

SPODフォーラムシンポジウム 「経験を学びに変える教育と能力開発」
2016年8月25日（木）15：30～17：45 於：愛媛大学南加記念ホール

「学生が変わる、職員を変える。 職員が変わる、学生を変える。」

村山孝道（京都文教大学 教務課長）

はじめに

- ・ パワーポイントのデータは後日Web上にアップいたします。
- ・ URLは配布資料にあります。

■役割と前提、狙い

1.役割

職員からの視点の提供

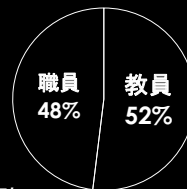
2.前提

小さな大学（2000人）の小さな事例

3.狙い

お二人の先生方の報告とのすみ分け

- 方法論はお任せする、K・K・D・L
- 動機付け論に注目。特に「意識低い系」。
- 「マス学生」という視点。



■流れ

①初年次必修科目での
マス学生へのアプローチ

②主催側学生への影響

③職員への影響

京都文教大学

1996 - 2004

1996年開学時
日本初づくし

人間学部
文化人類学科
臨床心理学科

7070 / 240



梅棹忠夫



河合隼雄



川喜田二郎



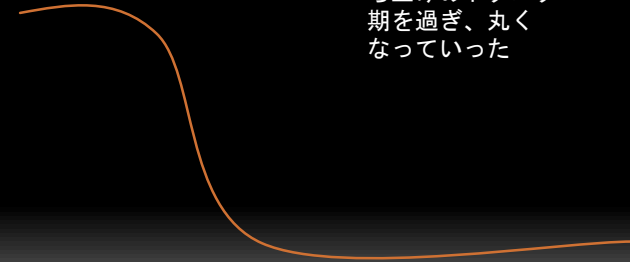
樋口和彦

・教職員も学生もとんがっていた

2005 - 2009

大衆化、成熟化

教職員も学生も立
ち上げのドタバタ
期を過ぎ、丸く
なっていた



学生・キャンパスの雰囲気の変化

- ・受験者数減少
- ・低偏差値化
- ・無本位・無目的学生増加
- ・図書貸出数減
- ・就職内定率低迷
- ・学生のキャンパス滞在時間減
- ・自治会衰退
- ・大学祭、クラブ活動低迷
- ・休・退学増加傾向
- ・下宿率の減少、地元率増加 等々

ミニマム授業 + アルバイト + 中高の友達と遊ぶ

1.「大学入門」(旧京都文教入門)でのマス学生へのアプローチ

- ・ 2008年度、共通教育のリニューアル
- ・ 共通教育担当部長(後に副学長→学長)に自校教育科目設置を提案
- ・ 2009年度より開設
- ・ 目的
①定着促進、②帰属意識の涵養、③モチベーションアップ
- ・ 「人生はどの道を選んだかで決まるのではない、選んだ道をどう歩いたかで決まるのだ」
- ・ 初年次春学期必修、講義、4-500人
- ・ 科目担当者 = 共通教育担当部長(仏教学者)



