

特集

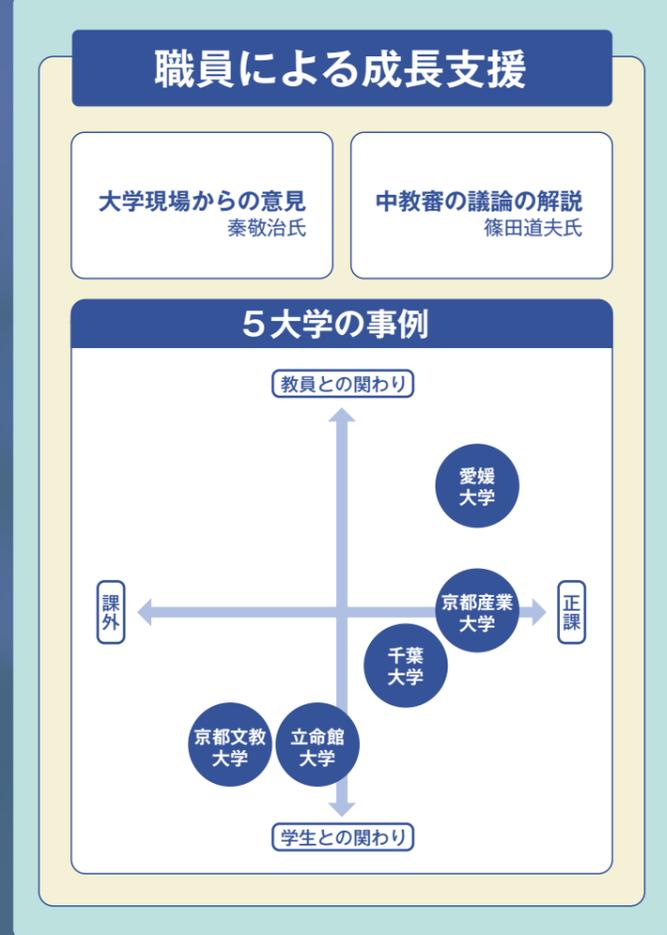
広がる成長支援の担い手

～「職員」の力を生かす～

グローバル化への対応、ユニバーサル化による学生の質の変化、キャリア支援の比重の増大、エビデンスベースの教育成果向上など、従来のアカデミズムの視点では対応が難しい課題が増え、新しいアプローチでの成長支援が求められるようになってきている。

実際に、教授法などを専門的に学んだ職員出身の「新しいタイプの教員」や専門性の高い職員が正課教育を支援したり、意識の高い職員が課外活動の活性化に関わるケースなどが見られる。

このような形で成長支援の担い手を広げ、人材育成の総合力を高める意義について考える。



CONTENTS

- オピニオン 大学教育に職員が関わる意義
秦敬治副学長（追手門学院大学）…………… p.4
- 解説 職員を巡る議論の現在
篠田道夫教授（桜美林大学）…………… p.6
- 事例① 授業設計の専門家による教学支援
愛媛大学…………… p.9
- 事例② 履修指導、授業改善を担う新ポスト
千葉大学…………… p.12
- 事例③ FD専門の職員による授業アンケートの改善
京都産業大学…………… p.14
- 事例④ 学生FD活動を職員が先導
京都文教大学…………… p.16
- 事例⑤ 職員の意識を高めるしくみ
立命館大学…………… p.18

教員・職員の二元論を超えて ～学生の成長を構成員全員で支援する～



追手門学院大学副学長

秦 敬治

はた・けいじ

学校法人西南学院の大学職員を20年間にわたり勤めた後、2006年4月から愛媛大学教員に転身。経営情報分析、FD・SD・IR、学生能力開発をはじめとする教育改革の中核を担う。2014年9月から現職。

追手門学院大学の副学長である秦氏は、
大学職員から教員に転じ、
FD・SDの牽引役として大学改革に関わってきた。
大学の総合力による育成支援の必要性、
職員（出身者）が教育に関わる意義を論じてもらう。

経営・運営面から見る 2つの大きな課題

現在の大学教育や大学運営で、従来型のアカデミック教員が全ての領域で中心となり対応することは明らかに困難になっている。例えば、ユニバーサル化により、学ぶ目的を明確に持って入学する学生の割合が低下している。大学に積極的に通学してくれる保証もない。このような学生には教員だけの対応では不十分だ。狭義の「教育」に関する分野（カリキュラム編成や履修指導、授業運営、FD等）でさえ、教員だけでは十分な対応が難しい事例が増加している。

そこで本稿では、教員・職員の二元論にとらわれない、大学構成員によるこれからの学生の成長支援に関して私見を交えながら論じる。また、本学におけるその実現のためのしくみづく

り、ポジティブな組織文化の醸成についても触れてみたい。

これまで、筆者の職員・教員としての経験から感じる複数の大学に共通する大きな課題は2つある。

(1) 一部構成員の、教育機関で働く者としての責任感や意識のうすさ

(2) 教職協働を妨げる規程・慣習（組織文化）

(1)については、「教育機関で働く＝皆、教育者」だという認識があってもいいと思う。そうでないと、学生の成長を構成員全員で支援することができない。ここでいう教育者とは、どのような仕事を担当しているとしても、それが全て学生の成長に関与するものだということであり、職員には、直接的・間接的にかかわらず自らが教育を担っているという誇りを持ってほしい。そして、教員の「教育者」としての役割も従来より広がるはずだ。

筆者が驚いたのは、SD研修などで職員に「あなた方は教育者でしょうか？」と問いかけても「われわれは教育者ではない」と回答する人が少なからず存在することだ。SD研修では常に「職員は教育者ですよ」と伝えている。そのような職員がいる一方で、研究者意識のみが強い教員ばかりがいたら、学生本位の教育改革やFDを進めることは容易ではない。

(2)については、大学の存在意義の中核には、学生を成長させ、社会に送り出すことが位置付けられていて、各大学がそれを実現するために建学の精神、大学憲章、ディプロマ・ポリシーなどが存在する。しかし、学内ではこのような理念や目的よりも規程・慣習（組織文化）・セクショナリズムが優先されている傾向を否定できない。

教員と職員は「車の両輪」のような対等な関係を築き、目的や目標の達成に取り組むべきだが、実際に業務を遂行する上では、目的・目標の達成よりも業務負担や責任の所在に意識が傾くことが多い。目の前のルーティンをこなすだけで、大学や学部としての理念・目的や目標達成を最優先に考え実践している教職員は決して多くない。

教育の本質を達成する 仕掛けと制度づくり

昨今求められている教育の質保証のためには、これまでなかった仕掛けと制度づくりが必要である。そのためには、理事長・学長・副学長等のリーダーシップ、マネジメント力や理事会・執行部としてのガバナンスが重要となる。

追手門学院大学では、能力や適性のある職員に学生の成長支援に関わってもらうためのいくつかの制度をつくった。例えば、アサーティブプログラムの個別面談では、職員が高校生と向き合っており、将来について一緒に考えつつ、主体性を引き出し、大学で学ぶ意欲を高めている。本誌の6-7月号にも掲載されているが、担当の副学長と入試分野の専門性を有する職員が執行部や教職員を巻き込んで仕掛けと制度を構築・導入した新しい入試・教育システムである。

また、FDや学生の能力開発を行う教育開発機構の研究員は、学内の教職員の中でも専門性を有する者（どの学部・部署の教職員でも可能）がメンバーとなり、専任教員と協働して業務を担っている。

具体的には、入学前教育、全学FD、学生の教育に関する分野のSD、追手門学院大学リーダーズスクール・ゼミナール、UNGL^{*1}で実施する国内外でのリーダーシップ・プログラムの事前事後研修、イベントリーダー養成等、教職員と学生の能力開発の企画、実施、評価、改善を行っている。また、全学部および研究科のDP・CP・AP構築

