

令和 4 年 6 月 10 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18K02729

研究課題名(和文) 教学マネジメントを支援する大学の専門的職員のあり方に関する研究

研究課題名(英文) Research on the professional and support staff for curriculum management

研究代表者

小湊 卓夫 (kominato, takuo)

九州大学・基幹教育院・准教授

研究者番号：30372535

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：教学マネジメントを支える専門的職員の領域として、1) アドミッション・オフィサー、2) IR担当者、3) カリキュラム・コーディネーターの3領域に焦点をあてた調査から、以下の点が明らかになった。職務経験年数、それまでの実務経験の内容、および組織における役割期待によって、職員が身につける能力に大きな違いが出ることが明らかになった。それに加え、日本の大学における専門的職員の活動領域は、限定的であり、かつキャリア形成におけるパスが不明確なことから、一時的職域としての性格が強く、専門性深化の困難さが課題として残っている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

大学が多様な社会的ニーズと人材育成に応えるために、大学における専門的職員の必要性が主張されているにも関わらず、その広がりや限定的となっている原因として、大学職員のメンバーシップ型雇用が継続されている点にある。専門的職員の雇用はジョブ型雇用の一形態とみなしうるので、専門性を活かした雇用形態と処遇の在り方を制度化することが急がれる。

研究成果の概要(英文)：The survey which focused on three areas of professional and support staff : 1) admission officers, 2) IR officers, and 3) curriculum coordinators, revealed the following points. The number of years of work experience, the nature of previous work experience, and the role expectations of the organization make a significant difference in the competencies acquired by the staff members. In addition, the scope of activities of professional staff in Japanese universities is limited, the paths in career development are unclear, and the nature of the position is temporary, making it difficult for such staff to deepen their expertise.

研究分野：高等教育論

キーワード：専門的職員 アドミッション・オフィサー IR カリキュラム・コーディネータ 職務遂行能力

1. 研究開始当初の背景

「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」で学長がリーダーシップを発揮し全学的な具体的方針を打ち出していく上で、それを支援する高度な専門性を有する人材として、多様な専門的職員像が打ち出されている(表1参照)。ただこの指摘以前から、職員の専門性に関する議論は審議会答申等で指摘されてきたところである(大学審議会答申1998、中央教育審議会答申2008)。また研究においても、大場編(2009)や小貫(2010)に見られるように大学職員の専門家の必要性が検討されている。ただ、大学職員の職務遂行能力をどのようにとらえればよいのかといった点に関しては具体的な議論はあまり行われておらず、その把握の困難さが指摘されている(夏目2013)。

表1「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」で示された専門的職員

各学部・学科の教育研究の状況を把握し必要な支援を行う専門的職員
リサーチ・アドミニストレータ (URA) インスティテューショナル・リサーチャー、産学官連携コーディネーター
大学執行部が全学的な具体的方針を打ち出す支援を行う専門的職員
アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーター

また専門的職員の実態に関する調査報告として川島(2016)や文部科学省(2015)が挙げられるが、ここでも専門的職員の具体的な職務遂行能力ではなく、配置の有無や他部署との連携、処遇といった学内における組織改革の視点からの調査となっている。

近年の専門的職員の必要性や人材育成の要望の高まりといった観点から見ると、具体的な職務遂行能力を個々に必要とされている専門的職員像との対比において把握し体系化することが喫緊の課題と言え、それを踏まえた人材育成プログラムの構築が待たれるところである。そういった中で、内部質保証システムの構築を打ち出した、第3期の認証評価受審を今後日本の大学が迎えることを考えるならば、教学マネジメントに関わる専門的職員の存在価値はますます高まるものと言える。そのような背景から、本研究では教学マネジメントに必要な専門的職員の職域とはどのようなものであり、その職務遂行能力とは何かといった問いを立てるにいたった。

2. 研究の目的

本研究では教学マネジメントに関わる専門的職員としてアドミッション・オフィサー、インスティテューショナル・リサーチャー(以下IR担当者)カリキュラム・コーディネーターの三者が必要であるとの仮説の下、それぞれの職務遂行能力の把握とその体系化を試み、スキルマップを作成する。そして三者に共通な能力、異なる能力を仕分ける中で、教学マネジメントにおける関わりと位置付けを検討することを目的とする。

