

## 論 説

## 大学の地域貢献活動の環境づくりを担う組織運営についての考察

## — 会議運営を中心に —

樋口 真己\*

## ＜要 旨＞

西南女学院大学・大学短期大学部地域連携室は、学内の地域貢献活動の支援や実践の質の向上を推進することを目的に2016年8月に設置された。教職員及び学生が個々に能力を発揮し、協働性を高めることのできる組織運営を目指している。そのため基礎的研究として、まずは運営の基盤となる会議運営に焦点化し、地域連携室の構成員が参加する会議をチーム学習の場と捉え、アクションリサーチの手法により分析を試みた。

分析結果から、会議は双方向の意見交換がなされており、特に学外者の視点による意見が会議参加者のチーム学習に影響を与えることが明らかとなった。また、教職員間、学生との日常的な交流や情報交換の機会が会議運営の基盤となるという知見を得た。

キーワード：会議運営、地域連携、地域貢献、アクションリサーチ、チーム学習

## I. はじめに

2005年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』において、「社会貢献」が教育・研究と並び、大学の「第三の使命」として制度的に位置付けられ、地域の発展に貢献することが大学の役割の一つとして重要視されるようになった。大学は地域コミュニティの中核的存在として、自治体をはじめ教育機関、NPO団体、企業との連携した取り組みが進められている。

西南女学院大学・大学短期大学部では、「地域に根差し地域とともに歩む大学・短期大学づくり」を目指し、地域住民の健康と福祉、子育て支援、地域の活性化等につながる様々な地域貢献活動を行っている。これらの活動の実施を支援し、実践の質向上を推進するために、2016年8月に部局横断的組織として地域連携室を開設した。

人的資源に限られ十分な組織体制ではない大学が、個々の地域貢献活動の効果を高めるには、地域連携室の構成員一人一人が主体的に考え行動し、各所においてリーダーシップを発揮することが求められる。

大場(2011)は、大学組織運営の研究分野において、

①大学のガバナンス改革では、組織運営にかかる諸制度を変えればすむ話ではなく組織文化の変化が不可欠であり、変化をもたらすのは組織全体の学習であること、②組織構成員の参加及び合意形成を促すリーダーシップが不可欠であり、大学内の各所・各層にリーダーが存在することが重要であること、③大学内の各所・組織全体の学習が必要であると指摘している<sup>1)</sup>。この組織全体の学習とは、経営組織論の一分野となる組織学習研究や1990年代初めに欧米で注目された「ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)」のなかで使用されている。特に「学習する組織」という概念はマネジメントの基本的な考え方として定着し、企業だけでなく教育、医療、福祉、地域における組織運営において研究されている。また、対話を通して学習を引き出し、個人の力の総和を超えたチームの能力をつくり出す「チーム学習」の重要性について述べているE・エドモンドソン(2014)は、Teamingという造語を使い、人と人がチームとなり仕事を通しての学習と協働を繰り返す組織学習について述べている<sup>2)</sup>。このTeamingが有効に機能する条件の一つに、組織が言いたいことを気兼ねなくいえる「心理的安全」

\* 西南女学院大学人文学部 教育支援職員

な場となることが求められるとしている。心理的安全性とは、仲良く居心地のいい雰囲気をつくるのではなく、目的達成のためにチームのなかで率直にものがいえる状態をつくるというものである。

西南女学院大学には、教授会や各種委員会等の諸会議が30以上、その他にもインフォーマルな会議など把握できない数存在するが、地域連携室の会議は学長から教員及び事務職員そして学外者である地域連携室のアドバイザーと立場や職階が異なるメンバーが参加している。よって本研究では、会議が職階や立場など気にせずに参加者全員が自由に意見を言える場となることを重視した。

そこで、地域連携室の構成員が参加する会議の場をチームの相互作用のプロセスである学習と捉え、組織運営の基礎的研究として分析を試みた。本研究では、地域貢献活動の環境づくりを担う組織運営のあり方について会議運営を中心に考察を試み、得られた知見をさらなる実践へと結びつけることを目的としている。

## II. 研究の方法

### 1. 研究対象である地域連携室の概要

本学は3学部中2学部が専門職養成課程上の国家資格取得のためカリキュラムが過密であるということ、国家試験対策や実習でボランティア活動をする時間の確保が難しいという背景がある。学生課が実施する学生生活に関する実態調査報告書(2018)をみると、ボランティア相談室のある福祉学科や正課・正課外に地域活動の機会を設けている学科を除くと、ボランティア活動についての満足度が低いという結果であった<sup>3)</sup>。よって、地域連携室では潜在的ボランティア学生のニーズに応えるための環境整備及び参加促進することも狙いがあった。

設立当初の2016年度は、運営しながら環境整備を試行的に進めていった。更に2017年度4月から学外から地域アドバイザーが就任し、地域連携室の会議への参加、地域活動や学内の行事を見学し、アドバイスをを行っている。

