

# 学部事務室業務の変遷と事務室職員に求められる業務能力の研究

——国際関係学部を事例として

瀬戸 優華 (国際関係学部  
事務室事務長補佐)  
近森 節子 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)  
田中 康雄 (教 学 部 次 長)  
田中 栄治 (国際関係学部  
事務室事務長)

## I. 研究の背景

1. 大学における職員の専門性
2. 教務系職員の役割
3. 学部事務室職員に必要な能力

## II. 研究の目的

## III. 研究の方法

## IV. 海外の大学との比較で見る学部事務室業務

1. 海外の大学における学部事務室の役割
2. 国際関係学部事務室との比較

## V. 国際関係学部教学の変遷と学部事務室業務の変遷

1. 国際関係学部教学の変遷
2. 学部事務室業務の展開

(1) 学生のキャリア形成支援の取組み

(2) 社会との連携によって学生を育てる

(3) 教育の国際化の推進

## VI. 立命館大学学部事務室職員の国際化についての意識調査

## VII. 学部事務室職員に求められる業務能力

1. アカデミック・アドバイス
2. 学生のリーダーシップを引き出す力と社会とのネットワーク構築
3. 英語でコミュニケーションを行なう力
4. 学習コーディネート

## VIII. 研究のまとめ

## I. 研究の背景

### 1. 大学における職員の専門性

昨今の日本の大学をとりまく環境は、少子化、グローバル化が進む中で、競争が激化し、各大学とも生き残りをかけて様々な改革に取り組んでいる。改革に関わっては、ファカルティー・デベロップメント (FD) に加えて、スタッフ・ディベロップメント (SD) の重要性が共通認識となり、大学職員の専門職化が叫ばれてきている。海外の経験を参考にしながら、日本でも大学のガバナンス改革を行う人材や大学職員の専門性を養成するシステムが構築されてきている。

しかし、職員をひとくくりにして業務の高度化をはかるのは難しい。なぜなら、所属する部門や部署によって業務内容が大きく異なり、大学以外の経営体でも行なわれる業務を行なう部門と大学固有の業務を行う部門 (教育・研究) が存在するからである。また、特定の資格を

持つ職員が配置される図書館や保健センター、施設課といった部門も存在する一方で、大半の職員は資格を持つ必要のない事務職員である。

大学の業務は、直接部門と間接部門という言い方で区分されることが多い。直接部門は大学の教育研究関係を担当する部署、間接部門は、財務、人事、施設等の法人業務を担当する部署をさす (各務, 2003) <sup>1)</sup>。昨今、間接部門を中心に、職員を大学運営の担い手から大学経営の担い手となるべく、大学経営人材としてのアドミニストレーターの養成が課題とされ、専門性が求められている。

### 2. 教務系の職員の役割

職員論は様々な場面で議論されてきているが、その多くはマネジメント部門についてであり、直接部門すなわち、教務系の職員の業務についての先行研究は多くない。上記の各務氏の報告によると、間接部門の特徴が3つあげられている。1つ目は、教員や学生個人あるいは教

授会とは直接的に接触がないため、教員や学生をマスとして業務対象化することができるということである。2つ目は、間接部門における財務、人事、施設等の業務は、一般社会でも同様な仕事があり、大学固有の業務ではない点が挙げられる。3つ目は、間接部門の業務において必要な知識や能力、機能というものがわかりやすく、大学としての財務のあり方や人事政策等について、一定の業務方針を指示することが出来るため、部署としてのアイデンティティも作りやすい環境があるということである。直接部門については、教育産業における独特の職務であり、学生や教員との1対1の関わりの中で業務が展開することが多いと述べられている。

立命館大学における直接部門、すなわち教務系の職員数は473名中176名（教学部所属）であり、37%にのぼる。教学部でなくても教務系と呼ぶべき業務を担っている部署もあるが、ここでは教学部に限定した。教学部職員の中でも人数規模として最大である学部事務室の業務実態はこれまで必ずしも十分に分析されてこなかった分野であり、これを明らかにしていくことは、大学職員論を深める上で必要な作業であるといえる。

事務室職員の業務を国際関係学部事務室の業務分担表に基づき列举すると次のようになる。試験・成績、事故対応、各種クラス分け、科目等履修生・聴講生、学籍異動、学費、学会予算管理、情報機器管理、新入生ガイダンス・各種ガイダンス、正課と連動した学生の活動支援、客員教授、教員採用事務、教職課程、学部校友会、入学・卒業・退学、講師控え室・教室対応、オリター支援、自治会支援、五者懇談会、国際交流・留学生支援、WebCT管理、各種講演会、専門演習、授業アンケート、高大連携、履修指導、時間割、受講登録、奨学金、HP、シラバス・履修要項、非常勤講師、教授会、証明書、入試、学生相談、進路・就職、インターンシップ、大学院論文審査など、実に多岐にわたる。細分化するとさらに多くの業務に分けられよう。

現在、各学部が教育力強化に取り組み、学部執行部、教授会とともに仕事を進めている。業務の種類が多様化し、学生対応の内容も複雑化する中で、教員と協力して教育支援を進めていくためには、学部事務室業務の実態を確認し、整理しておく必要がある。

### 3. 学部事務室職員に必要な能力

大学職員として、一度は学部事務室を経験した方がよ

いという言葉をよく耳にするが、学部事務室の仕事が何であるか、仕事を体験することによってどのような力が身につくのか、という点は明確に示されてこなかった。

学部事務室が担う業務は多岐に渡り、業務と呼ばないまでも、学生や教員との接点の中で教育に関する場面に数多く遭遇する。名称は「事務室」であっても、事務処理だけではなく、教育に間接的に関わっているというのが職場の実態である。当然、教育の中身や教育の受け手が変化すれば、それに伴って事務室業務にも変化が生まれてくる。大学の外的環境や学生の質の変化への対応、また業務の集中化・効率化の向上のため、本学では教学部内の部署が再編されてきた。また、業務の専門性を重視した結果、入学試験や国際交流という業務は、それを統括的に行う部署が専門的に担っているが、学生と教員がいる「学部」に属しているオフィスという性質上、学部と専門部署との連携もますます重要になってきている。

