

政策実現を「支援」のかたちで行う — 教員との相互補完的な関係 —

同志社大学教育支援機構
学習支援・教育開発センター事務長

井上 真琴

いのうえ・まこと

1991年から同志社大学で図書館業務に携わる。大学コンソーシアム京都において、京都地区の高等教育政策の企画・調査業務を担当。現在、同志社大学でラーニング・commonsの運営を担当している。著書に「図書館に訊け!」(ちくま新書)がある。



井上真琴事務長は、同志社大学のラーニング・commonsの設計・運営を通して、職員の立場から教育目標の実現に関わってきた。その経験から、教員と職員の役割分担、協働の重要性と、職員に求められる姿勢について寄稿してもらった。

高等教育の動向を意識し 自学の展開を考える

同志社大学は2013年4月、京都市内今出川キャンパスの新校舎「良心館」に、約2550㎡のラーニング・commons^{*1}を開設した。

来ればおのずと学習がしたくなる「知的欲望開発空間」を全体コンセプトに、柔軟性・快適性・感覚刺激性を持った空間を配し、学習支援のさまざまなサポートスタッフを配置していることが特徴である。開設までに費やした歳月は6年。その間、教職協働の本質、大学行政における組織間の調整、承認手続きの複雑さを学んだ。なぜ実現が可能だったのか。設置までの道のりを振り返り、職員のあり方を経験から語りたい。

設置の提案には、職員として常日頃、高等教育の動向を意識し、自学の政策展開に留意する習慣がうまく働いた。

例えば、中教審の答申や、関連の委員会の動きは、ウェブ上に公開される

委員の発言録などに目を通し、さまざまな立場、考え方を知る。それらを読めば、アクティブ・ラーニングの展開が焦点であり、学びの質保証につながるべきとの主張は明らかだ。単位制度の実質化、学習成果の重視、質保証の仕掛け。大学を取り巻く教育改革の潮流を、自分なりに押さえておくことが必要である。これまでのキャリアで培った領域の専門性をいつどこで生かすか。時宜も常に意識していなければならない。

マネジメント能力や 調整能力が成否を分ける

次に学内の政策動向と、組織目標に細心の注意を払わなければならない。

1986年以降、キャンパスが二拠点体制であった本学は、教学体制を見直し、2013年からは文系学部全てを同一キャンパスに集約し、一貫した教育を行う方向に舵を切った。修学するキャンパスの統合を、単なる施設整備

に終わらせてはならない。そのために、文系学部の学習に特化した新たな学習空間を用意したい。高等教育政策の潮流と自学の教学再編が共振する千載一遇のチャンスとして、ラーニング・commons構築を起爆剤とする提案を行った。

だが、職員が政策を実現に導くのは容易ではない。よく「政策提案のできる職員」の必要性が謳われるが、それは誤解であろう。政策提案ができる職員は掃いて捨てるほどいる。誰でも訓練を積めば提案は可能だ。本当の課題は、大学行政のエンジンである教員を通して政策を実現することである。教員間の議論を調整する能力やマネジメント能力がことの成否を分けるといってよい。

多数の学内会議・委員会、大学評議会や理事会を経て、政策が決定・実現するプロセス。その大部分を教員が担っている限り、政策を実現するのは教員である。しかし実のところ、職員は政策実現の「支援」を行うように見せながら、実現のための資料・情報の収集、組織間の調整で重要な役割を果たしている。政策実現「支援」のかたちで、政策実現を行う。このニュアンスを理解してほしい。

ラーニング・commonsの 実現で意識したポイント

私がラーニング・commonsの実現のために意識したのは、次の2点である。

1つは、教学改革を教員側の努力のみに頼ることに限界があるため、学生側の能力開発を組み込むという視点に

^{*1} 同志社大学ラーニング・commonsの詳細 <http://www.doshisha.ac.jp/attach/page/OFFICIAL-PAGE-JA-1756/18415/file/GUIDEBOOK.pdf>

立つことである。教員の授業改善には敬意を表するが、組織的な改善活動の進展は遅々としている。

このため、Faculty Developmentだけでなく、Student Developmentにも焦点をあて、相互補完的に教学改善を進めたい。学習支援の実施により、学びの質向上が、逆に教員に影響を及ぼし、双方のdevelopmentが進展すると考えた。加えて、授業外であれば職員や学内関連組織が協働して、学生に直接支援の働き掛けができる。そのため環境、施設・備品を準備し、FDとの相乗効果を生む仕掛けを用意したい。

