

教職協働の原点と課題

慈道裕治

要旨

本稿は、立命館大学における教職協働の原点と1980年代以降の展開を、筆者の教員としてあるいは役職者としての体験を通して得たものを述べたものである。原点では体験的教職協働の原風景を通して学生像や教育改革の位置づけを述べ、情報化や国際化など大学の政策展開に則して、教職協働における教員・職員の役割と両者の関係は変化していることを1980年代以降の筆者の体験を通して述べている。1980年代から1990年代にかけては情報化について職員の専門性と教職協働との関係、1990年代から2000年代にかけては立命館アジア太平洋大学開設などの戦略的改革における教職協働のあり方とそこから展望し得る課題について述べている。さらに発展的課題として、組織の高度化、職員の雇用形態の多様化のものとの課題について試論を述べている。

キーワード

教職協働、情報化、国際化、学生像、立命館アジア太平洋大学、APU、場の形成、価値の連鎖

1. 原風景としての教職協働—1970年代

筆者は、1972年10月に立命館大学経営学部へ赴任し、以後、特命教授として2013年3月に退職するまでの40年と半年を、立命館大学、立命館アジア太平洋大学で教員として過ごした。私が赴任した1970年代は、大学紛争の余韻を残しながらも、私学が抱える教学と規模との矛盾（それは私学における教学で常に葛藤を余儀なくされたのであるが）を巡る基本課題を、教育にあっては小集団教育、管理運営においては、財政公開を柱とする相対的低学費政策による教学と経営の統一を図り、教学改革を推進することで、その解決を展望しようとしていた。その改革の日常的な取り組みを支えていたのが、各学部におかれた調査委員会による議論であった。毎年年度末には調査委員会報告が各学部から出され、同様のことが、一般教育、外国語、体育、教職、二部教学等々の教学部門において行われていた。

筆者の記憶にある原風景としての教職協働は、学部や教学部門で行われる教学改革の議論の場におけるものである。当時の教学改革の議論は、今の言葉でいえば、実に明快な教学理念を持ち、

それにもとづくカリキュラムポリシーが語られ、それにもとづいてカリキュラム設計が行われていた。その際筆者にとって印象的だったのは、職員から出されてくる学生の履修実態や学習を含むキャンパスにおける学生の生活実態に関するデータ、あるいは窓口を通して得られた実感的な学生実態に関する意見であった。それは、窓口で学生に接し、日ごろの職務を通して履修データに接していることから得られたものであり、教員が展開する理念論をあるときは補強し、あるときは現実に引き戻す重要な役割を果たしていた。教員はどうしてもかつて自らが送った大学生活や教員として教壇に立ち学生と向かい合っているその視線で学生を語り教育を語る枠から出られない面がある。その枠には教員ならではの良さがあるのだが、それに固執するあまり改革の先が見えないこともある。そこを職員の目が補い、時には新しい視点を提供してくれることで改革論議が進むことがあった。当時の職員はほぼ全員が立命館大学の卒業生であり、自らの学生生活の体験によって裏打ちされていた面もあるだろう。

学生は、学習する主体として位置づけられていたが、そこには課外活動、アルバイト、就職活動等の多面的な日常を持ち、その中で学んでいるのであり、学生生活の中に多様な学習者像を描くことが必要であった。教員がゼミや講義で見ている学生像、職員が仕事を通して把握しているあるいは把握し得る学生像、それらを合体してこそ、学生の学ぶ姿を再現し、改革を実りあるものとするができる。筆者は、経営学部の調査委員会や一般教育センター運営委員会での議論において、それぞれ職員の個性はあるものの、職員の果たしている役割に教職協働の原点を見ていた。立命館大学での40年に及ぶ教員生活において多くの役職や改革を経験してきたが、それぞれの課題に取り組むにあたって、この原点を踏まえて教員、職員のチームワークを組むことが成功の要であると考えてきた。

