

高等教育機関で戦略策定に携わる人のための
戦略思考ワークブック

2009年度版

高等教育機関で
戦略策定に携わる人のための
戦略思考ワークブック

2009年度版

▶▶▶ 目次 ▶▶▶

1. 戦略論の紹介	4
2. 非営利組織と高等教育機関の戦略論	11
3. 戦略策定の手順	21
4. 戦略策定へ向けた思考作業	24
5. ケーススタディ	45
6. 補論	52

はじめに

このワークブックは、将来、高等教育機関において戦略策定に関わることを期待される教職員が思考すべきことを、必要最小限のものに絞り込んでまとめたものです。主に、大学や短大における活用を想定していますが、その他の高等教育機関や初等・中等教育機関の関係者にも活用可能な内容となっています。ワークブックの主な利用者は、将来の幹部職員候補者や学長・学部長等の役職者候補者などであり、現職の役職者・幹部職員が指揮する戦略策定チームの下で、実質的な作業を担当することになった場面を想定しています。

近年、機関の生き残りのために教育機関においても戦略的経営が必要である、という意見が聞かれるようになりました。しかし、戦略的経営は生き残りのために必要なものでしょうか？あるいは、戦略的経営ができれば機関は生き残れるのでしょうか？経営戦略論の分野は、既に豊富な研究が蓄積されており、営利組織の戦略策定については優れたテキストが多く出版されています。また、近年は、非営利組織のための戦略論をまとめたテキストも多く出版されています。これらを参照することで、機関の生き残りのための経営のヒントが多く得られるでしょう。

こうした中で、このワークブックは、日常的な仕組みづくりのための戦略策定について考えます。また、経営学や戦略策定の前提知識や経験をほとんど持たない方を主な対象としています。現職の経営者や役職者、経営職経験者、非営利組織経営の専門家には、このワークブックの利用者のメンターとして関わっていただければ幸いです。

高等教育機関の戦略論研究は、特に欧米で豊富な知見の蓄積があります。国際的な文脈の中で教育と経営の質保証が求められるようになった今日では、これらの知見は有益な示唆をもたらします。しかし、これらが全て日本の高等教育機関に適用できるものとは限りません。このワークブックでは、日本の高等教育機関の文脈に沿った内容とすることを基本としながら、国際標準の知識が得られるよう工夫しています。

このワークブックは、1人で読むことを前提としていません。複数の参加者で自主的な勉強会を開く際に、議論を促進する場面を想定して設計されています。個人で取り組むことも可能ですが、本文内の問いかけやワークの結果については、複数の参加者同士で議論して確認することが重要です。知識は文献を読めば得られるかもしれませんが、知識は、自分の問題にあてはめて考え、実際に使うことで、はじめて学びになります（これを専門用語で「知識の転移」といいます）。そのためにも、仲間との議論が不可欠です。

このワークブックの利用者が、最終的に到達してもらいたい目標は、次の通りです。

- ・ 教育機関の戦略策定に必要な戦略的思考を行うための基礎知識を持っている
- ・ 組織の自己点検、外部環境分析、内部環境分析ができる
- ・ 組織のミッション、目標、計画を戦略文書にまとめることができる
- ・ 上記の目標で身につけた手法を任意の教育機関に適用できる

このワークブックの使い方

このワークブックでは、利用者にいくつかの問いかけが示されています。問いかけは、次のような囲みで示されています。

Q. 「戦略とは何か？」と問われたら、どう答えますか？ 30 字程度で答えてみてください。図で示してもかまいません。

問いが示されたら、読み進める前に必ず立ち止まり、自分の答えや考えをノートなどに記し、その内容について他者と議論をして下さい。必ずこれらを終えてから、先に進みましょう。

他者と議論をする際には、次のような点を明らかにする質問や意見を出すと、議論が発展します。

- ・ その答えが正しいと考える理由
- ・ その答えや考えに至った理由、背景
- ・ その答えや考えを出すために使用した資料、情報
- ・ 自分と他者の答えや考えの共通点、相違点
- ・ 不明な用語など

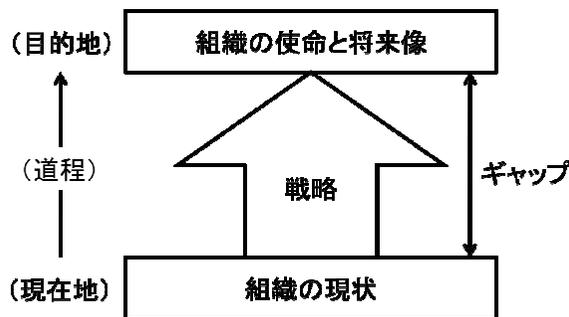
このワークブックでは、いくつかの考え方、枠組み、道具、用語などを紹介します。しかし、これらの多くは絶対的なものではありません。仲間内での共通言語を用いて意思疎通し、みなさんの考え方を整理するために使用するものです。戦略的経営のカギは戦略的思考にあります。正しい理解や正しい答えを出すのではなく、これらの考え方を活用して、みなさんが自ら「考える」ことが最も重要であることを忘れないで下さい。

1. 戦略論の紹介

みなさんは戦略をどのように考えているでしょうか？経営学の既習者であれば、概要はお分かりでしょう。また、既習者でなくとも、多くの方が戦略という言葉がどのような場面で使われるかをご存じでしょう。まずは、次の質問に答えてみてください。

Q. 「戦略とは何か？」と問われたら、どう答えますか？ 30 字程度で答えてみてください。図で示してもかまいません。

さて、みなさんはどのように答えたでしょうか？この問いには、何通りもの答え方がありますが、さまざまな職務や役職を経験する中で、変化していくかもしれません。全く見当もつかなかったという方のために、現時点での一例をあげておきます。まずは、「組織の将来像と現状の間にあるギャップを埋めるための、計画や取り組み」と考えてみてください。



このように考えると、戦略をシンプルに理解することができるのではないのでしょうか。それと同時に、組織の将来像と組織の現状、そしてその間のギャップについての認識がなければ、戦略は存在し得ないことも理解できるでしょう。

1. 1. 経営学における戦略と組織

この戦略論は、経営学の一分野です。経営学は、「企業がいかに運営されているかを解明する学問」であり、戦略論、組織論、人的資源管理、財務会計、マーケティング、ロジスティクス、生産管理、情報管理などの専門分野があります。一般に、企業の経営 (Management) は、3つのマネジメントが重要と考えられています。

- ・ 環境のマネジメント (企業は環境の中に生きる)
- ・ 組織のマネジメント (企業は人の集団)
- ・ 矛盾と発展のマネジメント (矛盾をテコに自らを変えていく)

するだけでは、戦略としての意味はありません。

- ・ 戦略は組織について表すものです。そのため、戦略には構成員を率いるために、構成員のベクトルをあわせ、奮い立たせる力が求められます。
- ・ 戦略は活動を表すものです。そのため、実行可能な行動が示されていなければなりません。これは、行動には資源配分の裏付けがなければならないことも意味しています。かけ声やスローガンでは、戦略になりません。
- ・ 戦略は長期的に考えるものです。有限の時間的視野を見据えた戦略でなければなりません。
- ・ 戦略には基本的なことを表します。すなわち、基本構想を語るのが戦略であり、細部を全て設計することではありません。
- ・ 戦略は設計図でなければなりません。すなわち、単なる将来の予測ではなく、こうしたい・こうなりたいという明確な意図や夢が込められた構想でなければなりません。

この定義は、経営学の分野ではよく知られた定義です。ぜひ、覚えておいて下さい。

⇒ Further Reading：日本経済新聞社（2002）『やさしい経営学』日本経済新聞社

1. 3. 戦略的経営とは何か

経営学の分野における戦略的経営を紹介したテキストに、サローナー（2002）があります。この本の特徴は、戦略論をまとめたテキストではなく、戦略的思考による経営論をまとめたテキストである点です。これを使って、「戦略的経営」についての共通概念をつくりましょう。

Q. サローナー（2002）の1, 2, 3, 4, 15章を読んで、「戦略的経営」とは何かを、30～60字程度で説明して下さい。

答えられましたか？もし答えることが難しい場合は、次の質問に答えることができれば、上の質問に答えられたものと考えてよいでしょう。

Q. 以下の点についてそれぞれ60字程度で説明して下さい。

- ・ 戦略プロセス、戦略計画、戦略的思考の違い
- ・ 戦略とミッション・ビジョン・価値観の関係
- ・ 戦略を文書化する利点
- ・ 競争優位性への二大ルート
- ・ 組織設計の2つの課題
- ・ 戦略プロセスの原則

経営学の初学者ほど、新しく出会う用語などに戸惑うかもしれませんが、専門用語の理解は、時間をかけて何度も本文を読むことで次第に慣れていきます。ここでは、サローナー（2002）の中から、次のステップに進む上で確実に理解しておいてもらいたいことについて

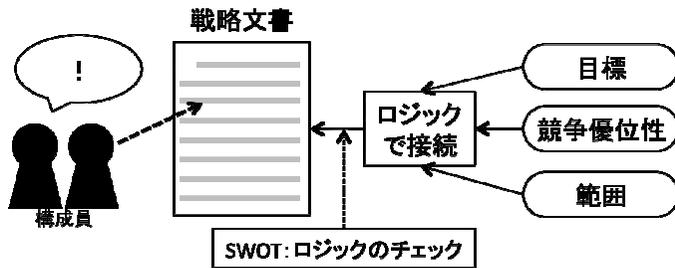
確認しておきます。次の問いに答えてみて下さい。

Q. 事業戦略の 4 つの要素をあげて下さい。

サローナー（2002）のポイントの1つが、この問いの答えにあります。戦略は、戦略文書にまとめられます。このワークブックでも、最終的に戦略文書をまとめることが目標です。しかし、戦略文書的美しさやフォーマットに気をとられすぎではいけません。

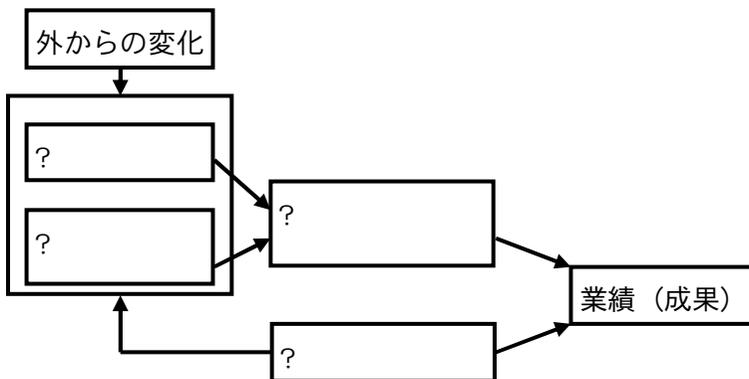
4つの要素の中で最も重要なのは、ロジックです。これは言い換えると、「なぜその戦略か」と問われた際に、組織の内的・外的コンテキストに沿って説明できることです。みなさんの所属組織に戦略がある場合は、それぞれの戦略について先の問いを投げかけてみて下さい。ロジックで説明できるでしょうか？サローナー（2002）でも説明されている通り、目標や競争優位性は戦略の要素であり、それだけでは戦略になりません。

よい戦略文書は、構成員がそれを見た時に、なぜ目標が達成できるのかを、論理的な納得を持って理解できる文書です。戦略文書は、なぜその戦略が目標の達成や優れた成果につながるかがわかるものでなければなりません。



さて、本文の理解を定着させるために、いくつかの質問をします。数人でこれらの質問の答えについて議論しながら、戦略論の用語や考え方に慣れておきましょう。補論1も参考にして下さい。

Q. 下の図にはそれぞれどのような言葉が入るでしょうか？



これは、9頁のシンプルな図を基本に、追加で説明される概念を1つにまとめたものです。教育機関では、業績を「成果」と呼ぶ方が理解しやすいかもしれませんが。このワークブックでは、この中の内的コンテキストと外的コンテキストに関する作業をしていくことになります。

これらの概念をより深く知るために、次の問いに答えてみてください。

Q. みなさんの所属する組織について、内的コンテキストの例、外的コンテキストの例を10以上あげてください。

みなさんは、いくつあげることができたでしょうか。多数あげるには、組織に関する知識や情報が必要であることを感じるでしょう。さて、ここで重要な点は、どのような範囲のものをあげたかという点です。教育機関の内的コンテキストや外的コンテキストには、全ての組織の共通のもの、いくつかの組織の共通のもの、組織の固有のものなど、いくつかのレベルがあります。戦略策定に関わる者は、組織を個人的に熟知していると共に、俯瞰的、客観的、批判的にもとらえるための情報を持っている必要があります。具体的にどのような情報に基づいて考えるかについては、後の作業で説明します。

ここで、少し高等教育機関に引きつけて考えてみましょう。本文では、戦略を担うのは「マネジャー」であるとされています。ここで言うマネジャーとは、具体的に誰のことでしょうか？もう一度本文を見直して考えてみてください。

Q. みなさんの所属組織では、「マネジャー」は誰になるでしょう？

この答えは、所属組織の特徴によって変わってくるでしょう。本文のマネジャーは、ゼネラル・マネジャー、すなわち、事業部長相当を指す言葉として使われています。戦略を策定し実行することは、組織内の資源配分を変えることを意味し、そのための権限が必要です。高等教育機関では、組織の規模にもよりますが、理事長や学長を含むトップマネジメントと学部長や事務部長などの役職者が考えられます。

しかし、通常、役職者は広範囲にわたる仕事をしており、戦略策定にあてられる時間は限られています。そこで、戦略策定について支援・補佐する人材や資源が必要です。このワークブックは、みなさんがそうした支援チームの一員になった場面を想定しています。

Q. 「市場の中の組織の活動の長期的な基本設計図」の中で、長期とはどれくらいの期間でしょう？

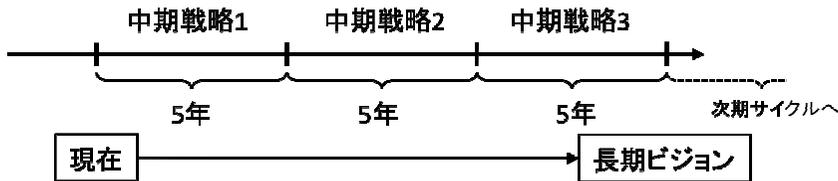
冒頭の図で示した、組織の将来像が実現できているのは、どの程度先のことでしょうか。これは、どのような将来像を描くかによって実現に必要な期間が変わるので、将来像を明確にしなければ、説得力を持って答えることができないことがわかるでしょう。そうした意味で、上の問いに対する唯一の答えはありません。教育機関であれば、50年後を見据えた期間を考えることも可能でしょう。

ただし、「市場の中の」とあるように、市場の動きが見通せる範囲内で考えておかなければ、何度も戦略を見直さなければならなくなります。そうした意味で、組織の将来像構想と戦略策定は、相互依存的であり同時決定的な面があります。特に、今日は環境の変化が速い時代であり、組織の現状からあまりにもかけ離れた将来像を構想することは、戦略策定をとても複雑なものにします。

一例ですが、教育機関では5～6年を中期、これを3回のサイクルを経た15～20年を長期と考えるとよいでしょう。これは、現在の幹部候補であるみなさんが、実際に幹部として職務に就いている将来にわたる期間を構想するという意味で、適当な長さと言えます。

なお、民間企業では、2～3年を中期、5～10年を長期と考える例が多いようです。戦略は、環境変化に適応するために持つものです。置かれている市場環境の変化が速い組織ほど、短い期間で戦略や将来構想を考えています。大規模な企業であれば、かつては10～15年で将来を展望する企業が多かったと思いますが、現在そのような戦略を持てる企業は少数でしょう。

国立大学法人の中期目標・中期計画は、現在、6年を1サイクルとしています。同様の環境にある、あるいは、同様の将来像を構想する私立大学は、これと同じ期間で考えてもよいでしょう。異なる環境にある、あるいは、異なる将来像を構想する場合は、より短い期間、より長い期間と、考え方が変わります。



設定する時間の長さによって、戦略策定作業の負荷も変わります。このワークブックでは、5年程度を1サイクルとする戦略を策定する場面を想定しています。

1. 4. 戦略論の全体像

戦略論の分野では、数多くの研究者が研究に従事し、数多くの知見を積み重ねてきました。それだけ、戦略論にはさまざまな考え方があり、それらの全てを網羅的に理解することは、専門家にでもならない限り、学習の時間がいくらあっても足りません。

この戦略論の全体像については、ミンツバーグ（1999）がうまくまとめているので、これに沿って全体像を概観してみましょう。詳しくは、補論2を参照して下さい。

❶. みなさんの所属組織の現在の戦略、戦略策定の状況は、1～10のモデルのうち、どのモデルで説明できるでしょうか？

高等教育機関では、政治交渉力モデル、文化モデル、環境モデルで説明できるケースが多いようです。また、いくつかの特色ある学長や理事長がいる機関では、アントレプレナー・

モデルでの説明もできるでしょう。

このワークブックは、プランニング・モデルに軸足を置きながら、学習モデルの長所を取り入れる努力をするという立場をとっています。両者は相反する特徴を持ちますが、これらを統合した戦略づくりに挑戦します。

組織の現状が政治交渉モデルや環境モデルで説明できる場合、そこへプランニング・モデルや学習モデルを持ち込むことは、組織内に軋轢や葛藤を生みます。この問題は、組織内の合意形成過程や情報の流れを分析し、その変革に着手しなければ解決できないでしょう。この問題は、別途、組織論の中で学んで下さい。このワークブックでは、組織の合意形成やリーダーシップについて、後ほどごく簡単に紹介します。

2. 非営利組織と高等教育機関の戦略論

これまで戦略論の概要を紹介してきましたが、ここではもう少し高等教育機関の戦略論に絞って見てみましょう。みなさんと同様、多くの先人たちが非営利組織や高等教育機関における戦略論の構築に取り組んできました。ここでは、そのごく一部を簡単に紹介します。

2. 1. なぜ戦略が必要か？

さて、このワークブックをご覧の方は、何らかの必要性があって開いているのだと思います。もともと、戦略論は企業の運営に関する分野ですが、教育機関の関係者であるみなさんは、次の質問にどのように答えるのでしょうか？

Q. みなさんは自分の組織に戦略が必要と考えますか？必要と思う場合、なぜ必要かを説明できますか？100字以内の簡潔な文章でまとめて下さい。

この問いには、どのように答えてもかまいませんが、まずは自分の言葉で必要性が説明できることが重要です。逆に、みなさん自身が必要性を認識していない場合、以下のワークはあまり意味がないかもしれません。一般論として、2005年に出された中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』においても、各大学は教育・研究組織としての経営戦略を明確にしていく必要性が指摘されたことがあります。

もともと、戦略論は環境への適応の戦略であり、競争の戦略でした。非営利組織は、企業とは異なり売り上げにおける勝ち負けなどを追求する組織ではないのだから、戦略など必要ないと考える人もいるでしょう。この傾向は、行政機関や義務教育機関などの公的部門では、特に顕著かもしれません。

しかし、非営利組織の戦略論では、「戦略的に管理されている組織は、組織のありたい姿を明確にし、その実現に向けた行動指針を通じてその姿に近づける」と考えます。今日では、教育機関においてさえ、その責務が常に一定とは限らず、教育機関を取り巻く社会環境やステークホルダの要望・期待は時間とともに変化し、構成員もその出入りにより変化します。環境が変化しなければ戦略は必要ないかもしれません。環境が急速に変化する今日だからこそ、教育機関も戦略的経営が求められていると言えるでしょう。

上のような必要性に基づくと、営利か非営利かは大きな問題でないとも考えられます。近年は、企業は利益を追求するだけでなく、社会へ与える影響に責任を持ち、ステークホルダからの要求に対して適切な意思決定をするものという考え（CSR）が主流です。一方、非営利組織とはいえ、組織が永続的に存続していくには、適切な事業収入の確保が不可欠です。これは、病院のような医療機関や私立学校のような教育機関ではより切実に考えられているでしょう。

営利か非営利かは、組織内における意志決定の判断基準として、収益をどの程度重視するかの違いであって、あらゆる組織に共通の戦略の必要性があると言えます。

2. 2. 非営利組織の戦略モデル

非営利組織には、教育機関をはじめ、行政機関、医療機関、非政府団体、宗教団体などさまざまなものがあります。これら幅広い非営利組織で採用されている戦略を説明するモデルとして、ABCモデル、積み木モデル、サイクルモデル、プロジェクトマネジメントモデルがあります。それぞれのモデルの概要については、補論3を参照して下さい。これらは、注目する点の違いこそあるものの、競争のための戦略ではなく、組織のありたい姿を実現するための戦略であるという点では共通です。みなさんの所属組織の戦略は、どのモデルで説明できるでしょうか？あるいは、どのモデルでも説明できないでしょうか？それぞれのモデルを見た上で、考えてみて下さい。

❶. みなさんの所属組織の現在の戦略、戦略策定の状況は、4つのモデルのうち、どのモデルで説明できるでしょうか？あるいは、いずれのモデルでも説明できないでしょうか？

初期の国立大学法人における中期目標・中期計画の策定と実施の過程は、プロジェクトマネジメントモデルに近いものであったと言えます。総合大学の規模になると、本部事務局で膨大な量のプロジェクトリストを作成し、毎年度達成度を百分率で記入していました。第1期の中期目標・中期計画が終わる頃には、PDCAという言葉が定着したこともあり、サイクルモデルに近い状況に移行したと言えるかもしれません。ただし、一部の先進的な取り組みを行った大学では、法人化前から積み木モデルのような分析的な手法で中期目標・中期計画を策定・運用してきた大学もあります。

2. 3. 高等教育機関の戦略モデル

高等教育機関の戦略策定モデルにも、いくつかの種類があります。いずれも、非営利組織の戦略モデルと共通点も多く、分けて分類する必要はないかもしれませんが、事例紹介という意味でまとめておきます。