と改善にも関与している。

このメンバーの職員のほとんどは、既に大学院を修了している、もしくは現在、在学中である。教育学の修士を有し、今もID（インストラクショナル・デザイン）を学んでいる職員や、組織論やマネジメントを学ぶために大学院に通っている職員などがある。大学としても授業料の補助等、物心両面で支援している。

このように職員が学ぶ目的は、「学生の成長を支えるためのFD・SDに役立てたい」「心理学を基本において、経営学（マネジメントと組織）、統計手法（IR）を取り入れて、学習とキャリア成熟に関与したい」「学生と過ごした日々、省察・振り返り等の経験を感じただけでなく、理論立てて体系的に学びたかった」などである。

このような意識の高い職員が大学の教育改革を牽引し、成果を挙げた例を筆者は数多く目にしてきたし、協働もしてきた。

さらに、来年度から実施予定のキャリア教育は、全教職員および先輩学生がチームとなり、新入生を卒業まで担当する。

これらの取り組みは、全て学生の成長に関わるための取り組みであると同時に、教員・職員の二元論的考えや立場、あるいはセクショナリズムを払拭するポジティブな組織文化を醸成することも重要な目的としている。

教職員の専門知識を結合し 学生の成長を支援する

学生の成長支援に関してわれわれ教

職員はどのような工夫が必要なのだろうか。一般的に大学教員はある分野の専門家として位置付けられており、それを担保するための学位や業績を有している。しかし、教員はその専門分野の専門家ではあっても教える専門家ではないケースも多い。そこで、学生の成長支援は全構成員で行うというスタンスから、FDやIDといった教育効果の向上につながる専門性を有する職員は、ぜひとも積極的に活用すべきである。これらの分野においては、職員の中にも十分にポテンシャルの高い人材が存在する。

これからの時代は意図的にそのような専門性が高い職員を採用、育成することが大学の経営・教育政策として必要である。

ピーター・ドラッカー^{*2}は「組織の目的は、専門知識を共同の課題に向けて結合することである」「一つの重要な分野で強みを持つ人が、その強みをもとに仕事を行えるよう、組織をつくることを学ばなければならない」と唱えている。

われわれ大学人も大学の理念・目的のために専門知識を共同の課題に向けて結合する必要がある、そこには教員・職員といった二元論やセクショナリズムは不要だ。この結合を妨げる制度・規程・慣習・文化を改善する必要性を認識すべきだ。そして、経営陣や管理職層には、教職員が学生の成長を支援し、大学運営を支えることができる専門性を高められるよう促し、それらを温かく受け入れることのできるポジティブな組織文化を醸成することが求められる。

*1 西日本学生リーダーズ・スクールの略称。2012年度に大学間連携共同教育推進事業「西日本から世界に翔たく異文化交流型リーダーシップ・プログラム」に採択され、現在18の高等教育機関が連携しており、国内外でのリーダーシップ養成プログラムを協同で開発・運営している。

*2 「プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか—」はじめて読むドラッカー【自己実現編】Peter F. Drucker, 訳：上田博生（2000年）

解説

中教審で審議が進む 職員の新たな役割と専門性の向上



桜美林大学教授 日本福祉大学学園参与

篠田 道夫

しのだ・みちお

1972年愛知大学卒業。日本福祉大学で総務部長、事務局長、常任理事を歴任し現職。中央教育審議会大学教育部会委員、私学高等教育研究所研究員を務める。著書に「大学戦略経営論」「大学マネジメント改革（共著）」など。

大学の組織やマネジメント、職員論の専門家である篠田教授が、

中央教育審議会での審議の内容をふまえて、

「職員の力量の向上が、大学の生き残り」と進化を決める」と提言する。

教学マネジメントの担い手としての、

そして学生の成長支援の担い手としての職員のあり方を論じる。

職員に関する 審議のポイントは3つ

第8期中央教育審議会では、「職員の位置付けと役割、その育成」が主要議題の一つとして議論されている。テーマは図表1に示す3つだ。改革の方向性は画期的で、最終的には大学設置基準に盛り込まれる予定である。

背景には、2014年の学校教育法の改正による大学ガバナンス改革がある。法改正と学内規則整備による学長の権限の拡大、教授会の位置付けの見直しだけでは学長統括体制の強化はできない。「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014年）では、学長がリーダーシップを発揮し、教育・研究機能を高度化するために、職員の役割は決定的に重要で、教員と対等な立場で大学運営に参画することと力量向上のための組織的な研修、専

*1 大学における教育内容等の改革状況について（2013年度）

戦略スタッフ、教育・研究支援専門職員としての力量を備えることが期待される。2018年以降、再び訪れる厳しい時代を見据えると、職員の力量の飛躍的向上が、大学の生き残り」と進化を決定付けると言えよう。

①職員の資質向上・SDの義務化

職員の育成が進まない点は文部科学省調査^{*1}の結果でも明白で、3割を超える大学で半数以上が研修に参加していない。そして研修の内容は、業務の知見の獲得が5割程度と多く、中長

門的職員の配置を法改正で行うべきだと提起している。職員がガバナンス改革の最後の切り札ということだ。

大学行政のあらゆる現場にいる職員が、事務処理型を脱却し、改革を担う

図表1 中教審で審議されている「職員」に関する3つのテーマ

1 職員の資質向上・SDの義務化

- 大学改革の推進を図るには、大学の管理運営、教学支援、学生支援等に関する職員の資質向上が不可欠。
- 大学がその運営の一層の改善・充実のため、現行のFDだけでなく、職員の資質向上のための研修等を行うことについて、法令等において示す。

2 「事務組織」の見直し

- 事務組織は、大学における様々な政策決定に関与し、また、これまで以上の参画が望まれている。
- 一方、現行の事務組織は大学設置基準上、単に事務を処理することを目的としており、事務組織に対する期待の高まりやその役割の重要性等の実情を考慮し、より積極的な位置づけにすべきではないか。
- このため、事務組織が、大学運営の一翼を担う組織としての機能をより一層発揮できるよう、大学の事務組織は、当該大学の目標の達成に向けて、これまで以上に積極的な役割を担う組織であることが明確となるよう法令等において示す。

3 「専門的職員」の設置

- 学長が適切なリーダーシップを発揮できるような大学運営体制を構築する上で、また、大学の教育研究機能の一層の高度化を図る上で、専門的職員は極めて重要な役割を果たす。
- 大学に、専門的な知見を有する職員を置くことについて、法令等で示す。

*中央教育審議会第36回大学教育部会（7月14日）配付資料から抜粋・要約・整理

期計画の立案や推進など「戦略的企画能力」の育成は2割程度にすぎない。

現在の大学改革は「総合作戦」であり、中長期計画はあらゆる分野を網羅している。中核となる事業の改革方針を自ら立案し、意思決定に持ち込み、実行・検証・改善するというPDCAサイクルに基づいたマネジメントを担う戦略経営人材が求められている。こうした人材は定形型の研修では育たない。

専門能力育成の一環として大学院に進学する職員は増えてはいるがまだ7%にすぎない。時間と経費がかかる職員育成への投資が不十分なのが現状だ。制度・運営・予算の抜本的な見直しによる充実を期待したい。

②「事務組織」の見直し

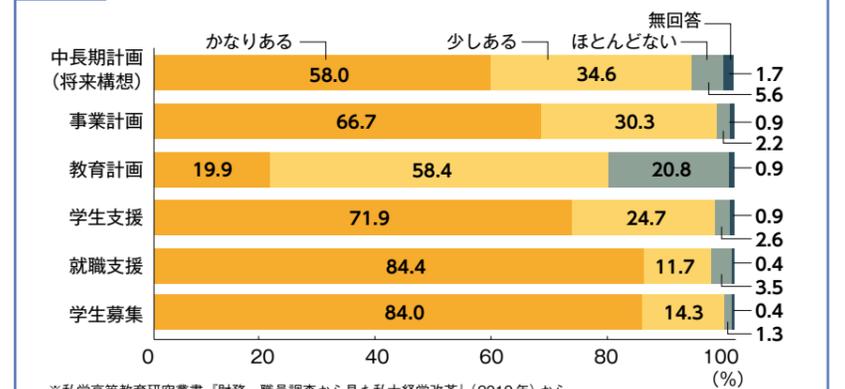
大学設置基準での職員の規程は、第41条「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設ける」のみである。これが教授会自治、教員統治の伝統と相まって職員の大学運営参画を押し止めてきた。職員は大学運営や教学方針に口を出すべき職務ではない、教育のことは教員が決めるという根強い風土がある。