2003年の大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告<sup>2)</sup>において、教務系職員に求められる力は、現状においては表1にある通りである。教務系職員には必要な力として「特定の専門的な力」は認識されていないが、学生への支援・補助という業務を伴い、また教員との協働作業を必要とするところから、学生、教員の状況を把握する能力、「相手の立場や気持ちを適切に感じとる力」といった能力が要請される。

今後、立命館大学における「中期計画」や07全学協論議を受けて「教育力強化」「国際化推進」という観点で教育改革を進めていくにあたって、教育現場に近い学部事務室の業務の質を高めていくことは、教職協働で教育支援を充実させていく上で大きな力となる。そのためには、現状の学部事務室業務について整理し、その業務内容や到達度を確認することで今後の事務室改善をすすめていく一歩とする必要がある。

## II. 研究の目的

本研究の目的は、北米の大学の学部事務室業務との比較並びに国際関係学部事務室の教学改革の変遷を跡付けることで学部事務室業務の整理を行い、学部事務室職員に求められる業務能力について明らかにすることである。

表1 求められる力（職務別に14<sup>3)</sup>の選択肢から5つずつ選択）

職務領域	第1位	第2位	第3位
入試関係	情報を収集する力（76.6%）	情報を分析する力（74.6%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（62.3%）
就職関係	情報を収集する力（82.4%）	情報を分析する力（60.2%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（59.0%）
教務・学生関係	相手の立場や気持ちを適切に感じとる力（68.9%）	問題点を見つけて解決方法を見出す力（66.0%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（60.2%）
国際交流関係	相手の立場や気持ちを適切に感じ取る力（67.6%）	特定の専門的な知識（55.7%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（52.9%）
学術関係	プロジェクトを企画立案する創造力（77.9%）	特定の専門的な知識（61.6%）	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（59.8%）
社会サービス関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（73.8%）	プロジェクトを企画立案する創造力（68.0%）	情報を収集する力（59.8%）
管理運営関係	幅広い視野から職務を見通すことのできる力（69.7%）	人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力（62.7%）	定められたことをミスなく短時間に処理する力（58.6%）
情報関係	特定の専門的な知識（90.6%）	問題点を見つけて解決方法を見出す力（69.7%）	情報を分析する力（60.2%）
図書館系	特定の専門的な知識（82.0%）	情報を収集する力（75.0%）	情報を分析する力（59.4%）

### Ⅲ. 研究の方法

分析に際しては、以下の方法を採用する。

1. 海外の大学での職員経験のある人物へのインタビューによる「事務室業務」調査および海外のアカデミック・アドバイザーへのヒアリング
2. 国際関係学部の教学改革および事務室業務の変遷の調査
3. 立命館大学の事務室職員の国際化についての意識調査

### Ⅳ. 海外の大学との比較で見る学部事務室業務

立命館大学の事務室業務を明らかにするために、海外の大学との比較を行なった。比較対象は、北米の3大学であり、ニューヨーク州立大学バッファロー校、ノース・イースタン大学、ブリティッシュ・コロンビア大学である（表2）。調査にあたっては、各大学で職員経験を持つ3氏<sup>4)</sup>にインタビューを行った。質問項目は、1. 学部事務室の存在と業務内容、2. アカデミック・アドバイザー<sup>5)</sup>の存在、3. 学籍・成績業務の担い手、4. 教学支援の担い手、5. 学生支援の担い手、6. 事務室の課題・問題点、7. 教授会の存在の7項目である。

#### 1. 海外の大学における学部事務室の役割

表2にあるように、各大学に学部事務室機能を持つオフィスが存在する。

3大学に共通しているのは、（1）事務室に配置されている人員が少人数であること、（2）アカデミック・アドバイザーが存在すること、（3）IT化が進んでおり、学部横断で共通化されている業務が多いこと、（4）各オフィスの業務分担がはっきりしていることである。しかし、インタビューによると、分担が明確なことから逆に連携ミスが起こったり、縦割りに陥いることもあるという。

##### （1）学部事務室の規模

本学を基準とすると、一事務室あたりの人員が、学生規模の割合に比して少ない。その理由としては、教授会事務局機能の違い、学生の事件・事故は所属学部がどこであれ学生部が対応するといったように集中化がはかられていること、学籍管理、学費、成績管理、証明書発行がすべて集中管理でオンライン化されており、必要な情報はすべてウェブ上から入手することができるよう整備されていることが大きい。3大学とも、基本的情報は、ウェブ検索をすれば検索できるという状況であり、そのため、ノースイースタン大学では院生を含む学生アルバイトがオンキャンパスジョブとして窓口担当を担っている。学部事務室職員は履修相談に特化した業務を行うか、職種によって一般的な質問のインターカーとしての役割を担っているといえる。大学全体で集中管理している分、

