

平成29年度
文部科学省委託調査

「大学等における「教職協働」の 先進的事例に係る調査」

調査報告書

平成30年3月

株式会社 リベルタス・コンサルティング

目次

第1章 調査概要	1
1 1 調査目的	1
1 2 調査概要	2
第2章 事例調査結果	3
2 1 東京大学	4
2 2 愛媛大学	9
2 3 国際教養大学	15
2 4 首都大学東京	20
2 5 共愛学園前橋国際大学	24
2 6 桜美林大学	32
2 7 芝浦工業大学	37
2 8 武蔵野大学	44
2 9 早稲田大学	49
2 10 日本福祉大学	57
2 11 立命館大学	62
2 12 追手門学院大学	67
2 13 森ノ宮医療大学	73
2 14 [参考]ある事務職員の教職協働に関する事例（愛知教育大学）	77
第3章 考察	83
3 1 教職協働の方向性，事務職員像	83
3 2 教職協働の進んでいる業務分野	85
3 3 教職協働を促進する上でのポイント	87
3 4 まとめ	94

第1章 調査概要

調査概要は、以下の通り。

1-1 調査目的

近年、大学の抱える課題が高度化・複雑化する中で、海外大学との連携等に伴う国際的な調整能力を要する業務や、産学連携の進展に伴う知的財産管理等の知見を要する業務など、大学が行う業務の内容も変容してきており、中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について』（平成26年2月12日、審議まとめ）においても、「今後、各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。」とされている。

本調査では、こうした状況を踏まえ、現在、我が国の大学において、「教職協働」の取組がどのような実態となっているのかについて、その先進的事例の収集・分析を行い、各大学へ参考として送付する事例集を作成することを目的とする。

1-2 調査概要

本事業では、以下の項目を実施した。

1)事例の抽出

文献（研究者の著書や大学紀要のほか、IDE等の業界誌）及び下記の協力者委員会での検討等により、「教職協働」について積極的に取組を行っている大学等を抽出した。

2)有識者調査

①調査対象の選定，②調査項目・調査手法の決定，③取りまとめ方針の決定等の各段階で，調査協力者3名による協力者委員会を開催し，調査の実施に当たっての専門的な知見を得た。

■協力者委員会 開催概要■

回	時期	テーマ
第1回	11月28日	調査対象の選定 調査項目・調査手法の決定
第2回	1月11日	事例調査中間報告 調査項目等の修正
第3回	3月12日	事例調査結果報告 報告書案の検討

協力者委員会の委員は下記の通り（敬称略）。

山本 眞一	桜美林大学大学院	大学アドミニストレーション研究科	教授
両角 亜希子	東京大学教育学研究科	総合教育科学専攻	准教授
大工原 孝	大学行政管理学会	元会長，日本大学保健体育事務局	特任事務局長

3)事例調査

1)，2)により抽出した大学等に対して，ヒアリングにより詳細な調査を行い，先進的な事例や特徴的な取組の収集・分析を行った。

第2章 事例調査結果

教職協働の先進事例としてヒアリング調査を実施した大学とその要点は、以下のとおり。

【国立大学】

- ・ 東京大学「プロフェッショナル人材の育成・確保」
- ・ 愛媛大学「教職員が協働して研修を企画・運営」

【公立大学】

- ・ 国際教養大学「教職協働で学生に深くコミット」
- ・ 首都大学東京「管理職育成を見据えたキャリアパス」

【私立大学】

- ・ 共愛学園前橋国際大学「教職一体ガバナンス」
- ・ 桜美林大学「提案型職員が活躍できる体制に」
- ・ 芝浦工業大学「教職協働トップランナー」
- ・ 武蔵野大学「全学プロジェクトを教職協働で実施」
- ・ 早稲田大学「プロジェクト型研修によるマネジメント力開発」
- ・ 日本福祉大学「経営と教学をつなぎ、意思決定を支援」
- ・ 立命館大学「事務職員の計画的力量形成と全学意思決定への事務職員の参画」
- ・ 追手門学院大学「アサーティブプログラム・アサーティブ入試」
- ・ 森ノ宮医療大学「経営的視点をもつ教職員の育成」

【参考事例】

- ・ ある事務職員の教職協働に関する事例（愛知教育大学）

※国立大学，公立大学，私立大学の順番に掲載。それぞれの所在地が北から南の順になるように掲載している。

2-1 東京大学

■ポイント

- 教員の研究時間劣化の改善に向けた事務職員人事制度の再構築プラン

2-1-1 大学の概要

東京大学は、明治10年(1877年)に設立、平成29年で創設140周年記念を迎えた。10学部15研究科で構成され、平成29年5月1日現在、学生数28,253名である。

専任教員数は、平成29年5月1日現在、3852名(教授1268名、准教授941名、講師276名、助教1367名)、専任事務職員数は、平成29年4月1日現在、1542名(部長16名、課長90名、副課長186名、主査113名、係長682名、主任197名、係員258名)である。この他、有期雇用は教員、事務職員あわせて8000名程度在職している。

2-1-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1)現状

大学運営に関する意思決定の過程においては、委員会やWGで様々な検討が行われている。委員会やWGの構成員はその多くが教員であり、座長も教員が務めている。事務職員の管理職が、構成員として委員会等に参画することもあるが、専ら事務局として事務作業を担当している(下記で紹介する職員人事・雇用制度改革WGは、事務職員の新たな人事制度を提案することもあり、事務職員出身の理事が座長を務めている)。

(2)委員会・WGのあり方の再構築

平成27年4月に五神氏が大学総長に就任、10月に「東京大学ビジョン2020」が発表された。その中のアクションの1つとして「研究時間の確保と教育研究活動の質向上」が掲げられた。これは、研究支援制度の充実や業務の効率化を通じて、教員が研究に専念できる時間を確保するものである。

教員が参画する委員会やWGが多すぎることも、教員の業務の効率化を阻害していた。前述のように大学運営に関わる全ての決定を教員が行っているのが現状であり、そのため委員会やWGに時間を取られ、教員が研究時間を確保できないという問題が生じていた。

そこで、委員会やWGの見直しを図ることになった。300以上あった委員会やWGを100程度減らすこととなった。

一方、事務職員についてみると、法人化に伴い採用制度を変革したこともあり、東京大学卒業生が事務職員として採用されるなど優秀な人材が集まるようになっていた。そこで、責任と権限を明確化し、この優秀な事務職員のプロフェッショナル化（アカデミック・スタッフ化）を図ることで、現在、教員が行っている学内運営の意思決定の一部を、事務職員が担うことができるのではないかと考えた。

これらの課題に着手するため、職員人事・雇用制度改革WGを立ち上げた。平成28年12月には、「教員の研究時間劣化の改善に向けた職員人事制度の再構築プラン」として『新たな価値創造に挑む「プロフェッショナル」人材の育成・確保』を発表し、学内への周知を図った。

2-1-3 教職協働に関する取組

(3)『新たな価値創造に挑む「プロフェッショナル」人材の育成・確保』

「教員の研究時間劣化の改善に向けた職員人事制度の再構築プラン」である『新たな価値創造に挑む「プロフェッショナル」人材の育成・確保』は、以下の4つの柱からなる。

①事務職員の複線型キャリアパスの形成

これまで東京大学の事務職員のキャリアパスは、単線型のパスしか存在せず、基本的に役職に就かないと処遇が良くなることはなかった。そのため、専門的な業務に従事する事務職員にふさわしい処遇が与えられていなかった。そこで、キャリアパスについて、「事務総合職として従事するライン職」と、「事務専門業務に従事するスタッフ職」の複線型キャリアパスにすることにした。

今後、スタッフ職は、上席チーフエキスパート、チーフエキスパート、エキスパートの3階層で順次運用していく。スタッフ職が従事する具体の業務分野は調整中であるが、カリキュラム策定、奨学金、入試、地域連携、国際、IR活動、情報セキュリティなどが考えられている。

②近隣大学とのアライアンス構築

事務職員のキャリアパスを拓げていくことを目的に近隣大学と人事交流を行う。そのた

め、近隣大学とのアライアンスを構築する（国立大学法人への国からの運営費交付金の配分が減少傾向にあり、大学全体で教職員の採用を抑制せざるを得ない大学にとっては人材交流のニーズはある）。事務職員を送り出すことは、東京大学にとってもキャリア形成・人材育成の機会構築というメリットがある。

現在、東京藝術大学、東京工業大学、お茶の水女子大学、一橋大学とのアライアンスが決まっており、平成 30 年度から人材交流を開始する予定である。当初は 1 大学 1 名程度の交流からスタートし、派遣期間は 2～3 年間で想定している。まずは、係員・係長クラスから交流を始めるが、将来的には課長クラスまでの交流を行う考えである。

なお、これまで外部機関との事務職員の人材交流は行っており、管理職になるまで一回は外の機関で働く経験をするようにしていた。だが、これまでは、必ずしも他大学からの事務職員を派遣してほしいという要望には応えられていなかった。今後は、アライアンスの大学の要望には、優先的に応えていく方針である。

③優秀な事務職員を継続雇用する「職域限定雇用制度」の導入

これまで、各部局の判断で雇用できる事務職員については、そのほとんどが有期雇用制度によるしかなく、優秀な事務職員を継続雇用する仕組みがなかった。そこで、平成 30 年 4 月より「職域限定職員制度」を導入し、部局の判断において（部局経費によって）年俸制無期雇用のフルタイム事務職員を雇用できるようになった。平成 30 年度には、20 名程度の職域限定（働く部局と業務を限定した）の無期雇用職員が雇用される予定となっている。職域限定職員は、係員相当の業務を行い、基本的に同じポストで業務を続けるが、同一部局内での配置換えも可能としている。

なお、職域限定職員の導入とは別に、有期雇用職員についても、これまでは 5 年間で雇用期限であったが、この期限が撤廃されることになっている。

④再雇用職員の処遇の見直し

定年後の再雇用の事務職員は、従事する業務が係員相当であることから定年前と比べて 7 割未満の給与となる。この処遇を改善しようという提案を行った。ただし、国における定年延長制の議論もあり、引き続き検討事項となっている。

(4)教職協働に向けての課題

職員人事・雇用制度改革 WG は、「再構築プラン」をもって大学各部署を回って意見を求めた。他大学の事例なども参考に、例えば「入試業務は、事務職員中心に運営を行っていく」という案について意見を伺った。これに対し賛成する教員もいれば、教員がやるべきであると反対する教員もあった。教員数も多いためコンセンサスを図ることは難しい状況となっている。今まで教員が全て決めてきたこともあり、事務職員主体での意思決定に抵抗がある教員もいる。この調整が課題の1つとなっている。また、再構築プランの目的の1つである「教員の研究時間確保」についても、どう伝えていくかが課題といえる。

また、事務職員にも責任と権限が伴うことになるため、職員側の意識の改革や醸成も課題となる。

2-1-4 事務職員の採用・育成について

(1)事務職員のキャリアパス

現在の事務職員のキャリアパスは、法人化前の国の人事慣行が残っている部分もある。例えば昇進については、旧国家Ⅱ種試験で採用された国家公務員よりも遅いスピードとなっている。これを国家Ⅱ種レベルの昇進スピードに引き上げることも今回の改革の目的の1つである。

事務職員のキャリアパスは、採用後2～3年毎に30代前半までは、本部、部局と様々な部署を行き来しながら、異なる分野の仕事を経験することが基本となっている。30代後半以降から、個々の得意分野や適性を生かせる業務を中心に専門化としてのキャリア形成をめざしている。

(2)採用

事務職員等の採用は、新卒及び既卒（別途条件あり）を対象とした採用試験を行っている（一部、広報や知的財産など専門分野の職員を特任専門職員として外部から有期雇用するケースはある）。

採用試験は、法人化後、国立大学法人等職員採用試験（以下「統一試験」という。）による採用と、東京大学職員採用試験（以下「独自試験」という。）の2つを併用している。独自試験は、民間の就職サイトを用いて募集し、グループディスカッションや複数の面接試験を行っている。統一試験に応募してくる人材は公務員志望の人が多いが、独自試験の

方は、民間企業の新卒採用スケジュールで行っているため、民間企業志望の人が多い。平成 29 年度の採用実績では、統一試験で 12 名、独自試験で 23 名を採用している。

独自試験による採用を行ったのは、人材の多様性を確保することがねらいであった。また、独自試験を開始してから、東京大学卒の学生の応募も増えた。現在は、採用者のうち毎年 3 割程度が東大出身者（学部・院卒含む）となっている。

(3)育成（研修等）

職員研修は充実している。階層別研修は、新規採用職員研修、係員研修（3 年経験者）、係長研修（初任者、5 年経験者）、副課長研修、課長研修など主にキャリアアップのタイミングで行われる。参加は必須となっている。

この他、東京大学大学院教育学研究科修士課程の大学経営・政策コース等の履修にかかる検定料や入学料の一部補助や語学学校等における受講料の一部補助など自己啓発に対する支援をしている。

文部科学省や民間企業（大手メーカーや私立大学等）への出向も行っており、1 年間の研修として派遣している。

米国の大学院への留学制度もある（1 年間）。また、LEAP（文部科学省の実施する国際教育交流担当職員長期研修プログラム）などにも参加できる。いずれも学内公募である。

2-1-5 その他

委員会や WG の削減に伴い、委員会・WG に参加する教員も厳選している。委員会・WG に参加する教員は、各部局の教員から選出される「総長補佐」を中心に選んでいる。また、教員の専門的知見が必要で参画してもらう場合は、担う業務の専門性、重要度、困難度に応じて手当を支給するなどインセンティブを付与するようにしている。

2-2 愛媛大学

■ポイント

- 教員組織と事務組織の対応関係を明確化し、教職協働の土台を整備
- 教員だけでなく事務職員も学内外の研修に企画段階から参加、事務職員の高度化を目指す

2-2-1 大学の概要

愛媛大学は、昭和 24（1949）年に設立した。7 学部 6 研究科 1 特別コースで構成され、学生数は 9,333 人である。

教員及び事務職員等の人数は下表のとおりである。

（単位：人）

年齢 職種	合計	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳以上
教員	917 (112)	5 (1)	189 (32)	358 (63)	269 (16)	96 (0)
事務職員等	1,118	148	311	329	202	128

（注）1 平成 29 年 5 月 1 日現在

2 「教員」欄の（ ）内数字は、附属学校教諭等で、内数である。

3 「事務職員等」には、有期雇用の職員を含み、附属病院所属の職員、育休代替職員は含まない。このうち、常勤職員数は 433 人である。

2-2-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1)組織の改組

教職協働の取組みの土台となる大学組織の改組に早期から取り組んだのが愛媛大学の特徴である。平成 16 年度の国立大学法人化に伴い、平成 17 年から事務局制度（事務局長）を廃止するとともに、事務部門を教育、研究等各担当理事に直結する組織とした。また、理事が教育、研究等の機構（教員組織）の長を兼ねることで、理事を「教員組織」「職員組織」両方のトップ、という位置づけとした。

また、平成 20 年度までに順次、教育・学生支援機構内各センター等と事務部の対応関

係を明確化する組織改組を行った。これにより教職協働に取り組みやすい体制を実現させた。愛媛大学では、このほか経営情報分析や広報等の部門においても同様の組織体制がとられている。

(2)会議体

最上位の意思決定機関である役員会については、事務職員の議決権はない（学長以下 6 人の理事のみが有している）が、課長級以上の事務職員は陪席し、必要に応じて資料説明等を行う。理事の下に設置する各種の会議、例えば教育学生支援会議では、教員と事務職員の両方で構成されており、教員と事務職員が対等な立場で意思決定に参画できる環境が整備されている。

(3)意思決定のスタンス

様々な場面で、教職が対等にものごとに対応し、よりよいものを作り上げ、合意形成をしていくという文化が定着している。例えば、後述する「事務系職員の能力開発・育成に関するワーキンググループ」では、副学長を主査として設置しているが、メンバーは副学長の他に教員 2 人（うち 1 人は事務職員出身）、幹部事務職員 3 人で構成しており、さらに、その WG において「職員人事・人材育成ビジョン(案)」を作成する際には、幹部以外の事務職員 4 人を検討作業協力者として参加させている例がある。

2-2-3 教職協働に関する取組

(1)教育コーディネーター研修会への参加

学部、学科などの教育責任者として、教育方針の立案、カリキュラム編成、教育内容及び教授法の改善、教育効果の検証などの活動において中核的な役割を担う教育重点型教員として平成 18 年度から教育コーディネーターを任命（大学全体で 60 人程度）し、年 4～5 回の研修会を実施している。平成 27 年度からは、教育再生実行会議（第四次提言）や中教審等の答申を踏まえた学力の 3 要素を評価するための多面的・総合的な評価による新たな入試改革をテーマに実施しているが、近年の高等教育をめぐる情勢変化に対応できる事務職員の育成等の必要性も踏まえ、事務職員も教育コーディネーター研修会の受講対象としている。

(2)教職協働の研修

学内研修では、新任教員・新任職員の合同研修を毎年4月に実施している。この研修では、教員と事務職員等が大学の理念や、特徴的な取組、教育研究活動、学生支援などについてともに学び、意見交換するなどして、教員と事務職員等との交流を深めさせているほか、学生を交えた昼食会を行い、学生との意見交換を通して、愛媛大学の大学憲章に謳う「学生中心の大学」という大学のポリシーを新任教職員がともに理解し、実現するための強い責任と自覚を持った行動を促すような仕組みになっている。愛媛大学での教職協働の第一歩となる、特徴的な取組みである。

このほか、29年度の危機管理セミナー（入試関係）では全ての教職員を受講対象者として、教員と事務職員等がともに講師となり、協働して研修が施されている。

(3)研修・SD 研究プログラム (SPOD (四国地区大学教職員能力開発ネットワーク、教職員能力開発拠点における取組み含む))

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education。以下「SPOD」という。)は、四国地区の大学、短期大学及び高等専門学校（以下「大学等」という。）の連携・協働により、地区内のFD/SD事業の推進と大学等の教育力の向上を図ることを目的とするネットワークであり、事務局は愛媛大学に置かれている。

また、愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室は、FD/SD活動の実績が高く評価され、大学が教員の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施する、又は事務職員の職能開発を図るための組織的な研修及び研究を実施する場合において、当該研修及び研究の実施又は支援等を行う実施機関として、文部科学大臣から教育関係共同利用拠点（拠点名称：教職員能力開発拠点）として、認定されている。

これらの取組みにおいて、FD/SD研修プログラムが多数提供されている。研修プログラムの計画・立案及び実施に当たっては、定例の会議だけで決定するのではなく、教員と事務職員が頻繁に打合せを行うなどして、共通理解を図りながら教職協働により実施する体制がとられている。また、ファカルティ・ディベロッパー (FDer) 養成講座等の講師など、事務職員出身の教員による研修が行われ、研修終了後に行うアンケート結果でも高い評価を得ている。

(参考) SPOD : <https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>

教職員能力開発拠点 : <https://web.opar.ehime-u.ac.jp/>

(4)その他

教育課程における教育改革等を促進するための取組活動を支援する，教育改革促進事業（愛大教育改革GP）は，これまで，教員が取り組む活動として位置付けられていたが，平成30年度からは，事務職員等がその取組を実施することができるよう制度改正がなされるなど，教職協働による，新たな教育改革の促進にも期待ができる。

また，平成28年度に新設された社会共創学部の設置に当たっては，学長直下に置かれた「教育組織改革検討ワーキンググループ」や作業チームに事務職員が参画して，教員と事務職員との協働により，新学部を設置させたことも特徴的な取組である。

2-2-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

教職員両方が参加した「事務系職員の能力開発・育成に関するワーキンググループ」の素案検討のもと，平成19年に策定した「事務系職員人事・人材育成ビジョン」*においては，大学を「教育」「研究」「社会貢献」「大学運営」の基本目標を達成する組織と設定し，この達成に貢献できる人材として，以下を示している。

* その後，平成26年3月に改訂され，30年度にも見直しが行われる予定。

- 「学生」・「地域」から信頼される職員—学生，地域住民の模範となる社会的常識と高い倫理観を持つ人材
- 大学の特性を理解し，現状の客観的分析に基づく行動ができる職員—現状把握・理解→分析→課題発見→企画立案→問題解決という理論的思考により，業務について常に問題意識を持ち工夫・改善できる人材
- 長期的な視点に立って，目標・計画を定め，自発的・主体的行動のとれる職員—大学職員としての「プロ意識」，最少経費で最大効果を上げるよう努める「コスト意識」，自分の役割と責任を自覚する「当事者意識」を持って自発的・主体的に行動できる人材

(2)採用

常勤事務職員等の採用は、例年、主に中国・四国地区国立大学法人等職員採用試験による第一次試験、愛媛大学が行う面接等の第二次試験を通じて行っており、直近4年では、年平均十数人程度を採用している。また、事務に従事する特定職員や事務補佐員のうち常勤事務職員となることを希望した者への登用試験を通じ、例年、若干人の採用を行っている。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

