

## 教務の実践知をどのように共有するか

中井俊樹

---

### <要 旨>

大学職員の職能開発を考えるにあたって、業務の実践知をどのように共有するかは重要な課題である。本稿では、教務の実践知を検討するために、『大学の教務 Q&A』の開発の過程で得られた知見を整理することを試みた。得られた知見は以下の通りである。

第一に、教務の活動を進めるにあたって、基本的には担当者の裁量が大きいと考えることができる。法規にしたがって粛々と処理していく定型的な業務というより、裁量の範囲の中で教育の論理などを重視して判断し実行していくことが求められる業務と言える。第二に、質問と回答をセットにした Q&A 形式が、教務の実践知の蓄積と共有において一定の有効性を持つことが明らかにされた。Q&A形式は、知識を場面や文脈に位置づけることができ、経験主義的な学習を促進することができる。第三に、教務の実践知を収集、整理する際に、大学を越えた教職協働によるプロジェクトが有効に機能した。第四に、実践知を大学側から発信することの意義が明らかにされた。実践知の共有のため大学職員が主体的に発信し、共有していくことがより重要になっていくと言える。

---

### 1. はじめに

大学職員が職務遂行に求められる知識や能力とはどのようなものであるのか。また、その知識や能力はどのように共有することができるのか。本稿では、教務における実践知という側面に焦点をあてて大学職員の職能開発に関する課題を検討する。

実践知とは、ある領域の長い経験を通して高いレベルのパフォーマンスを発揮できる段階に達した熟達者がもつ実践に関する知性である（楠見2012）。実践知は学問知と対比され、仕事をはじめとする実践場面における

能力を説明、予測するために提唱された概念である。

大学経営をめぐる課題が高度化、複雑化する中で、大学職員に求められる知識や能力はますます増大している。また、大学職員の場合、定期的な人事異動、採用、退職などによって、部署の構成員は変化していく。そのような職場においては、熟達者がもつ実践知をいかに組織的に蓄積し共有するのが重要と言える。

名古屋大学高等教育研究センターでは、教務の担当者に求められる実践知を収集して整理することを試み、その成果として2012年3月に『大学の教務 Q&A』という書籍をまとめた。2012年9月に第3刷が発行されたことに示されるように、同書は大学職員のある一定のニーズに対応した書籍であったと考えることができる。

本稿は、教務の実践知とはどのようなものであり、その実践知をどのように共有することができるかについて検討するために、『大学の教務 Q&A』の開発の過程で得られた知見を整理することを目的とする。教務の実践知の収集と整理において、さまざまな大学関係者から情報や意見を得ることができ、執筆者の間でも議論を行った。この経験は、筆者に教務の実践知に関する新たな見方を与えてきた。本稿は、このような経験的に得られた知見の整理を試みるものである。

本稿では次のような構成をとる。まず、『大学の教務 Q&A』の開発の経緯を振り返り、成果の内容を簡単に紹介する。次に、開発の過程で得られた知見を、教務の仕事としての特徴、実践知の蓄積と共有の形式、実践知の収集と整理の方法、実践知の発信の主体という観点から明らかにする。最後に、教務の実践知の共有に向けた示唆と課題をまとめる。

## 2. 『大学の教務 Q&A』の開発経緯と内容

### 2.1 開発の経緯

『大学の教務 Q&A』を作成するプロジェクトを開始したのは2010年度であるが、名古屋大学高等教育研究センターでは、それまでも関連するプロジェクトを進めてきた。2006年度には、教務学生担当職員が学生の学習や発達に関わっていくノウハウやアイデアを収集し整理することを試み、その成果を『ティップス先生からの7つの提案(教務学生担当職員編)』という小冊子にまとめた(名古屋大学高等教育研究センター 2007)。また、教務部門事務責任者への全国調査を実施し、教務部門が求める教務担当職

員像を明らかにすることを試みた（上西ほか 2009）。

2010年度には、文部科学省により大学の教職員の組織的な研修等の実施機関として教育関係共同利用機関の認定を受けた。その拠点の名称は「FD・SD教育改善支援拠点」である。FDと比較するとSDに関するプロジェクトが少なかったため、名古屋大学高等教育研究センターではSDに関するプロジェクトを強化する指針が立てられた。

