRに求められる継続的な改善のための3つの視点 ～組織均衡論の観点から～

2020年11月5日

東北学院大学
斎藤 渉

wataru-s@mail.tohoku-gakuin.ac.jp

本報告の目的と概要

報告の目的

IRでは学生の学修成果を測定・評価を行うために成績評価・学生調査やを利用した分析報告が行われる。大学におけるあらゆる活動の質保証を目指し、IRが意思決定支援・提言を行うこと望ましいか、事例をもとに3つの視点で考察する。

報告の概要

事例を通じて、大学組織が陥りがちとなる「組織の〈重さ〉」を乗り越えて全学的な取組として継続的な改善となる事例を報告する。また、大学が継続的な改善を行うには学生調査も重要である。組織均衡論を用いた視点の有用性と意思決定過程について事前事例を報告する。

Table of Contents

1. 組織均衡と意思決定について
2. 学生調査の実践事例から
3. IRに求められる継続的な改善のための3つの視点
4. まとめ：議論の基礎として

組織均衡論と意思決定

組織均衡論

Barnard (1968) 「貢献の総額が、誘因の必要な量と種類を供給するのに、量と種類の上で、十分であるならば、組織は存続し、成長する。さもなければ、一つの均衡が達成されるのでなければ、組織は衰微し、終局には死滅してしまう。」

誘因 \geq 貢献



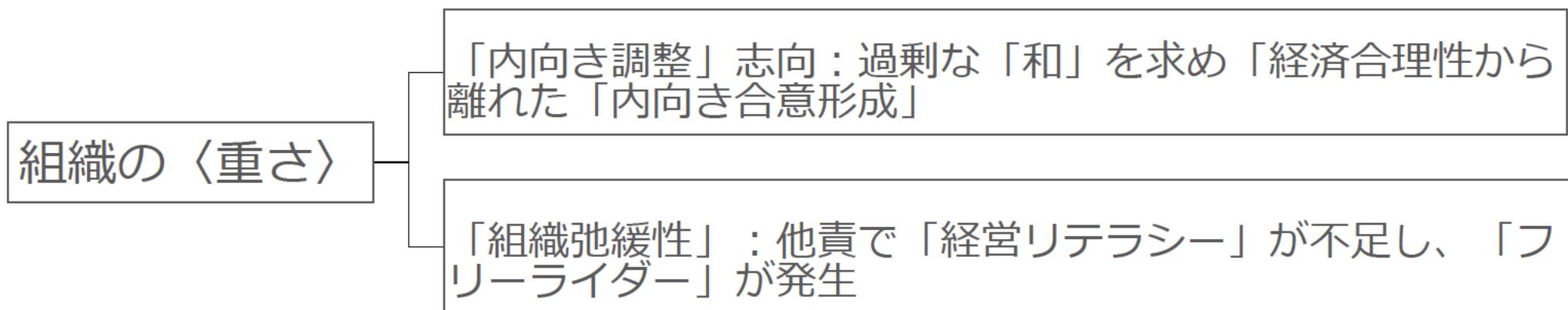
組織が目的を示し何らかの誘因（個人の動機を満足させる要因）を提供することで、組織の構成員の貢献意欲が引き出される。

→「学生」の学びを支援するための共通目的を構成員に持たせる誘因となり、貢献意欲を喚起するものと考えられる

組織均衡論と意思決定

組織の重さ

沼上ら (2007) 「通常の組織運営や創発戦略の生成・実現に際してミドル・マネジメント層が苦労する『重い組織』」と呼び、そのような組織劣化の程度を『組織の〈重さ〉』とした。