■京都文教入門 2009

I. 大学入門パート 8コマ

1. 学園長
2. 学長
3. 学部長①
4. 学部長②
5. 学科長①
6. 学科長②
7. 学科長③
8. 外部講師講演

- 役職者を並べただけ
- 内容調整なされず、ミッ
シヨンの共有なされず
- それぞれが話したいこと
を話す
- 京都・宇治入門パートは
完全に歴史の授業

- 学生低満足（教員も）
- → モチベーション逆効果

II. 京都・宇治入門パート

9-15. 7コマ

「仏像作って魂入れず」

FSD

「生徒」から「学生」へ
一歩を踏み出す

京都文教入門から
大学を変える、
学生が変わる

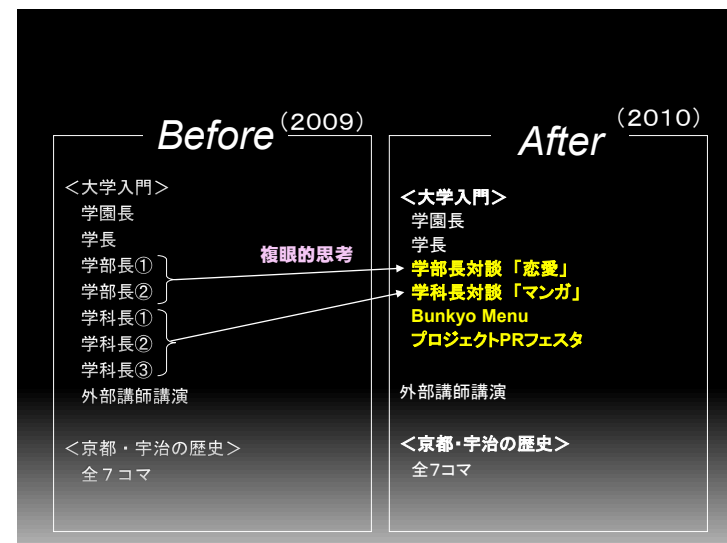
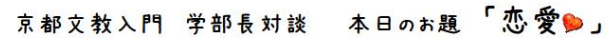
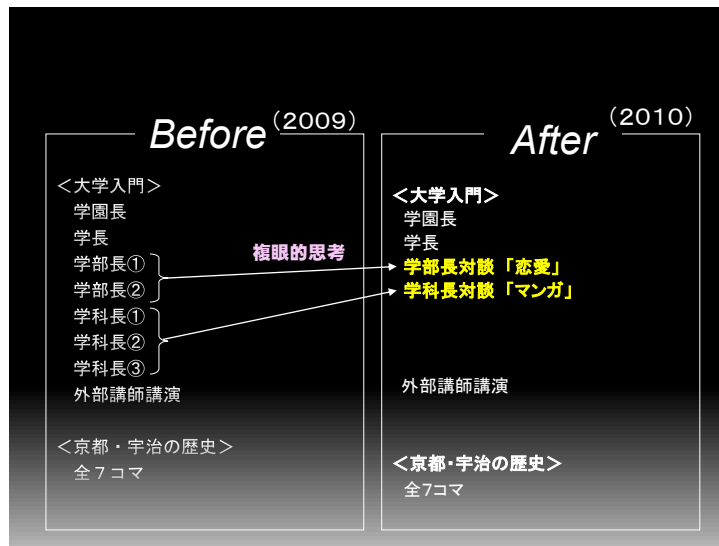
☆Lunchが出る！

※イメージ。2009年
当時の原本が紛失。こ
れは2011年のもの。
内容はほぼおなじ。

※イメージ。2009年
当時の原本が紛失。こ
れは2011年のもの。
内容はほぼおなじ。

申し込み期日：11/8(火)

