

【特別論考】

包括的国際化と国際担当上級管理職（Senior International Officers）の高まる需要

—米国大学の視点から—

Comprehensive Internationalization and the Rise of Senior International Officers: From the Perspective of US Universities

東北大学国際連携推進機構 米澤 由香子

YONEZAWA Yukako

(Institute for International Initiatives, Tohoku University)

キーワード：大学国際化マネジメント、国際担当上級管理職、包括的国際化、大学執行部

1. 問題の所在と本稿の目的

近年、大学マネジメントにおいて、副学長や国際部長など上級管理職の立場から大学国際化を推進する「国際担当上級管理職」の役割の重要性が高まっている。欧米諸国の主要大学では、この役職を Senior International Officers (SIOs)¹ という職位に位置づけ、SIOs は統括責任者として国際化を戦略的に推進する役割を担う。こうした大学国際化領域を担当する上級管理職は、当該諸国において専門性の高い貴重な人材としてマーケットが確立してきており、大学間の人材の流動化についても加速的に進行しつつある (Brustein, 2007; Dessoff, 2010; Kratochvil, 2015)。

日本では、過去 40 年間、多くの大学が大学改革の中心的課題として国際化に積極的に取り組んできた。これをさらに効率的かつ戦略的に推進するために、今後は欧米諸国と同様に SIOs と称される国際担当上級管理職の必要性和専門性の高まりが予測される。しかしながら、日本における当該職（あるいはそれに類似する職）の現況が十分に把握されているとは言い難い。

¹ 米国では Senior International Officers という名称が一般化しつつあるが、他の国・地域では同様の職位を異なる名称で表すこともある。例えば、ヨーロッパでは International Relations Manager、カナダでは International Liaison Officer といった呼称が見受けられる (AIEA, 2016)。これらの各職位・職種の定義を比較し、SIOs と同様の特徴や責任を共有していることを確認したことから、本稿では特に断りのない限り Senior International Officers という用語を代表的に使用する。

このような状況を踏まえ、本稿では、SI0sに関する調査や考察の蓄積が進みつつある米国の高等教育界の現状を概観しながら、それを日本の文脈に重ね合わせて考察し、最終的に日本の大学国際化マネジメントにおけるSI0sのあり方に関する今後の課題と展望を見ていきたい。

2. SI0sとは誰か：定義と職位上の特徴

SI0sとは、大まかに言えば大学の全学的な国際化のプロセスに対する責任と役割を集中的に統括する職位である。その責任範囲は個々の大学の規模、ミッションやポリシー、運営戦略等に応じて多様であり、後述するように各大学で使用される職名や位置づけも、大学のガバナンス体制に応じて実に様々である。しかしながら、彼らの多様な責任領域を集約すれば、SI0sは「高等教育機関における包括的国際化の取り組みを牽引、促進することに対し主要な責任と役割をもつ人々」と定義できる(AIEA, 2016)。具体的には、大学の国際化・国際展開を担当する副学長や、彼らを補佐する学長補佐や副学長補佐、そして、教育の国際化を全学的に推進する組織の長などの立場が相当する。比較的小規模の機関などでは、このような職位を置かないこともあるが、その場合は学生部長やプロボスト、あるいは学長がその役割を兼務することが多い(Koehn et al., 2011)。

高まるSI0sの存在感を反映し、米国の大学間ネットワークの一つである、国際教育アドミニストレーター協会(Association of International Education Administrators: AIEA²)では、2011年から3年ごとに、加盟大学のSI0sを対象として、彼らの属性や役割、責任、求められる資質等を尋ねるプロフィール調査を実施している³。この調査の目的は、米国大学の国際化の取り組みを牽引するSI0sの特徴や求められる知識、経験、能力、経歴、価値観等を把握し、その結果をもとに彼らが必要とする研鑽・研修の場を計画的に実施することにある。過去3回の調査の中から、最新版である2017年調査の結果を簡潔にまとめたものが表1である。これによれば、米国の大学におけるSI0sの代表的な属性は、かつての60代男性というイメージを覆し、性別については男女ほぼ同比率で年齢層は50代、多くが白人系で8割以上が博士号または関連の専門職学位を有する。SI0としての経験年数は5年未満が主流であるが、その多くが国際教育分野で20年以上の業務経験をもつことから、遅くとも30代でこの業界でのキャリアを積み始めたといえる。最も重要な責務は、国際的な組織間の交渉やパートナーシップの構築であり、次いで所属機関を代表して海外大学との外交を行う役割、そして、所属する大学の国際戦略策定におけるリーダーシップである。大学という組織の文化と高等教育における国際関連知識のアップデートを欠かさず、また、大学の教学面での管理運営や、組織を運営し予算を管理・

² 1982年に発足した、米国を主とした高等教育機関で国際教育に携わる管理職が集う協会。特に、教育の国際化をはじめとする大学国際化においてリーダーシップを執る上級アドミニストレーター(管理職)を主な対象とし、情報交換の場や職務に必要な研鑽・研修の機会を提供することを主要な目的とする。

³ 本調査はこれまで、2011年、2014年および2017年に実施された。

執行する経験が高く求められる。対人関係や異文化間能力に関するスキルと、さらに、組織の将来的な方向性やあり方を計画する先見性が資質として重視され、個人的特性としては洞察力、行動力、外交的手腕が求められる。

