

校内で実績のある教学支援の取り組みとして2つの事例を紹介する。1点目は教務部が取り組む研修を取り上げる。教務部では2014、2015年度と教務研修委員会を中心に新たな研修制度が検討され、2016年度から本格的に運用を始めている。また、人事部が学内から企画提案を募って活動する部局（業務）横断的な研修として、R-Cap (Rikkyo Cross - function Active Project) を2点目に取り上げる。R-Capは2016年度から本格的に始まった研修制度で、いくつかあるプロジェクトから教学支援に馴染む“Salon de Glocal”の活動を紹介する。本稿では、教学支援の取り組みとして、主として職員を対象に学内でおこなわれる「教務部研修」と「人事部研修」に着目し、事例紹介的にまとめている。1点目の「教務部研修」は、教務研修委員会として中心的に活動してきた深野毅氏（教務部長付）に、一方で「人事部研修」は、R-Cap “Salon de Glocal” リーダーの田中恵美氏（リサーチ・イニシアティブセンター）に、それぞれ執筆してもらった。立教大学における教学支援の取り組みについて理解を深める機会としたい。

事例紹介

教務研修の取り組みと実践例の紹介

教務部部長付 深野 毅

1. はじめに

立教大学教務部では、2014・2015年度の2年間、それまでの教務部研修を抜本的に見直し、新たな研修制度を整備する検討が進められた。

これは、全学的な背景としては、人事部による法人（立教学院）全体の研修体系の整備が進められ、2013年度までに一定の整備が完了し、加えて2014年度の取組みとして「各部局・部署が行う研修の整備」が学院として課題となっていたことがある。しかし、このような全学的な動きに関わらず、現在の大学は教育改革が力強く推進されており、大学職員も政策的な業務を担うことが求められている背景がある。教学・教務業務における変革に伴う課題が次々に現れ、それらに対応しつつ、安定的な業務遂行を確保するために、教務業務担当としてどのような知識・技能を身に付けておくべきか、それが問われてきたことが一番の理由と言える。

この2年間にわたる検証と研修制度の企画立案の結果、本学では2016年度より新たな教務研修制度を実践している。筆者はこの3年間、検証、立案、実践と継続して関わった教務研修委員の一員として、本稿を記す機会を与えられた。

2. 新たな教務研修の概要と整備プロセス

①第1期（2014年度）

第1期の2014年度は、主として、従来のプログラムを検証しつつ、職員研修・教務研修に関する学内外の情報と知見を収集・分析した。分析にあたっては、①立教学院の研修体系、②学外（他大学・私大連等）の研修制度、③教務業務担当に必要な資質に関する学内外の知見、④教務業務担当として共有すべき情報、の4つのテーマを設定し、各分野の情報収集にあたった。

次に、ここで集められた情報と、研修委員が考える教務業務担当がもつべき知識・技能を出し合い、総合的に「教務業務担当に必要な知識・技能」を抽出・整理した。その結果、22項目の知識と、35項目の技能を抽出するに至った。

必要な知識

- ①教務知識、教務用語、授業内容（教室内含む）
- ②学生ニーズ/学生実態、学部・研究科ニーズ、他部署ニーズ、保証人ニーズ、社会ニーズ
- ③教務事務関連法規、内規・申し合わせ、文部科学省施策、学内施策、他大学施策、教学条件
- ④コンプライアンス、コーポレートガバナンス、建学の精神
- ⑤学院研修制度、人事評価制度
- ⑥文部科学省等施策等国家政策、文部科学省概算要求、文部科学省各委員会関連事項等

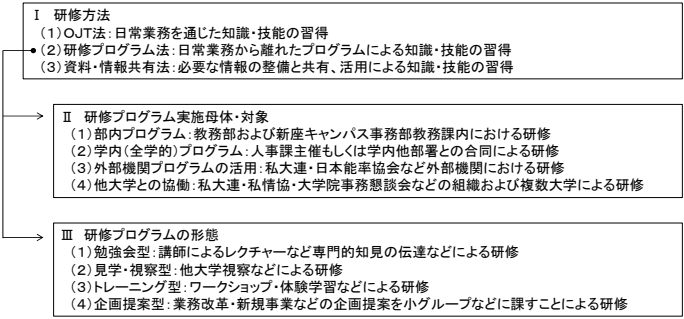
必要な技能

- ①文章作成、文章読解、マニュアル作成
- ②パソコン技能（ワード、エクセル、パワーポイント、アクセス）、データ統計分析
- ③ホスト処理、テーブル管理
- ④教務担当の窓口対応、電話対応、メール対応、クリティカル対応、カウンセリング、英語対応力
- ⑤ファシリテーション、グループワーク、チームビルディング、プロジェクトマネジメント、人材育成
- ⑥情報収集力、判断力、説明力、交渉力
- ⑦問題発見・解決力、改善・改革力、論理的思考力、調査・分析力、想像力、企画力、提案力、プレゼンテーション力、発信力、コーディネート力

