

# 大学職員インタビュー調査による 教育・学修支援の専門性

- 白川 優治（千葉大学） ・ ○谷 奈穂（千葉大学）  
岡田 聡志（千葉大学） ・ 米田 奈穂（千葉大学・非会員）  
多田 伸生（千葉大学・非会員） ・ 奥田 聡子（千葉大学・非会員）  
御手洗 明佳（千葉大学） ・ 竹内 比呂也（千葉大学）

※本研究は、千葉大学アカデミック・リンク・センターの「教育関係共同利用拠点（教職員の組織的な研修等の共同利用拠点《教育・学修支援専門職養成》）」としての活動の一部である。

# 報告の概要

- 1. 研究の背景と目的
- 2. 先行研究と本研究の意義
- 3. 調査の方法
- 4. 分析の方法
- 5. 分析結果
- 6. 教育・学修支援の専門性
- 7. 分析結果の展開
- 8. まとめと議論

# 1. 研究の背景と目的

## ■ 大学教育改革の動向

- 大学教育の質的転換の要請
- 大学職員に対する研修の制度化（義務化）
- 専門的職能を有する職員



学生の学修成果を向上させるための  
教育と学修の支援の必要性

## ■ 課題と問題意識

- 大学の教育・学修支援は個々の機関や教職員個人に依存
- 機関をこえて大学教育に共通する教育・学修支援の専門性に基づいた議論が必要

## 2. 先行研究と本研究の意義

### ■ 大学職員の能力項目やコンピテンシー分析

- ACPA「大学マネジメント・業務スキル基準表」（2011,2014）
- 坪井・伊藤（2013）
- 中井（2014）
- 上西（2015）
- 五藤（2015）
- 国公立大学図書館協力委員会研修のあり方に関するワーキンググループ（2015）

教育・学修支援という主題による  
先行研究はみられない

### ■ 本研究の意義

- 教育・学修支援の専門性に着目
- 大学職員へのインタビュー調査をもとに、教育・学修支援に求められるコンピテンシーを抽出

大学における教育・学修支援に求められる専門性を検討

## 3-1. 調査の方法：実施期間・調査グループ

### ■ 手法

- 現職大学職員を対象とした半構造化インタビュー
- 1件1時間程度

### ■ 実施期間

- 2015年11月～2016年2月

### ■ 調査グループの構成

- 職員4名（教務系職員2名、図書系職員2名）
- 教員2名（高等教育論）

※職員による実査を基本としつつ、対象者の職位に応じて教員が実査を担当

### ■ 調査の進め方

- 実施期間中に定期的に研究会を持つことで、実査・分析を全体で調整

## 3-2. 調査の方法：インタビュー項目

### ■ インタビュー項目

- ①現在の部署での仕事内容、これまでの異動の状況、それぞれの場所での仕事内容
- ②自分自身の強み・得意なこと
- ③これまでの教育課程や授業支援などに関する仕事、学生に接する仕事のなかで時間がかかったこと、他の人の助けを求めたこと
- ④③のことを振り返ってみて、どういう力・能力があればうまくできたと思うか
- ⑤大学で学生に接する仕事の際に必要な／あったほうがよいと思う能力
- ⑥自分の能力を上げるために行っていること、心掛けていること
- ⑦自分が受けてみたいと思う研修
- 対象者が管理職（課長級）である場合には⑧を追加
  - ⑧若手・中堅の職員をみていて教育課程や授業支援などに関する仕事、学生に接する仕事を行うために十分ではないと感じる能力やポイント

## 3-3. 調査の方法：調査対象

### ■ 選定方針

- 現職大学職員で、原則として10年以上の職務経験
- 大学で教育支援、学修支援、学生支援に直接・間接にかかわる部署として学務系職員（本部・学部）、図書系職員のなかから、
  - ①他者推薦として高い職能を有していると評価されている
  - ②他機関の主催セミナーに参加する積極性を有する
  - ③スノーボールサンプリングとして被調査者からの推薦
- 選定にあたり、管理職（課長級）、初級管理職（課長補佐、係長級）、一般職員の職位の多様性にも配慮

### ■ 対象者

- 国私立大学（6大学）の29名

※Grounded Theory Approachを準用して、知見が飽和するまでを対象者数とした

	学務系職員				図書系職員			合計
	管理職	初級管理職	一般職員	その他※	管理職	初級管理職	一般職員	
国立大学	4	6	11	2	1	1	0	25
私立大学	1	0	1	0	1	0	1	4

