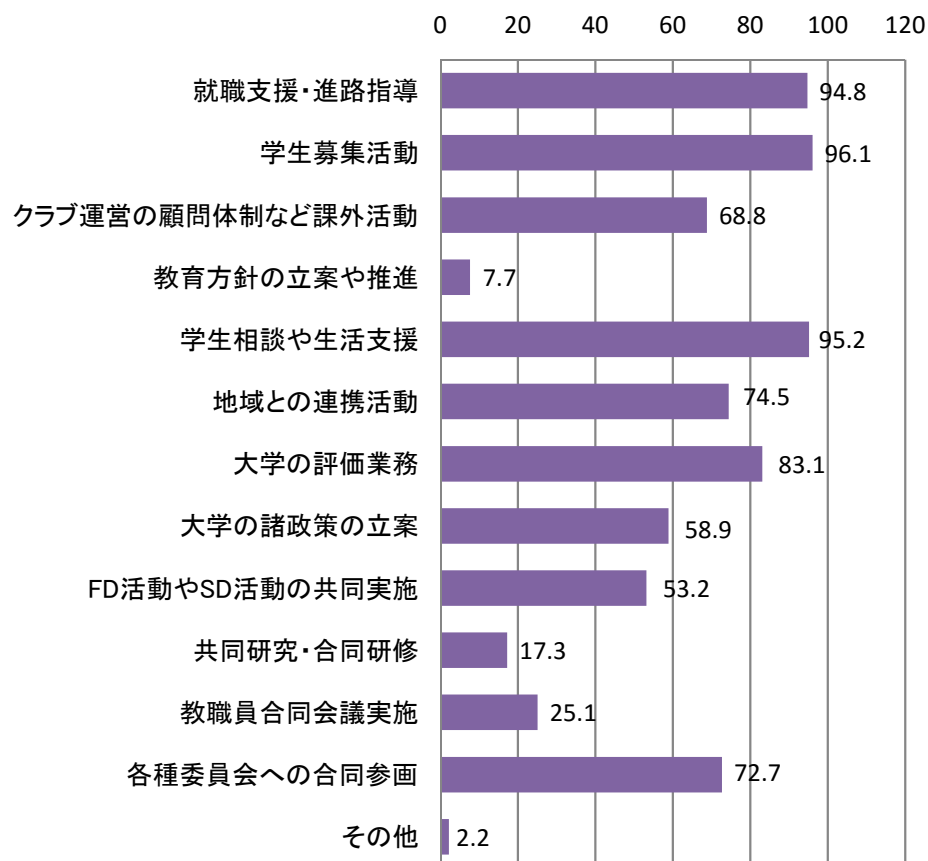


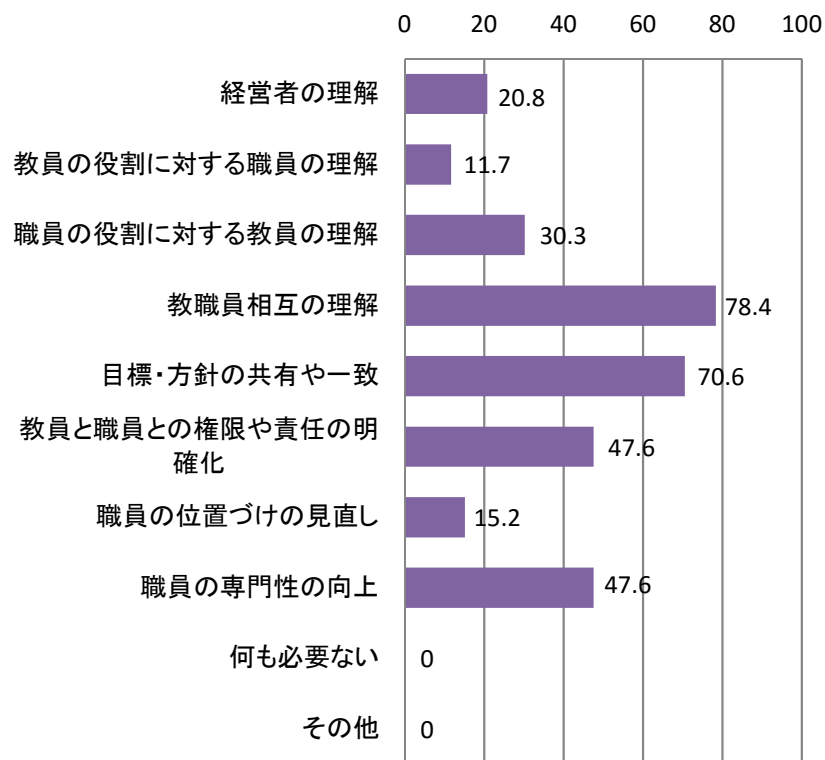
# 教職協働の現状

- ・教職協働の取組が行われている分野については、「学生募集活動」、「学生相談や生活支援」、「就職支援・進路指導」等で割合が高くなっている。
- ・教職協働を進めるために一番必要なことについては、「教職員相互の理解」「目標・方針の共有や一致」が7割以上と高い割合を示している。

