

## 教職協働の現状と課題



にしかわ ゆきお  
西川 幸穂  
学校法人立命館常務  
理事（総務担当）

ほうじょう ひでかつ  
北條 英勝  
武蔵野大学教務部  
長、人間科学部教授

「教員と職員が連携して業務に取り組み  
大学運営に参加することが重要」

音 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（審議まとめ）」（2014年2月12日）では、「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る」とされました。その後、2016年4月からSDが義務化され、2017年3月の大学設置基準改正では、教員・事務職員等の垣根を超えた取り組みが一層必要としており、各大学が、教員と事務職員等とが連携協力して業務に取り組み重要性を認識し、教職協働の取り組みを進めていく必要があるなどの理由から、教職協働に



司会

おと よしひろ  
音 好宏

上智大学文学部教授、  
総合政策センター広報・情報部門会議  
(大学時報) 委員長

みうら あさ  
三浦 暁

早稲田大学人事部長

よしかわ のりこ  
吉川 倫子

芝浦工業大学理事、  
豊洲学事部長、SGU  
推進本部事務部長

2018年12月7日 日本私立大学連盟会議室にて

関する条文が新たに盛り込まれました。

こうした状況を受けて、各大学においては、一般論としては教職協働の必要性について認識はあるものの、組織風土をいかに変革し、職員の専門性を高めていくことができるかなど、試行錯誤を重ねている現状があります。

本日は、各大学の教職協働に関する考え方や現状の取り組み、今後の課題などを話し合い、大学における教職協働のあり方について考えたいと思います。

**意見や要望を擦り合わせる過程で  
教職協働の現実的なあり方を模索**

音 では、まず基本的な考え方や具体的な取り組みをご紹介ください。

北條 武蔵野大学は、かつては文学部と短期大学部のみで女子大学であり、私が1998年に着任した当時は学生数が4000名くらいの規模でした。その後、急激に拡大し、現在では約9000名、9学部を擁する共学の総合大学となっています。本学は学長のガバナンスが確立しており、建学の精神や社会情勢、政策の流れなどに鑑み

ながら、教職協働を早くから打ち出してきてきました。

例えば、大学としてのブランド確立を目指すための検討委員会も、教職協働の全学態勢で組織しています。また、カリキュラムの改革に当たっては、学長、副学長、教務系の部長に加えて各部署の課長級以上の事務職員も参加し、各部門における課題なども事務職員としての視点から提出しつつ、学生のさらなる成長を図るために全学態勢で取り組んできたところです。2024年には創立100周年を迎えますが、創立100周年記念事業計画専門委員会も教職協働を進めています。

本学の特徴的な取り組みとして、薬学部を除く約2500名の1年生を対象とする学外学修プログラム「フィールドスタディーズ(FS)」という必修科目があります。本学は4学期制なので、2学期と夏休みを使って全国各地の企業やNPO、自治体あるいは海外で学外実習を行います。このFSによる教育の狙いなどの「教育デザイン」は教員が企画し、実習の受け入れ先との折衝は事務職員が中心となります。

さらに、教員と職員が引率をします。職員の引率に対しては、学内でもいろいろな意見がありますが、普段は窓口対応が主で学生との交流が少ない職員が参加すると、学生が何を考え、どんな不安を抱えているかといったことに気付くきっかけになるようです。学生に対する教育的配慮や、学外なので危機管理といったことを実地に学ぶSD的な機会にもなっていると思います。こうしたことを通して職員的能力を引き出し、教員と職員が協働して一つのプログラムを成し遂げるといった枠組みで運用しています。

ただし、教員からは、授業や会議などでかなり忙しいので、職員がもっと関わってくれないと現実問題として厳しいという意見があります。職員も、自分が関わっている一つ一つのプロジェクトにもう少し当事者意識を持って臨むようになれば、よりよい形の連携が進むと思われます。

一方、職員からすると、全学プロジェクトとして学長のガバナンスの下で動いているにもかかわらず、何となく及び腰だったり、仕事が増えるのを嫌って最低限のこと

しかしない教員がいなくもないので、教員と職員の間で意見の相違や細かいトラブルが発生することもあります。一般的にいつて、可能な限り職員に仕事を押しつけるような教員はどうしても存在するものです。教員と職員が互いに意見や要望を出すことによって相手の立場や意見が分かってくるので、その擦り合わせの過程で教職協働の現実的なあり方を模索しているというのが実態ではないかと思います。

### 教職協働とは大学改革の手段であり 自己目的化してはいけない

**西川** 立命館大学における教職協働の事例は後ほどご紹介しますが、私が大事だと思っているのは、教職協働が自己目的化してはいけないということです。教職協働とは手段であり、新たな大学の姿を目指す大学改革のエンジンの一つだと、私は学内で説明しています。それによって、今までできなかったことができるようになり、新しいものを生み出せるようになる。教職協働を展開していく余地は、まだまだたくさんあります。

