

# 留学交流における アウトソーシング・外部資源の活用

一橋大学国際化推進本部総括ディレクター 服部 まこと

Makoto Hattori

## 留学交流の量的・質的な展開

現在、高等教育の世界は地球規模での知の大競争時代という状況にある。日本においても、国際競争力の強化の必要性が唱えられ、世界標準の教育研究環境の整備という目標が設定されて、助成金等の支援策が次々と打ち出されるようになった。大学は、世界に向けたグローバル戦略を展開することが求められ、グローバル人材の育成ということが、多くの大学が取組むべき最も重要な課題となった。

この状況は、M・トロウが指摘したように、高等教育の大衆化の流れとともにあると思われるが、大衆化の傾向は、学生のモビリティや国際交流についてもほぼ同様な形で見られ、留学交流自体が、いわば「エリート」から「マス」への段階に移行しつつあると言ってよい。EU域内での学生のモビリティの高まりを挙げるまでもなく、世界各国が留学生の受入れや送出しに奔走し、特に優秀な人材の戦略的な獲得およびその育成は、大学の取組みの最も大きな命題の一つになりつつある。

しかしながら、留学交流の急激な状況変化に対応するためのノウハウやスキルが大学のなかに確実に蓄積されているわけでない。留学生受入れ30万人計画やグローバル30などの大きな構想が打ち出される際にも、それらのプロジェクトを支えるべき「担い手の育成」の問題は依然、取り残されたままであり、留学交流の分野では人的資源としてのプロフェッショナルの不足という状況がある。同時に、予算の削減や人員の削減あるいは事業の縮小などといった経営面での逼迫した状況は、どの大学でも久しく抱える問題である。

急増する留学生、キャンパスの多言語化など、大学の国際化は今後さらに加速することが予測されるが、それにともなって国際関連の業務が量的に増大し、またより複雑化し高度化することも必至である。業務の質の維持は大きな問題となるだろう。

その対応策の一つとして、外部の資源を有効活用する「アウトソーシング」の手法を大幅に導入することが可能ではないかと考え、ここでは、留学交流・国際活動の大学におけるアウトソーシング・外部資源の活用という問題を取り上げ、欧米の大学ではすでに採用されているアウトソーシングの具体例を挙げながら、その方法や可能性について考えてみたいと思う。

## アウトソーシングの可能性

米国でアウトソーシングという新しい形の経営手法が導入されるようになったのは、スタグフレーションが続いた1980年代である。当時の米国は、深刻な不況に悩まされていて、各企業体は、窮状を打破して新しい局面を切り開くために、外部（アウト）に源泉（ソース）を求め、経営の安定化を図ろうとした。

組織外の資源を活用する目的は、第一に、コア・コンピタンスへの経営資源の投入によるカンパニー・フォーカスの強化にあった。最も競争力がある部門に集中的に投資するために、外部の企業等の専門的なノウハウを利用することが行われたのである。第二に、業務内容の見直しによる効率の向上やビジネスプロセスの再構築、あるいはコストの削減などをも含む、いわばリエンジニアリングによる効果の追求であった。三番目に、世界標準の技術やサービスを活用することにより、顧客への満足度を高めることを可能にしようという狙いがあった。他にも、マーケットの複雑化や顧客のニーズの多様化などの激しい変化に対応するには、経営資源を常に企業内に確保維持できるようにしておかなければならなかったが、それではリスクが大きくなるばかりであった。アウトソーシングにより、組織内に保有していない様々な資源が共有できれば、リスク分散が可能になるということもあり、これらが新しい手法の導入の主たる理由となったのである。[J. Quinn & F. Hilmar]

企業において始まったアウトソーシングの手法は、まもなく大学等の教育機関でも導入されるようになった。特にコンピュータによる情報処理やITウエアのメンテナンスなどは、学内で専門性を確保できるだけの環境が整わないために、外部にその解決策を求めた。その後、アウトソーシングの手法は、当初のIT関連や情報システムなどのハードの分野からソフトの分野へ、それだけではなく、サービスやコンテンツなどの戦略分野にまで広がっていくことになる。ときには、リストラクチャリングやリエンジニアリングを目的として、人材・施設設備・サービスなどの分野にいたるまで外部の資源を活用する方向に向かっていった。