愛媛大学では、前出の「事務系職員人事・人材育成ビジョン」において「採用－配置－育成－評価－処遇」といったサイクルで人事マネジメントシステムを機能させることを謳っている。また、「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」を人材育成の3つの柱としており、研修もその1つに位置づけられている。キャリアマップにおいては、研修体系とともに、職階（部長・次長、課長、副課長、TL、SL、部・課員）ごとに求める能力を明示するとともに、SPODや大学、人事院、国大協の研修として受講が必要なものを明示している。

このうちSPOD実施の「大学人・社会人としての基礎力養成プログラム」についてはレベルⅠ～Ⅲの3段階で構成しており、それぞれ部課員、SL・TL、副課長・課長の職階毎に必要な知識・スキルを身につけるための研修との位置づけをおこなっている。

また、全事務職員等を対象にスタッフ・ポートフォリオの作成を義務付けている。このポートフォリオは事務職員等のモチベーション維持・向上、キャリア形成支援・人事政策への活用等を目的としたもので、SPODにおいて平成21年に開発された。愛媛大学では、平成22年度以降、上位職から順次導入を進めていき、導入試行・検証等を踏まえ平成25年度から全事務系職員を対象としている。記載事項は氏名・生年月日、職歴や研修歴、保有資格等のプロフィールの他に、「これまでの自分」「今の自分」「これからの自分」「成長記録・活動記録」や、これらに対するエビデンスとなる。

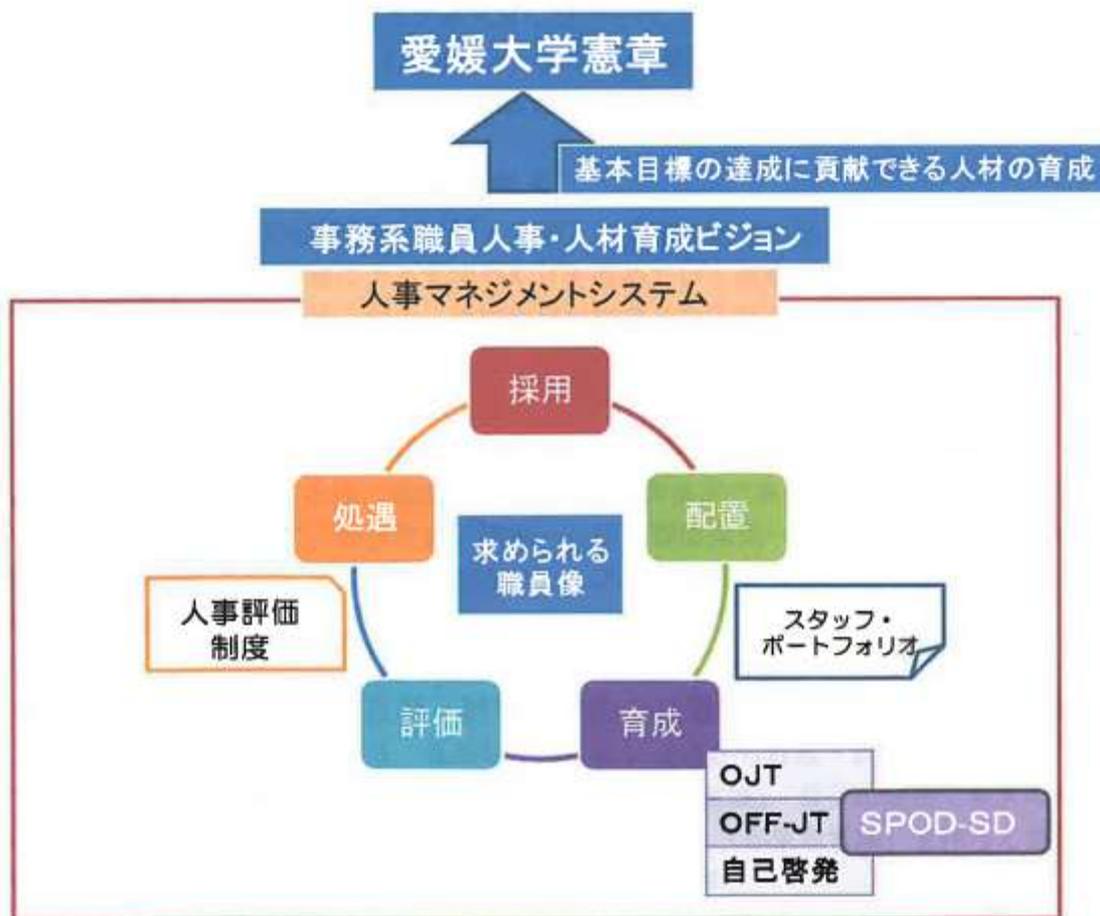
事務職員自身の業績を、エビデンスに基づいて振り返ることができるようにするツールとなっているとともに、上司によるメンタリング実施のための資料として活用されている。

なお、メンターについては学内実施のメンター養成研修の受講を要件としている。原則としては、上司がメンターになるが、メンティが希望すれば他のメンターによるメンタリングも受けることができるなど、メンタリングの質を担保する仕組みを構築している。

メンタリング結果等の情報は人事課への情報共有が図られ、本人の適性や希望等を踏ま

えた配置・育成方針が決定される，という人事マネジメントシステムが運用されている。

図表：愛媛大学の人事マネジメントシステム



出所：「愛媛大学事務系職員人事・人事育成ビジョン」（平成 26 年 3 月改訂版）

2-2-5 その他

(1) 教職協働へのスタンス

教職協働で各種の取組を行うに当たっては，そのための働きかけを積極的に行うというよりは，必要に迫られて自然発生的に協働しているケースの方が多い。教職員に対し，特別な「働きかけ」を必要としない点は，愛媛大学における教職協働の特徴である一方，今後の更なる進展に向けての課題とも考えられる。

2-3 国際教養大学

■ポイント

- 「教員が教育研究に集中できる大学」という基本的なコンセプトのもと、意思決定機関の審議事項や各種運営業務における事務局への権限委譲といった制度設計に「教職協働」の考え方が根付いている
- 教員も事務職員も学生に深くコミットし、教職協働で学生をケア

2-3-1 大学の概要

国際教養大学は、平成 16 年に開学した。1 学部 1 研究科で構成されており、学部（国際教養学部）は 2 課程（グローバル・スタディズ課程及びグローバル・ビジネス課程）で構成されている。平成 29 年 5 月現在の学生数は 905 人（学部 869 名，大学院 36 名）である。

平成 30 年 3 月現在で、専任教員 74 名，専任職員 44 名（うち 1 名が外国人職員）である。この他，秋田県等の自治体からの派遣職員が 7 名いる。また，嘱託職員や人材派遣会社からの派遣職員が 32 名となっている。

事務職員については、秋田県出身者だけでなく、秋田県への移住組も多い。開学して 14 年が経ち、開学当時の事務職員は現在、50 代が中心となっている。事務職員全体では 40 代前半が最も多く、次に 30 代後半，30 代前半とつづく。女性事務職員の比率が高い（専任事務職員の 52%）のも特徴と言える。

なお、県からの派遣職員は常時数名おり、同職員は、県との連絡調整、企画運営、施設、会計関連の業務に就くことが通例となっている。近年、県の方針により派遣人数は減少傾向にある。

2-3-2 経営・教学に関する意思決定の状況

公立大学法人では、法人の理事長が、その設置する大学の学長となることが原則となっている。理事長の役割としては大学経営を、学長の役割としては教育研究を、それぞれ統括することとなっている。

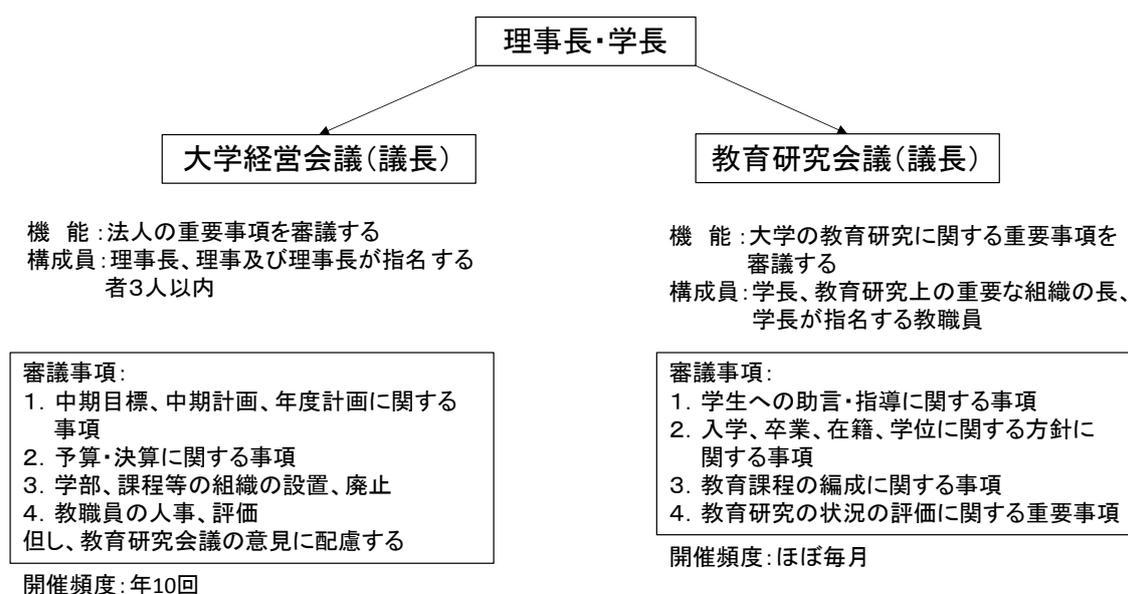
法人の重要事項を審議する機関として「大学経営会議」、教育研究に関する重要事項を審

議する機関として「教育研究会議」がある。いずれも理事長・学長が議長となる。

大学経営会議は、理事長、理事及び理事長が指名する者 3 人以内をもって構成される。年 10 回程度開催され、中期計画など法人運営上の重要事項を審議する。

教育研究会議は、学長、副学長、課程長、学生部長等の教育研究上の重要な組織の長で構成される。教育課程など教育研究に関わる事項を話し合う。

ガバナンス上の大きな特徴として、教職員の人事については大学経営会議において審議することとしているほか、大学の業務執行部門である事務局に基本的な執行権限が委任されていることが挙げられる。これは「教員が教育研究に集中できる大学」という基本的なコンセプトを制度面で体現しているものであり、教員で構成する様々な委員会が大学の業務に関して実質的な決定権を有す、日本の多くの大学との大きな違いと言える。



2-3-3 教職協働に関する取組

カリキュラム改革、留学先の決定、設備投資の決定など、大学業務のあらゆる面で、事務職員が参加し、決定に関わっている。

(1) 交換留学に関わる業務

学生の交換留学先となる海外提携大学の選定の発案と協定締結交渉は国際センター（事務局の一部署。事務職員のみによって構成）の業務である。開学後、全ての学生を交換留

学によって派遣することとしたが、開学当時は提携校が2校しかなく、教員・事務職員関係なくあらゆるツテを使って提携校を開拓していった。

提携校の選定過程では、カリキュラムや学習環境の観点から、課程長（教員）の意見が反映され、最終的には教育研究会議を経て、大学経営会議が審議する。

なお、前述のとおり国際教養大学では学生全員が交換留学に行くため、そのケアにも多くの労力をかけている。教員はアカデミック・アドバイザーとして担当学生一人ひとりの留学先選定や留学先での履修計画について相談に乗り、国際センターでは留学前後の学生約200名について留学手続きや交換留学生を交えた個別説明会の開催などを一手に引き受けるなど、教員も事務職員もそれぞれの職務に応じて多面的に学生を支援することで、全員交換留学を成り立たせている。

国際センターのほか、学生の就職支援を所管するキャリア開発センターも事務局の一部署として事務職員のみによって構成されており、いずれのセンター長も事務職員が務めている。

(2)入試業務

入試面接も、教員と事務職員が協働して行う。教員・事務職員はそれぞれの役割の中で常日頃から学生に接しており、アドミッション・ポリシーや「求める学生像」を十分に理解しているためである。

また、合否判定会議や入試委員会なども教職両方のメンバーで構成されており、教員と事務職員が対等な立場として意思決定に携わっている。

(3)学生の学修・生活支援

学生の8割以上は学内の学生寮・宿舎に住んでおり、事務職員が学生に関わる時間も長い。授業時間外であっても問題が発生した際には事務職員が対応する。留学生についても同様で、例えば急病の際に病院に付き添い、必要に応じて通訳を行うなどの支援を行う。

このため、学生と事務職員の距離も近く、学生も相談事があれば気軽に事務局を訪れる。例えば、新しいクラブを作りたい、バスの本数を増やして欲しいなどの要望は自然と事務局に集まる。

一方で、教員－学生間にはアカデミック・アドバイジング・システムという制度がある。これは学生一人ひとりに対して専任教員がアドバイザーとして割り当てられ、学業面での、

例えば学修計画，専門課程の選択，留学先の大学，留学先での履修計画といった多岐わたる相談に応じる。

連絡なしに授業を複数回休む，など，学生が学業面・生活面で何らかの問題を抱えている兆候があれば，教員と事務職員が連携して学生の支援にあたる。

2-3-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

色々なバックグラウンドの事務職員がいるため，価値観も様々である。意見が食い違ったときは，「当たり前」の大学ではなく，「オンリーワンの大学」，「学生のために思って，最高の教育をする」という考えに立ち返って物事を決めて行く。教職員が学生にしっかりとコミットメントすることを重視している。

(2)採用

事務職員の採用は，中途採用者が多い。新卒でも応募は可能だが，最初3年間は任期制であるなどのこともあり，応募はほとんどない。毎年1~2名程度の採用を行なっている。前職は様々であるが，大学勤務経験者は少ない。

採用条件として日本語と英語でコミュニケーションが取れることがある。英語はTOEIC900点以上を条件としている。教員とコミュニケーションを取ったり，海外の提携校とメールでやりとりしたりできる必要がある。

この他，採用時には，ハートがあること，コミュニケーション力，人間性などをみている。

設立当初は，ほぼ全員が大学経営の素人だったため，事務職員全員が一生懸命，勉強してきた。経験がないことで，批判的思考を持って物事に取り組むことができたという強みもある。常に物事に対して新しい目で見られる。

(3)キャリアパス，育成（研修等）

事務職員について定まったキャリアパスはなく，いくつかの業務を経験しながら，その人の適性を見て行く。

大学の規模が限られているので，ポストに限りがあるといった課題もあるが，最近では，IR，OICの専門家，新規プロジェクト担当など，事務職員のポストの幅が広がっている。

研修の体系化には着手しているが、現在のところ事務職員の育成は OJT 中心となっている。失敗してもいいから、その人に任せてみる、といった形で業務をやらせて経験を積ませることも多い。

外部の研修も、必要に応じて参加させている。

2-3-5 その他

(1) 教職協働のポイント

教員は事務職員に、事務職員は教員に、互いに敬意を払って業務を行うことが重要である。

教職協働が成り立つためには、事務職員に実力が無いといけない。教員から見て「彼・彼女に任せておけば大丈夫だ」「彼・彼女はできるな」と思ってもらわないと教職協働は機能しない。

(2) 全体的な雰囲気

教職員間に心理的な壁はなく、教員も気軽に事務局にやってくる相談をするし、事務職員も教員に気軽に話をしている。

大学ができたばかりの時、いつ大学が潰れるかわからないという不安があった。教職員でその危機感を共有して、大学運営に取り組んできた。

また、教員は、教えること、研究することに専念してもらい、事務職員がその他の仕事をするという考えがある。専任教員は全員、テニユアトラック制度の対象をとっており、採用後の最初の3年の評価で契約更新の可否が決まることもあり、教員が教育研究で成果をあげられるように事務職員が支援している。

2-4 首都大学東京

■ポイント

- 自治体派遣から直接雇用の事務職員への切替を見据えたキャリアパス
- 非公式ながら教職の責任者が集まる会議を設定し、合意形成を図る

2-4-1 大学の概要

首都大学東京は、平成 17 年（2005 年）に都立の 4 つの大学「東京都立大学」「東京都立科学技術大学」「東京都立保健科学大学」「東京都立短期大学」を再編・統合して設置された。4 学部、6 研究科で構成されている。

平成 29 年 5 月 1 日現在で、学生数 9,170 名、教員 675 名、職員 539 名（ただし、首都大学東京の他、2 学校（産業技術大学院大学、東京都立産業技術高等専門学校）の計 3 つの学校の業務を行う）である。職員の平均年齢は、37.44 歳である。

2-4-2 経営・教学に関する意思決定の状況

地方独立行政法人法に基づいて、教育研究審議会が設置されている。この会議において教学に関する全体方針が話し合われる。この会議の構成員は教員（学部長等）と一部の事務系管理職だけであり、学長の諮問会議という位置づけである。

ただし、教育研究審議会の開催前に、「懇談会」という位置づけの会議が開催される。この会議には、教育研究審議会に参加している教員の他、多数の事務職員の管理職層も参加している。教学に関する合意形成は、まずこの懇談会でなされ、その結果を踏まえて教育研究審議会が行われている。

懇談会では、教員の研究教育に関する構想に対し、事務職員から予算や人員に関する情報提供したり、法人設置者である東京都の動向などの情報共有等を行うなど、教員と職員とが一同に会して議論する場となっている。新しいプロジェクトに対して、事務組織がどうサポートしていくかの方向性なども調整が行われたり、公立大学としてどのように社会貢献していくべきかについても、教職員で議論することもある。また、東京都の戦略や課題等に対し、首都大学東京の研究活動等がどう貢献できるかについて、職員から提案することもある。これらは、管理職以上の事務職員のうち約 2/3 が東京都からの出向者である

という点を活かしているといえる。事務職員が、自治体と大学を結びつける役割も担っている。

現在の学長は、教学組織だけでなく事務部門が両輪となって大学運営すべきだという意見を持っており、事務職員が教学の場面での議論に参加することが当然となっている。

2-4-3 教職協働に関する取組

(1) 教学 IR 推進室における業務等

首都大学東京では、平成 29 年 4 月に、教学 IR 推進室を立ち上げた。これまで IR 業務については、企画広報課企画・評価係（事務職員）だけで実施していた。業務としても、必要に応じて学内データの収集を行うのみで、学内での共有やデータ分析までは対応できていなかった。

そこで、IR 活動を包括的に行う部門として教学 IR 推進室を立ち上げた。この組織には、IR を専門とする教員 2 名が兼任の形で配置されて、教員と事務組織である企画広報課企画評価係（事務職員）が教職協働で IR 業務にあたる。データ収集や分析依頼に係る各部門との調整は主として事務職員が担い、分析を教員が行う。

すでに 30 件程度の分析依頼が各部局からあり、IR 部門への期待は大きい。

(2) その他の教職協働事例

この他、入試業務については、これまで入試課（事務職員組織）が担当していたが（管轄は学長補佐の教員）、平成 29 年度より「アドミッション・センター」という組織を設置し、教職協働で業務に取り組んでいる（センターという名称はあるものの、部屋などはなく教員も兼務というバーチャルな組織となっている）。

アドミッション・センターや教学 IR 推進室のような組織を立ち上げることで、大学がこの分野に力を入れていくという意思を学内外に示すことになる。学内においても、このように正式な組織を立ち上げることで、各学部の教員に事業の必要性の理解が進み、各教員からの協力を得やすくなる。また、これらの組織を通じて、学内の合意形成を図りやすくなり、事業を円滑に進めることができる。

なお、大学運営に関する各業務は、教員組織（センター等）と事務組織が互いに支え合って担っている。例えば、一般教養であれば、教員組織の大学教学センターと事務職員組織の管理部教務課が担っている。教育プログラム作成は、大学教学センターの教員が行い、

その後の時間割作成や部屋割りなどは事務職員組織が担当している。

2-4-4 事務職員の採用・育成について

(1)事務職員の所属

職員 539 名のうち、東京都からの派遣職員が 87 名となっている。東京都からの派遣は徐々に人数を減らしている。東京都が直営していた時のノウハウを残しつつ、法人固有職員に切り替えるために、計画的に派遣人数を減らしており、中期計画にも派遣人数が定められている。

なお、現在の東京都からの派遣職員は、数名の主任級職員を除いては、係長以上となっている。現在、係長級職員の派遣人数も減らしており、課長級職員の派遣数減に着手したところである。

(2)採用

平成 30 年度入職予定の正規職員（事務）はほぼ新卒の採用となっている（平成 21-29 年度までは、即戦力として中途採用を数名行っていた）。毎年度、正規職員（事務）を 10-20 名、専門職員を 2-5 名程度で、計 15-20 名程度を採用している。

これら採用試験の倍率は 10 倍以上、最大で 40 倍という年もあるなど非常に高い。そのため優秀な職員が採用できている。意欲が高く、コミュニケーション力のある人材を採用している。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