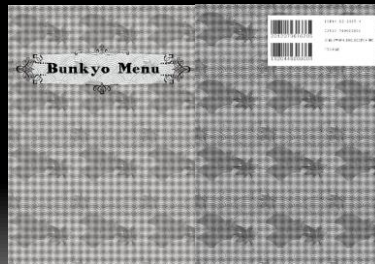




学生企画・発案型授業

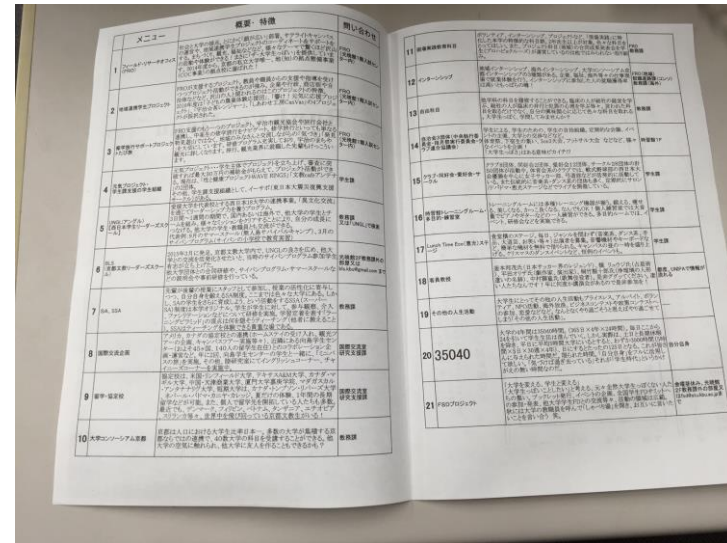
■Bunkyo Menu

- 色々な施設や制度、みんな知らないよね、もったいないよね



- Menu
- 概要、特徴
- 問合せ先

「知らなかった」「もっと早く知っていたら」とは言わせない。



コンセプト : 広く・浅く・全部見せる



学生企画・発案型授業

■プロジェクトPRフェスタ

- できては消えてるよね、横や縦のつながりないよね、もったいないよね

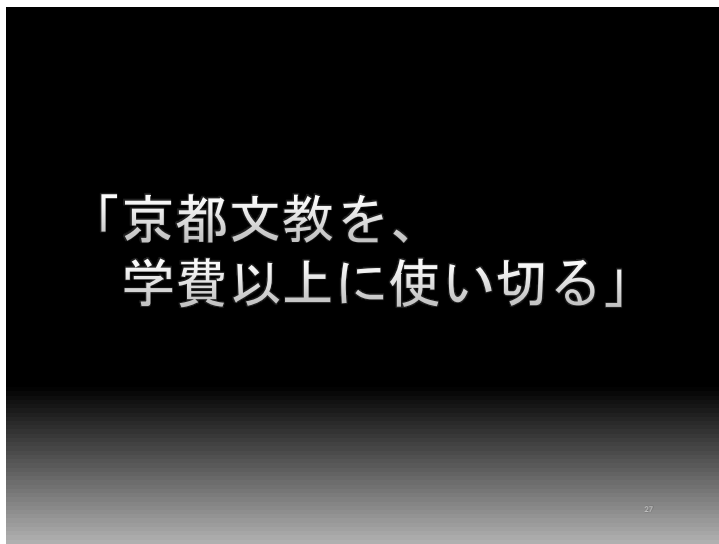


- ・10団体程度が次々にプレゼン

- ・フェスタ感(ウキウキ・
ワクワク感)重視

憧れ、羨ましい、悔しい、興味津々 etcの感情を刺激。





**携帯解禁
私語厳禁
しゃべるな
つぶやけ！**

つぶやき授業

脱一方通行、脱受け身、脱ジェネレーションギャップ
500人の脳内開示 = 複眼的思考



公開しゃべり場

職員・他大学生・上級生も
巻き込む



その他の授業

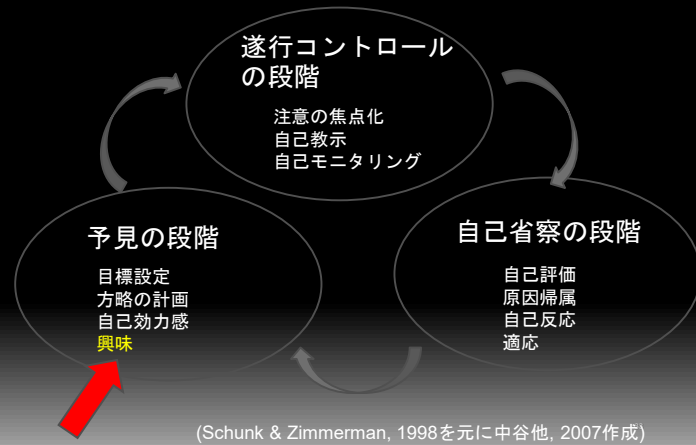
- Growbal Map
- 自己の探求
- 文教検定 等

31

- 「全然知らなかった。いい大学ですね。」
- 「京都文教を誇りに思う」
- 「この大学を好きになった」
- 「先輩のような大学生活を送りたい」
- 「今のままじゃだめだと焦った」
- 「何もしないという選択肢だけは取らないことに決めた」

(京都文教入門コメントカードの感想より)

■自己調整学習における3段階の過程



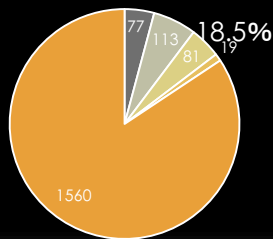
Q.京都文教入門をきっかけにどんなことをはじめましたか？

クラブ・サークル	69.5%
授業への意識	24.4%
イベントスタッフ	7.1%
プロジェクト活動	4.6%
その他	10.6%

(2013年度京都文教入門最終コマコメントカードより)

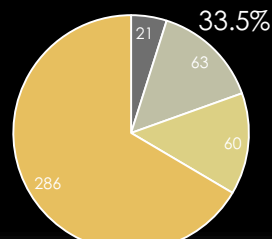
自治会系組織参加者数 (2014年度)

