

学生スタッフ主体のPC講座事業における管理者の運営手法

北爪里菜^{*1}・吉川亮^{*1}・虎岩雅明^{*1}・北村士朗^{*2}

Email:kitazume@trywarp.jp

*1: 株式会社 TRYWARP

*2: 熊本大学教授システム学研究センター

◎Key Words 大学生運営 PC 講座, 生協職員, マネジメント

1. はじめに

大学新生に対する先輩学生スタッフ（以下「スタッフ」と略）が運営するPC講座（以下「講座」と略）には講座をマネジメントする管理者の存在が必要である。スタッフ任せでは講座事業の安定・効率化が難しいためである。

筆者らが属する株式会社TRYWARP（以下、「TRYWARP」と略）は大学生協と連携し、2006年度より大学新生へ大学の先輩が教える講座を提供している。2006年から2020年度における提供実績はのべ受講者数107,374名に上った。現在、講座実施大学は首都圏全域に広がり、より安定的な講座運営のための体制構築に注力している。TRYWARPの講座では例年各大学に管理者が設定され、持続性のある講座事業を支えている。実践の結果から講座事業における管理者の必要性および役割と、その運営手法について報告する。

2. スタッフが運営する講座の価値と課題

大学の先輩であるスタッフによって講座を運営することには以下のような価値と課題がある。まず、新生にとって身近な先輩であるスタッフは、新生にとってフィットした学びを提供できる。一方で、講座事業を長期的に見て安定・効率化するための運営判断が難しい。

2.1 価値

スタッフにより講座を企画運営することで、受講生はより実感的、意欲的に学ぶことが価値として挙げられる。スタッフは、新生がこれから大学で必要とするPCの使い方や、生活で必要な情報を、大学生活での経験から知っているとともに、身近な後輩に対してためになる講座を提供したいというモチベーションが高い。

実際、TRYWARPが運営した講座受講者のインタビューでも図1のように「(先輩だと)近い存在というか『こういうときに役に立つよ』みたいなことが、結構わかりやすく身近だったので、(講師が)大人の人だと『それ、いつ使うんだろう』みたいなことがやっぱりあるから、すごい良いなと思いました。」(原文のまま)という感想が得られた。また、スタッフの多くは新生と関わりたい、新生の助けになりたいという動機を採用面接で述べている。



図1 受講生インタビューの様子

2.2 課題

スタッフのみで講座を運営すると講座事業の安定性・効率性を考え、長期にわたり事業を続けていくという視点での運営判断を下すことが難しいということが課題として挙げられる。

スタッフ間では権限を明確にした組織化が難しいため指示系統が明確にならず明確な判断をすることが困難である。明確な判断をする者なしに運営を行えば、もう時間がないからと例年のままの教材で講座を実施するという状況や、なんとなく満足がいかないからと講座前夜まで教材の開発を続ける状況が生じかねない。TRYWARPの提供先にも過去に管理者の存在が曖昧な大学があった。その大学では明確な判断がない状況でスタッフチームが合議しながら開発を進め、講座の前日になっても教材が完成せず、結果的にその教材はその年にしか使われなかった。

また、スタッフの多くは長くても数年で卒業を迎え、かつ講座のシーズンは1年のうちそれほど長くはないため、講座事業を長期的視点で考えることが困難である。3年間講座に関わるスタッフであっても、1年目に講座運営の概要を把握し、2年目に本格的に講座で活躍できるようになっても、3年目には就職活動や研究などで忙しくなり本格的なコミットはできなくなってしまうといった状況は多い。2年、3年後の講座事業を考えて運営を行うことはかなりハードルが高い。

3. 講座における管理者の必要性

スタッフによる講座の課題への対応には、スタッフよりも大きな権限を持ちスタッフをマネジメントする管理者が必要である。長期にわたり講座を安定的・効率的に続けていくためには、明確な判断をし、判断に最終的な責任

¹ 株式会社 TRYWARP 「PCL2020 版スキルアップ講座紹介動画」

<https://www.youtube.com/watch?v=KrbLzpdFhdI> (2020年6月13日)

を持つ存在が必要である。明確な判断ができず方針が曖昧であると、徐々に、当初のコンセプトを見失ったり、講座の質が低下したり、スタッフのモチベーションが下がったりし、最終的には講座の実施を諦めざるを得なくなる恐れがある。