成果体系図モデル

ミッション・ビジョン、戦略ドメイン（重点領域）、基本目標（方向目標）、行動目標（到達目標）、業務計画の関係を図（成果体系図）で表現した、戦略文書モデルの1つです。この戦略の例については、補論4を参照して下さい。名城大学が作成している戦略はこのモデルになります。

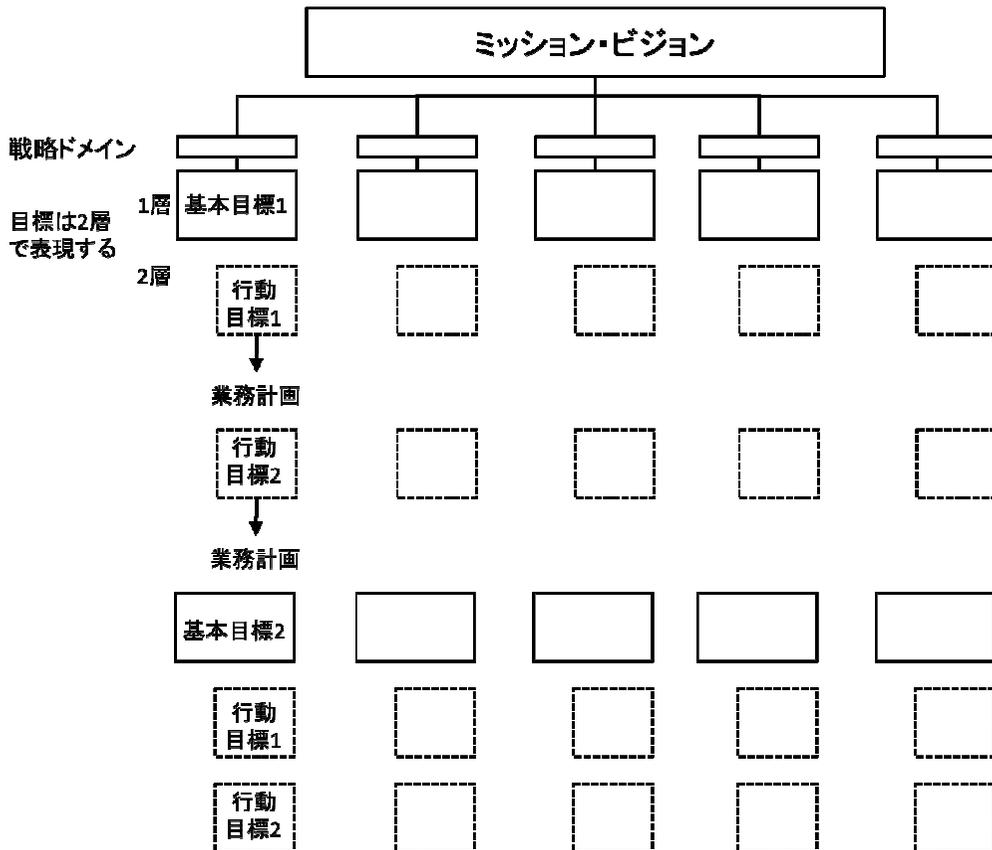
❶. 成果体系図で戦略を示すことには、どのようなメリットがあるのでしょうか？あるいは、どのようなデメリットがあるのでしょうか？メルボルン大学の例を参考に、戦略文書としての長所や欠点を指摘しながら考えて下さい。

成果体系図による戦略の提示は、内容を伝える文書としての機能に加え、戦略の全体像の把握や、個別目標とミッションとの整合性の理解も促す機能があると言えるでしょう。戦略文書や戦略的思考に慣れていない構成員に、戦略を伝える上で有効なツールとなります。しかし、戦略全体を限られたスペースに書き込むために、個々の文章は短くなり、具体性の欠けた抽象的な表現にとどまることで、内容の理解がされない可能性があります。そのため、戦略の実効性や実現性を損なう可能性があります。また、大規模な組織になるほど戦略目標の数も多くなり、無理に図で表すと、小さい文字で書かれた読みにくい文書となる欠点もあります。

戦略体系図は、戦略文書としての機能よりも、読み手に対する学習を促すツールとしての機能を重視したものとと言えます。組織内の戦略に対する理解が未熟な状況で有用であり、他の詳細な戦略を示した文章とセットで使用する必要があります。そのため、この文書のみでは、組織内での戦略の理解は得られません。この文書と、下で示す文書を合わせて用いるか、この文書に基づく説明会、勉強会、検討会をかなり高い頻度で行う必要があります。

このモデルは、龍・佐々木（2002）で示されているフレームワークを参考にしており、もともと自治体や政府機関などの公共部門の戦略プランニング（ニューパブリックマネジメント）で取り組まれていたものです。

⇒ Further Reading：龍慶昭・佐々木亮（2002）『戦略策定の理論と技法』多賀出版



こうした経緯を持つ米国で取り組まれてきた戦略を分類すると、6つのモデルにまとめられます。Peterson (1999b) は、これらのうち政治モデルが、複数の自律的な内部組織を持つ高等教育機関で日常的に行われている意志決定活動に近いと指摘しています。またHEFCEモデルは、合理的計画モデルの普及を意図しているとも言えます。

今日の、高等教育機関の戦略論研究では、合理的計画モデルの有用性を認めながらも、その実効性には不備があるという意見が主流です。特に、高等教育機関の複雑性や不確実性への配慮がなく、戦略計画を単なる計画立案と解釈した点が批判されています。合理的計画モデルは、戦略論のテキストでは主流と言えますが、リーダーシップの欠如、コミュニケーションの不足、構成員の不参加、権限の分散、資源不足、改革への抵抗、戦略プロセスそのものへの不理解により、多数の失敗事例があります。米国では、戦略プランを作成して示すことが、一つの流行になったこともあり、信頼性がなく、データ主義的で官僚的な、対外的文書作成に終始してしまった事例も多いようです。

Bryson (2004a) が指摘するように、非営利組織の戦略計画策定は、計画策定というよりも、むしろ戦略的マネジメントであり、戦略的な思考に参加することの方が、計画の立案そのものよりも重要なのかもしれません。これらを参考に、次のような問題を考えてもおもしろい議論ができるでしょう。

米国の大学における戦略計画立案と IR の発展

発生期 (施設 拡張期) 1950-1970	機関の課題	機関の新設による高等教育拡大期、執行部は新たな組織や施設・設備の必要性とそれに伴う予算支出の必要性を示すために、計画立案とデータ収集の必要性が高まる。
	IR	執行部のデータの必要性に政府や地域の教育審議会等がセミナーを主催して支援。機関内には元教員を長とする情報提供組織が設置され、自己評価や学生調査など学生の基礎統計の報告を行うようになる。
	計画立案	機関の拡大期であったため、計画立案組織は施設部に置かれ、教員・研究・学生・財務に関する基礎統計を扱う IR 組織とは切り離されている。
	情報基盤	基礎統計収集の促進と改善に関心はあるものの、特に情報基盤整備を行っていない。
発展・ 制度化期 (効率的 運営期) 1970-1985	機関の課題	不況に伴う予算削減の中で、執行部にはより効率的な運営が求められるようになり、計画立案と IR が正式に認知される
	IR	限られた予算の中での機関経営のため、大学の質と効率性を他機関と比較分析するためのデータを収集するようになる。
	計画立案	施設の計画から、教育・研究の計画と学内の資源管理の計画へと必要性が移り、予測モデルやシミュレーションが多用される。また、長期の計画立案の必要性が高まる。IR と計画立案の活動が融合し始める。
	情報基盤	70 年代に高等教育マネジメントシステムを扱う連邦組織が設立され、データの定義と教育・研究活動の質や生産性を測る指標開発が進められる。各機関内でもデータベースシステムの開発が始まる。
急増・ 拡散期 (戦略 計画期) 1985-2000	機関の課題	進学者の長期的かつ緩やかな減少により、学生獲得競争が激化する。また、国の政策として教育の質や教育効果を社会に公表することが求められるようになり、学生評価、教員評価、教育プログラム評価の必要性が高まる。
	IR	教育の質への関心が高まり、学生・教員・教育プログラムに関するデータ収集のニーズが高まり、定量的な分析から定性的な分析へと手法のニーズも変化する
	計画立案	長期の計画を継続的に更新・修正する戦略計画の必要性が高まる。戦略の中に教育・研究・財務・人事など広い領域を含める必要性から、単一部署が計画を立案するのではなく、多数の部門の戦略を調整・接続する部署が必要となる。
	情報基盤	情報技術の進化により、戦略計画のための学外データベースの整備や、IR 業務を支援するソフトウェア等の開発が始められる。
新たな 課題 (戦略マネジ メント期) 2000 以降	機関の課題	特定の領域での活動や、執行部直属の専門部署による全学的計画立案から、学内各部署の担当教職員が参加して調整と共同作業を繰り返しながら全学の戦略計画を実施する段階への移行。
	IR と計画立案	経営的な側面での活動から、教育と研究をテーマにした計画立案・IR 活動への発展と、それに伴う定性的・定量的分析手法の開発。
	情報基盤	計画立案部門と IR 部門が共同で情報システム基盤の開発に取り組むこと。

大学における6つの戦略モデル

モデル	合理的計画モデル	組織開発モデル	専門家モデル	理念統合モデル	政治モデル	無秩序モデル
主たる実施組織	学内に正規に設置された部署	学内のニーズや力量・活動内容に沿って自然に形成	学内の戦略立案担当の専門家集団	意見・価値観を表明した一部の学内集団	共通の関心を持つ利益集団の合議・連携	個々の自律的組織に委ねられる
計画実施の動機付け	組織内部と組織外部の双方	組織内部から生まれる	主に組織内部	組織内部から生まれる	組織内部と組織外部の双方	組織内部から生まれる
目標の志向性	確実に達成可能な目標を設定	構成員の力量で達成できるものを設定	学内の現状の改革	理想を追求する	現状のまま達成可能な目標を設定	個々の組織が自律的に達成できる目標を設定
戦略計画の目的	環境への適応(ミッションと目標の明確化)と組織管理(目標の達成)	構成員による組織のより深い理解と、組織の維持・成長・開発	組織活動の効率性と有効性を高めること	組織の存在意義を問い直し、将来の自然・社会・人類の中での教育・研究のあり方を模索する	環境変化に適応し、組織内の対立を解消する	組織によって異なる
戦略策定プロセス	明確な目標設定に始まり、現状の問題解決方法を分析する	合意形成を重視し、試行錯誤で進行し、協力的・相互作用的に問題解決を図る	問題を全て定量的な課題で表現し、改善値を設定して明確な目標にする	一部の集団の議論に始まり、価値観の統合を目指して	利益集団同士の交渉、妥協、連携	目標設定や現状分析などがばらばらに行われる
構成員の参加	戦略立案の専門家が担い、学内の各組織の長が参加する	平等主義のコミュニティ内で組織開発の専門家が担う	情報分析の専門職員以外はほとんど参加しない	組織の文化や構成員によって異なる	利益集団の維持・拡大に関心を持つ者が参加する	組織全体の計画は専門部署が担当する以外は個別組織による
モデルの長所	戦略内容の明確さと客観性	うまく機能すれば構成員の強い関与を引き出せる	正確な分析と合理的な計画を策定できる	構成員の価値観の転換を図れる可能性がある	資源の縮小期には、対立を通じて新たな変革が生まれ出される	参加者の強い自発性と参加意欲によって計画推進が支えられる
モデルの短所	新たな投入資源を必要とする計画になりやすい、構成員の同意を得られず立案者が孤立する可能性がある	立案担当者の役割が不明確になりやすい、計画策定に時間がかかる	立案担当者が孤立する可能性、小規模組織では高度な分析システムや専門家を置く予算が捻出できない	計画立案と合意形成に時間がかかる、達成不可能な理想的な目標が立案される場合がある	計画の全体的な方向性がなくなる、強い発言権を持つ集団に計画が支配される	計画が総花的・無秩序的になりやすい、資源の浪費が起りやすい

❶. みなさんの組織は、戦略計画立案の発展の歴史に照らすと、どの時期に置かれていると考えられるでしょうか？また、みなさんの組織が、これまで取り組んできた戦略、これから取り組もうとする戦略は、6つのモデルのうち、どのモデルで最もよく説明できるでしょうか？

上の表で示されているのは、米国の歴史やモデルをまとめたものであり、みなさんの組織でピタリとあてはめることはできないかもしれません。しかし、参照するモデルを持つことは、自分の組織をよりよく理解する視点を得るきっかけになります。

ここまで見てくると、さまざまなモデルで説明される戦略にも共通点があることがわかるでしょう。第1に、どのモデルも組織の内外の環境に関する情報収集や分析を求めています。そして、それらの情報を活用して、戦略をまとめることを推奨しています。第2に、どのモデルに沿って取り組むかの違いは、組織の戦略に対する理解度や組織内のリーダーシップなど、直面する組織論的課題の違いであり、組織の使命を果たしたりビジョンを実現するためという目的の違いはないという点です。

ただし、営利組織の戦略モデルとは異なる点があることは否めません。基本的な考え方は共通であるが、教育機関に特有の面があると考えればよいでしょう。代表的な教育機関特有の問題については、下のようまとめられます。

教育機関における戦略策定と営利組織における戦略策定

時間

営利組織では2～3年の戦略を立てるが、教育機関では通常5年以上の戦略を立てることが多い。

合意形成

営利組織では少数の支援者が関わるものの、基本的にトップダウンで戦略が伝達される。教育機関では権限が分権化されているため、教職員の関与が重要であり、戦略策定への着手時点から教職員の合意を得ておくことが重要。教職員は指示される状況では力を発揮できない。

価値観

教育機関の構成員は、売上高や利潤などの単一の価値観を持っていない。

顧客

営利組織と比べて、教育機関では顧客を明確にすることが難しい。学生、進路先、地域社会はどれも顧客と考えることもできる。その結果、ミッションに沿った目標の設定や成果の測定が難しくなることも多い。

環境変化

どの教育機関にも保守性があるため、教育機関は変化をなかなか受け入れることができない。

戦略策定プロセス（教職員参加型の戦略策定）

教育機関ではできあがった戦略計画以上に、戦略を策定するプロセスが重要。教職員が戦略的な考え方に納得すれば、分権化された教育機関では構成員の多くが戦略思考にそった意志決定ができるようになる。環境分析から戦略の立案・策定まであらゆるプロセスで、教職員を参加させる必要がある。

教員の評価システム

教員は、教育（と研究）に基づいて評価されている。戦略計画が成功するには、それらに加えて、戦略計画に関連した評価を行う必要がある。戦略目標は、教員の評価システムと連動していなければ、目標の達成は難しい。

トップの関与

戦略目標達成においては、トップの関与が不可欠。戦略計画推進のために支援を行い、時には自ら引っ張らなければ成功は望めない。これは、組織の長だけでなく、副学長など、トップに近い執行部全員について言えることである。

緩やかな連携

戦略目標の達成に向けて、学校内の集団・組織は共同して働かなければならないが、時に対立を招くこともある。大学の学部のように、学校内の組織は互いに独自の特色と自治権を持っているためである。営利組織と異なり、教育機関では学校内の組織を緩やかに縛り、共同と対立を共存させることで、目標の達成へつながる。

不整合の容認

教育機関では、全組織レベルの戦略と下部組織の戦略に一部不整合があっても容認することが重要。教育機関では、思考の多様性が組織の活力となるし、下部組織が直面する環境もそれぞれ異なっていることが多い。

3. 戦略策定の手順

具体的な作業に入る前に、戦略策定の過程全体を見ておきましょう。

3. 1. 戦略策定に着手するタイミング

まず、次のような問いを考えてみましょう。

❶. みなさんの組織では、新規に戦略をまとめ、公表し、実行に移し始めるのは、学校年度単位（4月始め）になっていますか？もしなっているとしたら、それが合理的な理由を説明できますか？

先に見たように、戦略は一定期間で取り組む目標と計画のかたまりであり、終了期限があるものです。いつから次期の戦略策定に着手するかについての明確な基準はありませんが、高等教育機関の場合で、1期の戦略を5年で計画している場合、今期の戦略が終了する半年前から次期戦略の策定に着手する事例が多いようです。

ただし、これは戦略策定委員会などを立ち上げてから終了するまでの公式な活動のことを指しており、この半年間の作業だけでは実質的な戦略策定は不可能です。後の作業で見るように、戦略で取り組む課題には、内部の強みや外からの圧力など何らかの根拠があり、その把握は日常的な取り組みです。また、組織の内外の大きな変化（ショック）により、戦略期間中に戦略の調整や修正が必要になる場合もあります。

また、大学の中にはさまざまな業務のサイクルがあります。学内のものとしては、人事異動のタイミング、教員の任期、各種委員会等の委員の任期、次年度予算を組み始めるタイミング、情報機器のリース更改のタイミングなどがあります。学外のものになると、政策や法令が決定・改訂されるタイミング、近隣に同様の教育機関が新規に設置されるタイミングなどさまざまなタイミングがあります。戦略的に管理された組織では、戦略策定のサイクルと重要な学内のサイクルを連動させていますが、戦略策定に慣れていない組織では、こうした視点が軽視されがちです。高等教育機関の場合、公費が使われる関係から予算の編成や執行において自由度が制限されている場合が多く、会計年度を数ヶ月ずらした戦略年度を持っている組織もあります。

このワークブックでは、主に次期の戦略策定に着手するタイミングを想定した内容になっています。

3. 2. 戦略策定を行う組織

戦略策定が日常的な取り組みを土台にしているとはいえ、誰かがそのとりまとめを行わなければなりません。言うまでもなく、これは組織のトップによって行われますが、その実質

的な作業を進めるにはトップを補佐する人材や組織が必要です。通常、戦略策定の節目においては、トップを長とする戦略策定委員会などの公式の組織が置かれ、とりまとめの中心的役割を果たします。

このワークブックでは、このような公式の策定組織が置かれており、みなさんがその組織の実質的な作業を担う役割（戦略策定コアチームのメンバーなど）を与えられた場面を想定して作成しています。策定する戦略は、内部組織単位（学部や部局など）ではなく、大学・短大全体レベルでの戦略策定を想定します。ただし、後に取り組む作業の多くは、内部組織単位における戦略策定にも援用可能なものになっているはずです。

3. 3. 戦略策定の手順例

上のような具体的な場面を想定しながら、戦略策定の手順例を見てみましょう。下の表は、アイルランドにある7校の4年生総合大学で共通に用いる戦略策定スケジュール案として示されているものをまとめたものです。

これを見るとわかるように、戦略策定ではまず調査を実施してとりまとめるなど、戦略を構想するための情報収集から始めることとなります。特に、組織内に散在する「戦略の芽」を明らかにすることから、ボトムアップな作業とも言われます。また、収集した情報はできる限り公開し、解釈の際に広く構成員の共通認識ができるよう配慮する必要があります。一方、実際に戦略を文書にまとめる作業では、少数の専従メンバーが短時間で作成します。これは、情報収集が論理的、分析的、手続き的に行える作業であるのに対し、そこからどの重点施策を戦略に採用するかは、必ずしも論理的に行えるものではなく、組織内の政治力学的な情報にも通じた人物が独自に判断して決める作業になるためでしょう。短時間で素案を作成する代わりに、その改訂作業には十分な時間をかけることにします。

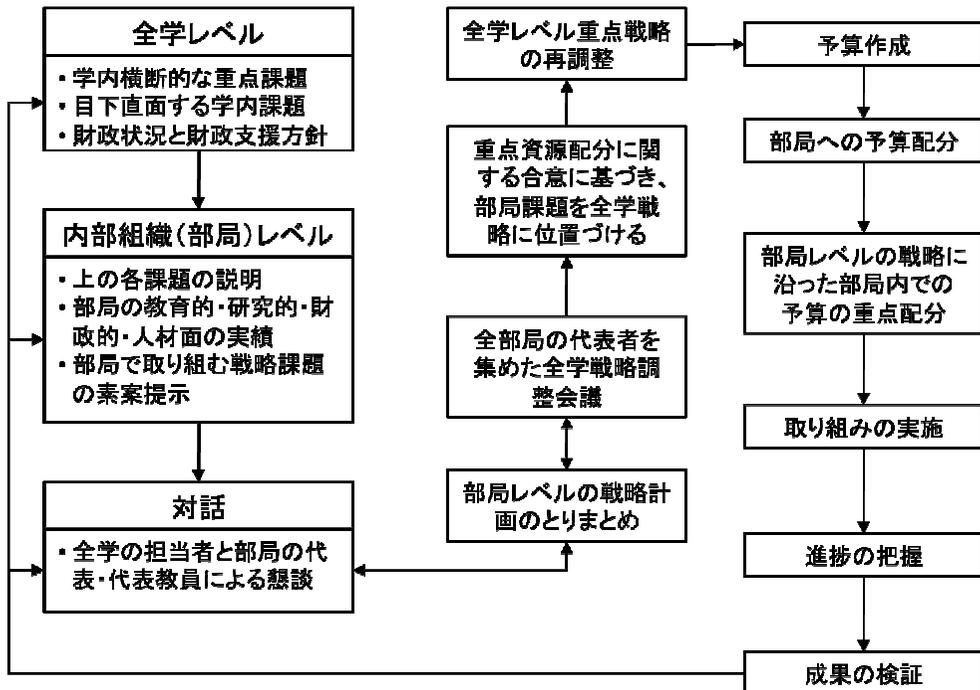
これから、このスケジュールで行われる戦略策定委員会において、実質的な作業を担うことになった場面を想定して、作業を行います。

