

多様な学生や教員のやる気をいかに引き出すのか

——初年次教育における2つの集団（学生および教員）に対する組織開発的アプローチの試み——

【企画者・司会者】川崎弘也（株式会社ラーニングバリュー）

【話題提供者】本田直也（大手前大学）

京極重智（神戸常盤大学）

深川 幹（神戸常盤大学）

1. 初年次教育における2つの多様性

少子化の進行していく中で、今後ますます学力、学習習慣、入学動機などなどの多様な学生を受け入れざるを得なくなることが予想される。初年次教育においては、多様な学生集団をいかに動機づけしていくかという問題がこれまで以上に重要になってくると考えられる。

一方でその初年次教育では、多様な教員の集団が少数のクラスに分かれて、同時進行的に授業を提供する形が多い。すなわち授業者側にも多様性が存在する。

この2つの多様な集団に対して、どのようにアプローチし、どのような授業や教育プログラムを展開していけばいいのであろうか。

2. 個と個の関係性にアプローチするチームビルディング

通常、多様な集団に対するとき、我々は対象者個々のレベルに焦点を当て、どのようにクラス分けをするか、コンテンツの難易度をどの程度にするか、と言った課題を中心に検討することが多いと思う。或いは、授業者である教員の経験や力量などと言った課題も重要な観点になるであろう。これらはすなわち個に関する課題と言える。

これに対してチームビルディングでは、個の課題を中心に検討するのではなく、個と個の関係性に着目し、その変化を促し、個の多様性を活かしながら各々の主体性の発露を目

指す。すなわち集団全体の活性化を通して個々のモチベーションを実現する、組織開発的なアプローチである。

チームビルディングと聞くと、その言葉の響きからは、仲間づくりや友達づくりのプログラムを連想される方も多い。しかし、北森（2008）はチームビルディングを次のように定義している。

『自然発生的にできていくチームワークを待つのではなく、コミュニケーションやリーダーシップなどについて学びながら、自分をより深く理解し、チームメンバーとも相互理解を深め、目標を統合し、目標達成のために力を合わせていく— そのようなことを促進するための教育・訓練のプログラム』^[1]。すなわち「自己理解」「相互理解」「目標統合」を促進するためのプログラムである。

当ラウンドテーブルでは、大手前大学の事例と神戸常盤大学の事例について話題提供し、その事例を基に初年次教育における2つの多様な集団にどのようにアプローチしていけばいいのか、フロアのみなさんと考えたい。

3. 大手前大学の事例

3-1. 上級生が担当するキックオフプログラム

大手前大学では新入生キックオフプログラムの一部、チームビルディングプログラムを上級生ファシリテーターに担当してもらっている。自己理解と他者との相互理解を目指す

過程でチームビルディングの進展を体験し、新入生たちの大学適応を促すプログラムである。実施時期は、入学式直後の4月頭に、朝9時半～夕方17時半までの丸1日で構成している（図1）。

プログラム	
9:30 17:30	①オリエンテーション
	②グループ作り
	③コミュニケーション実習1 ・実習のふりかえり
	昼食
	④コミュニケーション実習2 ・実習のふりかえり
	⑤課題解決実習 ・実習のふりかえり
	⑥フィードバック ⑦まとめ

図1 新入生チームビルディングプログラム

対象はほぼ全学部で、入学者の約9割が体験する全学プログラムである。上級生ファシリテーターもほぼ全学部から募集し、多様な専門性と経験を備えた上級生たちが集い、彼らに対して5日間にわたるファシリテーター養成プログラムを毎年3月に実施している。

全学部の多様な新入生たちに対応するためには、上級生ファシリテーターたちも多様であってほしいと願い、できるだけ学部、専攻、学年が異なるような、上級生ファシリテーターを編成するようにしている。所属属性だけでなく、個性の多様化も重視しており、上級生ファシリテーターたちの中にはGPAが低い者、卒業が危うく留年しそうな者、時間にだらしなく遅刻癖がある者など、癖も強い上級生たちも喜んで受け入れて、共に新入生向け研修プログラムの成功を目指している。

3-2. 新入生向けプログラムの成果

本プログラムを大手前大学では実施形態を変えながら14年間にわたって実施してきた。

プログラムの効果を測るアンケートを新入生に対して毎年実施している。例えば研修プログラムに対する満足度に関しては5件法で平均4.7程度の高い点数が得られており、長年にわたる改善が果たされ、近年は高い値で安定していることがわかる（図2）。

