

報告

ピア・サポーターの育成・マネジメント

— 産業社会学部デジタル工房学生スタッフ D-plus の事例から —

福 田 今日子・土 岐 智賀子

要 旨

本稿は、立命館大学産業社会学部デジタル工房学生スタッフ「D-plus」の活動を事例としたピア・サポーターの育成・マネジメントの手法についての実践報告である。デジタル工房とは産業社会学部のマルチメディア施設の総称であり、D-plus は、職員とともに施設の管理運営を担っている有償の学生スタッフである。本報告では、活動記録とその振り返りの資料をもとに、大学教育におけるピア・サポート組織におけるスーパーバイザーである職員のマネジメントとその効果について整理する。また、マネジメントの手法とともに、ピア・サポート組織が発展する鍵としてロールモデルとなる上級生の役割（先輩の力）について注目する。これらの作業を通して整理された知見を、教職員によるピア・サポーターの支援の在り方の一つとして提起したい。

キーワード

ピア・サポート、マネジメント、ロールモデル、先輩の力、恩送り

1 はじめに

近年、学生の成長を促す活動として、大学の正課内外の諸活動におけるピア・サポートに注目が集まっており（川島 2010、山田 2011 など）、各地の高等教育機関において様々なピア・サポートプログラムが展開されている（沖印刷中）。その一方でピア・サポーターの活用に課題を抱えている関係者も多い。ピア・サポート活動は、「同じ学生同士（peer）が、専門性をもつ教職員の指導（スーパービジョン）のもと、仲間同士で援助し、学びあうシステム」（沖 2012）と定義されており、教職員による教育・指導の必要性が指摘されている（佐藤 2005）ものの、ピア・サポート研究においては、いまだ活動内容やその効用、制度の広がりに関するものがほとんどである。そこで、本稿では、大学職員によるピア・サポーターの育成・マネジメントに注目をする。具体的には、産業社会学部のピア・サポーター組織「D-plus」について、成功には至らなかった前組織から、学部を超え大学内外においてもその活動が高く評価されるようになった現組織の歩みについて、担当職員である第一筆者自らが職員ならびにスタッフの振り返りから整理をし、スーパーバイザーである職員が、具体的にどのようなマネジメントを行い、それがどのような効

果をもたらしたのかを明らかにする。また、組織が成長する過程において、大きな役割を担った先輩の力について、スタッフの振り返りをもとにみていくことにする。

2 ピア・サポート組織はなぜ失敗したのか：マネジメントの不在

2.1 デジタル工房と D-plus の特徴

デジタル工房は、産業社会学部に 2008 年に整備された、学生のクリエイティブな力を養成するために整備されたパソコンやオーディオ・ビジュアル (AV) 設備を備えた学部独自の施設の総称である。そして、D-plus¹⁾ というのは、産業社会学部に在籍する 1 回生から 4 回生まで総勢 20 人からなる有償の学生スタッフ組織の呼称であり、職員 2 名 (契約職員 1 名、事務補助職員 1 名) とともにデジタル工房の管理運営を担っている。

D-plus が学部から託された業務は、デジタル工房の施設管理と利用者のサポートだが、そのほかに学部事務室への業務サポートとして、ポスター・動画・Web サイトなどの広報物の制作や講義の撮影などを請け負っている。さらに学生へのピア・サポートとして、「映像編集講座」や「レポート作成講座」などの講座を自主的に企画・実施している。

2.2 d-staff の解散の経緯

D-plus の前身組織 d-staff は、デジタル工房が整備された 2008 年に、施設の管理運営を担う有償の学生スタッフとして、学部事務室により、新生生の学習ならびに生活支援を行っている学部の自治組織エンター団²⁾ の経験者を中心に集められて発足した。d-staff の主な業務はデジタル工房の受付兼スタッフルームで機器の貸出管理を行うことと、学生が自由に利用できるパソコンが 60 台ほど設置された PC ラウンジや、映像編集やポスター・Web サイトの作成などができるように制作ソフトがインストールされたパソコンが 30 台ほど設置された専用室において、巡回、プリンタの備品の補充、利用者からの質問対応を行うなどの施設の管理運営を行なうことであった。これらの施設の管理運営を d-staff が最初のルール作りから自分たちで考えて決め、そのルールを自分たちで実行していくという「学生自治」が行われることが期待されていた。また、業務の合間にはデジタル工房の環境を活用した自主活動も奨励されており、学生スタッフが自治やピア・サポートを発揮することで、スタッフ自身も成長をする教育的効果がみられると期待されていた。ところが、この前組織の活動は結成から 2 年足らずで終了に至った。

その原因となったのは、遅刻・無断欠勤などスタッフの勤務態度の問題や、機器貸出業務における機器の延滞、故障や紛失などのトラブルが多かったことである。機器貸出業務におけるトラブルは、機器貸出しのルールやスタッフの研修を学部が整備しないまま、いわば見切り発車的にスタートさせてしまったことによる混乱という側面も大きく、学生スタッフだけの責に帰すことはできない。しかし、発足から 1 年半が経過した時点においてもそれらの問題を自分たちで主体的に解決できていなかったことは、d-staff への信頼を大きく損なってしまい、「学生に管理を委ねることは問題が多すぎる」と管理運営体制に対する疑問の声が多くあがるようになっていた。その結果、2010 年 1 月末の後期授業終了とともに全員の業務終了という決断がなされ、d-staff は解散した。

2.3 d-staff の問題の所在と対処法

筆者がデジタル工房の常駐スタッフとして着任したのは、d-staff による施設の管理運営体制の見直しが焦眉の問題となっていた時期で、d-staff の解散の半年前にあたる。この状況下において、最初に着手したことは、機器貸出業務に関する問題の解決である。スタッフによる人為的ミスが減らず為、できる限りヒューマンエラーを未然に防ぐシステムを構築し、問題を迅速に発見し対応する運用体制を整えることが必要だと考えた。そこで、各機器ごとに十数冊あった貸出台帳をやめて一冊の貸出台帳に時系列に記入するようにした。これによって、スタッフが台帳を探す手間を省き管理業務の効率があがったうえに、記入漏れなどの人為的ミスはほとんどなくなった。また、合わせて PC ソフト（Accesss）によるデータ管理システムを設計し、機器の返却日や延滞状況を一目で把握できるようにしたことで、貸出者に対して督促業務を遅延なく実行できるようになった。このようなシステムの変更と管理体制の変更が効を奏して、2009 年後期に報告された問題は 1 件（利用者によるビデオカメラの紛失）にとどまった。

