

# **「大学等における「教職協働」の 先進的事例に係る調査」**

## **概要版**

**2018年3月**

**株式会社 リベルタス・コンサルティング**

# 調査概要① 調査方法等

## ● 調査目的

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・分析を行う。

## ● 調査方法

- ・文献及び下記の協力者委員会での検討等により、「教職協働」を積極的に行っている大学等を抽出。

- ・14事例を対象にヒアリングを実施

## ● 協力者委員会の開催

- ・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。

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

# 調査概要② まとめ（先進事例の特徴）

## ● 教職協働の方向性, 事務職員像

- ・「提案力」「マネジメント力」「経営感覚」
- ・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」

## ● 教職協働の進んでいる業務分野

- (1) 従来の教員業務を事務職員が行うケース
- (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

## ● 教職協働を促進する上でのポイント

- ・教職協働の促進する体制づくり
  - ⇒方針決定のための会議に事務職員が参加
  - 教職協働によるチーム編成で大学運営業務にあたる
- ・教職協働に関する働きかけの方法
  - ⇒「学生のために」を軸に共有
  - 教員には「根拠」を示すことが重要
  - 成果を上げて信頼を得る
- ・事務職員の育成手法
  - ⇒OJT(ローテーション, 実践型研修), 教職協働による研修の実施, 社会人大学院入学

# ■ 東京大学（プロフェッショナル人材の育成・確保）

## 【大学概要】

- ・専任教員3,852名，専任事務職員1,542名
- ・学部生13,947人，大学院生12,693人。10学部15研究科からなる国立の総合大学

## 【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。

## ■ 取組の背景

- ・「東京大学ビジョン2020」を公表。
  - ・「研究時間の確保と教育研究活動の質向上」が課題。
  - ・特に，300以上ある委員会・WGによって時間を取られ，教員が研究時間を確保できない問題が生じていた。
- ⇒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）を図り，事務職員も意思決定を担うことで教員の事務負担軽減，研究時間確保の達成を目指す。
- 委員会やWGも100程度削減

## < 教職協働推進に向けての課題 >

- ・教員数も多いためコンセンサスを図ることは難しい。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
- ・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。
- ・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。

## ■ 職員人事・雇用制度改革WG

- ・左記を受けて人事・労務担当理事（事務職員出身）を座長とする「職員人事・雇用制度改革WG」を立ち上げ。
- ・平成29年12月に「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」を公表。
- ・事務職員の「プロフェッショナル」化を図る。

### 1) 事務職員の複線型キャリアパスの形成

事務総合職として従事するライン職と，専門事務業務に従事するスタッフ職の複線型のキャリアパスを構築。

### 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拡げていくことを目的に，近隣大学とのアライアンスを構築し，事務職員を他大学へ派遣。キャリア形成・人材育成の機会構築。

### 3) 優秀な事務職員を継続雇用する職域限定雇用制度

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年度には約20名を雇用予定。

# ■愛媛大学（教職員が協働して研修を企画・運営）

## 【大学概要】

- ・専任教員917名（うち附属学校教諭等112名），専任事務職員等433名
- ・学部生8,228人，大学院生1,105人。7学部6研究科1特別コースからなる国立の総合大学

## 【ポイント】

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

## 特徴①：教職協働による研修の企画・運営

- ・愛媛大学がSPOD（四国地区大学教職員能力開発ネットワーク）とともに提供している教職員研修プログラムは，計画立案・運営にあたり教員・事務職員が協働し，教員と事務職員が講師を担い，教員と事務職員の区分なく参加し交流できるものが多い。
- ・教育の組織的課題の解決に向けた「教育コーディネーター研修会」に教職員が参加し，事務職員の高度化・教職員の意識の共有を図っている。
- ・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」により「人事・人材育成ビジョン」を策定。同ビジョンでは，人事・人材育成の基本的方針の他，キャリアマップを作成し，職階毎に求められる能力を明示している。

