

教育大学における教学支援体制とその運営システムのモデル化に関する研究

上野ひろ美 岡澤祥訓 松川利広 小柳和喜雄
(学校教育講座 保健体育講座 国語教育講座 教育実践総合センター)
堀井始 吉田泰彦 萩野正之
(学生支援課 教務課 入試課)

A Study on System Modeling of the Relationship between faculty and staff in Educational Management at College of Education

Hiromi UENO, Yoshinori Okazawa, Toshihiro Mastukawa, Wakio OYANAGI
(Faculty of Education, Nara University of Education)
Hajime HORII, Yasuhiko YOSHIDA, Masayuki OGINO
(Staff of Education, Nara University of Education)

要旨：本報告は、教学支援に関する連携組織で、法人化以後取り組んできた取り組みについて、システム思考を用いながら、その経過を分析し、現状と課題を明らかにしたものである。情報の流れ、情報共有に関する問題点、委員会、室、課の連携の問題点などを図式化し、問題や課題を視覚化すると共に、教学支援体制を充実・発展させていく方向性を明らかにするように努めている。

キーワード：大学教育 University Education, 学習する組織 Learning Organization、ファカルティ・スタッフ・ディヴェロップメント Faculty and Staff Development

1. 問題の所在

国立大学法人に共通に見られることだが、本学においても、法人化後に新たに作られた運営システムと教授会を中心とした従来の運営システムに対してとまどいが現れた。

例えば、法人化前には単科大学に評議会がなかったため、教授会の構成員に教育研究評議会と教授会の関係がわかりにくく、次のことが問題視されてきた。¹⁾ 評議会附置委員会、教授会附置委員会、副学長の下に置かれた室や委員会の役割や権限の範囲がわかりにくい。²⁾ 評議会附置委員会、教授会附置委員会、副学長の下に置かれた室や委員会の審議事項・決定事項が見えにくい(情報が共有できない)、などである。

また、新たに教学連携組織として設置された「室」と従来の委員会との関係に関わって、その審議の役割と機動性・テンポに違いがあり、意思決定や対応においてタイムラグが生じやすい問題が指摘されだした。

さらに教学関係の各種委員会と各課の取り組みに関わって、中期目標・年度計画に基づいて、各委員会ならびに各課が様々な工夫を凝らしながら業務を遂行し

ているにもかかわらず、時に連絡調整がうまくいかず、齟齬が生じるということも指摘されだした(図1参照)。

例えば、連絡調整をしているようで、企画の日程がぶつかり合う。また折角の企画であるにもかかわらず、サービスを受ける学生が集まらないという実状があった。そのため、日程を早期から全学に周知し、調整に努めるが、各課レベルで確認できても、教員一人ひとりの理解にまでつながらず、セミナーの日に教員が知らずゼミや演習を行うなど、企画の日程が重なることが稀でなかった。

また、教育の充実を目指して、カリキュラム変更や授業方法改善の論議を進め、組織改編に関わる大きな改革を進めようとする際、入試課や学生支援、就職支援関係者と十分な検討を行わなかったために、企画遂行上、困難な課題が後になってわかるという事態にも遭遇した。

委員会、各課、教員、それぞれの理解があり、当然わかってもらえているという思い込みやコミュニケーション不足といった問題がそこにあった。また教学支援に関わって、何が行われようとしているか、全構成

