

大学職員のモチベーションを高めるSD研修会の考察 ：「わたしたちの仕事改善」の取組から

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2013-06-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 佐藤, 龍子, 松井, 宏文, 山下, 晃司, 松下, 昭重 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00007364

大学職員のモチベーションを高める S D 研修会の考察

—「わたしたちの仕事改善」の取組から—

佐藤龍子（大学教育センター）
松井宏文（施設課）
山下晃司（教務課）
松下昭重（図書館情報課）

目次

- 1. はじめに
- 2. S D の先行研究
- 3. S D 研修について
- 4. S D 研修会「わたしたちの仕事改善」の取組
 - 4-1. グリーンキャンパス構築指針・行動計画と環境報告書
 - 4-2. 武道系学生による防犯パトロール
 - 4-3. 図書館における学生協働の取組
—静岡本館図書館モニターについて
- 5. まとめ

1. はじめに

S D（スタッフ・ディベロップメント）の起源は、F D（ファカルティ・ディベロップメント）の起源と同じといつても過言ではない。F D の起源は 1960 年代のイギリスにあり、イギリスでは S D と呼んでいる。それが 1970 年代アメリカに移り、F D と呼ぶようになった。館明（2002）は、英語のスタッフには、いわゆる「職員」だけでなく、教員も含まれる。したがって S D といった場合、その対象は教員をふくむ全職員である。それどころか、S D という言い方で、教員だけを対象としている場合さえあるので注意を要すると述べている。「教員」

= ファカルティ、対置されたものとして「職員」=スタッフをあてるのは間違いであるとも指摘している。

中央教育審議会答申（平成 20 年 12 月 24 日）「学士課程教育の構築に向けて」の用語解説は以下である。「S D（スタッフ・ディベロップメント）とは、事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を示す。「スタッフ」に教員を含み、F D を包含する意味として S D を用いる場合（イギリスの例）もあるが、ここでは F D と区別し、職員の能力開発の活動に限定して S D の語を用いている」。

静岡大学の第 2 期中期計画には「教職員の教育力向上の観点から、F D（ファカルティ・ディベロップメント）から S D（スタッフ・ディベロップメント）への転換を進める」とある。教員だけ対象の F D でなく、教員・職員を含んだより広義の概念として S D を用い、「F D から S D への転換」を掲げている。イギリスの原点に立ちかえって、教育改革を行おうという表明でもある。これを本論文では広義の S D と言う。

本稿では、職員を対象とした前述の中央教育審議会の S D を取り上げるが、以下 4 の「わたしたちの仕事改善」の実践例で分かるように、教職協働、教職学（学生）協

働の優れた取組であり、内容としては広義のSDといえるものである。しかし、職員対象の企画であり、現実としてはまだまだ教員のFD活動とは区別がある。今後の課題である。

2. SDの先行研究

SDの求められる背景や意義について改めて述べるまでもないが、前掲の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」から少し引用する。「第3章 学士課程教育の充実を支える教職員の職能開発」の前文では、「教職員は、学士課程教育の実践に直接又は間接に携わり、相互に連携して管理運営等を担っている。前章で述べた三つの方針に貫かれた教学経営に当たっては、学士課程教育の実践と管理運営を担う教職員の資質と能力に負うところが極めて大きい」と書かれてある。

同第3章の2. 大学職員の職能開発では「(1)現状と課題①職能開発の重要性一大学職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。(中略)大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発(スタッフ・ディベロップメント、SD)はますます重要となってきている。②職員の職能開発の実質化と充実—専門性を備えた大学職員や、管理運営に携わる上級職員を養成するためには、各大学が学内外におけるSDの場や機会の充実に努めることが必要である。(中略)なお、教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要は無く、目的に応じて柔軟な取組をしていくことが望まれる」とある。

上記のように、SDという文言を用い、

職員の能力開発を詳細に述べた答申は初めてである。

さて、1997年に慶應義塾大学の孫福弘氏らが中心となって大学職員の学会として大学行政管理学会が発足した頃から、SDや大学職員論の論文は多くなっている。同学会は設立の1997年の第1号から2011年の第15号まで継続して学会誌を発行し、職員論を展開している。

『IDE 現代の高等教育』は1979年から断続的に事務局や大学事務職員についての論文がある。しかし、当時ほとんどの論文タイトルは「事務」とある(例:「教育と事務の間」「事務が支える・私学経営」)。SDという言葉が初めて使われたのは2002年5-6月号「大学のSD」であり、10人の論文を掲載している。その後も2005年4月号「SD/大学職員の能力開発」、2008年4月号「これからの大学職員」、2010年8-9月号「プロとしての大学職員」、2011年11月号「成長する大学職員」等を継続的に特集している。