※その他は、再雇用職員・特定専門職員

## 4-1. 分析の方法

### ■ インタビュー記録の作成

- 29名のインタビュー記録の逐語記録を作成
- 逐語記録から能力項目を抽出

### ■ 能力項目抽出手順

- 1) インタビューデータを、発言の意味のかたまりごとに、総数7710のパラグラフに区分
- 2) 能力の言及がみられるパラグラフに**1次ラベル**を付与。1次ラベルが付与（複数の場合もあり）されたパラグラフ数は863
- 3) 1次ラベルを抽象化した**2次ラベル**を付与。合計1236件
- 4) 2次ラベルの重複整理を行い、類似項目を集約することで能力項目（中項目）を作成。合計60件

※ 1件のインタビュー記録に対して2名の分析者が2) 3) の作業を行うことで、質的分析としての妥当性を確保



## 4-2. 分析方法（具体例）

インタビュー内容	1次ラベル	2次ラベル	能力項目 (中項目)
<p>何しに来たんだよという感じで出るよりは、「どうしました？」って感じで窓口に行ったほうが、「あの…」って話しやすいと思うので、話し始めというか、何のために来たかというところを話してもらえそうな雰囲気があるのはいいんじゃないかなと思うんですけど。</p>	<p>学生が話しやすい雰囲気。</p>	<p>学生が話しやすい雰囲気を意識している。</p>	<p>1学生の立場に立つ</p>
<p>そうですね。やっぱりある程度は、自分のところではない電話や窓口でも人が来るじゃないですか。その人に対して、電話であれば回せられるように。窓口であれば、ここですよね、このところについてくださって言えば一番じゃないですか。それがわからないとたらい回しというのもあたりりするので。それだけはないように。</p>	<p>他の人がどんな仕事をしているか把握しておく たらい回しにしない</p>	<p>周辺部署の業務についての知識</p>	<p>29他部署との連携</p>
<p>そうですね。やっぱりある程度は、自分のところではない電話や窓口でも人が来るじゃないですか。その人に対して、電話であれば回せられるように。窓口であれば、ここですよね、このところについてくださって言えば一番じゃないですか。それがわからないとたらい回しというのもあたりりするので。それだけはないように。</p>	<p>他の人がどんな仕事をしているか把握しておく たらい回しにしない</p>	<p>接遇</p>	<p>23コミュニケーション能力・共感力</p>



