

## 論文

# 「学生との関わり」により養成される職員力量の 考察と立命館職員のキャリアパスの検討

辻井 英吾 (人 事 課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)

西川 幸穂 (総務部付課長)

はじめに

### I. 研究目的と意義

- 1 研究のねらい
- 2 職員と学生との関わりの重要性

### II. 研究方法

### III. 本学における職員と学生との関わりの現状

- 1 職員と学生との関わりの現状
- 2 大学の政策文書にみる職員と学生との関わりの  
役割・効果
- 3 ヒアリングからみる職員と学生との関わり  
～職員ヒアリングの結果から～
- 4 ヒアリングからみる職員と学生との関わり  
～学生ヒアリングの結果から～
- 5 ヒアリング小括

### IV. 職員アンケートの実施とその分析

- 1 アンケートの概要と回答状況
- 2 アンケートの分析
- 3 アンケートまとめ

### V. 政策提案

- 1 学生実態の把握と問題発見、課題解決力量の向  
上を目的とした実践交流とケーススタディ
- 2 カウンセリングマインド研修の充実
- 3 ヒューマンスキル研修の強化
- 4 マネジメント力量の向上
- 5 異動・配属

### VI. 残された課題

おわりに

## はじめに

多様な人材を育成し、確かな学力を持ち、個性豊かな人材を社会に輩出することは、私立大学に課せられた重要な役割である。各大学では、教育・研究に関わる様々な取組みを通して多様な人材育成を実践している。そのような状況にあって、大学職員の役割や責任は、新たな領域もまきこんで、さらに高いレベルの意識と力量が求められている。すなわち、これまで伝統的に職員の仕事とされてきた「支援」「裏方」という、陰で学生の成長を支えるいわば「縁の下の力持ち」的な役割を大きく超え、学生の成長のために主体的に行動することがその一つである。本学では学生の「学びと成長」に職員が積極的に関わることを重視し、業務の中で実践してきた。その結果、進路就職、課外活動、国際交流などの分野では職員の業務が高いレベルの成果をあげている。あらゆる場面で教員と職員が一致して学生に高い「学びと成長」

を身につけさせることは、学園を発展させる原動力にもなる。職員は学生と関わるあらゆる場面で、教職協働で学生の「学びと成長」を促進させる力量を育むことが求められる。

## I. 研究目的と意義

### 1. 研究のねらい

大学職員が学生と接することは、きわめて重要なことである。大学職員として学生と接する中で、学生から「学ぶ」とともに「学生を成長させる」ことを実感し、その実感が業務に対する強い意欲あるいはモチベーションとなり、職員の「働き甲斐」となる。学生と接する中でその実態を把握し、問題を発見し、学生のニーズに沿った支援政策を確立することは、職員が担う重要な役割であり、積極的にこの役割を果たすことにより大学職員として成長する。

本研究では、学生と関わることをさらに絞り込み、「業務や活動を通じて『学生の中に入って学生の目標達成にこだわる』ことができる役割・立場」（単に窓口対応・援助・指導ではないもの）として、①「学生と関わることにより養成される職員の能力、力量」を明確にし、②職員の「能力、力量」を育成するキャリアパスの仕組みを構築することを目的とする。

## 2. 職員と学生との関わり的重要性

職員が学生と関わる中で成長し、「働き甲斐」を自覚し、それが業務の意欲やモチベーションとなることから、本学では若手職員を直接学生と接する職場に配属するケースが多い。大学職員として早い時期に学生と関わることを経験しておくことは、業務を深める上で重要なことである。

また、本学は学生支援に関わる制度を確立する際に、そこで果たすべき職員の役割とその業務上の効果について明確にしてきた（表1）。指名された職員は、その役割を担うことにより、職員として必要な力を育んできたと考えられる。

本学には業務という位置づけ以外で、課外活動支援の一環として体育会の副部長制度、学術学芸サークルの顧

問制度があり、主には学生の学習支援、キャリア支援に職員が携わっている。各クラブ、各人によって関わり方は様々であるが、このような学生との関わりの中でも職員は成長し、力量を形成しているはずである。

こうした、職員にとってきわめて重要な要素となる学生との関わりが持つ職員力量の育成機能を明確にし、キャリアパスの仕組みを構築することは、本学の職員人事政策として重要な意味を有するものと考えられる。同時に、このような学生との関わりの中から育成される力を持って学生と関わることは、学生の「学びと成長」をより促進し豊かにすることにつながると考える。

## II. 研究方法

1. 学生と関わる職員へのヒアリングにより、職員の意識と関わる現状を把握。
2. 職員と関わる機会の多い学生へのヒアリングを実施し、学生の意識と職員が関わる現状を把握。
3. 二つのヒアリング結果をもとに、職員の能力、力量を絞り込むために全職員に対するアンケートを実施。