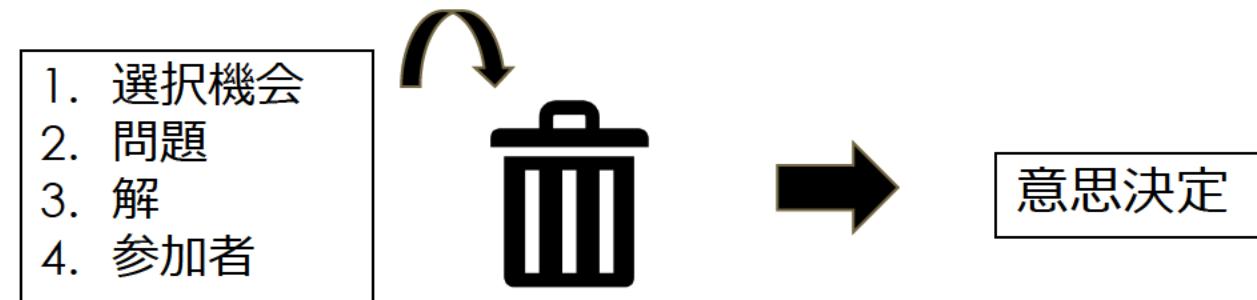
日本企業の組織劣化：「有機的組織の過剰による内向きの緩んだ共同体」

→調整型組織に陥りがち江原 (2016) は「海外の市場化した大学と日本の大学を比較し同僚性の要素が強く、緩やかな結合関係である」と評した。

組織均衡論と意思決定

ゴミ箱モデル

Cohen, March, & Olsen (1972) 組織における曖昧性を「組織化された無秩序」と定義し、組織化された無秩序とは、「きちんとしない選好、はっきりしないテクノロジー、しっかりとした参加によって特徴づけられる組織 大学—それは組織化された無秩序の見慣れたもののひとつである」を指した。



大学の教職員の意識があいまいで多様であることを想定した
解決による決定：問題解決に必要なエネルギーが投入され問題は解決され決定
見過ごしによる決定：別の問題があるが見過ごし選択機会に問題を投入しない決定
やり過ごしによる決定：問題を先送りにし問題が選択機会から他の選択機会で決定

Table of Contents

1. 組織均衡と意思決定について
2. 学生調査の実践事例から
3. IRに求められる継続的な改善のための3つの視点
4. まとめ：議論の基礎として

学生調査の実践事例から

東北学院大学らしく「一人の学生も迷うことなく」

わたしたちは見えるものではなく、見えないものに目を注ぎます。見えるものは過ぎ去りますが、見えないものは永遠に存続するからです。

(コリント信徒への手紙二 4章18節)



分析結果は当日投影

学生への公表：https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/about/pdf/ir2020/student_remote.pdf

FD研修会の内容：<https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/info/top/200918-4.html>

