

「専門スタッフ」と職員の協働により 教学改革の推進を支える

京都産業大学

京都産業大学では、中教審答申^{*1}でうたわれている多様な分野の専門家を、早くから専門スタッフとして雇用。業務の質を高めるとともに、協働を通して既存の職員の能力向上を図っている。中でも専門スタッフ「ファシリテーター」が教職員にもたらしたスキルは、教学のさまざまな場面に応用され改革を活性化している。

協働が職員の意識や行動を変えた

特定業務において熟練したスキルを持つ嘱託職員を、京都産業大学では「専門スタッフ」と位置付け、教育の質的転換を推進している。障がい学生支援者、相談カウンセラー、入学アドバイザー、ファカルティ・ディベロPPERなど、教学に関する職務を中心にさまざまな人材が採用されている。専門スタッフは有期雇用（5年間）の嘱託職員である。専門スタッフの経歴は、他大学の研究員・非常勤講師、民間企業勤務、NGO勤務など多彩だ。

2013年10月現在、職員（正規雇用）は199人、専門スタッフは53人。専門スタッフを採用している理由について、学長室の森洋課長は「専門スタッフ導入の主な目的は、改革の実質化、スピード化にある。教員はどうしても研究志向になりがちだが、職員であれば実務に携わる立場であり、大学に対する貢献意識も高い。職員の能力は専門スタッフとの協働によって高まるだろう」と語る。

教学改革の全学的な推進支援を行う教育支援研究開発センターで、FD・

SD推進業務を担当している職員の山内尚子氏は、日常的に専門スタッフと協働している。

山内氏は、「自分たちにはない高度な知見によって、部署の情報収集力や分析力が目に見えて向上し、一歩進んだ議論ができるようになった。職員には本学出身者が多く、その点では本学を客観視することが難しいが、専門スタッフは第三者的な視点から強み、弱みを指摘してくれるので大変参考になる。従来は、教学に関する会議において、職員は教員に対して発言しにくい雰囲気があったが、積極的に意見を述べる専門スタッフに後押しされて、発言する職員が増えた。協働すること自体がSDになっている」と言う。

同大学はこれまでも、「教育の質保証を行うには、職員も教学マネジメントの理解を深める必要がある」との考えに基づき、職員に対して同大学のマネジメント研究科進学を推奨するなど育成策を講じてきた。

専門スタッフとの協働が進むにしたがって、職員の教学に対する関心はさらに高まっている。同センターの職員は、学会発表や紀要への投稿を行っている専門スタッフに刺激を受けて、教

学に関する論文やレポートを執筆し、学会やシンポジウム等での発表を行い始めた。

キャリア教育から全学へ雇用を拡大する

同大学は2002年から、コーオプ教育や海外インターンシップを視野に入れた、キャリア形成支援プログラムの開発に着手。しかし、アクティブラーニング形式の授業の運営、企業ネットワークの開拓などを十分に行うには、既存の教職員の力だけでは難しいことに気づいた。対策を検討する中で、アメリカの専門職「コーオプスタッフ^{*2}」の存在を知り、嘱託職員として採用。高度な専門知識を有するスタッフとの協働により、現在の日本型コーオプ教育プログラムの基盤を築き上げた。

専門スタッフの活用は、教育支援研究開発センターにおいても展開し、専門スタッフ2人を採用して、「広義のFD・SD」を推進した。同センターでは、「教員が大学・学部改革を実践する場合には、職員と専門スタッフが協力すれば、より良質なサポートを提供できる」と、専門スタッフと共に学部・

学科を回り、専門的知見を基に教育現場における「対話」を促進させ、各学部長等の理解を得た。

これまでの風土もあり、専門スタッフの発言は「有期雇用者の意見」として、聞き入れられにくい傾向が職員の間にもあった。当初は、センター長が専門スタッフの意見を代弁することもあったが、専門性が業務の質向上に役立つことが実感されるに従い、良好な関係が築かれていったという。そのかいあって現在、専門スタッフと職員は、教員とチームを組んで教学の課題に取り組み、解決に向けて、情報交換や話し合いを行っている。