## 特徴②：教職協働の土台となる組織

- ・国立大学法人化に合わせ，事務局長・事務局制度を廃止するとともに，理事（機構長）が，教員組織、事務職員組織の両方のトップとなる位置付けとした。
- ・教育・学生支援機構内の各センターと，事務部の各部・課の対応が明確になるよう組織改組を実施したことが，教職協働に取り組む契機となった。
- ・理事が担当する会議等では，事務職員も正式メンバーとして参加している。

## <教職協働推進のポイント>

- ・国立大学法人化によるトップダウン型の改革を契機として10年以上が経過，草の根レベルまで「教職協働」意識が浸透  
⇒必要だと感じたら，自然発生的に教職が協働して取り組み対応
- ・事務職員と教員が協働して研修を企画・運営  
⇒変動する高等教育情勢に対応できる事務職員を育成
- ・新任研修からまず「教職協働」  
⇒新任教員・新任事務職員の合同研修を実施，教職協働を早期に体感する機会を提供

職階	主に求められる役割	主に求められる能力	研修体系		
			【基礎研修】 職階ごとに職員として必要な知識・スキル等の習得	【発展研修】 職階に必要な知識・スキル等の習得	【その他】 専門性強化、視野の拡大など
校長	①大学の目標を明確に設定し、その達成のため、部内の調整、指導及び部内の連携を行うとともに、部外との連携・協働の推進を担い、その責任を負う。中長期的な視点に基づき、目標を設定する。 ②学務的対応・調整と関係構築で、役員会における重要事項の審議・決定に参加する。	意思決定力 調整力 交渉力 調整力 調整力 調整力 調整力 調整力	高等教職トレーニングセンター【SPOD】	国立大学法人等初級教職研修【国・公】 初級教職研修【愛媛大】	【その他】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】
副校長	①大学の目標を達成し、その達成のため、部内の調整、指導及び部内の連携を行うとともに、部外との連携・協働の推進を担い、その責任を負う。中長期的な視点に基づき、目標を設定する。 ②学務的対応・調整と関係構築で、役員会における重要事項の審議・決定に参加する。	意思決定力 調整力 交渉力 調整力 調整力 調整力 調整力 調整力	高等教職トレーニングセンター【SPOD】	国立大学法人等初級教職研修【国・公】 初級教職研修【愛媛大】	【その他】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】
教員	①大学の目標を達成し、その達成のため、部内の調整、指導及び部内の連携を行うとともに、部外との連携・協働の推進を担い、その責任を負う。中長期的な視点に基づき、目標を設定する。 ②学務的対応・調整と関係構築で、役員会における重要事項の審議・決定に参加する。	意思決定力 調整力 交渉力 調整力 調整力 調整力 調整力 調整力	高等教職トレーニングセンター【SPOD】	国立大学法人等初級教職研修【国・公】 初級教職研修【愛媛大】	【その他】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】
職員	①大学の目標を達成し、その達成のため、部内の調整、指導及び部内の連携を行うとともに、部外との連携・協働の推進を担い、その責任を負う。中長期的な視点に基づき、目標を設定する。 ②学務的対応・調整と関係構築で、役員会における重要事項の審議・決定に参加する。	意思決定力 調整力 交渉力 調整力 調整力 調整力 調整力 調整力	高等教職トレーニングセンター【SPOD】	国立大学法人等初級教職研修【国・公】 初級教職研修【愛媛大】	【その他】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】 【海外研修】

# ■国際教養大学（教職協働で学生に深くコミット）

## 【大学概要】

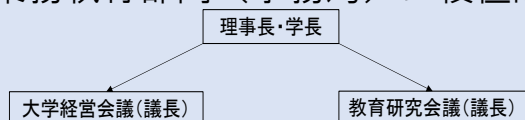
- ・専任教員74名，専任職員51名（県・市からの派遣職員7名含む）
- ・学部生869人，大学院生36人。国際教養学部と専門職大学院からなる公立の単科大学

## 【ポイント】

- ・「教員が教育研究に集中できる大学」という基本コンセプト。ガバナンス構造が「教職協働」。
- ・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