①キャリアパス

平成 27 年 10 月に「職員配置管理方針」を定め、職員のキャリアパスを明示している。新卒で入ったあと、主事級職員 6 年、主任級職員 6 年、係長級職員 6 年を経験し、課長以上の管理職となる（ただし、優秀な職員は、その期間が短縮されることがある）。主事・主任級職員は概ね 3 年、係長級職員では概ね 2 年で部署が変わる。部署を、「事業（教務・学生支援、研究支援など）」「会計」「経営・総務（経営企画、人事、庶務など）」の 3 分野にわけ、3 回のローテーションで、全分野を経験するようにする。その後、その職員の特性をみて、強みの分野の係長に配属するようにする。係長では 2 年×2 部署を経験した後、最後の 2 年間で、部門全体を管理する課長補佐のような業務に就き、管理職業務の訓練を

行う。なお、ローテーションは、法人の3つの教育機関を横断的に行われる。

②研修等

人材育成については、「人材育成プログラム」を定めており、そのプログラムに基づいて人材育成が行われる。プログラムには「配置管理」「研修」「人事考課」「任用」などが記載されている。人材育成プログラムは、中期計画の策定にあわせて見直しが行われている。

職員研修は、職場外研修、職場研修（OJT）、自己研修の3つを柱としている。職場外研修は、職層別研修、職務実践研修、スキルアップ系研修、必須課題研修の4つのカテゴリーに分類し、研修メニューを提供している。また、採用から3年目までを人材育成最重点期間とし、基礎的な研修をきめ細かく集中的に配置して、プロ事務職員の素地をつくり上げるとともに、将来の法人の中核を担う管理・監督職向けの研修を充実させている。

この他、人材育成の一環として、年間2-3名程度、東京都に職員を派遣している。東京都で働くことで、東京都の仕組みや予算の在り方、東京都の抱える課題を学ぶとともに、東京都職員との人的ネットワークを築く機会ともなっている。

2-5 共愛学園前橋国際大学

■ポイント

- 平成 11 年に短大から改組したタイミングで教職協働による大学運営を推進
- 教学に関わる全ての分野において教職協働が進んでいる

2-5-1 大学の概要

共愛学園は明治 21 年（1888 年）に創設し、100 周年にあたる昭和 63 年（1988 年）には短期大学を開学。その後、110 周年の平成 11 年（1999 年）には共愛学園前橋国際大学を開学した。

学生数は 1,031 名（各学年の定員は 225 名で、平成 30 年より 250 名に増員）であり、国際社会学部国際社会学科の 1 学部 1 学科の大学である。ただし、1 学科の中に 5 コースを設けており、英語コース、国際コース、情報・経営コース、心理・人間文化コース、児童教育コースと文系の幅広い教育が提供されている。

近年では、文部科学省の大型事業である GGJ,COC+,COC,AP の 4 種を全て採択されたことでも注目されている（全国でこの 4 つの事業が採択されたのは、千葉大学と共愛学園前橋国際大学のみ）。

教職員については、平成 29 年は、専任教員 30 名、専任事務職員 22 名である（平成 30 年は、教員 32 名、事務職員 23 名）。

2-5-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1) スタッフ会議

①概要

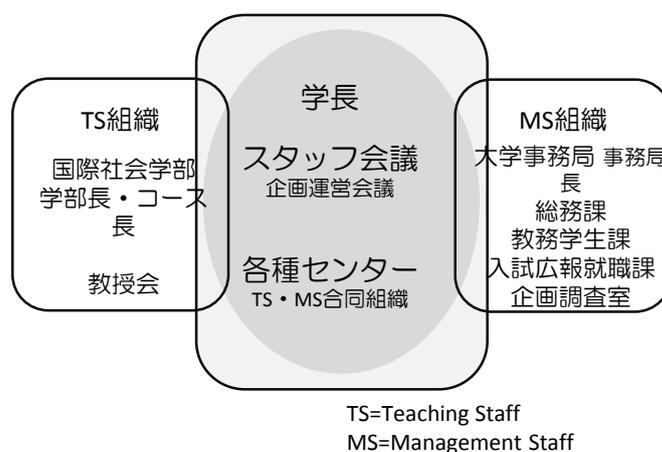
「教職一体」を大学運営の特徴としている。大学経営の方向性を決める重要な会議として「スタッフ会議」があり、この会議には大学の全ての専任教員と嘱託・パート・委託を含む事務職員が参加する。春と夏の年 2 回開催され、文部科学省事業への応募検討や新規に建設する大学施設について（どんな機能をもたせるか）など、大学の重要な様々なことを話し合う。

共愛学園前橋国際大学では、教職員をスタッフと呼んでおり、教員をティーチングスタ

ップ (TS), 事務職員をマネジメントスタッフ (MS) と呼んでいる。このような呼び名へのこだわりも、「教職一体」についての教職員への意識づけとなっている。

なお、スタッフ会議とは別に「教授会」や「事務会議」も存在するが、全体的な方針が「スタッフ会議」で話し合われた後に、その方針に従って「教授会」や「事務会議」の内容が話し合われる。

「教授会」には、全教員の他、事務局長と事務職の各課長も参加する。事務局長と各課長は、以前はオブザーバーとしての参加であったが、教授会に関する法令改正に伴い、現在では事務局長と各課長も教授会の議決権を有している。



②経緯

「スタッフ会議」は、四年制大学になる開学直前から開催された。開学前から開学後 3 年間は毎月開催をしていた。その後、教職一体で話し合うといった文化も定着したこともあり、また教職員とも忙しいこともあり、現在ではスタッフ会議の開催は年二回 (+ 臨時開催) となっている。

スタッフ会議で話し合われた特徴的なテーマの 1 つに「人件費抑制規定」がある。これは事業活動収益の 55% 以上を人件費が占めるようになったら人件費をカットするというものであり、教職員の了解のもと定められた。話し合いのあった当時、共愛学園前橋国際大学では入学者の定年割れが続いていたこともあり (それでも教育の質を落とさないため、推薦入試のレベルを下げるといったことはしなかった), 教職員の間にも問題意識があった。なお、この人件費抑制は、幸いなことにこれまで発動はされていない。

教員の多様な働き方についての話し合いもあった。結果、給与 50% 制度というものがつくられた。この制度により給与は半分となるが、公務なし・授業半分という働き方を選択

できるようになった。育休明けの教員や、定年前の教員が利用することが多い。

③工夫点

短期大学時代は、いわゆる伝統的な大学運営の形だった。だが、四年制大学になるということで大学の運営を一新するチャンスと考え、「新しい大学はどうあるべきか」ということについて議論しあった。その結果、「学生中心主義」ということに考えに行きつき、その実現のために「教職協働」が重要だという結論にいたった。ヒエラルキーではなく、教職員がフラットな立場で学生に向き合える文化をつくっていかうということとなった。

教職一体の「スタッフ会議」を成立させるために、いくつかの工夫も行った。いきなりラディカルに教授会を廃止してスタッフ会議1つにするのではなく、教授会も残しつつスタッフ会議も行うことにした。従来教授会も残るため、教員から大きな反対も起きずにスタッフ会議を行うことができた。

スタッフ会議の第一回目のテーマは、教職一体の象徴的なテーマとして「事務局の座席のレイアウト」とした。教員からは「なぜ、こんな議論につきあわないといけないのか」といった意見もあがったが、「教員は各自のゼミの学生は良く知っているかもしれないが、学生センターの事務職員は学生全員のことを知っている。その事務職員の職場環境を考えることは重要なことである。」「学生センターは、学生と大学の接点である。学生が寄り付きやすい学生センターのレイアウトを考えることは、教育にとって重要なことである。」と訴え、教職員皆で議論を行うように促した。

また、第一回目は意見がなかなかでてこないことが懸念されたので、若い女性の事務職員をいわゆる「サクラ」として仕込んで置き、意見を言ってもらおうということもした。この他、当時は、まだ普及していなかったプロジェクタで作成した議事録をリアルタイムですぐに投影するなど、「今までとは違うことが起こる」というような演出も行った。

さらには、会議のたびに会議満足度アンケートを行っていた（会議の満足度、各議題の満足度）。結果は、次の会議にフィードバックし、各教職員の考えがどうなっているかを可視化して示した。

毎回、一般のスタッフ（教職員）から議長団を選出した。管理職が会議を運営するのではなく、教職員の仲間が会議の運営を行うことで、他のスタッフから「応援してやろう」という気持ちを引き出すようにした。

開学当初は、入学定員割れがあったこともあり、教職員に危機感もあった。そのことも

後押しとなり、スタッフ会議、教職一体の取り組みは定着していった。

また、共愛学園前橋国際大学において教職一体が推進されている要因の1つに、教職員の人数の少なさがあるという。教職員の数が限られているので、スタッフ全員が「分業している場合ではない」という意識を持っているという。(程度の差はあるものの)スタッフ全員が自分の大学をよくしていこうという意識をもって業務に取り組んでいる。

2-5-3 教職協働に関する取組

(1)グループにおける教職協働

①概要

「スタッフ会議」での方針に基づく日常の大学運営業務も、教職一体で進められる。各業務に対してセンター・グループが結成され、そのセンター・グループ毎に教員・事務職員両方が参加して活動している。センター・グループの構成は、下記のとおり。

センター	グループ
学長室	
宗教センター	
図書館	図書館運営グループ
	紀要編集グループ
情報処理センター	
外国語センター	
進路支援センター	就職支援グループ
	教職支援グループ
入試・広報センター	
学生センター	学生グループ
	教務グループ
グローバルセンター	国際交流グループ
	留学生支援グループ
教職課程運営センター	
高等教育研究センター	

センター	グループ
キャンパス共生センター	学生相談グループ
	障がい学生支援グループ
地域共生研究センター	
企画センター	

このグループは、通常の大学においては教授会の下に配置される委員会やワーキンググループに近いが、①教員と事務職員が同じ立場で参加する、②方針を決める・意思決定をするだけでなく、その業務についてもグループが行う、といった点が特徴となっている。従来の大学の委員会では、「決定を委員会で教員が行い、事務職員が実行する」か「事務職員が提案・運営し、教員の委員会は諮問機関の役割を果たすのみ」といったパターンが多いが、共愛学園前橋国際大学のグループ制では、教員・事務職員が企画から運營業務まで一体となって行う。

グループは、基本は2年で交代となる。グループのリーダーは、各グループの話し合いで決定し、教員がなることも事務職員がなることもある。また、年配の教職員だけでなく若手の事務職員もグループ長になることがある。例えば、カリキュラム改定や卒業判定、教務システムのリプレースを行う「学生センター教務課グループ」では、40歳代の事務職員が担当している。

業務内容はグループによって異なり、どの業務を教員／事務職員が行うといったことも明確化されていない。教員は授業があるため、事務職員の方が事務作業は多いケースが多いが、教員も実際に手を動かして業務を行う。例えば、教務グループでは、各グループの会議の議事録作成は、教員事務職員全員の持ち回りで作成されている。また各センターの予算も、センターごとに作成するが、これも事務職員が作成することもあれば、教員が作成することもある。

②配属など

事務職員は、4つの課室のいずれかに所属している（総務課、企画・調査室、教務・学生課、入試・就職課）。各課室に基本3年間所属し、異動となる（長くその部署に所属することもあるが）。課室では、主に定常的な仕事を行うこととなる。例えば教務・学生課では、履修登録は課の仕事、カリキュラム改革はグループの仕事となる。

課室に係るグループには所属することになるが、それ以外のグループにも所属する。センター長も、進路支援、入試広報、学生センターは関係する課の課長が務める。

事務職員は、課の仕事とグループの仕事（場合によっては、その他のプロジェクトの仕事）を並行して行っている。課の仕事とグループの仕事はリンクはしているものの、それぞれの仕事に対して、事務職員各自が業務の優先順位をつけて対応している。最近では、課長とグループリーダーが調整を行っているようなケースも見られる。

2-5-4 事務職員の採用・育成について

(1) 求める事務職員像

採用の際には、人材像として以下の4つを示している。

- ・ 自立心をもって挑戦し続ける人
- ・ 責任感をもって行動できる人
- ・ 向上心をもって成長できる人
- ・ 謙虚な気持ちを持ち続けられる人

教員には「授業力」「研究能力」、事務職員には「文書作成能力」「経理能力」など専門性は求めているが、専門的な事務能力は業務をやりながら身に付けてもらう。上記のグループ業務は、「得意な人」「やりたい人」がやることになる。適任者がいれば、教員、事務職員関係なく務めている。例えば、カリキュラム改革などの議論になっても、事務職員の中に「時間割をつくる」能力にたけた人がおり、その人がいないと議論にならなかつたりする。それぞれの得意領域を活かして業務を行うことになる。例えば、入試改革の話になると、最新動向は学長が一番わかっているのだから、その会議には学長が参加している。

非常勤の教員から、事務職員の能力の高さを褒められたことがあった。その能力とは「学生と関わっていく姿勢」「ホスピタリティ」「今いる環境を気持ちよくしていこうという姿勢」「学外とつながっていけるコミュニケーション力」といったものであった。この能力は、教職協働を進める中でも役立っている。また、これらの能力は、建学の精神である「互いに愛し合いなさい」に基づいているものといえる。

学生の85%が群馬県出身で、80%が群馬県で就職する。地域との関わり合いが深い大学であり、地域とのかかわりが重要となるが、事務職員はその対応を担っている。

(2)採用

事務職員の採用は、公募で行われる。事務職員の採用は、平成 26 年までの 7～8 年間は行われていなかった。平成 27 年から、事務職員の若返りを図る意味もあり、3 年間で 4 名の事務職員を採用している（20 代から 30 代前半）。また、平成 30 年にも 1 名採用する（1 名の募集に 4～50 名の募集があった）。

事務職員は、四年制大学を出て新卒で事務職員となったものが一番多く、一部民間企業経験を経てからの中途採用者もいる（東京で就職した後、群馬に戻ってきたケースが多い）。また、数は多くはないが共愛学園前橋国際大学出身者もいる（正規事務職員 1 名と IT などの専門職嘱託が数名）。

(3)研修等

SD 活動として、「センター等の所属活動」「競争的資金の獲得を通しての教育研究活動の支援」「IR 活動推進」「大学院への通学」「SD フォーラム等の研修会の参加」を大学として推奨している。この他、資格取得についても援助を行っている。また、7 月と 2 月の年 2 回学内研修会を行っている。

大学院に通学した事務職員はこれまでに 3 名いる（群馬大学、高崎経済大学、桜美林大学）。

2-5-5 その他

(1)教職協働にあたって教員に求めること

教職一体には、教員の役割も大きい。教員は、1 人当たり 3 グループ程度に所属し、事務職員と一緒に学校運営に関わっている。

教員の「教育」「研究」「学校運営」のエフォート率は、おおむね 50%、25%、25%となっている。なお、教員の採用面接では、「教育」「研究」「学校運営」のバランスについて聞くことが多いが、上記比率を念頭に置いているような教員が残ることが多いという。

ただし、「学校運営」があっても「教育」は手を抜けない。そこで、例えば、高校訪問のような業務は現在では教員は関わらないようにしている（休講にして高校を回るようなことはしない）。

また、研究環境も整えるようにしている。授業の割り当ては週 3 日とし（他大等への非常勤は除く）、夏休み期間などの会議もできる限り開催しないようにしている。申請制では

あるがサバティカル制度も用意している。研究費も申請制で年間 45 万円（繰越制度あり）
としている。

2-6 桜美林大学

■ポイント

- 大学運営を、教員による委員会形式から事務職員が企画・運営する形式に変更
- 自学の大学アドミニストレーション研究科への通学によるスキルアップ

2-6-1 大学の概要

桜美林大学は、昭和 41 年（1966 年）に設立。5 学群，7 研究科で構成されており，平成 29 年 5 月 1 日現在の学生数は，9,424 名。専任教員 262 名，専任事務職員 129 名である。この他，非正規の事務職員も正規職員と同数程度存在する。

事務職員は，40 代が最も多く，次いで 30 代が多い。20 代は少ないため，今後は，新卒採用等で，バランスのとれた年齢別構成とする計画となっている。

2-6-2 経営・教学に関する意思決定の状況

文部科学省の大学ガバナンス改革の推進は，桜美林大学でもガバナンスのあり方について見直しを行う良い機会となった。学内での議論の結論としては，教員は教員の本務，事務職員は事務職員の本務をしっかりと果たしていくべきだということになった。教員は，これまで教授会をはじめとして，教務委員会，学生委員会，国際交流委員会など，数多くの委員会に出席し，学群運営を行っていた。これらの中には，本来，事務職員がすべき業務領域もあったのではないかという反省もあった。また，そのような業務を事務職員が担うことで，教員は本来業務である教育研究に集中できるという考えがあった。

そこで，平成 26 年度より，入試事務，学生支援，教育支援などといった事務部門の業務は，従来の教員による委員会決定方式を採らずに，各部門長（事務職員が配置される）が責任を負う形で業務を進めることとした。事務職員の企画・運営により業務を進め，教員はその業務を補助するという形を採った。

また，平成 30 年度からは，大学の教育研究に関する審議を行う「教育研究評議会」についても，各学群長等と各事務組織の部長が出席する形に変える予定である。

2-6-3 教職協働に関する取組

(1)入試事務室の業務

①業務内容

平成 26 年度から入試事務は、入試事務室の事務職員中心で企画立案から運営までを行うこととなった。入試に関する企画立案は、入試事務室の事務職員が行い、その提案に対し、月 1 回の入学者選抜代表者会議（担当副学長¹、各学群長、入試委員（教員）1 人、入試事務室職員が参加）において承認を行う。その会議で合意形成がなされた内容について、事務職員が行う。

従来は、入試委員会の場合での最終決定などは教員が行っていたが、事務職員が業務の中心を担うことにより、事務職員が年間を通じて入試に関する業務に定期的に対応できるというメリットがある。さらに、高校生や高校教員の志願動向、入試に関する政策動向やデータなど、事務職員が定期的に確認できる。

②体制

入試事務室は、課長 1 人、係長 1 人、専任事務職員 6 人と非正規職員 4 人（平成 29 年度時点）で構成されている。

なお、入試事務室、国際センターについては部長を配置しておらず、担当副学長による直轄管理としている。入試（学生募集）と国際交流（留学生の受け入れなど）は密接に関連しており、横断的な戦略を立てる必要がある。さらに、迅速な意思決定が必要とされることが多いため、決裁などが縦割りにならないように担当副学長が統括してマネジメントしている。

③教職協働の効果・ポイント

これまで時間のない教員が入試業務を担当することにより、教員の考えと実際の高校生のニーズなどにギャップが生じてしまうこともあった。事務職員が専門的に入試業務に当たることにより、高校の現場などに定期的に行くことができ、学生募集に関する最新の情報（高校生のニーズ、入試トレンド）を得て、その情報を次の企画立案に直に反映できるようになった。

¹ 平成 29 年度現在、副学長は 3 名となっている（総括、学生担当、企画・国際・入試担当）。

その結果、志願者の増加や、合否ラインの的確な設定など、入試業務に関する成果も上がるようになってきた。これにより、教員も「入試業務は事務職員に任せる」ようになり、模擬授業や出張講義、高校訪問などを積極的に行ってくれるようになった。これまでは各事務職員の部長とともに教員の部長も配置し、その教員の部長が各学群等と交渉していた。これは、事務職員が企画立案したことが教授会等で否決されることがあったためである。しかし、現在では上述のように教員の理解を得られるようになってきており、事務職員の部長のみにシフトしてきている。なお、平成 30 年度からは、事務組織には教員の部長は置かないこととしている。

また、事務職員が責任を負う形になったことで、大学運営に対する自覚が芽生えた。以前は資料だけ揃えば良いというような意識の事務職員もいた。しかし現在では、各業務における教員の理解と信頼を得るべく、事務職員が責任を持って資料作成から説明を行って理解を得る立場にある。そのため、説明などの入念な事前準備を行い、完成度の高い資料を作成するようになった。

(2)国際センターの業務

①業務内容

国際センターは、学生の留学の送り出しや留学生の受け入れに関わる業務などを行っている。学生のニーズなどを吸い上げ、新しく海外大学などと協定を締結したり、留学プログラムとして企画立案したりする。留学プログラムの企画立案は、教員からの要望に応じて形にすることもあれば、学生（国内、海外）ニーズなどを踏まえて事務職員から教員に提案することもある。

②体制

四半期に 1 回、留学生・国際交流委員会（国際センター長が委員長で、各学群長・各事務部門の代表が出席）が開催され、方針の共有が図られている。

国際センターの事務職員はセンター長以下 14 人(平成 29 年度現在)で構成されている。部長は置かず、センター長は、担当副学長が兼務している。そのため、事務組織のトップは課長であり、企画立案及び運営等の業務は、課長以下の事務職員が遂行している。

③教職協働の効果・ポイント

教職協働の体制になり、留学プログラムの件数や派遣留学者数は増えている。最近では、朝日新聞等の大学ランキングでの派遣留学者数は全国7位となっている。

「学生のためになること」を目的としてプログラムを組み、そのことは教員とも共有するようにしている。また、留学においては学生の安全を第一に考えるべきであるため、危機管理について甘い点があれば教員に対してであっても厳しく注意している。