次に地域連携室の役割・機能であるが、学内の正課、正課外の地域貢献活動の環境・体制の整備、学生ボランティアの活動機会の創出、学内外との連絡調整、調査や広報活動を行うといった役割を担っている。地域連携室の業務全般(地域貢献活動の企画立案や評価、ガイドラインの作成、見直し、環境整備、地域諸団体

との連携構築など)は、地域連携室運営協議会(以下、運営協議会)が審議決定する。運営協議会は、学長、学部長、入試部長、教務部長、学生部長、事務部長、その他で構成され、地域連携室の日常業務は学長が指名した室長と教職員の中から選ばれた室員が中心になり進める。2018年度から学生ボランティアスタッフを募集し、登録された学生が活動を行っている。

運営協議会と室員の会議はそれぞれ別々に月1回行っており、運営協議会が審議し承認された事項を、室員が協議し実行するという流れになっている。両会議には筆者を含む事務局メンバー、地域アドバイザーが参加している。

このように会議が別々に行われていることから、運営上円滑に行うための工夫が求められた。

## 2. 筆者とフィールドとの関係性とデータの収集方法

### 1) 筆者とフィールドとの関係

筆者は地域連携室室員であり事務局の立場で地域連携室運営協議会及び室員会合に出席している。

### 2) データの収集方法

2017、2018年度の2組織の全会議内容をICレコーダーで記録し逐語録を作成した。この逐語録をもとに分析した。更に、2017年度から2019年度までの3年間の筆者が直接関わる地域連携室における会議や打ち合わせをはじめとした取り組み及び組織内でのインフォーマルなやりとりについての参与観察記録、その他議事録や関係資料をもとに分析を行った。

### 3) アクションリサーチについて

本研究は、共同研究「地方中規模私立大学における地域貢献活動のプロジェクトマネジメントの研究」のプロジェクトの一つである。アクションリサーチでは、事務局メンバーである地域連携室室長、副室長、地域アドバイザーを含めた共同研究のメンバーとともに、浮かびあがった運営上の課題について検討を重ね、会議のなかで提案を行うことや可能なものは改善(実践)を行った。本論はこれまでの実践結果をもとに、筆者の個人的視点から考察を行っている。

## 3. データ分析の方法

### 1) 構成員の議論への参加状況

会議は、①報告・連絡・共有といった「伝える」ことが目的の会議、②意見やアイデアを出す「提案」が目的の会議、③合意形成などの意思決定を目的とした

会議、その他にも参加者相互の出会いや関係づくりを目的としたものや反省や評価を目的としたものがある<sup>4)</sup>。事例で扱う2会議はこれらが混在している。その他に、会議には組織内の人たちと人間関係をつくり、維持するという目的がある。このように会議は組織を形成するうえの基盤であり組織を反映する重要な意味を持つ。

そこで、報告・連絡目的の場合をのぞき意見やアイデアを出す提案型や合意形成が目的の議題において、担当者や事務局と構成員とのやりとりが一方的かまたは双方向的かを一議題ごとに調べた。4パターンに類型化したのが図1である。Aを事務局メンバー、A'を発議の責任者とし、Bは構成員（運営協議会及び室員）とする。2017年度から学外からのアドバイザーが会議に参加しており、Cとした。パターン①は、A及びA'が発言後、発言者はなく沈黙のまま審議/協議が承認される。また報告を目的とした議題では、沈黙のまま次の議題に移る場合をパターン①で一方的議論とした。双方向的議論は3種類あり、AまたはA'対構成員1名とやりとりがあった場合はパターン②、AまたはA'対複数名の構成員とやりとりがあった場合はパターン③、AまたはA'、B、Cと意見交換がなされた場合をパターン④とし、パターン④は活発で双方向的な意見交換が行われていると見なした。その他に、アドバイザーが発言した議題のパターンについて確認した。ただし、今回は一議題ごとの各構成員の発言回数を含めた分析は行っていない。

## 2) 話し合いの4つのデザイン

チームづくりは話し合いから始まるとし、話し合いの場をデザインする方法について解説した堀（2013）は4つの問い「何について話し合うか」を提示している<sup>5)</sup>。堀は、①「意味の共有」、②「行動の変革」、③「関係性の向上」、④「学習の深化」をデザインする方法を提示している。今回の分析では地域連携室の会議がどのようにデザインされているかをこの4要素を参考に分析を試みた。①は、個々の取り組みについての目的や大切なものは何かを話し合いのなかで確認した場合にカウントし「目標共有」とした。次に②は、取り組みの運営方法や具体的な手立てについて話し合っている場合に「方法・手立て」としカウントした。③は参加者がモチベーションを高める発言やムードメーカーのような存在となり励ましの発言をしている場合にカウントし、「モチベーション維持の向上」とした。最後に④は、報告する際に単に事実のみ述べるのではなく、取り組みから何を学んだのかといった気づきや意義、改善点など発言した場合にカウントし、「ふり返り」とした。「ふり返り」については、第三者からの客観的な視点から気づきをもたらすこともあるためカウントしている。

