

教員と職員が共に考える「教職協働」：－全国的な  
動向と福井大学の取組について－

メタデータ	言語: ja 出版者: 福井大学高等教育推進センター 公開日: 2024-06-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 浦田, 広朗 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10098/0002000293">http://hdl.handle.net/10098/0002000293</a>

## 基調講演

# 教員と職員が共に考える「教職協働」

—全国的な動向と福井大学の取組について—

浦田 広朗

(桜美林大学 国際学術研究科)

月日 : 2023年3月29日(水)

時間 : 13:00~15:00

場所 : 文京キャンパス 総合研究棟 I 13階大会議室

松岡キャンパス 講義棟2階会議室

敦賀キャンパス 第1講義室

概要 : 近年、高等教育を取り巻く環境が高度に多様化・複雑化するなかで、大学が行う業務の内容も急速に変化しつつあります。こうした時代における大学運営の鍵を握る取組として、その必要性がしきりに説かれるようになったのが「教職協働」です。

昨年10月1日に施行された「大学設置基準等の一部を改正する省令」は、「教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織を編成する」ことを大学に求め、その目的、つまり「教職協働」の目的として、「教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われる」こと、学生に対して「課外活動、修学、進路選択及び心身の健康に関する指導及び援助等の厚生補導を組織的に行う」こと、「大学運営に係る企画立案、当該大学以外の者との連携、人事、総務、財務、広報、情報システム並びに施設及び設備の整備その他の大学運営に必要な業務を行う」ことの3点を掲げています。

本年度の全学FD・SDシンポジウムでは、「教職協働」の考え方に関する共通理解を深めた上で、その全国的な動向と本学の取組の紹介を通じて、教員と職員、そして学生の三者にとって真に有益な「教職協働」のあり方について考えてみたいと思います。

令和4年度 福井大学全学FD・SDシンポジウム

# 教員と職員が共に考える「教職協働」 —全国的な動向と福井大学の取組について—

近年、高等教育を取り巻く環境が高度に多様化・複雑化するなかで、大学が行う業務の内容も急速に変化しつつあります。こうした時代における大学運営の鍵を握る取組として、その必要性がしきりに説かれるようになったのが「教職協働」です。

昨年10月1日に施行された「大学設置基準等の一部を改正する省令」は、「教員及び事務職員等からなる教育研究実施組織を編成する」ことを大学に求め、その目的、つまり「教職協働」の目的として、「教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われる」こと、学生に対して「課外活動、修学、進路選択及び心身の健康に関する指導及び援助等の厚生補導を組織的に行う」こと、「大学運営に係る企画立案、当該大学以外の者との連携、人事、総務、財務、広報、情報システム並びに施設及び設備の整備その他の大学運営に必要な業務を行う」ことの3点を掲げています。

本年度の全学FD・SDシンポジウムでは、「教職協働」の考え方に関する共通理解を深めた上で、その全国的な動向と本学の取組の紹介を通じて、教員と職員、そして学生の三者にとって真に有益な「教職協働」のあり方について考えてみたいと思います。



<基調講演>  
桜美林大学 国際学術研究科 教授  
浦田 広朗 (うらた・ひろあき) 氏

2023年

**3月29日(水)**  
13:00~15:00

福井大学 文京キャンパス

総合研究棟 I・13階 大会議室

松岡キャンパス 講義棟 2階会議室 [同時配信]

敦賀キャンパス 第1講義室 [同時配信]

(オンラインとのハイブリッド方式での開催)