リクルートの『カレッジマネジメント』は2000年に「プリンストン大、ハーバード大の経験から—重要性も仕事も増す一方—アドミニストレーターの仕事と役割」という特集を組んでいる。¹ アドミニストレーターという言葉が目につくようになったのは大学行政管理学会発足前後からである。

進研アドの『Between』も2000年代に入ってから、2002年5月号の特集「大学職員のキャリアアップ」、2004年6月号の特集「リーダーシップが生きる職員組織」、2008年夏号の特集「教職協働の理想像を探る」などがある。

大学教育学会は、2004年度課題研究集会のシンポジウムⅡで「教学支援と大学改革

— F D 、 S D から P D (Professional Development) へ」を開催し、本格的に職員論の展開をはじめた。ⁱⁱ 『大学教育学会誌』の論文としては第 25 卷第 2 号（2003 年 11 月）にはじめて、事例研究として「大学アドミニストレーター養成の試み：桜美林大学の例」(武村秀雄) が掲載された。大学教育学会（旧一般教育学会）は教養教育の色彩が濃かったが、2000 年代に入ると、急速に S D ・ 大学職員論や教職協働の実践等が増えてきた。

日本私立大学協会のアルカディア学報（教育学術新聞掲載コラム）は 2002 年 9 月 11 日篠田道夫（日本福祉大学常任理事）が「S D 論の到達の前進—職員開発と大学運営への参画（上）」を掲載（同年 9 月 18 日（下））して以降、2011 年まで 8 本の論文を掲載している。ⁱⁱⁱ

研究者では、山本眞一が前掲の大学教育学会等をはじめ、「大学事務職員の能力開発」(『大学論集』第 39 集) など多数の S D ・ 大学職員論を書いている。大場淳も「大学職員（S D）に関する研究の展開」(『大学論集』第 36 集) 等を書いている。

私立大学では早稲田大学（WISDOM@早稲田）^{iv} が『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』の実践報告を、国立大学法人では山形大学小田隆治『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』で、プロジェクト創出型 S D の実践的な記録を出版している。

以上のように、S D や大学職員論はおおむね 2000 年代から急激に増えていることが分かる。

これら様々な著書・論文の S D 論を通底するものは、社会や大学の変化とともに S D はますます重要であるという認識である。

大学職員の資質や能力の開発が、これからの大には不可欠であると述べている。国立大学の法人化（2004 年）前後から、S D や大学職員の能力開発はいっそう熱を帯びて論じられるようになってきている。

しかし、S D の背景や研修の重要性を指摘する論文は多いが、具体的で実践的な研修内容や研修の効果について記載したものはありません多くない。

3. S D 研修について

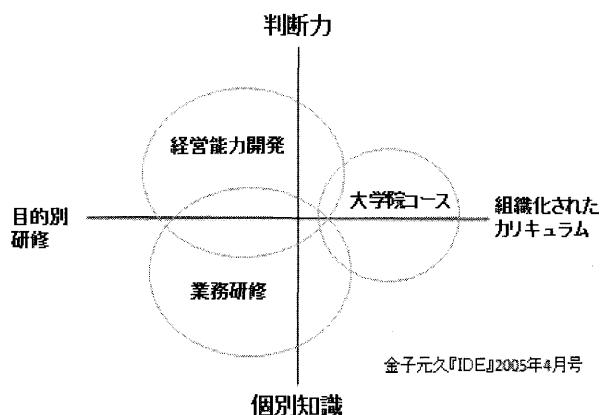
S D の範囲は広範である。桜美林大学大学院、名古屋大学大学院、筑波大学大学院などの大学院のみならず、立命館大学大学行政研究・研修センターなど研究と研修・教育を行うセンターもある。大学コンソーシアム京都や四国地区的大学の S P O D (Shikoku Professional Organization Development Network in Higher Education) などでも様々なカリキュラムやコースが開設されている。S P O D では約 150 のプログラムがある。しかし、個別の大学での S D プログラムは、その大学の背景や文化によって異なる部分もあるだろう。

金子元久（2005）は S D について、概念図を用いて概説している。金子は、具体的な S D の活動を 3 つのタイプに分けています。1. 「職務研修型」—職務上必要となる具体的な知識を、個別に比較的短い期間で習得する研修。2. 「経営能力開発型」—大学の経営に必要な情報を提供し、また能力を養成する。3. 体系的なカリキュラムに従って行われる「学校型」の研修。

これらは形態的分類である。今回、静岡大学が実施した「わたしたちの仕事改善」はこうした類型には当てはまらない。モチベーションを中心に考えたケースメソッド

である。筆者（佐藤龍子）は「課題解決型・モチベーションアップ型」と呼ぶことにする。

図1.