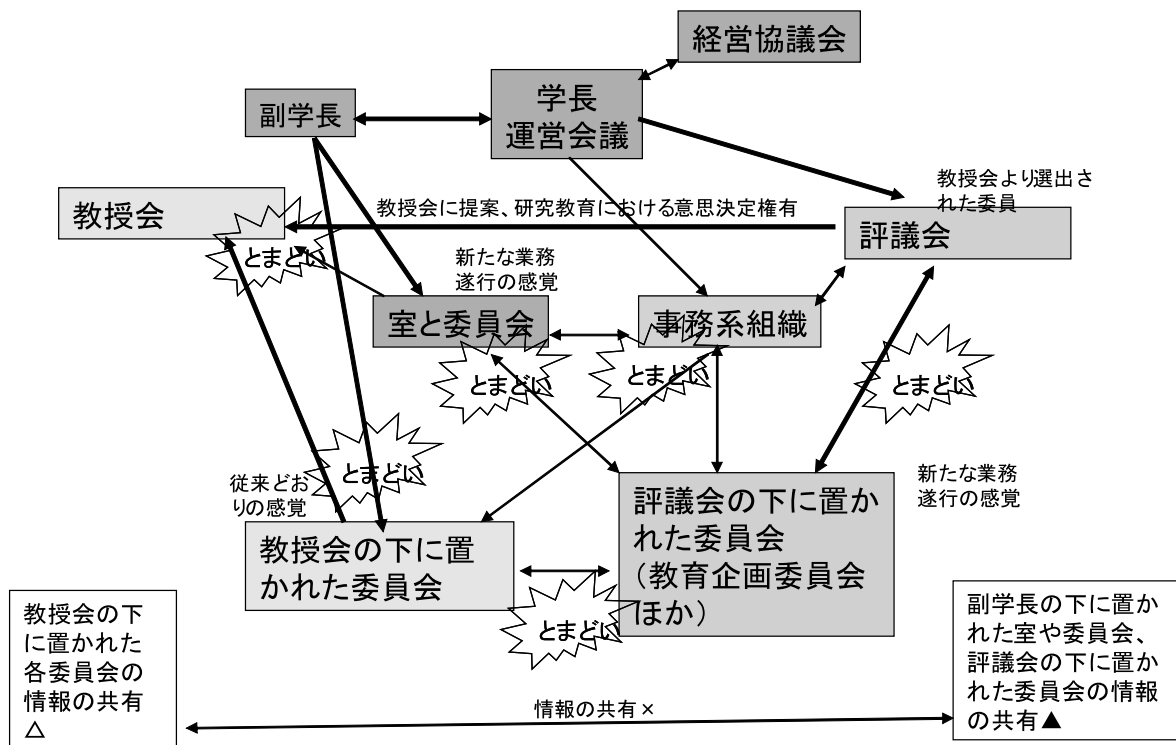


図1 様々ところで生じたとまどい

員への広報をそれぞれの部署から行っているが、構成員の理解の確認までは行われてこなかった。このように、それぞれの構成員がそれぞれに自分たちの役割を果たすために努力しているが、齟齬が生じる問題を解決していくために、組織的な取り組みを強化していくこと、「学習する組織」を構築していくことが課題となった。

2. 目的と方法

本報告では、先に述べてきた法人化以後の組織の問題及び上述の現今の課題に 대응していくために、本学の取り組みを事例として、教育大学において教学支援体制を確立し、課題に対して挑んでいく運営システムのモデル化とその利用可能性を検討するものである。

まず、とりわけ入試（入り口）—カリキュラム（中）—就職支援（出口）の連携と関わって、その齟齬はどこにあるかを明らかにする。

続いて、見出された齟齬を分析し、その問題点を明らかにし、解決の方途を見出す方法を探る。

そして最後に、組織的な教育力・遂行力を有するための手立てを明らかにする。

上記の目的を達成するために研究方法として、

- 1) まず、これまでの教学の取り組みデータを下に相互の業務の関係を視覚化する。
- 2) 続いて、教学連携に関わって、齟齬を生じさせている出来事に対して、システム・シンキングを手

がかりに、過去に課題となってきたこと、現在課題となっていることを、「出来事（現象や事象）」から「パターン」「構造」「メンタル・モデル」に分解して分析する。

その際、そこに存在している課題を掘り下げて行くために、システム関連図を描き、可能な限り要因を視覚化し、課題に挑む運営組織のあり方をモデル化する。

最後に、教育大学において教学支援体制を確立し、課題に対して挑んでいく際の留意点を明らかにし、教学支援体制をより有機的に機能させていくための可能性を検討していく。

3. 取り組みの経過と取り組みから見てきたこと

本学は、法人化した平成16年度より、表1のような教学支援体制を組んできた。大学の年度計画と照らし合わせて、1) 学部・大学院の入試のあり方、2) 教育課程の再編の方向性の検討、3) 就職支援のさらなる充実、4) 学生支援のあり方、そして1) 2) 3) 4) の緊密な連携に基づく教育・学習支援を試みてきた。

