

2017(平成 29) 年度 セミナー・研修開催報告

- FD・SD セミナー記録
- 研修開催報告

2017(平成 29)年度 首都大学東京FD・SDセミナー

「教職協働による大学改革の推進～ビジョンからアクションへ～」

本セミナーは、本学の教員と職員を対象として、高等教育の在り方や本学の課題について理解を深めることを目的として、首都大学東京FD委員会と総務部総務課の共催で行われるもので、今回で11回目の開催となりました。

平成29年度のセミナーでは、第三期中期計画の取組初年度であり、教育研究組織の再編成を間近に控える中で、本学の大学改革の方向性について教職協働の視点から考えを深めるため、他大学の先進事例を学ぶとともに、本学の全学的取組であるダイバーシティについて報告をいただきました。ここでは、その様子を紹介します。

- 1 日時 平成29年6月22日(木) 14:40～17:50
- 2 会場 首都大学東京(南大沢キャンパス)本部棟1階大会議室
(TV会議システムにより、荒川キャンパス・日野キャンパスへ中継)
- 3 参加者 116名
- 4 プログラム
開会挨拶
上野 淳(首都大学東京 学長)

【外部講師講演①】

東京工業大学の教育改革を実現した教職協働

- 水本 哲弥氏(東京工業大学 副学長(教育運営担当))
堤田 直子氏(東京工業大学 学務部学生支援課長)

【外部講師講演②】

「Waseda Vision 150」教職協働のアクションプラン

- 井上 文人氏(早稲田大学理工学術院統合事務・技術センター センター長兼事務部長)

【学内教職員事例発表】

ダイバーシティ推進への取組事例ーダイバーシティ推進室の活動ー

- 藤山 新(首都大学東京 ダイバーシティ推進室 特任研究員)
横山 正見(首都大学東京 ダイバーシティ推進室 特任研究員)
小川 仁(首都大学東京管理部 学長室長)

【パネルディスカッション】

教職協働による大学改革の推進

- パネリスト：水本 哲弥氏、堤田 直子氏、井上 文人氏、上野 淳(学長)、
山下 英明(副学長(大学教育センター長 兼 FD 委員会委員長))、
小川 仁(学長室長)

- 司 会：吉武 博通(学長特任補佐)

閉会挨拶

- 山下 英明(副学長(大学教育センター長 兼 FD 委員会委員長))



<外部講師講演①>

東京工業大学の教育改革を実現した教職協働

東京工業大学副学長（教育運営担当）

水本 哲弥

みずもと てつや

研究分野は応用光学、光回路工学、オプトエレクトロニクス。1984年3月に東京工業大学大学院理工学研究科博士後期課程電気・電子工学専攻を修了後（工学博士）、同年4月に同大学工学部助手となる。2004年4月から同大学大学院理工学研究科教授、2016年4月から同大学工学院教授。2010年4月から2012年9月まで教育工学開発センター長、2012年10月から副学長（教育運営担当）として、東京工業大学の大学改革を推進する。



東京工業大学学務部学生支援課長

堤田 直子

つつみだ なおこ

2013年10月から2016年3月まで、東京工業大学学務部教育改革事務室グループ長、研究企画課研究企画グループ長を務め、総務課総合企画グループ、学務部学生支援課、学務部留学生課、文部科学省大臣官房会計課にも所属。2016年4月から東京工業大学学務部学生支援課長（現職）。大学における幅広い経験を活かし、事務局の立場から、水本副学長と共に東京工業大学の大学改革推進に携わる。



東京工業大学では「世界に雄飛する気概と人間力を備え、科学技術を俯瞰できる優れた理工人材を輩出する」ため、三島学長のもと大胆な大学改革を行ってきた。その実現のために、どのようにして教職協働が展開されたのか。水本副学長と堤田学生支援課長が、当時の活動を詳しく語る。

1. 東京工業大学の歴史

（水本） 東京工業大学の前身は1881年に東京職工学校という形で設立されました。日本の近代工業の基礎を築くために重要な役割を果たす高級職人を輩出するというのが当時の目的でした。

1923年の関東大震災で蔵前にあった校舎が焼けてしまったので、1924年に現在の大岡山の地に移転し、5年後の1929年、学位を出せる組織に昇格して東京工業大学に改称しました。

戦後、発展を続け、2011年の東日本大震災があった年に130周年を、昨年は135周年を迎えました。今回の大学改革の話は、15年後の150周年を目指して目標を立てたところから始まります。

2. 東京工業大学の使命

十数年前、当時の学長が本学の一つの目標として「世界最高の理工系総合大学」を掲げました。われわれはもう少し具体的にしたい方が行動しやすいだろうということで、2030年をめぐりに理工系総合大学として世界で十指の一つに必ず挙がる立場になるという意味を込めて、「世界トップ10に入るリサーチユニバーシティを目指す」という目標を掲げました。

そして、それを達成するために「世界に雄飛する気概と人間力を備え、科学技術を俯瞰できる、優れた理工人材を輩出する」、「人間社会の持続可能な発展を先導する革新的科学技術の創出と、体系化によって社会に貢献する」というミッションを設けました。

3. ガバナンス改革

学長の三島は4年半前に就任したとき、教育、研究、社会貢献、国際活動の四つの柱を強化したいと言い、そのためにはまず学内の組織をきちんと固めないといけないということで、ガバナンス改革にも並行して着手しました。具体的には、組織運営やキャンパスの機能をうまく使えるようにする改革、人事改革、財務改革です。

人事改革で大きなことは二つあります。まずは学長による部局長の指名です。今までは理学部、工学部、生命理工学部と六つの研究科があり、その部局長を教授会の選挙で決めていましたが、教育改革がスタートする1年前の平成27年度から着任される部局長の先生を学長が指名することになりました。私はそばで見ている、「あれ、普通に変わってしまった」という感じでした。反対の声もあったのかもしれませんが、学長

はその意思を貫かれてそういう仕組みを作られました。それがうまく機能して、教育改革がその1年後にスタートしたのではないかと思います。

もう一つは、教員ポストの全学管理です。今はある意味、全て学長裁量ポストで、学長が人事権を持って教員のポストを差配できる形になりました。ということかということ、東工大は教員人事に関して人事委員会と人事諮問委員会があって、諮問委員会は、方向性はこうあるべきだということを言い、人事委員会は全学の人事ポストを見て、どこにどういう分野の教員が必要だということを差配します。ここの承認がないと人事を通すことができないという仕組みに平成27年度からなっています。

この二つの人事改革が、ガバナンス改革の中でも大きなことだと言えるものだと思います。こういうことをやりながら、中身として、教育、研究、社会貢献、国際活動の強化を図りました。

4. 教育改革の3本の柱

今回の教育改革が目指す人材育成は、「世界に雄飛する気概と人間力を備え、科学技術を俯瞰できる優れた理工人材を輩出する」ことです。

教育改革を実施するに当たり、平成25年に『『世界のトップスクールとしての教育システム』を構築する』『学び』を刷新する』『大胆な国際化を推進する』という三本の柱を役員会で決定しました。

教育改革の3本の柱 (H25.9.6役員会決定)

(1) 「世界のトップスクールとしての教育システム」を構築する

- 学部と大学院が一体となって教育する新体制を構築し、カリキュラムや講義などを全面的に見直すとともに、世界に対して積極的に公開し、世界のトップスクールとしての教育システムを構築する。
- 世界トップクラスの大学とのカリキュラムや授業内容の整合性がとれ、単位互換を容易にするチューニングが可能な教育システムへの転換を進める。

(2) 「学び」を刷新する

- 学生が自らの興味・関心に基づいて広く、かつ、体系的に学べるようにカリキュラムを刷新する。
- 学びを「年次進行を基本」から「何をどれだけ学んだかを基本」に改める。
- 教育の密度を高め、学生の成績評価と修了認定を厳格化する。

(3) 大胆な国際化を推進する

- 世界トップクラスの教育システムを以って、東京工業大学の教育を世界に発信し、本学を世界から優れた人材が集結する交流の拠点に高めていく。
- 理工系総合大学としての本学の特色等を活かしつつ、海外から多くの学生を受け入れ、海外へ積極的に出て行く学生を育てる。

この三つの柱を、教育改革を実施する最初に立てたということが非常に大きかったと思います。この考えを確実に実行に移す過程が、まさに教育改革だったと思います。

教育改革が始まる前の、平成28年の年頭の挨拶で、学長にこの三本の柱ができていないかどうか問われたと

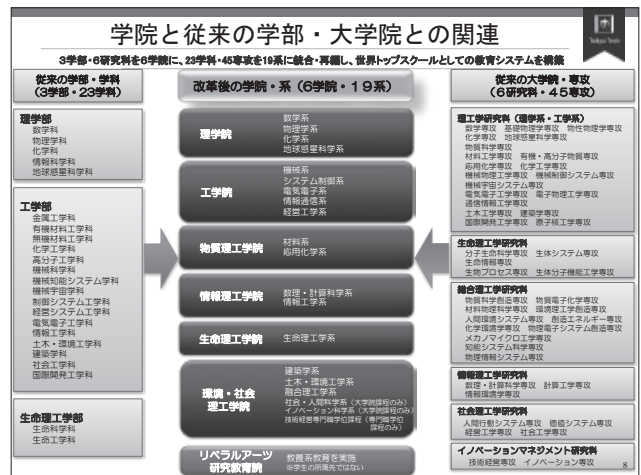
き、私は三本の柱を立てることを決定してから2年半の間で、きちんとこれがものになったということを実感して、「ああ、本当にできたのだ」と感動した次第です。