また、学生の目に見えるニーズや目に見えないニーズを幅広く拾えるよう、事務職員一人ひとりがアンテナを常に高くし、積極的な情報収集に努めている。

2-6-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

プロフィット（利益重視）とノンプロフィット（公的機関）の両方を十分に理解し、それらを踏まえて業務を遂行することが事務職員として重要であると考えている。近年では、全国的に大学経営はマーケティングに寄りがちな傾向にある。しかし、本来、大学とは公的機関であるということも意識して業務に向かう姿勢が求められている。桜美林大学の建学の精神である「キリスト教主義に基づいた、教養豊かな識見の高い国際人を育成」するための専門的な知識や技量を身につけることが必要である。

また、一昔前までは「指示待ち型」が求められていた。だが、事務職員にも責任と権限が与えられるようになり、「提案型」の業務ができる人材が活躍できる環境になってきた。

(2)採用

採用は、新卒、中途の両方を行っている。新卒者は年1、2名程度である。中途採用は、企業経験者が多く、他の大学の事務職員経験者はほとんどいない。中途採用は、企業等での勤務経験を通して、その分野における専門性を身につけている人物を採用することが多い。

なお、事務職員の中には、桜美林大学の卒業生も複数いる。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

大学院に、大学アドミニストレーション研究科が設置されていることも事務職員の育成面では役割が大きい。これまで20名程度の事務職員が、社会人大学院生として大学アド

ミニストレーション研究科の修士号を取得している。当該研究科を修了した事務職員は修得した専門的知識等を活かして企画立案等を行い、業務を遂行している。

この他、外部機関（日本高等教育評価機構，日本私立学校振興・共済事業団，日本学術振興会など）への出向や海外の大学における長期研修などの実績もある。

<大学アドミニストレーション研究科に通った効果（事務職員の声）>

- ・それまでは文部科学行政の法令の動向や、もっと長い目で見た大学の歴史などを意識したことはなかった。大学アドミニストレーション研究科で学んだことにより、国の政策がどのような法令でどう動こうとしているのかを意識して業務に取り組めるようになった。
- ・他大学等で勤務されている教職員等が多数受講しているため、社外のネットワークも築くことができた。
- ・修士論文を書くという経験により、確度の高い情報を収集し、ロジックを組み立て、説得力をもたせて表現するという点について専門的な指導を得られたのがよかった。企画書などを書く際にも役立っている。

2-7 芝浦工業大学

■ポイント

- 教育 GP などの外部競争的資金への応募が、教職協働のきっかけ
- 創立 100 周年に向けた教学改革である「Centennial SIT Action」の取組も教職協働で実施

2-7-1 大学の概要

芝浦工業大学は、設立年は昭和 2 年（1927 年）、4 学部 2 研究科からなり、学生数 8,724 名（女子比率 16.0%）である。専任教職員の構成は、下記の通りとなっている。

	合計	20 代	30 代	40 代	50 代	60 代
教員	317		40	110	106	61
事務職員	185	30	44	56	36	19

近年の特徴的な動きの 1 つとして、理事会主導によるガバナンス改革が行われている。平成 26 年には学長選挙が廃止になり、学長は学長候補者選考委員による選考をうけて、理事会が選任する。また、教授会の審議は大学としての決定事項でないことを明確化し、学長の権限が強化されている。平成 27 年には監事の常勤化による監事機能の強化、平成 29 年には副学長、学部長、研究科長、評議員の選挙が廃止となっている。

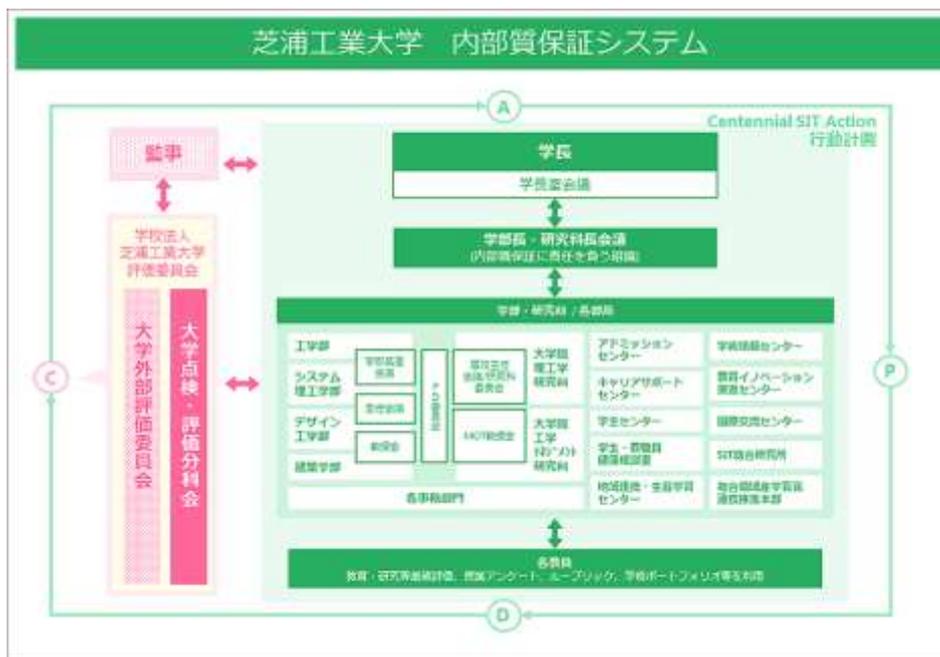
また、創立 100 年である 2027 年に向けて「Centennial SIT Action」に取り組んでいる。5 つの項目を目標として掲げているが、5 番目として「教職協働トップランナー」を掲げている。

2-7-2 経営・教学に関する意思決定の状況

教学に関する意思決定組織として「学長室会議」があり、大学の教学の方針を決めている。この会議には、教員、事務職員が参加しており、教職協働の場となっている。

学長室会議での方針決定をうけ学部長・研究科長会議で決定したことが、各学部・研究科に伝えられる。また、同様に事務職員のラインにも伝えられる。

なお、事務職員は学校法人の所属となっている。ただし、大学のガバナンスは、学長付託型（学長の方針を尊重し、理事会はバックアップする）となっており、事務職員は法人の所属として、学長の改革を支える形となっている。



また、年に1回、学長室のメンバーや教員（各学部・研究科，附置機関等の代表）・事務職員（各部門の長）など70名程度が集まる「教学経営審議会」が2日間にわたって開催され、教学に関する目標の進捗状況が報告される。なお、理事会ならびに評議員会は、外部委員が入っているが、学内は教職協働体制を敷いている。

2-7-3 教職協働に関する取組

(1) 外部競争的資金への応募

教職協働の具体的な取組として、芝浦工業大学では、教育 GP などの外部競争的資金への応募から始めた。

平成 18 年頃までは、外部競争的資金が獲得できていなかった。だが、学生納付金に収入の多くを依存していると、教育改革などの新たな取組に予算を充てにくいという問題もあり、前学長の時代に、外部資金獲得に積極的に取り組むこととした。

個人個人で応募するのではなく、大学として組織的に取り組むこととし、「学長室」が中

心となって取りまとめを行った。申請する分野に知見のある教職員でチームを編成し、企画書づくりに取り組んだが、得意な人間だけが取り組むのではなく、周りの教職員も巻き込むことを意識した。

教員は、自分の研究分野は得意だが、視野が狭くなってしまうことも多い。そこで、事務職員の広い視野を活かして申請書を修正したこともある。また、教員と事務職員が共通の目的達成のために議論することで、教職員それぞれの立場を理解するようになり、互いを尊重して行動できるようになった。

その結果、文科省の教育改革に資する競争的資金獲得件数は、平成 27 年～平成 29 年では、全私立大学のトップとなっている。

(2) 教学改革における教職協働

① 概要

芝浦工業大学の教学改革である「Centennial SIT Action」では、アジア工科系大学トップ 10 を目指して、以下の 5 つの取組が掲げられている。それぞれの取組が教職協働で進められている。

1. 理工学教育日本一
2. 知と地の創造拠点
3. グローバル理工学教育モデル校
4. ダイバーシティ推進先進校
5. 教職協働トップランナー

「1. 理工学教育日本一」として PBL 型教育の推進や、卒業研究のルーブリック整備（教育内容の標準化、複数教員の指導体制構築、成績評価の標準化、教員の負担軽減）、学生の e ポートフォリオの構築などの施策を、教職協働で進めている。特に、e ポートフォリオの構築などは、ICT の知識もあり、教員の仕事もよく理解している事務職員が中心となって進めている。

「2. 知と地の創造拠点」については世界レベルの研究拠点の形成や地域の自治体・中小企業との共同研究を進めているが、前述の通り、教職協働の成果として、外部競争的資金獲得額が、この 10 年で拡大している。また、学内の研究機器を一元化した「テクノプラザ（共通機器センター）」においては、センターの運営や機器利用のサポートを事務職員が

行っている。これにより、常に研究機器を有効に活用でき、教員や大学院生の研究環境が改善されている（機器が故障しても、大学の予算で修理が行われる）。

②グローバル PBL における取組

「3.グローバル理工学教育モデル校」に向けた取組であるグローバル PBL は、教職協働の特徴的な取組となっている。グローバル PBL は、海外協定校の学生とプロジェクトチームをつくり、専攻分野に応じた課題解決型ワークショップに取り組むプログラムで、芝浦工業大学の学生が海外へ行く「派遣プログラム」と、海外から学生を招く「受入プログラム」がある。

「派遣プログラム」では、学生の引率を教員と事務職員が協働で行っている。英語が堪能な事務職員が、海外との窓口となって活躍するケースもある。なお、「派遣プログラム」への事務職員の参加は、事務職員にとっては SD 活動の 1 つとしても位置付けられており（学校法人の事務職員研修体系図にも位置づけられている）。派遣プログラムへの参加が、グローバルコミュニケーション能力育成の場でもあるととらえられている。

また、参加した事務職員の中には「学生の成長を目の当たりにできた」ことが良い体験だったということを語っている。

「受入プログラム」の 1 つである「国際産学地域連携 PBL」は、平成 29 年には 11 か国 78 人の学生が参加するなど、大規模な取組となっているため、調整にも時間がかかり、1 年がかりで準備を行っている。大規模な取組のため教員だけで運営することは難しく、教職協働で運営する教育プログラムとなっている。特に、全体の進捗管理は、事務職員が行っており、事務職員主導で全体のマネジメントがなされている。その他、受入れ学生の住居・交通・食事の世話、相手先学校や企業との調整などを教職協働で行っている。

グローバル PBL は、教員、事務職員の協力があり発展してきた。海外派遣留学生数は、平成 23 年が 118 名だったのが、平成 28 年には 1,070 名になっている。

こうしたグローバル PBL に代表される教職協働の取組では、従来の「教員が決めて、事務職員が実行する」という形ではなく、「事務職員のアイデアを、教員も取り入れて実行する」など、インタラクティブな動きが起きている。

2-7-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

採用の場面では、「タフさ」「スピード感」「英語力」「グローバル対応」「提案力」などが重要だと応募者に説明している。また、海外や他大学、民間企業など、ダイバーシティの観点から、「自分たち以外の世界を見ることが大事」ということも伝えている。事務職員がそういった視点や能力を併せ持つことで、自分自身と大学の成長やグローバル化に役に立つことができる。

(2)採用

平成 27 年は新卒 2 名・経験者 6 名、平成 28 年は新卒 4 名・経験者 7 名、平成 29 年は新卒 3 名・経験者 4 名の採用を行った。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

①研修

教職協働推進の 1 つとして、FD・SD 連携がある。研修は FD・SD カレンダーとしてまとめられ、学内・学外（理工学教育共同利用拠点）に周知される。その中の 1 つとして、教育イノベーション推進センター IR 部門による「教職協働ワークショップ」が行われている（年数回）。ワールドカフェ形式のワークショップで、教員と事務職員が共に、教育改革をテーマに話し合いを行っている（学修・教育目標の検討、ルーブリックの検討など）。新任教職員研修会、フォローアップ研修会（主に 1～3 年目対象）も行われている。

また、教職協働による学会参加も進めており、教員と事務職員の共同執筆の論文で賞を受賞したこともある。大学行政管理学会の活動などにも、事務職員が多く参加している。

この他、AP 事業の一環として、「リーダーシップ養成講座」が行われている。バーチャルリーダーと呼ばれるシミュレータを用いたプロジェクト型学習で、学生と事務職員が参加している。参加した事務職員は、1 年目は受講、2 年目は振り返りとして参加しているが、3 年目には研修講師として参加している。

②キャリアパス

人事のローテーションは、規程にも定められており、事務職員は色々な部署を経験しながら、キャリアアップし、総合的な知識と経験を有した人材へと成長する。

さらに、平成 29 年度から事務職員の人事制度が、年功序列をベースとした職能資格制度から職務等級制度による新事務職員人事給与制度に変わった。これにより、期首の設定目標を達成している事務職員（成果をあげ、法人に貢献している事務職員）に対して、賞与や給与等の待遇差をつけることができるようになった。これらの制度改革が事務職員のモチベーションアップにつながり、大学改革に即応できる組織作りができると考えている。

2-7-5 その他

(1)教職協働にあたって教員に求めること

教員には、年次目標に対して、「教育」「研究」「大学運営」の割合を示してもらうようにしていて、いずれの項目も全体を 10 として 2 以上と決めている。大学運営にも、最低 2 割は関わることという意識啓発にもなっている。

(2)教職協働への働きかけ

大学の将来を考えると、グローバル化を進めるのが必要だと経営層は考えている。国内では少子化が進むが、アジア圏等に目を向けると大学進学を希望する人はむしろ増えており、グローバルな展開をすることが、大学の将来的な安定にもつながる。

そのような大学の将来にとって必要だということを伝えることで、事務職員も改革に向けた業務が重要だと理解してくれる。これにより、やらされているのではなく、主体的に教職協働に向けて動いてくれる。例えば、若手が自主的に英語でスピーチするなどの研修を始めるケースなども出てきており、大学の将来展望を示すことで、事務職員も主体的に動いてくれている。

教員も、このような理由で大学教育改革が必要だ、このような方針でやっていく必要がある、といったことを伝え理解してもらえると、教職協働の取組に協力してくれるようになる。

今後の課題として、個人個人の意識をどう改革していくかが挙げられる。教職協働も全ての教職員が積極的に取り組んでいるとは言えない。やらされ仕事ではなく、各教職員がどう主体的に動いていけるようになるかを考えていく必要がある。

(3)教職協働に関する芝浦工業大学（学長）の考え方

大学の使命として教育・研究・社会貢献があるが、教員だけが行うのではなく、「教員が

主導し、事務職員が支援」するべきである。ただし、最近では「事務職員が主導」すべき内容も増えている。一方、大学運営については「事務職員が主導し、教員の協力を仰ぐ」のが理想である。「大学は人材育成の場である」という視点が教員にも事務職員にも必要と考えている。

教職協働の基盤として、①数値データをもとに議論する文化の醸成（思い込みには頼らない）、②発想の転換・クリエイティブシンキング（できない理由を探すのではなく、どうすればできるかを考える）、があげられる。

事務職員は組織の一員として組織を構成するが、教員は個人事業主であり組織にはなじみにくい面もある（いつでも他大学に移る自由がある）。また、教員間で対立関係に陥ることもよくある。

当初は、教職協働に理解を示す教員は2割であり、6割は中間的な教員で、協力しない教員が2割存在した。重要なのは、協力的な教員を見つけ出し、その教員と事務職員が協働で活動をはじめることである。大学教育改革などの組織的な活動は、事務職員が中心で行われる。事務職員が一生懸命になれば、協力してくれる教員は必ずいる。

また、「教育にも事務職員が関わるべきである」と考えている。自分の専門だけに固執しやすい教員の狭い視野でなく、大学全体や学生目線で物事を見ることができると事務職員の広い視野に立った意見を取り入れることで、教育の質保証も達成される。

2-8 武蔵野大学

■ポイント

- 学長主導による全学プロジェクトは教職協働体制で実施
- 学外学修プログラム「フィールド・スタディーズ (FS)」は教職で学生を引率

2-8-1 大学の概要

武蔵野大学は、昭和40年(1965年)に設立した。文学部のみの単科学科からスタートしたが、平成16年(2004年)の男女共学化以降、成長を続け、現在では9学部16学科(平成30年度は18学科)、9大学院研究科となっている。学生数は、12,360人(学部・大学院・通信・専攻科を含む)である。

専任教員278名、専任事務職員191名、嘱託事務職員65名である。事務職員の年齢構成は、20歳代後半が多く、次いで30歳代前半・後半が多い。

なお、平成30年2月では、総合職82名、一般職57名、常勤嘱託53名である。一般職は、もともと派遣職員だったが、派遣法の改正に伴い直接雇用に切り替えた人が多い。

2-8-2 経営・教学に関する意思決定の状況

武蔵野大学では、学長を中心としたガバナンス体制を構築している。文部科学省の大学ガバナンス改革以前から、教学と経営の分離を進め、教授会は、経営事項を審議・決定する場ではないことを明確に打ち出してきた。教学分野の運営については、学長の元に、副学長、教務部長、学生部長、キャリア開発部長、教養教育部会部長(いずれも教員)を配置して進めている。

教学改革の方針を決める会議として、「教育改革推進会議」がある。本会議は、学長、副学長、教務部長、学生部長、キャリア開発部長、教養教育会議部長(教員)に加え、大学事務部長(職員)が参加している。

また、教育改革推進会議を支援する事務組織として、教育改革推進室がある。教育改革推進室には、IR機能もある。授業アンケートや学生生活アンケートなどの収集分析などのIR業務は、全て事務職員が行っており、学長や教育改革推進会議の経営判断に資するエビデンスを作成している。教育改革推進室の室長(事務職員)が学会に参加するなど、教育

改革に関する情報収集を積極的に行っている。なお、IR 担当職員には、教育コンサル出身者や統計・分析ができる事務職員がいる。

2-8-3 教職協働に関する取組

(1)学外学修プログラム FS

①概要

東日本大震災における震災復興ボランティアの取組を教育課程に取り組み形で、地域と連携した長期学習プログラム「フィールド・スタディーズ (FS)」を開始した。平成 27 年度には、文部科学省「大学教育再生加速プログラム (AP)」に採択され、現在では 1 年次は全員必修の正規科目になっている。授業は、事前学習⇒現地実習 (学外学修) ⇒事後学習の流れとなっている。武蔵野大学は 4 学期制をとっており、第 2 学期と夏休み期間(6～9 月の 4 カ月間)を中心に、学生の能力や志向等に応じ、1 週間から 1 か月間の学外学修を行う。

この「フィールド・スタディーズ (FS)」の運営は、教職協働で行われている。プログラムの構築については、教育の狙いなど教育デザインは主に教員が中心に行い、地域の企業や NPO、自治体などとの連携・折衝は、事務職員が中心に行っている。なお、授業の全体管理は、教育改革推進室が担っており、平成 30 年 1 月からは新たに設置された学外学修推進センターが行う (事務職員 10 名体制で、今後、教員も配置される予定)。

プログラムの運営についても、実習への付き添いは、教員・事務職員の両方で行っている。約 2,000 名の学生が学外学修に参加するため、大勢の教職員が関わっている。教員 30～40 名程度、事務職員 80 名程度、加えて非常勤の引率スタッフ (小中高校の教員経験者など) が、学生の実習に付き添う。1 プロジェクトにつき、教員 1 名事務職員 1 名体制 (場合によっては事務職員 2 名もある) で対応する。

②課題

規模が拡大したこともあり、教員からは「もっと事務職員が支援して欲しい」、事務職員からは「教員がしっかりと教育に携わって欲しい」というような声上がることもある。教員・事務職員がプログラムに対して、もっと当事者意識をもつように推進していく必要がある。

(2)全学プロジェクト

①概要

学長等からの提案による大学全体のプロジェクトについては、教職協働体制で実施されている。

平成 22 年度から開始された全学共通の初年次基礎課程である武蔵野 BASIS は、教職協働のメンバーからなる「カリキュラム改革委員会ワーキンググループ」（教員：教務部長，学生部長，キャリア開発部長，教養教育部会部長など。事務職員：教学担当部課長，企画担当部課長，各担当職員など）において検討・構築された。

平成 26 年度にリニューアルされた大学の新ブランド（「世界の幸せをカタチにする。」）についても、教職協働のプロジェクトメンバーにより制定された。また、現在は法人全体の「2024 年 創立 100 周年記念事業計画専門委員会」についても、教職協働のプロジェクトメンバーで動いている。メンバーは、教職員の立候補制となっている。また、副学長の発案による平成 27 年度の「国際化ビジョン 100」制定プロジェクトについても、海外関係の教職員による教職協働プロジェクトとなっている。

②工夫点

プロジェクト参加者の時間調整は非常に苦勞する。だが、プロジェクトを円滑にすすませるためには、最初の段階での合意形成は重要だと考えており、話し合いの時間は長く持つようにしている。時間をかけても議論を詰める必要がある。また、時間をかけて話し合いをする時間をもつことで、事務職員の（教員へ発言することに対する）遠慮の気持ちなどをなくすことにもつながる。最初にちゃんと合意形成できれば、その後はスムーズに物事が進む。