一方、日本では、バブル崩壊後に各企業が効率的で効果的な経営手法を模索していたが、組織内の資源のみに依存することから脱却して、外部の資源を活かしながら経営体質を改善するアウトソーシングの手法を取り入れ始めた。その後、企業では外部資源の活用が盛んになっていき、自治体などでも導入が進んでいったが、大学などの教育機関では、「アウトソーシング＝外注・業務委託」などと誤解されたり、業務を外部に“丸投げ”するといったイメージで捉えられてしまうため、外部資源を“第三者”あるいは“業者”として識別し、敬遠してしまう傾向にあった。せっかく組織外に高度で専門的なノウハウやスキルがあっても活用されず、アウトソーシングといえは安易なコスト削減の手法、あるいは人員削減の手段などというネガティブなものとしてしまったのである。

しかし、アウトソーシングとは、より高度で専門的なコンテンツや水準の高いサービスを、効率的かつ機能的に提供できるようにするための、企業等の外部との連携による経営資源の活用の一手法であり、コアコンピタンスの質を高めるための手法で

あると捉えることが重要であり、外部資源の活用の仕方によっては、大きな効果が期待できるものである。

## 留学交流におけるアウトソーシング

留学交流や国際活動の業務の中には、大学がインハウスで処理するには、ある意味でリスクが大きいと思われるものがある。専門家がいなかったために高度なサービスやケアが提供できない。業務が多岐に渡るため、専従的に携わるだけの人的な余裕がない。配属や異動などの人事的な問題から、高度なスキルを持った人を常時確保しにくい、などである。特に、留学交流・国際活動の分野は、高等教育の世界でも比較的新しい分野に属するため、いわゆる専門家が少なく、ノウハウやスキルの蓄積も決して多いとはいえない。その結果として、全体的に留学交流業務の効率が悪く、質的にも十分とはいえず、費用対効果も見えにくいという状況が生まれている。プログラムの運営そのものに支障を来したり、質的な維持することが困難になったり、担い手に加重の負荷がかかったりしてしまうケースが多い。時には大学の経営全体を圧迫してしまうことにもなりかねないが、この種の問題は、実はどの大学、どの部門でも抱えているのではないだろうか。

このような状態から抜け出すために、業務の一部または大部分を、専門的かつ高度な知識や技能をもった外部の人材、あるいはサービスやプログラムの企画や運営をプロフェッショナルな機能を有する企業等に委託することが、有効である可能性がある。いわば外部に源泉を求め、外部の資源を有効に活用することによって問題を処理し、それによって生まれるであろう人的・財的な余裕をコア業務に集中させるのである。

留学交流や国際教育の分野で多くみられるアウトソーシングの具体的なものとしては、宿舎の管理維持、入国在留等の相談、空港への送迎、ホームステイなど、日本の大学ではまだまだ狭い分野にとどまっている。しかし、欧米の大学をみると、留学生の確保などはリクルーティング・エージェントとの提携関係なしには成立しなくなっており、企業との連携がかなり進んでいることがわかる。英国や豪州では、さらに、予備教育プログラムや語学教育プログラムの運営においても、外部の資源を活用することが積極的に行われているが、これは、アウトソーシングが、学生支援のための施設やサービスだけにとどまらず、教育プログラムにまで及んでいるということであり、企業との連携が教育研究活動などのコアな部分にまで導入されていることを意味している。

大学進学をめざす留学生向けの予備教育（留学生別科などにあたる）における語学教育や Foundation Course、あるいは Web 利用による Distance Education などの遠隔教育においては、大学が単独で運営維持するのではなく、外部の機関に委託したり、企業との共同開発によってプログラムの運営が行われている。特に豪州では、従来、インハウスで行っていた語学などの予備教育の組織を、別法人化して外部に設置し、ビジネスベースでの経営を行っており、相応の成果を上げている。また、語学力強化プログラムなどの e-learning による学習支援、リメディアル教育プログラムなどの開

発においても、企業の先進的なノウハウを活用することにより成功を収めている。

## Pathway Program のアウトソーシング

現在、米国で最も関心を集めているのが、2008年にO州立大学が始めた Pathway Program のアウトソーシングである。大学教育のコンテンツの主要な部分にあたる教育課程の一部を外部に委託することは、米国の大学にとってもかなりチャレンジングなことなのであろう、ここには様々な期待が寄せられている。

Pathway Programとは、学部教育で必要となる英語力の強化や基礎学力を補強するためのサポートプログラムであり、主に学部での初年次を“留学生課程”として特別にカリキュラム編成し、学生が2年次以降の学部教育にスムーズに移行できるようにする導入型プログラムである。勿論、このアウトソーシングの形は、英国や豪州ではすでに10年以上も前に導入され、多くの大学が経験を積んでおり、大学側にも企業側にもノウハウの積み重ねができています。