## 特徴①：法人・教学経営に関わる会議

- ・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。
- ・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，中期計画など法人運営上の重要事項を審議する。
- ・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。
- ・ガバナンス上の大きな特徴：
  - 教職員の人事は大学経営会議が決定で審議
  - 大学の業務執行部門（事務局）に積極的な権限委譲



機能：法人の重要事項を審議する  
構成員：理事長、理事及び理事長が指名する者3人以内

審議事項：  
1. 中期目標、中期計画、年度計画に関する事項  
2. 予算・決算に関する事項  
3. 学部、課程等の組織の設置、廃止  
4. 教職員の人事、評価  
但し、教育研究会議の意見に配慮する

開催頻度：年10回

機能：大学の教育研究に関する重要事項を審議する  
構成員：学長、教育研究上の重要な組織の長、学長が指名する教職員

審議事項：  
1. 学生への助言・指導に関する事項  
2. 入学、卒業、在籍、学位に関する方針に関する事項  
3. 教育課程の編成に関する事項  
4. 教育研究の状況の評価に関する重要事項

開催頻度：ほぼ毎月

## 特徴②：教職協働で学生をケア

- ・学生の8割以上は学内の寮に住んでおり，事務職員は24時間学生対応を行っている。学生と事務職員の距離が近い。
  - ・教員も事務職員も，学生に深くコミット。
- 例）授業で学生が3回欠席した場合。
- ⇒教員から教務課に連絡
  - ⇒教務課は，欠席した学生の他の授業の状況を調査。
  - ⇒授業担当教員，学生のアドバイザー担当の教員，教務課，学生部長等で集まって対応策を検討。
  - ⇒誰がその学生に話すのが一番学生の心を開くか，手段は直接かメールがなどを，教員職員が一緒になって考える。チームプレイで学生の支援を行う。
- ・この他，教員採用，入試，交換留学などあらゆる業務を教職協働で実施。

## <教職協働推進のポイント>

- ・教育研究に関しては教員が，法人/大学の運営は事務職員が，それぞれ強みを発揮できるガバナンス体制
- ・事務職員が実力をつけることが重要。教員から見て「彼・彼女に任せておけば大丈夫だ」と思ってもらうことが必要。

# ■首都大学東京（管理職育成を見据えたキャリアパス）

## 【大学概要】

- ・教員675名，職員539名（職員は，都立の2大学1高専の業務に関わる）
- ・学部生6,900人，大学院生2,270人。4学部6研究科からなる公立の総合大学

## 【ポイント】

- ・自治体派遣から大学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。

## 特徴①：事務職員配置管理方針

- ・職員539名のうち，東京都からの派遣が87名。都からの派遣を減らし，法人固有職員を増やしている。
- ・現在，管理職層は，東京都からの派遣職員中心。法人所属の事務職員を管理職とするため育成を進めている。
- ・「職員配置管理方針」によりキャリアパスを提示。
- ・「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分野を3年ごとにローテーション。幅広い能力を身につける。



## 特徴②：学部長・系長懇談会

- ・地方独立行政法人法に基づく，「教育研究審議会」を設置。同会議の前に「懇談会」と位置づけた会議を開催。
- ・懇談会は，教員に加え多くの事務職員も参加。非公式な会議だが教学に関する教職員の合意形成は，本懇談会でなされる。
- ・事務職員からは，予算や人員に関する情報提供する他，公立大学として東京都にどう貢献していくか（教員の研究等をどう役立てるか）等を提案することもある。

## 特徴③：教学IR推進室

- ・これまでIR業務は，企画広報課企画・評価係（事務職員）だけで実施していたが，データ分析までは未対応。
- ・平成29年4月に教学IR推進室を立ち上げた。IRが専門の教員2名が兼任として配置。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。

## <教職協働推進のポイント>

- ・事業の必要性について理解が進むことにより，教職協働実現可能に。相互理解のために一同に会して議論する場が重要。
- ・大学執行部の方針も，教職協働を進める大きな要因。現在の学長は，教学組織と事務部門が両輪となって大学運営を行っていくべきという方針