また、とりまとめの過程で内部組織単位の戦略立案を支援したり、全学レベルの考え方の説明や理解を得る作業も発生します。下の図は、全学レベルの戦略策定において、内部組織単位の戦略を全学的な戦略に位置づけると共に、内部組織単位あるいは内部組織間での合意形成を進める過程の例を示したものです。

アイルランドの大学で推奨される戦略策定スケジュール

ブリーフィング (戦略策定着手)	<ul style="list-style-type: none"> 戦略策定委員会メンバーによるブリーフィング
ボトムアップ (1~3ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> SWOT分析のための委員会メンバーの打ち合わせ SWOT質問紙調査 SWOT調査結果とりまとめ SWOT結果から戦略課題を議論する委員会開催 メンバーの合議に基づくSWOT戦略課題の優先順位決定 組織の現状、将来目標、現状と将来目標をつなぐ方法の議論 全学の執行部を交えて、組織の基本戦略の最終決定
トップダウン (4ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> 戦略のドラフト作成 ドラフト改訂作業のための委員会開催 改訂版ドラフトに対する構成員の意見聴取とそれに基づく再改訂(3回繰り返す)
ミドルでの 突き合わせ (5ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> 戦略文書の作成 全学の戦略とのすりあわせ
完成(6ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> 戦略文書の参考文献、引用文の追加 戦略文書への問い合わせ先の設定と、製本装丁 行動計画の確定、進捗指標、達成指標の設定 委員会での最終決済 学内外のしかるべき提出先へ提出

戦略の組織内合意形成を進める過程の例



4. 戦略策定へ向けた思考作業

それでは、実際に戦略策定へ向けた作業に取り組んでみましょう。今から行う作業は、大きく分けると、(1) 自己点検、(2) 目標の確認、(3) 戦略の策定という3つの段階に分けられます。これはこれまで見てきた戦略モデルからも、理解できると思います。ここでは、もう少し作業化・手順化するために、次のような7つのプロセスで作業を進めます。

- | | | |
|---------------------------|---|-------|
| 1. 戦略プラン策定着手の合意形成 | } | 自己点検 |
| 2. ステークホルダ分析 | | |
| 3. 組織の強みと弱み、環境の機会と課題を整理する | } | 目標の確認 |
| 4. ミッション・ビジョンの確認 | | |
| 5. 基本戦略目標を特定する | } | 戦略の策定 |
| 6. 戦略の実施計画をまとめる | | |
| 7. 戦略プランの点検と改訂 | | |

ここでは便宜上、7の手順を直線的に示していますが、実際にこの作業に着手すると、それぞれの手順を往復する作業になるでしょう。必ず守るべき手順という意味ではありません。

レディネスの確認

レディネス (readiness) はこれから取り組むことへの準備状況を意味する言葉ですが、ここでは、戦略策定に取り組むための準備状況について考えておきます。基本的にみなさん自身のレディネスのことを指しますが、戦略策定チームとしてのレディネスと考えて下さい。

❶. みなさん自身、あるいは戦略策定チームの考えとして、次の4つの問いに答えてみて下さい。

1. 誰のプランか？
2. 戦略プランは何のために立てるのか？
3. 戦略プランを策定する段取りをどう設計するか？
4. 策定プロセスをどう管理するか？

答えにくい場合は、下の補助質問が参考になるでしょう。

1. 誰のプランか？
 - ・戦略プランの主体（参加者）は、コミュニティか？組織か？組織の中の一部の部局か？一部のプログラムやプロジェクトか？
2. 戦略プランは何のために立てるのか？
 - ・戦略プランの主体（参加者）は、コミュニティか？組織か？組織の中の一部の部局か？一部のプログラムやプロジェクトか？

- ・戦略プランニングのプロセス自体に、どのような価値観が込められているか？
- 3. 戦略プランを策定する段取りをどう設計するか？
 - ・過去に戦略プランニングを策定した経験があるか？それはうまくいったか、うまくいかなかったか？
 - ・目標設定とビジョンの共有が必要だが、それらをどの段階で行うか？
 - ・予算のサイクルや IT 環境の更新など、組織内の各業務サイクルとどのようにリンクさせるか？
 - ・組織の文化にどう適応させるか？
- 4. 策定プロセスをどう管理するか？
 - ・誰が作業の主体になるか、また、誰がそれを支援するか？
 - ・誰がプロセスの管理と決定権を持つか？
 - ・どのように作業プロセス化するか？
 - ・作業の完了期限はいつか？
 - ・組織内外への諮問やコンサルテーションは必要か？
 - ・どのようにして策定の関係者や支援者の、時間的・財政的・政治的な関与を保ち続けるか？

戦略策定委員会のような組織が公式に置かれている下で担当する方であれば、問題なく答えられるものが多いでしょう。これらは、事務的な質問も含まれていますが、みなさんが戦略策定に関わる者として、常に意識し、答えを持っていることが望ましいものです。

戦略策定の過程は、プロジェクトマネジメントでもあり、それを担うみなさん自身のレディネスも重要です。ここでの 4 つの問いかけは、作業に関わる中でときどき振り返り、原点を確認する問いかけとしてみなさん自身に大切にしてもらいたいと思います。

4. 1. 戦略プラン策定着手の合意形成

まず、下の質問に答えて下さい。

Q. みなさんの組織で、学外から新たに学長が赴任し、新経営方針を打ち出した場合、構成員はその指示に従うでしょうか？また、従うべきでしょうか？

多くの戦略策定のワークブックでは、構成員がトップの指示に従って業務に取り組むという暗黙の前提が置かれています。そのため、外部のコンサルタントが現状分析や戦略策定に積極的に関わるすることができます。しかし、教育機関では必ずしもこの前提はあてはまりません。そこで、戦略策定に着手することの合意形成を行う作業が重要になります。

とはいえ、実際に株主総会のような場を設けて、全員一致の合意をとるという意味ではありません。みなさんが、構成員の様子を見て判断します。判断を支援する観点として、下表の現状評価の観点が参考になるでしょう。

もし、これらの観点到明確に答える自信がない場合は、組織の現状調査を行うこともできます。補論 5 の作業 1~4 に取り組むことで、ヒントが得られるでしょう。

組織に戦略策定に取り組む素地があると判断できれば、コアメンバーの中で戦略策定に関

する意識、前提条件、考え方などのすりあわせや合意形成をしておきましょう。確認しておくべき観点には、次のようなものがあります。

- ・ 戦略プランニングが対象とする範囲と、策定過程で関連する人と組織について合意する。
- ・ 組織内部の人材だけで行うか、組織外部の人材にも関わってもらうかを合意する。
- ・ スケジュール、結果の公表形態について合意する。
- ・ 策定過程をマネジメントする委員会を組織する。
- ・ 日常業務を行うために、委員会の中に専従チームを組織する。
- ・ 委員会の外から、必要に応じて意見をもらう人物を決めておく。

これらについて合意できるでしょうか？ これらを決める上で、調整が難しい場合は、関係者の間で補論 5 の作業 5 に取り組み、その結果について議論してみてください。この作業は、上の点の合意形成を図る上でみなさんの思考を支援してくれるでしょう。

戦略プラン策定着手に向けた現状評価の観点

観点	Yes	No
ステークホルダが、戦略プランニングに参加することを表明している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
戦略プランの過程において、自分たちに権限が委嘱されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現在の組織内の人的・物的・情報技術資源で、戦略プランニングに必要な資源が揃っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
戦略プランの過程は、組織内の予算サイクルや他の業務サイクルと整合的になりそうだ。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
戦略プランニングのメリットはコスト以上に大きいと認知されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
戦略プランは、組織にとって必須のツールであると認知されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
これまでの質問で、No と答えたことについて、対策を持っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
今が戦略プランニングに着手すべき時である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

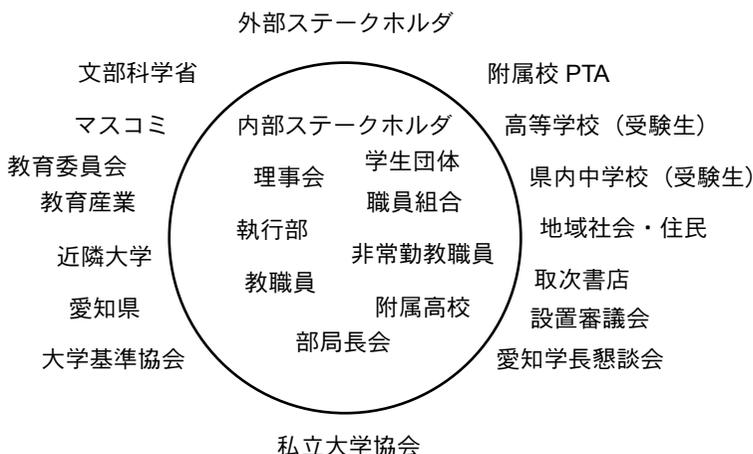
4. 2. ステークホルダ分析

組織にとってのステークホルダを理解しておくことは、戦略を考える上で大変重要です。ステークホルダ分析では、組織にとってのステークホルダが誰か、その人たちが組織をどう評価しているか、組織にどのような影響力を持っているかを考えます。

組織のステークホルダとは、WIN-WIN の関係を築くべき相手と言い換えるとわかりやすいでしょう。関係を築くには時間をかけて相手をする必要があります、優先順位をつけざるを得ません。一方的に勝っている、あるいは、負けている関係は、ステークホルダとは異なる関係にあると考えられます。

Q. 組織のステークホルダを、組織の外にあるものと組織の中にあるもの分けて、できる限り多くリストアップして下さい。

ある大学のステークホルダを、組織の外にあるものと組織の中にあるもの分けてリストアップしたのを見てみましょう。



みなさんの組織でも、思った以上に多くの WIN-WIN の関係を築くべき相手がいると思うのではないのでしょうか。これらについて、次の質問に答えて下さい。

Q. リストアップしたステークホルダのうち、みなさんが個人名をあげてコンタクトできる人は何人いますか？

ステークホルダとして組織に関わるには、代表する人物と会うことができるなど、顔が見えなければなりません。こちらがステークホルダと思っていても接触すべき人がわからず、話ができないとなると、それはステークホルダとは呼べないでしょう。ただし、みなさんがあげられなくとも、戦略策定チームのメンバーの誰かがあげられればよいのです。

このように考えると、よく聞かれる次のような議論も考える視点を持つことができるでしょう。

Q. 高等教育機関において、学生は顧客でしょうか、ステークホルダでしょうか？

この質問は、どちらかを断定して答えることが難しいものですが、少なくともステークホルダとして組織に関わるには、みなさんから代表者の顔が見えていなければなりません。学生が、学内に活動の基盤をおいた団体を構成し、代表を持って自律的に活動していないのであれば、そこには顧客としての学生しかいないということになるでしょう。

話がそれましたが、上のように組織の重要なステークホルダを確認した上で、次の2つの

ステークホルダをそれぞれ1つ指名して下さい。

- ・ プロセス・ステークホルダ：地域住民や同窓会組織の代表、取引のある関係先など、組織に大きな影響力を持たない方のぞましい。
- ・ アジェンダ・ステークホルダ：組織全体のレベルでは学生・保護者・行政担当者の代表など、下部組織レベルではこれに加えて関連他部署の長など、組織の施策の利害が直接及ぶ関係者で、組織に大きな影響を与えうるタイプの人がのぞましい。

プロセス・ステークホルダは、戦略策定の初期段階、戦略策定の合意形成や組織のレディネス評価の際に、合意形成をあと押ししたり支援してもらうために関わってもらおうとよいでしょう。アジェンダ・ステークホルダは、戦略策定の後期段階、戦略の素案をレビューする役割を担ってもらおうとよいでしょう。どのステークホルダを指名すべきか、わからない場合は、補論5の作業6～7に取り組んでみて下さい。

さて、組織のキー・ステークホルダを特定したとして、その人はどれくらい関わってもらえるのでしょうか？

Q. どのようにすればステークホルダは戦略策定に関与してくれるのでしょうか？あるいは、ステークホルダが戦略策定に関与するには何が必要でしょうか？

ステークホルダが戦略策定に関わってもらえる場合は、非常に強力な支援が得られますが、実際にそれだけの時間を割いて関わってもらうことは難しい場合が多いでしょう。仮に、関わることになったとしても、必要な情報を持たないまま関わると、戦略策定に混乱をもたらす危険もあります。組織は、日頃から重要なステークホルダに対して、必要な情報を届く形で発信し、いざ関わってもらう段階になって、組織に関する特段の知識や情報を得なくとも、関与できるようにしておくことが望ましいと言えます。

ARC 分析

これまで行ってきた戦略策定着手の合意形成とステークホルダ分析は、組織内の政治力学的な関係に注目した分析作業です。こうした作業を行う理由は、サローナー（2002）で指摘されているように、組織は戦略と整合が取れている必要がある（戦略的整合性）ためです。ただし、高等教育機関では、組織設計の自由度が大幅に制限されています。それは、専門職で組織が構成されているという特徴を持つためであり、特に、教員の場合は、昨日までロシア文学を教えていた先生が、学生のニーズ低下のため明日から会計学を教えるような配置転換はありえません。さらに、複数学部を持つ大学では、学部教授会が実質的なガバナンスを持ち、学長が実質的な権限を持たない場合も多いでしょう。そこで、高等教育機関での戦略的整合性は、組織内の情報の流れ方に注目して議論します。専門職で構成される組織は、組織内で情報が流れにくく、合意形成やステークホルダとの関係構築の障害になったり、そもそもステークホルダが認識されないことにもなります。

補論1でも確認したように、サローナー（2002）は、競争優位性のほとんどは、組織に基盤を置くと指摘しています。そして、有効な組織を設計する際に用いる手段として、次の3

つがあると指摘しています。

- ・ アーキテクチャ (Architecture) : 組織がどのような部門に分かれ、部門間の公式・非公式の関係を持っているか、
- ・ ルーチン (Routine) : 日常的に行われる意志決定は公式な手順・習慣として定着し、その間では情報を効率的・合理的に流すプロトコルがある
- ・ カルチャー (Culture) : 組織内の個人が持つ価値観は意志決定の判断基準になる

具体的な組織設計事例は、サローナー (2002) で紹介されている、分権化された組織で上層部に情報が流れる仕組みを作ったサウスウェスト航空の例が参考になるでしょう。ここでは、サローナーの ARC 分析をベースとして、高等教育機関における ARC 分析の観点をまとめてみましょう。

Q. みなさんの組織内で重要な情報の流れを阻んでいる要素にはどのようなものがあるでしょうか？下表の観点を参考にして、現在の組織構造の問題について議論して下さい。

ARC 分析の観点

アーキテクチャ	構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ どのような組織単位にグループ分けされているか ・ 組織内のリンクメカニズムにはどのようなものがあるか (人脈、委員会、ワーキング、プロジェクト) ・ 組織単位間の相互依存度はどの程度か ・ 情報を共有するための組織にはどのようなものがあるか ・ ヒエラルキーは多いか、フラットか ・ どこでどのように意志決定が行われているか
	報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同様の組織と比較して給与はどの程度か ・ 報酬はインセンティブとしてどの程度重要か ・ 非金銭的な報酬はどの程度重要か ・ 報酬はどの程度部門の業績と結びついているか ・ 業績はどのように測られているか ・ 昇進はどのように行われているか
ルーチン		<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源配分にはどのようなルーチンがあるか ・ 情報共有にはどのようなルーチンがあるか ・ 部門の境界を超える調整にはどのようなルーチンがあるか ・ 部門内の行動の調整にはどのようなルーチンがあるか ・ 組織の下層で起こっていることを上層が知るためにどのようなルーチンがあるか ・ どのようなインターフェースによってルーチンが容易になっているか ・ インターフェースはどう定義され、維持されているか
カルチャー		<ul style="list-style-type: none"> ・ カルチャーはどの程度強力か ・ どのような習慣がカルチャーを支えているか ・ カルチャーは部門間の協力を奨励しているか ・ 採用人事の方針はカルチャーを強化しているか

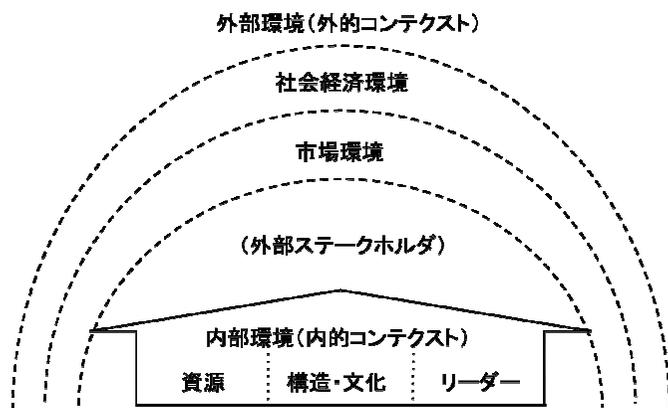
4. 3. 組織の強みと弱み、環境の機会と課題を整理する

戦略策定着手の合意形成と、ステークホルダの分析は、自己点検のうち、組織の内部にある政治力学関係を明らかにする作業でした。ここでは、自己点検のうち、客観的な事実やデータに基づく分析作業に取り組みます。

以下では、いわゆる SWOT 分析に取り組んでもらいます。日常的に使われる言葉なので、今日ではほとんどの方が知っている言葉ですが、念のために SWOT 分析について確認しておきましょう。

Strength：強み Weakness：弱み Opportunity：機会 Threat (Challenge)：課題

SWOT 分析は、組織の環境分析のことです。組織の環境を、外部の環境と内部の環境に分け、外部環境では組織にとっての機会と課題、内部環境では組織の強みと弱みを見つけます。組織を変革するための重点課題（Critical Success Factors：CSFs）や、他の組織が容易に獲得できない独自の強みが特定するために行います。その基本的な方法については補論 6 を参照して下さい。この基本的な方法をふまえて、次の質問に答えて下さい。



❶. SWOT 分析に取り組む際には、どのような資料を集めればよいでしょうか？ 思いつく限り多数（目安として 20 程度）あげて下さい。

みなさんは、どのような資料をあげたでしょうか？ 外部環境に関する資料は、日常的に触れていないと、急に思いつくものではありません。内部環境は資料に依らなくともわかると思うかもしれませんが、偏った情報しか持ち合わせていないケースがほとんどです。さらに、内部環境に関する資料は、必ずしも文書化・数値化されていないものが多く、資料が得られない場合も多いでしょう。大学で SWOT 分析をする際に役に立つと思われる資料のリストを、下にまとめてありますので参考にして下さい。

SWOT 分析を紹介した文献が多数あるにもかかわらず、ほとんど触れられていないことですが、SWOT 分析では 1 つの暗黙の前提が置かれています。それは、SWOT 分析に取り組む人は、入手可能な全ての情報を持ち合わせていて利用できるというものです。すなわち、SWOT 分析の成否は、実施者のレディネスに依存します。この前提は非常に重要で、レディネスの高くない参加者を集めたワークショップでどれだけ丹念に SWOT 分析を行っても、

その成果はあまり高いものになりません。

このことから、みなさんは日常的にさまざまな情報を収集する習慣をつける必要があります。以下に、レディネスの高い人たちが利用している情報ソースの一部を紹介するので、参考にして下さい。

『教育のトレンド 図表で見る世界の潮流と教育の課題』（明石書店）、「科学技術白書」「文部科学白書」「文部科学時報」「文部科学広報」「中教審議事録（各回）」（文部科学省）、「通商白書」（経済産業省）、「新卒者採用に関するアンケート調査結果（各年）」（日本経団連）、「新卒者採用予定及び採用活動に関する企業アンケート結果報告（各年）」（毎日コミュニケーションズ）、「私立大学・短期大学等 入学志願動向（各年）」「大学経営強化の事例集」「経営改善計画立案・実施のための基礎知識」（私学経営情報センター）、「IDE 現代の高等教育」（民主教育教会）、「ナジックリリース」（学生情報センター）、「私学経営」（私学経営研究会）、「大学と学生」（日本学生支援機構）、「高校教育」（学事出版）、「教職研修」（教育開発研究所）、「大学時報」（私大連）、「教育学術新聞」（私大協）、「大学教育と情報」（私情協）、「文部科学教育通信」（ジアース教育新社）、「ハーバード・ビジネスレビュー」（ダイヤモンド社）、「カレントアウェアネス」（国立国会図書館）、「Guideline」（河合塾）、「Between」（進研アド）、「View21」（進研アド）、「カレッジマネジメント」（リクルート）、「日本教育新聞」（日本教育新聞社）、「初等教育資料」（東洋館）、「学校事務」（学事出版）、「企業と人材」（産労総合研究所）、「月刊総務」（ナナ・コーポレート）、「各学会の論文誌」（日本高等教育学会、日本教育経営学会、日本教育社会学会、日本教育制度学会、日本教育行政学会、日本教育学会、日本比較教育学会、大学教育学会、大学行政管理学会、初年次教育学会、大学評価学会）、「各種週刊誌」（AERA、日経ビジネス、中央公論、東洋経済、ダイヤモンドなど）、「各新聞社の教育特集」（朝日新聞、読売新聞、日本経済新聞）、「e-Stat」（独）統計センター）、「調査研究データ」（Benesse 教育研究開発センター）、「将来人口推計データベース」（国立社会保障・人口問題研究所）、「高等教育動向」「高等教育エッセンスノート」（進研アド）

これらを全て読むことは難しいかもしれませんが、記事の目次一覧だけでも全て目を通すとよいでしょう。ここでは、高等教育一般に関するものをあげましたが、これらに加えて各専門分野の書籍・雑誌・ウェブサイト等を参考にすることが考えられます。また、今日ではウェブサイト、メーリングリスト、ブログなどの形でも有益な情報発信が行われています。これらも積極的に利用したいところですが、原則として文献の情報を主として利用し、ブログ等の情報は参考程度にとどめておく方が無難です。