他大学との交流が増えるにつれて、「立命館は、調査に来る時は、必ず教員、職員がチームで来ますね」とある種の羨望の念をもっていわれる機会が増えていった。職員が教員のカバン持ちにならないというのは当然であるが、それぞれ、「教員」といい、「職員」といい、大学における役割は違うが、ともに大学の広義の「職員」であることに変わりはない。しかし、研究者としての自己研修と研究に励む教員と文字通り大学職員としての職務上割り当てられた仕事に従事する職員とでは、いうほど簡単にチームワークは成り立たない。立命館が、そこにある壁を越え得たのは教学と財政、教育と規模という私学が抱える解決容易ならざる困難さを直視し、学生に視点を置いた改革に取り組んだからであり、その意味で教職協働の原点は「教育」と「学生」にあったといっても過言ではないだろう。

ところで、このような教員と職員のチームワークがあえて教職協働として立命館大学を特色づけるものとなった事情はどこにあるのだろうか。そこには、大学の業務にかかわる特殊事情があると筆者は考えている。古典的な大学像からすると、教育は教員と学生の間で行われ、研究は教員が個別的、組織的に行うもので、職員が協働者として位置づけられることは稀であった。職員業務はもちろん大学のミッションを果たすために不可欠なものであり、部署によっては専門性や高度の習熟性が求められるものであるが、教員・学生の直接的関係からみれば、その役割は間接的であった。単純化して言えば、定型的に進められる職員業務に対して、教員の学生相手のあるいは教員間の職能的業務が並存していた。そこではあえて両者間の協働を語る必要はなかった。その必要性あるいは可能性は、学生を学ぶ主体者として位置づけ、その学生に対して両者が向き

合うところから始まったといえるだろう。つまり、教学改革という共通テーマに関する教員、職員間の協働である。この観点からすれば、それが立命館大学発祥となったのには、やはり全学協議会や学部懇談会などの学生参加のシステムの独自性があるというべきであろう。教員の教育者としての自覚と学生の学習者としての自覚（悩み）が対峙する議論を、職員は大学側の事務局として支えつつ、ある点では母校の卒業生として両者の中間の評価者として参加し、学部や理事会、教学機関における改革に参加していたという面を筆者は実感的に捉えていたこともある。

2. 職員の専門性と教職協働—1980年代～1990年代

筆者は1987年に教学部副部長（当時、教学部次長）に就いて以後教学関係の役職や改革チームに所属することが多くなったが、教学部次長に就いた最初のテーマは事務電算化であり、私の経験の中でも教職協働の新たな展開であった。当時外部委託していた教務事務の電算処理を学内実施に切り替ようとしていた。当時の電算処理の状況はカリキュラムが変わると一々プログラムを書き換えて対応していたために、カリキュラム変更が積み重なるにつれて、プログラムはいわば「たこ足配線」化し、改革のネックになりかねない状態にあった。学内システムを構築するに当たっては、その状況を克服することが不可欠であったが、それにしても、システム完成に向けて「3年間カリキュラム改革凍結」が必要かもしれないといわれ、「靴に足を合わせろというのか」といった教授会から厳しい批判が出されるという状況での教務事務電算化であった。

教学部は電算化チームと教授会の間に立ってその調整を迫られたのである。電算化チームは各大学での電算化調査を実施し、カリキュラムや要卒条件等のカリキュラム改革による可変部分をプログラム処理から外し表データとして扱うという新方式の導入を提案した。その方式の採用によって、電算化が教学改革を制約するという事態を回避し、以後重要となる教学改革のための情報化への重要な一歩となった。また電算化のために各学部のカリキュラムの精査を行った結果、表面化しなかった不備の改善を図ることもできた。