この整理をする上で、教務業務担当に必要なとされる知識は、多岐にわたり、また技能についても、誰もが身に付けておくべき技能（汎用的技能）から、担当業務によって有効な技能（高次の技能）まで様々であることから、当初は「知識」と「技能」のそれぞれについて、「基礎」、「専門」、「応用」と分類して抽出作業を行っていたが、分類の基準・尺度は「大学職員経験年数」、「教務担当経験年数」など多岐に考えられるため、「基礎」等には分類せず「知識」と「技能」の2カテゴリーとした。

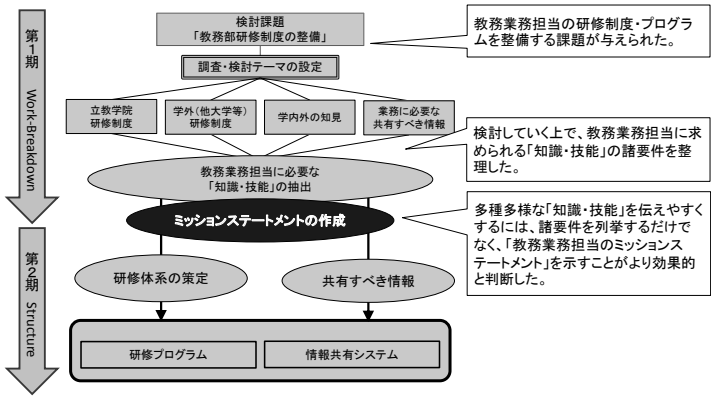
整備作業全体の進め方からすると、ここまできいわば「Breakdown」であり、次のステップとして抽出された項目を組み合わせながら、プログラム化する「Structure」に進む予定としていた。そのためまず委員会では、Structureするフレーム（研修プログラ

ム形態)を次のように整理した。さらに前述した知識・技能の要件(項目)を縦軸に、また下記の研修方法を横軸としたマトリックス表を作成した。



ここまでの作業を終えたところで、実際に抽出された項目が多様であるため、そこからいきなりプログラムを策定した場合、教務研修のベースとなる理念・目的が伝わらないのではないかと懸念が生まれた。そこで委員会では、プログラムの企画立案のみでなく、我々が共有する価値観や使命を明確に伝える手段として、当初は予定していなかった「教務業務担当のミッション・ステートメント」を策定することとした。

ここまでの2014年度の整備進捗となった。



教務業務担当のミッション・ステートメント

教務業務担当は……

学内外の動向を理解しながら、専門的な知見をもち、学生・教職員との対話・協働を図りつつ、問題発見・問題解決を推進する。

それにより、円滑かつ公正に教務業務を遂行して最良の学習環境を確保するとともに、効果的な調査・分析により、教育改革および業務・組織改革に向けた創造的提案と実行を担う。

②第2期(2015年度)

第1期で策定した「教務業務担当のミッションステートメント」は、早速パンフレットを作成し、第2期の初めに全教務業務担当(非専任含む)に配布した。

第2期の2015年度は、改めて従来の研修プログラムの検証を行いつつ、第1期で整理した知識・技能の要件と研修プログラム形態からなるマトリックス表を照らしながら、①従来のまま継続するプログラム、②従来のものをメンテナンスして実施するプログラム、③新規に開発するプログラム、の3グループに分類して具体的なプログラム開発を進めた。

「①従来のまま継続するプログラム」は、教務業務に不可欠なコンピュータ関連の具体的な操作方法の研修と、これまで蓄積してきた「教務用語の基礎知識」といった用語集の継承であった。これらは定型的な知識・技能であり、普遍的な研修であることを確認したため、従来のまま継続することとした。