以上、運営協議会、室員会合の審議/協議を目的とした議題、報告を目的とした議題別にカウントし、一議題のなかに複数の要素が含まれる場合もそれぞれカウントしている。

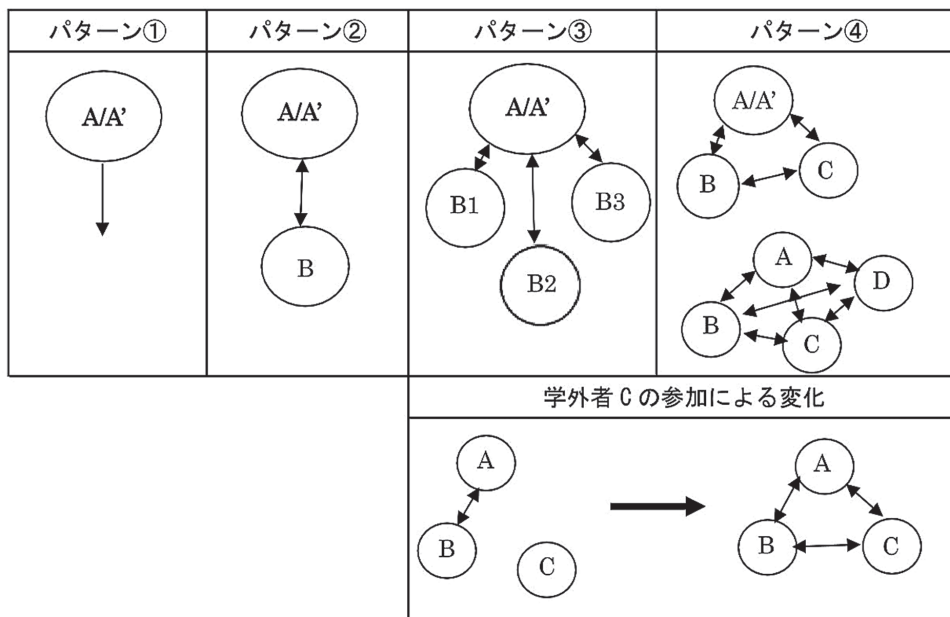


図1. パターン図

### Ⅲ. 分析結果

#### 1. 会議の逐語録データによる分析結果

##### 1) 構成員の議論への参加状況について

先述の話し合いをデザインする4要素と組み合わせ、議題数で割った割合を算出したのが表1である。設立当初の2016年度の会議では、室員会合の方が一方向的な議論となり、沈黙時間が多い傾向にあった。しかし今回の結果では、2017年度は協議目的の議題では室員の方がパターン③、④の割合が高いという結果であった。パターン④であった議題を抽出すると、運営協議会は「イメージキャラクターとキャッチコピー」のみ6回と多く、その他は4議題が1回ずつであった。室員会合は、「イメージキャラクターとキャッチコピー」「広報活動」「ベストサポーター」「講演会」でパターン④が4回ずつと双方向の意見交換がなされていた。

更に、運営協議会、室員会合ともに審議/協議目的の議題と報告目的の議題の参加状況を比較した場合、審議/協議目的の議題の方が双方向的な議論の割合が高いという結果になった。

次に、2017年度と2018年度の参加状況を比較した場合、比較的割合の増減が見られたのは、運営協議会の報告目的の議題で、パターン①の割合が0.38増加していた。また室員会合の方は、協議目的の議題でパターン③が0.27増加し、パターン④の割合が0.3減少していた。それに加え報告目的の議題で、パターン①が0.57増加していた。

##### 2) 議論への参加状況と議題内容の種類との関係について

2017年度の結果を見ると、運営協議会、室員会合とも審議/協議目的の議題では、「方法・手立て」についての話し合いの割合が高く、そのなかでもパターン④の割合が高かった。次に割合の高いのが「目標共有」で、そのなかでもパターン④の割合は高くなっていた。これらの割合から、審議/協議目的の議題では、「目標共有」「方法・手立て」とも双方向的な意見交換がされていると見なした。

さらに逐語録を確認した際、会議で初めて取りあげる議案で、筆者を含む担当者が取り組みの目的について説明しなければならないにも関わらず、「方法・手立て」から議論したことが運営協議会で4回、室員会合では3回あった。特に、室員会合では、運営協議会で承認された取り組みについて担当者が説明する際に、目的や大切なものは何かを話し合いのなかで確認する「目標共有」についての説明を省くケースがあった。そのため、筆者が担当で説明する場合は改善した。

次に2017年度と2018年度を比較した場合、審議/協議目的の議題において2018年度は「目標共有」の割合が運営協議会では0.11、室員会合では0.23と高くなっていた。また、報告目的の議題において、2018年度は「方法・手立て」の割合が、運営協議会では0.53、室員会合では0.64と高くなっていた。「ふり返り」についても両方とも若干割合が増加していた。