高等教育に関する情報レディネスに注意した上で、次の作業に取り組んで下さい。

Q. 外部・内部の環境分析の基本的な方法を参考にし、補論5作業8～9のフレームワークを用いて、組織の機会、課題、強み、弱みを、それぞれ事実やデータをあげることで整理して下さい。それぞれの項目について、優先順位が高いと考える順に20項目を目安としてあげて下さい。

この作業は、複数名（6名程度）が KJ 法のような問題整理手法を用いて取り組むこともできます。作業を行った上で、次の質問に答えて下さい。

Q. 作業を通じて気づいた点、難しいと思った点について指摘して下さい。

例えば、小規模であることは、弱みのように思えます。しかし、トップが決断すれば、それが組織としての決断になる場合、変化への対応のスピードが速いと言えます。これは強みでしょうか？

お気づきかもしれませんが、SWOT 分析は実施者がどのような目標を持っているか、どのような戦略をとりたいか、何を競合ととらえるかによって、結果が変わります。すなわち、強みと弱みは参照先との相対的な問題です。そこで、強みと弱みを考える際には、何らかの参照基準を持つ必要があります。参照基準は次の2つを基本に考えるとよいでしょう。

- ・ 肩を並べたい組織、目標とする組織と比較した強みと弱み
- ・ 同類の組織の平均的な姿と比較した強みと弱み

戦略策定に取り組む上で、目標とする組織を具体的に特定して持つておくことは重要です。同様の組織になる必要はありませんが、自分たちが実現したいと思う組織を既に実現しつつある組織があるのであれば、参照すべきでしょう。ここにいわゆる、ベンチマーキングの必要性が生じます。ただし、残念ながら、日本では個別機関の情報・データが公開されることは少なく、収集できる情報は限られます。最低限の資料として、ベンチマーク先の組織の戦略と、下の SWOT 分析で役立つ資料にあげられている資料を収集できればよいでしょう。

目標とする組織との比較を行うと、どうしても弱みばかりがあたり、強みが見あたらなくなる傾向があります。そこで、他の組織の平均的な姿との比較を行うことも重要です。SWOT 分析を紹介した文献が多数あるにもかかわらず、ほとんど触れられていないことですが、SWOT 分析は複数の参照先を定めて、複数回行う必要があります。通常、文献では参照先を1つに定めるという暗黙の前提の上で説明されるため、SWOT 分析の結果例は1つしか示されません。しかし、実際には、唯一の競合相手だけを見て戦略を考えることはないでしょう。自らが実現したい組織の将来像を中心に、さまざま競合相手を全体的にとらえて戦略を考えるのであれば、複数の参照先を持って情報の収集を行うことが望ましいと言えます。

大学で SWOT 分析を行う際に役に立つ資料

社会経済・ニーズ・ライバル・人的・物的・財務的・技術的資源に関する情報を収集する

- ・ 過去の SWOT 分析
- ・ 現在の戦略プラン（現在までに到達された目標、今後力を入れる分野）
- ・ 海外の大学、国内の他大学の戦略プラン・戦略プランニングに関する資料
- ・ オピニオンリーダーの書いている政策動向に関する文献（政策動向、将来の機会と脅威になりうる動向、財界や産業界の提言）
- ・ 専門学校の概要・案内・報告書（人気資格の動向、ダブルスクールの状況）
- ・ 業界出版物や雑誌記事・週刊誌・新聞記事（生涯学習や社会人教育など多様な学習に関する情報、ライバル校に関する情報、大学ランキング）
- ・ 高校生の進学情報誌（志願者数、人気学部、取得したい資格）
- ・ 政府刊行物、審議会答申、文部科学省・厚生労働省・経済産業省ウェブサイト（政策動向）
- ・ 高等教育政策・研究関連のウェブサイト（認証評価機関、GP 関連、科研費）
- ・ 高等教育関連のマクロ統計資料・マクロ経済統計（18 歳人口、就職率、進学率、失業率、転職率）
- ・ 高等教育関連の学会の予稿・論文（将来の動向）
- ・ 研究者人材データベース・研究者プロフィール（教員の専門分野、不足している人材）
- ・ 学内にあるマネジメント情報（公開講座実施状況、学生用コンピュータ数、科研費採択率、学生教員比率、入学者の出身都道府県、公務員試験・国家資格試験合格者数、海外への留学者数、インターンシップ派遣者数、男女共同参画、学振研究員採用者数など）
- ・ 大学概要、大学案内、広報誌、将来計画、中期目標・中期計画、戦略文書（建学理念、ミッション、ビジョン、コアバリュー、学生数、就職率、近年力を入れている分野）
- ・ 自己評価報告書・第三者評価報告書（組織の設立、人員、予算、設備、蔵書など設備基盤に関する情報）
- ・ 授業アンケート分析・学生生活実態調査（在学生の授業満足度、学習時間、学習ニーズ）
- ・ 大学史資料
- ・ 就職情報誌・民間企業アンケートおよびインタビュー（企業の採用担当者の評判、企業の求める人材の動向）
- ・ 地域の自治体・地域住民のアンケートおよびインタビュー（技術移転、人材派遣、研修依頼のニーズ）
- ・ 交換留学提携校のアンケートおよびインタビュー（派遣学生の評判、受入学生のニーズなど）
- ・ 同窓会・学生自治会・教職員組合・卒業生・父兄のアンケートおよびインタビュー

ところで、どれだけ充実した SWOT の情報を集めても、実際の戦略策定ではそれらがほとんど利用されず、ごくわずかな一部の情報に注目して策定することも多くあります。この点について、酒井（2008）は、「多くの戦略は非常に限定されたウェット情報を軸に立案さ

れ、実行される」と指摘しています。ここで言うウェット情報とは、人間関係を利用して人づてによってしか入手できない情報を指します。逆に、文献等を通じて入手できる一般に公開された情報をドライ情報と呼びます。

このように言われると、何のために SWOT 分析をするのか、と思われるかもしれませんが。しかし、ウェット情報を入手するには豊富なドライ情報が必要なのです。具体的には、人の口から重要なウェットな情報を引き出すには、相手が話をして良かったと思えるようなドライ情報を提供することが必要です。しかも、20 や 30 のドライ情報を提供してやっと 1 つのウェット情報が引き出せるという性質のもので、優れた戦略を立てられるトップは、多くのウェット情報を持っているためであり、それを引き出すために膨大なドライ情報を持っているのです。そして、多くの構成員と対話をしているために、ウェットな情報通になっているのです。ここに、SWOT 分析が重要でありながらも、SWOT 分析だけで戦略がつかないカギがあります。外部のコンサルタント任せでは戦略策定は不可能であり、組織の中の人間が豊富な情報をベースに日常的に話をする風土の中に、優れた戦略策定の核があります。少なくともみなさんは、まずドライ情報通になることが、戦略的思考への第一歩と言えるでしょう。

⇒ Further Reading：酒井穰（2008）『あたらしい戦略の教科書』ディスカヴァー

4. 4. ミッション・ビジョンの確認

組織の自己点検を、政治力学的な観点と客観的な事実やデータの観点の 2 つから行ったところで、ミッションとビジョンの確認をします。多くの組織が、ミッションやビジョンを有していると思います。これらは、戦略目標や戦略計画の上位の目標であり、これらを見捨てた戦略策定はありえません。ただし、ミッションやビジョンがなければ戦略策定はできませんが、これらは戦略そのものではありません。戦略目標は、戦略の中で考えます。ミッションやビジョンは資源配分と日常的意思決定に指針を与えるものであり、組織を動かすエネルギーの源です。現行のミッションやビジョンを確認しておきましょう。

- ・ ミッション：組織の存在意義や使命。本来果たすべきミッションがありながら、現在の組織では取り組みが不十分であるならば、ミッションが果たせる組織になれるよう、戦略的課題に取り組む。
- ・ ビジョン：組織の理想的な将来像。組織のありたい姿を実現するために、戦略的課題に取り組む。
- ・ 価値観：組織の（構成員の）判断基準や行動基準を表すもの。価値観に基づいて現状を判断すると問題が生まれ、問題を解決するためにミッションやビジョンがある。バリュ、コアバリュー、中核価値とも言う。

ミッションやビジョンに相当するものがありそうだが、明確にミッションやビジョンとして定められていない、ミッションやビジョンらしきものはある、どちらがミッションかビジョンかわからない、などのケースは少なくないようです。基本戦略目標の特定に進む前に、

構成員が共通して理解できるミッションやビジョンを定めておく方が良いでしょう。

また、ミッションやビジョンを見直す時期に来ている可能性もあります。高等教育機関は社会的な存在であり、社会の中で認知され、期待され、活動する以上、組織のミッションやビジョンも社会との関係の中で定められます。そのため、社会の変化によってミッションやビジョンが古くなったり、役割を終えたりすることがあります。その場合は、見直しや、従来のミッション・ビジョンに新たなものを追加する作業に取り組みます。

建学の理念、立学の精神などは、価値観に近いものと考えられ、ミッションやビジョンと分けて考えると良いでしょう。一律の定義ではありませんが、ミッションやビジョンは長期的な時間内で実現・達成すべきもの、価値観は将来も不変の理念や精神を表したものと言えます。

ミッションとビジョンの見直しの際は、補論 5 作業 10～11 に取り組むことで思考を整理することができます。

補論 7 に、いくつかの高等教育機関のミッション・ビジョンの例を掲載しています。高等教育機関でミッションやビジョンを考える際には、次のような観点を意識するとよいと言われています。

ミッション

- (1) 組織の個性が強調されている（持ち味が出せるか？）
- (2) 柔軟性・拡張性を有している（成長や革新を受け入れられるものか？）
- (3) 関係者すべてを念頭に置く（誰にとってもわかりやすく浸透するか？）

ビジョン

- (1) 構成員が大志を抱ける
- (2) 実現可能で存在感があるよう、組織の強みや現在の事業内容を考慮に入れる
- (3) 数値目標を述べず、定性的な表現で、相対的地位を示す

これらをふまえて、次の問いに答えて下さい。

Q. 個性的だと思ったミッション・ビジョンはありますか？なぜ、個性的だと思いましたか？または、個性的とは思いませんでしたか？

4 つの例は、それぞれ特徴のあるミッションやビジョンが示されていますが、どの大学のミッションであるかを特定することまでできるでしょうか？

一般的に、高等教育機関の社会における存在意義は、教育、研究、社会サービスの 3 つがあるとされています。また、設置に認可が必要であったり公費を投入しているなどの特徴を言うまでもなく、公共性の高い組織であり、基本的なミッションは自ずと決まってきます。

4 つの例は、それぞれ一定の特徴がありながらも、いくつかの大学で共通して掲げることができるものと言えます。

Q. 高等教育機関でミッションやビジョンを個性化するとは、どういうことでしょうか？そもそも個性化は可能でしょうか？

経営戦略のテキストに従うと、ミッションレベルでの個性化を図る方法は、ミッションの範囲を決めることです。教育を行うのであれば、どのような教育を行い、どのような教育は行わないかを定めることです。別の言い方をすれば、選択と集中、強みを活かすということかもしれません。これは、一見、納得のいく説明ではありますが、高等教育機関ではこの範囲を決めるということが、非常に難しい作業です。

ある教員は国際水準の研究を追求すべきと主張し、ある教員は就職に役立つ教育の追求を主張します。教育においても、ペーパー試験でなければ学力は高まらないという主張と、少人数での議論が重要という主張があります。これらを調整してミッションの範囲を絞るには、教員間の合意形成に相当の時間をかける必要があります。なお、上の主張を全て包含して1大学のミッションとすることも可能ですが、教員は組織内に複数のタイプの教員をつくることに根強い抵抗があり、その場合は、総花的・抽象的なミッションとしてしかまとめられない可能性が高いでしょう。

この点についてセイモア（2000）は、個性的なミッションやビジョンは、「自校分析」なしにつくることはできないと指摘しています。これは、構成員の手によって、自分自身を知り、自分たちの可能性と限界を知らなければ、ミッションやビジョンが、組織の凝集力に裏打ちされた説得力を持ったものにならないという主張です。そして、それを支えるのは構成員の「献身」であるとも指摘しています。移ろうと思えば大学を移れるが、あえて移らないような教員をどれだけ持っているかが、個性的なミッション・ビジョンづくりの基盤であると言えます。

このように考えると、上の事例で見た個性的なミッションやビジョンを出せる組織は、構成員の高い献身を引き出すことに成功している組織と考えることができます。抽象度が高かったり、どの大学にもあてはまるようなミッションやビジョンを定めている組織は、一部の人間だけで作成しているか、組織内の合意形成や献身を引き出すことに苦勞している組織かもしれません。この点は、次の資料について議論するとより理解が深まるでしょう。

⇒ 参考：神戸大学教職員組合「組合ニュース」 2006年10月13日号外
(神戸大学教職員組合ウェブサイト <http://kobeeu.pro.tok2.com/>)

ところで、みなさんの地元には本社がある企業のミッションやビジョンをできる限り多数探して、比較してみてください。民間企業のミッションやビジョンは、かなりの共通性を見ることができないのでしょうか。また、大変シンプルに表現されているものが多いことに気づくのではないのでしょうか。

これは、民間企業ではミッションが抽象的であったとしても、売上という価値を追求することで、構成員の献身を引き出し、組織の存続を図ることが、ある程度可能だからかもしれません。これが非営利組織とは異なる点です。非営利組織では、売上のような共通の追求目標がないため、ミッションやビジョンという形で、組織の存在意義や進む方向を明らかにし、構成員の共通理解を図る努力をする必要があります。そのため、非営利組織では民間企業以上に、ミッションやビジョンの内容、および、構成員による理解と浸透が重要です。

Q. 補論 5 作業 15 にを参考にして、組織の強みに基づく戦略的な課題をあげて下さい。

これらの作業で、組織が進む大枠の方向を定めます。戦略策定委員会の活動としては、この基本戦略目標が特定された段階で、一度構成員やステークホルダからの意見聴取を行うことが望ましいと言えます。組織の改革の方向性に問題があれば、その後の実施計画のとりまじめに進むことが難しくなるでしょう。

4. 6. 戦略の実施計画をまとめる

ここで行うことは、これまでに考えてきたことを戦略文書としてまとめる作業です。戦略文書の基本的な構成は次のようになります。

1. はじめに
2. 組織のミッション・ビジョン
3. 基本戦略目標（戦略課題）
4. 行動目標（個別目標）
5. （実施計画、行動計画、業務計画）
6. （進捗指標、実施責任部署・担当者）
7. おわりに
8. （参考文献）

このうち、3～6については、基本戦略目標の数だけ繰り返すことになります。また、戦略文書レベルでは、5～6まで必ずしも示す必要はありません。これらを示したこれらは通常、年度単位の計画文書で示されることが多いでしょう。8については、基本的に示す必要はありませんが、組織の構成員が戦略文書に不慣れであったり、組織に戦略的経営が根付いていない場合は、添付することで読み手の学習を促すことができます。

この形で戦略文書を示した例としては、次のような資料が参考になります。

⇒ 参考：兵庫県立大学「中期計画」（平成16年度～18年度）

(<http://www.u-hyogo.ac.jp/annai/future/middle/img/middle.pdf>)

ハワイ大学戦略プラン 2002～2010

(<http://www.hawaii.edu/ovppp/stratplan/UHstratplan.pdf>)

メルボルン大学 2006 年期戦略プラン

(http://www.unimelb.edu.au/publications/docs/strategic_plan2006.pdf)

戦略文書は、成果体系図のような図を使って作成することもできます。これは、先にも示したとおり、組織（の構成員）が戦略策定に不慣れであったり、全学レベルの戦略の全体像の理解を促す際の参考資料として作成するとよいでしょう。

欧州の大学でよく見られる戦略文書の章立て例

概要

第1部 組織の位置づけと取り巻く環境、および、重点戦略目標

第1章 組織のビジョン・ミッションとポジショニング

第2章 主要課題分析

- ・ 大学および教育政策の重点課題
- ・ 専門分野のトレンド
- ・ 他校を含む市場のトレンド
- ・ SWOT分析
- ・ 組織の重点戦略目標

第2部 組織の取り組み

第3章 組織の全体像

- ・ 各課程の学生数等の基礎情報
- ・ 留学整数とその内訳
- ・ 研究活動の基礎情報

第4章 カリキュラム改革案、および、教育学習方法改革案

第5章 研究活動の改革案

- ・ 目指すポジション
- ・ 取り組む研究テーマ
- ・ 博士課程の研究者養成方針
- ・ 研究経費の獲得
- ・ 組織の研究支援体制

第6章 社会貢献活動の改革案

- ・ 生涯学習への取り組み
- ・ 社会一般におけるコンサルティングの取り組み
- ・ その他の社会サービス
- ・ 大学の持つ知の社会への還元への取り組み

第3部 組織内資源のマネジメント

第7章 人材育成方針

- ・ 教職員の資質向上ニーズ
- ・ 人材配置方針
- ・ 人材採用方針
- ・ 教職員の資質向上研修（FD/SD）

第8章 財政方針

- ・ 支出のマネジメント
- ・ 収入のマネジメント

第9章 施設および教育環境方針

- ・ 物的資源（教室、実験室、図書室、学生サービス環境）のマネジメント
- ・ IT環境整備方針

第4部 全学的支援

第10章 全学組織体制

第11章 全学の学生募集戦略

第12章 質向上のための全学の支援体制

目標は2層で表現する

基本戦略目標（戦略課題）として特定されたものを、基本目標として表現します。基本目標の下に、複数の行動目標を示します。前者を方向目標、後者を到達目標と呼ぶと理解しやすいかもしれませんが、2層で表現した目標の例としては、補論9を見て下さい。

基本目標から演繹される行動目標の設定では、アーサーアンダーセンが示した組織目標の要件を参考に作成された、次の観点が参考になります。

行動目標として備えていなければならない要素

- ・ 行動目標はミッションの達成をサポートするものである必要がある。
- ・ 行動目標は簡潔・明瞭に述べられている必要がある。
- ・ 行動目標は可能な限り具体的かつ定量的に表現することが必要である。

行動目標の構成要素

- ・ 目標となる項目（何を）
- ・ 目標対象期間（いつを対象として・いつまでに）
- ・ 目標の水準（どこまで）

行動目標の妥当性を検証する視点

- ・ 行動目標の実行可能性
- ・ ミッションに対する忠実性（整合性）
- ・ 後続する実施計画への展開の可能性

⇒ Further Reading：アーサーアンダーセン（1997）『ミッションマネジメントー価値創造企業への変革ー』生産性出版

実施計画や進捗指標を設定する

進捗指標には、プロセス指標と成果指標の2つのタイプがあります。前者は、仕組みを評価する指標、後者は目標を評価する指標と言うこともできます。例えば、「退学率の減少」は成果指標の1つと言えます。一方、それに向けた「ワーキンググループ会議の開催回数」、「初年次担任教員との面談回数」などはプロセス指標と言えます。戦略文書では、プロセス指標を示しましょう。最終的に戦略を評価する際には、成果指標が必要になります。そのため、可能な限り両者を示すことが望ましいのですが、非営利組織の場合、事前に明確な成果指標を示すことができる分野は限られています。また、成果指標にとらわれすぎると、業務プロセスが指標の達成に最適化された活動を強化する危険性があり、重要な仕組みづくりやその定着、それらを支える組織文化づくりに深刻な影響を与えます。

これに関連して、非営利組織で実施計画を考える際には、次の点に注意しましょう。

(1) 仕組みづくりに関する計画を記述する

例えば、特色ある英語教育の実践に向けて「TOEIC 自習システム」の導入と利用を計画したとします。その際に戦略文書で示すべき計画は、そのための予算措置やシステム環境整備だけではありません。これらもプロセスではありますが、英語非常勤講師専用の研究室を整備する、研究室と隣接した英語学習室を設置する、全学カリキュラムの中に明記するなど、組織の持続的な変革に関連した計画を示しましょう。組織の持続的な変革に関連した計画は、主語が組織であり、計画に関わる構成員が変わったとしても機能が維持される仕組みのことです。

(2) クイックウインのテストケースを記述する

戦略は失敗するわけにはいきません。改革に着手する際には、その芽となる強み、特徴、事例などを組織の中に見出す必要があります。そこで、小さく動かしてすぐに成果が出るような計画を入れておきます。小さくとも目に見える成果が出ることで、関係者の意欲が高まり、その後のやや大きな計画の戦略への着手もスムーズになります。

4. 7. 戦略プランの点検と改訂

戦略文書をまとめたら、振り返りをしてみましょう。戦略文書で重要なのは、ロジックでした。構成員がこの文書を読んで、目標が達成できる、ビジョンに近づくことができているかを点検します。戦略文書の自己点検する観点としては、下の表を参考にして下さい。この観点は、ベンチマーク先の組織の戦略を評価する観点としても利用することができます。

<p>Q. 作成した戦略文書は、構成員が目標達成のロジックを理解できるものになっているでしょうか？もしできないと考えるのであれば、その原因は何でしょうか？</p>
--

戦略の実施に取り組み、一定期間を経た段階で、点検と改訂に取り組みます。この作業は、上で見たプロセス指標に注目して、計画した仕組みづくりが機能しているかを判定し、再度これまで行ってきた作業に戻って戦略を改訂するものです。

戦略文書を点検する観点

ミッション・ビジョン

- 組織の個性が強調されていますか？
- 柔軟性・拡張性を有していますか？
- 関係者すべてを念頭に置いていますか？
- 構成員が情熱をもって取り組めるものになっていますか？
- 組織に浸透しやすいものになっていますか？
- わかりやすい表現になっていますか？