「②従来のものをメンテナンスして実施するプログラム」は、「新人オリエンテーション」における教務業務担当として身に付けておくべき知識のうち、関係法令および文部科学省等の政策動向に関する知識である。特に近年では、単に関係法令を伝えるだけでなく、教育改革施策がどのような背景から生まれてきたものであるかなど、文部科学省の答申や関係団体の政策提言に立ち返ることが、教務業務を日々実践する上で、判断基準となる重要な情報となっている。従来のオリエンテーションでは、それらを想定した内容ではなかったことから、「学内外の動向を理解しながら、専門的な知見をもつ」というミッションステートメントに照らし、教務業務の新入職員に周知する情報を精査したのである。

「③新規に開発するプログラム」は、前述のマトリックス表のうち、従来のプログラムで実施されていなかった部分を中心に、具体的なプログラム開発を進めた。その結果、以下の2つの研修手法を仮設定した。

- 1) 「プロジェクト型／企画提案型」研修
- 2) 「情報リテラシー」研修

1) については、他大学でも先行事例が少なかったが、いくつかの大学に視察に赴き、状況等をご教示いただいて構想の糧とさせていただいた。これらの視察結果と第1期の学外等の知見の調査・分析を踏まえ、委員会では「プロジェクト型／企画提案型」研修の基本的考え方を次のようにまとめた。

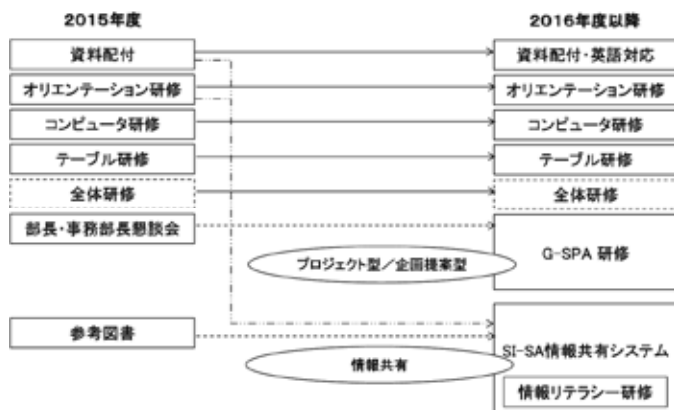
「プロジェクト型／企画提案型」研修の基本的考え方

- ・「課題発見・問題解決」能力の向上を目的とし、実効性のある具体的な解決策を必ず提示する。
- ・グループで取り組むことにより、偏った判断を回避するとともに、チームビルディングや協調性を育む。
- ・管理職層が指導に関わり、グループのテーマ設定や解決策の実現性について助言を行う。
- ・研修成果として、報告会を実施し、受講者のプレゼンテーション能力の練磨も企図する。
- ・課題発見にあたっては、教務関連データ等を活用し、エビデンスを重視する。
- ・学内のみならず、他大学や学外機関の状況や取り組み内容を調査する。

そして委員会では、この「プロジェクト型／企画提案型」研修を「G-SPA 研修」と名付けた。

「教務業務に関する企画提案型グループ研修（G-SPA）」
 (Group-Study for Plan Propose on Academic Affairs)

以上のように、①～③に分類して開発したプログラムと従来のプログラムは、次のような関係となった。



3. 実践例

2016年度は、2年間の整備検討を踏まえ、実際にプログラムを実践した年となった。本稿では、このうち新規開発された「G-SPA 研修」と「情報リテラシー研修」の実施状況を簡略に報告させていただく。

事例①「G-SPA 研修」**1 目的**

- I. 教務業務担当が職場や大学全体に関わる問題について、様々な理由でなかなか手がつけられなかった歴史的な慣行や制約を超えて、抜本的にその解決を図ることを目的とする。
- II. 教務業務担当が複数名のチームを編成して、問題となるテーマを設定し、約8ヶ月をかけて調査、研究し、当該問題の解決を図る解決策を企画、レポートとしてまとめる。

2 対象者

- I. 教務業務担当のうち、中堅職員（30代）と若手職員（20代）を中心に5名程度の参加者を募る。応募者多数の場合は、年次や部署の繁忙度合を考慮して選抜を行う。最大2チーム程度構成することも可とする。受講者は、研修の成果を業務目標に設定することができる。

3 指導体制

- I. 教務部長・副部長、教務部事務部長・副部長による指導体制とし、受講者の所属課長も発表・指導に同席することを必須とする。
- II. 指導は部長・副部長級を中心に行うが、所属課長は日常的に企画立案にあたっての相談に乗るほか、発表・指導においては、企画レポートの進捗状況についてコメントする。