そのような背景のもとで、『大学の教務Q&A』を開発するプロジェクトが開始された。具体的には、名古屋大学高等教育研究センターにある名古屋SD研究会（代表：中井俊樹）の中に教務ワーキンググループ（主査：上西浩司）が設けられた。ワーキンググループ主査を中心に、教務部門の教材開発を目的としてメンバーを集め、プロジェクトが進められた。

1年目は、高等専門学校を含む国立機関の職員3名、教員2名によりプロジェクトが進められた。初期の議論の段階で、Q&Aという形式を中心に教務の知識を蓄積していくことが決められ、それぞれのメンバーがドラフトを作成し、相互にチェックを入れるという作業をくり返した。また執筆者以外の関係者からもフィードバックを得た。年度末には1年目の成果として主に50の質問と回答から構成される小冊子『教務のQ&A』を発行した（名古屋SD研究会 2011）。

プロジェクトの2年目は、すでに作成した小冊子を改訂することを目指した。小冊子によってプロジェクトの内容を公開したことで教職員からさまざまな意見が寄せられた。また、大学教育学会や各種セミナーにおいても小冊子の内容を発表する機会を設け、フィードバックを得る機会を増やした（上西ほか 2011）。さらに、執筆者の周囲の職員に対して、小冊子に対する感想、加えてほしい内容などの意見を求めた。日本私立大学協会などの大学団体が刊行するハンドブックや各大学の中で利用されている独自のハンドブックなども入手し、参考となる内容を抽出した。以上のような活動を通して、改訂作業が進められた。

小冊子『教務のQ&A』を市販の書籍として刊行する可能性を模索する過程において、プロジェクトの目標が明確になった。高等教育シリーズをもつ玉川大学出版部から書籍として刊行することができるようになったのである。市販の書籍という具体的な目標を立てたことで、プロジェクトの方向性が定まった。私立大学の視点も反映できるように、プロジェクトのメンバーに私立大学職員を2名加え、7人体制で開発の作業が進められた。1年目と同様に、それぞれのメンバーがドラフトを作成し、相互にチェック

を入れるという作業をくり返した。作成したドラフトに対しては、大学の教務や法規などに詳しい教職員に内容の確認を求めた。それらを反映して、2012年3月に『大学の教務 Q&A』を刊行することになった。

## 2.2 『大学の教務 Q&A』の内容

『大学の教務Q&A』は大学の教務の実践知をまとめたものである。書籍の中で、「本書は、大学の現場から教務の知識を収集して整理したものです。主に教務部門の職員からの100の質問に対して、教務部門の経験豊富な職員と高等教育分野の教員が検討した上で回答をまとめています。」と、その内容を簡潔に示した。そして、「本書が想定する読者は、第一に大学の教務部門の職員です。教務部門において、どのように業務を進めていけばよいのかを理解し、業務を改善する一助となることを目的としています。」と、対象とする読者と目的を示した。

『大学の教務 Q&A』は3部で構成される。第1部は、「大学教務のための7つの指針」である。ここでは、個別の具体的な質問に答えるのではなく、そもそも教務とはどのような業務なのか、そしてどのような点に注意して業務を進めたらよいのかを示した。教務の活動を進める上で指針となる基本的な考え方を先行文献を踏まえて議論した結果である。第2部の具体的な事例をどのような考え方でまとめたのかを説明する部分でもある。

小冊子『教務の Q&A』を作成した時には、① 教務は担当者の裁量が大きいことを理解する、② 関連法規を理解して適切に判断する、③ 学生にとって不利益にならないようにする、④ 社会常識に照らして適切に判断する、⑤ 学生の学習や発達のために連携する、という5つの指針がまとめられた。その後、さまざまな教務部門の職員の意見を踏まえ、執筆者内で議論をした上で、大学教務のための指針を、次の7つにまとめて提示することになった。