表1 AIEAによるSIOsのプロファイル調査(2017年)

質問項目	回答結果
職位 (上位3項目)	ディレクター/ エグゼクティブ・ディレクター (38%) 副学長/ 学長/ プロボスト等の補佐 (27%) 副学長/ 学長/ プロボスト (16%)
男/女 比	51%/48% (非公表 1%)
年齢層 (上位2項目)	56-60歳 (26%) 51-55歳 (21%)
エスニシティ (上位4項目)	白人 (70%)/ アジア系 (8%)/ 黒人 (5%)/ ラテン系 (5%)
最終学位	博士・専門職学位 (81%)/ ポスドク (18%)/ 修士 (3%)/ 学士 (2%)
SIOとしての経験年数 (上位2項目)	5年未満 (46%) 6-10年 (23%) *回答者の30%以上が国際教育分野での経験を20年以上有する
責任範囲 (上位3項目、複数回答可)	国際交渉/パートナーシップ構築 (94%) 所属機関の国際交流における代表 (90%) 国際化戦略策定 (86%)
尊重される知識 (複数回答可)	組織文化の理解 (78%) 高等教育における国際関係知識 (76%) リーダーシップの知識 (55%) 現代の世界情勢 (21%) ビジネスの原理や仕組み (24%) 異文化理論と異文化理解 (16%)
尊重される経験 (複数回答可)	学事の管理運営 (72%) 組織マネジメント (70%) 予算マネジメント (51%) 海外在住経験 (32%)
尊重される資質 (複数回答可)	対人関係スキル (70%) 計画力や将来設計スキル (57%) 異文化間能力 (51%)
尊重される個人的特性 (複数回答可)	洞察力 (57%) 行動力、情熱 (48%) 外交的手腕 (45%) アントレプレナーシップ (32%) 創造性 (30%) 柔軟性 (30%)

出典：AIEA (2017)

注：AIEA加盟大学370校のうち190校の回答を集計(回答率53.8%)

このようなプロファイルをもつSIOsが、米国の多くの大学で急速に広がってきた背景には何があるのか。そして、彼らSIOsは個々の大学においてどのように位置づけられ、大学マネジメント全体の中

でどのような役割や責務を担っているのでしょうか。これらの問いに迫るため、次節では、SI0sの高まりにある背景としての米国の大学マネジメントにおける近年の変化と、SI0sの大学マネジメントにおける実際の役割と責務について概観する。

3. 包括的国際化：米国の大学国際化マネジメントの組織構造と組織文化における変化

米国の大学国際化において過去10年にわたり大きなインパクトを与え続けているのが、緊縮財政と、それを受けた国際化マネジメントの中央集権化（centralization）である⁴。米国の高等教育における学生・研究者交流の旗艦的プログラムであるフルブライトプログラムの財政状況を見ると、プログラム財源の約半分を占める国務省からの資金は、多少の増減を繰り返しながらも、2016年度は2010年度に比べ約200万米ドル減となり、同じく教育省からの資金は、2010年度から2011年度にかけて1,500万米ドルから750万米ドルへと半減した後、2016年度まで横ばい状態が続いている（Bureau of Educational and Cultural Affairs, 2010; 2016）。大学国際化を含む高等教育の向上に対する教育省の競争的資金である“Fund for the Improvement of Postsecondary Education”についても、2010年度には1億5,900万米ドルが充てられていた年間予算が、2017年度には600万米ドルにまで減額された（US Department of Education, n.d.）。

政府をはじめとする外部資金の全体的な落ち込みは、個々の大学の国際化財源にも大きな影響力を与えた。その結果、多くの大学は自力で国際化財源を賄うための効率的で戦略的な国際化の推進へと舵を切った（Green & Ferguson, 2012; Deschamp & Lee, 2015; Glass & Lee, 2018）。より質の高い国際化を積極的に進めるためには、当然ながらそのための資金が必要となることから、収入増へつながる幅広くかつ細分化された国際化・国際教育の取り組みが、個々の大学において急速に開発された。具体的には、留学生のさらなる獲得を目指す積極的なリクルーティング活動や、国際通用性を意識した入学制度の整備と手厚い留学生受け入れ・支援サービス、英語教育やエリア・スタディなどにおける質の高有料の国際教育プログラムの開発、カリキュラムの国際化、海外の大学を戦略的に選定し分野を絞り込んだ共同研究を進めるパートナーシップ、他大学や産業界と結びついた国際的な商取引や技術移転、国内外の大学ランキングを含む広報媒体を活用した国際的プレゼンスの向上（大学ブランディング）などであり、大学国際化マネジメントの所掌範囲は、年を追うごとに多様化・複雑化の一途をたどっている。従来の国際教育や国際交流活動から各段に拡大した国際化・国際展開の領域を確実・安全かつ効果的に推進するためには、これまでよりもさらに戦略性を意識した組織構造の構築と、それを支える組織文化の醸成が必要となる。このような国際化マネジメントの構造と組織文化における大きな変革を端的に表したのが、「包括的国際化」という概念である。