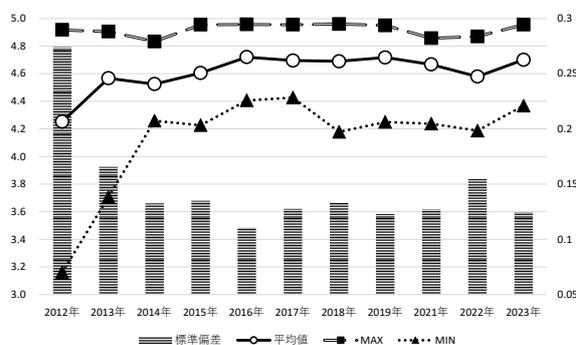


図2 プログラムの満足度変化

満足度以外にも、自己理解や他者との相互理解などもアンケートで尋ねており、いずれも高い成果で安定していることや長年にわたる改善の効果があつたことを確かめられている。これらの成果は、上級生ファシリテーターたちの本番に向けた研修と準備活動がうまく進み、上級生たちのチームビルディングが深く進んでいることが背景にあることがわかっている。上級生たちが大きく変容し、目標統合が進み、チームが進展すればするほど、新入生たちにも深い体験を経て欲しいと願い、本番の成功に導いていく、という構造になっている。

3-3. 上級生ファシリテーターたちの変容

多様な上級生ファシリテーターたちが集まって研修を開始する時点では、彼らの研修への参加動機、きっかけ、思惑もバラバラのままスタートする。上級生ファシリテーターを前の年度も担当した学生は高い意識と意欲を持って、前年度よりもさらなる成功を目指してリーダーシップを発揮しながら参加する。一方で、推薦されたり行けといわれたりして

参加に至った者や、将来の自己アピールのため、自身の単位修得のため、自分の部活動やサークルへの勧誘といった打算的な思惑などを抱えて参加する者も多い。

研修が進んでいくにつれて、自身のねらいや思惑を満たすためには、チームメンバーのねらいや思惑を満たして共に成功することが不可欠であるということに気付き、自分のためにも他者のためにも新入生のためにも大きな成功を目指す、といった目標統合が進んでいく。ある年の上級生ファシリテーターたちの研修参加の動機の重み付け変化をまとめたものを図3に示す。

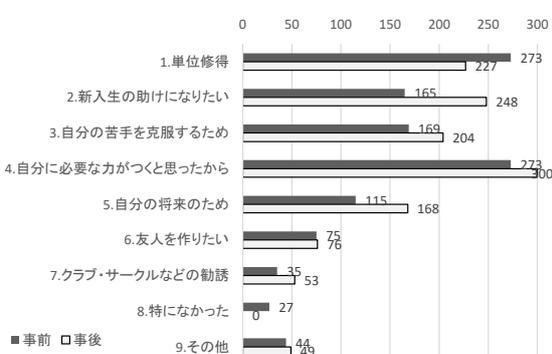


図3 上級生たちの事前・事後の動機の変化

最も特徴的な変化は、自身の単位修得のためという動機が最も減り、新入生の助けになりたいという動機が最も高まっている点である。多様さの中においても、集まった者たちの共通点に気づき、共通の利益が個人の利益にも繋がると感じられたときにチームビルディングが進展し、チームとしての高い成果に繋がっていくということが確かめられた。

4. 神戸常盤大学の事例

4-1. 「まなぶる>ときわびと」をめぐる多様性

神戸常盤大学の初年次教育「まなぶる>ときわびと」(以下、「まなぶる」と表記)は、多様な学生と教職員から成り立つ実践である。

全学部の1年生全員が受講し、学科混合の

チームで授業に取り組むため、受講学生の多様性がある。さらに、教職員FDの側面をもつ「まなぶる」は、全学から授業担当者が選ばれるため、担当教員にも多様性がある。

とはいえ、「まなぶる」の授業内容を作成する担当者たち(以下、「コンテンツチーム」と表記)に限ってみれば、昨年度まで、教育学部の教員2名(大城・京極)が担っているという状態であった。つまり、「コンテンツチーム」には「多様性の乏しさ」があった。

