

# 大学における組織開発（OD）に関する実践的研究 — 教職協働から教職学協働へ —

林 透

## 要旨

国立大学法人化（2004年度）以降、中央教育審議会を中心とした大学改革の議論は絶え間なく続き、近年では、大学のガバナンス改革に焦点が注がれている。従来、大学の組織構造に関する制度的変遷や機能分析をテーマとした学術的研究は多いが、大学経営や大学教育の日常的課題に焦点を当てた研究は皆無に等しい。本研究は、従来型の大学教員と大学職員が協働する運営体制づくり（教職協働）を超え、大学構成員である学生との協働実践を含めた新しい姿（教職学協働）を明確化し、従来型のFD（Faculty Development）・SD（Staff Development）を超えた組織開発（OD: Organizational Development）の手法の探求を目指している。具体的には、教職学協働型ワークショップを実践事例として取り上げ、ホールシステム・アプローチの概念に着目しながら、大学現場で直面する課題解決への適用の可能性を探る。

## キーワード

大学組織、組織開発（OD）、教職学協働、ホールシステム・アプローチ

### 1 はじめに

#### 1.1 時代背景と問題設定

中央教育審議会大学分科会組織運営部会では、大学のガバナンス改革の推進に向けた議論が盛んである。大学が組織を形成している以上、そこにはガバナンスとマネジメントの問題が常に存在する。

大学のガバナンス改革を望む声は、社会や経済界からの圧力に拠るところが大きいように感じる。経済同友会（2012）は「高等教育の改革のための施策や各界からの提言にもかかわらず、大学教育の改革は十分に進んでいるとは言えない」と断じ、「大学側は自らの課題を認識しつつも抜本的な改革に着手できずにいる。大学には改革の実行力が不足しており、このためPDCAサイクルをうまく機能させることができていない。大学の実行力不足の理由として、既得権を侵される教職員等からの抵抗などがあると言われるが、改革

における抵抗は大学のみならず組織共通の課題である」と評している。

1990年代以降、喧しく叫ばれる大学改革の波は近年、加速度を増しているように感じられる。大学を構成する教職員・学生が組織への帰属性を自覚する機会を確保することが求められているように思われる。

大学・学部自治やアカデミックフリーダムという組織的風土そのものが大学経営や大学教育の現場における組織学習の必要性や動機付けを促すことがなかった。しかし、今日直面する社会状況において、大学経営や大学教育のアカウンタビリティが求められ、かつ、大学構成員である教員・職員・学生の多様化も進んでいる。今まさに、大学経営や大学教育における日常的活動に焦点を当てた大学組織論の構築が必要不可欠である。大学の組織構造に関する制度的変遷や機能分析をテーマとした学術的研究は数多く見られるが、大学

経営や大学教育における日常的活動に焦点を当て、大学の組織と構成員が如何なる営みを行うことが適切かといった観点からアプローチした学術的研究は皆無に等しい。

従来の大学経営は暗黙知に頼る傾向が強かったが、大学経営や大学教育のアカウントビリティが求められる今日の社会状況の中で、質の伴った大学組織運営手法の確立が急務である。FD・SDや学生参画型FDといった諸活動には個別の課題解決を目的としたものが多く、大学組織運営そのものの方法論への挑戦はまだ少ない。

本稿では、大学におけるODについて、構成員が大学経営や大学教育に関与する機会を増し、参画意識を醸成することを通して、大学の自律性を高め、大学経営の組織基盤の向上に貢献するものと位置付けたい。ODは、大学組織力の向上だけでなく、構成員である教員・職員・学生の自己成長や経験学習を促し、教員・職員の人材開発だけでなく、学生の主体的学修を促進する教育的効果が期待できる。本稿を通して、ODの実践事例を取り上げながら、その概念の明確化を図るとともに、社会に貢献できる大学組織の高度化に寄与したい。

## 1.2 先行研究

FD・SDを総合的に研究する観点は、有本（2005）以降の諸研究、SDの促進に関しては山本編（2004, 2006）、大場・山野井編（2003）、大場・小貫編（2007）が大学経営人材育成の観点から先導的な研究成果の蓄積がある。学生参画型FDの研究では、木野編（2012）などの事例報告が多い中で、近年、京都産業大や徳島大で教職学協働実践を効果検証する論考（林・乙倉・山内・中江（2012）、吉田（2013））が現れてきた。林編（2013）は大学間連携による教職学協働実践（大学共創プロジェクト）を通して、教職学協働による大学組織活性化

を目指す「大学共創宣言」を成文化した。

佐藤・長澤・中島・稲永・川島（2009）は、日本におけるFD概念を三層（ミクロ・ミドル・マクロ）に分類し、ODをマクロレベルとして捉えているが、具体的な実践事例は未だ乏しい。羽田（2013）は、「日本の大学教員の能力開発活動は（いわゆるFD）教育活動に特化し、肝心の能力論に組織的社会性（organizational citizenship）が欠落している」と指摘している。

日本の大学におけるODに関する実践的研究は黎明期にあり、従来型のFD・SDという範疇を超え、かつ、学生との協働を視野に入れた研究が急務である。

## 2 FD・SDからODへ

2008年の大学設置基準改正によるFD義務化、さらには同年12月公表の中央教育審議会（2008）で「FDの実施に当たって、多様な参加者へのきめ細かな配慮をすることが大切であり、「テーマに応じて、職員の積極的な参画を促す」と明記され、組織的な教育改善には教員と職員が一緒になって取り組んでいくというFD・SD併記の概念が一般化している。また、文部科学省・教育関係共同利用拠点制度において「教職員の組織的な研修等の実施機関」として認定された4機関を中心に、体系的な研修プログラムや教材（映像コンテンツを含む）の提供が行われているほか、各地域におけるコンソーシアム組織を通じたFD・SD活動が有効に活用されつつある。