もう1つは、政策の実現のための説得のスキームを工夫することである。教員もアクティブ・ラーニングとラーニング・コモンズの関係や必要性をうまく言語化できないと言う。そこで作成したのが図表である。こうしたスキームは職員側から考案したい。意思決定を行う重要会議のキーパーソンの教員に説明し、政策会議で承認を得てもらう。コンセプトやスキームの原案は、職員が調査してつくる。どのタイミングで投げかけるかは、上司と相談だ。提案に反対する教員の理由は何か。基幹会議の発言録を丹念に読み解き、戦略的に上程する「順序や技術」、説得に役立つ「理念」、進め方を間違えない「手続き」に留意が必要になる。

教員以上の知識を持って 教職協働が成り立つ

教職協働に必要なのは、課題やテーマに関して、教員を超える量の知識を職員が持つことである。そうしてはじめて対等の議論ができる。教員と同等量の知識では教職協働は難しい。

ラーニング・コモンズの場合は学習科学や認知科学、学習環境デザインの知識が重要であった。

職員も、常に学生の学習行為を観察している。階段の踊り場で留学生から英会話を学ぶ学生。ラウンジに集まり、各自のPCモニターを見せ合い議論する学生。彼らの学びを増進させる学習環境には何が必要か。談笑できるカジュアルな学習環境と柔軟性をもった備品類（ノートPCや可動式学習テーブル）、大型モニターやプロジェクターが容易に使え空間を、学習科学や学習環境デザイン理論に基づいて、学内関係者や学生に説明できるようにする。学習科学や認知科学はFDプログラムには必須の知識であり、それらを理解する職員は教員と協働する「共通言語」を有するといえるだろう。

次に職員はマネジメントが本領であるとの認識を持つべきである。困るのは、教員の真似事に執心する職員である。高等教育研究に熱心なあまり、研

教員が論理で組み立てたものを、現場の政策にどう落とし込むか、推進の障害は何か、必要な調整は何か、（行政担当の）誰に動いてもらうのか、そのために（職員の）どの上司に情報を伝え、上層部に見せる資料をどう準備すべきか。これが本来のあるべき姿だ。教員と職員は相互補完的な関係であり、アクティブ・ラーニングでいうジグソー法^{*2}の成果と相似形なのである。

プロフェッショナルに 職員がなるために

前大阪大学総長の鷲田清一氏が、学位授与式で陳べた「式辞」は教育関係者の間で有名なものだ。

「プロフェッショナルがその専門性を十分に生かすには、専門領域の知識だけではどうにもならない。なぜなら、他の専門家と協働せずにできる仕事など、ほとんど皆無だからだ。1つの専門性は他の専門性とうまく編まれないと、現実の世界で自らの専門性を全うすることはできない。別の領域のプロフェッショナルと同じ1つの課題に共同で取り組むには、自分の専門的知見について、別の専門家（つまりそれについてのまったくの素人）に関心を持ってもらうよう、正しく理解してもらえよう、イメージ豊かに説明することが大切である。それには、異なる分野のプロフェッショナルたちのこだわりをよく理解し、深く刺激するような訴え掛けが必要である。自分とは異なった視線、異なった関心を理解しようとせず、内輪の符丁で相手を抑え込もうとする人は、単なるスペシャリストにすぎない」。

職員がスペシャリスト（特定領域で優れた知識と技術、経験を持っている人）に終わらず、実現を導くプロフェッショナルになるために、ぜひとも参考にしてもらいたい。

図表 ラーニング・コモンズ設置の説明スキーム

- 1 高等教育は、学習成果（アウトカムズ）重視に移行している。シラバスに「○○ができるようになる」と記述する根拠になっている。
- 2 学習成果の向上には、アクティブ・ラーニング（グループでの議論や体験の重視、ピア・サポート）が有効だと審議会答申等で言及されている。
- 3 アクティブ・ラーニングは、複数人数で協同して行くと効果的である。主体的な学習者は、他者との相互作用を通じて学ぶ必要があるからだ。
- 4 協同学習に適した学習環境は、教室でいえばラーニング・スタジオ、教室外ではラーニング・コモンズになる。
- 5 ラーニング・コモンズの学習空間を活用すれば、授業外学習時間の増加、チュータリングによる学習の質向上、単位制度の実質化につながる。
- 6 正課課目の授業外学習支援に焦点をあてるならば、運営組織は図書館ではなく、教学部門の組織が適切である。

*2 各学習者がまったく異なる領域の知識をそれぞれに学び、それを教え合い、統合するという学習方法。