その意味では、教職協働は一つのモデルがあるわけではなく、大学によって異なるでしょう。本学では、いろいろな場面で職員力を活用しています。各部署もしくは学部によって考え方がだいぶ異なりますが、そのいずれもが教職協働であると考えています。

かつて、「きょうどう」は「共同」であって、一緒になって何かをするというレベルにとどまっていたと思います。しかし、「協働」は「協力して働く」なので、一緒に作業をするだけではなく、力を合わせることでさらには大きな価値が生まれるということではないかと思えます。

その点では、本学では産学連携の取り組みを始めたときに教員と職員と一緒に企業を訪問したり、課外活動支援では教員と職員が部長や副部长、顧問といった形で関わる。あるいは、留学プログラムの引率など、いずれも教員だけが関わってはいけません。かつた新しい価値の創造がなされています。その新しい価値をどのように意味付けし、発展させていくかということが教職協働の原点であり、今後力を入れていかなくては

はいけない意義だと思えます。

本学では、教員が職員に支援を求めたために教職協働が始まったという印象はありません。むしろ、職員が学生支援に踏み込んでいく中で大学へのコミットメントが強まり、教職協働が成立していったような気がします。

現状として、教員が忙しくなったために職員のほうに仕事のしわ寄せが行き、調整が必要になることはよくあります。しかし、出発点としては職員自身が大学運営に参画することによって、仕事のやりがいや働きがいを見いだしたというところに、大事なポイントがあるように感じます。

職員の採用時には、学生の成長を手助けしたいと誰もが言いますが、いつの間にか忙しさに紛れて、ともしれば忘れがちになる。それを改めて掘り起こすことによってさまざまな教職協働が成立し、大学改革にプラスになるという意味で、大事な取り組みだと捉えています。

### 数値データを基に議論することが教職協働のポイント

**吉川** 芝浦工業大学でも教職協働という言葉はあまり意識しておらず、自然に、教員と職員が共に働いてきたと思います。ただ、文部科学省からそういったキーワードが出たために、われわれがやってきたことは教職協働だったのかと再認識したような感じでした。

本学は創立100周年を迎える2027年に向けて「Centennial SIT Action」という行動計画を立てています。その中に五つの目標があり、5番目に「教職協働トッププランナー」を掲げています。やはり、大学改革をはじめとするさまざまな取り組みは、教員と職員と一緒に推進することによって加速すると思います。今までは自然に行ってきたことを、意識してできるようになったという状況です。

教職協働のポイントとして学長がよく話すのは、数値データを基に議論するということです。先生方とお話をする場合は、エビデンスがないとなかなか納得いただけないので、数字で現状を示すことによって理解が深まるということがあると思います。また、発想を転換して、できない理由を



西川 幸穂氏

探すのではなく、どうすればできるかを考えるようにとよく言われます。前例や規定がこうだとか、そういう状況はこれまでになかったと話しても、納得していただけない。最終的に何をしたいかという目標を掲げ、どうすればそれを実現できるかを一緒に考えることによつてうまく進むということです。

**早くも1988年の学内審議会の答申に  
教職協働への言及が登場**

**三浦** 私も西川さんのご指摘と同じで、教職協働が目的化するのとは本末転倒だと思いません。とにかく教職協働で何かをしなけれ



北條 英勝氏

ばならないという議論を聞くことがありますが、大学が抱える課題を解決するためにこそ、教員と職員が協働して取り組む必要があるのではないのでしょうか。

早稲田大学の教職協働の歴史を振り返ると、1986年に発足した「職員問題総合審議会」に遡ることができます。この審議会は総長の諮問機関として設置され、管理職と一般職の委員が「職員問題」を議論しました。職員が自身の問題について公式の場で議論したのは初めてのことでした。職員自身に危機意識や問題意識が高まった時期だったのだと思います。1988年に出された答申には、職員に期待される新しい

役割およびあり方について、「今後拡大していくと考えられる教員と職員が協働して担う領域をカバーできる力量の向上」と記述されています。

ほかにも、「より一層の教育研究の充実・発展」「大学経営における諸制度の高度化、多様化、複雑化に対応できる資質の向上」「教育的配慮に基づいたサービスの必要性」と述べられています。

当時も、職員は、法人本部であれば教員である理事や部長と、学部の事務所であれば学部長や教務主任などの教員と協働で業務を行っていました。教育研究の充実・発展や学生サービスの向上といった領域で、職員が教員と協働する必要があることを指摘した答申だったと考えます。

その後も、早稲田大学では職員に関する議論が続けられました。1992年に発足した第二次将来計画審議会においては、「職員のあり方」について答申が出されました。より踏み込んだ内容になっており、「教学機関における職員の役割、位置付けを明確にする必要がある」「職員にはこれまで以上に教育研究への深い理解が求められる」と述

べられています。管理・運営業務に重きをおいていた職員組織に対して、直接的な教育研究支援へのシフトを求め、職員が一定の権限と責任を持つべきとの指摘であつたと思います。