全学プロジェクトを行う際には、業務が円滑に進むように最初にルール作りを行うこともある。例えば「相手を否定しない」「建設的な意見を言う」などの宣言をすることによって議論が活性化するように促す。

③効果

プロジェクトに参加している教員・事務職員は、それぞれ所属の部局・部署がある。そのため、その部局・部署を中心とした考えになってしまうことも多い。だが、全学プロジェクトに参加することによって、自分の考えが狭い（部局・部署に縛られている）ことが

わかり、大学全体としてもものを考えることの重要性を知ることができる。

また、全学プロジェクトに参加することで、学内の別の部署にも人脈ができ、部門をこえた業務ができやすくなる。

教員は「理念」に拘り、事務職員は物事を進めることを重視する傾向にある。教員だけでは根底に拘りすぎて進まないことも、事務職員が入ることで物事が進むことがある。

2-8-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

人事理念体系として、下記の3点を掲げている。

1. つながりを大切にするという価値観や理念を理解した行動をとれる人
2. 責任をもって役割を果たし、仲間と共に創造していくことができる人
3. チャレンジマインドをもち、時代を切り開くことができる人

(2)採用

近年の採用数は、下記の通り。なお、中途職員には、常勤嘱託職員も含まれる。新卒職員は、総合職・一般職採用となっている。

	平成 29 年度	平成 28 年度	平成 27 年度
新卒	3	2	2
中途	42	45	33

新卒職員には、武蔵野大学の卒業生も多い。中途職員については、年齢層も幅広く、業界も教育関係だけでなく幅広い。

中途職員については、大学院卒も増えてきた。また、臨床心理士や社会福祉士など資格を有する人も増えている。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

①キャリアパス

大学の事務職員の業務を行うには、部門を超えた知識が必要となる、また知識があった

方が、部門間の連携もスムーズにしやすくなる。そこで、若いうちは、約3年でローテーションを行うようにしている。また、目標管理制度を導入し、各段階で求められる能力等を示している。

この他、常勤嘱託職員についても、力をつけて登用試験を受け、一般職や総合職になるケースもある。

②研修

毎年、研修計画を立てて職員研修を行っている。各職位に対応した必修の研修テーマとして「建学精神の涵養」「職位・職域研修」などがある。この他、希望者対象に語学研修などもある。また、外部の語学研修などに補助もする。他大学との合同研修などもある。

(4)その他

学部学科が増える、教育改革が進むごとに事務職員の業務も範囲も増えており、求められる専門性も増している。

例えば、英語だけで卒業できる学科であるグローバルビジネス学科(中国やマレーシア、インドネシアなどのアジア圏や欧米からの留学生が多い)を設立したこともあり、日本語が話せない学生も増えてきている。そのため、事務職員にも「英語対応の強化」が求められている。

※なお、業務範囲が広がるごとに、従来の部門では対応できなくなってくる。そこで、国際センター、学外学修センター、ボランティアセンターなど、センター組織が設立されることになる。

2-9 早稲田大学

■ポイント

- マネジメント力を育成する教職協働研修, 学職協働研修
- より高度な業務を事務職員が担うために, 事務職員の業務構造改革を推進

2-9-1 大学の概要

早稲田大学は明治15年(1882年)設立。13学部, 24研究科で構成され, 学生数は50,221人である。教職員の構成は, 下記の通り。

(教員数)

専任 (助手含む)	1,850
任期付き及び専任扱い	313
非常勤	3,325
合計	5,488

(事務職員数)

専任	789
嘱託・他	476
合計	1,265

(統計で見る早稲田大学 2017年度版より)

2-9-2 経営・教学に関する意思決定の状況

各学部の教学の意思決定については, 教員が構成員である教授会で行われている。ただし, 学部によっては, 例えばカリキュラム検討など, 各種委員会に事務長等の事務職員が委員として参画するケースがある。委員会などで職員の考えなども反映された上で, 最終的な承認が教授会で行われる。

また, 各学部の執行部(教員組織)と事務組織は, 常に協働で課題に取り組みながら, 各学部の運営が行われている。

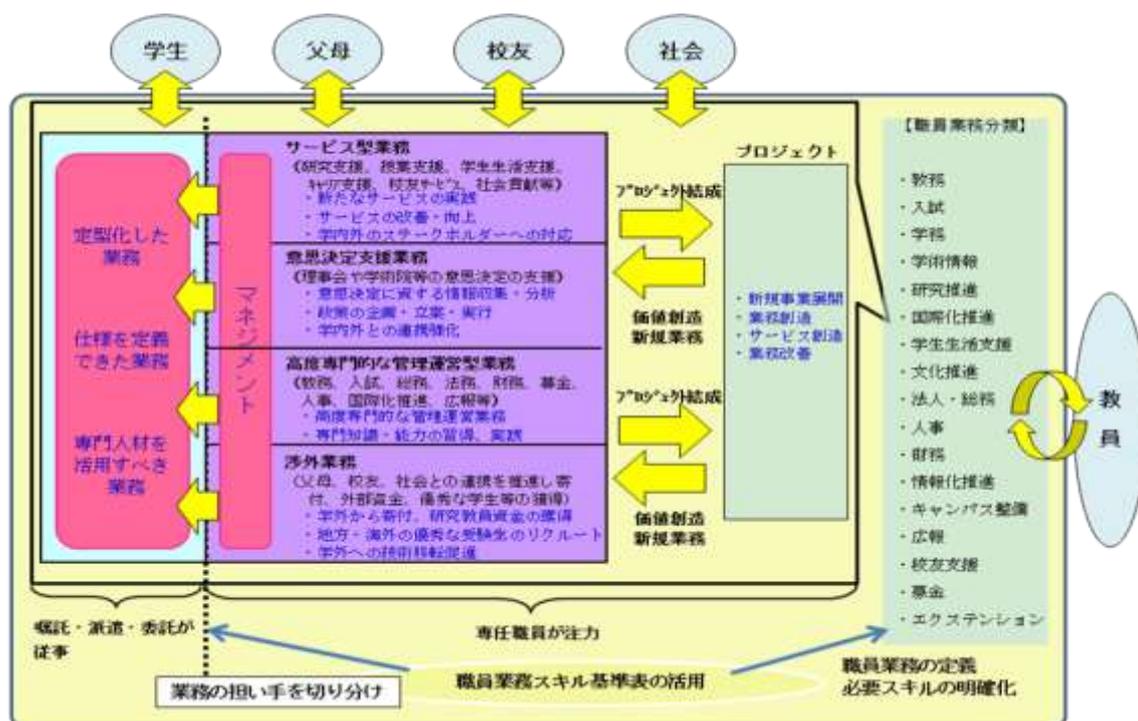
2-9-3 教職協働に関する取組

(1) WASEDA VISION 150 における目指すべき事務職員像の明確化

①経緯

1980年代後半から事務職員の役割や目指すべき事務職員像についての議論が、学内でわかれてきた。この議論が具体的な形となったのが創立125周年を機に策定された「WasedaNext125」における平成20年(2008年)の「職員人材育成ワーキンググループ」である。ここの最終報告において、「職員が教員や学生を組織的に支援し、教育研究を高度化させる」など、目指すべき事務職員像が具体的に示された。

さらに、150周年に向けた取り組みである「WASEDA VISION 150」において目指すべき事務職員の理想像を描いた。専任職員が注力する業務として「サービス型業務」「意思決定支援業務」「高度専門的な管理運営型業務」「渉外業務」があげられている。



現在、その実現に必要な能力開発に取り組んでいる。特に、WASEDA VISION 150における職員人材育成では、「マネジメント力」を重視しており、研修においてもマネジメント力の育成に注力している。

SDプログラム開発方針

・ WASEDA VISION 150 の実現に必要な能力の開発を行う。

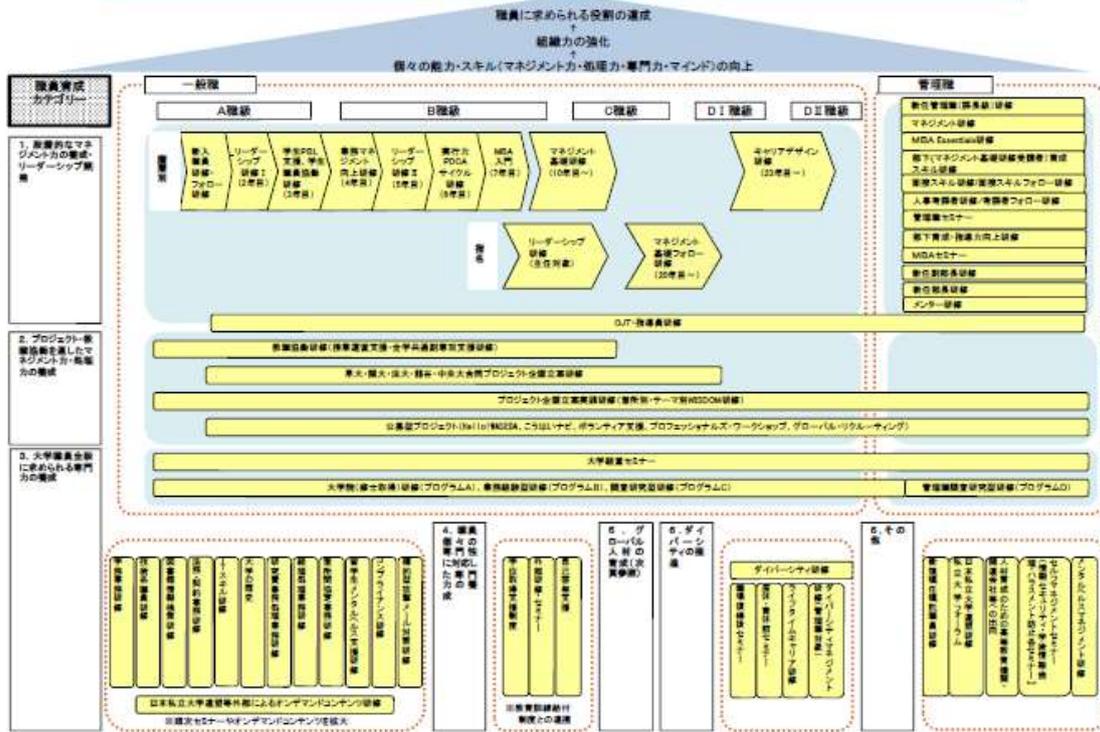
【目指す姿（20年後）】

- 全職員が修士、博士あるいは高度な専門資格を取得し、高いマネジメント力・専門性を活かして、教員と連携しながら大学運営・人材育成等を行っている。
- 全職員が TOEIC800 点以上相当の英語、中国語あるいは朝鮮語能力を習得し、複数の外国語を駆使しながら、グローバルに貢献・活躍している。
- 職員の多様化を進め、お互いを尊重するとともに、個々の個性・強みを活かしている。
- 全職員が異文化を理解し、グローバルマインドを持って、業務にあたっている。
- 全職員が海外就業経験・留学経験を有している。
- ・全職員に求められる能力として、マネジメント力の養成に重点を置く。
- ・業務・OJT・OFF-JT・自己啓発・プロジェクト等を通じたトータルの人材育成と組織力強化を図る。
- ・個々のニーズに合わせた研修の提供・支援を行う。

②SD プログラム方針

平成 29 年度（2017 年度）の研修プログラムは、7つの柱からなっている。このうち、「1. 段階的なマネジメント力・リーダーシップ力・経営マインドの養成」「2. プロジェクト型業務を通じた能力開発」において、理論を学ぶ研修や実践的なプロジェクト型業務への参画によりマネジメント力の育成を図っている。

Waseda Vision 150の実現・大学・箇所のミッションの達成



特長的な例として、入職1年目の「教職協働研修」と入職3年目の「学生PBL支援、学生職員協働研修」において、教員や学生と協働しながらマネジメント能力の育成を図る研修が挙げられる。この研修は、いずれも必修となっており、新卒・中途に関わらず1年目、3年目の事務職員は全員参加する。

(2)教職協働研修の実施

教職協働研修は、入職1年目の事務職員が参加する。3-5名でチームを組み、教員の授業運営の支援を体験する。教員が実際にどのように授業運営をしているのか、どのような準備をしているのか、どのような考えで授業を行っているのかなど、教員の授業の流れや教員の教育に対する思い（理想・苦勞・悩み）などを実体験で学び、教育に関わる業務のマインドを身に付ける。

実際の流れは、1) アドバイザーとなる先輩事務職員と話し合いを行い支援（提案）する内容を検討する。2) アドバイザーから提案を受けてくれる教員を紹介してもらう。3) 教員と話し合いを行い、実際の授業にも出席の上、授業運営上の教員の具体的な悩みや課題などを把握する。4) 課題に対する提案を行う。5) 提案を実践し、結果の評価を行う。

となっている。8～9か月の期間がかけられ、中間報告会、最終報告会（総長も参加）も行われる。

教員からの課題としては、「IT ツールの活用方法（クリッカーなど教員は知らないことも多い）」「大人数授業において学生1人1人に対してきめ細かい対応を行う方法はないか」などがある。これらに対して、アドバイザーとして参加している情報企画課や大学総合研究センターの事務職員にもアドバイスを受けながら、教員に提案を行う（IT ツールを使った提案も多い）。

提案内容は、実際の授業で用いられる。クリッカー導入を行った理工学部の山名教授の研修事例は、ティーチングアワード（FD の学内顕彰）に選ばれるなど、研修に留まらず教育現場に役立っている事例も多い。

本研修に参加することで、事務職員は「教員が授業運営においてどんなことで悩んでいるのか、困っているのか」を知ることができる。また、事務職員が教員の業務に対して貢献できる成功体験ともなる（アドバイザーが、成功しやすいように上手く調整は行っている）。教員にとっても、事務職員のサポートが役に立つという経験につながる。事務職員、教員の両方の成功体験につながり、結果的には教職協働が役立つという組織文化の醸成にもつながる。他大学から来た先生の中には「事務職員がここまでサポートしてくれるのか」など驚くこともある。また、一度研修に参加した教員が、2度3度と協力してくれるケースもある。

さらに、教員への支援が研修だけで終わりにならないよう、例えば研修の成果をもとに授業運営支援マニュアルを作成するなど、他の教員にも広がるよう促している。

(3)プロジェクト型業務

事務職員は、普段の部署における通常業務のほかに、人材育成の観点から 2017 年度は5つの公募のプロジェクト型業務に参加することができることとした。事務職員が中心となり、教員・学生・校友などを巻き込みながら業務を遂行していくことが多い。プロジェクト型業務は、通常業務に影響がでないように調整した上で行うことが求められており、タイムマネジメント力も求められる。

プロジェクト型業務は、これまでにない新規の業務であることが多く、あらゆる関連部署が存在するため、部署間の壁を超えた事務職員が中心となって専門性をもつ教員を巻き込みながら実施されることが多い。

なお、1980年代以降から、プロジェクト型業務は教職協働の形で行われてきた経緯がある。情報化推進プログラムや英語教育改革プログラムの開発等において、IT系や語学系の教員と共に行ってきた。その後、2000年代には全学的な教育プログラム（全学基盤教育）の整備やファカルティディベロップメント（FD）の推進について、各学部の教員と共に推進されてきた。

2-9-4 事務職員の採用・育成について

(1) 求める事務職員像

事務職員全員にマネジメント力が求められており、それは大学内で共有されている。前例のない新たな経営課題を解決していくためには、限られたリソースを有効活用し、目標を立て、周囲を巻き込みながらそれを達成していく力が必要である。そのため、業務実践を通じてマネジメント力を修得できるように、教職協働研修、学職協働研修のようなプロジェクト型研修を取り入れた。

(2) 採用

新卒・既卒いずれも年間10名程度の採用を行っており、年間25名程度の採用が行われている。新卒は学部卒が多く、早稲田大学出身者も多い。中途採用は35歳までであり、近年は早稲田大学以外の出身者が増えており、出身業界も様々である。

新卒採用については、論理的思考やコミュニケーション力など基本的な能力を備えた上で、志のある人、改革マインドのある人を採用している。

中途採用では、これまでの職務経験を活かした即戦力採用になることも多い。

(3) キャリアパス、育成（研修等）

① 学職協働研修

3年目の必修の研修である学職協働研修は、2つのプロジェクトがある。1つは、「プロフェッショナルズ・ワークショップ」である。企業等が抱える課題に対して学生視点で提案を行うPBL型の授業である。事務職員は、本プロジェクトに対して全体の運営を行う。企業等や教員とのコーディネート、学生に対するスケジュール調整・コーチ、事前講義（マナー研修、思考法など）など全てを行う。

なお、本プロジェクトは、事務職員の発案から始まっている。事務職員が協力企業の開

拓を行い、全体設計も行った。当初は、課程外の科目であったが、現在は一部プログラムが全学共通科目として単位取得も可能となっている。

もう 1 つは、「こうはいナビ」である。これは、新入生が困っていることに対しトレーニングを受けた上級生がサポートを行うプロジェクトであり、上級生の活動を事務職員がサポートする。

なお、これらのプロジェクトに参加する事務職員は公募となっており、職場を問わず幅広い部門から参加している。この公募メンバーが、3 年目の研修参加事務職員に対してバックアップを行ってくれる。

1 年目の教職協働研修では教員と「一緒に考える」が、3 年目の学職協働研修では学生を「指導する・マネジメントする」ことになり、よりレベルの高い能力が求められる。また、学生と直接やりとりする機会が多いため、「学生との業務は楽しい」ことに気が付ける機会ともなっている。

② マネジメント研修

「1. 段階的なマネジメント力・リーダーシップ力・経営マインドの養成」については、各職級で求められる能力要件に応じた研修を毎年行っている。研修は、グループワーク・演習形式が基本となっている。

③ ローテーション

平均 4～6 年程度でジョブローテーションを行い、入職 10 年目ぐらいまでは、色々な業務を経験できるように配属される。また、ローテーションの中で、教員組織と学生を知る機会を設けるように配慮している（前述の教職協働研修、学職協働研修もその機会となっている）。ある程度、経験を積んで、本人の志向や適性がみえてきたら、各事務職員の専門分野が定まっていく。

なお、段階的にマネジメント力をつけて職位が上がっていくことを想定しているが、それ以外にも専門性に特化するケースもある（現在、新しい人事制度導入を検討している）。

2-9-5 教職協働の推進のポイント

教員は研究活動において、仮説を立てて実証・検証するという思考法が普通になっている。この考え方を事務職員も理解する必要がある（PDCA サイクルを回す考え方に近い）。

教員と協働で物事を進めるためには、根拠となるデータを提示して理解してもらうことが必要不可欠となる。そのために一番良いのは、事務職員も同じようなスキルを身につけることであり、例えば、修士学位を取得するのもその1つである。事務職員が教員と同じ目線に立って考えることで教員からの信頼を得ることができる。その際、事務職員が「何を根拠に行動しているか」を教員に示すことが重要と言える。

また、教職協働の成果が出てきてその結果が学内に浸透すると、教員の教職協働への理解も一層深まる。

2-9-6 その他

事務職員の業務構造改革を進めている。定型業務など外部化できる業務は、できるだけアウトソースし、より高度な非定型的業務を事務職員は担うようにする。また、例えば各学部の事務など共通化できる業務を洗い出し、共通化・集中化を図ることで生産性の向上に努めている。

2-10 日本福祉大学

■ポイント

- 理事長・学長会議を中心とする民主的かつスピード感のある意思決定
- 意思決定支援を担う事務職員の役割の明確化
- 教職協働により、地域における学生の教育・地域貢献を推進

2-10-1 大学の概要

日本ではじめて社会福祉学部を設置した大学であり、全国にある福祉系大学の中では最も歴史のある大学である。昭和28年（1953年）に中部社会事業短期大学として開学して以来、現在まで、美浜・半田・東海・名古屋の4キャンパスにおいて8学部及び大学院・専門学校・付属高校を擁し、通信課程を併せて学生・院生数12,000人規模の学生・生徒数を有する「ふくしの総合大学」として、これからの社会を担う有為の人材を多数輩出してきた。

大学専任教員（大学教育職員）は243名、大学専任職員（事務職員）は113名（20代12名、30代31名、40代26名、50代35名、60代9名）である。（※）。

※2017年度末時点における数字であり、大学のみでカウント。

2-10-2 経営・教学に関する意思決定の状況

経営・教学の政策統合に重点を置き、改革課題の遂行に必要な理事長・学長のリーダーシップを支える安定的な経営・教学執行体制を確立するため、政策管理におけるPDCAサイクルを機能させ、機動的な法人運営を目指している。

(1) 経営・教学に関する会議

常任理事会の下に各担当理事の主宰による部会等が設置されており、各機関から関係部会に提起された政策課題、実行計画の擦り合わせがなされ、その後、上位機関における審議を経て、政策・計画策定がなされる。中期計画、年次計画をふまえた事業計画が、各教学機関（学部、学科、各機関・機構・センター等）の長及び関係事務部課室長を中核とする教職協働のタスクフォースによって検討・定義され、上述の各部会における審議から理