基本目標の範囲

- 本来学校一般のもつ固有の課題が範囲に含まれていますか？
- 学校の活動の全体が基本目標の範囲を通して見えますか？
- ビジョン、ミッションを達成するために必要なものですか？
- その学校の従来戦略を参考にしましたか？
- 肩を並べたい学校の戦略を考慮に入れましたか？
- 上位組織の戦略を考慮に入れましたか？
- 特定の組織の活動に限るような狭い目標を設定していませんか？
- なぜその基本目標が重要なのか説明できますか？
- 構成員の承認が得られるものになっていますか？

基本目標と行動目標

- ビジョン、ミッションを達成するために必要な目標ですか？
- SWOT分析の結果が反映されていますか？
- 従来目標を参考にしましたか？
- 肩を並べたい大学の目標を参考に目標を立てましたか？
- 肩を並べたい大学の目標を参考に目標の水準を設定しましたか？
- 現実的な資源（人、モノ、金）を考慮しましたか？
- 目標は具体的に設定されていますか？
- 目標の到達は評価できますか？
- 目標は到達可能なものですか？
- 目標は上位の目標にあったものですか？
- 目標は上位の目標より具体的なものになっていますか？
- 下位の目標が達成されると上位の目標が達成されますか？
- 目標は社会や時代のニーズにあったものですか？
- 計画への展開の可能性は十分にありますか？
- それぞれの目標の間に大きな重複はありませんか？
- 大志を抱くような(aspirational)目標が含まれていますか？

Q. 河北総合病院が掲げた3つの経営戦略は、どのようなものでしょうか？また、管理体制や、教育・研修の点でどのような特徴を有しているのでしょうか？

河北総合病院では病院の経営戦略が、明確に示されていることがわかります。第1に公正な競争を進めること、そのために倫理の徹底、情報開示、経済基盤確立を進めています。第2に地域連携を強化すること、そのために地域医療システムの確立、地域医療室の設置、訪問介護の実施を進めています。第3に地球環境に配慮すること、そのためにISO14001の認証取得等を進めることを進めています。いずれも、戦略目標とそれを実現する取組が明確に対応しています。

上と関連しますが、管理体制としては、中長期計画が存在し、年度計画に従った取組とその評価が特徴といえます。病院には教育研修に関して長い伝統があり熱心に取り組むと共に、現在は系統的な倫理教育を行う点が特徴です。

ここで、病院が掲げる戦略のロジックをチェックしてみましょう。この戦略がよい戦略か否かは、(構成員から見て)なぜそれらが達成できるかを論理的な納得を持って理解できるかという点が重要でした。ここでは構成員の立場になるために、様々な病院の情報を総合しながら、次の間に答えて下さい。

Q. 病院が地域との連携を強化する戦略と、組織の直面する環境、組織の持つ強みには、どのような論理的関係を見出すことができるのでしょうか？

この病院では、患者満足の実感というコンセプトを重視していることは理解できると思います。こうしたコンセプトを具体的な業務や医療行為に反映するために、この病院では理念の浸透が重視されています。この病院では院長と理事長は別人ですが、特に理事長が強いオーナーシップを発揮している点が特徴です。この理事長は、「文字で理念を伝達」する点に力を入れています。大小を問わず病院内の会議に陪席し、配付資料の中で理念を具体化する提案を語っています。構成員がトップを信頼する文化を持つ点が、この組織の強みですが、その反面として部門に特色がなくなっているという問題もあります。これは、構成員の志向性が、創発的というよりも上意下達的といえるためかもしれません。

上で見た戦略は、病院全体の活動に影響する内容であり、専門職の組織では実現が困難と思われるかもしれませんが、その背後にはこうした河北総合病院の組織文化があります。

ここで、もう1つの事例に目を転じてみましょう。

Q. 家里(2007)の第4章を読み、医療法人鉄蕉会の特筆すべき理念、外部環境、内部の強みなどを指摘して下さい。

医療法人鉄蕉会は、首都圏近郊の総合病院でした。地域の高齢者比率が高く、競合病院が少ない外部環境、大規模で多様な医療サービスを提供する強みを持ち、急性期医療から在宅医療までを提供しています。

こうした点から、河北総合病院とよく似た外部環境、内部環境に直面していることがわかるでしょう。次に、こうした環境の下で、病院が取り組む活動の特徴に注目するために、次

の間にも答えて下さい。

Q. 法人の戦略の3つの重点、8つの特徴は、どのようなものでしょうか？

この問の答えは、本文からも明白でしょう。病棟建設、優秀な人材の確保、情報システムの構築という3つの重点と、情報化、権限委譲と即時対応・異質的標準化・治療審査、高性能医療、地域連携、遠隔医療、個別性の尊重、人間性の尊重、知る権利の尊重という8つの特徴は、事例に書かれている通りです。

これらを確認した上で、この病院が掲げる戦略のロジックを検討してみましょう。

Q. 病院が地域との連携を強化する戦略と、組織の直面する環境、組織の持つ強みには、どのような論理的関係を見出すことができるのでしょうか？

この病院は、非常に高い目標を掲げていることがわかるでしょう。地域の医療を総合的に担い、競合病院もなく、多角化経営を行い、急性期から在宅医療まで手がける病院では、これ以上何を目標にすればよいのかと考える院長も少なくないでしょう。その中でこの病院は、さらに質の高い病院を目指す取組を進めています。中でも情報システムについては、自ら病院とは別に医療情報システムを開発する会社（情報研究所）を設立した点が重要です。この病院を含め、質の高い医療の提供には、質の高いスタッフと患者中心の医療が重要ですが、この病院ではその推進には、組織のフラット化と情報のフラット化の2つが重要と考えています。従来は、医師を頂点とするヒエラルキーの中で患者情報が流通していましたが、この病院は、異なる専門職種間で情報を共有することを通じて、組織のフラット化に取り組みました。今日では、大手のIT関連会社が医療情報システムを開発して納品していますが、当時、この病院が開発したシステムは、自組織だけでなく地域の病院にも販売し、開発会社としても成功しています。

この病院は、分析型の経営戦略ではなく、プロセス型の経営戦略をとっていると言えます。システム開発を行う会社の設立も、トップが組織を分析して考案したものではなく、権限の多くは下部組織に委譲し、内発的な動機付けを高めた中で、浮上したニーズを汲み取って進められたものです。

河北総合病院とも共通する点ですが、こうした取り組みを可能とする土台は、構成員のトップに対する信頼と、トップによる構成員への日常的な接触が支えていることがわかります。そこで、次のような問を考えてみましょう。

Q. 上の2つの事例から、非営利組織における戦略の実現において、トップはどのようなリーダーシップを発揮したらよいと考えるか？

2つの病院の事例は、いずれも大規模病院で複数事業を展開しており、職種間連携が重要な病院です。こうした特徴を持つ2つの病院では、ミドルマネジャーが果たした役割が重要でした。大規模組織ではトップが全ての取り組みに関与することは不可能であり、どこまでをトップの責任で実施し、どこからをミドルの活躍に委ねるかの判断が重要です。2つの病

5. 2. カレスアライアンスと麻生飯塚病院

次に、家里（2007）の第6章と第7章の事例を中心に分析を進めます。基本的な分析の視点は、先と同様です。次の問に答えて下さい。

Q. 家里（2007）の第6章を読み、カレスアライアンスの置かれた環境、病院の理念や戦略の特徴、戦略を実行する上での強みを指摘して下さい。

カレスアライアンスは、先ほどと違い、地方にある総合病院です。そこでは、2つの病院と競合しており、急速な人口減少に直面しています。その中で、理事長は強いリーダーシップを発揮しており、施設環境も充実していることがわかるでしょう。病院の経営戦略としては、総合的社会事業、原点から考え直す5つのアプローチ、高度化、多様化、オープン化といったキーワードで説明できます。この組織は、戦略の実施マネジメント上重要な特徴を有しています。それは、組織内の情報伝達機能の充実です。具体的には、会議と研修会による情報伝達、理事長補佐人材の獲得、毎朝の総合企画調整委員会、月2回の職場代表者会議、月2回の院内通達、月2回の職員研修会などが読み取れたのではないのでしょうか。

一方の、麻生飯塚病院についても同様に検討してみましょう。

Q. 家里（2007）の第7章を読み、麻生飯塚病院の置かれた環境、病院の理念や戦略の特徴、戦略を実行する上での強みを指摘して下さい。

この病院は、周辺に競合する病院がなく、近年にかけて地域の高齢者率が高くなっており、病院は多様で大規模な事業を展開する組織であることがわかります。また、これまでに見た病院と比較して企業経営色が強い病院であり、TQMへの取り組みなど、民間組織をモデルとした改革に取り組んでいることがわかります。病院の戦略としては、患者本位の理念のもと、高い採算性の確保、急性期優位性確保のための差別化、新市場開拓と多角化経営が特徴と言えます。これを支える組織基盤として、カレスアライアンスと同様、組織内の情報伝達基盤が、特徴と言えます。月1回の経営会議、トップ・ミドル間の直接伝達の徹底、月1回の院内報発行、QCサークルの推進などがあげられるでしょう。

これら2つの事例に関する事実を前提として、次の問題を考えてみましょう。

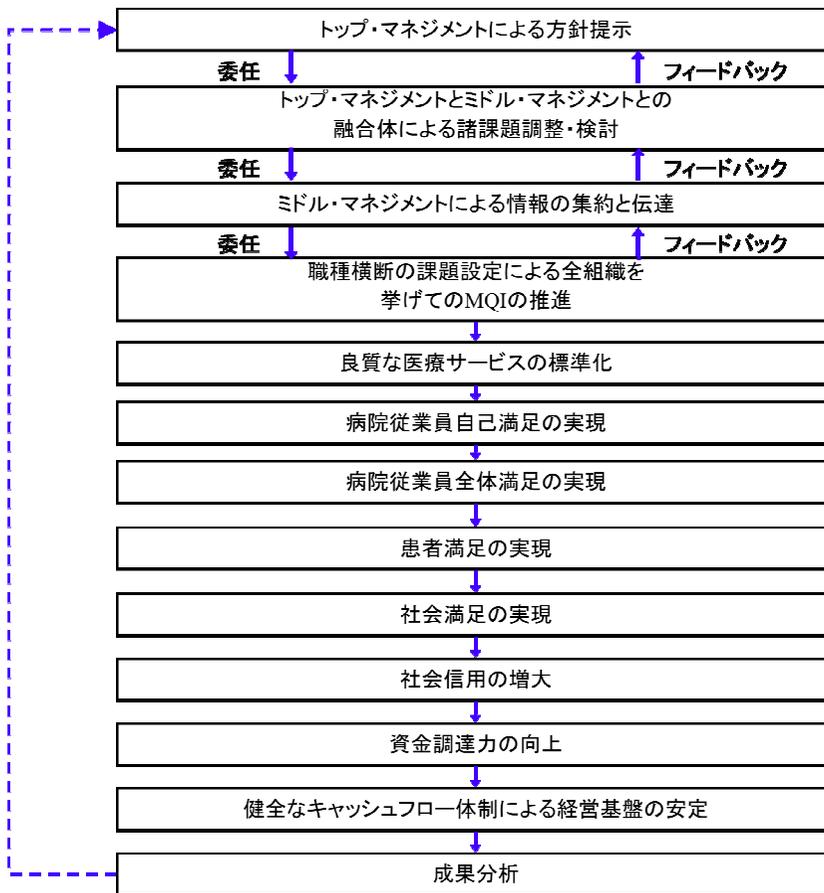
Q. 戦略を組織に浸透させる上で、トップが果たすべき役割と、構成員のモチベーション維持の要因は何と考えられるでしょうか？

この事例から示唆されることは、非営利組織における質向上とは、サービスを提供するプロセスを管理し最適化することであるということです。ある固定されたサービスを提供できるようになることは質の向上ではなく、最適なプロセス自体も固定されないものであると言えます。非営利組織では、戦略を実現する上で、組織内部の調整が大変重要であり、その調整においてはトップとミドルによるコミュニケーションの質が、成果を左右すると言えます。

5. 3. 病院経営の戦略モデル

これまでに見てきた事例から、病院の経営においては、下の図のような戦略モデルがあり得るという仮説が生まれます。上で見た組織は、置かれた環境の違いはあるものの、設置から一定の年数が経ち、地域の中で一定の存在感を有する成熟した組織でした。このような成熟した非営利組織では、新規設置の組織と比べて、分析型の戦略ではなく、よりプロセス重視の戦略立案と実施マネジメントが重要と言えそうです。ここでは、それをプロセス戦略モデルと呼んでます。

病院経営のプロセス戦略モデル



補論 1 戦略経営論の要旨

冒頭の問いかけで示した、サローナー（2002）の 1, 2, 3, 4, 15 章で示されている内容をまとめたものです。

戦略論の基本コンセプト

- 戦略的経営の主役は、管理職である。管理職は、組織の抱える事業の数がいくつあっても、戦略の原点に戻り、戦略を立案し実施する人物である。
- 戦略的経営のカギは戦略的思考であり、フレームワークやコンセプトはそのためのツールである。
- 戦略的経営とは、管理職が組織の共通目標を認識し、その進む方向に沿って、部署の実績を伸ばす戦略を立案し実行すること。

戦略計画と戦略的思考

戦略計画 (Strategic Planning)：数年間の計画を立てるかたちで行われ、戦略分析、戦略計画、業務計画、予算配分からなる。上級管理職によるレビューと修正を経てまとめられる。

戦略的思考 (Strategic Thinking)：管理職が戦略を概念化し、組織の内外の変化の影響をさまざまな自分なりに考えられる能力。

通常、管理職は詳細な戦略計画を作る余裕がない。上級管理職によるレビューに時間がかかると、プロセスが政治的になり、予算と業務計画ばかりに関心が向き、戦略計画が創造的な思考作業でなくなる危険がある。

戦略の 4 つの要素

- 目標 (Where)：継続的で長期的な方向目標で、アクションの指針となるもの
- 範囲 (What)：どの分野の活動をするかといった活動範囲の定義
- 競争優位性 (How)：どのように目標を達成するか
- ロジック (Why)：上の 3 つがどのように結びついているかの論理的説明

戦略ではないが要素として重要なもの

- ミッション：組織の存在理由や中核となる価値観、働く目的の共有化を図れる
- ビジョン：現実的で魅力的な組織の将来像を具体的に示したもの

競争優位性

競争優位性は、組織の人材や資源、業界の状況、社会環境などのコンテキストから生じる。そして、組織のポジションを基盤とする優位性と、組織能力を基盤とする優位性に分けられる。

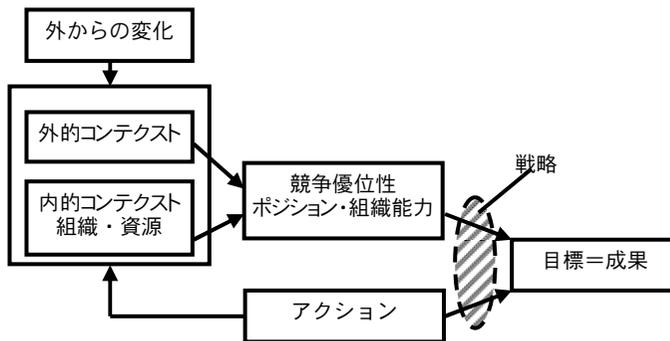
- (人) 業績と報酬をリンクさせる。しかし、実際は間接部門の業績測定など、手段としては最も難易度が高い方法。慎重に設計する必要がある。

業務手順による解決 (Routine)

- よいルーチンは、専門性を高める。担当者の情報伝達が効率化・最小化され、部門間のコミュニケーションを促進する。
- よいルーチンは、調整を容易にする。他部門の資源が必要な場合、管理職の介入なく情報を伝達することができる。
- よいルーチンは、動機付けを高める。尺度が標準化され、業績の測定が容易になる。

文化による解決 (Culture)

- 結果が気に入らなくとも受け入れられたり、金銭的報酬なしに動機付けを与えられる「場合がある」。特に非営利組織は、そうした強い文化をつくるのが重要だが、文化は設計して作れるとは限らない。



戦略文書

戦略は明確に文書化してはっきりと伝える。文書化することで生まれる利点もある。

- 明快さの追求：書くことで戦略は焦点化され、不必要な混乱や対立を招くことなく伝達される。
- 組織内の調整：明確な戦略は、協調のメカニズムになる。
- インセンティブ：ある活動が将来評価されると確信し、結果が出にくい活動に努力が投入できる。
- 意志決定の効率性：日々の意志決定が戦略にどれだけ適合しているかを評価できる。
- 簡潔・単純：短時間で伝達できるほど単純かつに示す。

戦略文書には唯一の書式があるわけではないが、多くの場合、次の項目から構成される。

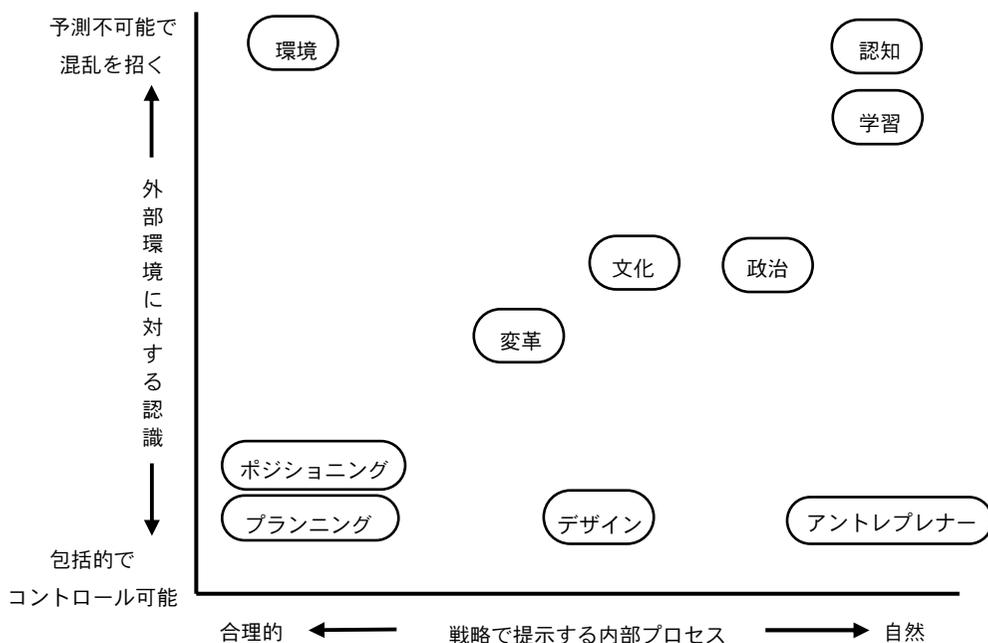
- ミッション、ビジョンの説明
- 長期目標を含む戦略の説明
- 組織の資源、組織構造、外部環境の評価
- 長期目標の達成度合いを示す戦略的ベンチマーク

補論 2 戦略論の系譜

これまでに、数多くの研究者が戦略論の研究に従事し、数多くの知見を積み重ねてきました。それだけ、戦略論にはさまざまな考え方があります。ここでは、ミンツバーグ（1999）に従い、戦略論の全体像を次の 10 の考え方（学派）から概観してみましょう。

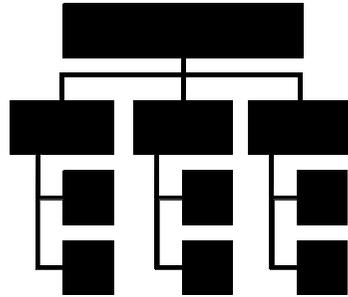
1. デザイン・スクール
2. プランニング・スクール
3. ポジショニング・スクール
4. アントレプレナー・スクール
5. コグニティブ・スクール（認知）
6. ラーニング・スクール（学習）
7. パワー・スクール（政治交渉力）
8. カルチャー・スクール（文化）
9. エンバイロメント・スクール（環境）
10. コンフィギュレーション・スクール（変革）

10 のモデル（学派）の関係



2. プランニングとしての戦略

プランニング・スクールの基本的な考え方は、形式とデータを重視し、戦略立案の専門家によって担われるというものです。

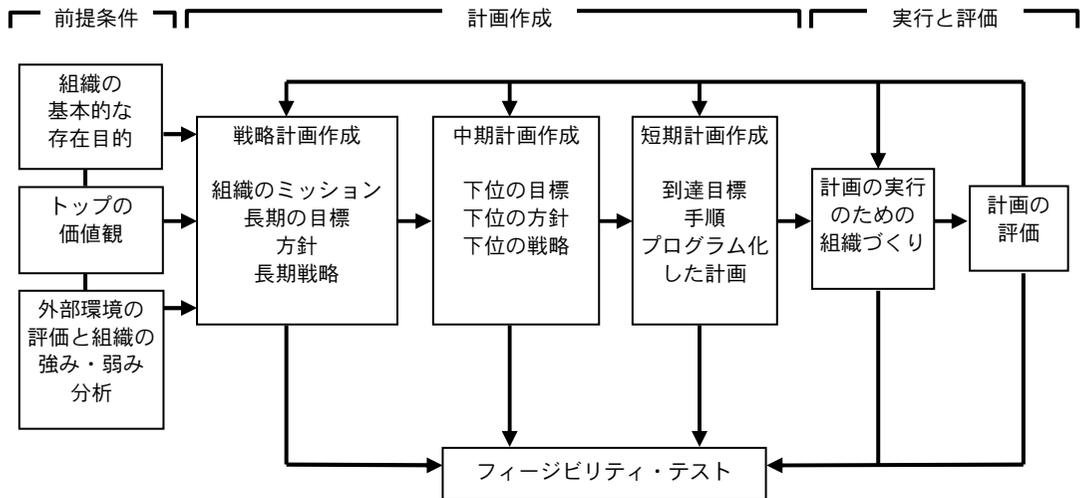


特徴

- ・ 形式的な手続き、形式的な分析、数量データを重視し、さまざまなチェックリストと分析技法を駆使する。
- ・ 戦略の中身に関する十分な議論がないまま、形式的な計画に沿って、長期計画、中期計画、年度計画へと落とし込む作業が行われやすい。

