

# 共に悩み、考え、応えてくれる職員こそ 教員にとって心強いパートナー

沖縄国際大学准教授

藤波 潔



ふじなみ・きよし

1969年北海道釧路市生まれ。日本大学大学院文学研究科博士後期課程満期退学。日本大学文理学部助手、沖縄国際大学総合文化学部講師を経て、現職。専門はイギリス近代外交、史料論、歴史教育。

藤波潔准教授は、沖縄国際大学で日常的に職員と連携してFD活動や1年生に対する進路支援活動などにあたり、教職協働を実現している。自らの経験をベースに、教学マネジメントにおける職員参加の意義や教職協働のあり方を教員の視点から論じる。

てくれるだろう」という他人任せと無責任体質を生み出さないために、実務担当者を明確にすることが必要となった。

教学課は業務の割り振りが済んでおり、実務担当者が確定していた。この職員は、教学課がFD業務の主管課とされた経緯や本学のFDの現状についてしっかりと理解したうえで、本学のFD活動の新たな可能性を模索してくれた。全国の大学における先駆的な、または特色ある取り組み事例に関する情報を集め、それを参考に本学の実態に即した教育改革に関する9つの新事業の素案を作成、FD委員会へ提案するなど、教員側の実務担当者が決まる前に、実質的な活動を先行させていた。

これに対し、教員側は、学部学科レベルで委員に選出されて、委員会に参加し教授会で報告すれば、その職責が果たせると考えている人が多い。そのため、委員会に実務担当者を置き、誰かがその任務に就くことが少ない。結果的に誰も当事者意識を持たず、無責任状態が生まれる。これでは協働のスタートにさえも立つことはできない。

本学の場合、FD委員長は業務多忙な教務部長(教員)が職責上就いており、実務を担うのは困難だった。当時、副委員長だった筆者が実務担当を引き受けた。こうして、教員・職員の担当者が明確になった。協働を機能させる第1の条件は、当事者意識を有する担当者を明確にすることである。

## 教員と職員間の意思の疎通が大切

協働を機能させる第2の条件は、担

認証評価に向けたFD活動の取り組み強化の必要性が生じた。さらに、2008年に学内に設置された経営対策委員会における教育の質向上へ向けた議論の高まりという内的条件が相まって、FD活動の点検、実質化をめざした教学マネジメント体制が再構築された。

具体的には、事務組織改革により、2009年4月に教務部教学課が新設された。従来、FD業務は、学務課教学係が担当していたが、上述の背景から大学として教育改革を重視することが必要であり、業務量の増大が予測された。そのため、専任課長と課員2人からなる教学課が設置された。教学課は、FD活動を主たる担当業務の一つとすることを事務組織規定に位置付け、職員側におけるFD活動の責任の主体が明確になった。こうして、教員側のFD委員会と職員側の教学課が両輪となって、FD活動を推進する体制が構築された(図表)。

しかし、体制が構築されても、機能しなければ意味がない。「誰かがやっ

当事者間の意思の疎通である。筆者と担当職員は、双方が抱くFDの方向性、FD活動推進に関する学内の現状と問題点、提案されている9事業の趣旨、予想される教員の反応、学内の諸規程・諸制度との整合性など、今後、協働して仕事を進めるために不可欠な情報共有を2人で徹底に行った。

短時間でも、何度も話し合うことが重要である。ミーティングという形式的なものではなく、事務所を訪れては、雑談を含めながら話し合いを重ねた。こうした過程を経て、本学のFD活動の再構築やマネジメントのための目的が明確になり、共有できた。そして、何を、いつまでに実施すべきかについての計画を短期・中期・長期に分けて考えることが可能となった。

結果として、担当職員が提案した9事業のうち、学生を参画させて授業の質向上を図る「教育支援者(TA・SA)制度」、カリキュラムや科目の自己点検を目的とした「授業改善計画書」と、そのうち特定の科目群を再検討する

「指定科目プロジェクト」、教育に関する学内競争資金である「FD支援プログラム」の新規3事業を制度化し、2010年度から実施するに至った。特に「教育支援者制度」は、採用された支援者の研修を筆者と担当職員が受け持つ一方、支援者に対する日常的なサポートを担当職員が担ったことにより、前例のない業務にとまどう支援者や制度を活用する教員の不安解消に大きく貢献した。