# ■ 共愛学園前橋国際大学（教職一体ガバナンス）

## 【大学概要】

- ・専任教員30名，専任事務職員24名
- ・学部生1,031人，国際社会学部を設置する私立単科大学

## 【ポイント】

- ・1999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。

## 特徴①：スタッフ会議

- ・大学経営の方向性を決める「スタッフ会議」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（春と夏の年2回開催）。
- ・国のプロジェクトへの応募検討や教職員の人事制度、大学施設の新規建設等、重要な事柄について議論。
- ・この会議の方針に従って、教授会や事務組織での会議で検討。

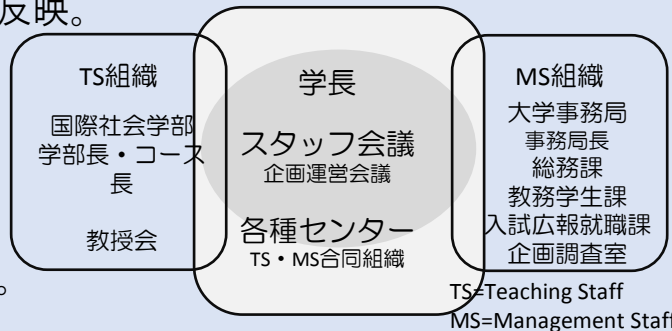
○教職一体のスタッフ会議を導入した際の工夫

—急進的に教授会を廃止しスタッフ会議にするのではなく、教授会も残してスタッフ会議を設置。

（ソフトランディング）

—会議満足度アンケートを取り、意見を可視化するとともに会議運営に反映。

—議長団は、一般のスタッフ（教職員）から選出。管理職の押し付けにならないようにする。



## 特徴②：大学運営を担うグループ

- ・「スタッフ会議」方針に基づく日常の大学運営業務は、センター・グループが組織され実施する。  
（例：就職支援グループ，学生グループ，国際交流グループ等）
- ・センター・グループごとに，教員・事務職員が同じ立場で参加して活動（企画から運営まで一体となっていく）
- ・グループのリーダーは，各グループの話し合いで決定。教員，事務職員いずれもリーダーになる。
- ・業務は教員と事務職員が両方行う。  
（例：教務グループでは，会議の議事録作成は，教職員全員の持ち回りで作成。）

## < 教職協働推進のポイント >

- ・グループ業務は，「得意な人」「やる人」がやる
- ・教職員の人数が少なく，危機意識を共有  
⇒スタッフ全員が自分の大学を良くするという意識をもつ。
- ・建学の精神「互いに愛し合いなさい」⇒ホスピタリティの重視
- ・教員のエフォート 教育：研究：学校運営＝50%：25%：25%  
⇒高校訪問は事務職員がやり，教員の教育時間をつくる，サバティカル制度など教員の教育研究活動をサポート



# ■桜美林大学（提案型事務職員が活躍できる体制に）

## 【大学概要】

- ・専任教員262人，専任事務職員129人。
- ・学群生8,958人，大学院生327人。5学群7研究科からなる私立の文系総合大学。

## 【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による企画・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。

## 特徴①：入試事務室の業務

- ガバナンス改革を契機に，これまで教員による委員会  
が企画していた大学運営業務を，事務部門の事務職員  
が中心となって企画・運営する形式に変更。  
（教員の事務負担減少並びに教育研究への注力向上）
  - ・入試事務室では，事務職員が企画立案を行い，月1回の  
入学者選抜代表者会議（教員の各学群長が参加）で，  
承認を得る形になった。
  - ・事務職員が専任で入試業務に当たることにより，高校  
生のニーズや入試トレンドなどの最新情報を入手し，  
すぐに入試業務の企画立案に反映できるようになった。
- ⇒応募者増加や合否ラインの的確な設定などの  
成果が出て，教員からの信頼も高まった。

## <教職協働推進のポイント>

- ・事務職員が責任を追う形になったことで，自覚が芽生え，  
より質の高い企画立案・運営を行うように。
- ・業務について結果を出すことで，教員も仕事を任せるように。
- ・「指示待ち型」から「提案型」事務職員が活躍できる環境に  
変化
- ・大学アドミニストレーション研究科により専門性を獲得