2013年公表の『大学における教育内容等の改革状況等について（平成23年度）』では、図1に示す通り、国立大学における専任教員のFD活動への参加率が、公立大学や私立大学と比較すると必ずしも芳しくない。国立大学においてFD推進組織である大学教育系センターが数多く整備されているのに反した結果となっている。

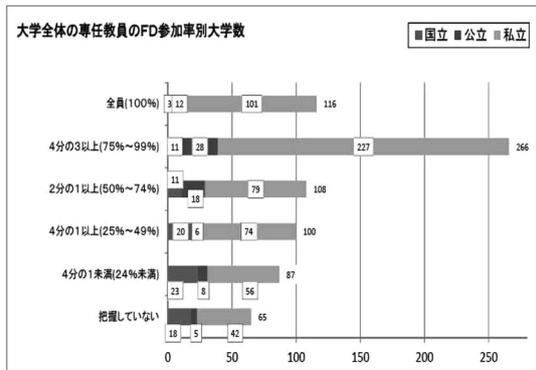
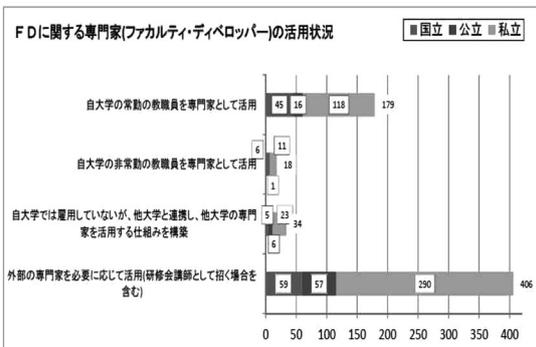
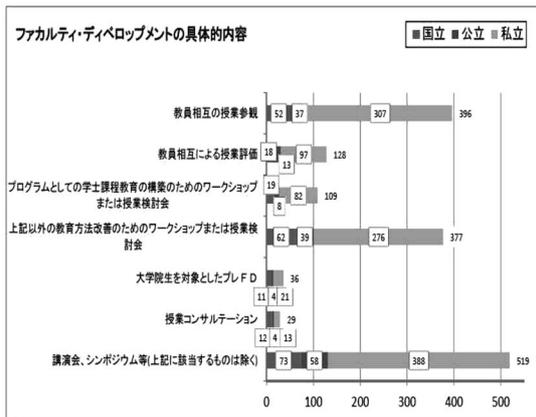


図1 FD (教員の職能開発) の実施状況 (文部科学省, 2013)

山口大学では、アラカルト型研修会や教育改善FD研修会を各学部等教授会の時間帯を利用して提供することで、比較的多数の専任教員の参加を確保できる仕掛けづくりをしているが、一般的に、各大学では全教員に理解を得ながら組織的な教育改善を行うことに苦労している側面がある。

ここで、大学組織に関する実践的研究の蓄積が必要なのである。まずは、図2に示す通り、教員と職員の行動特性の違いに着目しておく必要がある。「教員はそれぞれのディシプリンをフィールドとした“個人商店”という趣であり、自身の研究室を超えた学内の組織的活動への順応性やモチベーションが希薄なように見受けられる。一方で、職員は、個人主義ではなく集団主義を旨としており、ラインを基本に規律のとれた行動をとることに特性がある」(林, 2013b : 70)とまとめることができる。

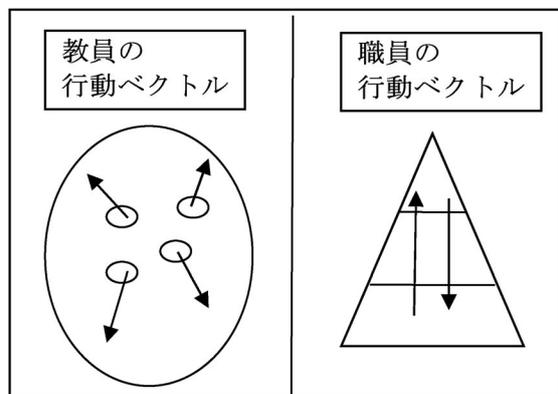


図2 教員と職員の行動特性

大学改革が実効性のあるものとなるには、大学組織を構成する教員と職員の行動特性を把握し、その前提の下で戦略的にミッションを遂行できるリーダーシップが求められている。従来型FD・SD活動では、個別の知識や技能を享受し、実践に活用するスベを学ぶことはできるが、組織的活動に展開しようとするためのノウハウに欠けていたように思われる。そういう意味において、各大学において、FD・SD活動に加え、ODを意識した活動を普及していく必要がある。

図3は、中央教育審議会大学分科会大学教育部会で参考資料(中央教育審議会大学分科会大学教育部会 2012)として提示されていたものであるが、多様化する教育プログラムを支えていくには、教授者である教員だけで

