



Title	大学職員の能力育成に関する研究――学習共同体の機能に着目して――
Author(s)	竹中, 喜一
Citation	大阪大学, 2018, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/69297
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

論文内容の要旨

氏 名 (竹 中 喜 一)

論文題名

大学職員の能力育成に関する研究
—学習共同体の機能に着目して—

論文内容の要旨

大学設置基準において、大学の事務職員（以下、職員）の能力育成の機会を設けることが2017年度から義務化された。大学を取り巻く環境の変化に対応可能な能力を職員が身につけることが期待されている。本研究の目的は、大学組織において職員の能力育成に資するような学習共同体を機能させるための方法論を示すことである。先述の期待に対応する提言を行う意義を持つことが期待される。ここでいう学習共同体とは、「共通の関心事や共同の知識を構築する意味ある活動を共有する集団」を指す。そして学習共同体における学習とは、組織のあり方を変容させるために、構成員による教え合いや学び合いが行われることにより、個人の行動にも変容が生じることである。

まず、第1章では職員の役割と能力育成の特徴を把握するために、文部科学省の答申など政策文書や先行研究を分析した。財務や総務などの管理部門において職員組織の意思決定への影響力が大きいのに対し、教育や研究支援といった教学部門においては、就職や学生生活の分野を除いては、「学生や教員への対応」や「パターンが決まった職務の実施」が中心となり、意思決定や新規事業に関わる機会は少ない状況であった。能力育成の実態については、学外の団体が主催する研修や、職階あるいは経験の程度により対象者が決められる研修が主流であった。また、専門性が求められるFD(Faculty Development)など教育・学習支援に関わる「新たな業務」の存在が確認されたが、そのような業務に対応するような能力育成が十分に行われていることは、先行研究からは確認されなかった。

第2章では、「新たな業務」における職員の役割と能力育成の実態を把握するために、文部科学省の「大学改革推進等補助金」に採択された教育・学習支援を全学的に行う3つの事例を分析した。その結果、職員が当事者意識を持ち、教員の補助にとどまらない役割を主体的に担い、ルールへの遵守だけでなく、その柔軟な運用にも取り組むことが示された。また、教員や学生スタッフと業務や日常的な対話を通じて学び合う学習共同体が存在していた。職員は、教員との先進事例視察や学会発表、学生スタッフの相談対応や指導といったOJT (On the Job Training) や自己啓発を通じて能力を育成していた。一方で、Off-JT (Off the Job Training) の効用については言及されていなかった。

第3章では、第1章で行った先行研究の分析結果と、第2章の事例における職員の役割や能力育成のあり方が異なる要因について、エンゲストロームが提唱した「活動理論」の枠組みを用いた分析を試みた。活動理論は、活動を個人（主体）に起因するものではなく、所属集団やそこに存在する人工物、ルールや目的など、主体を取り巻く環境との相互作用、つまり活動システムにより決定されるとする考え方である。主体である職員、及び、活動システムとしての職員組織の変容は、活動システムの変化によって説明できることになる。その変化は、活動システムの各構成要素間、あるいは、他の活動システムとの間に生じた「矛盾」の克服、つまり「拡張的学習」により生じるとされる。職員を主体と捉えた場合の活動システムに学習共同体が存在し、職員の業務への対処や態度の変化を伴う拡張的学習に学習共同体が影響を与えていることを確認できれば、職員個人の能力育成について活動理論を用いて説明できることになる。したがって、本研究では活動理論を分析枠組みとして用いることとした。

活動理論を用いて第1章における職員組織と第2章で取り上げた事例における職員組織をモデル化したところ、「主体」である職員は「一步引いて関わる職員」と「当事者としての職員」という違いがあった。また、活動の目的にあたる「対象」は、「学生の学びに資する教育・学習支援」と「教育・学習支援を行う教員の補助」という違いが見られた。そして、活動の結果としては「安定かつ限定的な教育・学習支援」と「持続可能な教育・学習支援」という違いがあることを仮説モデルとして提示できた。持続可能な支援を行えるようになった背景には、「コミュニティ」が「制度維持のための機能的集団」ではなく、「互恵的関係を持つ学習共同体」としての機能を有していたためと考えられる。このような学習共同体の構築に効果的な介入方法を示すことが、本研究の目的と意義といえる。

