

第3分科会

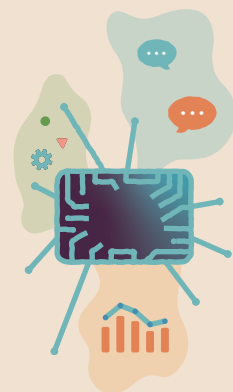
大学危機の時代を生き抜く組織づくり ～組織効力感の醸成～

報告者

坂井 風太 氏 株式会社 Momentor 代表取締役

コーディネーター

前川 雄太 氏 京都女子大学 大学改革推進室 室長



〈第3分科会〉

大学危機の時代を生き抜く組織づくり ～組織効力感の醸成～

コーディネーター

京都女子大学 大学改革推進室 室長 前川 雄太

○本分科会のねらい

急速な人口減を背景に、募集停止や廃止が相次ぐ大学危機の時代が現実のものとなった。今後さらに厳しさを増していくことが確実な将来を前に、多くの大学において一人ひとりの構成員は、このままの組織ではいけないと不安を募らせつつも、しかしどうすればいいのか、試行錯誤、苦闘している。組織の変革・活性化には、現場の構成員レベルが「自分たちならできる、やれる」という感覚＝組織効力感を持つことが重要である。本分科会では、組織効力感の理論的背景と具体的な事例を交えた実践的アプローチ（理論と実践の架橋）を共有し、危機の時代を生き抜くための組織づくりを考えることを目的とした。

○報告の概要

講師：坂井 風太 氏（株式会社 Momentor 代表取締役）

坂井氏は株式会社 DeNA 入社後、複数の事業責任者を経て子会社の代表取締役社長に就任し、経営改革や M&A 等を経験した。並行して、DeNA の人材育成責任者として、事業リーダー経験と学術的理論をベースに独自の人材育成・組織マネジメント基盤プログラムを構築し、現在は、人材育成・組織強化をサポートする株式会社 Momentor を設立し、大企業・スタートアップ・大学（北海道大学、沖縄科学技術大学院大学等）・官公庁など、300 を超える組織にプログラムを提供している。

分科会では、組織を活性化し、変革を成し遂げていくために、「組織効力感」をいかに醸成するかをテーマに、坂井氏より講演いただいた。概要は以下の通り。

1. 大学組織が抱える課題と生存者バイアス

大学組織特有の課題として、高度な専門性ゆえの「縦割り構造」、伝統があるがゆえの「変化への抵抗」、そして事務職において顕著な「成果の見えにくさ」が挙げられる。特に深刻なのは、組織内に蔓延する「言っても無駄」という空気感。これは、自身の成功を過信し他者の苦境を軽視する「生存者バイアス」に起因する。自身の経験のみを根拠にする「自論」はあっても学術的な「理論」に基づかないマネジメントが、心理的安全性を損ない、組織の硬直化を招いている。

2. 組織改革のエンジン：組織効力感

組織改革には「変わった方がいい感（危機感）」だけでなく、「変われそう感（効力感）」が不可欠。

- 定義：最小単位は「この人となら行けそう」という感覚であり、それが組織全体に広がることで、難局を乗り越える力となる。
- 醸成方法：過去に成し遂げてきたことを共有する「集団的達成経験」や、仲間の良い噂を流す「ポジティブ・ゴシップ」が有効。

3. 組織文化を変える「口癖」と「ダブルループ学習」

組織文化の最小単位は口癖。日常的な口癖を変えることが、組織の新陳代謝を促す。

- ダブルループ学習：単にルールを守るのではなく、前提や目的から見直す学習形態。
- 実践的な口癖：異論が出た時に「一理あるかも」と一旦考えたり、組織の危機を知らせる「炭鉱のカナリア」として面白い姿勢が、リーダーに必要。
- 推奨される言葉：「おかげで」「一緒に」「私たち」という言葉を多用することで、協着力関係が強化される。

4. 個人のマインドセット：自己効力感・GRIT・インテグリティ

組織を構成する個人の変容も不可欠。

- 自己効力感:「やればできる」ではなく、失敗も含めて経験から学ぶ「やれば分かる」という精神（成長マインドセット）が重要。
- GRIT（やり抜く力）:長期的な目標を追求する姿勢。自分との小さな約束を守る習慣が、困難に直面した際の粘り強さを育てる。また、「やらなかったことへの後悔」を重く見る「非行為の後悔」の視点を持つことが、一步踏み出す動機となる。
- インテグリティ（誠実さ）:誰も見ていない時でも正しいことをする姿勢。ハラスメント未満の不法な言動である「インシビリティ（礼節の欠如）」を防ぐ土台となる。