13:00~13:10

開会挨拶

福井大学長 上田 孝典

13:10~14:00

基調講演

うらた ひろあき  
桜美林大学 国際学術研究科 教授 浦田 広朗 氏

14:00~14:10

質疑応答

14:10~14:40

本学の取組報告

・FD・SD研修検討プロジェクトチーム 主査 /医学部 教授 安倍 博  
・キャリア支援課 課長 北林 美津子

14:40~14:50

全体質疑応答

14:50~15:00

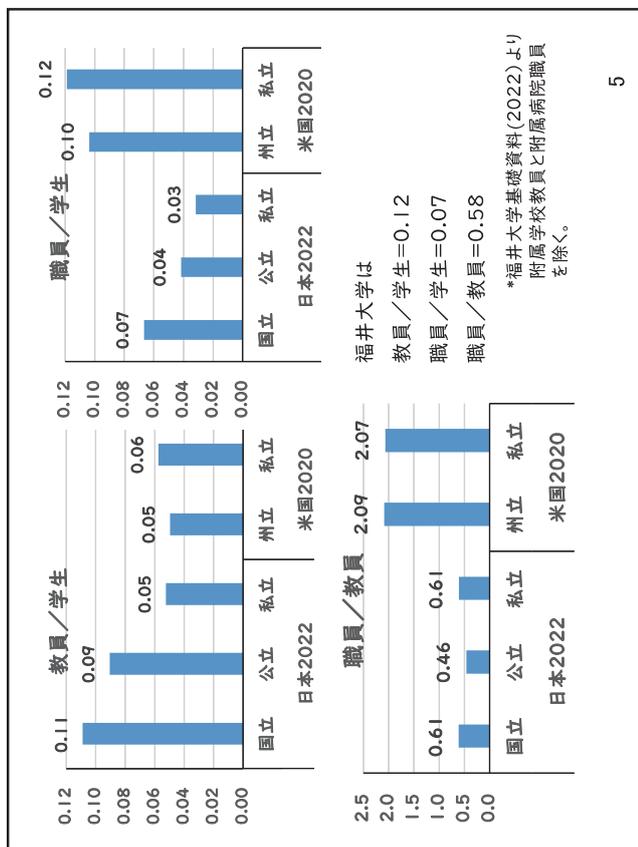
閉会挨拶

理事(教育, 評価担当) /副学長  
高等教育推進センター長 安田 年博

【主催】福井大学高等教育推進センター

【連絡先】教務課 ( kyoumu-soumu@ml.u-fukui.ac.jp )





5

## 2.なぜ教職協働が必要なのか

### (1)法定されているから

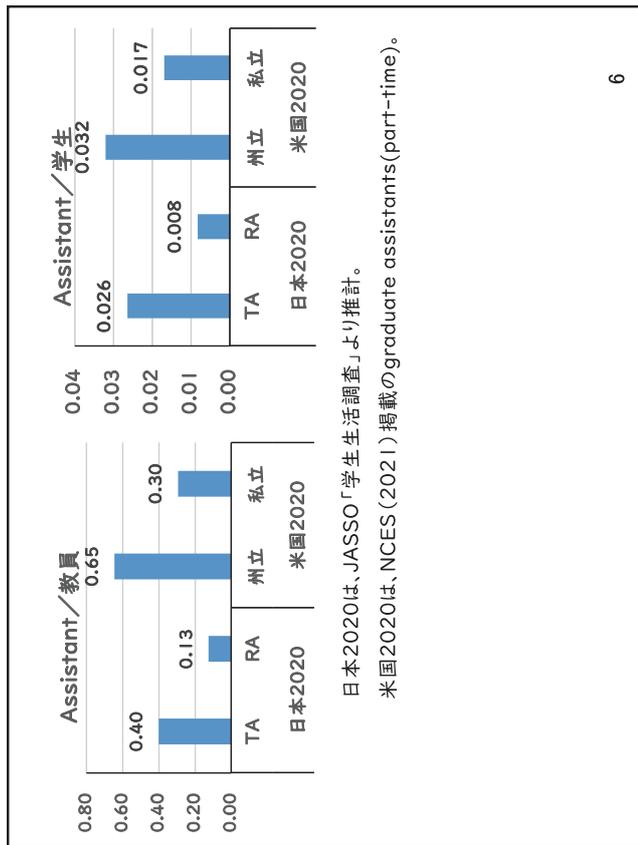
#### ➤ 大学設置基準第7条(教育研究実施組織等)