電算化、さらには情報化を推進するには、国内外の情報化の進捗状況の評価やそれを支える技術等について習熟する必要がある、担当する職員に専門性が求められるようになる。おのずと習熟性や専門性を保証する組織編成が求められる。他方で、教学改革への深い理解が必要であり、専門性の弊害に陥ることなく情報化を進めるには、教職協働はもはや初期の原風景に留まることはできない。ここで求められるのは、具体的改革における教職協働で編成されたチームと大学内の関連組織との共同的関係の課題へと展開することになる。1990年代後半から、電算化問題は事務システムから教学システムのテーマとなり、情報ツールを活用することで学生の学習スタイルを変える「学びの主体」形成の方法論へと進展していった。改革で求められている教学的課題と技術的課題に関する教員、職員の相互的な理解が必須の条件となった。

1994年に設置された政策科学部は、社会科学系教学において情報化をリードし、知識習得型学習からいわゆる「実践的な学習」への転換を目指すものとして発足したことで、学部教学を支える情報システムの開発と運用は当初よりの重要課題であった。学部発足当初、システムの運用を巡って担当教員職員間のぎくしゃくが結構多かった。そのぎくしゃくの多くは、情報ツール運用への教員の教学的意図や期待と、職員が抱える技術上の課題とのギャップに起因するものであ

る。今から考えれば、ノートパソコンを学習ツールとして、そこから生み出されるであろう新たな学生の学習スタイルを教学的に展望し切れていたかを問う必要があったことも確かである。いずれにしてもそのことについて、担当する教員、職員がそれぞれの立場から真剣に議論するチームワークが必要であるということである。1970年代の組織文化に支えられた教職協働は、1980年代から1990年代にかけて、情報化や国際化など大きく変化する日本社会にあって、改革を展望し、教育・研究者としての教員が展望する改革アイデアと習熟と専門性が強まりつつあった職員との協働という新たな次元に向かいつつあった。時には協働というよりも桎梏を生むような事態も生じていた。

教職協働とは簡単にいえば、共通する目標のもとでの教員と職員とのチームワークをいかにつくるかに尽きる。情報化が当時とは比べ物にならないくらいに学生生活に深い影響を及ぼしつつある現状では、学習主体形成における情報化の位置づけは当時とは一変しているのだが、それだけに教職協働のテーマは深く問われる必要がある。今年度、立命館大学ではコースツールはmanaba+Rへと変わり、多様な使い方ができるようになっている。学生はパソコンよりもスマホへとアクセス手段を替えつつある。新コースツールは学生のどのような学びのスタイルを引き出そうとしているのか。学生の学びのスタイルも多様化しており、また教員の教え方も多様化しているなかで、その潜在的可能性と現場での矛盾など、現状把握を深めつつ、一律には扱えない多様な可能性を引き出すには、教職協働の新たな体制を必要としているように思われる。

3. 戦略的改革と教職協働—APUの経験から

取り組むプロジェクトの規模が大きくなるにつれて、企画から実施に至る組織編成とそれぞれの組織におけるチームワークと組織目標実現に向けてのリーダーシップの関係が問われるようになる。私が経験したものでは、立命館アジア太平洋大学 (APU)¹⁾ の開設プロジェクトがそれに該当する。このような大きな改革を進める際に、原点としての教職協働はいかなる位置と意味を持つのだろうか。

APUが目指した「多文化・多言語キャンパスのもとでの国際教育」という理念は、欧米先進諸国がその先進性によって多くの留学生を引きつけた国際化と同列には扱えない。21世紀において日本という国でそれを実現するには、独自のアピール力、独自の戦略的な位置づけを必要とした。それが、「アジア太平洋時代」や「50カ国を越える国・地域からの留学生」、「留学生が半数を占めるキャンパス」像である。戦略的な改革は多くの飛躍を必要とする。同時に飛躍的改革には持続的成長を支える骨格的システムを必要とする。芸術性に富んだ建築物も確実な構造計算に支えられた設計図がなければ成り立たない。また、どんなに強固なものであっても新たな文化的ビジョンによって価値づけられなければ人々をひきつけない。APU改革においてビジョンの面が強調されることは当然であるが、創設後13年間において、様々な障害や波がありつつ社会的評価のうねりが高まってきているのは、ビジョンとそれを支える持続的成長の基本的仕掛けを持っていたからである。それは、「日英二言語教育システム」、「国際学生寮・APハウス」、「奨学金システム」の三本柱である。これらはいずれも、世界各国から国際学生が集い、日本人学生とともに多文化環境下で学ぶというAPUの理念を実現するために、教学条件、生活条件、経済条