就職支援関連の審議は「就職支援室」を中心に、入試の企画・見直し・広報の審議は「入試室」を中心に、教育課程の再編の方向性については（「室」の必要性を認識しつつも、現時点では）教育研究評議会の下に置かれた「教育企画委員会」を中心に審議を行って

表1.教学関係会議とその構成員

| 教学支援会議 (4名) | |
|----------------------|----------------------|
| 副学長 (教育担当) | |
| 学長補佐【3名】 | 担当する「室」 |
| X (就職担当) | 「就職支援室」幹事 |
| Y (教育課程担当) | * |
| Z (入試担当) | 「入試室」幹事 *17年度より設置 |
| 教務・学生・入試連絡会 (7名) | |
| 副学長 (教育担当1名) | |
| 教務課長 (1名)、副課長 (1名) | |
| 学生支援課長 (1名)、副課長 (2名) | |
| 入試課長 (1名) | |

る。そして、「入試戦略」「教育課程改善」「就職支援」の3つの課題へ向けた取り組みの連携を密にするため、副学長と3名の学長補佐により、毎週定例で「教学支援会議」を開き、各取り組みの方向性や進み具合、課題について、意見交換ならびに連絡調整を行ってきた。

他方、教務課、学生支援課、入試課の3課長・副課長と副学長(教育担当)による、「教務・学生・入試連絡会」を毎月1回定例で開催し、各課の取り組み状況を相互に伝えて調整し、共通課題についての意見交換を行ってきた。

しかしながら緊密な連絡を取っているようでありながら、課題も明らかになってきた。例えば、教育研究評議会のもとに、副学長はじめ、3学長補佐、3課長

がすべて参加する「教育企画委員会」が設置されているが、審議の場であるために、3つの部署や各課が取り組んでいる課題について、相互に理解し合い、周知徹底し、企画遂行のための連携のあり方までは検討できていない。すなわち、各課と「入試戦略」「就職支援」へ取り組んでいる2室と「教育課程改善」へ取り組んでいる教育課程担当の学長補佐の間に、教学支援の全体的方向性と情報の共有、相互の役割の認識、そして全学の構成員への連絡系統の明確化が十分でない状況があった。

本報告においては、以下、教学に関わる取り組みの分析から見えてきたこととして、3つの部署と、3つの課がどのように課題に挑み、機能連携を検討してきたかをシステム図を示しながら解説し、本学の教学支援体制について、その成果と課題について述べていく。

なお、教学支援体制の円滑な活動にあたっては、当然、大学全体の企画運営組織との関係、さらには、教授会附置委員会など全学構成員との連携が欠かせない。これらの観点についても併せ、最後に現時点での問題の整理を行う。

(1) 教学支援関係の相互の業務分析から

図2は、本報告の研究メンバーによる会議の中で合意された、現在の教学支援関係の各種委員会と室における各基幹業務における情報の提供と受容の関係を示したものである。図に埋め込んだ記号の意味とその判断基準は以下の通りである。

○は情報の提供と受容の関係がよく取れており、相互に密接な連絡調整ができていることを示している。△は、情報の提供と受容の関係はできているが、密接な情報のやり取り、相互理解に関していくらか課題を