- ① 教務は担当者の裁量が大きいことを理解する
- ② 関連法規を理解して適切に判断する
- ③ 教育の論理を常に重要視する
- ④ 学生の多様性を尊重する
- ⑤ 社会常識に照らして検討する
- ⑥ 他の構成員と連携を進める
- ⑦ 力量を高める機会をつくる

第2部は、「Q&A形式で学ぶ大学教務」であり、『大学の教務 Q&A』の中心となる部分である。ここでは教務部門の職員からの100の質問に対する回答をまとめている。100の質問は、入学、学籍、履修、カリキュラム・授業、教員、単位認定、卒業・修了、学位、教員免許・資格、学生支援、留学生、障害学生、証明書、大学連携、個人情報、大学論の16のカテゴリーに分類される。

最も多い形の質問は、ある状況でどのような対応をすべきかを尋ねるものである。たとえば、「授業料未納で除籍になった学生から再入学の申請がありました。再入学を認めてよいでしょうか」、「代理者による履修手続きを認めてもよいでしょうか」、「休学中の学生に在学証明書を発行することはできますか」などである。これらは現場で大学職員が解決に困った経験から寄せられた質問である。

直接的な課題解決を目的としたもの以外では、日頃から感じていた大学に関する疑問が質問になったものがある。たとえば、「90分の授業を大学設置基準における2時間の学修とする根拠はどこにありますか」、「飛び級と早期卒業は何が異なるのでしょうか」、「学問の自由や大学の自治とは何でしょうか」などである。

第2部には、Q&Aだけでなくコラムという形式も加えている。コラムでは、個々の執筆者の体験や意見が記されており、自らの経験から学んだことや後輩に伝えたいことなどが記されている。

第3部は、「大学教務のための資料」である。年間スケジュール、教務関連法令の読み方、大学教育関連主要法令、主な審議会答申、教務の基礎用語、気になるカタカナ語・外来語、教務の基礎英単語、高等教育の動向の情報源などが参考資料として掲載されている。

### 3. 開発の過程で得られた知見

教務の分野の実践知の収集、整理、共有を目指した過程では、教務の仕事の特徴や職能開発に関わるさまざまな示唆を得ることができた。ここでは、『大学の教務 Q&A』の開発の過程で得られた知見を、教務の仕事としての特徴、実践知の蓄積と共有の形式、実践知の収集と整理の方法、実践知の発信の主体という観点からまとめたい。

### 3.1 教務の仕事としての特徴

教務の実践知を明らかにする前提として、そもそも教務とはどのような仕事であるのかを考える必要がある。そこで問題となる点の一つは、教務は担当者の裁量が大きい仕事なのかどうかである。プロジェクトの過程では、この点に関して執筆者や協力者と議論を重ねた。

熟達者と考えられる職員の多くは、教務は裁量の大きい仕事であるという意見をもっていることがわかった。さらに、教務に携わる職員はそのことを理解しておく必要があることも指摘された。

教員と比較すると職員は法規を重視して業務にあたっているように見える。実際、教務には定型的で規則にしたがって遂行すべき仕事も多く存在する。また、キャリアの初期の段階では裁量の大きな仕事はあまり与えられないであろう。

しかし、大学という組織を考えると別の側面が見える。大学の教育研究には、ある程度自由な環境が本質的に必要である。そのため、大学の教育研究と密着している教務系の業務には、外部から法令などを通して画一的に規制される面が少ないという特徴がある。規制される面が少ないということは、大学の裁量が大きいことを意味する。

たとえば、1991年の大学設置基準の大綱化以降、各大学の裁量で柔軟にカリキュラムを編成することができるようになった。カリキュラムの目的の明確性や体系性は求められるが、個々の学習内容や履修の方法については自由度が大きい。各大学の自由な発想に基づいた教育が、大学全体の活性化につながると考えられているからであろう。

つまり、事細かに定められた規則にしたがって業務を遂行するというより、大学の教育理念を念頭に置いてさまざまな事案に適切に対処するという仕事の進め方が、教務には求められていると言える。裁量の大きさこそが教務の醍醐味と述べる職員も少なくなかった。