件として基本的に必要とされたものである。ここでは教学面における基本課題であった「日英二言語教育システム」を取り上げる。

APUでは、開設準備の時期にAPUへの社会的な期待、関心が高まるにつれて、「APUは当然すべて英語で教育するのでしょうか」という期待感もあり、それに配慮する声が学内になかったわけではない。しかし、現状を考えたとき英語のみの教育は国際学生募集では競争力が高まるだろうが、日本人学生に関してはそうは考えられなかった。国内学生と国際学生が半々の大学においてそのビジョンを成り立たせる上で日本語のみや英語のみの教育は成り立たないという判断のもとに、APUにおける教学と学生生活を持続的かつ安定的に成り立たせる設計思想と具体的な設計図が必要であった。それを実現させたのが教育言語（学内文書上の言語を含む）を日英二言語で構成する「日英二言語教育システム」であり、多言語教育や二言語教育に関する国内外の調査に基づいて設計されたものである。筆者は日英二言語で構成されたカリキュラムを見てこれでAPUは実現可能だと感じたのを覚えている。

ビジョン（あるいは戦略論）と設計論は改革における車の両輪であり、ビジョンが外向きであるのに対して、設計論は土台を重視する。この両者がかみ合うことでビジョンの陥りがちな「軽さ」を設計論が補い、設計論が陥りがちな没価値性・実務性をビジョンが補うことができる。「ビジョン」も「設計論」もともにそれぞれ教職協働を必要とするが、筆者の経験からは職員がその重要性を自覚し「設計論」を担いきることがプロジェクト成功の必須の条件である。APUの場合も全体として両者の融合がうまくいったケースであり、大規模改革における教職協働の具体的な姿を示している。伝統的大学では共同体的組織文化を色濃く持っており、その弱点を批判するのは容易だが、それを崩せば改革が進むというものでもない。むしろ共同体的組織文化の持つ良さを教職協働の新たな展開として位置づけることで、「共同体的」体質が陥りがちな内部指向の弱点を克服することの方が賢明である。それは新しいシステムを開発する思考性、戦略的思考性における教職協働であり、情報化における専門化思考とはまた異なった教職協働のあり方が求められている。この場合も原点は、教育改革にあっては学生の学習と進路、すなわち学生の成長と学生自身が持つ創造性を含めた学生像を共有することである。

APUでは新しい型の教職協働とともに、原点的教職協働ともいべきものも活発に行われた。その一つが国際学生募集のための海外活動である。教員・職員のチーム編成によって地域的分担を行い、広報と学生募集の活動を開始した。それは毎年400名の留学生を受け入れるという質・量ともにまったくの未経験分野の活動であり、教員・職員チームによる試行錯誤の連続であり、それは原風景的教職協働であった。そのなかで、教学機関にふさわしい教学的な国際ネットワークを構築しつつ学生募集を行う方式が編み出され、持続性と展開性のある国際学生募集の仕組み構築へと発展していったが、ここでも個別的試行錯誤から方向性のある組織的活動への展開には、やはり「ビジョン的思考」と「実務的思考」との結合が功を奏していた。設計図の描きにくい領域において経験が経験を生みつつ、展望を開くという活動における要は、突き詰めて言えば、「ビジョンと設計」との関係に行き着くものである。ビジョンがなければ経験は個別経験にとどまる。経験の積み重ねがなければ、広報から学生募集、選抜、入学までのプロセスを具体的かつ実務的に設計することはできない。こうした成果の上に、2000年3月に世界各地から、国内の各地から集ってくる学生たちをAPUキャンパスに迎えることができたのである。その時のある種の不