この方法が、留学生が大学生活へのソフトランディングとして有効であることから、米国でも Pathway Program のアウトソーシングという形で導入され始め、現在30校ほどが採用している。主に、英国のI社、豪州のN社やS社、米国のK社やA社などが、Pathway Program を大学に提供する企業として知られているが、これらの国際教育プロバイダーは、学生の確保や海外広報を行うリクルーティング・エージェントとも重なるところが多いのも特徴的で、留学生の確保から始まる留学生受入れ体制全体の整備強化のための試みとして取り入れられたという経緯もある。

国際教育プロバイダーによる Pathway Program の運営において、企業側が用意・提供するものは、留学生の一定数の確保・入学登録手続補助・留学生ガイダンス・基礎カリキュラムの編成・留学生課程の教育プログラム（英語集中講座＋基礎科目）の運営・事務管理・生活支援などである。大学側が用意・提供するものには、教室・ラボなどの施設設備、サプライ関連、事務サービスの一部などのほか、留学生への1年次修了時点でのディプロマ授与、学部2年次への進級の保証などである。プロバイダーのなかには、空港での送迎から、宿舎の手配、到着時オリエンテーション、留学生アドバイジング、危機管理などの幅広いサービスを提供している例もある。これらがパッケージとして留学生にトータルに提供されることにより、個々の留学生へのケアが手厚くなることが期待されるわけである。

AASCU 全米州立大学協会の調査報告によれば、Pathway Program のアウトソーシングによって大学にもたらされるメリットとして、留学生の安定的な確保、留学生のリテンション率の向上、留学生の学習意欲や基礎学力の向上、留学生の語学力の向上、留学

生のキャンパスライフへの適応度の向上などが挙げられている。また、外部資源の活用にもなって、大学全体でも、学生数の増加、授業料収入の増加、コストの削減などが見込まれたという。一方、アウトソーシングに対しては厳しい批判もあり、学内教職員の抵抗(人員削減への不安等)、教育プログラムのクオリティーの維持への懸念、教育のコンテンツそのものを大学が責任をもって展開できないなどの危惧、などが生じている。[A. Russell]

## Study Abroad Program のアウトソーシング

派遣留学や海外研修などの学生の海外派遣においても、エリートからマスへというような大衆化現象が認められるようになった。また、派遣プログラムが次第に多様化し、派遣先も拡大傾向にある。海外派遣に関する学生のニーズも複雑化しており、従来の交換留学や語学研修だけでなく、海外でのボランティア活動を主体とした派遣プログラムや、海外の企業等でのインターンシップなどを経験させる体験学習型のものに学生の関心が集まるようになってきた。現地調査などを多く取り込んだフィールドワーク中心の派遣プログラムも増えている。

ところが、このようなニーズの変化に対して、日本では、大学内の固有の経営資源だけでは対応しきれないのが現状である。多くの派遣プログラムを一大学が単独で企画運営し、ニーズに応えられる留学環境を整備することには限界がある。それだけではない。海外留学制度そのものが未整備で、学生に適切な留学交流の機会を提供できない大学も少なくないのである。

海外派遣プログラムの運営は、派遣先の開拓・協定や契約の締結、海外情報の収集・留学カウンセリングの提供・プログラムの開発維持・旅行業者の選定・説明会の開催・参加者の募集選考・事前セミナーの開催・オリエンテーションの開催・渡航説明会の開催・危機管理体制の整備・出発前準備・海外派遣中のケア・トラブル対応・帰国準備・帰国報告・フォローアップなど、多岐にわたる業務がベースとなっている。いずれも専門的な知識やスキルが必要である。留学相談という形で様々な質問や悩みが学生から持ち込まれても、学内に適格な留学カウンセラーが配置されていないために、カウンセリングやアドバイジングが十全に行われぬ等の問題を抱えるケースもある。

欧米の大学には、海外留学や国際交流を専門に扱う営利団体や非営利団体に派遣プログラムを丸ごと委託したりして、学生により多くの留学の機会を与えられるような送出し体制を整えるところがある。また、会員校を募ってコンソーシアム形式で大学間の交換留学の推進事業を行っている団体などもある。大学が単体で海外派遣計画を実施することが、スタッフ面でもコスト面でも難しくなっているからであり、一校で多彩な派遣留学プログラムを用意することが現実的ではないからである。日本でも、留学エージェントのG社、M社、S社などは、毎年多くの学生の海外派遣の実績を積んでおり、長年にわたる多彩な派遣プログラムの催行により蓄積したノウハウやスキルがある。なかには世界各国の大学と共同で留学プログラムを開発し運営してきたエージェントもある。これらの企業の活用は、新しい派遣プログラムの企画開発だけではな