## 特徴②：国際センターの業務

- ・学生の留学の送り出しや留学生の受け入れに関する  
プログラムを教員と協働で作成。
  - ・教員からの提案を受けてプログラムを作成するほか，  
学生のニーズなどを踏まえて，事務職員から教員に  
提案しプログラム化している。
  - ・特に，学生の安全性への配慮については，事務職員  
から教員に対して注意するケースも多い。
- ⇒留学プログラムの件数や留学派遣数が増加  
（朝日新聞社の大学ランキングで全国7位）

## 特徴③：大学アドミニストレーション研究科

- ・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。これまで20人程度の事務職員が修士号を  
取得。
- ・大学の歴史や国の政策，関連法令などを体系的に学ぶ  
ことで，大学職員としての専門性を身につける機会に。
- ・修士論文作成の経験は，情報収集・ロジック形成など  
企画書作成にも役立っている。
- ・学外の大学職員ネットワーク形成にもつながっている。

# ■ 芝浦工業大学（教職協働トッパー）

## 【大学概要】

- ・専任教員317名，専任事務職員185名
- ・学部生7628人，大学院生1,096人。4学部2研究科からなる私立の理工系総合大学

## 【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「2027年の芝浦工大」の取組も教職協働で実施。

## 特徴①：外部競争的資金への積極的応募

- ・2006年頃より教職協働組織である「学長室会議」を中心に外部競争的資金へ積極的応募を開始。
  - ・申請する分野に知見のある教職員でチームを編成し，企画書を作成。
  - ・事務職員の広い視野を活かして申請書を修正。
  - ・外部競争的資金 2.4億円(2005年)⇒9.65億円(2015年)
- 教学に関する意思決定組織「学長室会議」
- 教員と事務職員の部門長が参加
  - 決定事項が，学部長・研究科長会議を通じ各学部・研究科に，また事務職員のラインにも伝えられる

## 特徴②：グローバルPBL

- ・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を行う。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う。  
⇒職員の参加は，SD活動の1つとして位置付け。
- ・「受入プログラム」は，11か国78人の学生が参加する大規模な取組。全体進捗管理など事務職員主導で全体マネジメントが行われている。

## <教職協働推進のポイント>

- ・①数値データをもとに議論する文化の醸成，②発想の転換（できない理由ではなく，どうすればできるか）
- ・教職員それぞれの立場を理解し，互いを尊重して行動する。
- ・現在の改革やそのための教職協働が何故必要なのかを教職員に理解してもらう。⇒自主的な動きにつなげる。
- ・FDSD連携など人材育成の取組。例：教職協働ワークショップ（ワールドカフェ形式のワークショップ）など。
- ・教職学協働（教員，事務職員，学生による協働）も推進

芝浦工業大学 教職学協働での組織的改善 Centennial SIT Action  
ワークショップ(ワールドカフェ形式)



各学部、学科、教職員の知識、経験のシナジーにより、学習・教育目標、ルーブリックを検討



# ■武蔵野大学（全学プロジェクトを教職協働で実施）

## 【大学概要】

- ・専任教員278名，専任事務職員191名（平成29年5月1日現在）
- ・学部生8,551人，大学院生300人。9学部9研究科からなる私立の総合大学

## 【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)」は教職協働で学生を引率。

## 特徴①：全学プロジェクト

- ・研究教育と経営の分離を進め，学長を中心としたガバナンス体制を構築。
- ・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。
- ・2010年度から開始の全学共通基礎課程「武蔵野BASIS」は，教職協働メンバーの「カリキュラム改革委員会（現教育改革推進会議）」ワーキンググループで検討・構築。
- ・大学新ブランド構築（2014年度），「国際化ビジョン100」制定（2015年度），「創立100周年記念事業計画専門委員会」（実施中）も全て教職協働で実施。