事会による最終意思決定に至るプロセスとなっている。

また、学園・大学全体の将来計画や基本政策及び事業計画について策定、進捗管理が行われる「理事長・学長会議」を中心に、経営・教学機関が一体となり、4 キャンパスの状況に合わせ機動的に対応する仕組みが強化されている。その他に、大学の教学に関する重要事項及び長期的課題について必要な政策討議を行う「学長会議」や、学長の下で全学ならびに各学部の一元的な業務執行を行う「大学運営会議」などを構成している。それら会議での提案を経て、「大学評議会」において大学全体に関する重要事項を決定している。

(2)事務局、事務職員の役割

事務局は、建学の精神に根ざし、教職協働を基本とする学園経営・教学政策の統合一体的かつ戦略的展開に必要とされる経営・教学マネジメント機能を担う。大学の意思決定は教員主体で行われているが、決定に至る提案プロセスや決定を踏まえた業務執行については、諸機関に事務職員が配置されて積極的に関与、協働している。

上述の会議体系の中には、事務局長、事務局次長等の事務職員が構成員とされている会議や、必要に応じて出席が認められている会議もある。また、学長直轄の全学的な業務執行機関として設置され大学全体の各部門を総括し、必要な事項を決定する4 専門部（教務部、学生部、入試部、就職部等）には、部長は教員、副部長は所管課室の管理職を配置し、専門部構成員として位置づけ、教職協働のもと業務執行に当たっている。

このように、意思決定支援のための情報収集及び分析、経営と教学を繋ぎながらの政策展開等、合意形成に至るまでのプロセスにおける事務職員の役割を明確化している。

事務局が今日のような役割を果たすようになるまで、経営と教学の統一的運営を迫るための「単一事務局制」や時々の課題及び業務の目的・性格に応じた柔軟な「組織再編」等様々な取り組みを積み重ねてきた。他方で、変動し続ける社会情勢に即応し、柔軟かつ機動的な政策展開を図るためには、経営・教学マネジメントを担う学園事務局及び事務職員個々の力量向上が急がれる局面にある。政策管理・統合に向けた教職協働体制を確立しつつ、教員、職員問わず、教学マネジメントや経営資源管理に係る知識・技能の体得が求められている。

2-10-3 教職協働に関する取組

(1) 地域連携における教職協働

知多半島全体をフィールドにして、研究成果をもとに、教育の面から地域と連携し、若者が地域共生の担い手となるような人材育成の取り組みを、教職協働のもと推進している。地域課題を題材とした「アクティブ・ラーニング」及び「課題解決型学習」(PBL: Project-Based Learning)の推進や、地域のニーズに呼応しながら様々な地域貢献活動を行う「地域研究プロジェクト」をはじめとし、連携のきっかけづくりからネットワークの構築、地域課題解決に向けた計画、立案、実践に至るまで全ての過程において連携強化を図り、持続的な取組を進めている。

(2) 地域連携教育のための学習環境の整備

昨今、地域と大学との協力・連携関係の構築が求められ、特に教育現場では、学生にとって学びの場や環境がより良いものになるよう、地域が持つ社会資源を活かすことや、学生自身が地域に興味・関心を持ち、多様な課題に対し主体的に行動できるようになることを目指した地域連携教育が必要とされている。日本福祉大学では、全学FD/SD活動を通して、地域連携教育を推進する教職員が地域の魅力を発見し、関係者同士の「出会い」や「つながり」を構築しながら互いに学び合い相互協力を推進する取り組みを積極的に行っている。

また、知多半島における地域志向科目の履修による「ふくし・マイスター」の養成に注力し、学部科目と全学共通科目による体系的な地域連携教育を展開している。広義のふくしの視点とともに市民力やボランティア精神・リーダーシップを兼ね備え、地域住民とともに課題解決に当たることができる人財(人材)の育成を目指している。学生の可能性や力を最大限に引き出すには教職協働は不可欠であり、同じ意識・目標を持ち、お互いにやるべきタスクに関する共通理解をどう実行に移すかがポイントである。

2-10-4 事務職員の採用・育成について

(1) 採用

事務職員の採用は、新卒・中途いずれも行なっており、中途採用の方がやや人数は多い。中途採用については、前職での大学事務職員経験者はほとんどおらず、多様な業種・職種での採用に心がけている。

地域発展・地域創生への貢献を重点戦略に掲げ、地域との連携強化を図るためには、外部と接する機会は必要不可欠である。また、学園経営・教学マネジメントの中核を担うためには、政策管理型業務の遂行に求められる資質・要件を備えた人材の確保が求められている。バランスよく幅広い視野を持ったうえで、建学の精神を理解し、これまで体得してきた経験・知識・技能等について効果的かつ効率的に発揮することができる人材に期待している。

<参考>近年の採用状況

採用年度	H26	H27	H28	H29
中途採用（名）	2	3	2	2
新卒採用（名）	2	1	3	2

(2) キャリアパス、育成（研修等）

日本福祉大学では、学園経営・教学マネジメントを担う経営管理人材の育成に主眼を置き、学園全教職員を対象とするSDプログラムの体系に位置づけられた職員能力開発プログラムの整備に向けて検討を進めている。事務局において、その中の中核を担う人材養成が焦眉の課題となっている。

職員人材養成については、事務局基幹業務である学生・生徒募集、教育、学生・生徒支援、研究、経営の各分野をバランスよく経験し、キャリアパスをコンピテンシーにつなげるジョブローテーション制度の確立とともに、外部プログラム・人材活用も含め、OJT、OFF-JTの相補的かつ効果的な展開を通じての能力開発に取り組んでいる。また、職員人事制度と連動させた研修制度を別途設定し、キャリアプランやライフデザイン、業務課題・職能資格に対応した多彩な研修プログラム（階層別研修、管理職研修、目的別研修等）を展開し、職務遂行能力の発達を支援している。

職員人事制度において、上述の能力開発と両輪を成すのが人事評価制度であるが、「目標による管理」と連動しながら自己啓発を可能とする「育成型」人事制度の確立に向けて改革を進めており、事務職員個人についてもマネジメントサイクル（PDCA）を機能させ、担当者の自律性を重視しつつ、組織目標と個人目標の整合、遂行結果のフィードバックが適切になされるような仕組みとその在り方が検討されている。

以上のように、これまでの事務局建設の歴史の中で、常に事務職員全体の合意形成に留

意しつつ、研修・評価を通じて各業務領域に必要とされる知識・技能、高い業務遂行能力を備えた事務職員の育成に努力を払い、単純な事務処理から政策的業務へと仕事の質・量を変化、発展させることに力を注いできた。そして今後もその基本ポリシーは変えることなく、まさしく教職協働の内実とともに学園・大学づくりを担っていく事務局・事務職員へと成長していくことを目指している。

2-11 立命館大学

■ポイント

- 2030年に向けた中期計画ビジョン策定委員会を教職協働で結成
- 各部門に事務職員を事務部長もしくは次長として配置し、教員役職者と日常的に相談しつつ業務を遂行

2-11-1 大学の概要

立命館大学は、設立年は明治33年（1900年）。14学部20研究科、学生・院生数35,529名。教員数は、大学教員（専任教員）1,310名、特別招聘教員（兼務）及び客員教員等が174名である。大学教員（専任教員）の内訳は下記の通り。（平成28年5月時点）

合計	教授	准教授	任期制講師	嘱託講師	助教	助手
1,310	768	249	31	122	130	10

また、平成29年時点での事務職員数は1,367名で、そのうち専任事務職員704名の年齢構成は下記の通り。

	合計	20代	30代	40代	50代
人数	704	94	290	190	130
比率	100%	14%	41%	26%	19%

2-11-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1)意思決定のスタンス

意思決定ラインにある会議に事務職員が入る。事務職員も含めて全学協議する風土が醸成されている。本来は理事会で決定するような事案も全学に対し意見集約を行うプロセスを経るため、大きな意思決定の際には時間がかかることが課題である一方、学園全体が意思決定のプロセスに参画することを重視している。

(2)会議体および意思決定ルート

学園の意思決定のためにおかれる各会議には、会議構成員として事務職員が入る。会議

による意思決定にあたっては、学園全体で協議して決めていこうという文化があり、「意見集約」という形で、関係学部や関係部署の意見を求める。意見集約を行う案件は、部内の業務から、中期計画や学部設置など法人全体に関わる事案まで幅広い。意見集約プロセスは、上層の会議から下層の会議へ議案を下ろし、集約した意見を上層の会議へ戻すという流れをとる。

2-11-3 教職協働に関する取組

(1)中期計画ビジョン策定のための委員会

2030年に向けた中期計画ビジョンを策定するプロジェクトベースの委員会が結成され、教員と事務職員の人員比率は半々である。将来のビジョンを策定するにあたっては、学園の運営に携わる教職員全員で考えるべきという考えからこの構成になっている。

(2)教員と事務職員の役割分担

各部門に事務職員を事務部長もしくは次長として配置し、教員役職者と日常的に相談しつつ業務を遂行している。また、行政職に就いている教員も多い。事務職員のみで構成される一部の部（総務、人事、財務、社会連携部、学術連携部、情報システム部）は事務職員が部長を担うが、それ以外の部では教員が担う。

教員の大きな役割のひとつは、機関会議での説明を行うことである（会議によっては教員にのみ発言権があるものもある）。教員の役割として、教員組織に対する説明責任を担っている。事務職員は、会議に上程すべき事項についての事前打ち合わせ・調整・会議資料作成などを経て、教員が会議で説明できるように事前レクチャーや説明の補助をしている。事務職員が施策の基礎的な部分を立て、教員と合意して施策を進めていくという連携をとっている。

2-11-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

事務職員は総合職であるため、どこに異動しても活躍できる総合力のある人物、適応力、柔軟性のある人物を重視する。語学力は重視するが、近年は国内だけで完結する仕事が少なくなっているため、グローバルな視点をもって仕事のできる人物が望ましい。

また、教員が教育・研究に特化して仕事のできる環境を整えるためには、社会のニーズ

や最先端を事務職員が大学運営に取り入れていく必要がある。そのためには事務職員自身が様々なフィールドにアンテナを張り情報を仕入れることが求められ、従来の考え方を打破して自分を変えていくことのできる人物を重視する。

(2)採用

全事務職員の約6割が既卒採用である。直近4年間の新卒、既卒の採用状況は下記の通り。

	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度
新卒(名)	13(うち卒業生12)	13(うちAPU含む卒業生9)	6(うち卒業生4)	12(うち卒業生10)
既卒(名)		8(うちAPU含む卒業生5)	5(うち卒業生2)	5(うち卒業生1)

全事務職員の半分強が他大学出身者であり、新卒採用では卒業生の比率が、既卒採用の場合は他大学の卒業生の割合が高くなっている。これは、応募の母集団の比率に応じたものであり、意図的にそういう条件で採用しているわけではない。修士・博士を持つ事務職員も文理問わず在籍する。大学の事務職員は一つの仕事を担当し続けるわけではないため、特定の分野にこだわりがあり、それ以外の仕事が行えないような方は本学の事務職員として働くのは難しいと考えている。

(3)キャリアパス、育成(研修等)

事務職員の力量として「政策立案を行う」ことが重視されており、事務職員の役割として、政策立案することで学園運営に携わることが求められている。この役割を担うための力量向上を支援するため、事務職員の力量形成制度が整備されている。力量形成制度は平成27年より、それまで実施されていた研修を体系的に整理し、「職員のための力量形成ガイドブック」を作成して職員全体に周知している。

「職員の力量形成制度」では、事務職員ライフコース期に求められる力量を明らかにし、それに応じた多彩な研修プログラムを整備している。事務職員ライフコース期各期に求められる力量<中核職員期>の成長目標には、「教職協働により課題に対処できる」「何事も改革志向をもって事案に臨む」とあり、事務職員が常に改革マインドを持って政策提案を

していくことが求められている。研修の体系は主に、OJT と階層別の OFF-JT，選択的
力量形成の 3 つに分かれる。それらを組み合わせながら、各自がそれぞれの事務職員ライフ
コース各期に合った力量形成を図る仕組みである。

(4)その他

人事異動は 4～5 年を周期に実施する。組織の特徴として、課の下に係という組織がな
い事があげられる。人事課を例にした場合、人事労務系の仕事が全て人事課の仕事に含ま
れるが、課内のジョブローテーションは課長の判断で割り当てる事ができるため、ジョブ
ローテーションだけで多岐に渡る業務に携わることができる。ジョブローテーション 1 ク
ールでオペレーションを覚え、2 クールで改善、3 クールで引き継ぎをしながら補助業務
を担当するというのが理想である。

2-11-5 その他

(1)教職協働へのスタンス

教員組織をまとめ引っ張るのが教員、法人組織としての運営を担うのが事務職員の役割
であり、それぞれの役割により協働が成り立っている。組織として特定のミッションに向
かっていくためには、教員と事務職員が同じ仕事をするのではなく、立場に応じた役割を
担うべきである。

(2)教職協働にあたって教員に求めること

教員が教育と研究を担い、その周辺領域の業務を事務職員が担うと定義した場合、周辺
領域は 10 年前に比べ範囲が広がり業務もかなり増えてきている。教員が教育と研究に専
念するためには、事務職員はこれに対応できる深く広い力量をつけていくべきである。

(3)教職協働を進めるにあたっての課題

北米では教員が行政職、いわゆるアドミニストレーターとして経験値を積むルートがキ
ャリアパスとして示されているが、日本では一時的に行政職を担うことはあってもあくま
でも臨時的な業務という位置付けである。

(4)その他

個の意見を大事にする風土が根付いているが，組織が個の価値を高める施策を打ち，個は組織に対して価値を高める還元をするような循環が成り立つ組織でありたいと考える。

2-12 追手門学院大学

■ポイント

- 学部長と共に学部マネジメントを行う学部長補佐（事務職員）を配置
- アサーティブプログラム／アサーティブ入試を教職協働で実施

2-12-1 大学の概要

追手門学院大学は、昭和 41 年（1966 年）に設立、6 学部、3 研究科で構成される。学部生約 6,800 人である。専任教員 159 名、専任事務職員 113 名である。この他、非常勤や派遣の事務職員が 100 名程度いる。

2-12-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1)各会議への事務職員の参加

6 年ほど前からガバナンス改革に取り組み、大学経営の最終決定が学長に委ねられることになるとともに、教育研究評議会や教授会は、学長の諮問機関となった。

学長の諮問機関である「教育研究評議会」（副学長、学部長、理事、室長（事務職員））に事務職員も構成員として加わることになった。現在 18 名の構成員のうち、事務職員 3 名、事務職員出身の専務理事と副学長（総務領域担当）各 1 名が構成員となっている。さらに、理事 8 名（定員 8～10 名）のうち、1 名が事務職員理事、2 名が事務職員出身者である。これにより教育研究評議会の 1/3 近くが事務職員で占められている。

教務主事会、学生部委員会、就職・キャリア支援委員会など各種委員会にも、正式に事務職員が構成メンバーとなった。

この他、従来は、教員であった就職部長、入試部長についても、教員だけでなく事務職員も就任している。

(2)副学長、学部長補佐の配置

ガバナンス改革に伴い、意思決定をスムーズに行うために、学長や学部長への支援体制も強化を図ることになった。まず、総務領域担当、教務領域担当、学生領域担当の 3 名の副学長を配置した。副学長は、教員・事務職員のどちらからでもなることができ、その時

の適任者が配置されている。現在は、副学長（総務領域担当）が事務職員出身、残り2名が教員出身である。

学部長への支援体制強化として、平成25年度から、学部長補佐を配置することになった。学部長補佐は、事務職員が就任し、学部長、副学部長と共に、学部マネジメントを行う。また、学部長補佐は、学部会議（教授会）の構成員にもなっている。学部長補佐は、学部長や副学部長と共に、学部会議の運営・事前準備、問題が発生した時の対応・方針決定などの学部マネジメント業務の他、シラバスのチェックやカリキュラム改革など教務に関わる業務にも携わる。なお、教務関係の業務も行っており、現在は、中堅含めた教務系の事務職員が学部長補佐を担うことが多い。

(3)効果など

教育研究評議会や学部会議等の公的会議に事務職員が入ったことの効果として、安定的・継続的に業務を行えることがあげられる。事務職員が提案から決定に至る全ての過程に関わるためスムーズな業務遂行ができる。

また、事務職員の意識改革にも効果がみられるという。これまで、事務職員は教員依存体質などがあったが、公的会議に参加することで、大学経営に直接かかわっているという意識が芽生えてきた。これまでは教員からの提案が多かったが、事務職員からの提案が増えるようになった。

この他、現在、第3期中期経営計画を作成中だが、これは中堅の教職員を中心に、教職協働の形で議論が進んでいる。

2-12-3 教職協働に関する取組

(1)アサーティブプログラム、アサーティブ入試

2014年度から開始したアサーティブプログラム、アサーティブ入試において教職協働が進んでいる。アサーティブプログラム、アサーティブ入試は、文部科学省「平成26年度大学教育再生加速プログラム（入試改革）」に採択されている。

①アサーティブプログラム

アサーティブプログラムは、高校生（高校1年生から3年生）が無料で利用できる教育プログラムである。進路や大学での学びに関する個別相談と、基礎学力向上のための独自

システムが活用できる。アサーティブプログラムの流れは、下記の図の通り。



上記のうち、個別面談は、全て大学の事務職員が担当している。事務職員が、高校生の進路などの悩みを聞き、大学で学ぶとはどういうことかなどを一緒に考える。平成 29 年度では、約 1,000 名の高校生がアサーティブプログラムに参加し、これを約 60 名の事務職員で対応した。

②アサーティブ入試

アサーティブ入試では、2 段階の選抜が行われる。1 次試験は、グループディスカッションと適性検査（基礎学力）、2 次試験は個人面接、がそれぞれ行われる。

このうち 1 次試験は全て事務職員が担当する。グループディスカッションでは、事務職員 2 名が評価を行い、適性検査の試験監督も事務職員が行う。

2 次試験の面接については、1 人の志願者に対して、教員 1 名事務職員 1 名の計 2 名で対応する。採点については、教員、事務職員がそれぞれ行い、その採点結果を合計して合否が決まる。事務職員が教員の判断に頼るわけではなく、事務職員も責任をもって評価を

行うことになる。なお、導入前は、教員と事務職員で面接の採点結果に差があるのではないかという懸念もあったが、実際にやってみると両者に大きな差はなく、教員であっても事務職員であっても学生の評価視点は同じであることがわかった。

アサーティブ入試の受験者は年々増えており、平成 28 年度では、志願者 261 名、合格者 130 名であった。これを事務職員 60 名程度で対応している。また、アサーティブプログラム受講者の受験者も増えており、現在では入学者の 2 割程度がアサーティブプログラム受講者となっている。

③事前研修の実施

事務職員が、アサーティブプログラムに関わるにあたっては、事前に研修を行っている。「今どきの高校生の特徴」や「面談にあたっての心構え（否定をしてはいけない。追手門学院大学を受験してと誘うのではなく、高校生の成長のためのアドバイスをすること。など）」を共通認識として伝える。

入試の面接終了後には、ケースカンファレンスも実施している。面談で困ったことや良かったことなどを報告しあい、次年度に向けて面談力を高めている。

④対応している事務職員

本プログラム・入試に関わる事務職員は、年齢、性別、担当業務、性格などを加味してバランスよく抽出するようにしている。

初年度のプログラム・入試で関わった事務職員は 10～20 名程度であった。これらの事務職員が、「高校生と向き合って、進路について話すと、考えさせられるし、自分自身の成長にも繋がる」と広めたこともあり、希望者も増えている。

2-12-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像

教員は独立事業者であり色々な考えを持っている人がいる。これらの教員に対して、正確・丁寧に根拠を論理的に説明して、説得できる必要がある。

事務職員の業務姿勢として重要なのは学生の実態をみて、正確に認識を共有できることである。「慣例的にこうだから」「他の大学がこうしているから」ではなく、学生の実態を踏まえた提案できることが大事である。

教員は、何らかの分野の専門家である。教員の専門性の高さを理解して、教員と「信頼関係」を築けることが重要。

さらに提案したことは、きちんと実績をあげることが重要である。そのことが信頼の構築にもつながる。

(2)採用

事務職員の採用については、近年は、年齢構成の是正を意識して行っている。近年では、30歳代前半、20歳代後半と、人数が少ない年齢層を増やす方向で採用を行った。近年は、中途採用が多くなっている。

採用（中途採用）では、（ルーティーンの定型業務ではなく）色々な経験をしており、かつ大学経営に活用できそうな経験者を積極的に採用している。これまでの仕事で、「何を変えてきたか」「何のためにやってきたか」「どうやってきたか」を重視している。

(3)キャリアパス、育成（研修等）

①アサーティブプログラム、アサーティブ入試による教育効果

アサーティブプログラム、アサーティブ入試は、事務職員のSDにもなることを想定して企画している。高校生と話をすることで「学生目線」で自身の仕事を見直すきっかけとなっている。