全学生

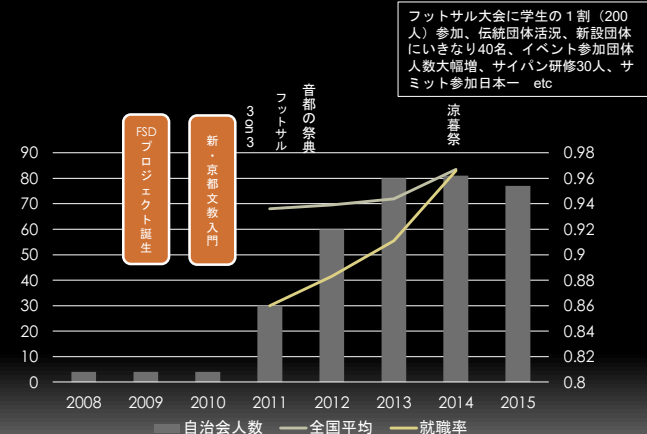


□自治会 □大学祭
■体育祭 ■クラブ連合
■その他

1回生



□自治会 □大学祭 □体育祭 □その他



2015年9月20日、学生FDが
もっとも活発な小規模大学の
一つとして本学が紹介。

「大学入門を学生が
変え、受講生の満足
度が向上した。」



元立命館大学
教授 木野 茂 氏



■各種発見

- 大学入門における受講生満足度
 - 教員担当コマ < 学生主催コマ
※最低38%から最高90%越え
- 教員は自校教育の専門家ではない
 - 受講生（無本位・無目的がマス）と教員との間に意識の乖離
- 学生側に原因を見出しがち
 - 主催者側に問題を引き付ける。どうやって振り向かせるか。あの手この手。マーケティング。
 - 「意識低い系」への理解度が勝負

42

自己紹介

43



■略歴

- 1996年より京都文教大学職員、勤続20年目
- 教務→学長秘書（総務）→教務
- 教務課長（含 FD、共通教育）
- 同志社大学総合政策科学研究科技術・革新的経営専攻博士後期課程に社会人大学院生として在学
- 大学職員モチベーション・マネジメントを研究（人的資源管理論、モチベーション論等）
- 大学コンソーシアム京都SD研修委員長
- 大学職員「人間ネットワーク」副会長 等々

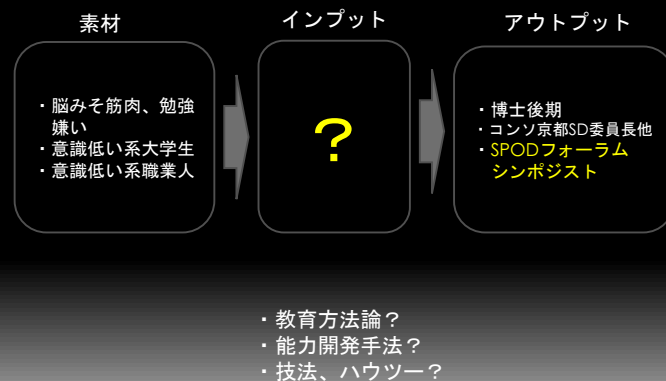
45

意識高い系？

- 今でこそ、生まれ変わってもこの仕事がしたい。
- その魅力に気づくのに10年はかかった。

46

■モデル図



1.脳みそ筋肉

- 中学校はクラブ漬け。休みは年に2～3日のみ。
- 高校はクラブ推薦。クラスメイトは体育会系クラブの連中ばかり。典型的な勉強嫌い、スポーツ馬鹿。
- 寺は京都の町のど真ん中。小中学校の同級生にサラリーマン世帯は皆無。商売人や職人の子女。
→ 大学進学率は一桁？
- 僧籍を取るために大学へ。

48

2. 強迫観念に追い立てられる青年期

- 住職になる
 - = 「24時間365日」 いつ法務があるかわからない人生を送る。
- 「自由は今しかない、遠くへ、遠くへ」
 - = 強迫観念
- 大学選択は 自由に選択 OR 僧籍をとる大学
 - 前者の場合3回の夏休みを修行に費やす
- 僧籍を取る大学は2択 京都 OR 東京
- 消去法で選択
- → 意識低い大学生の出来上がり