大学設置基準の大綱化以降、早稲田大学は大学院・学部の新設、国際化の推進などのさまざまな改革を全学的に推進してきました。これらの改革に取り組むためには、既存の方法ではうまくいかず、学内の人的資源を最大限に活用することが求められ、必然的に教職協働の必要性が増したと思います。しかしながら、二つの答申で求めら



荒井 倫子氏

れた、直接的な教育研究支援へのコミットメントの進展ははかばかしくありませんでした。

**授業支援が研修だけに終わらず  
職員の本来の業務として位置付けたい**

**三浦** こうした実情を踏まえ、教育支援・学生支援において教員と協働できる職員を育成するための研修を実施しています。そのうちのひとつが、2007年に開始した教職協働（授業運営支援）研修です。この研修は新入職員全員を対象に、約10カ月にわたって実施されます。授業運営の支援活動を行うことにより教職協働体験を積み、今



三浦 暁氏

後、職員が教育・学習支援においてどのような役割を担い、業務創造・業務改善していくべきかを考察することを目的としています。

3、4名のグループに分けられた新入職員が、本研修を経験した先輩職員のアドバイスを受けながら、チームで研修を進めていきます。支援する対象授業を決め、担当教員の研究室を訪問してヒアリングや授業見学などを行い、教員のニーズを把握した上で、授業運営に対する支援策を提案、実践します。

新入職員が教員の授業を支援するということがおがましい印象を与えるかもしれませ



首好 宏氏

ん。新入職員には、教員へ支援策を提案するに当たって、授業で活用するICTツールに精通し、授業を効果的に進めるための方法を説明できる力を身に付けてもらっています。新入職員であっても、「強み」を持つていれば授業支援は可能です。最近まで学生であった新入職員だからこそできる提案もあると思います。ここ2～3年は、ICTツールを活用した双方向授業の支援や学生の主体的な学びの支援といった提案が目立ちます。この研修は10年以上続いており、提案内容の質も年々向上しています。支援した授業が、優れた授業に授与される「早稲田大学ティーチングアワード」を受賞した事例もあります。

教育支援・学生支援において教職協働が進むようにと始めた研修でしたが、現状では、授業運営支援が研修の場だけにとどまっています。こうした取り組みを職員の業務として定着させることが今後の課題です。従来の業務が多忙であるために、新しい業務に力を注ぐ余裕がないことも事実です。既存業務を整理し、職員の業務を変化させる方策を考えないとなりません。

### 教職協働の体制をさらに一歩進めて 教員主体から学生の立場に立った教育へ

**音** 大学の規模や方針によって、それぞれに状況が異なると思いますが、どのようにな形で教職協働のプログラムが作られ、それがどのように展開されているか、具体的にご紹介いただけますでしょうか。

**北條** 本学では教職協働ということを特段意識しておらず、学内の書類を確認しても、教職協働という言葉はあまり出てきませんでした。これは逆に、教職協働という方が組織文化として根付いているということではないかと再認識しました。執行部体制の中で、教員と職員と一緒に何かをするということとは、本学では当たり前のことです。

なお、職員はSDの研修があり、教員はFDの研修がありますが、私は教員にもSDが必要ではないかと考えています。

今は社会情勢が急速に変化しており、それに伴い大学も大きな改革が求められている時代です。しかもユニバーサル化しており、従前のようなエリート教育というわけにはいきません。しかし、教員は自分の学

生時代を想定し、それが本来の大学教育だと考えているために、時代の変化に十分に対応できていないようにみえます。

例えば、これからの時代に対応した全学的なカリキュラムを編成しようとしたとき、現任の教員では担当が難しい科目も設けざるを得ない場合があります。また、先ほどご紹介したFSのようなアクティブ・ラーニングを推進する場合に、そういった授業の経験がない教員もいるわけであり、大学あるいは時代が求めるものとの間にギャップが存在しているように感じます。そのため、教員にも研修が非常に大事になってきたのではないかと思います。

一方、大学が大きくなって学部が増える、当然ながら新任の教員も増えますが、現任の教員との間に温度差が生じる場面もあるようです。本学はガバナンスが強いほうですが、それでもパツと切り替えてもらうのは難しくなってきました。こうしたことを考え合わせると、教員にもSD的な研修が求められていると思います。本学の場、職員はSDの一環として教員のFDに参加できますが、逆はありません。

教員主体の教育から、学生の立場に立って、学生をいかに成長させるかという教育が求められており、それを全学で推進するためには教職協働の体制をさらに一歩進める必要があるということを感じています。