## ■教職協働の取組が行われている分野



## ■教職協働を進めるための必要事項

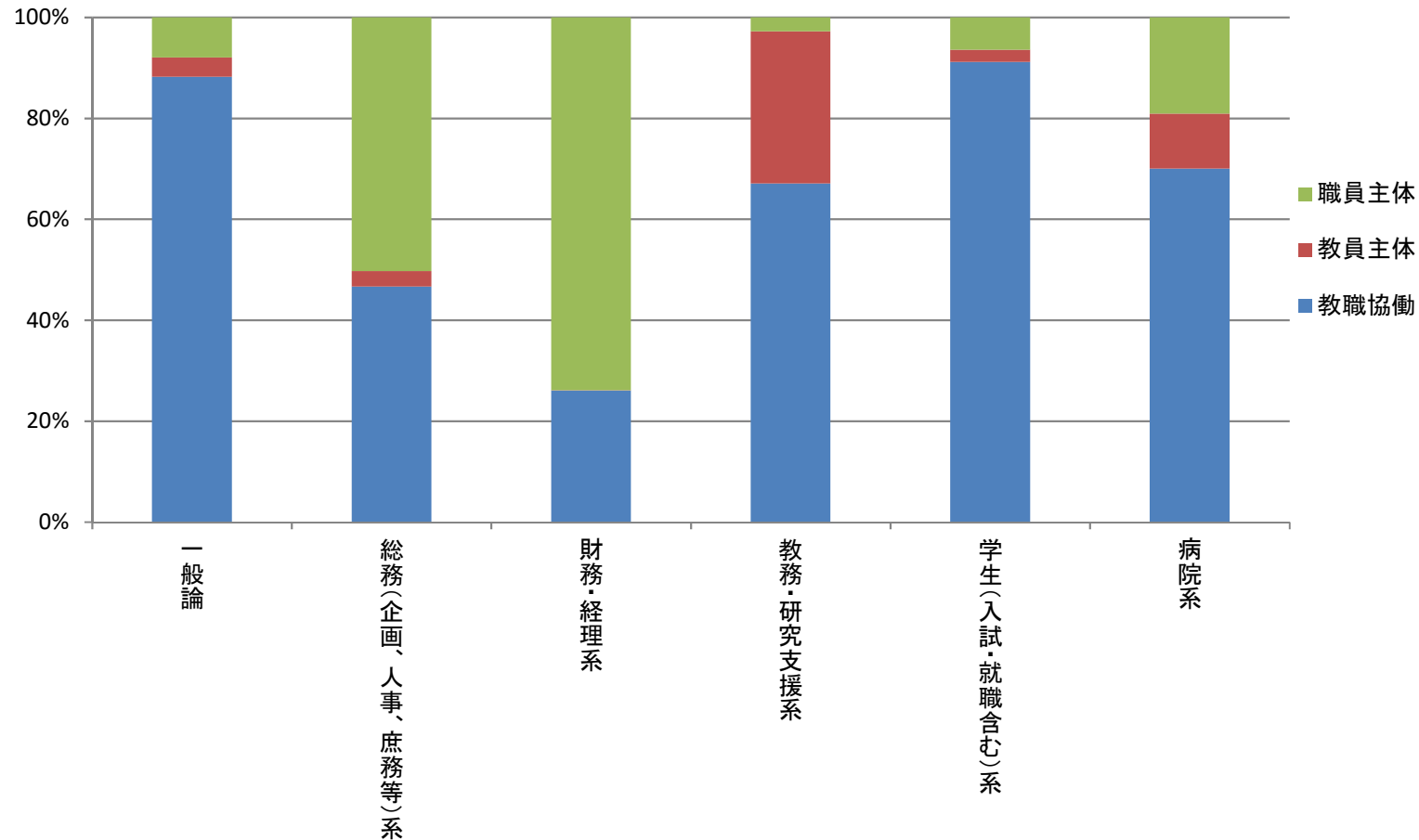


日本私立大学協会附置私学高等教育研究所  
「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009)

# 教職協働についての認識

- ・一般論としては、8割以上の大学教職員が教職協働の必要性を認識している。
- ・業務別では、学生系や病院系で教職協働の必要性が広く認識されている一方、総務系や財務系の業務については職員主体で行われるべきと考えている教職員が多い。

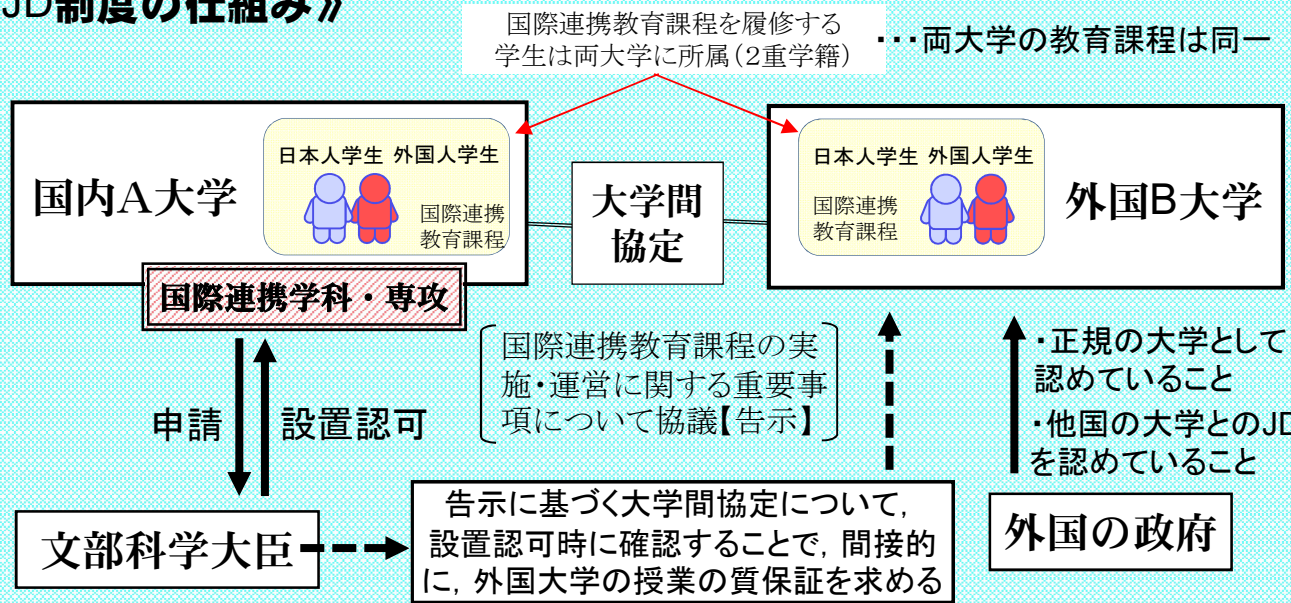
■業務別に見た教職協働に対する考え方



# 事務職員等の業務の変化①（JDプログラムの推進）

- ・平成26年11月、我が国の大学等と外国の大学等が、大学間協定に基づき連携して国際連携教育課程を編成・実施し、共同で単一の学位を授与する仕組みとして、制度化
- ・同プログラムの設置にあたっては、海外大学との密接な情報共有・調整を要するとともに、学内担当部局（法務、教養、国際等、各学部・研究科等）と連携を図りつつ、更に、文部科学省と法令上の解釈・運用に関する協議等が必要

## 《JD制度の仕組み》



## 【開設が認められているJD専攻】

- 平成27年10月開設  
名古屋大学・アデレード大学国際連携総合医学専攻(D)
- 平成28年4月開設  
東京医科歯科大学・チリ大学国際連携医学系専攻(D)
- 平成28年8月開設  
東京医科歯科大学・チュラロンコーン大学国際連携歯学系専攻(D)
- 平成28年10月開設  
名古屋大学・エディンバラ大学国際連携理学専攻(D)
- 平成29年4月開設予定  
京都工芸繊維大学・チェンマイ大学国際連携建築学専攻(M)  
名古屋大学・ルンド大学国際連携総合医学専攻(D)

【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】 ※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない

(事務職員): 学内担当部局や担当教員との連絡調整・とりまとめ、文部科学省と相談・調整し法令上の解釈・運用の確認、同プログラム設置にあたっての申請書類作成、海外大学との事務職員の人事交流、学生支援体制の構築 等

(教員): 海外大学との学位レベル及び対象学問分野、プログラム対象者の選定、担当教員の選定、単位の取扱い、成績評価、卒業・修了要件、在学期間、学位審査の制度の検討・調整 等



# 事務職員等の業務の変化②（入試改革）

- ・平成28年3月、学校教育法施行規則の一部が改正され、三つの方針の策定・公表が義務化された。併せて、三つの方針の策定及び運用に関するガイドラインが策定された。
- ・高大接続改革に関連して、特色ある大学入試改革が進められている。

## 追手門学院大学:アサーティブ入試



文部科学省 平成26年度  
大学教育再生加速プログラム

### アサーティブとは

本学では、相手の意見に耳を傾けながら、自分の意見や考えを主張することができる態度、自分を知り表現することが大切になるという意味で使っています。

### 背景

#### 大学全入時代

入試方法の多様化等により入学者の在り方も変容しており、学習意欲の低下や目的意識の希薄化などが顕著  
(中央教育審議会 学士課程教育の構築に向けて 平成20年12月24日)