大学は、その教育研究上の目的を達成するため、その規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、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ものとする。

2 大学は、教育研究実施組織を編制するに当たっては、当該大学の教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われるよう、教員及び事務職員等相互の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ、教育研究に係る責任の所在を明確にするものとする。(第3項以下略)

※これまでの設置基準で「教員組織」「事務組織等」「連携・協働」が分散していたものを一体的に規定したもので、「教育研究実施組織」という新たな組織を設けることを求めるものではない。ここで組織はOrganizationではなく、Systemを指す(文部科学省 2022)。

7



日本2020は、JASSO「学生生活調査」より推計。  
 米国2020は、NCES(2021)掲載のgraduate assistants(part-time)。

6

#### ➤ 2022年9月改正前の大学設置基準第2条の3(教員と事務職員等の連携及び協働)

大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする。

※2017年3月改正での教職協働の規定

連携体制としては、

- ①教員と事務職員等の枠を超えた戦略的な人事配置の実施、
  - ②教員と事務職員等の対等な位置付けでの学内委員会の構成を通じての相互連携協力
  - ③教員と事務職員等とを織り交ぜた組織構成によるプロジェクトチーム型での業務執行
- などを例示  
 ※公布に際しての高等教育局長通知

こうした規定に至るまでに審議会等での議論あり。

8

➤ 臨時教育審議会(1987)第3次答申  
第3章 高等教育機関の組織・運営の改革  
第2節 大学の組織と運営 (2) 教員と職員

6) 大学の職員はある意味ではすべて専門職であり、大学という独特の使命と機能を有する組織体を、教育・研究を充実しかも一つの社会的存在として経営していくためには、職員に高度の知識、経験、研修が必要である。この点から考えると、大学の職員の処遇、養成、研修等について新たな視野の開発が望まれ、例えば大学院修士コースに大学経営、大学管理の分野を置き、あるいは大学職員に経営的視点も加味した、体系的、専門的研修の機会を設ける必要がある。事務組織は経営体としての大学を支える重要な存在であり、大学の教育・研究の活性化のためには、事務組織の合理化、その機能の改善が不可欠である。ことに国立大学の場合、上意下達、法令墨守的な体質を抜本的に改め、事業体としての活力を与え、その指向がなくなっていく。例えば、諸経理事務、財産・物品管理、人事管理等の扱いの大学機能の本質に即した弾力化・簡素化を図り、また職員人事に大学の責任者としての学長の意向が十分反映される仕組みを実現すべきである。大学における職員の位置付けおよび事務組織の在り方を正しく発展させるためには、教員の意識もまた重要である。教員と職員の間相互に尊敬と協力の関係が育成されなくてはならない。9

➤ 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2002)「新しい『国立大学法人』像について」

法人化を契機に、事務職員等が教員と連携協力して大学運営の企画立案に積極的に参画していくことが期待されるが、各学長の判断により、こうした事務職員等のうち、大学運営に高い見識を有する者を役員に積極的に登用することも考えられる。  
事務組織が、法令に基づく行政事務処理や教員の教育研究活動の支援業務を中心とする機能にとどまらず、また、日常の大学運営事務に加えて、教員と連携協力しつつ大学運営の企画立案等に積極的に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することが可能となるよう、組織編制、職員採用・養成方法を大幅に見直す。

➤ 大学審議会(1995)「大学運営の円滑化について」(答申)」

事務組織は、国公立大学別に大きく異なる。しかし、大学改革を推進し、教育研究を活性化するためには、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要である。また、大学運営の複雑化、専門的事項の増加などに伴い、事務組織の果たす役割が一層重要になっている。

➤ 大学審議会(1998)「21世紀の大学像と今後の改革方策について」(答申)」  
大学の事務組織については、学術的・学務的機能の明確化と連携協力の関係の確立が求められる。このため、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。