**音** 学長のリーダーシップの下で、調整をしながら進めていらつしやるということでしょうか。

**北條** そうですね。本学では4月と9月に大学方針説明会が開催され、全教員とかなりの数の職員が参加します。そこで学長が改革の目標や水準を説明し、教育の部分が私が具体的な説明をしています。

**音** 大学が大きくなるのに伴って、新しいスタッフも増えているというお話でしたが、そういう方々が前と比べて戸惑ったり、まだ慣れていなかったりする部分は、年2回の会議の説明を通して、浸透させていくということでしょうか。

**北條** はい。また、学部長は学長が指名しますので、各学部長が学部をしっかり掌握することが期待されています。

**音** そうすると、教職協働が、そういった考え方などを浸透させていく場になってい

るということですね。

**北條** ええ。ただ、前の職場のイメージを持つていると、職員が教育支援に関わることに少し抵抗感がある教員もいます。逆にいえば、教員がもつとしっかりとすべきだということかもしれません。

一つの課題に異なる立場から関わって  
価値あることができたかどうか

**西川** 先ほど吉川さんがおっしゃったように、教職協働ということをあまり意識せずに来たので、典型的な事例ということで改めて振り返ってみると、結構古いお話になるかと思えます。1980〜1990年代は、先ほどご説明した産学連携の取り組みや国際プログラムの引率、あるいは入試改革といった大きな動きの出発点だったように思っています。

現在でも、例えば2030年の学園の計画を考える際は、2030年に大学の中心を担うであろう若手の教職員に集まってもらい、同世代で議論しています。こうしたことの積み重ねが本学の文化になっていきます。学長のリーダーシップというよりは、

それぞれの発想や自発性から生まれたものが集まって、定着したように思います。

協働するためには、双方にそれなりの力が必要です。片方が弱いと、従属になりますから。職員にとっては、協働するプロセスの中で、職員の仕事とは何かということをかかなり考えなくてはならない状況になるというところが、一番大きく変わってきたと思います。

一例として、1980年代後半から精神的に取り組んできた入試改革が挙げられます。かつての入試は大学側が入学者を選抜するための仕組みであり、パンフレットも単なる説明だけでした。これに対して、発想を転換し、受験生を中心に入試を考えようと言いだめたのは職員だったのです。

こうした改革は、必ずしも、教員が研究や教育の実践を重ねたところからのみ生まれてくるものではありません。例えば、職員が大学の外に出て受験業界の人と交流したり、学生の父母や中学・高校生と話をする中で生まれてくる発想ではないかと思えます。

教職協働は、一緒になって何かに取り組



んでいるかどうかよりも、一つの課題に異なる立場から関わって、価値あることができたかどうかというところにポイントがあります。入試改革でも、試験日程を見直したりパンフレットをリニューアルするといった作業が、一定の受験生を確保することにつながったと思っています。

産学連携の打ち合わせにしても、例えば契約や知財といった話になったときに、教員よりもむしろ職員のほうが役に立ったということもありました。そういうことがあると、次は、こういう研究をお願いしたいという企業の依頼を職員が持ち帰って、それに適した教員を探して企業に紹介するという、いわば職員らしい仕事をしたという事例もありました。

企業が教員に対して、こんな研究をしたから誰か紹介してほしいといっても、少しでも研究分野が違うと、あまり紹介してもらえない。そういう意味では、産学連携の取り組みによって大学内の教員間連携の取り組みによって大学内の教員間連携の取り組みも深まったと実感します。このように、繰り返しになります、教職協働は一緒に何かをしたかどうかよりも、取り



**話しやすい関係や場をつくるのが  
教職協働によって培われた文化を高める**

組みの目的によってそれぞれが違う役目を果たせたかどうかということが大きく、その積み重ねが本学の文化をつくり上げたようなイメージがあります。

**西川** 先ほど2030年の学園の姿を議論したというお話をしましたが、教員も職員も非常に忙しくなっており、コミュニケーションが不足している中で同じ世代の教員

員が議論したことは非常に意味があったと思います。そこに集まったメンバーは職種も違えば経歴も異なりますが、2030年を迎える頃には全員が40代後半から50代のはずであり、職場の中核として頑張らなければいけない立場になっているのではないかと。そういった共通項を持つて一つのテーマに取り組むところに、何か大事なポイントがあるような気がします。

このように話しやすい関係や場といった仕組みをつくることにより、教職協働によって培われてきた文化をもう一段高めることができるのではないかと。時代の流れによってばらばらになってきた個人を再度まとめて、教職協働を一步前進させることになったと思いますので、この仕組みをこれからもつくっていきたいと思います。

また、今行っていることでそういうことにつながるものはないかという視点で教職協働を考えてもいいのではないのでしょうか。教職協働の事例だけを見ると、教職協働が自己目的化してしまうと考えるからです。

**音** 立命館大学は学部が多く、キャンパス

も複数ありますが、教職協働では、それら  
を乗り越えて取り組んでいるものも多いの  
ではないでしょうか。

**西川** 取り組みの性質によって、例えば地  
域社会との連携などの場合はキャンパス単  
位となります。各キャンパスの性格も違っ  
ており、滋賀県草津市や大阪府茨木市のキ  
ャンパスは産官学連携などで教職員や学生を  
巻き込んで地域と一緒に何かやっていく。