3. 研究の方法

そのために、まずアンケート調査においては、三つの専門的職員の有無や処遇等について問うのではなく、実際に業務を遂行している職員に対し、必要な職務遂行能力を問うアンケートを実施する。その上で、アンケート回答者からサンプルを抽出し、半構造化面接を用いた聞き取り調査を実施する。聞き取り調査の内容は録音のうえテキストデータに変換し、テキストマイニング手法を適用することで、職務遂行能力に関連する重要な語彙を抽出し形態素解析を行う。これにより抽象的かつ一般的な職員の専門性論の議論を超え、実務に根差した具体的な専門的職員論を展開することが可能となる。また計量的手法を用いることで、その内容の再検証を可能なものとする。ここでカリキュラム・コーディネーターの対象が不明なため、教学マネジメントを行っている担当者や部局長を対象に調査する。

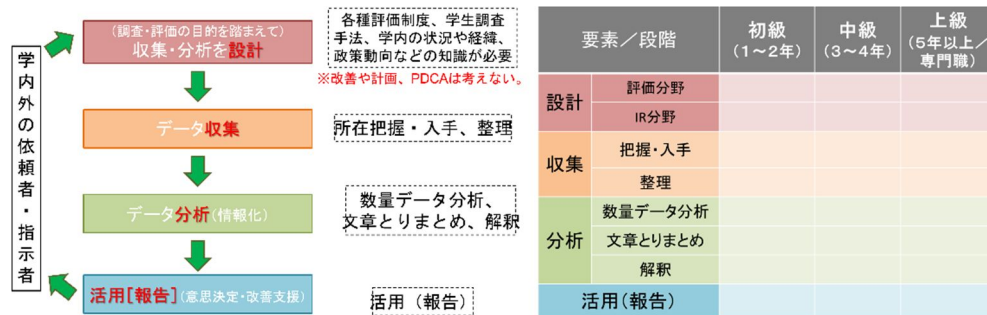
職務遂行能力の体系化のプロセスで、その中身は一般化する恐れがある。それに対し現場での専門的職員の職務遂行能力は具体的かつ文脈依存的であり、お互い相容れないジレンマを抱えていることを否定できない。

しかし一般化された能力は、それをどのような文脈でどのように使うかが重要であり、知識や技能を運用し伝達する際に極めて重要となる。

そこで、いったん職務遂行能力のスキルマップを作製した後、設置形態別、大学規模別といった大学の属性に応じて三つの専門的職員の活動内容の違いを再検討し、専門的職員の類型化を行う中で、再検証をすることが重要となる。その再検証によって得られた文脈依存的知見は、一般化された能力の具体的な運用(経験知)を方向づけるものとなり、人材育成プログラムを実施する上でその成否を左右するものとなる。

4. 研究成果

(1) IR 担当者に対するアンケート調査実施前に、業務プロセスと求められる観点・能力の枠組みを構築していた。基本的な枠組みとしては、活動設計 収集 分析 活用(報告)であり、それぞれの要素の中に複数の段階を組み込んだものである。



これらを基本にアンケート項目を設計し調査を実施した。結果として熟達度を3段階に分類しているが、その職務遂行能力自体は、IRの担当領域によって異なること、また求められる職務遂行能力も、4つの要素それぞれで複数に分解できることが判明した。それを記したものが下記の図である。

想定する 職位・職務 段階	素養の要素 固：IR 固有系素養 専：(IR 以外の) 専門系素養 学：大学業務系素養	アナリスト (分析補助者)	アナリスト (分析担当者)	ディレクター (室長)	依頼者
		初級	中級	上級	-
1 調査設計	11仮説の翻訳、論点整理 [固]				
	12大学経営上の課題把握 [学]	-	△	○	-
	13依頼者の意思決定手段 [学]	-	△	○	-
2 収集	21所在把握・収集 [固]				
	22調査設計 (サーベイデザイン) [固/専]				
	23蓄積・再利用 [固]				
	24高等教育の用語・定義 [学]	△	○	○	
	25分析・方法論スキル [学]	△	△~○	○	
3 分析	26ICTスキル (収集) [学]	△	○	○	-
	31集計 [固]				
	32可視化 [固]				
	33解析 [固]				
4 活用	34統計スキル [専]	△	○	○	
	35ICTスキル (分析) [学]	△	△~○	○	
	41報告 [固]				
4 活用	42情報流通 [固]				
	43高等教育の政策・動向 [学]	-	△~○	○	
	44勤務大学の大学行政 [学]	-	△~○	○	
	45プレゼンテーションスキル [学]	△	○	○	