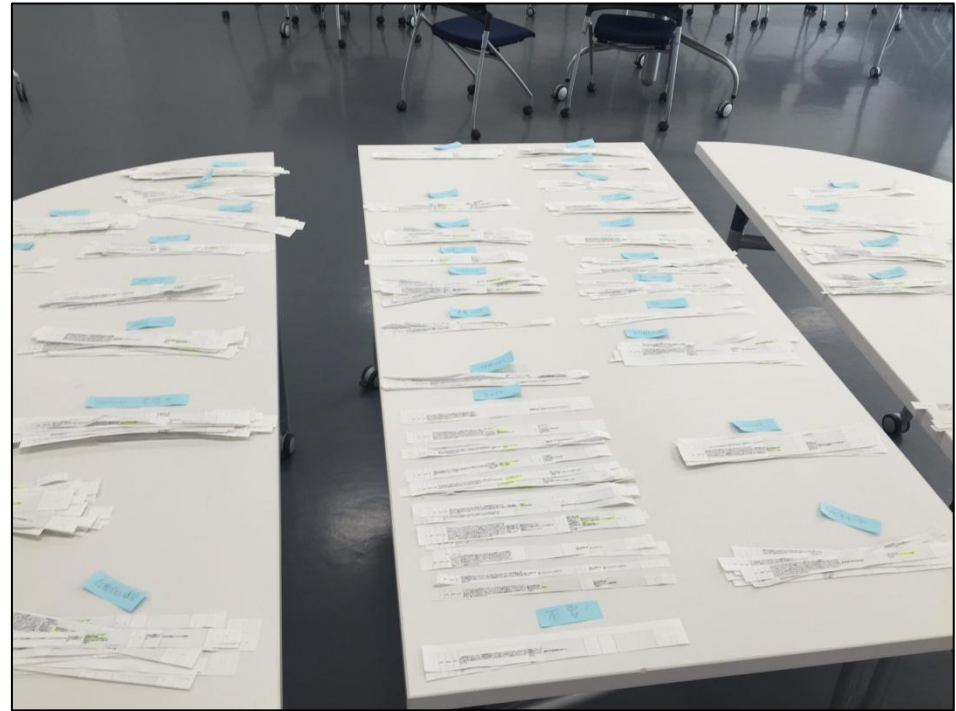
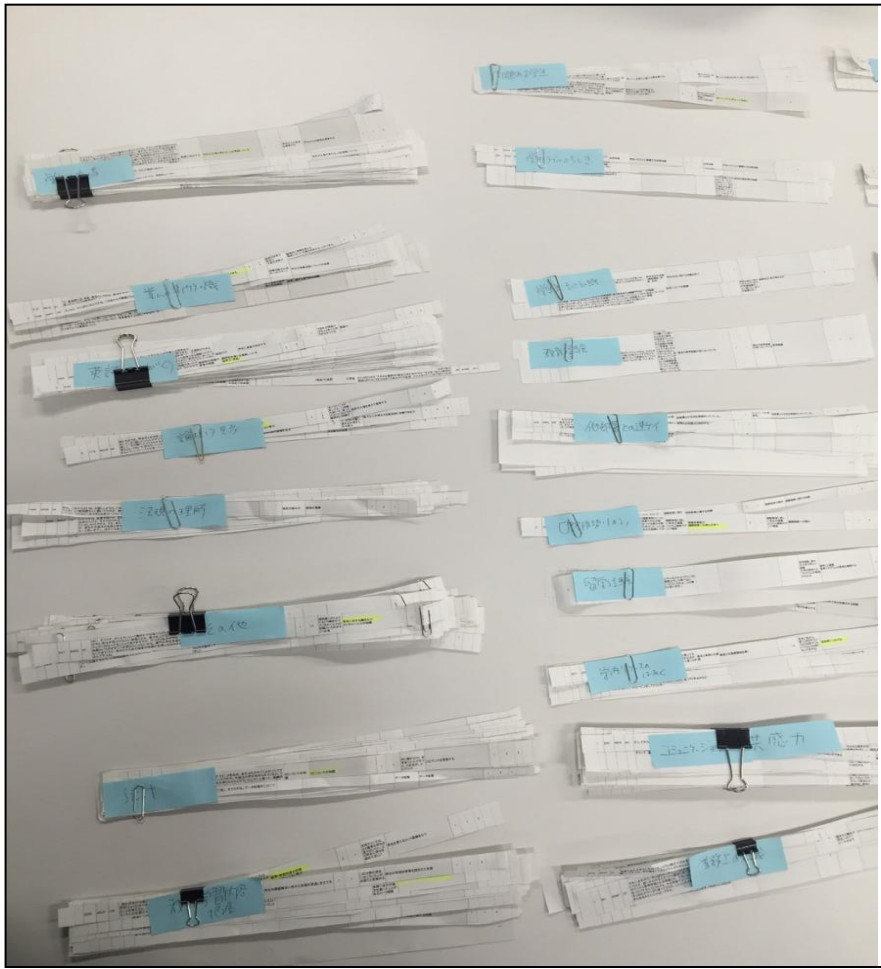
7710  
パラグラフ

863  
パラグラフ

1236件

60件

## 4-3. 分析方法（具体例）



## 5. 分析結果：能力項目の構造化

- 能力項目（中項目）の抽出
  - 1236件の2次ラベルに対し、重複を整理し、類似項目を集約することで、60件の能力項目（中項目）を抽出
- ドメイン項目の抽出
  - 60件の中項目を整理し、19項目のドメイン項目を抽出
- 大分類への整理
  - 19のドメイン項目を6つの大分類の整理

# 5. 分析結果① 60の中項目の抽出

No	中項目	数
1	コミュニケーション能力・共感力	119
2	学生の立場に立つ	101
3	仕事への姿勢／職員としての役割意識	79
4	学生のニーズを把握する	60
5	教員とのコミュニケーション	57
6	英語（語学）	46
7	チームワーク／情報共有（報・連・相）	44
8	教育・学習内容の把握	44
9	業務の専門知識	43
10	キャリアアップ／スキルアップ	39
11	他部署との連携	35
12	情報収集	33
13	信頼関係を構築する	30
14	根拠を持って対応する／正確性	25
15	メンタルヘルスの知識	24
16	職場の環境づくり	24
17	様々な業務経験	24
18	学生に丁寧に説明できる	22
19	仕事の効率化	22
20	情報を整理する	20