教職協働による  
大学の新ブランド

世界の幸せをカタチにする。  
Creating Peace & Happiness for the World



## 特徴②：学外学修プログラム（FS）

- ・学外学修プログラム「フィールド・スタディーズ（FS）」は，正規授業として1週間から1か月間の学外学修を行う。
- ・平成27年度より1年生は全員必修の正規科目。約2,000名の学生を学外学修させる大規模なプロジェクト。これを教員40名程度，事務職員80名程度の体制で行う。
- ・プログラムの企画段階では，教育の狙いなど「教育デザイン」は主に教員が担い，地域の企業やNPO，自治体などとの「地域連携・折衝」は，事務職員が担う。
- ・現地実習への付き添いは，教員・事務職員の両方で実施。1プロジェクトにつき，教員1名事務職員1名体制で対応。

## <教職協働推進のポイント>

- ・プロジェクトの初期段階の合意形成を重視  
⇒ 話し合いの時間は長く持つ
- ・話し合いの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
- ・教職協働の全学プロジェクトを行うことで，学内の人脈づくりにつながる。⇒その後の部署間連携などにも役立つ

# 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）

## 【大学概要】

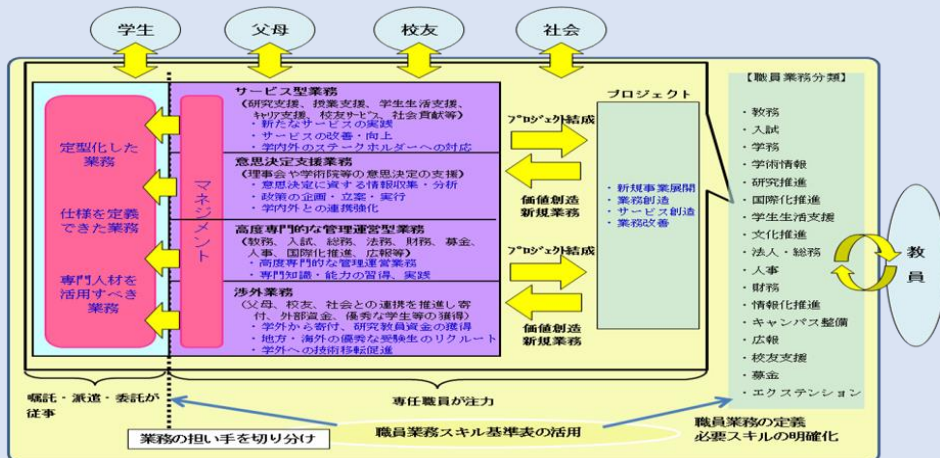
- ・専任教員1,850名、専任事務職員789名[2017年4月1日現在]
- ・学部生41,965人、大学院生8,256人。13学部24研究科からなる私立の総合大学

## 【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

## 特徴①：WASEDA VISION 150

- ・創立150周年に向けた「WASEDA VISION 150」において目指すべき事務職員像が明確化された。
- ・専任事務職員が注力する業務としては「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」がある。
- ・上記実現に向け「マネジメント力」等の育成を図る研修体系を整備。
- ・さらに，より高度な業務を事務職員が担えるように事務職員の業務構造改革を推進。定型業務のアウトソース化，学部事務の業務の共通化などを進めている。



## 特徴②：教職協働研修，学職協働研修

- ・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」の2つのプロジェクト型研修により，マネジメント能力の育成を図る。
- ・教職協働研修は，教員の授業運営の支援を通じて，教員の考えや教育のあり方などを知るとともに，教職協働の成功体験を積む場ともなる。
- ・学生職員協働研修では，PBL型授業において全体運営，外部とのコーディネート，学生へのコーチなどを体験。教育支援に事務職員がいかにかかわるかを考える機会にもなる。
- ・実践型の研修を通じてマネジメント力を育成するとともに，教員組織と学生を知る機会となっている。

## <教職協働推進のポイント>

- ・教員の思考法(仮説を立てて実証・検証する)を理解し，事務職員側も，物事を進める際は根拠となるデータを提示して教員の理解を促すことが重要。
- ・プロジェクト型業務は，マネジメント力を身につけ，教員を巻き込みながら業務を遂行していく。