もう一つの課題は、d-staff の勤務態度の改善である。遅刻・無断欠勤といった問題のほかに、勤務中の取り組みにおける個人差も大きかった。d-staff の業務は、上述の機器の貸出管理業務以外に、施設の利用者からの相談や技術的なサポートに及んでいた。そのため映像編集やポスター制作を行っている利用者からの相談に応じられるように、業務の中で手の空いた時には PC ソフトの自習が奨励されていた。また、施設の利用者向けに利用ルールや開室状況を知らせる掲示物の作成やデジタル工房の広報誌『d+1』（2009 年度で 4 回発行）や、オープンキャンパスで高校生に配布するステッカーの制作などの企画を通して PC ソフトの操作技術が向上する者がいる一方で、勤務中に何をしていたか分からず、時間を持って余している者もおり、取り組みが全体に共有されていない課題があった。

この課題の原因の一つとしてスタッフの勤務体制ゆえの難しさがあった。d-staff はシフト交替制の勤務であり、同じシフトに入るスタッフ以外は業務上の接点がなかったことや、同じシフト時間中でも離れた場所に座っており、共同作業もなかった。情報共有の手段としてメーリングリスト（以下 ML）を使っていたが、これはもっぱら業務連絡とシフト交替募集のために使われていた。スタッフ全員が集まる全体会議（以下全体会議）は月に一回昼休みに開催されるだけで、そのほとんどの時間は業務上の諸注意と連絡事項の伝達で占められていた。そのため、企画活動を進めて行くために必要な組織としての意識共有や意見交換ができていなかった。そこで、筆者は、まずは情報共有のために Web 上の掲示板である SNS サイトを活用し、スタッフに業務中に行った事や、企画の進捗状況を書いてもらうよう促した。これによって、スタッフ同士が業務の進捗状況を把握できるようになり業務上の連携が図られるようになってきた。また、お互いの業務が「見える化」していくことでスタッフ同士が刺激されて活動が以前より活発になる効果も見られた。

2009 年度後期は、企画活動に進展が見られ、さまざまな取り組みが行われた。例をあげると、事務室から依頼された喫煙マナー向上企画（ポスター、CM 制作）や、デジタル工房の学内認知向上と利用促進を目的とした Web サイト「D-portal」の開設や、卒業記念品のタンブラーのラベルのデザイン制作³⁾などがある。また、産業社会学会主催の卒業記念パーティー企画に協力して、広報用のポスターや動画の制作、ステージ壇上の吊り看板のデザインの制作を行った。

2.4 d-staff の活動総括

d-staff は、前出の勤務態度の問題や機器の貸出管理業務のトラブルが多かったため、学部内での評判は悪かった。しかし、機器の貸出管理業務は抜けや漏れのない細かいルール作りと効率的な運用設計が必要であり、このような事務作業は社会人経験のない学生が得意とするものではない。しかも、ルールが一旦整備されれば後は誰がやっても同じマニュアル通りの対応が求められるルーチンワークであり、学生の個性や創造性が発揮される余地はない。逆に、延滞の督促などの業務を責任感を持って遂行することは他の学生にルールの遵守を強く求めることになり、学生の間に分断や軋轢を生む可能性が高いものだ。学生の主体性や能力は、管理業務において発揮されるものではなかったといえる。一方で、スタッフ間の情報共有の仕組みを取り入れるなどの工夫で企画活動において進展が見られたことは、今後スタッフがそのクリエイティブなスキルを磨いて他の学生を支援するピア・サポーターとしての活躍や、学部の広報物制作に貢献する組織へと成長する可能性を十分に感じさせるものであった。

以上のことから、d-staff の 2 年未満の活動を総括すると、スタッフの主体性や能力は、ルーチンワークな管理業務では発揮されなかったが、スタッフの個性や創造性が反映されるクリエイティブな制作活動においてはその傾向が見られたこと、またその活動を進展させるために、職員がスタッフを組織として効果的に機能させる仕組みを整えるなどの支援が有効であることが確認されたとと言える。

3 D-plus のマネジメント

3.1 D-plus の結成の経緯

d-staff が解散した翌年度の 2010 年 4 月からデジタル工房の体制は一新され、d-staff が担っていた機器の貸出業務は事務補助職員が担うことになった。一方、PC ラウンジの受付業務については引き続き学生アルバイトの仕事として残された。そこで元 d-staff のうちこちらの慰留の要望に応じてくれたスタッフ、ならびに継続を申し出てくれたスタッフの合計 6 人と、前年度に採用が決まっていた新 2 回生の 4 人の合わせて 10 人で d-staff を再結成し、名称を D-plus と改めた。

3.2 マネジメントの手法：ルールの設定と管理

①勤務態度の変容をもたらしたマネジメント：職員同士の連携による厳格な勤怠管理

D-plus が始動して真っ先に解決しなければならなかったことは、スタッフの遅刻・無断欠勤をなくすことであった。それまで学部事務室の窓口で行っていた出勤簿の記入と管理、ならびに中心スタッフが担当していたシフト組みなどは、デジタル工房の専任として配属された契約職員である筆者が一元的に管理する体制に変更された。そこで、これまで d-staff では自己都合によるシフトの交替が頻繁に行われていた慣習を改め、D-plus においては、実習など正課に関係すること、就活、病気以外の理由では交替を認めないという方針をとり、交替する際は事前に申し出て許可を得る事を義務づけた。寝坊やシフト忘れについては、1 回目は反省文を提出させ、2 回目は反省文を ML で他の学生に回覧し、3 回目は解雇にするという方針を打ち出した⁴⁾。反省文を ML で回覧することに対してスタッフから不満の声も上がったが、遅刻した本人だけで

なく周囲に対する抑止効果も大きく働き、実際に反省文がML上に登場するのは年に1、2件程度になっている。なお、2010年4月から2014年9月現在まで「3回目」が1度だけ発生し、学部事務室の担当職員とともに説教し、当人に猛省を促して解雇を回避したという経緯があるが、実際に解雇になった例はない。学生にとって、時間にルーズであることは就職活動や社会人になった時に苦勞することになるので、時間厳守のルールを徹底しておくことは当人のためと思い、この点は妥協せずに厳しい態度で臨んでいる。