No	中項目	数
21	学生への指導力	19
22	仕事を一人で抱えない	19
23	物事を広く見る力	18
24	他大学の情報収集	15
25	統計	15
26	学生の話聞く	14
27	人脈作り	13
28	高等教育についての知識	13
29	政策動向の把握	13
30	他大学の人とのつながり	11
31	全学についての知識	10
32	説明できる（プレゼンテーション等）	10
33	冷静な判断力	10
34	学内のリソースの把握	9
35	研究の経験	9
36	学生トラブルの知識	8
37	問題のある学生への対応	8
38	法規の理解	8
39	カウンセリング	7
40	業務に必要な知識	7

No	中項目	数
41	大学の予算・会計についての理解	7
42	研修への参加	7
43	先見性・先を見る力	7
44	論理的思考	7
45	企画力	7
46	教育についての知識	6
47	観察力・調整力	5
48	健康・体力	5
49	リーダーシップ	4
50	自己理解	4
51	クレーム対応	4
52	情報発信・広報	3
53	批判的なものの見方	3
54	疑問を持つ	3
55	学生生活の知識	2
56	国際情勢の理解	2
57	教材の開発・活用	2
58	教育の経験	2
59	留学経験	2
60	その他	27

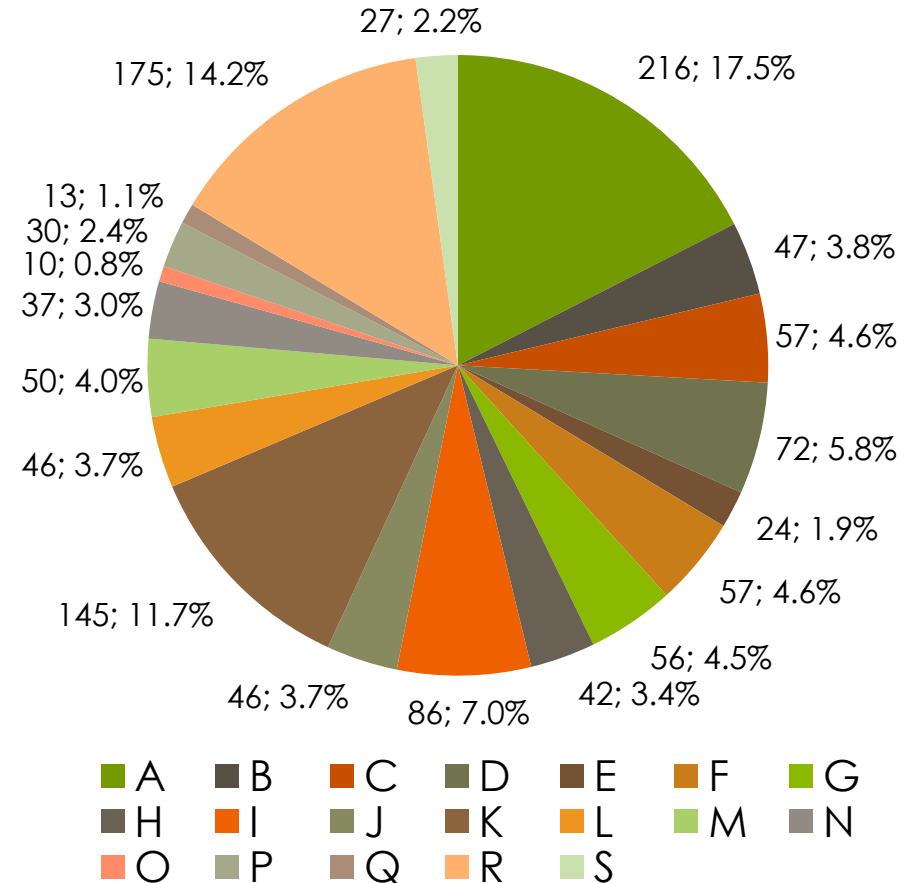
## 5. 分析結果② 19のドメイン項目への整理

ドメイン項目		No	中項目
A	学生対応の基本的な姿勢	2	学生の立場に立つ
		18	学生に丁寧に説明できる
		4	学生のニーズを把握する
		26	学生の話聞く
		21	学生への指導力
B	困難を抱えた学生への対応	36	学生トラブルの知識
		37	問題のある学生への対応
		15	メンタルヘルスの知識
C	教員との関係の構築	39	カウンセリング
		5	教員とのコミュニケーション
D	チームでの業務遂行	16	職場の環境づくり
		7	チームワーク／情報共有(報・連・相)
E	様々な人との繋がり	49	リーダーシップ
		27	人脈作り
F	業務に関する知識	30	他大学の人とのつながり
		9	業務の専門知識
		40	業務に必要な知識
G	自大学や自学の学生の理解	41	大学の予算・会計についての理解
		55	学生生活の知識
		31	全学についての知識
		11	他部署との連携
H	高等教育・社会・教育に関する知識	34	学内のリソースの把握
		46	教育についての知識
		28	高等教育についての知識
		38	法規の理解
		29	政策動向の把握
I	情報収集・整理・分析・発信	56	国際情勢の理解
		12	情報収集
		24	他大学の情報収集
		20	情報を整理する
		52	情報発信・広報
		25	統計