裁量が大きいと考えるなら、どのような指針にそって行動すべきなのかが必要になる。この点に関しては多くの職員が教育の論理であろうと考えていた。法規で規制される面が少ない場合に依拠すべきものは個々の大学の教育理念であり、あらゆる場面において教育機関であることを意識した判断や意思決定が求められると言えよう。

### 3.2 実践知の蓄積と共有の形式

『大学の教務Q&A』の一つの特徴は、質問と回答のセットからなるQ&A形式で教務の実践知を整理し共有しようとしている点にある。大学の運営に関する書籍において、Q&A形式はこれまでも利用されている方法である。たとえば、文部省（当時）による『今日の大学運営』（1983）や東京都私立短期大学協会による『教務運営ハンドブック』（1994）などでQ&A形式が採用されている。

教務の実践知を蓄積し共有する際に、Q&A形式は一定の有効性をもつと考えられる。なぜなら、教務の実践知は場面や文脈の中に位置づいているからである。教務において法規、政策文書、専門用語などは重要であるが、それらは単に暗記すればよいというものではない。どのような状況で活用されるのかという観点から理解されるべきものである。Q&A形式は、知識を場面や文脈に位置づけることができ、これらの活用という観点からも理解しやすい方法と言える。

また、他の教務系職員が発した質問に対して、自分が同じように悩んでいたことに気づかせ、親近感を抱かせる効果もある。さらにこの形式は関心のある部分から読むといった使い方にも適している。

Q&A形式は場面を想像しながら読むことができるため、経験主義的な学習を促進していると言える。成人を対象とした経験主義的な学習の有効性が指摘されていることを考えると、大学職員にとってQ&A形式は熟達者の実践知を共有する有効な方法の一つと言えるであろう（ノールズ 2002）。

実践知の蓄積という観点でも、質問と回答のセットは書きやすいと答えるメンバーが多かった。おそらく日々の業務の中で部下などからの質問に対して答えてきた経験も多く、大学職員にとって具体的な質問に対する回答という形式は自然な形だったと考えられる。

一方、Q&A形式には短所もある。Q&A方式は状況とともに知識が説明されるので、必然的に文章量が多くなってしまう。また、抜け落ちてしまう知識もあり、知識全体を網羅することには適していない形態と言える。つまり、教務の知識全体を体系化して説明することより、さまざまな事例を通して教務に求められる知識や考え方を伝えることを優先する場合に、Q&A形式は有効と言えるだろう。

### 3.3 実践知の収集と整理の方法

近年、大学職員の職能開発の手法としてプロジェクトが注目されている(Wisdom@早稲田 2008)。『大学の教務 Q&A』の開発も、大学を越えた職員と教員によるプロジェクトである。

多様な機関のメンバーが集まったため、ミーティングの実施は3ヶ月に1回程度にとどまったが、メールでの議論により課題意識や目的が共有されたと言える。記録を確認する限り、2年間で700件以上のメールが行き交った。

所属大学が異なるメンバーが集まったことには意義があったと言える。他大学でどのように教務の活動が実践されているのかは、互いに気になるものである。教務に関わる関連法規は、大学間で大きな違いはないが、大学の目的、規模、組織構造、組織文化、文部科学省との関係性などには違いがある。そのため、今回のプロジェクトを機にメンバーが自身の所属する大学での実践を相対化して見直すことができたと言える。また、大学を越えたメンバー構成によって、特定の組織の人間関係や個別事情から解放されたという側面もあったと言えよう。

次に、教員と職員の協働という側面についても考えてみたい。プロジェクトに教員と職員の相乗効果があったことを説明するのは容易ではないが、以下のようなことは言えるであろう。まず、教員のみで『大学の教務 Q&A』を作成することは実践面での経験が不足し不可能であったことは明らかである。一方、職員のみで書籍を作成できた可能性はある。実際、教務部門の職員のみで独自のハンドブックを作成している大学がある。しかし、『大学の教務 Q&A』には、授業担当者としての視点や高等教育研究の知見などが反映されており、大学職員のみで作成したハンドブックとは異なる点がある。『大学の教務 Q&A』は、法規の知識や教務部門の多様な経験を持つ職員と、高等教育研究の知識と授業担当や書籍執筆の経験をもつ教員の相互の強みが活かされた事例と考えることができるだろう。