安と達成の織りなす緊張感を今も思い出すことができる。

立命館大学の第4次長期計画等の1980年代から1990年代にかけての長期計画はよく「転がし計画」であるといわれた。すべてを計画するのではなくて、国際化であれば、国際関係学部を開設し、国際センターを設置することで、それをコアとして国際交流が持続的に発展し、その成果が大学全体の国際化を推進するものであるという位置づけ、これが「転がし計画」の意味である。第5次長期計画のAPUにあってもそうした面はあったが、従来にはない飛躍を要する場合は、飛躍を可能とする仕組みをあらかじめ作りこんでおくことが必要であり、戦略的改革における教職協働の新たな次元を切り開いたことは間違いない。

4. 教職協働の幾つかの要点

大学が学年暦にしたがって十年一日のごとくに淡々と業務をこなしていた時代には職員がルーティン化した実務を支え、教員が教育研究に励み、学生は大学という場を通過していくという「動かざること山の如し」がアカデミズムの理想であったかもしれない。そのような時代には教職協働など言葉としても出ようがない。また国立大学が質の堅持を建前とし私立大学がただただ量を担わされているだけであれば教職協働の理念も生まれなかつただろう。そのなかにあって、いち早く「教学と財政」、「教学と学生規模」という対立項を担わされた私立大学にあって、それから目をそらすことなくむしろその矛盾の打開にミッションを打ち立てた立命館大学において教職協働が現実として始まり理念化されたというのも、立命館大学から見ると自然な流れであった。しかし今、大学改革が国公私立全体のテーマとなっているとき、教職協働の課題はもはや特殊なものではなくなりつつある。教職協働は、教員と職員が協働して仕事をするといった、考えてみれば当たり前のことであるが、あえて、改革が重視される時期にあってその持つ独自の意義はどこにあるのか、それを考えてみたい²⁾。

(1) 学生の位置づけ

APUでは創立10周年を記念して2009年に『立命館アジア太平洋大学誕生物語』を出版した。そこには一期生を中心とした学生の活躍が描かれている。2013年には政策科学部創設20周年に当たり記念行事が行われた。多くの一期生、二期生を始め、かつての学生を含めて学部理念のその後について活発な議論が行われた。そこで実感するのが、学生はデスクプランとしての設置構想を超えるということである。設計者たちの期待を超えて活躍し、新大学や新学部が求めていた姿を学生が示してくれるということである。そのことは新設学部や新設大学でよく言われることであるが、つぶさに見ればあらゆる改革において、学生が主体的に把握し得る目標を学生に与える改革である限り、同様なことは必ずあるのであって、教員、職員にそのことが見えているかどうかである。今のように学生の進路問題がかつてない困難さを抱えている時代にあっては、教育上の改革は何らかの意味で進路問題への展望を与えるものでなくてはならないし、そのことを踏み台にして学生が飛躍する要素を含むものを目指す必要がある。協働とは目標に向かった協働であってこそ真に協働になり得るのである。

(2) 公開性

立命館大学は1970年代には「財政公開」のもとでの相対的低学費政策を実施し、80年代の後半には「入試選抜の公開性」を徹底することで入試改革を推進した。スポーツ選抜を巡る不透明さを、選抜基準を明示し入試方式として確立することによって大学スポーツのあり方に一石を投じた。その後行われた「論文重視入試」などの入試多様化においても今の言葉でいえば、選抜方式を含むアドミッションポリシーを明示することで「偏差値型入試」の弊害に対するアンチテーゼを提示した。1990年代には、産学連携を推進するに当たって、理念や資金受け入れ等に関する規程を明確化することでプロセスを公開し、リエゾンオフィスの開設を通して開かれたシステムを構築した。公開性を重視するという事は単に透明性を高めることではない。改革の持つ意味を学内でだけ通用するものとせず社会的に価値あるものとして提示することであり、ミッションを明示することである。当然そのことで社会的批判も受けることになる。筆者は入試多様化に取り組んでいる頃、高校教員から直接批判的意見を受けることが多かった。むしろそのことで、弱点を克服する道が準備されるのであり、それに関わる教職員の目標の共同性・自覚性を高めるのである。産学連携にあつては職員の活動領域を広げ、狭い学内中心の教職協働には取まらない広がりをもたらした。情報化における専門化とはまた異なる教職協働のあり方が求められるようになってきている。