それゆえに、授業内容のアイデアが枯渇したり、授業内容の改善に限界があったりという課題が残されていた。加えて、「コンテンツチーム」の2名は、教育実践の専門家ではなく、手探りで授業内容を作らざるを得ない状況だった。

4-2. 「多様性の乏しさ」を解決する糸口

「コンテンツチーム」の「多様性の乏しさ」が解決する糸口は、思いがけないところから生まれた。

そのきっかけは、2年次から始まる教員採用試験対策を対象とした研究プロジェクトであった。このプロジェクトには、教育学部の若手教員4名(田中・深川・大城・京極)がメンバーとして集まった。

当初は、その研究プロジェクトを科研に申請することを目指し、会議を繰り返していた。コンテンツチームの大城・京極には、以前から「まなぶる」で学ぶ「チームビルディング」や「チームを基盤とした学び(TBL)」を、2年次以降の教員採用試験対策に生かせないかという思いがあった。そのため、研究プロジェクトの打ち合わせなどで、その思いを田中・深川にもたびたび共有していた。

結果として、田中・深川は、口は出すが責任はとらない「無責任チーム」として、「まなぶる」のコンテンツにツッコミを入れる役割を、まずは引き受ける流れとなった。その後、研究プロジェクトの構想が進むなかで、プロ

ジェクトチームが「Team LaNiMoRi」と命名され、チームのイメージキャラクター「ラニモリちゃん」が生成されるに至った(下図)。



4-3. 「Team LaNiMoRi」の結成とその活動成果

この「Team LaNiMoRi」は、その後、各メンバーが関わるさまざまな活動を支えるプラットフォームとして機能する。

「まなぶる」についてもそれは同様であった。とくに、「無責任チーム」の田中・深川は、過去に小学校や高校の教員を経験しており、元々のコンテンツチームに足りなかった部分を補ってくれる存在であった。それゆえ、コンテンツの悩みや愚痴があると、コンテンツチームの大城・京極は、しばしば「無責任チーム」に話を聞いてもらっていた。

そういったやりとりを重ね、「無責任チーム」の田中・深川は、今年度から正式に「コンテンツチーム」のメンバーとなった。その成果として前期に実施した「まなぶる▶ときわびとⅠ」では、田中が専門とする「アーギュメント」を主軸とした、論理的思考・批判的思考ベースのコンテンツを開発・運用した。

4-4. チームビルディングによる多様性の創出

結果として、「コンテンツチーム」の「多様性の乏しさ」に由来する課題は、「Team LaNiMoRi」の活動を通して解決に向かっていった。端的に言えば、コンテンツチームは以前よりも「多様化」したと言える。

では、コンテンツチームのこの多様化は何

によってもたらされたか。そのヒントは「チームビルディング」にあるのではないか。

やりとりを繰り返すなかで自己理解や他者理解をすすめていく、課題やねらい、思いを共有する、「Team LaNiMoRi」というチームの結成、LINE や「らにもり会議」を通じたコミュニケーションの応酬など。チームビルディングによって、「コンテンツチーム」に今までになかった多様性が生まれたと言えるのではないか。

翻って、4-1 で述べた「まなぶる」担当教員の多様性は本当に充分だと言えるだろうか。言い換えれば、「教員のチームビルディング」はどのくらいできているのだろうか。

現在、たとえば、(1)スタートアップとしての授業説明とチームビルディングワーク、(2)毎週の授業前後のふりかえり会（今年度よりバージョンアップ）、(3)OneDrive 上のエクセルシートを用いた教員用の授業内容ふりかえり、(4)LMS や OneDrive を通じたコンテンツの共有など、教員のチームビルディングを促すいくつかの仕掛けがある。とはいえ、Team LaNiMoRi での経験を踏まえると、まだまだチームビルディングを進める余地はあるように感じる。たとえば、授業前後のふりかえりで、方法ではなくねらいの共有によってチームビルディングをはかる、など。

さらに、コンテンツ作成を教育学部以外の教員が担当するという多様化の余地も残されている。その萌芽として、今年度、医療検査学科の教員が、初回に行うグループ分けのシナリオを作成した（LINE グループ「入浴中の閃き」が結成）。

今後、チームビルディングによる多様化をさらにすすめることで、多様な教員を結び付けるプラットフォームとしての「まなぶる▶ときわびと」を実現したい。

[1] 北森義昭 (2008) 「組織が生きるチームビルディング」(東洋経済新報社) pp. 5