ドメイン項目		No	中項目
J	教育内容の把握	8	教育・学習内容の把握
		57	教材の開発・活用
K	業務の円滑な遂行	22	仕事を一人で抱えない
		19	仕事の効率化
		14	根拠を持って対応する／正確性
		3	仕事への姿勢／職員としての役割意識
L	語学力	6	英語(語学)
M	キャリア・スキルアップ	50	自己理解
		10	キャリアアップ／スキルアップ
		42	研修への参加
N	様々な経験	58	教育の経験
		35	研究の経験
		17	様々な業務経験
		59	留学経験
O	わかりやすい説明	32	説明できる(プレゼンテーション等)
P	広い視野	43	先見性・先を見る力
		23	物事を広く見る力
		47	観察力・調整力
Q	論理的・客観的理解	53	批判的なものの見方
		54	疑問を持つ
		44	論理的思考
		1	コミュニケーション能力・共感力
R	社会人としての基本的な能力	13	信頼関係を構築する
		45	企画力
		33	冷静な判断力
		51	クレーム対応
		48	健康・体力
		60	その他
S	分類しない	60	その他

## 5. 分析結果② 19項目のドメイン項目の特徴

ドメイン項目		数
A	学生対応の基本的な姿勢	216
B	困難を抱えた学生への対応	47
C	教員との関係の構築	57
D	チームでの業務遂行	72
E	様々な人との繋がり	24
F	業務に関する知識	57
G	自大学や自学の学生への理解	56
H	高等教育・社会・教育に関する知識	42
I	情報収集・整理・分析・発信	86
J	教育内容の把握	46
K	業務の円滑な遂行	145
L	語学力	46
M	キャリア・スキルアップ	50
N	様々な経験	37
O	わかりやすい説明	10
P	広い視野	30
Q	論理的・客観的理解	13
R	社会人としての基本的な能力	175
S	その他	27



特定の内容に偏っている訳ではなく幅広い項目で構成

## 5. 分析結果③ 大分類への整理

大分類：6項目		ドメイン項目：19項目	
対象・対人関係	学生	A	学生対応の基本的な姿勢
		B	困難を抱えた学生への対応
	教員	C	教員との関係の構築
	職員	D	チームでの業務遂行
	その他	E	様々な人との繋がり
知識・内容	関係する知識	F	業務に関する知識
		G	自大学や自学の学生への理解
		H	高等教育・社会・教育に関する知識
	情報	I	情報収集・整理・分析・発信
	教育内容	J	教育内容の把握
仕事の進めかた		K	業務の円滑な遂行
その他		L	語学力
		M	キャリア・スキルアップ
		N	様々な経験
		R	わかりやすい説明
基礎的能力		O	広い視野
		P	論理的・客観的理解
		Q	社会人としての基本的な能力
分類しない		S	その他