京都のキャンパスは、昔から大学がたくさ  
んある街なので、地域連携といってもかな  
りスタイルが違います。さらに、テーマに  
よってもだいぶ異なり、一律ではないです  
ね。そういえばこれも教職協働だった、と  
いうことがあるように思います。

**音** それは、本部のほうでコントロールし  
ている面もあるのでしょうか。  
**西川** コントロールできるといいますが、  
それは難しいと思っています。

1980～1990年代から積み上げて  
きたものを今の時代に合うようにするため  
に、どんな仕組みや仕掛けをつくらばいい  
か。例えば人材育成は、早稲田大学では教  
職協働のプログラムを実施なさっており、

そういった学内の文化を維持・発展させる  
ことに大きく影響していると思います。本  
学では誰かがリードして進めるという方法  
は難しいと感じているため、教職協働とい  
う考え方を取り入れるのはいいとしても、  
その形まで具体的に規定することはできな  
いので、仕組みや仕掛けづくりが大切だと  
感じています。

**相当数の教職員が2日間かけて  
競争的資金獲得のための構想調書を作成**

**吉川** 本学の教職協働の具体的な取り組み  
としては、外部の競争的資金獲得のための  
構想調書と一緒に考えるということがあり  
ます。一番大きかったのは、SGU（ス  
ーパーグローバル大学創成支援事業）の申請  
と採択です。土日の2日間、相当数の教職  
員が大きな教室に缶詰になって、ワールド  
カフェ方式でキーワードの抽出を行いました  
。そこで出たアイデアをSGUの構想調  
書にまとめ上げましたが、通常の競争的資  
金よりもハードルがかなり高かったので、  
膨大な調書になりました。

また、法人全体の改革ということが調書

の項目の一つにありましたが、これは教学  
だけでは絶対に対応できず、法人の職員も  
含めた教職協働で検討したことを鮮明に覚  
えています。

これらの過程に学長は関わっておらず、  
あまりにも高い目標を掲げた調書を初めて  
見た学長が、一瞬ためらったそうです。こ  
れを本当にやるのかと。しかし、みんな  
で考えた内容なので出してみようというこ  
とになり、幸いにも採択されました。実施  
に当たっては、ハードルが高い内容である  
ことは事実なので、教職協働でないと進ま  
ないのは確かです。

その中の一つに、グローバルPBL (Prob  
lem Based Learning・問題解決型学習) が  
あります。SGUの基本構想の中に留学生  
を増やすという項目があり、全学科にPBL  
の正課授業が設定されています。その引  
率として、教員と職員と一緒に海外へ出向  
きます。職員は英語力も必要になるので、  
生きたSDになっているようです。学生に  
とつても、教員だけでなく職員もいること  
が安心材料になっています。

また、例えば大宮キャンパスでは10カ国

以上から毎年多数の留学生を受け入れて、受け入れ型のPBLを実施しています。これは、職員が1年がかりで企画・準備をしているものです。実施内容については教職協働で進めています。各国との調整や実際の受け入れ業務が結構大変であり、複数の職員と教員が協働で担当しています。

教職協働の研修としては、新任の教員と職員と一緒に研修を受けます。大学の教育目標といったことだけではなく、シラバスの書き方などの細かいことも職員が行ってみて、教員が実際の授業をどのように組み立てているかを理解し、どの部署に配属されても教員の支援ができるよう図っています。

**職員は深い共感をもつて教育研究に携わり教員の視点を共有することが必要**

**三浦** 大学に求められる役割が急激に変化している中で、未経験の領域に対しては、教員と職員が一体となった対応がより一層必要となると思います。「個」として研究を行う教員に対して、職員は「組織」として正しく管理することを優先させる傾向が

あったと思います。教職協働を深化させていくためには、職員は教育・研究への深い共感を持ち、本質的な意味での教育研究支援に携わることによって、教員の視点を共有することが必要だと考えます。

早稲田大学では、創立150周年を迎える2032年の大学のあるべき姿をイメージし、「Waseda Vision 150」を2012年11月に策定し、検証と改善を繰り返しながら不断の改革を実行しています。現在は44のプロジェクトが設置され、教職協働で取り組みを進めています。プロジェクトの運営においては、高い目標を設定し、それが達成されるよう、PDCAマネジメントを徹底しています。教職員一人一人が、全体的戦略の中における自分の役割の重要性を理解し、強い意志をもって行動することが求められています。「Waseda Vision 150」の取り組みは、他部門との協働によって新しい効果を生み出しています。教職協働だけではなく、学生、校友、地域の視点も取り入れた教育、研究、大学経営の実現が重要だと思います。