(3) 開発性（戦略性）

大学にあつて「開発」とか「戦略」とかいう表現は好まれないかもしれないが、あえて「開発」という意味を述べる。改革には飛躍が伴い、飛躍が現状より高ければ高いほど実現の見通しやその意義を巡って多様な意見が出され学内合意には困難性が伴う。それで見通しを語る必要があるのであるのだが、現状からの延長線上の外挿法を採用する限り大きな改革には消極的ないし否定的にならざるを得ない面がある。しかしAPUの経験で述べたように、国際化したキャンパス像を成り立たせる仕組みは何かについて構想し設計することは、「現状の改革」ではなく「新しい仕組みの開発」であり、現状からの連続性だけでは見通せない要素が多い。ただしそれが現状との間ほどの程度の距離があるかは、資源、力量等を含めて測る必要があり、それにもとづいた戦略思考が求められる。そのときに初めて牧歌的段階の教職協働を超えた協働が求められるのであり、「開発」とか「戦略」として課題を立てることで教職協働のあり方が課題化されるのである。

(4) 場の形成

近年、大学職員論が活発になっていることは重要なことであると考え。現実に職員が果たしている役割及び果たし得る役割に対して、大学の管理運営体制における位置づけが低すぎることは、伝統的私学をとっても役員構成における職員比率の低さなど明らかである。他方で、教員が教育や研究に専念できる条件づくりの一環として、管理運営を職員中心に進めることへの期待感もあるが、その行き過ぎへの警戒感もある³⁾。教員が日常的に行う教育や研究それ自体が大学改革の内容をなすことを考えれば、管理運営と教育・研究を「器と中身」のように切り分けることができると考えることはできない。立命館大学でもかつて管理運営の改革で、意思決定の合理性を軸に議論されたことがある。このテーマはそれ自体としては重要なことであり伝統的しがら

みを見直す重要な作業であるが、同時に、大学が教育・研究、それに社会的貢献を果たすミッション性を持つことを踏まえるなら、それらの活動が行われる「場の形成」としての機構・組織のあり方を独自に構想する必要がある。そのことと意思決定の仕組みとしての機構・組織のあり方を管理運営の両輪として位置づけることで均衡のとれた組織形成が可能となるのではないだろうか。

筆者は 2008 年に教養教育センター長に就任し教養教育の遂行と改革議論にかかわり、教育・学習の実態調査や各大学調査などを教職員のチーム編成で実施した。その経験からいえば、教養教育センター（あるいは立命館大学の場合はそれが所属する共通教育推進機構）は教学的には単位となるべき組織である。対外的には立命館がどのような教養教育を行っているか、その具体的な姿や日常的な努力はセンター活動を通して、単なる文書上の表現ではなくそこでの教員や職員、時には学生が参加するワークショップ等を通して、人々の活動として表現される。またそのことを重視することで教養教育における教職協働の場が形成される。ところが合理的意思決定の効率性からいえばセンター組織は管理運営上の単位とはならない。前者を強調しすぎると管理運営は分散化するが、後者の合理性を偏重すると実質性が薄れ、様々な対外的な情報発信が組織的決定文書を中心とする情報発信となり、形骸化する危険性ははらむ。