加えて、FD事業の年間計画、個別事業の企画の原案を2人の協働で作成した。その内容について新設の「企画・調査小委員会」からFD委員会に提案し、FD委員会は提案された内容を審議・決定し、各学部学科へ報告するというように、役割分担を明確にした。企画・調査小委員会は正副委員長と教務部長指名委員(教員)、教学課職員によって構成されており、教職協働でFD事業を推進する母体が形づくられた。このほかにも、正副委員長と教学課職員を集め、事務調

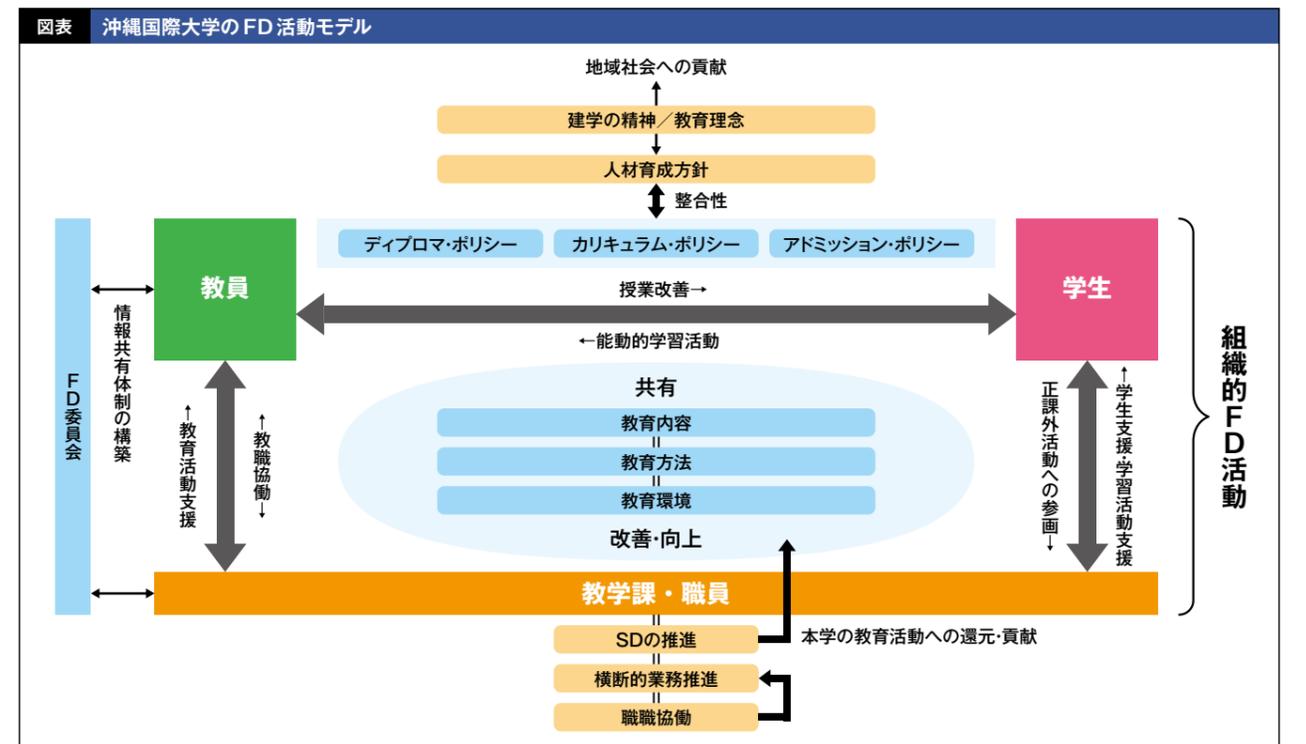
整を定期的実施し、多層的な協働に基づく運営体制が実現した。

## 学生に有益なことを実現する姿勢を共有

教員が教職協働を実践するには、何らかの組織の担当者になることが必要と思いがちだが、日常的にも教職協働を実践することは可能である。

例えば、私の所属学科では、フィールドワーク調査を学びの基軸に据え、2年生から始まる専門ゼミで、フィールドワークを並行して学ぶ。したがって、1年生にとって7つある専門ゼミがどんな学びをしていて、フィールドワークはどのように行われているのかを知ることは、専門ゼミ選択の重要な判断材料となり、3年間のゼミでの学びの意欲を高めることに直結する。