なく、各種支援を行う職員（専門職を含む）の存在が不可欠であり、その中で、「組織開発コンサルタント」を明記している点が特筆できる。

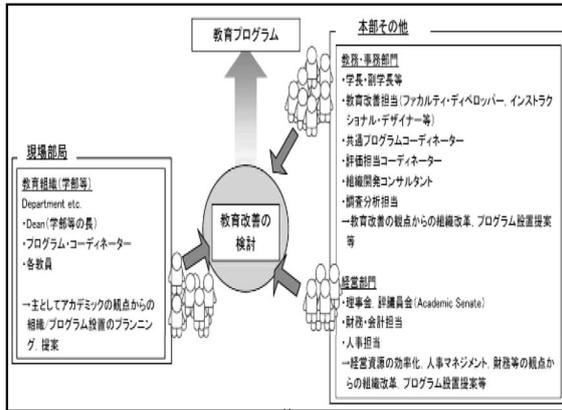


図3 教育課程の体系化のための教学マネジメント（中央教育審議会大学分科会大学教育部会，2012）

以上のように、大学改革を実効性あるものとするには、大学組織の特性を把握し、構成員である大学教員や大学職員の能力を効果的に発揮させる OD の概念が必要になってきている。現実には、大学における OD の担い手が十分でない中で、OD をどのように行っていくべきなのだろうか。その手法について、幾つかの実践事例を足掛かりにしながら考察していきたい。

### 3 実践事例を通じた探究

#### 3.1 教職協働から教職学協働へ

筆者自身、国立大学法人職員から大学教員にキャリアチェンジした者として、教職協働の実質化には人一倍の問題意識を持って実践的活動に取り組んできた。前任校である北陸先端科学技術大学院大学では、FD と SD が分離された形で取り組まれている現状を変えて、全学的な FD・SD 活動を定例化し、大学教員と大学職員が一緒になって課題解決する環境づくりに尽力してきた。しかし、実際に、全学 FD・SD 活動を企画する立場にな

って壁にぶつかることがあった。FD・SD ということで、教員と職員に共通したテーマ設定をすることが意外と難しいことに気付いた。特に、教育実践の要素をテーマにすればするほど、職員にとっては現実的課題とは映らないということを感じるようになった。職員自らが教育支援者という意識を強くし、教員と一緒に、教育を良くしようと前のめりになってくれる職員が想像以上に少ないことを感じた。職員はライン（命令系統）を重視することから、その範疇を超えて発案や意見するという意欲や心理的余裕がないように思えた（林,2013a:5）。また、FD・SD 活動のあり方について、「教員目線」「職員目線」で議論する場面に遭遇し、一種の違和感を抱く経験をしたことがある。

図2で示したように、教員と職員の行動特性の違いから、教職協働の理想像を追い求めても、そこには自ずと限界があることを認識しておく心構えが必要であることを強く感じるようになった。このようなときに自覚したことは、「学生目線」を中心に据えるということであった。すなわち、教員と職員が互いの協働ばかりに意識を向けるのではなく、両者が「学生目線」で教育・学修を考えるならば、目の前の学生をいかに支援すべきか、という意識の融合が生まれ、一緒になって教育改善について考えることが比較的容易かつ現実的に行えることができるというロジックである。

具体的には、教員と職員だけでなく、学生を参画させて、一緒に教育改善を議論する場づくりを目指すことであり、教職協働から教職学協働への発展を意味していた。筆者は、キーワードとして、「大学共創」という言葉を冠することとした。「大学共創」という発想は、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科が知識創造のコンセプトとして唱える知識共創について、非営利組織である大学組

織に適用してみようと独自に考えたものである。

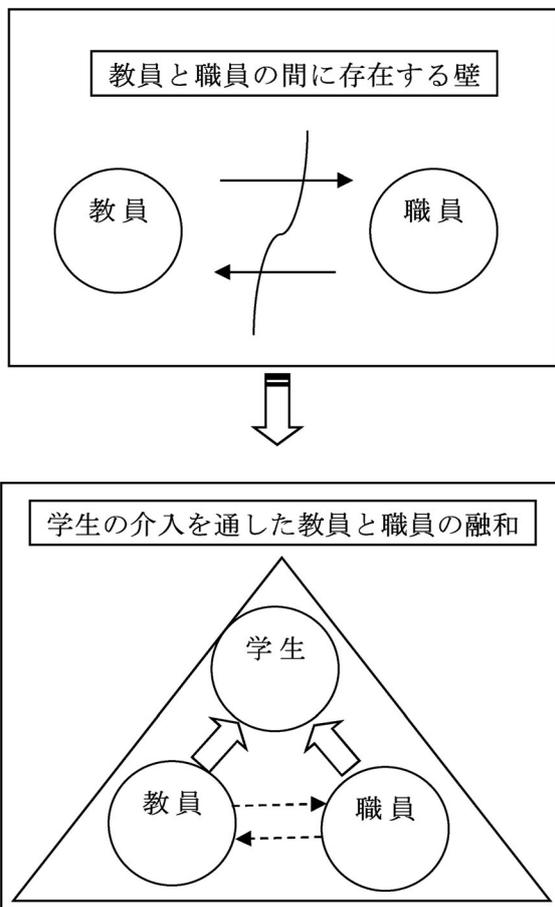


図4 教職協働から教職学協働へ  
(林, 2013a:6 (一部加筆修正))

### 3.2 大学共創プロジェクトの経緯と展開

#### 3.2.1 大学共創のコンセプト

大学構成員である教員・職員・学生が多様化する状況にあって、大学組織を活性化するための場の構築が重要な要素となる。教員・職員・学生が集う「場」、地域の大学人が集う「場」には、それぞれの知恵や意識を作用されることが可能となる大きなポテンシャルが秘められている。そのような「場」の構築とその意義の自覚化が重要な起点になる。伊丹（2005）は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、

相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」と定義付けている。古くは、西田幾多郎が『場所』（1926）において、「作用というのは、映された対象と映す場所との間に於て現れ来る関係」とし、場所の優先性を説いている。