表 1. 参加状況&パターン

地域連携室運営協議会																					
議題 発言の 分類	審議事項 議題数: 24(2017)、12(2018)										報告事項 議題数: 97(2017)、84(2018)										
	目標共有		手だて・方策		モチベーション維持		ふり返り		合計		目標		手だて・方策		モチベーション維持		ふり返り		合計		
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	
パターン①	0.04	0.00	0.21	0.25	0.04	0.00	0.00	0.00	0.24	0.25	0.04	0.01	0.03	0.40	0.00	0.01	0.04	0.06	0.11	0.49	
パターン②	0.13	0.08	0.13	0.08	0.00	0.00	0.04	0.00	0.29	0.16	0.04	0.02	0.09	0.19	0.01	0.01	0.04	0.05	0.19	0.27	
パターン③	0.00	0.25	0.21	0.08	0.04	0.08	0.00	0.00	0.25	0.42	0.02	0.00	0.06	0.08	0.01	0.02	0.02	0.02	0.11	0.12	
パターン④	0.13	0.08	0.33	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.46	0.58	0.04	0.06	0.13	0.15	0.03	0.04	0.00	0.07	0.21	0.32	
合計	0.30	0.41	0.88	0.92	0.08	0.08	0.04	0.00	1.24	1.41	0.14	0.09	0.31	0.83	0.05	0.09	0.10	0.20	0.62	1.20	

地域連携室員会合																					
議題 発言の 分類	審議事項 議題数: 24(2017)、15(2018)										報告事項 議題数: 85(2017)、74(2018)										
	目標共有		手だて・方策		モチベーション維持		ふり返り		合計		目標		手だて・方策		モチベーション維持		ふり返り		合計		
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	
パターン①	0.00	0.13	0.25	0.13	0.00	0.00	0.04	0.00	0.25	0.27	0.05	0.16	0.13	0.53	0.00	0.05	0.07	0.07	0.24	0.81	
パターン②	0.00	0.07	0.13	0.20	0.04	0.00	0.00	0.00	0.17	0.27	0.00	0.04	0.08	0.23	0.01	0.00	0.02	0.07	0.15	0.34	
パターン③	0.13	0.20	0.21	0.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.35	0.67	0.02	0.00	0.09	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	0.14	
パターン④	0.17	0.13	0.46	0.20	0.00	0.00	0.04	0.00	0.63	0.33	0.01	0.01	0.06	0.11	0.05	0.03	0.04	0.03	0.15	0.18	
合計	0.30	0.53	1.05	1.00	0.04	0.00	0.08	0.00	1.40	1.53	0.08	0.22	0.36	1.00	0.06	0.08	0.13	0.17	0.66	1.47	

### 3) 学外者の参加について

学外者が会議に参加したときのパターンを確認した。学外者が発言した議題でパターン④になっていたのが、運営協議会で2017年度6回、2018年度5回、室員会合では2017年度2回、2018年度4回であった。パターン④の議題のみ抽出したのが、表2である。

例えば、イメージキャラクターの学内での認知度について学外者が質問したことから、認知度を上げるための方法が話し合わせ、パターン④となっていた。

表にある「アドバイザー報告」では、地域活動をはじめ学内行事やイベント参加後に報告する機会を設けている。このなかで、見学した活動や行事を学外者の視点から紹介し、実施することの意義や大学のPR素材になると評価する発言が数多くあった。学内関係者にとっては、毎年実施しているため当たり前のことであり過小評価する傾向にある。学外者の発言が会議の参加者のモチベーションを向上させる効果があり、双方向の意見交換になっていた。

反対に、課題や問題点については率直に指摘し、改善方法や対策についての意見交換がなされていた。

## 2. 参与観察についての分析結果

打ち合わせなどの非公式の会議をはじめ、キャンパス内や電子メールでのインフォーマルなやりとりの参与観察結果を整理し分析した。筆者が事務局を担当している立場から、コーディネーターの役割を担っている。そこで、コーディネーション機能である運営への意見や活動に対しての思いを「受け止める」、ボランティア活動の場を「求める／つくる」、情報を「集める」の3点から整理した。

### 1) 受け止める

2016年度下半期に運営を開始し、2017年度は運営上の質問や要望を受け取る機会が多かった。例えば「活動申請書を地域連携室に提出するメリットは何か。」や「運営協議会の審議決定事案を実行するだけでなく、室員が企画提案した意見を運営協議会で承認してもらうことはできるのか。」「申請書類の提出など負担が多い。」といった内容である。2018年度は、学生ボランティアスタッフの活動に筆者はアドバイザーとして関わっていたため、学生の意見や思いを受け止める機会