以前は、オリエンテーション時のゼミ紹介だけだったが、7つのゼミの上級生が一堂に会して、1年生を実際にフィールドワークに連れて行く課外活



動を始めた。FT (Fieldwork Tour) と名付けた課外活動は、最大80人にも及ぶ参加者の移手段の確保だけでも大変だった。この活動の指導教員だった筆者は、学務課・学生課の職員に相談。学内の補助金制度の活用、安価なバス会社の紹介、学内施設の利用などについてアドバイスなどサポートをしてもらい、学生が新たな金銭的負担をする必要がなく、かつ教育効果の高い教育プログラムを構築することができ、現在も学科の恒例行事になっている。

FTに参加した1年生は、自らの学ぶ目的に照らしてゼミを選択するようになった。これも学科教育の特色を理解し、その質向上につながる課外活動プログラム創設に向けて、関係職員がサポートしてくれた成果である。

筆者は、沖縄県外からの修学旅行生に対する平和教育支援を主たる活動とするサークル「SmiLife (スマイライフ)」の顧問を務めている。活動を進める中で、大手旅行会社や那覇市観光協会とも提携することとなったが、産学官連携についてノウハウを持たない筆者は、広報企画課の職員の支援によって学内外の調整を行った。学内施設の借用については学務課や管財課、活動費の補助については学生課といったように、さまざまな部署の職員と協働した。結果として、学生に学科での学びを社会貢献につなげる有益な経験を積ませることが可能となっている。

以上の例は、現在、教員の私としては通常の活動、職員としては通常業務となっていて、関係部署に連絡すれば対応してもらえる手続きとなった観がある。しかし、サークル創設当初は、前例や学内規程の確認、利用可能な制度の紹介、学外関係機関との連絡・調整、関係役職者への説明や手続きなど、筆者や学生の企図を理解してくれた職員の提案、アドバイスと協力なし

には実現しないものばかりだった。大事なことは、自分の業務が煩雑になるか否かではなく、「学生にとって有益である」ことを実現しようとする姿勢を共有することだ。これが協働を機能させる第3の条件である。



SmiLifeの活動の様子

### 正課と正課外で 学生の成長を支援する

本学のディプロマ・ポリシーには、「自ら課題を発見し、主体性と協調性をもって解決できる人物」「自らの社会的責任を自覚し、自立した人物」との規定がある。また、教育目標には「“沖縄”を見つめ探求し、地域と協働する経験を蓄積させる教育をします」「夢を描き実現する力、環境変化に適應できる力、すなわち人間力を培う教育をします」の項目が含まれている。

私なりの表現をすれば、沖縄の地域社会の中で、周囲と協調しながら自立して生き抜く力を修得できるようにするのが、本学の教育の肝である。そのためには、本学の学生が、正課教育における学習成果を土台として、多様な人間関係と社会体験の中で模索する経験を数多く積むことが必要である。

教員だけで、こうした経験を提供するには限度がある。130人余の専任教員(と数多くの非常勤教員)に加えて、80人余の職員(と数十人の非常勤職員)が総力を挙げて、何らかの形で学生と関わり、または関わるためのアイデアを出すことにより、学生をよりよく成長させることが可能となる。

### 教員、職員の垣根を 越えて考える

アイデアを出し合う段階での「越境」の精神と、実行していく段階での

「分(ぶん)」の精神が大切である。学生を成長させるしくみづくりに、教員・職員といった垣根は有害ですらある。職員に求められるのは、学内外の情報に精通し自学の実情に合わせて、その情報の長所・短所を把握し、自学の必要性に応じた制度(時には授業)設計をして、他者に説明する能力である。そのために、教員個人、あるいは学部学科が何を必要としているのか、日常的にニーズを把握する努力が求められる。FD活動における職員の計画策定、計画推進のための学内への働き掛けは、それを体現していた。

そこで必要なのが「越境」である。職員が接している社会のニーズやキャンパス内の学生の実態は、教員の学生指導にとって有益な情報であり、そうした情報交換からでも会話の機会をつくってみてはどうだろうか。

他方、設計後の制度(授業)の遂行に際しては、教員も職員もそれぞれの「分」をわきまえて、自分の責任を確実に果たすことが肝要である。例えば、既存の諸制度・規程に精通し、遂行中の制度の運用改善、規程改正につなげる視点や能力も求められるだろう。そうした姿勢が信頼を醸成し、協働を可能にする基盤を生み出す。

たわいない日常会話の話し相手になり、そうした話の中に含まれる教員の苦悩を斟酌し、一緒になってその問題を考え、応えてくれる職員ほど、心強い協働のパートナーはいない。