

国際交流担当者の養成

—大阪工業大学・摂南大学の事例—

学校法人常翔学園総務部国際交流担当課長

大阪工業大学国際交流センター課長

摂南大学国際交流センター課長

余田 勝彦

Katsuhiko Yoden

今回の原稿執筆依頼を受けたとき、国際高等教育展示会に参加するため、サウジアラビアにいた。15,000 m²の室内展示スペースを持つリヤド国際展示場には、世界中から400を超える大学のブースが軒を連ね、著名大学の学長による講演などイベントが目白押しである。来場者は昨年の実績で25万人以上と報告されている。「世界的な知の獲得競争」を手っ取り早く実感したければ、一度足を運ばれたらよい。

このような世界的なイベントでブースを構えたのは、我々にとって初めての経験だった。「世界的な知の獲得競争」に加わるために、我々はそこに行ったのか？敢えて答えは記さない。ブースが賑わいを見せたことを素直に喜ぶ一方、我々は集客力に絶対の自信をもって、この場に臨んでいたのが驚きはしなかった。ただ訪れた若者たちに尋ねられた。「こちらは、世界大学ランキングで何位ですか？」。知識ではなく、「リアルなもの」として、我々が「世界大学ランキング」に出会った最初の場面だった。答えに窮しながら、愉快ではしなかった。

イベント2日目の終了後、課員と学生スタッフに後を任せて、学長と私はポーランドに向かった。国際高等教育展示会のブースの企画は、元々課員に任せてきた仕事で、私が最後まで見届ける理由はない。

乗り継ぎのフランクフルトの空港、パソコンを入れた書類鞆はいつも以上に重い。靴擦れの足を庇って歩いていたら、左膝を捻ってしまった。海外出張のたびに、どこか体を悪くする。大阪の職場から携帯に国際電話がかかってきた。「エラスムス・ムンドゥスの申請書類の件で、スペインの大学から追加記述依頼のメールがありました。締め切りは明日の夜11時50分。追記は4項目あって、まず・・・」。明日は欠かせない用事がある。今夜は寝るなということか？靴擦れの踵に絆創膏を貼る気も、痛めた膝に湿布をする気も失せた。ホテルに着いたら、即座にパソコンをインターネットに接続しメールを読み込み、時計を見ながら得意でもない英作文に悪戦苦闘することが決定した。国際交流は、私にとって趣味でも道楽でもなく、仕事だ。仕事だから、中途半端にできないだけのことだ。50歳はもう目の前。早く後継を育てて、とっととプレイヤーからは引退するべきなのだ。

フランクフルトの空港で足を引き擦りながら、ゲートへ急ぐ。書類鞆の中の、借り物のノートパソコン。さっきまで、コイツのせいで膝を痛めたと、苦々しく思っていたが、今はコイツが頼りだった。

1. はじめに

前置きが長くなってしまったが、自己紹介もかねて、職場の説明をしておきたい。

現在、私は学校法人常翔学園の法人本部総務部の国際交流担当課長と2つの設置大学（大阪工業大学と摂南大学）の国際交流センターの課長、合計3つの職を兼務している。3つの役職をどのような時間配分で務めているかなどを書き始めたら、さらに本題から遠くなってしまうので割愛する。ただ毛色の違う2つの国際交流センターの課長を兼務して2年目、小手先の工夫では最早どうにもならないところまで来ているのが実態だ。どちらのセンターも設置から日が浅く、それぞれ2年と1年が経過したばかりで、現在成長期にある。毎年新規事業が加わり、業務は拡張している。派遣・受入れどちらのプログラムも手作り感たっぷり、手間がかかるものが多く、留学生別科の事務室を兼ねていたり、留学生寮の管理運営もしている。他大学でも同じような状況であろうかと思うが、手数が有り余っているという訳ではない。

職員は毎年少しずつ増えているが、3部署の事務職員は合計7人と多いわけではない（兼務者が3人おり、のべ人数なら12人となるが、何の意味もない）。ベテランのコーディネータ（後述の塩川氏）を除けば、どの課員も国際業務の経験が浅く、大学職員歴自体が短い者の比率も高い。伝統もあり確固たる基盤を築いている他大学の関係者から見れば、ヒヨコの集団でしかないだろう。職員の能力向上が至上命題であることは言うまでもない。

