

# グローバル人材育成を担う職員の育成

—大学職員の誰もが大学の国際化を担うために—

## Systematic and Staged Continuing Training Program

### for University Staff:

Enabling All University Staff to Work for Globalizing

University

摂南大学 国際交流センター 国際交流コーディネーター 塩川 雅美

SHIOKAWA Masami, Ph.D.

(International Coordinator, International Center, Setsunan University)

キーワード：グローバル人材育成、国際連携系職員育成プログラム

#### 国際交流担当部署に求められる人材像の変遷

筆者は、長らく、国際交流部署で仕事をしてきた。そのため、「国際交流の専門家」と呼んでくださる方も多い。しかし、最初から「国際交流の専門家」として、大学に奉職したものではない。OA 機器メーカーを辞め、海外で半年ほど過ごして日本に戻り、大学業界は夏休みや春休みがある職場に違いないと大きな勘違いが志望動機で入職したほどであるから、大学人としても何の知識もなかった。外国語学部の卒業ではあったが、TOEFL を受験したこともなかった。しかし、入職後、初めて担当した留学生から「日本のおかあさん」と呼ばれたり、学生が「卒業後、海外の大学院に進学したい」と相談に来るようになり、徐々に、国際交流分野の業務遂行のためのノウハウを持つ必要性に迫られるようになった。

その過程で、幸運にも入職後3年目に台湾政府の招聘による台湾の高等教育視察団に選んでいただき、台湾の大学等を視察することができた。入職後4年目には、自大学では予算計上ができなかったアメリカの大学訪問を実現するために日米教育委員会が実施していたフルブライトプログラムのひとつであった国際交流担当者のための IEA プログラム (Fulbright Program for International Education Administrators) に応募したところ、またしても幸運にも採用いただき、アメリカの社会と高等教育についての知見を得ることができた。加えて、世界的な「留学生市場」における圧倒的なアメリカの

存在と、世界的留学生争奪戦の中で、影の薄い日本の実態を知り、「このままでは、21世紀の国際社会で日本の存在が危うくなる」という強い危機感を持つようになった。

新設の学生数1,200名程度の小さな大学の駆け出しの国際交流担当者にはすぎなかった筆者にとって、視察団やプログラムの同行者として、国立大学や大手私学の国際交流課長の方々と面識を得ることができたことは、その後のネットワーク構築の礎となった。おかげで、留学生受け入れ業務や学生の海外派遣業務を遂行するにあたって、自大学には教えを乞うべき経験者がいなかったのだが、他大学の先輩諸氏のもとにヒアリングにお伺いしたりして、ノウハウを「伝授」いただき、なんとか切り抜けて行くことができた。

その後も筆者自身は、国際交流部署から教務や学生といった「大学の背骨」ともいえる部署への異動を望んではいたものの、専任職員数が30名に満たない小さな大学に勤務していたこともあり、いつの間にか15年以上も国際交流部署で働くこととなった。

その時間の中で、国際交流担当者の育成のための外部研修などにも参加し、いつしか筆者自身も講師などを担当するようになっていた。

1980年代から1990年代は、「国際交流担当者は専門職であるべきだ」という意見が多く聞かれた。しかし筆者自身は、自分自身のことを国際交流部署で「たまたま」長らく働いているに過ぎないと認識していたし、「国際交流の専門家」の定義については懐疑的であった。当時は、「留学生受入れ10万人計画」が進行していたので、主にアメリカの大学におけるFSA(Foreign Students Advisor)のような職種が日本にも必要であるとの意見が多く聞かれたが、中小規模の大学が受け入れていた留学生の人数を鑑みると、少ない留学生に対して、そのような職種の人間を専任職員で雇用するニーズも低かったこともあり、なかなかアメリカにおけるFSAのような職種は定着しなかった。

### 近年の大学における国際交流を担う人材像

2003年に「留学生受入れ10万人計画」が達成され、インターネットの普及などにより世界全体のグローバル化が進展し、学生を受け入れたり送り出したりする「国際交流」の段階から、大学の活動そのもの、大学の業務全般を「国際化」する必要性が取り上げられるようになった。