く、留学広報や学生募集などにおいてもビジネスセンスを活かした対応ができ、異文化コミュニケーションの知識をもった専門性の高いスタッフによる高度なオリエンテーションを提供できるところもある。また、これらのエージェントには、渡航関連の情報や危機管理情報における専門的な知識があり、トラブル対応時等には大いにその威力が発揮できる。

Study Abroad Programにおいて、留学エージェントや国際教育プロバイダーなどの外部資源を活用することにより得られる効果として、世界の最新の教育情報が入手できる、プログラムの新規開発が可能になる、ビザ関連の専門的知識が利用できる、入学手続・渡航手続などの事務処理の負担が減る、高度なオリエンテーションが提供できる、専門的なカウンセリングが提供できる、現地事情の情報収集が容易になる、トラブル対応が迅速になる、留学中の学生のモニタリングが可能になる、などが報告されている。[D. Forman]

ただし、アウトソーサーが経験豊富で信頼できるプロバイダーやエージェントであることが絶対の条件であり、その選定は慎重に行われなければならないのは言うまでもない。

## アウトソーシングの課題

このように、米国や豪州の大学では、人材やサービスだけでなく、コアコンピタンスである教育活動の一部にまでアウトソーシングが及んでいるが、これが契機となって、幅広い範囲にわたる事業や業務の管理体制そのものが再検討されたり、ある種のリエンジニアリングやリストラクチャリングが進行し始めている。

AASCUによれば、教育活動のアウトソーシングによってもたらされるプラス面として、①必要に応じて専門的な能力やスキルやサービスが受けられる、②コストの削減を図ることに成功している、③既存のソースを活用することにより問題への対応が迅速にできる、④他で経験済みの標準化された業務を活用できる、⑤最新の技術や情報を利用できる、⑥学生へのサービスやケアが手厚くなる、⑦一定以上の質のサービスを安定的に供給できる、⑧語学教育の質的な向上が見られる、⑧特に online での教育においては質的な向上が見られる、などが挙げられている。一方、アウトソーシングによる問題点も少なくない。①コスト削減に繋がらないケースがあり、インハウスでの対応より高価になることがある、②教員が、カリキュラム・講義内容・教授法・評価方法などの全体像を把握することが難しくなる、③学内のいわゆるアカデミック・カルチャーと企業等のビジネス・カルチャーとの相克が生じる、④教職員の職業倫理やモチベーションが低下するおそれがあり、時には雇用不安が募る、⑤情報・データあるいは機密・ノウハウの漏洩リスクが高まる、⑥業務全体の統制が難しくなり、部門の運営に支障が出る、⑦大学の教育理念や基本原則に影響を与えることがある、などが指摘されている。[A. Russell]

## 新たな戦略としてのアウトソーシング

以上のように、Pathway Program や Study Abroad Program においては、企業などの外部の組織体に、時には、豊かな資源が存在することがある。また、海外広報や情報発信、留学生のリクルーティングなども、世界的なレベルで事業を展開する企業があり、彼らは豊かな資源を保持している。大学にも、勿論、固有の豊かな資源があることから、もし両者の資源を相互に提供しあい、共有することによって、各機能やサービスの再構築が行われれば、資源がさらに豊穡なものになる可能性がある。

さらには、外部の資源と内部の資源を比較することにより、留学交流における従来の業務のプロセスを見直し、効率化や適正化を図ることも可能になる。それが大学全体の経営体質の改善を図る有効な手段になることがあるのではないかと考えるのである。もし外部資源の活用が、学生や教職員の満足度を高めることに繋がっていけば、アウトソーシングを積極的な戦略として導入することを躊躇する理由はどこにもない。

留学交流のプログラムやサービスの質の問題、留学交流のプログラムやサービスの量の問題、専門的な知識やスキル不足の問題、運営コストや人件費の問題、危機管理体制の未整備の問題などを視野にいれ、外部に存在する有効な資源を活用することでより高度で専門的な展開がなされ、留学交流や国際化のベクトルを明確な方向に向かわせるポテンシャルを秘めているからである。