次に、図5に示すとおり、大学コミュニティにおいて構築された場における実践を通して、「新たな知識を共創」し、得られた知識によって「新たな価値を共創」という展開につなげる。その方法論としては、アクションリサーチ、KJ法、更にはグループワークが考えられ、これらの実践は、既にMOT（技術経営）、医療経営などにおいて蓄積があり、大学（高等教育機関）に応用し、大学経営に貢献する方法論としての確立が期待されている。

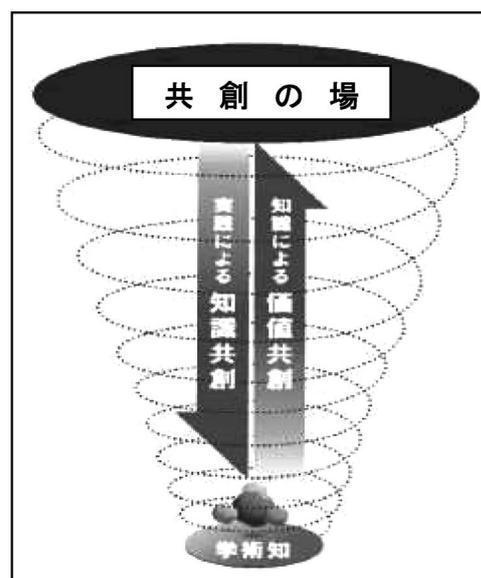


図5 共創の概念図（北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科, 2012:3）より作成）

近年、共創というコンセプトは、全国各地で取り上げられるようになり、高等教育界においても京都産業大学の「燦presents『京産共創』プロジェクト」や大学マネジメント研

究会（会長：本間政雄 梅光学院理事長（元京都大学理事・副学長））の「共創工房」などの取組が盛んとなっており、後述する大学共創プロジェクトの取組が果たした社会的貢献は大きい。大学を取り巻く環境が多様化、高度化する中で、職域を超えて対話し、創造する柔軟性や積極性が求められている表れであろう。

### 3.2.2 大学共創プロジェクトの活動と成果

大学共創プロジェクトは、北陸地区国立4大学（金沢大学・富山大学・福井大学・北陸先端科学技術大学院大学）の高等教育系センターが中心となり、2011～2012年度にかけて、大学組織力向上のための共創プログラムの開発に向けた取組を進めてきた。2011年度には、教員と職員の共創を目指し、教員と職員が共に関わり、かつ、本プロジェクトメンバーの職務との関連性が高い「教育企画、教務・学生支援」に焦点を当て、アクションリサーチを通じた調査研究に取り組んだ。同年12月に開催した「大学共創プロジェクト合同セミナー」において、メンバーである教職員が発表を行い、意見交換を行った。2012年度には、学生をプロジェクトメンバーに迎え、教員・職員・学生による共創へと発展させ、知識創造技法を活用したグループワークを通して大学教育で育成すべき人材像について理解を深める場「大学共創フォーラム2012」を提供した。同フォーラムには、60名近くの参加者が集まり、学生が中心となって企画したグループワークを経て、熱気ある全体討議が展開された。詳細の内容等については『大学共創プロジェクト報告書2012』（林編,2013）を参照願いたい。

この2年間の取組では、各大学の教員・職員・学生がチームを形成し、かつ、地域の4大学が組織を超えてチームを形成するに至った。大学共創プロジェクトでは、2年間の取組を総括すべく、以下に掲げる「大学共創宣

言」をまとめた。

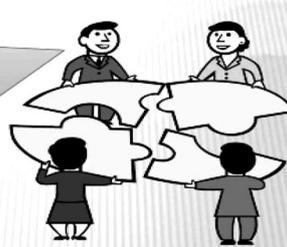
大学（大学教育）は、知のオアシスであり、社会の羅針盤であってほしい。大学（大学教育）が秘めるポテンシャルは計り知れず、そのポテンシャルを感じ取るには、教員・職員・学生（教職学）、さらには市民が一緒になって議論する「共創の場」が必要ではないか。我々、大学共創プロジェクトでは、共創の定義を以下のように規定したい。

- ①教員・職員・学生が、協働という形式を超えて、大学教育を共に創り上げるということ。
- ②大学間連携により、個々の組織文化を超えて、大学教育に関する共通の課題について考え、課題解決や新たな方向性を見出していくこと。

## 大学共創フォーラム2012

みんなで大学教育について語ろう！

**「共創」**  
Co-Creation  
は、大学同士が  
スクラムを組み、  
教員・職員・学生  
そして、市民  
が共に大学教育  
を創っていくこと  
なんだ。



会 場：金沢学生のまち市民交流館 交流ホール（和室畳の間）  
（石川県金沢市片町2-5-17 TEL 076-255-0162）  
<URL>  
<http://www4.city.kanazawa.lg.jp/22050/shimikouryukai/access.html>

日 時：12月22日（土）13：00～17：00

対 象：大学教職員、大学生・大学院生、市民

定 員：40名

主 催：大学共創プロジェクト  
（金沢大学 大学教育開発・支援センター、富山大学 大学教育支援センター、福井大学 高等教育推進センター、北陸先端科学技術大学院大学 大学院教育イニシアティブセンター）  
大学コンソーシアム石川

共 催：大学行政管理学会中部・北陸地区研究会

図6 大学共創フォーラム2012チラシ

大学共創プロジェクトにおける実験的取組を通して、教職学協働型ワークショップが大学の組織力を高める一手法となる可能性を秘めており、大学構成員である教員・職員・学生の自己成長や経験学習を促し、教員・職員