静岡大学においても職員課が多様な職員研修メニューを用意している。CS（顧客満足度）研修、人材育成研修、段取り研修、問題解決研修、人事労務研修、リスクマネジメント研修、人事評価者研修、放送大学研修、語学研修など多数の研修を実施している。これらと今回の研修会「わたしたちの仕事改善」の違いは、身近な同僚がそれぞれに課題を発見し解決し、新しい仕事を作っていることを知り、自分の仕事を振り返り、それを生かすことがある。同僚性を担保しているという点で、FDの本質と同じである。静岡大学では9年前からFD研修会として「わたしたちの授業改善の取組」を実施している。いわばその応用である。小田（2010）が指摘しているように、現代の大学では多くの学生は先生ができるからといって自分ができるとは思わなくなってきた。しかし、同級生ができるならば自分もできるのではないかと思う。今回の

SDも同僚性を重視したのは、まさにそこにある。

なによりもSD研修会で求められているのは、一般論の理解だけでなく、個別の業務に落とし込むことができる課題発見、課題解決力である。静大の「わたしたちの仕事改善」は、同じ大学に勤める身近な同僚職員が具体的な仕事改善を通して、大学改革をすすめていることを共有し、モチベーションを高め、それをこれから自分の仕事に応用して実践できるようになることを目指している。教員や外部講師主導でなく、講師は同僚職員である。大学教育においてもアクティブラーニングやピアサポートがすすんでいるが、SD研修会においても、それらは有効である。教員のFDも授業の悩みをお互いに話し合う自発的な集まりや授業改善を共有化する取組から出発した。SDでも、同じ大学にいても知らない優れた取組を掘り起し、共有化と可視化することが重要であると考えた。

SDや大学職員論は多くなっているが、具体的な研修会等についての実践的な報告は少ない。「わたしたちの仕事改善」は長期に渡る手間隙かけた体系的な研修プログラムやプロジェクト報告でなく、どこの大学でも応用可能な事例報告である。

以下、2012年10月31日に実施したSD研修会「わたしたちの仕事改善」について、具体的な3つの事例を報告する。「グリーンキャンパス構築指針・行動計画と環境報告書」は静岡大学施設課副課長の松井宏文、「武道系学生による防犯パトロール」は教務課係長の山下晃司、「図書館における学生協働の取り組み—静岡本館図書館モニターについて」は学術情報部図書館情報課の松下昭重の報告である。

4. 「わたしたちの仕事改善」の取組

4-1. グリーンキャンパス構築指針・行動計画と環境報告書

(1) はじめに

2005 年に先進国の温室効果ガス削減の法的拘束力を持つものとして約束する「京都議定書」が発効された。日本の温室効果ガス削減目標は、1990 年度比マイナス 6% 削減であり、削減目標の第一約束期間である 2012 年までに達成しなければならないことから、低炭素社会実現に向けた国民的なプロジェクトが継続的に展開されている。

こうした状況の中、静岡大学は環境に関する諸規制を遵守するとともに、環境に対する負荷低減等あらゆる面において、環境保全に努めている。

また、「グリーンキャンパス構築指針・行動計画 2010-2015」にて目標・計画（Plan）を示すこととし、教育・研究活動に伴うエネルギー等消費量（Demand）を環境報告書にて評価（Check）と削減対策（Action）に繋げて、静岡大学の環境に関する P D C A を回す仕組みを構築した。

この充実・改善への取組をスタートさせてから 2 年が経過した 2012 年 2 月に「環境報告書 2011」は、第 15 回環境コミュニケーション大賞の表彰を受けた。

(2) 2010 年 9 月までの取組み

私が、2010 年 4 月静岡大学に着任して初めて報告を受けたのが、2008 年 10 月に岐阜県可児市の名城大学にて開催された「第 36 回環境システム研究発表会」の「国立大学法人の環境情報開示と環境パフォーマンス」という学生研究発表の結果だった。その内容は、「60 の国立大学法人の環境報告

書を比較」したものであり、静岡大学は 2006 年度、2007 年度の 2 年連続ワースト 1 という不名誉な評価を受けた。このことから、環境報告書の充実・改善が急務となつた。