⁴ 2018年2月に米国で実施したSI0sへのインタビュー調査では、大学国際化に関する最近10年間の変化として、複数のインタビューが「財政の緊縮」と「管理運営の中央集権化」を異口同音に挙げた。

包括的国際化とは、「高等教育における教育、研究、社会貢献のすべての分野に国際的な視点を浸透させる大学の公約」である (Hudzik, 2011, p. 6)。2000年代初期から米国高等教育界の関係者間で徐々に用語として使用され始め、2010年代に入り、ミシガン州立大学の Hudzik が概念化した (2011; 2015)。包括的国際化の定義とともに Hudzik が特に強調するのは、次の3点である。すなわち包括的国際化は、(1)単なる関係者の「思い」だけでなく「行動」を通して実体化されるものであること、(2)達成できれば良いという可能性や選択肢の一つではなく、個々の大学が断固として取り組む公約であること、そして最も重要なこととして、(3)学内の一部の関係者のみでなく、経営や教学のリーダー、教員、学生を巻き込み、学内のあらゆる組織に取り込まれるべき概念であること、である。これらの定義や強調点から分かるように、包括的国際化は組織構造と組織文化の両面において、国際化の観点から大きな大学改革を迫るコンセプトである。包括的国際化の実現には、学長をはじめとする中央のリーダーシップと、部局や事務組織など各ユニットにおけるリーダーシップが協力的に結びつく必要がある。これら学内の各リーダーシップをつなぐ中核として、大学国際化のための幅広い知識や経験、資質を有し、この領域に時間と労力を専心して充てられる専門職が、大学マネジメントの中心部に求められるようになった。SIOs は、このように拡大し複雑化する包括的国際化の現場において、必然的に誕生した職位なのである。

国際化に特化したマネジメントにあたる上級管理職として、SIOs は個々の大学の組織編制において実際にどのように位置づけられ、どのような役割と責任・責務をもつのであろうか。一般的に、米国大学のガバナンス体制は、意思決定機関である理事会と、そこから権限を移譲され組織される大学執行部、そして教学の現場を担うファカルティで構成される。このうち、日々のマネジメントにあたる大学執行部においては、学長の下にプロボスト (Provost) を置くことが多い。多くの大学では、資金獲得活動など対外的な役割が多い学長に対し、プロボストは学長代理として、教学面の予算や人事までも含む全般的な権限と責任を負い、学内の実質的なマネジメントを担う (小林, 2014)。プロボストは非常に多岐にわたる責任範囲をカバーするため、その下に副プロボスト (Vice Provost, Associate Provost, Deputy Vice Provost 等) や副プロボスト補佐 (Assistant Vice Provost, Associate Vice Provost 等) を置くことにより、各領域の専門性を担保する。この副プロボストや副プロボスト補佐には、従来から研究、資金獲得、学士課程などの分野の担当職が置かれてきたが、これらに加え、近年急速に増加し存在感を増しているのが、大学国際化を担当する副プロボスト、副プロボスト補佐である。

Times Higher Education の 2018 年大学ランキング⁵上位 30 位に位置付けられた大学の中で、米国

⁵ Times Higher Education 2018 World University Rankings.

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (2018年8月27日閲覧)

大学は19校⁶がランクインしている。これらの大学は国際化においても積極的なマネジメント体制を敷いていると考えられる。そこで、これらの19大学の執行部組織を各大学ウェブサイトで調べたところ、プロボストを置く大学は14大学であり、それら14大学すべてのプロボストの下には国際担当の副プロボストが据えられていた。また、プロボストを配置していない4大学においては、Executive Vice President や Executive Vice Chancellor, Vice President などの副学長職に、国際化や国際教育に専従する国際担当を置いていた。

このような大学執行部の組織体制を、国際担当を中心にして一般化したものが図1である。副プロボストや副プロボスト補佐は、日常的な国際化や国際教育の取り組みを適宜プロボストに報告し、また、海外留学オフィスや留学生・外国人研究者支援オフィスなど国際教育系センターを監督し、センター長等からの報告を受ける。そして、国際化・国際教育の現場での実践を通して得た知識や経験の蓄積を土台とした洞察力と創造性により、大学全体の国際戦略を立案し、プロボストに提案する。このような報告・監督・立案体制を敷くことにより、教育・研究・社会サービスの幅広い責任範囲を所掌するプロボストに、国際化の側面から実践に基づいた最新情報や専門的な知見を適切なタイミングで報告、補佐することが可能となる。プロボストにとっては、国際担当の専門上級管理職から詳細な情報を得ることで、国際化の取り組みを大学全体のビジョンや目標の中に位置付け、予算や人事を含めた計画を統合的に策定・実施することが可能となる。このような組織体制は、米国の大学において2000年代から敷かれ始め、過去約20年間で多くの大学に普及していった⁷。

⁶ 該当する19大学は以下の通り。California Institute of Technology; Stanford University; Massachusetts Institute of Technology; Harvard University; Princeton University; University of Chicago; University of Pennsylvania; Yale University; Johns Hopkins University; Columbia University; University of California, Los Angeles; Duke University; University of California; Berkeley, Cornell University; Northwestern University; University of Michigan; Carnegie Mellon University; University of Washington; New York University.