4 テーマとプロジェクトメンバー

- I. 2016年度のテーマは「立教型「教職協働」モデルの考察」とした。
- II. 4名のメンバーを決定した。
- III. 年間活動計画はメンバーが作成し、改めて部長の確認を得た。

〈立教型「教職協働」モデルの考察〉概要

大学の教育改革、グローバル化が進展する今、大学の経営・政策における戦略的展開を安定的・継続的そして積極的に遂行していくためには、それを支える教職員の資質・技能を向上させていくことと、教職員が今まで以上に一体となって協働することが求められている。

しかしその一方で、このような「教職協働」に対する認識、理解、位置付けや、具体的な協働のイメージなどは、本学では必ずしも定まっておらず、また学内のニーズが十分に把握されていないのが現状といえよう。

本プロジェクトは、まず、文部科学省等の答申・政策提言や各大学で検討・実施されている「教職協働」を整理するとともに、本学教職員の認識・ニーズを調査分析し、本学における「教職協働」の在り方を考察する。さらに、その考察によって「教職協働」の一層の整備が有効と評価される場合、本学の状況に適した機能として立教型「教職協働」モデルを提言する。

5 調査分析

以下の調査分析を行った。

- I. 文部科学省等の答申・政策提言における「教職協働」
- II. 文献調査
- III. 他大学視察
- IV. 学内調査
 - i. 学内諸制度の調査
 - ii. 教務業務担当へのアンケート調査
 - iii. 教員へのヒアリング調査

6 考察提言

- I. 本学における「教職協働」論の考察
 - i. 教職協働の役割・定義・要件について
 - ii. 教職協働の有効性について
 - iii. 本学における教職協働の実態について
 - iv. 教職協働を促進すべき理由
 - v. 教職協働を促進するにあたっての課題
- II. 具体的施策の提案
 - i. 「教職協働の促進」を組織の目標に据える
 - ii. 「職員の専門性」を定義し、向上のための施策を充実させる
 - iii. 教職協働・職員協働を促進する仕組みを整備する

事例②「情報リテラシー研修」

1 目的

教務業務に関する多様なカテゴリーや関連性を理解する。特に、重要でありながらも日常業務では意識から抜けがちな、高等教育政策の動向や歴史的経緯等について学び、それらの情報にたどり着く方法も身に付ける。

さらに、学内の情報にも目を向け、教学関連データの加工・分析といった実践的スキルを身に付け、教学政策の意思決定に活用できる応用力を高める。

2 構成

研修の目的を達成するため、以下のとおり高等教育政策を学ぶセッションと、データ加工・分析の実践的スキルを学ぶセッションの2つを実施し、教務業務担当の興味・関心に合わせて参加ができるようにする。

- ・セッション I 「教務業務に関連した高等教育政策の情報を知る」
→ 講義とグループワークによって構成する、半日で実施するセッションとした。
- ・セッション II 「教務関連データを加工・分析し、意思決定支援に活用する」
→ Day1～Day3の3日間によるセッションとし、データ加工・分析に関する講義と実践を行い、最後に課題発表を行う構成とした。

3 参加者

教務業務を担当する専任職員を対象とした。セッション I またはセッション II のみの

参加も可能とした。なお、セッションごとに以下の条件を加えた。

- ・セッションⅠ：2016年度から教務業務担当となった専任職員は参加を必須とし、希望者と合わせ20名程度とする。
- ・セッションⅡ：希望者参加（経験年数・スキル不問）とし、10名程度とする。
エクセルを用いて基本的な統計スキルから学習する。Day1～Day3のすべてに参加することを必須とする。

4 プログラム

セッションⅠ「教務業務に関連した高等教育政策の情報を知る」

- i. 高等教育政策に関する講義
 - ・「高等教育政策の形成過程」
 - ・「高等教育政策の歴史」
 - ・「大学教育の課題と現状」
 - ・「大学改革施策に関する本学の対応」
- ii. 情報検索方法の講義・実践
- iii. グループワーク
- iv. グループ発表・意見交換
- v. 振り返り

セッションⅡ「教務関連データを加工・分析し、意思決定支援に活用する」

- i. Day1
 - ・「目的の確認・スケジュールの説明・データセットの確認」
 - ・「VLOOKUPの講義・実践」
 - ・「ピボットテーブルの講義・実践」
 - ・「課題発見プラクティス」
- ii. Day2
 - ・講義「変数の関係を探る」
 - ・実践「因果へのチャレンジ」
 - ・Day3への課題（個人研究）
- iii. Day3