## 6. 教育・学修支援の専門性

### ■ 教育・学修支援の専門性

- 社会人としての基礎的能力を前提に大学職員としての能力が基盤
- 学生への対応・教員との関係
- 「教育内容の把握」

### ■ 教育・学修支援の専門性の特徴

- 教育課程や授業内容の理解、カウンセリングの知識やコーチング能力など、先行研究とは異なる専門性
- 先行研究による能力指標（例：上西 2015）
  - 高等教育をとりまく社会・経済環境の理解、高等教育政策の理解、学生支援業務の企画・立案・実施する能力として①学生教職員とのコミュニケーション力（傾聴力、ホスピタリティマインド、カウンセリングマインド）、②学生の活動を調整し全体をまとめるコーディネータ力（企画立案力、シナリオ構想力、組織化能力）、③学生の支援を容易にし、主体性を尊重するファシリテーション力、人的ネットワークの構想力



# 7. 分析結果の展開①

- ドメイン項目を活用し「教育・学修支援の専門性に必要な能力項目」を整理
- 並行実施した文献調査の結果とあわせて構成

大分類：6項目		ドメイン項目：19項目			学生・学修支援への関心	担当業務の遂行	大学職員としての共通性
対象・対人関係	学生	A	学生対応の基本的な姿勢	里 岸 の 大 学	①学生・学修・教育支援の内容 ・教育内容の把握 ・学生・学修・教育支援の設計と実施 ・学生・学修・教育支援活動のプログラム改善 ・学生・学修支援の現状理解	②担当業務の内容 課題の設定と問題解決 情報収集・整理・分析・発信 ・業務に関する知識 ・様々な経験とその活用	③大学についての知識 ・高等教育・社会・教育に関する知識 ・所属大学についての理解
	教員	B	困難を抱えた学生への対応				
	職員	C	教員との関係の構築				
	その他	D	チームでの業務遂行				
知識・内容	関係する知識	E	様々な人との繋がり	付 人 関 系	④学生への対応 ・学生対応への基本的姿勢・態度 ・留学生への対応 ・困難を抱えた学生への対応	⑤担当業務への取り組み方 ・担当業務の遂行 ・チームワーク	⑥人間関係の構築 ・人的ネットワーク ・教員との連携・協働
		F	業務に関する知識				
		G	自大学や自学の学生への理解				
	情報	H	高等教育・社会・教育に関する知識				
教育内容	I	情報収集・整理・分析・発信	基 礎 的 ス キ ル			<b>基礎的スキル</b> ・キャリアアップ・スキルアップの取組 ・ICTスキル ・物事を広くみる力 ・語学 ・クリティカルシンキング ・説明できる力 ・文章作成能力 ・メタ的な能力 (社会人としてのコンピテンシー)	
仕事の進めかた	J	教育内容の把握					
その他	K	業務の円滑な遂行					
	L	語学力					
	M	キャリア・スキルアップ					
	N	様々な経験					
基礎的能力	O	わかりやすい説明					
	P	広い視野					
	論理的・客観的理解						
分類しない	Q	社会人としての基本的な能力					
S	その他						

# 7. 分析結果の展開② 中項目の行動特性への転換

	中項目	行動特性
1	コミュニケーション能力・共感力	他者と円滑に意思の疎通をはかる。
2	学生の立場に立つ	学生の立場で考え、対応する。
3	仕事への姿勢／職員としての役割意識	誠実な姿勢で業務に取り組む。
4	学生のニーズを把握する	学生が何を必要としているのか把握する。
5	教員とのコミュニケーション	教員の特性を理解し、協働して業務を行う。
6	英語（語学）	外国語で業務を行う。
7	チームワーク／情報共有（報・連・相）	他者と協力して業務を行う。
8	教育・学習内容の把握	大学での教育や学習の内容を把握する。
9	業務の専門知識	自分の業務で必要となる専門的な知識を持つ。
10	キャリアアップ／スキルアップ	業務に関連する能力を高める。
11	他部署との連携	所属大学内の他箇所と連携する。
12	情報収集	業務に関連する情報を収集する。
13	信頼関係を構築する	他者との信頼関係を構築する。
14	根拠を持って対応する／正確性	根拠に基づく正確な対応をする。
15	メンタルヘルスの知識	メンタルヘルスについての知識を持ち、学生に対応する。
16	職場の環境づくり	所属箇所で良好な人間関係を構築する。
17	様々な業務経験	所属箇所以外での業務経験がある。
18	学生に丁寧に説明できる	学生と同じ目線で丁寧に対応する。
19	仕事の効率化	業務の進め方を見直し、効率化を図る。
20	情報を整理する	他者が理解できるように情報を整理する。
21	学生への指導力	学生を指導し、励ます。
22	仕事を一人で抱えない	周囲と協力しながら課題を解決する。
23	物事を広く見る力	物事を多様な側面から捉える。
24	他大学の情報収集	所属箇所以外の事例も参照する。
25	統計	統計を使用して実態を把握する。
26	学生話を聞く	学生話を真摯に聞く。
27	人脈作り	所属大学内外で人との繋がりを構築する。
28	高等教育についての知識	高等教育の制度や歴史を理解する。
29	政策動向の把握	高等教育に関わる政策の動向を把握する。
30	他大学の人のつながり	他大学の人と積極的に交流する。