私は、この評価を真摯に受け止め、2010 年 4 月から環境報告書の充実・改善に向けた作業に着手するとともに、下記の 8 項目について、重点的に確認・実施した。

<環境報告書 2010 重点確認・実施事項>

- ・過去の環境報告書の評価・分析を実施した。
- ・名古屋大学環境報告書作成プロセスと作業手順、各段階の決定日程を確認した。
- ・世界的な地球温暖化防止対策の基本である気候変動枠組条約締約国会議（C O P）の動向を確認した。
- ・環境省の「環境報告ガイドライン（2007 年版）」、「環境報告書の記載事項等の手引き（第 2 版）」に基づく表現方法とした。
- ・P D C A サイクルによる表現方法とし、評価及び削減対策を次年度の環境負荷低減活動・省エネ活動に繋げていくことにした。
- ・創意工夫点として、静岡大学が実施している生物多様性の調査結果及び自己評価結果などを取り込むことにした。
- ・静岡大学環境配慮の取組目標を再設定した。
- ・教員へ「環境・生物多様性に関する研究活動」の執筆依頼を実施し、全学的な取組にした。

「環境報告書 2010」は、全 91 ページとして、2011 年 9 月に発行した。これは、前年度 2009 年版の 34 ページから約 3 倍の情報量とし、静岡大学の環境負荷低減に関する表現や読み易さが格段に向上した。

(3) 2010年10月からの取組み

「環境報告書 2010」を9月に発行して、4つの問題点が明確に見えてきた。

- ・再設定した静岡大学環境配慮の取組目標を全学的な取組目標に設定することが必要なこと。
- ・「静岡大学教育・研究活動における環境配慮計画」の徹底が必要であること。
- ・「環境報告書 2010」の評価及び削減対策を全学的に周知し、環境負荷低減・省エネルギーを強力に推進することが必要なこと。
- ・附属病院を有しない総合大学のベンチマークを実施し、静岡大学の評価が必要なこと。

これらの問題点の解決と第二期中期目標・中期計画期間における環境配慮の取り組みを効率的・効果的に実施するために、グリーンキャンパスに向けた「静岡大学グリーンキャンパス構築指針・行動計画 2010-2015」の作成を決意し、下記の4項目を重点項目にした。

- ・目標や行動計画などを明確に示すこと。
- ・各環境配慮の取組目標について、6年間に達成可能な中期的目標・年度目標や各年度の行動計画を具体的に掲載すること。
- ・省エネルギー計画を策定すること。
- ・附属病院を有しない総合大学のベンチマークに基づき、静岡大学の光熱水量等を把握・評価すること。

「グリーンキャンパス構築指針・行動計画 2010-2015」は、静岡大学の環境負荷低減に関する削減目標及び行動計画等を示すものであり、全77ページとして、2012年5月に発行した。この中の省エネルギー計画は、「静岡大学キャンパスマスタートップラン 2010-2015」と連携しており、照明設備のH

f化、外灯のLED化、GHP室外機の高効率化・ダブルマルチ化、太陽光発電設備の導入などを計画している。

また、2009年度の総エネルギー使用量、光熱水量、温室効果ガス排出量などのベンチマークを実施した結果、水使用量は右肩下がりの削減傾向であったが、更なる取り組みが必要なことが分かった。ベンチマークを実施することで、問題点が明確になることを再認識した。

図2 「グリーンキャンパス構築指針・行動計画 2010-2015」

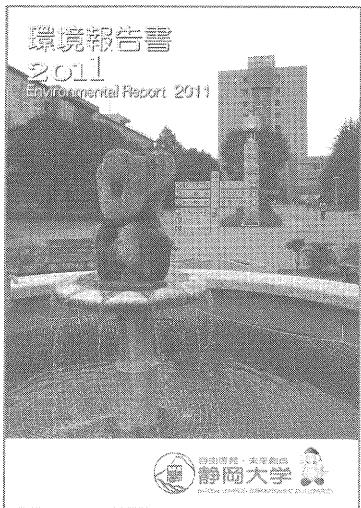


(4) 2011年の取組み

「環境報告書 2011」の編集に当たり、「環境報告書 2010」で基本としたPDCAサイクル記載方法を踏襲することにし、学内・学外のステークホルダーに対してわかりやすく、読みやすい報告書を目指すとともに、環境負荷低減に資るために白・黒・グレー色を基本にし、カラーページを極力少なくするよう工夫した。

また、静岡県立大学環境科学研究所長・教授坂田昌弘氏による外部評価を実施し、信頼性・公平性の向上に努めた。

図3 「環境報告書 2011」



5まとめ

静岡大学は、環境に関する目標・計画（Plan）を示す「グリーンキャンパス構築指針・行動計画 2010-2015」を策定するとともに、教育・研究活動に伴うエネルギー等消費量（D o）を毎年度作成している環境報告書にて評価（Check）と削減対策（Action）に繋げて、静岡大学の環境に関するP D C Aを回す仕組みを構築し、地球温暖化防止、環境負荷低減に資する取組、省エネルギー活動を推進している。

