

実践例

## 教職半々で構成される各運営組織

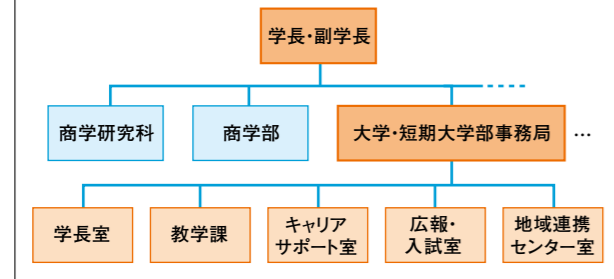
### 高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

高崎商科大学の委員会、タスクフォースなど多くの組織は、教職半々で構成されている。自学の今後の教育の方向性を考える「カリキュラム検討委員会」も教職半々の組織。2022年4月から実施されている新カリキュラムは同委員会が構想したもので、職員の意見も多分に生きている。

また、教授会にも、職員である法人本部長、局長、次長が出

#### 学長が職員のトップを兼務する組織形態



\*参加者が自由に意見やアイデアを出し合う。「否定しない」ことがルール

席。教員のみで構成される組織が学内に存在しない。教員は、職員の提案を尊重し、教職が互いの視点を生かしたり、相談し合ったりすることが、業務の質向上につながったという。

こうした風土が形成された理由として、教員である学長が職員組織のトップも兼務し、職員がいつでもトップと話せる環境がある。学長や理事長などが、職員と雑談するような風通しのよさが教職員に影響を与える。歓送迎会や忘・新年会など、教職双方が参加する親睦の機会も多い。

加えて2020年度からは、入試や教育に積極的にブレインストーミング\*の手法を導入している。この研修を教職員が共に受講したことも好影響を与えている。研修は、誰もが安心して意見を表明できる心理的安全性の確保を重視したもので、互いに遠慮なく言い合える空気がさらに濃くなったという。

➔ 教職互いの視点を生かした改革が進み、募集力や教育の質が向上

実践例

## 混合チームで競争的資金獲得、DXによる質保証へ

### 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

芝浦工業大学で教職協働が進んだのは、外部競争的資金獲得に全学を挙げて乗り出したことがきっかけだ。2000年代後半から教職混合チームで申請に臨むようになった。申請分野に知見のある職員を核に、周りの教職員を巻き込み協働して企画書を作成した結果、研究内容に詳しい教員と、より広い視野で客観的に申請内容を検討する職員との力が融合し、獲得件数が私立大学トップレベルまで増加。教員、職員がそれぞれの

得意分野、協働の有効性などを理解し、競争的資金獲得以外の分野でも協働が進むようになった。

現在は特にデータの収集、分析、共有において、職員は教員に頼りにされている。「学部長・研究科長会議」をはじめ各種の会議体では、職員がアイデアのタネとなるデータや、改革の根拠となるデータを提示し、議論を活性化させている。また、会議以外の場面でも、教員が教務、入試等のデータを職員に日常的に求め、学長、学部長も頻りに事務室を訪れるという。こうしたニーズに応えられるように、IR担当以外の職員も、担当業務のデータを常に収集、把握するようになった。近年は全学的にDXによる質保証に取り組んでいる。各種書類の電子化と部署を越えたデータの共有が進んでおり、より迅速な対応が実現している。

➔ データを介した日常的な教職協働が進む。DXの進展がデータの扱いをより容易に

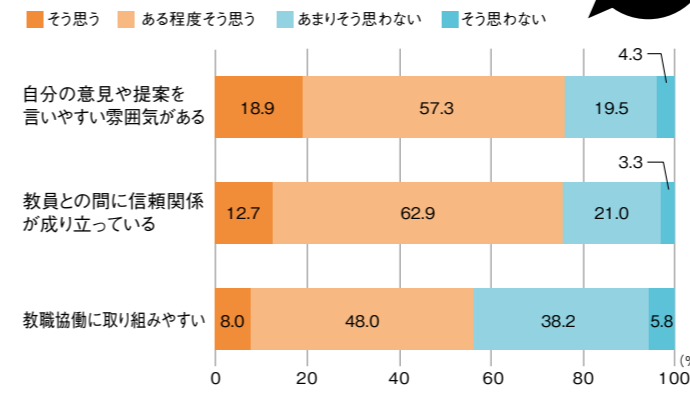
#### 教職協働で獲得した近年の主な採択事業例

プログラム名称	採択年度(支援期間)
デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン	2020(1年間)
内閣府 地方と東京圏の大学生対流促進事業	2018(4年間)
成長分野を支える情報技術人材の育成拠点の形成	2016(最大5年間)*
経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業	2015(最大3年間)
スーパーグローバル大学創成支援	2014(10年間)
大学教育再生加速プログラム	2014(6年間)
産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業	2014(2年間)

\*2017年度より参画

現状は?

