

# 貴学のデジタルトランス フォーメーションに、人は いかに貢献できるのか？

教職員の意見を取り入れ鼓舞する  
"Humans@center"のアプローチは、  
貴学の変革を成功に導く



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned behind the 'Y'.

Building a better  
working world

# Contents





はじめに .....	04
トランスフォーメーションの成功の鍵は、人を中心に据えたアプローチ ....	06
トランスフォーメーションの6つの成功要因.....	08
1   先導する — 必要なリーダーシップスキルを身に付け、強化する .....	10
どのようにトランスフォーメーションに取り組むか .....	14
2   動機付ける — 組織全体の共感を得られるビジョンを設定する .....	16
変革の火を付ける発火点になるには.....	19
3   寄り添う — 他者の意見を受け入れ、奨励する文化を構築する .....	24
「感情の変化に伴う行動の変化」に備えるには.....	28
4   奨励する — 責任の所在を明確化し、変化に向けた体制を整える .....	30
ビジョンを支えるイノベーションを奨励するには .....	34
5   醸成する — テクノロジーとケイパビリティを駆使して、 取り組みの迅速な見える化を実現する .....	36
スキルセットを構築するだけでなく、デジタルマインドセットも醸成するには .....	39
6   協働する — つながりと共創のための最善の方法を見いだす .....	42
強いつながりを維持し、トランスフォーメーションを後押しするには.....	45
デジタルトランスフォーメーションの中心に人を据えるには.....	48
謝辞 .....	50
EY contacts.....	52




# はじめに

---







世界中の大学が今、デジタルトランスフォーメーションを進めています。しかし、高等教育機関（HE）におけるテクノロジー構想の多くが、学生や教職員の期待への対応に苦戦しているのが現状です。

EYが先ごろ、世界各地で3,000人強の学生を対象に実施した調査結果から、3分の1が自分の大学選びに満足していないことが分かりました。前回のレポート「[大学変革の土台となるのはテクノロジーの導入か？人を中心に据えたアプローチか？](#)」で述べたように、デジタル学習が大きな課題となっており、学生はデジタル技術を活用して、より効果的な授業を組み立て、行うための研修も受けることを教員に求めています。

数百人の教員と職員を対象にしたフォーカスグループ・インタビューも実施したこの調査結果から、教職員が仕事量の増加に対処できなくなっている実態も明らかになりました。学生と大学により多くの価値をもたらすために教職員が切実に求めているのは、時間とより優れたツールや質の高いデータです。その一方で、多くの人が、現在のデジタル化戦略により、日々の生活にしわ寄せが来ていると回答しています。その背景にあるのは、大学がこうした変革に人を中心に据えたアプローチを取っていないことです。

高等教育セクターがデジタルトランスフォーメーションで、より大きな成果を上げるにはどうすればいいかを探るため、EYはTimes Higher Education (THE)と共同で、オーストラリアとニュージーランド、カナダ、インド、日本、サウジアラビアとアラブ首長国連邦、シンガポール、英国とアイルランド、米国の8つの国・地域の職員と教員を対象にオンラインでフォーカスグループ・インタビューを実施しました。これに加え、同じ国・地域の大学28校のリーダーにもインタビューを行いました。

前回明らかにした「人を中心に据えた」トランスフォーメーションの6つの成功要因（裏面を参照）という観点から、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みの現状を尋ね、それぞれの要因について、どの程度実行しているか話を聞きました。

その実体験と大学のリーダーの助言、そして高等教育機関でのトランスフォーメーションにこれまで関わってきたEYの経験を基にまとめたのが、このフォローアップレポートです。高等教育機関のリーダーが、自校で各要因を強化するにはどうすればいいかについて、実践的な助言を提供しています。ここで紹介するアイデアを、セクター全体でのデジタルトランスフォーメーション成功の足がかりとしていただければ幸いです。

# トランスフォーメーションの成功の鍵は、人を中心に据えたアプローチ

EYとオックスフォード大学サイード・ビジネス・スクールが2022年に行った、複数の業界を対象にした調査結果から、トランスフォーメーションへの取り組みの中心に人を据えている組織は、そうでない組織に比べ、その取り組みを成功させる可能性が2~3倍高いことが分かりました。この調査は、トランスフォーメーションを成功に導く上で不可欠なのは、適したテクノロジーへの投資より「感情の変化に伴う行動の変化」であると結論づけています。

複数の業界を対象にしたこの調査では、トランスフォーメーションの実践策のうち、成功の原動力になるのはどれかを見極めるため、11分野の50のリーディングプラクティスをどの程度導入しているかと、トランスフォーメーションの成功度の自己評価を回答者に求めました。

調査チームが予測モデリングを行った結果、トランスフォーメーションの成功確率に、統計的に有意なプラスの影響を及ぼすことが確認されたのは、以下の6つの実践策です。

1. **先導する (Lead)** : 必要なリーダーシップスキルを身に付け、強化する
2. **動機付ける (Inspire)** : 組織全体の共感を得られるビジョンを設定する
3. **寄り添う (Care)** : 他者の意見を受け入れ、奨励する文化を構築する
4. **奨励する (Empower)** : 責任の所在を明確化し、変化に向けた体制を整える

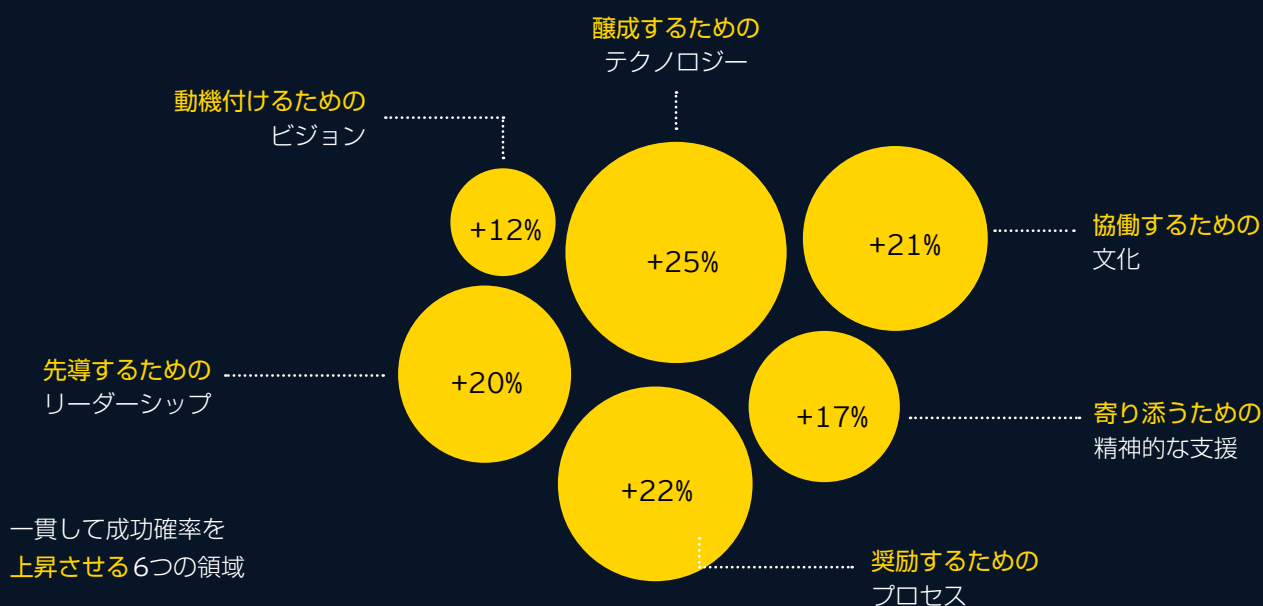
5. **醸成する (Build)** : テクノロジーとケイパビリティを駆使して、取り組みの迅速な見える化を実現する

6. **協働する (Collaborate)** : つながりと共創のための最善の方法を見いだす

調査結果から、この実践策の1つ、2つを取り入れるだけでは成功を収めることができないものの、6つ全てをきちんと実行すれば、トランスフォーメーションを成功させる確率が2.6倍高まることが分かりました。6つの実践策全てで、その導入状況が平均を下回るトランスフォーメーションでは成功率が28%にとどまるのに対して、平均を上回るトランスフォーメーションでは成功率が73%に上っています。

予測モデリングで明らかになった、トランスフォーメーションの成功に最も寄与する6つの領域<sup>1,2</sup>

丸の中の数字は、各領域で1つの標準偏差が改善した場合の、平均成功確率の上昇幅です。



出典 : EY and University of Oxford Saïd Business School, "The Future of Transformation is Human" October 2022

<sup>1</sup> 最尤推定値を用いたロジスティック回帰 (n数 = 2,050)。

<sup>2</sup> 成功確率の上昇幅は、オッズ比に基づく平均値。トランスフォーメーションの成功率が統計的に有意に上昇した領域のみ表示。



## 高等教育機関独自の トランスフォーメーションの 特質

大学は今、デジタルトランスフォーメーションに時間と資金、エネルギーを注いでいます。とはいえ、その取り組みは遅々として進んでいません。また、今回のインタビューでは、この種のトランスフォーメーションは、それを実行する人や、その影響を受ける人にとって、困難や痛みを伴う取り組みであるという声が聞かれました。

高等教育機関には、特定の変革ドライバーが元来備わっているため、見方によっては、これは意外と言えます。大学は本質的に、ディベートと実験的思考の文化を持つ、学習する組織です。また、パーパス(存在意義)先導型で、ほとんどの教職員が学生のため、あるいは知識を深めるために、全力を尽くしたいと純粋に願っています。

ところが、大学の変革では、従来の大学モデルが、その推進を阻む障害になる可能性があります。細分化され、サイロ型組織になってしまった大学が少なくありません。個々の学部が独立した小規模の組織として機能し、学部の枠を越えた取り組みの一元化や調整を必要とする戦略に抵抗することもあります。また、大学の大きな強みの1つは、学問の自由と自由

な知識の探求を重んじていることです。ところが、この2つの特性が、統制や変革への取り組みの一元化に対する懐疑的な姿勢を招く可能性があります。

また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミック中、授業継続のために人並外れた努力をし、大変動を何とか乗り越えた教員と職員が、共に変革疲れに陥っている可能性が高いといった問題もあります。国・地域によっては、終身在職権を持つ立場から臨時雇用契約に切り替えられた教職員が多く、大学に対するロイヤルティや上層部に対する信頼感が低下している可能性もあります。

そのため、リーダーが最善を尽くしていても、大学教職員の構造と特質から、異なる方向へと進む人や、孤立する人が出てきてしまいます。このような環境では、組織が一丸となってトランスフォーメーションへの取り組みを支えることは難しいかもしれません。

### デジタルトランスフォーメーションには、根本的に異なるアプローチが必要

忙しい教職員に新しいツールとシステムの利用方法を学ぶことを求めるだけでは、先頭に立って大学のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みを導くことはできません。成功させるには、指導法と働き方を根本的に変える必要があります。

つまり、コンフォートゾーン(心理的な安全領域)から抜け出し、思い切って新しい世界に足を踏み入れるよう彼らを説得しなければならないということです。大学には、デジタル変革の最前線に立っている人もいますが、全員がそうではありません。5世代が同じ職場で働くと、デジタルの知識度や苦手意識の有無が大きく異なるケースもあると考えられます。

高等教育機関でデジタルトランスフォーメーションの成否の鍵を握るのは、教員と職員から賛同と積極的な関与が得られるかどうか、また学生から理解を得られるかどうかです。大学がデジタルキャンパスの構築を進める今、リーダーは、多様な人材が新しいテクノロジーと新しい慣習、新しい働き方を積極的に取り入れたいという気持ちを喚起し、また、それを可能にしなければなりません。