の人材開発だけでなく、学生の主体的学修を促進する教育的効果が期待できることが分かった。

### 3.3 山口大「共育ワークショップ」の事例

#### 3.3.1 山口大「共育ワークショップ」の経緯と狙い

北陸地区での大学共創プロジェクトの実験的取組とその成果を基礎として、同プロジェクトが開発した教職学協働型ワークショップの汎用性を検証し、ODの一手法として確立していくことを構想していた。

筆者自身が2013年4月に山口大学に着任し、学生協働を取り入れたFD活動の展開を期待する方向性があった。このような状況から、山口大学において、教職学協働型ワークショップの方法論を適用するための諸準備を進め、具体的に企画提案を行ったのが「共育ワークショップ2013」であった。

大学共創プロジェクト自体が大学間連携をベースにした活動であったのに対し、山口大学という特定の大学で実践するためには、同大学の組織的文脈に沿ったアレンジが最重要であった。

一つは、これまで取り組んできた大学共創というコンセプトが、山口大学の教育理念に掲げられた「共育（共にはぐくむ）」<sup>2)</sup>に合致したことが非常に好都合であった。このため、ワークショップ自体の名称には、「大学共創」に代えて、「共育」という言葉を用いることとした。

もう一つは、山口大学のキャンパスに息づく廣中平祐元学長が種撒いた学生中心の大学づくりの精神の尊重であった。今日の大学教育は「教育から学習への転換」に迫られ、教授者である教員以上に、学習者である大学生・大学院生が学習コミュニティに積極的に関与することが求められている。2000年6月に公表された、いわゆる“廣中レポート”（『大学における学生生活の充実方策につい

て（報告）―学生の立場に立った大学づくりを目指して―』）では、「今後は、正課教育の内容のあり方や授業方法、さらに教育条件の改善などの分野についても、学生の希望や意見を適切に取り入れる仕組みを整備していくことが重要である」と指摘している。廣中元学長が中心となってまとめられた本レポートが指し示した方向性が学生参画型FDとして全国に普及する中で、山口大学こそがその精神を体現していく使命がある。そのためには、教員・職員・学生が一緒になって山大的教育（共育）を考える場づくりの意義が大きい<sup>3)</sup>。

以上のように、山口大学の歴史的経緯や組織的文脈を背景にして、「共育ワークショップ2013」のコンセプトづくりを行った。着任早々にまとめたコンセプトは以下のとおりである。

山口大学の教育（共育）について、教員、職員、学生（TA・SAを含む）が一緒になり、様々な観点から語り合い、考えてみよう。大学というコミュニティでは、本来、教員、職員、学生が等しく市民権を有していると考えerべきではないでしょうか。教員が学生を教えるという場面もあれば、教員が学生から教えられる場面があるというのが大学というコミュニティの醍醐味でしょう。大学教育とは、教員、職員、学生が共に創り上げるもの（共創）であり、かつ、共に育み合うもの（共育）です。

#### 3.2.2 共育ワークショップ2013の内容

共育ワークショップ2013「みんなで山大的教育（共育）について語ろう！」は、山口大学創基200周年記念と冠して、2013年9月24日（火）に山口大学・吉田キャンパスにて、教職員・学生約80名を集める大盛況となった。共育ワークショップに向けた準備

では、教員・職員・学生 14 名による「共育ワークショップ準備委員会」を組織し、大学生協学生委員会メンバー、図書館学生協働スタッフ、就活学生サークルグループメンバーの協力のほか、その他の教職員・学生とのつながりがあって成り立ったものであった。

詳細の構成等は以下のとおりであり、大学共創プロジェクトで開発したプログラムをそのまま適用した経緯から、共同開発者である北陸地区関係者の支援を受ける形で行った。

日 時：9月24日（火）14:00～17:30

場 所：吉田キャンパス

参加者：教員 16 名，職員 19 名，学生 40 名，

その他 4 名 計 79 名

概 要：

14：00～14：15

開会挨拶 丸本卓哉 学長

趣旨説明 糸長雅弘 大学教育センター長

14：15～14：20

オリエンテーション

林 透 大学教育センター准教授

河島広幸 北陸先端大・知識科学研究科M2

守本 瞬 金沢大学・情報部係長

14：20～15：30

グループワーク（第1クール）

教員，職員，学生（TA・SAを含む）ごとのグループワーク

[15：30～15：40 休憩]

15：40～16：50

グループワーク（第2クール）

教員，職員，学生（TA・SAを含む）の混合によるグループワーク

16：50～17：25 全体討議・総括

林 透 大学教育センター准教授

17：25～17：30

閉会挨拶 額 厚 副学長・理事

当日、丸本卓哉学長の開会挨拶では、「共育」の理念を体現化する本ワークショップの重要性について説明があった。また、糸長雅弘 大学教育機構大学教育センター長の趣旨説明では、「廣中レポート」を基点とした学生参画型 FD の全国的取組に言及しながら、本ワークショップのねらいについて説明があった。

創設 200 周年記念

山口大学 共育ワークショップ2013  
「みんなで山大的教育（共育）について語ろう！」

●コンセプト  
山口大学の教育（共育）について、教員、職員、学生（TA・SAを含む）が一緒に、様々な観点から語り合い、考えてみよう。  
大学というコミュニティでは、本来、教員、職員、学生が等しく市民権を有していると考えべきではないでしょうか。教員が学生を教えるという場面もあれば、教員が学生から教えられる場面があるというのが大学というコミュニティの醍醐味でしょう。大学教育とは、教員、職員、学生が共に創り上げるもの（共創）であり、かつ、共に育み合うもの（共育）です。