⁷ Brustein (2007)によると、2000年代にはインディアナ大学やミネソタ大学でSIOsの職位の格上げがあり、またペンシルバニア州立大学、ブラウン大学、ヴァージニア大学などで副学長や副プロボストとして国際担当が新しく配置されるようになるなど、職位としての存在感の向上が顕著である。

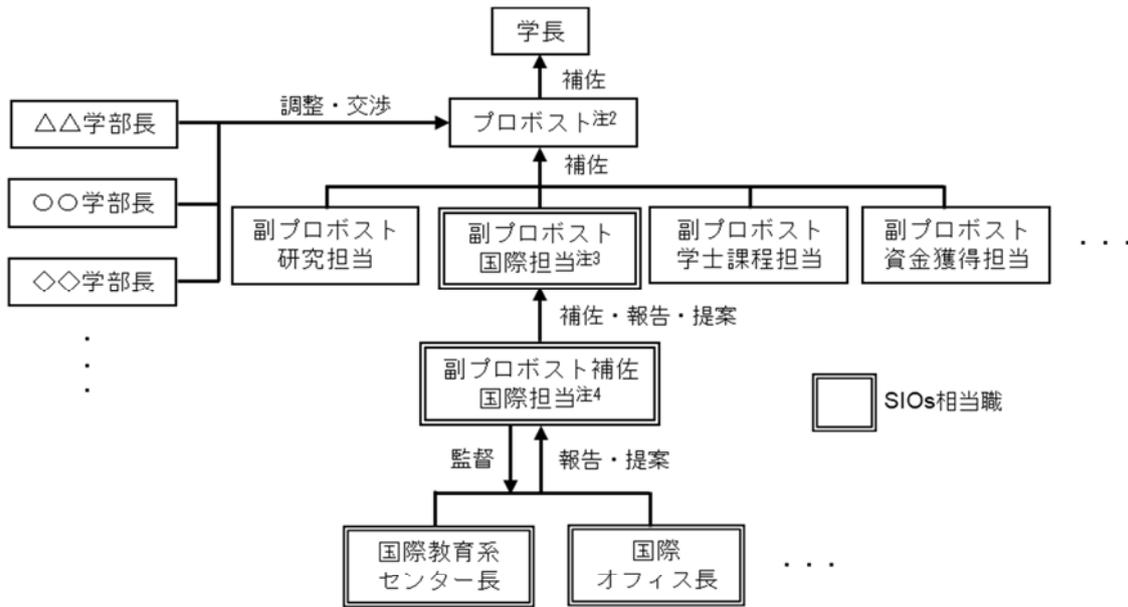


図1 大学執行部における国際担当職の組織体制^{注1}

参考：小林（2014）

注1 THE 大学ランキング2018上位30位に入る米国19大学の組織を参考に作成。

注2 プロボストを配置しない大学もある。

注3 Vice Provost, Associate Provost, Assistant Provostなど職名は多様である。

注4 Assistant Vice Provost, Deputy Vice Provostなど職名は多様である。配置しないこともある。

SI0sは、このような組織構造上の「ハード」における役割だけでなく、自大学の組織文化を国際化に対し積極的なものへと変革させる、「ソフト」（触媒的）な役割も担う。学内には学生や教授団など様々なステークホルダーがおり、国際化は必要な変化プロセスであるという認識は浸透しつつあるものの、彼らにとってその重要性の認識の程度や目指す方向性、そして実際の国際化の取り組み内容は、置かれている状況により実に多様である。国際化に対する意見や視点、熱度の異なる学内ステークホルダーの声に丁寧に耳を傾けながら、彼らの国際化の活動をサポートし、また学長やプロボストの発する国際戦略のメッセージを彼らに噛み砕いて説明し、個々の国際化活動に全学ビジョンのエッセンスを落とし込むよう促し、最終的には大学全体として国際化に対し順行的で調和のとれた組織文化を築くことも、彼らの重要な使命である。表1のSI0sのプロファイルで尊重される資質や特質として挙げられた、対人関係スキルや異文化間能力、外交的手腕などは、学外における国際交渉等の場面のみでなく、学内の様々なステークホルダーに対峙する場面でも発揮することが求められる。

4. 米国におけるSI0sの育成環境

前節で概観した米国の高等教育における国際化マネジメントの構造的変化を受け、SI0sの需要は、2010年代を境に米国高等教育界で急速に高まってきた。この高まる需要を、米国の高等教育界はどのように受けとめ、応えているのであろうか。

SI0sのキャリア・パスには一つの特徴がある。流動性が高い米国の雇用習慣を反映し、同一大学内で国際化関連領域での経験を経て昇進するケースはごく少数であり、多くの場合、彼らは国内外の大学を渡り歩き、同職種の経験を積み上げながらキャリアを築いていく。福留(2013)は、米国の大学執行部の役職は「職務ごとに専門職化が進んでおり、特定ポジションの専門家として大学間を移動する場合も多い」と報告しているが(p. 47)、これは国際担当の上級管理職にも当てはまる。表2は、筆者らが米国でのSI0s調査でインタビューした、ある大学のSI0の経歴である。この例のように、国内の(場合によっては国外の)様々な大学を移動しながら国際化マネジメントの経験と専門性を高め、専門職としてのアイデンティティを築き、国際教育系オフィスやセンターの副センター長、センター長、副プロボスト補佐などと職位を上げつつ上級管理職へのキャリアアップを実現していくことが、米国においては一般的である。