表2 海外の大学における事務室業務

		ニューヨーク州立大学 バッファロー校 (アメリカ・州立)	ノース・イースタン大学 (アメリカ・私立)	プリティッシュ・コロンビア大学 (カナダ・州立)
1	学部毎に独立した「学部事務室」は存在するか?	Yes 学部毎、学科毎の事務室あり。地理学科の事務室には3名のスタッフ。 主な業務は学生への連絡・情報提供、留学生ビザ対応、授業サポート・時間割編成	Yes 学部毎、学科毎の事務室あり。学科の事務室は主に研究員対応。基本的な学生への情報提供は、オン・キャンパス・ジョブで雇用された学部生・院生、パート職員が行う。	Yes 学部毎、学科毎の事務室あり。教員の出講把握は行っているが、いわゆる学籍、成績、学生の事件・事故といった窓口対応は行わず、履修相談が中心。
2	アカデミック・アドバイスをを行うのは?	学部事務室のアカデミックアドバイザー 事務室内のAcademic Advising Centerが担当。専門的な履修相談には、学科所属の各教員が担当。どちらも事前のアポイントが必要。	学部事務室のアカデミックアドバイザー 学部事務室内のアカデミックアドバイザーが履修相談にのる。基本的に事前のアポイントが必要。飛び入り相談用のオフィスアワーもあり。新入生全員を対象に個人面談を行う。	学部事務室のアカデミックアドバイザー 学部毎のアカデミックアドバイザーが行う。必要に応じて、アカデミックアドバイザーを通じて、学科毎の事務室へ回され、さらに詳しい内容について学科毎の事務室あるいは所属教員が相談にのる。
3	学籍・成績の処理はどのオフィスで対応するか?	Student Responses Center で全学生・院生の学籍情報を管理し、証明書を発行。 IT化が進んでおり、すべて一括のシステム管理を行っている。	Registrar Office でシステム管理を行い、受講登録・証明書発行等を担当。 共通化できるものは学部横断ですべてオンライン化。	Registrar Office でシステム管理を行い、受講登録・証明書発行を担当。 共通化できるものは学部横断ですべてオンライン化。
4	教学支援の担い手は?	学部事務室・学科事務室 授業支援・教室手配など。 授業計画は2年先まで決まっている。15人以下の授業は閉講になるため教員個人が受講生集め(ビラ配布など)を行う。	アカデミック・アドバイザーが複数名で担当。	アカデミック・アドバイザーが担当。
5	学生支援の担い手は?	学部事務室 必要に応じて、教員、学生部、国際部につなぐ。 1、2回生は教養課程のため学部には属さない。	アカデミック・アドバイザーが学生部や国際部と連携して行う。オリエンテーション・オフィスが存在し、必要に応じて各学部代表のアドバイザーや障害者・マイノリティーオフィスの担当者と協議。	学生部、国際部など、全学体制で支援。アカデミックアドバイザーが当該部署との連携をとることもある。
6	事務室内やオフィス間の課題は?	業務の縦割り化		
7	学部教授会は存在するか?	あり。学科に属するすべての教員が出席。毎週金曜日の午後1時間—1時間半程度。予算申請に関する事項が多いため内容が濃い。 学生からの要望に関しては、学生代表・院生代表が教授会に参加することもある。	なし。 会議は行われているが、定期的ではない。 学籍異動の報告はない。	なし。 学科によっては、学科単位で教授会的なものを実施することがある。学科長が権限をもっており、個別教員に相談することはあるが、学科長判断で物事が進められることが多い。

職員の数はいくつか少ないが、大学によっては、新入生全員に個人面談を実施するなど、アカデミック・アドバイザーは非常に丁寧にアカデミック・アドバイザーにより提供されている。

#### （2）アカデミック・アドバイザーの業務

アカデミック・アドバイザーの主な業務は、履修要件についての確認や履修科目についてのアドバイスなどであり、一定の権限を持って学生の履修や学籍移動の判断も行っている。学生と教員間のトラブルや科目の中身にかかわる相談は、必要に応じて、科目担当教員に連絡をとる。その他、履修にからんで発覚した学生の抱える問題に対して学生部につないだり、留学生については、学習状況・単位取得状況が不振な場合、就学ビザとの問題が出てくるので国際部につなぐといったこともアドバイザーが判断し行っている。また、アカデミック・アドバイザーは、学科毎で役割を分担しているケースが多いが、アカデミック・アドバイザー間で情報の共有を図るため、日常的なコミュニケーションが必要であり、適宜ミーティングを開いている。

#### （3）IT化

IT化については、今回インタビューを行ったすべての大学において一定の整備がされており、学籍異動、学費、履修状況、成績管理、証明書発行、図書館情報が一元化されている。システムの構築に時間と経費が費やされていることは間違いないが、学生・教職員が利用できるオンラインシステムが完成している。担当者毎にアクセス権限が整理され、操作の研修も実施されているようであるが、簡単な操作でデータの出入力ができるようになっている。また学生は個人のページから自分の学費についての情報や履修成績を確認でき、大学内の様々な情報検索や証明証発行依頼も可能になっている。

#### （4）その他

小さな事務室で機能的な分業が出来ているが、インタビューから、アカデミック・アドバイザー間の情報共有不足、他部署との連携不足による学生のたらい回しが起こりがちであり、日常的なコミュニケーションと情報共有が重要であることがわかった。

## 2. 国際関係学部事務室との比較

次に上記の（1）～（4）の北米大学の事務室業務の調査項目と対応させる形で、現状の国際関係学部事務室業務を見てみる。

#### （1）規模

国際関係学部事務室の人員は、契約職員を含めると15名であり、小さな事務室とはいえない。ただし、その業務分掌は、IT化整備の遅れも一因となり、先に見た北米の大学の事務室よりも広く、現状では業務に比例した人数配置だということも可能である。しかし、上記の海外の大学における経験を参考にすれば、学生へのサービス、学生への支援に関わっては、海外の事務室業務では根幹となる「アカデミック・アドバイス」業務への踏み込んだ議論や整理ができていないのが現状であろう。

#### （2）アカデミック・アドバイスについて

国際関係学部生の基本的な履修相談は国際関係学部事務室で対応をしている。アカデミック・アドバイザーというポジションはないが、事務室の職員がアカデミック・アドバイザー的な業務を行っており、相談内容や学生の抱えている内容によって、科目担当教員、学生委員の教員、基礎演習担当教員やゼミ担当教員に面談を依頼する。全般的には海外の大学におけるアカデミック・アドバイザーと同様の業務を行っているが、海外の事務室と比較すると、アカデミック・アドバイスの範囲は定まっていない。国際関係学部では、学生個人毎にアカデミック・キャリアチャートを作成し、基礎演習担当教員による面談とゼミ担当教員によって卒業までに面談を3回実施している。また、セメスター毎に単位僅少者面談を実施しているが、その対応は基本的に学生委員の教員が行っており、職員による対応というのは、窓口での質問や相談に限定されている。

#### （3）IT化について

本学も順次IT化が進んでいるものの、履修・成績・学費・学籍といった学生情報を完全に連動させきれていない状況である。受講登録や成績処理については集中処理により省力化が進んでいるが、オンライン化の進行途中の段階だといえる。北米の大学は、学生情報および学生対応の合理化・集中化がはかられており、オンラインで情報提供が行われている。本学では、時間割配布や成績返却をはじめ、証明書発行（特に卒業生）およびその手数料徴収などを窓口で対応しており、オンライン化していない様々な業務が存在する。学生の履修状況と学籍・学費・奨学金を一元化したうえで、アカデミック・アドバイスのあり方・データ分析による実態把握が課題といえる。