第41条を改め、事務組織を大学の目標達成に向けて、積極的な役割を担う組織であることが明確となるよう法令改正を行うという今回の提起は、非常に重要かつ意義がある。この趣旨を生かし、経営参加、教学運営参画の飛躍的前進をつくり出さなければならない。

③「専門的職員」の設置

専門的職員については、とりわけ教育・研究分野での専門性に具体的な提起がされている。教育方法の改革実践を支えるインストラクショナル・

図表2 政策決定に対する事務局の影響度



デザイナー、学生支援ソーシャルワーカー、リサーチアドミニストレーター (URA)、インスティテューショナル・リサーチャー (IRer)、カリキュラム・コーディネーター、アドミッションオフィサー、産学官連携コーディネーターといった専門職が、これまでの中教審答申等で謳われている。

職員の業務が急速に専門化する中、これらはいずれも重要な職種となる。とりわけ、正課、正課外を問わず、学生の成長と育成に関わる職員の力量向上は、教員の教育力向上と合わせて喫緊の課題と言える。

図表2に示す私学高等教育研究所（以下、私高研）が2009年に私立大学協会加盟校を対象に実施した調査^{*2}における「各分野の政策決定における事務局の影響度」によると、職員の政策決定に及ぼす影響度は、教育計画は20%と低いが、学生支援72%、就職支援84%、学生募集84%と正課以外の教育分野はほとんど職員がその中枢を担っていると言っても過言ではない。政策分野の中長期計画でも58%、事業

計画では67%に達する。

企画事務部署の設置も拡大している。前述の私高研調査で、政策や新規事業の企画部局を置いている大学は53%、教育改革推進事務局が35%、マーケティング部局27%、IR部局17%だったが、2011年調査^{*3}では、情報を収集・分析する組織（IR室等）の常設は42%に急速に拡大している。従来型の職員では果たせなかった教育への関与、企画・調査・政策立案の業務拡大とそれを担う人材が求められている。

求められる専門性と 統合的なマネジメント力

大学教育の主な領域は4つある。第一は、当然ながら正課教育である。講義とゼミを中核とするカリキュラムが教育目標の達成に相応しく系統的に配置され、実際の育成に機能しているかが問われる。それを支えるシラバス、教育方法の工夫、授業評価、改善システム等による教育の質向上が重要だ。これらを推進するためにも、データや

*2 私学高等教育研究叢書「財務、職員調査から見た私大経営改革」(2010年)から「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009年)。私立大学協会加盟校を対象に実施。
*3 私学高等教育研究叢書「中長期経営システムの確立、強化に向けて」(2013年)から「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」(2011年)。同上。

他大学との比較に基づいて教育改善を進め得る職員の力量が求められる。

第二は、正課外教育だ。今や学生を教室の中だけで成長させることは困難だ。特に最近ではPBLやサービスラーニングなど地域・社会と一体となった体験型学習が拡大し、地域貢献活動やボランティア、海外研修も含め学習の舞台は大きく広がっている。学習支援体制も多岐にわたり、ラーニングコモンズの運営、入学前学習、資格取得セミナーなど、職員の直接的な教育支援力はますます重要になっている。

第三は、進路教育の領域だ。キャリア教育、就職相談・支援システム、インターンシップや実習などは極めて重要な分野だと言える。就職実績は、大学評価の指標、4年間の教育の結論であり、その向上は学生本人や父母等の強い願いでもある。この支援を担っているのは職員であり、巧みなキャリアカウンセリング力と合わせ、就職率を向上させる全学的な仕掛けを動かすマネジメント力も求められる。

第四に、幅広い学生支援システムの構築がある。奨学金、生活支援、健康維持、メンタル相談、課外活動の指導に加え、学生の要望やニーズを大学改善に反映することも必要だ。専門知識を背景とした学生とのコミュニケーション・育成能力が欠かせない。

教学マネジメントとは、これらの4領域を統合的に設計し、学生の育成・成長に機能させ、かつ統括することにある。特に、第二から第四の領域は職員が中核的な役割を担っており、専門的な力量が強く求められる。今、高大接続改革が叫ばれ、3つのポリシーの

図表3 専門的職員の2つの型

呼称	アドミニストレーター (大学行政管理職員)	アカデミック・アドミニストレーター (学術専門職員)
目的	学長がリーダーシップを発揮するための支援・補佐機能を持つ。	大学の教育・研究の高度化を推進・支援する機能を持つ。
専門性	(スペシャリティを持った) ゼネラリスト	(ゼネラルな基礎知識を持った) スペシャリスト
組織への属し方	安定的・継続的	流動的な場合もある
登用のあり方	内部登用・昇格が中心	内部登用・昇格、外部採用いずれも
基準のあり方	定義・業務範囲・役割・権限・任用基準・処遇・評価方法などは各大学が定めて公表。	職種・職名・資格・処遇基準の目安を示すとしても、最終的には大学が決める。

一体的な運用があらためて強調されている。入り口、中身、出口に関わる部局全体を管理・統制する責任体制、各部門の一体運営が不可欠であり、この連携を担えるのは紛れもなく事務局であり、職員しかいない。

専門的職員は 2つの型に分けられる

大学職員の専門性についての先行研究や各種の調査で明らかになったのは、前述の「教育・研究の特定分野の専門性を高めた職員」のみを専門的職員と見なすのではないという点だ。高等教育全体に深い知見を持ち、当該大学の基本政策や固有の事情に精通し、改革の推進をリードできる人材は、「ゼネラリストの専門性を備えた職員」と言えるということだ。この視点で中教審の審議を考えると、図表3のように専門的職員は2つの型(分野)

第一は、学長が適切なリーダーシッ

プを発揮するための支援・補佐を行うゼネラリストの要素を持つ「アドミニストレーター(大学行政管理職員)」である。安定性・継続性が重視され内部登用(昇格)が主流となる。

第二は「アカデミック・アドミニストレーター(学術専門職員)」で、教育・研究の高度化の推進・支援のスペシャリストとしての役割が求められる。内部登用とともに外部採用も考えられる。ただし、教育・研究分野にいる現場職員の力は、前述の職員の影響度調査に見られるように急速に高まっており、内部人材の育成と任用を柱とするほうが現実的かつ実際に力になりうると思われる。そうでなければ教育・研究分野にいる職員にとって、SDの義務化や役割の高度化の意味、成長の目標がなくなってしまう。

今回の審議結果が、学長の統括力を強化し、教育・研究の高度化を現実的に担う国公私大の現職職員(事務系)の役割の拡大と成長を強く後押しすることを期待している。

職員出身の教員が授業設計を支援 全学の教育力向上を図る

愛媛大学

効果的な授業の設計をサポートする愛媛大学の「教育デザイン室」は、

利用する教員の数が増加しており、今や教員にとって不可欠の存在だ。

室長を務めるのは私立大学の職員から教員に転身した仲道雅輝氏。

職員時代に修得したインストラクショナル・デザインのスキル、

および全学的な視野を武器に、教職員の意識改革に挑んでいる。

教え方がわからない教員に 授業方法の見直しを提案

教育デザイン室は2013年度、学内の情報基盤を統括する総合情報メディアセンターの下に設置された。主な業務は、教員に対する授業設計支援、教材開発支援、eラーニング授業の運用サポート、ICTに関する研修・普及活動の実施などだ。対面授業を含むあらゆる授業の課題について相談を受け付け、コンサルティング、教材開発、研修などを一つの組織が総合的に提供している点が特徴といえる。