また、追加して指摘するならば、教員を含めることが一定のリスク回避につながったという側面もあろう。これまで大学職員が書籍を通して実践知を広く公開するという前例は少なかった。前例の少ない活動に対して批判的に考える教職員もいるかもしれない。その場合、メンバーに教員が加わることで責任の一端を担うことができると考えられる。

ただし、『大学の教務 Q&A』のメンバーには特殊性があったと言える。メンバーの職員の中には高等教育関連の学会に所属する者が多く、高等教



育の動向や研究活動に対する理解があったと言える。また、教員も高等教育研究センターという組織に所属しており、このような活動を業務として行うことが可能であった。さらに、メンバーの職員の年齢が教員の年齢より高かったことも協働のあり方に影響を与えたのかもしれない。このような特殊性は、教職協働によるプロジェクトを進める上での促進要因になったと考えることができる。

また、この開発プロセス自体が良質な職能開発の機会であったと言える。『大学の教務 Q&A』の内容を議論して検討する中でさまざまな学習があったことを指摘するメンバーが少なくなかった。他大学での教務の実践を知り得たことに加えて、広い読者に向けて発信するため内容を十分に吟味したことで、頭の中が整理されたと感想を述べたメンバーもいた。

以上のことから、大学を越えた教職協働によるプロジェクトは、教務の実践知を収集、整理するという側面と、メンバーの職能開発という側面の両方で有効に機能したと言えるであろう。

### 3.4 実践知の発信の主体

従来、大学運営の実践知は、『今日の大学運営』（1983）や『大学運営必携』（1987）などの文部省大学局（当時）が作成した書籍のなかでまとめられていた。800 ページ以上ある事典のような書籍で、「どのようなときに定員増が認められるのか」、「教員や同窓会員などの推薦する者を入学させることはできるか」、「退学者の再入学を認めることができるか」などの質問に対して、文部省大学局職員が回答していた。業務を遂行する上で必要な知識が Q&A 形式でまとめられたこれらの書籍を何度も読み返したという大学職員は少なくないようである。

こうした国による書籍は、ある時点から出版されなくなった。1987 年に出版された『大学運営必携』が最後の書籍と言われている。急速に進む大学改革の中でそのような書籍を行政機関がつくり続けられなくなったためという意見もあるが、別の見方もできるであろう。国が指針を提示して、その指針にそって各大学が業務を遂行するのではなく、各大学が責任をもって職務内容を判断していく時代になったことの現れだと言えることができる。

これまでも業務の指針をまとめたハンドブックは各大学で作られてきた。ただし、それらのハンドブックの多くは大学の中でのみ活用されるもので、

学外に公開されることはなかった。『大学の教務 Q&A』の大きな特徴は、大学側から運営に必要な知識を広く公開しているという点にあると言える。

また、大学職員が書籍の執筆者になったことにも意義があったと考えられる。教務の実践知を誰が発信していくのかは重要な課題である。現在では、大学行政管理学会、大学教育学会などの学会、さらに各地でのセミナーにおいて大学運営の実践に関して発表する大学職員も増えている。このように大学運営の実践知を大学職員が主体的に発信するという時代の成果物として、『大学の教務 Q&A』は位置づくと言えよう。

#### 4. 教務の実践知の共有に向けた示唆と課題

本稿では、教務の実践知とはどのようなものであり、その実践知をどのように共有することができるのかについて検討するために、『大学の教務 Q&A』の開発の過程で得られた知見を整理することを試みてきた。経験的に得られた知見は以下の通りである。

第一に、教務の活動を進めるにあたって法規や規則は重要であるが、教務の内容は基本的には裁量が大きいと考えることができる。つまり、法規にしたがって粛々と処理していく定型的な仕事というより、裁量の範囲の中で教育の論理などを重視しながら判断し実行していくことが求められる業務と言える。このことは、教務の実践知には主体的な判断や意思決定が含まれていることを示唆している。

