

実践例

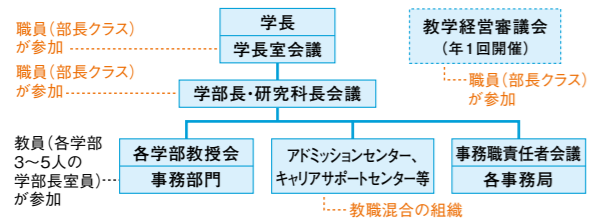
主要会議に部長クラスの職員が参加

芝浦工業大学

4学部1研究科 学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人

芝浦工業大学の教学に関する計画立案の中心となるのは「学長室会議」「学部長・研究科長会議」で、いずれも教職協働の会議体だ。特に「学部長・研究科長会議」は教授会の上に置かれる教学の最高意思決定機関かつ、内部質保証の責任を負う組織だ。学内の教育に関する情報は全てこの会議に集約し、それらを基に施策を決定。その後、教授会、アドミッションセンター、キャリアサポートセンター等で具体策を検討、実施

教学の意思決定に職員が参加するしくみ

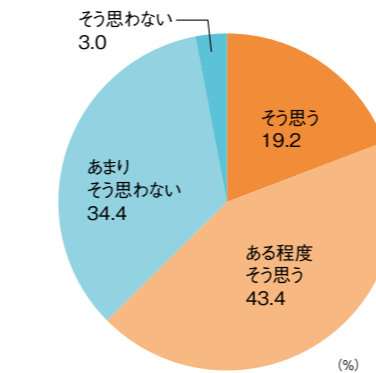


する。会議のメンバー42人中16人を部長クラスの職員が占め、教員と対等に施策を議論している。

「学部長・研究科長会議」の内容は、「事務職責任者会議」や朝礼等を通じて共有される。全学的な施策や方針の決定に職員が携わっているからこそ、「自分たちが決めたことだから、自分たちでやろうという意欲、責任感が共有されている」(満重事務局長)という。そのほか、年1回2日間にわたって行われる教学の進捗報告会議「教学経営審議会」や、理事会が主催する期首、期中会議にも部長クラスの職員が参加。これらの各会議では、学部や研究科と並んで事務局の各部署も目標を発表し、共有し合う。このように、学内の主要会議の多くに職員が参加して全学的な動きを把握していることが、教授会における各学部の運営の円滑なサポートにもつながっている。

➔ 職員も意思決定に関わるため、意欲や責任感が生まれ、全学的な視点で運営にあたりやすくなる

職員が意思決定に参加する機会が少ない



〔フリーアンサー例〕

▶ 教員の意見に左右され、自分の裁量で決められることが少ないと、モチベーションの維持が難しい。(国立・学部・男)

▶ 教員・職員の役割は異なるが、立場は同等と考える風潮が強くなってほしい。(私立・本部・女)

▶ 職員はもっと積極的に動くべきとの声をよく聞かすが、参画を快く思わない教員もいる。まずは職員が参入しやすい環境づくりが大切。(私立・本部・女)

*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

現状は?

職員は陪席➔意思決定に関わる

意思決定プロセスの見直し

実践 | 2

「意思決定に参加する機会が少ないと思うか」という問いに明確に否と答える職員はわずか3%。現状では職員の意見が十分に運営に反映されている大学は少ない。実際、「全国大学事務職員調査」では、左上の声のほか、「教職協働は名ばかり。職員には発言の機会すら与えられない」という声もあった。小規模で若い大学には、職員が意思決定に深く関与する事例が比較的に見られる。本記事の森ノ宮医療大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教員は「ティーチングスタッフ」、職員は「マネジメントスタッフ」で、同じスタッフの立場。パート含む全員が参加する「スタッフ会議」を年2回開くほか、課長以上の職員は教授会に参加し議決権も持つ。歴史が古く規模の大きな大学でも、芝浦工業大学、桜美林大学のように教職協働の運営に成功している大学もある。大学は誰のものか? もし「学生」と思うなら、「学生のために教職員は何ができるのか、協力して互いに意見が出し合える環境、その実現に向けた努力が、今後の大学経営に必要だ」という声に、執行部は応えていきたい。