# ■ 日本福祉大学（経営と教学をつなぎ、意思決定を支援）

## 【大学概要】

- ・学部生5,137名（通信除く）、大学院生247名（H29年度「学校基本調査」より）を有する8学部4研究科からなる私立の福祉系総合大学
- ・専任教員243名、専任事務職員113名（2017年度末時点における数字であり、大学のみカウント）。

## 【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

## 特徴①：意思決定の準備を職員が行う

- ・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・教学政策の統合的かつ戦略的展開に必要な経営・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。
- ・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
- ・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。

## 特徴②：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。

## <教職協働推進のポイント>

- ・事務職員の仕事は「つないで、練り上げる（企画として立案する）」  
事務職員が立案した企画を、教員が「展開する」

# 立命館大学 (事務職員の計画的な力量形成と全学意思決定への事務職員の参画)

## 【大学概要】

- ・専任教員1,310名, 専任事務職員1,367名
- ・学部生33,115人, 大学院生2,933人。14学部20研究科からなる私立の総合大学

## 【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員・事務職員で結成。
- ・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。

## 特徴①: 事務職員の体系的な力量形成

- ・2015年より, それまで実施されていた職員研修を整理し, 体系化。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。
- ・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, 0JT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。

## <教職協働推進のポイント>

1. 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
2. 1で述べた事務職員の役割を担うための, 事務職員の力量形成制度が整備されている
3. 1, 2を前提として, 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文化があるといった風土が醸成されている

## 特徴②: 意思決定プロセスへの事務職員の参画

- ・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ものもある(図参照)。
- ・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。
- ・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。

理事会 (教員, 職員)

常任理事会 (教員, 職員)

常務会 (教員, 職員)

部次長会議 (職員)

部会議 (教員, 職員)

業務会議 (職員)

例: 法人の意思決定プロセス

# ■ 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)

## 【大学概要】

- ・専任教員159名, 専任事務職員113名
- ・学部生6,754人, 大学院生79人。6学部3研究科からなる私立の文系総合大学

## 【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。

## 特徴①：学部長補佐(事務職員)を配置

- ・学長の諮問機関である「教育研究評議会」をはじめ、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事務職員が構成メンバーとなった。
- ・従来は、教員だけであった教務部長、就職部長、入試部長が、事務職員でも就任可能に。
- ・ガバナンス改革に伴い、学長・学部長への支援体制を強化。事務職員出身者を含む3名の副学長を配置。
- ・事務職員がなる「学部長補佐」を配置。学部長や副学部長と共に、学部運営・マネジメント業務の他、カリキュラム改革など教務に関わる業務にも携わる。

## <教職協働推進のポイント>

- ・アサーティブプログラム・入試は、事務職員のSDとなることも想定して企画。事務職員が学生(入学生)と話をする機会を設けて、学生の実態を知り、自身の仕事の振り返りとなる。
- ・大学の目的は、「学生の成長」にあることを事務職員も認識する。「学生の実態」をみて、現状や問題点を共有できることを重視。
- ・教職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行うことで教職協働や事務職員の成長につなげる。

## 特徴②：アサーティブプログラム・入試

- ・追手門学院大学の独自の取組である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プログラム)、アサーティブ入試(同プログラム受講が出願条件となる1次試験(グループディスカッション・学力検査)2次面接による入試制度)を教職協働で運営。
- ・アサーティブプログラムにおける個別面談(2017年度は、約1000名の高校生が参加)は、すべて事務職員が対応。2017年度は60名体制で実施。
- ・アサーティブ入試の1次試験は、試験監督
- ・評価含めて事務職員が全て対応。2次試験の面接は、面接者1名に対し、教員1名事務職員1名の2名体制で対応。
- ・次年度向けには、「高校生の特徴」や「面談にあたっての心構え」などのケースカンファレンスを実施。