これらの継続的、積極的な取組が評価され、2012年2月に「環境報告書 2011」は、環境省、財団法人地球・人間環境フォーラムが主催する第15回環境コミュニケーション大賞の環境配慮促進法特定事業者賞を受賞した。この受賞は、大いに私の励みになった。

4-2. 武道系学生による防犯パトロール (1) 武道系学生による防犯パトロール

平成19年、「学生支援G P」申請にあたり、当時の学務部長から、このG Pの趣旨に合う企画を依頼された。私は数年前から、武道系学生が小学生の登下校を守る「防犯

パトロール」を考えていた。静岡キャンパスには8つの武道系運動部（空手道、日本拳法、柔道、剣道、少林寺拳法、合気道、フルコンタクト空手、テコンドー、以下「武道系」という）があるが、学生達が持っている潜在的な力を地域のために使ってほしいと思っていた。大阪教育大学附属池田小学校の事件以来、学校の安全管理が社会問題になっているため、この企画は、社会にもインパクトを与えると確信していた。

1) 体育会委員長と武道系学生への打診

本学では運動部が静岡42、浜松44^vあり、その連合組織としての体育会があり、委員長は、約1800人の運動部員のトップである。

この年の体育会委員長Y君は日本拳法部の主将を兼ねていたので、防犯パトロールの打診をしたが断られた。本学は個々の団体はまとまっているが、横のつながりが弱いため、Y君の力でも8つの武道系をまとめるのが難しいようだった。私がY君に打診した企画は、1ヵ月間、8つの武道系が交代で毎日登下校を見守るという案だが、本学にとって初めての企画に尻込みしたようだ。

どのようにしたら武道系学生をその気にさせるかと考えていたところに、空手道部主将のT君が窓口にきた。彼は体育会役員ではないが、空手の実力者で部内をよくまとめていた。防犯パトロールの企画を話すと、「面白そうですね。空手で30人動員できるから、他の武道系がやらなくても空手だけでやりますよ」と二つ返事で引き受けてくれた。その話をY君に伝えると、しばらく考えて、「他の武道系に呼びかけますが、少なくとも日本拳法部は参加します」と答えてくれた。結果、Y君のお蔭で、残りの

6団体（柔道、剣道、少林寺拳法、合気道、フルコンタクト空手、テコンドー）からも快諾をもらった。

2) 大学の理解

登下校を守るということは、一歩間違えると学生の命に関わる。そこで、上司（教育担当理事、部課長）に次の3点を提案し了解を得た。

a 武道系学生が「地域のために自分達の力を活かしたい。」と言っている。

b 静大生を大学と地域にPRしたい。そのために、TV局や新聞社に大々的に取り上げてもらう。

c 万全の体制をとる。

- ・大学の負担で、武道系学生全員に傷害保険を掛ける。

- ・学生は必ず複数でパトロールを行う。

- ・警察（静岡南警察署）に協力を依頼し、パトロールの日時を事前に知らせパトカーに巡回願う。警察から学生に「パトロールの心得」を直接指導してもらう。

3) 大谷小学校への打診

本学の地元の静岡市立大谷小学校を訪ね、教頭に防犯パトロールを打診した。快諾された理由としては、①校長・教頭が静大の卒業生だったこと、②毎年、静大の教育学部生がボランティアで授業の手伝いをしており、同校の教員に評判が良かった、③私の同僚が同校のPTA副会長を務めていたことであった。

4) 防犯パトロールの実施

期日：平成19年11月22日（木）～12月20日（木）の平日の毎日

時間：14:30～17:00（3コマ終了から練習の始まる前の時間を利用）

場所：大谷小学校から半径1キロ以内の通学路

参加者：毎日、2～3の武道系を5つに分けて人通りの少ない5箇所に配置。

初日（11月22日）は大谷小学校の体育館で、約100名の学生が参加して、小学生を前にパフォーマンス（演武、ブロック割り等）を披露した。テレビ局2社と新聞社2社も取材に入り、非常に盛り上がった。また、防犯の現場を担当する警察官からパトロールの心得を話していただいた後、意見交換を行った。警察官を目指す学生も参加していたことから、中身の濃い懇談になった。

5) 防犯パトロール終了後の懇談会

12月下旬、各武道系の代表者2名と教育担当理事・部課長で、今回の感想と次年度に向けての意見交換を行った。

その結果を受け、翌年以降はキャンパス内と周辺を中心に防犯パトロールを行っている。女子学生に対する痴漢被害、アパートの盗難等の防止、そして学生自身が防犯意識を高める方が先決だと判断したからである。

（2）防犯パトロールを終えて

学生関係業務を10年以上担当しているが、自分の存在を認めてほしい、人の役に立ちたいと考えている学生が多いと感じる。Y君とT君が、こうした学生達を引っ張ってくれたお蔭でこの企画は実現できた。二人は国立大学法人試験に合格して本学の面接も受けたが、結局、Y君は実家の市役所、T君は静岡市消防署に就職した。この二人が本学職員になっていたら、学生と大学のつながりは非常に深くなつたと思う。それが今でも残念である。