当初のHumans@Center(人を中心に据えた)調査結果が示すように(6ページを参照)、この種のリーダーシップでは、ビジョン、つまりメリットを明確に示す魅力的なナラティブを創造し、それを学部や学科のトップ全員と共有する必要があります。そのためにはリーダーが変革のソーシャルムーブメントを構築し、その変革がもたらす感情面の影響を把握して、それに積極的に対処しなければなりません。そして、早くかつ明確にその進捗を示し、自分たちの支持が必要とされている変革は大きなプラスの効果をもたらすと教職員や学生などを納得させ、変革の勢いを持続させることが不可欠です。

これから、大学のリーダーがこうしたリーディングプラクティスを構築、導入し、デジタルトランスフォーメーションを学生や教員、職員の役に立つものにするにはどうすればいいのかを紹介していきます。

「変革が1年に1回、場合によっては四半期に1回起き、それが「体に染み込んでいる」企業などの営利組織とは異なり、大学は変革に全く慣れていません」

Gerard Culley 博士、コーク大学(アイルランド)、Director of IT Services

# トランスフォーメーションの 6つの成功要因

---







1

### 先導する

必要なリーダーシップ  
スキルを身に付け、  
強化する

2

### 動機付ける

組織全体の共感を得られる  
ビジョンを設定する

3

### 寄り添う

他者の意見を受け入れ、  
奨励する文化を構築する

4

### 奨励する

責任の所在を明確化し、  
変化に向けた体制を整える

5

### 醸成する

テクノロジーとケイパビリティを  
駆使して、取り組みの迅速な  
見える化を実現する

6

### 協働する

つながりと共創のための  
最善の方法を見いだす

# 1

Chapter

---







# 先導する

必要なリーダーシップスキルを身に付け、強化する

いずれの調査結果でも、良くも悪くもリーダーシップが、トランスフォーメーションの結果に寄与する最も重要な要因であることが分かりました。

複数の業界を対象にオックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールと共同で実施した2022年の調査結果から、企業のリーダーは、変革の成功を喜んで自らの功績とする一方、失敗の責任を取ることを必ずしも望んでいないことが明らかになりました。こうした経営幹部が、変革の成功要因の第1位に選んだのは、自らの指導力です。その一方で、変革が期待を下回る成果しか上げられなかった場合、考えられる失敗の原因として、リーダーは自分の指導力を10位と下位に挙げています。これとは対照的なのが、従業員のランキングです。会社の変革が成功または失敗した際の原因の第1位にリーダーシップを選んでいません。

高等教育機関を対象として2023年に実施した今回のインタビュー調査では、大学のリーダーと教員、職員は、学内のデジタルトランスフォーメーションの成功にはリーダーシップが不可欠であるという見解を明確に示していました。また、十分な資金とリソースを確保し、組織全体の賛同を得るためには、継続的なスポンサーシップや支援と同様、上層部が明確な方向性を定めることも極めて重要であるとの点で、教職員の見方は一致しています。他に鍵を握る要因として挙げられたのは、デジタルトランスフォーメーションに対する幹部の責任です。トランスフォーメーションを成功に導く責任をIT部門や教育担当部署に委譲することはできません。

価値を創造するトランスフォーメーションの指揮を執るリーダーに共通する特徴

複数の業界を対象にした調査

2022年 EY およびオックスフォード大学  
サイード・ビジネス・スクール

成功を収めた変革への取り組みに携わった回答者は、幹部について以下のように述べていました。

- ▶ 自らの担当領域だけでなく、組織全体にとって最善の決定を下す。
- ▶ 教職員のニーズと考えを理解している。
- ▶ 下位職のアイデアも受け入れる。

高等教育機関調査

2023年 EY および THE

回答者は理想のリーダー像について、以下のように述べていました。

- ▶ 前向きで、未来志向の考え方を  
する。
- ▶ テクノロジーを、大学が掲げる将来のビジョン実現に欠かせないツールと捉えている。
- ▶ 進歩的な人物であり、リスクを伴う恐れのある革新的な取り組みを進んで支持する。
- ▶ 相手の心を動かすような人柄とリーダーシップスタイルの持ち主である。

「強いリーダーが必要ですが、当校のVice President for Learning and Teachingはまさにそうした素晴らしい人物です。博識で協調性があるだけでなく、全てをまとめ上げ、責任を負い、そして決定を下す知識と能力を兼ね備えた幹部など、そうそういるものではありません」

英国とアイルランドの教員  
フォーカスグループ

高等教育機関のトランスフォーメーションリーダーシップについての懸念

フォーカスグループの参加者の中には、デジタルトランスフォーメーションに統一された包括的なアプローチがないと感じたり、意思決定が遅すぎると感じたりする人もいました。一部の参加者からは、幹部の任期が比較的短いと混乱が生じ、デジタル戦略が貫徹されることはなく、新しい幹部が就任するたびに方向転換が行われるとの不満が聞かれました。誰がデジタルトランスフォーメーションを先導するのかという点で、ガバナンスが不明確との声もありました。

また教職員は、個々の取り組みの成否を左右するのは、そのプロジェクトを誰が先導しているかと、ビジネスニーズをどの程度考慮に入れているかだと感じています。現場との距離がありすぎて、何が

必要かを把握できないリーダーや、「良からぬこと」が動機となっているリーダーもいるという認識が示されました。そのテクノロジーがどのようなものをきちんと理解していないリーダーに、さまざまなツールのメリットとデメリットを説明することは難しいと話す参加者も少数ながらいました。

「リーダーに求められるのは、包括的な思考を欠いたやみくもなアプローチを奨励するのではなく、先導することです」

英国とアイルランドの職員  
フォーカスグループ

「計画が貫徹されることはありません。新しい幹部がやって来て計画を策定し、それを完了させることなく数年後に大学を去り、また新しい人がやって来て新しい計画をスタートさせるのです」

英国とアイルランドの職員  
フォーカスグループ





## どのようにトランスフォーメーションに取り組むか

従来の大学では、サイロ型組織が定着し、強固に守られているため、大学全体における変革の実現を望むリーダーは、どのセクターよりも慎重に取り組みを進めなければなりません。リーダーは、以下の対応を行う準備を整えておく必要があります。

▶ **学部と学科のトップ全員に、変革を先導する体制を整えさせる。** 真のデジタルトランスフォーメーションは、大学全体の取り組みです。全ての学部と学科のトップがリーダーシップを発揮する必要があります。全ての教職員やリーダーが最初からトランスフォーメーションを支持するということはまずないでしょう。反対あるいは無関心な学部トップが1人でもいれば、トランスフォーメーションの取り組みが頓挫する恐れがあります。そのため、学部トップの賛同を得て、彼らの懸念を理解し、それに対処することが不可欠です。同様に、トランスフォーメーション推進リーダーのスキルアップも欠かせません。学部トップは優秀な学歴を有し、高い地位に就いていても、中には、変革を成功に導く上で必要なテクノロジーへの造詣があまり深くない人や、あるいは、例えば、

デジタル教授法などのメリットにあまり精通して（または、これを信じて）いない人もいます。学科や研究部門のトップも、トランスフォーメーション・リーダーシップ・チームに欠かせない一員です。彼らはエンドユーザーに近い立場にいる場合が多く、学生や教職員のニーズと期待をよく理解しています。その一方で、学科レベルで変革を効果的に管理するスキルや経験に欠け、テクノロジープロジェクトの学科レベルでの管理を依頼されると「コンフォートゾーン（心理的な安全領域）から出てしまう」と感じるかもしれません。さらに、人を動かし、ソーシャルチェンジ（社会システムの変革）を進める経験があまりない可能性もあります。

▶ **個人レベルでトランスフォーメーションを起こす。** トランスフォーメーションを成功に導けるのは、己を知り、自分と学生、そして教職員の気持ちと期待を十分に理解しているリーダーです。変化と不確実性が渦巻く厳しい時期に、大学教職員の間で湧き上がる負の感情をコントロールする手助けができるよう、自己理解を深める努力を常に続ける必要があります。

▶ **学び、かつ得られた教訓を生かす。** リーダーは、必要であればトランスフォーメーション計画を進んで柔軟に修正し、ビジョンの進化に実行が伴うようにすべきです。そのためには、知らないことを「知らない」と言うことができ、自分にも知らないことがあると認める謙虚さを持たなければなりません。これまでの常識を疑い、証拠を探することに慣れている専門家集団である学界では、これは勇気のいることでしょう。しかし、アイデアを試し、早い段階でフィードバックを求め、必要に応じてアプローチを修正することは信頼を得る上で大いに役に立つはずで

▶ **デジタルフルーエンシー（デジタル活用力）を身に付ける。** リーダーは、デジタルの専門家である必要はありませんが、現在、そして近い将来に何が可能で、またそれに伴い、どのような機会とリスクが生じるかについての一般的な知識は必要です。また、テクノロジーの仕組みを理解する必要はありませんが、テクノロジーで何ができ、また何ができないかを知り、そのメリットを発信することができなければなりません。理解しておかなければならない重要なポイントが1つあります。人やテクノロジーを問わず、生産性を最適化する方法です。生成AIなどのテクノロジーが進化するにつれ、事務的負担が減り、人材がより価値のある仕事に集中できるようになります。リーダーは、こうした動向を明確に見通し、教員と職員がデジタルトランスフォーメーションから最大の価値を引き出す上で

「リーダーにとっての成功とは、別のリーダーを育て上げることです。自分がその場にはいないときには、部下全員が正しい判断を下してくれる、と信頼できなければなりません。それには、その下で全員が結束できる、正しい行動をすることに焦点を当てた、真に明確なビジョンとミッションが必要です」

Paul LeBlanc 博士、サザンニューハンプシャー大学（米国）学長



必要なヒューマンスキルとITスキルを能力構築計画に組み込まなければなりません。そのため、リーダーに今後求められるのは、自らと幹部のデジタル成熟度を高めることです。

▶ **勇気と好奇心、心配りを行動で示す。**

リーダーには、現状維持に異議を唱える勇気と、他者の視点を理解したいという好奇心、そして、トランスフォーメーションが表面化させる可能性のある不安と懸念に耳を傾け、理解する心配りが必要です。変革をもたらす可能性のある実際的な影響や感情面の影響を理解するには、大学のあらゆる部署やさまざまなステークホルダーグループに向き合い、その声に耳を傾けることが不可欠です。

「自分のことを理解するだけでは十分でなく、対話では、相手のことを理解する必要があります。対話とは、相互理解と協力、より良い成果を求めるアプローチなのです」

浅見泰司教授、東京大学

▶ **最適なチームを選ぶ。**リーダーは、その人のスキルや学習能力、変化に対応する意欲を基準に、適材適所の人員配置を行う体制を整えておかなければなりません。そのためには、どの学部トップが変革推進者として適役か、誰を取り込む必要があるかを見極めておくことが必要です。大学全体で当事者意識を醸成するには、組織のあらゆる人たちの声を十分に反映させることが重要です。

「必要なのは、有能だけでなく、正しいイノベーションマインドセットを持つチームです」

Jason Cowie氏、カーティン大学（オーストラリア）、CIO





# Chapter

# 2







# 動機付ける

## 組織全体の共感を得られるビジョンを設定する

いずれの調査結果でも、明確なビジョンを持つことが、デジタルトランスフォーメーションを成功させるための不可欠な要素であることが明らかになりました。

複数の業界を対象にした2022年の調査では、トランスフォーメーションで優れた成果を上げている回答者に、変革を推進する根本的な理由を上層部が明確に示し、反対意見にも耳を傾けると話す人が多くいました。ビジョンが明確かつ魅力的で、変革プログラムの後押しに一層努めたいという気持ちを喚起すると述べた回答者が多かったのも、こうした組織でした。特に着目すべきは、ビジョンと戦略をどのように実現させるかで、上層部の足並みがそろっていた点です。