#### （4）その他

学部事務室内の業務分担上、業務の種類が多いと縦割りになってしまうことは不可避といわざるを得ない。しかし、学部事務室には学生および教員に関連するすべての情報が、全学の様々な委員会、会議体を通して送られてくる体制になっている。そのため、事務室職員の情報保有力や情報管理力の問題はあるにしろ、学生はほとんどすべての情報を学部事務室で入手することができ、見方によると、いわゆる「たらい回し」の状態は北米の大学よりも少ないのかもしれない。しかし、IT化と情報の整理を行なうことで、学生も職員も端末からあらゆる情報を入手できるようになり、学部事務室の体制や事務室での相談内容は変化してくるはずである。

## V. 国際関係学部教学の変遷と学部事務室業務の変遷

国際関係学部は今年創設20年を迎えた。立命館大学においては、歴史の浅い学部の一つであるが、それでも創設以来様々な教学改革を行ってきた。事務室業務は、学部や大学院の教学改革や取組みと密接に関わっており、それにより新たな業務が発生する。一般的に教務事務と呼ばれている業務の中身を、本章では学部の変遷と

ともに確認し、跡付けてみたい。

### 1. 国際関係学部教学の変遷

国際関係学部は創設当初より、「高い外国語能力を持ち、情報機器の操作能力に秀でた学生を生み出す」こと、「積極的に海外留学、海外研修にチャレンジする学生を生み出す」ことを目標とし、国際化を使命としながら、大学内での教育と学外での体験・実習を重視してきた。そのため、早い段階から二つの学位取得をめざす共同学位プログラムやインターンシップを開始し、海外から客員教授を招聘している。近年では、留学やインターンシップに加え、外部講師を招聘してキャリア教育を行ったり、学生の興味・関心に応え、学習意欲やキャリア形成の意識を喚起するようレクチャー講義を学部で企画し実施している。それらに言及する前に、簡単に国際関係学部教学の変遷を表3により跡づけておきたい。

この表から読み取れる教学の変遷の特徴として、以下の3点があげられる。

まず、キャリア形成支援である。国際関係学部では、学部・インターンシップの実施（1998年）、アカデミック・キャリアチャートの導入／オープンゼミナール開催

表3 国際関係学部教学の変遷

年	月	内 容
1987	12	国際関係学部設置認可（入学定員160、収容定員640）
1988	2	一般入学試験 41.2倍の競争率
	2	UBCと協力協定、学生交換協定
	4	国際関係学部設置（学部長：関寛治）国際地域研究所設置
	6	国際関係学部自治会結成
1991	2	アメリカン大学との協力協定締結
1992	3	アメリカン大学と大学院教育・客員教授の交換に関する協定を締結
	3	国際関係研究科の設置認可
	4	「独立的」大学院として国際関係研究科の開設（定員60名）
	4	第1回国際関係研究科入学式（入学者54名） 学則改正
	5	（株）熊谷組と学術交流・海外実習等の協定を締結
	7	伊藤忠商事（株）と海外実習受入れに関わる要項（国際関係研究科）
	6	国際関係学会春季学術講演会
	8	DMDP第1期生派遣
1993	4	臨時定員を加え230名に
	5	アメリカン大学とのDUDP調印（1994年より派遣開始）
	11	明石康客員教授特別講義
1994	12	国際関係学部の将来構想全学検討委員会により新構想提案
1995	4	ラップトップコンピューターの購入推奨
1996	5	1997年度入学試験よりIR方式導入決定
1997	2	国際関係学部カリキュラム改革
		・コースの改編（ゆるやかなコース制）・外国語改革
		・情報処理科目の配置 ・国際関係資料研究の改革（外国語による専門授業）
		・飛び級制度—アドバンスト・コース ・留学生の拡大

1998	4	インターンシップ実施（正課外）
1999	4	インターンシップ実施（単位認定）
2000	4	国際インスティテュート開設
	4	アカデミック・キャリアチャート導入
	4	国際関係法入門（1回生）の設置（2003年度より国際関係学研究入門へ）
	12	オープンゼミナール開催
		ボルドー政治学院から客員教授受入れ
2002	4	グローバル・シミュレーション・ゲーミング（GSG）を科目化して実施
2003		留学生受入れを枠拡大方針策定（1学年10名から25名へ）
		高大連携プログラム「IRトーク」実施（2004年度より「IRネットセミナー」として実施）
		総領事リレー講義実施（03-05）
		外国語による専門授業30%化を目指し、「英語・国際研究」開設
		3回生の「企業研究」開設
2004	4	インス定員70名を加え定員275名
2005		英語による基礎演習クラス開設、TOEFL・ITP団体受験（受験料補助）開始
		専門演習セメスター化
		自治体首長リレー講義実施（05-06）
2006		外国語検定試験補助制度を試験的に実施（07年度より本格実施）
		インターンシップ協定37機関、57名派遣、年間留学者数219名
		研究科キャリア形成・「国際機関ワークショップ」開設
		早期卒業制度導入（大学院進学者が出るのは2009年度）
		全日空・「航空・観光概論」開講

（2000年）、3回生の「企業研究」科目の開設／「総領事リレー講義」開講（2003年）、「自治体首長リレー講義」開講（2005年）、研究科・「国際機関ワークショップ」（2006年）を順次実施し、正課と結びつけたキャリア形成支援を教学に組み込んでいる。

2つ目は、社会との連携の強化である。上記の「企業研究」開設、「総領事リレー講義」、「自治体首長リレー講義」、「国際機関ワークショップ」やインターンシップ、全日空による「航空・観光概論」（2006年）の開講は、学外のリソースの提供を受けなければそもそも実施することができないものである。これらの教学プログラムを、社会的ネットワーク形成を充実させながら実施してきた。

3つ目は、国際関係学部の使命である国際化である。国際関係研究科では、学部の共同学位プログラム（DUDP）に先立ち、1992年よりDMDPを開始した。学部も1994年のDUDP開始以来、多くの学生が参加しており、国際関係学部生の占める割合は全派遣者の約7割にあたる。DUDPだけでなくUBCジョイントプログラムをはじめとする各種留学プログラムに参加する学生も多く、留学に参加しても専門演習（ゼミ）受講や卒論執筆が可能のように、2005年度から専門演習をセメスター化した。また、同年より英語の基礎演習クラスの開設やTOEFL・ITP団体受験を実施、英語・国際研究の開設（2006年）など、英語の運用力の強化に取り組んでいる。