第二に、質問と回答をセットにした Q&A 形式が、教務の実践知の蓄積と共有において一定の有効性をもつことが明らかにされた。Q&A 形式は、大学運営の実践知の共有において伝統的な方法の一つであり、知識を場面や文脈に位置づけることができる。また、経験主義的な学習を促進することができ、主体的な判断や意思決定を伴う実践知を共有する際に有効な方法と言える。

第三に、教務の実践知を収集、整理する際に、大学を越えた教職協働のプロジェクトが有効に機能した。他大学でどのような実践がなされているのかを知ることで、自身の所属する大学での実践を相対的に見直すことができる。また、教員を含めることで、授業担当者としての視点、研究上の知見、書籍執筆の経験などが加わり、教職員の相互の強みを活かすことができたと言える。また、職能開発という観点でも大学を越えた教職協働が有効に機能したと言える。

第四に、実践知を大学側から発信することの意義が明らかにされた。国が提示した指針にそって業務を進めるだけでなく、それぞれの大学が現場で判断していくことが重要になってきている。そして、大学運営の実践知を大学職員が主体的に発信し、共有していくことがより重要になっていくと言える。

これらの知見は、教務の実践知とはどのようなものであり、その実践知をどのように共有することができるかについて示唆を与えるものであるが、書籍の開発というプロセスの中で経験的に得られたものにすぎない。これらの知見を検証するには別途調査が必要であろう。

本稿では、実践知の共有の方法の一つとして、Q&A形式の書籍の開発の事例を取りあげたが、数ある方法の中でどの方法が最も効果的に実践知を共有することができるのかについては別途検討する必要がある。学問知の共有については、論文という形式で発見した知をまとめ、それを研究者集団で検討して新しい知を確定し、論文誌、事典、教科書などを通して知を継承していく仕組みが確立している。一方、実践知については、その共有のための明確な仕組みが十分に確立されていない。大学職員が所属する学会などでは、学問知の共有と類似した方法で知を共有する仕組みをもっているが、実践知をその方法で十分に共有できるのかは慎重な検討が必要であろう。今後、大学運営の実践知を発信する者が増えることを考えると、その実践知の蓄積と共有の方法を考えておくことが重要になっていくであろう。

## 参考文献

- 阿部充夫編、1987、『新版 大学運営必携』文教ニュース社。
- WISDOM@早稲田、2008、『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる－アカデミック・アドミニストレーターの作法』東洋経済新報社。
- 上西浩司・中井俊樹・齋藤芳子、2009、「教務部門が求める教務担当職員像－教務部門事務責任者への全国調査結果」『大学行政管理学会誌』12: 179-86。
- 上西浩司・村瀬隆彦・長尾義則・齋藤芳子・中井俊樹、2011、「教務部門の研究教材開発から見えたSDの課題」大学教育学会第33回大会配付資料。
- 金井壽宏・楠見孝編、2012、『実践知－エキスパートの知性』有斐閣。
- 楠見孝編、2012、「実践知と熟達者とは」金井壽宏・楠見孝編『実践知－エキスパートの知性』有斐閣、3-31。
- 東京都私立短期大学協会、1994、『教務運営ハンドブック』酒井書店。

中井俊樹・上西浩司編、2012、『大学の教務 Q&A』玉川大学出版部。

中井俊樹・齋藤芳子、2007、「アメリカの専門職団体が描く学生担当職員像－学生担当職のための優れた実践の原則」『名古屋高等教育研究』7: 169-85。

名古屋 SD 研究会、2011、『教務の Q&A』名古屋大学高等教育研究センター。

名古屋大学高等教育研究センター、2007、『ティップス先生からの7つの提案〈教務学生担当職員編〉』。

名古屋大学高等教育研究センター、2007、『大学生の学習・発達を支える教務学生担当職員』。

ノールズ、マルカム（堀薫夫・三輪建二訳）、2002、『成人教育の現代的実践－ベダゴジーからアンドラゴジーへ』鳳書房。

宮地貫一編、1983、『大学人必携 今日大学運営』文教ニュース社。

宮地貫一編、1985、『改訂新版 大学事務職員必携』文教ニュース社。