◎:十分な素養(知識、技能等)を有していることが求められる ○:十分な素養(知識、技能等)を有していることが望ましい
△:必要最低限の素養(知識、技能等)を有していることが望ましい -:あまり必要ではない

(2) アドミッション・オフィサーについては、研究協力者を中心に、IR 担当者と同様の発送により、職務遂行能力の段階表を作成し、それに基づいた研修の中で、アンケート調査を実施した。

アドミッション・オフィサーの具体的な職務遂行能力の分類は、13 分類にわたる。制度・政策、社会責務・倫理、高校生・高校教育、大学生・教育、統計・テスト理論、評価技法、追跡調査法、社会調査法、コミュニケーション、入試企画、入試戦略・マーケティング、高大連携・高大移行企画、グローバル戦略、である。それぞれの能力を初級、中級、上級と分けている。アンケートによって、これらの分類は概ね指示されているものの、IR で示したような活動のステータジを大括りにすることが、現状では困難となっている。

(3) カリキュラム・コーディネータに関しては、その業務範囲をどのようにとらえるのかといった点で、まとまりを得にくかったために、アンケート調査の実施には至らなかった。その理由として、カリキュラム運営には、様々な教職員が携わっており、企画、実施、調査、委員会運営、学生・教職員対応、法令チェック、時間割作成・調整等、数え上げればきりが無い状況である。そういった中で、まずは委員会運営等を中心に行っている責任者を対象に、聞き取り調査を実施

した。そこからの結論として、法令への理解、ルーティン業務の理解と実施といった実務面での職務遂行能力は、ある程度共通の要素として取り上げることができるが、カリキュラム運営自体が学内の多様な集団の利害調整という側面を有しており、その点は極めて俗人的に担われている部分がある。そのため課題として、学内合意形成に至るまでの様々な経験値を形式知に落とし込む作業が必要との結論に至った。そのため、IR やアドミッションと同様の能力段階表作成までには至らなかった。

参考文献

- 大場淳編（2009）『大学職員の開発-専門職化を巡って-』高等教育研究叢書 105
小貫有紀子（2010）「米国高等教育における学生担当職員の専門職能開発（PD）の体系化」『高等教育研究』13 集
川島啓二（2016）『大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究』最終報告書
中央教育審議会答申（1969）「当面する大学教育の課題に対応するための方策について」
大学審議会答申（1995）「大学運営の円滑化について」
大学審議会答申（1998）「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」
中央教育審議会答申（2008）「学士課程教育の構築に向けて」
夏目達也（2013）「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成-国立大学を中心に-」『名古屋高等教育研究』
文部科学省（2016）「大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査」報告書、先導的
大学改革推進委託事業、イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 小林良彦、小湊卓夫	4. 巻 7
2. 論文標題 九州大学次世代型大学教育開発拠点における専門的職員養成の現状	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 基幹教育紀要	6. 最初と最後の頁 143-154
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鳥田敏行	4. 巻 13
2. 論文標題 IR（評価）担当者はどのように各能力を涵養しているのか	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 大学評価とIR	6. 最初と最後の頁 46-53
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大野賢一・鳥田敏行	4. 巻 13
2. 論文標題 2018年度調査におけるIR担当者能力の現状	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 大学評価とIR	6. 最初と最後の頁 102-128
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 小湊卓夫
2. 発表標題 コロナ時代における評価・IR活動の課題と今後の展望
3. 学会等名 大学評価・IR担当者集会2020
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 大野賢一、鳶田敏行、岡部康成、田中秀典、藤井都百、小湊卓夫
2. 発表標題 IRが抽出した「共通知」の教学マネジメント分野への適用可能性
3. 学会等名 日本高等教育学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 山田 礼子、木村 拓也	4. 発行年 2021年
2. 出版社 玉川大学出版部	5. 総ページ数 232
3. 書名 学修成果の可視化と内部質保証	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>IR初級人材育成研修会（2019年度第1回）実施報告書 https://www.artsci.kyushu-u.ac.jp/~cfde/publications 継続的改善のためのIR/IEセミナー（2019年度）実施報告書 https://www.artsci.kyushu-u.ac.jp/~cfde/publications 大学評価コンソーシアム http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=about 次世代型大学教育開発センター http://www.artsci.kyushu-u.ac.jp/~cfde/</p>
--

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	鳶田 敏行 (shimada toshiyuki) (00400599)	茨城大学・全学教育機構・教授 (12101)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	川島 啓二 (kawashima keiji) (50224770)	京都産業大学・共通教育推進機構・客員教授 (34304)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関