表2 米国大学の国際担当副プロボストの経歴例

Dr. ○○○ ○○○○
Vice President and Vice Provost for International Affairs

15年以上の国際関係職を経て、2016年に◇◇大学の現職に就任。
当大学のSI0として、数々の国際教育プログラムサービス(留学プログラム、留学生支援、英語教育プログラム、国際インターンシップ、パートナーシッププログラム、フルブライトプログラム、国連プログラム等)のための戦略的リーダーシップを執行する責任をもつ。

◇◇大学に着任する前は、△△大学においてグローバル教育担当副プロボストと副学部長を、そしてVice Provost for Global Educationを約5年勤めた。また、☆☆大学において学生キャリアと国際教育支援の副ディレクター、およびキャリアサービスセンターのディレクターも経験している。

表2を一例とするSI0sがキャリアアップしていくためには、日々の実践におけるトレーニング(OJT)は最も重要な機会の一つではあるものの、個人の経験的学習のみでは当然ながら十分ではない。組織的なプロフェッショナル・ディベロップメントの体制が求められるが、個々の大学がその体制を個別に整備するには限界があり、効率性を考えても現実的でない。よって、大学をまたいでSI0sの育成を支える仕組みが必要となる。米国高等教育界では、すでに国際教育に関する大学間ネットワークが幾重にも構築されており、こうしたネットワークがSI0sの育成に対して次の2つの点で貢献している。

一つ目は、SI0sを対象とした研修機会の提供である。大学の国際教育や国際化に携わる関係者によるいくつかの大学間ネットワークでは、2010年代初期からSI0sの研鑽ユニットを次々と発足させており、これらのユニットが年次研究会を開催することで、SI0sの実践や課題の洗い出し、大学国際化マネジメントにおけるSI0sの役割の将来予測などを話し合う機会を提供している。具体例を挙げれ

ば、ACE (American Council on Education)⁸は“*Institute for Leading Internationalization*”という研修ユニットを2013年頃から立ち上げ、ここでは国際化のリーダーシップを執るSIOsが集い、彼らの役割を議論する研究会を毎年実施している。NAFSA⁹においては“The International Education Leadership Knowledge Community”が組織され、包括的国際化を屋台骨として支えるSIOsの研鑽に資するワークショップやシンポジウムを毎年実施している。そして、AIEAでは、前掲のSIOsプロフィール調査の結果を反映し、就任5年以内のSIOsのキャリア・トレーニングを目的とした“AIEA Leadership Academy for New Senior International Officers”¹⁰を立ち上げている。当該Academyは2015年から毎年5月頃に5日間ほどの研究集会を設けており、国内外からのSIOsの参加者を毎年堅実に集めている。2019年に開催される同Academyでは、管理運営、教員の参画・関与、アライアンスの構築、パートナーシップ、国際化の成功事例、アセスメント、リソース、戦略的計画、キャリア選択の9つの領域について、参加者とファシリテーター間でのディスカッションが予定されている。こうした大学を超えたネットワークによるプロフェッショナル・ディベロップメントの場において、SIOsは情報交換やグッド・プラクティスの共有、課題の発見等の機会を享受している。

大学間ネットワークのSIOs育成に対する二つ目の貢献は、各ネットワークが主催する年次大会である。本稿読者の中にはNAFSA年次大会に参加経験のある大学関係者も多いと思われるが、このようなネットワークの年次大会は、海外協定校との交渉等を通して国際化マネジメントの実践を積むトレーニングの機会となるのみでなく、日々の業務によって生じる問題意識を発展させた実証的研究成果を発表するセッションで発表をしたり、セッションに参加し意見交換したりすることで、業務へのより深い理解や知識の獲得、および情報共有やネットワークの構築へと繋げることができる。また、年次大会で定期的に顔を合わせることによって、SIOsの間でグッド・プラクティスを共有したり、キャリアアップのため他大学へ移動する（他大学での職を得る）機会の情報交換が行われたりもしている。AIEAが2006年に実施した国際教育行政職（Chief International Education Administrators）を対象とする調査¹¹に回答した大学の多くの関係スタッフは、このような大学間ネットワークに機関会員や個人会員として所属し、彼らの業務を支援するための多様なリソースを活用している。同調査によれば、回答した大学（N=80）の96.3%はNAFSAに所属し、その他にも、IIE: Institute of International Education (84.0%)、CIEE: Council on International Education Exchange (77.8%)（カッコ内は回答率）など、多くの回答者が業務や関心に応じた多様な国際教育関連の大学間ネットワークに所属し

⁸ <https://www.acenet.edu/leadership/programs/Pages/Institute-for-Leading-Internationalization.aspx>

⁹ https://www.nafsa.org/Connect_and_Network/Networking_with_NAFSA/Professional_Networks/IEL_KC/International_Education_Leadership_Knowledge_Community/