47

3. ミニマム学生、そして海外へ

- 大学には最低限しか行かない。
- バイクに寝袋を積んで日本中を走り回る。
- 大学を首の皮一枚、ギリギリで卒業。
- カナダに語学留学。

「今しかない、遠くへ、遠くへ」

目的 : 今しかできないことをするため
 行動基準 : 今しかできないかどうか

50

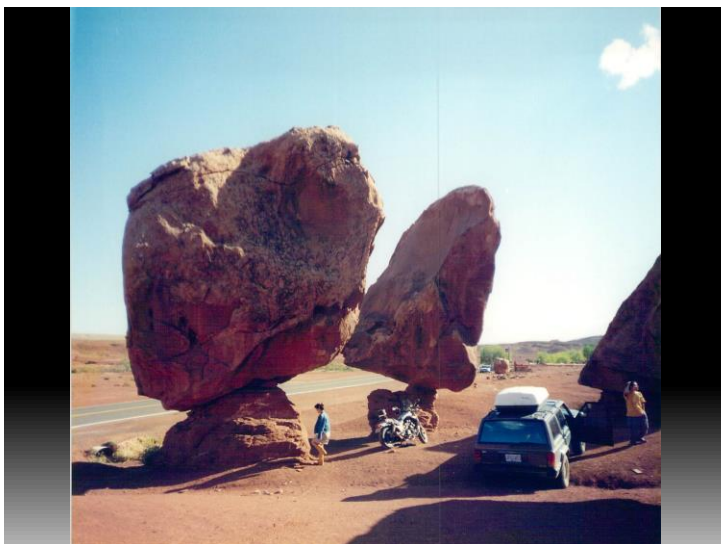
今しかない①

大陸横断

(実際は往復。縦断の往復も)

51





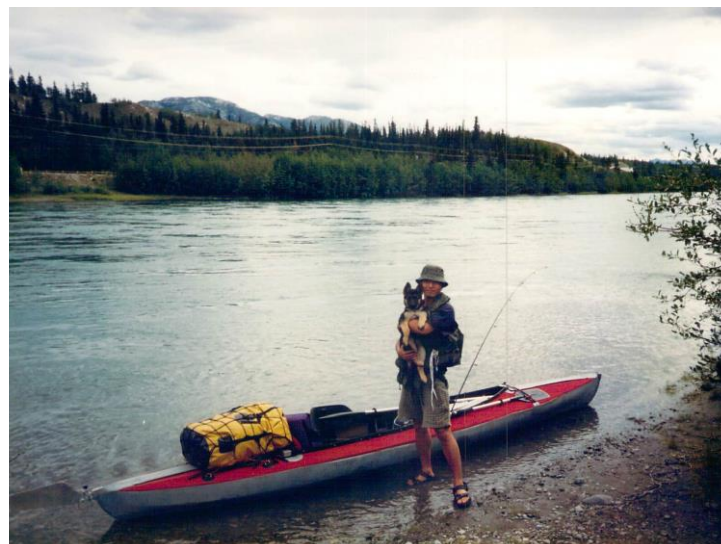


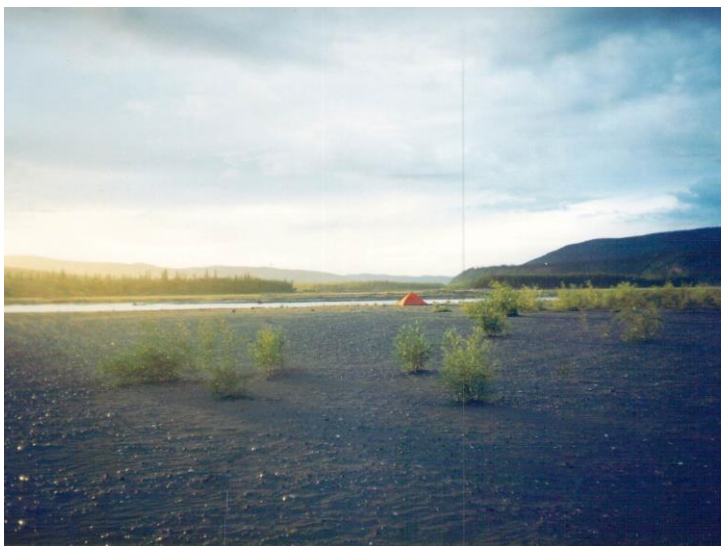


今しかできない②

荒野の大河をカヌーで下る

熊や狼が闊歩する原野 800キロ、60日









今しかできない③

壮大な雪山

片道11.6キロ、ノンストップ
誰にも会わない山

75





4. 帰国、無気力、そして意識低い系職業人

- 1995年、帰国。
- 大空から「**約束の鳥カゴ**」に戻った鳥の気持ちに。
- 「**今しかない、遠くへ、遠くへ**」 → もう、終わってしまった
- → 無気力、無目的、脱力。就活しない、家からもでない。
- 開学前夜の京都文教大学の**入学志願書処理アルバイト**を父からあてがわれた。なんとか社会復帰。
- 開学時の人手不足の**ドサクサに紛れて就職**。
- 選んだ仕事でも、憧れてなった仕事でもない。
- 仕事は仕事、**生活の糧を得るため**。
→ 意識低い系職業人の出来上がり。