学長は常々、学生に向けて「将来、科学・技術の力で世界に貢献するため、学生が自ら進んで学び、鍛錬する“志”を育てたい」と語りかけています。

5. 学院の誕生

教育改革で一番大きく変わったのが、学院という仕組みを作ったことです。わが大学も、学士課程の4年間を教える学部と、教育・研究で学生を鍛える大学院で仕組みが分かれていましたが、昨年4月から学院という教育組織を作り、学士課程と大学院課程の教育の仕組みがストレートにつながりました。

従来は理学部、工学部、生命理工学部の下に23の学科があり、大学院には六つの研究科の下に45の専攻がありました。これを平成28年4月から六つの学院と19の系に統合しました。



例えば、金属、有機、無機という材料に関係する学科が三つあったのが一つの材料系になり、工学部の化学系も一つの応用化学系になりました。分野をかなり大きくくりにしたというのが特徴です。そして重要なのは、大学全体の文系教養教育を実施する組織として、リベラルアーツ研究教育院というものをつくったことです。教員は、従来は細かく分かれた専攻に所属していましたが、今回からこのいずれかの学院、もしくはリベラルアーツ研究教育院、研究院に所属することになりました。

6. 学院、系及びコース等の構成

スライド9は、学生が選ぶ学修コースです。学士課程は縦方向に系が17個並んでいます。大学院になると、この17の系とほぼ同じ名前のコースに加えて社会・人間科学コース、イノベーション科学コースと、課程が異なりますが技術経営専門職学位課程という三つが加わり、20の選択肢ができます。

学院、系及びコース等の構成

- ✓ 基本は類に対応する系に進みます。
- ✓ 大学院に入学する時には、どのコースでも選べます。

学院	系	コース
工学部	機械系	機械系
	電気系	電気系
	化学系	化学系
	材料系	材料系
	環境系	環境系
	情報系	情報系
	社会系	社会系
	人間系	人間系
	イノベーション系	イノベーション系
	技術経営系	技術経営系
	総合系	総合系
	国際系	国際系
	芸術系	芸術系
	体育系	体育系
	看護系	看護系
	薬学系	薬学系
	医学系	医学系

さらにそれに加えて、複数の系にまたがった六つのコースがあります。これは、学士課程で異なる系で学んだ人たちが一緒になって学ぶコースです。例えば、エネルギーコースです。エネルギーは機械系の要素も電気系の要素も、材料系の要素も化学の要素もあるということで、総合科学の一つと考えられます。そういったことをバックグラウンドとして学んできた学生、それを教える教員、研究している教員に集まってもらい、一つの複合系の教育コースを作ったということです。

これは時代の要請に応じて必要であれば作る、学生が選択しなくなったら場合によってはコースを閉じるというスタンスであり、エネルギーやライフエンジニアリングは、今まさに要請されている学問領域ではないかと思います。学生は修士課程・博士後期課程になると、この六つのコースも含め、いずれか一つを選択して学びます。

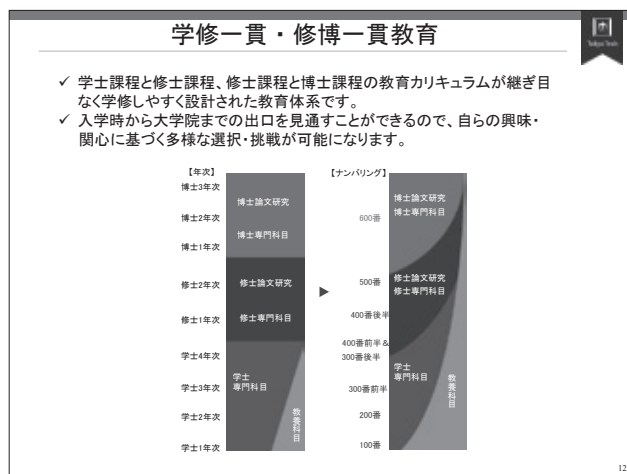
従来は、材料系でも金属工学科、有機材料工学科、無機材料工学科と、学科が細かく分類され、学生は学部2年生になるといずれか一つの学科を選んでいました。これはある意味、自分の専門分野を狭めるということです。修士課程に行くと、材料系は実はさらに細分化されていました。しかし世の中では、その材料だけを知っていて自分の仕事ができる人はまれで、多くの場合は材料全般を知っていることが求められます。従って、専門的に狭いのも選ばうと思えば選べるし、

広く材料全般を勉強したければ勉強することもできるという選択肢を学生に与える形で、系という大きくくりにしたということです。

7. 学修一貫・修博一貫教育

学士課程と修士課程を一貫して、あるいは修士課程と博士後期課程を一貫して、もっと言うと学士課程と修士課程と博士後期課程を一貫してカリキュラムを考えようというのが、今回の教育改革の大きな考えの一つです。

スライド12のように、従来のわれわれの教育課程の仕組みは、学士課程4年、修士課程2年、博士後期課程3年と、まるで壁を作るように横に真っすぐ線が引かれていました。一方で、新しい課程の概念は、斜めに線が引かれています。学士課程を早く終え、少しでも早く修士課程の専門を勉強できる。あるいは、修士課程でも最初に少し博士後期課程の勉強をしておくことができるようになっています。



もう一つ重要なことは、教養科目です。従来から東工大はくさび型の教育ということで、学士課程の高学年でも教養科目を学べるようにカリキュラムを組んでいましたが、それをさらに博士後期課程まで学べるようにしました。

学士論文の研究を1年間やって、大学院に行ったときや研究者の卵としてスタートするということに、自分の研究が世の中のどのような場面でどれぐらい役に立つのか、あるいは世の中で必要とされているのは何なのかと振り返ると、実はそこで大きなヒントを与えるのは教養科目の内容だったりします。教養科目を学ぶことを通して社会を知るのだということにわれわれは気が付いたのです。

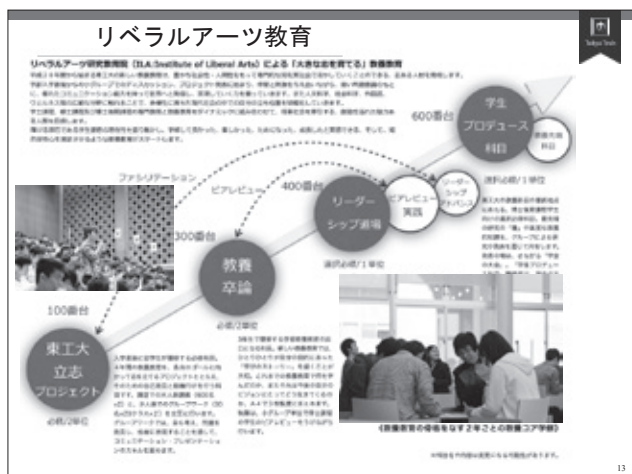
もちろん、従来の教育を否定するつもりはありません

ん。研究に直結するような専門科目の勉強はきちんとやらないといけないけれども、今の要素も決して軽んじてはいけないということです。博士後期課程こそ教養科目を勉強しなければならないということで、修士課程・博士後期課程で一定数の教養科目の単位修得を修了要件に含めました。

8. リベラルアーツ教育

この教養教育を実際に実施する集団が、リベラルアーツ研究教育院です。従来はその課程を担当する教員ということで、あるまとまった集団があったのが、大学院重点化などによってばらばらになってしまっていました。しかし、きちんとした教養教育を実施するためには、教員集団としてきちんとまとまってもらい、どういう教育をしたらいいかということの中で徹底的に議論してほしいということで、教育改革を始める前にまず教養教育の方向性を議論しました。

実際に昨年4月からリベラルアーツ研究教育院が行っていることをまとめたのがスライド13です。昨年からはクォーター制になり、入学直後のファーストクォーターでは東工大立志プロジェクトという教養科目が必修2単位の科目として設置されています。



この科目では、例えば月曜日、講堂に約600人が集まり、池上彰先生など各界の著名人をお呼びして90分の講演をしていただきます。その後、木曜日に学生が1クラス30人弱の教室に分かれ、さらに4人1グループになってグループディスカッションをします。それを通して、講演会で得たこと、世の中にある解決しなければならない問題、その中で自分は何をやるべきか、思ったことを立志という形で仲間と話し合ってもらおうというものです。

これで相当コミュニケーション力が身についたと思

います。この講義の直後に学内で大きな講演会を行ったところ、従来は「質問は？」と聞いても誰も手を挙げなかったのが、1割ほどがすぐに手を挙げ、的を射たことを聞くようになりました。つまり、人の話をきちんと聞き、自分が何を思っているかということの中で考えるようになったのです。

そこから専門の勉強をして、3年生の後期になると教養卒論を書きます。自分の専門分野の研究で卒論を書くのは4年生ですが、その前に、この3年間で勉強してきたことや、自分がこれからすることを仲間と話し合い、自分の考えを卒論という形でまとめるというのが3年生の教養の仕上げです。

修士になると、今度は経験してきたことを生かして後輩に指導するピアレビュー実践やリーダーシップアドバンスという科目があります。後輩を指導する、助言する力を身につけ、実践の場として教養卒論のTAや立志プロジェクトのTAを務め、そして社会で活躍することを一つのサイクルとして考えています。博士後期課程も同じように、異分野の交流で視野を広げようというプロジェクトがあります。これが全体の教養教育の流れです。