学生調査の実践事例から

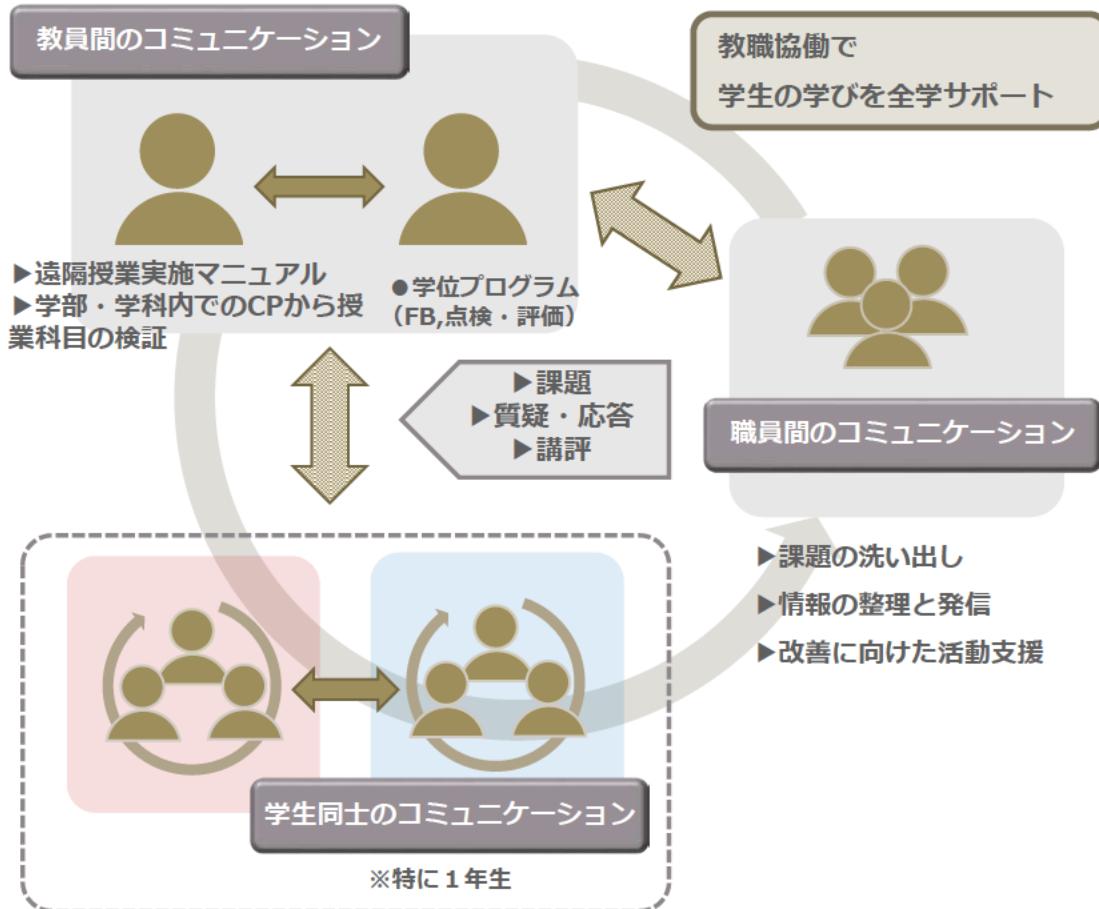
調査目的

遠隔型授業が緊急的であるが、同時に「学修成果」の「質保証」が求められる。そのために前期中の改善と後期授業の準備

- ① 学生の観点から前期実施されている遠隔型授業における学生の受講状況を調査し、遠隔型授業のメリット・デメリットや学生のストレス状況を把握する。その基礎として学期中に改善に資する情報収集と分析により学習成果の達成のための遠隔授業実施方法の改善に役立てる。
- ② 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）感染拡大状況を鑑み、後期開講科目が遠隔授業に転換した場合においても、「学位授与の方針」及び「教育課程編成・実施の方針」に基づく授業運営をし、教育の質保証を行うための基礎データを収集する。

学生調査の実践事例から

IRからの分析報告



●課題の多くは「コミュニケーション」改善が重要

- **教員（職員）・学生間のコミュニケーション**
 - 情報共有のルール（時間・ツール等）標準化
 - 「課題」の質・量・方法の見直し
 - 質疑の場の提供・応答、FBの徹底
 - 問い合わせ窓口の整理と周知
- **教員間のコミュニケーション**
 - 質保証のための学位プログラムごとに前期授業のプログラムレビューが必要
 - (FDと点検・評価)
- **学生間のコミュニケーション**
 - 特に1年生へのケア重視
- **職員間のコミュニケーション**
 - 情報の共有・整理と発信
 - 課題の洗い出し
 - 改善に向けた活動支援

学生調査の実践事例から

学生に対する改善のフィードバック

調査へのご協力ありがとうございました
～みなさまからいただいた回答結果はこのような改善につながっています～

- 前回の回収率は34.9%でした
みなさまからいただいた調査回答は、個人情報が特定されないよう統計的に分析処理した上で、さまざまな改善につながるよう自由記述も含めて学長・副学長・学部長に報告させていただきました

►改善への取り組み
学長から4つの視点で改善指示を受け、具体的な改善へ取り組んでいます

- 全学レベル
遠隔授業サポートチームと教職員のための遠隔授業実施ガイド（2020年度版）をアップデート
- 学部レベル
教育課程（カリキュラム）の体系性と実施ガイドの確認
- 授業レベル
9月17日「全学FD研修会」の実施
(FD: Faculty Development 教員の研修です)
当日の様子はHPにて公開しています
<https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/info/top/200918-4.html>
- 修学に関する相談体制

皆さまからの調査回答は個人情報が特定されないよう統計的に処理し分析報告され授業の改善などに役立てられています。
◆◇今後も学生調査に協力をお願いします◇◆

遠隔型授業に関する受講状況に関する学生調査の学生公開版は下記URLで公表しています
https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/about/pdf/r2020/student_remote.pdf

安心・安全に配慮して一部の対面授業を再開しました
先生も学生も安心して授業を受けられるようマスクを着用し接触確認アプリ「COCOA」のインストールを推奨します

IR（インスティテューション・リサーチ）課ってなんですか？
学生調査が頻繁にあります！
インスティテューション・リサーチってなんですか？？

学内外のあらゆるデータを収集・分析し、継続的に東北学院大学の改善を提案する部署です

・調査結果を全学教職員に公開し改善に取り組んでいます
・前回の遠隔授業受講状況に関する学生調査は「授業改善のための学生アンケート」の結果もあわせて授業改善を提言しています