高等教育機関を対象にした2023年の調査では、魅力的で、一貫性のあるストーリーを発信できるリーダーの重要性に触れる意見がたびたび聞かれました。こうしたナラティブでは、テクノロジー自体ではなく、トランスフォーメーションの本来の目的と、それが大学のミッションや人材、学生にもたらすと予想されるメリットに焦点を当てる必要があります。今回、私たちが話を聞いた

大学の中には、大胆かつ明確なビジョンを掲げ、それに沿って、デジタルトランスフォーメーション活動を進めている大学がありました。ビジョンは、卓越した指導と研究や、アクセスの公平性や学習成果の向上に取れんされることが少なくありません。例えば一部の大学は、デジタル技術を利用し、社会から取り残された人や異例の経歴を持つ人が大学で学ぶことのできる、より良い道筋を切り開くことに注力しています。その一方で、同じく話を聞いた大学の幾つかは、そうしたビジョンと、デジタル技術の導入でそれをどのように支えるかがあまり明確ではありません。

フォーカスグループに参加した教職員は、学長か副総長がビジョンを定め、変革に何が不可欠であるかを明確にし、それを支える投資と、幹部や幅広い教職員の参画を確実に得る必要があると感じていました。

## デジタルトランスフォーメーションのビジョンを伝えるためのアイデア

将来のビジョンを伝える場合、明確な戦略的コミュニケーションを行うことで、相手がビジョンを理解し、受け入れやすくなるだけでなく、大学側も、変革について語る上で有効な語彙を得ることができます。私たちのインタビューやフォーカスグループの参加者は、ビジョンに関する情報発信が、1回限りの100ページに及ぶレポートではなく、さまざまな独創的なチャネルを用いて継続的に、関心を抱かせるやり方で行われることを望んでいました。一人称のナラティブを用い、教職員と学生がストーリーの発信を手助けする、インパクトの大きいマルチメディアキャンペーンが理想的です。

### 常にビジョンを人々の念頭に置いておくための大学の取り組み

- ▶ カーティン大学(オーストラリア)では、トランスフォーメーションのロードマップに関する一連のストーリーを構成する8つのインフォグラフィックを開発し、そのポスターをキャンパスの至る所に貼りました。
- ▶ アリゾナ州立大学(=ASU、米国)では、ASU憲章と同大学が受けた表彰に関する情報をキャンパスのあらゆる所で目にします。
- ▶ サザンニューハンプシャー大学(米国)では、どのオフィスの壁にも「今日下した決定は、学生のためになるか?」と書かれたボードが掲げられています。
- ▶ ファルマス大学(英国のクリエイティブアートの大学)は、今後2、3年で自分たちの生活がどのように変わるかを教職員が紹介する短い動画を作成しました。また、デジタルトランスフォーメーションに関するコミュニケーションのブランディングを、その取り組みの名称を含め、慎重に行っています。

## 高等教育機関のビジョンとデジタル戦略についての懸念

一部のフォーカスグループ参加者は、自校のビジョンとデジタル戦略が、(恐らく、上層部がまだ「検討中」であることにより)欠如している、あるいは効果的または十分に広く伝わっていないと感じていました。個々の取り組みはうまく発信されているものの、そうした対応がビジョンをどのように支えているのかが分からないとの声も聞かれました。

また、教職員を脅して変革を受け入れさせようとするようなやり方で、デジタル戦略が伝えられているとの懸念が示されました。彼らは、変革を押し付けられることを好まず、意見を聞いてもらい、関与することを望んでいるのです。

戦略全体があまりに曖昧かつ抽象的で、特定の変革の取り組みに結びついていないと感じる参加者もいました。また、一部の参加者からは、抵抗に遭うことを避けるため、トランスフォーメーションに関するコミュニケーションで、変革の説明が意図的に最小限にとどめられていると感じるとの声が上がりました。自分たちが理解できず、また自分たちに関わりのないバズワードの使用や、過度に専門的な説明に不満を抱く人もいました。発信される情報で欠けていることが多いのは、変革を実現するために自分の学部などではどのようなことが起きるのか、それで自分の日常業務はどのような影響を受けるのかなどです。

「価値観に結びつけた曖昧な戦略を掲げ、情報発信が不十分な上、自分たちの日常生活にどう関係してくるのかが示されていない。これでは、教職員は理解や関与、後押し、貢献ができません」

英国とアイルランドの職員フォーカスグループ

「[デジタル戦略]の情報を発信してほしいと思います。全教員ではなく、大学で働くほんの一握りの人にしか伝えられていません」

インドの教員フォーカスグループ

「このセクターにはたくさんのバズワードがあり、コミュニケーションにはこの種の言葉しか使われていないことが多いのですが、現場の教職員にその意味が常にすんなりと通じるとは限りません」

カナダの職員フォーカスグループ



## 変革の火を付ける発火点になるには

トランスフォーメーションは、リーダーが明確なビジョンを構築し、それを伝え、そのビジョンを実現する道筋を示すことから始まります。

やる気を喚起するには、大胆で野心的、かつ未来志向のビジョンを、教員と職員が信じ、支持することができるような、魅力的で感情に訴える「なぜ」に落とし込まなければなりません。

ビジョンを実現させるために何をやる必要があるのかについての明確かつ詳細なロードマップの策定も極めて重要です。練り上げられた、分かりやすいデジタルトランスフォーメーション戦略とロードマップの次に求められるのは、活動案が、ビジョン全体をどのように支えることになるかを明確に示すことです。大学

のリーダーがトランスフォーメーションの確かなロードマップを用意していると確信できなければ、教職員はビジョンを信じ、その実現に必要な変革を支持することができません。

### シンプルで大胆、かつ魅力的なビジョンを構築する

ビジョンと戦略の策定にシナリオベースアプローチを取ることで、大学のリーダーは、起こり得る未来について大胆に考えやすくなります。同時に、トランスフォーメーション・リーダーシップ・チームが、大学の将来像と、ビジネスモデルや運営モデルをどのように変える必要があるかに関する明確なビジョンを定めることで、大学は逆算して、そこへたどり着くロードマップを描くことができます。

シナリオプランニングは、リーダーが、高等教育機関で今、どのようなディスラプション（創造的破壊）が起きているかを考察し、10年後に成功する大学像を構築する一助となります。その大学像で描かれる可能性があるのは、例えば、その大学を選ぶ学生のタイプや、その学生が何をどのように学ぶか、テクノロジーや雇用側の将来の需要が学生の選択と行動にどのような影響を及ぼすか、学生はどのような生活を送ることになるかなどです。

未来のビジョンには「リープフロッグ型」でトランスフォーメーションを一気に進め、大学をリーダー的地位に押し上げられるだけのラジカルさが必要です。単に他校に追いつくためだけにデジタル化を図るのであれば、すぐに再び取り残されることになるでしょう。

## 一気に進めるリープフロッグ型アプローチで、大学を“Doing digital”から“Being digital”へ



## 1つの中核的なビジョンと戦略を中心に据え、全員の足並みをそろえる

パーパスに沿ったビジョンと戦略の下で結束したいという教職員の気持ちを喚起する方法は数々あり、また比較的簡単に喚起できるはずです。大学には、すでにパーパス先導型であるという利点があります。多くの教員や研究員にとって、研究は任務ではなく使命です。職員も、個人的価値観から高等教育機関で働くことになった人が少なくありません。企業の従業員と比べ、大学の教職員のやる気は簡単に喚起できます。

その一方で、細分化の定着、そして大学によっては、これまで計画が十分に練られていなかったり、その実施がずさんであったり、計画の資金が十分に確保できなかったりしたことによる不信感の高まりといった課題があります。

学部が高度な自治に慣れた、サイロ型組織の大学では、大学全体のビジョンを中心に全員の足並みをそろえることは困難な課題となるかもしれません。個々の学部が

独自のビジョンを掲げていると、真のトランスフォーメーションを実現することはほぼ不可能です。大学によっては、中核的戦略へのコミットメントに対する抵抗を乗り越えることが、重要な第一歩となります。

## ビジョンと戦略を伝える

ビジョンへの同意が得られたら、そのビジョンを実現させるために何を変える必要があるのかについての明確かつ詳細な計画を策定しなければなりません。また、それを広く伝える必要もあります。大学が目指す新しいヒューマンエクスペリエンス、デジタルオペレーション、ビジネスモデルと、それをどのように実現させていくかを教職員に理解してもらう必要があります。

教職員は疲れ果て、悲鳴を上げており、また、臨時雇用契約に切り替えられた人もいます。リーダーは、彼らの不信感を拭う必要があるかもしれません。これまでのデジタル化の取り組みで、約束が守られなかったという、ポジティブとは呼べない経験をした人がいる可能性もあります。

特にこうしたグループに対しては、魅力的で興味をそそると同時に実践的な、信用できるビジョンと戦略が不可欠です。戦略は、教職員の優先課題に応え、変革がもたらすメリットを明確に説明するものでなければなりません。コミュニケーションでは、何をいつ、なぜ変える必要があるのかと、教職員はどのような支援を受けられるのかに焦点を当て、アイデアを明確かつシンプルに伝えるべきです。変革で自分たちはどのような影響を受け、学生や学部、事務職員の生活はどのように良くなるのかを相手がすぐに理解できる内容にする必要があります。

## デジタルトランスフォーメーションが人にどのような影響を与えるかを示す

その際に、重点は常に、大学の中心にいる人たちに、デジタルトランスフォーメーションが何をもたらすかに回帰させる必要があります。未来のデジタル社会がどのようなメリットを学生や教員、職員にもたらし、それがどのように大学自体の存続につながるのか。前回のレポートで

## デジタルトランスフォーメーションで解決する必要がある各グループの問題

学生	教員	研究員	事務職員
<p>この大学に入りたいと確信したい ここが自分の居場所だと思える 環境づくり、情報検索・入学手続きの簡素化、キャリア形成に役立つプログラムの提供。</p> <p>効果的な学習環境が欲しい デジタル技術を駆使した、質の高い授業。</p> <p>大学で良い成績を収められるようサポートが欲しい 一人一人にあった学習のサポートとサービスの合理化。</p>	<p>環境を整えてほしい 世界に通用するデジタル学習やブレンド型学習に必要なエビデンスや研修、サポート。</p> <p>時間が欲しい 指導に集中できる時間。</p> <p>情報が欲しい 学生の成績を向上させるために必要なデータ。</p>	<p>環境を整えてほしい 世界に通用する研究を行うのに必要なツール。</p> <p>つながりをつくってほしい 研究コミュニティとのつながり。</p> <p>重要な仕事に集中させてほしい 研究管理業務の負担をなくすこと。</p>	<p>データを見せてほしい 仕事の質とスピードを向上させるために必要なデータ。</p> <p>忙しいだけの仕事から解放してほしい もっと付加価値の高い業務への集中。</p>

出典：EY「大学変革の土台となるのはテクノロジーの導入か？人を中心に据えたアプローチか？」、2023年11月



は、デジタルトランスフォーメーションで解決する必要のある問題をグループ別にまとめました。

言うまでもなく、大学が変革への取り組みに回せる予算と余力には制限があります。そのため、統一したゴールを設定しないまま数多くの取り組みに資金を拠出するのではなく、トランスフォーメーションで実現する必要のあることに優先的に取り組まなければなりません。4つのグループのどれに主眼を置くか、また何を主な目標にするかについて、大学のリーダーの間で意見を一致させる必要があります。そうしなければ、限られたリソースをどこへ投入すべきか、優先順位を付けることができません。

### 皆の発言を尊重する

ビジョンはリーダーが定めなければなりません。デジタルトランスフォーメーションを上から下に押し付けることはできません。リーダーが大学の大きな方向性を把握できた段階で、他の人たちも取り込むべきです。