堤田課長から、これらの仕組みを職員と教員がどのように進めてきたかお話ししていただきます。

9. 教育改革の具体例

(堤田) まず、1時間授業は何分にするのか、何コマにするのか、クォーターになれば教室がどのぐらい必要か、どうすれば学生をうまく配置できて、同じ教員数でどうやって回していくのかということを議論しながらクォーター制を検討していきました。

また、留学・国際経験を重要視しようという目標がありました。全員留学といっても経済的な問題などを抱えていて海外に行くことが難しい学生はどうするのかといった細かい内容を、教員のご意見や事務局の知恵、経験を織り交ぜながら決めていきました。

そして、東工大オリジナルでポートフォリオを作りました。学生に接している先生側の視点を取り入れて、こうしたら学生がもっとポートフォリオを使えるのではないかと、こういうことを学生が書き込んでくれたら学生に情報提供しやすくなるのではないかなど、いろいろな意見を取り混ぜて作りました。

そして、一番大きかったのはシラバスです。世界のトップスクールと肩を並べる第一歩として、2016年4月までに教員の皆さまにかなり充実したシラバスを完

成させていただいて、日本語と英語で公表しています。この過程でも事務局の力は非常に大きかったと思います。その辺のことを支援体制の話と交えてお話しして、その後で検討体制の話に進めたいと思います。

10. 学生への支援体制

これだけの教育改革となると、一番大変なのは学生です。そこで、主に学士課程の学生向けに東工大の教育理念などについて説明する学生コンシェルジュという支援を立ち上げました。

また、高校で担任の下で勉強していた高校生が大学生になったとき、教員との距離が非常に大きく開いてしまうということで、アカデミック・アドバイザーという制度を導入しました。学生1人に対して教員2人を割り当て、学生が教員に率直にいろいろな相談ができる体制です。

11. 教育革新センター

また、教員の皆さんも新しい改革で本当に大変だということで、改革を始めるまでの準備期間にいろいろなFDを実施する教育革新センターを立ち上げました。

センターには、教育の質保証体制、教育能力の開発、教育学習環境の開発というミッションがあります。特に先生方のスターターとして細々とした研修を実施しており、例えば東工大大学院の専門科目の講義は平成31年度までに全て英語でやるという方針を出しているため、英語の講義のコツを教えてください方を海外からお招きしての練習や、FD研修もここが中心になって1年間行ってきました。

さらに、センターはedX¹にも参加して、オンライン学習のための大きなコンテンツを構築していきました。教育の革新を業務として行うセンターです。

ここまでが主な教育の骨格と、それに関連する教育改革に伴った実務の変化です。

12. 検討体制と主要な出来事

ここからは、実際にどのように改革したのかということにフォーカスしてお話ししていきたいと思います。

まず、平成24年10月に三島学長が着任し、学長が指名した先生方で少人数の特別チームを構成して検討を開始しました。この段階ではまだまだ種のようなも

のがたくさんありましたが、それを詰めていき、中身が途中までできたところに事務局が入り、先生方のアイデアを絵にしてそれを先生が直す、あるいは先生が絵にして事務局が直すということをかかりやられて、平成25年5月に学長が第1回の説明会が開催されました。その時点で改革の骨格は出来上がっていたのではないかと思います。

検討体制と主要な出来事		
時期	体制	担当/イベント
H24. 10	学長着任直後に、大学改革の特別チームを構成し検討開始	・教育組織、研究組織の改革像を検討。 ・学長による説明会 ・「東京工業大学の教育改革推進に向けての当面の取組方針」案の策定(平成25年9月6日役員会決定)
H25. 9	教育改革推進本部を設置 ●本部に基本構想会議を置く。 ・学長が指名する者 ●会議に部会を置く。	一 教育改革に関すること。 二 研究改革に関すること。 三 国際化改革に関すること。 四 社会連携改革に関すること。 五 ガバナンス改革に関すること。 六 法令との整合性を図り規則等の整備を進めること。 七 新たな財源が必要となる項目をまとめること。
H26. 4	「大学」改革推進本部へ変更	学院決定
H26. 9~12		教員の新所属組織(学院等)を決定
H27. 1		学院の学生数の基本的な考え方を決定
H27. 3		教職課程認定申請
H27. 6		設置等にかかる手続き書類の提出(事前伺)
H28. 3	本部の廃止	

ただ、それはあくまで大きな方向性であり、それをさらに具体化していくために、平成25年9月に教育改革推進本部が設置されました。教育改革、研究改革、国際化の改革、社会連携、ガバナンスの改革、それに伴う法令の整合性なども全てここでやるということで、推進本部を設置したあたりから教職協働が一気に加速していきました。

これは組織的な本部ではありますが、実行上はその中に基本構想会議と部会を置き、それぞれの部会がいろいろな役割を果たしていくという構造を取りました。

平成26年9月から事実上は部会が中心になって詳細を決めていき、それを基本構想会議が整えて、決まったものは役員会や評議会に通して正式に決定していくというプロセスを何回も繰り返して、12月までの間に、教員の新しい所属となる学院を決定していきました。教員の皆さんの研究のご専門は分かっているけれども所属はその研究単位の専攻ではなく学院なのだという形に持っていったのは、国立大学としては非常に大きいことです。

国立大学の学生定員は非常に厳しく制限されていますが、それを学院単位にするため、平成27年1月から3月までの間、学生数の基本的な考え方を議論しました。このときには、教員の皆さまに対していろいろな数字を出したり、考え方を示したり、あるいは実際に学生が所属を希望する数が多い系や少ない系が出て

¹ エデックス。マサチューセッツ工科大学とハーバード大学を中心に、世界のトップ大学によって構成される非営利のコンソーシアム。

きたらどうなるかという繊細な話もかなり詰めていきました。

そのときには、学務部や教育改革事務室だけではなく、基本構想会議を担当し大学改革の中心である総合企画課や、総務課法規グループの職員も総出で、先生方と一緒に改革を進めていきました。

さらに、この改革に伴い、本学は全学の教職課程の認定を取り直しましたが、これが非常に大変な作業でした。これは教務課で若干1名増員しただけで、あとは通常職員でこなしていきました。手が足りませんでした。一丸となって何とか平成27年6月に設置に係る手続きの書類の提出を終えました。改組に伴って文部科学省には事前伺いという手続きで、いわゆる意見伺ではありませんが、何度もやりとりを重ねお認めいただき、その後は実務に関する検討が始まっていきました。

検討体制			
教育改革推進本部（H26.4に大学改革推進本部へ変更）に基本構想会議及び下記部会を設置。			
名称	担当分野	庶務	
1 カリキュラム・シラバス部会	カリキュラム及びシラバス等に関すること	学務部	H25.9.7
2 国際展開部会	国際化の推進に関すること	国際部	H25.9.7
3 法規部会	法令との整合性の確保及び学内規則の改正等に関すること	総務部	H25.9.7
4 運営制度部会	運営制度に関すること	総務部	H26.5.28
5 学院等設置準備部会	学院等の設置準備に関すること	総務部	H26.7.4
6 田町キャンパス再開検討部会	田町キャンパスの再開発に関すること	施設運営部	H26.11.9
7 入試部会	入学者選抜に関すること	学務部	H27.1.7
8 研究改革部会	研究改革の推進に関すること	研究推進部	H27.1.7
9 情報システム改修部会	情報システムの改修に関すること	研究推進部	H27.1.26
10 IR室設置準備部会 <small>一室設置により廃止</small>	IR室の設置準備に関すること	総務部	H27.2.6 H27.5.26
11 学院 — 研究院調整部会	人事流動性の向上及び連携活性化に関すること	総務部	H27.9.3

スライド19のように11の部会があり、その中のカリキュラム・シラバス部会で教育関係を全て行いました。名前はカリキュラム・シラバスですが、規則、運営体制など、さまざまなことをここで行いました。

ここからは、水本先生と一緒に教職協働についてお話ししていきたいと思います。

13. 教員の視点からの教職協働

（水本） 教員の視点からの教職協働ということで、まず、お互いの立場を認め合う必要があります。大学を構成する1人としてどうするべきか考え、対等な立場で、「僕は教員だからこういうことを考えている」というアイデアを出し、それに対して職員は事務の中までよく知っている人間として、「ここまではできるけども、ここはこういう問題があるのでできない」というふうに、はっきりと言い合うことが、一つのことを成

すためには一番重要だと思います。

一つの仕事を教員や職員という立場を越えて、大学の構成員としてできたということは、本当に素晴らしいことだと思っています。

14. 事務職員の視点からの教職協働

（堤田） 事務職員からの視点としては、私だったら学務部の職員としてというふうに、どうしても自分の所属の視点に立ってしまいがちですが、このような改革をやるときには、大学職員という立場を意識して、きちんと意見と意欲を持ってお伝えして、さらに行動が伴うことで、教員の皆さまも事務職員の意見を聞いてくださいます。

そのためには、業務への精通、ビジョンの理解、高等教育政策の情報収集、幅広いコミュニケーションが必要です。ここで必要なことは、一人一人の業務の要素で決まってくることです。

お互いを理解し、教員と一緒に働きたいという思いや、尊重してくださる教員と一緒に働いたら本当に楽しいところで教職協働が成り立つのではないかと感じています。

15. 改革後の課題

まだまだ完成ではないということで、今後も教員、職員、在学生、受験生（保護者）の理解促進、カリキュラムの質、教育効果の評価、修博一貫のさらなる工夫、英語による授業（教員も学生も）、派遣留学促進、留学生受け入れ対応、継続的な教職協働による大学改革のPDCAといった課題があると思っています。