表1 大学の政策文書にみる職員と学生との関わり役割・効果

業務名	役割と効果	必要とされる能力、力量
学生スタッフ支援業務 （「学生スタッフの活用」 2003年9月4日、部次長 会議）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務を通じた学生への教育</li> <li>・学生実態の把握</li> <li>・学生の興味関心、問題意識の把握</li> <li>・学生スタッフを活用する「仕事を創り出す力量」</li> <li>・学生スタッフが活躍できる「仕事を組み上げる力量」</li> <li>・学生スタッフへの業務・人事マネジメントの力量</li> <li>・業務への熱意と深く広い業務知識</li> </ul>	教育力の向上 学生実態把握 マネジメント 専門力量
異文化理解セミナー引率 （「海外セミナー引率者の 役割について」）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参加学生の状況把握</li> <li>・ホスト校の状況把握</li> <li>・冷静で的確な判断力とリーダーシップ</li> <li>・トラブル対応</li> <li>・学生の自主性を尊重しながらの学生指導</li> <li>・学生の健康管理</li> <li>・危機管理（現地における最終判断者）</li> <li>・ツアー・ディレクター</li> <li>・イベント・クリエイター</li> </ul>	学生実態把握 リーダーシップ 情報収集と判断力 学生指導
課外活動の顧問・副部長 （「課外活動団体の顧問・ 副部長制度の整備につい て」1993年12月15日）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生と接する機会を拡大し、自らの教育力量を高める</li> <li>・常に学生を視野においた政策立案を行ううえで大きなプラスになる</li> </ul>	教育力の向上 学生実態把握 コミュニケーション
プレメントリーダー支援業務 （1995年10月5日、常任 理事会）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生の状況をリアルに把握</li> <li>・的確な援助を行うシステムの確立</li> <li>・リーダー学生との日常的なコンタクト</li> <li>・プレメントの活動全体の把握</li> </ul>	学生実態把握 コミュニケーション

### Ⅲ. 本学における職員と学生との関わり の現状

#### 1. 職員と学生との関わり現状

学生の「目標」達成を目的とした職員の学生との関わり現状は、以下の通り、「日常業務を通じた学生との関わり」、「全学業務を通じた学生との関わり」、「課外活動を通じた学生との関わり」と、大きく3つに分類することができる。

##### (1) 日常業務を通じた学生との関わり

学部事務室における学会学生委員会、自治会活動支援、学生プロジェクト支援などがある。広報課・図書館サービス課・情報システム課ではそれぞれが持つ学生スタッフ支援<sup>1)</sup>がある。また、キャリアセンターではプレメントリーダー支援<sup>2)</sup>、国際部では留学生支援がある。学生部では学生の課外活動支援を行っている。

##### (2) 全学で取り組む業務の中での学生との関わり

異文化理解セミナー<sup>3)</sup>の引率がある。1986年から海外セミナー（1999年度より異文化理解セミナーとなる）がスタートし、これまでのべ95人の職員が引率している。過去5年間では表2の通りであり、31名の職員が引率業務を経験している。

##### (3) 課外活動を通じた学生支援

体育会副部長、学術・学芸系サークルの顧問制度がある。本年度の状況（2006年度実績）は表3の通りであり、専任職員の約1/5が配置されている。

表2 異文化理解セミナー-引率業務の経験

2001年度	5名
2002年度	5名
2003年度	6名
2004年度	6名
2005年度	9名

表3 副部長、顧問の状況

中央事業団体	顧問	8名
学術公認団体	顧問	8名
学芸公認団体	顧問	26名
体育会	副部長	66名
計		108名

#### 2. 大学の政策文書にみる職員と学生との関わり の役割・効果

学生との関わりを提起した大学の政策文書にみる職員の役割と効果は、先述の表1の通りである。右欄の「養成される能力、力量」は筆者が「学生と関わることにより養成される職員の能力、力量」として試案的に整理したものであり、職員はこうした取組みを通じて、必要な「能力、力量」を見につけているものと考えられる。本研究ではこれを実証する。

#### 3. ヒアリングから見る職員と学生との関わり ～職員ヒアリングの結果から～

職員が学生と関わることにより養成される力量を明確にする「プレテスト」として、職員にヒアリングを行った。ヒアリングは「業務や活動を通じて『学生の中に入って目標達成にこだわる』こと」ができる役割・立場にあると考えられる職員10名を対象に実施した。

##### (1) ヒアリング項目

以下の通り項目を設定し、ヒアリングを実施した。

- ・学生と関わる頻度、自業務の位置づけ、学生との関わりで意識していること
- ・学生と関わる中で身についた（と感じる）能力、力量、どのような時に身についたと感じたか
- ・どのような場面でそう感じたか、また実際業務で役立っているか

##### (2) 学生との関わりの特徴点

ヒアリングにより明確となった学生との関わりの特徴点は以下の通りである。

- ①常に学生に考えさせることを重視している。
- ②試行錯誤しながら、いかに学生にわかりやすく伝えるかを工夫している。
- ③「言ったけど学生がやらない」という責任転嫁は学生の援助、指導としては通用しないことを認識し、結果までフォローする取組みを行っている。
- ④職員が必要以上に「上に立つ」という意識にならないよう、学生が自主的、自立的に意見交換、意思決定できるように運営、接し方を工夫している。
- ⑤図書館スタッフや情報システムスタッフなど、明確な目的があり、一定のスキルが求められる学生スタッフとの関わりでは、職員は学生のスキル・アップをサポートする役割を担っているとともに、「業務としての目的を達成」させる責務がある。そのためには

職員自身の自己啓発が必要であり、それを実践している姿がみられた(学生の成長とのシナジー効果)。

- ⑥学生の「相談相手」に留まらず、学生の成長を主体的に考え取り組んでいる。学生に主体的、自発的に力を発揮させることを基本とし、「教育的視点」を意識して関わっている。

(3)「教育的視点」の絞り込み

上記のヒアリングの特徴点を受けて、「教育的視点」を仮説的に整理すると、次のようにまとめることができる。

- ①学生実態のリアルな把握
- ②学生の話しを粘り強く聞く(傾聴)
- ③学生の視点、目線で受けとめて、対応する姿勢
  - ・学生の考え方
  - ・学生とのコミュニケーション
  - ・学生の多様な関心
- ④学生に「わかった」と実感させる工夫
  - ・学生に考えさせる
  - ・学生の力を引き出す工夫、仕掛け
  - ・学生の自主性、主体性、自立性を引き出す工夫
- ⑤学生に学ばせる仕組みや仕掛けづくり
  - ・刺激、情報
  - ・素材の提供
- ⑥担当に関わって上記の①～⑤の学生援助、指導できる当該分野の専門知識