変革がなぜ必要かを理解してもらい、今とは違う未来というビジョンでやる気を喚起することだけが、その目的ではありません。教職員などのニーズや懸念に耳を傾け、彼らを意思決定に参加させ、トランスフォーメーションが乗り越えなければならない複雑さと難題、そして必要なトレードオフについて彼らに理解してもらうことにもなるのです。

そのため、トランスフォーメーションの戦略とロードマップの詳しい内容を詰める作業は、インクルーシブ(包摂的)なプロセスにする必要があります。重要なのは、常に向き合い、耳を傾け、対応していくことです。ビジョンと戦略を唐突に開始することは絶対に避けなければなりません。すでに支持を得ているアイデアを予定通りに発表すべきであり、また、その時に自分の意見などが全体的な戦略の策定に役立つことを教職員が実感できれば理想的です。





## バーチャルスタディツアーでやる気を喚起し、啓発する

デジタルビジョンの共有や、戦略とロードマップの策定に着手する前に、教職員を対象に「バーチャルスタディツアー」を行うことをお勧めします。これは、ソートリーダーや業界の専門家、フューチャリストの話聞き、質問をする没入型セッションです。1、2週間にわたり実施し、世界各地の高等教育機関をはじめとするセクターのデジタルトランスフォーメーションプロジェクトで彼らが得た「戦いの傷」や教訓を学びます。

バーチャルスタディツアーでは、60分のバーチャルセッションで「可能性を

実現する力」についての教職員の視野を広げます。このうち30分はゲストスピーカーのプレゼンテーション、残りの30分は質疑応答とまとめです。ここで取り上げられる質問としては、以下などが考えられます。

- ▶ どのような大学になりたいのか。誰のために、そして何のために取り組むのか。
- ▶ 学生の視点から、当校での効果的なデジタル学習とはどのようなものなのか。
- ▶ 人工知能 (AI) は教職員と学生のキャンパスエクスペリエンスをどのように変え、また、それはどのような効果を及ぼすのか。

- ▶ どのように予測分析を活用すれば、学生の成績を向上させることができるのか。
- ▶ どのようにデータを活用すれば、業界との結びつきを強め、学生の就職率を上げることができるのか。
- ▶ 教職員が学び、優れたデジタル能力を身に付ける一助となるプラットフォームが当校にあったとしたら、それはどのようなものか。
- ▶ 企業がビジネスモデルを一新した金融サービスなどのセクターから、大学はどのような教訓を得ることができるのか。





こうしたセッションはまた、大学には無限の資金があるわけではないため、必要となるトレードオフを教職員が理解する一助にもなります。テクノロジーにどのくらいの資金が必要かを大まかに把握すれば、相反するニーズと、トランスフォーメーションに何が必要かをより明確に理解することができるはずです。

## 共同でトランスフォーメーションロードマップづくりをする

ビジョンと「可能性を実現する力」についての理解が得られれば、教職員全体を対象とし、大人数が参加するイン

タラクティブ型グループセッションを複数日にわたり実施し、トランスフォーメーションへのアプローチを共同で設計することができます。それにより、十分な賛同が得られ、有意義な効果を生むことができます。この目的は、組織の大部分が参加することになっている改革がどのようなものになるのか、その明確なイメージをつかむことです。

このセッションでは、大学が今後目指す方向性のビジョンがリーダーから発表され、ベテランのファシリテーターのグループ(外部の専門家とスキルアップした内部インフルエンサーとの混成グループであることが多い)が、

葛藤や対立が生じる可能性のあるポイントを避け、心理的に安全な環境で、固定観念や誤解に疑問を投げかけます。

多くの場合、教職員はよく分からず、疑問を持ち、困惑や不安を感じ、あるいは反感を抱いてこのイベントにやってくる。そのため、全てのステークホルダーが疑念や不安の声を(公私ともに)上げる機会を設けます。彼らの懸念には、解決策の策定やコミュニケーションを通じて対処することができます。彼らも、課題を理解し、問題解決にリアルタイムに関与すると、熱意と士気が高まり、変革に熱心に取り組むようになります。

「重要なのは、コミュニティと共同で[デジタルトランスフォーメーション]戦略づくりをすること、そして、テクノロジーについて話すのではなく、その成果とどのようなメリットがあるのかという観点からアプローチし、伝えることでした」

Jason Oliver氏、サセックス大学(英国)、Chief Digital Transformation Officer

# Chapter 3







# 寄り添う

他者の意見を受け入れ、  
奨励する文化を構築する

デジタルトランスフォーメーションは、創造的破壊をもたらし、その実行に携わる人にとっては、大きな困難を伴う場合もあり、継続的なプロセスと捉えるべきものです。テクノロジーや勢力図、学生と彼らが将来就きたい仕事のニーズが常に変化しているため、これは、終わりなき旅です。そのため、高等教育機関のリーダーは、教職員に長期間にわたりトランスフォーメーションに真摯に取り組んでもらう必要があります。それには、彼らの心の健康に常に細心の注意を払うことが不可欠です。

複数の業界を対象にしたEYの調査では、トランスフォーメーションを進めている期間に、自分たちが必要とする精神的な支援を受けることができたと述べた人は、この変革で優れた成果を上げている回答者で多く、ほぼ2倍でした。

この点について、高等教育機関を対象にした今回の調査結果から、大学にとって真の問題は、変革疲れであることがわかりました。新型コロナウイルス感染症のパンデミック以降、大学では過去に例を見ないほどのスピードと量で変化が起きており、燃え尽き症候群が増えてい

るのです。教職員は、もはや「通常の状態」はないと感じ、常に変化に適応するよう言われることに「しんどさ」を感じています。また、方向性がたびたび変更されたり、あるプロジェクトのメリットを実感する前に別のプロジェクトが開始されたりする大学では、不信感や信頼の欠如が広まりかねないと警鐘を鳴らす声も聞かれました。リーダーも教職員も（自動化とAIを中心とする）テクノロジーが人間に取って代わるという不安を認識していましたが、この不安が大きな抵抗を招く恐れもあります。

多くの大学は、デジタルトランスフォーメーションにアプローチする際に、学生や教職員のニーズと課題を理解し、大学側のアプローチを伝えるためのコンサルテーションを重視しています。ステークホルダーを対象に、最新情報を提供するための定期的なチェックを行い、変革の効果に対する相手の関心度合いを知り、

必要に応じて是正策を講じている大学もあります。

### コンサルテーションについての懸念

一方、一部の大学ではコンサルテーションが限定的にしか行われていません。教

職員の多くが、大学は自分たちの意見に耳を傾けていないと感じていました。また、コンサルテーションが行われていたとしても、それは、何が必要かをこちらに聞くのではなく「既定路線」としての解決策を提示する場となっていると感じる回答者もいました。

学生や教員の意見は聞くものの、事務職員は、決められたことを実行することしか期待されておらず、コンサルテーションの対象になっていないとの声もありました。

その一方で、一部の教職員やリーダーは、コンサルテーションがあまりに多く行われると進捗が遅くなり得ることを懸念していました。彼らは、(賛同を広く得ることができ、実行を加速させる可能性のある)幅広く、かつインクルーシブなコンサルテーションと、十分迅速に変革を成し遂げることの間で適正なバランスを取ることの難しさについて、事例も挙げて説明していました。その1人が、ある新任のリーダーです。最初の12カ月間は、校内全体の意見を聞くことに費やしたと話していました。

全ての大学が、学生の意見を聞き、そのニーズや期待を知る必要があると考えているわけではありません。学生は自分が何を求めているのかが分からず、また広い視野で見ることができないと思い込んでいるところもあります。一部の大学は、学生などのエンドユーザーは「意見を聞かれすぎ」しており、そのため回答率が低いと懸念すら示していました。いずれにしても、最も非難されるべきは、意見を募っておきながら、それを考慮に入れない「うわべの」コンサルテーションであることに異論がある人はほとんどいないでしょう。

「新型コロナウイルス感染症のパンデミックを切り抜けたと思ったら」  
今度は新しいツールについて話をしている。学部の中には「ちょっと一息入れさせてほしい」と言っている人もいます。数年続いたカオスのような状態がようやく終わり、心を静める時間が必要なのです

カナダの職員フォーカスグループ

対象をもっと下まで広げれば、透明性を高めることができたはずです。  
システムを利用することになる現場の人間の意見をまず聞くことなく、  
新しいデジタル技術やシステムの導入が進められています

シンガポールの職員フォーカスグループ

「フィードバックを募っていたとしても、時としてそれが考慮に入れられず、いかなる結果にも反映されていないと感じてしまいます

英国とアイルランドの職員フォーカスグループ

「難しいかじ取りです。徹底的に意見を聞くとすると、何年間も話し合うことになってしまいますが、同時に全ての人の声に確実に耳を傾け、学生も取り込む必要があります

カナダの職員フォーカスグループ





## 「感情の変化に伴う行動の変化」に備えるには

貢献と敬意ある異論 (respectful challenge) を重んじるインクルーシブな環境である大学には、心理的安全性の確保に必要な全ての材料がそろっています。とはいえ、リーダーはトランスフォーメーションを進める間、常に精神的な支援に注力し、精神的な落ち込みを事前に察し、変革の中心にいる人たちの支援に尽力するとともに、自分のウェルビーイングにも注意を払わなければなりません。同時に、臨時教職員を含めた教職員全体に権限を持たせ、またその方々の心理的安全性を確保する必要もあります。

鍵を握るのは、感情のベースラインを理解することです。コスト削減がプログラムの前に実施されたり、プログラムに盛り込まれたりしている場合、教員は当初、中立的な観点を持つことができないかもしれません。あるいは、最近の困難な状況を考えると、大学では変革疲れがすでに起きている可能性もあります。

リーダーが教職員などの感情の理解とコントロールを図る際に考慮すべき重要な要素：

「サンクリスピデー（聖クリスピンの祭日）の演説を行い「チームの皆さんは今、歴史的な瞬間に立ち会っています。私たちはこれから人事分野の変革を行います。皆さんは、その宇宙船に乗り込むクルーに選ばれました。未知の世界に足を踏み入れることになるため不安になりますし、行く手は平坦ではないでしょう。でも、私たちは冒険者です。一緒に新たな発見をしましょう」と話しました

Michael Latsko 氏、アリゾナ州立大学、前バージニア大学（米国）、VP 兼 CHRO

- ▶ **認識する**：トランスフォーメーションを現状に即したものにす最良の方法の1つは、これが困難を伴う取り組みになると認識することです。その改革がどのようなものになるのか、地に足の着いた全体像を描き、また障害となる可能性のある問題について率直に話をすることが大切です。そうすることで、リーダーは、これから起きることに備える体制を教職員に整えさせるとともに、これから訪れる嵐を大学は丸となって乗り切るのだという信頼を生むことができます。先を見越して現実的な見通しを立てておけば、教職員は、徹底的な変革中に生じるストレスにうまく付き合い、感情をポジティブに保ちやすくなり、不安や無気力な状態に陥りにくくなるでしょう。

- ▶ **チェックイン**：リーダーは、自分のチームのメンバーがどのように感じているかを理解し、悩んでいたり、さらなる支援を必要としたりする人がいる場合にはそれを察知するために、心の状態を調べる正式なチェックインセッション

を組み込む必要があります。とはいえ、悩みを抱えるのは部下だけではありません。チームのチェックインに加え、リーダー同士でも、こうしたチェックインを必ずし合うようにすべきです。このチェックインセッションでは、大学が感情のサイクルを常に把握し、それに確実に対応するため、以下の3つの問いかけに、特に重点を置く必要があります。