<外部講師講演②>

Waseda Vision 150 教職協働のアクションプラン

早稲田大学理工学術院統合事務・技術センター
センター長兼事務部長



井上文人

早稲田大学創立 150 周年、2032 年における目標や理想の姿として策定された「Waseda Vision 150」。その策定から実行まで携わった早稲田大学理工学術院統合事務・技術センターの井上センター長兼事務部長が、職員の立場からアクションプランを語る。

いのうえ ふみと

1986年に早稲田大学に入職。2004年6月から総長室秘書課長として「Waseda Next 125」の策定に関わる。更に、2007年12月から総長室経営企画課長、2012年6月から教務部副事務部長、2013年6月から教務部事務部長兼社会連携推進室長として、「Waseda Vision 150」による早稲田大学の大学改革に対し、検討・策定のみならず、実行・推進にも携わる。

1. はじめに

今日は早稲田大学が2012年に作成した「Waseda Vision 150」の具体的なアクションプランを職員の立場からお話できればと思っています。

まず、本学と首都大学東京の規模感を簡単に押さえておきたいと思います。本学の教職員数は首都大学東京の約2.5倍、学部生は約6倍、大学院生は約3.5倍、受入留学生は約10倍、派遣留学生は20倍です。それぞれの特色として押えていただければと思いますが、ポイントは卒業生数です。本学は62万人で、首都大学東京は約7万人と聞いています。今後の大学経営に関して、多い少ないは別として卒業生がキーワードになります。

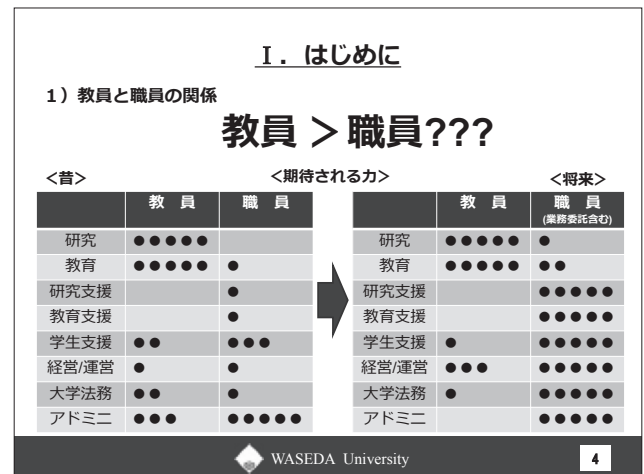
2. 教員と職員の関係

教員と職員のイメージはスライド4の不等号のような関係が内在していると感じています。黒丸(●)の数で役割量を自分なりに考えてみましたが、今回のテーマである教職協働と密接に関係してくると思っています。

昔は、基本的に先生方は研究・教育がメインで、われわれ職員は事務と学生支援をしていたかなという感じでした。怒られそうですが大学経営という概念は私立も含めて昔はほとんどなかったと思います。本学が経営企画課を作ったのも10年前です。昔は受験生が沢山集まってきて、私立大学は収入の約6~7割の学費で運営し、それほど大きな大学間競争もなかったと考えています。

これからの職員の役割として、職員も支援だけではなく教育や研究そのものに入っていてもいいのではないかと考えています。勿論、研究支援・教育支援は職員として重要かつ大切な仕事です。教員からアドミニなどの負荷を全て外して、本業の研究・教育に思い

切り力を出してもらい、それをわれわれ職員が支援していくという構造が基本的な姿であります。ただ、これからは役割分担を明確にしながら、職員がさらに何をやっていくべきかを常に職員同士で議論していくことが重要ではないかと思っています。この不等号は、昔は何となく教員が大きいと思っていたけれども、今後期待される力の数からすると職員の方が大きいのではないかと考えています。



3. Waseda Vision 150とは——20年後の早稲田の数字

早稲田大学の「Waseda Vision 150」は、「世界に貢献する高い志を持った学生」「世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究」「グローバルリーダーとして喜びを持って汗を流す卒業生」「アジアの大学のモデルとなる進化する大学」という四つのビジョンを掲げています。特に三つ目のように、卒業生に関するビジョンを掲げる大学は少ないと思います。

「Waseda Vision 150」の特色は、数値目標を掲げていることです。優れた教育・独創的研究をするために、収入の大きな割合を占める学部生を少なくしてでも改

革を進めていきたい。かつ、人件費の割合が多い教員の数を増やしていきたい、という大きな志を持っています。

ではこの財政上の矛盾をどう解くのか。答えは研究費と寄付金です。「Waseda Vision 150」策定前の研究費は 89 億円で、現在は 100 億円を少し超えています。目標の 200 億円はその倍で、夢物語と言う方も多いですが、この金額は学生の学費を 1 円も使わずに任期付教員と職員の人件費も含めて自立運営可能な金額なのです。

寄付金 100 億円というのもポイントです。私立大学にとって 125 周年や 150 周年という刻みは非常に大きく、卒業生や企業の寄付マインドを刺激する大事な年です。100 億円というのは大きな数字ですが、これを周年ではなく、毎年いただきたいという意気込みです。卒業生 62 万人の交流を大切にしながらビジョンを掲げ、世界へ研究・教育の成果を還元し、納得して寄付をいただきたいとの想いがあります。

アクションプランに関して言うと、ビジョンがあって、そのもとに戦略があって、そのもとにプロジェクトがあるという正規型ではなく、ビジョンを作りながら本部組織が中心ですがボトムアップも大事にするトップダウン・ボトムアップ混在型が「Waseda Vision 150」の特色です。PDCA サイクルも半年に 1 回のペースで回しています。総長が責任者である推進本部が半年ごとにプロジェクトをチェックして、翌年度の予算に反映していきます。全て公表していくことも重要な点です。

II. Waseda Vision 150とは

1) 概要<20年後の早稲田の数字①>

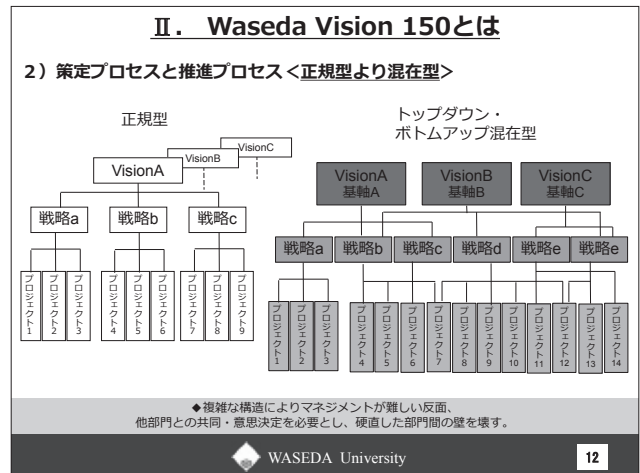
◆基本構成 (2012年度→20年後)

<学部生> 4万4千人 → 3万5千人	<常勤教員> 1,679人 → 2,000人	<外国人学生(留学生)> 4千362人 → 1万人(20%)
<大学院生> 9千400人 → 1万5千人	<常勤教員と学生比率> 1:32 → 1:25	<海外派遣・留学生> 2千399人 → 全学生
<社会人教育> 3万5千人 → 5万人		<外国人教員> 147人 → 400人

<女子学生 学部・大学院> 1万9千人 → 2万5千人(50%)	
<女性教員> 226人/1679人 → 600人/2000人(30%)	
<女性職員> 344人/1073人 → 537人/1073人(50%)	

【コラム：早稲田大学と女子学生】
早稲田大学は、日本の総合大学として初めて全学部で女子学生を受け入れました(昭和14年)。理工学部等では、理工系女子(Waseda Bikooh-Girls)向けイベント等の開催や女子が「ほっこり」とくつろげるスペースを拡充しています。女子ならではの豊かな感性で、輝く「未来」を切り拓くことを期待しています。

WASEDA University 7



4. Waseda Vision 150 とは

「Waseda Vision 150」の策定プロセスは、まず“ビジョン”の定義を考えるとところからスタートしました。ビジョンとは未来の姿であり、それをわかりやすく示すことが重要と考えました。前回のビジョンの策定は文章を教員が書き込んだのですが、今回は未来の姿を絵で描こうと。地球上の至るところで卒業生が活躍している姿を描いたことは、今までのプロセスとの大きな違いです。

前回のビジョンでは教員が筆を持って、教員のパソコンの中に原稿が入っていましたが、今回は当時経営企画課長であった私のパソコンの中に入っていて、教職員から意見を聞いて修正していきました。この点も前回と違うところで、言いにくいですが意外と重要かと思えます。

5. アクションプランへの道筋——学内外への浸透

今回の「Waseda Vision 150」は理事会主導で策定し、その後に学部・大学院の教職員に知らせました。この方法はスピード感があって理想的なものが出来る可能性が高いのですが、学部や大学院の教職員にとっては、あれは理事会が作ったものだから私たちは関係ない、数値に責任を持たない、という感覚を持ってしまう。従って、学内外に理解を求め、浸透させるために幾つかの取り組みを行ってきました。

一つ目は外向けで、講演会や卒業生の会など、総長や役員等のスピーチのたびに必ず「Waseda Vision 150」の話を冒頭に入れて、常に発信し続けています。

二つ目に、学内外の発信文書で「Waseda Vision 150」の関係性を示しています。「Waseda Vision 150の目的達成のために」という枕ことばと、「このVisionの革新戦略を実行するためにこういう改革をします」ということを書くようにしています。