上記の整理とそれぞれの活動支援に関わる各政策文書において、役割・効果として見えてきた教育的視点は、職員の業務遂行にとって重要な視点であり、また、職員として養わなければならない「能力、力量」のひとつである。この内容については、後述のアンケートでさらに具体的に明らかにする。なお、⑥は個別「分野の専門知識」であるため、本研究では取り扱わないこととする。

4. ヒアリングから見る職員と学生との関わり ～学生ヒアリングの結果から～

職員を対象としたヒアリングにより見えてきた「教育的視点」の分析を進めるにあたり、学生の意識、動向を理解したうえで進めることが効果的であると考え、①学生が活動を通じてどのように成長したいと感じているか、②学生の成長に影響を与えた人物の役割と関わり方、③顧問、副部長、引率者、業務担当者の存在が学生の満足度、成長にどのような影響を与えているか、を明確にするこ

とを目的として、学生へのヒアリング調査を実施した。

ヒアリングは各団体の役職者を中心とした6名の学生と、学生時代に団体に所属した経験のある卒業後2年未満の職員3名を対象とした。

(1) 学生の職員への期待・役割

ヒアリングから見えてくる学生の職員への期待・役割は以下の通りである。

- ①学生は活動を通じて、技術や知識の向上と同時に人間的成長を意識していることがわかった。
- ②組織運営、協調性、チームワークは、学生が職員の援助や指導として求めていることでもある。職員はヒアリングの中でもこれらについて意識的に学生にアドバイスしている傾向がある。
- ③学生は活動のレベルを高めるために「社会性」が必要であるとも感じている。これは、キャリア形成にとっても重要な要素であるが、学生同士では身につけることが困難である。
- ④学生の自主性を引き出すこと、学生のレベルを超える専門的な知識や指導も職員に求めている。

以上をまとめると、学生は職員に次の援助や指導を求めているといえる。

- ・組織運営や協調性、チームワークの向上
- ・社会モラルや目上の人との関わりなどの社会性の指導
- ・学生の自主性を引き出すこと
- ・学生の専門力量を高める専門的知識や指導

「組織運営」「社会性」「自主性」「専門力量」については、学生の成長を支援する職員の存在やアドバイスが直接的に影響を与えている場合と、直接学生一人一人に答えるのではなく、組織やその組織内の役職と役割を理解させる仕組みをつくるなど、学生同士が学びあう環境を作りだすといった、間接的に影響を与えている場合の両面がある。これらをどのように使い分けるかは、その問題、課題の性格、あるいは職員の力量による。

(2) ヒアリングから見えてくる職員の教育的視点

学生ヒアリングの結果、職員の学生に対する「教育的視点」は一方的な想いではなく、学生も望んでいることがわかった。学生は自ら成長のために積極的に活動に取り組みながらも、職員の「知識」「経験」に裏づけられたアドバイスを期待している。職員がこの期待にこたえることが、学生の「学びと成長」をより促進することにつながる。

## 5. ヒアリング小括

学生との関わりを提起した大学の政策文書、職員および学生へのヒアリングから見えてきた職員に必要な「能力、力量」を大きくまとめると図1の通りである。

## IV. 職員アンケートの実施とその分析

前項「Ⅲ-5」の整理を参考に、職員が学生との関わりにおいて、実際に、何に留意し、どのような知識や能力が不足していたと感じ、それをどのように克服しようとし、また、学生との関わりで何を学んだのかなどについて、

学校法人立命館専任職員504名を対象にアンケートを実施した。

### 1. アンケートの概要と回答状況

アンケートの実施期間：2006年7月28日～8月7日  
 アンケートの方法：無記名方式(個人を特定しない)  
 アンケートの対象：専任職員504名  
 回答状況：166名から回答があった(回答率32.9%)。概ね構成員(職位、職場)を反映したものととなっている。