②機器貸出管理の強化：利用規定作成によるルーチンワークの明確化

新体制になってからは、機器の貸出管理業務は職員が行う事になったため、この業務に学生スタッフが関与することはなくなった。だが、データ管理の方法などの管理システムの変更によって管理側の問題は解決したものの、利用者（産業社会学部の学生）の延滞を無くすために別途、取組みが必要であった。このため、初回の機器の貸出の際には、利用者に貸出のルールを周知徹底するため、利用規約を記載した「機器貸出利用規定同意書」を読んで一項目づつチェックと署名したうえで提出してもらい、こちらからは利用者によるその控えを手渡すことにした。あわせて、利用者が返却日を忘れていたり、勘違いすることがないように、貸出日・機器名・返却予定日を記入した「機器貸出カード」を発行し、貸出と返却の際に持ってくるよう義務づけた。それでも機器を延滞した者に対しては、反省文を提出しなければ機器の貸出を停止する措置を取った。これらの新しい貸出方針が利用者に浸透していく中で、延滞問題も治まっていった。また、この方針の徹底において、機器の貸出し利用者が多い授業の担当教員たちとの連携も鍵であったが、教員からは好意的に受け入れられ、協力を得られたことも大きな効果を発揮した。

3.3 マネジメントの手法：チームビルディング

①組織のミッションを明確にする：「顧客を定義する」

上述した経緯を経て誕生したD-plusは、元d-staffの3回生と4回生が合わせて6人と新しく採用された2回生4人の新旧の混成メンバーで構成された。解散の痛手からまだ立ち直っていない元d-staffのメンバーからは、どちらかといえばやる気のない、後ろ向きの雰囲気も漂っていた。

彼ら・彼女らにとってD-plusの業務を担うメリットは、スタッフ曰く「学内でできる楽チンバイト」⁵⁾でしかなかった。一方で、新スタッフの2回生からは新しく始まる活動への期待や前向きな意欲が感じられた。このように、結成当時のD-plusは組織として結束しておらず、全体としてのモチベーションも低い状態にあった。

このような状況のなかで、スタッフを集めて行った最初のD-plusの全体会議に掲げたテーマは、全員で「私達の顧客を定義する」ことだった。REドラッカーが、「「顧客は誰か」との問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、第一に重要な問いである。」（ドラッカー1975, p45）と指摘しているように、企業のみならず、何かしらの成果を出す責任を負った学生組織においても「自分たちは誰のために何をするための組織なのか」という、組織の目的やビジョンをスタッフ全員で共有することは最重要事項であると考えたからである。

それまでに、「勤務態度」や「機器の貸出業務のトラブル」などに関わる「行動」の変容を起すために、ルールやシステムの変更を行っており、これによって、スタッフの目に見える問

題行動はなくなった。しかし、新生 D-plus が組織として成長するためには、「学内でできる楽チンバイト」というスタッフの「意識」を変容させることが必要であった。

「私達にとっての顧客とは誰ですか」、「誰のために仕事をしているのですか」と筆者がスタッフに問いかけると、「施設を利用している学生」という答えが返ってきた。他にはいないのかと尋ねると、沈黙したので、「教職員も私達の顧客ではないのですか」とさらに問いかけた。D-plus は、学部の施設の管理運営のサービスを請け負っている、いわば代行業者である。それはすなわち、教職員は D-plus にとっての顧客といえるのではないか。

この、教職員が顧客であるという考えは、学生、とりわけ元 d-staff のメンバーにとっては賛同しがたいものであったが、未だ信頼を得ておらずいつ再び解散の決定が下されるかわからない（当時の）状況を理解し、会議終了時には渋々ながらも全員が同意するに至った。こうして、D-plus のサービスの対象者（顧客）は、学生と教職員であること、すなわち学部全体であることが確認された。これが D-plus の最初の共有認識となった。

②役割と目的別のチーム編成

「顧客を満足させるためには何をしたらよいのか」、それが第 2 回目の全体会議の議題であった。学生と教職員とでは対象が異なるため、どのようなサービスを行うかは分けて考えなければならない。そこで、スタッフの各自の特性と興味関心に応じた仕事を割り振るため、各自の希望をもとに「窓口チーム」と「制作チーム」の 2 つのチームにスタッフを編成した。

「窓口チーム」は、PC ラウンジを利用する学生のために、施設内の飲食マナーなどの諸問題を改善し、より快適な環境を提供するための立案実行することを主な役割とし、事務室や他の学生組織との調整役と会議の進行などスタッフのまとめ役を担当してもらった。一方、「制作チーム」は、ポスターや動画など広報物の制作を主な業務とし、デジタル工房の諸施設の利用促進や D-plus の認知向上のための広報活動と、学部から依頼されるポスターやイベントの広報動画の制作を積極的に請負うことで、学部内の信頼関係の回復に努めてもらうことにした。

なお、このチーム分けにより、「窓口チーム」のスタッフは、次第に自分たちが対内・対外における調整役であり、D-plus の実質的なリーダーであるという積極的な役割を自覚するようになった。そして「窓口チーム」は単なる窓口ではなくて D-plus のマネジメントを担っているという共通認識が生まれたことから、翌年には「マネジメントチーム」と名称を変更し、同時に「制作チーム」は「クリエイティブチーム」と名称を変更した。それ以降、チームの役割と名称は 5 年目の現在の D-plus においてもそのまま引き継がれている。

③情報共有による「見える化」と、「見える化」によるモチベーションの喚起

チームとしての意識共有をはかり、業務上の課題を話し合っ解決していくため、d-staff 時代は月に 1 回だった全体会議を週に 1 回、昼休み時間に開催することにした。また、d-staff 時代から導入していた SNS に全員がシフトの終了時に業務日報を記入するほか、進行中のプロジェクトのトピックにおいて業務上の伝達事項や進捗報告を行うよう連携を促した。これによって、他のチームやスタッフが行っている業務内容を共有するだけでなく、お互いの活動を知ることでスタッフ同士が刺激を受けて、モチベーションが向上している様子が見受けられた。

④人材ポートフォリオの活用：ロールモデルの設定

このように D-plus の誕生期において、職員である筆者のリーダーシップのもと「顧客」の定義、2チーム制による目的と役割を明確化、情報共有のための仕組みの整備といった組織として機能する為の「枠組み」は整えられた。これによって、D-plus の活動は前に動き出していた。しかし、活動を活性化させる為には、個々人の内側から起ってくるモチベーションを喚起することが課題であった。