三つ目に、国や社会の発信に「Waseda Vision 150」を重ねています。中央教育審議会や教育再生実行会議、経団連、同友会等の大学教育に対する提言に関して、彼らが言っているのはわれわれのこのビジョンだ、という形で表を作って外に出すことで、「『Waseda Vision 150』は理事会が主導で作ったけれども、世の中の提言とここの部分で合っている。ではここはわれわれも

やらなくてはいけない」というふうに徐々に浸透していきました。

6. アクションプランへの道筋——インセンティブと競争原理

改革といっても今やっている仕事で精いっぱいというのが現実です。そこで考えたのがインセンティブと競争原理です。

まず一つ目は、SGU（スーパー・グローバル・ユニバーシティ）の申請に関して、今までのように平等に全教員に公募していくことをやめ、理事会主導で決めました。策定中の「Waseda Vision 150」で掲げている目標や革新戦略との関係性を先取りし、先駆的な研究・教育に取り組んでいる教員に外部資金獲得支援と学内資金を入れました。「Waseda Vision 150」の理念を先取りして動かしていきました。

二つ目に、教員増を伴う学部・大学院等の改革を行っています。恐らく教員にとって、給料が高くなるより学部・大学院で教員が増えることの方が大きなインセンティブではないかと思っています。

教員を2000名にする目標を掲げ、2032年度までに320名の教員増を目指しています。そのうちの160人は研究費、つまり外部資金で賄い、残り160人は大学の予算で賄おうとしています。その160人の行先を決めるにあたって、各学部・大学院からビジョンに沿った形で新たな教育システムを提案してもらうことにし、組織間で競争してもらいました。改定案が承認された学部・大学院には、改革の規模によって教員数がプラスされます。基本的には全て任期付きで、例えば5年後にうまくいっていなければ引き上げるという厳しい考え方になっています。多大な成果ができれば任期付を無期に変えることも可能にしました。競争しながら、各学部・大学院が優れた研究・教育を行っていることを狙っています。

三つ目に、「Waseda Vision 150」に関する予算枠を創出しています。お金がないとインセンティブも出せないで、理事会は収支1000億円の5%、約50億円を新たな改革に対して使えるようにしようと考えています。かつ、各プロジェクトの成果も翌年度の予算に反映させると共に、「Waseda Vision 150」に関係していかないとなかなか新たな予算が付かない仕組みを作り出しています。

四つ目に、研究費200億円を目指した各種施策を行っています。重点領域研究という形を取って、健康

医療、環境・エネルギー、安全安心社会の実現など、社会のニーズに則した本学で重点的に研究すべきテーマを理事会主導で提案し、それに対して教員が手を挙げていくという仕組みです。各種施策の中には若手研究者育成もあります。個人研究費約40万円を半額にして、その財源を若手研究者の支援に充てるなど、個人の研究費を削ってでも若手教員に資源を配分していくという、今までにない取り組みだと思っています。

研究に関しては、教員だけではなく、われわれ職員がどうやって研究支援を行うのが大きなポイントだと思っています。職員は、URA（ユニバーシティ・リサーチ・アシスタント）を目指すべきで、欧米の職員はほとんどの人がPh.D.を持っているので、日本の職員もそうならなければならないと思っています。では、職員がどうすればURAを担えるようになるのか、一緒になって考えていきたいと思っています。

7. アクションプランへの道筋——職員の役割

今後は、教職協働だけではなく学職協働も必要で、学生と職員がもっと協働してもいいと思っています。

その一つに学生を巻き込んだ大学改革のスキームとして、学生による大学改革「スチューデント・コンペティション」を行いました。これはビジョンの中に、「学生が大学の運営に関わる」ということが示され、取り組んできたものです。その成果として例えばGS（ジェンダー・アンド・セクシャル）センターです。今、LGBTに関する取り組みが課題になっていますが、学生自ら相談や支援する機能が必要だと総長の前でプレゼンし、今年4月にGSセンターができました。もう一つの例では理工ガールズ倍増計画です。西早稲田の理工キャンパスのレストラン、女子トイレは汚かった。それを女性の目線で学生が大学のキャンパス企画部を動かし、予算をもらって、今は中庭やトイレ、レストランも非常にきれいになっています。

学職協働の二つ目として、広義の教育プログラムを設置しました。職員がもっと教育に直接関わってもいいのではないかという考えのもと、正規授業ではないプログラムとして、例えばプロフェッショナルワークショップがあります。企業人と学生が一緒になって企業の課題を解決したり、地域に行って町おこしをしたり、ボランティアをしたりといった教育プログラムで、職員が机から離れて学生と共に外に出ていく。教育プログラムを職員主導で作ったのですが、今後もどんどんやるべきだと思っています。

三つ目はアウトリーチ・募金活動です。企業や卒業生とどうやって連携するのは私立大学の重要な課題です。単純にお金をくださいと言ってもくれるわけもなく、日常的な交流が必要です。そこで、北海道から沖縄まで毎年地域別に卒業生の会を開催し、同時に学生父母向けの懇談会も行い、交流を深め、本学の特色や世界に貢献している姿をアピールしています。この点も教員と職員がタッグを組んで取り組む仕事だと思っています。

四つ目は、IR 部門への積極的な参加です。大学総合研究センターを「Waseda Vision 150」の中で作りしました。多くの大学で IR 部門や教学 IR などを行っていると思いますが、どうしたら職員が入り込めるかという課題があると思います。私は IR 部門の中の高等教育研究部門の委員で、また研究プロジェクトのメンバーでもあります。他にも 4 名ほど職員が入っていますが、プロジェクトなので、職場を離れて教員と一緒に研究するという感覚です。まさに教職が一緒に研究するプロジェクトです。

これはどちらかというと教育系のプロジェクトなのでそういうことができますが、高度な専門的な研究に職員が入るのは難しいかもしれません。ただ、本学には技術系の職員がいます。理工系の修士や博士を出た職員も多くなってきました。そういった職員が実験のサポート等をしていますが、教職協働で本格的な最先端の研究にも入っていけるのではないかと考えています。

8. 改革に伴う課題と解決策

改革には六つの課題があります。一つ目は、PDCA の負荷をどのように軽減させるかです。今、本学はエクセルやワープロで打ったものを紙で印刷して資料としていますが、立命館大学ではデータベースを共通にして、さまざまな計画を共有してアウトプットしていき、大学の自己点検・評価につなげていくというシステムを持っていると聞いています。PDCA を回しながら何年かに 1 回、別なスキームで自己点検・評価を作っていくとなると相当な労力が必要になってしまうので、このようなシステムはぜひ作りたと思っています。

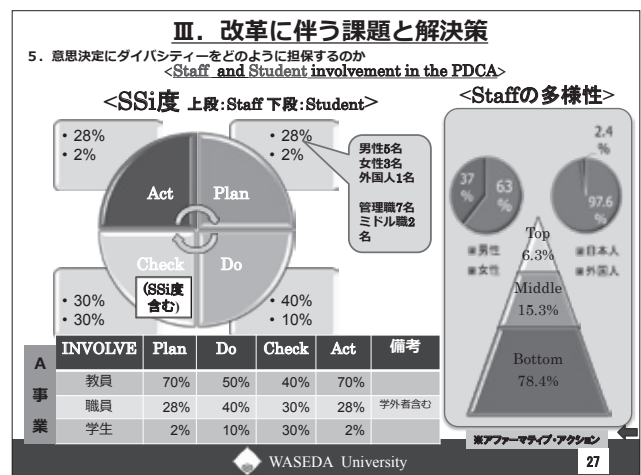
二つ目は、今後、インセンティブをどのように導いていくかということです。やはり財源確保が一番の課題で、それを研究費や職員のアウトリーチ関係、募金活動等々で集めていくというのが大きなポイントです。また、現在、ある程度の資金を安定的な株や信託、土地などで運用していますが、これからは通常アメリカ

の大学でやっている資金運用を日本の大学でももっとやるべきだと思います。ハイリスクを負うというのはないと思いますが、ミドルリスクでリスクヘッジも研究し、資産を増やしていくことが必要だと思っています。

三つ目は、アウトリーチ関係の職員の人事異動をどうするかということです。例えば総長室にいて今まで卒業生や企業とつながっていたのに全然違う部署に異動してしまったとなると、つながりが途切れてしまいます。そういう人事異動が大学にとって本当によいかどうか考えるべきです。

四つ目は、職員は URA や UEA (ユニバーシティ・エデュケーション・アシスタント：教育のアシスタント) になれるかということです。これには学位取得や実践値の習得、また業務委託といったことが課題になるかと思っています。本学には 100% 子会社があり、競争的資金獲得等を委託していますがノウハウの蓄積や職員育成の面で大きな課題だと認識しています。

五つ目は、意思決定にダイバーシティをどのように担保するかということです。その解決策を絵にしました。



これはあくまで私の考えです。一つ一つの意思決定にはアファーマティブ・アクションも必要で、教員、職員、学生という切り口、男女や外国人という切り口など、いろいろな多様性に対してパーセントを決めてしまおうというのがこの考えです。

六つ目は、総長・理事会の交代時はどうなるかということです。本学では総長選挙が4年に1回あります。教員と職員と一緒にマニフェストを作るので、実はこれが最大の教職協働かもしれません。総長が変われば方法論やアクションプランもそれなりに変わりますが、「Waseda Vision 150」に関しては早稲田大学としての理想を掲げているので、誰が総長になっても理念や大きな目標は変わらないのではないかと考えています。