受験勉強もしていない
自分の偏差値すら知らない
就活もしていない

脳みそ筋肉、勉強嫌い
意識低い系大学生・職業人

だから気持ちがよく分かる

①初年次必修科目でのマス学生へのアプローチ

- まずは、無本位・無目的であることを**完全受容**。
→ **脱・上から目線**
- 元意識低い系人材の出番
→ 教員よりむしろ学生、職員に強み

学生とともに、
「**学生と職員が変える、学生を変える**」

①初年次必修科目でのマス学生へのアプローチ

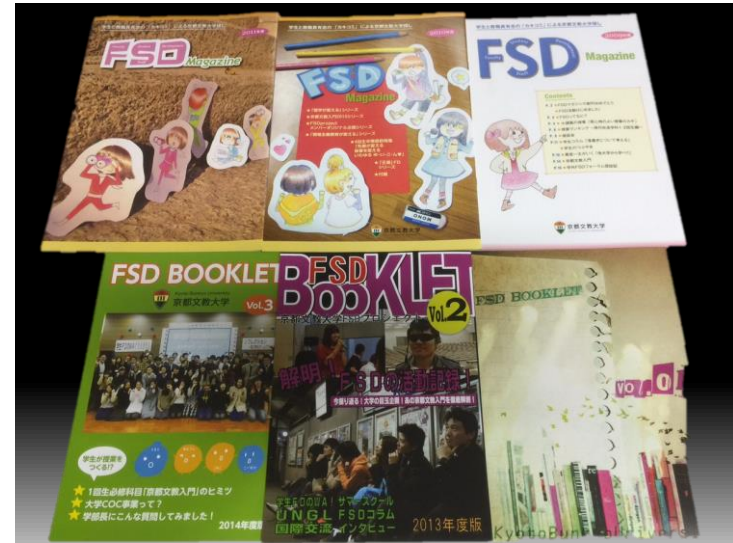
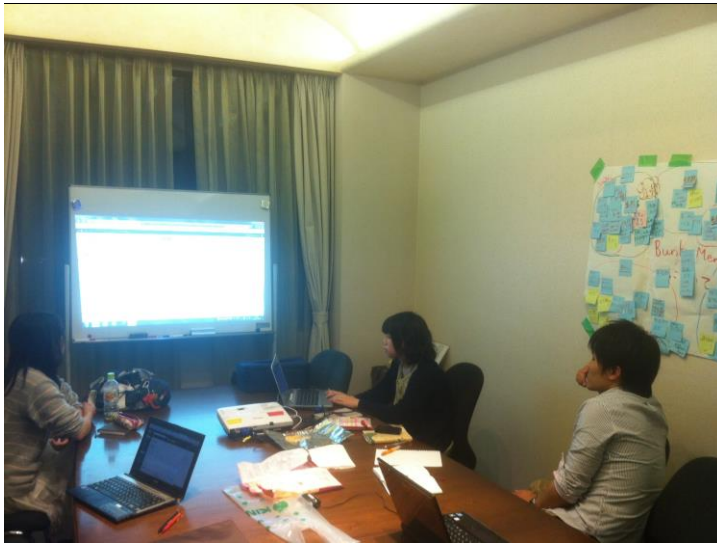
②主催側学生への影響

③職員への影響

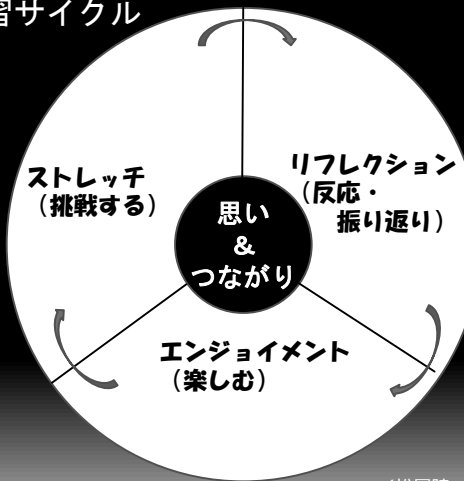
01



04



経験学習サイクル



(松尾睦、2011)