スタッフは室長の仲道雅輝講師のほか、他部局と兼務の教員が2人、ウェブ制作やネットワークに精通した職員が5人（兼務・有期雇用含む）、業務を補助する技術補佐職員2人、学生アルバイト7、8人からなる。

仲道氏は日本福祉大学の職員を経て、2011年に愛媛大学の教員となった。教育効果を高めるための最適な教育手法やカリキュラムを設計する専門家、インストラクショナル・デザイナー*だ。「大学教員は授業『内容』の専門家ではあるが、授業『設計』については経験が少なく、慣れていない。授業

を通して自立した学習者を育てることが求められる現在、教え方を教える存在は必要不可欠だ」という考えから教育デザイン室の開設を提案した。

仲道氏は、FD、SD、学生の能力開発などを行う教育企画室の室員も兼務している。教育企画室は授業改善に関する研修を年間約60講座提供しており、教員はその必要性を理解している。しかし、いざ実践するとなると手法に迷ったり、準備に時間を要したりと負担が大きく、改善に至らない例も多い。教育デザイン室はそのような教員に対し、「一緒に授業を変えましょう」と相談に乗り、成功体験を得るまで伴走する役割を務めている。

全学を見直し連携を図る 職員時代に培った視点

仲道氏は日本福祉大学を卒業後、同大学に職員として入職。図書館課、通信教育部事務室などを経て、2006年度に情報ネットワーク課に異動、eラーニングの開発、普及を担当することになった。

通信教育部で教務に携わったことはあったものの、授業方法やICTに関し



仲道雅輝氏

て深い知識は持ち合わせていない。そこで専門性を身に付けようと、上司の紹介で知った熊本大学大学院社会文化科学研究科の教授システム学専攻に入学。職務に就きながら2年間のオンラインによる遠隔学習によってインストラクショナル・デザインを学び、修士およびeラーニングコンサルタント、eラーニングデザイナーなど5つの資格を取得した。

大学院在学中に、eラーニングの教材開発を行う教育デザイン研究室を開室して以降は、授業改善によるFD、職員による教育支援の側面からSDにも深く関わるようになる。「役職に就いていなくても、常に『君は大学をどうしたいんだ』と問われ、指示を待つのではなく提案を求められた。職員が大学を動

*インストラクショナル・デザイン (ID) とは、教育・研修の効果・効率・魅力を高めるための体系的なアプローチに関する方法論であり、人材開発や教育活動における課題解決をめざしたものである。

かす一員であるという意識付けがされていた」と、仲道氏は当時の環境を振り返る。

複数大学の連携事業としてSDの指導教材を作製した際、当時、愛媛大学に在籍していた秦敬治准教授（現、追手門学院大学副学長。p.4参照）から教員公募の情報を得た。学部時代に教職免許を取得するなど、もともと「勉強の苦手な子どもの気持ちがわかる教員になりたい」という思いがあったこと、愛媛大学はFD、SDの実績があり、能力を伸ばせる環境であったことから、迷った末に応募。教員として採用された。

職員時代の経験は、現在の職務に大いに生かされている。仲道氏はその例の一つとして、「事務部門の各部署がどのような仕事をするかを把握しているため、大学全体を見通したうえで提案ができる」ことを挙げる。教育デザイン室の手がけたことが、例えば初年次教育、学生募集、広報など、他部署の業務にどのように影響を与えるか、また生かせるかを考え、連携を図ることができるというわけだ。実際、同氏はIRやポートフォリオの開発に関する委員会にも参加し、eラーニングと連携した取り組みを提案している。

職員業務の「現場感」を理解していることも大きい。教育デザイン室で実作業を担うのは主に職員であるため、人材の配置、職務領域や目標の設定、他部署との関係づくりなどがスムーズに進むという。

こうした職務について仲道氏は、「大学が持つ文化によって難易度は異なるかもしれないが、職員の立場だか

らこそできることがある」と考える。自身が教員になったのは学生を指導する機会を増やしたかったからであり、職員の立場では教育に参加できなかったからではない。「学生への指導、論文の執筆など、教員ならではの仕事がプラスされたが、eラーニングをどう普及させて、教員の意識をどう変えていくかという本質的な役割は、職員時代と変わらない。自分が教員でも職員でも、在籍大学が国立でも私立でも変わらない」と述べる。

職員が主体的に関われる環境を整える

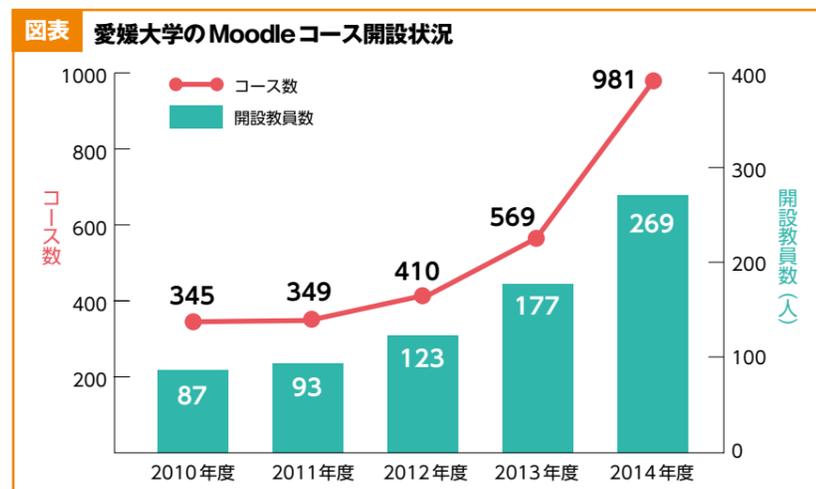
愛媛大学の中で教育デザイン室の存在感は日に日に増しており、Moodle*の利用度合いはこの数年で急激に上昇している（図表）。2015年度は10月時点で既に389人、割合にして約4割の教員が利用。5～6月に行われた調査では、「授業改善の相談先として、教育デザイン室が必要」と答えた教員が

全回答者の8割を超えた。

仲道氏が着任した当初、eラーニングは一部の教員が自主的に利用するのみだった。仲道氏は、まずパソコンが苦手な人が多い文系の教員から授業運営上の課題について相談を受け、ICTを使った解決方法を提案。その後、全6学部で1人ずつ成功事例をつくることを目標に提案型のコンサルティングを進め、成果を事例集にまとめて学内に配付した。

「科目担当者以外の教員や職員に授業運営を相談することに最初は抵抗があったかもしれないが、一度効果が広まると、続々と依頼が舞い込んだ」と仲道氏。不得手な人や導入に反対している人の中から成功事例をつくるのが普及させるカギだという。

利用者数の増加に従って、教育デザイン室の職員の意識にも変化が生じている。仲道氏はインストラクショナル・デザインの手法をできるだけマニュアル化し、経験が少ない職員でも教員にヒアリングができるようにしたり、各職



*eラーニングの学習管理システムの一つ。基本的に1科目に対し1コースを開設し、コース上に教材をアップロードする。

員に得意な分野があればそれを生かせるように職務を広げたりして、受け身の作業になることを防いだ。

「おかげでよい授業ができた」などと教員からお礼を言われることが増え、職員のモチベーションは向上している。業務を通じて授業設計に興味を持ち、熊本大学大学院の科目履修生になった職員も複数いる。

これまで利用者数の増加をめざし

てきた教育デザイン室は、業務が第2フェーズに入ったと捉えており、今後は授業の質向上をめざす。教員へのアドバイスの内容を、「いかにして導入するか」から「いかにして効果を挙げるか」に徐々にシフトするとともに、ニーズに応じた研修会を開くなど、教員が主体的に学べる環境を整備する。補助金事業を契機に雇用され任期を迎える職員もいるため、スタッフの人員

を確保しつつ、業務レベルを上げることも課題だ。

並行して仲道氏は、eラーニングによって蓄積する学修成果を、学修ポートフォリオと統合する試みなど、他部署との連携にも力を入れる。こうした取り組みを通じて、全学の教員・職員に、インストラクショナル・デザインの「授業を設計する」視点を拡大したいという。