＜教職員による学内事例発表＞

ダイバーシティ推進への取り組み事例

ーダイバーシティ推進室の活動ー

藤山 新（首都大学東京ダイバーシティ推進室特任研究員）
横山 正見（首都大学東京ダイバーシティ推進室特任研究員）
小川 仁（首都大学東京管理部 学長室長）

学外でも参考事例として紹介される首都大学東京のダイバーシティ推進事業。その取り組みについて、ダイバーシティ推進室の構成員3名が、教職協働の観点から紹介する。

1. ダイバーシティ推進事業の概要

1-1. ダイバーシティ推進事業開始の経緯



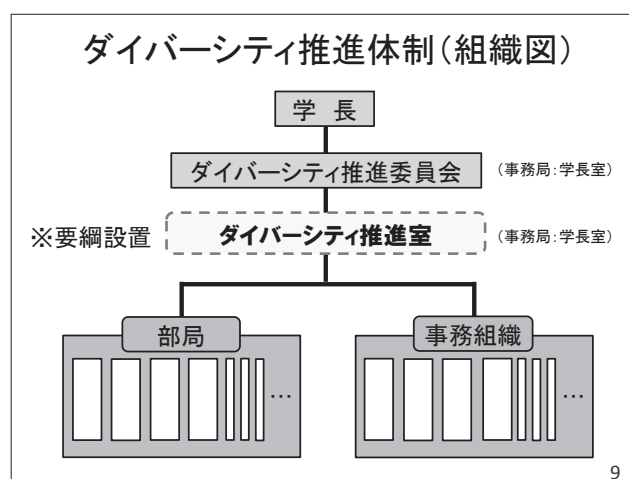
（小川） 本学におけるダイバーシティ推進の発端は、2009年10月の男女共同参画PT設置にさかのぼります。当時、本学の女性教員比率は全学で15.1%と、他の主要な大学と同程度の水準でした。ただ、当時は国立大学の多くが男女共同参画の専任組織設置や、女性研究者向けの支援事業などを行っていましたが、首都大学では特にそういった目立った施策が行われていませんでした。これを危惧した前学長の原島先生によって、本学に男女共同参画PTが設置されることになりました。このPTでは、当初は男女共同参画の推進を目的に議論が進められてきましたが、議論を進めていく中で、男女の性差だけでなく、障がいの有無や国籍、宗教、文化など、多様な差異によって生じている不利な状況を一体的に是正し、より参加しやすい環境作りを目指す必要があるという話になり、本学においてダイバーシティ施策が進められるようになりました。

2010年3月にはPT報告の中でダイバーシティ施策を推進するための提言が打ち出され、同年4月には行動計画を作っていくPTが設置されました。さらに

2011年3月には柱となる基本計画が策定され、同年4月には準備委員会が設置され、9月にダイバーシティ推進室と推進委員会が設置されました。

1-2. ダイバーシティ推進体制

スライド9は、本学において全学的に事業を推進していく場合の基本的な体制です。最終決定権者として学長が一番上にいて、その下に、専門的な観点から全学的な方針や実施内容を調整・審議する運営委員会があります。そして教育研究の組織である部局や事務組織である各部・室が実際の事業を実施していきます。ダイバーシティ推進事業も、基本的にはこの形が骨格になっています。



ダイバーシティ推進室は、この真ん中あたりに、事業実施における調整機能を果たす組織として位置付けられています。いわゆる組織規則で設置されているものではなく、要綱により設置された新たな組織ということになります。

スライド10は、現在の推進室の構成員です。教員、職員、学生で一つの組織を構成しています。本学の事業実施組織では、教職員が混在する組織は基

本的に想定されていません。しかし、ダイバーシティの推進については、教員と職員がそれぞれの専門性を生かしながら一体となってスピーディーに事業を進めていく必要があります、それには教職員が一体となって構成する組織が必要でした。そのため、既存の規則にはない新しい組織が必要になり、要綱により教職協働の組織を設置しました。

ダイバーシティ推進体制(推進室構成)		
＜ダイバーシティ推進室＞ 2017年6月12日現在		
室長	学長補佐	教員
室員	学長室長	職員
室員	特任研究員(男女共同参画・文化的多様性)	教員
室員	特任研究員(障がい)	教員
スタッフ	臨時職員(広報)	職員
スタッフ	臨時職員(庶務)	職員
スタッフ	学生支援スタッフ(登録67名)	学生
事務局	学長室(担当者3名)	職員

☆部局(教員組織)、事務局いずれにも該当しない新たな組織
⇒要綱による組織設置(教職協働の組織体制)

10

1-3. ダイバーシティ推進室の取り組み

推進室の取り組みとして、まず、2011年3月にダイバーシティ推進基本計画を策定し、その更新版として今年3月にダイバーシティ推進基本方針を策定しました。この基本方針には「男女共同参画の推進」「障がいのある構成員支援」「多様性を踏まえた構成員支援」という三つの柱があります。

男女共同参画の推進は、以前から大きな柱の一つではありましたが、近年は介護や男性の育児参加が大きな視点の一つとなっています。

障がいのある構成員支援については、特に本学が、東京都が設置した公立大学であるということからも、本学へ進学する障がいのある学生をしっかりと受け入れることが本学の使命だと考えています。

多様性を踏まえた構成員支援については、現在、各部局や国際課で直接的に留学生の支援や外国籍の教員の支援が行われている状況なので、ダイバーシティ推進室としてどのように支援をしていくべきかという点ではまだまだ定まらない部分があるかと思っています。ただ、LGBT支援については、通称名の使用の検討で進捗があり、ようやく一步を踏み出せたのではないかと思います。

2. ダイバーシティ推進室による具体的な取り組み事例

2-1. 男女共同参画の推進

(藤山) 男女共同参画の推進では、出産・介護・育児

などで研究教育の時間が取れない先生方に RA や TA を雇用する人件費を支援する、ワーク・ライフ・バランス実現のための研究支援制度を設けています。男性の利用者が着実に増えており、本学の男性教員の子育てへの参画意識が高まっていると感じています。



また、女性研究者の裾野拡大の一環として、大学院生向けに研究奨励賞を実施しているほか、オープンキャンパスでは本学の理工系女子学生の進路情報をキャリアセンターから提供していただき、中高生の保護者に「ぜひ理工系に進ませてください」という形でアプローチしています。

2-2. 多様性を踏まえた構成員支援

多様性を踏まえた構成員支援では、多文化の理解とともに、セクシュアル・マイノリティも大きなテーマになっています。私の専門もセクシュアル・マイノリティの支援や研究で、当事者団体の方を講師に招いて講演やワークショップを開催し、教員や職員、学生に参加してもらっています。

去年2月には、文化的多様性ということで、外国籍の研究者と日本人教職員向けに茶道の体験会を開きました。日本の文化を体験してもらうとともに、教職員同士で交流する機会を提供する取り組みとなりました。

また、去年の暮れには、外国籍の研究者と留学生3名にパネリストになってもらい、自分たちの生まれ育った国の食文化について紹介してもらいイベントを行いました。その後も交流会を開くなどして和やかな雰囲気での交流してもらうための企画を実施してきました。

2-3. 障がいのある構成員支援

(横山) 本学の障がい学生数(推進室の制度利用学生数)は、昨年度は2名で、今年度は5名と倍増しています。全国的にも障がい学生の数は増えており、これ

は法律の制定や大学の体制整備によるところが大きいと思います。支援スタッフも、同じように増えています。手話講習会や支援スタッフとのミーティングを行っています。今は南大沢中心の取り組みなので、これを他のキャンパスにも広げていくことが今後の課題です。



2-4. 本学のダイバーシティ推進の特徴

本学のダイバーシティ推進の特徴は、やはり、三つの分野を総合的に取り組んでいることだと思います。男女共同参画の分野では、コーディネーターを専門職でやるというのは当たり前に進んでいました。一方、障がい学生の分野は学生の活動の延長と捉えられていたところもあり、職員や専門職の配置が難しい状況が全国的にありました。ただ、本学は5年前に専門職でコーディネーターを採用しています。障がい学生支援だけではなく、男女共同参画の積み重ねがあったからこそ、こういった体制整備ができたのではないかと思います。

制度は作って終わりではなく、それを必要としている人が使いやすい制度になることが重要です。そのためには学生が障がい学生支援の主体となる必要があります。これは、自分も首都大の構成員の一員なのだという自己肯定が持てる経験になるのではないかと思います。

2-5. 一体的な組織で運営することのメリット

(藤山) 一体的な組織で運営することには、三つのメリットがあります。まず、私はセクシュアル・マイノリティが専門で、横山は障がい学生支援が専門というふうに、異なった専門領域を持つ者同士が同じ場所で働くことで、実は問題の根っこは一緒だとか、解決のために必要な事柄は同じだという気付きがあります。そうやって視点が共有され、互いの視野が拡大すると

いうメリットがあります。

二つ目に、領域横断的なイベントを開催することができるというメリットがあります。明日、「視覚障がい学生が歩いたアメリカ」というイベントを開催しますが、これは障がい学生支援と留学報告が合わさったイベントです。

三つ目に、教員、職員、学生が一体となることで、ダイバーシティの推進に大学として取り組んでいる姿が非常に見えやすくなるというメリットがあります。それは大学の特征にもつながりますし、社会の課題に取り組むということは、公立の大学にとっては非常に大きな意味を持つと思います。