TRYWARP では各大学にスタッフをマネジメントする管理者を置いているが講座の実施を止めるという判断をした大学は今まで1つもない²。また、2018年から管理者について制度の見直しを行い、役割を明確にしたところ、図2・図3のように受講生の講座満足度と2年以上継続して講座に関わるスタッフの割合が上昇した。管理者のマネジメントによって講座の質が高まり、スタッフは講座の運営がしやすくなったと考えられる。

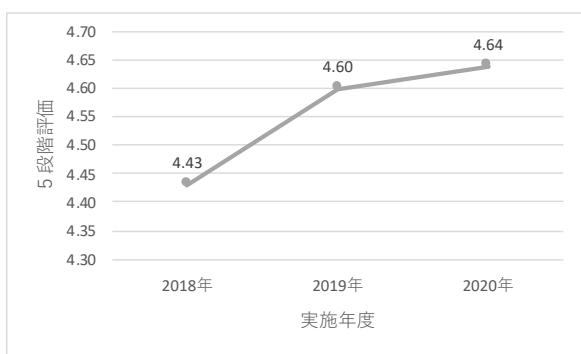


図2 受講生満足度平均値の推移³

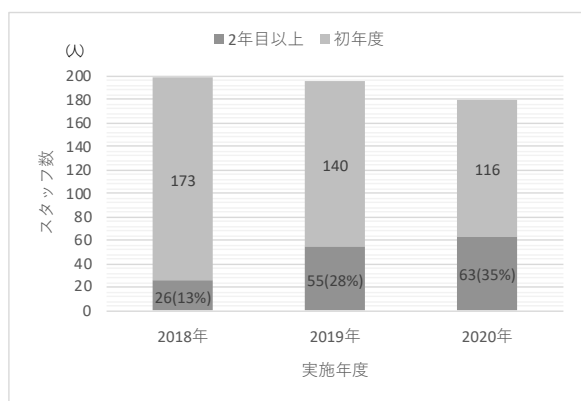


図3 総スタッフ数に占める継続スタッフ数の推移

4. 管理者の役割

講座の管理者が果たす役割は、枠組みの設定と枠組みに応じてスタッフへフィードバックを行うことである。

4.1 枠組みの設定

枠組みの設定とは、明確な講座コンセプトをスタッフに提示し、スタッフの裁量権を適切に決定して与えることである。また、管理者は枠組みによって、スタッフの生み出した成果に対して的確にフィードバックできる。講座事業を安定的・効率的に運営し続けるという観点で枠組み設定とフィードバックをすることで、スタッフは新入生のための講座運営に集中することができる。

筆者自身も2016年の講座スタッフであったが、当時は

まだ枠組みの設定が不十分で困惑した経験がある。自由に講座内容の全体を考えよという指示に運営準備の完了を判断できず、講座を終えても成果を実感できなかった。過去の反省を踏まえ、現在は講座のコンセプトとその達成手法をスタッフに明示し、講座で最低限扱うべき機能と解説事項を設定した。一方でスタッフが自由に開発する範囲も明らかにした。こうした枠組みの設定により、スタッフは講座運営において達成すべきことが明確となり、管理者は枠組みに照らしてフィードバックすることが容易になった。

この成果は図2・図3の結果とともにスタッフのアンケートの結果にも現れた⁴。管理者に対する意見には「的確なフィードバックをもらったことで1回目より2回目、3回目と成長を実感できました。」「いつも褒めていただきありがとうございます。的確なアドバイスのおかげで講座での良い雰囲気を作り出せたと思います。」「いつも良いところを見つけて褒めてくださったり、丁寧なアドバイスをくださったりと親身に対応してくださいました。」といったような内容があった。管理者によるモチベーション維持に関するアンケート結果は表1に示す。

表1 ディレクターはモチベーションを高めたか

| 選択肢 | 回答率 (%) |
|--------------|---------|
| とても高めてくれた | 91.9% |
| まあまあ高めてくれた | 8.1% |
| どちらともいえない | 0.0% |
| あまり高めてくれなかった | 0.0% |
| 全く高めてくれなかった | 0.0% |