具体的な取組例

Good Practiceの紹介と共有
研修会の実施
Bad Practiceの事例共有
具体的な改善指示

►質疑応答への対応 ※具体的改善の一例です

- ① manabaを利用した質疑応答機能を拡張しました
- ② オフィスアワーの工夫
- ③ 学生の問い合わせ先をHPで配信

L 東北学院大学
TOHOKU GAKUIN UNIVERSITY

学生へのフィードバック

- 学生に対しては8月に結果速報の提示
- 後期学生調査に併せて「改善の取組」を学生ポータルで配信

Table of Contents

1. 組織均衡と意思決定について
2. 学生調査の実践事例から
3. IRに求められる継続的な改善のための3つの視点
4. まとめ：議論の基礎として

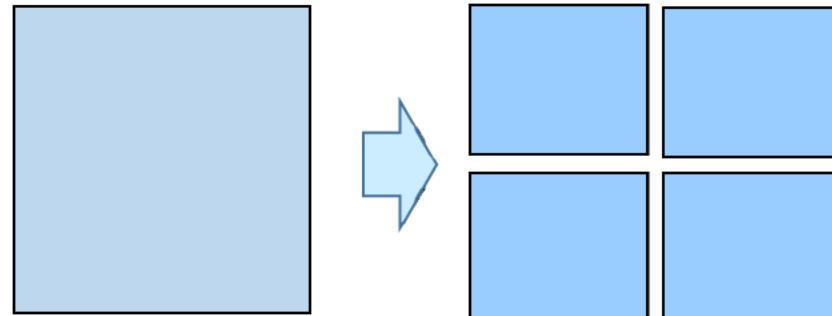
→IRに求められる3つの視点→

- 集計・分析に留まらず課題の構造化する視点
- 全体を俯瞰した意思決定支援の視点
- 大学組織の文脈を理解する視点

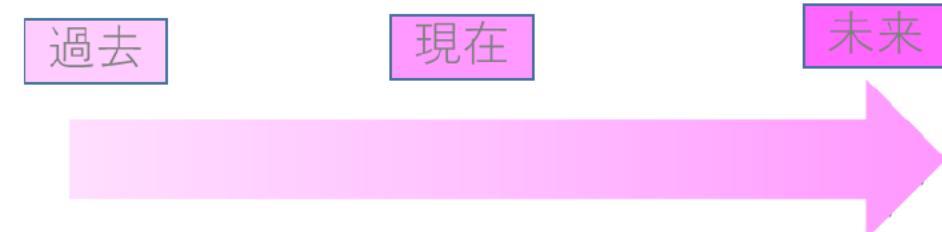
→IRに求められる3つの視点→

集計・分析に留まらず課題の構造化

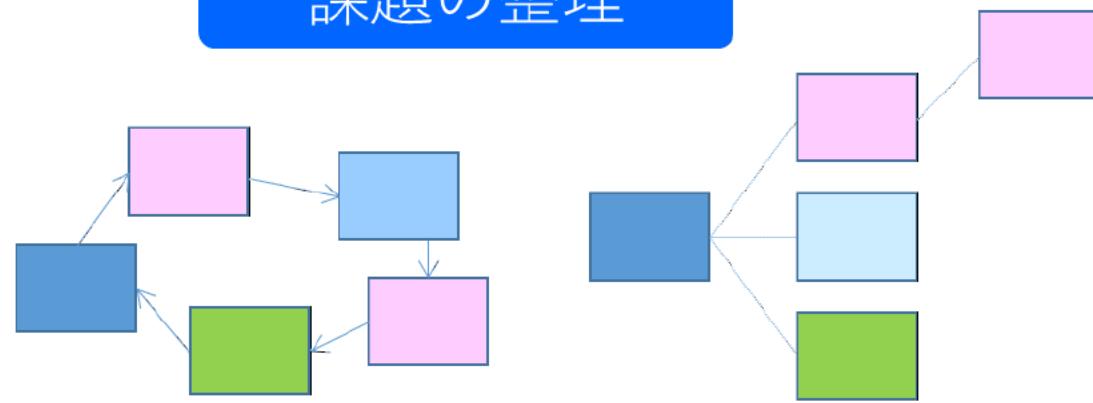
全体から部分へ



時系列の流れ



課題の整理



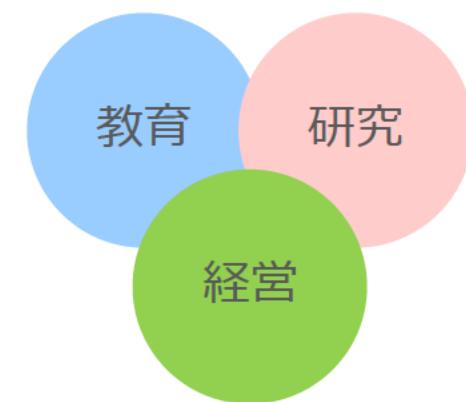
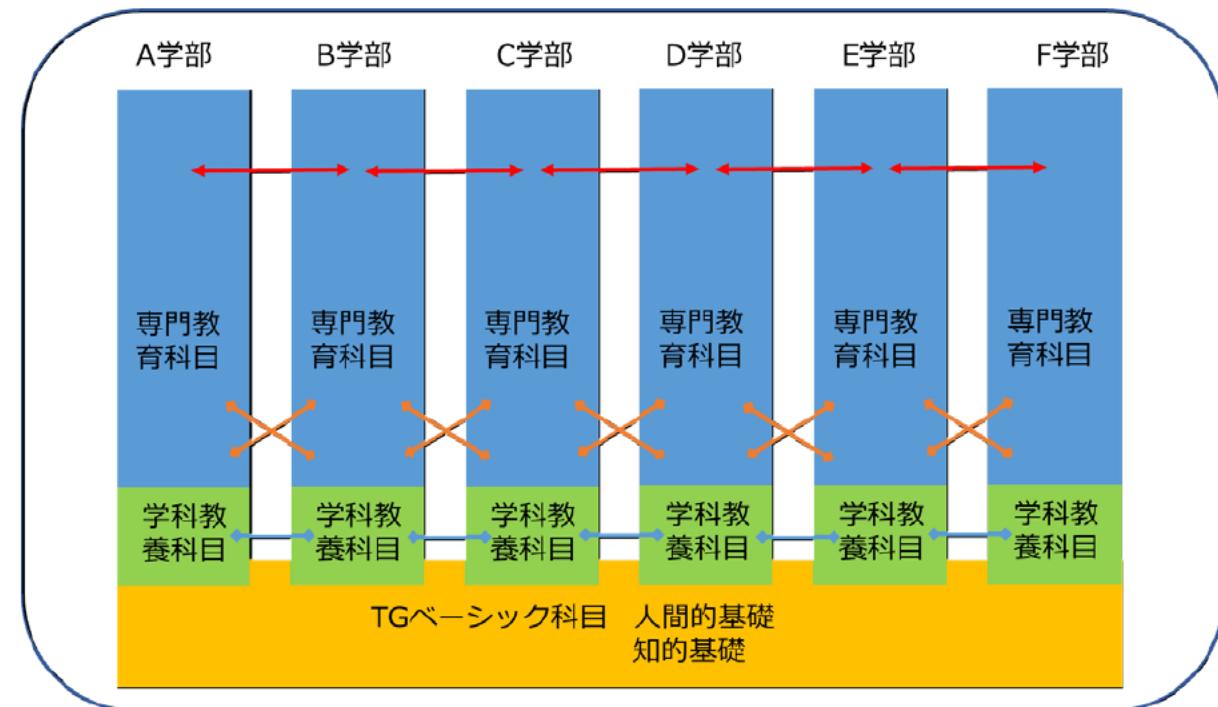
効果の比較

