

国際教育交流に携わる職員の 具体的な能力開発と育成方法

横浜市立大学キャリア支援課長 富田 勇一

Yuichi Tomita

1. 大学を取り巻く環境変化と職員の役割

急変する社会情勢や、留学生・社会人を含む学生の多様なニーズに応えるため、大学はその在り方について改めて問い直されている。例えば国際化の進展により、各大学は国内外に通用する競争力を備えるための新たな教育制度のデザインを余儀なくされている。また、少子化に伴う一部大学での定員割れに象徴されるように、ユニバーサルアクセス時代に突入した大学間で、生き残りをかけた競争が激化している。

このように大学を取り巻く環境が大きく変化するなか、海外からの優秀な学生の獲得および海外への学生派遣プログラムの拡充は、多くの大学で積極的に推進すべき取組みに位置付けられている。この取組みを成功へ導くには、学部、研究科等教員集団の能力開発（FD: Faculty Development）のみならず、国際教育交流に係る支援を実効的に推進できる事務職員の能力開発（SD: Staff Development）が不可欠である。FDとSDが有機的に連携し、総合的な学生教育が推進されることで、大学の使命たるもうひとつのSD=Student Developmentが実現可能となるのである。

以上国際教育交流に携わる職員は、広く大学職員としての職責を果たすと同時に、当該分野におけるスペシャリスト（専門職）として組織貢献することが、その役割として求められている。次に、担当者の具体的な能力開発方法を紹介する。

2. 担当者の能力開発方法

担当者の能力開発に関しては、職場内での訓練（On the Job Training）と職場外での訓練（Off the Job Training）とがある。職場での経験は最良の教師と言われるように、OJTが能力開発の基本となる。けだし、読者が大学職員の場合、職場から離れなくとも効果的なOff JTの機会が残されている。なぜならば、授業、文献、研究者等の各種リソースがすでに備わっているからである。例えば、自大学の時間割をチェックしてみよう、そのなかで仕事に役立つ授業が開講されているかも知れない。そのような授業を聴講・科目等履修したり、担当教員の指導を仰いだりすることは可能だろう。また、図書館などで国際教育交流に関する情報誌（例：「留学交流」バックナンバー、時評社／ぎょうせい）、「月刊アジアの友」（財団法人アジア学生文化協会）、「国際人流」（財団法人入管協会）、「異文化間教育」（アカデミア出版会／国際文献印刷社）等を定期的に関連することで有益な情報を得ることもできる。このような意味で、大学という職場は、身近な能力開発の場として最適であり、Off JTプログラムの宝庫でもある。

以下、本人のコミットメント次第で効果的な能力開発へと結びつく自己啓発方法を紹介する。

(イ)学位の取得(修士、博士課程)・・・生涯学習、高度な専門職業人育成という流れを受け、社会人でも学位が取得できるようにデザインされた大学院レベルのプログラムが提供されている。例えば、大学経営のエキスパート育成を目指す桜美林大学の大学アドミニストレーション研究科の通学課程では、現職の大学職員が受講可能な18時以降の授業や、土曜日および夏期集中授業の開講等工夫がみられる。さらに、物理的に通学困難な大学職員等を対象に通信課程も提供されている。また、米国の大学では、ずばり現役の国際教育交流担当者やそれを目指す学生を対象とした修士課程がある。例えば、SIT (School for International Training), Master of Arts in International Education

(<http://www.sit.edu/graduate/maielr-overview.cfm>) や、LESLEY University, Intercultural Relations Program (<http://www.lesley.edu/gsass/65irp.html>) などの修士課程は、Low Residency Programも提供されており、遠隔授業とスクーリングを織り交ぜることで長期間現地に在留しなくても学位が取得できるようなプログラム構成となっている。

(ロ)資格の取得・・・国家資格はじめ各種団体認定の資格を取得することは、キャリア形成における指標のひとつとして有益である。例えば、派遣留学を主に担当している職員にとって、一般社団法人海外留学協議会(JAOS)認定「留学カウンセラー」資格(<http://www.jaoscc.jp/>)の取得を目指すことは、職務上のスキルアップに直結する。この資格は、指定の教材を自己学習後スクーリングと認定試験を受け、審査を経て認定される。教材は、留学交流の意義、各国の教育制度や渡航手続きなど求められる知識、カウンセリングスキルおよび留学関連法規等で構成される。主に留学エージェントに所属する職員がこの資格を取得しているが、年に2回ほど開催される認定試験には、毎回大学職員もチャレンジする姿がみられる。この資格は留学全般であるが、各国政府機関が認定する特化した資格(研修プログラム)もある。例えば、ブリティッシュ・カウンシルが主催する Certificate programme in Promoting UK Education and Training

(<http://www.britishcouncil.org/jp/japan-educationuk-agent-training.htm>)

や、オーストラリア政府による Education Agent Training Course

(<http://www.pieronline.org/eatc/>)などは、当該地域のスペシャリストとしての指標として活用できる。また、学会認定の資格として、日本学生相談学会による「大学カウンセラー」資格がある(http://www.gakuseisodan.com/?page_id=27)。