そこでヒントとなったのは、エンターと呼ばれるピア・サポーターの存在である。エンター団は新入生支援を目的とした学生の自治組織であり、毎年2、3回生から120名で結成される。応募段階ではそれ以上の人数が集り、抽選が行われるほどの人気ぶりである。エンター団は「基礎演習」の授業サポートと「サブゼミアワー」の運営を行っている。これらの時間と準備に費やす時間を考えれば相当な時間を拘束されるが、学生はボランティアでこの活動に従事している。このエンターのモチベーションはどこから来ているのか。2015年度エンター団執行部団長にエンターを志望する学生の入団理由を聞いてみると、「自分がお世話になったエンターさんみたいに自分もなりたいたいと思ったから」という答えにほぼ集約される」という。先輩が後輩の「ロールモデル」となり、モチベーションになっていることから、同年代の仲間（ピア）が与える影響がいかにか大きいことがうかがえる。

筆者は、D-plus においても、「ロールモデル」となる先輩から後輩へのピア・サポートが行われる仕組みを作ることで、スタッフのモチベーションを喚起したいと考えた。では誰をロールモデルとしたらよいのか。以下は、スタッフを観察し個々の特徴をもとに整理した D-plus の人材ポートフォリオである。その際に用いたのが、人材育成で広く知られる「スキル・ウィルマトリックス (skill / will matrix)」(ランズバーク 2004, p90) である。これは、「スキル (Skill)」と「意欲 (Will)」との2軸で人材を4つのタイプに分け、個々の人材の特徴を大雑把に把握する分類方法である。このフレームワークを用いて当時の D-plus の人材ポートフォリオを表すと、大まかに右の図のように分類できた (図1)。

ここでいうスキルとは、ビデオカメラなど撮影機材を扱ったり、制作ソフトを使ってポスターや動画を制作することができるクリエイティブなスキルをさしている。この4つの領域の中で、最も活動の成果をあげるであろうと想定されるのが、スキルと意欲の共に高い第一象限の人材「ハイパフォーマー」であるが、結成当時はここには該当するスタッフはいなかった。第四象限の「職人」には部活動などの課外活動を通じて培った高いスキルを持っているが、D-plus の活動には概して積極的とはいえない4回生が該当した。第二象限の「期待の星」には、意欲は高いがスキルはまだ未開発であった D-plus に入ったばかりの2回生スタッフが該当した。

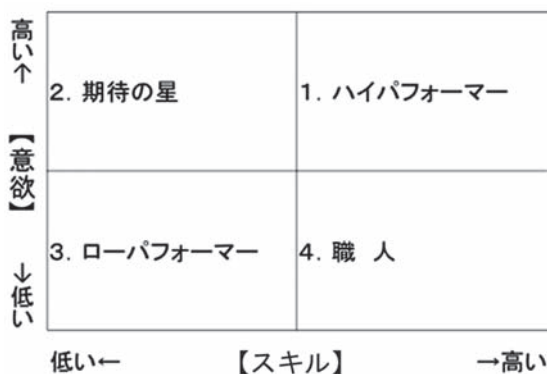


図1 スキルと意欲からみた D-plus 人材ポートフォリオ

この中で、第四象限の4回生が最も活動成果を出せる可能性が高く、かつ2回生の「ロールモデル」になるであろうこと期待して、4回生を軸としてプロジェクトを成功させることに注力することにした。では、どのようにして4回生のやる気を引き出したのかといえば、筆者と4回生との信頼関係の構築である。率直に言えば、業務終了後に度々夕食に誘ってリラックスした雰囲気の中でじっくり話をする機会を設けたのである。このことはお互いの考えを理解するのに大変有効であった。「ご飯コミュニケーション」(21-23歳のスタッフとの夕飯は時として飲みニケーションであったが)は結果として、職員個人との関係性にとどまらず、D-plusという組織への愛着を形成する効果もあったと思われる。

3.4 プロジェクトの成功がもたらしたもの

2010年度のD-plusは、4回生の活躍のおかげで、結成1年目から大きな活動成果をあげることができた。それは、D-plusに、組織として大きな「成功体験」をもたらす結果となった。そのうちの2つのプロジェクトを紹介する。

一つは、制作チームが学部事務室の依頼で作成した「Open Campus 2010 さんしゃ紹介ムービー」プロジェクトである。これは、学生のインタビューをもとに産業社会学部で学ぶ魅力を紹介する動画である。軽快なオープニングで始まるこの動画は、オープンキャンパス当日に学部棟がある以学館の入り口近くで上映され、オープンキャンパスの盛り上げに一役買っていた。この動画制作の成功は、学部の広報に貢献したと同時に、D-plusがクリエイティブな制作を行う組織へと大きく舵を切るきっかけとなる取組みとなった。なお、この企画はその後発展し、2014年度においては、入試広報課と学部事務室の依頼によって「学生企画—さんしゃの学びはこんなに楽しい!—」として全学のプログラムの中で実施された。5つの専攻の紹介と特色のある授業を学生のインタビューで紹介する動画の上映と、D-plusによる楽しいキャンパスライフについてのトークの2本立ての内容で、2日間で4回の上映は、立ち見が出るほどの盛況で約200名の来場者があった。

もう一つは、窓口チームによる「PCラウンジの新レイアウト提案」プロジェクトである。これは、飲食物を持ち込んだり、紙飛行機を飛ばして騒いだりする光景が見られたことから、当時「動物園」と言われていたPCラウンジの秩序を改善させるための取組みである。始めにスタッフは「マナー改善キャンペーン」を企画し、ポスターを作成したり、施設巡回時に利用者へ注意喚起を強化したりしたが、効果は見られなかった。そこで次の対策を考えていた際、あるスタッフから利用者のマナーの悪さを誘発するレイアウト構造に問題の要因があるのではないかという意見が出され、それをきっかけに部屋のレイアウト変更を提案しようということになった。学生630人からアンケートをとり、その結果から要望の高かった「グループワークしやすいPCルーム」というコンセプトも盛り込んだ「PCラウンジレイアウト変更提案書」を作成した。この提案書は、学部事務室に高く評価され、翌年2011年4月にPCのリニューアルとともに新レイアウトが実現した。その結果、PCラウンジは学習する学生の姿が見られる秩序ある学びの空間へと生まれ変わった。それから3年半が経過した現在、PCラウンジには静かに課題やレポートを書く学生が多く見られ、かつての「動物園」の面影はみられない。