- ▶ 自分たちは、トランスフォーメーションを進める中で、感情のジェットコースターのどの辺りにいるのか。
- ▶ 自分たちがこのように感じているのであれば、チームはどのように感じているのか。
- ▶ メンバーがこれを乗り切るために、自分たちはどのような手助けができるのか。

理想を言えば、このセッションは、感情（センチメント）調査結果や成功談、教材、トランスフォーメーション開始時に開発した主要行動指標に関するデータを参考にして行うべきです。「このトランスフォーメーションが成果を上げているのならば、各ポイントで、どのような行動が見られるはずか。その予想に照らして、現状はどうなのか」と自問する必要があります。

- ▶ **発信する**：戦略的コミュニケーションは、トランスフォーメーションを進める間に生じるネガティブな感情を抑制する上で重要です。変化と不確実性に



日々対応している人たちは、定期的かつ実質的なコミュニケーションを必要としています。それにより何が起きているのか、何が順調に進み、何が予想とは異なり、今後どうなるのかを知ることができるからです。例えば、シンガポールマネジメント大学では、リーダーが全校的なミーティングを月に1回開催し、戦略の最新の進捗状況を報告しています。事前に質問を募り、投票アプリを使って、得票数が多かった質問を選び、それにライブで答えています。

▶ **耳を傾ける**：リーダーが、話すより聞くことを優先し、多様な考え方を考慮すると、変化に前向きな文化が生まれます。トランスフォーメーションを進める間ずっと、関係者全員、特に抵抗派

には安心して感情（正の感情と負の感情）を表す場が必要です。状況に応じて修正を加える作業を迅速に行う必要があるため、大学は、コンサルテーションと合意形成のプロセスを加速する方策と、感情を時間効率よく定期的に把握する方法を躍起になって探しています。その解決策として考えられるのが、継続的なパルスチェックと、アプリを利用したアンケートです。コンサルテーションの対象には、多様な背景を持ち、またアクセシビリティを必要とするなど、固有のニーズを有する教職員（および学生）を含めなければなりません。

▶ **尋ねる**：リーダーは、疑念や疑問のある人に声を上げることを奨励するだけでなく、彼らに発言をするよう直接呼

びかけることで、心理的安全性を積極的に確保することができます。これは、リーダーが学内で起きていることに関心を持ち、それに耳を傾けること、そして積極的に意見を求めることで、教職員とその知見に敬意と高い評価を示すことにほかなりません。

▶ **認める**：自分は全ての答えを持ち合わせているわけではないとリーダーが認めると、部下は自分の考えを披露する傾向にあります。新しいアイデアを受け入れるリーダーの姿勢を示す方法の1つとして考えられるのは、現場で働く教職員を数多く、トランスフォーメーション・リーダーシップ・チームに加え、彼らに意思決定権限を与えることです。









# 奨励する

## 責任の所在を明確化し、変化に向けた体制を整える

トランスフォーメーションはかねて、リーダーのビジョンの下で組織が徐々に足並みをそろえていく、あくまでも直線的なプロセスだと考えられてきました。

ところが、複数の業界を対象にした2022年の調査結果からは、もっと微妙で複雑な構図が浮かび上がってきました。成功を収めたトランスフォーメーションでは、リーダーが、合意した方向へと組織をしっかりと導きながら、個々の状況に応じて変革プロセスに独自の修正を加え、探索し試験的試みをし、新しいアイデアを誕生させる自由を教職員に与えています。変革で優れた成果を上げている回答者に、自分たちが経験した変革プロセスでは以下のような対応がなされていたと答えた人が多くいました。

▶ イノベーションと試験的試み、新しいアイデアを奨励する。

▶ 試験的試みが失敗に終わっても、それがキャリアや報酬にマイナスの影響を及ぼさないようにする。

高等教育機関を対象にしたフォーカスグループの調査結果から、デジタル技術を活用した新しい働き方の構築で、教員と職員のイノベーションに対する意欲がかつてないほど高まっていることが分かりました。事務職員間からは、イノベーションを進める権限をかなり与えられていると感じており、業務の効率と学習成果、学生のエクスペリエンスを向上させる新しい方策を探るプロジェクトを先導しているとの声も聞かれました。

### イノベーションの勢いを持続させることについての懸念

高等教育機関では、新型コロナウイルス感染症を大きなきっかけにイノベーションが促され、これまでは何年もかかっていた変革を迅速に実現させることを余儀なくされました。中にはイノベーションに対する、このような機動的アプローチが根強く残っている大学もあります。一方、パンデミック後に、従来の一元的なチェンジマネジメントプロセスが復活し、イノベーションの進展を妨げていると嘆く教職員もいました。私たちが話を聞いたリーダーも、試験的試みやイノベーションを奨励する一方で、全体的な戦略に沿ったものにするため、イノベーションの取り組みを一元的に調整することの葛藤を明かしていました。

「[新型コロナウイルス感染症のパンデミック中] 方針に先んじて、これまでとは違う授業の仕方を考案することがある意味、楽しかったのですが、チェンジマネジメントプロセスが大学のあらゆる所で起きている全ての変化をコントロールしようとする中で、それが徐々になくなりつつあります」

カナダの教員フォーカスグループ

教員と一般職員に共通する不満の1つが、多くの革新的なアプローチが策定されたり、試験的に導入されたりしても、組織全体でそれが導入または採用されないことです。その背景に、普及への投資や研修、支援の不足があることが少なくありません。また、ヒエラルキー型組織の色彩が濃い大学もあり、それがイノベーションのスピードを鈍化させかねないとの認識も示されました。教職員が指摘したのは、大学はイノベーションの大きな源泉であるものの、イノベーションのほとんどが孤立した小さな集団内で発生し、大学外部で利用されるという点です。新しいアイデアや実践を自校全体に普及させたり、その規模を拡大させたりすることに慣れていないのです。

「イノベーションを起こす許可を与える必要があります。学内の教職員のモビリティも、その一部にすべきです。そうした権限を持たせる必要のある超優秀な人材がいます」

英国とアイルランドの職員フォーカスグループ









## ビジョンを支えるイノベーションを奨励するには

大学全体の中核的な統一ビジョンとデジタルトランスフォーメーション戦略は不可欠ですが、トランスフォーメーションのワークストリームを取り巻く状況や要件に大きなばらつきが生じる可能性もあります。例えば医学や教育、人文科学などでは、他とは非常に異なる文脈を持つことから、状況に応じて修正を加えることを可能にする対応が不可欠です。リーダーは、自らの判断で、デジタルトランスフォーメーションの幅広い目的から逸脱することを防ぎながら、独創的な解決策を考案する「自治権」をチームや個人に持たせるかどうかを決めることとなります。

また、成績評価など高リスクの領域などでは、試験的試みをより厳しく取り締まる必要性を認識することも重要です。一方、教授アプローチでは、試験的試みをする許可を教員に与えてもよいと考えられます。

### アジャイル手法を導入して取り組む

「機動的（アジャイル）」という言葉はテクノロジー企業とよく結びつけられますが、大学でも、メリットを素早くもたらしながら、変革の複雑な課題に対処する機動的な対応をすることがあります。イノベーションとトランスフォーメーションの目的達成の後押しを担う、複数の学部にもまたがるワーキンググループを立ち上げれば、イノベーション計画やトランスフォーメーション計画を構成する要素を各グループに割り当て、それを遂行する責任を負わせ、またその遂行に必要な権限を与えることができます。各グループは機動的な枠組みとアジャイル手法を活用して、自立的に任務を遂行します。具体的には、短いスプリントを繰り返して取り組みを進め、段階的に公開して

フィードバックループを構築し「本番稼働」する一方で、一堂に集まり学びを共有し、主要な決定を下し成果を祝い、将来のスプリント期間に対応し続けます。

とはいえ、全てのプロジェクトに同じ速さでの対応が必要なわけでも、全てのプロジェクトが段階的な公開や「本番稼働」に適しているわけでもありません。例えば、中核的なシステムの最新化を支えるものなど、以下の2つを組み合わせた、安定したスピードの「ハイブリッドアジャイル型」とも言うべき対応で、より大きなメリットを得られるプロジェクトもあります。

- ▶ 計画の構成要素向け、または明確に定義されたプロジェクト要素向けの、昔ながらの「ウォーターフォール型」アプローチ
- ▶ 段階的な実行サイクル向け、または最終的なゴールや解決策が不透明であるか、まだ分からないプロジェクト要素向けのアジャイル手法

大学は、どちらの対応がプロジェクトの成果を出すのに最も適しているか、また両方を組み合わせた「2速化」の可能性はないかを見極めなければなりません。

### （「暴走」を防ぐための）明確なガードレールを設け、その中での試験的試みを奨励する

大学は試験的試みに理解があり、ダイバートやディスカッションが盛んです。現状維持に進んで異議を唱える人には事欠かないでしょう。しかし、実験的思考を実践的な取り組みでも確実に維持するためには、トランスフォーメーションの予算をまず何に使うのか、その理由、最終的に大学全体で採用するシステムをどの

学部で試験的に導入するのかなど、包括的な計画をリーダーが明確に示さなければなりません。

重要なのは、大学全体で協力したものでない小規模な試験的試みが何百も実施される（あるクライアントは「千輪の花が咲く」と表現していました）事態を避けることです。その試験的試みが成功し、その成果がビジョンに沿ったものであったとしても、学部や学科の枠を越えて規模が拡大されることはめったにありません。生命力の強い植物が自生して勝手に成長していくのに対し、柔らかく有益であろう植物が追いやられ、消えていくコテージガーデンと同じです。大学に必要なのはコテージガーデンではありません。何を最初に「植えるか」、各要素をどこで、どのように育てれば、その能力を発揮させることができるのかを把握し「フォーマルガーデン」を構築する計画を立てる必要があります。

「植え付け」の開始に当たっては、指標と測定が不可欠です。リーダーは、イノベーションで実現させる人的（学生、教員、事務職員）、財務的、社会的メリットなど、明確な目標を設定し、また、その目標に対する進捗状況を測るプロセスを整備しておかなければなりません。

メリットが実際に発現したら、それを声高に発信して信頼を築き、勢いとモチベーションを維持しなければなりません。このように実績を継続的に示すことで、トランスフォーメーションに対する信頼を築くことができるのです。

### イノベーションに対する意欲を高め、それに報いる

革新的なアイデアや取り組みの奨励と表彰で、変革に積極的に参加する学部と教



職員の意欲を高めることができます。インセンティブ策として考えられるのは資金の提供、コンテスト、賞・賞金、社会的評価、昇進機会、場合によっては新たなキャリアパスなどです。

知識の深化に打ち込む専門家の集団では、公の場での評価が特に強力なモチベーション要因になります。革新的な解決策を考案したチームに、例えばカンファレンスや授賞式などで成果を発表するよう奨励すれば、それが大きなやりがいを生み、プロフェッショナルプロフィールを高めることができます。

こうしたインセンティブ策は、既存の枠組みにとらわれず自由に発想し新しいアプローチを試し、トランスフォーメー

ションの成功に継続的に寄与したいという意欲を喚起します。

イノベーションやデジタル化への取り組みに対する意欲を喚起するために、金銭的など有形の報酬を検討している大学にMike Latsko氏が提案するのは、作家Daniel Pink<sup>3</sup>の「鼻先にニンジンをつら下げる『if, then (もし~したら、~する)』型報酬ではなく、良い仕事をしたときに、思いがけない『now-that (～したので)』型報酬』を与えるというアドバイスに耳を傾けることです。それにより、教職員は、インセンティブを得るために必要なことにのみ注力するのではなく、優れたものを生み出すことに注力するようになります。

また、イノベーションを業績目標に組み込むべきです。前回のレポートでも述べたように、それには、一般的に最先端の研究を生み出す意欲は高いものの、優れた指導を行うことには意欲的ではなく、ましてデジタル技術を導入し、学生の成績やエクスペリエンスを向上させることにほとんど関心のない教授との社会契約の変更を伴う場合もあります。