5. 実践事例：北海道大学

- ボトムアップの動き:DX推進室が中心となり、「マインド・トランスフォーメーション」研修を数年にわたり実施。
- 歴史への感謝:改革の熱量は、先人たちが築いた歴史への「感謝」から、次世代への「責任感」へと変換されている。
- 波及効果:特定の部署から始まった「種火」を、理事や部長を巻き込むことで組織全体へと広げている。
- 仲間集めのコツ:熱量の高い人から、興味を持ちそうな人を次々と紹介してもらい「数珠繋ぎ（リクルート）」の手法が、熱量の密度を維持する鍵。

6. 総括

組織を変えるのは制度ではなく人間。組織文化の変革は共通言語が浸透していくプロセスで、これには2～3年の歳月を要する。まずは自分自身が「圧倒的に誠実」かつ「楽しそうに目標を語る」人間となり、周囲に「おかげで」と感謝し、「一緒にやろう」と伝えていくことから、組織の新しい渦が生まれる。

○報告に対する質疑ならびに全体討議の内容

Q1:北海道大学の事例では「熱量の高い個人」と「理解あるリーダー」のどちらが先に動いたのか?（鶏が先か、卵が先か）

A1:改革は「種と水やり」のような関係。北海道大学や OIST の事例でも、中心となって動く推進者（種）と、それを「やってみればいい」と後押しする管理職（水やり）のセットが重要だった。最初から120%の熱量がある必要はなく、60%程度の熱量を持つ者同士が会うことで組織は動き始める。

Q2:地方の私立大学など、厳しい環境にある大学でもこれらの理論は適用できるか?

A2:トヨタのような大企業から小規模の動物病院、あるいは国立大学まで、組織の規模や種類を問わず人間が集まる場所であれば、組織効力感やインシビリティ（礼節の欠如）の理論は共通して有効。

Q3:権限のない若手や中堅が組織を変えるためのコツはあるか?

A3:2つのステップがある。まず、若手の層で成功事例を作り、アンケートなどで高い評価を得ること。その結果（「上層部もこの概念を知るべきだ」という若手の声など）を根拠として本部長や理事に報告し、テクニカルに上層部を巻き込んでいく手法が効果的。

Q4:プロジェクトに協力せず、斜に構えている（冷笑的な）層をどう巻き込めばよいか?

A4:全員を高い熱量に引き上げるのは現実的に難しいため、まずはインシビリティ（ハラスメント未満の不法な言動）を明確にNG行為として定義し、少なくとも「冷水を浴びせない」というラインを守ってもらうことが先決。また、「どうせやらなければならない仕事なら、楽しくやろう」という「どうせなら」の精神で視点を変えてもらうアプローチも有効。

Q5:教員組織を巻き込むのが難しいと感じているが、何かヒントはあるか?

A5:教員に対しては、無理に「巻き込む」というよりも、まずは「リテラシーとして知ってもらう」というスタンスが推奨される。研修報告会などの場で「インシビリティ」などの概念を共有し、共通言語として持ってもらうことから始める。

Q6：「自分にはできない」と不安を感じている職員に、どう声掛けすればよいか？

A6：「成長マインドセット」と「やれば分かる」という言葉が有効。最初から完璧を求めず、「まだできていないだけ」と考え、失敗のリスクを正しく計算させることで一歩踏み出しやすくなる。

Q7：組織効力感を測定する良い方法はあるか？

A7：サーベイ（アンケート）を実施する。その際、「結果期待（目標達成できそうか）」と「効力期待（自分たちのチームは強いかな）」を分けて測るのがコツ。また、数値そのものよりも、前月からの変化や、自由記述欄のコメントから原因を分析することが重要。

Q8：インシビリティを防ぐ「ガイドライン」はどう作ればよいか？

A8：難しく考える必要はない。「会議中の内職」や「チャットの無視」など、具体的なNG例を3～5個挙げるだけでも十分に効果がある。大切なのは、何が不作法な行為なのかを組織内で言語化すること。

Q9：仲間集めの効果的な方法はありますか？

A9：「数珠繋ぎ」の紹介制がおすすめ。一人の熱心な参加者から、興味がありそうな人を2～3人紹介してもらう形式で進めると、熱量の高い仲間が自然と集まりやすくなる。

Q10：新卒や若手職員が心がけるべきことは何か？

A10：「鉄は熱いうちに打て」という言葉通り、1年目からこれらの理論（ポジティブ・ゴシップングなど）を知っておくことが最大の武器になる。権限がなくても、周囲の「おかげ」に気づき、それを伝えることで組織の雰囲気（組織効力感）を向上させることは可能。

I. 講義の目的と構成

本講義では、大学組織が抱える構造的課題を理解し、「組織効力感」という概念を軸に、停滞した組織を活性化させるための理論と実践手法を学ぶ。

講義の流れ:

- 企業・自己紹介
- 大学組織の課題と組織効力感の重要性
- 北海道大学の取り組みの分析
- 【休憩】
- 土台理論(自己効力感・GRIT・インテグリティ)
- 組織効力感理論
- 質疑応答

II. 大学組織が抱える構造的課題

1. 大学組織の3つの特性

特性	内容
①分断されやすい	高い専門性が「縦割り構造」を強固にし、部署間の壁が高くサイロ化しやすい
②動きにくい	合意形成重視で意思決定が遅く、伝統があるため変革への抵抗が生まれやすい
③成果が見えにくい	教育・研究の成果は長期的で、「誰が何を頑張っているか」が分かりにくい

2. 組織硬直化のメカニズム

生存者バイアスの問題:

- 「自分はこう育った"おかげで"」と「こう育った"にも関わらず"」の履き違い
- 「持論はあるが、理論はない」状態の蔓延
- 心理的安全性の欠如、「言っても無駄」という雰囲気

シングルループ学習の罫:

- 「XXをやる理由」が「XXをやってきたから」という論理の循環
- 前提条件を疑わない組織文化
- 「形式遵守の免責」「権威による沈黙の強制」

⇒ 結果: 改革勇者の疲弊、自己献身者の限界、人材の離脱

3. 健全な組織文化とは:ダブルループ学習

項目	シングルループ	ダブルループ
特徴	前提条件を疑わない	前提・当たり前を疑うことが当たり前
思考	「ルールを守る」	「ルールが守ろうとしている価値を守る」
文化	「言っても無駄」	「異論」を面白がる

推奨する口癖:

- 「一理ある」 → 相手の視点を理解する姿勢
- 「炭鉱のカナリア」 → 耳が痛い意見こそシグナル

4. 組織効力感の必要性

結論: 「私たちならできるという共通信念(組織効力感)」が、大学組織の本来の価値を最大限に発揮させるキーコンセプトとなる

III. 北海道大学の実践事例分析

1. 取り組みの概要

- 推進主体: DX推進室(人事部ではない)
- 対象: 事務職員200名を目標(50名実施済)
- プログラム名: MX(マインドトランスフォーメーション)研修
- 参加条件: 組織に伝搬してくれること

推進の動機:

- 北海道大学の未来のため
- 将来、自分が後悔しないため

2. 成功の3つのポイント

①リーダーの覚悟

NGケース	OKケース
「誰かがやってくれるでしょ…」 「うちは人事チームではないし…」	「退職する時に後悔しそうなことは?」 「人事チームしか起案してはいけないって誰が決めた?」

ポイント: 未来への責任感を持ち、「他人事」ではなく「自分事」として推進

②波及効果の創出

NGケース	OKケース
「とりあえず1回セミナーを受けたからいい」 「徐々に周りを巻き込めばいいでしょ(誰も巻き込まない)」	「大学職員の200名に受講してもらおう」 「1期目の人に2期目の支援に入ってもらおう」 「合同の復習会も実施しよう」

ポイント: 長期的施策として、1期目⇒2期目⇒3期目と継続。先輩が後輩をフォローする仕組み

③小さな成功の共有+可視化

NGケース	OKケース
「まあ施策をやり続けていればきっと広がっていくはずだ」	「成果や取り組みの発表を行おう!」 「興味のあるようなあの人にも声を掛けてみよう!」

ポイント: 物事は勝手に広まらない。「組織効力感の渦」を自分から育てる

3. 事例から学ぶこと

キーマッセージ:

「最初から大きいムーブメントなどはない。本気の仕掛け人が組織効力感の渦を大きくしている」

IV. 土台理論①: 自己効力感(Self-Efficacy)

1. 自己効力感とは

定義: 「自分ならば達成できる/できるようになる」という自信

※自己肯定感(be good)とは異なる概念。自己効力感は「to be good」

2. 自己効力感の獲得方法

要素	定義	実践のコツ
①達成経験	客観的ではなく「主観的な達成経験」の認識	「成功体験を積ませる」より「成功体験を自覚してもらう」 例: 「以前よりも上手くできていたけど、 どういう点に気をつけていたの?」
②社会的説得	信頼している人からの「能力・姿勢・強み」の伝達	再現すると成果が上がる行動(コツ)を分析して伝える
③代理体験	「自分と近い人の成功」の観察	「逆代理体験」をしない(失敗例ばかり見せない)
④感情的状態	「心身のコンディション」の良好さ	休む重要性を理解し、休んでもらう

3. 自己効力感を踏まえた成長支援

重要: 厳しいことを言うのがNGではない。「変わった方がいい感」「変われそう感」セットで伝える
実践話法

①ポテンシャル話法:

