

OPINION

# 組織力を高める3つの「共有」 ビジョン・理由・戦略



(株)進研アド  
改革支援室 統括ディレクター  
**高橋 由香**  
いきゆか ● 1988年(株)福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社。通信教育部、大学事業部に勤務。1998年より(株)進研アド勤務。東北支社支社長を経て、2009年より現部門に所属し、大学、法人の経営改革、UI開発、中期経営計画策定、ブランディング事業のサポートに関わる。

取材・文 / 児山雄介 撮影 / 亀井宏昭

## 改革が立ち行かないのは組織が機能しないから

改革支援に携わる中でさまざまな大学の状況を見てきましたが、多くは目の前の課題解決に追われ、10、20年後を見据えた中長期的な課題解決に取り組めていない大学は少ないように思います。

志願者減下での定員充足や入学者の質の確保、社会のニーズに合わせた教育改革、文科施策への対応など、大学が抱える課題に一部署で解決できるものはない状況ですが、法人全体で議論をしている大学がどれだけあるでしょうか。陥りやすいのは、「〇周年に向けて」といったお題目と、取り組むべき施策のリストだけが並び、めざす姿が見えにくい中期計画。取り組みきれない数の実行項目がリストアップされる一方で、何をめざせばいいのかがわからないので取捨選択ができず、成果が何かも不明瞭になりがちです【図

【図表1】改革が進まず経営課題が解決しない、ありがちな理由

起こりがちなこと	その結果…
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自部署から見える目先の課題のみを、自部署だけで解決しようとする</li> <li>▶ めざす姿が見えないまま、「〇周年」「〇年後」に向けて数多くの取り組みをリストアップする</li> <li>▶ 過去の成功体験や勘を頼りに施策を打ち出す</li> <li>▶ 構成員の議論がないままトップが意向を押し／トップが指針を示さないまま中堅・若手に議論を丸投げ</li> <li>▶ 志願者の減少を恐れ、募集ターゲットを絞れない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 10年後、20年後を見据えた中長期的な課題解決がなされない</li> <li>▶ 取り組みが多すぎて全ては実現できない、取捨選択もできない</li> <li>▶ 根拠がないまま議論だけ行い、結論が出ない</li> <li>▶ 構成員にとって改革が「自分事」にならない</li> <li>▶ APに合った受験生にメッセージが届かず、望む学生が集まらない</li> </ul>

【図表2】トップが行うべき3つの「共有」

<h3>ビジョン</h3> <p>どこに向かうのか？ ゴールを示す旗印</p>	<h3>理由</h3> <p>なぜそこに向かうのか？ を裏付けるエビデンス</p>	<h3>戦略</h3> <p>ゴールを達成するために どの道を選択するのか？</p>
<p>+ (特に職員に対する) 職場環境、働き方改革への投資 + 各部署のミッションの明確化</p>		

表1。  
経験や感覚だけを頼りに計画を立案してしまうと、議論の土台となるエビデンスがないため結論が出ず、出たとしても納得感が伴わないので共有されにくい傾向にあります。

トップダウンとボトムアップのバランスも重要です。議論もなく、トップが一方的に意向を出してしまつと、現場に改革の意図が伝わらず、各構成員が「自分事化」しにくくなります。逆に、何の方針も示さないまま若手・中堅職員にワークショップを行わせても、向かう先が不明では、議論がまとまりません。いずれも、プロジェクトが空中分解したり、現場の取り組みに本気度が見られなかったり、いい結果を招きません。

つくるためには、トップが次の3つを現場と共有することが必要です【図表2】。

① どういう姿をめざすのか？  
——「ビジョン」の共有

ビジョンとは、改革の旗印となるもの。方向性に迷いが生じたとき、「自分たちは何のためにこの改革を進めていたのか」と立ち戻る場所です。

したがってまず共有すべきは、「何をやるのか」ではなく、「何を實現し、どういう姿をめざすのか」「自分たちの取り組みはどんな社会課題の解決につながるのか」「どのような学生を社会に送り出したのか」といった、ストーリーや世界観です。構成員からビジョンに対する共感を得られれば、改革を飛躍的に進めやすくなります。

共有を進める際のポイントは、文字として可視化することです。期首の訓示や朝礼等で話すことももちろん大切ですが、構成員に

とっては、成文化されていたほうが振り返りやすくなります。新たに教職員を募る際も、成文化したビジョンを募集要項に掲載し、それに共感する人を採用するといでしょう。ストーリーや世界観を考える技量と、それをわかりやすく印象に残る言葉に仕立てるテクニックは別物であるため、ワーディングは学外の専門家に任せる方法もあります。

② なぜ、改革を行うのか？  
——理由の共有

自学が現在だけ危機にひんしているのか、あるいはチャンスが到来しているのか。改革の背景にある状況を全学で共有します。ここで大切なのは、数値的なエビデンスをベースにすることです。募集が好調だった「いい時代」を成功体験として持つ世代や、募集や経営に直接関わらない部署の教職員には、改革しなければならぬ理由がピンと来ていないかもしれ

ません。具体的な数値を示し、経営の視点から、自学の状況を客観的に捉えてもらう必要があります。

まずはトップが、集めるべきエビデンスのテーマや仮説をIR担当部署に指示してみましよう。IR担当にまだノウハウがない段階であれば、専門家と協働したり、作業自体をアウトソースしたりするのも一案です。

③ いかにして実現するか？  
——戦略の共有

戦略とは、①のビジョンを実現するために、どんな層に対して何を実行していくのか、そのステップを組み立てること。逆に言えば、誰を対象とせず、何をしないのか、ターゲットと取り組みを絞り込むことでもあります。

組織全体の活性化のためには、この戦略について、まずは部長レベルで腑に落ちるまでディスカッションし、共感を得ること、自分事化してもらうことが重要です。なぜなら現場がつまりいたときに、現場を一つにし、強くなり、そしていく彼ら自身が、ビジョン達成に強い責任感を持つことが大切だからです。

大学のビジョンをグラウンドデザイン的设计や中期計画、各部署の事業計画、そして、18歳人口減

下で苦戦する大学が多い学生募集に反映させるためにも、戦略の共有への努力は怠らないことです。

**組織への投資なしでは現場は活性化しない**

トップの意志だけでも、やる気のある一部の教職員の奮闘だけでも、大学改革は成し得ません。組織全体の活性化が不可欠です。しかし、組織が自然に活性化することはまずありません。

組織の、特に職員の活性化をトップがどれだけ意識し、そこに投資するかが問われます。残念ながら、まだまだ多くの大学の職場環境や働き方、人事制度はアナログのままです。紙の決裁書類にハンコを押してもらったために各部署を走り回るような状況であれば、早急にデジタル化を図るなど効率的な作業環境を整えて、マンパワーを最大限に生かすべきでしょう。

そのうえで、各部署のミッションを明確にする必要があります。ルーティンの限られた事務仕事だけが専任職員のミッションであるうはずがありません。各部署が改革のビジョン、理由、戦略を共有し、その部署ならではの力を発揮してこそ、改革を前進させる組織力が生まれます。