学生との協働作業は信頼関係が不可欠であるが、それを全面的にバックアップする体制が無いと成功しない。防犯パトロール

が現在も続いているのは、理事や部課長、同僚の協力のお蔭である。

4－3. 図書館における学生協働の取組一 静岡本館図書館モニターについて

現在、附属図書館では 35 名の学生が附属図書館利用学生モニター（以下、図書館モニター）として活動している。図書館モニターとは、「もっと使いやすく、もっと通いたくなる居心地のよい静大図書館になるように、学生の視点を生かして図書館を拠点にして活動するグループ」のことである。

その活動は新入生向けのライブラリーツアー、緑のカーテンづくり、図書の企画展示、モニター選書（書店の店頭で図書館蔵書の選書を行うもの）、大学の公開イベントであるキャンパスフェスタへの参加など多岐に渡り、活動の多くはモニター自身で企画し、実行しているものである。ほぼ月 1 回のミーティングにより活動内容を決め、実行にあたっては職員に企画書を提出し、職員は適宜相談、助言、補助などを行うが、活動の主体は図書館モニターである。

図書館モニターは平成 13 年度に設置され、年に 1、2 回のモニター会議に出席し、図書館への要望や意見を出してもらうこと、モニター選書に参加することが、その主な活動となっていた。平成 23 年度からは先述のとおり、その活動をより多様にし、活動範囲を広げている（活動は「モニター」の範囲を超えていいるが、今のところ名称は変えていない）。

このように図書館が積極的な学生協働に取り組むことになった転機の一つは、平成 22 年 4 月の附属図書館本館リニューアルオープンに向けて館内でリニューアル案を検討する際、学生の意見として図書館モニ

ターに意見を求めたことである。モニター学生は熱心に多くの意見を出し、リニューアル案にも反映された。またリニューアル後も新しい施設の利用方法や新しいサービスについて図書館モニターの意見を取り入れたり、一緒に検討を行ったりした。

またちょうどその時期に図書館内の観葉植物の水やりをボランティアで行ってくれる図書館モニターも現れ、図書館モニターは図書館にとって非常に頼りになる存在だと職員側も感じるようになっていた。他大学図書館における学生協働の事例を多く耳にするようになってきていたこともあり、平成 22 年度末のモニター会議で学生協働を話題にしたところ、積極的な意見が多くあったため、平成 23 年度には本格的に働きかけをすることにした。モニター募集を学務情報システムの連絡通知で行ったところ、予想を上回る応募があり、43 名で初年度の活動が始まった。2 年目の平成 24 年度は学外で活動する機会も増え、静岡県図書館大会などでも活動報告を行っている。

このような学外の活動は、静大図書館モニターの活動が広く知られるようになったり、他大学で同じように図書館のサポート活動を行っている学生と交流できる絶好の場であるが、学生との連絡は往々にして時間がかかるので、学外行事にあたっては連絡や日程等の調整に苦労することもある。また学生の活動できる時間がそれぞれ異なるため、会議等の日程調整が難しい。活動の進め方についても当初は職員側の提案で広報、おすすめ本などの活動グループなど 4 つにグループ分けをしていたが、活動が順調に進まなかった。これはグループごとに活動の中心となるメンバーが必要であったためであるが、グループを廃止して 1 つ

の活動推進組織をおく改善案が学生から出され、平成 24 年度はその組織のメンバーが中心となり、活動がよりスムーズに行われるようになった。今後については、モニター学生からは直接学習支援に関わっていくことへの要望を聞いている。浜松分館モニターとの交流を深めることも含め、これからも新たな目標も加え、継続して活動していく予定である。

図書館としては、学生協働に取り組むことで学生の目線をサービスに取り入れられること、学生が活動する場となることによって大学の中で果たせる役割の可能性が広がることなど、その意義は大きい。学生にとってもモニター同士で議論を重ね企画したものを、職員に相談したり補助を依頼したりしながら自分たちの手で実現する体験ができると、モニター学生同士の交流ができるなど得るもののが大きいように思う。また学生が主体的にこの活動に取り組むことによって、大学で学ぶということについて考えるきっかけになるのではないだろうか。私にとっても現在の業務でモニター学生と関わることは、彼らの意欲や熱意を間近に感じることができ、大いに刺激になると同時に、大学で働くことの楽しさを十分に感じさせてもらえるものとなっている。