エピソード 「国際交流フェスタ」

- 私が国際交流フェスタの企画運営を任されたきっかけは、夏にカナダ短期留学を経験したことからです。（略）
- 当初はプロジェクトマネージャーとして責任を持ち、運営していくのは正直プレッシャーで上手く出来るのか不安でした。（略）
- まず会議の進め方が無知だったので関連書籍を読み漁り、ファシリテートの仕方、技術をインプットしてアウトプットするようにしました。（略）
- そこには「技術を知ってすぐ使える場」がありました。（略）

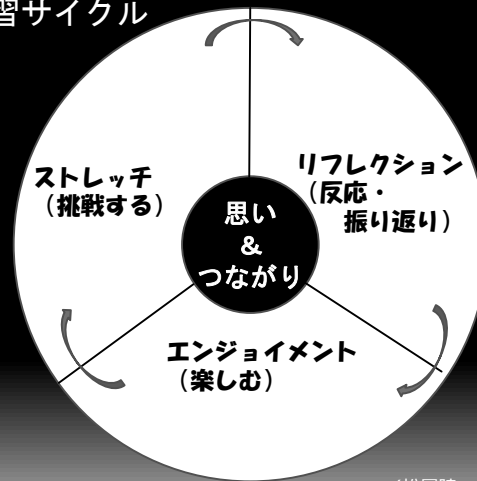
87

エピソード 「国際交流フェスタ」

- あの環境で私はグーンと成長したような気がします。（略）
- 一人で解決できるような場面は本当に少ないのだと気づきました。メンバーや職員の方がフォローしてくれ、人の優しさに触れました。（略）
- 当日、教員・職員・学生が盛んなグループディスカッションをしているのを見て言葉に出来ないような思いをしたのを覚えています。（略）
- 最後に「海外に行きたくなった人はどれくらいいますか？」と尋ねたところ、参加者のほぼ全員の手が上がりました。（略）
- 私はプロジェクトマネージャーを務めて心から良かったと思います。私にこの役目を与えてくださった職員の村山さん、そして一緒に企画を創ってきたメンバーに感謝します。

90

経験学習サイクル



(松尾睦、2011)

②主催学生への影響

- 前提
 - 「試合があるから練習する」
 - 良質の“場”を提供する
 - 「リフレクションがあるから次のストレッチに繋がる」
 - 結果を出るだけ見える化、手応え実感
 - 思い、つながりがあること
 - 「自分よりより大きな物への貢献」大義
 - 命綱 → 最後の最後に助けてもらえる安心感があるからチャレンジできる
- 経験学習のサイクルが回ればグングン成長する
- 「場づくり」「仕組みづくり」では職員の役割も大きい