¹⁰ <https://www.aieaworld.org/sio-academy>

¹¹ 2011年以降実施されているSIOsプロフィール調査の前身となるもの。

ていた (AIEA, 2006)。Green & Ferguson (2012)によると、2010年以降の緊縮財政により、海外出張コストを見直し、代わってこのようなネットワークでの研鑽を SIOs 等のプロフェッショナル・ディベロップメントの機会として投資しようとする大学が増えてきており、結果、大学間ネットワークへの参加者は増加する傾向にあるとしている。

5. 日本の大学国際化におけるガバナンスとマネジメント体制

前節までに見た米国の大学国際化における近年の組織構造・組織文化の変化と、それを背景にした SIOs の存在感の高まりを日本の高等教育の文脈に重ねると、日本の大学国際化マネジメントの特徴として何が見えてくるだろうか。

米国と同様、大学国際化に対する政府の財政事情は、日本においても厳しい状況が続いている。国際学生交流に関する文部科学省予算の推移を年度ごとに見ると、2014年度は269億円が計上された外国人留学生受入れに関する予算は2018年度には263億円へと減じ、また国内学生の派遣留学を含む海外留学支援制度関連は、2014年度の86億円から平成30年度は81億円となり、両事業項目を合わせると、2014年度から2018年度にかけて約10億円の減少となっている（文部科学省、2014;2015;2016;2017）。大学国際化事業「大学の世界展開力強化事業」および「スーパーグローバル大学創成支援事業」については、さらに深刻である。両事業を合わせた年間予算は、127億円が計上された2014年度から、5年後の2018年度には55億円へと半額以下に減じた（図2）。両事業に採択された大学の多くはこれらの事業を国際化の基盤的取り組みと位置付け、両事業を先導する専任担当者をこれらの事業予算で雇用しているケースが多い。そのような場合、事業予算の減額が人材計画に影響し、国際化マネジメントの現場を牽引する人事について安定的な長期計画を立てにくい状況を生んでいることが推測される。

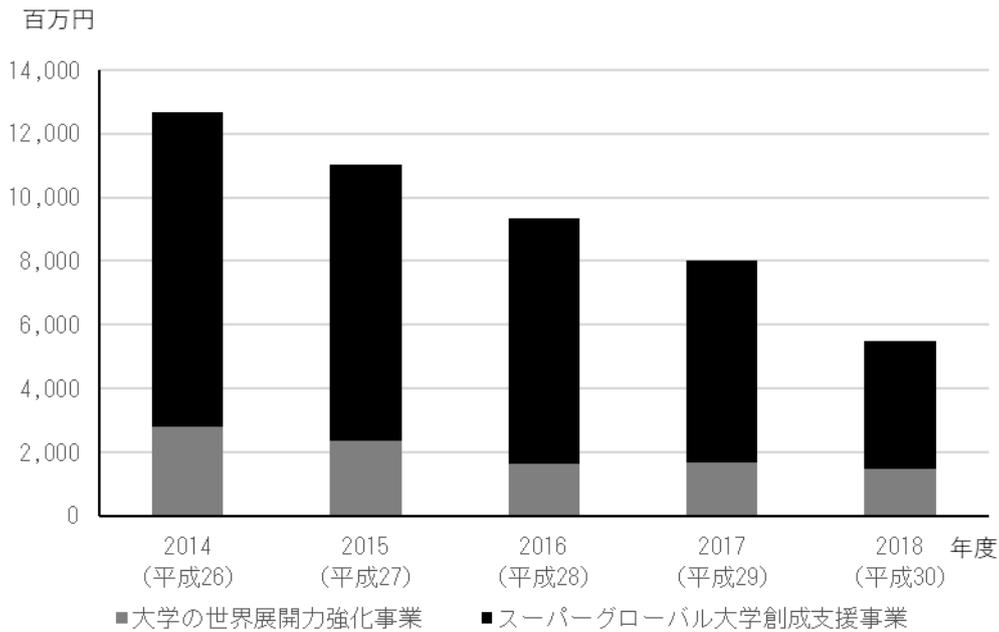


図2 主要な大学国際化事業予算の変遷（2014-18年度）

出典：文部科学省（2014;2015;2016;2017）

日本において大学国際化の取り組みが年々高度化・複雑化している点も、米国の事例と同様である。1953年に導入された私費留学生受け入れ制度や翌年の国費外国人留学生招致制度を土台に始まった戦後日本の大学国際化は、長期にわたり留学生の受け入れを主要な取り組みとしてきた。しかし、2000年代に入ると、「グローバル30（国際化拠点整備事業）」の実施を皮切りに、英語による科目の履修のみで学位が取得可能なコースが主要大学を中心に増え始め、留学生の受け入れ環境の向上や、入学審査制度、成績評価、カリキュラムなど教学面での国際化の推進が強調された。そして2010年代以降は、内向き志向が懸念される国内学生の派遣留学、海外研修や英語力強化が重点化されてきている。近年では、受入れおよび派遣の双方向の学生流動化と、英語による教育プログラムをはじめとするキャンパスの国際化（内なる国際化）を一体的・統合的に進める包括的国際化マネジメントを掲げる大学も少しずつ増えている。2014年度開始の「スーパーグローバル大学創成支援事業」では、採択大学に課せられた国際化指標は41項目¹²に及び、その内容は、学生の流動性や留学支援体制、学生の語学力、教務システムの国際化など教育の国際化に直接関係する項目から、教職員の民族・文化上および性別上の多様性や人事システムやガバナンスの国際通用性まで、幅広い範囲と分野を網羅している。国際化を担当する実務者や上級管理職は、これらの指標項目に関する学内データを収集・分析しながら、大学の全体ビジョンの中で自大学の国際化の現状を把握し、将来計画を見据えることが求められるよ