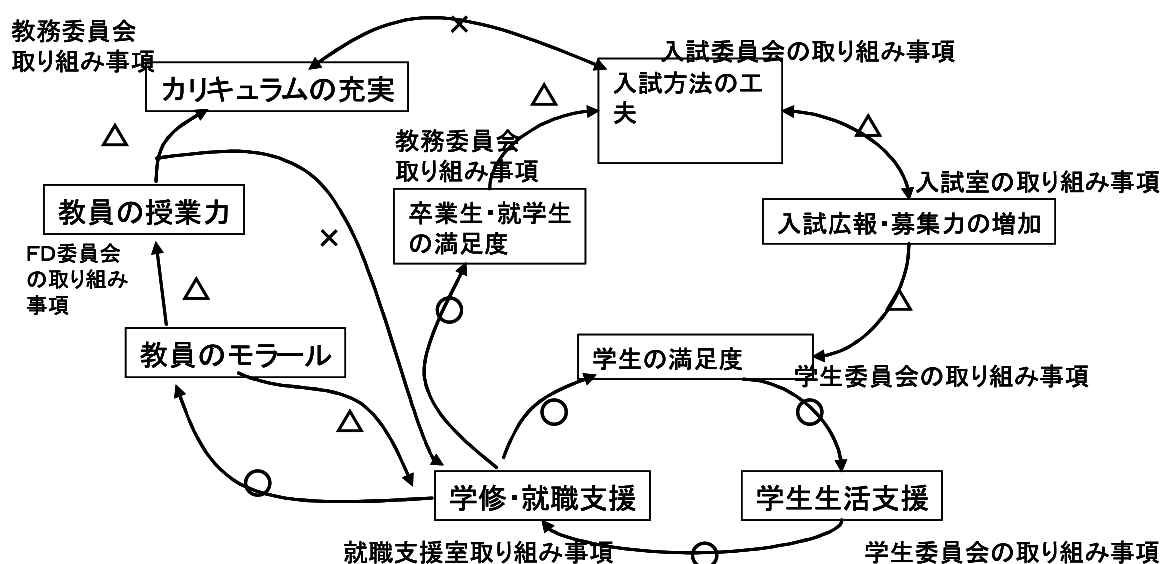


図2 教学関係各種委員会、各室の基幹部分業務における情報の提供と受容関係

残していることを示している。そして×は、情報の提供と受容の関係が恒常的にはできていないことを示している。

これを見ると、まず入試に関わって、現在、入試委員会と入試室の間で、情報の提供と受容の関係はできているが、密接な情報のやり取りが十分でない。例えば、積極的に打って出ていく入試広報・募集力の増加に関わる戦略を練り、それに取り組む入試室は、かなり速いテンポで企画をつめ、行動を行っていき、それに関わって入試委員会は月一度の定例委員会のため、合同で企画の検討・承認などに関わる時間がタイミングよく確保できない現状を示している。

そして入試室と学生委員会も、情報の提供と受容の関係はいくらかできているが、学生の入学後の満足度やニーズを広報戦略などにも生かしていくまでの業務提携まではまだな邸内状況があることを示している。

一方、学生委員会と就職支援室は、情報の提供と受容の関係が比較的よく取れており、相互に密接な連絡調整ができています。そのため、学生の生活支援と就職支援が連携して行え、そのための学生へのサービス、情報提供、セミナーの開催などにおいても、日程調整・内容調整もスムーズに行われている。これは、学生支援課が、学生委員会と就職支援室の両方をカバーしているため円滑に行われていると推測できる。

また一方、就職支援室が、就職開拓なども含めて、教員に学生指導や就職支援の活動を促し、教員の指導モラル（士気）を高めるよう務めてはいるが、教員の職能成長を促進するFD委員会は、授業に関する支援に焦点化して進めているため、そこで情報の流れだけでなく、目的の相違もあり、連携がうまくいっていない状況がある。

最後に、教務委員会は、FD委員会と情報の提供と受容の関係はできているが、FD委員会が目指す授業力の向上とカリキュラムの改訂作業、今後の教育方向性などについて、相互に審議する場がなく、カリキュラムレベルから教育過程（プロセス）レベル、そして評価レベルに関わって連続して教育効果を高める取り組みなどが行えていない現状がある。また教務委員会を中心としたワーキンググループで検討された新しいカリキュラムの改訂作業についても入試委員会との連携がうまくいかず、入試とカリキュラムの連携が取りにくくなっている現状がある。これは、1つには、教務委員会が現在の教務に関わる決定・遂行事項があまりにも多いため、今後の戦略までを考えていくことが難しく、またそれを本来進めていくべき教育課程室が現在ないため、かなりの過重の負担を背負っていることに原因があると考えられた。

(2) 学部改組と入試で齟齬が生じたケース：問題となった出来事の分析から

続いて、上記の全体関連のシステム図を用いた分析

から見出された齟齬に対して、さらに詳細に分析し、その問題点を明らかにし、解決の方途を見出す方法を探る。

ここでは、先にも触れた17年度上半期に生じた「学部再編と入試で齟齬が生じたケース」を取り上げて、どこに問題があったか、今後の解決の方途についていかに見出していったかを報告する。