●大学職員が集う学び場

——熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻

ウェブ上の学習のみで完結場所を問わず受講可能

eラーニングの専門スキルを身に付けられる大学院として、全国から大学職員が集まる大学院が、熊本大学社会文化科学研究科教授システム学専攻だ。教授システム学は、インストラクショナル・デザインを中心に、ICT、知的財産権、マネジメントなどを学ぶ学問。2006年度に修士課程、2008年度に博士課程が設置された。同研究科は独立専攻であり、学部はない。

教授システム学専攻の特徴は、eラーニングのみで学位が取得できるインターネット大学院であること。VOD教材、掲示板を利用したディスカッション、Skypeを利用したグループ学習等を活用して、夜間や休日を利用した学習が可能となっている。ほかにも、前期課程2年分の学費で3年間在学できる長期履修制度や、2年よりも短期で修了できる制度、科目等履修生制度など、社会人に配慮した柔軟な履修制度を設けている。

2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」では、大学職員に今後求められる人材として「インストラクショナル・デザイナー」が挙げられている。専攻長の鈴木克明教授は「大学職員がeラーニングを活用した授業設計法を身に付け、授業内容の専門家である教員との協働を進めてほしいという願いもあり開設した。答申が後から追いついてきた形だ」と話す。

卒業後も大学に残り職員として活躍する人が多い

募集定員は修士課程15人、博士課程3人。入学者のほとんどは30～40代の社会人で、例年、数人の大学職員が入学する。eラーニングの整備、教職協働や職員の立場からの大学改革の推進などに課題を感じたことが動機となっているようだ。

それ以外の入学者は大学教員、専門学校の教職員、一般企業社員、自治体職員など。職場研修、社員の能力開発など

も含め、広い意味での教育に携わっている人が多数を占める。さまざまな立場の職業人が集うことによって、ウェブ上、また集中講義（対面授業。欠席しても補講を受ければ卒業できる）によるディスカッションでは、それぞれの職場ならではの課題や見解が飛び交い、「刺激を受けた」との感想が多く聞かれる。

卒業後は、在籍している職場にそのまま残り、学んだ能力を発揮する人が多い。仲道氏のように、職員から教員に転身する人は今のところ少数派のようだ。レアケースながら金融系の企業の社員として入学し、卒業後に大学職員になったという例がある。

2014年度からは文部科学省の特別経費プロジェクト「教授システム学の研究普及拠点の形成」が進められている。鈴木教授によると、日本には教授システム学を総合的に学べる大学はほかにない。大学院としては受け入れられる人数に限界があるため、インターネットで受講できるコンパクトな授業パッケージを作製し、他大学に提供する考えだ。

グローバル人材育成における 教職中間ポストを新設

千葉大学

千葉大学は、多様な学問を横断的に学ぶ国際教養学部を2016年度に新設する予定だ。

それと同時に、教員と職員の役割を併せ持つ新たな専門職「SULA」を設置。

既存の専門職の職務を拡大、発展させて、

履修支援、カリキュラム設計支援など、学生、教員双方に深く関わる。

新学部、さらには将来の千葉大学の人材育成を支える存在として、大きな期待が寄せられている。

学生一人ひとりに 最適な履修科目を助言

千葉大学に新設される国際教養学部のカリキュラムの特徴は、「文系と理系の学問領域の混合（ブレンド）」だ。「国際」「日本」「科学」をキーワードに、人文社会科学、自然科学、生命科学の各分野から、学生が興味・関心や身に付けたい能力に応じて科目を選択し、3年次進級時に専門を決める。海外留学が必修で、インターンシップ等の体験も推奨されるが、これらはあらかじめ具体的な中身が設定されているわけではなく、目的に合わせて適切な時期と期間、場所、プログラムを学生自身が決める。

こうした自由度の高いカリキュラムの中で、学生が一人で体系的に科目を履修したり、体験先を選んだりするのは容易なことではない。既存学部ではクラス担任等の教員がその役割を果たしてきたが、同学部の科目の範囲は広く、教員が自身の専門領域以外での確かなアドバイスをすることは難しいと考えられる。

そこで、同学部の科目を中心とした全学の教育リソース、さらには海外の

大学やインターンシップ先に関する幅広い知識を備え、全学年を対象に学修支援を行うSULA（Super University Learning Administrator：スーラ、千葉大学による造語）の設置が決まった。教員と職員の間際のポジションの専門職だ。各学生が目標を実現するための最適なカリキュラムを組めるように相談に乗る。定期的な面談の機会を設けることも考えられている。新しい科目や留学制度を設定した場合は、教員だけでなくSULAも学生に説明する役割を担う。

学生各自が目標を設定し、教員やSULAに相談しながらニーズに合わせて履修を進めていく方式を、同学部は「ティーラーメイド教育」と称し、特色の一つとしている。同学部の設置は2014年度に選定されたスーパーグローバル大学創成支援（タイプB。以下、SGU）で謳われたものであり、構想の中でSULAは最重要な支援機能として位置付けられている。

学生へのアドバイスと並んで、教員に対する提案もSULAが受け持つ重要な役割だ。教員が作成するカリキュラムや実際の授業内容を俯瞰的に見て、ディプロマポリシーを実現するために

必要な科目や、世の中の動きに合わせて変えたほうが良い授業内容を指摘する。この役割が機能すれば、教員は自身の研究と、それを直接的に反映する教育により専念できるという。

SULAは、学部棟内のオープンスペースの一角で、若手教員と机を並べる予定だ。学生からも教員からも気軽に接触できることを重視する。

新学部およびSULAの構想に関わり、その名称も考えた渡邊誠理事は、「国際・日本・科学をブレンドして学ぶ考え方は今後、千葉大学全体の教養教育のポリシーになる」と述べる。当面SULAが設置されるのは国際教養学部のみだが、将来的には全学部に展開する予定だ。

専門的職員の先行実績が 新たな職域を生んだ

同大学には、既に学修支援などを専門的に行う職員が複数置かれている（図表）。

アカデミック・リンク・センター（附属図書館と一体的に運用され、コンテンツ制作室やアクティブラーニングのスペースの企画・運営を行って

いる）に勤務する「ULA（University Learning Administrator）」は、教材作成の支援、教育用ICT環境の整備等を担当している。

2012年度選定のグローバル人材育成推進事業では、新たな職員として「アマヌエンス」を導入した。学生に対しては海外留学支援や留学先での成績の確認、フォローなどを、教員に対しては語学、インターンシップ、ボランティアなどの科目の開発協力を行う。海外の大学の卒業者や留学経験者を外部から雇用し、本部および学内のグローバル化をリードしてきた工学部に配属している。渡邊理事が共同研究先である欧州の大学で、「授業や履修に関してあらゆる相談を受け付ける電話帳のような職員」の存在を知り、同じ呼称にした。

ULA、アマヌエンスはそれぞれ増員や職務拡大の議論があったが、SGU

の構想の中で、両者の機能を併せ持ち、より高次元な役割を果たす職員への要請が高まり、SULAが誕生した。国内の大学では先端的と言えるSULAの着想は、これまでもこうした専門的職員の必要性を論じ、配置してきた実績の上に築かれたものといえる。

将来は120人体制へ 大学院での養成も検討

2016年度、新学部に着任するSULAは2人。学務系部門での勤務経験があり、学生とのコミュニケーション能力が高い中堅以上の職員が抜擢された。カリキュラムの策定過程にも立ち会い、教育内容を把握する。

人数は徐々に増やし、数年以内に学内からさらに3人の登用をめざす。登用の前後には、2015年度、文部科学省からFD、SD分野における教育関係

共同利用拠点に選定されたアカデミック・リンク・センターが提供するSD研修や、海外大学で教育システムを学ぶ研修制度などを利用して能力を培う。ワークスタディ制度を設定し、教育学等を専攻する大学院生にパートタイムで働いてもらうことも検討中だという。今のところ、SULAに必要な能力を養う機関は国内にないため、当面は内部人材に登用する。仮に外部から雇用することになった場合は、海外で学んだ人材に限定する方向だ。