#### 文教政策

大学入学者選抜は、本来、高等学校教育を基盤として、各大学のアドミッションポリシーの下、能力・意欲・適性を見極め、大学での教育に円滑につなげていくことを求める  
(教育再生実行会議 第四次提言 平成25年10月31日)

### 事業による効果（期待する入学予定者像）

シラバスの活用ができる

講義への参加意欲の向上

各種活動への積極的な参加

などができる新入生の増加

### アサーティブプログラム・アサーティブ入試の流れ



### アサーティブプログラムの特徴

#### 1 本学職員との「個別面談」

将来の自分を意識させ、大学で何を学ぶかを問い、大学で学ぶ意味を自ら気付くように促し、学ぶ意欲を引き出すことができるようにする。

#### 2 独自開発システム「MANABOSS(マナボス)」

【MANABOSS導入の目的】

- ①基礎学力の確認と弱点の発見から計画的学習への動機づけができる。
- ②論理的思考や批判的思考を始めとして、物事を多様な観点から考察する能力を育成する。
- ③ポートフォリオで成長の記録を振り返ることができ、入学後の学生ポートフォリオにつなげることができる。



#### 基礎学力適性検査

高等学校段階の学力を客観的に把握・活用できるように「言語能力問題」と「非言語能力問題」を準備。「達成度」から自らの基礎学力の状態を把握し、計画的に学ぶ姿勢を養うことができる。

#### バカロレアバトル

大学において、「答えのない問題」を発見し、解決するために必要な専門的知識と汎用的能力を鍛えるための準備として、与えられた課題にたいしてじっくり考えることを養い、SNS上で議論を展開することができる。

#### 3 自己成長を促す「アサーティブノート」

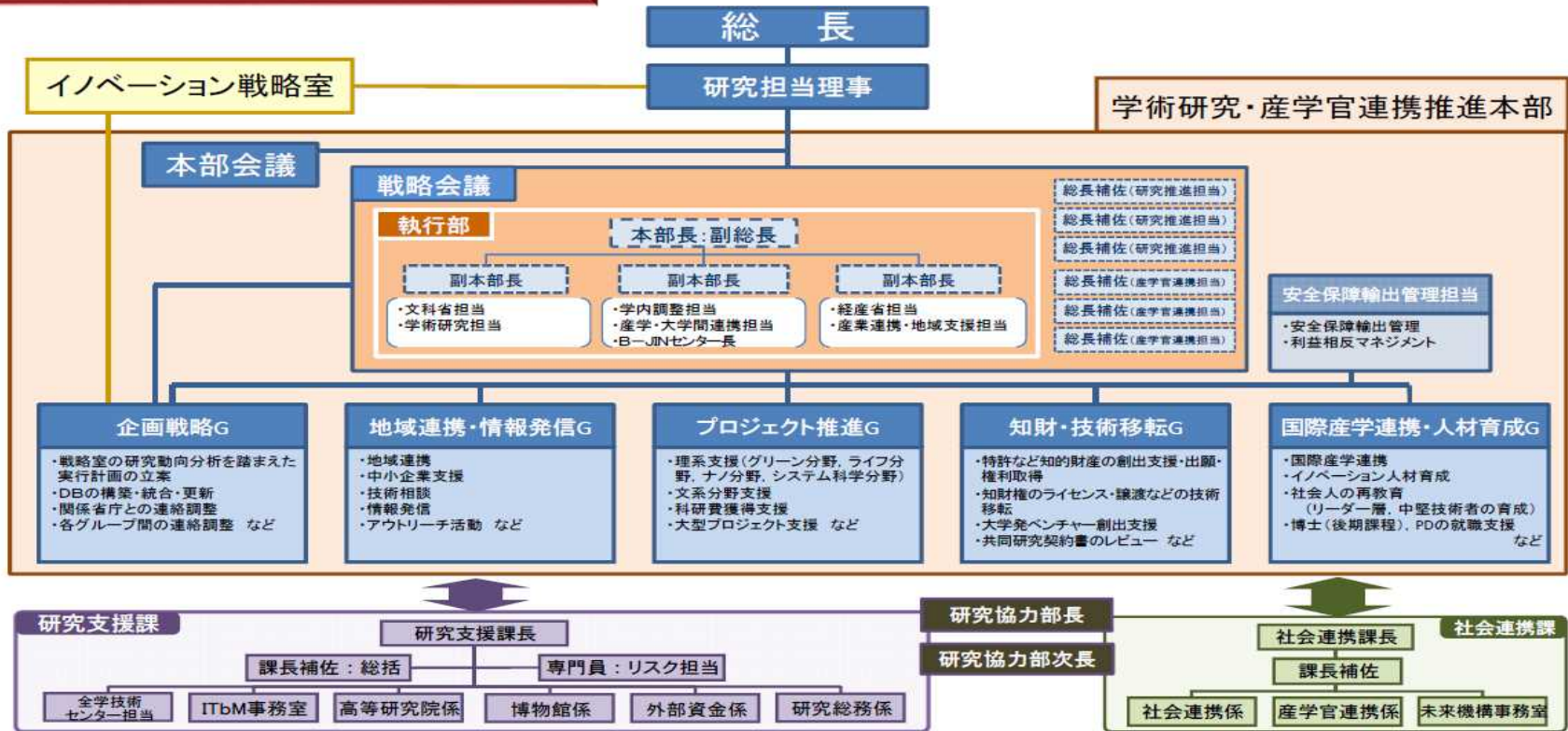
自らのことを理解し、大きな視野で周りの状況を見極め、自分で考えたことを、相手にしっかりと伝える準備ができるノートである。このことにより、アイデンティティの形成と自己成長を促すことになる。

【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない  
(事務職員): 大学職員と高校生による個別面談の実施, 教育委員会等との協力協定の締結, 他大学との連携 等  
(教員): アサーティブ研究センターにおける同プログラム及び同入試の検証・研究・開発, 他の教育関係研究機関との共同研究 等

# 事務職員等の業務の変化③（大規模な産学官連携の推進）

- ・平成28年12月、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」(イノベーション促進産学官対話会議)が策定された。
- ・同ガイドラインにおいては、大規模な共同研究の成功要因について、パートナーシップの設計、管理体制、予算、知財管理、コンプライアンス等、人的資源、その他が掲げられており、各大学における更なる取組の推進が期待されている。