齟齬の分析に関わっては、齟齬を生じさせている出来事に対して、システム・シンキングを手がかりに、過去に課題となってきたこと、現在課題となっていることを、「出来事（現象や事象）」から「パターン」「構造」「メンタル・モデル」に分解して分析する手法を用いた。分析結果は以下のとおりである。

「出来事」：教員募集に対する社会的ニーズの高まりを受けて、学部改組を、執行部を中心に進めたが、改組決定後に、入試遂行上の問題が発生した。

「パターン」：意思決定をするにあたり、入試課、入試室、入試委員会など、関係各課、室、委員会との連絡調整の不十分さがあった。

「構造」：月の会議の開催日から、課、室と委員会の密な連絡関係ができにくい。その結果、課、室と委員会、そして執行部の会議がそれぞれ独立に行われ、情報の共有が行われる場ができにくかった。そして、結果として情報の取得にタイムラグが生じた。

「メンタルモデル」：結果の達成へ向けて、行動が行われ、そのために狭い視野から思考してしまう。構成委員の間で理念や見通しが共有できないまま会議が進められた。

以上のような、4つの観点からシステム・シンキングを手がかりに齟齬を生じさせている出来事の分析を行ったことにより、その根底にあることを論議できる場を持つことができた。

分析の結果として、原因として、結果を急ぐあまりまず行動し、それについて意味づけをしていく必要性から細部を思考し、概ね固まった状態で、関係部署に連絡をしていく、「結果」→「行動」→「思考」→「関係」といったサイクルを取ってしまったことが見出された。これは、関係部署への連絡が遅れ、双方の思いのすれ違いがあるまま、後で刷り合わせる不都合を招きやすく、部分として結果は出るが全体としては不整合が生じる悪循環サイクルとなりやすい結果を導いた（図3参照）。そこで、関係部署が相互に密接に連絡を取り合い、情報を共有し、決定事項を作っていく「関係」→「思考」→「行動」→「結果」サイクルを取ることに変えていった。これは、関係部署や該当講座に企画者・執行者が直接出向き、話し合いの時間をもち、企画者の意図の十分な理解を得てもらうことを位置づけるものであった。これは、多少時間はかかるが合意の形成へ近づきやすく、全体の整合性も取れる良さがあった。各部署のリーダーシップ・機動性は重