¹² 予算削減に伴い、2018年度より、採択大学が報告すべき指標項目のうち選択可能なものが増えたことなどから共通項目は減ったものの、本事業の所掌範囲は依然として広い。

うになった。

以上のように、日本の高等教育界は、政府による財政的支援の低迷および国際化活動の多様化・複雑化という米国と類似した様相を呈しているが、他方、米国で起こったガバナンスおよびマネジメント体制の変化や SIOs の積極的な配置は今のところ見られない。ガバナンス体制では、2004 年の国立大学法人化以降、学長の権限は強化が謳われ、学長を筆頭とした執行部の役割も大きくなり、さらに 2014 年の学校教育法改正では、教授会は教育研究に関する学長の諮問機関であるという法的位置づけにより、決定権者としての学長の役割がより明確化された。しかし、学部など教学組織に裁量の比重が置かれる分権的構造を伝統としていた日本の多くの大学において、これらの法整備がなされたからといって、実際に中央執行部の影響力が素直に増すことにはならない。教育担当副学長の役割とリーダーシップについて調査した夏目（2012）は、副学長が抱える困難として、職務内容が量的に多く内容も多岐にわたること、多様な関係者間の意見調整が難しいこと、改革に向けたアイデアや計画を創出する余裕がないこと、などを挙げている。これらはまさに副学長が創造的なリーダーシップを発揮して担うべき主要な役割であるにもかかわらず、実際には困難を感じ十全に責務を果たせていないという自己認識が当事者にあることがうかがえる。そして、これらの点を担わなければならないのは、国際担当の副学長も同様である。

国際担当副学長を対象とした同様調査や先行研究は管見の限り見当たらないため、国際担当副学長の組織上の位置づけとその役割等を実証的に論ずることはできないが、国際化を推進する主要大学の執行部の組織体制を見ることで、ある程度の推察は可能である。「スーパーグローバル大学創成支援事業」の全採択大学のうち、世界大学ランキングトップ 100 を目指す大学として選ばれたタイプ A の 13 大学は、国際化を重要施策の一つと掲げていると考えてよい。これら 13 大学の執行部の組織体制を各大学ウェブサイトで確認したところ、2 つの特徴が見られた。一つには、国際担当理事・副学長が他の領域を兼務しているケースが多いことである。対象 13 大学のうち、「国際」のみを担当領域として掲げる専任の理事・副学長を配置しているのは 4 大学であり、他の 9 大学では、広報、総務、産学官連携、IR など、国際以外の所掌領域が担当として併記されていた。このことから、ますます複雑多様化する国際化の取り組みを、上級管理職の立場から専任して統括することが困難な状況がうかがえる。二つ目の特徴は、理事・副学長を補佐する立場として副学長補佐に国際担当を置いているのは 13 大学中 7 大学であったが、彼らのうち 6 名は、その下の国際教育の実務組織である留学生センターや国際交流センターなどのセンター長を兼任していた。第 3 節で見た米国 19 大学の組織体制では、国際担当の副プロボスト補佐が国際教育系センターのエグゼクティブ・ディレクターとして位置づけられている例もあったが、その場合でも別途ディレクターがおり、実質的に彼らディレクターがセンターの実務をリーダーとして担当している。日本の大学においては、組織図上は個別に用意されていても、実際にはこれらの役職を兼務する例が少なからずあり、国際担当を専任する管理職の実際の人員数は決

して多くないことが推察できる。以上の特徴から、日本の大学国際化においては、財政の低迷や国際化の複雑・多様化を受け、ガバナンスやマネジメントの効率化が喫緊の課題とされているものの、そうした状況が各機関の組織体制にまで反映されていない、あるいは反映させたくても、そのための予算を含むリソースが不足していると考えられる。