上記の教学変遷にともない、具体的にどのような業務

が学部事務室に発生しているのかを次に見ていく。

## 2. 学部事務室業務の展開

### （1）学生のキャリア形成支援の取組み

国際関係学部生の多くは、専門演習を受講し、つまりゼミに所属しており、特定のテーマを探究し、教員からの指導および学生同士の学びを通じて、学習成果を積み上げる作業を行なっている。そして、90%を超える学生が卒業論文を提出するという状況がこの間安定して続いている状況である。また、2005年度からはセメスター毎の到達度を検証するため、各期末にタームペーパーの提出を義務付けている。専門演習を学部教学における集大成と位置づけているが、学生の成果を学内にとどめるのではなく、2000年度よりオープンゼミナールを開催し、企業や国際機関の人事担当者の前で研究成果を発表するという取組みも実施している。オープンゼミナールでは、厳しい選考会を勝ち抜いた学生グループが、メーカーやマスコミなどの60社・機関を超える人事担当者前でプレゼンテーションを実施する。調査・研究内容の報告に留まらず、どれだけわかりやすく説得力あるプレゼンテーションができたかが競われ、実際の学生の様子を企業にアピールする機会にもなっている。オープンゼミナールでは、研究のプレゼンテーションだけが学生の活躍する舞台ではなく、大会の運営も3回生が中心とした学生スタッフが担っており、学生はインターンシップにも似



た経験を積むという、学内で実施する課外の教育プログラムとなっている。学生スタッフたちは、当日の運営に向けて事前打ち合わせを重ね、企業対応、教員・審査員対応、プレゼンター対応、施設対応等の準備を行う。

オープンゼミナールは、正課と連動した課外教育プログラムであり、かつキャリア形成プログラムとなっている。前述の通り、運営は学生運営委員が担っているが、包括的に学生の動きや運営状況を把握し、必要に応じて助言・アドバイスを行ないながら、学生のリーダーシップを引き出すというのが事務室職員の役割となっている。

招待状の送付企業を選定する際には、学生や教員の意見を取り入れた上で、事務室担当者がキャリアセンターのアドバイスを得ながら最終的に判断をする。その際に学部としての方針や就職支援の戦略を盛り込むということが求められ、正課教育と連動したキャリア形成支援が新たな業務として発生してきている。

## （2）社会との連携によって学生を育てる

学ぶ主体である学生の視野を広げ、学生の興味を喚起するために、教室での知識の伝授に加えて、社会や地域から学ぶことが重要になってきている。国際関係研究科では設立以来、学外の国際機関・企業等で研究や実務に携わることにより、高度な実践的力量および研究能力の育成を目的に、インターンシップを実施してきた。学部でも、1998年よりインターンシップを実施している。インターンシップを通じて、学生たちは働くこと、一つ一つの仕事や作業の持つ意味や、自分たちの将来、身に付ける必要のある力について考える機会を得ている。また、社会人と知り合うことで、自分の将来のモデル像を描くチャンスにもなっている。インターンシップだけでなく、社会との連携による教育として、企業や政府機関から講師を招聘する機会が増えている。学外講師の招聘にあたっては、外部の機関に協力を求め、事務室職員が日常的な連絡を含め調整をし、学外の機関と連携して教育を行っており、業務の対象が教員・学生から社会に広がりを見せている。国際関係学部では、2003年度より総領事リレー講義を3年間、2005年度より自治体首長リレー講義を2年間、2007年度に日本研究リレー講義を実施したが、これらの授業では、教員がコーディネーターとして講義や講演の内容についての調整を行ないつつ、職員も運営事務局として外部講師と打ち合わせに参加したり、招聘実務を担っている。特殊な授業に限られ

ているが、施設対応だけではなく内容に関わる授業支援を行い、外部との連携・ネットワーク構築の一翼を担っている。

## （3）教育の国際化の推進

政府の教育再生会議が大学・大学院改革の一環として、海外からの留学生を2025年に100万人まで増やす目標を決めたとする報道があったが、政府のアジア・ゲートウェイ戦略会議の報告（2007年5月）で、2025年までに現在の約3倍の外国人留学生を受け入れるとする目標が盛り込まれることが明らかになった。留学生35万人受け入れ計画および本学の国際化の第3段階を受けて国際化を推進するためには、国際部と連携しつつ学部自身が固有の課題として本格的に取り組まなければ、国際化を急速にすすめることは困難である。

国際化という概念は非常にあいまいで、人によってイメージが異なる。国際化＝（イコール）世界に通用しているかどうか、と置きなおすと、留学生を大量に受け入れるという環境は、自分自身つまり大学の状況を見直す機会になるといえる。例えば、留学生を受け入れられる環境になっているかという視点で、現状をシベアに見つめ、改善にあたることも国際化の一つであり、事務室業務の国際化につながる。

学部事務室における国際化業務を概括的に言えば、海外からの留学生や研究者および海外へ留学する学生や研究者に対する支援、および外国語で行われる授業支援になろう。具体的には「学生の海外派遣・受入（留学生）に関わる業務、研究者の海外派遣・受入業務、海外からの研究者と共同で行う研究会・シンポジウムの運営、外国語で行われる授業支援業務」等である。事務室職員を中心に教学部を対象に実施したアンケート「国際化を推進するための職員の業務能力の開発に関わる意識調査」の結果では、89.5パーセント（76名中68名）が上記に該当する業務を担当した経験を持つ。割合として多かったのは、留学生の支援業務（学籍32.9%、履修成績36.8%）、留学帰国後の単位認定（36.8%）、留学を希望する学生の相談（36.8%）であった。また、国際化業務を行う上で必要だと思った経験・力について問うた結果は、語学力・コミュニケーション能力をあげる事務室職員が多く、それに続いて海外高等教育事情があげられた。

近年増えてきた業務として、「国際シンポジウムの運営」（14.5%）や「新規留学プログラム創設」（19.7%）、



「英語で行われる授業支援」(21.1%)があるが、国際関係学部では毎年、国際シンポジウムや講演会を開催し、英語による授業提供数をふやしている。国際関係研究科では、英語要件で入学する者もいるため、現在、教育の二言語化に努めている。