戦略の基本モデル

- ・ 組織の目標を数値目標などの形で詳細に具体化する。
- ・ 全ての戦略を、下位の戦略に具体化する。戦略の意図は、組織のコントロールにある。
- ・ 戦略策定プロセス全体の責任はトップにあるが、実際の責任は立案の専門スタッフにある。



デザイン・スクールが明快で簡潔な戦略をモデルとしたのに対し、このモデルでは、戦略が精巧に考えられ理路整然としたステップとして表されます。

しかし、このモデルには、次のような批判があります。

- ・ 立案スタッフが戦略策定プロセスの主導権を握り、執行部の関与が弱くなる。
- ・ 立案スタッフが分析に注力し、実際の戦略的洞察を忘れがちになる。
- ・ 戦略の実行に重要となる組織的・文化的要件を軽視しがちになる。

このモデルでは、数量データに基づく分析を重視しますが、数量データを扱う際には、次のような点に配慮する必要があります。

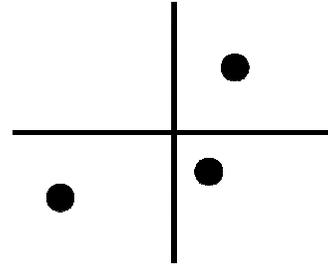
- ・ 数量データの情報は限定的であり、数量以外の重要な要素を落とし、戦略作成に重要な情報が欠けている場合がある。
- ・ 数量データの多くは要約されすぎていて、肝要な部分を含む情報を活用した戦略を作成できない。
- ・ 数量データの多くは事実が集約されたものであり、入手のタイミングが遅すぎて、戦略策定に活用できない
- ・ 数量データの多くは、その数字が間違っていたとしても、いつの間にか認定された数字として受容されることがある。

このモデルでは、データやさまざまなツールを駆使して戦略を立案しますが、(1) ツールには強みも弱みもある、(2) ツールは斬新さではなく実用性で判断する、(3) ツールは人々のためであり、ツールのために人々がいるのではない、ということを理解しておく必要があります。

このモデルが機能するベストタイミングは、デザイン・スクールと同様に、成熟した大量生産型事業など、環境が安定的で予測可能であり、組織がコントロールできる状況と言えるでしょう。

3. ポジショニングとしての戦略

ポジショニング・スクールの基本的な考え方は、外部環境や市場構造の分析に重点を置きます。



特徴

- ・ 戦略構想のための簡潔な考え方と、戦略の基本理解を深めるベンチマークを提供する。
- ・ 分析に比重を置きすぎ、柔軟性を無視する傾向がある。

戦略の基本モデル

- ・ 「どんな産業でも、鍵となる重要な戦略は、市場におけるポジションを確立するという、ごく限られたものが望ましい。」(⇨デザイン・スクールは、戦略は組織ごとに独自性がないければならないとする。)

		競争優位	
		他より低いコスト	差別化
ターゲットの幅	広い ターゲット	コスト・ リーダーシップ	差別化
	狭い ターゲット	コスト 集中	差別化 集中

コスト・リーダーシップ：経験を蓄積し、大規模化による規模の経済性を追求することで実現する。

差別化：ユニークなサービスを開発し、あるいは、他よりも質やパフォーマンスを高くして、ブランドを獲得しようとするもの。

集中：上の2つについて、特定の顧客、地域、製品に集中すること。組織が、特定の知識と能力の開発に集中することを可能にする。

市場成長率	高	花形	問題児
	低	金のなる木	負け犬
		高	低
		市場占有率	

花形：シェアが高く成長率も高いので、将来を保証してくれる。

金のなる木：成長率は低いシェアが高いので、将来の成長に必要な資金を提供してくれる。

問題児：シェアは低いながら、成長率が高いので、資源を投入することで花形に転化できる。
負け犬：成長率が低く、シェアも低いので不要。

上の基本モデルは、営利組織について示したもので、教育機関では読み替えが必要です。

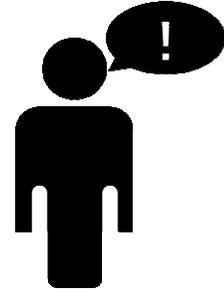
このモデルには、次のような批判があります。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ デザイン・スクールやプランニング・スクール同様、戦略の立案と戦略の実行を分けるために、データに頼りすぎたり、プロセスを過度に計画的にする。・ ポジショニングのアプローチが狭い。市場シェアのみ重視したり、差別化よりもデータの豊富なコスト戦略のみに注目しがちである。 |
|--|

・
このモデルが機能するベストタイミングは、環境が静的で安定的である状況と言えます。特に、経済合理性が強く働いている状況に置かれた組織で有効です。また、このモデルは戦略策定プロセスとは捉えず、戦略立案プロセスを支える役割であると理解してもよいでしょう。

4. アントレプレナーによる戦略

アントレプレナー・スクールは、戦略立案の過程を1人のリーダーに集中させ、直感、判断、知恵、経験、洞察などを強調したものです。

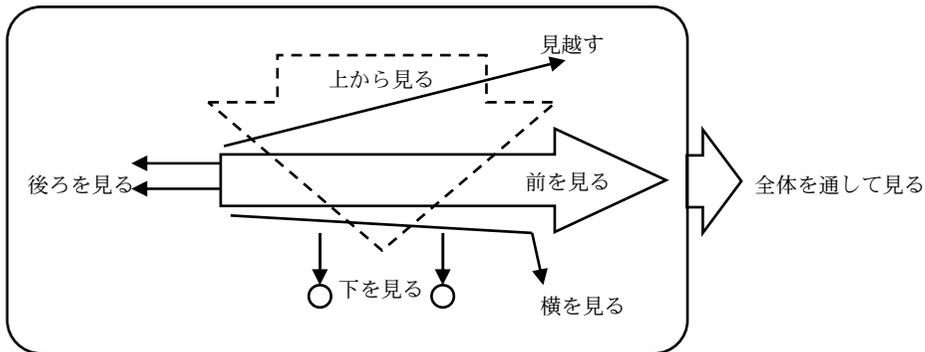


特徴

- ・ 大胆さと洞察力にあふれるリーダーのビジョンがコンセプトの中心であり、それが組織への強力な浸透力を持つ。
- ・ 1人の力に依存しすぎるため、組織全体の学習に結びつきにくい

戦略の基本モデル

- ・ リーダーは、戦略的思考によって複数の視点からビジョンを作り上げる。
- ・ 組織は、リーダーの支持に反応し、そのリーダーシップに従う。



前を見る：前を見ることは戦略的思考の基本である。

後ろを見る：将来に対する優れたビジョンは、過去を理解した上に築かれる。

上から見る：高所から全体像を捉える。ただし、トップはオフィスに籠もってばかりではいけない。

下を見る：組織を変えるアイデアを、最下部から汗をかいて発掘する。

横を見る：創造力と創造的思考によって、他の人が見過ごすような貴重なアイデアを探し出す。

見越す：過去に起こった事柄から枠組みを組み立て、将来を予測し、創り出す。

全体を通して見る：上の全てを通して見る。

このモデルでは、戦略は1人のリーダーによって作られると考え、それをビジョンと呼びます。ビジョンは、リーダーの頭の中で創られ、思い描かれるメンタルな戦略の表現です。

このモデルがうまく機能する組織は、次のような特徴を備えていると考えられています。

- ・ 権力が1人のトップに集中している。
- ・ 不確実性に直面したとき、それを大胆な試みで、大きく飛躍させる。
- ・ 組織の成長がトップの達成目標となっている。
- ・ 新しい機会を積極的に追求し、問題は二の次である。

このモデルは、次のような考え方を前提としています。

- ・ 組織の将来像でもある戦略は、リーダーの頭の中にある。
- ・ 戦略策定プロセスは、ほとんど意識されず、リーダーの経験や直感に基づく。
- ・ リーダーは、一心不乱にビジョンを推進し、実行に深く関わり、必要に応じて内容の修正を行う。すなわち、ビジョンを詳細に落とし込む点では、創発的である。
- ・ 組織は順応性を持ち、リーダーの指示に応えるシンプルな構造となっている。

このモデルは、これまで見てきた特徴からもわかるように、次のような批判があります。

- ・ 組織が困難に陥った場合は、新しいビジョンのあるリーダーが必要になる。
- ・ 将来を予測できない場合にビジョンを持つことは困難であり、また、ビジョンを重視しすぎるとリーダーを過度に縛りつけたり、過大な負荷を負わせたり、戦略の実行に試行錯誤する構成員の注意を逸らしてしまう場合がある。

このモデルが機能するベストタイミングは、組織の設立時、あるいは、小規模組織の成長過程と考えられ、そこでは強力なリーダーシップが必要とされると考えられます。

5. 認知としての戦略

コグニティブ・スクールは、アントレプレナー・スクールに近い考え方ですが、リーダーの心理を分析することで、戦略形成のプロセスをするという立場をとります。認知心理学の視点から、ビジョンや戦略がどのようなプロセスで形成されるかを探ります。



この考え方は、戦略策定はメンタルなプロセスでもあり、戦略策定に至るまでにおかしなことが起こりうることに気づかせてくれます。

人間は、意志決定をするために、どのように情報を処理するのか？人間の情報処理能力には限界があり、判断にはバイアスが入ります。意志決定時のバイアスとしては、次のようなものがあります。

- ・ 裏付け証拠を探す：ある結論に結びつく事実を集め、その結論に反するものを無視してしまう
- ・ 一貫性の欠如：似た状況に、同じ決定基準を適用できない
- ・ 保守性：新たな情報や証拠を見つけても考えを変えることができない、あるいは変えるのが遅い
- ・ 新情報の優先：最も新しいものが優先され、それ以前のもので軽視・無視される
- ・ 思い出しやすさ：すぐに思い出せることに依存し、その他の情報を排除する
- ・ 釘付け：初期情報が予測を立てる過程で重視され、予測に最も影響する
- ・ 見せかけの相関：因果関係のない2つの変数間に、因果関係や規則性があると信じ込む
- ・ 選択的知覚：問題の見方が、自分自身の経歴や経験の影響を受ける
- ・ 逆行性：ある現象の持続的増加に特定の理由がなければ、次は減少する可能性があり、その逆もある
- ・ 成功と失敗の理由：精巧は自分自身の力であり、失敗は運が悪いか、他人の間違いのために起こる
- ・ 楽観主義・希望的観測：将来こうなってほしいという希望が予測に影響する
- ・ 不確実性の過小評価：楽観主義、見せかけの相関、不安の払拭の必要性が行き過ぎて、将来の不確実性を過小評価する

この考え方が機能するベストタイミングは、戦略を構想している特定の段階でしょう。戦略に最初に着想する段階、既存の戦略を再考する段階、組織が既存の戦略に執着している段階などです。

戦略策定における認知の問題は、最も重要であるということを忘れないで下さい。ただし、現時点では実用的な道具としてはほとんど機能しません。

6. 学習による創発としての戦略

ラーニング・スクールでは、戦略を明確にコントロールされた計画的なものだけでなく、創発的な学習との組み合わせであると考えます。換言すると、戦略はトップが「策定」するのではなく、実行者によって「形成」されるという考え方です。その特徴と基本モデルは、次の通りです。

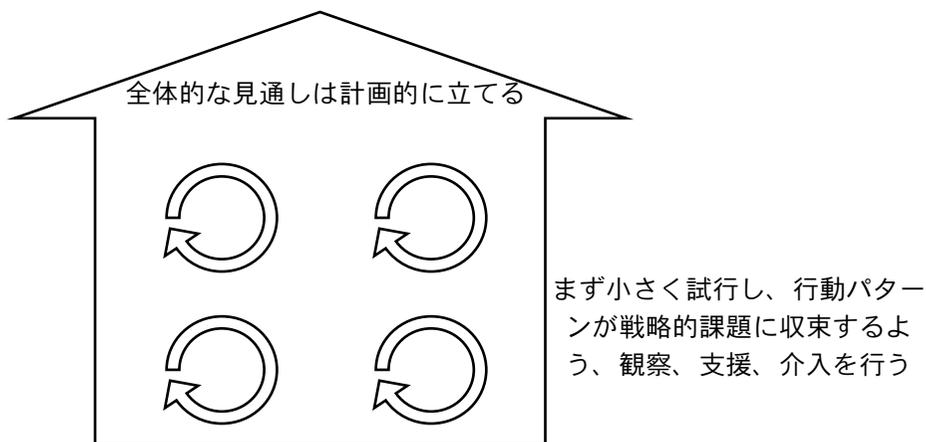


特徴

- ・ トップは、大きな戦略の枠組みを示し、構成員は試行錯誤を通じて何が最も経営的意図かを理解する。(⇔計画的な戦略では、経営的な意図が確実に実行されるよう、構成員の活動をコントロールする)

基本モデル

- ・ トップは人々に学習する能力があり、それを支える資源があるところでは、行動が戦略的テーマに収束する
- ・ 経験（イメージ）、解釈（言語化）、統合（理解の共有・相互調整）、制度化（ルーチン）に沿って、行動パターンが組織全体に広がると、戦略が組織に浸透したことになる
- ・ 行動パターンの拡散は意識的でもそうでなくてもよい、また、管理してもしなくてもよい



このモデルが機能する前提条件には、次のようなものが考えられます。

- ・ 戦略の策定と実行に境界を作らない。
- ・ リーダーにも学習が必要である。
- ・ まず行動から始まり、それを省察し、新たな行動の意味づけが行われるサイクルで実行される。
- ・ リーダーの役割は、新たな戦略が出現するよう、学習のプロセスを管理することであり、あらかじめ計画的な戦略を作ることではない。

この実行のために、トップは次のようなことに留意した方がよいでしょう。

- ・ 形式的な情報システムにない情報を収集する：構成員が感じている不安、矛盾、異変を、ネットワークを使って収集する。こうした情報は、組織に築かれた遮蔽物によって形式的な情報システムに現れない。
- ・ 組織の変革意識の土台を構築する：戦略形成の初期段階では、トップは意志決定ラインの外にいるクリエイティブな人々と対話し、選択肢を創造する必要がある。ただし、後戻りできないコミットメントは避けるようにする。
- ・ 信頼できる変化のシンボルを作る：組織の構成員全員と直接対話することはできないので、目につきやすい象徴的な行動をとり、言葉では伝えられないメッセージを込める。
- ・ 新たな考え方の正当性を示す：意図的にディスカッション・フォーラムを設けたり、十分な時間をかけて、問題の検討、解決方法の意味の理解、役に立つ情報の提供など、トップの提案する新たな考えとこれまでの考えを客観的に比較するよう仕掛ける
- ・ 部分的な解決を実行する：大きな戦略の変更に強く反対されたとしても、小規模のプログラムには同意を得られることが多い。
- ・ 政治的サポートを広げる：大きな戦略の変更に向けて、その前に、委員会、タスクフォース、研修会などを組織して理解を広げ、政治的なサポートが得られるようにする。
- ・ 反対勢力を克服する：新しい概念はあらゆる機会をとらえて納得させる。必要であれば、反対勢力を取り込んだり制圧する。
- ・ コミットメントの強い集団を開拓する：意識的に高いコミットメントの集団に活動をさせ、代替案や具体案を提案してもらう。
- ・ コミットメントを形式化する：意図的に当初の目標を曖昧に設定して、広いコミットメントが得られるようにし、情報とコンセンサスを得てから、威信や権力を行使し、戦略を具体化する。
- ・ 継続的な変化を維持する：新たな戦略の合意に達したら、すぐに戦略の変化の方向性を探り始める、柔軟性を欠かないようにする。

このモデルに対する批判には、次のようなものがあります。

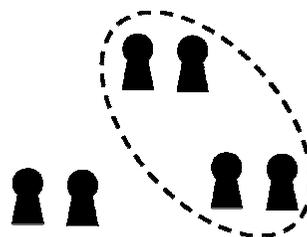
- ・ 組織の製品やサービスが大がかりであるほど、首尾一貫性が求められ、小さな学習の成果が乱立すると、方向が分散し資源の浪費になる。単なる学習ではなく、集合的学習が必要である。
- ・ 学習を強調しすぎると、筋の通った計画的な実行計画が進められなくなる。秩序がなければ、構成員は新しいとかおもしろそうという理由だけで、創発に関わるようになる。
- ・ 学習には時間がかかり、間違った活動にも資源を投入しなければならない。

このモデルがうまく機能する組織は、専門的組織、高度に複雑化した環境で事業を行う組織（病院など）や、組織全体に戦略を強制するだけの力を持った中心的権力がない組織と考えられます。また、予測が難しくアイデアが重視される業界で、特に有効です。

このモデルは、大きな方針から外れない限り、小さな試行を自由に行うことが望ましい（小さな試行を大きな雨傘で包む）という考え方から、雨傘モデルとも呼ばれます。

7. 政治と交渉力としての戦略

パワー・スクールでは、戦略の実現には組織内の利害関係を、自らの政治力によってより有利な方向へ誘導することが必要と考えます。



特徴

- ・ 組織とは、多様な個人と利害関係集団の、一時的な連合・提携である。
- ・ 構成員間の価値観、信念、情報、利害、現実認識の相違は永久に存在する。
- ・ 相違が引き起こす対立が、組織のダイナミクスを担う。
- ・ 利害関係者間の取引、交渉、駆け引きによって目標や意志決定が導き出される。

計画的な戦略は、組織全体として実現するものですが、考え方や利害が共有されておらず、対立しているような場合には、政治的なプロセスから戦略が生まれることがあります。それは、次のような政治力の効果によるものと考えられています。

- ・ トップは情報をヒエラルキーの中心に集約し、ある一つの考え方のみを推進する傾向がある。また、専門家は新しいアイディアに排他的になる傾向がある（特に彼らがトレーニングを受けた後に展開したアイディアに対して）。これに対して、政治はいかなる問題にも、さまざまな意見が出るように促す。どんな利己的な意見にも、組織全体の利益としてとらえたときに、その結論の是非をトップは示さなければならなくなる。
- ・ 通常、権力はヒエラルキーの上層に集中し、組織文化や伝統は、変化に対する抑止力として働くことが多い。こうした、権力の集中や組織文化に基づく抵抗に直面した際、政治力は、目に見えない手段として必要な変化を起こし、推進することができる。

政治力の例としては、次のようなものがあります。

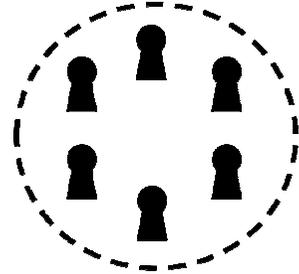
- ・ **造反**：組織内の地位の低い者が、正式な権力に対して抵抗したり、何らかの影響を与えようとする。
- ・ **対造反**：権力者が造反者に対して、反撃・鎮圧すること。
- ・ **スポンサーシップ**：自分よりも上の権力者に、個人的に接近して忠誠を誓い、その見返りに政治力を手に入れる。
- ・ **協定締結**：同僚同士が、組織の中で昇進するための権力基盤を構築するために、互いを支援する契約をする。
- ・ **帝国建設**：上の協定締結を、同僚ではなく、部下と一緒に個人的に進める。
- ・ **専門知識**：権力基盤を構築するために、専門知識を誇示したり、でっちあげたり、知識を自分だけにとどめ、代替できない者であることを強調したり、自分たちを専門家として見られるように企てる。
- ・ **支配者**：政治力を持たない者や、自分よりも弱い者に対して、合法的な政治力を振りかざすことで権力基盤を築く。

このモデルのみで戦略形成を説明することはできませんが、政治力による戦略形成がよく見られる組織としては、複雑で非常に分散化した専門的組織（大学など）が考えられます。ま

た、政治的な活動は、通常、権力の座にある者の妥協しない態度が原因となって表面化します。物事が変化しているときに政治力による戦略形成が行われると、組織が明確な方向性を確立できず、意志決定が野放しになる可能性があります。

8. 文化としての戦略

カルチャー・スクールは、組織の共通の利益に注目し、戦略的な安定を維持することを考えます。この点で、自己の利益に注目し、戦略的な変化を促進する際の政治的影響力を考えるパワー・スクールと逆の考え方に位置します。



このモデルの基本的な考え方は、次のようなものです。

- ・ 戦略形成は、構成員によって共有される信念や理解に基づいている。
- ・ そうした信念は、他の文化に対する適応を通して、言葉を介せずに構成員に伝わる
- ・ それゆえ、構成員はその信念や起源について断片的で曖昧な説明しかできない。
- ・ 結果として戦略は集合的な意図に基づくようになり、行動パターンに影響を与える。
- ・ 組織の文化は、既存の戦略を永続させる力として働き、戦略的な変化を促すことはしない。時には変革への抵抗となる。

そのため、戦略による大きな変革を行うには、次のような段階を経て、戦略が形成されるべきと考えます。

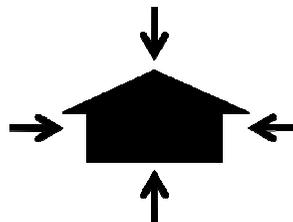
- ・ **戦略的漂流**：変革期には、組織の信念と環境の特徴の間にギャップが生じる。これは、組織に危機感をもたらし、財政的な低下につながる。
- ↓
- ・ **既存の信念の溶解**：戦略的漂流下では、以前は疑問視されなかった組織の信念が露呈し、緊張感と不統一間が高まることで、信念の崩壊が生じる。
- ↓
- ・ **再策定と安定化**：信念が崩壊すると混乱期に入り、ビジョンに沿って新旧のアイデアが混ざり、新たな意志決定として暫定的に固まる。これを繰り返す、前向きな結果が得られると、新しい物事の進め方に対するコミットメントが強まる。