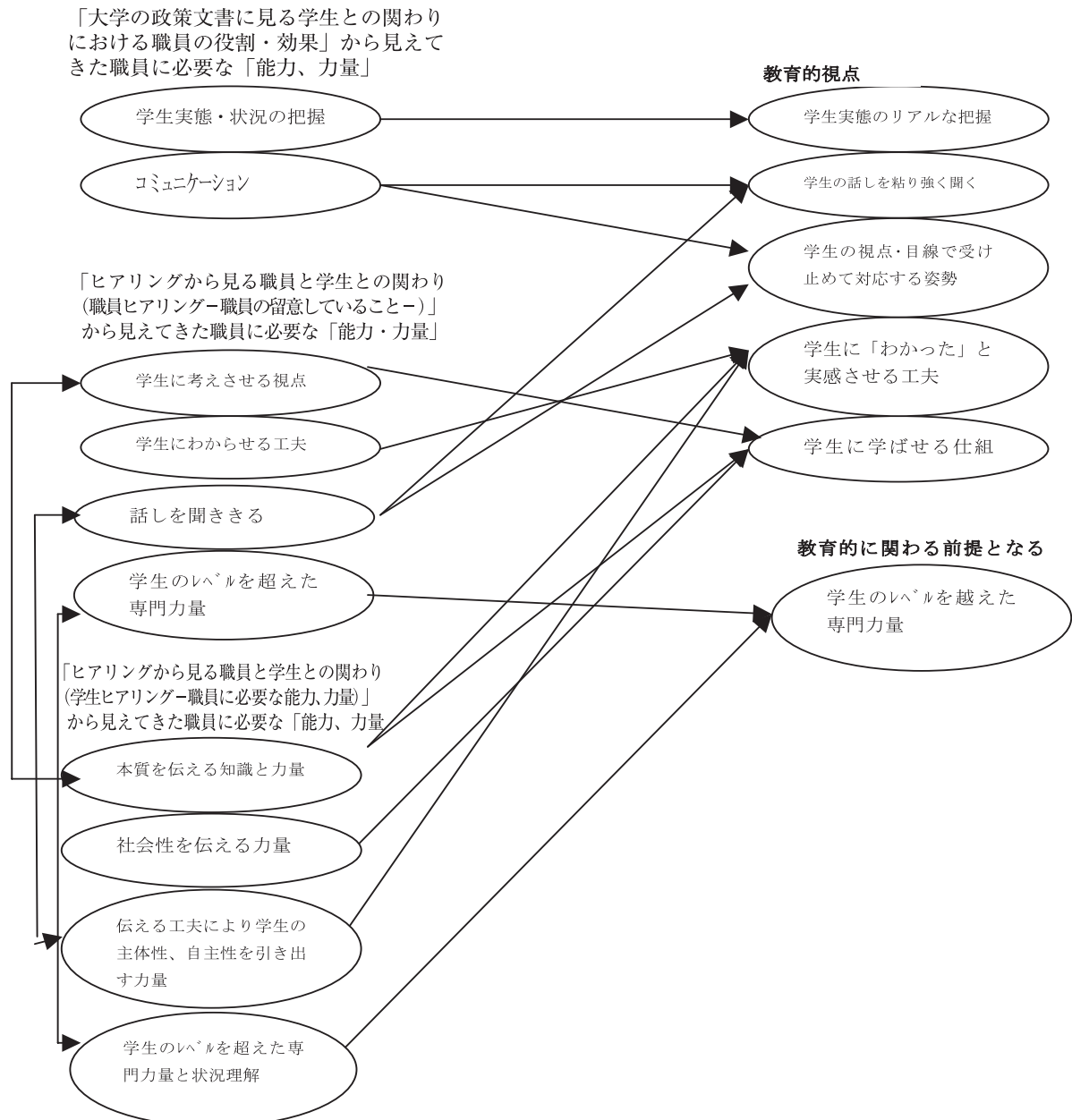


図1 政策文書、職員および学生へのヒアリングから見えてきた職員に必要な「能力、力量」

## 2. アンケートの分析

(1) 学生との関わりの分類と学生に関わる際に特に気をつけている点の関係（表4）

学生との関わりの分類と学生に関わる際に特に気をつけている点の関係は、各分類における担当者実数を基礎に、分類毎の回答項目の上位3位の状況を分析した。その際、次の5つのカテゴリーに整理した。

A（学生の不足の補填）、B（目的・目標・計画、問題解決）、C（主体性の引き出し）、D（コミュニケーション）、E（モラル他）

①個別的には、課外活動顧問・副部長は回答分類「C」の主体性の引き出しを意識しており、課外活動監督・コーチは同「B」の目的・目標の設定や計画、問題解決を意識している。同じ活動支援においてもそれぞれの立場による役割分担が出来ていることがわかる。また、回答分類「B」に高い数値を示しているのは監督・コーチのみであり、他の担当と役割の違いが出ている。学生スタッフ担当、異文化理解セミナー引率、課外活動副部長、顧問など学生の集団や組織と関わる場合には、「学生との円滑なコミ

表4 学生と関わる際に特に気をつけた点（3つを選択）

		学友会・村 大自治会 学会担当	学生課外 活動支援 担当	プロジェ クト担当	プレスメ ントリー ダー担当	学生スタ ッフ担当	異文化理 解セミナ ー引率	課外活動 顧問・副 部長	課外活動 監督・コ ーチ	その他	計
A	学生に不足している視点を気づかせること	28%	32%	17%	27%	45%	18%	19%	47%	8%	26%
	学生に不足している知識を授けること	7%	0%	17%	0%	9%	4%	4%	0%	13%	5%
	学生に不足している情報、知識のありか教授	14%	23%	17%	33%	14%	18%	12%	7%	25%	17%
B	目的、目標を具体的に設定させること	28%	35%	33%	40%	14%	25%	17%	67%	21%	28%
	学生の目標達成のための的確なアドバイスを与えること	9%	16%	8%	27%	18%	21%	23%	27%	13%	18%
	事実に基づいて問題を解決すること	5%	13%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	8%	4%
	論理的に考えること	7%	0%	0%	7%	0%	0%	8%	7%	13%	5%
	手段、方法、計画を具体的に考えさせること	28%	13%	25%	20%	18%	4%	8%	7%	4%	14%
	組織運営や人間関係などのマネジメントの仕方を教えること	14%	6%	17%	20%	18%	11%	19%	33%	13%	16%
C	学生が自ら問題に気づくように仕向けること	9%	10%	0%	7%	18%	14%	4%	13%	25%	11%
	学生が自ら取り組むように仕向けること	14%	19%	33%	33%	14%	32%	21%	20%	38%	23%
	学生の判断を尊重すること	12%	13%	8%	7%	5%	14%	17%	0%	8%	11%
	学生自らが集団として取り組むようにすること	28%	23%	25%	20%	18%	21%	23%	0%	0%	19%
	学生が責任を持って任務を遂行すること	9%	13%	25%	7%	32%	18%	8%	0%	13%	13%
	学生が判断できるように情報、知識を授けること	9%	16%	0%	0%	5%	4%	12%	0%	8%	8%
D	学生との円滑なコミュニケーションを維持すること	21%	26%	17%	13%	27%	39%	29%	13%	8%	24%
	学生の話しを引き出し、最後まで聞くこと	9%	10%	17%	7%	5%	0%	17%	7%	21%	11%
	学生が納得いくまでわかりやすく話すこと	7%	6%	0%	0%	5%	7%	12%	0%	17%	7%
E	社会のモラル、礼儀など社会人として基礎を教えること	5%	6%	8%	7%	23%	14%	8%	27%	8%	10%
	その他	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	1%
回答者実数		43	31	12	15	22	28	52	15	24	242