## Ⅵ. 立命館大学学部事務室職員の国際化についての意識調査

学部事務室における国際化業務の課題を深める観点で、以下に職員の意識調査を見ておこう。学園の中期計画では、国際化は大きな柱の一つであるが、それは国際関係学部の学部理念でもある。学部創設以来、本学の国際化の牽引役として存在してきたが、他学部や他大学、社会全体がグローバル化する現在において、人材育成と密接に結びついている「国際化」業務も学部事務室職員が関わる重要な業務である。そこで、学部事務室における国際化業務の現状と今後の取組みが必要な課題を抽出するためにアンケート調査を行った。

アンケート名：国際化を推進するための職員の業務能力の開発に関わる意識調査

実施日：2007年7月18日～8月2日

アンケート対象：立命館大学の学部事務室職員・共通教務課職員

回答数：83名／111名（74.8%）

なお、ここでいう「国際化業務」とは学生および研究者の海外派遣・受入に関わる業務、海外からの研究者と

共同で行なう研究会・シンポジウムの運営、外国語で行なわれる授業支援業務と定義する。また、多文化交流キャンパスに向け、「日本語を必要条件とせず、英語のみで学士が取得できるコースもしくはプログラムを学部内で設けることになった」と仮定して、各学部の現状についての意識を調査した。

アンケート結果は、次の図1、図2に掲げられている。

図1の国際化の現状については、10項目のうち、「a.現状である程度できているまたはできる見込み」もしくは「b.日本語で実施しているものを英語に（作り）変えればよい」と回答している割合は、「⑧海外からの証明書発行依頼」が51.5%（68名中35名）であるが、それ以外の項目では「⑦成績基準の明確化」が30.9%（68名中21名）、「⑨外国人教員の任用」が29.4%（同20名）で約3分の1が日本語版であればある程度できていると回答している以外は、到達度は低いと認識されている。特に、「②海外へのアドミッション活動」（4.4%、同3名）「③体系的なカリキュラム」（7.4%、同5名）については、約9割が検討の必要性を認識しており、まだまだ改善の余地がある課題だといえる。

- 回答項目：a.現状である程度できているまたはできる見込み  
 b.日本語で実施しているものを英語に（作り）変えればよい  
 c.少し整理と検討が必要  
 d.全くできていないまたは今後検討が必要

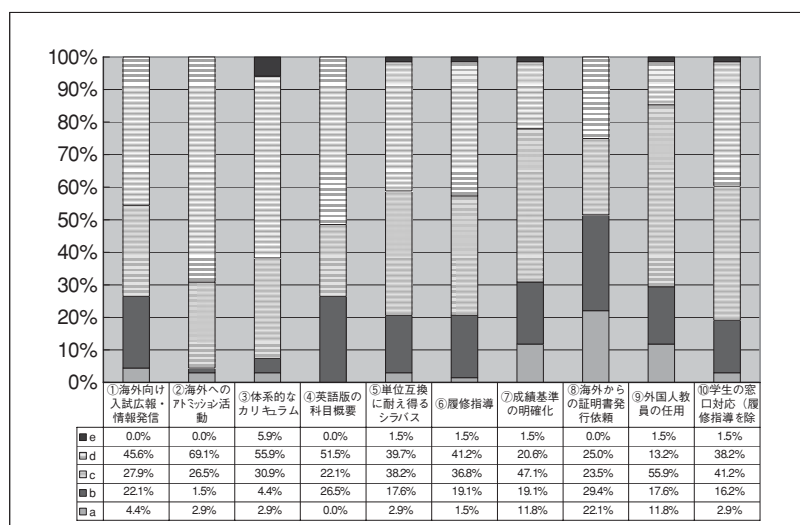


図1 立命館大学の学部の国際化についての職員の意識

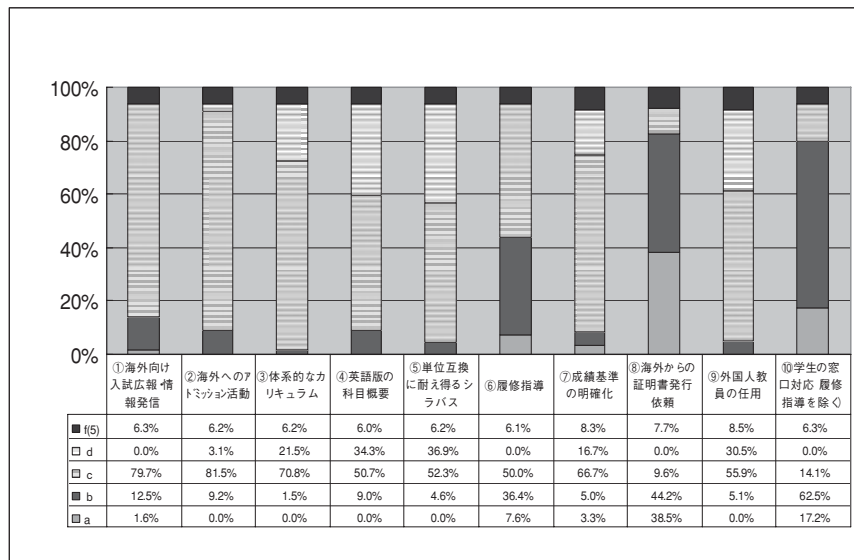


図2 立命館大学の学部国際化取組み体制についての意識調査

- 回答項目：a.職員のみで検討可能  
 b.力をつければほとんど職員で可能  
 c.教員との協働で可能  
 d.ほぼ教員の仕事

図2は国際化の取組み体制についてであるが、「⑥履修指導」「⑧海外からの証明書発行依頼」「⑩学生の窓口対応（履修指導を除く）」の項目は「a.職員のみで検討可能」もしくは「b.力をつければほとんど職員で可能」と回答している割合が、それぞれ43.9%（66名中29名）、82.7%（52名中43名）、79.7%（64名中51名）であった。上記3つを除く項目については、「①海外向け入試広報・情報発信」が14.1%（64名中9名）で、かろうじて1割を超えている以外は、すべて10%未満の割合であった。このことは、事務室業務のほとんどが、教員との連携や協働のもとに成り立っていることを表わしていると同時に、履修指導の部分については職員がイニシアチブを發揮しながら担うべき業務だと認識していることがわかる。