名古屋大学: 組織的な連携体制を構築している例



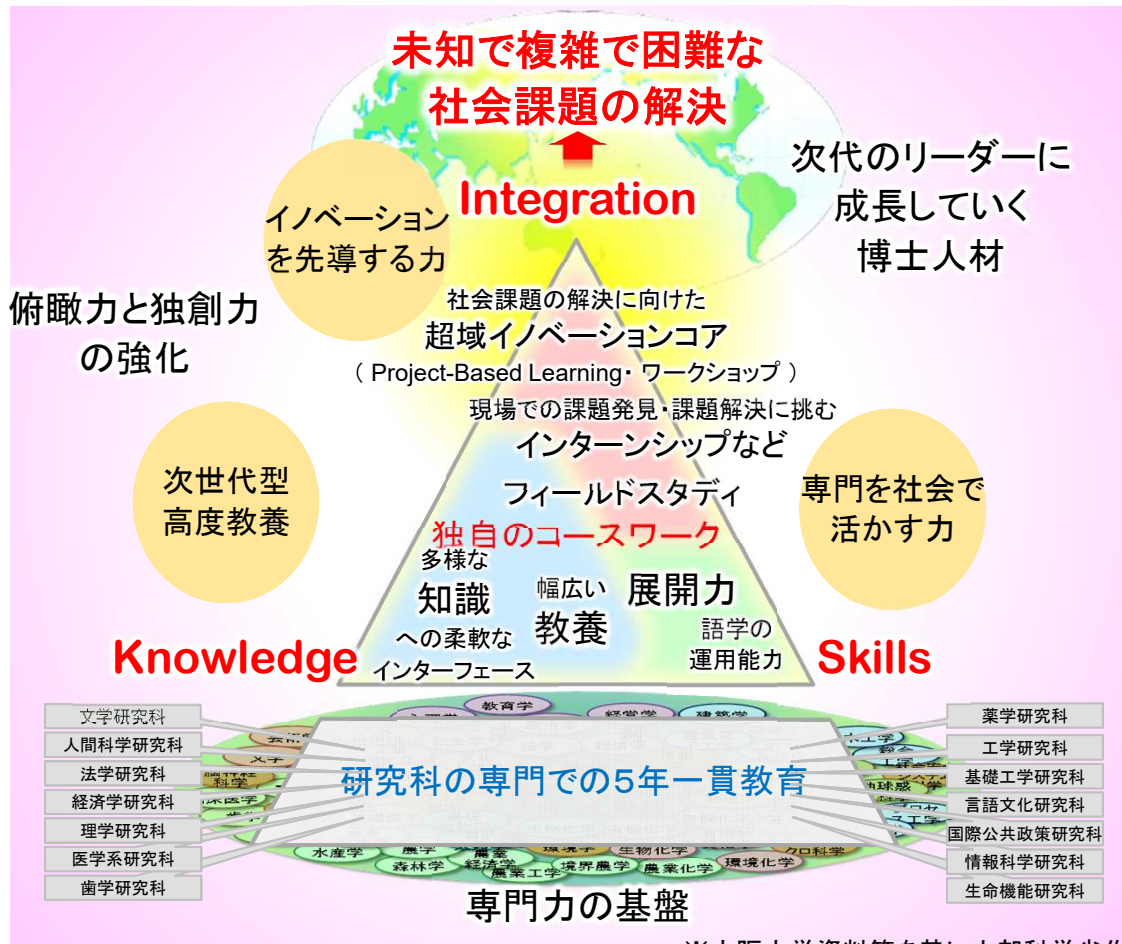
【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない  
 (事務職員): URAとして各グループの取りまとめ, 研究現場で物品購入・予算管理, 企業との知的財産取扱い交渉, 企業と大学との協定書の調整(学内調整含む。), 研究費等の申請書のチェック, 現場の課題を取りまとめ戦略会議へ参画・提言 等  
 (教員): 国内外の企業の研究者との研究内容の検討・調整, 教育研究の実施, 戦略本部において研究の方向性について検討・調整 等



# 事務職員等の業務の変化④（学問分野を超えた教育研究の展開）

- ・平成28年3月、「第三次大学院教育振興施策要綱」（文部科学大臣決定）を策定。
- ・同要綱においては、「博士課程教育リーディングプログラム」のように、既存の研究科・専攻科の枠を超えて一貫した教育課程が普及することが望ましいこと等について指摘がなされており、社会課題とその解決をテーマとしたワークショップの実施，専門分野を超えた産学官の連携によるカリキュラム編成，海外研修の実施，PBLの実施，民間企業等へのインターンシップ・共同研究の実施，学長直属の事務組織の設置等に取り組んでいる例がある。

## 大阪大学：「超域イノベーション博士課程プログラム」における修得すべき知識・能力



【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない

(事務職員)：

- ① 分野横断型教育プログラムを編成するための学内外の教職員をはじめとする関係者との調整、② プログラム履修生の履修管理及び問題点の提案・学生と教員間の調整、③ 予算措置を伴う学生の自発的な活動実施のためのコーディネート、④ インターンシップ先企業や海外大学等との事前調整・リスク管理体制の整備、⑤ プログラム実施状況に係るデータの集約・分析 等

(教員)：

- ① 分野横断型教育プログラム内容の企画・策定、② チューター面談による学生への日常的な助言、③ 予算措置を伴う学生の自発的な活動に係る指導、④ インターンシップ先企業や海外大学等との基本的な協力内容の合意形成、⑤ プログラム実施状況を踏まえた取組の改善 等