■ は本文の記述に関連した数値

コミュニケーションの維持」に特に気をつけている点も役割の特徴が出ている。

- ②全体を通して、「特に気をつけている」回答の上位の項目をみると、「目的・目標を具体的に設定させること」(28%)、「学生に不足している視点を気づかせること」(26%)、「学生との円滑なコミュニケーションを維持すること」(24%)、「学生が自ら取り組むように仕向けること」(23%)、「学生自らが集団として取り組むようにすること」(19%)、「学生の目標達成のために的確なアドバイスを与えること」(18%)、「学生に不足している情報、知識のありかを教えること」(17%)、「組織運営や人間関係などのマネジメントの仕方を教えること」(16%)などが上位を占めている。
- ③学生と関わる職員は、学生との円滑なコミュニケーションを図りながら、学生に不足している視点を補い、目的や目標を具体的に設定させ、目標達成のための的確なアドバイスを与え、また、組織運営や人間関係のマネジメントの方法を教え、あるいは不足している情報や知識のありかを教え、学生が個人的にも、集団としても、自らの力で取り組むように仕向けている「コーチ」であり、「メンター」である

という像が浮かび上がる。これはまさに「教える」というより「学ばせる」ことに重点を置いた「教育」活動であり、そのためには相当の専門的な知識と能力が必要である。

- ④このアンケートの回答は、職員ヒアリング内容をより具体的なレベルで明らかにするものであり、ヒアリングの「教育的視点」の具体化でもある。そして、アンケートの回答は、学生ヒアリングのまとめで、学生からの社会性の指導が職員に期待されていた点を除くと、学生の職員への期待と一致していることが明らかになった。

(2) 学生との関わりの中で不足を感じた知識、能力とその克服の方法(表5)

- ①学生との関わりの中で不足を感じた知識、能力と学生との関わりでの分類における特徴は、監督・コーチは学生が自主的に問題を解決するようにヒントを与えることと、学生に妥協せず最後まで責任を持ってやらせることにあるとしていることである。

また、その都度、政策や方針を持って取組み、活動を組織する学友会・オリター・自治会・学会担当と、「素人」が担当することの多い課外活動の顧問・

表5 学生との関わりの中でどのような知識、能力が不足していると感じたか(該当項目をすべて回答)

		学友会・初任・自治会・学会担当	学生課外活動支援担当	プロジェクト担当	プレスメントリーダー担当	学生スタッフ担当	異文化理解セミナー引率	課外活動顧問・副部長	課外活動監督・コーチ	その他	計
A	学生の気分や感情などを含む実態についての知識	28%	35%	33%	40%	32%	46%	29%	20%	38%	33%
	組織運営や人間関係のマネジメント力(知識)	23%	23%	17%	13%	32%	4%	12%	7%	13%	16%
	学生の活動についての知識	33%	13%	17%	13%	27%	7%	40%	7%	29%	24%
B	問題の本質を探り当てる力	7%	13%	0%	7%	9%	11%	6%	0%	4%	7%
	問題解決力	14%	23%	8%	0%	0%	7%	6%	13%	13%	10%
C	答を与えるのではなく学生が自主的に問題を考え解決するヒント与える力	30%	35%	33%	47%	23%	21%	21%	33%	25%	28%
D	学生とのコミュニケーション力	26%	29%	25%	13%	23%	18%	17%	27%	25%	22%
	学生からの真の問題を聞きだす力	28%	39%	8%	47%	23%	18%	19%	13%	42%	26%
	集団として学生を束ねる力	16%	0%	33%	7%	18%	36%	21%	7%	4%	16%
E	学生に最後まで責任を持ってやらせる指導力	19%	23%	17%	20%	23%	25%	19%	33%	25%	22%
	その他	5%	16%	17%	7%	9%	11%	13%	20%	21%	12%
	回答者実数	43	31	12	15	22	28	52	15	24	242

■は本文の記述に関連した数値

A知識 B問題解決力 C主体性 Dコミュニケーション力 E完遂指導力

副部長が、学生の活動についての知識が不足していると感じている。目的に向かって組織し集団として計画的に進める必要のあるプロジェクト担当と、学生集団を海外で引率し、生活・学習指導する異文化理解セミナーの担当が、集団として学生を束ねることの能力の不足をあげている。それぞれ分類における担当の任務・役割の性格を反映したものである。

②全体的には、「学生の気分や感情などを含む実態についての知識」（33%）、「答えを与えるのではなく、学生が自主的に問題を考え解決するヒントを与える力」（28%）、「学生から真の問題を聞き出す力」（26%）、「学生の活動についての知識」（24%）などの能力、力量の不足があげられている。回答分類別に見ると「A」の知識と「D」のコミュニケーション力に不足を感じていることがわかる。