例えば、ブリティッシュコロンビア大学には、終身在職権を持つ教授の約15%を対象にした教授陣専用のEducational Leadership Stream制度があります。この制度では、教室外での指導と学習に新たな変化(インパクト)をもたらしていない教授は、地位の確保や昇格ができません。具体的には、新しいツールやプロセスの開発、部下が新しい働き方を始める支援などです。

## イノベーションのインセンティブ策の実例

ディーキン大学(オーストラリア)は年に1回、優れた指導を行う教授などを評価し、褒賞する「Learning and Teaching Conference」を主催しています。これは、さまざまなプレゼンテーションや討論会を催すほか、各チームが自分たちの成果物を紹介する展示スペースを設けた、1日限りの対面イベントです。このカンファレンスでは、テーマを設定し、チームを招いて、イノベーションがビジョンをどのように支えているかを紹介してもらいます」

アイルランドでは、工学系高等教育機関の連合団体「Technological Higher Education Authority」が、欧州委員会が

資金援助する「Students as Partners in Innovation Fellowship Programme」を運営しています。これは、イノベーションで、デジタル授業・学習だけでなく、ダイバーシティ・エクイティ&インクルーシブネス(DEI)やユニバーサルデザイン、サステナビリティ、アクセシビリティも向上させるための提案を学生と教員の混成チームから募るプログラムです。最大で100件のプロジェクトが選ばれ、それぞれ5,000ユーロの賞金が授与されます。応募するためには、スキル交換の面でもメリットが期待できる、教員と学生との強固なパートナーシップを示す必要があります。

「[Learning and Teaching Conference]は教師が自らのイノベーションを教師仲間に披露する素晴らしい場です。その価値を支持する、イノベーションの実践コミュニティが誕生しています」

Liz Johnson 教授、ディーキン大学(オーストラリア)、Senior Deputy VC of Academic

<sup>3</sup> Pink, Daniel H., "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us," Canongate Books, July 2018







# 醸成する

テクノロジーとケイパビリティを駆使して、  
取り組みの迅速な見える化を実現する

ビジョンを支えることができるテクノロジーを見極め、それに投資するとともに、そのテクノロジーをすぐに利用できるようにし、それを利用する教職員の教育や支援を行うかどうか、デジタルトランスフォーメーションの成否を左右します。

複数の業界を対象にした2022年の調査では、この「目的に合ったテクノロジー (purposeful technology)」という考え方が、トランスフォーメーションの成功と最も密接な相関関係にある要因でした。自信を持って新しいデジタルツールとシステムを導入、利用し、新しい働き方を始める上で必要な労働者の能力を育成することは、間違いなくその重要な一部です。

複数の業界を対象にした2022年の調査では、当然のことながら、トランスフォーメーションで優れた成果を上げている回答者に、自校は新しいビジョンの実現に必要なテクノロジーへの投資と導入を行っていると感じた人が多くいました。その一方で、彼らが同時に口をそろえて言っていたのは、トランスフォーメーションにはデジタルスキルとデジタルマインドセットの両方が必要だということです。

高等教育機関を対象にした今回の調査結果から、大学が指導と学習に加え、業務を変革するために、新しいテクノロジーを数多く導入していることが分かりました。しかし、全ての教職員が適したテクノロジーに投資が行われているとみているわけではありません。利用できるリソースに限りがあることを考えると、これは大きな懸念事項です。リーダーは散弾銃を撃つようにやみくもなアプローチを取ったり、単に最新型の「ピカピカのおもちゃ」に飛びついたりしているように感じると話す人もいました。教職員が必ずしも常に、そのテクノロジーがどのような価値をもたらすのかを明確に把握しているわけではありませんでした。これは、エンドユーザー (教員と職員、学生) を、デジタルトランスフォーメーションのロードマップの共同策定に取り込む必要性を浮き彫りにしています。

もう1つの問題は、大学が正しい「運営 (Run)・成長 (Grow)・変革 (Transform)」の決定を下しているか否かです。IT部門が時間と予算の大部分を「運営 (Run)」（運用維持）活動に注ぎ「成長 (Grow)」または「変革 (Transform)」には十分に時間をかけていないか、十分な注意を払っていないことがかねてから問題視されてきました。大学は運営活動のコストと時間を削減し、より多くのリソースを成長と変革への取り組みに投入する必要があります。大学が掲げる将来の目標達成に大いに役立つはずです。

「運用維持ばかり気にしては  
いられません。当然のことです。  
必要なのは、資金源となる  
イノベーションにフォーカスする  
ことです」

Jason Cowie氏、カーティン大学  
(オーストラリア)、CIO

## テクノロジーとデジタルスキルへの投資についての懸念

大学のトランスフォーメーションを阻む最大の障害は、デジタルスキル不足、あるいは新しいテクノロジーと、その導入の仕方の理解が不十分なことのようにです。圧倒的多数の教職員が、自校は自分たちのデジタルスキルの向上や、新しいシステムの研修に十分なリソースを投じていないと感じていました。新しいツールとアプローチについての正式な研修の他に、エンゲージメントを高め、普及を拡大させるために重要だとして教職員が挙げたのは、同僚同士の学びとベストプラクティスの共有です。

IT部門は（教職員と学生の）デジタルスキルを実際より高いレベルに想定する傾向にあり、それが新しいツール導入の遅れと十分に活用されない状況、デジタル学習の不備を招いているとの声も聞かれました。この問題を特に懸念しているのは、年齢が高く在職期間が長い教員と、文系や人文科学系の教員です。彼らには、デジタルツールやデジタルコンテンツへの対応をより手厚く支援する必要があるかもしれません。

デジタル学習やブレンド型・ハイブリッド学習モデルで新たな役割を担っていくのであれば、教員はマインドセットを根本的に変え、デジタル教授法について学ぶ必要があるでしょう。自分の主たる役割は、コンテンツを作成し、情報を発信することではなく、考えることを教え、学びを促すことだと認識しなければなりません。このようにマインドセットをシフトさせるには、教育と研修に協力して注力する必要があると考えられます。

大学にIT分野の優秀なプロフェッショナルが少ないことも、デジタルトランスフォーメーションの大きな課題と障害として挙げる人が多くいました。一部のフォーカスグループ参加者は、年取格差により、かなりのITスタッフが民間セクターに流出したと述べていました。

「上層部は、ツールがどのようなものかをきちんと理解せずにブームに乗っかろうとしているように感じます」

日本の教員フォーカスグループ

「テクノロジーに延々と資金をつぎ込んでも、人材に投資しない限り、成果は得られません」

英国とアイルランドの職員フォーカスグループ

「ITスタッフの35%が、報酬のいい民間セクターに流出したため、仕事の負担が残りのスタッフにかかりすぎています」

UAEとサウジアラビアの職員フォーカスグループ



## スキルセットを構築するだけでなく、デジタルマインドセットも醸成するには

教職員が必要としているのは、デジタルスキルの研修だけでなく、デジタルマインドセットを醸成するための支援です。従って、トランスフォーメーション推進リーダーには、テクノロジーとプロセスの変革が持つ感情的な側面も加味することが求められます。

高等教育機関では現在までのところ、デジタル技術への投資と取り組みのほとんどが、事業運営モデルは変更せずに既存のシステムを向上させる近代化を目的としたものです。その場合、変革のメリットは徐々にしか得られないため、労力を費やしてまで新しいシステムを学ぶ価値はないと思えるかもしれません。その結果、近代化プログラムを経験して、デジタルマインドを醸成できた人はほとんどいません。

しかし、デジタルトランスフォーメーションは、大学の運営の仕方を根本的に変え、新しい働き方や質の高い授業を行う新しい方法、素晴らしいエクスペリエンスなど、新たな機会を教職員にもたらします。こうした機会を教職員に最大限生かしてもらうためには、新しいシステムやツールと自分の未来を結びつけて考えるよう促す必要があります。新しいテクノロジーと向き合い、これを利用し、新しいスキルを習得する機会を得られるようにする。これが大学流の組織全体におけるデジタルマインドの醸成法です。

### ビジョンの実現に適したテクノロジーに投資する

大学のリーダーは何よりもまず、全体のビジョンを支えることのできるテクノロジーの導入を心がけ、初めにテクノロジーありきの導入をしないよう注意しなければなりません。中核的な、一貫したデジタルトランスフォーメーション戦略とロードマップがあれば、教職員は、大学が目的達成を支えるのに適したテクノロジーに投資をしていることを確かめやすくなります。テクノロジー自体はビジョンではありません。しかし、テクノロジーをきちんと理解し、それがユーザーにどのようなメリットをもたらし、ビジョンの実現にどのように役立つかを示すことは不可欠です。

### パーパスに沿ってテクノロジーを導入する

トランスフォーメーションの最も重要な成功要因の1つは、新しいテクノロジーと新しい働き方を教職員が体験する機会をできるだけ早く設けることです。これまでのトランスフォーメーションはいずれも、当初のビジョンとパーパスの策定から設計、そして最終的な実施まで数年を要してきました。それだけの長い期間、教職員が変革に関わり続けることは大変です。

成功を収めたトランスフォーメーションでは、教職員がすぐにテクノロジーを手に入れられるようにしています。そうす

ることで、教職員はすぐにメリットを受るとともに、さらなる機会や障害について早くフィードバックができ、その後の取り組みで、そうした機会や障害への対応ができるようになります。変革が進められ、進化していく様子を見ることで、教職員は熱意を維持し、信頼感を育みやすくなるのです。

テクノロジーを利用するまでの時間を短縮し、早くフィードバックを引き出すために、大学は以下の対応を検討すべきです。

- ▶ プログラムの計画策定に当たり、リスク選好を明確化する。それにより、テクノロジーの合理的なアクセスと利用機会（つまり、あらゆる点を100%の状態にする必要があるのか、それとも一部ツールは安全に試用できるのか）を把握できる。
- ▶ 教職員がテクノロジーについて学び、研修を受け、試験的プログラムや小規模なリリースで仕事に利用する機会を設け、スキルを習得し、組織のケイパビリティを構築できるようにする。
- ▶ できるだけ多くの教職員がテクノロジーに関与できるよう、実用的なユースケースを見極め、構築するとともに、さらなるユースケースの構築に追加の予算をつける。
- ▶ テクノロジーに実際に触れた教職員のエクスペリエンスと、テクノロジーがどのような効果を発揮するのかについて、感情的なフィードバックと合理的なフィードバックをモニタリングする。

### アクションと影響について、 丁寧に粘り強く発信する

開始からアクションまであまり時間を置かないようにし、全員が実際の効果を早く感じることができるようにしましょう。ある学部や部署で取り組みが進んだとしても、他の学部や部署などからはそれが分からないというのはよくあることです。何ができるかが分かると、自分の学部などでも同じようなメリットを得られる取り組みに関与したいという気持ちが喚起される人が増えます。

例えば、ポスターや動画などで成功談を紹介すれば、トランスフォーメーションに命を吹き込む一助となります。大学は学期ごとにトランスフォーメーションのストーリーを発信し、たたえるべきです。

### 学ぶ時間と場を提供する

大規模なデジタルトランスフォーメーションを実現するには、大学教職員全体のスキルアップへの投資が必要です。大学教職員全員がデジタル面で成熟する必要があり、また教員は新しい指導法を学ばなければなりません。そのためには教職員育成への投資が不可欠です。この教育は大規模なイベントで、あるいはオンラインプラットフォームを利用して、大規模に実施する必要があるでしょう。

大学にとって今後課題になると考えられるのは、忙しいスケジュールの合間を縫ってスキルの研修を受ける時間を捻出するよう教職員を説得することです。研

修を受け、新しい働き方を始めようという意欲を喚起するには、教職員の育成目標にそれを組み込んだり、新しいテクノロジーや新しい働き方で日常業務の時間を短縮できる可能性があることを実証したりする必要があるでしょう。