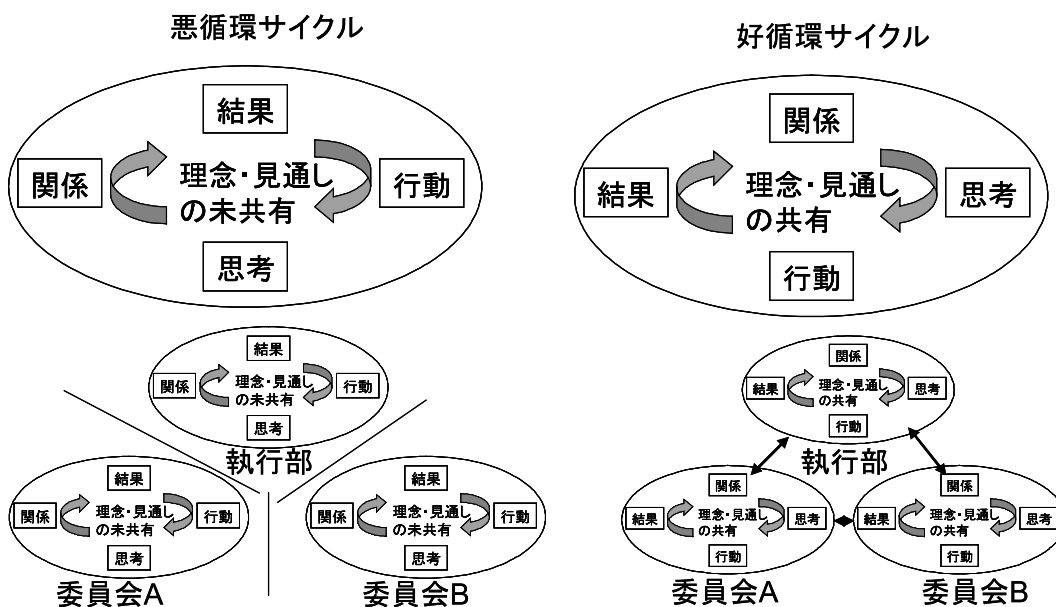


図3 悪循環と好循環サイクル

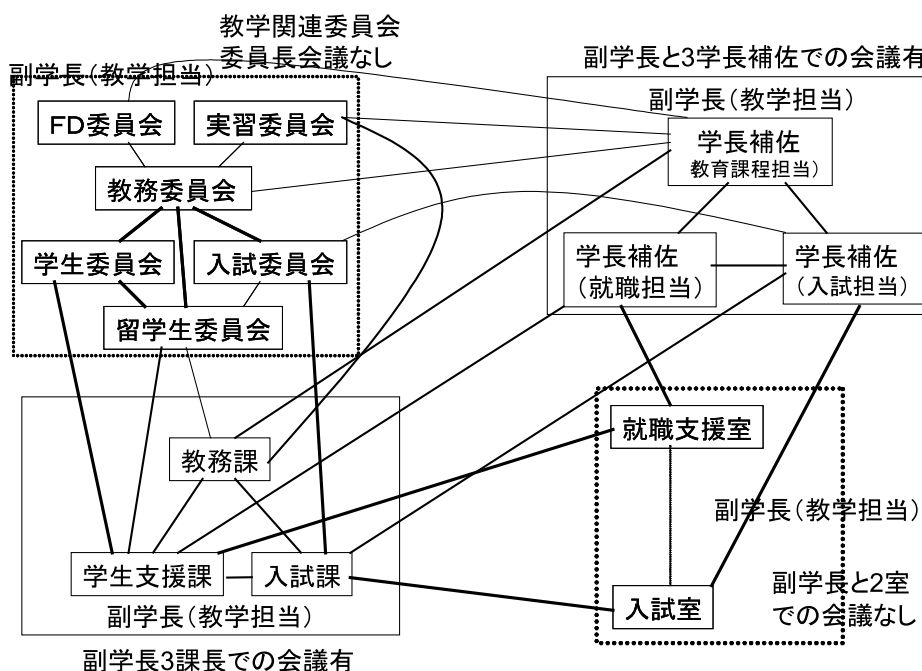


図4 現在の教学支援と関わる会議と情報の流れの関係

要であり、時間的に急ぐ決済も多い。しかし、常日頃から、情報の共有と、相互確認のスタイルを意識して行っていく仕組みを作ることで、相互の持ち味を生かしていけるシステム構築が可能である。この点への足がかりが、17年度の取り組みから確認できた。今後は、入り口—中—出口の全体関連の中で、緊急な案件にも対応できるさらなる洗練化した仕組みとそのマネジメントの仕方が検討課題となってくる。

(3) 教学支援での現在の問題点—会議の持ち方

これまでの分析結果から「情報の流れが不明確」「審議の進め方に検討の余地があった」などが見えてきた。また、そこで指摘されてきたことに大きな影響をもたらしているものは、「ビジョンの共有と情報の共有」の問題であることも確認できた。

そこで、最後に、多くの会議が行われながら、なぜこのような「ビジョンの共有と情報の共有」が行われにくいのかを、教学支援体制に関わって、現在の会議

と各会議での情報の流れ、連携について、図を使って検討すると以下の問題点があった(図4参照)。

図4に見られるように、たくさんの会議が行われながら、その情報の流れと情報の共有、行うとしている企画・業務についてのビジョンの共有ができにくい状況にあることが見えた。例えば、教学関係の各委員会の委員長が集まる場がないため、各委員会はそれぞれ審議・決定事項に取り組んでいるが、それが教学の何に向けての取り組みであるかが全体として共有されていない状況があった。また教学担当の副学長が、関連の委員会にすべて出ているため、任務が多くなり、時間が確保しづらくなっている現状があった。

したがって、このような問題点を打開するためには、図5のように委員長会議を作り、情報の共有やビジョンの共有を図ること、副学長の会議参加を焦点化し、ビジョンの策定、合意形成、意思決定のための時間を確保するなど、会議のあり方、行い方の整理が必要であることが確認できた。