各自がDay2で出された課題の分析結果の発表を行った。

発表内容について意見交換を行い、自身の分析結果と他者の発表内容との相違点（仮説の視点や分析アプローチなど）を知り、データ分析に関する理解を深めた。また、分析結果を業務上の意思決定支援にどのように活かせるかを議論した。

4. おわりに

(1) 研修制度の整備は喫緊の課題である。

教務業務は大学の本質ともいえる学位授与と、そこに至る教育活動に関連する業務を

公正かつ安定的に遂行するとともに、学生に最高・最良の教育機会および環境を提供する、いわば「大学の要」となる業務である。

一方、これまで教務業務担当に関する知識・技能向上のための研修等手法に関しては、学外も含め、あまり着目されて来ず、教務業務を担う職員のこれら資質向上は、日常業務の中で伝達され、培われ、或いは自己研鑽する手法に頼られてきた。

現在本学では、学士課程統合カリキュラム、クォーター制度、GPA制度、ループリックなどの教育改革と、スーパーグローバル大学創成支援事業の採択に代表されるグローバル化への対応が進行、それに伴う多くのグローバル人材の新規任用が予定されるなど、変化・変革に伴う課題が次々に現れてきている。

このような状況の中、教務業務担当には、大学業務・教務業務をより一層安定させるとともに、さらに政策的・戦略的な業務をも担うことが求められているが、これらを下支えするのは、そこで活動する「人」にほかならず、その「質」を確保するためには、研修制度の整備および業務としての明確な位置づけは喫緊の課題といえる。

(2) 研修成果をさらに活かすのは「人」であり、「職場」である。

研修は、少なからず何らかの「学び」「気づき」を得ることができる機会であることは言うまでもない。一方で、研修は非日常的な経験の側面もあり、研修を受けたこと自体に「良い経験をした」で終わってしまうリスクもある。研修で得た知識・技能は、日常業務に活かされてこそ、その成果が示される。

どのような高度な研修を実施したとしても、この成果が示されなければ意味がない。成果を示すのは「人」であり、成果が示されるのは活動するそれぞれの「職場」である。

よって、研修制度が実のあるものとなるためには、受講者の日々の意識・行動と、活動する「職場」での共感・助言が不可欠であることを改めて指摘しつつ、今後の研修制度整備の一助となれば幸いである。

ふかの たけし

参考とした文献資料・他大学等の取組み

文献資料

「職員の養成、確保」, 2007年, 日本学術振興会「大学の優れた国際展開モデルについて(中間報告)」
 篠田雅人, 2011年, 「職員調査に見る大学経営人材育成の現状と課題」, 東京大学大学経営・政策研究センター『大学経営政策研究』第1号
 中村章二, 2013年, 「信頼される大学職員に向けて」, 名古屋大学教育研究センター『名古屋高等教育研究』第13号
 各務正, 2003年, 「大学運営における教務職員の役割」, 広島大学高等教育研究開発センター, 『大学職員研究序論』第7章
 金子元久, 「大学のスタッフディベロップメント」; 瀧澤博三, 「私立大学職員に期待されること」, 2005年4月, IDE大学協会, 『IDE現代の高等教育』No.469
 本間政雄, 「マネジメントの課題と新たな職員像」; 藤田幸男, 「職員の育成—私大連の取組—」; 里見朋香, 「体験的」大学職員論」; 篠田道夫, 「私立大学の職員像」, IDE大学協会, 2008年4月, IDE大学協会, 『IDE現代の高等教育』No.499
 加藤毅, 「大学職員のプロフェッショナル化に向けて」; 鈴木敏之, 「行動のシナリオ」と職員養成の課題・東京大学」; 谷口邦生, 「教職協働」を担う職員の育成・早稲田大学」; 両角亜希子, 「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」, 2010年8-9月, IDE大学協会, 『IDE現代の高等教育』No.523
 『短期大学教務必携』, 2013年, 日本私立短期大学協会
 「学士課程教育の充実を支える学内の教職員の職能開発」, 2008年, 文部科学省中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」第3章

他大学等の取組み

山形大学(企画提案型SD)/玉川大学(教学部研修、大学FD・SD講演、事例研究)/早稲田大学(早稲田職員のNext125)/横浜国立大学(職員塾)/日本福祉大学(事業企画書)/立命館大学(教学部研修、政策立案研修)/京都大学(教務系職員を対象としたSD)/四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD-SD)/日本私立大学連盟(キャリア・ディプロバメント研修、業務創造研修、アドミニストレーター研修)