この時の経験を、当時2回生だったスタッフが卒業前に書いてくれた2012年度活動総括に次

のように記している。

「PC ラウンジレイアウト変更は D-PLUS にとって大きな転換点であったと思う。PC ラウンジレイアウト変更は事務室、自治会、情報基盤課、クレオテックなどの外部の機関を巻き込んで進めていった。その中で D-PLUS が責任を持って PC ラウンジを管理している者として企画を主導していくことができたことで、D-PLUS への信頼といったものを高めることができたと感じている。そして、この PC ラウンジレイアウト変更の成功は今の D-PLUS の発展の基礎であると思っている。これらの 2 回生時の活動の苦労や成功したときの喜びは、今でも鮮明に覚えている。」(男性 マネジメントチーム 2012 年度卒)

この PC ラウンジレイアウト変更の「成功体験」は、それに関与した当人のモチベーションだけでなく、周囲のスタッフのモチベーションも刺激し、D-plus の中に活気と勢いをもたらした。その結果、活動に意欲的に取り組むスタッフが増え、それが次のプロジェクトの成功をもたらすという好循環が見られた。また、上述の 2 つのプロジェクトの成功は、D-plus という組織に対する学生や事務室からの信頼の獲得と同時に、事務室との新しい協力関係の構築へとつながる出来事となった。

4 「学生の振り返り」からみた組織の成長の要因

4.1 先輩の力：ロールモデル

2010 年度の D-plus の 4 回生は 2 回生にどのような影響を与えたのか、引き続き 2012 年度の活動総括と現役生ならびに元 d-staff と D-plus の卒業生とを対象に行ったアンケート調査⁶⁾の結果からロールモデルが果たした役割について考察したい。

①成長欲求を喚起する役割

当時の 4 回生の活躍が、第二象限の「期待の星」にいた当時 2 回生スタッフに与えた影響についてうかがえる記載が卒業時に書かれた活動総括に残されているので、以下に紹介する。

「D-PLUS における私の役割を育ててくれた先輩方について述べたい。当時は（中略）全体的に言えたことだが、スタッフ同士の交流が薄かった。そのような中で（自分の）役割をつることができたのは、機材の使い方やトラブルへの対処方法、映像の楽しさを教えてくださった先輩方のおかげである。私は、2 回生時、先輩方の業務に対する姿勢やユニークな考え方を見ながら学んできた。今でも尊敬している。」(女性 クリエイティブチーム 2012 年度卒)

「D-PLUS に加入した時、私は、自身の成長のためにも D-PLUS で何か技術や知識を身につけたいと考えていました。D-PLUS には、パソコンのハードウェアやネットワーク系の知識・技術全般に詳しい先輩がいたので、その先輩からそれらの知識・技術を習得し、自分がその

先輩の後継者になろうと思いました。先輩から色々と教えてもらえたおかげで、私は当時先輩が担っていた D-PLUS の SNS、Web サイトの管理運営の業務はおおよそ身につけることができました。(中略)先輩からさまざまなことを継承できたおかげで、先輩方が築いたものを次の代により形で残せたのではと感じています。」(男性 クリエイティブチーム 2012 年度卒)

ここから、D-plus に加入した当時 2 回生だった彼らが、4 回生から D-plus の「原体験」ともいべき大きな影響を受けたことがうかがえる。アンケート調査で、「大学において、あんな先輩のようになれたらいいと思うロールモデル(手本)となる先輩はいましたか」という質問に対し、16 人中 14 人が「はい」と回答している。「具体的にどのようなところがいいと思いましたか」という質問に対しては、「自分の理想をひたむきに追いかけて、納得できる物(作品)ができるまで妥協しない姿勢がかっこよかったから。」(男性 クリエイティブチーム 2 回生)、「同期・後輩、両方からの信頼が厚く、マネジメントの能力も高い点」(男性 マネジメントチーム 2 回生)という回答があり、現 2 回生にとって、自分の目指す方向性に合う人や理想の姿を重ねられる身近な先輩が、ロールモデルになっていることがうかがえる。また、マネジメントチームのリーダーを務めた現 4 回生も、自身のロールモデルとなった先輩について、「主観的な憶測ではなく客観的な論理で思考していたところ。(中略)自分の意見を抑えず、かといって過剰に押し出すわけでもない絶妙なバランス感覚を持って僕らに接していたところ。その人のその姿勢のおかげで、議論が円滑に進んでいた」と評している。彼自身もその姿に倣いながら、仲間の意見を引き出し企画が円滑に進行するようチームの裏方役としてのリーダーを目指したという。さらに、このスタッフの言葉を借りれば、D-plus が、「同じような関心や方向性を持った人が集まっていて、なおかつ皆目標を持って活動しているので自分が手本とする人に出会いやすい」ことが、多くのスタッフがロールモデルとなる先輩と出会っている理由であると考えられる。

このように、ロールモデルとなる先輩の存在は、後輩にとって目標や手本であり、成長欲求を喚起する重要な存在であるといえる。若い学生にとって、ピアの影響力がいかに大きいものがあるかは、筆者も職員として日々学生と接する中で実感している。この知見から、現在の D-plus では、新スタッフとして採用した 1 回生への研修をマネジメントチームの 2、3 回生が立案と実施をすべて担い、D-plus の活動の経験や技術、手法、情報(ノウハウ)などを 3 ヶ月にわたって丁寧に教えている。この上級生からの手厚い研修を通して、1 回生スタッフは D-plus として活動するのに必要な知識と技術、そしてが伝えられている。上級生においても 1 回生の見本としてふさわしい存在であろうと自己研磨する。この学生同士の学び合いが、彼らの成長を促進する大きな要因となり、D-plus が学生の成長欲求を満たす学びの場として機能している理由といえよう。

②関係性の欲求を満たす役割

D-plus においては、ピア・サポートは、スタッフ研修やプロジェクトなどの業務の中だけではなく、ゼミ選択や就職活動など学生生活全般で行われている。先輩は、面倒見のよい相談相手であり、同学年の友人関係からはもたらされることのない有益な情報源である。ロールモデルの良いところとして、「親身になって話してくれるところ」や、「身近な存在として色々面倒を見て

くれたところ」を挙げる回答も多い。現3回生のスタッフは次のように述べている。

「自分の足りないところを気づかせてくれたり、自分で周りよりは出来ていると奢っていた部分を、まだまだだと叱ってくれたところ。(中略)口では色々言いながら、面倒みてくれるところ(笑)後輩に興味関心をもって接してくれるところ。」(女性 マネジメントチーム 3回生)