4. 考察とまとめ

これまで、2年間取り組んできた教学支援の取り組み、とりわけ本報告では17年度の取り組みから見出されたことから、支援体制の問題点や課題を振り返ってきた。

「3.の取り組みの経過とそこから見えてきたこと」に記してきたように、(1)「情報の流れを視覚化し、どこで何が生じているかを見た結果、全体に十分に情

報が流れていないこと、コミュニケーションが十分図られていないこと」、(2)「各論となる諸問題を、『出来事』『パターン』『構造』『メンタルモデル』から分析した結果、審議の進め方、記録の残し方、及びそのサイクルを再度検討していく必要があること」、(3)「限られた時間を有効に使った審議を進めるためには、会議の持ち方それ自体を検討することが必要である」といったことを明らかにしてきた。

以上のことより、まだ模索中ではあるが、教学支援体制を充実発展させていくために、次のような手続きや手立てが必要であることが見えてきた。

(1) 全体と部分の関係を把握するモデル図を作成する(全体像の把握)

(2) 全体に必要な情報と部分に必要な情報を切り分けする。また手続きに関する情報や審議過程結果についての情報について共有を図るために記録に残し、各委員が参照できる仕組みを構築する。この際、その)管理権・アクセス権も明確にしておく(システム思考、効果的な審議に向けての方策の検討)。

(3) 理念や見通しの共有と関係から入る循環システムを全委員会内、全委員会間で構築する(合意形成)

(4) 全体の循環に有効となる具体的な手立てを検討していくためには、情報が共有できる(審議に必要な関連する情報、進捗状況情報、遂行結果情報)ポイントとなる会議を定める(会議の持ち方の検討)。

また、先行研究が提示する「学習する組織に求められる5つの原則」(図6)のうち、「システム思考」と「メンタルモデル」を使って分析・検討を進めていくことで(方法として活用)、「共有ビジョン」を持つこ