	+	-
A		
B		
C		

→IRに求められる3つの視点→

全体を俯瞰した意思決定支援の視点

全学的な観点から各部局の課題を視る（知見も課題もサイロ化させない）
建学の精神を体現を目指した教育・研究と支える財政基盤を両輪で俯瞰する

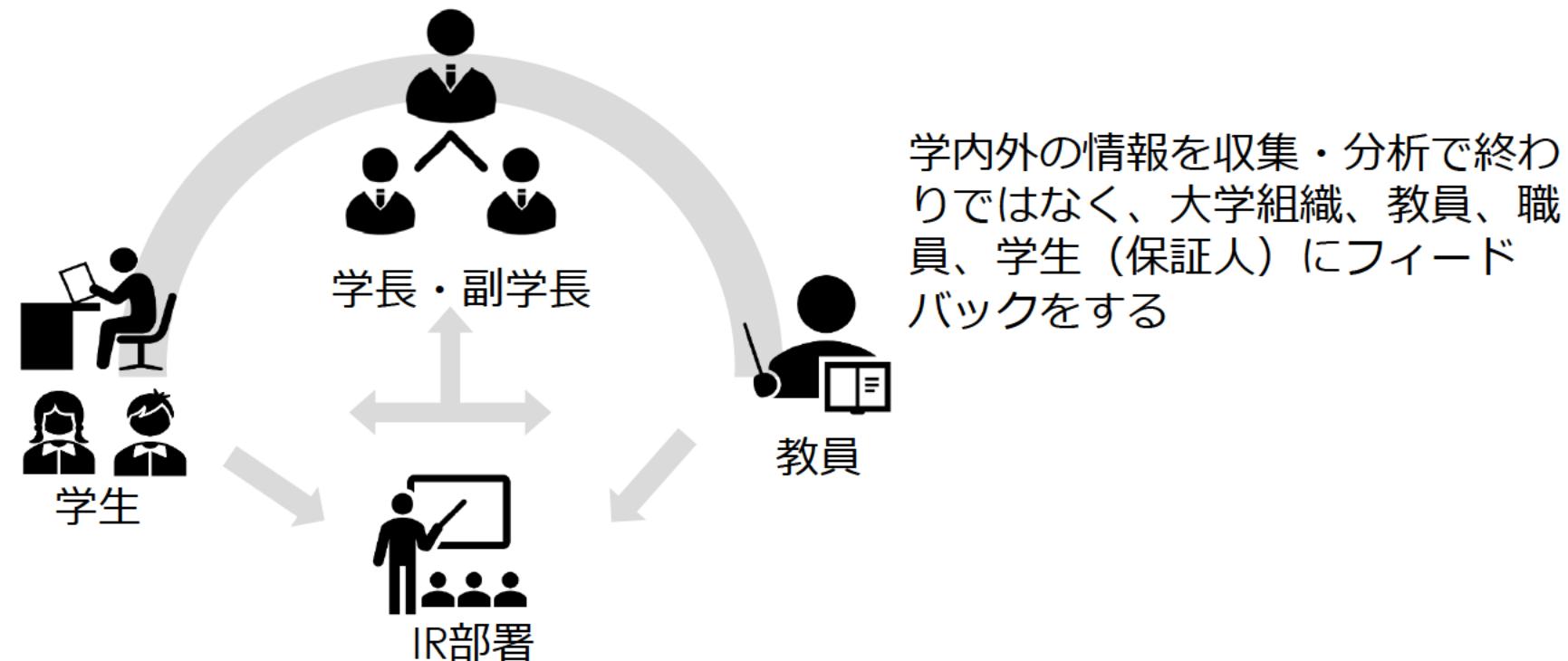


部局の課題は大学の課題、財政状況も考慮した改善計画＝中期計画との連動

→IRに求められる3つの視点→

大学組織の文脈を理解する視点

分析結果を「公平」かつ「正しく」誰にいつ報告するタイミングを理解する
学生調査の実施頻度は適当か、学生へのフィードバックはあるか



大学：学生の学修成果の到達と学生生活の充実のためにそれぞれがなにをすべきか

Table of Contents

1. 組織均衡と意思決定について
2. 学生調査の実践事例から
3. IRに求められる継続的な改善のための3つの視点
4. まとめ：議論の基礎として

まとめ：議論の基礎として

ガバナンスによる違い

設置形態の違い（国立、公立、私立）

意思決定者はIRに対して「意思決定支援（decision making support）」「政策提言（policy recommendation）」どこまでを求めているのか

大学組織としての知識創造に向けて

大学は教育の理念目的を明確にし、自ら点検・評価を行う改善が求められる。「知と人材の集積拠点」ではあるが内向き合意形成となる「個」の側面がある。IRの設置により組織としての知の還流が必要、あくまでも本調査の事例は短期的な視点によるものであり、長期的な質と満足を得るには大学組織内部におけるフィードバックのループが必要ではないかその工夫の事例があれば紹介してほしい

【参考文献】

- Barnard , C . I(1938)"The Functions of the Harvard University Press 山本安次郎ほか 訳 『経営者の役割』 ダイヤモンド社
- Cohen. M.D., J.G. March & J.P. Olsen, (1972)"A Garbage Can Model of Organizational Choice" Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.1, pp.1-25
- 沼上幹 他 (2007) 「組織の「重さ」：日本の企業組織の再点検」日本経済新聞出版社