## VII. 学部事務室職員に求められる業務能力

これまでの海外大学との比較にみる事務室業務調査、海外のアカデミック・アドバイザーへのヒヤリング、国際関係学部教学の変遷からみた事務室職員に求められる能力の変遷の調査、および事務室職員へのアンケート調査から、学部事務室の新たな業務として、学習支援業務としてのアカデミック・アドバイ業務（仮称）、キャ

リア形成支援業務、社会との連携業務、国際化業務が具体的に増えてきた。これらの業務を担っていくための能力を開発していくために、さらに詳しく考えてみたい。

### 1. アカデミック・アドバイス

従来、学部事務室業務を教務事務としてひとくくりにしてきたが、事務的処理を行うだけではなく、学問の指導・伝授ではない教育部分に関わる業務が明らかに存在している。これらの業務を総合的に「アカデミック・アドバイス」とすると、アカデミック・アドバイスを体系化する努力は行われておらず、ノウハウを含めた専門性・経験の蓄積ができていない。したがって、実践と共に経験を積んでいるという状況である。

教務職員として、学年暦に合わせてルーティンをミスなく確実に処理するための実務処理能力や基本的なITスキル、設置基準や学則、教務に関わる規程に精通していることは従来から必要だとされてきた。それらに加えて、海外の大学との比較に見る事務室業務の調査から、アカデミック・アドバイスの重要性が浮かび上がってきたといえる。アカデミック・アドバイザーの仕事は、海外の大学間でも若干の差はあるかもしれない。しかし、たとえそうであっても、アカデミック・アドバイザーの仕事（注5参照）にあるように、「履修に関わる情報提供やアドバイスを与え、学位取得までのナビゲート役を務める」と表現することで齟齬はきたすことはないと考えられる。履修要項上に記載されている事項を、正確に学生に伝えるという従来の履修指導を超え、カリキュラムの

理解と教育効果の把握に基づく大学での学習ナビゲーターを目指すことが業務能力の向上のために不可欠である。ナビゲーターには、実態把握のための調査や分析と教育効果の検証が必要であり、総合的な学習コーディネート力が求められる。学生の相談内容をしっかりと把握し、必要に応じて的確に関係する教員や他部署につなぐという判断も行なわなくてはならない。また、学部のカリキュラムと学問の内容への理解に加え、学内等のリソースを広く知っておく必要がある。それには教員との協同作業が必要となろう。したがって、教員との協力関係の確立が制度としてはからなければならない。

職員の総合的なナビゲート力をつけるために、具体的にどうすればよいかについては、これから模索していくことになるが、海外のアカデミック・アドバイザーのケースをモデルとして、カウンセリング（Counseling）、高等教育（Higher Education）、学生発達（Student Development）といった教育に関わる学位（修士）を取得することも一つである。また海外では資格・学位だけではなく経験にも重点が置かれており、コーディネート力を発揮するために、学生に関わる職場で5年程度の経験を積むということも考えられる。

## 2. 学生のリーダーシップを引き出す力と社会とのネットワーク構築

国際関係学部の教学の変遷の調査から見えてきた近年の教育形態のキーワードといえるものは、キャリア形成支援、社会との連携、国際化であった。

キャリア形成支援業務のためには、学生のリーダーシップを引き出す力が求められる。国際関係学部のオープンゼミナール大会では、学生たちの活動を見守りつつ、必要に応じて助言をしていくというスタンスになるが、各種プログラムの教育的意義を理解した上での対応が求められる。キャリア形成支援プログラムは、正課と連動した教育プログラムであり、学部の特色、学部のカリキュラムを理解して運営に関わることにより、その教育効果は高まると考える。

次に、社会との連携についてであるが、インターンシップや特別講義に対して企業や機関から協力を得るにあたっては、教員のネットワークがきっかけとなり、連携がスタートすることがほとんどである。しかし、良好な関係を構築していくためには、日常的な連絡を担う職員が、大学と企業・機関との間に問題が発生する可能性を

察知したり、問題がおこった際に的確に対処・相談することが求められる。学部の社会的ネットワーク形成において、職員の独自の役割が求められるようになってきているのである。学部の社会的ネットワーク形成は、本質的には学生が社会とつながりを持つことによって、自分の目指す進路を見つけたり、明確にすることがその主要目的である。これらの教育プログラムにおいて、職員が外部との連携・ネットワーク構築を担う意義は非常に大きくなってきている。

## 3. 英語でコミュニケーションを行なう力

学部事務室職員を対象に行ったアンケート「国際化を推進するための職員の業務能力の開発に関わる意識調査」では、多くの学部事務室職員が何らかの国際化業務を担当している。また、それらの業務を行なう上で必要だと思った経験・力について問うたところ、「語学力」「コミュニケーション能力」が1位・2位を占めていた。国際化対応を担っていくためには、英語でコミュニケーションが図れるような能力を身につけていかなければならない現状が押し寄せているといえる。国際関係学部でも、「英語で仕事ができる」ことを人材育成目標の一つに掲げ、学生の英語運用能力の強化に努めているが、実際に英語要件で入学してくる院生が増えている現状においては、職員も同様の能力を身につけることが課題だといえる。近年増えてきた業務である国際シンポジウムの運営や新規留学プログラムの創設、英語で行われる授業支援など、教育の国際化に対応していくためには、海外の大学・機関との連絡や調整を担うことも増えていくと予想され、英語でのコミュニケーション能力が求められている。

## 4. 学習コーディネート力

「国際化」をキーワードにした上記の学部事務室職員へのアンケートでは、「国際化についての職員の意識」（図1）から、履修指導が现阶段できちりとできているとは言い難いという状態が読み取れる。そして、「国際化取組み体制についての意識」（図2）からは、履修指導の部分は職員が対応可能だと思えるという結果が出ている。ヒアリングを行ったアカデミック・アドバイザー（注5参照）は、アカデミック・アドバイザーが教育の過程にもたらす影響の重要性が明らかだと述べており、教育効果の向上と教務職員の高度化をはかる面からも、従