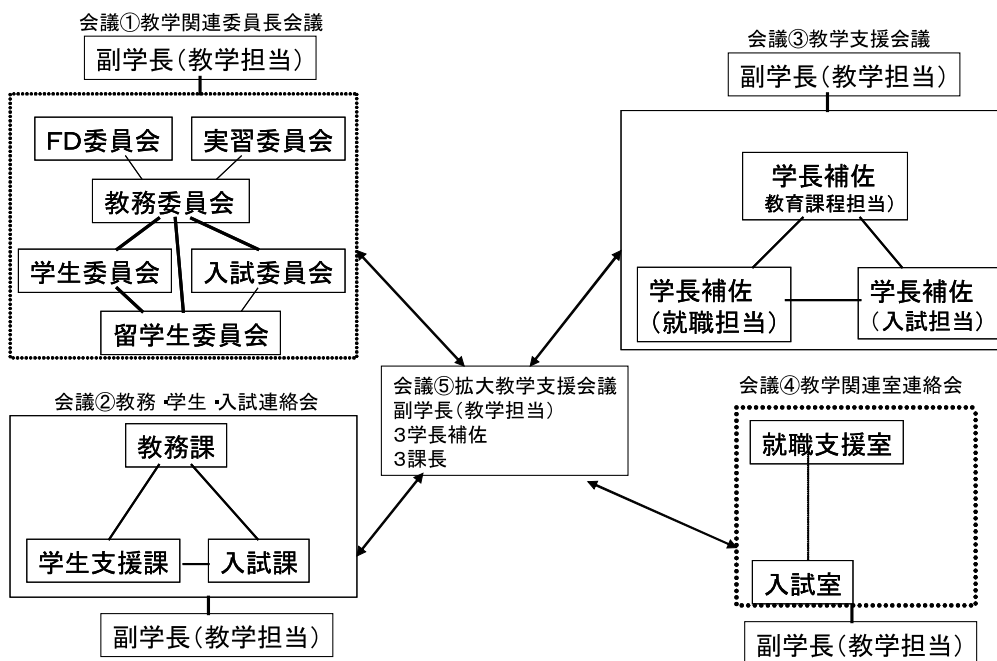


図5 ポイントとなる5つの会議で情報の共有を明確にする

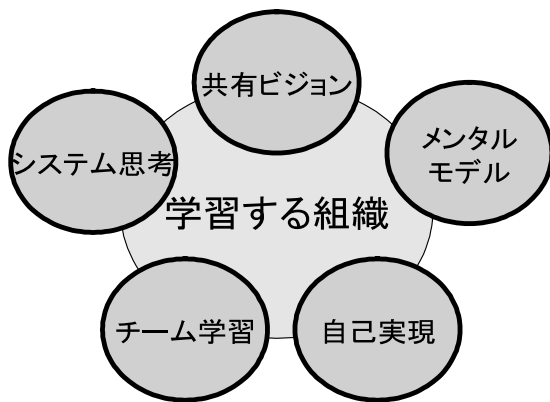


図6 学習する組織の5つの原則

との重要性を確認することができた。このことは、つまり教学支援体制を充実・発展させていくために、「共有ビジョン」を教学支援組織としてしっかり持つことが重要である。しかし、そのためには「システム思考」を備え、「メンタルモデル」を明確化し、課題分析を実践することが必要であることが明らかになった。

「自己実現」：自分が何を大事にし、どうありたいかという個人ビジョンの明確化、及び現状を明確にとらえ、そのギャップに挑む

「共有ビジョン」組織のあらゆる人々が共通して持つ「私たちは何を創造したいのか」「自分たちはどうありたいのか」ということに関するビジョン

「メンタルモデル」：私たちの心の中にある固定化された暗黙のイメージやストーリー（仮説）

「チーム学習」：チームのメンバーが求める共通の成果を生み出していくために協働でチームの能力を伸ばしていくプロセス

「システム思考」：全体的な変化を見る見方・枠組み

さらに、この求められる5つの原則に照らし合わせると、現在の教学支援組織は、次の点について、課題がある。

例えば、そこに所属する構成員が、組織で取り組む課題に対して、個人のビジョンや課題を明確に位置づけ、組織の課題解決が自己の課題解決にもつながっていく機会を作る「自己実現」（今取り組んでいることを、自分の職能成長の課題にひきつけて考えると、それはどう位置づけられるかを話し合ったり、文章にまとめたりする機会を作る）が十分に考慮されていない。そして構成員同士が、会議の場で審議をするだけでなく、課題解決をどのように進めるかなど相互に学ぶ学習の機会を作る「チーム学習」について手薄な状態になっていることが見えてきた。今後は、教学支援

組織が学習する組織として充実発展していくために、このような2つの点についても、意識的に取り組んでいくこと、さらに「システム思考」「メンタルモデル」「共有ビジョン」についてもその洗練化に向けて取り組みの分析と検討が必要であることが確認できた。

最後に、これまでの分析の結果、及び学習する組織に関わる先行研究からの示唆を参照して、教学支援組織が「学習する組織、成長する組織」になりうるために、越えていくべき10のポイントをあげることでまとめにかえたい。

①「時間の確保と柔軟性」…適切な時間運用で「時間が無い」を越える（会議の持ち方の検討）

②「支援する体制と受ける体制の明確化」…「孤立感や徒労感」を越える（合意形成）

③「ビジョンを共有し、活動の意味を共有する」…「意味がない」を越える（共有ビジョン）

④「熱意とできること、順番を明確にする」…「言行不一致」を越える（システム思考）

⑤「オープンな話し合いと組織で取り組む原則」…「不安」を越える（チーム学習）

⑥「成果の評価の仕方を再考する」…「従来の評価と測定束縛」を越える（効果的な審議に向けての方策の検討）

⑦「常に情報収集・様々な声に耳を傾ける」…「独りよがり」を越える（メンタルモデル、情報の共有）

⑧「安定した意思決定システムを作る」..「先が見えない論議・ゆり戻し」を越える（全体像の把握、効果的な審議に向けての方策の検討）

⑨「成果のまとめ・継承、普及システムを作る」…「非継承」を越える（システム思考、合意形成）

⑩「戦略と目的を絶えず刷新していく体制を作る」…「現状に満足」を越える（システム思考、チーム学習、自己実現）

参考文献

ピーター・センゲ他著『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社、2003年。

ピーター・センゲ他著『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社、2004年。

謝辞

本報告は、17年度学長裁量経費「教学支援体制とその運営システムのモデル化」の支援によって行ったものである。