●アプローチ  
本年4月に始まった新しい共通教育では、「主体的な学び」「グローバル人材（山口と世界）」「キャリア教育」が重要なキーワードとなっています。知識創造の技法を使ったグループワークを通し、「今、求められる人材像」について、皆さんと一緒に考えてみたいと思います。所属や立場を超えた参加者同士の対話を通して「今、求められる人材像」を育成するため（になるためのアクション・プランを考えてみます。教員、職員、学生の共創を通して、山大的教育（共育）をより豊かなものにしていきましょう。

●開催日時  
9月24日（火）14:00～17:30  
※ワークショップの詳細は裏面参照  
（終了後に情報交換会（懇親会）を行います）

●場 所  
第二学生食堂「きらら」

●対象及び定員規模  
大学の教員、職員、学生（TA・SAを含む）60名程度

図7 共育ワークショップ2013チラシ

今回のワークショップでは、知識創造の技法を使ったグループワークを通して、「今、求められる人材像」の再確認を行い、所属や立場の違いを超えた参加者同士の対話により「今、求められる人材像」を育成するためのアクションプランの設計を目指した。具体的には、教員・職員・学生の属性ごとのグループ編成による第1クール、教員・職員・学生混合による第2クールの2段階で行われた。参加者は、自らが考える「今、求められる人材像」について紹介し、グループメンバーと対話しながら、共通点や相違点を気づき合うとともに、その必要性や具体的な方策へと議

論を深めた。

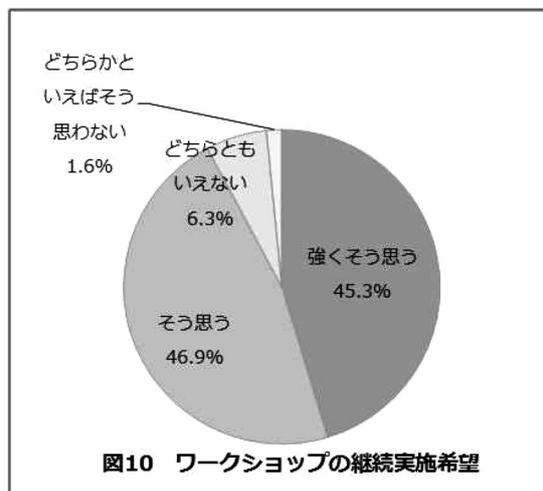
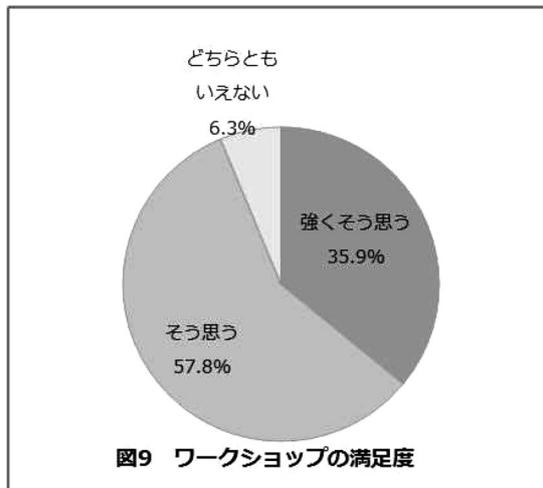
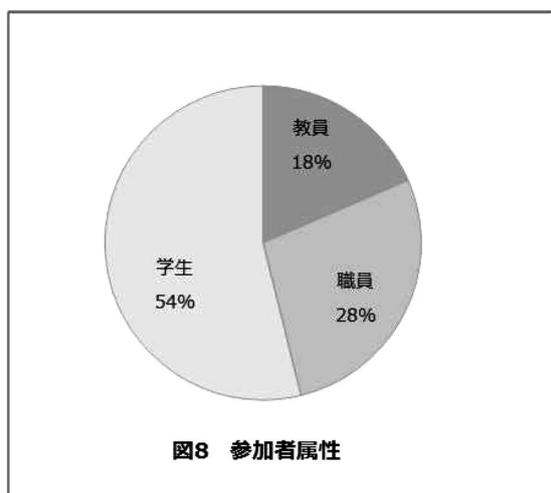
後半の全体発表では、学生が前向きに発表する姿が印象的であり、「自分の考えをしっかりと持つことができる人材」や「様々な人間関係の中で新しい価値を創造できる人材」などの意見が多かった。最後に、瀬瀬理事・副学長より閉会挨拶があり、本学の教育・学修の方向性に新たな契機を与える機会となった。

#### 4 まとめと考察

##### 4.1 アンケート結果を通して

共育ワークショップ 2013 参加者によるアンケートについて 65 名（回収率86.7%（その他を除く））から回答を得た（図 8）。

今回のワークショップ自体が初めての企画実施であったため、「ワークショップの趣旨や内容についてある程度知った上で参加したか」という設問では、十分に趣旨や内容を把握していないと回答する参加者が一定程度見られたが、実際に参加した上でのワークショップ自体の理解度、満足度については、「強くそう思う・そう思う」が 9 割を超え（図 9）、今後も継続していくべきであるという意見が同じく 9 割を超えた（図 10）。



グループワークの評価について、「グループワークを通して新しい気づきがあったか」「共育を通して大学教育がより良くなると思うか」という設問を設けており、いずれの設問でも 8 割を超える高い評価を得た。ここでは、属性別に 5 段階評価における平均値を算出してみた。大学共創フォーラム 2012 でも同様の設問を設けており、表 1、表 2 のとおり、対比してみる。