もう一つの事例としてプロフェッショナル

ルズ・ワークショップをご紹介します。2007年にスタートしたプロフェッショナルズ・ワークショップは、企業と大学が共通の目的を持って学びの場を創出する実践型社会連携教育です。企業が直面している課題に対し、学生と企業のプロフェッショナルズがグループワークを行いながら、企業から提示された課題に対して、学生が解決策を提案するプロジェクトです。ワークショップの運営は職員が中心に担い、教員はオブザーバーとして参加します。企業、学生、教員、職員による「四位一体」のプロジェクトといえます。2017年度までに73のワークショップが実施され、970名の学生が参加しました。

このプロジェクトは、若手職員の発案から始まりました。「理想的な学生サービスのありべき姿の実現」を検討する中で、提案されたことがきっかけです。2018年度は6企業と連携し、ワークショップを開催しました。ワークショップごとにコーディネーターとして数名の職員を配置します。職員は、ワークショップに参加する学生の指導、テーマに則した教員への協力依頼、

フィールドワークの運営、連携企業との交渉・調整などの役割を担います。とりわけ、学生の成長の現場に直接関わることは貴重な経験になっています。ワークシヨップやフィールドワークにおいて、学生の主体性を引き出すこと、学生の信頼を得ることの難しさ、やりがいに気付くことは職員の間やモチベーションの向上にも役立つと思います。

**音** ご紹介いただいたプロフェッショナルズ・ワークシヨップには、職員が自ら手を挙げて参加するのでしょうか。

**三浦** 元々はメンバーを公募していましたが、参加した職員に成長が見られたので、これを研修にも活用することになりました。現在は、手を挙げた職員と採用後3年目の職員が一緒に参加しています。

**音** その配置などは、本部が仕事の量などを調整しながら指名するという形ですか。

**三浦** どのワークシヨップに配置するかは本人の希望を踏まえた上で大学が決めていきます。

**音** ありがとうございます。各大学の事情を反映した、いろいろな事例をご紹介します。

ただいたと思います。

**教職協働の今後の課題を  
大学が抱える課題との関係で考える**

**音** 教職協働における今後の課題や、こうすれば教職協働がもっと発展するのではなにかといった点について、ご意見をお聞かせください。

**西川** 一番大きい課題は、今後、職員の仕事が大きく変わるということでしょう。現在、職員が行っている仕事の大半がICT



で代替される、あるいは圧縮される、さらにはなくなってしまう可能性もあるわけですね。職員がそれに抵抗して自分の仕事を守るといふ事態になると、コストが発生します。こうしたことにどう向き合っていくかが、大きな課題だと思います。

結局、大学職員の現在の仕事がなくなつたとしても、学生支援や教育へのコミットメントといったことについて、職員がどんな形で関わっていくことが必要に絞られていくのではないのでしょうか。学生が多様化し、教員もその対応に時間をとられる状況に対して、職員も一緒に考えていく。その過程を通して、学生の力を伸ばすような大学になっていかないと、大学の存在価値がどんどん低下するのではないかと危惧しています。

教職協働をどうするかというよりも、大学が抱える課題との関係で、どう考えるか。その中に、教職協働で行うべきことが大きな意味を持つ可能性があるのではないかと思います。これは反省点でもありますが、昨今の職員の仕事はかなり細分化・専門化されており、タコツボ化といえますか、横

に広がらない。そういう仕事のスタイルになっ  
ていっていることが、大変な危機だと私は思  
います。これをどのように変え、職員の仕  
事はどうなっていくかというビジョンを描  
くことが、教職協働の大きなポイントだと  
考えます。

もう一つは、従来の延長線上で教職協働  
を考えると、教員の仕事のこの部分にコミッ  
トメントできるのではないかとというような  
小さな発想になってしまっておそれがありま  
す。教員自身にどの部分で頑張っていただ  
いて、職員はそれに対してどういう力でコ  
ミットメントを深めるかということが大事  
です。

先ほどエビデンスというお話がありまし  
たが、エビデンスをベースにした仕事のや  
りかたを職員の強みの一つにしていかなか  
てはならないと思います。学問分野におけ  
るエビデンスは教員の強みですが、大学運  
営や学生の実態に関するエビデンスは、職  
員がもっと調査し、提示したり分析したり  
できるはずです。

学生は多様化しており、それを「個」と  
して捉えることはとても大事ですが、一方

で「層」として捉える必要もあります。教  
員は個々の学生に対応しているので、「層」  
として学生を大きく育てようとするときに  
必要な力が、まだたくさんあると思います。  
その点をもっと開発していかないと、特定  
の専門分野に固執した仕事のスタイルに  
なってしまう、結局は学生支援や教育の高  
度化、大学全体の発展に十分貢献できなく  
なることが課題ではないかと考えています。

**大学改革は教職員だけではなく  
学生も巻き込んで一緒に進めていく**

**北條** 今のお話に関連して、どうしても職  
員は各部署ごとのセクションリズムになり  
がちであり、横の連帯とか教員との連帯が  
少なくなる可能性があります。しかも、仕  
事内容の高度化が求められているので、自  
分の仕事に傾注すればするほど、横との連  
携や情報共有がなくなっていくくらいがあ  
り、最終的にはトラブルが起りやすくな  
る傾向があります。やはり、横との連携や  
教員との連携を意識して仕事をすることが  
大事ではないでしょうか。