4.2 枠組みの設定における懸念

枠組みの設定は講座運営において安定化・効率化という観点で有効であるが、枠組みによりスタッフの発想が阻害される可能性があることに留意すべきだ。枠組みが厳格すぎることで枠組みの外にスタッフの発想が及ばなくなるおそれがあるためである。例えば、TRYWARPでは講座でとりあげるPCやソフトの機能について最低限扱うべきものを定めているが、その機能にまつわる枠組みがスタッフに定着すればするほど、「本当にこの機能は必要か」という発想は生まれにくくなる。枠組みは原則だが、例外として枠組み自体を変更しようという考えを管理者は持つておくこととともに、何年かに1度は既存の枠組みを改定しようという枠組みを設定することも必要である。

TRYWARPの講座で枠組みを変更した例として、ある大学で講座のオンライン化にあたり機能を教える順序を変えるべきというスタッフの意見を採用した。来年以降は対面であっても変更後の順序が望ましいと思われ、それを全大学の枠組みに反映する予定である。

5. 枠組み設定の事例

TRYWARPにおける管理者による枠組みの設定の事例を講座運営の各フェーズで示す。TRYWARPでの講座で

² TRYWARP 運営有料講座から講座事業を始めた大学の実績

³ 全大学各回の講座終了後に「今日の講座全体の評価をお願いします。」と5段階回答で設定しているアンケート項目回答の平均値 (2020年度

については2020年6月13日時点での回答より集計)

⁴ 2020年6月13日時点で2020年度の講座が完了しているスタッフの回答 (n=37)

管理者の役割を担うのはディレクターという役職である。講座運営のフェーズについては表 2 の通りだ。

表 2 TRYWARP 講座運営の 4 フェーズ

| | 参加者 | 内容 |
|---------|-------------------------------|--|
| ① 研修 | 全スタッフ ※ ディレクター 進行 | コンセプト提示、講座運営の流れの説明、受講生へのホスピタリティ、基本的な PC 操作の教え方、役職別の内容 |
| ② 開発 | 主要スタッフ ⁵ ディレクター | 講座で扱う内容の検討、講師の担当回の分担、シフト管理の分担、以降の会議日程の決定、以降の会議の進め方確認 |
| ③ 共有 | 全スタッフ ディレクター (一部日程) | スタッフ全員での顔合わせ、講座資料の共有、講座で扱う機能確認、機能に関するエピソード・説明方法の検討、講座時間調整のための豆知識検討 |
| ④ 模擬 | スタッフ ディレクター | 本番を想定してのリハーサル |

5.1 研修 (表 2 ①)

管理者は講座のコンセプトとコンセプトに照らした講座の達成手法をスタッフへ明示する。具体的には「また会いに行きたくなる先輩、また行きたくなる講座」というコンセプトを示している。具体的には学生生活を生き生きと語る憧れの先輩像をスタッフが受講生に示すこと、PC の知識を学生生活になぞらえて教えることで実感的に受講生に定着させることと伝えている。このコンセプトの達成手法として、「あいさつのこだま・はじまりと終わりを明確に・拍手 (リアクション)」という 3 つを示している。これらは頭文字をとって「あ・は・は」という合言葉で共有・徹底している⁶。短く明確な言葉でコンセプトと達成手法を示すことですべてのスタッフが共通のイメージとして把握できる。これらが講座の一番大きな枠組みとなる。実際に講座では管理者やスタッフから「また会いに行きたくなる先輩として、今の発言は NG だね」「あははの『は』を意識しよう」などといった声掛けが起こっている。

5.2 講座内容開発 (表 2 ②)

管理者は開発方針を明確に提示し、開発された教材等について提供に値するかのフィードバックを行う。

開発方針の枠組みの例として、講座で最低限扱う PC 機能をスタッフに示している。一方で、年度ごとにスタッフが自由に開発を行うフリータイム⁷という時間を設けている。この枠組みによってスタッフは講座で最低限教える

べき内容が担保された状態でフリータイムの開発に集中することができる。

さらに、フリータイムの開発にも枠組みを設定する。まず、スタッフは各コマで行うフリータイムの概要を先に決定する。内容が講座のコンセプトに見合うものか、開発が可能か、どのような資料が必要かを検討・確定した上で、実際の開発に入る。この枠組みによって完成のイメージが明確になり、教材の質とスタッフのモチベーションは保たれる。実際に、この枠組みを導入してからどんなに遅くても開講の 2 ヶ月ほど前には開発を完了することができるようになった。