このような先輩と後輩の縦つなりの関係における濃密なコミュニケーションは、D-plusの組織としての結束やメンバーの帰属意識や愛着を強めることにつながり、これはメンバーの関係性への欲求を満たす場となっているといえよう。

4.2 ピア・サポート文化の発生と醸成：「恩送り」

前節において、ロールモデルの影響力とその役割について述べた。ここでは、D-plusがどのようにして活動的なピア・サポート組織へ成長を遂げたのか、前出のスタッフのアンケートならびに卒業生の活動の振り返りからその要因を考察したい。

上述のアンケートの中で、「大学の先輩や年上の人によく面倒をみてもらったり、サポートしてもらった実感はありますか？」の質問に対し、回答者16人のうち「とてもそう思う」が12人、「少しそう思う」が4人と回答者全員が先輩や年長者のサポートを実感しているとの回答を得た。これは、立命館大学ではD-plusに限らず、エンター団による1回生支援や、課外活動など大学生活の様々な状況において下級生は上級生からピア・サポートを受ける機会が多いことを表していると考えられる。また、「在学中に後輩への面倒をみたり、サポートをよくしていたと思いますか？」の質問に対しては、「とてもそう思う」が6人、「少しはそう思う」が7人と合わせて13人が、後輩へのサポートを実施した(している)と回答した。そのサポートの内訳は多岐にわたるが、サポートを行った動機として一番多く挙げられた回答が、「自分もサポートしてもらったのでその恩返し」である。「恩返し」とあるが、自分をサポートをしてくれた先輩に恩を返すのではなく、自分が受けた恩を後輩をサポートすることで返す、作家井上ひさしが講演のなかでふれたような、「恩送り」⁷⁾を意味している。

D-plusで後輩の育成とサポートに特に尽力していた卒業生はどのような想いを持ってピア・サポートを行っていたのだろうか。2013年度に卒業した2人にそれぞれ話を聞いた。

クリエイティブチームのリーダーとして後輩の育成に努め、後輩の手本となる映像作品を多く作った卒業生Aは、次のように話した。

「後輩へのサポートをしていた時に、(自分のロールモデルとなった先輩と自分自身を重ね合わせて)『自分はその先輩がしてくれたようにできているのだろうか』と自問自答していた。(略)自分にできること(映像編集)で後輩に還元したいという思いがあって、D-plusはそれができる環境でした。」(女性 クリエイティブチーム 2013年度卒)

Aは2回生の前期にエンター活動を経験し、後期にD-plusで初となる自主企画「Adobe講座」

を企画し、映像編集の講師役を務めた。その後、学部の依頼で特殊講義「キャリア探偵団」の授業において映像編集の講師役を2年連続で務め、のべ100人以上の学部生に映像編集の方法を教えた。その他にも学部の紹介ビデオ⁸⁾や、教育開発推進機構が主催したフォーラム「Assembly for Peer Supporters」⁹⁾で用いた映像資料など学部内外の依頼も手がけるなど、卒業までに数多くの映像作品を残した。そのモチベーションになったのは、先輩が自分にしてくれたように、自分ができることで後輩に還元したいという思いだった。このことから、その動機が「恩送り」であったことがわかる。

上述の卒業生と同級生で、D-plusの自主企画の「映像編集講座」や、上述した「新スタッフ研修」を導入するなど、様々な企画を先導し、後輩の育成に最も熱心に取り組んでいた卒業生Bは、次のように述べた。

「一つ一つのプロジェクトを乗り越えるたびに逞しくなっていく後輩や、それに刺激され成長を試みる自分自身が壁を乗り越えた瞬間の喜びが、自分のモチベーションの維持につながっていた。」(男性 マネジメントチーム 2013年度卒)

Bのコメントには、学生を惹き付けるピア・サポートの魅力と素晴らしさが表されている。Bは、D-plusの活動だけでなくNPOでのインターンシップや京都市の町づくりプロジェクトなどの学外の活動に積極的に参加し、そこで様々な経験をしていた。同時に、PBLに関するゼミを受講し、学内外におけるPBLの実践事例を知り、理論上の観点からも学習していた。これらから得た知見から、「スタッフ間の対話が生まれ、コミュニケーションの質があがることでプロジェクトの成果が出やすくなることを経験的に実感していた」Bは、「D-plusの中に意図的なつながりを作ることを目標に新スタッフのために歓迎会や飲み会を企画したり、ミーティングの回数を多くしたりすることで、積極的にスタッフ同士のコミュニケーションの場を創出していったという。

Bは、マネジメントチームのリーダーとして、メンバーを一つにまとめて目標に向かって引っ張っていくというような、わかりやすく強いリーダーシップではなく、控えめでスタッフ一人一人に寄り添いみんなが安心して結束できるような求心力を持っていた。Bが中心にすることで、スタッフの間に自然に連携が生まれ、次々とプロジェクトは成功していった。それは、D-plusがまるで一つの有機的な生き物のように進化し、成長していくのを見るようであった。

同じ学生という立場で同年代の仲間である学生組織において、強いリーダーシップのもとにメンバーがまとまるという状態はなかなか成立しにくいものだろう。実際に学生の話をしていると、組織運営に困難を抱える学生組織は少なくないようだ。そのような中で、D-plusが主体的かつ有機的なピア・サポート組織へと成長していったのは、恩送りにみられるピア・サポート文化がスタッフの間で育まれていったことと、ピアとしての水平な立ち位置でメンバーに寄り添い、その人がいることで周囲が有機的に動く触媒¹⁰⁾となるような人材に負うところが大きいと考えられるのである。

4.3 成長するピア・サポート：組織内から組織外への「恩送り」

これまで見てきたとおり、D-plus は、ロールモデルとなる先輩から業務上のスキルや姿勢を学び、大学生活全般において縦つなりの人間関係から多くの恩恵を得ている。このような環境の中で、自身が様々な活動や学習から得た知見をもとに実践し、それらを後輩へ伝える場として機能している。そのなかで、人の成長を支援し、自分自身も成長していくというピア・サポーターの精神や態度（マインド）と文化が D-plus の中で生まれ、下の世代へと継承されていったことは、D-plus が産業社会学部の学生に向けて自主企画を積極的に展開する土壌になっている。