# ■ 森ノ宮医療大学（経営的視点をもつ教職員の育成）

## 【大学概要】

- ・専任教員111名，専任事務職員40名
- ・学部生230人。1学部からなる私立の医療系単科大学

## 【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」。

## 特徴①：教職による管理運営会議

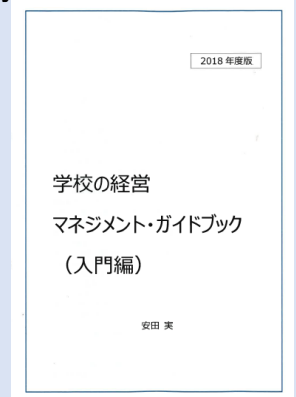
- ・大学設立当初は，まだ事務職員が少なかったことから，大学の母体となる専門学校の間習もあり，教員も一部の事務業務を担当。  
（現在は，事務職員も拡充され，教員の事務負担は減）
- ・大学の方針を決める「管理運営会議」は，理事長を議長とし，教員・事務職員の管理職クラスが出席。
- ・管理運営会議は，教員，事務職員関係なく，フラットな立場で意見を言い合える会議。

## 特徴②：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る。
- ・各学科の「事業計画・予算」案は，学科の研究教育が一番わかっている学科長が自ら作成。  
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。
- ・「事業計画・予算計画」案について，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。
- ・ここでの協議をふまえ，「事業計画・予算」が決定。

## 特徴③：森ノ宮塾

- ・中堅の将来の幹部層を対象に「森ノ宮塾」を開始。教職員併せて24名参加。学園の理念・戦略，SWOT分析などをテーマに，月1回の研修を実施。
- ・現在は，現業の中に研修を組み込む形式に  
⇒「新学科の設立」  
「事業計画・予算の作成」等の業務に幹部候補を参加させての実践型教育  
⇒情報収集，環境分析を行い，結果は経営層に発表。  
⇒テキストも作成（右図）



## < 教職協働推進のポイント >

- ・専門学校を母体とする「教員は経営に，事務職員は教育にコミット」する文化風土
- ・教員も事務職員も「経営的視点」を持った人材を重視
- ・変化の大きい大学の環境に対応できるように，大学以外の他の業界経験者を積極的に採用



# 参考：ある事務職員の事例（愛知教育大学）

## 【教職協働が進んでいる業務等】

- ・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

## 特徴①：国際交流における教職協働

- 国際交流担当として
  - ・米国姉妹校の招聘事業に、教員4名（姉妹校とのコンタクトパーソン）と事務職員2名（うち1名は国際交流アシエイト）の他、企業の実業団チームの協力を得て対応。
  - ・前例のない（予算枠のない）海外事業として予算工面、関係企業との調整、現地の行動計画の立案などを担当。
- 業務担当外の仕事として
  - ・韓国留学生、韓国文化を学ぶ学生から、韓国で日本文化を伝える事業をしたいとの要望を受け、韓国と交流のある教員とユネスコ支援事業に応募（申請書の取りまとめを担当）し、採択される。  
教員や学生と共に韓国で学生交流事業を実施。

## 特徴③：教員への情報提供等

- 研究支援担当として
  - ・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を県外から来た若手教員に情報提供（愛知県の学校現場などで研究活動が円滑に進むように支援）。
  - ・国の大学政策等の情報は常にチェックし、必要に応じて教員に提供。

## 特徴②：外部資金獲得につながる取組

- 研究協力担当として
  - ・地域の中学校の依頼を受け、「訪問科学実験」事業を立ち上げ。教員と地域学校との調整役として活躍。
  - ・大学院生中心に実施していた「外国籍児童への日本語指導」を大学の正規の事業化。
  - ・いずれも後にGP事業となる。
- 附属学校総括担当として
  - ・附属小中高校と大学教員を調整、いじめ防止基本方針を作成。
  - ・附属校の校長に呼びかけ、教員と協働で「中高生の科学実験活動推進プログラム」「心のバリアフリー推進事業」など国のプロジェクトに応募し、採択。



## ＜教職協働推進のポイント＞

- ・教員や学生など周りから信頼を得られるよう、「前例があるから」ではなく、根拠を示して行動。
- ・「大学の研究者の立場」「大学の外の視点に立って」行動する（桜美林大学大学院での研究活動の経験が役に立つ）
- ・教員は、自分の研究分野や研究グループのみで動いてしまうことがある。事務職員の幅広い視点や考え方でフォローする。