表2. 学外者の発言まとめ

地域連携室運営協議会					
		議題	発言内容	発言の種類	議題内容の種類
1	2 0 1 7	事業計画	オープンキャンパスに参加する高校生・保護者について	質問	目標共有
2		イメージキャラクターとキャッチコピー	イメージキャラクターの学内の教職員・学生の認知度について	質問	方法・手立て
3		アドバイザー報告	本学の名刺を配布した際の地元の好意的な反応について	感想	モチベーションの維持
4		アドバイザー報告	行政からの事業の案内	提言	方法・手立て
5		パンフレット	スクールカラーの積極的な使用について	提言	方法・手立て
6		アドバイザー報告	クリスマス礼拝への参加 学内のクリスマスツリーの装飾について	感想 提言	モチベーションの維持
7		アドバイザー報告	学内の新施設の見学における学生の案内・説明の様子について	感想	ふり返り モチベーションの維持
8		ワーキンググループ	クリスマス礼拝への参加 学内のクリスマスツリーの装飾について	感想、提言	ふり返り モチベーションの維持
9		市民カレッジ	講座への参加及び受講生について	感想、課題	ふり返り モチベーションの維持 方法・手立て
10		地域貢献活動交流会	運営方法について	提言	方法・手立て
11		地域貢献活動交流会	学生の発表について	感想	ふり返り モチベーションの維持
地域連携室室員会合					
1	2 0 1 7	イメージキャラクターとキャッチコピー	「要」の意味や積極的な使用について	提言	方法・手立て モチベーションの維持
2		COC+講演会	講演会のふり返り	提言	ふり返り 方法・手立て
3		パンフレット	校章「SW」への地元の好意的な反応について	感想	モチベーションの維持
4	2 0 1 8	アドバイザー報告	映画上映会について	感想、提言	ふり返り 方法・手立て
5		アドバイザー報告	地域活動見学について	感想	ふり返り モチベーションの維持
6		アドバイザー報告	講演会等のリピーターの組織化	感想、提言	ふり返り モチベーションの維持

が増加した。意見や要望は、事務局兼共同研究メンバーで検討し、可能なものは運営に反映、改善を行った。

2017年度後半から徐々に、地域連携室の取り組みに対しての前向きな感想や励ましの声が聞かれるようになった。これは地域活動が学生にとっての有益な学びの機会であること、大学の地域貢献活動の意義が少しずつ理解されるようになったと評価できる。その他には2018年度から、助成金の申請方法や活動についての相談や学外からの連携依頼の相談が増加し始めた。

## 2) 求める／つくる

2018年度には学生ボランティアスタッフの募集を開始した。先述したように、ボランティアの機会や情報の少ない学科の学生が大半を占め、100名近くの学生が登録するという結果になった。よって、潜在的ボランティア学生の存在を確認でき、また登録者向けのアンケート結果から、短期のボランティア機会のニーズを持っていることが明らかとなった。

また、NPO団体との交流会やNPO団体代表者を呼んでの任意の説明会を開催したことで、長期にわたる継続的な活動に参加する学生も存在している。学生が実際に活動者の生の声を聴くことがボランティア意識を高めるということも明らかとなった。

## 3) 集める

地域連携室の運営が一巡した2年目以降は、地域連携室の行事への参加者の意見を収集した。特に、地域貢献活動交流会は地域活動を行っている学生及び教員の活動報告の場である。2016年度の交流会の開催後に出された発表者や参加者の意見から、学外参加者との交流や情報交換の機会を望んでいることが明らかとなった。よって2年目からは、交流会の運営方法について、運営協議会で7回、室員会合で4回にわたり交流会の目的を再確認しながら入念に話し合いを行った。

3年目の2019年度は、キャンパスでの情報交換や意見交換といった機会が増加していた。

## 3. 会議運営上の工夫について

アクションリサーチを進めるなかで以下の会議の運営上の工夫を行った。会議をコミュニケーションの場と捉えている加藤(2016)の「空間」「時間」「情報」のマネジメント視点から整理すると以下のとおりである<sup>6)</sup>。

### 1) 空間のマネジメント

気兼ねなく発言できる空間として、クラシック音楽をBGMに流すこと、構成員同士の親近感を高めるため、会議室は小会議室に変更する。

### 2) 時間のマネジメント

2018年度から意見交換が必要な議題、それ以外の議題は短時間にと時間配分を意識した。

### 3) 情報のマネジメント

2017年度から運営協議会と室員会合の議事録をそれぞれ共有することとした。また、審議／協議する際の材料として理解を深めるため、キャンパス内で情報収集した活動者の意見や学生ボランティアスタッフの活動の様子などを情報提供し、共有することを心がけた。