③「(1)」の学生に関わる際に特に気をつけている点においては、学生の主体性や自主性を引き出し学生の成長を図ろうとする職員の姿が、「教育的視点」の具体化として明らかになった。ここでは、そのために、その前提となる学生の実態や活動状況をさらに具体的に把握する必要があるとともに、学生から真の問題を聞き出す力、真の問題を学生が自主的に解決できるようにヒントを与える力、問題解決に向けて学生が試行錯誤しながらも最後までやりきらせる指導力など、総じて「教える」ではなく「学ばせる」ための知識と能力不足を学生との関わりの中で感じていることが明らかになった。

(3) 不足している知識、能力の克服（表6）

不足している知識、能力の克服は、67%が学生との関わりの中で経験として学んでいる。学生との関わりがも

つ職員への教育機能は明らかである。また、半数が同僚、先輩との相談や示唆によって克服している。仕事での経験や学んだことが役立ったとしている職員も32%いる。むしろ、この日常業務の中で学び克服していった経験の「暗黙知」をいかに共有するかが課題であり、実践交流やケースステディの取組みが重要である。特に「具体的問題を、具体的に解明し、具体的に（政策的に）解決する」ためには、学生の実態や活動状況の具体的な把握の共有と分析の集団的な検討・討議が重要である。

(4) 「学生との関わりの中で学んだ(得た)こと」と、仕事で「役立っていること」・「気をつけていること」(表7)

①年代別に職員が学生との関わりの中で学んだ(得た)ことの上位二つをみると、

- ・ 20歳代前半は、リアルな実態把握とわかりやすく話すこと
- ・ 20歳代後半は、リアルな実態把握と目的・目標を具体的に設定すること
- ・ 30歳代前半は、話を引き出し最後まで聞くこととわかりやすく話すこと
- ・ 30歳代後半は、リアルな実態把握と個々・集団の力を引き出すこと
- ・ 40歳代前半は、リアルな実態把握とマネジメントの仕方
- ・ 40歳代後半は、リアルな実態把握、適時的確な判断、個々・集団の力を引き出すこと、話を引き出し最後まで聞くこととわかりやすく話すこと
- ・ 50歳代は、目的・目標を具体的に設定することとマネジメントの仕方となっている。

まとめると、20歳代では学生のリアルな実態把握（分析）と（問題発見）と目的・目標の具体的な設定、

表6 不足している知識、能力をどのように克服しようとしたか（該当項目をすべて選択）

	回答数	回答者実数に対する%
学生との関わりでの経験の中で学んでいった	162	67%
同僚、先輩などに相談し示唆を得た、あるいは教えてもらった	121	50%
仕事の中で学んだことが役立ち解決できた	78	32%
職場の上司に相談し示唆を得た、あるいは教えてもらった	60	25%
関連する文献などで学習した	44	18%
セミナーに参加した	26	11%
専門の先生に相談し示唆を得た、あるいは教えてもらった	24	10%
その他	18	7%
他大学の方に相談し示唆を得た、あるいは教えてもらった	15	6%

■ は本文の記述に関連した数値



表7 あなたが重要だと思っていることで学生との関わりから学んだこと、得たこと（上位3つを選択）

	～25	26～30	31～35	36～40	41～45	46～50	51～	計
今日の学生に不足している視点、知識を知りえたこと		8%	4%	6%	9%	8%	5%	6%
学生のリアルな実態を把握すること	13%	12%	10%	17%	13%	13%	5%	12%
自ら問題に気づき、取り組むこと		2%	8%	3%	6%			3%
目的、目標を具体的に設定すること	10%	12%	6%	4%	4%		13%	7%
事実に基づいて問題を解決すること	3%	3%	2%	3%	4%	8%	11%	5%
論理的に考えること	7%	2%	2%	1%	6%		2%	3%
手段、方法、計画を具体的に考えること	3%	7%	6%	7%		4%	9%	6%
責任を持って任務を遂行すること		8%	6%	7%	4%	4%	4%	6%
すべての情報がそろわなくても、適時に適切な判断をすること	3%	7%	6%	6%	4%	13%	4%	6%
組織運営や人間関係などのマネジメントの仕方	7%	5%	4%	7%	11%	4%	13%	8%
個々のあるいは集団としての力を引き出すこと	7%	8%	6%	13%	8%	13%	7%	9%
円滑なコミュニケーションを維持すること	3%	7%	8%	8%	8%		9%	7%
話を引き出し、最後まで聞くこと	10%	10%	18%	7%	8%	13%	9%	10%
相手にわかりやすく話すこと	13%	7%	14%	7%	9%	13%	11%	10%
社会のモラル、礼儀など社会人として基礎の大切さ	10%	2%	2%	4%	8%	8%		4%
総計	30	59	51	71	53	24	56	344

は本文の記述に関連した数値

30歳代前半はメンターの役割、30歳代後半以降は、実態把握（分析）と目的・目標を前提に学生の力を引き出すマネジメントとなる。これは学生との関わりにおける職員の成長やキャリアパスを考える上で、重要な手がかりになるものと考えられる。

②全体的には「学生のリアルな実態を把握すること」「話を引きだし、最後まで聞くこと」「相手にわかりやすく話すこと」「個々あるいは集団としての力を引き出すこと」「組織運営や人間関係などのマネ

ジメントの仕方」などの知識が学生から学んだこと、得たこととしてあげられている。

同じ回答項目で、特に仕事で役立っていることと、特に仕事の上で気をつけていることを各一つ選択する設問を設けた（表8）。回答の違いは、「役立っている」と認識されていることは、学生の実態把握やマネジメントという「学ぶ」ことのできる知識やスキルのハード系であり、「気をつけている」ことは、話しを最後まで十分に