「前より〇〇できるようになってるね!ただ、本来のポテンシャルからするとここまでできるのでは?」

②もったいない話法:

「〇〇さんはXXが強みだけど、この部分を調整しないとせっかくの才能・熱量がもったいない!」

ポイント: 人は「自分のポテンシャル」を信じてくれている人の言葉を信じる

4. 主体性の3要素

人が主体的に動くには以下の3つが必要:

要素	定義	伝達方法
①自己決定感(やりたい)	自分で決定している感覚	「私よりも既に詳しいと思うのですが、 〇〇さんはどう思いますか?」
②自己効力感(やれそう)	自分ならできそうと思える	「〇〇の領域について、前よりも詳しく なっていますね!」
③組織支援感(仲間がいる)	周囲が後押ししてくれる	「周りの人も応援していたよ!」

注意: 「やる気がない!」で片付けず、3要素(やりたい×やれそう×仲間がいる)を分解して考える

V. 土台理論②:GRIT(やり抜く力)

1. GRITとは

定義: 長期的な目標を断固として追求する姿勢

2. GRITの2因子

因子	内容
努力の粘り強さ	困難に直面しても諦めずに続ける力
興味の一貫性	長期的に同じ目標に集中し続ける力

3. コスパの谷

成果が出るまでの停滞期。この時期を乗り越えるためにGRITが不可欠
組織におけるGRIT:

- 短期的な成果だけでなく、長期的な組織変革を信じて継続する力
- 「すぐに結果が出ない」からといって諦めない文化

VI. 土台理論③:インテグリティ(誠実さ・高潔さ)

1. インテグリティとは

定義: 「誰も見ていないときでも正しいことをする姿勢」

2. コンプライアンスとの違い

概念	内容
コンプライアンス	法令を守る(消極的な善)
インテグリティ	より良い組織を作る(積極的な善)

3. インテグリティ浸透の3つのポイント

ポイント	内容
①重要性	なぜインテグリティが大事なのかを全員に周知
②具体性	具体的に何をすればいいのかを自社流のガイドラインとして明確化
③率先垂範	経営層・リーダー層が「インテグリティの鏡」として実践

4. インシビリティ(礼節の欠如)の抑止

インテグリティがない組織では、小さな不誠実さが積み重なり、組織が腐敗する

VII. 組織効力感理論

1. 組織効力感とは

定義: 「自分たちならば、成し遂げられそう」という組織感情

自己効力感(個人)⇒組織効力感(チーム・組織)への拡張

2. 組織効力感の獲得方法

要素	定義	ポイント
①達成経験	以前無理だと思っていたXXが成し遂げられた	「成し遂げてきたこと」をチームメンバーに共有する
②社会的説得	他のチームメンバーの強み・貢献の理解	ネガティブゴシップ<ポジティブゴシップ
③代理体験	成功している組織も分解してみると変わらない	「近しい組織・チーム」の成功を観察し自分に当てはめる
④感情的状態	チームの関係性の良好さ	セキュアベースがない組織では無理

3. 組織効力感の構造

組織効力感 = 結果期待(ゴールを信じる力) × 効力期待(仲間を信じる力)

4. なぜ組織効力感が大切なのか

高い壁に遭遇した時こそ「この人たちと一緒にやれば突破できそう感」が必要

組織効力感がある組織:

- 「こういう状況だけど、この会社/この仲間ならまだまだ行ける気がする」→しぶとい企業

組織効力感がない組織:

- 「こういう状況だし、この仲間では無理な気がする」→人材が離脱していく

5. 実践手法

ポジティブゴッシング

他人の強みや貢献を「裏で褒める」ことで、組織文化を活性化

小さな能力、大きな主役

メンバー独自の専門領域や「必殺技」を見つけ、貢献可能性を自覚させる

VIII. まとめ:組織変革のための行動指針

北海道大学の事例から学ぶ3つのポイント

①リーダーの覚悟

- 「誰かがやってくれるでしょ」という受け身の姿勢ではない
- 「人事チーム」ではなく「DX推進室」が枠外の業務として推進
- 未来への責任感を持ち、「他人事」ではなく「自分事」として力強く推進

②波及効果の創出

- 「何かが変わればいいな」という受け身の姿勢ではない
- 「変わるまでやり切る」という覚悟で波及効果の創出をしつこく実行
- 長期的施策として継続し、先輩が後輩をフォローする仕組みを構築

③小さな成功の共有

- 「周りが興味を持ってくれればいいな」という受け身の姿勢ではない
- 「興味を持ってもらえるように動く」で組織効力感の渦を拡大する
- 成果や取り組みを可視化し、積極的に発信・共有