表1 共育ワークショップ2013での  
グループワークの評価

設 問	属性	平均値
Q1 グループワークを通して新しい気づきがあったか	教員	4.27
	職員	4.61
	学生	4.54
Q2 共育を通して大学教育がより良くなると思うか	教員	4.00
	職員	4.33
	学生	4.23

表2 大学共創フォーラム2012での  
グループワークの評価

設 問	属性	平均値
Q3 グループワークを通して新しい気づきがあったか	教員	4.45
	職員	4.13
	学生	4.73
Q4 大学共創を通して大学教育がより良くなると思うか	教員	4.64
	職員	4.19
	学生	4.55

山口大学の学内者を参加対象とした共育ワークショップ 2013 と北陸地区を中心とした複数大学関係者を参加対象とした大学共創フォーラム 2012 では一概に比較できない面があるが、共通して言える点は教職学協働型ワークショップを通じた学生の評価（Q1:4.54, Q2:4.23, Q3:4.73, Q4:4.55）が高く、新たな気づきを得、大学教育に学生の意見が反映しようとする「共育」や「共創」のコンセプトに期待する意欲が窺える。

なお、共育ワークショップ 2013 では、職員の評価（Q1:4.61, Q2:4.33）が高くなっていることも注目すべきであり、山口大学職員の教育・学修支援への意欲の高さが窺える。

以上のようなアンケート結果から、教職学協働実践としての共育ワークショップの有効性が窺える。

山口大学の大学憲章に掲げる「発見し・はぐくみ・かたちにする 知の広場」の理念に

ついて、教員・職員・学生が理解を深め、共有することが求められている。複雑化する社会情勢において、多様な組織構成員が意見や意識を交流し合いながら、課題解決する仕組み（ホールシステム・アプローチ、次節において詳述）が大切になってきている。今まさに、山大スピリットをみんなで共有することに努め、山大の組織力の向上、引いては、山大の教育力の向上を図る必要がある。そのため、教員・職員・学生が一緒になって議論する場、協働する場の創出が必要であり、「共育ワークショップ」がその一端を担わなければならない。

## 4.2 考察

### 4.2.1 ワークショップの効用

中央教育審議会（2012）は、ワークショップ中心のFD活動の促進に言及している。東北大学高等教育推進センターが提供するFD・SD教材映像配信サービスのインパクトは、各大学におけるFD・SD活動の方向性を変えるのではないだろうか。すなわち、これからの個別大学におけるFD・SD活動は、ワークショップ等を中心にした対話型プログラムが指向され、一層の組織内コミュニケーションが求められるだろう<sup>4)</sup>。

中野（2001）はワークショップの特徴を言及する中で、「実際の間人同士が向き合ったときの生のコミュニケーション能力の低下が危惧されているが、ワークショップの具体的な人と人とのやりとりは、今後さらに重要になっていくだろう」と指摘し、さらに、ワークショップが形作る「場」の重要性を説明し、「参加者一人ひとりの態度が場を作り、場が参加者の態度の変容を促す」というポイントを明確に示している。このような個人変容を促す場づくりこそが大学におけるODには求められており、教職員協働型ワークショップは大きく貢献することが期待される。

#### 4.2.2 ホールシステム・アプローチの概念

ODの展開していく上で重要な点は、参加者（構成員）を参画させるアプローチにかかっており、近年、日本でもホールシステム・アプローチに注目が集まっている。ホールシステム・アプローチとは、「できるだけ多くの関係者が集まって自分たちの課題や目指したい未来などについて話し合う大規模な手法の総称」（香取・大川 2011:15）であり、その代表的な手法として、ワールド・カフェ、AI(Apreciative Inquiry)、フューチャーサーチ、OST（Open Space Technology）の4つが挙げられる。このうち、ワールド・カフェが広く普及しており、大学教育でも活用されている。

ホールシステム・アプローチの必要性が増してきた要因として、「①相互依存関係の拡大と複雑性の増大、②急激な環境変化、③従来型組織変革手法の行き詰まり、④合意プロセスへのニーズの高まり、⑤イノベーションへの関心の高まり」（香取・大川 2011:17）があり、このような要因は、まさに大学現場にも合致するものである。

図11に示すとおり、ホールシステム・アプローチの概念はローカルシステムを取り巻く多様なステークホルダーとの場づくりを活かした行動計画づくりの有効性にある。このホールシステム・アプローチの概念は、大学組織においても適用することができ、地域社会や国際社会との対話を行う上において重要な示唆を与えてくれる。

ここで重要なのは、前提としての大学組織内の対話（コミュニケーション）の実態である。すなわち、大学組織内において、教員・職員・学生がオープンな形で対話できるような環境ができていないかが問われなければならないのである。

まさに、大学共創プロジェクトでの実験的取組を山口大学共育ワークショップに適用した成果を活かしながら、その継続性を確保す

ることこそが、重要な礎となるだろう。

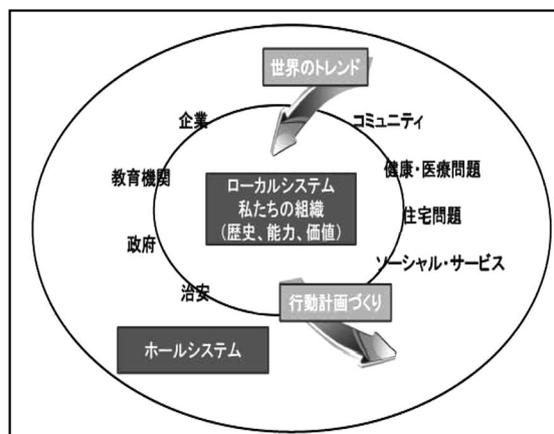


図11 ローカルシステムとホールシステムの関係図（香取・大川，2011より作成）

#### 5 おわりに

中央教育審議会（2012）は、大学改革を推進する組織体制として、「学長を中心として、副学長・学長補佐、学部長及び専門的な支援スタッフ等」によるチーム編成を提示している。具体的なチーム編成のあり方や運営手法は個々の大学に委ねられている。近年、組織学習や実践知に関する関心が高まり、中原（2010）、金井・楠見編著（2012）等により、企業経営や病院経営における組織学習や実践知に関する研究実績が数多く公表されているが、大学経営に関する同様の研究は皆無に等しい。大学経営や大学教育におけるチームビルディングのノウハウはまだまだ乏しいのではないだろうか。