6. 結びにかえて：日本版 SIOs の職位確立に向けた今後の課題

高等教育を取り巻く近年の情勢を見れば、日本においても早晩、専門性の高い国際担当上級管理職である SIOs の職位の発展が望まれる。すでに見たように、米国で急速に存在感を高めてきた SIOs の育成環境には、彼らの専門性向上を促す学内外の土壌があった。日本の文脈において同様の仕組みを作ることはすぐには難しいが、その養成に向けた土壌作りを今を起点に長期的視野で検討していくことが求められる。米国のたどった道を参考にすれば、今後の日本版 SIOs の育成を目指すための課題として、少なくとも次の3点が挙げられる。一つ目には、SIOs の職位確立に向けた組織編制上の仕組み作りである。現代の国際化の複雑性と多様性を鑑みれば、少なくとも国際化を重要施策と掲げる大学においては、大学の組織体制において他の領域を兼務しない国際担当専門の理事・副学長を置くべきである。そして、その職位には、SIOs として大学国際化を取り巻く最新の知識と豊富な経験、求められる資質を有する者を、外部登用も視野に入れて配置することが望ましい。二つ目には、国際教育系センターの室員やセンター長の育成計画である。米国では、国際教育系センターにおいて国際教育交流の経験を積み、成果を上げてセンターのディレクターとなり、やがて副プロボスト補佐、副プロボストへとスパイラルアップしていくキャリア・パスが可視的に普及している。日本においても、各大学が将来の SIOs を育てるという意識の下で国際教育系センターの室員やセンター長を配置し、役割と責任を設計することが、やがて日本全体の高等教育における国際化を先導する SIOs の層に厚みを加えることにつながる。これらは個々の大学におけるガバナンス体制計画であるが、三つ目の課題としては、大学を超えた国レベルでの専門性確立を志向するネットワーキングの構築を挙げたい。米国の NAFSA、AIEA、ACE のような大学間ネットワークの実効性は、日本の大学国際化の歴史において長きにわたり望まれているものの、実現には至っていない。これは、大学国際化担当を専門職と見なすキャリア・アイデンティティの確立とも関係し、今後の日本の大学国際化における深刻な課題となると予測される。大学国際化はもはや一部の関係者のみが担う時限付きの特殊な活動ではなく、大学改革の中核に据えられ、大学の機能を社会に還元していくための全学を挙げての公約であるという包括的国際化を推進するためには、それを牽引する専門職を実務担当から上級管理職まであらゆるレベルで育てる仕組みを、個別の大学内に閉じることなく機関を超えて構築することが強く望まれる。

本稿は、科学研究費補助金「大学国際化マネジメントにおける教職協働の実証的研究」(基盤研究(C))

17K04672) の助成を得て実施した調査に基づきまとめられたものである。

参考文献

- 小林雅之 (2014). 『執行部と教員組織をつなぎ意思決定に貢献するプロボスト』 *Between*, 2014年6-7月号, 18-19.
- 夏目達也 (2012). 『大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮：国立大学副学長を中心に』 *名古屋大学高等教育研究*, 12, 5-24.
- 福留東土 (2013). 『米国における大学経営人材：理事と学長に着目して』 山本真一 (編) 「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」 *広島大学高等教育研究叢書*, 123, 41-53.
- 文部科学省 (2014). 『平成27年度予算(案)主要事項』.
- 文部科学省 (2015). 『平成28年度予算(案)主要事項』.
- 文部科学省 (2016). 『平成29年度予算(案)主要事項』.
- 文部科学省 (2017). 『平成30年度予算(案)主要事項』.
- AIEA- Association of International Education Administrators (2006). *A survey on chief international education administrators, their institutions and offices*.
<http://www.aiea-world.org/assets/docs/Surveys/ciea2006.pdf> (2018年8月22日閲覧).
- AIEA (2016). *What is an SIO? Standards of professional practice for international education leaders and Senior International Officers*.
<http://www.aieaworld.org/sio> (2018年8月22日閲覧).
- AIEA (2017). *The SIO profile: A preliminary analysis of the survey on senior international education officers, their institutions and offices (2017)*.
http://www.aiea-world.org/assets/docs/Surveys/final-2017%20executive%20summary_sio%20profile%20survey.pdf (2018年8月22日閲覧).
- Brustein, W. (2007). The blueprint for a global university: The senior international officer. *AIEA Newsletter*. Fall 2007 (2).
- Bureau of Educational and Cultural Affairs, US Department of State (2010). *J. William Fulbright foreign scholarship board 2010-2011 annual report*.
https://eca.state.gov/files/bureau/2010_2011fsbannualreport.pdf (2018年8月22日閲覧).
- Bureau of Educational and Cultural Affairs, US Department of State (2016). *J. William Fulbright foreign scholarship board annual 2016 report*.
https://eca.state.gov/files/bureau/ffsb_annual_report_2016_gps_hi_res_20170824fl.pdf

(2018年8月22日閲覧) .

- Deschamp, E. & Lee, J. J. (2015). Internationalization as mergers and acquisitions: Senior international officers' entrepreneurial strategies and activities in public universities. *Journal of Studies in International Education*. 19(2), 122–139.
- Dessoff, A. (2010). The rise of senior international officers. *International Educator*. Jan/Feb 2010, 45–49.
- Glass, C. R. & Lee, J. J. (2018). When internationalization funding feels tight: Satisfaction with funding and campus internationalization strategies. *Journal of Studies in International Education*. 22(4), 302–316.
- Green, M. F. & Ferguson, A. (2012). US Internationalization faces the recession. *International Higher Education*. 66, 12–14.
- Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive internationalization: From concept to action*. NAFSA: Association of International Educators, Washington DC.
- Hudzik, J. K. (2015). *Comprehensive internationalization: Institutional pathways to success*. London, New York: Routledge.
- Koehn, P. H., Deardorff, D. K. & Bolognese, K. D. (2011). Enhancing international research and development–project activity on university campuses: Insights from U. S. senior international officers. *Journal of Studies in International Education*. 15(4), 332–350.
- Kratochvil, D. and Stephenson, G. K. (2015). The growing role of senior international officers. *University World News*. 17Apr2015, 363.
- US Department of Education (n.d.) *Budget News*.
<https://www2.ed.gov/about/overview/budget/news.html> (2018年8月22日閲覧) .