表8 学生との関わりにより得たもの、役立っていること、気をつけていること

	得たもの	役立っている	気をつけている
今日の学生に不足している視点、知識を知りえたこと	6%	5%	2%
学生のリアルな実態を把握すること	12%	11%	11%
自ら問題に気づき、取り組むこと	3%	1%	5%
目的、目標を具体的に設定すること	7%	9%	9%
事実に基づいて問題を解決すること	5%	5%	4%
論理的に考えること	3%	3%	3%
手段、方法、計画を具体的に考えること	6%	8%	5%
責任を持って任務を遂行すること	6%	6%	2%
すべての情報がそろわなくても、適時に適切な判断をすること	6%	6%	6%
組織運営や人間関係などのマネジメントの仕方	8%	12%	4%
個々のあるいは集団としての力を引き出すこと	9%	8%	5%
円滑なコミュニケーションを維持すること	7%	8%	9%
話を引き出し、最後まで聞くこと	10%	11%	15%
相手にわかりやすく話すこと	10%	4%	16%
社会のモラル、礼儀など社会人として基礎の大切さ	4%	2%	5%

は本文の記述に関連した数値

聞き、わかりやすく話すコミュニケーションという「身につける」ソフト系の力量である。

### 3. アンケートまとめ

ヒアリングにより見えてきた学生に対する「教育的視点」をさらに掘り下げることを目的として、様々な視点からアンケートを実施し、分析した結果、職員が学生と関わることにより、得た知識、不足していると感じた力量、気をつけている点などを明確にすることができた。得たこと、気をつけていることの分析結果より、学生との関わりにより養成される職員の「能力、力量」はコミュニケーション力、目的・目標設定と問題解決力、マネジメント力、リアルな学生実態把握であることがわかる。表9にこれまでの分析を大きくまとめている。

併わせて、学んだこと・得たこと、気をつけている点をさらに深め、また不足していると感じていることを補うことを目的とし、次章に政策提案の項目を示した。

## V. 政策提案

### 1. 学生実態の把握と問題発見、課題解決力量の向上を目的とした実践交流とケーススタディ

学生実態をリアルに把握するために、実践交流、ケーススタディの機会を研修プログラムに組み入れる。階層別研修として実施している二年目研修、三年目研修、管理職研修など部課の枠組みを超えた研修において、各部課の学生実態を持ち寄り、常に学生を意識し、実態把握できる機会を設ける。また単なる実態把握にとどまらず、

さらに掘り下げ「学生の視点・目線」に焦点をあて、日常業務を遂行する中で直面する疑問、問題意識をテーマに、実践交流、ケーススタディを通じて「問題発見」「課題解決」の共有化を図る。これは「IV2-(3)」で明らかになった、実践の中で学び、克服していった経験の「暗黙知」を共有することにもつながる。

### 2. カウンセリングマインド研修の充実

「学生の話しを聞ききる」という教育的視点をさらに深めるために、学生とのコミュニケーション力量の向上を目的とし、カウンセリングマインド研修の充実を図る。現在、職員経験年数5年～10年の中堅職員を対象に、階層別研修として実施しているが、年代の幅を広げ、能力の向上を図る。例えば採用後経験年数の短い職員であれば、学生相談の基礎として「学生相談とは何か」「学生とのコミュニケーションのとり方」などを学び、一定の経験を積んだ中堅職員であれば「キャリアカウンセリング」「インターク」を学ぶなど、それぞれの役割やレベルに応じたプログラムを設定する。当然コミュニケーション能力は「学生との関わり」にとどまらず、職員として必要とされる力量である。

### 3. ヒューマンスキル研修の強化

組織や集団での取組みを重視し、学生にアドバイスを与える一方で、「集団を束ねる力量」に不足を感じている職員の実態が明らかになった。これには職員自らが組織の重要性、協調性を身につける必要がある。これは学生との関わりだけにとどまらず、学園職員として働くう

表9 アンケートにより見えてきた「能力、力量」のまとめ

教育的視点	学んだこと・得たこと	不足していること	気をつけている点	政策提案
学生実態の把握	学生のリアルな実態把握	学生の気分、感情や活動など実態についての知識		実践交流 ケーススタディ
学生の話しを聞ききる	話しを引き出し、最後まで聞くこと。 わかりやすく話すこと。	学生から真の問題を聞きだす力。 学生とのコミュニケーション力。	円滑なコミュニケーションの維持	カウンセリングマインド研修
学生の視点・目線	目的、目標の設定。 力の引き出し。 組織や人間関係のマネジメントの仕方	集団として学生を束ねる力。	目的・目標の具体的な設定	ヒューマンスキルの強化
学生にわからせる工夫	組織や人間関係のマネジメントの仕方。		不足視点の気づき	マネジメント とりわけ問題発見・課題解決力の向上、メンター制度の導入
学生に学ばせる仕組み		学生が自主的に問題を考え解決するヒントを与える力。 学生に最後まで責任をもってやらせる指導力。	学生自ら（集団として）の取り組みへの仕向け	

えて重要なスキルである。新人研修において対人関係、自己洞察力、バイタリティ、リーダーシップなどのヒューマンスキルの基本を身につけることを目的とした研修を実施する。研修ではグループワークなどコミュニケーションをはかる機会を多く設定し、また集団生活を体験するなどを通じて、組織の重要性を理解させる。