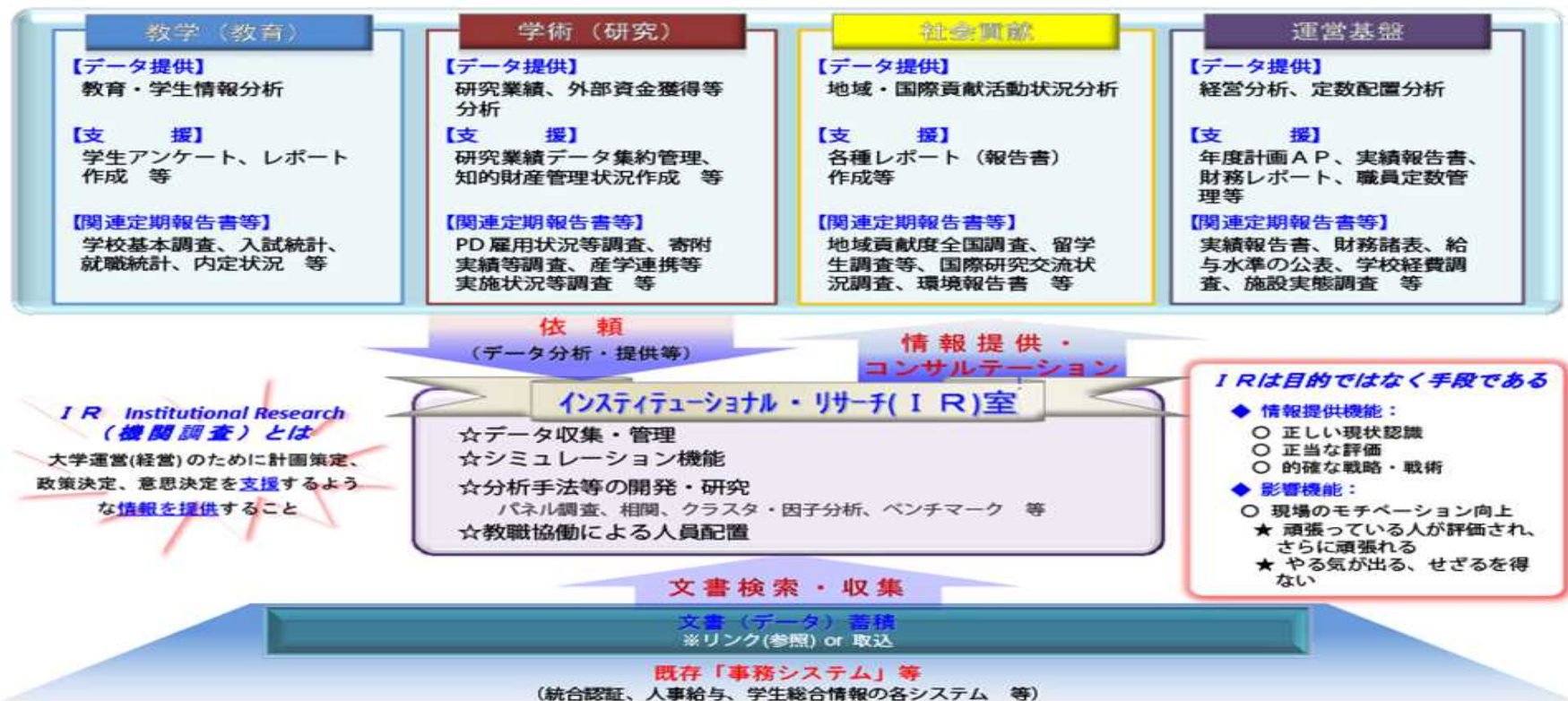
(相互の連携とその促進)：

上記の事務職員の役割と教員の役割は同じ番号の間で相互に関連しており、各事項での両者の連携が不可欠にしている。その円滑な実施に向けては、各種の会議に両者が参加したり、節目節目にFDとSDを兼ねたイベントを開催したりするなどのことが行われている。

# 事務職員等の業務の変化⑤（戦略的な大学運営）

- ・平成26年2月、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）が示され、同年6月に学校教育法等の改正がなされるなど、大学のガバナンス改革に係る一連の提言及び法令改正を実施。
- ・学長のリーダーシップの確立に向けた学長補佐体制強化（総括副学長の設置，SD，教育・研究・財務等に関する大学の活動についての情報収集・分析による大学の意思決定の支援（インスティテューショナル・リサーチ、IR）の強化等），学長等の選考・業績評価の在り方，教授会の役割の明確化，監事の役割の強化等への対応等が提言されている。

## 佐賀大学：戦略的な大学運営に係るIRによる支援体制の例



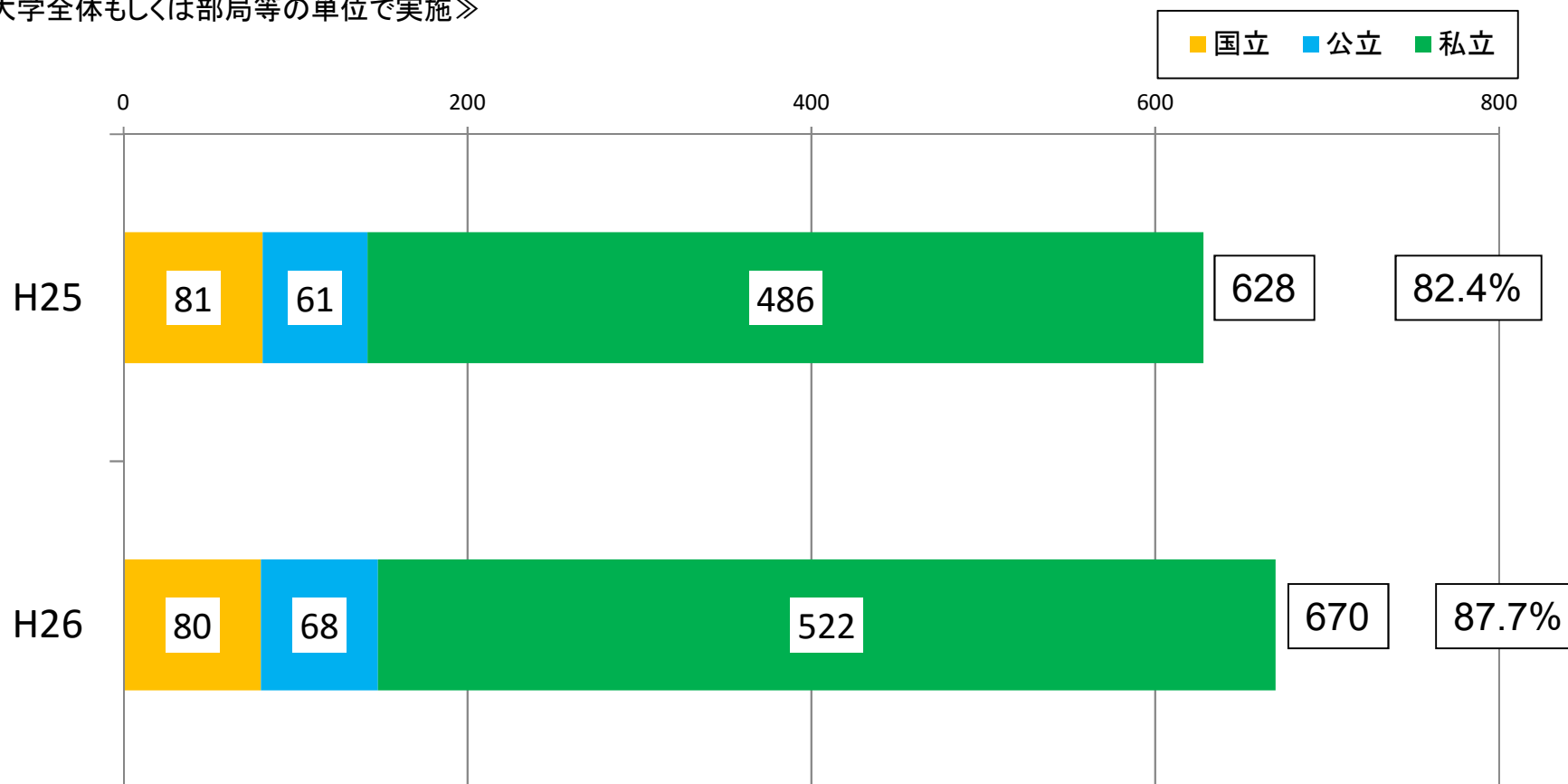
【事務職員と教員の具体的な役割分担のイメージ】※一例であり、以下業務に従事しなくてはならないとの趣旨ではない  
 （事務職員）：IR室（16名）にIR主担当の専従職員配置，人事・会計・病院・教育研究・社会貢献等の事務組織との連絡調整 等  
 （教員）：経営・教学・学術・社会貢献・ITの観点からIR室に教授を配置，教職協働によるデータ収集・管理，分析手法等の開発研究 等