#### 自学の教職協働の状況に関する職員の所感



\*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)

「運営主体は教員、職員はその下支え」との考えが日本の大学には根強いと言われる。調査では、「ある程度」まで含めると8割近くの職員が「意見や提案を言いやすい」「教員と信頼関係が成り立っている」と答える一方、「教職協働に取り組みやすい」と感じる職員は5割強にとどまる。話しやすさや信頼関係とは別の、協働を進める工夫が必要だと考えられる。プロジェクト等を進めるにあたり、執行部が教職混合チームの結成を指示し、協働のメリットを実感させる手法は、工夫の一例と言える。競争的資金の獲得を目的に協働が進み、さらなる資金の獲得により、改革が進む芝浦工業大学はその好例だ。小規模大学の中には、日常業務を教職協働体制で取り組む大学もある。今回、事例として取り上げた大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教職がチームとなり学生支援や就職支援といった日常の運営業務について同じ立場で企画から運営まで行っている。いずれにせよ、大学の方針や達成したい目標の共有と、制度面での整備が、協働文化には欠かせない。

## 教員主導で運営 ➔ 教職協働で運営

# 教職協働しやすい運営体制

実践

3

空気は変わってきたが執行部の一押しが必要

「運営主体は教員、職員はその下支え」との考えが日本の大学には根強いと言われる。調査では、「ある程度」まで含めると8割近くの職員が「意見や提案を言いやすい」「教員と信頼関係が成り立っている」と答える一方、「教職協働に取り組みやすい」と感じる職員は5割強にとどまる。話しやすさや信頼関係とは別の、協働を進める工夫が必要だと考えられる。プロジェクト等を進めるにあたり、執行部が教職混合チームの結成を指示し、協働のメリットを実感させる手法は、工夫の一例と言える。競争的資金の獲得を目的に協働が進み、さらなる資金の獲得により、改革が進む芝浦工業大学はその好例だ。小規模大学の中には、日常業務を教職協働体制で取り組む大学もある。今回、事例として取り上げた大学のほか、共愛学園前橋国際大学では、教職がチームとなり学生支援や就職支援といった日常の運営業務について同じ立場で企画から運営まで行っている。いずれにせよ、大学の方針や達成したい目標の共有と、制度面での整備が、協働文化には欠かせない。

実践例

## 教職協働の文化を支える制度面の整備

### 国際教養大学

1学部1研究科 学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人

国際教養大学では、カリキュラム編成や入試業務、提携校との交渉などの業務も職員が主導し、教員の意見や協力を得ながら遂行している。同大学には開学以来、教職協働の組織風土があったが、これを機能させる制度も整備されている。

ガバナンス面では、法人運営の重要事項を審議する「大学経営会議」と、教育研究の重要事項を審議する「教育研究会議」が分離している点が特徴だ。この大学経営会議で決定さ

れた事項は、事務局に基本的な執行権限が委任される。例えば、入試戦略は教員・職員と外部有識者で構成される入試委員会で検討。この委員会の決定事項は教育研究会議では諮らず、経営マターの事項として大学経営会議で審議・決定される。また、同大学は教職員の年俸制・任期制を導入しているが、教職員の実績評価を決定するのも大学経営会議だ。

教職協働で学生支援にあたるための枠組みもある。欠席が続く学生に教員が気づいた場合、報告すべき事務局の連絡先が決まられており、各課や国際センター、カウンセラー、保健師、修学支援アドバイザーへの情報共有ルートに従って報告する。一方で、日頃から大学の方針や大切にしている価値観の共有が進んでいるため、障がいがある学生への対応など、一律の対応が難しい場合でも柔軟な対応が可能だという。

➔ 価値観の共有と、それを機能させる制度の整備により、教職協働が実質化

#### 経営・教学に関する意思決定機関の分離