このモデルに対する批判には、次のようなものがあります。

- ・ 概念が曖昧であること。
- ・ 伝統とコンセンサスを重視し、変化を複雑で難しいものと考え、一種の停滞を促す主張になること。

9. 環境としての戦略

エンパイロメント・スクールの考え方は、環境が戦略を規定し、組織はあくまでも環境に従属する受動的なものとなると考えます。特徴は次の通りです。



特徴

- ・ 戦略の選択は環境が一義的に決定する。

戦略の例

戦略	戦術	事例
黙従	慣習	目には見えないが当たり前と思われている規律に従う
	模倣	制度上のモデルをまねる
	承諾	規律を守り、規律を受け入れる
妥協	バランス	複数の構成要素間の期待値のバランスをとる
	鎮圧	制度上の要素を懐柔し、適応させる
	取引	制度上の理解関係者と交渉する
回避	隠す	不適合を覆い隠す
	緩衝	制度上の付帯事項を緩める
	避難	目標、活動、ドメインを変える
反抗	却下	明確な規律や価値観を無視する
	チャレンジ	規律や要求に異議を唱える
	攻撃	制度上の圧力の要因となるものを非難する
操作	吸収	影響力のある構成要素を引き入れる
	影響	価値観や基準を形成する
	コントロール	制度上の構成要素やプロセスを支配する

このモデルが機能する条件には、次のようなものがあります。

- ・ 環境は組織に対して包括的な力の集団として現れる。そして、戦略策定プロセスにおける中心的な当事者となる。
- ・ 組織は、この包括的な力に対応しなければならない。できなければ、つまみ出されてしまう。
- ・ したがって、ここでのリーダーシップとは、環境を把握し、組織がそれに正確に順応していることを保証することである。
- ・ 組織は、最終的に特定のニッチに集まり、資源が乏しくなるか条件が厳しくなるまでそこにとどまる。

10. 変革としての戦略

コンフィギュレーション・スクールは、戦略を変革のプロセスをコントロールするものと考えます。この考え方は、これまでのモデルと異なり、先の 1~9 のモデルを前提としたり組み込んだ考え方になります。

考え方

組織には 2 つの大きな局面があると考えます。

- ・ コンフィギュレーション（配置・構成）：組織とその周辺の置かれた状況が安定している状態
- ・ トランスフォーメーション（変革）：組織が、現在のコンフィギュレーションから次のコンフィギュレーションへ変化・飛躍する状態。

新しいコンフィギュレーションを描きながら、いかに変革するかが戦略のカギです。

戦略の例

- ・ 漸進的進化：組織の構成、評価システムなどを徐々に作り直す
- ・ ショック療法：外部（コンサルタントなど）からゆさぶりをかけ、焦点を変える
- ・ トップダウン：トップが口火を切って大きな変化を始める
- ・ システマティックなりデザイン：幅広い範囲を対象としたタスクチームが、コアとなるプロセスの組織的改革を行う
- ・ 権限委譲：部門に蓄積したアイデアを利用可能にするために、変革を中間管理職に委ねる

このモデルが機能する前提条件には、次のようなものが考えられます。

- ・ 組織は、ある種の安定した状態として表現できる。
- ・ この安定は、変革のプロセスによって、別の安定状態へと大きく飛躍する。
- ・ 戦略のカギは、現状の安定を維持するか、適応可能な状態への変化を維持することである。
- ・ 戦略策定プロセスは、先の 1~9 のいずれかであり、組織にとって適切な時期と状況によって変化する。

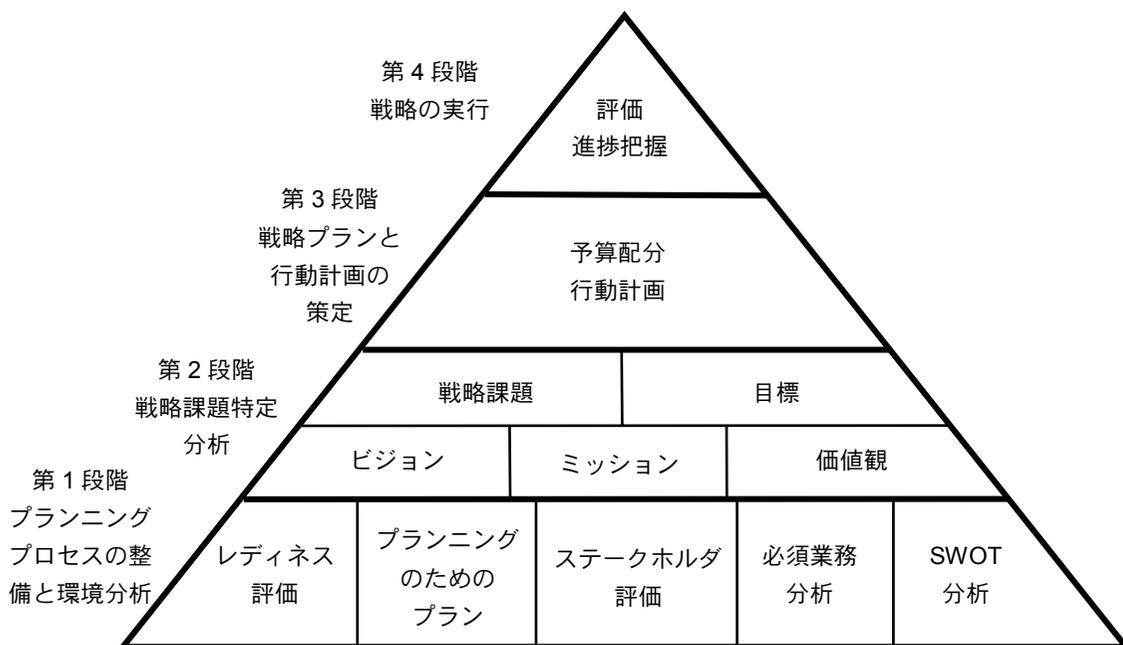
そして、組織変革にはいくつかの方法があります。

- ・ 計画された変化：トレーニングや教育の実施、タスクフォースやチームの編成、戦略計画の策定、権限の委譲など
- ・ 引き起こされる変化：あらゆる「再」（組織の再編、ポジションの再設定、ビジョンの再考など）
- ・ 進化した変化：重要な権限を持たない人々によって引き起こされるチャレンジ

積み木モデル

このモデルでは、戦略が4つの段階を踏むことで構築されると考えます。そして、それぞれの段階には、いくつかの構成要素があり、それらを積み上げることで戦略目標が達成されると考えます。

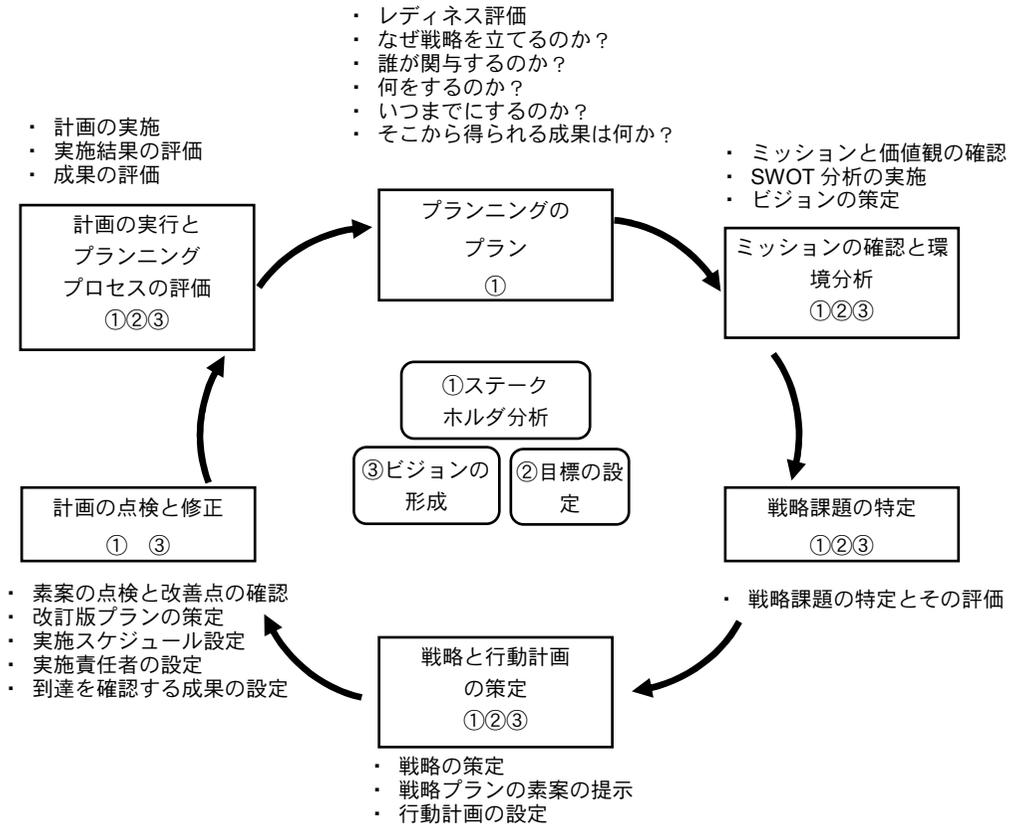
1. 環境を分析し、戦略プランを立てるための素地をつくる
2. 戦略課題を分析して明らかにする
3. 行動計画を立てる
4. 戦略プランを実行する



特に、第1段階のレディネス評価とプランニングのためのプランは重要です。戦略を特定して実行する前に、組織にそれを行える素地があるかどうかを率直に振り返って分析することを怠った組織は、多くの場合、戦略目標の到達に失敗しています。また、どの程度の時間軸で、この4つの段階を進むかの見通しを持つことも重要です。戦略プランニング自体に多くの時間を費やしては本末転倒ですが、十分な時間を掛けずに策定されたプランもまた、目標の到達に失敗します。

サイクルモデル

積み木モデルは、戦略プランニングを静的に捉えたものですが、実際のプランニングはより動的なものでもあり、それをサイクルとして捉えてみます。



ステークホルダ分析、ビジョンの形成、目標の設定は、サイクルの各段階で行われる

プロジェクトマネジメントモデル

これまでの見方は、戦略プランニングを大枠で捉えた見方でしたが、戦略プランニングは、一種のプロジェクトであり、通常のプロジェクトマネジメント手法として捉えることもできます。下は、その一例を示したものです。

実施計画	キー ステップ	期限	責任部署 関与部署	投入資源と成果		
				人材	財務	成果指標
1. ABCモデルをベースに、戦略プランニングにおける学部長および学部担当職員の役割と責任について、彼ら自身に学んでもらう	1. 教材の改訂版を用意する	1/24	人事部、研修開発センター、研修担当者	プロジェクト時間の半分	印刷費	教材
	2. 研修日時を決定する	2/4	研修担当者、参加者	関係者の日程調整	会議室	日時、設備の予約
	3. 研修プログラムを設計する	2/10	研修担当者	3日間で作成		プログラム表
	4. 研修を実施する	2/24	研修担当者、学部サポートスタッフ 研修開発センター、 研修担当者	1日研修		参加者の評価
	5. 参加者に対してフォローアップを行う	3/2		2時間のミーティング		センター長を交えたプログラム評価

作業 6

リストアップしたステークホルダについて、それぞれどのような存在かを考えて下さい。また、各ステークホルダが、組織の現状をどう評価していると考えるかを、ステークホルダの立場に立って評価基準を設定し、その評価もして下さい (○印を記入)。この作業は、各ステークホルダごとに行って下さい。

ステークホルダ名	ステークホルダのタイプ		
	顧客・サービスの対象	活動のパートナー	その他
ステークホルダが持つ評価基準	ステークホルダの評価		
	不十分	妥当・平均	優れている

1. このステークホルダは、組織に対してどのような影響力を持っているか？組織は、このステークホルダに対してどのような影響力を持っているか？

2. このステークホルダは、組織に何を求めているか？組織はこのステークホルダに何を求めているか？

3. このステークホルダの組織にとっての重要度は？
- 重要
 - ある程度
 - それほどでもない

作業 8

下の枠組みを用いて、組織の外部環境を整理して下さい。

社会 経済 環境		
ニーズ 分析	機会	課題
ライバ ル分析		

作業 9

下の枠組みを用いて、組織の外部環境を整理して下さい。

		強み	弱み
資源	人的資源		
	財政的資源		
	物的資源		
	技術的・ 情動的資源		
	その他		
組織構造・組織文化			
組織のリーダー			

作業 10

下の観点から、ミッションの検討を行ってください。組織内である程度のミッション案がまとまったら、キー・ステークホルダの意見をもらいます。

1. 自分たちは何者なのか？ 自分たちの目的は何か？ 自分たちはどんな任務に従事しているのか？

2. 現在のミッションは何か？そこでは組織がどういう存在だと述べられているか？何をするために、どのような活動を行うとされているか？

3. 基本的な考えとして、組織が社会から必要とされる根拠は何と考えるか？あるいは、組織はどのような社会的な問題に取り組むのか？

4. そうした社会からの必要性に対して、組織はどのような役割を果たすのか？特に、それは他の同様の組織とどこが違うのか？

5. 別の言い方をすれば、組織は社会からの必要性や社会の課題に対し、どのように応えていきたいと考えているか？

作業 11

組織のビジョンを展望してみましょう。ビジョンは、組織がどこへ向かうのか、どのようになりたいのか、という問いへの答えでもあります。ビジョンの展望は、「ないものねだり」の理想像を描くことではなく、与えられた機会や置かれた課題に対して、考え得る対策を行った先には、どのような組織の未来が描かれているかを考えることです。

1. 以下の分野において、あなたの組織は現在どのような価値やサービスを提供していますか？（Can の質問）

教育

研究

社会サービス

管理運営

組織構造変革

組織内人材育成

3. 以下の分野において、あなたの組織が価値やサービスを提供している地域・範囲・領域において、どのような価値やサービスが 5 年後に求められると推論しますか？（Need の質問）

教育

研究

社会サービス

管理運営

組織構造変革

組織内人材育成

4. これまでの作業結果を同僚と交換し、あなたの組織は今後どのような価値・サービスを提供すべきかを話し合ってください。(Must の質問)。また、ビジョンの素案をまとめ、ビジョンの考え方にどのような違いがあるかを話し合ってください。

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

作業 15 SWOT マトリックス分析

- ・ ワークシートに、内部環境分析であげた「強み」と「弱み」のうち、重要と考えるものをリストアップする
- ・ ワークシートに、外部環境分析であげた「機会」と「課題」のうち、重要と考えるものをリストアップする
- ・ 4つのマスに、組織が行うべき資源配分の変更の方向性を記入する（できるだけ成長戦略を描く）

SO 戦略：成長の戦略・攻めの戦略

集中：今の強みを強化する

- (1) 1点集中：ライバルを圧倒する
- (2) 水平集中：（地域など）対象を広げて資源を投入
- (3) 垂直集中：（初中等教育・大学院・社会人・生涯教育など）上下に関連するサービスに対象を「広げて」資源を投入

多様化：「今のサービス」を別の対象に提供する

ex. 学部教育→大学院・社会人、英語教育→幼児・高齢者・地域住民

連携：同じ強みを持つ組織と連携する

ex. 地域連携：自治体と過疎地での共同サービス

ex. 分野連携：NPO と不登校問題、いじめ問題で共同サービス

WO 戦略：改善の戦略

内部強化：今の内部組織に新たな技術や知識を付け加える

ヘッドハンティング：外から資源を調達して、内部組織を強化する

外部委託：内部ではできないことを、外部へ丸投げする

ex. 他地域で成功している教育プログラムを自分の地域で行いたい場合

- (1) →自組織の教職員へ新たな知識を研修
- (2) →他地域の学校から教職員を採用
- (3) →学外の教育サービス機関（学習塾、予備校）へ委託

ST 戦略：回避の戦略

資源使い切り：ライバルが撤退しているサービスでは、新たな投資をしない

早期撤退：資源を使い切る前に引き揚げてしまう

ex. 伝統ある農業専門学校

- (1) →入学者がゼロになるまで、新たな投資をせずにサービスを続ける
- (2) →入学者がゼロになる前に、資源を他の活動へ回す

WT 戦略：危機管理の戦略

引き揚げ：すぐに資源を引き揚げ、成長機会へ再投入する

身売り：資源を他組織と交換、または他組織へ譲渡

精算：撤退へ向けた準備

補論 6 環境分析の基本的な方法

外部環境分析の基本的な方法

- 組織は、環境の変化に反応し、適応しなければならない
- よって、戦略策定者は、外部の環境に敏感でなければならない
- その際の基本姿勢は、「外部環境とは利用するもの」である

組織を取り巻く環境を、自分の組織との距離感から2つに分けて観察する

(1) 社会経済環境、(2) 市場環境 (ニーズ・ライバル)

社会経済環境

- 業界を取り巻く社会一般の情勢のことで、むずかしく考えない
- 技術的要因、社会的要因、経済的要因、社会制度的要因、文化的要因の5つの視点から考える

技術的要因：インターネットの普及と高速化、余暇の過ごし方

社会的要因：少子高齢化、犯罪増、学力低下、環境問題

経済的要因：景気変動、知識労働者増、生産拠点のグローバル化、自治体の産業政策

社会制度的要因：雇用形態の多様化、終身雇用・学歴主義の変化、核家族化、行政改革

文化的要因：ライフスタイルの変化、人種の多様化

市場環境 (ニーズ・ライバル)

- ニーズ分析＝顧客の需要を分析する (需要の分析)
- ライバル分析＝競合相手とそのサービスを分析する (供給の分析)

直接の顧客の例：学生

潜在的な顧客の例：受験生、父母 (教育費負担者)、卒業生、卒業生の進路先、地域社会

以上の分析は、顧客やステークホルダへのアンケート・インタビューを通じて行うこともできる

【外部環境分析のための視点】

以下の質問に対する答えを列挙してみてください。それらを参考に、組織の外部環境要因をリストアップしてください。

- 組織の力では変えられない、大きな動向は何ですか？
- 学校経営に将来的・長期的に影響を及ぼすと思われる要因はありますか？
- その動向の中で、新たなニーズが生まれるものはありますか？

内部環境分析の基本的な方法

組織内の3点に注目する

(1) 資源、(2) 構造・文化、(3) リーダー

資源には4種類ある

(1) 人的、(2) 物的、(3) 財政的、(4) 技術的・情報的

【内部環境分析のための視点】

以下の項目について、箇条書きで列挙して下さい。可能な限り多数列挙して下さい。

(人的)

- ・ 現場の人材（教育を直接実践する者）は何人いますか？支援の人材（教育に直接関わらないが組織活動に必要な人材）は何人いますか？
- ・ 業界で現在重要とされる資格・特殊技能は何ですか？
- ・ 今後、重要となると注目される資格・特殊技能は何ですか？
- ・ それらを持っている人間は、現場と後方支援にそれぞれ何人いますか？
- ・ 業界で名前を知られている「スター人材」は何人いますか？

(物的)

- ・ ライバルや他の組織が持たず、自組織が持つ物的資源（施設・設備・資産）は何ですか？

(財政的)

- ・ 自組織が提供しているサービス（正課の教育活動、非正課の教育または非教育的活動）の費用と収入はいくらですか？
- ・ ライバルや他の組織が提供しているサービスの費用と収入はいくらですか？
- ・ （可能であれば）ライバルや他の組織と自組織の財務諸表を比較して、優位な点がありますか？

(技術的・情報的)

- ・ ライバルや他の組織が持たず、自組織が有している特許・認可等がありますか？
- ・ ライバルや他の組織が知らず、自組織が知っている情報・信頼・イメージ等がありますか？

(組織構造)

- ・ 自組織の組織構造の中で、戦略的な位置づけを持つ組織はいくつありますか？

(組織文化)

- ・ 自組織では、どのような行動が賞賛されたり価値があることとされていますか？
- ・ 組織のリーダーにとって重要と考えられることは何ですか？
- ・ 誰もがあこがれる組織内のヒーロー・ヒロインはいますか？その人は、日々どのような行動をしていますか？
- ・ 自組織は、「顧客指向」「行政指向」「内部指向」「技術指向」「生産指向」のうち、どれに当てはまるとおもいますか？

(リーダー)

- ・ 自組織内に、将来を適切に見通し、求心力があり、環境の変化に柔軟で、強力なリーダーシップを発揮し、戦略的な意志決定を行えるひとは何人いますか？
- ・ その人たちは、組織のトップ（代表者・経営者）やしかるべき組織（戦略立案委員会）から評価され、バックアップを受けていますか？

顧客指向＝常に顧客の動向やニーズを考える

行政指向＝行政を組織行動の基準とし、優秀な人材を行政対応に投入し、余った人材を現場に配置する

内部指向＝組織内部の合意を重視し、組織内部の上下左右で多くの決済を行う

技術指向＝世界初・世界最小などの達成する事柄を基準として人の配置やお金の投入を決める

生産指向＝提供するサービスの質がより高く、より多くのサービスを提供することが組織の行動基準となっている

補論7 ミッション・ビジョンの例

事例1

基本理念

〇〇大学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多角的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由と調和を基礎に、ここに基本理念を定める。

研究

1. 〇〇大学は、研究の自由と自主を基礎に、高い倫理性を備えた研究活動により、世界的に卓越した知の創造を行う。
2. 〇〇大学は、総合大学として、基礎研究と応用研究、文科系と理科系の研究の多様な発展と統合をはかる。

教育

3. 〇〇大学は、多様かつ調和のとれた教育体系のもと、対話を根幹として自学自習を促し、卓越した知の継承と創造的精神の涵養につとめる。
4. 〇〇大学は、教養が豊かで人間性が高く責任を重んじ、地球社会の調和ある共存に寄与する、優れた研究者と高度の専門能力をもつ人材を育成する。