来の履修指導の範囲を広げる必要があると感じる。これまでの調査から総合的に見えてきたものとして、実態に基づいたアカデミック・アドバイザーを行って学生のナビゲート役を務めること、初年次教育に始まる4年間の学習・カリキュラムをトータルに把握すること、広くリソースを提供できるようになることがあげられる。現在の履修指導の範囲を拡大して培うべき能力は、一言で表現するならば学習コーディネート力ではないかと考える。

## VIII. 研究のまとめ

教務職員の果たす役割を明確にしていくことによって教育の高度化に取り組むという作業は引き続き必要である。しかし、抽象的であっても「学習コーディネート力」というものを身につけて実践していくことで、学部内や学内で様々に展開されているリソースをうまく選択・抽出して学生に示し、教育効果を高めていくことが期待できる。さらに、事務室職員自身を教務事務の担い手から、教育に主体的にかかわるポジションに一歩前進させることができる。

### 【注】

- 1) 各務正「第7章 大学運営における教務職員の役割」『大学職員研究序論』広島大学高等教育研究開発センター、2003年
- 2) 宮村留理子「第15章 大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告」『大学職員研究序論』広島大学高等教育研究開発センター、2003年
- 3) 福留（宮村）留理子「大学職員の役割と能力形成」、日本高等教育学会編『プロフェッショナル化と大学』玉川大学出版部、2004年  
14の選択肢：情報を収集する力、幅広い視野から職務を見通すことのできる力、特定の専門的な知識、情報を分析する力、問題点を見つけて解決方法を見出す力、意見を的確に判りやすく伝えるプレゼンテーションの力、定められたことをミスなく短時間に処理する力、プロジェクトを企画立案する創造力、相手の立場や気持ちを適切に感じる力、同僚と協調して職務を遂行する力、やる気、人の能力を的確に判断して仕事に活かすマネジメントの力、仲間の間で率先して仕事を遂行していこうとするリーダーシップ、体力
- 4) 池谷りさ Program Assistant, Office of International Education (2001.9 - 2006.7勤務)、辻健次郎 International Student Service Coordinator, International Student and Scholar Institute

(2001.1-2006.9勤務)、橋本名津雄 On-site Coordinator, UBC-Rits Academic Exchange Program (2005.5-2007.5勤務)

### 5) アカデミック・アドバイザー

日本では、法科大学院など多くの専門職大学院にアカデミック・アドバイザー制度が設けられている。学部にもアカデミック・アドバイザーを配置している大学も存在するが、その概要は、教員が学生のひとりひとりを担当し、学習に関する指導・助言を行うというものである。

本学では事務室は履修指導を行ってはいるが、大学におけるトータルな学習指導には至っていない。学生の教育力を高めるための支援を強化し、「アカデミック・アドバイザー」となるために欠けているものは何かを探るため、アカデミック・アドバイザーへのヒアリング調査を行った。

#### 【ヒヤリング対象者】

- ① Senior Academic Advisor, Arts Academic Advising Services, University of British Columbia
- ② Associate Dean for Academic Service, Bobson College

#### アカデミック・アドバイザーの仕事

①履修に関わる情報提供やアドバイスを与え、学位取得に至るまでのナビゲート役を務める。

そのためには、卒業要件や大学の規則・規定・取り決めを把握しておく必要がある。

学生に丁寧に説明し、利用可能なオプションを提示することによって、学生が最適だと思うものを選択することができる。また、良いアドバイスを得ることによって、教育効果が高まり、それによって大学に対する評価や学生の満足度も向上する。

②1回生のアカデミック・アドバイザー（Class Dean）は別にいるので、2-4回生のアカデミックアドバイスとパーソナル・サポートを行う。学生と教員が活発に活動できるように、リソースを提供していくことが役目である。支援の際には、親切に対応することとあわせて、一貫したポリシーを持つて行うことが大切である。

\*ボブソン・カレッジでは、初年次教育の重要性を強く意識したカリキュラムを組み、1回生担当のアカデミック・アドバイザーは、新入生オリエンテーションのほかに、1単位科目である「First Year Seminar」をコーディネートしている。

#### アカデミック・アドバイザーの資格要件

- ①学士および5年間の関連する仕事の経験 \*修士が望ましい。その他、異文化理解力や情報技術の能力が望まれる。個人的に感じる必要な力は、compassionやsensitivity、大学の政策への理解と適用、規定の把握、教育に対する熱意、コミュニケーション能力、文書力、学生支援に対する意欲、文化を超えた理解力
- ②学年ごとの“Class Dean” 修士以上、5-7年の経験  
“Program Administrator” 修士以上、3年以上の経験

## Research on transitions in the administrative work of departmental offices and the administrative abilities required of office staff: The College of International Relations as a case study

SETO, Yuka (Assistant Administrative Manager, Faculty Office of International Relations)

CHIKAMORI, Setsuko (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

TANAKA, Yasuo (Deputy Manager, Academic Affairs)

TANAKA, Eiji (Administrative Manager, College of International Relations)

### Keywords

Educational affairs staff, administrative staff, academic advisors, introduction of IT, internationalization, study coordination ability

### Summary

Clarifying the situation of university administrative work in direct departments—that is, those departments in which there has been little previous research on the administrative work carried out by educational affairs staff but which are the largest-scale departmental offices in terms of personnel—is an important task in order to arrive at a better understanding of university administrative staff theory, and will provide major impetus for the improvement of educational support offered in collaboration with faculty.

A comparison of office administrative work with North American universities, added to an investigation of shifts in departmental teaching reform, places the focus on new administrative work by departmental offices. In addition to so-called “educational affairs administration,” the following were identified in practical terms as “learning support administration”: academic advice, career formation support, collaboration with society, and promotion of internationalization. The present situation is that academic advice has yet to be developed systematically, and it will be vital in future for administrative staff to develop their ability to play the role of navigator until students obtain their degrees. Other administrative tasks that are taking on importance are drawing out student leadership and developing networks with the community, and in teaching programs the role played by administrative staff in creating collaborative ties and networks outside the university is extremely significant. Of course the ability to communicate in English will probably be required in order to respond to the internationalization of education.