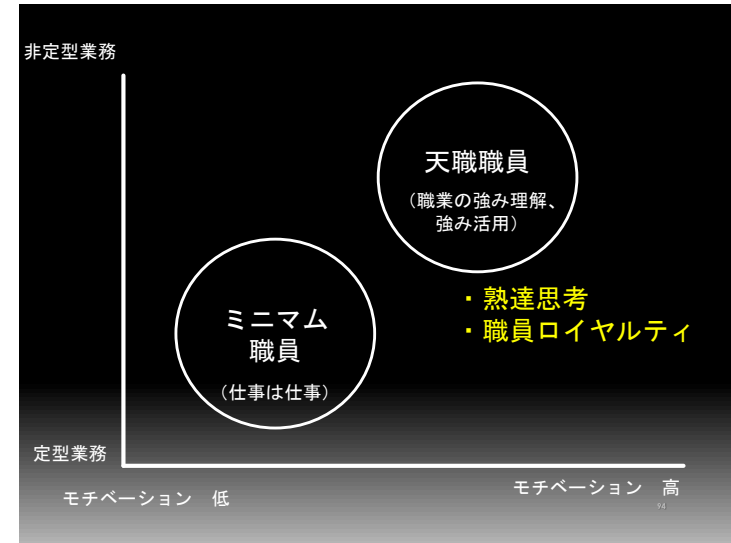
92

①初年次必修科目でのマス学生へのアプローチ

②主催側学生への影響

③職員への影響

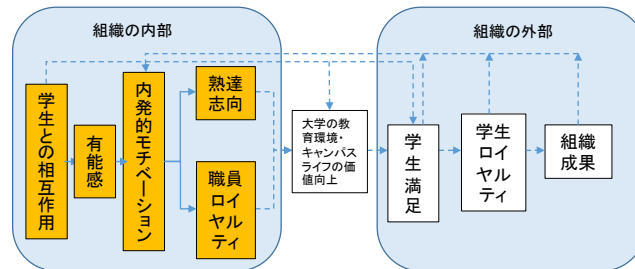
93



■大学職員版SPCモデル

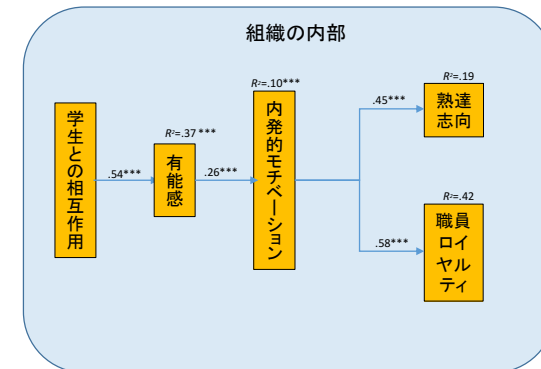
ヘスケット(Heskett,1994)のSPC(Service Profit Chain)モデル

従業員の満足度やロイヤルティを高め、そのことを通じてサービスや製品の質を高め、結果として組織成果を高める、というマネジメントモデル。これを援用した。



出所) Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Jr. & Schesinger, L.A., "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, p. 166. を援用して筆者作成

95



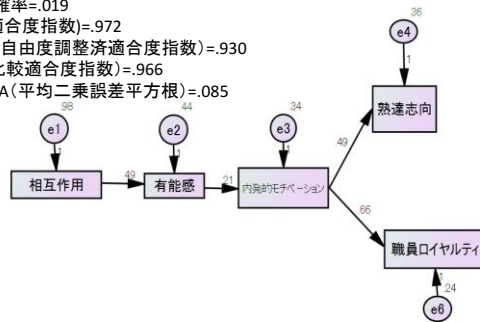
+p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

※私立ダミー、収容定員、管理職ダミー、学生部門ダミー、週あたりの残業時間で統制している。

96

■ 共分散構造分析によるモデル適合性の検証

カイ2乗 = 15.185
 自由度 = 6
 有為確率 = .019
 GFI(適合度指数) = .972
 AGFI(自由度調整済適合度指数) = .930
 CFI(比較適合度指数) = .966
 RMSEA(平均二乗誤差平方根) = .085



※私立ダミー、収容定員、管理職ダミー、学生部門ダミー、通あたりの残業時間での統制は行っていない。

97

学生との相互作用 (量 ≠ 質)

= 大学職員のモチベーションリソース

■ ミニマム職員 → 天職職員

▷ ケース 1 九州地区私立大学

不本意入職 → 総務課勤務 → 仕事は仕事
 入学式改革PJT → 質の高い学生との相互作用 (半年)

▷ ケース 2 中国地区私立大学

無本位入職 → 伝統部署勤務 → 仕事は仕事、「学生と職員は一線を引くべし」 → 必要にかられてフルコミット・自己開示 → 質の高い学生との相互作用

▷ ケース 3 関西地区私立大学

異業種から転職 (安定性) → 低い期待 → 学生発案型授業にコミット → 質の高い学生との相互作用
 → 「この職場に転職して正解だと確信しました。」

最後に

- アメとムチ (外発的動機づけ) は簡単で単純。
- 「手強い」相手へのアメとムチの効果は浅く、短い。
- 「内発的動機づけ」をどうやって育むかが勝負。
- 「内発的動機づけ」は外部から注入できない。あくまで内製。でも刺激はできる。
- これをすればこうなる (お金を入れればジュースが出てくる、ムチを入れれば早く走る、アクセルを踏めばスピードが増すなど)、という単純な発想では生めない。

→ 概略は、「私学経営」9月号
 → 詳細は、大学行政管理学会

10

■自己決定理論における連続的な動機付けモデル



(Ryan & Deci, 2000 をもとに作成)

ご清聴ありがとうございました。

京都文教大学
教務課 課長 村山孝道 
t-murayama@po.kbu.ac.jp