➤ 中央教育審議会(2008)「学士課程教育の構築に向けて」(答申)」  
第3章 学士課程教育の充実を支える学内の教職員の職能開発

これらの(職員の)業務には、学術的な経歴や素養が求められるものもあり、教員と職員という従来の区分にとらわれない組織体制の在り方を検討していくことも重要である。  
専門性を備えた大学職員や、管理運営に携わる上級職員を養成するには、各大学が学内外におけるSDの場や機会の充実に努めることが必要である。職員に求められる業務の高度化・複雑化に伴い、大学院等で専門的教育を受けた職員が相当程度いることが、職員と教員とが協働して実りある大学改革を実現する上で必要条件になってくる。  
教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要は無く、目的に応じて柔軟な取組をしていくことが望まれる。

教員と職員との協働関係を一層強化するため、SDを推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で、その積極的な参画を図っていくべきである。

➤ 中央教育審議会大学分科会(2012)「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて(答申)」

学部等の縦割りの構造を超えて学士課程教育をプログラムとして機能させるためには、教員だけでなく、職員等の専門スタッフの育成と教育課程の形成・編成への組織的参加が必要であり、例えば、他大学との事務の共同実施等でリソースを再配置するといった工夫もしつつ、その確保と養成を図る。

➤ 中央教育審議会大学分科会(2014)「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」2.学長のリーダーシップの確立 (2)学長補佐体制の強化  
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り、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。

➤ 大学改革支援・学位授与機構「大学評価基準(2018年3月改訂)」

領域3:財務運営、管理運営及び情報の公表に関する基準

基準3-4:教員と事務職員等との役割分担が適切であり、これらの者の間の連携体制が確保され、能力を向上させる取組が実施されていること

分析項目3-4-1 (NIAD-QE 2018)

教員と事務職員等とが適切な役割分担のもと、必要な連携体制を確保していること

- 大学の管理運営のための組織の責任体制(分析項目3-2-1)と事務組織(分析項目3-3-1)の関係を確認する。
- 大学の管理運営に係る合議体に、教員と事務職員が構成員として参加していることを確認する。

※役割分担が適切であるとは、教員と事務職員等がそれぞれの役割分担において責任を有しつつ協働して円滑な管理運営の実現に資する状況にあることを想定している。

➡ 重要な合議体に教員と事務職員が構成員として参加することを定める規定及び評価実施年度における参加者の役職名の(規定に沿った)表を根拠資料とする。

➤ 教職協働の状況(別添様式3-4-1)

合議体名称	構成員(教員)	構成員(事務職員)	根拠規定
教育研究審議会	学部長 学部長から選出される教員等	学部長 教員学長	教育研究審議会規定
学生委員会	学生部長 学生支援センター長 学部長から選出される教員	学生部長 国際学長	学生委員会規定
.....			

➤ 学校教育法改正(2017.3.31公布)

第37条第14項「事務職員は、事務をつかさどる」←事務職員は、事務に従事する学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするため、学校組織に唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員の職務を見直すことにより、管理職や他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして学校の職務を一定の責任をもって自己の担当事項として処理することとし、より主体的・積極的に校務運営に参画することを旨とするもの

※改正に際しての事務次官通知

➤ 大学設置基準改正(2017.3.31公布)

大学が行う業務が複雑化・多様化する中、学運営の一層の改善に向けては、事務職員・事務組織等がこれまで以上に積極的な役割を担い、大学総体としての機能を強化し、総合力を発揮する必要がある(中略)教員・事務職員等の垣根を越えた取組が一層必要となっており、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む重要性を認識し、教職協働の取組を進めていく必要がある。 ※公布に際しての高等教育局長通知

2.なぜ教職協働が必要なのか

(1)法定されているから

➤ 大学設置基準第7条(教育研究実施組織等)

大学は、その教育研究上の目的を達成するため、その規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、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ものとする。