「SULAの持つ職能は、他大学でも需要があると考えている。大学院に養成プログラムをつくり、本学をはじめ全国の大学に人材を送り出す構想もある」と渡邊理事は述べる。

SGUの補助事業期間が終了する2023年度までに、学部の1年生20人に1人の割合で、全学部に合計120人を配置するのが目標だ。担当する職務も、教材作成支援、ICT支援、就職支援などに拡大したいという。

2015年11月現在、課題として議論されているのが人事面での位置付けだ。専門性を重視して異動のないスペシャリストとするか、他のポストも経験させて学内事情に精通した「専門性を持つ一般職」とするか。希望者を募り育成するか、職務に適した人材を指名し、異動させるのか。待遇面も含め、検討が続いている。

「将来的には大学の教学マネジメントの中で、教員と同じくらの立ち位置になって、大学の発展に貢献してほしい」。同大学の教育が大きく変わろうとしている中、渡邊理事は期待を込めて語る。

図表 千葉大学の専門的職員（例）

名称	採用方法 身分	職務内容
ULA (University Learning Administrator)	外部から雇用 アカデミック・リンク・センターの専任職員	学生や教員向けのサービスとして、学習や教育資源作成をサポートする。学生によるICTサポートサービスのマネジメントも担当する。
アマヌエンス	外部から雇用 学務担当の有期職員	留学相談への対応、留学の促進活動。担当学部の教育に関する知識を基に、教員に対して、語学、留学プログラムの構築や授業を、その中身と合わせ提案する。
SULA (Super University Learning Administrator)	当面は内部から登用 専任職員だが、他の職員と差別化するかどうかは検討中	学生の適切な授業選択、キャリアパスの構築をサポートする。全学の教育に関する知識を基に、教員に対して、科目の新規設置や授業内容を提案する。

FD部門の職員が学内の対話を促し 授業アンケートの実質化に貢献

京都産業大学

京都産業大学の教学改革を推し進める原動力は、
教員とFDの専門家を含む職員によるFD活動だ。
学内の構成員をつなぐ立場にある職員が、学部や他部署とのコミュニケーションを図り、
改革の潤滑油として機能している様子を、教育支援研究開発センターが
授業アンケートの改訂を主導した事例を中心に紹介する。

新アンケートは 教員と学生の対話を重視

京都産業大学のFDは、教員組織の教育支援研究開発センターを中心に、職員組織である学長室の教育支援研究開発担当が事務局となり運営している。この体制によって授業アンケートが見直されたのは2010年度のことだ。

それまで行われていたアンケートは2000年度に開発された。授業の最終週に実施していたため、学生の疑問や指摘に対して教員が説明する機会がなく、学生、教員の双方から不満の声

が上がっていた。加えて、フォーラムを開催して双方が考える「よい授業」を聞いたところ、学生は「授業のやり方」、教員は「授業の内容」を重視しており、認識に食い違いがあることもわかった。

教育支援研究開発センターは、こうした状況を招いた原因に学生、教員、職員間のコミュニケーション不足があると考え、学内の「対話」を推進する方針を提起した。授業アンケートについては「教員-学生間の授業に関する対話シート」（図表）と「学習成果実感調査」の2つを実施することにした。

前者は全開講科目が対象。学生に授業の理解度、教員の教え方に関する意見を授業開始1～6週目に聞き、教員は翌週の授業中、集計結果や自身の考えを学生に伝える。後者は学期末に実施。実施科目や設問の一部は学部が定め、学部の教育改善に生かす。結果や改善案は全学部で共有し、ウェブでも公開する。

現在、教育支援研究開発センター長を務める小林満教授は、一教員の立場から旧アンケートの時代は実施に反対していたが、新アンケート導入後はその趣旨に納得できたという。「対話

シートは授業の意図が学生に理解されているかを確認でき、理解されていない場合は説明するきっかけになる。学習成果実感調査は、授業評価ではなく学生の成長度を尋ねる形なので教員にとって抵抗感が小さく、授業改善に対する意欲が上がった」。

質問の原案を職員が作り 各学部に理解を求める

教育支援研究開発センターは2010年度に改組。教員の教育力を高める「狭義のFD」から、全学の教育の質向上を図る「広義のFD」へと活動の幅を広げた。所属教員2人は学部との兼任だ。

センターを支える事務局の教育支援研究開発担当は学長室直属の職員組織であり、全学的な施策に機動的に対応できるのが強みだ。主にFDに携わっているのは専任職員3人、嘱託・契約職員4人。専任職員の山内尚子課長補佐は大学院で組織学習論の観点からFD・SDを研究、修士を取得している。また嘱託職員は専門性を持つ人材を雇用しており、教育学博士、言語教育情報学修士、図書館司書等の資格取得者を含む。



山内尚子氏

FDに関する施策は、各学部の副学部長らで構成する「学部FD/SD推進ワーキンググループ」が中心となって企画・立案・推進し、教育支援研究開発担当の職員はその活動を支援する。

また、授業アンケートの改善過程において、調査がより実質的なものになるよう、各調査の目的や活用方法を整理し、センター長らと共に各学部長や事務室に聞き取りを行いながら調整を図ったほか、FDや高等教育の知見を生かし、調査項目のたたき台を作成した。もともと授業アンケート自体を快く思っていない教員もあり、ワーキンググループにおける各学部への説明は難航。山内氏は、「学生が教員の授業を評価することが目的ではなく、学生との対話を通して授業やカリキュラムを改善することが目的である」と、会議中はもちろん、会議後に質問に来た教員にも丹念に説明を重ねたという。

実施が決まってからも、職員が行っているのは事務作業だけではない。実施後は、各学部に単純集計結果をフィードバック。学部から「専攻別の集計がほしい」といった依頼があれば再集計や簡単な傾向分析を行い、他学部のアンケート結果を活用した改善

事例も合わせてフィードバックしている。新任教員研修会では、実施後の対話シートを持ち寄り、授業への活用を支援している。

小林教授は「職員が教員との『対話』を重ねて施策を動かしていたことをセンター長になって初めて知り、いい意味で驚いた。各種の研修会では、職員に壇上に立ってもらうことも多い」と全幅の信頼を寄せる。

豊富な研修制度により 長期的な視野で人材育成

教育支援研究開発担当として実務の中核を担う山内氏は、2002年に京都産業大学に入職。2007年から2年間、大学コンソーシアム京都に出向した。そこでFD・SDに興味を持ち、2009年から2年間は学内の研修制度を利用して職務を行いながら同大学大学院マネジメント研究科に通った。

同大学には、外部団体への出向を含むこの種の研修制度が20種類以上ある。若手、中堅対象のものが多く、原則として、希望者が応募する形だ。大学院進学や海外研修など費用がかかるものについては助成制度がある。

ただし、これらの研修の受講経験が必ずしも各部署への人材の配置に反映されるわけではない。山内氏のように学んだ知識を生かせる職場に配属されることもあるが、そうではない例も多いという。自身も大学コンソーシアム京都出向、マネジメント研究科修了の経歴を持つ物部剛学長室課長は「専任職員には基本的にジョブローテーションがあり、めざすのはあくまでゼネラリス

ト。長い目で見て、学んだ能力を各業務に生かしてほしいというのが大学の考えだ」と話す。

学部や他部署との連携で 改革に一層の勢いを

FD部門は現在、改革速度の向上、他部署との連携強化を図っている。

小林教授は学部FD/SD推進ワーキンググループを「改革のエンジン」と位置付け、不定期だった開催を月1回に定例化した。各学部の状況の把握、学部からの意見の吸い上げの頻度を増やし、学部とセンター間、また学部間の意識共有を進めるためだ。