この資格は、留学生の受入れか派遣担当かを問わず、広く学生相談全般のスキルアップに役に立つ。

(ハ)学会、関連団体への所属・・・学会等への所属は、関連分野の専門知識を深めるために効果的である。単なる入会、学会誌の購読や研究会への参加だけでなく、積極的に委員を引き受けたり、論文寄稿や研究会での発表を行ったりすることが能力向上の近道となる。特に国際教育交流分野は比較的新しい領域として、実務サイド(現場)からの実践的検証や提言が期待されている。また、同じ問題意識をもつ担当者同士の人脈形成の場ともなる。国際教育交流分野に関連する専門団体として、以下のような組織がある。JAFSA (Japan Network for International Education=国際教育交

流協議会)、NAFSA (Association of International Educators)、EAIE (European Association for International Education)、日本認定留学カウンセラー協会(上述JAOS 認定の有資格者が自動的に入会)、異文化間教育学会、日本比較教育学会、異文化コミュニケーション研究会(SIETAR-JAPAN)、日本カウンセリング学会、日本語教育学会、留学生教育学会、大学行政管理学会、日本高等教育学会、多文化関係学会等である。ちなみに留学生教育学会は、設立当初留学生受入れ支援に関する研究をメインとしていたが、現在では短期派遣プログラムなどの学生派遣に関しても積極的に議論されている。

3. 組織的な能力開発支援

2. で述べた能力開発方法は、あくまでも個人的な自発的取り組みである。このような取り組みに対して、組織が制度的に支援できる環境を整備することによって初めて活きた人材育成へと結びつく。以下、組織的支援の具体的な活用方法を挙げる。

(イ) 学内研修規程の活用及び見直し・・・まずは、法人内で制定されている職員研修関連規程を洗い出し、制度的な支援の枠組みを最大限利用しよう。例えば、研修・講習会参加や通信教育および資格取得等に関する金銭面での支援が明記されていれば、担当者の経済的負担は軽減されよう。また、経済的支援は望めなくとも、研修等 Off JT に費やす時間を職免あるいは業務扱いと位置付けるスキームがあるだけでも、担当者の意識は高まるだろう。このような支援の枠組みだけで不十分な場合は、上司や人事部門へ規程の見直しや追加を提案する必要がある。例えば「職員の学内授業聴講規程」を整備することで、担当業務に関連する有益な授業を業務扱いで受講でき、その成果を組織還元することが可能となる。もちろんこれは、国際教育交流担当者だけでなく、他部門の職員全体のスキルアップへも応用できる。また、「海外留学規程」に関しては、殆どの大学で対象が教員に限定されているのが現状だが、教員に加え職員も対象とする旨の規程改正を行えば、上述の米国大学院における国際教育交流担当者育成プログラムへ大学費用(公費)で留学でき、修了後は身に付けた知識や技能を職場で活かすことができる。

(ロ) 学内(課内)勉強会の企画、開催支援・・・上述(イ)のような枠組みに基づき、有益な知識や情報を得た職員による課内および関連部門への還元の場づくりも効果的である。例えば、JAFSA の初任者研修に参加した職員が、本人自ら講師となる報告会や研修会をオフィシャルに設けてみることである。このような場の設定自体、研修に参加した本人の頭の中を整理し、プレゼン能力を高めるためにも役に立つ。また、このような場を義務付けることで、本人の研修参加に対する事前の心構えや姿勢も違ってくるであろう。さらにこのような場を関連する他部門の職員も巻き込んで設けたり、同時に専門家を外部招聘することで内容をグレードアップしたりすれば、国際教育交流に関する業務への理解や学内コンセンサスを得る有効なツールともなり得る。

(ハ) 海外協定校の活用・・・実務研修の場として、海外協定校というリソースを積極的に活用する方法もある。例えば、海外大学との協定書の文面には、Student Exchange や Faculty Exchange が通常明記されているが、さらに、Staff Exchange を盛り込んで、職員同士の交流を実施する大学がある。交換留学担当者が、一定の期間互いに派

遣先大学のオフィスで実習を積むことは貴重な機会である。このような交流を通じ、実習先で学生がどのように学習、生活しているかを把握することができる。実習後は、説得力あるオリエンテーションや相談・アドバイジング能力が格段に身につくことになる。あわせて実習先で使用される言語能力の向上にもつながる。また、職員交換とまでいかなくとも、一方的にインターンシップとして職員を派遣したり、協定校からの職員を受入れたりすることは可能である。あるいは、夏休みに実施される協定校への短期語学研修に引率として職員を派遣する方法もある。引率業務も兼ねながら、研修先の教育状況を学んだり、語学を学んだりできる一石二鳥の能力向上策である。