# 7. 分析結果の展開② 中項目の行動特性への転換

	中項目	行動特性
31	全学についての知識	所属大学の状況を理解する。
32	説明できる（プレゼンテーション等）	自分の意見を相手にわかりやすく説明する。
33	冷静な判断力	客観的かつ冷静な判断をする。
34	学内のリソースの把握	所属大学内の他箇所の業務を把握する。
35	研究の経験	研究の経験がある。
36	学生トラブルの知識	学生が起こす問題についての知識を持ち、対応する。
37	問題のある学生への対応	困難を抱える学生についての知識を持ち、対応する。
38	法規の理解	大学に関わる法規を理解する。
39	カウンセリング	学生からの相談に、カウンセリングの知識をもって対応する。
40	業務に必要な知識	大学での業務で共通して必要となる基本的な知識を持つ。
41	大学の予算・会計についての理解	大学の予算編成や会計について理解する。
42	研修への参加	所属大学内外の研修に参加する。
43	先見性・先を見る力	将来の見通しを持って業務に取り組む。
44	論理的思考	物事を論理的に考え、説明する。
45	企画力	企画を立案して提案する。
46	教育についての知識	教育についての知識を持つ。
47	観察力・調整力	相手の様子や反応を観察して対応する。
48	健康・体力	心身の健康を維持している。
49	リーダーシップ	リーダーシップを発揮する。
50	自己理解	自分の能力を把握している。
51	クレーム対応	苦情に対して適切に対応する。
52	情報発信・広報	情報を効果的に発信する。
53	批判的なものの見方	批判的なものの見方を持っている。
54	疑問を持つ	前例にとらわれず、課題を発見する。
55	学生生活の知識	所属大学の学生を理解するための知識を持つ。
56	国際情勢の理解	国際情勢について理解する。
57	教材の開発・活用	教材の利用や開発手法を把握する
58	教育の経験	教育の経験がある。
59	留学経験	留学の経験がある。
60	その他	その他

## 8. まとめと議論

- 現職大学職員のインタビュー調査による教育・学修支援の専門性
  - 大分類6、ドメイン項目19、中項目60による整理
  - 特定の内容ではなく幅広い能力項目で構成
    - 社会人としての基礎的能力を前提に大学職員としての能力が基盤
    - 学生への対応・教員との関係
    - 教育課程・教育内容を理解した上での支援
- 本研究の意義
  - 旧来の教員の能力開発（FD）でも、大学職員の能力開発（SD）でも言及されてこなかった新たな専門性
- 次の課題：
  - どのように育成していくことができるのか

# 参考文献一覧

- 特定非営利活動法人実務能力認定機構（ACPA）（2014）大学マネジメント・業務スキル基準表 スキル項目説明書，  
<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>（2016年6月2日最終閲覧）
- 坪井啓太,伊藤 博美（2013）「就職・キャリア支援担当の大学職員に対するSDの基礎的研究：それぞれの大学に所属する職員へのインタビュー調査から」『大学行政管理学会誌』17，大学行政管理学会学会誌編集委員会 編，pp.77-84.
- 中井俊樹（2014）「教学マネジメントにおける大学職員の役割」『高等教育研究』17，日本高等教育学会編，pp.95-112.
- 上西浩司（2015）「教務人材の育成」『IDE：現代の高等教育』569，IDE大学協会、pp.45-49.
- 五藤勝三（2015）「学生支援人材に求められる専門性と取り組み姿勢」『IDE：現代の高等教育』569，IDE大学協会、pp.41-45.
- 国公立大学図書館協力委員会研修のあり方に関するワーキンググループ、（2015）「大学図書館職員の専門性と専門研修のあり方について（報告書）」  
<http://www.janul.jp/>（2016年6月2日最終閲覧）