政府が大学の国際化を推進するために立て続けに創設した補助金の影響もあり、「国際交流推進本部」といった名称の部署で働く「国際交流のエキスパート」たちを求める声はますます高くなった。

「大学のグローバル化を推進するためには、まず教職員のグローバル化が必要だ」と考えられ、特定の「国際交流部署」に所属する教職員だけが「大学の国際化を担う」という1980年代の発想から、「大学のグローバル化は全教職員が取り組む課題」との発想への転換が求められるようになった。

しかしながら現実には大学の教職員全員の意識の変革を行うのではなく、「大学のグローバル化を推進する教職員は、グローバル人材であるべきだ」として、「国際交流部署に求められる人材」をTOEFL

のスコアの高い人や、外資系企業の勤務経験のある人、留学経験のある人などとして、求人が出ているものを目にすることも少なくない。

しかし、国際交流部署で長らく仕事をしてきた筆者や、他大学で筆者同様に国際交流の仕事に長らく携わって来られた方が共通に求める人材像は、残念ながら、TOEFL の高いスコアや、外資系企業の勤務経験や留学経験が第一条件ではない。

むしろ長らく国際交流部署で働いてきた私たちに「どんな人が自部署にほしいか」と問われれば、日本語もたどたどしい来日直後の留学生に根気よく耳を傾ける事のできる人や、どの派遣プログラムに参加するか決めかねている学生にプログラムごとの特徴などをちゃんと説明し、その学生ごとの参加の意義を説明できる人や、海外派遣プログラムを引率し、予定どおりに現地でプログラムが進行しなかった場合にでも臨機応変に柔軟に善後策を講じて学生を不安にさせないリーダーシップを発揮できる人などを挙げるだろう。

あくまで「英語はできないよりもできたほうがいい」し、「留学経験もあつたらいい」程度のものだと思う。英語はできるが、大学のことはちっともわかっていないし、わかろうともしない人では、大学の国際交流担当者としては、不適合である。

なぜなら、国際交流の仕事は、大学の多くの部署の業務と関係することが多いからだ。学生の海外協定校への長期派遣プログラムを例にとると、長期派遣期間中の学籍や帰国後の単位認定などは教務部門と協議しないとイケない。また、留学中の学費については、会計部門と調整が必要になる。正規留学生の支援業務を学生部門が担当し、短期の協定校からの交換留学生の支援業務を国際交流部署が担当しているような場合には、両部門が情報交換をして、留学生間の交流に支障がないように配慮することもあるだろう。国際交流部署の仕事で、国際交流部署単独で完結するものはほとんどない。

このような実態からすれば、むしろ「誰でもが国際交流担当者」という意識を持つことのほうが、「英語ができることくらいしか、取り柄のない」人を国際交流担当者として雇用し、雇用した側も雇用された側も期待外れに終わるリスクを背負うよりは賢明だと言える。「英語しか取り柄がない」人材が国際交流部署から異動しない前提で雇用された場合、そのような人材には、他部署と手を携えてあたねばならないような業務を任せられないし、大学の全体を理解していないので、英語の翻訳業務すらも的確に内容を伝えることができないことも多く、国際交流部署内でも限られた業務しか任せられない人材となってしまう。

「国際交流部署でしか使えない人材」ではなく、「国際交流部署でも使える人材」を育成することが重要なのだ。

## 大学のグローバル化を担う人材を育成するために

「国際交流担当者」のための研修の多くは、「留学生のカウンセリング」、「短期海外派遣プログラ

ムの開発方法」といった大学の国際交流業務の特定の部分に対するものは存在していたが、「国際交流部署の所属員以外には関係ない」研修が多かった。

そんな中、「グローバル人材」という言葉がメディアなどで取り上げられるようになると、社会は、「グローバル人材育成」が大学の責務であると期待するようになり、「グローバル人材」を育成するためには大学自体がグローバル化しないといけないという強迫概念のようなものが大学業界を覆うようになった。

