

オピニオン②

# 教学マネジメントサイクルの構築・推進には職員の参画が必要

桜美林大学教授・日本福祉大学学園参与

## 篠田 道夫

しのだ みちお

1972年愛知大学法経学部卒業。日本福祉大学にて総務部長、事務局長、常任理事を経て現職。2012年から桜美林大学教授。私学高等教育研究所研究員、中央教育審議会大学教育委員会委員を務める。著書に『大学戦略経営論』『大学アドミニストレーター論』など。



共通の目標に向かって全学で教学マネジメントを推進するには、教員の取り組みに加え、学長のリーダーシップと職員の参画が重要である。長年、日本福祉大学で大学のマネジメントに携わってきた篠田道夫学園参与（桜美林大学教授）に、職員の果たすべき役割について聞いた。

1人ひとりの学生を4年間でしっかりと成長させることにある。つまり、各部署が連携したエンrollment・マネジメントの設計・運用・管理である。

エンrollment・マネジメントは教員のみで成し遂げられるものではない。職員は専門実務家であり、教育相談・支援担当者でもある立場から、学生の実態に基づく課題の提示、解決策の提案と推進といった役割で教学運営に参画すべきだ。

多くの大学では、入り口と出口において、入学前教育、キャリア教育、就職支援などに職員が積極的に関わっている。中身の部分でも、正課外のフィールドワークや体験型教育などは、職員が担っている部分が多い。エンrollment・マネジメントを推進するには、正課教育、正課外教育、キャリア教育、学生支援システムなどを連携させる必要がある。そこへの職員の関与は重要であり、教職協働によって初めて組織的な教育が成し遂げられる。

職員と教員が協働する場面は、経営、教学、政策遂行などだが、最もハードルが高いのが教学だろう。それは、「教育のことは教員が決める」「授業は個々の教員のもの」という教員の意識が強いからだ。正課教育に対しては教員が責任を負っているため、その責任感も重要だが、教員の意識改革なくして、教学における教職協働は進まない。

教員の意識を改革した例として、大同大学が挙げられる。2001年（当時は大同工業大学）、学長の提案により

「授業憲章2001」を採択し、全授業を公開。全教員の授業を順番に研究授業に指定し、教職員が見学・授業研究を行うことによって、授業改善を大きく前進させた。当初は大きな抵抗があったが、「授業は公共財である」という価値観を浸透させて実施に至り、現在も続いている。

職員が積極的にエンrollment・マネジメントに関わっている例としては、東京家政大学の進路支援センターがある。2001年に日本では先例が少ない入試部局と就職部局の統合を行い、入学前教育、正課外科目（社会人基礎力講座）、就職セミナー、卒業後の職場定着支援などを担当している。手厚いサポートが志願者数の増加や高い就職率、資格取得率などにつながり、入り口から出口まで一貫して学生を支援する基本姿勢が学内に浸透している。このことが、教員の意識にも強く影響を与えている。

こうした取り組みが教職協働に基づく組織的な教育への道を開く。

### 大学運営への職員参画で真の教職協働の実現

教学マネジメントを推進するには、教育プログラムを通じて、どのような人材を育成するかという目標・方針を明示する（Plan）、プログラムにお

る各科目の役割について、認識を共有し、組織的な教育を展開する（Do）、その成果をプログラム共通の考え方や尺度に則って評価する（Check）、評価をふまえてプログラムを改善・進化させる（Action）というPDCAサイクルの構築と運用が必要だ。

真の教職協働とは、職員が大学の意思決定過程に参画し、権限と責任を持ってこのPDCAサイクルの構築と運用に携わることである。そのためには大学運営、教学組織に職員が正規メンバーとして参画することが求められる。場合によっては学長補佐や副学長に職員を任命してもよいだろう。

日本福祉大学は2003年、日本の大学では初めて執行役員制度を導入し、現在、7人の職員が役員として経営や教学の責任を負っている。教員幹部と職員幹部が、1つの組織の中で同等の立場で運営に携わっている状況は、教職「協働」から教職「一体」への進化と見ることもできる。

私学高等教育研究所の2010年の調査（図表）を見ると、教育改革を推進する事務部局については34%が「ある」と答えている。長年、教職協働の推進を提言してきた立場から見ると、全国的に教学への職員の組織的参画は大きく進んでいると評価できる。

今後、職員の存在感が高まれば、教学分野のアドミニストレーターとして

活躍し、進化していこう。教学の課題を分析して解決策を提示し、実行の管理を担うことができる職員だ。教育の質を持続的に高めるしくみである教学マネジメントのPDCAサイクルの構築と運用を、学内外のニーズや課題、実態を把握している職員が支え、担うことは有効と言える。そうした人材を育て、受け入れる体制が必要になるだろう。

### 大学の特色化に必要な職員の実態把握力

最後に教育プログラムの特色化について触れておきたい。教育の質保証の時代に問われるのは、「学士力」などに代表される汎用的な能力の育成である。卒業後に社会で活躍するために必要な力であるが、そこに照準を合わせると、教育内容は標準化される傾向になりやすい。

一方で、ここに特色を与えることができるのも職員ではないかと私は考える。それは職員が大学の置かれている実態を把握できる立場にいるからだ。

高校生、保護者、企業などのステークホルダーからの要望や批判を直接受け取るのは、主として職員である。自学が置かれている現状や学生の実態などの現状を把握しているのも主に職員だ。職員は、こうした大学の現状やデータを、学長、協働する教員に伝え、育成をめざす人材像、ミッションを実現するための独自の工夫を提案していく必要がある。実態に基づいたマネジメントが行われなければ、目標や方針は「絵に描いた餅」にすぎない。

自学の現状や、ステークホルダーのニーズを教学マネジメントの中に適切に位置付けられるなら、教育プログラムの特色化、そして質の向上はおのずと進むはずだ。

### 改革を前進させる学長のリーダーシップ

教育の質保証、社会で活躍できる力の育成が問われる中、2008年に発表された中央教育審議会の答申「学士課程教育の構築に向けて」は、3つのポリシーや学習成果に言及するなど、学生を中心に据えた教育改革を求めるといった意図が明確で、優れた内容だった。しかし、現実には今も多くの大学が、教育の質的向上の実現に苦労している。改革を進める手法は用意できても、うまく動かす具体的な「しくみ」ができていないからだ。

教育の質的向上のためのしくみづくりに必要なのが、2012年8月の中教審答申でも提起された教学マネジメントである。教学マネジメントとは、全学的な教育目標を達成するための教育システムを総合的に設計し、運用・管理することだと言える。

教学マネジメントの推進には、まず、学長の強いリーダーシップが必要である。学長には、経営と一体となり、方針を定め、それを組織内に共有・浸透させ、成果を挙げ、教職員の意識の変革を促すという使命がある。

学長が全学的な見地からリーダーシップを発揮するには、全学の教育改革推進組織やIR組織を発足させるなど、学部任せではない教学組織の改革が必要だ。学長が定めた方針をどのように共有・浸透させるか、実効性のあるマネジメントが問われている。

### 組織的な教育に必要な教職員の意識改革

教学マネジメントの核心は、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを連携させ、部門の縦割りを廃して入り口-中身-出口を一貫して管理し、