2 大学は、教育研究実施組織を編制するに当たっては、当該大学の教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われるよう、教員及び事務職員等相互の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ、教育研究に係る責任の所在を明確にするものとする。(第3項以下略)

※「教員組織」「事務組織等」「連携・協働」が分散して規定されていたものを整理したもので「教育研究実施組織」という新たな組織を設けることを求めるものではない。

↓2022年9月までの設置基準第2条の3(教員と事務職員等の連携及び協働)  
大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする。

※2017年3月改正での教職協働の規定

役割分担や協働は、組織としては当然のこと(沼上 2004)

(2)職員・教員それぞれの「不足」を解消するため

➤ 大学職員に相当する職として、中世ヨーロッパでも、bidellus (beadle)と呼ばれる庶務係(事務局長に相当)の他、出納係や、規約・議事録・学籍簿などの文書管理係(書記)がみられた(横尾 1985)。

• 日本最初の近代的大学である東京大学(1877)では、法文理学部総理の下に記録掛、用度掛、営繕掛、寄宿掛、器械掛が2~4名ずつが置かれた。

東京大学百年史編集委員会(1987)

• 現在の大学職員は、教育支援、研究支援、学生支援、財務、施設管理、広報、企画など、多方面の職務を担うようになっている。

• これらの職務を定型的・受動的に遂行するだけでは働き甲斐が不足すると考えた職員から、大学の中核的目標にコミットしたい、裁量をもって創造的に働きたい、学生の成長に貢献したいという要求が示されるようになった(西川 2014)。

(3)大学の目標を達成し、目的を実現するため

➤ 大学の目的は「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させること」であり、この目的の実現のために、具体的な目標達成を目指して、教育研究を行っている。

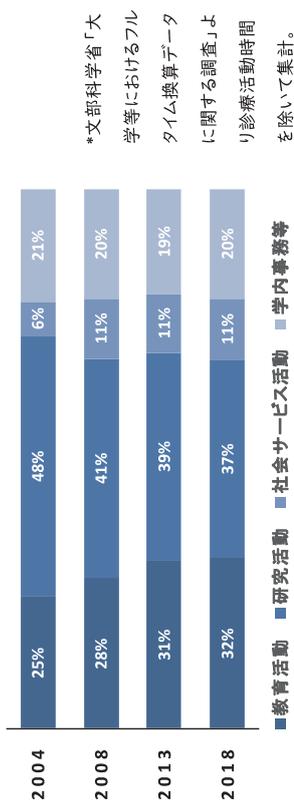
• 教育研究活動の直接の担い手は教員であるが、同じく大学構成員である職員も活動の支援や調整に関わるべき。

• 教育研究活動は専門分野に分かれて行われて行われることが多く、教員は各分野の教育・研究を深める専門家であるだけに、組織全体・教育課程全体を最適化するという観点で弱い場合がある。

• 一般に、組織づくりでは、分業と調整が適切になされることが重要(沼上 2004)。大学教員間では分業は徹底してなされているが、調整(=マネジメントの要諦)が十分ではない。→教職協働、職員の出番。

➤ 教員に不足しているのは研究活動の時間。教育活動時間が増加しているのに対して、研究活動時間は減少→全体としての研究力の低下。

図 大学教員の勤務時間(活動内容別構成比)



• 職員の協力や権限移譲・合理化により、管理運営業務や学内事務等の時間を減らし、研究活動時間を確保できないか(マインドシェア 2020)。

• 教員による意思決定を重視し、マネジメントも全て教員が担うべきという考えもあり得るが、少なくともマネジメントに関しては教員と職員が対等の立場で関与する方が良いのではないか。

