

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かどうかであり、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り、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）