# SDの実施状況

平成25年度時点で約82%(628大学), 平成26年度時点で約88%(670大学)でSDが実施されている。

## ○スタッフ・ディベロップメントの実施大学数(平成25, 26年度)

《大学全体もしくは部局等の単位で実施》



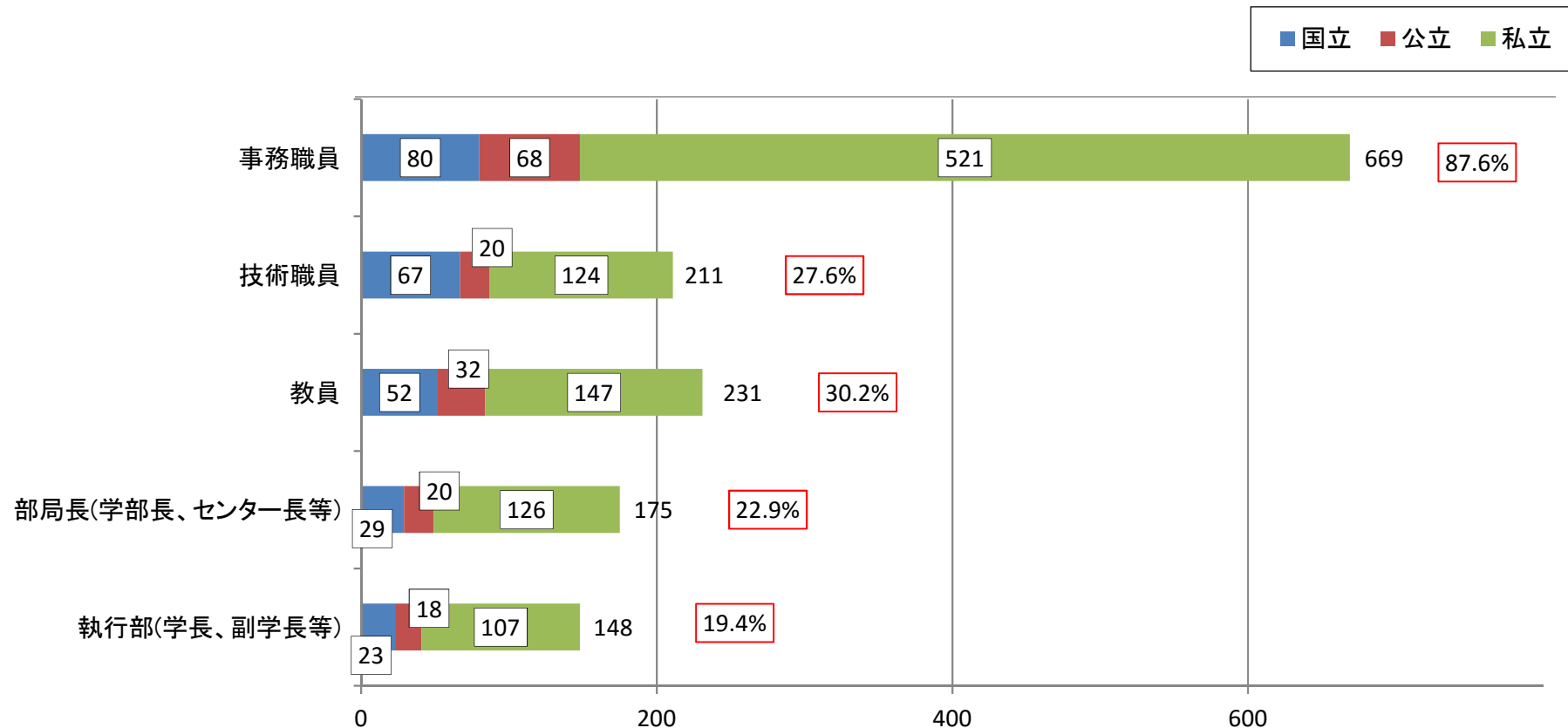
文部科学省調べ(H28.12公表値)  
(回答数 国公立大学764校)



# SDの対象者

SDの対象者は、事務職員が約87%を占める。また、教員は約30%、部局長は約23%、執行部は約19%となっている。

## ○スタッフ・ディベロップメントの対象(大学数)(平成26年度)



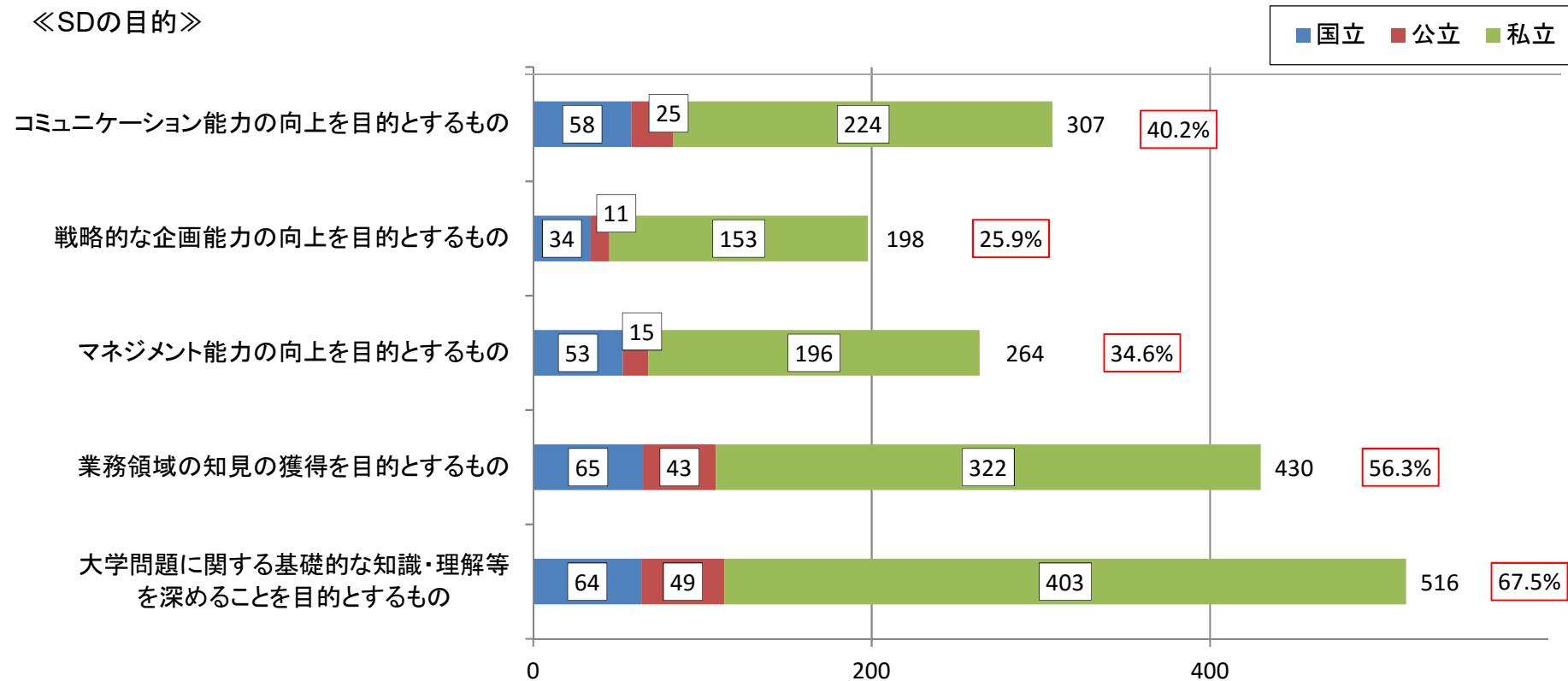
文部科学省調べ(H28.12公表値)  
(回答数 国公立大学764校)