## V. 考察

### 1. 会議のマネジメントについて

本研究では、組織を形成するうえの基盤となる会議運営に焦点化し、地域連携室の2つの会議で双方向的な話し合いがなされているか分析を試みた。

2016年度は室員会合の方が一方向的な議論となり沈黙時間が多い傾向にあった。しかし2017年の逐語録の分析結果では、運営協議会、室員会合ともに審議／協議を目的とする議題でパターン④の割合が高かった。理由として室員は、運営が2年目となり様々な新規事業を実施する立場であるため具体的な運営方法について話し合う機会が多かったことがあげられる。もう一つに、2017年度前半からイメージキャラクターやキャッチコピー、パンフレットやキャラクターグッズの作製など、アイデアを求める議題が続いた。会議は終始笑いやりラックスした雰囲気の中行われ活発な意見交換がなされていた。このような会議の雰囲気が下地にできたことも双方向的なコミュニケーションの割合が増加した理由として考えられる。

反対に2018年度は報告目的の議題で、運営協議会、室員会合のどちらも一方向的な議論の割合が増加しており、特に室員会合の割合が高くなっていることが確認された。逐語録を確認すると、一つに継続的な取り組みなど確認のみで済まされる内容については、議論せずに次の議題に移っている。反対に初めての取り組みや入念な話し合いが必要な議題については双方向的なコミュニケーションが行われていたことから、議題

内容による時間配分を行い効率的な会議がなされていることが確認された。

次に、2017年度と2018年度と逐語録を比較した際、室員会合の方が協議目的の議題でパターン③は増加し、パターン④が減少していた。理由として、室員会合は昼休みに開催のため授業準備で退席する教員が多いことが影響していると考えられる。また、限られた時間内での会議では、発言機会の少ない参加者の意見が拾えない可能性がある。そのため、会議以外の場である日常のキャンパスでの意見交換の機会が必要であることがわかった。

ところで、2017年度から重視したのが空間のマネジメントである。例えば、会議が始まる前にアイス・ブレキングの意味をもつ雑談は会議室の空気をリラックスさせ、会議での意見交換を活発にさせる効果があるとされている<sup>7)</sup>。また先述の加藤(2016)によると、空間のあり方は人と人との距離を規定・調整するという意味で、コミュニケーションを考える際にはとても重要な側面であるとし、小さな工夫で関係性がかかわると述べている<sup>8)</sup>。よって、リラックスした空間での話し合いがなされるようクラシック音楽を流したり、会議室の広さや事務局のメンバーの座席の位置などを考慮し会議を行った。どのくらい寄与したのかは実証できていないが、少なからず影響を及ぼしたのではないだろうか。

さらに、会議のなかでは司会者が進行を進めていくが、質問や意見が出ない場合担当者がファシリテーターの役割を担い、質問や発言を促す機会が複数回あった。積極的に発言しづらい立場の参加者に発言を促す機会を作ること、より多くの意見が出やすい雰囲気となることがわかった。また、ムードメーカーの存在が場を和ませることもリラックスした雰囲気での発言しやすい状況になったこともあっている。

このように本研究では、時間的に制限がある場合に軽視しがちな空間のマネジメントを意識的に行った。特に、様々な立場・職階の参加者が集う会議において、先述の Teaming 達成の一要素である会議の席が心理的に安全な場となり、自由な意見交換の場にするためには、まず会議参加者の緊張感を和らげ、参加者同士の親近感を築くことを意識したマネジメントの一要素となることが確認できた。

## 2. チーム学習における目標及び情報の共有について

表1に示す2018年度の「目標共有」の割合が2017年度と比較すると、運営協議会では0.11、室員会合で

は0.23と高くなっていた。2017年度の逐語録では「目標共有」がなされないまま「方法・手立て」について話し合っていたため、2018年度に改善した結果が表れたと考えられる。事務局メンバーである筆者も該当するのだが、例えば学外から連携依頼があった場合やリーダーとして担当を任された場合、「依頼があったから」「担当者となったから」という意識のまま、つまりやらされ感を抱えたままであると「目標共有」の確認を見落としやすことに気づいた。いわゆる受動的な姿勢で受け入れたといえる。なぜこの取り組みを地域連携室(大学)が実施するのか、教育的及び社会貢献の視点から実施する意義を、まずは事務局のなかでの話し合うチーム学習が入念にされないままだったことが原因として考えられる<sup>9)</sup>。この事例から、話し合いのなかで目標共有することや何を大事に取り組むか(思いの共有化)を確認しないままであると、チームとして協働し取り組む際に影響を受けるであろう<sup>10)</sup>。話し合いのプロセスに目標共有を欠かすことのないよう事務局の立場からも意識し説明しなければならない。

しかし、会議内でいかに双方向のコミュニケーションが行われ活発な意見交換がなされたとしても、話し合いの中だけでは参加者の意見や思いは拾えない。前述したように、基盤整備の途上であった2017年当初は、教職員からキャンパスで運営や取り組みに対しての意見や提言などを受け取る機会が多かった。また、会議では限られた時間内で議題どおりに進めていくため、発言することが躊躇われることも考えられる。