2. いきなり結論めくが・・・

さて今回いただいた「国際交流（留学生）業務の円滑な実施に不可欠な人材の養成」というテーマについて、現在私が思うところを率直に述べると、次のとおりである。

大切なのはOJT (On the Job Training)。研修は二の次。何をにおいても当事者意識、そして大学職員としての基本的な能力。

当然、このような考えに普遍性があるとは思っていない。私自身が置かれている状況、これまでの経験がこのように言わせているだけの話である。

最初に言っておいた方がよいと思う。私は「国際交流の専門家」を育てることに興味がない。大学職員は定期的に部署を異動するということは無条件に是認するわけでもないし、国際交流（留学生）業務に専門職的な要素がないと思っているわけでもない。専門部署として先鋭化する方向性をとっている大学があっても悪いとも思わないし、専門職として特定の間が停留し、補充は横滑りのように他大学での経験者が来るといような部署を理想とする人がいても一向に構わない。ただ本学で今それをやろうとしたら弊害ばかりが目につくという事態が予想できる。

まず、国際部門の担当者の専門性と言ってどの程度のものなのだろう。定量的に示しうる訳もないが、教務・就職・入試・会計その他の部署と比較して、絶対的に専門的だと言えるほどのものがあるとは思えない。「いや外国語が」というなら、「そういうこと言うのやめてくれる？」と言い返したい。全く以って下らない。そういう意味なら、国際交流部門は専門部署ではなく、職員が専ら外国語の能力を欠くという「組織の傷」を覆うための絆創膏のような存在でしかない。そういう消極的な理由を、「専門」の名で包み隠すのは、いい加減止めにした方がいい。

私が課員に求めているのは、高校までに学習する英語力でしかない。それで足りるかと言えば、当然足りない。しかし素地としてはそれで十分だとしている。使う場面から逃げなければ、不足は仕事の中で補われていく（自然にそうなるのではなく、当人が学ぶしかないのだが）。他の部署では、業務上の知識をそのように身に付けてさせているのではないか。なぜ外国語に対してだけは、極端にスマートに振る舞う（というか回避する）ことが容認されているのか。ある種の美意識が機能しているのは察するし、それを完全に否定するものでもない。ただ「国際交流は俺たちの仕事だ。飯の種だ。格好付けてなくていいよ。とにかくやれ」ということだ。

逆に、外国語が多少できるという理由で、どこの部署でも扱い兼ねる人物を国際交流部門に回すのは危険だ。母語で可笑しなことを言っている人間が、外国語になった途端に賢くなるはずもなく、単に危険度が増すだけのことだ。私ならその人物に外国語を使わせないし、それならむしろ日本語しか使わない部署に置いておく方が無難だ。

結局、国際交流部門はわりと普通の部署なのだ。国際交流担当の職員だからと言って、殊更に扱う必要はない。英語についても同左。こんな時代だ。どんな部署にいたって、出来た方がいいに決まっている。

3. JFK、その後

話は少し遡る。

2007年4月に常翔学園（当時の法人名は「大阪工大摂南大学」）の法人本部に国際交流室という部署が新設され、私はその初代の室長に就任した（2年で部署がなくなったので、初代しかいない）。

新設部署の新人課長として右も左も分からない状況で、正直途方に暮れた。「たぶんすこしばかり外国語ができるから、こういう配置をされたんだらうなあ」と思い、変に買い被られ兼ねないことを人事課に申告していたことを後悔した。私は、国際交流に興味も関心もなかったし、正直何をやる部署なのかも知らなかった。

常翔学園は、国際交流の分野においては、間違いなく後発の部類に属していた。学内には異論を持つ人がいるかもしれないが、私は2007年当時、周りの状況を見渡して、愕然とした。当面の業務はともかくとして、まるで展望が見えてこない。学内には、国際部門の担当者のロールモデルが見当たらなかったし、何ら建設的なヒントも見出せなかった。こういう言い方は後知恵の匂いがプンプンするものの、「私はまずもって私自身を国際交流の担当者として養成しなければならなかった」。

活路を与えてくれたのは外部のネットワークだった。IZAKAYA 関西というメーリングリストに集まった他大学の国際交流部門の有志、あるいはJAFSAの研修で知り合った人たちとの交流は、やがて現在常翔学園の国際交流コーディネータである塩川雅美氏を中心としたJFK（JAFSA Forum in Kansai）という活動に収斂していった。具体的な内容は、私立大学協会の「教育学術新聞」に塩川氏と私がそれぞれ寄稿した記事（注）をご覧くださいと考えるが、日々の業務を一先ず措けば、私を育成してくれたのは、間違いなくこのような個々の大学を超えた人的ネットワークをベースにする活動で得たノウハウであり、情報であり、まずもって「刺激」であった。そこで出会ったのは、知識も見識も経験も、私とは比べ物にならない優秀な人たちだった。管理職ク