大学運営におけるエビデンスに関しては

I Rの問題だと思ふし、データ分析などが  
できる大学院卒の職員も増えているので、  
教員と相談しながら新たな指標を作り、そ  
こから得たエビデンスを大学の教育や運営  
に資することがますます大事になると思っ  
ています。

ただし、I Rが専門職化していくと、セ  
クションリズムという話が出てくるかもしれ  
ないので、それを避けながらも専門的な  
開発をいかに成し遂げるかがポイントにな  
ります。職員の仕事はどうなるか、同時に  
教員の仕事はどうなるか、あるいはどうす  
べきかということが、さらに大事だと考え  
ます。

教員と職員は大学を支える車の両輪なの  
で、社会の変化が急速に進んでいる中で、  
教員がもう少し教育研究に注力できる環境  
を整備するためにも、教職協働をもっと広  
げていく必要があります。

**三浦** 早稲田大学は教員と職員の人数が多  
いので、全員が同じベクトルに向くことが  
難しいと感じます。2018年11月に就任  
した田中愛治総長が教職員に対するメッ  
セージの中で、世界で輝くWASEDAを

目指して、世界トップクラスの大学になるという決意と覚悟を持つことの必要性を伝えました。教職員が理念や価値観を共有した上で、大学改革を進めることが求められています。簡単ではありません。例えば、学部にはそれぞれの考え方があり、自主性が担保されなければなりません。このような組織風土を考えると、トップダウンではうまくいかず、対話による価値観の共有が大切だと思います。

**音** 職員の方々は、人事異動で相当動くのでしょうか。

**三浦** おおよそ5〜6年ごとに異動します。音 そうすると、職員のほうが各学部の空気の違うようなものを認識しているのですか。

**三浦** 職員には全学的な視点を持つて仕事をすることの重要性を繰り返し伝えていきます。研修などの場でも「Waseda Vision 150」の目的・目標と一人一人の仕事の関連性を再確認できるよう工夫しています。ところが、目の前の仕事に熱中すると視野が狭くなりがちです。

**吉川** これまでに出たお話とほぼ同じです

が、大学運営は職員が主導し、教学面では教員が本来の教育研究に専念できる環境を職員がつくることによつて大学改革が進むのではないかと思います。

また、主体はやはり学生なので、学生がきちんと成長しているかどうかを忘れないようにすること。ですから、大学改革は教職員だけではなく、学生も巻き込んで一緒に進めていくことが課題だと思います。

**北條** おっしゃる通りであつて、教員中心の大学ではなく、学生の成長をどのように引き出すかが大事です。学生は大学という組織の最大構成員ですから、大学改革に学生がコミットするような仕組みをつくり、共に改善をしていくという視点は重要だと思います。

### 教職協働の広がりによる仕事量の増大と 職員の仕事の合理化をどう考えるか

**音** 上智大学では教職協働イノベーションプログラムというものを実施しています。本学はそれほど大きい大学ではなく、教職員は互いに何をやっているかが何となく分かるので、こういうことだったらあの人に

声を掛けたいのではないかとということがあります。

しかし、それぞれ本来業務がありながら、こうした仕事がどんどん増えていると感じます。「働き方改革」や「業務の効率化」がいわゆる一方で、教職協働のような形で新しい取り組みが始まると、仕事が集まる人にはさらに集中するということもあるので、バランスを考える必要があります。

職員は本来の業務とは異なることに多くの時間と手間をとられるようになる、これをトータルではどう考えればいいのか。こういったことを含めて、今後の展望などについておうかがいいたします。

**西川** 仕事が増えるという今のお話は、全くその通りだと思います。率直に言って、教職協働が広がってきた裏には、仕事量が増えたという実態があります。

しかし、その辺りは発想の転換が必要で、す。「減らすための事業計画」というのはちよつと変な言葉ですが、場合によってはそういうことも併せて考えないといけない時代状況になっています。少なくとも、職員の仕事の合理化をどう考えるか。

私も含めて、現状では法人に関わる仕事がたくさんあると思いますが、法人系の仕事がたくたくて大学職員になった人は少ないでしょう。やはり、学生支援といったことに携わればモチベーションが上がって、仕事の効率も向上するはずです。そうではない仕事をどのように圧縮するか、あるいはICTの活用なども考えられる。こうしたことは教職協働とは違う話のようでいて、実は関係があると思います。

また、教職協働をどちら側から働きかけるかという問題もあります。ここは職員がやるべきだ、この部分は教員を巻き込んだほうが良いといった仕分けは、教員よりも職員のほうが得意な分野ではないでしょうか。先ほどお話に出た、職員がもっと引張っていくべきだというのは、そういう面で職員がイニシアチブを取ることが求められているのではないかと思います。