2013年5-6月に開催した「はじめてのレポート作成講座」¹¹⁾ は、1回生スタッフの声から立ち上がった企画である。現在マネジメントチーム3回生のスタッフは、2回生時に中心メンバーとして立案実施した「はじめてのレポート作成講座」を立ち上げた経緯について、報告書の中で次のように述べている。

「D-plus の1回生（当時）が「新スタッフ研修」を受ける中で、来年度入学してくる産業社会学部生のためになる企画をしようという先輩からの提案がありました。そこで自分たちが1回生のときに感じていた不安を出し合ったところ、一番問題に上がったのが「レポート」についてでした。「レポートの書き方がよく分からなくて困った」という1回生スタッフの意見から、この企画を立ち上げました。」

D-plus の自主講座は、毎年新しい企画が加わり、2014年においては、前後期あわせて4つの講座¹²⁾を実施した。講習内容ならびに配布資料や予行練習では教員の指導も受け、用意周到に準備をした講座の評価は高いものであった。D-plus の活動は講座にとどまらず、学部でピア・サポート活動を行っている団体間で活動の課題を話し合う場として設けた「さんしゃピア・サポート協議会」を開催するなど、産業社会学部の学生のピア・サポート活動の活性化にも貢献している。

5 マネジメントの仕事とは

以上、本稿では、d-staff の解散から、D-plus として再生し、活動を通して自律的なピア・サポーターへと成長していった歩みをたどりながら、ピア・サポート文化が生まれて成熟していった過程において、ロールモデルとなる先輩の力とその役割が大きな要因となっていたことを明らかにした。スーパーバイザーである職員のマネジメント手法としては、スタッフが活動しやすい情報共有の仕組みから、顧客の定義、役割と目的別のチーム編成、ロールモデルの設定といった、組織として機能させるための体制作りを例を示しながらみてきた。職員によるピア・サポーターの育成とマネジメントについて一言でまとめるとすれば、学生同士が学び合うピア・サポートが機能するように基盤をつくり、彼らが自分たちのやりたい活動を通じて成果をあげられる環境を整えること、そして、その中で彼らの主体性が立ち上って織りなす有機的でダイナミックな変化を見守り、その時々で必要な支援の手を差し伸べることだと言えよう。

最後に、D-plus にとって、筆者の存在はどのように映っていたのであろうか。手前味噌では

あるが、最後に再び 2012 年度の活動総括の中からいくつか抜粋して紹介したい。

「言葉で私の背中を押してくださることが多々あった。「やりたいな」と思うことがあってそれを口にすれば「それやってみようよ!」と実現することがあったのは何よりも貴重な経験だった。(中略) 一度でも実現しないことにはその喜びがわからず、熱意も生まれなかっただろう。その土台となった数々の経験には感謝している。」(女性 クリエイティブチーム 2012 年度卒)

「ピア・サポートは確かに学生が主体で行われるものですが、それにはしっかりとしたまとめ役がいることが前提になってくると思います。なので、D-plus の成功の要因として、優秀な学生が集まっていたことも理由の一つですが、福田さんの存在がかなり大きいのではないかと私は感じます。学生だけの企画というのは斬新な発想ができる反面、内輪での盛り上がりで話が進んでしまっただけの視点に偏りがちです。そういうところを福田さんが社会人の目線でアドバイスをしてくださるので、D-plus の企画は学生だけでなく教職員にも評価いただける企画になっていたのではないかと思います。」(女性 マネジメントチーム 2012 年度卒)

デジタル工房の職員の役割は、学生を励まして背中を押し、学生がいわば「舞台」で輝けるよう、裏で様々な調整を行う、裏方であるといえる。職員として、学生が活躍する姿を舞台袖で見守り、彼ら・彼女らが成長していく姿を間近で見守っていけることは、大きなやり甲斐であり、それ自体が何にも換えがたい報酬でもあった。本稿を通して、ピア・サポートの素晴らしさとピア・サポーターを支援する教職員の輪がさらに広がっていくことを切に願うものである。

6. おわりに：本報告が示唆すること

以上、本稿では産業社会学部におけるピア・サポート組織 D-plus について、その組織が一度は崩壊の危機に瀕した後にスーパーバイザーである職員による適切なマネジメントによって再生したことを見てきた。また、組織の成長の中で、先輩の後輩に対するロールモデルとしての影響の大きさを確認した。その関係性の中で、学生スタッフが自ら主体的に学習し、何かを作り上げることや、誰かに貢献するという文化が、作り上げられていることを見た。さらにその営みは周囲の教職員の支援を受けながら現在進行形の形で続いている。本稿で示した、一時は存続の危機にも立たされた組織が、主体的なピア・サポート組織として成長していくために行った第一筆者の取組みは、課題をかかえるピア・サポート組織に具体的な方法とヒントを与えることができるのではないかというのが本稿を執筆することにした動機でもある。

そのほかに本報告から示唆される点は、学生の成長を促す職員の力に対する再評価であろう。職員との関わりが学生の成長に寄与することはこれまでも指摘されている(河井 2014)。職員の適切な指導と支援が学生の成長に大きく寄与していることを学生スタッフの振り返りの記録が雄弁に物語っていた。高等教育機関に対する社会的な期待の高まりの中で、業務の多岐化にともな

う多忙化がささやかれる現状にあって、職員が学生に深く関わるといことは物理的に困難なこともあるが、学生の成長をもたらし、また筆者の振り返りでも述べたように、関与した職員にとっても大きな手ごたえを感じさせる可能性を秘めている。

また学生スタッフの振り返りとアンケートからは、学部の施設のアルバイトという経験の中で、学生スタッフがピア（同輩、先輩－後輩）同士、また学生－職員という関係性の中で成長している様子も確認された。館野（2014）は、豊かな人間関係の中で学習することが卒業後の仕事における初期キャリア形成について有効であること、さらに大学教育におけるサービスマーケティングやPBLが、立場を超えた他者と出会う契機になりうることを指摘している。本研究で見た大学内のアルバイトという、現在多くの大学で導入されている制度が、それらと並んで、同輩の水平的な関係性から先輩－後輩、学生－職員という垂直・斜めの豊かな人間関係の中での学習機会の場として有効に機能しうることを示唆していよう。

本稿における職員とピア・サポート組織との関わりは、5年という長期に及ぶもので、立命館大学をはじめとし、多くの大学において担当職員の交代が頻繁に行われることが少なくない実情からすると、職員によるマネジメントや支援の継続性という点では課題を抱える他の組織への寄与は少ないかもしれない。しかし、組織が機能するために要した期間は1年間であることから、本稿で整理したマネジメントの手法は、他の機関においても十分に活用できると考えられる。