一方で、キャンパス内での交流やおしゃべりは比較的時間のある機会に行われ、リラックスした状況でなされることが多い。些細なアイデアや意見が運営上有益な情報であることもあり、こうした日常の交流の機会は学内のコミュニケーションを活性化の大事な要素である。

このように、開かれた運営を目指すために意識的に交流や意見交換の機会を作る必要があることが今回の分析から明らかとなった。

## 3. よそ者の視座

学外者の発言機会があった議題のパターンの変化を確認した。学外者が発言したことにより、パターン④の双方向的なコミュニケーションがなされたという結果から、学外者の存在が会議の活性化に影響を及ぼすということがわかった。さらに表2に示す通り、モチベーション維持の向上につながる発言やふり返りの際に課題や問題点を指摘した際にも、双方向の意見交換

がなされていた。

例えば、毎年行われる学内行事が学外者にとっては新鮮であったり、内部の者には気づかない大学の魅力として映るといった内容の発言があった。また、クリスマスの時期にクリスマスツリーを各部署で飾ることもキリスト教主義の学校では自然なこととして行われていたが、学外者にとっては新鮮に見え評価している。つまり、学外者のふり返りや感想のなかで評価した発言が、学内の構成員にとってモチベーション維持の向上につながる発言となっていた。

このようなケースは、地域づくりに関連する実践や研究のなかでも言われている。例えば吉本（2008）は地元学のなかで、地元の人だけで地域づくりを行うと独りよがりになってしまうため、地域外の人たちと一緒にやっていくことが必要であり、地域や人の持っている力を引き出すことが、外の人たちの役割と述べている<sup>11)</sup>。

同様にまちづくりにおける「よそ者の効果」について、敷田（2009）が指摘している<sup>12)</sup>。一つが「地域の再発見効果」である。住民は地域の中で生活しているため、地域資源の価値や地域の素晴らしさに慣れきっており気づかないことが多い。一方でよそ者は逆日常性に埋没した「当たり前」のことを再考し、再発見する機会をつくり出しているとのことである。この地域資源をそのまま大学資源の再発見効果と置き換えることができる。

第二に「誇りの涵養効果」を挙げている。この「誇りの涵養効果」とは、菊池（1999）によれば、よそ者の視点が地域住民の「自意識を高めるための媒体」であると述べている<sup>13)</sup>。自意識はある意味で「誇り」にもなるが、その形成には他者による評価や褒めが必要であるという。よそ者の評価を意識することで、自らの地域の素晴らしさを認識する。今回の分析においても、学外者が地域活動や学内行事について感想を含め報告するなかで、価値あるものとしての評価や褒めの発言がその後の活発な意見交換につながったことから、「誇りの涵養効果」として挙げられるのではないだろうか。

第三に「地域のしがらみのない立場からの解決案」の提案を挙げている。よそ者はしがらみがないからこそ優れた解決策を提案できるという。今回の分析では、会議の席では言いづらい問題点を学外者が率直に指摘する場面があり、その後課題解決について話し合い双方向的な意見交換となっている機会が複数あった。会議では、多種多様な意見を受け入れることや、率直に

は言いづらい質問や発言しやすい雰囲気をつくること、エドモンドソンの「心理的に安全な場」のある組織の一要素となる。よそ者効果がこのような会議の雰囲気づくりの第一歩となると期待している。

ところで、よそ者の視点は地域外の者だけがもっているものかということ、地域内に住んでいる住民が視点を変えることで可能であると言われている。敷田（2009）は、そのために何らかの学習や経験を通して、地域のしがらみや常識を乗り越えてゆくことで可能であるという。さらに言えば、企業の組織文化について論じている佐藤・山田（2004）は、組織文化に一定の距離を置くことができる組織メンバーこそが、組織変革の担い手になっていると述べている<sup>14)</sup>。これは大学づくりにも置き換えることが可能である。「異質な他者の視点」をもったメンバーの意見、つまり多種多様な意見を尊重することが、組織を持続可能にする基盤づくりにつながるのではないだろうか。

## VI. おわりに

本研究では、地域連携室の組織運営のあり方について会議運営を中心に分析を行った。会議の場をチームの相互作用のプロセスである学習と捉えた場合、4つの知見を得られた。

一つは、逐語録の分析結果から2016年度当初と比較した場合、2017年度以降2会議とも双方向の意見交換がなされていた。また話し合いのデザインを元にした分析結果から、改善や工夫を行いながら空間・時間・情報のマネジメントを行ったことが効果として表れていた。この3要素は会議運営上どれも欠かすことができない。

次に、運営協議会及び室員の会議が別々に行われているため運営上円滑に行うための工夫が必要であること、さらに学内の地域活動の環境整備には、活動の当事者である教職員や学生、連携先の行政や地域のニーズも視野にいれ、事務局はコーディネートしなければならない。そのために、日常的な情報交換や交流の機会が不可欠であり、得られた情報が会議運営の基盤となる。