大学のグローバル化を推進するためには、一部の教職員だけが、グローバル化された環境に適応すればいいということではない。大学の全ての教職員が、グローバル化された環境に適応できるようになっていないといけない。

「大学のグローバル化」というような大きな課題を担う人材の育成はどうしたらよいのかと考えめぐっていた時に、四国地区で展開されている「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD: Shikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education)の存在を知った。四国地区の大学が連携して、SD<sup>1</sup>やFD<sup>2</sup>を行うために「体系的」、「段階的」、「継続的」な研修プログラムの開発を行っていることを愛媛大学関係者から教えてもらい、「国際交流分野」のプログラムも開発されているか照会したところ、まだ開発されていないとの返事もらったので、その開発に参加させていただくことを願い出た。

SPODで開発している教職員のための研修プログラムは、大学のカリキュラム同様に、研修ごとの「到達目標」が設定され、「必修」科目、「選択」科目と分類され、単位も設定されている。研修を担当する講師も「自大学講師」、「SPOD内講師」、「外部講師」とレベルや内容によって異なっている。

まさしく、このような「体系的」、「段階的」、「継続的」な研修が確立されてこそ、大学の全ての教職員が「大学のグローバル化」を担う人材となる機会が提供できるのである。

プログラムの開発に先立ち、愛媛大学でプログラム開発を担当していた部署の代表の教職員とプログラムの目的についての擦り合わせを行ったが、その打ち合わせの中でも「特定の教職員を対象とするのではなく、大学で働く教職員全員がグローバル化を担えるようになることを目指す研修プログラムを開発しよう」と意見が一致し、瀬戸内海を挟んだ連携のもとに、「国際連携系職員育成プログラム」開発のためのチームが生まれることになった。

ここで注目していただきたい点は、プログラム名が「国際交流担当教職員育成プログラム」ではないということである。前述したように、国際交流部署の仕事は、学内外の様々なセクターとの連携なしでは為し得ないという実態の認識に基づいた名称がプログラム名自体にも用いられている。

<sup>1</sup> FD (ファカルティ・ディベロップメント) とは、教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。

<sup>2</sup> SD (スタッフ・ディベロップメント) とは、事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。

こうして2013年秋に、愛媛大学にSPOD加盟の四国地区の大学からの参加者と、主に関西を中心とする中小大学で国際交流部署に所属するか、国際交流部署での勤務経験のある教職員が集まって、プログラム開発のための最初のワークショップを行った。このワークショップでは、第一段階では国際連携系職員を取り巻く現状や問題点の抽出を行い、第二段階ではその問題点を解決するために必要な能力の抽出を行い、第三段階ではその能力を裏付ける行動を抽出すると共にレベル分けと分類(「知識:K」と「技術:S」と「態度:A」に分類)を行った。

第二回目のワークショップでは、国際連携系職員に求められる能力と「到達目標」をレベル1からレベル3までの段階に分け、カリキュラム名を付け、「カリキュラム・マップ」として体系化し、「必修」と「選択」に分け、単位を設定した。(図1)

レベル	プログラム名	区分	単位	必修 選択	K(知識) S(技能) A(態度)	到達目標	自大学 講師
I	国際連携 業務基礎 入門	1	2	必修	I-K	国際連携の意義や基本的な概念を説明することができる	○
					I-K	国際連携を巡る様々な用語、話題(政策等含む)を説明することができる	
					I-K	自大学の国際連携ポリシー(基本方針)を説明することができる	
					I-KS	英語で自大学の概要(国際連携等)について説明することができる	
					I-K	国際連携業務の全体像を説明することができる	
	グロー バル・コミュ ニケー ション入 門	1	1	必修	I-K	日本人と外国人とのコミュニケーションの取り方の違いを説明することができる	○
					I-K	外国人への対応について関係者に説明することができる	
		2	1	選択	I-KSA	分かりやすい日本語で外国人に説明することができる	○
					I-KSA	外国人からの相談に対応し、助言することができる	

図1

最終的なカリキュラム・マップの精査については、愛媛大学教育企画室が中心となり、メールなどを使って意見交換を重ね、2014年3月に「国際連携系職員育成プログラム」が誕生した。(図2)