第4章以降では、筆者が職員として勤務する関西大学のFD等を担当する教学組織及び職員組織を取り上げ、学習共同体の構築過程と効果的な職員の能力育成に向けた介入方法を検討した。

まず、第4章では、関西大学の授業運営、FD等を支援する事務組織「授業支援グループ」を取り上げ、その活動内容

と変遷について述べた。設立当初は、教員・職員・学生スタッフによる学習共同体が形成されていたものの、制度の確立に伴い、職員と学生スタッフだけで構成される学習共同体に変質し、業務において「授業支援SAのガイドライン」などの明文化されたルールの整備が進み「教員の授業支援の充実」というよりは「安定かつ限定的な支援」を志向するようになった。その後、このようなコア業務に加え、教学の組織改革や「大学改革推進等補助金」事業の採択が契機となり、職員と学生スタッフの学習共同体とは別に、教員・職員・学生スタッフによる学習共同体が再度形成され、機能し始めた。この事例から、①事業の発展に伴い、学習共同体の構成員やあり方は変わる、②新規事業は新たな学習共同体形成の契機となる、③同じ職場であっても複数の学習共同体が形成されうる、といった可能性が示唆された。

第5章では、学生対応能力の育成を目的とした研修プログラムを開発及び実践することを通して、学習共同体構築への介入可能性について検討した。「授業支援グループ」を含む「学事局」の構成員22名を対象として、学生対応の疑似的なケースを用いた研修を行った。研修のケースに対するコメント等について、受講者の上司である部課長クラスの職員の協力を得た。受講者のアンケート結果から、他者との対話を通じて、自身の学生対応に関連する新たな視点の習得や自信につながるといったOJTを補完する効果がみられ、研修の場が学習共同体として機能していることが示唆された。また、職員が研修のデザインや講師を経験する過程が育成の機会になることも示唆された。しかし、このような学習共同体による学び合いが、研修の場を離れて継続していることを確認することはできなかった。

第6章では、教育・学習支援能力の育成を目的とした研修プログラムを開発及び実践した。第5章の実践とは、プログラムを4か月間で90分×5回の体系的なものとし、最終課題として教育・学習支援策の提言に関するレポート提出と発表を求め、全部署の職員及び教員や学生を参加対象とし、常任理事や人事部門も含めて研修を企画した点が異なっていた。教職員及び学生を合わせて約30名が受講した。受講後のアンケートの結果から、視野の拡大や多様性の認識、業務または学業における意識や行動の変化に寄与していたことが示唆された。多様な構成員を含んでいたことにより、気づきの質や量、学生中心の業務改善意識の向上がみられたと考えられる。

学習共同体については、最終課題のうち受講者同士の評価が高かった「職員Learning Café」の実践を通じて、企画に携わった教職員の間で構築され、機能していたことが確認された。企画の過程においては「拡張的学習」のプロセスにある「矛盾」が見られ、その克服に向けて学習共同体で取り組む、という動きが見られた。たとえば、企画や実践への参加が難しい職員に対して、人事部門の職員が業務として位置づけるための戦略を提案していた。また、内容が一部署の職務分掌と重複したことについてクレームがあり、当該部署の職員に加わってもらい内容の調整を図った。このように、活動システムに生じた「矛盾」を、学習共同体の構成員の拡大を伴いながら克服していく「拡張的学習」の過程を経て、「職員Learning Café」の実現に至った。

