

【図表3】各大学や大学関係者の教育研究実施組織に対する考え・取り組み例

大学	教育研究実施組織に関わる取り組み例	
共愛学園前橋国際大学 (P.12)	新しい組織を設置せよという趣旨ではないので、すでに教職一体のガバナンスが確立している本学においては、学内規程を整備するだけでよいと考えている。教職協働の一例が、大学運営の方向性など最重要事項を審議する会議体であるスタッフ会議。教員、職員、嘱託スタッフ・委託スタッフなど、大学運営に関わる全人員が参加し、役職混合のグループに分かれて重要案件を討議する。また、学生、教務、就職、入試などの業務は教員、職員一体の「センター」「グループ」という組織単位で担い、リーダーも教員、職員の区別なく選出している。	
神田外語大学 (P.13)	大学運営に関して、本学は伝統的に経営陣や職員が経営の意思決定を行ってきた。例えば、中期経営計画の策定は法人が担うため、教員に計画が十分に浸透していなかった。私学法改正を機に教職協働で進める体制に改め、教員の大学運営への参画を推進している。	新体制では副学長と学長補佐(教員各3人)の役割分担を明確にし、新たに設置した「執行部会議」で、大学運営について学長の諮問に応じるものとした。また、教授会をはじめ、教員が参加する各種会議の機能と位置付けを明確にし、教員の意思を大学運営に反映させている。
大阪電気通信大学 (P.15)	求められているのは教職協働の実質化だ。職員も大学運営の主体であるという自覚を高める必要がある。本学では、まず、採用活動の時点で、経営人材としての職員像を明確にして募集。入社後は定期的な上長との面談を実施し、本人が設定した目標に応じて育成や評価を行うようにしている。重要な改革案件を30代の若手職員に任せるなど、運営の要に職員を配置するケースも増えている。教員とのコミュニケーションを活性化させようと、2022年に竣工した新棟では、壁のない各フロアに全研究室と全事務組織を集めた。	
桐蔭横浜大学 (P.36～37)	学務部、学生部といった各部署のあり方を、教員を長とする分掌体制から、教員と職員それぞれを長とするセクション体制に改めた。これにより、各部署の代表が参加する意思決定の会議に職員も参加。現在は、職員が教員の指示を待たずに動けるように、意識改革を促している。	設置基準では、学生の厚生補導を組織的に行うよう求めている。2023年度から本格実施している準正課の「CANDLEプログラム」は、学生が職員と協働して大学の課題解決に向けた「業務」に取り組むもの。学生の成長機会であると同時に、職員が教育に参画する機会でもある。
京都橘大学 (P.38～39)	職員がカリキュラムのたたき台をつくり、教員がもむというように、教育においても教職協働が当たり前になっている。現状、特別な規程がない状態でうまくいっているだけに、教員、職員の役割をあえて明文化すると良好なバランスが崩れる懸念があり、規程の作成は慎重に行いたい。	現体制の基礎ができたのは2005年。それまで、改革の議論は諮問機関が行っていたが、これを学長主催の委員会が行う形に変更。併せて事務局も、改革の政策を各部署がバラバラに受け持っていた体制を改め、統合的に政策を担う部署として企画部門と広報部門を独立させた。

大学関係者	教育研究実施組織に対する考え	
宮林 常崇 (P.3～5)	教職協働の実質化を促すこの改正は、自学の運営上の課題を解決するトリガーになり得るだろう。「教員、職員間の関係における課題を洗い出し、対応策を検討する」という取り組みに、学内を巻き込むきっかけとして使える。改正から時間が経ってしまうと、きっかけとしての効力が弱くなる。	なってしまうので、使うのであれば早いほうがいいだろう。学内規程にどのような文言を記せば「教員と職員の間を一体的に規定」したことになるのかに迷う場合は、すでに対応している他大学の学則等は参考になる。将来的には、認証評価の結果も参考になるだろう。
篠田 道夫 (P.16～17)	現場で教育実務、学修支援を担う職員の実行力なしには教育や大学改革は進まない。職員の教育参画が法令に明記されたことは、教員のみによる教学運営からの転換につながる歴史的な変化だと言える。この変化を前に各大学が試されているのは、ガバナンス	ス力だ。「教職協働」が当たり前になった今でも、職員が教育や大学運営に提案・意見を十分に言えない大学もある。実際に職員に権限を与え、意思決定に参画させる組織改革を断行できるか、勝負どころを迎えている。トップや幹部のリーダーシップが問われる。

すでに教職協働による大学運営が円滑になされているなら、新たな施策は必要ない。だが、教員と職員間に分断があったり、職員が意思決定の一票を持っていないかったりする大学は、【図表1】に示すように、教育研究活動、学生の厚生補導、大学運営のそれぞれについて、教職員の配置、役割が組織的かつ効果的になっていないかを見直そう。そのうえで、改めるべき点や、明文化されていない点が見つかれば、学内規程に反映する。