• 教育課程編成・授業開発についても、社会的要請などを広く理解している職員であれば、俯瞰的立場から関与できる。

• 研究面でも21世紀COEプログラム(2002年)以来、競争的資金を得るためには組織的な取り組みが求められている。

### 3. 教職協働の実践例

- (1) 立命館大学
- (2) 日本福祉大学
- (3) 芝浦工業大学
- (4) 愛媛大学
- (5) 大阪大学工学研究科

21

### 教育活動・学生支援における教職協働の例

- 新潟大学：地域連携型教育プログラム
  - ・ 澤邊潤, 2019, 「教職協働による地域連携型教育プログラム開発の試行的取組—新潟県小千谷市へのフィールドワークを事例として」『新潟大学高等教育研究』6
- 留米大学：卒業論文制作支援の授業開発
  - ・ 玉岡兼治・工藤彰・遠山潤, 2022, 「教職協働における卒業論文制作支援の授業開発事例」『久留米大学文学部紀要 情報社会科学編』17
- 東京経済大学：図書館利用促進
  - ・ 新正裕尚ほか, 2017, 「教職協働による図書館利用促進活動のトライアルから恒常化へ—東京経済大学図書館の場合」『東京経済大学人文自然科学論集』141
- 福岡大学：初年次キャリア教育
  - ・ 植上一希, 2021, 「教職協働による初年次キャリア教育の開発と実施の諸側面」『福岡大学研究部論集 総合科学編』3
- 武蔵野大学：フィールド・スタディーズ
  - ・ 武蔵野大学, 2020, 『フィールド・スタディーズ 学外研修プログラム事業報告書』2021年度以降は[https://www.musashino-u.ac.jp/academics/basic/fs\\_results/](https://www.musashino-u.ac.jp/academics/basic/fs_results/)で公開
- 早稲田大学：授業運営支援研修とプロジェクト
  - ・ 谷口邦生, 2010, 「『教職協働』を担う職員の育成・早稲田大学」『IDE』523
  - ・ 野地整・三宮圭司, 2020, 「早稲田大学の新任職員人材育成」『IDE』619

47

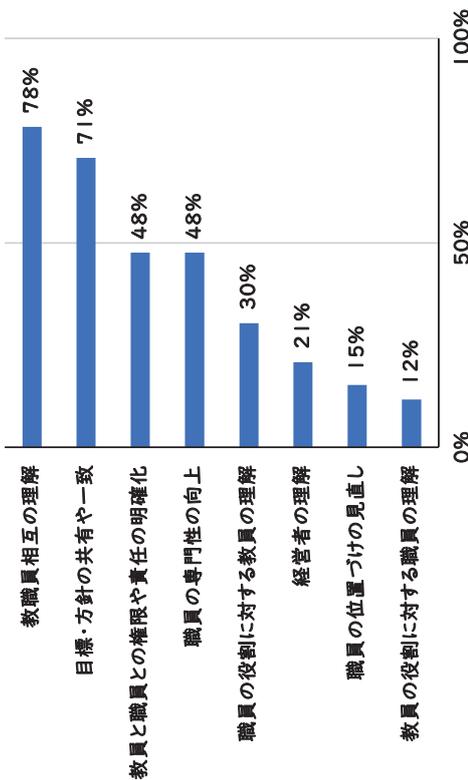
### 4. 優れた実践をもたらす要因

- (1) 意思決定への職員参加など、学内システムを改編する必要性
  - ・ 職員の理事就任、教員理事による教育研究実施組織の統括など。
- (2) 職員の参画を教員が受け入れる。
  - ・ 教育課程編成や授業開発など教員固有の領域での職員からの提案を受け入れるだけの信頼関係。
- (3) 職員の資質・力量：広い視野から大学の目的についての理解を深める。
  - ・ 高等教育政策や社会の動向の把握、企画説明能力、表現力なども必要。
  - ・ 立命館大学の大学行政研究・研修センター\*、日本福祉大学の職員会議、愛媛大学が事務局となっているSPODなどの場。  
\*現在は他大学専任職員も受入。
  - ・ 大学院プログラム・履修証明プログラム等。

48

図 教職協働を進める上で必要なこと

\*私立大学事務局長による複数回答 (N=231; 2009年)