最後に、大学で勤務する契約職員等が、単に専任職員の補助的な業務にとどまらず、専門や経験を活かして専断的に学生支援をするという業務モデルの有効性についても述べておきたい。近年では企業等大学外で実績のある人材が教員として大学の人材育成に関わることも多く見られるようになったが、さまざまなバックグラウンドをもつ職員もまた大学にとって学生の成長を支援する得がたい人材であることを改めて指摘したい。

付記

文中に登場する学生の発言は、D-plusの年度末に作成した活動総括、「ピア・サポートに関する意識調査」等からの引用である。本報告の主旨に賛同し、快く協力してくれたD-plusの卒業生と現役スタッフに感謝する。

注

- 1) 2014年度よりスタッフが作成した新ロゴのデザインと合わせて、表記を「D-PLUS」から「D-plus」に変更している。
- 2) エンター団は、1回生を学習・自治・生活の3側面において総合的に支援することを目的とした産業社会学部の自治会内在組織（他学部ではオリター団という呼称である）。エンター団員はエンターと呼ばれている。本文3.3.④も参照されたい。
- 3) 記念品がタンブラーから別の品に変更されたため、実際には採用されなかった。
- 4) MLにはD-plusのメンバー全員とデジタル工房の職員が登録されていた。
- 5) d-staff時代からスタッフの弁。
- 6) 2014年9月1日から17日オンライン上で実施、16人から回答を得た。
- 7) 井上ひさは、中学時代に半年間過ごした岩手県一関市で文章作成の講座を開催し、講師役としてボランティアで参加した際に、その動機を「恩送り」と表現し次のように説明している。

「わたしは、「恩返し」の代わりに、江戸時代ふうに使われた「恩送り」という言葉で申し上げたい(中略)。「恩送り」というのは、誰かから受けた恩を、直接その人に返すのではなく、別の人に送る。その送られた人がさらに別の人に渡す。そうして、「恩」が世の中をぐるぐるぐるぐる回っていく。そういうものなのですね。」(井上ひさしほか 2002 : 270)

- 8) 「Open Campus 2013 さんしゃ紹介ムービー」
- 9) 「Assembly for Peer Supporters」2013 年 12 月 12 日に本学衣笠キャンパスで開催されたピア・サポーターとして活動する学生たちが学生同士の学び合いについて考えるフォーラム。ピア・サポーターの各団体の代表 15 名が集い、本学のピア・サポート活動の現状と課題の把握、ピア・サポーターの成長を支える仕組み等について議論を行った。
- 10) チームラボ株式会社代表猪子寿之氏は、ある「人」の存在によってチームが有機的に動き出し成果が出る可能性があることを指摘している。そしてこのような人を同社では「カタリスト (Catalyst : 触媒)」と呼んでいる。「産業社会学部創設 50 周年学術企画 / 産業社会学会学生委員会主催学術講演会」(2014 年 11 月 27 日開催) より。
- 11) この企画の成功により、産業社会学部の「13 年度基礎演習 FD 懇談会」に同スタッフが招聘され、企画の経緯と内容について報告を行った。詳細は山本愛 (2014) 「学生参画で大学が変わる—産業社会学部参加型 FD 懇談会の取組—」『立命館高等教育研究』第 14 号を参照されたい。その後、D-plus は学部の学生 FD 活動にも関わるようになり、事務室や自治会と共催で学生参加型 FD 企画「FD 懇談会小企画～産社の学びとは?～」(2014 年 3 月 11 日開催) を行っている。
- 12) 「はじめてのレポート作成講座」、「これで伝わるプレゼン講座」、「デザイン講座～これでアナタもポスター職人!～」、「映像編集講座 Mooovieee」。

参考文献

- 井上ひさしほか：文学の蔵編『井上ひさしと 141 人の仲間たちの作文教室』新潮社、2002 年。
- 沖裕貴「「学生スタッフ」の育成の課題：新たな学生参画のカテゴリーを目指して」『名古屋高等教育研究』第 15 号 (印刷中)。
- 河井亨『大学生の学習ダイナミクス：授業内外のラーニング・ブリッジ』東信堂、2014 年。
- 川島啓二「大学教育の革新と FD の新展開」『国立教育政策研究所紀要』第 139 集、2010 年、9-20 頁。
- 佐藤浩章「学生支援策としてのピア・エデュケーションの可能性」『IDE・現代の高等教育』No.473、27-31 頁。
- 館野泰一「入社・初期キャリア形成期の探求：〈大学時代の人間関係〉と〈企業への組織適応〉を中心に」中原淳・溝上慎一編『活躍する組織人の探求』東京大学出版会、2014 年、117-38 頁。
- ドラッカー、ピーター・F、上田 惇生訳『マネジメント—課題、責任、実践』ダイヤモンド社、1975 年。
- ランズバーグ、マックス、村井章子訳『駆け出しマネージャー アレックス コーチングに燃える』ダイヤモンド社、2004 年。= Landsberg, Max. *The Tao of Coaching. 2nd ed.* Profile Business, 2003.
- 山田剛「ピア・サポートによって拓かれる大学教育の新たな可能性」『大学と学生』日本学生支援機構、2011 年、6-14 頁。

The role of management for Peer Supporters:

The case study of D-plus, student staff of Digital Lab. of College of Social Sciences

FUKUDA Kyoko (Contract Administrative Staff, College of Social Sciences, Ritsumeikan University)

DOKI Chikako (Lecturer, Institute for Teaching and Learning, Ritsumeikan University)

Abstract

The paper reports the practice concerning foresting and management method of peer supporter students based on the activities administered by "D-plus" which are student staff of the Digital Lab of College of Social Sciences. The Digital Lab is the generic name of multi-media facilities in the department and D-plus are student staff working part-time in the Digital Lab and they are in charge of administrative operation together with administrative staff. On this report, I will marshal the management method and its effects on peer supporter organization done by a supervisor based on the activity reports and reflective reports written by D-plus. The peer support defines as the system in which students support and learn from one another under the supervision of faculty members with a specialty. In addition to the management method, I will focus on the role of senior student staff who become a role model for junior student staff as senior student staff play a key role in the development of a peer supporter organization. I will present the new findings gained throughout the marshaling study as one method for teachers and administrative staff to support peer supporter students.

Keywords

Peer support, Management, Role model, Power of senior, "On-okuri: Pay forward"