現段階での大学の取り組み例や識者の見解を【図表3】に挙げた。この改正は「自学の運営上の課題を解決するトリガーになり得る」(宮林氏)が、篠田氏の指摘のとおり、多くの大学の意思決定は教員が優位であるため、職員の役割の明確化と権限移譲、大学運営に関する意思決定への参画がポイントだろう。「各業務のリーダーは教職の区別なく選出するほか、重要事項の審議は、全スタッフが参加する会議で検討」(共愛学園前橋国際大学)、「従来、教員が各分掌の長だったのを改めて職員の長も設け、意思決定会議にも職員が参画」(桐蔭横浜大学)、「施策の立案補佐、遂行指示を専門とする事務組織を設置」(京都橘大学)などの取り組みが参考になる。

【図表1】「教育研究実施組織」規定の経緯と大学がすべきこと

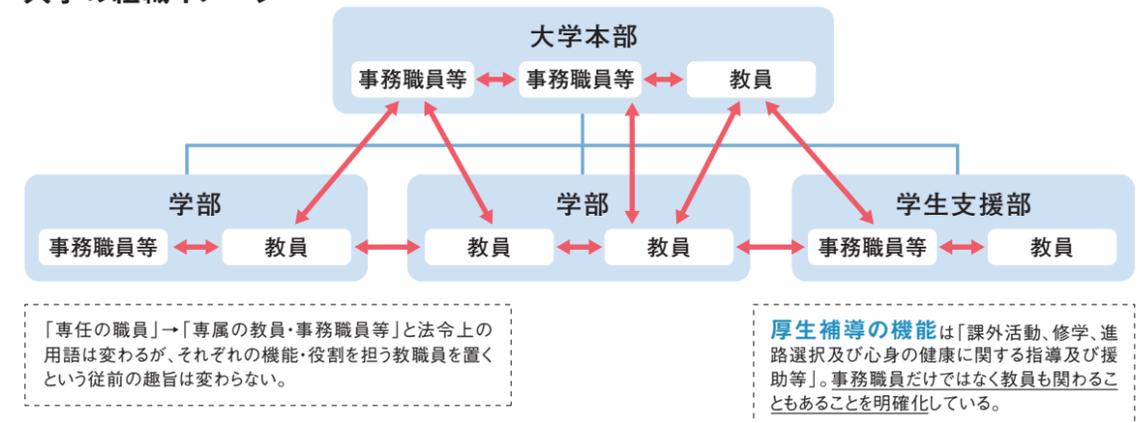
改正前	審議まとめでの提言	改正後
第7条(要旨) 大学は、教育研究上の目的を達成するため、必要な教員を置く。教員の役割分担の下で連携体制を確保し、責任の所在が明確になるように教員組織を編制する。 第41条(要旨) 大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く事務組織を設ける。	分散して規定されている、教員や事務職員、各種組織に関する規定を、一体的に再整理することなどが提言された。	第7条(要旨) 大学は、教育研究上の目的を達成するため、必要な教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織を編制する。編制にあたっては、教員及び事務職員等相互の役割分担の下での協働や連携体制を確保し、責任の所在を明確にする。課外活動や進路選択等の学生指導、人事や広報等の大学運営業務に、専属の教員又は事務職員等を置く組織を設ける。 旧第41条は削除

何をすべきか?

- 教育研究は、教員だけでなく「教員+職員」での編制にて、実施する。
- 教員と事務職員のそれぞれの役割と責任を明確にし、連携体制をとる。
- 学生の課外活動、修学、進路選択、心身の健康に関する指導・援助等の厚生補導を行うために、専属の教員又は事務職員を置く。
- 大学運営に係る企画立案、学外連携、人事、総務、財務、広報、情報システム、施設・設備の整備などの業務を行う専属の教員又は事務職員を置く。

*文部科学省「令和4年度大学設置基準等の改正について～学修者本位の大学教育の実現に向けて～」(2022年)を参考にBetween編集部にて作成

【図表2】「教育研究実施組織」等の改正による大学の組織イメージ



*文部科学省「令和4年度大学設置基準等の改正について～学修者本位の大学教育の実現に向けて～」(2022年)を参考にBetween編集部にて作成

Q. 狙いは何か?
A. 教職協働を実質化すること。
 「学生の厚生補導の拡充や社会と連携する教育等が求められる中、これらを担う事務組織の役割が大きくなり、教員と職員が協働して大学の組織機能を高めていくことが不可欠になっている。そのため、教員、職員別々に規定していたものを一体化した」(文科省)のが、教育研究実施組織だ。職員出身で、大阪電気通信大学の学長を務める塩田氏によると、「この10年の中教審の流れからすると、教職協働を実質化するということだろう。職員の位置付けが高められたと理解している。職員は運営の主体であることを自覚し、業務水準を上げていく必要がある」。実際に新基準では、教職協働を前提に、学内の体制や、教員、職員の役割を見直すよう求めている。

〇〇部、〇〇委員会のような組織(Organization)の設置ではなく、教育研究を行う大学全体の体制、しくみ(System)の整備を求めている点に注意しよう【図表2】。

Q. 何をすればいい?
A. 体制を見直して教職協働の実質化を図り、規程上に明文化する。

教育研究実施組織とは？