坂本(2011)より 49

<文献>

大阪工科大学工学部・工学研究科事務部編, 2011, 『大学を変えた人間プロジェクト—教職協働への挑戦』大阪大学出版会

坂本孝徳, 2011, 「事務局職員力量形成に関する調査報告」『カレッジマネジメント』166

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (<https://www.spod.ehime-u.ac.jp/>)

慈道裕治, 2014, 「教職協働の原点と課題」『立命館高等教育研究』14

篠田道夫, 2007, 『大学アドミニストレーター論』学法文化センター出版部

辰野有・山中司, 2020, 「教職協働による『生命科学部独自留学プログラム』の参者の増加に向けた取り組み」『立命館高等教育研究』20

田中岳, 2018, 「教職協働」児玉義仁ほか編『大学事典』平凡社

大学改革支援・学位授与機構, 2018, 「基盤ごとの分析を行う際の手順について」(同, 2021, 『大学機関別認証評価自己評価実施要項』とほぼ同内容)

玉置弘道他, 1971, 「大学職員論—大学職員の大学自治への参加について」『日本福祉大学論叢』4

東京大学百年史編集委員会, 1987, 『東京大学百年史 部局史4』東京大学出版会

中村龍兵, 1997, 『挑戦する立命館—大学改革とは何か』エトレ

西川幸穂, 2014, 「教職協働の成立・展開・展望—大学改革のエンジンにするために」『立命館高等教育研究』14

日本学生支援機構(JASSO), 2022, 『令和2年度学生生活調査結果』 51

> 修士課程・博士課程等

- 東京大学大学院教育学研究科(大学経営・政策コース)修士・博士課程
- 名古屋大学大学院教育発達科学研究科(教育マネジメントコース)博士課程
- 広島大学大学院教育学研究科(高等教育学専攻・高等教育学分野)修士・博士課程
- 桜美林大学大学院国際学術研究科(大学アドミニストレーション実践研究学位プログラム)修士課程(通信教育課程)
- 関西学院大学大学院経営戦略研究科(自治体・医療・大学経営プログラム)専門職学位課程

> 履修証明プログラム

- 東北大学 大学教育支援センター 大学変革リーダー 育成プログラム
- 筑波大学 人間総合科学学術院 大学マネジメント人材養成
- 千葉大学 アカデミック・リンク・センター 教育・学修支援専門職養成プログラム

50

沼上幹, 2004, 『組織デザイン』日本経済新聞社

マインドシェア, 2020, 『教育と研究の充実に資する大学運営業務の効率化と教職協働の実態調査報告書』([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1418370\\_000008.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1418370_000008.htm))

村上雅人, 2021, 『教職協働による大学改革の軌跡』東信堂

文部科学省, 各年, 「学校基本調査」

文部科学省, 2017, 「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について(通知)」([https://wap.ndl.go.jp/info:ndl/jp/id/11293659/www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/hc/1385804.htm](https://wap.ndl.go.jp/info:ndl/jp/id/11293659/www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/hc/1385804.htm))

文部科学省, 2022, 「令和4年度大学設置基準等の改正について」([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daijaku/04052801/index\\_00001.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daijaku/04052801/index_00001.htm))

文部科学省, 2022, 「私立大学等改革総合支援事業調査票」([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm))

山本真一, 2011, 「教職協働は大学の特性に応じて」『教育学術新聞』第2463号

横尾社英, 1985, 『ヨーロッパ大都市への旅』リクルート出版部

吉田倫子, 2020, 「常に前進する大学を目指して—教職協働から教職協働による大学改革」『大学職員論叢』8

リベルタス・コンサルティング, 2018, 『大学等における「教職協働」の先進的事例に係る調査報告書』([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1403495.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1403495.htm))

渡辺照男, 2015, 『参加と建設—日本福祉大学事務局小史』一誠社

National Center of Education Statistics, 2021, 『Digest of Education Statistics, WISDOM@早稲田, 2008, 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』東洋経済新報社 52