3. 今後の方向性と課題

(小川) 私は、ダイバーシティ推進事業の今後の方向性として、学内から学外へ広げていく必要があるのではないかと考えています。私どもは公立大学ということで、ダイバーシティ推進室の中で蓄積されてきたノウハウを他大学や地域社会へ発信していく使命があるのではないかと考えています。

そこで明日、「視覚障がい学生が歩いたアメリカ」というイベントを開催します。これは学内の構成員だけでなく、地域の方々にも参加していただくということで、八王子市等を通じて他大学などに呼び掛けています。

今後の課題としては、専門性を備えた運営スタッフの確保と、学生に積極的に参加していただく仕組みや声掛けが必要だと思っています。ダイバーシティ推進事業は永続的・安定的に運営していったその取り組みで、一度途切れると、今まで蓄積したノウハウがなかなか継承されていかない事業ではないかと考えています。

必要財源も確保しなければなりません。障がい学生の受け入れに当たっては、支援学生のさまざまな経費や点字タイプライター等の機器など、費用がかかるので、財源をどう確保していくかというのは私ども職員の大きな課題であり、責務だと考えています。これらの課題を乗り越え、ダイバーシティ推進事業を維持していきたいと考えています。

<パネルディスカッション>

教職協働による大学改革の推進

～ビジョンからアクションへ～

パネルディスカッションでは、講演者と本学幹部教職員が、「大学改革のビジョンをアクションにつなげる取り組み方」について、会場からの質問に答えつつ議論を交わす。

◆登壇者

水本 哲弥（東京工業大学副学長 教育運営担当）
堤田 直子（東京工業大学学務部学生支援課長）
井上 文人（早稲田大学理工学術院統合事務・技術センター センター長兼事務部長）
上野 淳（首都大学東京学長）
山下 英明（首都大学東京 副学長・大学教育センター長）
小川 仁（首都大学東京管理部 学長室長）
吉武 博通（首都大学東京学長特任補佐）〔司会〕

（吉武：司会） それでは、パネリストの先生方に質問させていただきたいと思います。

まずは東工大に対してです。教育の密度を上げて成績評価を厳格化すると、一時的に単位の取れない学生が増えるのではないかと思います。その辺の実態を教えてくださいませんか。

（水本） まだ1年生の成績しか出ていませんが、数学、物理、化学、生命科学が1年生の必修科目に設定され、その修得状況の1年間のデータを見ると、ほとんど前年の必修ではなかった時代と変わらないという結果が出ています。ただ、今年、専門科目をスタートしたところなので、専門科目の勉強がやっていけるかどうかをきちんと見て、それからの判断だと思います。

（吉武：司会） 立志プロジェクトで学生が変容したというお話でしたが、例えばIRでそういった効果を測定する動きはありますか。

（堤田） 本学にもIR室ができて、学長の指示の下、全学的に活動しています。現在フォーカスしているのは研究改革ですが、もちろん教育関係も進めていきますし、教育革新センターに授業評価などのデータが集まってくるということもあり、そちらで学生の動きを把握していこうと思っています。

（吉武：司会） アカデミックアドバイザーとして学生1人に教員2人が割り振られるというのは、どの程度実質化しているのでしょうか。

（堤田） 分野によって温度差があるのが現状です。機械系や電気系では非常にスムーズに進んでいるけれども、ある分野では先生がアカデミックアドバイザーのことをよく分かっていなくて、学生も自分のアカデミックアドバイザーを知らないということがあります。われわれはアカデミックアドバイザーの役割や活用の事例を、教員や学生にもっと周知していこうと検討しています。

（吉武：司会） 東工大ではかなり抜本的な教育改革が行われていますが、教職員の従来の感覚や組織文化とのコンフリクトはあるのでしょうか。

（水本） 従来は二つのキャンパスで教育研究組織が分かれていたのが、今回、学院の所属になって、一つの屋根の下に同じような人たちが集まったというのが大きな変化でした。ただ、私が所属している電気系では、実は従来から大岡山とすずかけ台で教職員の行き来がかなり頻繁にあったので、何も変わっていないというのが実態です。変わっているとしたら、すずかけ台の教員は今まで学士課程の講義は担当していたけれども負担が少なかった。ところが、今回から学士課程の講義をオープンに担当するようになったので、大岡山に来て学士課程の講義をする分だけ忙しくなったというのはあると思います。

（吉武：司会） 改革の場合、制度や仕組みを作ることができても、魂が入らないということはよくあることだと思います。大学のようなボトムアップの文化の中

で、現場の教職員に当事者意識を持ってもらえる状況にはなりつつあるのでしょうか。

(水本) 今まで講義を持たなかった教員も学士課程の講義を持つようになったので、教育を一生懸命やらないといけないという雰囲気は大学全体で湧き上がっていて、先生方もそれを自分のこととして捉えていると思います。実際に講義を熱心にやっておられる先生が増えた実感はあります。

(堤田) 職員に関しては、コンフリクトはほとんどなかったと思います。スタートしたばかりなので、自分たちはそれをしっかり動かそうという意識はあるけれども、その先の当事者意識まで持っているかという、われわれ改革側のアプローチも足りなかったと思います。



(吉武：司会) 井上さん、インセンティブや競争的環境というのは外発的動機付けですが、心から教職員がやる気を持ってくれる内発的動機付けという点で、早稲田大学の改革をどういふふうに見ておられますか。

(井上) 当事者意識というのは、理事会が示した大きなビジョンに対して、学部や大学院といった組織や教職員が何のために何をするのか自分たちで考えなければ持てないものだと思います。従って今、全ての学部・大学院に年間の計画と報告をお願いしてオープンにしています。さらに教員増というインセンティブがある計画には、もっと厳しい計画と評価が課せられます。

職員も同じで、私は誰しも自分の大学を良くしたいという思いはあるだろうと思っています。その内発的な気持ちに対して、われわれが組織的に場所を作ってあげたり、多少インセンティブを出したりする。ただ、頭で考えているだけでは駄目で、リスクがあっても実

際にやるのが重要ではないかと思います。

(吉武：司会) 東工大では、学習ポートフォリオに対する学生の満足度は図っておられるのでしょうか。あるいは、その満足度は高いのでしょうか。

(堤田) 学生のポートフォリオの使用頻度はわれわれの期待より若干低く、使っている学生は書き込みも多く非常によく使えているけれども、使わない学生は全く使わないというのが現状です。担当がポートフォリオの運用についていろいろと検討している最中で、正確な数字での満足度はまだ出ていません。

(吉武：司会) 発達障がいの学生支援について、東工大や早稲田大学で取り組んでいることはありますか。

(井上) 合理的配慮に関して、学内ではかなり議論していますが、学生部が中心となって専門家や学部の先生方を含めてようやく実施が始まったところです。まだまだ課題が多く勉強している最中という気がします。

(堤田) 立志プロジェクトではグループ学習が必須なので、事前に教養教育の先生方や保健管理センターの先生、障がい学生の対応経験がある先生が集まり、そういう学生がいた場合はどうするかという相談をしています。

一方で、東工大の障がい学生への合理的配慮の仕組みは非常に遅れていて、取り組みの規定を昨年から整理して、少しずつ対応しているのが現状です。

(小川) 一つ、ダイバーシティ推進室で行っている講演等を教員や職員への研修として開催する予定はありますかという質問を頂いています。

例えば、明日行われるセミナーはタイムリー研修という位置付けです。必ずしも全てのセミナーや講演が研修に位置付けられているわけではありませんが、基本的には研修という形で職員に出ていただけるようになっています。

(吉武：司会) 最後に、パネリストの先生方から一言ずつ頂きたいと思います。

(水本) 首都大学東京では学生を活動に入れているということに、非常に新鮮な感じを受けました。わが大

学でも学生が大学の運営に対して声を出す機会は若干ありますが、学生の声をもっと取り入れる仕組みをさらに拡大しなければいけないと思った次第です。

(堤田) 私は職を得てから大学院で高等教育を学ぶ機会があり、そのときのテーマも学生支援でした。大学職員として誇りを持って働こうと思えばいずれ必ず役に立つということで、こうして今、巡り巡って学生支援をやらせていただいていることを非常に幸せに思っています。私も学生の声をどんどん取り入れて、自分の大学だと思ってもらえるような、教職・学生協働の取り組みを進めていきたいと思いました。

(井上) われわれ職員は URA や UEA になることを目指しています。これは早稲田だけではなく、日本の職員全体が目指すべきだと思っています。

もう一つは、経営者になれるかどうかだと思います。下から叩き上げてきた職員がきちんと組織全体を見て、大学を越えて社会と接し、研修会などに参加し、勉強しながら経営者を目指していきたいと思っています。

(小川) 本学はまだ若い大学で、特に職員の方々の経験年数も若いと言えます。相談できる先生や職員同士でコミュニケーションをしっかり取ることが、当事者意識を作る一つのきっかけになるのではないかと思いますので、私も職員として先生方と協力しながらやっていきたいと考えています。

(吉武：司会) ここで一度、山下先生と上野先生にまとめていただければと思います。

(山下) 東工大では教員ポストを全学で管理して優れた人材を採り、教養教育をやるうとしていて、早稲田では 200 億円という目標を掲げられている。それぞれの大学できちんとビジョンを作らなければいけないのだと、今日は非常に参考になりました。

うちの場合、12 年前に東京都に与えられたビジョンを一生懸命やってきたという印象があるので、これを機に学長に一肌脱いでいただいて、自分たちで掲げたビジョンに向かってみんなで前進していくようなになればと思っています。