(二) 報奨制度の導入、人事考課への反映・・・これは人事的な取組みとなるが、モチベーションを高めるために結果や成果に対する評価制度を導入する大学もある。例えば、TOEFL や TOEIC に関し、一定の水準を上回る得点を取得した職員に対して受験料の一部あるいは全額を助成したり、資格手当を支給したりする制度がある。また、学内報奨制度を設け、専門能力を駆使し、顕著な実績をだした職員を表彰したり、それを人事考課に反映させたりする大学もある。

以上、個人的な自己啓発とそれをバックアップする組織的支援について紹介した。しかし、国際教育交流担当者として育成された職員もその殆どが、好むと好まざるとにかかわらず学内他部門への異動対象者となりうる。仮に担当者がこの分野での仕事を究めたいと希望する場合、人事異動は逆にモチベーションの低下につながりかねない。この点に関し、現在の担当業務のみならず、将来の目標やそれを目指すためのキャリアアップを視野に含めたデザインが描けるようなプランが立てば、担当者にとっても上司にとっても、あるいは組織にとっても個人にとってもより WIN-WIN の関係となる。

次に、国際教育交流に携わる職員のキャリアデザインについて話を進める。

4. 担当者の育成とキャリアデザイン

筆者がここ十数年、国際教育交流のフィールドにおける「ヒト」の流動性を見る限り、キャリアデザインの方向性として図1に示されるような志向(タイプ)に類型化される。

① アドミニストレーター志向(管理職タイプ)

このタイプは、組織内における各部門の異動を積み重ねていくことで、管理・監督者へ向けての昇進を図る従来型「ゼネラリスト」育成モデルである。ここでは、職場リーダーや係長⇒課長⇒部長⇒トップマネジメントへとといった出世コースを歩むことになる。

② アカデミック志向(教育職タイプ)

このタイプは、国際教育交流分野における研究や教育に従事することで、学術的な専門性を深めていくキャリア形成モデルである。例えば、国立大学法人で配置される留学生専門教育教員および短期派遣プログラム担当教員、日本語および日本文化関連の教員、あるいは異文化間教育、国際理解教育等の教員等がこの領域に該当する。実際に、私立大学の国際交流部門でキャリアを積んだ職員が、国立大学の留学生センター等の教員として活躍するといったキャリアパスがみられる。

③ スペシャリスト志向（専門職タイプ）

このタイプは、国際教育交流分野における特定かつ専門的な業務に従事することで組織貢献する「スペシャリスト」としてのキャリア形成モデルである。例えば、留学生アドバイザー、留学カウンセラー、国際交流担当専門職等の肩書きを持つ職員や、肩書きを持つまでもなく同様の職務を担う場合はこの領域にあてはまる。実際に、米国においては Study Abroad Advisor、Foreign Student Advisor あるいは広く International Student Advisor という肩書きが付与された専門職領域が確立している。一方日本では、このような領域はまだ確立しているとは言い難く、その意味で図1の専門職枠は破線で囲んでいる（図の起業家枠も同様）。この不安定な領域において、各大学は試行錯誤を重ねながら戦略的に「ヒト、モノ、カネ」を投資している。ちなみに筆者は、2005年度に法人化した横浜市立大学の「大学専門職規程」における国際交流分野の任期・年俸制専門職として、留学生支援、学生海外派遣を中心とする国際化推進業務に携わってきた。また、文科省等の外部資金を獲得し、当該プロジェクトのなかで専門家やコンサルタントなどの必要な人材を確保する例も多くみられる。さらに、稀ではあるが、国際交流部門に人事権が一部委譲されており、当該部門が独自に採用した専門職を配置している例もある。最近では、国際交流に係る専門的な領域（協定校との交渉、渡航手続き、オリエンテーション、住居確保等）を、「ヒト」レベルでなく「業務」レベルの委託契約によりまるごとアウトソーシングする大学もある。

④ アントレプレナー志向（起業家タイプ）

このタイプは、独立した自己完結型の職を追求するキャリア形成モデルである。例えば、留学斡旋事務所を開設したり、国際教育交流に関する会社やNPOを設立したり、国際教育交流コンサルタントを目指したりすることで自己実現を図る起業家がこの領域に属する。実際に国際教育交流分野に長年携わった先輩諸氏が、現在コンサルタント業を手がけたり、関連NPOを立ち上げたりして活躍しておられる。

もちろん、このような類型はあくまでもモデルであり、はっきりと分類される訳ではない。各々タイプがオーバーラップするような領域もあるし、これらの方向性以外を目指すこともある（⑤）。また、方向性も図のような直線という訳ではなく、実際には紆余曲折を描く場合もある。

大切なことはこれらの方向性を踏まえ、自分は「何が得意なのか」「何をやりたいのか」あるいは「どの領域で生きて行こうとしているのか」を自問してみることである。この点に関し、担当者としては積極的に上司と相談し、逆に上司の立場としては上述の組織的支援による指導・育成を心掛けることで、互いにコミュニケーションを図っていく必要がある。そうすれば、担当者の自己実現へ向けた見通しがたち、上述の能力開発方法が価値あるものとなってくる。

図1 担当者のキャリアデザイン