事務職員が高校生と話し高校生の実態を知ることによって、「今の仕事のままでいいのか。今の高校生にあった大学となっているか。」を振り返った事務職員も多い。本プログラムに参加した事務職員からは、例えば、財務からは、「奨学金制度の見直し（経済的に厳しい学生が多いことを知った）」などの提案があったという。

②その他

管理職研修や課内研修も行っているが、OJTも重視している。現状では、アサーティブプログラム・アサーティブ入試に関わるのが有効なSDの一つになっている。

2-12-5 その他

(1)今後の課題

事務職員の仕事は、何もしないと硬直化してしまう。目的は「学生の成長」にあること

を認識して、部署間や教職員間の壁を乗り越えていくことが重要である。今後も、教員や事務職員の部署間を超えて対応しなければならないプロジェクトをやっていくことで、教職協働や事務職員の成長につなげたい。

また、学生の成長のためには、「学習成果の可視化」と共に「成長の可視化」が重要だと考えている。そこで学生一人ひとりの成長を可視化するため、学生カルテとポートフォリオの構築を教職協働で進めている。

2-13 森ノ宮医療大学

■ポイント

- 各学科の「事業計画・予算」は教員が案を作成し、幹部層事務職員と協議を重ね完成させる
- 現業を通じて幹部候補の経営的視点を育成する「森ノ宮塾」

2-13-1 大学の概要

森ノ宮医療大学は、大阪鍼灸専門学校（現：森ノ宮医療学園専門学校）を母体とし、平成19年（2007年）に設立された。平成30年度から1学部6学科（看護、理学療法、作業療法、臨床検査、臨床工学、鍼灸）で構成されている。平成29年5月の学生数は、1,161名である。

教員111名、事務職員40名である。事務職員の年齢構成は正確な数字は出していないが、管理職が40歳代前半、一般主任が30歳代、一般事務職員が20歳代と比較的若めの構成となっている。

2-13-2 経営・教学に関する意思決定の状況

(1)管理運営会議

経営に関する会議として、学校法人では理事会、経営会議が行われている。この会議の決定を受け、大学の方針を決める会議として「管理運営会議」がある。この管理運営会議は、理事長を議長とし、学長、学部長、学科長と事務部門の法人本部長、事務局長および各室長で構成されている。月一回以上開催され、教員・事務職員の管理職クラスが出席する教職協働で運営される会議となっている。大学経営の重要事項（最近では新学科設立の方針など）については、理事長の下、管理運営会議で決定される。

管理運営会議は、教員、事務職員関係なく、フラットな立場で意見を言い合える会議となっているという。医療系の大学ということもあり、教員側にも、チームで業務を行うという意識が身に付いている。座席の配置などをとっても、事務職員側が下手などということではなく、正面中央は議長の理事長が座り、その横には教員職員関係なく、その会議の議論の中心（テーマによって異なる）が座り議論をすすめていく。

管理運営会議での決定事項は、教授会や学科長運営会議において報告される。なお、教授会や学科長運営会議にも事務職員が参加している。

(2)教職協働の文化風土の背景

森ノ宮医療大学の設立時の中心メンバーは、専門学校での業務を行ってきた人たちである。

大学設立にあたり、他の大学から来ていただいた教員の中には、古い大学観をもつ教員もいた。だが、大学のことは全て教員が決めるという古い大学観を壊して、新しい文化風土にしようとやってきたという。

専門学校時代からの元理事長は「教員は経営に口を挟め。事務職員は教育にコミットしろ。」ということをよく言っていた。そのこともあり、母体である専門学校では教員も学校運営に関わる仕事をしており、事務職員も直接学生指導をすることも多かった。

大学の設立当初は、この専門学校の方法を、大学運営にも適応することとした。設立当初は事務職員も少なく人手も足りないこともあり、教員（特に若手教員）に事務の仕事を割り振った。入試関連業務、オープンキャンパス対応、学生支援（奨学金関係）などは教員の仕事であった。なお、設立当初の事務職員数は全部で4名であった（現在は40名）。

この方法は、専門学校では普通のことであったが、大学で行うのには無理があることがわかった。大学教員は事務職の訓練を受けてきたわけではないので、必ずしも事務仕事が得意なわけではなかった。不得意なことを押し付けることは、非効率な面もあった。また、若手教員には、教育のための準備時間も必要なことがわかった。大学教員なので研究力はあるが、それを大学の教育に展開するためには、それなりの時間が必要であった。

そこで、設立数年後から事務職員の拡充を図ることとし、中途採用をおこなった。専門学校時代と比べ、大学事務職員の募集の方が応募も多く、良い人材が多く集まった。これにより、教員が行っていた事務業務を、だんだんと事務職員が対応するようになった。

大学教員が時間をかけて行っていた業務を事務職員が短い時間で行ったり、事務職員が資料の説明を上手に行ったりと、教員の方も事務職員を見る目が変わった部分もある。

2-13-3 教職協働に関する取組

(1)事業計画・予算の策定

各学科の「事業計画・予算」は、学科長と事務職員幹部による教職協働で作成されてい

るといえる。

学科や各部門は、教員であれば学科長、事務職員であれば室長（各部門のトップ）が中心となって運営されている。各学科及び事務部門は、次年度の「事業計画・予算」を作成・提出することになっている。この計画についても、学科長・室長が作成の中心を担う。

学科の計画についても、事務職員が代わりに作成するのではなく、「学科の計画や予算は、実際に運営を行う教員が一番よく理解しているべきである」との考えで、教員自らが作成を行う。同大学の学科長には、予実管理も含めた学科経営を行う能力が求められる。

提出された「事業計画・予算計画」について、11～1月にかけて理事長及び事務職員の幹部クラスによるヒアリングが行われる。学科長と理事長・事務職員幹部の話し合いにより、最終的な「事業計画・予算」が決定する。

(2)新入生アンケート・在学生アンケートの分析

広報部が中心となって新入生アンケート・在学生アンケートを行っている。そのデータは、広報部で分析するだけでなく、各学科においても情報共有している。学長の指示により、各学科自らがアンケート結果の分析を行い、その結果を報告させるようにしている。学科が自らデータを分析することで、自学科や大学の特徴がわかるようになる。

また、広報部は、各学科の教授会に出向き、アンケート結果からみえる学生・入学生の傾向などを報告している。

2-13-4 事務職員の採用・育成について

(1)求める事務職員像と採用状況

事務職員については、これまで全て中途採用であった。事務職員の採用については、主に「経営的視点を持っているか」を重視してきている。年齢等とは関係なく、経営的な立場からものが考えられるか、仕事を行えるかを評価している。

中途採用にあたっては、大学関係者以外の他の業界経験者を積極的に採用してきた。大学教育の環境が変わる中で、これまでの大学における経験が、新しいことをするのにかえって障害となることもあると考えたからである。そのため、中途採用者は、一般企業経験者が大半であり、経営視点ということからベンチャー企業出身者も多い。

なお、「大学の将来を考え、新卒を受け入れられる体制をつくっていこう」という考えのもと、平成30年度から新卒採用も開始する。そのために、事務職員の行動指針などを再

整理しており、そのことは現在在職している事務職員の振り返りにもなっている。

(2)育成（研修等）

事務職員教育については、基本的に OJT 中心となっている。その中で、主に幹部層の育成を目的に「森ノ宮塾」を開始した。中堅の将来の幹部層を中心に、自由応募制（他薦もあり）で受講者を募り、教職員併せて 24 名の参加があった。外部内部の講師により、学園の理念・戦略、SWOT 分析、高等教育の現状などをテーマに、月 1 回の研修を行った。

この森ノ宮塾は、現在、第二期に入っている。新たな業務も増えてきたこともあり、月 1 回集まっての研修が難しくなってきた。そこで、現業の中に研修を組み込む形をとっている。具体的には、「新学科の設立」「事業計画・予算の作成」といった業務に、中堅幹部候補を参加させての実践型の教育を行っている。業務に関する情報収集、環境分析を行い、その結果を経営層に発表するとともに、業務にもつなげるようにしている。また、「学校の経営 マネジメント・ガイドブック」といったテキストも作成している。

なお、今後、新卒採用などを開始することもあり、新たな研修体系を作成することも計画している。

2-13-5 その他

(1)教職協働にあたって教員に求めること

森ノ宮医療大学では、教員に対しても、経営感覚をもっていることを求めている。特に、「事業計画・予算計画」の作成をしなければならないこともあり、特に学科長や副学科長などの職位については、経営感覚をもった人材が求められている。

そのため、森ノ宮医療大学の学科長職は、研究実績（論文数）だけで決まるのではなく、病院との連携実績、学生からの授業評価、入学関連業務等の実績、社会・地域貢献実績など、多面的な評価で決定される。

「事業計画・予算計画」の作成は、教員への意識啓発にもつながっている。他の大学等から来た教員には、今まで消耗物品などを自ら買ったことがないという人も多い。そのような教員が、自ら相見積をとり予算を作成することで、経営感覚が身についてくる。

2-14 [参考]ある事務職員の教職協働に関する事例（愛知教育大学）

■ポイント

- 大学改革が進む中で重視される新たな事業について、事務職員の立場から積極的に関わる。
- 外部の競争資金獲得につながる取組も実施

※愛知教育大学全体としては、教職協働についての取組は多くはないが、中村章二個人として、教職協働について取り組んできた（また、桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科（通信教育課程）にも通った経験を有する）。そこで、国立単科大学の実態として、中村氏の経験についてお話を伺った。

2-14-1 教職協働に関わる取組

中村氏は、学部の修学指導担当、就職担当、経済支援担当、入試担当などを経験した後、教職協働に関わる以下の業務を行った。

(1)国際交流・研究協力担当（係長）

中村氏は、国際交流や、共同研究や特許取得、外部資金獲得などの研究協力を行う国際交流・研究協力担当（係長）を、大学の法人化直前のタイミングで担当し、愛知教育大学としては、前例のない事業を進める中で、教職協働の業務を行うことになる。

①海外からの招聘事業

米国姉妹校から招聘事業への参加について愛知教育大学に打診があった。

内容は、米国姉妹校を訪問し、日本の教育制度と文化を紹介するものであった。

具体的には、愛知教育大学教員による講演のほか、実業団の相撲部と民間ボランティアによる伝統音楽グループの協力を得て米国で興行・公演を行うものであり、学長、コンタクトパーソンとなった教員4名、事務職員2名（中村氏と国際交流アソシエイト）の計7名で本事業を行うことになった。

この中で、中村氏は、現地の行動企画や航空券の手配、同行する相撲部が所属する民間

企業等との調整などを行った。さらに、法人化前の国立大学では、国際交流に対する海外出張の予算もなかったことから、予算の工面も行った（宿泊・移動等、現地の滞在費は姉妹校負担のため、航空運賃等、それ以外の経費を工面）。具体的には、民間財団の助成金を申請・獲得するほか、相撲部の所属する企業へ自社の出張（姉妹校のそばに、その企業の工場があった）としての扱いでお願いするなどであった。訪問事業は成功し、訪問団全員が市長から名誉市民として表彰を受けた。

②訪問科学実験ほか、大学の特色を活かした事業展開

刈谷市の中学校の校長から、当時の副学長に「中学校の全校的イベントに愛知教育大学も何か協力をしてくれないか」という依頼があった。そこで副学長から声をかけられ中村氏が本件を対応することになった。中村氏は、中学校との窓口となり、一方で愛知教育大学側の教員を探し、両者の調整も行ったところ、理科教育講座の大学教員 10 名程度が理科実験の実演（熱伝導や炎色反応など）を行うことになった。小中学校の教員は安全面を重視するため、なかなか火を使った実験が行なわれなくなっているが、大学教員は熱したフラスコを生徒にわざと触れさせるなど（「熱いのは触ってみないとわからない」）、小中学校では行わないような指示や実験を行い生徒や中学校教員にも刺激的だったようで好評を博した。この活動は、後に特色 GP へ発展し、GP 終了後も法人予算で継続されている。

また、愛知教育大学の院生・学生が、日本語教育講座教授の指導の下、小中学校の現場に出向き、外国籍の子供に日本語を教えるという取組が行われていた。個別の取組であったが、当時の副学長の声かけもあり、大学としての正式な活動とすることとした。この取組にも中村氏は関わっている。本事業も、後に現代 GP に発展し、GP 終了後も訪問先の学校設置者である市町村から寄付を募り、寄付金を予算として活動が現在も継続されている。寄付金の取り扱いは法人化や地方公共団体における寄附制度の法改正により大きく変わっているが、この変化を中村氏が担当副学長へレクチャーしたことで、関連自治体への交渉が実り事業が継続するキーポイントとなった。

大学改革を背景に、これまで大学の業務とみなされてこなかったような業務が重視され、前向きな活動が評価を受けることを経験できた。

(2)業務外の活動

愛知教育大学に留学していた韓国からの留学生、韓国への留学経験者、韓国関係の授業

受講生などが集まって、大学祭にチヂミの模擬店を出店していた。

このグループと韓国に交流のある教員から、韓国でも同じような活動（韓国へ行き、そこでお好み焼きの模擬店を行う）を行うという希望があがった。その頃、ユネスコが学生交流支援事業を募集しており、愛知教育大学として応募することとなった。担当の教員から依頼があり、中村氏は（部署の本来業務ではなかったものの）申請書の作成取りまとめを行うことになった。結果、事業は見事採択され、本事業についても中村氏は担当教員と協働して計画し、教員、学生と共に訪問団の一員として現地で活動を行った。

この訪問を契機に、韓国からも学生の訪問団が来日するようになり、現在も相互交流が継続している。

(3) 附属学校総括担当

愛知教育大学の附属校の課題も教職協働で取り組んだ。附属学校（小中高、特別支援学校）の教諭は、学校所在地が離れていることから愛知教育大学の教員とつながりが少ないことも多く、何かを大学に相談するという事は少ない状況であった。そこで、中村氏は、附属校で何か課題があった際、専門家である大学教員に助言を受けられるように考えた。

具体的な動きとして、「いじめ防止基本方針」の策定があげられる。これは、法律により各学校にいじめ防止基本方針の策定が義務付けられたものだが、6つの附属学校が個別に対応することは学校側にとって大きな負担であった。そこで、中村氏は、学校現場の意見と専門家として大学教員の意見を調整し法人としての基本案を作成した。

また、附属校に呼びかけ、国のプロジェクトにいくつか応募し採択されている。

1つは、JSTの「中高生の科学実験活動推進プログラム」に、愛知教育大学の科学・ものづくり教育推進センターの協力を得て高校の理科教員と大学教員を調整し、応募し採択された。また、本プログラムでは、大学と附属高校の他に、名古屋市科学館が実施体制に含まれている。ここは、中村氏が就職支援担当だった際の卒業生が就職しており、当時のつながりを活かして、プログラムへの参画を依頼して実現したものである。

岡崎地区の附属学校には、文部科学省の「学校における交流及び共同学習を通じた障害者理解（心のバリアフリー）の推進事業」への応募を呼びかけた。これは、附属岡崎小学校が附属特別支援学校と隣接しており、普段からの交流があったことに加え、附属岡崎小学校長を併任する大学教員が保健体育講座の教授であったことから、「体育を絡めて何かやろう」という話になった。中村氏は、この申請に向けて特別支援教育に関する社会の動向

や学内の特別支援教育講座教員の協力を得る等、企画実現に向けた調整を行い、「体ほぐし体操」による小中学校と特別支援学校の交流活動を申請し、プログラムは見事採択された。

このほか、附属学校の教諭が申請する補助金（科研費）などの申請書のチェックなどを行うこともある。現場の小中学校は、実践主義であり主観的に物事を書いてしまいがちだが、これを自らも科研費を申請・採択された実績を基に研究的な視点に組み替えるなどの支援を行っている。

(4)研究支援担当（現在）

中村氏は、現在の研究支援担当では、研究における予算管理や大学教員の研究支援（教員が実施したい研究活動の具体化支援など）を行っている。

愛知教育大学に長く勤めた経験で得た「愛知県の行政組織」に関する知識やノウハウ（尾張地区と三河地区の違い、あるテーマの研究を行うときに声をかけるべき行政組織の担当等を若手教員に情報を提供している。これにより、教員が、学校現場などで研究活動を行う際に、ものごとをスムーズに進めることができる。また、研究活動の実現のために必要な学内外の調整などの支援も行う。

この他、若手教員に対し、高等教育制度や新設コースの経験上想定される課題、国の進める大学教育改革の動向などの情報も提供するようにしている。（現在は休止中だが、有志SD・若手事務職員の集まりなどでも情報提供している）

2-14-2 教職協働のポイント

(1)教職協働を進めるための工夫

教職協働のためには、教員・学生など周りから信頼を得ることが重要。国立大学の事務職員は、公務員時代が長かったため、前例踏襲主義になりがちだが、大学改革の時代では昨年のことが今年も通じるとは限らない。その慣例がなぜ行われているか、根本の意味を把握して行うことが重要。根拠を示して行動することが、教員や学生の信頼を得ることにつながる。

免許法に定める介護等体験（全学）担当のガイダンス時に根拠資料（大学の就職採用状況や見込みのデータなど）を示して学生に提示したところ、その資料が欲しいという申し出が学生からあった。このように根拠を示すことが重要といえる。

また、若い時代に成功体験があることが、業務に広がりをもたらす。中村氏の成功体験

として、就職担当の経験があげられる。教員就職危機の時代、それまで国立大学では学生の就職を面倒見るといったことは大学の業務と考えられていなかったが、課長の方針もあり、事務職員が学生の就職支援を積極的に行うことになった。そこで、教員養成課程の学生に教職以外の民間の就職先にも目を向けさせる一方、地元企業の動向も探った。その結果、思いもよらない大企業に就職できるなど、「手をかけると成果が出る」「活動すれば評価される」ということが体験できた。

なお、教員とのコミュニケーションについて壁をつくる事務職員もいるが、教員は、ある分野においてとてもすごい人であり、そのような人と接することが、個人としての視野が広がるとともに自大学の理解につながる等、プラスと捉え、楽しみとする姿勢を持てる方がいい。

大学には様々な分野の教員・学生が所属しているが、その中で信頼を得るためには、「自分側の立場」「組織側の立場」でものを考えるのではなく「大学の研究者の立場」「大学の外の視点に立って」考えることが必要。相手の立場を理解した上の発言が、異なる職種の混在する「大学」という職場の信頼を得ることにつながる。

(2)情報収集

補助金などの応募などもあり、文部科学省の審議会や部会の資料はよく読むようにし、政策的な動向や検討事項は常にチェックするようにしている。事前に知っていることで、補助金の公募などが出てもあわてずに対応できる(桜美林で学んだことでもある)。この他、桜美林大学のゼミの集まりや学会への参加などにより、高等教育全体の政策的な動向をチェックしている。

なお、補助金などの申請書作成について、教員は自分の研究グループのみで動いてしまい、他のところに声をかけにくいことがあり、作成を依頼するとそのグループしか構想に入らないことがある。事務職員は一步引いてみているので、必要に応じて他の分野にも声かけられる。GP から始まった公募プロジェクトは、組織としての活動が求められることも多く、いろいろな分野を横断して企画をまとめないと申請も難しいため、事務職員の広い視点や考え方が必要になる。

(3)業務別の教職協働

事務職員の仕事は、大きく「総務」「会計」「学務」に分けられる。「学務」は指導を教員

が担うこともあり、教職協働の場面が最も多い。総務系の業務でも、研究協力や国際協力の場面などで教職協働が重要になる。

一方、会計は定型的な業務が多く「新しい発見」を求める研究活動を進める教員と「過去の事例や慣例による定型的業務」を進めようとする事務職員が対立した立場になってしまうこともある。しかし、大学という職場において教育・研究のパフォーマンスを高めるためには、大学教員がどういう職種か理解して対応することが必要である。例えば、研究費の扱いも、過去の事例から単に「できません」とするのではなく「どうすれば（教員が活動）できるか」の視点から考えることが重要。

2-14-3 桜美林大学大学院で役立ったこと

修士論文やレポートなどの体験が役立っている。論を組み立てることもそうであるが、研究者（大学教員）が行っていることを具体的に体験できたことも、教職協働における相手方（教員）の理解に役立っている。大学教員が行っている研究活動の大変さが理解できたことで、教員の考えていることが共有できた部分もある。また、教員の方も、研究活動を理解していることから、話が分かる相手として見てくれている部分もある。

第3章 考察

各大学へのヒアリング調査結果を踏まえて、我が国の大学における「教職協働」の取組の先進事例について整理を行う。

3-1 教職協働の方向性、事務職員像

従来の大学運営（特に国立大学を中心とした）では、教員が全体的な方針を決めて、その方針に従い事務職員が実行するといった形が一般的であった。（今回のヒアリング対象となったような）一部の私立大学では事務職員が方針決定に大きな役割を果たしている事例もあったものの、基本的には「企画立案や意思決定は教員が行うものである」という文化があった。そのため、事務職員については、「指示待ち」の姿勢となることが多く、定型の業務を正確に行うことができる人材が求められていた。