教務を担う教学センターとの連携も強めている。ワーキンググループには教学センター課長を構成員に迎える一方で、学長室課長が教学センターミーティングの構成員となった。教員についても、FD部門の委員が教学センターの委員会に参加する。「交流が進んだことにより、TAの育成に向けた研修会や実態調査を共催するなど、よりダイナミックな動きができるようになっていく。両部門が、別々に持っているデータを相互にうまく活用できれば、さらに改革を推し進めるための後押しとなりそうだ」と山内氏は述べる。

同大学では目下、アクティブラーニングの推進やルーブリックの導入が課題となっている。小林教授は語る。「教学センターが各学部に働きかけ、FD部門が具体的な導入方法やその効果を説明する、といった協働の枠組みを早急につくりたい。両部門の職員の連携プレーに大いに期待している」。

図表 授業に関する対話シート

職員が学生FDを牽引し 授業を変え、学内を活性化

京都文教大学

京都文教大学の学生FDは、一職員の自主的な取り組みをきっかけに始まった。

他の教職員を巻き込みながら発展してきたこの活動は、

授業の教育効果を高めるとともに、学内に活気をもたらしている。

学生が成長する喜びを原動力に、積極的に支援に関わる職員の姿勢が

周囲の職員にも影響を与えつつある。

職員のサポートを得て 学生FDが授業を運営

学生FDとは、学生と教職員が協働して大学教育を改善する活動のことだ。一般的に教員が主導することが多いが、京都文教大学の学生FD「FSDプロジェクト」は、教務部教務課の村山孝道課長が設立のきっかけをつくり、活動をリードしてきた。

FSDは「Faculty Staff & Student Development」の略。教員、職員、学生の別なく、大学をよくするためにやりたいこと、やれることを自主的に行う有志の集団だ。なるべく多くの人に関わってもらおうとメンバーは固定せ

ず、個別の活動に参加したい人がその都度参加する形式を採る。週1回のミーティング参加者は学生を中心に約10人、活動内容を共有するメーリングリスト登録者は約60人となっている。

FSDプロジェクトの活動には、活動広報誌の作成、他大学の学生FDとの交流、国際交流イベントの企画などがあるが、柱は、1年次春学期必修の自校教育科目「大学入門」を企画、運営することだ(図表)。授業では、一般学生による各プロジェクトが学内で活躍する様子や、大学で成長した姿を自ら提示する。これによって、1年生に「自分も大学で何かやりたい」という気持ちを起こさせることが目的だ。

授業を聴いて3割超(2014年度)が自治会や大学祭・体育祭の運営団体に加入する。また、他のプロジェクトにも多数の新入生が参画を始め、学生の活動を盛り上げるきっかけになっている。授業に関わった職員からも「学生と過ごす時間が新鮮」「この大学に転職してよかった」など、手ごたえを感じる声が続いている。

学生の成長と活性化のため 自主的に活動を開始

FSDプロジェクトの牽引役、村山氏は、1996年度の入学時からの職員だ。当初は「新たな大学をつくろう」というエネルギーにキャンパス全体が満ちあふれていたが、一通りの制度が整った2000年頃から学内に沈滞ムードが漂い始めたという。「学生はただ授業を受けて、友達と話し、帰るだけで、学内に残らない。4年間を漫然と過ごすので、就活の面接で語れることもない。もっと大学のリソースを使いきって、成長してほしいと考えた」。

2005年頃から村山氏は、業務外の自主的な活動として、学生を主役に学内を活気づける取り組みを企画。近隣の

留学生との交流、ダンスのステージ、スポーツ大会などを、他部署の職員を巻き込んで実現していった。

2009年度の春に、こうした自主的なキャンパス活性化運動の一環として、教員と学生数人と居酒屋で学内の問題点について話し合った際、思いの外盛り上がったという。それがその後も継続的な話し合いとなりFSDプロジェクトへと発展した。

この年に開講した「大学入門」(当時は「京都文教入門」)は、学園長、学長、学部長らが順番に壇上で話すという単調な内容で、学生の評判はかんばしくなかった。村山氏は「学生の意見を聞いてみては」と、当時、同授業の担当者だった平岡聡共通教育担当部長(現学長)に提案。受講を終えた1年生とFSDプロジェクトの上級生と共に授業改革案を話し合い、翌2010年度からFSDプロジェクトが運営するコンテンツが組み込まれることになった。

職員や学生が授業設計に参加することは同大学としても異例だったが、「学園外から招かれた教員、企業から転身した職員がほとんどで、伝統などのしがらみと無縁であり、新しいことをおもしろがる雰囲気があった」(平岡学長)ためか、反対はなかったという。

後輩が熱意を継ぐ一方 拡大に伴う課題も

大学をよくしようという村山氏の熱意は他の職員にも伝播し、FSDプロジェクト以外にも、職員が学生の成長支援に携わる例が生まれている。

2013年度から活動している「SSA

(Super Student Assistant)」は、SAの育成・サポートをするSA上級者の学生で、育成する者とされる者の両者の成長につながっているという。発足に携わった教務課の井出大地氏は、助言を減らし、学生の主体性を引き出すのがポイントだと説く。これにより、学生との信頼関係も強化されるという。

2014年度にスタートした「プロハビョククルーズ」は、PBL形式の授業「プロジェクト科目」の合同発表会をプロデュースする学生有志団体。村山氏の助言を受けた教務課の中村里江子氏を中心となって、前年度は職員が担っていた役割を学生に任せる仕組みを整えた。

FSDプロジェクト、SSA、プロハビョククルーズなどに参加する上澤尚実さん(臨床心理学部4年)は、「職員は、学生同士の話し合いが行き詰まったときに助け船を出してくれる。各活動それぞれに、頼れる職員がいる」と話す。

他の職員を巻き込むコツを、村山氏はこう語る。「抽象的な理念を語るだけではダメ。具体的な仕事に落とし込み、頭を下げて担ってもらい、時に事前学習などの支援をする。学び、汗をかき、手応えを得ると、またやろう、となる。押し付けず、自身にとっての成果を実感してもらうことが大切」。

一方で、同大学の職員による成長支援は曲がり角を迎えてもいる。活動が本格化するにしたがって、「出張までするとすると、本来の業務に差し障る」「勤務時間内に、本来の業務以外で学生に対応するのは後ろめたい」といった理由で、参加しなくなる職員も出てきた。村山氏のような自主活動型



村山孝道氏

だけでなく、一部を業務扱いにする型も検討するなど、職員の関わり方を組織としてどのような形にするかが、今後の課題と言えるだろう。

「職員も教育者として 学生に接すべき」

村山氏は、「学生に教えるのは教員であり、職員は教える存在ではない」という、大学の教職員にありがちな思い込みに疑問を呈する。社会では、親が子に教える、先輩が後輩に教えるなど、誰もが「教える人」であるのが当たり前で、年長者として学生に接する職員が「教えない」のは、むしろ不自然だと述べる。「学生の成長への貢献は、教員、職員を問わず大学で働く者にとって最大のご褒美のはず。教える内容や支援の仕方は教員と違えども、職員も教育者であるべきだと思う」。

2014年度の就任時に「ともいき*」の理念を掲げ、多様な人が混じり合うキャンパスを構想する平岡学長は、「教員以外のいろいろな人の教育力を借りたい。先輩学生や職員は、その主たる担い手と考える」と、村山氏の活動をバックアップしていく方針だ。

図表 「大学入門」内でFSDプロジェクトが企画・運営する授業の例

Bunkyo Menu	学内施設、支援制度、イベント、学生団体など学内にあるさまざまなものを、学生、教員、職員によるプレゼン形式で「広く浅く」紹介する。
プロジェクトPRフェスタ	一般学生によるプロジェクトをいくつか取り上げ、学生が「狭く深く」をコンセプトにその活動を音響、照明、映像などを使って紹介する。
つぶやき授業	学生がスマートフォン等を通じてつぶやいた授業の感想や意見をスクリーンに表示。それに教員が応答しながら進める授業。
公開しゃべり場	約400人の受講生を10人程度のグループに分け、ディスカッションを実施。FSDプロジェクトメンバーや職員がファシリテーションを行う。