さらに「グローバル人材育成推進事業」（2012年度採択）により、新しく7人の専門スタッフを採用し、ポートフォリオ、ナンバリングなどの導入や、英語による理系科目の開講など、世界で活躍する人材の育成をめざして教育の質的転換を加速している。

全学に浸透しつつあるファシリテーション

専門スタッフから職員に協働を通して伝わり、教学改革に好影響を与えているスキルの例として、「ファシリテーション」がある。話し合いや共同作業の場において、参加者の意見を引き出し、合意形成を支援するスキルである。



授業に参画する専門スタッフのファシリテーター(写真右端の女性)

同大学は、「学生支援GP」（2008年度採択）によって、「F工房」を設立した。設立の目的は、学内外へのファシリテーションの定着による学生支援改革であり、GP終了後の現在も継続して推進している。F工房に2人いる専門スタッフのファシリテーターは、主に、授業や会議でのファシリテーションやファシリテーターの育成を担当する。

授業のファシリテーションは、キャリア形成支援プログラム内の科目における教案作成、グループワークの指導、授業後の振り返り等を教員と協働して行う。専門スタッフによって育成された職員、学生もファシリテーターとして授業に参画することは、同大学のSDの一環として位置付けられているのだ。

専門スタッフが講師を務めるファシリテーション研修会は、教学部門、管理部門といった所属部門や勤続年数にかかわらず、希望者は誰でも受講できる。研修会受講後、職員は、本来業務にプラスする形で授業に参画し、教員や専門スタッフ、学生ファシリテーターと協働してスキルを磨く。

教育支援研究開発センター副センター長の佐藤賢一教授は「立場の違う人同士が一つのことを検討する際、ファシリテーションが有用であることが、この5、6年のうちに教員にも認

識されてきた。授業に専門スタッフや職員のファシリテーターが参画することによって、教員は違う角度から学生と向き合うことを試みるようになり、これまでにないコミュニケーションが生まれるケースがある。授業のパフォーマンスを高めていることは間違いない」と、職員が教学の現場に携わることを歓迎している。

迎えている。

授業以外の場面でのファシリテーションの有効性も、徐々に全学に認められつつあり、学内のファシリテーション文化の浸透と効果を実感している。

「導入当初は学生に対する教育効果が期待されていたが、今では教職員間の風通しをよくする効果も出ている。組織文化に染まった職員ほど、教員相手の話し合い、あるいは職員同士の話し合いで、襟を開いてコミュニケーションすることが難しい。ファシリテーションには、それを打破する効力がある。従来に比べると、本音の話し合いができ、発想も豊かになった部署が増えたように感じる」（森課長）。

職員としての総力を高め学生の成長を支えたい

現在、同大学では、ファシリテーター以外にも、グローバル人材育成推進事業等の専門スタッフが活躍している。

専門スタッフの貢献度が高まりつつある状況において、今後、任期終了を迎える専門スタッフの処遇をどうするかを検討課題となっている。また、専門スタッフとの協働によって専門性を身に付けた職員が今後、どのような役割を教学マネジメントで担っていくのかも検討中である。

佐藤副センター長は、「自学の知識を持つ職員と、能力に長けた専門スタッフとの協働は相乗効果を生み、教学改革の推進を下支えしている。学生の成長に対し、職員がより強い責任を持つためにも、この効果を継続させたい」。また、「専門スタッフとの協働は、職員にとってのSDプロセスの一つとして捉えることができるのではないかと、今後の教学改革を担う職員育成についても示唆を述べた。

*1 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（2012年8月）

*2 諸外国には、コーオプ教育において授業の設計・実施、連携企業の開拓などを担当する専門人材（例えばアメリカではCoop Faculty）が一般的に存在する。