レベルⅠ(係員)	レベルⅡ(係長・主任)	レベルⅢ(課長・副課長)
国際連携業務基礎入門	国際連携実践	
グローバル・コミュニケーション入門 異文化理解	異文化理解実践	
外国人受入入門	外国人受入実践	
海外派遣入門	海外派遣実践	
危機管理入門	危機管理実践	危機管理特論
	国際連携企画論	国際連携戦略策定実践
	国際連携戦略論	
	国際広報概論	国際連携マネジメント特論

図2



## 「国際連携系職員育成プログラム」の今後

こうして誕生した「国際連携系職員育成プログラム」は「日常の業務が当たり前、国際的評価に耐えうるものになる」ことを目標として、継続的に取り組むことで、「誰もが初期対応できるようになること」が実現することを目指している。

開発に携わった筆者や愛媛大学教育企画室、プロジェクトメンバーが望んでいることは、この「国際連携系職員育成プログラム」の受講者が、いわゆる「国際系」の教職員のみとなることではなく、大学の全ての部署の教職員に受講してもらうことである。なぜなら、「外国人留学生対応業務」を例にとると、たまたまカウンターに相談にやってきた学生が日本人ではないということであり、通常の「学生支援業務」や「教務業務」とは異なる特別な違いはないはずだからだ。

あえて言うならば、「英語」もしくは「日本語ではない言語」が必要になるのかもしれない。しかし、コンピュータのオペレーション・ソフトに例えてみれば、今や大学で働く者は、ワードやエクセルを用いてコンピュータを使っている。一昔前に「一太郎」や「花子」といったソフトを用いながらワードプロセッサで文章を書いていた時代から、いつの間にか移行しているのである。今は、アクセスといったソフトを使えば、より事務処理が迅速に済むこともあるが、全ての教職員がアクセスを使いこなさなくても、日常の大学の営みはできている。アクセスを使わねばならない状況になれば、必要に応じて研修を受けて、対応しているのではないだろうか。同様に、「英語」もある程度は頑張れば、基本的な会話はできるはずである。

先日、筆者は法政大学が作成された「大学職員のためのとっさのひとこと英会話」という冊子を拝見した。この冊子は国際交流部署によって作成されたのではなく、国際交流部署以外に配属された入職後3年以内の職員による横断的なプロジェクトが組織されて作成に取り組まれたと書かれていた。そのため、「とっさのひとこと英会話」を学ぶための冊子ではあるが、紹介されている場面は、日常の大学の窓口での学生対応で起こりうるものばかりであり、入職後3年以内の若手の職員に必要な窓口対応の知識や対応にあたってのポイントがまとめられてあった。例を挙げると、交通機関の遅延によって試験時間に間に合わなかった学生が証憑書類として提出した「遅延証明書」の記載事項の何を基準に、追試験を認めるのかということなどが「ポイント」として書かれている。このように英会話を学ぶための冊子であると同時に、窓口対応の基本を学ぶための冊子でもある。つまり、学生対応を「たまたま英語でする」に過ぎないということが前提となった冊子であると筆者は感じた。繰り返しになるが、英語がどんなに流暢に話せても、大学の窓口で学生と交わすやりとりは、的確に学生を指導したり、相談に応じることができなければ、単なるおしゃべりをしているに過ぎず、仕事をしていることにはならない。

「国際連携系職員育成プログラム」については、「全ての教職員の受講が望ましい」と「国際連携系の部署のみが受講すればよい」との区分けなどの見直しを重ねてより良いプログラムに改善

していく予定であるが、見直しを重ねる何年か後には、「国際連携系職員育成プログラム」自体が無くなっていることこそが、筆者の願いである。

**【参考文献】**

- ・ 四国地区大学教職員能力開発ネットワーク : <http://www.spod.ehime-u.ac.jp/>
- ・ 法政大学「大学職員のためのとっさのひとこと英会話」:  
<http://www.hosei.ac.jp/NEWS/newsrelease/141118.html>