5. まとめ

上記 3 つはきわめて現代的な大学の課題を正面から取り扱ったものである。「環境報告書」は、大学にとっても「京都議定書」の遵守という重要な課題である。学会で最下位と報告されてから 2 年で見事トップをとった。防犯パトロールは学生の力を生かした、学生の人間的成長を促す地域貢献で

ある。図書館モニターは、図書館の役割が変化する中、学生とともに課題を解決する、学生参加型の図書館のあり方を模索している取組である。

ともに教職員や学生を巻き込んで新しい動きを作り、組織化し、新しい仕事をつくり、課題解決につとめている。継続していくば今後新たな課題も見えてくるだろうが、新しいものを作りまとめる力があれば、ブレークスルーできるだろう。

「わたしたちの仕事改善」は、いわゆるケースメソッドである。仕事改善の手法や問題点など、実際に取組んだ職員の視点から報告することで、各部署が抱える課題を解決するうえでの参考となる。仕事内容を見直す契機ともなる。

研修会当日、上記 3 つを知っていたかどうか参加者に挙手してもらったが、2 つ知っている人が約 3 分の 1 、 1 つが約 3 分の 1 であった。3 つ全部を知っていたのは、筆者（佐藤）だけであった。同じ大学にいても、業務上横のつながりが少なく、優れた取組でも知られていないことが分かった。様々な研修スタイルはあるが、同じ大学の同僚がどんな課題を抱え、それをどのように解決したかプロセスを知ることは S D の基礎固めとして重要である。フロアから「学生も、教員も認められたいと思うが、職員も認められたい」、「今まで受けた研修や講演のなかでもっともためになり、よかつた」という率直な意見があった。

課題も明らかになった。今回の研修会を企画して、職員は自分の仕事改善や実績を過小評価しがちであると改めて気づいた。掘り起し、適切に評価しコーディネートやプロデュースの役割を担う人が必要である。今回は発表者の課題発見力や発想、課題解

決力、実行力など、各人のパーソナリティや努力に依存していた。今後はこれらを横断的につなげ、より組織的なSDを目指さなければならない。教職協働をいっそう進める上からも、教員も職員の仕事改善を知ることが大切である。

SDの流れとして系統立てたプログラムを用意する方向に進んでいる。単発の講演や研修よりはるかに有効であるし、継続して研修を行う意義は大きい。しかし、それが「管理教育」のようにならないかとの一抹の危惧も抱く。1つ1つのプログラムの成果や研修の成果は上がるだろう。しかし、成果の上がりやすい仕事や目につく仕事がもてはやされ、埋もれた仕事や誰もやりたがらないような仕事がないがしろにされないか。また、イノベーター、破壊者がこれらの体系的なプログラムから生まれるだろうか。これは学生のキャリア教育とも似ている。佐藤龍子（2007）が指摘しているように、正課プログラムを体系立てて提供すればするほど、自立から遠くなりはしないだろうか。

山本眞一（2007）の調査によれば、職員の自己啓発について、私立大学職員が一番熱心で、およそ2人に1人は「大学問題に関する書物を読む」と答えている。一方、ある国立大学で、自分のお金で大学問題に関する専門書を「買っている」と答えた者の比率がきわめて低かったことを思い出し、この辺りから大学職員の能力開発を考えなければならないのではあるまいかと述べている。まったく同感である。今後、実証的な研究が待たれるが、大学だからこそSDは自発性やムーブメントを重視したものでなければならない。

高木(WI S D A M@早稲田)(2008)は、

大学は本来的に寛容な組織で、無駄や隙間と思われるものこそが、大学の本質的な要素だと述べている。職員個々が能力を生かし、多様な改革に取り組むことが、教育研究活動を管理強化する方向に向かわないようしなければならない、教育研究の自由と独立が正しく保障されることは、大学の最優先事項と考え、職員の活動は、この原則を曲げるものであってはならないと指摘している。忘れてはならない視点である。

金子（2008）は、現代の大学職員に求められるのは、大学全体がどのような課題を抱えているかを考えるための幅広い視野、大学がどこに向かっていくのかという方向感覚、そしてそれを具体的な業務に結びつけていく知恵ではないか、と述べている。これは教員にとっても重要である。

教員は一般的に組織への帰属意識が希薄である。会議等で「長期的な視野」に立った発言をするが、簡単に他大学へ異動したり、転職をする場合もある。雇用の流動性に耐えうる職業でもある。行政的な仕事もあるが、政策立案・実施能力に個人差が大きいし、そういう訓練を受けていない人が多い。とはいっても、学会や論文、授業アンケート、科研費の獲得、引用数など評価・批評・批判とともに競争的な環境にさらされている。また、海外を含めた外部のネットワークを持っている。