5.3 講座内容共有・模擬講座 (表 2 ③④)

管理者は、講座内容の共有の場合や、リハーサルで検討すべき視点を枠組みとして与え、スタッフがコンセプトに立ち返るためのフィードバックをする。

共有会議では、講座内容を全員で共有し、実際に各内容について新入生への伝え方を検討する。伝え方については、新入生に PC の知識を学生生活になぞらえて理解してもらうために、どのような話をするのが効果的かという枠組みで検討する。例えば「インデント機能は分かりづらいけどどうやって伝えるとよいかね?」「私は 1 年生のときインデント機能を知らずに、レポートでスペースを入れて揃えていて大変だった経験があるからその話をするといいかも」などという内容である。管理者のフィードバックは、そうした話し合いから生まれる伝え方がコンセプトに合致しないときになされる。例えば「私は文系なので Excel の関数は使わないです」というような発言があったとする。これは、関数を扱う講座である以上「また行きたくなる講座」のコンセプトに反するため、管理者からは別の表現を考えてみようというフィードバックを行う。以前はこうした発言はしばしば表出していたが、コンセプトに基づくフィードバックに努めたところ「授業よりも、サークルの名簿管理や自分の単位計算に使っています」「今は使うことは少ないかもしれませんが、今年就職した先輩が仕事で Excel が一番困ると言っていました」といったコンセプトに即した表現がされるようになった。

模擬講座は受講生役、スタッフ役に分かれて、教室開場から振り返りまで、講座を完全に再現して行う。ここで管理者は、特に講座前や講座後のスタッフの動きや、受講生に直接教えていない時間のスタッフの立ち居振る舞いまでを講座の一部であるという枠組みをスタッフに伝え、コンセプトに沿ってフィードバックをする。例えば開場後に入ってきた新入生の前で、スタッフが不安そうな顔をしている、スタッフの資料が机に散らばっている、新入生を全く無視した話題でおしゃべりをしている、といったことでは「また会いに行きたくなる先輩」とは言えない。

⁵ スタッフは講師・マネージャー・アシスタントの 3 つの役職に分かれている。主要スタッフとは講師とマネージャーを指す。

⁶ 「あいさつのこだま」は講座前後で受講生に対してスタッフ全員で挨拶をするという意味である。「はじまりと終わりを明確に」は講座の開始時と終了時、ある機能の説明の開始時と終了時など、1 つの区切りの開始と終了をしっかりと示すという意味である。「拍手」はリアクションをはっきりと示すという意味である。例えば自己紹介に拍手で答える、講師の説明に頷く・笑う、受講生が課題を完成させたら褒める・喜ぶなどを指す。

⁷ フリータイムは各 90 分のコマのうち 15-30 分設けている。枠組みで定められた最低限扱う機能に含まれない Office 機能、その他大学ごとで頻用されるソフトや、おすすめのアプリやサイトなど内容はスタッフの裁量に任せている。2020 年度では「受講生も一緒に Google ドキュメント編集」「Word の画像加工機能で映えな画像を作ろう」「Excel マクロで円周率を割り出そう」「Excel で専攻語のオリジナル単語帳作成」「Google フォームを使いこなそう - みんなで大喜利 -」などを始め様々な内容が開発された。

そのようなスタッフの姿が見られたときには、コンセプトに立ち返ったフィードバックが有効である。模擬講座で管理者からそうしたフィードバックを行うようにしたところ、講座当日にはスタッフ同士でそうした声かけをし合う姿も見られるようになった。

6. 管理者の育成

管理者が適切に役割を果たすためには、権限を与えるだけでなく、育成が必要である。立場としての管理者を置いても、スタッフによる講座について十分に理解し、スタッフに信頼されなければ枠組みを設定し機能させることはできないからである。以下、TRYWARPでの管理者の育成について述べる。

6.1 育成に必要な環境

管理者の育成には、管理者に助言をする仲間が必要である。

まず、管理者の『管理者』である。全ての管理者に講座運営の経験や事業運営の経験が十分とは限らず、管理者1人の目で講座事業を見ることは危険と考え、各大学の管理者であるディレクターを、『管理者』として統括ディレクターが見守り、育成する。統括ディレクターが、ディレクターによるスタッフとのSNSでのやりとりや、スタッフとの会議を見守る。そして、ディレクターに対してフィードバックを行っている。また、ディレクターが判断に迷った際には統括ディレクターに助言を求めることができる。