以上の研究から、終章では本研究の結論を述べた。

Off-JTを通じて学習共同体を構築するためには、Off-JTを実施する理由や利害関係者が実質的に参加する仕組み、そしてその実質的な参加の継続が求められることが、本研究の結果から示唆された。実施する理由とは、たとえば、担当業務との関連があったり、補助金や事業計画の記載内容に関連していたりすることなどが考えられる。一定の文脈に基づいたコンテンツでないと、実施に至ることが困難といえる。利害関係者については、教員、課長以上の管理職層、Off-JTコーディネーター、Off-JTサポーターを学習共同体の構成員に含むことが効果的であった。ここでいうOff-JTコーディネーターとは、管理職者層を巻き込む役割を担う人材を指す。特に、第5章や第6章の結果から、常任理事や部課長クラスなどの管理職が、企画の「中身」を承認するだけでなく、実質的に関与することには意義が認められた。Off-JTの幅広い周知を行えるチャネルを活用できたり、熟達者の知見をOff-JTの内容に含めたりすることによって、受講の効果を高めることにも寄与していた。Off-JTサポーターは、将来のOff-JTコーディネーターとなりうる人材で、Off-JTの運営を実質的に行う役割を担う。また、単発の研修では学習共同体の継続性の担保が困難であった。逆に、第6章のプログラムにおける最終課題や「職員Learning Café」のようなOff-JTと連関する取り組みがあれば、Off-JTを通じて構築された学習共同体が継続的に機能していた。

そして、学習共同体の活動が職員の能力育成及び職員組織の発展と連関するためには、活動システムに「拡張的学習」の機会があり、そこに生じる「矛盾」を克服することが必要であった。少なくとも、第6章で取り上げた事例から、新規事業を創出したり、職務分掌など既存の組織枠組みを越えたりしようとした時に「矛盾」が生じることが示唆された。

これらの結果から、職員の能力育成に資するような学習共同体を機能させるための方法論とは、学習共同体をOff-JTにより構築させ、組織の発展と連関させる「拡張的学習」の機会を導くような仕組みを戦略的に設けることであると結論づけた。ただし、学習共同体を構築たり発展させたりするための必要条件を示すには、事例研究のさらなる蓄積が必要となるため、今後も研究を継続して行っていく必要がある。

論文審査の結果の要旨及び担当者

氏 名 (竹 中 喜 一)			
	(職)	氏 名	
論文審査担当者	主 査	教授	前迫 孝憲
	副 査	教授	三宮 真智子
	副 査	准教授	西森 年寿

論文審査の結果の要旨

本論文では、大学組織において職員的能力育成に資するような学習共同体を機能させるための方法論を実践的に検討している。

論文の第1章は、文部科学省の答申や職員を対象とした調査結果等から、職員の役割や能力育成に関する期待と実態を分析している。第2章では、文部科学省の補助金に採択されたプロジェクトから、職員が教員や学生スタッフと学習共同体を構築し、能力育成を図った事例を示している。第3章では、本研究の枠組みとして用いられた活動理論および拡張的学習の理論について述べ、仮説モデルを提示している。

第4章以降では、筆者が勤務する大学の職員組織や教学組織を取り上げ、学習共同体の形成過程や、職員的能力育成に資する方法や効果について詳細に検討している。第4章では、教育・学習支援を業務とする事務組織の活動内容と変遷を述べるとともに、新規事業が新たな学習共同体の構築を促すことに言及している。第5章では、学生対応能力の育成に関する研修プログラムの開発と実践が、職員の新たな視点習得や自信につながり、職員同士の学習共同体の進展に寄与したことを示している。第6章では、教育・学習支援能力の育成に関する研修プログラムを、教員や学生を含み体系化したことの効果について述べており、矛盾を克服する中で拡張的学習が進展したことを示している。

本論文は、学習共同体に着目し、具体的な研修プログラムの開発を通して、新たな職員的能力育成のあり方を示すとともに、職員の学習について理論枠組みを用いて詳細に論じており、十分な意義を有していると考ええる。

以上により、本論文は博士（人間科学）の学位授与にふさわしいと判定した。