一方、職員は教員より同じ大学に長く務める傾向があり、政策の継続性を担保しやすい。組織的行動に慣れている。数年後ごとに異動するので、部局等の利害に対して中立的である。大学を長期的に見て動かせるのは職員の方である。ただし、まだまだ雇用の流動性は低く、評価や批判にもあまりさらされていない。外部とのネットワー

クも少ない。

教員が職員のようになるのがいいとか逆がいいといっているのではない。教員と職員がいいところをお互い補完し合って教職協働を進める大学こそ、学生のためにいい教育ができ、これから活き活きと生き続けられる大学である。

来年度以降も「わたしたちの仕事改善」を継続する予定である。SDの機運を高め、教員や学生も参加する仕組みを考えていきたい。これからも内発的な動機を高める、コンパクトな研修プログラムの開発を目指したい。

参考・引用文献

金子元久 2005 「大学のスタッフ・ディベロップメント」,『IDE 現代の高等教育』No 469, pp11 - 14

金子元久 2008 「大学職員の展望」,『IDE 現代の高等教育』No 499 pp10

小田隆治 2010 『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』ナカニシヤ出版, pp53

佐藤龍子 2007 「学生の自発性を促すキャリア教育と正課外活動」『京都大学高等教育研究』第 13 号, 京都大学高等教育研究開発推進センター, pp32

館明 2002 「SD の課題」,『IDE 現代の高等教育』No 439, pp5-6

山本眞一 2007 「大学事務職員の能力開発」『大学論集』第 39 集, 広島大学高等教育研究開発センター, pp9

WISDOM@早稲田 2008 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』東洋経済新報社,はじめに iv - vi

『IDE 現代の高等教育』No 202, No 439, No 469, No 499, No 523, No 535

大学行政管理学会 HP / <http://juam.jp/>
(2012.12.17 参照)

大学教育学会 HP /
https://lolipop-dp54069295.ssl-lollipop.jp/g_member/member_main.php
(2013.1.10 参照)

広島大学高等教育研究開発センター
http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/pl_dai_gaku_1.php (2012.12.17 参照)

文部科学省 HP : 学士課程教育の構築に向けて (答申)

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf
(2012.12.17 参照)

日本私立大学協会 (アルカディア学報) HP
<http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/index.html> (2012.12.17 参照)

進研アド (Between) HP
<http://www.shinken-ad.co.jp/between/>
(2013.1.16 参照)

S P O D (四国地区大学教職員能力開発ネットワーク) HP
<http://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
(2013.1.16 参照)

リクルート進学総研 (カレッジマネジメント) HP
http://souken.shingakunet.com/college_m/ (2013.1.16 参照)

註

i 『カレッジマネジメント』は 110 号（2001 年 9 月）「提言 国立大学が独立法人化するためには／改革を支える“アドミニストレータ”養成の方策」（山本真一）、123 号（2003 年 11 月）西南学院の事例や大学行政管理学会研究大会の報告などがあり、133 号（2005 年 7 月）レポート「大学院でも始まった大学アドミニストレーターの養成」、137 号（2006 年 3 月）特集「改革を進めるための職員能力開発研修」で研修を取り上げている。

ii 「教学改革とマネジメントスタッフの役割」（立教大学西田邦明）、「新潟大学における大学改革と教員及び事務職員の連携」（新潟大学江口正樹）、「大学の機能変化と職員の役割」（筑波大学山本真一）、「教学支援と大学改革—プロフェッショナル・ディベロップメントについて」（大阪女学院大学関根秀和）などの発表があった。

iii 以下、2004 年 1 月 28 日船戸高樹（桜美林大学新宿キャンパス長）「F D・S D から B D へ—問われる理事会の自覚と責任」、2005 年 9 月 14 日篠田道夫（日本福祉大学常任理事）「「職員論」前進への課題—現実改革を担う具体論の構築を」、2008 年 11 月 19 日坂本孝徳（私学高等教育研究所研究員）「事務職員の力量形成の課題—協働性・革新性・自律性を」、2010 年 10 月 27 日上杉道世「職員の力量を高める大学マネジメント人材育成の展望」、2011 年 6 月 1 日篠田道夫（日本福祉大学常任理事）「大学改革力の強化へ—職員に求められる 4 つの課題」、2011 年 11 月 23 日山本真一（広島大学高等教育研究開発センター長）「教職協働は大学の特性に応じて、役員・教員・職員調査結果からの示唆」である。

iv 早稲田大学では業務改革と経営戦略立案の方法論として「W I S D A M」を活用し、成果をあげている。「W I S D A M @ 早稲田」とは、W I S D A M 開発におけるプロジェクトの役割を果たしてきた大学教職員有志による自主的研究部グループである。

v 平成 24 年 4 月現在