一方、三浦さんがおっしゃったように、教員の仕事に対する職員の理解も必要であり、教員の研修に職員も参加するという吉川さんのお話は意外に大事かもしれないと感じます。教職員が一緒にやろうと思うか

らこそ、教員がどのような教育研究を実践しているかをもっと知るべきでしょう。

私は新入職員に対して、本学教員の著書を読んでみるようにと言っています。専門書は難しいかもしれませんが、新書などを読めば、著者である教員の研究に対する思いや生きる姿勢などが分かるかもしれません。それも日常的なコミュニケーションを深める学びの一つであって、そんなことがもっとあつていい。こうしたことが、次の展開につながっていく可能性があると思います。

### 学生も含めた教職学、協働の 研修によって、相互理解が深まる

**吉川** 先ほど少し触れましたが、大学改革に学生を巻き込んでいく、つまり「教職協働から教職学協働へ」ということが重要ではないでしょうか。学びの主体である学生が成長しないことには意味がないし、大学がどんなに頑張っても空回りするだけです。

そのためにはさまざまな方法があると思いますが、中でも職員の研修は大事です。

専門的な知見から、教員に研修をお願いすることが多いのですが、時には職員が一緒になって指導することもあります。

本学の研修では、最初は大学改革のためのワークショップを教職が協働で行い、学生の意見を吸い上げていました。しかし、教員と職員だけのグループだと教員の意見のほうが強かったり、職員がつい遠慮したりするので、職員と学生によるリーダーシップ研修を実施しました。

その結果、学生も、窓口で対応している職員が、実はこんなに深い考えをしているんだとか、職員にしても学生が大学のことを真剣に考えているということが分かり、職員と学生の相互理解が深まりました。さらに、そうした結果発表を学生の指導教員が聞いて感動するということもありました。やはり、学生をいかに活用するかが課題の一つではないかと思えます。

**北條** 本学ではオープンキャンパスやオリエンテーションなど学生が主役になって実施しているものもありますが、大学改革やFDといったことは学生が関わっていないので、そこに学生の意見を反映させるよう

な関係性をいかにつくっていくかが、私自身にとっても課題であると思っています。

学生と教員と職員という大学を構成するメンバーが、互いの立場を分かりつつ、最終的には学生をいかに成長させるかが最も大切なポイントです。そのためには、職員がどれだけの仕事を抱えているのかということも教員ももう少し理解する必要があります。

例えば、本学は4学期制なので、教員は年に4回、学生の成績評価をしなければなりません。3学期末は1週間で成績を出さなくてはいけないため、締め切りが早すぎるとい声教員から出ました。そこで、成績評価に関わる業務フロー全体を会議で提示し、先生方からここで出していただかないと、その後こんなプロセスがあるため、学生に発表するのが遅れてしまうと説明したところ、現在では98%の教員が期限内までに提出するようになりました。

**三浦** それはすごいですね。

**北條** システムの一員として仕事をしている面があるということも教員も意識し、協力してほしいと思います。

### 教職協働の推進が

### 大学自体の新たな可能性を開く

**三浦** 大学の持続的な発展を考えた場合に、教員が教育と研究に今以上に注力できる環境を創出することが不可欠だと思います。そのために職員がどう貢献していくのが、教職協働における重要課題だと考えます。

これを実現していくためには、教員と職員役割を明確にする必要があります。職員の責任と権限にはあいまいな部分があります。例えば、学生担当教務主任は職員が担ってもいいのではとの意見は古くからあります。伝統的に教員の役割となっている業務を職員にシフトすることを検討する時期がきているのかもしれない。職員には責任が増すことへの覚悟が必要です。

ある教員が職員に対して期待する機能をラジオに例えたことがあります。アンテナは情報を収集し、スピーカーは情報を発信すること、バッテリーは教員をエンパワーすること、チューニングは教員の方向性を誤っていたら修正してくれることを期待し

ているということでした。

**西川** 予測不可能な時代とよくいわれますが、職員の「アンテナ」という機能というのはその通りであって、大学の職員として大事なことだと思います。教員は特定の分野のプロフェッショナルなので、職員は社会の動きに対する態度というか、広くアンテナを張っておく必要があります。それ教員に対する信頼にもつながり、協働を深める大きな力になるように思います。

職員はどんどん外に出ていろいろな人と接点を持つことが、自分の力を付けていく上でも大きいと実感しています。これからの大学職員のあり方を考え、教職協働をさらに高度に機能させるためにも、こうしたことが大事ではないかと感じます。

**音** 教職協働を進めることによって、大学におけるコミュニケーション空間がさらに広がり、密度も濃くなることは間違いないと思います。「働き方改革」をはじめとするさまざまな課題もありますが、教職協働の推進が大学自体の新たな可能性を開くと思います。

本日は、ありがとうございました。