大学のガバナンス改革が進めば進むほど、現場の組織と個人のマネジメント能力が問われる。2013年12月開催の山口大学SDセミナー2013で基調講演を行った大学マネジメント研究会 上杉道世副会長は、「大学経営を人任せにはしてはいけない、個々人で何ができるかを考えていかないとその大学は衰退する」という強いメッセージが投げ掛けられた。大学教職員の個人変容が組織変容へと波

及する。みんなで大学組織について考え、その意識を共有することが大きく問われる時代になっている。今後とも、大学現場での実践を通して、ODに関する研究の蓄積と発信に尽力していきたい。

(大学教育センター 准教授)

### 【参考文献】

有本章,2005,『大学におけるFD・SD(教員職員資質開発)の制度化と質的保証に関する総合的研究』(科学研究費補助金(基盤研究(A)(1))研究成果報告書)

中央教育審議会,2008,『学士課程教育の構築に向けて』

中央教育審議会,2012,『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～』

中央教育審議会大学分科会大学教育部会, 2012,「大学教育部会第10回資料3(参考資料)」

羽田貴史,2013,「大学組織改革の何が問題か」『IDE現代の高等教育』No.550, 4-12

服部憲児,2013,「学生参加型FD・教育改善の盛衰に関する研究」『大阪大学大学院人間科学研究科紀要』39, 57-71

林透,2013a,「教員・職員・学生が一緒になるFD・SD」『CGEIアニュアルレポート2012』北陸先端科学技術大学院大学大学院教育イニシアティブセンター,3-9

林透,2013b,「大学職員におけるロールモデルと専門性に関する一考察～国立大学法人を中心に～」『大学職員論叢第1号』大学基準協会,69-77

林透編,2013,『大学共創プロジェクト2012報告書』金沢大学大学教育開発・支援センター

林隆二・乙倉孝臣・山内尚子・中沢正江, 2012,「共創風土を醸成する「燦 Presents

『京産共創』プロジェクト」－学生を中心としたOrganizational Developmentの取組－」『高等教育フォーラム』Vol.2, 91-98

北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科,2012,『知識科学研究科概要2012』, 3

伊丹敬之,2005,『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社

金井壽宏・楠見孝編著,2012,『実践知－エキスパートの知性』有斐閣

香取一昭・大川恒,2011,『ホールシステム・アプローチ 1000人以上でもとことん話し合える方法』日本経済新聞出版社

経済同友会,2012,『私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－』

木野茂編,2012,『大学を変える,学生が変える－学生FDガイドブック』ナカニシヤ出版

文部科学省,2013,『大学における教育内容等の改革状況等について(平成23年度)』

文部省,2000,『大学における学生生活の充実方策について(報告)－学生の立場に立った大学づくりを目指して－』

中原淳,2010,『職場学習論－仕事の学びを科学する』東京大学出版会

中野民夫,2001,『ワークショップ』岩波新書

西田幾多郎,1926,『場所』岩波文庫版 西田幾多郎哲学論集I

大場淳・小貫有紀子編(2007)『SDの制度化に関する研究』(COE研究シリーズ30)広島大学高等教育研究開発センター

大場淳・山野井敦徳編,2003,『大学職員研究序論』(高等教育研究叢書74)広島大学高等教育研究開発センター

佐藤浩章・長澤多代・中島英博・稲永由紀・川島啓二,2009,「FDプログラムの体系化を目指したFDマップの開発」『大学教育学会誌』第31巻第1号,136-144

山口大学,2013,『2014山口大学案内』

山本眞一,2004,『SD(スタッフ・ディベロップメント)が支える強い大学づくり 大学職員は何を学び,それをどう生かすか?』文葉社

山本眞一,2006,『大学事務職員のための高等教育システム論』文葉社

吉田博,2013,「学生が参画する教育改善・学生支援活動の効果検証に関する一考察」『大学教育研究ジャーナル』No.10, 9-20

#### 【注】

- 1) アメリカ高等教育界では OD の概念は普及している。POD (Professional and Organizational Development Network in Higher Education) では, FD の項目として以下のように細分化している。
  - ①大学教員の資質開発 ( Faculty Development )
  - ②コースやカリキュラムを対象とした教授開発 ( Instructional Development )
  - ③大学の組織開発 ( Organizational Development )
- 2) 『 2014 山口大学案内』は「教えるだけの教育ではなく, 教員と学生,あるいは地域と一体となって発見し・はぐくみ・かたちにすることで共に高め合い, 未来を拓く『共育』を目指します」と記している。
- 3) 服部 ( 2013 ) は“廣中レポート”により, 教員中心の大学から学生の立場に立った大学づくりへの転換が提起され, 大学教育改善においても学生参加型の FD 活動が展開されるようになったことを詳述している。
- 4) 東北大学高等教育開発推進センターは, 2013 年度から大学教職員の専門性開発プログラム ( Professional Development Program ) の動画配信サービスを始めている。