実践例

教員組織、事務組織の長がイーブンな立場で議論

桜美林大学

6学群1研究科 学生数/10,361人 専任教員数/282人 専任職員数/176人

桜美林大学では、大学における意思決定機関として「教育研究評議会」を置き、学群長や事務組織の長が構成員としてイーブンな立場で議論してきた。しかし、この会議では教育と研究に関することのみで議論となっていたため、大学の運営に関する議論をすることが難しかった。そこで、2019年度から「大学運営会議」に名称を改めるとともに、意思決定の範囲を教育・研究のみならず、大学における将来計画や運営に関する重要

大学運営会議

大学の運営に関する重要事項を審議

- ・将来計画に関する事項
- ・教育・研究の予算
- ・自己点検評価に関する事項
- ・教員人事の方針など



事項についても議論できるようにした。この大学運営会議は、原則として月に一度開催している。学長、副学長、学群長、大学院長など教員のほか、職員は学務部長、入学部長、キャリア開発センター部長、総合企画部長などを規定に基づく構成員としている。ここでは教員、職員という立場の差異はなく、それぞれが所属組織の長としてイーブンな立場で議論している。また、各組織で展開している業務の情報共有の場にもなっている。

同大学では入試業務や留学生受け入れ業務など、さまざまな面で職員が主導している。教員とぶつかり合うことをいわずコミュニケーションを取ったり、教員が計画する事業を大学運営の観点からアドバイス、サポートを行ったりすることで、教員側の抵抗感も徐々に消え、今は教員側から職員側へ意見を求める関係になっている。

➔ 教職の情報共有と、経営的な観点もふまえることで意思決定が円滑に

実践例

全ての会議体に教員・職員が参加

森ノ宮医療大学

3学部1研究科 学生数/1,942人 専任教員数/136人 専任職員数/55人

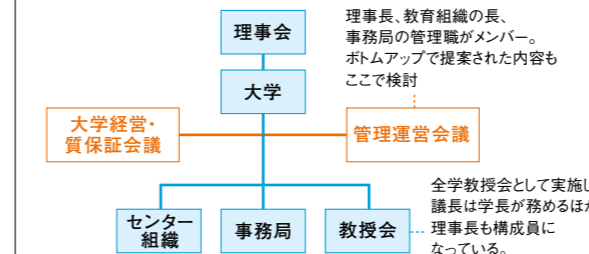
森ノ宮医療大学では、大学の意思決定の全ての会議に教員・職員両方が参加する。執行部と管理職で大学の経営や質保証について検討する「大学経営・質保証会議」が月1回実施されている。また、経営方針に基づき、大学の重要事項を審議、決定する「管理運営会議」は、議長である理事長、教育組織の長(学長、学部長、学科長等)と事務組織の管理職クラス(各

部署の部・課長)がメンバーとなり、月に1度集まり、大学の経営、運営に関する内容から、教学に関する内容まで、さまざまな議題を、それぞれがフラットな立場で議論する。

会議の座席の配置もフラットで、事務職員が下座ということはない。議長は理事長が担当するが、教学・事務局それぞれの組織の長が報告しながら議論を進めていく。管理運営会議での決定事項は、教授会において審議・報告されるが、そこにも管理職クラスの職員が出席することもある。

加えて、理事長は教授会にも出席する。理事長が審議の中心になることはないが、自分の口から直接、説明したほうがよい内容は自ら説明するという。この教授会には助教も陪席で出席できるようにしている。こうした構成員の間の風通しのよさが、スムーズな情報共有と、意思決定のスピードを生んでいる。

教職協働で進める意思決定のしくみ



➔ 会議をフラットな場にするにより情報共有と意思決定のスピードがアップ