ラスの人物も多く、人格的にも優れていて、刺々しさが表面に出てしまう未熟者は私ぐらいだった。

JFKは、2009年の暮れにその活動を終えたが、しばらくの休止期間の後、その中心メンバーだった者たちが「寺子屋 Kansai」という活動を始めた。どちらかと言えば、身内だけで、それぞれの課員と一緒に育てるというプログラムで、少人数の極めて手間のかかる濃密な研修を用意した。ここでの決定的な方向転換は、国際交流に関する知識やノウハウの修得を目的とすることを全面的に止めたということだ。2年以上、国際交流の担当者を対象にして研修を企画・運営してきた課長クラスの有志たちが最終的に至った結論は、「国際交流の若手の担当者に第一に望むべきは、国際交流に固有のノウハウや知識ではない」ということだったと理解している。この活動は今も続いている。

都合3年ほど研修プログラムの企画・運営に携わらせてもらった経験を振り返って、次のように言うことができる。「国際部門の業務は学内外のネットワークの上に成立している。そのネットワークの中で自立的なノードとして自らを機能させられる人物だけが、我々の業務の真の担い手になりえる」。JFKのメンバーは多士済々ではあったが、その行動特性において上記を体現していた。私が養成すべきとして考えている人材像は、このようなものである。

しかし、これは国際部門に限定されることだろうか？

4. ふりだしに戻る

常翔学園では、2008年度に新しい人事評価制度が導入され、部署・職員のレベルごとに求められる行動特性の基準が定められたが、昨年末にその基準の見直しの指示が各課長に通知された。人事課に阿るわけではないが、かなりの時間を割いて色々と考えてみた。ここまで書いたことの大半はそのときに考えたことを掻い摘んで列挙したに過ぎない。

そのとき、自分がある視点を見落としていたことに気付いた。私は、国際部門と他部署の差異性に目を向け過ぎていたのではないか。むしろ近似性に着眼した方がよいのではないか、ということだ。

私自身は採用後、システム部門を手始めに脈絡の感じられない異動をしてきたが、一番長かったのがキャリア関係の部署だった。思い返してみれば、キャリア部門の業務は、学生、保護者、企業、教員など、学内外のネットワークの上に成立しており、担当はそのネットワークの中で雇用情勢の調査や企業分析などを自主的に行い、戦略を立てて、全方位的にアプローチをかけていく。担当の学部・学科ごとにほぼ自立した個として活動する点、学生に対するメンター的なポジション取りも含めて、本学のキャリア部門の担当者の業務スタイルは、国際交流と近似しているのだ。

なんで今まで気が付かなかったんだろう。

と言って、「結局、国際交流担当者は、キャリア部門から引き抜けばよいのだ。『英語はどうも・・・』とか宣ったら、『学生に“TOEICが何点なきゃ”とか言ってきたんだよね？自分がそんなこと、言えるか？』と撥ね付けたらいい」と思ったわけでも、「キャリア部門は、個人でキャリア・カウンセラーの研修を受けている人間はいるけ

ど、特に組織的に養成プログラムを提供しているわけではない。だから国際の担当者にも研修なんて必要ない」と開き直ったわけでもない。

ただ国際交流の人材育成を自部署にクローズする発想を止めにした、ということだ。この部署の人材に求められるのは、多くの部署に通底する行動特性の一種であり、そのセンスを欠いていれば、どう足掻いても、モノにはならない。国際交流部門だけに留まる話ではない。分業でなく、協働ができる自立した個のネットワーク。「交流する」組織であり、人材なのだ。「国際」なんて、後から付いてくる。

5. 養成ってなにさ

坂口安吾に「親があっても子は育つ」という有名なセリフがあるが、基本的に同感だ。「上司がなくとも部下は育つ」ではなく、「上司がいても部下は育つ」のだ。ましていい年をした大人の養成を親の庇護のようなニュアンスで受け止めることは常軌を逸している。「育ててください」というような顔をして来られたら堪らないし、「課長がちゃんと教えてくれなかった」的な乳臭い発言は絶対に聞きたくない。言うまでもないが、自分の「養成」の第一責任者は自分であることを弁え、自らの成長を自身で演出する感覚を持ち合わせてもらっていることが、職場における育成の大前提である。

ところが、躓きはまずこの次元で起こる。

自分の成長を自分で演出する意識を欠いている人間から、積極的な受発信が生まれようもなく、ネットワークの中で自立したノードを形成するには至らない。研修でこの点を補強することは、なかなか難しい。当人に自覚がなくとも「お客さん」の態度を決め込まれたら、打つ手がないというのが、一般的な研修の限界だ。

「お客さん」を舞台に引っ張り出すことができるのは、緊張感溢れる業務以外にない。

・・・と、ここから我々のOJTのスタイルについて書くつもりだったが、余計なことばかり書いている間に文字数が一杯になってしまった。

後はご想像にお任せする。

(注)

塩川氏の記事：http://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2385/8_1.html

私の記事：http://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2391/7_3.html