# SDの内容

- ・SDの内容は、「大学問題に関する基礎的な知識・理解を深めること」が最も多い。  
また、「戦略的な企画能力の向上」が最も低い。

## ○スタッフ・ディベロップメントの目的(大学数)(平成26年度)

《SDの目的》

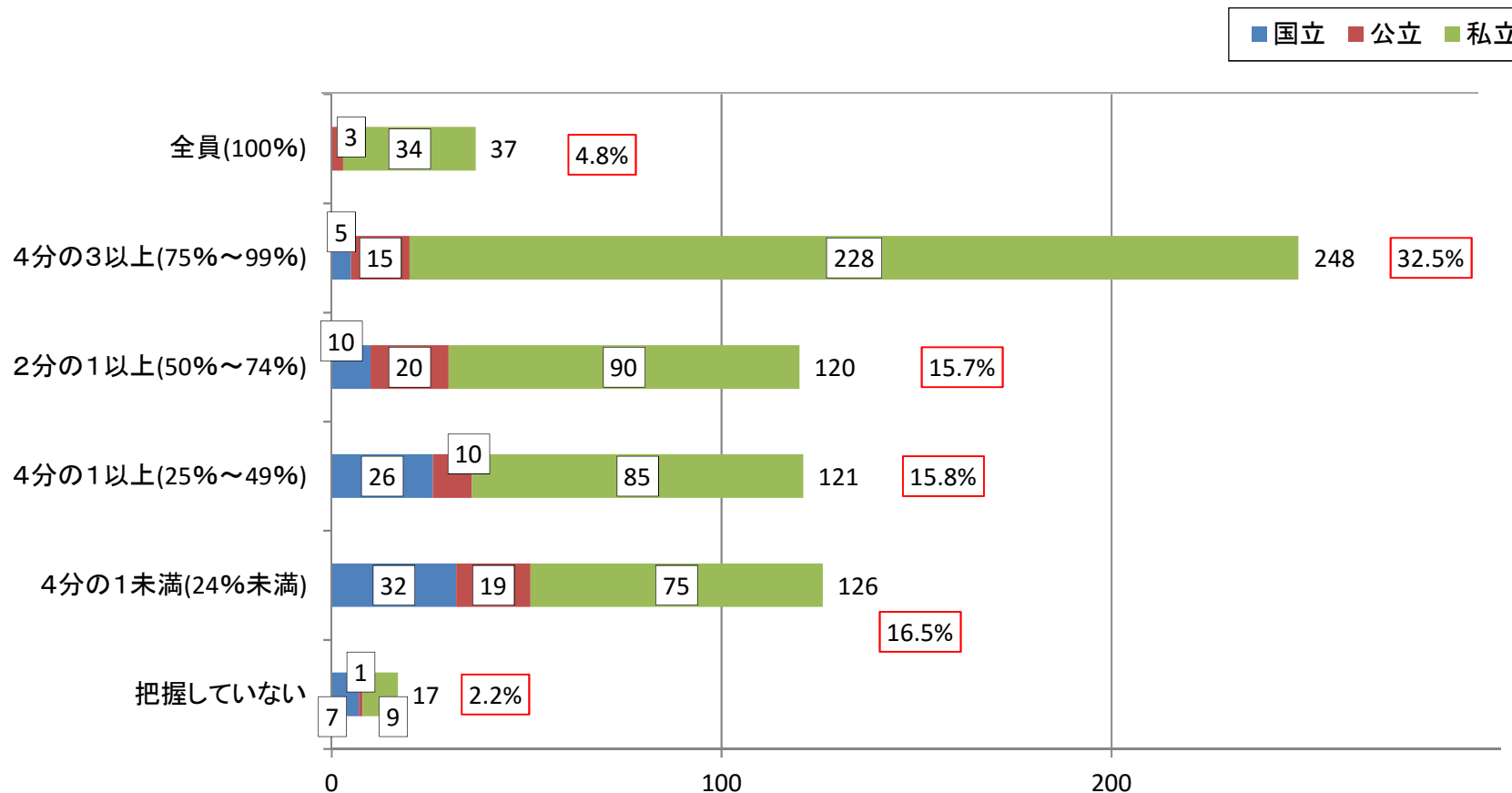


文部科学省調べ(H28.12公表値)  
(回答数 国公立大学764校)

# SDに参加した者の割合

・SDを実施している大学のうち、専任職員の参加率が2分の1を上回る大学は53%（半数以上）。

## ○専任職員(※)のうち、SDに参加した者の割合(大学数)(平成26年度)



(※)ここでは、全ての所属職員(事務職員, 技術職員, 教員, 部局長, 執行部)を指す。

文部科学省調べ(H28.12公表値)  
(回答数 国公立大学764校)



# SDの具体的事例①

## 愛媛大学（教職員能力開発拠点）

職員の能力開発支援，研修活動を主軸にし，関係する諸課題について調査・研究を行っている。文部科学省「教育関係共同利用拠点」認定。

### 特徴的な取組

#### ○ SDC(スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター:SD実践的指導者)の養成

SDの自律的運営をめざし，職員の能力開発に関する知識・技術を習得し，特定の認定基準を満たしたSDの実践的指導者のことを「スタッフ・ディベロップメント・コーディネーター(SDC)」と呼び，独自の資格としてその名称の普及とともに，SDCの育成に努めている。

SDCを，職員の能力開発に関する知識・技術を修得し，以下4点を担うことのできるSD実践的指導者と定義している。

- (1) 大学等における人材育成ビジョンの構築の援助
- (2) 各大学等におけるSDプログラムの企画・立案
- (3) 職員のキャリア開発
- (4) 人材育成を目的とした目標管理制度などの企画・立案



### SDCの資格認定基準

1. 高等教育機関におけるSDプログラム開発・企画・評価の手法を修得している。
2. 高等教育機関における職員人材育成ビジョンを構築・支援するためのワークショップの講師の経験を有している。
3. スタッフ・ポートフォリオ※を作成する職員に対するメンター経験を有している。
4. 資格の認定を受けようとする者が所属する機関以外において主催される研修会の講師の経験を原則，7回以上有している。

※スタッフ・ポートフォリオ

SPOD(四国地区大学教職員能力開発ネットワーク)が開発した職員の業績記録のようなもの。職員としての業績を具体的な裏付け(エビデンス)に基づき振り返ることにより，自らの成長をあらためて認識できるもの。