※全15コマのうち例年5コマ程度をFSDプロジェクトが担当。上記は2013～2015年度の授業の一部。

*建学の理念である「四弘誓願」(しぐせいがん。仏教にある菩薩の教え)を、「他者の悲しみ(喜び)を自己の悲しみ(喜び)とする心」ととらえ、「自他共生=ともいき」と表現したもの。

学生の成長に関わる風土・しくみが 職員の意識と行動を変える

立命館大学

立命館大学には、職員が学生の学びや成長に関わる力量を身に付けるさまざまな機会が用意されている。

正課外活動での学生支援や政策立案力を高める研修制度、

それらに取り組む職員を応援しようとする学内の気風などがそれにあたる。

こうした風土の中で、学生の成長に真摯に向き合う姿勢や知識、課題発見・解決のための専門性や提案力という、

いわば“共通して身に付けるべき教養”を持つ職員を育てようとしている。

学生と接する機会を あらゆる場面に設ける

立命館大学は、職員が学生の学びや成長を支援するしくみづくりに力を入れてきた。1980年代後半、学生の海外研修を職員が引率する「異文化理解セミナー」を開始。1990年代には課外活動の顧問や副部長を職員が担い、教員と連携しながら学びやキャリア形成等の支援をするようになった。

「学び合い」を尊重する同大学では、学生スタッフが他の学生を支援するピアサポートが活発だ。この学生

スタッフの支援にも職員が携わっている。ゼミ、クラブ活動等の各団体、海外セミナー参加者などから選出された3年生が、学生同士のネットワークを活用して就職活動支援を行う「プレイスメントリーダー」制度においては、相談に乗ったり情報を提供したりといった形で職員がその活動を支えている。

同大学ではこうした正課外の活動も正課と並ぶ学びの場であると考え、学生にその機会を積極的に提供している。それは大学事務の領域にも及ぶ。管財課はキャンパスや通学の快適性を向上するための「キャンパス整備プロ

ジェクト」を学生とともに推進。広報課では、マスコミ志望の学生が「広報スタッフ」として大学をPRする媒体の制作に参加している。

各部門は週1回、所属職員全員が参加するミーティングを行い、大学や部門の課題について議論する。その中で学生との関わりについても情報を共有する機会が多々あるという。

学校法人立命館人事部の西川幸穂部長は、広報課長時代に「広報スタッフ」制度を創設した。「学生と協働して大学運営を行うことにより、普段は学生と接する機会のない部門でも成長

支援に携われる。それぞれの仕事と学生の成長機会の創出を結び付けて考えることが重要」と話す。

研修で学んだ理論を 現場の課題解決で実践

職員の政策立案力を高める研修制度も、学生の成長を支援する力量の形成に大きく寄与している。2005年度にスタートした大学行政研究・研修センターの「大学アドミニストレーター養成プログラム」がそれだ。毎年、選抜された十数人の職員が参加。講義科目「大学行政論」と演習科目「政策立案演習」を週1コマずつ履修する。

「大学行政論」の講師を務めるのは、総長や各部門長、他大学から招いた教員など。近年の高等教育政策の動向や社会的ニーズ、外国の大学教育、自学が抱える課題などを幅広く学ぶ。「政策立案演習」では研修生それぞれがテーマを掲げ、1年間かけて調査研究と論文執筆に取り組む。論文のテー

マは、学生の学びと成長に関わる内容が多い。研修生は所属部門の上司とディスカッションしながらテーマを選定する。これは、個人ではなく部門全体で取り組むべき課題として、プログラム修了後も部門の事業展開に生かしてほしいとの狙いがあり、実現したケースも多く見られる(図表)。

2015年度からはカリキュラムを改訂し、研修期間を半年に変更。より多くの職員が履修できるようにした。センターの事務局長も務める西川氏は、「今後は職員としての経験を積んだ30代を中心に受講を促す。学生の実態と真摯に向き合い、学生の成長を最大限に促す学びのコミュニティを創造してほしい」と意気込む。

今日に生きる 全学的な支援の土壌

立命館大学が職員による学生支援に取り組む姿勢を鮮明にしたのは、中長期計画を策定した1980年代だ。「川本

八郎理事長(当時)は、『全ての業務において学生中心の視点を持つべき』と常々言っていた。トップのこうした発言が、本学の職員の役割をより明確にしていってほしいと思う」と西川氏は振り返る。2020年を見据えた法人のビジョン「R2020」においても、「学習者が中心となる教育および包括的学習者支援を通じて総合的人間力をもった学生を育成します」と記されるなど、同大学の風土として定着している。

西川氏は、日頃から学生の成長を第一に考える姿勢やその支援のための知識、研修や所属部門の業務を通して修得する理論や専門性を、職員が身に付けるべき「教養」と表現する。この教養を駆使して、課題解決を図る職員こそが、今後の大学運営を支える切り札になると述べる。「目の前の学生が抱える問題にこそ、大学として改革すべき課題が潜んでいる。学生の実態と向き合い、課題を発見・解決する“教養”を身に付けた職員を一人でも多く育てたい」と西川氏は考えている。

図表 研修での論文が大学で実現に至った例

執筆者の所属部署(当時)	論文タイトル(執筆年度)	実現した内容
校友・父母課	20~30歳代校友の多様なネットワーク開発 一首都圏をモデルとして(2007年度)	校友会メンバーの高齢化、卒業生全体に占める平成卒業生の増加という実態をふまえて、2007年度に20~30歳代を対象とした校友組織「リコネクト」を首都圏で組織化。翌年には、リコネクトのメンバーが高校生やその保護者を対象に学生生活やキャリア形成についてアドバイスを行う企画を実施。現在も関東、東海、関西エリアで活動し、活動の範囲を拡大している。
APUスチューデントアドバイザー・オフィス	学生参画のリアシュア Reassure型オリエンテーションプログラムの開発(2008年度)	新入生に対するオリエンテーションを企画・運営する学生スタッフ集団「FLAG」を組織。学生主体のオリエンテーションを設計し、入学時の満足度向上、大学生活に対する不安解消、スムーズな大学生活への移行などを支援。企画の規模は年々拡大し、春と夏の募集には毎回40~50人の応募がある。
大学院課	大学院学生のキャリア形成に資するTAプログラムの構築(2012年度)	学部教育に対してTAが果たす役割と大学院生のキャリア形成を連動させようとするもの。これからの大学院改革の重要課題として位置付けられており、すでに現状課題の分析が進められている。

研修で受けた指導が、新制度の立案に生きる

私は2006年度に大学アドミニストレーター養成プログラムを受講した。研修では、「具体的な実態を探り、課題がどこにあるかを突き詰めていくように」と指導を受けた。そこで、職員、学生へのヒアリングやアンケート調査を実施し、職員が学生との関わりから得られる力は何か、それをどのように高めるべきかについて政策提言する論文を、当時の上司からの助言も得て執筆することができた*2。

今、学生オフィスでは、正課・正課外の枠組みに納まらない学生の自主的・主体的な取り組みについて、奨学金・助成金制度の充実を検討している。学生の活動の高度化、そしてさらなる成長を促す狙いだ。学生の正課内外の取り組みを分析し、モチベーションの変化や支援を必要とするタイミングを可視化することにより、成長のチャンスを明らかにし、時機に合わせて奨学金や助成金を支給することができる制度の提案をめぐらしている。



立命館アジア太平洋大学
スチューデント・オフィス
課長

辻井 英吾

1993年入職。学生部、
人事部を経て、2015
年11月から現職*1。

また、本学で育成する豊かな主体性を持つ学生像の実現に向けて、学生支援に携わる職員に求められる行動指針をクレド*3として作成することにも取り組んでおり、職員による学生支援のさらなる高度化を推進したい。

*1 取材当時は立命館大学学生部衣笠学生オフィス課長。このインタビューでは、衣笠学生オフィスでの業務内容を前提としている。

*2 「学生との関わり」により養成される職員力量の考察と立命館職員のキャリアパスの検討(2006年)

*3 組織の理念や行動指針を簡潔に記したものの。