(5) 教学的価値の連鎖

以下はまったくの試論である。現代の大学改革における教職協働を論じる際に避けて通れないのは、①組織の大規模化・複雑化、それに伴う仕事の細分化、②雇用形態の多様化、③アウトソーシングなど、職員業務環境が大きく変化していることである。このような状況下では冒頭に紹介した教職協働の原風景は成り立ちようがない。たとえば、学生像とか目標の共同性といったことを述べたが、仕事が細分化し定型化した仕事を日々繰り返している場合、目標を自覚しチームワークを自覚することは職員内部にあっても時には困難をきたす場合があるだろう。そこには教職協働以前の問題がある。それをどのように考えるのか。大学が教職協働を標榜しようとする時この問題は避けて通れない。ここでいう「価値の連鎖」とは、多様化した雇用形態、再分化した業務にあって、業務全体を通して貫く大学業務としての価値の流れのことである⁴⁾。価値の連鎖を仕事につくりこむことは可能か、それを職員が日常業務において自覚することは可能かというテーマであり、それができない領域では共同性は階層化され細分化された組織の仕事の統合的管理の課題となる。

組織の統合的管理も重要なテーマであり、あえて教職協働に対置する必要はない。組織の統合的管理なしに教職協働も成り立たないだろう。その際、大学の仕事にはそれぞれ、教育、研究にかかわるミッションから来る価値性があり、価値の連鎖として仕事が成り立っていることをどのように仕事につくりこむのかが問われるところである。学生募集から入試、入学から教育、そして進路・就職、これらの業務には一貫して学生を育て社会に送り出すという目標とそれにかかわる価値があり、再分化された仕事のなかにもその価値は貫いている。その価値の連鎖が切れ目なく続くことによって初めて全体業務は成り立っている。とはいっても、たとえば学生が学び就職していく具体的な姿を目の当たりにせずにパソコンに向き合う日々ではその価値を自覚することはできない。学生の多様な学びの局面にそれにかかわる業務担当者が学生と交流し得る場がある

かどうかは大きいであろう。いわば職員の「教育現場への参加」である。そのことを通して価値の連鎖を自覚する道が開けるであろう。これはあくまでも一つの例であるが、業務を教育価値の連鎖として位置づけ、その視点で業務の品質管理を行う道にも通じるのであり、それが大きくは教職協働の一翼にもなるのである。

これ以上このテーマを論じる準備はないが、おそらくこの論は、ミッション→目標→政策→執行・業務の連鎖的關係の解明とそれの業務的編成との関係づけの検討などの積み重ねを必要とするテーマである。

5. おわりに

以上、筆者の立命館大学、立命館アジア太平洋大学での経験をもとに教職協働に関して述べたが、多分に経験談的であり、現在の教職協働論や大学職員論の研究成果を吟味した論述になっていないことをお断りしたい。すでに論じられている点も多々あるかもしれないが、今後の教職協働論や大学職員論へのなにかの資料を提供できれば本稿の目的は達し得たものと考えている。

注

- 1) 立命館アジア太平洋大学 (APU) は立命館大学創立 100 周年にあたって 2000 年 4 月に開設された。詳細は下記文献参照。『立命館アジア太平洋大学誕生物語—世界協学の大学づくり—』中央公論新社、2009 年。
- 2) 日本の大学において大学職員論が重視されるようになった経緯については大学論の専門的な研究が進められている。たとえば、IDE 特集「これからの大学職員」『IDE 現代の高等教育』N0.499、2008 年 4 月号。
- 3) 職員の独自の役割を重視する論として、たとえば、日本の大学において教員管理職者の専門化がアメリカ型としては展望し得ない状況下での管理運営における職員論の必要性 (金子元久「大学職員の展望」)、伝統的な教員自治論を克服する視点からの職員論 (山本真一「これからの大学職員」) などが、筆者も日本の大学において職員の役割を高める必要があることについて異論はない。同上「これからの大学職員」所収。
- 4) 「価値連鎖」は、マイケル・ポーターが提唱する「バリュー・チェーン」の考え方を参考にしてている。M.E. ポーター著、土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の競争戦略』ダイヤモンド社、1985 年。

The Origin and Challenges of the Collaboration between Academic and Non-academic Staff

JIDO Yuji (Professor emeritus, Ritsumeikan University / Professor emeritus, Ritsumeikan Asia Pacific University)