# SDの具体的事例②

## 千葉大学（教職員能力開発拠点）

### 教育・学修支援専門職を養成する実践的SDプログラムの開発・運営

※文部科学省「教育関係共同利用拠点」認定。

#### 目的

能力ルーブリックの開発と実践的SDプログラムの実施により、教育・学修を支援する新たな専門職の安定的・体系的育成を行い、「大学教育の質的転換」を推進する。

#### 必要性

大学教育の質的転換を進めるために、高度専門職の育成の必要性が指摘されており、そのための組織的研修（スタッフ・ディベロップメント）の充実が課題となっている。

KPI：ルーブリックの完成・普及

#### 取組内容 1

教育・学修支援専門職に必要な**能力ルーブリックの開発**と段階的研修プログラムの構築



教育・学修支援専門職  
能力ルーブリック  
(スキル標準)

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| Orange | Orange | Orange |
| Blue   | Blue   | Blue   |
| Purple | Purple | Purple |
| Green  | Green  | Green  |
| Red    | Red    | Red    |

能力ルーブリック  
に基づくSD設計

Academic Link  
千葉大学アカデミック・リンク・センター

KPI：SD修了者の所属大学での活躍

#### 取組内容 3

教育・学修支援実務の全国拠点としての**情報発信**と教育・学修支援専門職による**ネットワーク形成**の推進



専門職養成～リーダー層の輩出

KPI：履修証明発行数，研修会参加者数

#### 取組内容 2

教育・学修支援専門職を養成する**実践的SD教育プログラム（履修証明プログラム）**の運営



※千葉大学提供資料等を基に文部科学省作成

# SD等のネットワークの事例①

## ○四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)

SPOD(Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education)は、四国地区32の国公立大学、短期大学、高等専門学校によって構成されるFD/SD事業ネットワーク。

平成28年度は、SPOD参加大学の教職員が参加可能なSDプログラムを12プログラム、FD/SD共通プログラムとして20プログラムを実施予定。

また、毎年「SPODフォーラム」を開催し、平成27年度は8月中の3日間でFD/SD合わせて約40のプログラムを実施。全国の大学教職員を対象としており、約500人が参加。また、参加した全国の教職員がFD/SD推進に関する個別ネットワークを形成し、自大学のFD/SD活動の推進に役立てる効果も期待されている。

## ○SPODのネットワーク加盟校



## ○平成28年度のSD関係プログラムの例

| 研修内容                  | 提供大学         |
|-----------------------|--------------|
| <b>●SDプログラム</b>       |              |
| 大学人・社会人としての基礎力養成プログラム | 愛媛大学         |
| 次世代リーダー養成ゼミナール        | 徳島, 愛媛, 高知大学 |
| 職員のための講師養成講座          | 愛媛大学         |
| スタッフ・ポートフォリオ作成ワークショップ | 愛媛大学         |
| <b>●FD/SD共通プログラム</b>  |              |
| 学生の学びやすさと学習意欲を高める授業設計 | 愛媛大学         |
| クリッカーで教育・研究が変わる!      | 香川大学         |
| 学生の授業時間外学習を促すシラバス作成法  | 愛媛大学         |



## SD等のネットワークの事例②

### 九州地域大学教育改善FD・SDネットワーク（Q-Links）



九州地域大学教育改善FD・SDネットワーク:Kyushu Learning Improvement Network for Staff Members in Higher Education(Q-Links)は、FD・SDの大学間連携による人的ネットワークの構築や情報共有を通じて、各高等教育機関における学習・教育の改善の推進を支援し、教育活動の向上と発展に寄与することを目的に設置。以下の事業に取り組んでいる。

- ネットワークに参加している各機関のFD・SD情報を集約・公開する
- 入学前から学士課程・大学院課程までの学習・教育に関し、他国、他大学の状況、関係官庁、関係業界の動向などについて情報収集し、ネットワークに参加している各機関へ提供する
- 各機関同士のネットワークを活用して、人的ネットワークの構築もすすめ、特にFD・SDの連携を充実させ、強化をはかる
- 学習・教育改善に資する教職協働型(教育活動の質的向上という目標のもとで教員と職員が協力する)研修プログラムを開発・実施する

#### 【賛同校 23校】

- ◎ 九州大学(代表校)
- 西南学院大学
- 中村学園大学・中村学園大学短期大学部
- 福岡歯科大学・福岡医療短期大学
- 福岡女子大学
- 福岡大学
- 沖縄国際大学
- 九州産業大学
- 近畿大学産業理工学部
- 香蘭女子短期大学
- 佐賀大学
- 西南女学院大学・西南女学院大学短期大学部
- 崇城大学
- 第一薬科大学
- 筑紫女学園大学・筑紫女学園大学短期大学部
- 長崎県立大学
- 長崎国際大学
- 日本文理大学
- 福岡教育大学
- 福岡工業大学
- 保健医療経営大学
- 名桜大学
- 琉球大学

# 大学職員養成プログラムを設置する大学の事例

## 東京大学 大学院教育学研究科大学経営・政策コース

[修士課程・博士課程]

- 大学・高等教育機関の管理者、政策担当者、職員、学卒者を対象に、大学の経営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行い、大学・高等教育研究という新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成する。

## 名古屋大学 大学院教育発達科学研究科教育科学専攻

[修士課程・博士課程]

- 大学等高等教育機関、企業などで教育関係職務に従事する指導的立場にある(あるいは、それをめざしている)在職の社会人(教員、職員)を対象に、高度な理論的・実践的専門教育の機会を提供し、管理・経営・マネジメントなどに関わる高度な専門的資質と能力をもった指導者を養成する。

## 桜美林大学 大学院大学アドミニストレーション研究科大学アドミニストレーション専攻(通学・通信)

[修士課程]

- 大学の行政・管理・運営にわたる専門的知識・能力を有する大学アドミニストレーター(大学経営の専門家)の養成等を目的として、教育研究を行う。

## 名城大学 大学院大学・学校づくり研究科

[修士課程]

- 大学・学校という教育機関に職員・教員として勤務している人、これから勤務しようとする人に対し、「戦略思考法」をベースに、高等教育と初等中等教育の壁を越えた問題発見と問題解決の手法を修得できるプログラムを提供している。

## 東北大学 高度教養教育・学生支援機構大学教育支援センター「アカデミック・リーダー育成プログラム」

[履修証明プログラム]

- 高等教育に関する各種の知識を学び、これらの知識を統合するとともに、各所属機関の改革課題を考察するプログラム。

## 筑波大学 大学研究センター「大学マネジメント人材養成プログラム」

[履修証明プログラム]

- これからの大学を担う高度のマネジメント人材養成を目的とする履修証明プログラム。

## 関西学院大学 経営戦略研究科、大学院科目「大学運営」

[正課内開講科目]

- 大学職員を対象に、高等教育の研究から実践まで幅広い専門的知識・技能の習得を目指す短期集中科目を開講。

## 九州大学 IR(機関研究)人材育成に関する大学院共通教育科目

[正課内開講科目]

- 研究者志望の大学院生、大学職員志望の大学院生、キャリアアップを目指す大学職員などを対象に、IR人材育成に関する科目を開講。

## 立命館大学 大学行政研究・研修センター「大学アドミニストレーター養成プログラム」

[研修プログラム]

- 職員の業務と管理運営を研究研修の対象とし、職員が実践的理論的に解明する「職員による、職員のための、職員の」実践的研修センターが開設するプログラム。