(上野) 来年から始まる我が大学の教育研究組織の再編成は、経営企画や総務部等で十分に意思疎通しながら

ら、この大学の進みたい方向を十分理解していただきながらでないと、絶対に進みません。そういう意味で、この 4 年間、私はスタッフに本当に支えられてきました。

本学への東京都からの派遣スタッフは 3 年で都庁に戻りますが、私は、それはすごくいいことだと思っています。2～3 年の間に首都大学東京のファンになっていただいて、都庁に帰っているいろいろなセクションでこの大学を応援してくれる方が徐々に増える。この先、そういう関係において都庁と大学が連携することを切に願っています。

また、IR でも URA でも国際課スタッフでもいいので、もっとジェネラルなこの大学で育った固有のスタッフが、なるべく早くトップマネジメントに参画してくれて、学長・副学長の執行部とさして渡り合えるような大学になってほしいと思っています。



(吉武：司会) ありがとうございます。私も 8 年間、東京都地方独立行政法人評価委員の立場からこの大学を見てきましたが、実際に中に入れさせていただくと、この大学の研究力、教育の仕組み、教育にかける先生方の情熱は、外から見えていた以上のものがありました。首都大学東京は今、非常にいい環境に置かれていると思いますので、これを機にさらに風通しを良くして、活発に意見交換をしていただければと思います。

2017（平成29）年度 研修開催報告

教育の質保証を実現するために、大学教員の職能開発（FD）の更なる実質化・高度化が求められている。本学では、コアとなるFD・SDセミナー及びFDセミナーの開催に加えて、新たに本学に着任した教員を対象とした新任教員研修、TAとして必要な基礎知識の習得や課題解決の方策について考えるTA研修、効果的なアクティブ・ラーニングの実践方法や評価方法等について学ぶセミナー等、対象者や異なるニーズに応じた様々な研修を開催している。

<新任教員研修>

2017（平成29）年4月6日 14:00～17:30

1. 趣旨

この研修は、新任教員の不安を解消し、着任後の円滑な教育・研究活動へと導くために、毎年、授業開始前の4月初旬に開催している。当研修の目的は以下の5点である。

- 首都大学東京の大学組織について理解する。
- 首都大学東京の教育活動に関する基礎知識を習得する。
- 授業デザイン・実践のための基礎知識・スキルを習得する。
- 本学の学生相談・学生支援について理解する。
- 同僚とのコミュニケーションを図り、着任後の円滑な教育・研究活動へと向かう。

2. 概要

〔開催日時・場所・参加人数〕

2017年4月6日 南大沢キャンパス 25名

〔プログラム〕

- 首都大学東京の概要と教育プログラムの紹介
- 本学の学生相談について
- 本学の事務組織及び運営体制の概要
- インストラクショナルデザインに関する講演&ワークショップ

このうち、インストラクショナルデザインに関する講演&ワークショップでは、前半は「自らの学習目標を再考するためのインストラクショナルデザイン」をテーマに、インストラクショナルデザインの理論、学習目標の種類、評価の種類及び能力測定方法に関する講演を聴講した後に、自身の作成したシラバスについて、チェックリストを用いて個人及びグループ内で評

価し、どのように改善すべきか議論した。後半は「ルーブリックの意義と作り方」をテーマに、講演で紹介された作成ポイントを参考にしながら個人でルーブリックを作成し、グループ内で共有・点検した。

3. 参加者の感想

参加者のうち20名からアンケートの回答を得た。研修全体の満足度について、18名が「とてもよかった」「よかった」と回答しており、特に「首都大学東京の概要と教育プログラム」及び「インストラクショナルデザインに関する講演&ワークショップ」の満足度が高かった。

〔感想（一部抜粋・要約）〕

- インストラクショナルデザインの話は新任以外の先生にもできるだけ多く伝えたい
- 自分の授業について再考する機会となり良かった。シラバスの修正がしたいくらい。
- 講義中の身のこなし方や発声方法のことなども話してほしい。



<TA 初任者研修>

2017（平成 29）年 4 月 24 日、25 日、28 日 16：20～17：20

1. 趣旨

首都大学東京では、平成 27 年度に TA（ティーチング・アシスタント）制度の改正及び拡充を図ったことから、TA として教育に携わる大学院生が増加した。TA の具体的な業務内容は科目や職区分ごとに異なるため、TA に対する教育は授業担当教員又は指導教員が担ってきたが、TA として必要な基礎知識を学ぶ機会を設けてほしいとの要望が教員・TA の双方からあがっていたことから、TA 初任者を対象とした全学的な研修を昨年度から引き続き開催した。

2. 概要

〔開催日時・場所・参加人数〕

2017 年 4 月 24 日、28 日 南大沢キャンパス 78 名

2017 年 4 月 25 日 日野キャンパス 45 名

〔プログラム〕

- TA の役割と心得
- TA 体験談
- 事務手続の流れ

3. 参加者の感想

参加者のうち 109 名からアンケートの回答を得た。研修を通じて心得や役割について理解を深めることができたと感じている院生が 84.0%を占めた。

〔感想（一部抜粋・要約）〕

- 事務手続きについて、ハンドブックの詳細な説明がありよかった。
- 留学生 TA の体験談は大変貴重なものだった。
- TA 体験談で具体的な話を聞いたことで、TA の仕事・役割をイメージできた。



<STA・TA 研修>

2017（平成 29）年 10 月 31 日 16：20～18：20

1. 趣旨

TA 制度の改正により、高度な教育補助業務を担う新たな職種「STA（シニア・ティーチング・アシスタント）」が設置され、大学院生の教育訓練の機会が拡大している。STA の業務には、実習や演習の企画・立案、授業時間外の補講実施など、指導力・企画力を要する業務が多く含まれている。この研修では、主に STA 及び TA 経験者を対象とし、各々が業務上で直面する問題や課題について情報を共有し、問題の解決策を考えるグループワーク形式による作業を通じて、教育指導力の向上とモチベーションを高めることを目的として昨年度から引き続き開催した。

2. 概要

〔開催日時・場所・参加人数〕

2017 年 10 月 31 日 南大沢キャンパス 9 名

〔プログラム〕

- TA はなぜ必要なのか（個人ワーク）
- トラブル事例の解決策を考える（グループワーク）
- グループワークの発表
- 解説、まとめ

3. 参加者の感想（一部抜粋・要約）

- 一つの課題に対して自分が思いつかなかったアプローチを聞いてよかった。
- 単なる授業補助だという認識を良い方向へ変えることができた。
- TA 内容の近い同士の班で議論したかった。

＜実際に活用できるアクティブ・ラーニング手法紹介セミナー＞

2017(平成29)年7月20日、9月21日、11月1日、2018(平成30)年1月23日、3月19日

1. 趣旨

首都大学東京教育改革推進事業(学長指定課題)の取組みとして、大学教育センターとFD委員会の共催により、アクティブ・ラーニングの推進及びFD活動の活性化を目的としたセミナー(全5回)を開催した。

セミナーでは、アクティブ・ラーニングの様々な実践方法や評価方法等を紹介するとともに、参加者が自身の授業で気軽にアクティブ・ラーニングを取り入れることができるように、学内外で積極的にアクティブ・ラーニングを実践している講師を招いて、参加者同士の情報交換等を含めたワークショップ形式により実施した。(参加対象は本学の教員のみ。)

2. 概要

[開催日時・場所・参加人数]

第1回セミナー/2017年7月20日 14名

第2回セミナー/2017年9月21日 11名

第3回セミナー/2017年11月1日 7名

第4回セミナー/2018年1月23日 12名

第5回セミナー/2018年3月19日 一名※

いずれも南大沢キャンパスにて開催

※第5回セミナーについては原稿作成日時点で参加人数未定

[プログラム・講師]

○第1回セミナー/90分でポイントを押さえる!アクティブ・ラーニングの導入背景と具体的実践法

〈講師:大阪大学 家島 明彦 氏〉

○第2回セミナー/初年次教育こそアクティブ・ラーニングで!

〈講師:聖心女子大学 杉原 真晃 氏〉

○第3回セミナー/専門教育におけるアクティブ・ラーニング—ゼミ以外でのAL導入チャレンジ事例—

〈講師:大妻女子大学 本田 周二 氏〉

○第4回セミナー/ルーブリック評価の基礎

—実例から読み解く作成法—

〈講師:大学教育センター 松田 岳士 教授〉

○第5回セミナー/ルーブリックどう使う?

—ルーブリック活用と「評価」について考える—

〈講師:大学教育センター 近藤 伸彦 准教授〉



3. 参加者の感想(一部抜粋・要約)

- 新しい知識だけでなく、同じ志を持った同僚がいることを知ったのがとても心強く感じた。(第1回)
- 充実した内容だった。グループディスカッションの時間が短くてもったいない感じであった。(第1回)
- 講師の具体的な実践例がとても興味深く参考になった。(第2回)
- 初年次教育では、学生がこれまで受けてきた環境や学生の資質、性格、能力など、学生の視点から授業をデザインする重要性に気づかされた。(第2回)
- 他の学部の先生方の話が参考になった。(第3回)
- ルーブリックの限界や不向きな点の説明を聞き、なるほどと思った。様々な評価方法を評価したいものに応じて使い分けることが大切であると感じた。(第4回)
- 担当科目を見直す良い機会となっており、このセミナーは灯台のような役割でとてもありがたい。(第4回)