年齢が高い教員や在職期間の長い教職員を中心に、変革への抵抗が起きることが予想されます。年齢が高い教員にはアーリーアダプターやデジタルリーダーがいる半面、そうでない人もいます。あまりテクノロジーに精通していない人や、従来の働き方に固執している人には、異なるアプローチが必要となるかもしれません。

変化のスピードを考えると、大学では今後、継続的な学びを中核的な要件として職務を設計し、スキルの習得を仕事の流れに組み込む必要もあるでしょう。

### IT組織の地位を高め、 その運営モデルを変える

IT組織における従来の運営モデルの変更も、全面的なデジタルトランスフォーメーションの成功の鍵を握ります。変革プログラムの実施と、レガシーシステムの運用を並行して行うことに伴う業務量の増加に対応するための能力を增強する必要があるでしょう。デジタルプログラムをビジネス上のメリットにつなげる経験を持つ人材に加え、データやアナリティクス、生成AIなどの新しいケイパビリティも必要になります。

こうした能力もケイパビリティも、学内で確保できるとは思えません。高等教育機関を含め、あらゆるセクターが、最新のデジタルスキルを備えたIT分野の優秀なプロフェッショナル不足に直面しているのです。学内のリソースだけに頼っているのは、トランスフォーメーションの機動的なプログラムの実施に適したリソースを、適切なタイミングで大学が確保し、活用することは非常に困難になるでしょう。

そのため、内部のリソースと契約職員から成る従来型のIT部門を、ベンダーとの新しいタイプのアズ・ア・サービス契約を利用する、ハイブリッド型あるいはパートナー活用型のIT運営モデルに移行させることが優先課題です。こうしたモデルでは、外部事業者に委託した方がより効果的かつコスト効率よく遂行可能な、一般的な業務を既存のIT部門から切り離すことができます。それにより、ケイパビリティと能力を構築できるだけなく、既存の貴重なITスタッフのキャリアアップを後押しすることもできます。

デジタルトランスフォーメーションで、大学でのIT部門の地位は必然的に高まります。IT部門の新運営モデルへの移行は、地位の高まりを示す重要なサインかつ地位を高める重要な要因となる可能性があります。



## テクノロジーパートナーからの スキル移転を奨励する

大学の教職員がテクノロジープロバイダーと緊密に連携すると、有益なスキルと知識が交換されることとなります。相互に学ぶ環境では、教職員が技術的理解

を深め、専門用語を新たに覚えることができる一方、テクノロジーパートナーチームも、高等教育機関特有の課題や要件の理解を深化させることができます。あるトランスフォーメーション推進リーダーは、次のように述べていました。「このパートナーシップは教職員にとって素晴らしい

経験となり、部門を超えた連携とスキル構築に役立ちます。技術者と仕事をする教職員はネットワークと専門用語、そして、日々耳にすることでテクノロジーの理解を拡大させることができました。

## 大学IT部門の様相の変化

### 内部リソース 活用型

全てとは言わないまでも、ほとんどのサービスを部内で管理、提供し、パートナーに委託するのは専門的な主要ニーズ・要件への対応のみ。

### ハイブリッド型

主要なベンダーやパートナーとのパートナーシップを強化し、サービスの提供を委託することで、大学は「運用維持」をベンダーに任せながら、カスタマーエクセレンスと改善への取り組みの実施に、より注力することができる。

### パートナー 活用型

サービスの提供は主にベンダーとパートナー組織が担う。中核的なケイパビリティは学内で維持し、またテクノロジーケイパビリティの重視を弱め、ベンダー管理の重視を強めている。







# 協働する

つながりと共創のための最善の方法を見いだす

成功を収めたトランスフォーメーションでは、サイロ型組織の枠を超えて教訓を学び、プログラムに対し教職員全員が当事者意識を持ち、また共同での新しい働き方づくりなど、変革を実行する権限が教職員に与えられています。

複数の業界を対象にした2022年の調査結果から、成功を収めたトランスフォーメーションでは、新しい働き方を慎重に模索し、それにリーダーとそのチームの両方を意識的に関与させていたことが分かりました。優れた成果を上げているトランスフォーメーションの場合、回答者の48%が、さまざまな部署や部門をまたいだ連携を確保できるようなプロセスに工夫が施されていたと述べています。この調査では、賛同が受動的な変革の受け入れではあり得ないと結論づけています。新しい働き方の導

入に成功した組織では、リーダーが部下に、働き方をどのように変える必要があるのか、またトランスフォーメーションを成功に導くにはどのように行動を変える必要があるのかを探って明らかにするよう働きかけていました。

高等教育機関を対象にした2023年の調査では、学部と学科、カレッジをまたいだ連携を伴う、新しい働き方の導入が、多くの大学で文化を大きく変えたことが分かりました。

## 協働する

大きな課題になる可能性があるのが、大学全体を横に結ぶつながりの構築です。学部や学科がそれぞれ単独で動き、それがデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの調整と、新しい働き方の定着を難しくすることが少なくありません。この問題をさらに深刻化させているのが、**前回のレポート**でも取り上げた、相互運用できるシステムの欠如と、データの共有や知見の組み合わせができないことです。その結果、イノベーションは孤立した小さな集団内で発生する傾向にあり、メリットの共有や拡大ができません。

教員と職員の間「分け隔てのある」関係も、多くのフォーカスグループ参加者が挙げた、一筋縄ではいかない問題です。とはいえ、新型コロナウイルス感染症パンデミック中の混乱を一緒に乗り越えたことで、この関係が改善したと感じている人もいました。その激動の時期に職員

の貢献があったことで、教員もその存在を強く認識し、これまでより敬意を払うようになったのです。デジタルトランスフォーメーションで、キャンパスの枠を超えたチームが共同で講座を開設し、デジタルプロジェクトに着手したことで、事務職員と教員の距離が縮まったという声も聞かれました。

複数の部門や学部にもたがるチームを立ち上げるに当たり、大学の一部のリーダーが痛感したのは、チームダイナミクスを積極的に醸成する必要性です。これは特に、チームのメンバーがリモートで作業をし、頻繁に顔を合わせないときに重要となります。例えばあるリーダーは、特定の課題に集中する「アウェー・デー (away day)」を設けたり、チームの結束を高める交流イベントを開催したりすることを提案しました。

「職員と教員が手を取り合って歩いている – 共に学び、お互いに教え合っているという感覚があります。前よりも、連携と共創を楽しんでいます」

英国とアイルランドの職員フォーカスグループ

「私にとって技術スタッフはずっとヒーローです。学部の私たちと事務職員の間大きな愛が生まれたとは言いませんが、以前よりずっと良くなりました」

カナダの教員フォーカスグループ





## 強いつながりを維持し、トランスフォーメーションを後押しするには

デジタルトランスフォーメーションには、大学のさまざまな学部などが合流し、将来の「つながる社会」を後押しすることを可能にする「川」の役割を果たすことが求められます。それには、サイロ化した従来型の学部や学科全体を横に結ぶつながりを広げ、強化する必要があります。

### キャンパスの枠を超えた「つながり」をつくる

連携する環境を整備するには、現在進められている試験的試みとトランスフォーメーションを全て一元的に監督する方法を策定し、グループの枠を超えて学びを共有することを徹底させなければなりません。それには、さまざまなプロジェクトにまたがるチームづくりの奨励にとどまらない対応が必要となる場合もあります。話を聞いた大学の多くが、デジタルトランスフォーメーションを後押しする、こうした新しいつながりづくりに役立つよう、組織構造の変更を進めていました。

#### 属性が異なる教職員全体を結ぶつながりづくりの対応策

##### 組織構造を常に変える

- ▶ 中枢事業部門を一元化し、学部や学科から事務職員を移動させて、業務プロセスを大学全体で標準化し、新しい働き方を共創し、新しいツールと一緒に学ぶ
- ▶ デジタルトランスフォーメーションに一元的に対応する、学長または副総長直属のデジタルトランスフォーメーション室か運営委員会を設置し、多様な教員と職員がそのメンバーとなり、力を合わせてその進捗と予算を監督する

##### プロジェクトベースでのつながり

- ▶ 特定のプロジェクトの、複数の学部にもまたがるワーキンググループを立ち上げる
- ▶ 新しいデジタルソリューションの開発と試験、推進に最初に携わる、各学科のデジタルチャンピオン（推進者）を任命し、その導入を後押しする権限を付与する
- ▶ 教育技術サービス専門のチームを立ち上げ、このチームが教員への技術サポートや特定のデジタルプログラム導入のサポートを担う



横のつながりをいかに強化するかを検討する際、大学のリーダーは次の対応を行う必要があります。

- ▶ トランスフォーメーションを成功させるために協働する必要があるサイロ型組織間コミュニケーションの現時点有効性を評価、把握する（教職員が自然に連携するという思い込みは捨てる）。
- ▶ 内部の連携ツールとシステムなど、グループの枠を超えた有効な連携に必要なプロセスやメカニズムが整っていることを確かめる。
- ▶ 全く異なるグループと共同で、トランスフォーメーションのビジョンとパー

パスについての理解度を試し、共有し、一緒に理解を深めていく。

- ▶ グループ間の信頼関係を構築する方法を探る（信頼関係がすでにあるという思い込みは捨てる）。
- ▶ なぜ複数のグループが一緒になってこの取り組みに時間を費やす必要があるのか、教職員にとってのメリットは何かなど、連携する根本的な理由を明確に示す。

### つながり常に進化させる

リーダーが協力して大々的な開始を後押ししても、その後、トランスフォーメーションの手綱を手放せば、皆が「元通り」

になりかねません。教職員には、変革に対する切迫感を抱き続けてもらう必要があります。そのためには、大学の新しいあり方と働き方を示すような変化をすぐに見せることが不可欠です。その例としては、組織構造の変更や、トランスフォーメーションへの投資を支えるリソースの移動などが挙げられます。

重要なのは、あらゆるレベルのリーダーが、教職員を横につなぐために、以下などの対応を取れることです。

- ▶ 学部などの枠を超えた、トランスフォーメーション（その成功や課題、学び、規模拡大の機会など）に関するリーダーシップセッションの定期的な開催

### 「連携部署」はデジタルプログラムの価値提供をどのように手助けしたか

ある大学は、認知ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）を導入し、効率化を図りながら、学生のエクスペリエンスを向上させました。この取り組みの一環として、大学の上層部は、財務室に連携部署を設置しました。この部署は、キャンパスのインフラ、財務、

人材、研究、学生管理をそれぞれ担当する部門と協力して、テクノロジーで最大の価値をもたらすことができるのはどこかを調べ、自動化の機会を秘めた100以上の領域を選定しました。次に、部門リーダーと共同で、どれが最適な費用便益のトレードオフを期待できる

かを基準に、その優先順位を決めています。この合同チームは6カ月以内で、バックオフィスから学生と接する部門に至る33カ所の自動化を開発・実装することができました。この大学は現在、機械学習（ML）で、RPA自動化の規模拡大と強化を進めています。



- ▶ 組織を斜めに切るようにチームビルディングを行い、デジタル化の加速のみに焦点を当てた少人数のチームを立ち上げる（このチームで学びを共有し、共同での取り組みを計画し、重複を避ける方策を探る）。
- ▶ トランスフォーメーションの実行を担うグループ全体が一堂に会するイベントを定期的開催。成功談を共有し問題を解決し、成果を祝い拡充について話し合う。