第三に、よそ者の視点からの発言が会議の活性化に影響を及ぼすだけでなく、学内教職員が気づかなかった大学資源を再確認することができ、また誇りの涵養効果をもたらすということも明らかとなった。反対に、課題や問題点を率直に発言することでその後活発な意



見交換がなされていた。このように、学外者が会議に参加することによりチーム学習が活性化されたことも確認することができた。今回は学外者の発言により影響がみられたが、学内の構成員同士でモチベーション維持の向上につながる発言や率直に課題や問題点を言い合える会議運営が目指される。

最後に、本研究では実践的な研究手法であるアクションリサーチを使用した。その都度課題の改善や工夫を行いながら運営に反映させていった。この小規模のアクションリサーチのサイクルを運営開始の3年間に繰り返したことが効果的であった。というのも、共同研究者兼事務局メンバーは常に会議運営及び組織運営をより良くするため実践する姿勢であったということ、さらに改善点をフィードバックすることにより、地域連携室の運営が開かれ学内教職員及び学生の参画が可能な体制であることを示す機会となったからである。

アクションリサーチはすでに終了しているが、教職員や学生との日常の交流のなかでの情報・意見交換の機会は、貴重な情報やアイデアを入手する機会である。また個々の教職員の地域活動や大学への思いは、日々の交流やコミュニケーションのやりとりの中で共有され、これらは共通の思いを探求していくチーム学習の基盤となるのである。

今後は、これらの知見を基に個々に能力を発揮し、協働性を高めることのできる組織運営のあり方について、さらに検討し実践に活かしていきたい。

## 附記

本調査は、西南女学院大学 2017～2019 年度共同研究費による助成を受けて実施した。

## 引用文献

- 1) 大場淳：大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－. 名古屋高等教育研究. 第 11 号：pp.253-272, 2011
- 2) エイミー・C・エドモンドソン：チームが機能するとはどういうことか TEAMING「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ：pp150-194, 英治出版. 2014
- 3) 西南女学院大学・大学短期大学部学生部学生課：西南女学院大学・大学短期大学部 2017 年度学生生活に関する調査【調査結果報告書】，pp.35-38, 2018
- 4) 吉田新一郎：会議の技法 チームワークが開く発想の新たな次元. pp13-14, 中公新書. 2000
- 5) 堀公俊：チーム・ファシリテーション. pp53, 朝日新聞出版. 2013
- 6) 加藤文俊：会議のマネジメント 周到な空間、即興的な判断. pp41-72, 中公新書. 2016
- 7) 八幡紘芦史：Meeting ミーティング・マネジメント 効果的会議の効率的実践. pp172-173, 生産性出版. 1998
- 8) 八幡. 前掲書. pp42-54
- 9) チーム学習では、個人ビジョンの延長線上にあるのが共有ビジョンであり、個を力づけることが全体を力づける必須条件であるとし、エネルギーの作用を図で示している。ピーター・M・センゲ：学習する組織 システム思考で未来を創造する. pp315-321, 英二出版. 2013
- 10) 内山は、思いの共有化について、何を大事にするかといったことは個人個人異なっており、「思いを共有したうえで個人の異なった世界観の同居」であるアコモデーションという用語で表現している。内山研一：現場の学としてのアクションリサーチ. pp129-130, 白桃書房. 2007
- 11) 吉本哲郎：地元学をはじめよう. pp37-38, 岩波書店. 2008
- 12) 敷田麻実：よそ者と地域づくりにおけるその役割にかんする研究. 国際広報メディア・観光学ジャーナル No.9, pp79-100, 2009,
- 13) 菊池直樹：「地域づくり」の装置としてのエコ・ツーリズム－高知県大方まち砂浜美術館の実践から－. 観光研究. pp25, 1999
- 14) 佐藤郁哉, 山田真茂留：制度と文化 組織を動かす見えない力. pp311-313, 日本経済新聞社. 2004

# Analysis of the Organizational Management Responsible for Creating an Environment for the University to Contribute Activities to the Community: Focus on Meeting Management

Maki Higuchi \*

## <Abstract>

The Office of Community Activities at Seinan Jo Gakuin University was established in August 2016 for the purpose of promoting and supporting community contribution activities and improving the quality of practices. This office aims to help faculty, staff, and students fulfill their potentiality and run activities in cooperation with them. This paper focuses on conference management as the foundation of the operation, and attempts to analyze the meetings in which the members of the Office of Community Activities participate as a place of team learning, using the action research method.

The results of the survey analysis were as follows:

- 1) Meeting participants exchanged opinions interactively during two meetings. It is clear that the opinions of outsiders had an impact on the team learning of the conference participants.
- 2) Daily interaction and opportunities for information exchange between faculty and staff were the basis for meeting management.

Keywords: meeting management, local cooperation, community contribution, action research, team learning

---

\* Teaching Assistant in the Faculty of Humanities, Seinan Jo Gakuin University