社会との関係

5. 〇〇大学は、開かれた大学として、日本および地域の社会との連携を強めるとともに、自由と調和に基づく知を社会に伝える。
6. 〇〇大学は、世界に開かれた大学として、国際交流を深め、地球社会の調和ある共存に貢献する。

運営

7. 〇〇大学は、学問の自由な発展に資するため、教育研究組織の自治を尊重するとともに、全学的な調和をめざす。
8. 〇〇大学は、環境に配慮し、人権を尊重した運営を行うとともに、社会的な説明責任に応える。

事例2

基本理念

〇〇大学は、「不言実行、あてになる人間」を信条とし、豊かな教養、自立心と公益心、国際的な視野、専門的能力と実行力を備えた、信頼される人間を育成するとともに、優れた研究成果をあげ、保有する知的・物的資源を広く提供することにより、社会の発展に貢献する。

ミッション

教育上のミッション

豊かな教養とともに自立心と公益心をもち、広く国際的視野から物事を考え、専門的能力と実行力を備えた、信頼される人間を世に送り出す。

研究上のミッション

社会の発展に寄与する研究課題に取り組み、優れた研究成果をあげることによって、真理の探究と知の創造に貢献する。

社会貢献上のミッション

さまざまな社会的活動に参画し、大学が保有する知的・物的資源を活用することによって、地域を中心とする社会の福利向上と発展に貢献する。

事例 3

ミッション

我々の使命の中心にあるのは、一人ひとりの学生です。我々は、世界各国からの学生に対し、〇〇大学として要求されるアカデミックスタンダードに基づき、学部課程・大学院から学位取得を目的としないものまで、優れたプログラムおよびサポート、サービスを提供します。我々は、独自で考え分析する力（クリティカル・シンキング）、異文化間コミュニケーション力、言語スキル、専門的スキルなど、学生が学究生活や職業生活の中で、また個人として大志を実現するために必要となる様々な能力の修得を助けます。我々は、その学生を通じ、また研究活動や知的交流を通じて、日米関係を強化し、日本の教育制度改革の一端を担い、国際問題の解決に寄与します。

ビジョン

私たちは課題も可能性もボーダーレスの社会に生きています。その中で個人は文化や言語の壁を越えて生活しキャリアを考えなければならず、一生涯学び続ける姿勢が必要とされます。そのような環境のなかで真の国際教育を求める人々にとって、我々は常に第一の選択肢でありたいと考えます。また、〇〇スタイルの伝統とグローバル視点の知力を融合させた教育における第一人者として、広く認知され高い評価をいただくことを目指します。

これを実現するため、我々は学生に対して以下の3つを提供します。

- 一流の教育、指導、サポート
- 幅広さと奥深さを兼ね備えた多様なコースおよびプログラム
- 優れた施設とサービス

さらに我々は、以下のことを実行します。

- ・ 質の高い教育の追求
- ・ 教授陣による研究活動および知的交流の支援
- ・ 〇〇大学、卒業生、地域社会、経済的支援者その他重要なステークホルダとの絆の強化
- ・ 世界の他の教育機関と協力関係の構築
- ・ 将来への投資を実践しつつ、経済的自立を可能にする強固な財務基盤の維持

事例 4

ミッション

〇〇大学は、世界最高水準の教育・学習・研究を追求することを通じて、社会に貢献する

補論 8 戦略的課題か？行動計画レベルの課題か？チェック項目

	行動計画レベル ←————→	戦略課題レベル
1. その項目は、執行部・理事会で議題として審議すべきか？	No	Yes
2. その項目の解決には、どのくらいの期間が必要と見積もるか？	今すぐに 行うべき	1年以内 2年以上
3. その項目は、どれくらいの構成員が関わるべきものか？	1担当	1部署 組織全体
4. その項目の実行にどれくらいの予算が必要か？	予算の 10%以内	予算の 10~25% 予算の 25%以上
5. その項目の達成には、新しいサービスや教育プログラムの開発が必要か？	No	Yes
6. その項目の達成には、予算編成の変更が必要か？	No	Yes
7. その項目の達成には、ミッションレベルの見直しが必要か？	No	Yes
8. その項目の達成には、人員、技術、設備の変更が必要か？	No	Yes
9. その項目の達成に向けて、どのような方法を採ればよいかわかっているか？	実施方法は明確	方向性がわかる程度 幅広く議論して決定
10. その項目の推進では、誰が指揮を執れば進むと考えられるか？	担当責任者 現場責任者	部署の長 組織の長
11. その項目が達成できなかった時にどのような問題が起こると考えられるか？	不具合 非効率	サービスの停止 収入の減少 長期に渡るサービスの停止や混乱
12. その項目の達成には、組織内の他の部門を巻き込む必要があるか？あるなら、その数はどれくらいか？	0	1~3 4以上
13. その項目は、学内でどの程度の感情的な葛藤をもたらすと考えられるか？	特になし	緊張関係が発生する 破壊的な状況

補論9 ダブリンシティ大学の戦略文書の抜粋

下の表は、アイルランドのダブリンシティ大学が示した戦略文書から、教育分野の戦略を示したものです。

教育領域（ドメイン）基本目標

学生が卒業後に社会、文化、経済の発展に傑出した成果を出せるようにするため、本学は学生と教職員の手を借りながら、他の大学にはない「学習環境づくり」に力を入れることとする。

行動目標	取組計画	責任部署
1. 学内横断的な教育連携の推進		
1-1. 問題解決型学習文化の定着 全ての教育課程で探求型学習を取り入れる	1. 1年次セミナーを問題解決型学習として、学生の探求力の育成を図る 2. 全ての教育課程で、各学年少なくとも1科目は問題解決型・研究プロジェクト型の授業を受けるようにする <u>進捗指標</u> ・2008年度末までに学生の履修単位の10%が問題解決型授業である ・問題解決型授業の実践報告書をまとめて公表する	各学部の教務委員長
1-2. 省察的学習の定着 全ての学生が自らの学習を主体的に振り返る機会を設ける	1. インターンシップ、サービスラーニング、ピアメンターなどの活動の単位認定化を進める 2. 1と同様にそれらの報奨制度検討する 3. 全ての教育課程で省察的な学習の機会を提供する（学習日誌・学習レポートの作成、PBL教育・ケース学習の導入など） 4. 3に関連する教員研修機会と教材の提供を行う 5. 教員の教育評価を行い、優れた教育実践の支援を行う 6. eポートフォリオシステムを試験運用し、優れた実践の発掘とガイドラインの作成を進める <u>進捗指標</u> ・eポートフォリオシステム試験運用数 ・各学部の省察的学習の実践授業数	各教員 各学部の教務委員長 教育開発センター
1-3. 学生主体の学習管理の支援 1-3-1. Moodleの活用 1-3-2. 個別学習ニーズへの対応	1. 全ての教育課程でMoodleを利用し、効果的な教育・学習機会を提供する <u>進捗指標</u> ・全授業の実実施計画、成績評価の方法と基準、リーディングリストをMoodleで提供する ・全授業の教材をMoodleで提供することを目指す ・Moodle利用の優れた実践を2科目選定して、全構成員が参照できるようにする ・Moodleの活用ガイドを作成する ・障害を持つ学生向けのMoodle利用支援体制を整備する 1. 学生個人単位の学習計画作成に対応し、学生が主	教育開発センター 教育開発セ

	<p>体的に学習の管理を行う環境を提供する</p> <p>2. 全ての教育課程で、個別学習への対応可能性を調査する</p> <p>3. 個別学習への対応に当たって、人材配置を含む資源配分を全学的に見直す</p> <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全学生が個人の学習計画を持っている ・各学部の教務委員会、FD 委員会で、全授業の個別学習対応評価を行う ・教員学生比を、国際水準に照らしながら学生中心の学習を支援するにふさわしい水準にする 	<p>ンター</p>
<p>2. キャンパス内の学習環境整備</p>		
<p>2-1. 学習ポータル整備 1-3-1、1-3-2 に関連して、全学生が全ての学習資源に柔軟にアクセスできる環境を提供する</p>	<p>1. 既存の教室、実験室、研究室、セミナー室を学生中心の学習ができるよう再設計する</p> <p>2. Moodle やモバイルアクセス環境など、学習ポータル環境を構築する</p> <p>3. 学習ポータル整備に予算の重点配分を行う</p> <p>4. 学生に安価なモバイルコンピュータを販売する体制を整備する</p> <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・教室設備の更新数 ・物的・技術的教育環境整備への投資額 ・図書館開館時間の延長 ・モバイルコンピュータ購入促進策の実施 	<p>教育担当副学長・総務部</p>
<p>2-2. 学習方法の多様化 e ラーニングの充実により遠隔教育の国際的拠点校を目指す</p>	<p>1. 遠隔教育の分野で優れた教育を行う大学という定評を得る</p> <p>2. 遠隔教育の提供により新たな財源を得る</p> <p>3. 遠隔教育に関連した新たな国内外の連携先を得る</p> <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内外連携先や教育振興財団等へのプロポーザル提出数 ・遠隔教育の国際的連携プラン 	<p>教育開発センター</p>
<p>3. 学習成果の向上</p>		
<p>3-1. 初年次学生の支援 初年次学生が大学での学習へスムーズに移行する支援を行う</p>	<p>1. 学習スキル、研究スキル、時間管理、情報リテラシーの支援など、オリエンテーションプログラムの提供や、オンライン教材の提供を行う</p> <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全初年次生が上のスキルを身につける ・全初年次生がピアサポートのサービスを受けられる ・初年次の第1学期は、成績評価を形成的評価で行う ・既存の2～4年次向け学生資質開発プログラムを初年次生まで拡張 ・e学習ポートフォリオの試験運用 ・FD委員会、教育開発センターによる全初年次プログラムの改善検討会数 	<p>学生部、教育開発センター</p>

<p>3-2. 学習コミュニティの形成 教員や学生による学習コミュニティを学内で形成する</p>	<p>1. 全ての教育課程において、共同で課題に取り組む機会を設定する 2. 既存の PBL 教育や事例学習の取り組みを支援し、拡充する <u>進捗指標</u> ・各学部の自己点検で学習コミュニティ形成の関連活動の実績を示す</p>	<p>各教員、戦略テーマ担当者、教育開発センター</p>
<p>3-3. 在学・進級率の向上</p>	<p>1. 学生の在学・進級率を年度単位で調査する <u>進捗指標</u> ・在学・進級率の上昇度 ・それらの国内外の大学との比較結果</p>	<p>各学部学科</p>
<p>3-4. 成績評価</p>	<p>1. 全教育課程で、形成的評価と総括的評価の双方を取り入れた成績評価を行う 2. 成績評価では、統合・分析・応用などより高次の能力を評価する 3. 問題解決型・研究型授業の成績評価を研究評価と同様のスタイルで行う <u>進捗指標</u> ・各学部の自己点検で成績評価の実施実績を示す</p>	<p>各教員、各学部教務委員長</p>
<p>3-5. 大学院教育の充実</p>	<p>1. 大学院生数の増加をはかる 2. 大学院生がより多くの大学コミュニティに参加する方策を設ける <u>進捗指標</u> ・大学院生数の 20% 増加 ・大学院生研究奨励プログラムの開発 ・大学院生の必修科目増加</p>	<p>副学長、教育開発センター、各教員</p>
<p>4. 生涯学習の推進</p>		
<p>4-1. パートタイム学生の確保</p>	<p>1. パートタイム学生の入学障壁を下げ、入学の動機付けを行う <u>進捗指標</u> ・非伝統的学生の 25% 増加</p>	<p>副学長、教育開発センター、財務部</p>
<p>4-2. 遠隔教育の拡大</p>	<p>1. 遠隔教育学生を増やすために、アクセス障壁を取り除く <u>進捗指標</u> ・教材配信モデルの開発 ・既存プログラムのオンライン化状況</p>	<p>教育開発センター、情報センター</p>
<p>4-3. 全学生の扱いの平等化</p>	<p>1. 非伝統的学生のニーズをくみ取ったカリキュラム・教授法へと改善する 2. 全教員の取組の質と非伝統的学生のアクセシビリティを調査する <u>進捗指標</u> ・全教育課程の生涯学習対応状況 ・全施設の生涯学習対応状況</p>	<p>各教員、各学部教務委員長</p>
<p>4-4. マイノリティ学生の確保</p>	<p>1. マイノリティ学生のアクセス障壁を取り除く（これに関連した、学習支援や導入教育を行い、アウトリーチの充実を図る） <u>進捗指標</u> ・学生の 25% を成人学生とする ・障害を持つ学生を受け入れるための環境整備状況</p>	<p>入学センター</p>

5. 教育改善		
5-1. 優れた教育の支援 教育の改善は全学生の教育経験を豊かにするものである	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育の質的基準を設け、昇任時の評価に活用する 2. 教育開発センターによる教授法指導の対象者を拡大する 3. 全教員の教育ポートフォリオ作成を支援する 4. 外部認証を受けた FD プログラムの提供を始める 5. 新任教員向けの教育資質開発プログラムを導入する 6. 教員が、AISHE、HEA、SEDA、SRHE の活動に参加できるよう支援する 7. 全新任教員が DCU 独自の教員資質資格を一定期間内に得よう求める 8. TA を行う全大学院生に教育資質開発研修を行う <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育支援予算を現行の研究支援予算程度まで増額する ・3 年以内に DCU の教育の質的基準をまとめる ・新任教員の教育資格認定を 1 年以内に実施する ・新任教員研修を次年度より開始する ・現職教員向けの教育研修を次年度より開始する 	各学部、教育開発センター、学長室
5-2. 教育研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大学教育の研究を奨励し、この分野で優れた大学としての認知を得る 2. 既存の教育センターの支援のもとで、全専門分野で専門分野別の教育研究を行う 3. 専門分野を横断した教員の共同教育研究を奨励する 4. 教育戦略の全構成員への周知を図る <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育研究に関する DCU の国内・国際認知度 ・教育研究の発表件数 	教育開発センター、学長室
5-3. 教育開発センターの強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現在の教育支援活動をより重点化・焦点化して発展させる 2. 現在学内で個人的・散発的に取り組まれている教育改善活動の組織的普及を図るための支援等を行う <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発センターの専任人員を増やし、専属の事務支援体制をつける ・大学予算に沿った教育支援活動の実施 	教育開発センター、学長室
6. 学際的な教育の推進		
6-1. 学生の履修選択肢の拡大	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期間内にカリキュラムのモジュール化を進める 2. 全学生に、専門を超えた柔軟な履修が可能であることを周知する 3. モジュール化カリキュラムの長所を生かす教育課程と教授法を整備する <p><u>進捗指標</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全学生が個人学習計画を持っている ・全学生が専門分野以外から 10 単位を取得する ・新履修登録システムを稼働させる ・現行の単位読替制度を拡張させ、より多くの範囲 	教育開発センター、学長室、各学部教務委員長

	に適用する	
6-2. 学際科目の提供	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略テーマに関連した科目を開講する 2. 既存の学際科目の改善・発展を図る 3. 学際科目の提供の阻害要因を調査する <u>進捗指標</u> 各学部の自己点検で学際科目の展開状況を示す	戦略テーマ 担当者、全 学教務委員 長
6-3. 提携大学や関連教育機関との共同教育の推進	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提携大学の授業履修を推奨する 2. 提携大学の教育開発センターと相互協力の下で学際教育支援を行う <u>進捗指標</u> ・他大学の履修科目数 ・単位互換・学生移動の実績	教育開発セ ンター、提 携大学、各 教員
6-4. 教育における文化的多様性の推進	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多文化を学ぶ科目を開設する 2. 留学生にアピールするカリキュラムへの改善を行う <u>進捗指標</u> ・全学生の 20%を留学生とする ・既存の留学生調査レポートの公表	留学生セン ター
6-5. 卒業生や就職先との関係強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略分析のパートナーとして、就職先企業、地元の高校、地元の自治体などから関係者を招いたアドバイザリーグループを設ける 2. 卒業生と就職先のアンケート調査を行う <u>進捗指標</u> ・アドバイザリーグループの組織状況 ・アンケート調査の実施状況	IR 室
7. 点検と評価		
7-1. 全教育課程の組織的 点検	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全教育課程の教育戦略に沿った点検を行う 2. 新たに行われる教育プログラムの教育戦略に沿った点検を行う <u>進捗指標</u> 自己点検における評価状況	教育開発セ ンター、各 教員
7-2. 学生の意見の聴取 学生の意見を調査やインタビューなど総合的な視点で収集する	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2年ごとに教育戦略に関する教員調査を行う 2. 毎年、非伝統的 学生や留学生を含む学生対象の教育調査を行う 3. 全ての調査結果を学生に迅速に公表する 4. 調査結果に基づく教員への提言集を毎年刊行する <u>進捗指標</u> ・各調査の実施状況 ・学生満足度指標の推移 ・学生調査の IR データベースの開発状況	IR 室
7-3. 戦略の実施評価	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本戦略の全ての取り組みの点検を行い、毎年報告書を公表する 	教育開発セ ンター

参考文献

このワークブックは、主として以下の文献に基づいて作成されています。

- [1] Bryson, J. (2004a) Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations, Jossey-Bass.
- [2] Bryson, J. and Alston, F. (2004b) Creating And Implementing Your Strategic Plan, Jossey-Bass.
- [3] Higher Education Funding Council for England (2000) Strategic Planning in Higher Education: A guide for heads of institutions, senior managers, and members of governing bodies
- [4] Hofmann, S. (2005) 10 Years On: Lessons Learned from the Institutional Evaluation Programme, European University Association
- [5] Peterson, M. (1997) "Using Contextual Planning to Transform Institutions," in Peterson, M., Dill, D. and Mets, L. eds., Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions, Ch.7, Jossey-Bass.
- [6] Peterson, M. (1999a) ASHE Reader on Planning and Institutional Research, Pearson Custom Publishing.
- [7] Peterson, M. (1999b) "Using Contextual Planning to Transform Institutions," in Peterson, M. eds., ASHE Reader on Planning and Institutional Research, pp.60-78.
- [8] 相原総一郎 (2000) 「高等教育の大衆化と大学経営」日本教育経営学会編『大学・高等教育の経営戦略』玉川大学出版部, pp.52-68.
- [9] アーサーアンダーセン (1997) 『ミッションマネジメント－価値創造企業への変革－』生産性出版
- [10] 家里誠一 (2007) 『病院の組織構造分析と経営戦略モデルの創造』慶應義塾大学出版会
- [11] 酒井穰 (2008) 『あたらしい戦略の教科書』ディスカヴァー
- [12] ガース・サローナー、ジョエル・ポドルニー、アンドレア・シェパード (石倉洋子訳) (2002) 『戦略経営論』東洋経済新報社
- [13] ダニエル・セイモア (館昭・森利枝訳) (2000) 『大学個性化の戦略』玉川大学出版部
- [14] ピーター・ドラッカー、ゲーリー・スターン (田中弥生訳) (2000) 『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
- [15] 日本経済新聞社 (2002) 『やさしい経営学』日本経済新聞社
- [16] ロバート・バーンbaum (高橋靖直訳) (1992) 『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部
- [17] ヘンリー・ミンツバーグ、ジョセフ・ランベル、ブルース・アルストランド (斎藤嘉則監訳) (1999) 『戦略サファリ』東洋経済新報社
- [18] 龍慶昭・佐々木亮 (2002) 『戦略策定の理論と技法』多賀出版
- [19] 龍慶昭・佐々木亮 (2005) 『大学の戦略的マネジメント』多賀出版

おわりに

このワークブックは、経営学の未習者を主な対象として、高等教育機関で戦略策定に関連する業務に携わることになった教職員を想定してつくられたものです。ワークブックを通じて、さまざまな思考を行う中で、戦略的思考が身につくきっかけになれば幸いです。

このワークブックでは、戦略論を中心に扱ってきましたが、随所で触れているように、組織論を合わせて学ぶことをおすすめします。高等教育機関における組織論を考えるよい文献として、次のものがあります。

⇒ **Further Reading** : ロバート・バーンバウム (高橋靖直訳) (1992) 『大学経営とリーダーシップ』 玉川大学出版部

このワークブックは、複数人で議論をしながら利用することを前提に作成していることを、はしがきで述べています。その際に重要なことは、誰と議論をするかということです。周囲に変革と創造を志す仲間がいれば、このワークブックは議論のきっかけを提供できるかもしれません。おそらく、このワークブックの内容をはるかに超える内容が学べるはずですが、しかし、そうした仲間が得られない場合、このワークブックはほとんど価値を持たなくなるでしょう。

この問題を容易にクリアする方法の1つに、社会人の大学院で学ぶことがあります。大学や短大の教職員が大学院で学ぶ目的には、専門的な知識の獲得や学位の取得など、人それぞれの理由があるでしょう。しかし、それ以上に、共に学ぶ仲間を得るという効果は想像以上の効果を持っています。立場や年齢を超えて忌憚のない議論をすることは、社会人にとって理想的な学習形態であり、戦略論と戦略的思考を身につける王道でもあります。もちろん、そこでは入試が機能しており、変革と想像を志した学生が入学し、議論をおそれずにできる環境であることが前提です。

また、大学院は体系的なカリキュラムを備えており、組織論をはじめ、このワークブックと密接に関連する分野を、効率よく学ぶメリットもあります。

戦略論は大学院で学ぶ。みなさんの一つの選択肢になるのではないのでしょうか。

このワークブックは「FD・SD コンソーシアム名古屋」事業の一環です。

高等教育機関で戦略策定に携わる人のための
戦略思考ワークブック（2009年度版）

発行：2010年3月1日

編集・制作：名城大学大学院 大学・学校づくり研究科

TEL：052-832-1151（代）内線 3686

E-mail：oem@ccmails.meijo-u.ac.jp

<http://emspd.meijo-u.ac.jp/>