### 誰がインフルエンサーかを見極め、その力を活用する

トップダウン型リーダーシップは重要です。しかし、最も大きな成功を収めているトランスフォーメーションへの取り組みでは、ボトムアップ型変革へも投資をしています。職場では、正式なチャネルを通じたものより、私的なコミュニケーションの影響力が大きいことを私たちは知っています。そして、情報や姿勢、感情（センチメント）、行動の組織への浸透で最も重要なネットワークを率いているのがインフルエンサーです<sup>4</sup>。

トランスフォーメーション推進リーダーは、モバイルアプリでマイクロ調査

を行い、その結果から組織のネットワークを分析して、知られざるインフルエンサーが誰かを見極めることができます。この調査では「誰に頼るか」「誰の声に耳を傾けるか」「誰に従うか」「誰が一番頼りになるか」など、3つか4つの質問をします。そのデータを分析し、回答を「誰が誰に話をするか」、また「誰とも話さないのは誰か」のマップに落とし込みます。このインフルエンサーに、トランスフォーメーションの推進の後押しと、つながりのない各グループへの、それぞれに合わせた情報発信を担ってもらうことができます。またAIを活用すれば、変革を急速に拡大させることができる、インフルエンサーのマイクロ行動を把握することも可能です。

### 大規模な行動変化に影響を及ぼすには

EYのBehavior Influencer Platformは、私的なネットワークを分析し、インフルエンサーが誰かを割り出し、情報や精神的な支えが必要な際に教職員が頼るのは誰なのか、また、そのやり取りの頻度や、それがどの程度活力を与えているのかを明らかにするツールです。その結果作成される大学、学部、チームレベルのインフルエンサーマップで、次のことを把握できます。

- ▶ 知られざるインフルエンサーは誰か。
- ▶ 各部門や各現場は内々で、どのように協働しているのか。

- ▶ 教職員とチームは内々で、仕事をどのようにやり遂げているのか。
- ▶ ヒエラルキーの各階層レベルは、上層部の正式なコミュニケーションをどのように見ているのか。
- ▶ リーダーはどこで影響力を発揮できるのか。

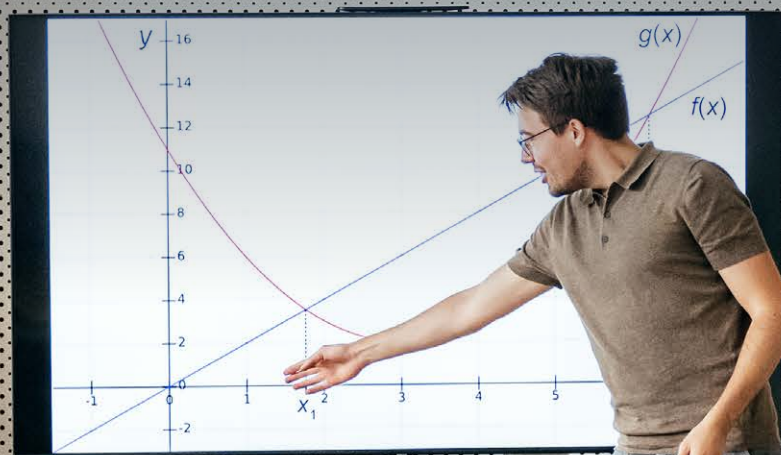
リーダーは、アプリでワークショップを開き、インフルエンサーの声に耳を傾け、その考えを知ることができます。自由回答のコメントや行動に関わるテーマなどを盛り込んだレポートは、文化を

変化させ、トランスフォーメーションを後押しするマイクロ行動を把握する一助となります。リーダーとインフルエンサーが、1つの行動の変化を2週間に1回、日々の実践に取り入れていくことで、文化を変えるという発想です。リーダーの日々の進捗業況を評価し、それを直接報告するよう依頼すれば、リーダーシップにゲームの要素を加えることができます。

<sup>4</sup> Guilbeault D. and Centola D., " Topological measures for identifying and predicting the spread of complex contagions," Nature Communications, July 2021



# デジタルトランス フォーメーションの中心に 人を据えるには





大学でデジタルトランスフォーメーションを進めるには、リーダーは変革の中心にいる人たちを常に支援し、また、未知の世界に進んで足を踏み入れる必要があるでしょう。

テクノロジーがかつてないスピードで高等教育セクターを変貌させている今、大学のリーダーは、厳しい**財務環境**で、これまで経験したことのないような不確実性への対応という課題を突きつけられることになるでしょう。緊縮予算での全面的なデジタルトランスフォーメーションの実現は不可能だと感じるかもしれません。リーダーには、ビジョンを実現するための十分な投資と、テクノロジーへの投資を最大限生かす上で欠かせない大規模な教職員変革の推進を行う勇気が必要です。

デジタル戦略を成功に導く最大の要因は、重要度順に人材とプロセス、テクノロジーです。デジタルトランスフォーメーションの成功の鍵を握るのが人材であることは間違いありません。投資すべきテクノロジーの選択より重視する必要があります。変化は今後も絶えず起こるでしょう。デジタルトランスフォーメーションは一度だけで終わるものではなく、継続的な取り組みです。上層部は、変革プロセスに関わり続けることを教職員に促す方策を見いださなければなりません。また、賛同を得て、連携を育み、普及を推進しスキルを構築し、成功を表彰することにもっと注意を払う必要があります。

それは、教職員がこれまで変動と変化を乗り越えてきた努力を評価することにほかなりません。また、トランスフォーメーションを加速させ続けるには、教職員の士気を継続的に高めるとともに、適度の精神的および実質的な支援を行う必要があると認めることにもつながります。

デジタルトランスフォーメーションを検討する大学のリーダーに、私たちが推奨するのは以下の実践的な経験則です。

**1** デジタルトランスフォーメーションを、テクノロジーを最新化するプログラムではなく、**組織全体のプログラムと位置付ける。**

**2** **組織全体のリーダーに**、トランスフォーメーションに**積極的に取り組み**、これが及ぼす心理面・感情面の影響に注意を払い、お互いの責任を追及すると同時に、**お互いに支え合う体制を整えさせる。**

**3** 教職員全体から意見を聞き、共同で設計し、チェンジマネジメントと研修に十分投資をし、戦略的な情報発信をし、メリットに焦点を当て、知られざるインフルエンサーを見つけ活用することで、**変革のソーシャルムーブメントを構築する。**

**4** 教職員が新たなテクノロジーを早く利用できるようにし、誰もが進歩を実感でき、勢いと熱意を維持することを含め、**物事を迅速に成し遂げることに注力する。**

**5** **組織全体が定期的に一堂に会して成果を祝い**、継続的に士気を高め、勢いを持続させる。

# 謝辞



本レポートの執筆にご協力いただいた次の方々へ感謝の意を表します。

- ▶ Catherine Friday, EY Global Education Leader
- ▶ Alison Cairns, Partner, EY LLP Australia
- ▶ Sonia Sharp, Partner, EY LLP Australia
- ▶ Juliet Andrews, Partner, EY LLP Australia
- ▶ Nish Kishor, Senior Manager, EY LLP Australia
- ▶ Caroline Vasques, Senior Analyst, EY Knowledge

Times Higher Education (THE) の調査協力者の方々にも感謝します。彼らの協力がなければ、この調査は実現できませんでした。次の方々へ特に感謝の意を表します。

- ▶ Elizabeth Shepherd, Managing Director, Times Higher Education Consultancy
- ▶ Sam Whittaker, Senior Higher Education Consultant, Times Higher Education Consultancy

フォーカスグループに参加した教員と職員の皆さまに深く感謝いたします。

また、直接インタビューを通じて快く時間と洞察を提供してくださった、以下の大学幹部の方々にも心から感謝します。



## Australia and New Zealand

- ▶ Jason Cowie, CIO, Curtin University
- ▶ Keith Longden, Executive Director of Planning, Finance and Digital Services, University of Canterbury
- ▶ Prof. Jennie Shaw, Deputy VC and VP (Academic & Student Engagement), University of Adelaide
- ▶ Prof. Liz Johnson, Senior Deputy VC of Academic, Deakin University
- ▶ Prof. Romy Lawson, Deputy VC (Students), Flinders University

## Canada

- ▶ Jennifer Burns, CIO; Prof. Moura Quayle, Vice-Provost and VP Academic Affairs; Prof. Simon Bates, Vice-Provost and AVP Teaching and Learning — University of British Columbia
- ▶ Marc Denoncourt, Associate Vice-Principal & CIO, McGill University
- ▶ Paul Mazerolle, President, University of New Brunswick

## India

- ▶ Lt. Gen. (Dr.) M. D. Venkatesh, Vice-Chancellor, Manipal Academy of Higher Education (MAHE)
- ▶ Prof. Ligy Philip, Institute Chair Professor in Department of Civil Engineering, IIT Madras

- ▶ Prof. Smruti Ranjan Sarangi, IIT Delhi
- ▶ Prof. Snehanshu Saha, Associate Professor, Computer Science and Information Systems and Co-ordinator-APPCAIR, BITS-Pilani

## Japan

- ▶ Prof. Atsushi Kanai, Hosei University
- ▶ Prof. Yasushi Asami, Professor, The University of Tokyo

## Saudi Arabia

- ▶ Senior faculty member, King Saud University

## Singapore

- ▶ Hugh Edmiston, Senior Vice President and Prof. Venky Shankararaman, Vice Provost (Education), Singapore Management University

## UK and Ireland

- ▶ Jason Oliver, Chief Digital Transformation Officer, University of Sussex
- ▶ Prof. Arunangsu Chatterjee, Dean of Digital Transformation and Professor of Digital Health and Education, University of Leeds
- ▶ Prof. Blair Grubb, Vice-Principal (Education), Dundee University

- ▶ Prof. Lisa Harris, Director of Digital Learning, Exeter Business School, University of Exeter
- ▶ Vicky Gosling, Director of Digital Experience, Falmouth University
- ▶ Dr. Carina Ginty, Head of Teaching and Learning and Dr. Jaqueline McCormack, VP of Online Development, Atlantic Technological University (ATU)
- ▶ Dr. Gerard Culley, Director of IT Services, University College Cork

## US

- ▶ Dr. Michael K. Young, Prof. of Law and former President, Texas A&M University
- ▶ Dr. Paul LeBlanc, President, Southern New Hampshire University
- ▶ Michael Latsko, incoming VP and CHRO, Arizona State University (prev. University of Virginia)
- ▶ Prof. Sanjay Sarma, founder and former Vice-President of MIT Open Learning
- ▶ Prof. Stephen Gange, Executive Vice-Provost for Academic Affairs, Johns Hopkins University

# EY contacts

本レポートで取り上げた問題について、何かご質問やご意見がございましたら、以下の担当者にご連絡ください。

## Global

Catherine Friday  
catherine.friday@au.ey.com

## Australia and New Zealand

Alison Cairns  
alison.cairns@au.ey.com

## Canada

Scott Murray  
scott.murray@ca.ey.com

## Europe (East)

Zane Martinsone  
zane.martinsone@lv.ey.com

## Europe (West)

Jerome Fabry  
jerome.fabry@parthenon.ey.com

## India

Amitabh Jhingan  
amitabh.jhingan@parthenon.ey.com

## Ireland

Gary Comiskey  
gary.comiskey@ie.ey.com

## Japan

Kenji Izawa  
kenji.izawa@jp.ey.com

## Latin America

Angel Estrada  
angel.estrada2@parthenon.ey.com

## Nordics

Sara Shamekhi  
sara.shamekhi@se.ey.com

## Singapore

Samir Bedi  
samir.bedi@sg.ey.com

## Middle East

Vanina Torlo  
vanina.torlo@parthenon.ey.com

## UK

Nicola Bamford  
nicola.bamford@uk.ey.com

## US

Kasia Lundy  
kasia.lundy@parthenon.ey.com

# EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

## EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)をご覧ください。

© 2024 EY Japan Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は*How can people power your university's digital transformation?*を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)