

「社会のニーズに対応した大学改革を推進する職員の育成」

D1 班

大学の役割とは

本グループではテーマ設定に際し、大学のそもそもの役割を考えていく中で、近年の法令改正や教育再生実行会議、中央教育審議会からの諸提言などから、今現在、大学が求められている役割を以下のような言葉に整理した。

- 機能別分化…特色ある専門性を有した大学への転換
- COC…地域再生の核となる大学
- グローバル化
- 生涯学習…社会人の学び直しニーズ

その他、学校教育法施行規則第172条の2に規定される9つの項目の情報公表や大学ポートレート構想への対応などを含め、大学は旧来の意思決定以上のスピードを持ったガバナンス体制の構築と大学改革が求められている。以上から、それを教員と共に担う職員、また、その育成について焦点を絞り討議を行うこととした。

目指すべき大学職員像と、現状から見えてくる問題点、解決策

目指すべき(求められる)職員の具体像は個々の大学毎で異なるが、一般的に自身の所属(学部・学科)の利害に立った立場で意見を述べがちな教員ではなく、俯瞰した視野を持って業務に臨むことが職員に求められる中において、現状の問題点を述べあい、具体例から共通する点を以下のように整理した。

- 変化に対応する意識が低い
- 業務が目的となっている
- 評価するものがない
- 改革の方法が分からない。

具体的には、

「グローバル化というが英語で対応できる職員は少ない」、

「これが当たり前」と学生を指導するが、「当たり前」が変化することに気がつかない」、

「改善に主体的に取り組む職員とそうでない職員で評価に差が無く、インセンティブが無い」、

「昨年度と同様に業務を行うことが目的のように見える」、

「エビデンスベースドの発想がない」

といった例が散見されるなど、具体例は枚挙に暇がない。

そこで我々は討議の結果、提案する解決策を、

① 現状を知る

客観的な指標(数字)を基に現状を把握、説明ができるようにし、その根拠に基づいた改善案を提案、実行できるようにする。

② 情報共有、目的の再認識をする場の設定

課内会議などで上記役割を果たす。
パフォーマンス(効率化)意識を持つ。

③ このような講習会に参加する

高等教育情勢を把握し、自己啓発に繋げる。

④ 職員の評価指標の設定

人事考課制度の実質化

と纏め、さらに解決策を具体化するため、①、②はIR体制を構築し、大学の現状が全学的な数字によって開示されることにより解決できると結論づけ、評価者の主観に依る定性的な評価であるため、実質化の妨げとなっている④の職員の評価指標について、集中的に議論を深めていった。

大学職員に求められる能力と評価について

人事考課制度の例を具体的に提案するにあたって、本グループでは被考課者を入職後1年が経過した職員とし、その職員に求められる到達度の一部を、

「課内の業務を理解し、業務効率化の工夫をする。」

「他の職員と連携を意識して業務を遂行できる。」

と仮定して、そこへ到達するために備えておくべき能力を出し合った。その結果、定量的に評価しうるもの（例えば語学力はTOEICの点数など）、定性的なため定量的に評価できないものに大別した。

さらに、定量的に評価できない能力については、ルーブリックを用いて平準化された評価基準による評価を可能にすべく、具体例を検討・作成した。

ルーブリックは達成度の程度を示す基準であり、その達成度を細分化した行動特性（評価項目）を具体的・定量的に評価するための基準である。レベル3を到達することが臨まれる平均的な段階として、特性・段階別にそれぞれの行動を記述した（表1参照）。

まとめ

大学改革を担う職員の育成とICTの利活用

最終的な人事考課制度案としては、評価者を所属長のみならず自身も加えた自己評価を行い、上記ルーブリックの活用を含めた考課結果をポートフォリオに蓄積し、ふりかえりを可能とすることで、経年的に不足する項目や成長の度合いを実感できるようにすることが提案された。

これまで述べてきた手法による職員の育成が、「全教職員で大学改革に取り組む体制の構築・文化の醸成」を実現し、社会のニーズに応えうる大学へと変貌を遂げる一翼を担うと結論づけた。最後に、本グループが提案する解決案の実行には大部分においてICTの利活用が不可欠であることにも触れておきたい。

以上

表1 入職1年後の職員を対象としたルーブリック例

到達目標	行動特性	評価レベル			
		レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
• 課内の業務を理解し、 業務効率化の工夫をする。 • 他の職員と連携を意識し て業務を遂行できる。 ∴	目的を理解する姿勢	指示を与えられる 度に業務の目的と 組織に及ぼす影響 を確認することが できた。	指示を与えられる 度に業務の目的を 確認することがで きた。	指示を与えられる 際に業務の目的 を確認することも あった。	指示を与えられる 際に目的を確認す ることがなかった。
	時間を管理する力	∴	∴	∴	∴
	コミュニケーション 能力	∴	∴	∴	∴
	∴	∴	∴	∴	∴