だが、大学を取り巻く環境が変わる中で、事務職員に対しても、これまで以上に大学運営に積極的に参画することが求められるようになってきており、今回のヒアリングにおいても、事務職員にも責任と権限が与えられるようになってきているケースが多かった。

そのような背景から、今回ヒアリングを行った事例では、事務職員に対し、「提案力」「マネジメント力」「経営感覚」などを求める声が多く聞かれた。教職協働の取組においても、教員を巻き込み、目標を立て、（限られた）資源を活用しながら、それを達成していく力が求められるようになってきている。

■ヒアリング結果より

- 事務職員については、一昔前これまでは「指示待ち型」が求められていた。だが、事務職員にも責任と権限が与えられるようになり、「提案型」の業務ができる人材が活躍できる環境になってきた。（桜美林大学）
- 事務職員全員にマネジメント力が求められており、それは大学内で共有されている。前例のない新たな経営課題を解決していくためには、限られたリソースを有効活用し、目標を立て、周囲を巻き込みながらそれを達成していく力が必要である。（早稲田大学）
- 事務職員の採用については、主に「経営的視点を持っているか」を重視してきている。年齢等は関係なく、経営的な立場からものが考えられるか、仕事を行えるかを評価して

いる。(森ノ宮医療大学)

この他、教員との対比で、教員が「個」を重視し、事務職員は「組織」として動く傾向があるといった意見も良く聞かれた。そのため、事務職員は、教員が大学という組織の中でチームとして働くための「つなぎ役」として活躍するケースもある。そのため、事務職員には、(深い専門性を有する教員に対し) 広い視野やバランス感覚を求められることも多い。

■ヒアリング結果より

- 大学の事務職員の業務を行うには、部門を超えた知識が必要となる、また知識があった方が、部門間の連携もスムーズにしやすい。(武蔵野大学)
- 海外や他大学、民間企業など、ダイバーシティの観点から、「自分たち以外の世界を見るのが大事」ということも伝えている。事務職員がそういった視点や能力を併せ持つことで、自分自身と大学の成長やグローバル化に役に立つことができる。(芝浦工業大学)
- 教員が教育と研究を担い、その周辺領域の業務を事務職員が担うと定義した場合、周辺領域は10年前に比べ範囲が広がり業務もかなり増えてきている。教員が教育と研究に専念するためには、事務職員はこれに対応できる深く広い力量をつけていくべきである。(立命館大学)
- 事務職員の仕事は、何もしないと硬直化してしまう。目的は「学生の成長」にあることを認識して、部署間や教職員間の壁を乗り越えていくことが重要である。(追手門学院大学)

また、近年、大学においては、教育と研究にとどまらずその周辺領域の業務が増えてきている。事務職員には、そういった増えた業務に対応できる専門性もあわせて求められるようになっている。例えば、外国人留学生や国際交流事業の増加に伴い、語学力や異文化理解に関する対応能力が求められるようになっている。

■ヒアリング結果より

- 例えば、英語だけで卒業できる学科を設立したこともあり、日本語が話せない学生も増

えてきている。そのため、事務職員にも「英語対応の強化」が求められている。(武蔵野大学)

- 学生全員が交換留学に行くため、そのケアにも多くの労力をかけている。教員はアカデミック・アドバイザーとして担当学生一人ひとりの留学先選定や留学先での履修計画について相談に乗り、国際センターでは留学前後の学生約 200 名について留学手続きや交換留学生を交えた個別説明会の開催などを一手に引き受けるなど、教員も事務職員もそれぞれの職務に応じて多面的に学生を支援することで、全員交換留学を成り立たせている。(国際教養大学)

3-2 教職協働の進んでいる業務分野

ヒアリング事例において、教職協働の進んでいる業務分野として、大きく(1)従来の教員業務を事務職員が行うケースと、(2)大学における新しい業務、(3)事務職員が行っていた業務に教員が参加するケースといった3パターンがあった。

(1)従来の教員業務を事務職員が行う

教員が教育研究に集中できるよう教員負担を減らすことを目的に、従来教員が行っていた業務を事務職員が代わりに行うために教職協働を推進するケースがみられた。例えば、大学運営について審議検討するための委員会組織について、従来は教員だけが構成員として参加していたものを、事務職員も参加し企画提案することや企画立案は事務職員が中心となって進め、教員の合意をとりつける形で、教員の負担を減らすというケースがあった。

また、入試業務を事務職員が中心になって行うことにより、教員の負担を減らすというケースもある。入試業務について、専属で職員が定期的に行うことにより専門性を獲得し、入試業務の成果があがるといった副次的な効果が認められたケースもあった。

■ヒアリング結果より

- 責任と権限を明確化し、事務職員のプロフェッショナル化(アカデミック・スタッフ化)を図ることで、現在、教員が行っている学内運営の意思決定の一部を、事務職員が担うことができるのではないかと考えた。(東京大学)
- 教員には、教えること、研究することに専念してもらい、事務職員がその他の仕事をす

るという考えがある。専任教員は全員、テニユアトラック制度の対象であり、採用後の最初の3年の評価で契約更新の可否が決まることもあり、教員が教育研究で成果をあげられるように支援している。(国際教養大学)

- 教員は、これまで教授会をはじめとして、教学教務委員会、学生委員会、国際交流委員会など、色々な数多くの委員会に出席し、様々な委員会の中で学部学群運営を行っていた。そのこれらの中には、本来、事務職員がすべき業務領域もあったのではないかという反省もあった。また、そのような業務を事務職員が担うことで、教員は本来業務である教育研究に集中できるという考えがあった。そこで、入試事務、学生支援、教務教育支援などといった事務部門の業務は、従来の教員による委員会系決定方式を取採らずに、各部門長(事務職員が配置される)が責任を負う形で業務を進めることとした。事務職員の企画・運営により業務を進め、教員はその業務を手伝うという形をとった。(桜美林大学)

(2) 教育改革や国際交流、外部競争的資金獲得など大学における新しい業務

教育改革や国際交流など、近年、大学に新たに増えた業務に対し、教員だけでなく事務職員も積極的に提案を行って対応していく事例が多くみられた。また、新たに増えた業務は、従来からの担当者が決まっていないことも多いため、まず事務職員が中心となって業務を行い、必要に応じて専門性をもつ教員が参加するというパターンもあった。

加えて、今回ヒアリングを行った大学では、教育 GP などの外部競争的資金への応募が教職協働のきっかけとなっているケースもいくつかみられた。申請する分野に知見のある教職員でチームを編成し、教職協働で企画書作成に取り組んでいる。教員の専門性と事務職員の視野の広さや文書作成能力とを組み合わせることで企画書を作成している。

■ヒアリング結果より

- 外部資金獲得は、大学として組織的に取り組むこととした。申請する分野に知見のある教職員でチームを編成し、企画書づくりに取り組んだが、得意な人間だけが取り組むのではなく、周りの教職員も巻き込むことを意識した。教員は、自分の研究分野は得意だが、視野が狭くなってしまいうことも多い。そこで、事務職員の広い視野を活かして申請書を修正したこともある。また、教員と事務職員が共通の目的達成のために議論することで、教職員それぞれの立場を理解するようになり、互いを尊重して行動できるように

なった。(芝浦工業大学)

- プロジェクト型業務は、これまでにない新規の業務であることが多く、あらゆる関連部署が存在するため、部署間の壁を超えた事務職員が中心となって専門性をもつ教員を巻き込みながら実施されることが多い。(早稲田大学)

(3)事務職員が行っていた業務に教員が参加

大学経営や運営に関わる業務を、(どちらかというと)事務職員が主導となって行っている大学も存在する。今回ヒアリングを行った大学においても、新設大学や新設校以外の一部の私立大学において、事務職員の主導で大学運営を行うケースがみられた。

■ヒアリング結果より

- これまで IR 業務については、事務職員だけで実施していた。業務としても、必要に応じて学内データの収集を行うのみで、学内での共有やデータ分析までは対応できていなかった。そこで、IR 活動を包括的に行う部門として教学 IR 推進室を立ち上げた。この組織には、IR を専門とする教員 2 名が兼任の形で配置されて、教員と事務職員が教職協働で IR 業務にあたる。データ収集や分析依頼に係る各部門との調整は主として事務職員が担い、分析を教員が行う。(首都大学東京)

(4)その他

大学経営や運営に関わる業務を、(どちらかというと)事務職員が主導となって行っている大学も存在する。今回ヒアリングを行った大学においても、新設大学や新設校以外の一部の私立大学において、事務職員の主導で大学運営を行うケースがみられた。

3-3 教職協働を促進する上でのポイント

3-3-1 教職協働の促進する体制づくり

(1)大学の方針決定のための会議に事務職員が参加

教職協働が進んでいる大学の事例では、教学や経営に関する審議検討を行う会議に、教員だけでなく事務職員も議決権をもって参加しているケースが多い。規模の小さい大学では、嘱託・パート・委託を含む全ての事務職員が参加するというケースもあった。

また、教授会等の正式な会議体は、教員のみが構成員であるが、その会議の前に教職員が意見を交換できる懇談会等の会議を開催することで、事務職員の意見を取り入れるケースもみられた。

この他、会議における最終的な判断は教員が行うが、会議の議題提案や資料作成などは、事務職員が行っているようなケースもあった。

■ヒアリング結果より

- 大学経営の方向性を決める「スタッフ会議」には大学の全ての専任教員と嘱託・パート・委託を含む事務職員が参加する。春と夏の年2回開催され、文部科学省事業への応募検討や新規に建設する大学施設について（どんな機能をもたせるか）など、大学の重要な様々なことを話し合う。（共愛学園前橋国際大学）
- 教育研究審議会の構成員は教員（学部長等）と一部の事務系管理職だけであり、学長の諮問会議という位置づけである。ただし、教育研究審議会の開催前に、「懇談会」という位置づけの会議が開催される。この会議には、教育研究審議会に参加している教員の他、多数の事務職員の管理職層も参加している。教学に関する合意形成は、まずこの懇談会でなされ、その結果を踏まえて教育研究審議会が行われている。（首都大学東京）
- 大学の方針を決める会議として「管理運営会議」がある。この管理運営会議は、理事長を議長とし、学長、学部長、学科長と事務部門の法人本部長、事務局長および各室長で構成されている。月一回以上開催され、教員・事務職員の管理職クラスが出席する教職協働で運営される会議となっている。（森ノ宮医療大学）

(2) 教職協働によるチーム編成で大学運営業務にあたる

教職協働が進んでいるプロジェクト型の業務などについては、教員、事務職員が垣根なく参加するケースも多くみられた。プロジェクトのリーダーについても、必ずしも教員が務めるとは限らず、事務職員がリーダーとなる大学もあった。

また、プロジェクト形式の業務は、参加者を公募制にしていることも多く、意欲の高い教職員が参加している場合が多い。

■ヒアリング結果より

- プロジェクト業務は、グループ制をとっており、①教員と事務職員が同じ立場で参加す

る、②方針を決める・意思決定をするだけでなく、その業務についてもグループの教職員が行う、といった点が特徴となっている。教員・事務職員が企画から運營業務まで一体となつて行う。(共愛学園前橋国際大学)

- 学長等からの提案による大学全体のプロジェクトについては、教職協働体制で実施されている。メンバーは、教職員の立候補制となっている。(武蔵野大学)

3-3-2 教職協働に関する働きかけの方法

教職協働を推進するための働きかけとして、以下のようなことが重要である。

(1)「学生のために」を軸に共有

事務職員の業務も教員の業務も、根本は、学生の教育、学生の成長のために行われている。「学生のためになることを行う」ということ教員と共有し、その目標に向けて協働していくことが重要である。

■ヒアリング結果より

- 事務職員の業務姿勢として重要なのは学生の実態をみて、正確に認識を共有できることである。「慣例的にこうだから」「他の大学がこうしているから」ではなく、学生の実態を踏まえた提案できることが大事である。(追手門学院大学)
- 色々なバックグラウンドの事務職員がいるため、価値観も様々である。意見が食い違ったときは、「当たり前」の大学ではなく、「オンリーワンの大学」、「学生のために思って、最高の教育をする」という考えに立ち返って物事を決めて行く。教職員が学生にしっかりとコミットメントすることを重視している。(国際教養大学)

(2)教員には「根拠」を示すことが重要

教職協働を進めるには、教員とのコミュニケーションは重要である。特に、教員を説得し、業務を進めていくには、根拠をしっかりと示して説明することが重要だということが、今回ヒアリングをした多くの大学の事務職員の方から言われた。

教員は、仮説を立てて実証・検証するという思考法が一般的である。教員に対しては、実施すべきことについても根拠を論理的に説明・説得することが重要である。例えば、大

学教育改革に関わる取組を進める場合でも、その取組が何故必要なのか理由や根拠となるデータを伝えることが有効である。

■ヒアリング結果より

- ・教員は研究活動において、仮説を立てて実証・検証するという思考法が普通になっている。この考え方を事務職員も理解する必要がある（PDCA サイクルを回す考え方に近い）。教員と協働で物事を進めるためには、根拠となるデータを提示して理解してもらうことが必要不可欠となる。（早稲田大学）
- ・大学の事務職員は、公務員時代が長かったため、前例踏襲主義になりがちだが、大学改革の時代では去年のことが今年も通じるとは限らない。その慣例がなぜ行われているか、根本の意味を把握して行うことが重要。根拠を示して行動することが、教員や学生の信頼を得ることにつながる。（中村氏）

(3)成果を上げて信頼を得る

事務職員として担当する業務について結果を出すことの重要性も、多くの大学から指摘された。結果を出すことで、大学内の信頼獲得につながり、教員もその業務を任せてくれるようになる。

■ヒアリング結果より

- ・教員は、何らかの分野の専門家である。教員の専門性の高さを理解して、教員と「信頼関係」を築けることが重要。さらに提案したことは、きちんと実績をあげることが重要である。そのことが信頼の構築にもつながる。（追手門学院大学）
- ・教職協働が成り立つためには、事務職員に実力がないといけない。教員から見て「彼・彼女に任せておけば大丈夫だ」「彼・彼女はできるな」と思ってもらわないと教職協働は機能しない。（国際教養大学）

3-3-3 事務職員の育成手法

事務職員の育成について、特に教職協働に効果的な取組をみていく。

(1)OJT

①ローテーション

OJTを通じた事務職員の育成は、どこの大学でも基本となっている。その際に重要なのが事務職員のローテーションである。若い段階で幅広い分野の部門に配属し、事務職員の適性を見極めている。また、様々な部署に配属することによって、教員組織や学生を知る機会を設けている。

■ヒアリング結果より

- 平均4～6年程度でジョブローテーションを行い、入職10年目ぐらいまでは、色々な業務を経験できるように配属される。また、ローテーションの中で、教員組織と学生を知る機会を設けるように配慮している。ある程度、経験を積んで、本人の志向や適性が見えてきたら、各事務職員の専門分野が定まっていく。(早稲田大学)
- 新卒で入ったあと、主事級事務職員6年、主任級事務職員6年、係長級事務職員6年を経験し、課長以上の管理職となる(ただし、優秀な事務職員は、その期間が短縮されることがある)。主事・主任級職員は概ね3年、係長級職員では概ね2年で部署が変わる。部署を、「事業(教務・学生支援、研究支援など)」「会計」「経営・総務(経営企画、人事、庶務など)」の3分野にわけ、3回のローテーションで、全分野を経験するようにする。(首都大学東京)

②実践型研修

教職協働のプロジェクトに事務職員を参加させることを、事務職員の研修と位置付けている大学も複数存在した。例えば、早稲田大学では1年目に教員との協働プロジェクト、3年目に学生との協働プロジェクトに参加させることにより、教員組織や学生の実態を把握するとともに、マネジメント能力を身につけさせるようにしている。また、追手門学院大学では、アサーティブプログラム/アサーティブ入試を事務職員が中心に行うことによって、事務職員が学生の実態を把握する機会となっている。

■実践型教育の例

芝浦工業大学	グローバルPBLの「派遣プログラム」では、学生の引率を教員と事務職員が協働で行い、事務職員のSD活動としても位置付けている。派遣プログラムへの参加が、グローバルコミュニケーション能力育成の場でもあるととらえられている。
早稲田大学	教職協働研修：入職1年目の事務職員が3-5名でチームを組み、 教員の授業運営の支援を体験 学職協働研修：3年目の必修の研修。学生のPBL型授業について、 事務職員が、企業等や教員とのコーディネート、学生に対するスケジュール調整・コーチ、事前講義（マナー研修、思考法など）など全ての運営を行う。
追手門学院大学	アサーティブプログラム（高校生が無料で利用できる教育・相談の教育プログラム）における高校生への面談、アサーティブ入試（同プログラム受講者に対する入試制度）における試験監督・面接官等は、事務職員が対応。事務職員のSDとしても機能している。
森ノ宮医療大学	現業の中に研修を組み込む形をとっている。「新学科の設立」「事業計画・予算の作成」といった業務に、中堅幹部候補を参加させての実践型の教育を行っている。業務に関する情報収集、環境分析を行い、その結果を経営層に発表するとともに、業務にもつなげる。

(2)教職協働による研修の実施

事務職員と教員に同じ研修を受けさせることで、教職協働を推進しているケースもある。例えば、愛媛大学では、これまで教員のみが対象であった教育コーディネーター研修に、事務職員も参加できるようになっている。また、新任研修についても教員・事務職員合同で行われている。

■ヒアリング結果より

- ・学内研修では、新任教員・新任職員の合同研修を毎年4月に実施している。この研修では、教員と事務職員等が大学の理念や、特徴的な取組、教育研究活動、学生支援などについてともに学び、意見交換するなどして、教員と事務職員等との交流を深めさせている

ほか、学生を交えた昼食会を行い、学生との意見交換を通して、「学生中心の大学」という大学のポリシーを新任教職員がともに理解し、実現するための強い責任と自覚を持った行動を促すような仕組みになっている。(愛媛大学)

- 「教職協働ワークショップ」が行われている。ワールドカフェ形式のワークショップで、教員と事務職員が共に、教育改革をテーマに話し合いを行っている(学修・教育目標の検討、ループリックの検討など)。新任教職員研修会、フォローアップ研修会(主に1～3年目対象)も行われている。(芝浦工業大学)

(3)社会人大学院への入学

社会人大学院生として大学アドミニストレーションを学ぶことも、教職協働を行う上では有効といえる。まずは、体系的学修により、ものの見方が広がることがあげられる。さらに、学位論文を書く経験をすることで、情報収集や論理的な思考等を身につけるとともに、教員の視点でものを考えることもできるようになる。加えて、もう1つの有効性として、大学院には様々な大学から事務職員が学びに来ているため、学外のネットワークも築くことができる。

■ヒアリング結果より

- 以前は、文部科学行政の法令の動向や、もっと長い目で見た大学の歴史などを意識したことはなかった。大学アドミニストレーション研究科で学んだことにより、国の政策がどのような法令でどう動こうとしているのかを意識して業務に取り組めるようになった。(桜美林大学)
- 社外のネットワークも築くことができた。(桜美林大学)
- 修士論文やレポートなどの体験が役立っている。論を組み立てることもそうであるが、研究者(大学教員)が行っていることを具体的に体験できたことも、教職協働における相手方(教員)の理解に役立っている。(中村氏)

3-4 まとめ

我が国の大学における「教職協働」の取組の先進的な事例をみると、大学の設置形態（国立、公立、私立）、設立時期や歴史的経緯、学長の考え方やガバナンスのあり方などにより、教職協働の実態は、多様であることが明らかになった。

一方で、大学教育改革の推進やグローバル化などを背景に、大学における業務は範囲も量も拡大していることは共通していた。さらに、このような状況を踏まえ、大学が事務職員に求める役割や能力も共通していた。例えば、提案力やマネジメント力、幅広い視野などが、これからの事務職員に求められる能力としてあがっていた。

加えて、教職協働の取組を推進するためのポイントについても、各大学でのアプローチは様々であるものの「学内での体制づくり」「教職員への働きかけの仕方」「事務職員の育成機会の創出」など共通項もみられた。

今後、中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」（平成 26 年 2 月 12 日、審議まとめ）にあるような「教職協働」の推進に向けては、上記で挙げたような体制づくりや事務職員の育成機会を構築していくことが有効な手段だといえる。

■謝辞

本調査研究報告書の作成に当たっては、東京大学、愛媛大学、国際教養大学、首都大学東京、共愛学園前橋国際大学、桜美林大学、芝浦工業大学、武蔵野大学、早稲田大学、日本福祉大学、立命館大学、追手門学院大学、森ノ宮医療大学、愛知教育大学（以上、掲載準）の皆様にも多大なご協力を頂きました。貴重なお時間を割いて頂いたと共に、様々な質問に丁寧にお答え頂き感謝しております。

また、調査研究の実施にあたっては、協力者委員会委員である山本眞一先生、両角亜希子先生、大工原孝先生にヒアリング先の選定から報告書のまとめまで様々な面からご指導いただきました。心より御礼申し上げます。

ここに記して、感謝の意を表します。