次に、それぞれの大学を担当する管理者同士の関わりである。自らの大学講座だけを見ていると、管理者自身も既存の枠組みに囚われてしまう。他の管理者と講座事業について情報交換を行うことで、自身の大学講座の長所や短所を客観的に理解することができる。TRYWARPでは社内の管理者同士で情報交換をすることはもちろん、他の生協で講座運営をマネジメントしている管理者との情報交換も重要と考える。特に2020年度は多くの大学でオンライン講座の提供を行う中で⁸、管理者同士で運営状況を報告し合った。そして、図2に示したように満足度の高い講座を提供することができた。

6.2 学生管理者の育成

スタッフが講座事業の安定性・効率性を考え、長期にわたる事業継続を担保することの困難は前述の通りだが、時にそれらを達成するだけの能力があるスタッフが現れる可能性がある。その備えとしてスタッフを管理者として育成できる体制を整えておく必要がある。枠組みの設定をする責任を担うことさえできれば管理者は職員等に限る必然性はなく学生でも務めることができる。他のスタッフに比べ秀でて講座に熱意ある学生が一般スタッフとしてしか処遇されない場合、本人や他のスタッフの自信や、やる気を削ぐ恐れすらある。

TRYWARPでは2017年から秀でたスタッフを管理者と

して育成する取り組みを続けてきたが、枠組みの設定という観点では十分な成果があげられてこなかった。しかし2020年はある大学で、1人の学生スタッフを学生ディレクターに任じ、一部ではあるが枠組みの設定について任せた上、講座の当日運営のほとんどでその学生が管理者としての役割を務めさせた。初めてのオンラインでの講座提供に際して様々な対策が必要であったため、多くの枠組みを本人の責任で決定し、講座に反映した⁹。また、その枠組みの一部は他の大学の管理者やスタッフによって他の大学の講座でも採用された。

これらの管理者業務を全うした学生ディレクターの活躍は、初めてのオンラインでの講座提供という困難な状況を支え、他のスタッフの講座への意識を高めた。

7. 課題と展望

本稿での管理者による講座運営の手法はTRYWARPでの運営講座の場に限った検証しかできていないことが課題である。管理者の必要性とその役割については多様な講座運営環境で検証をしていく必要がある。今後は管理者向けの枠組み設定のための研修のプログラムを開発することで、こういった運営環境でも管理者による枠組み設定が有効であることの実証を試みたい。

参考文献

- (1) 近藤功、湯浅寛美、吉野貴之、虎岩雅明：“大学生がパソコンを教えることを通じた、若者と地域住民との世代間交流のきっかけ作り”，コンピューター利用教育学会・PCカンファレンス（2009）。
- (2) 中川徹也、湯浅寛美、吉野貴之、虎岩雅明：“千葉大学及び東京理科大学における新入生パソコンライフ応援計画実施の報告”，コンピューター利用教育学会・PCカンファレンス2009（2009）。
- (3) 吉野貴之、湯浅寛美、虎岩雅明：“学生によるシニアへのICTスキル向上支援を通じた世代間交流・地域活性化事業の普及”，コンピューター利用教育学会・PCカンファレンス（2009）。
- (4) 榎戸良、吉川亮、北爪里菜、虎岩雅明：“東京地区における『大学新入生のためのパソコン講座』の立ち上げ支援の報告”，コンピューター利用教育学会・PCカンファレンス（2017）。
- (5) 榎戸良、吉川亮、北爪里菜、虎岩雅明：“東京地区2,500人の新入生から見えるパソコン講座の価値と展望”，コンピューター利用教育学会・PCカンファレンス（2018）。

⁸ 4月の新型コロナウイルスの流行や緊急事態宣言の発令などにより、TRYWARPの講座はほぼ全てオンラインで実施した。また、全国的に多くの講座がオンラインで提供された。

⁹ 「受講生が操作中に講師の画面（操作指示スライド）を見ることができないため、その日のスライドを1枚の画像にして先に配布する」「オン

ラインでは見た目が重要であるため、笑顔大会と称して、アンケートで受講生に笑顔が良かったスタッフを回答してもらおう」「オンライン受講の負担を軽減するため、一部機能はできたらチャレンジするという伝え方をする」など