#### 4. マネジメント力量の向上

##### (1) マネジメント力量向上研修の実施

職員が学んだこと、気をつけたこととしている「問題発見・問題解決」力量のさらなる向上を目指し、マネジメント力量の獲得を目指した研修を実施する。ここでもカウンセリングマインド研修同様、経験年数が短い職員には、問題発見と問題解決の方法など基礎的な力量の向上を目的とし、一定の経験を積んだ中堅職員には計画化、組織化、調整、実行など具体的に業務を進める上で必要となる力量の向上を目的とするなど、カウンセリングマインド研修同様、各年代に応じた内容を用意し、継続的にマネジメントを学ぶ機会を設定する。

##### (2) 実践におけるマネジメント力量の向上

学生との関わりにより身についた「マネジメント力量」をさらに向上させる仕組みとして、業務、業務外の両面において「メンター制度」を設置する。日常業務においては学生支援を含めた職員としての基礎的な力量の向上に対する指導、援助を行う。また業務外（ここでは課外活動の顧問、副部長）においても、クラブ、サークルにキャリア経験の違う複数の職員を配置することにより、「学生との関わり」を通じて、先輩職員が後輩職員を育成することに責任を負うことは、人を成長させることへの動機づけにつながり、また、職員の成長を受け継いでいくサイクルをつくり出すこともできる。

#### 5. 異動、配属

業務遂行において「学生」の存在を中心にすえる習慣をつけるため、20歳代前半は学部事務室など学生と日常的に関わる分野への配属を基本とする。この時期に学生への教育的視点を学ぶことは、職員のキャリアアップにとって重要であり、単に学生対応にとどまらない学生との関わりと、不十分な点を援助するという職制の役割を明確にする。

日常的に学生と関わりを持たない分野に配属になった場合は、なるべく早い段階で課外活動の顧問、副部長の

役割を与え、業務における学生との関わりと同様の効果を求める。

さらに一定の経験を積んだ後、異文化理解セミナーへ学生を引率するなど、別の分野で学生と関わることもキャリアプランの中に位置づける。

早い段階で「教育的視点」「コミュニケーションスキル」を養成することは、「マネジメント」することへの動機づけにつながり、この時期に身につけた知識や能力はその後の学生支援を含めた全ての業務に役立つ。

## VI. 残された課題（本研究結果とキャリアパスとの関わり）

本研究で学生への教育的な関わりの中で、職員が「コミュニケーション力」「目的・目標設定と問題解決力」「マネジメント力」「リアルな学生実態把握」を意識し、「能力、力量」が養成されていることが明確となった。これらは職員に必要とされる総合的な力量の根幹である。引き続きこれらを立体的に捉え、それぞれの年代に必要とされる能力、力量を分析する中で職員のキャリアパスを検討する必要がある。本研究ではキャリアパスの精緻な制度を提起するには至らなかったが、明確となった能力、力量を今後の人事政策を進めるうえで中核的な要素と位置づけ、さらなる職員のキャリアアップをめざす。

## おわりに

本研究において明確となった「学生との関わりにより養成される能力、力量」は、学生と関わる環境を与えるだけで身につくものではない。常に学生への教育的視点を意識し、振り返り、確認しながら業務を遂行し、不十分と感じる点を克服する業務スタイルを確立することが重要である。このスタイルを繰り返し実践することが、職員の能力、力量を向上させ、ひいては高いレベルの学生支援を実現することにつながる。

**【注】**

- 1) 広報、図書館、情報分野などの分野において学生が専門力量を活かして業務に携わる制度で、アルバイトとインターンシップ、課外活動の要素を有している。
- 2) 学生のキャリア形成支援の一環として各団体より選出された学生に対してキャリア形成支援を行い、それを各団体に広めさせ、組織的にキャリア形成支援を進めることを目的とする仕組み。
- 3) 学生の海外短期留学（アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリス、フランス、スペイン、メキシコ、中国、台湾、韓国）を職員が引率する制度。2006年度も10名が引率の任に就くことになっている。

**【参考文献】**

- 1) 大久保幸夫『キャリアデザイン入門Ⅰ（基礎力編）』日経文庫、2006年
- 2) 本間正人・松瀬理保『コーチング入門』日経文庫、2006年
- 3) 奈須正裕『やる気はどこから来るのか』北大路書房、2002年
- 4) 日本生産性本部『新入社員教育のすすめ方』生産性出版、1987年

## Enhancement of abilities of University personnel through interaction with students and Ritsumeikan personnel career path formation

TSUJII, Eigo (Office of Human Resources)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

NISHIKAWA, Yukio (Administrative Manager, Division of General Affairs)

### Keywords

Communication ・ Educational viewpoint ・ Human resource development ・ Management, student situation

### Summary

This study was carried out to identify abilities that university personnel can acquire and improve through their interaction with students, instilling in the students the importance of achieving goals, as well as to form future career paths for Ritsumeikan University's personnel based on the findings of the study. At the outset of the study, interviews and questionnaire surveys were conducted with members of the University personnel who were already having daily interaction with students, and students who receive their service, so as to find out what abilities they are expected to have or have acquired through their duties. As a result, it was learned that they attach importance to an educational viewpoint in their interaction with students. This means that they are expected to have the abilities to communicate effectively with others, set goals and objectives, solve problems, manage people and tasks well, and accurately assess student situations. Further analysis of these abilities, mainly in terms of level of attainment by the personnel, indicates factors to be addressed for future career development of the University's personnel. Based on these indications, the study also proposes policy guidelines for human resource training (in consulting and management abilities, etc.), staff distribution and other systematic approaches to personnel affairs.

