

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 29 日現在

機関番号：13901

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380637

研究課題名(和文)日本の大学における国際交流担当職員の専門性に関する研究

研究課題名(英文)Specialties of staff at an international exchange division in a Japanese university

研究代表者

渡部 留美(Watanabe, Rumi)

名古屋大学・国際機構・特任准教授

研究者番号：90397787

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：日本の大学の国際交流関係部署で従事する正規大学事務職員の多くは、大学職員として採用されるため、国際交流の専門職としては入職しないが、現場で業務を遂行しながら、専門性を身につけたり、自己研鑽を行い、スペシャリストになる者、キャリアアップを行う者もいる。一方、職場の環境や周囲の理解によっては専門性を活かしきれない者もあり、ストレスを感じたり、転職を考えたりする者もいる。大学の経営を考える上では、職員の職能開発のみならず、キャリアアップを下支えする体制が必要である。

研究成果の概要(英文)：Most of the administrative staff of the international affairs division at Japanese universities are hired as a generalist not specialist, however, some staff develop their specialties and career with experiencing both difficulty and fulfillment. On the other hand, some have few opportunities to perform their skills because of uncomfortable work environment. Some of them feel stress and think about changing jobs. Supporting systems for career development of staff will be needed as well as staff development from a viewpoint of university management.

研究分野：異文化間教育

キーワード：職員の専門性 国際教育交流 職能開発 留学生受入 教職協働 キャリアアップ 大学職員論 経験
学習

1. 研究開始当初の背景

(1)日本の大学における職員の専門職化、職員の能力開発についての議論は、近年になって興隆した感があるが、昭和48年の筑波大学設置時に事務組織一元化の一環として専門職化が検討され、昭和62年の臨時教育審議会第三次答申で大学院修士コースの設置や専門的研修の機会の必要性が指摘されるなど、新しいものではない。しかしながら、専門職化は期待されるほど進展してこなかった。(大場, 2009)。近年になって、関係学会誌等で職員の専門職化についての特集が組まれたり、山本(2012)が職員の実態調査をするなど、調査・研究が進んでいる。

(2)しかしながら、国際交流担当職員については、その職に焦点をあてての研究・議論はなされておらず、専門職として実現化には至っておらず、職員の養成も進んでいないのが現状である。その背景として、新規卒卒者採用及び終身雇用を前提とする日本型雇用慣行のため、特定領域の専門性の育成が必ずしも重視されないこと(大場, 2009)あるいは、大学組織のなかの職員の位置づけが低いこと(坂本, 2011)などが壁となっていると考えられる。従って、国際交流担当部署に限らず、ジェネラリスト養成志向が強い日本においては職員の専門職化不要論が強いため、国際交流担当職員に関する研究も進んでおらず、研究分野として確立していないのが現状であるといえる。国内の大学間競争のみならず、海外の大学との留学生獲得競争が激化し、国際的視野を持った日本人学生の人材育成が喫緊の課題となるなど、日本の大学を取り巻く環境が大きく変化している。さらに、政府からの補助金の減額などが進み、職員数が減少するなかで、職員がこれまでとは異なる役割を果たし、これまで以上に能力を発揮していくことが期待されている。

このような状況のなかで海外との競争に勝ち抜けるような日本の大学の専門職の育成が急がれる。教員との協働、プログラムマネジメントなど積極的に役割を果たすことが期待され、専門性を身につけ、大学経営、運営に関わっていく必要があることは周知の事実である。また、海外と日本の大学では組織形態や財源も異なるため、日本の環境にあった国際交流担当職員の専門性を見出し、ていかなければならない。

2. 研究の目的

本テーマについて、調査研究を行うことにより、国際交流担当職員がどのような過程を経て専門性を身につけていくのか、それがどのようにして日常業務や学生支援に役立っているのか、また、専門性が活かしていない場合、何が壁となっているのかについて探り、大学経営に及ぼす影響などを体系的に捉えることが急務である。

本研究の目的の一点目は、職員のなかでも

国際交流担当職員に焦点をあて、アンケート調査のほか、個々の体験データを収集するためにインタビュー調査を大規模に行うことである。二点目は、国際交流担当職員のうち、プロパーと呼ばれる専任職員に焦点をあてることである。専任職員はこれまで教員の補助を行うという位置づけであったが、それは国際交流担当職員においても同じであった。外部資金で獲得した人材や非常勤職員は数多く戦力が期待されており、専門的な業務についていることが多いが、将来的には、任期のない専任職員が大学経営に積極的に関わっていく意味は大きい。実際には、海外滞在経験があったり、語学能力に長けている職員も増えており、彼らの能力を引き出し、大学経営に活かすための研究を進める。三点目は、「専門職化」を「大学院や専門職団体が提供する専門的教育訓練」と捉えるのではなく、「経験からの学習」(松尾, 2006)という経営学的視点から職員の専門性を明らかにすることである。職員は大学院等で学ぶ知識や大学から提供される研修などのみで専門性が高まるわけではないと考える。すなわち、既に持っている資質や能力、あるいは、業務経験、自ら進んで受けて研修などから得た知識などからも専門性を高めていると考えられる。このような経験からの学習が専門性にどのようなプラスの影響を与えているのかについて探る。

3. 研究の方法

(1)大学職員に関する国内及び海外の動向を探るため、文献収集、整理する。国際交流担当職員と他の業務を行う職員の相違点を明らかにし、大学のなかにおける国際交流担当職員の位置づけについて掘り下げる。

(2)専門性についてのアンケート調査を行い、インタビューデータ項目を考える上での材料とする。

(3)国内の大学の国際交流担当職員に聞き取りを行う。国公立大学、大規模校、中小規模校、など様々なタイプの大学を抽出し、様々なデータが収集できるよう工夫をする。多くの大学では、数年ごとに職員の異動があるため、過去に国際交流担当部署に在籍していた者も対象とする。質問項目は以下のとおりである。インタビュー対象者は、研究代表者の所属する学会や団体のネットワークを通じて広く呼びかけ協力者を募る。インタビューは50名前後を目標とし、必要であればフォローアップも行う。

【主な質問項目】

- ・ 大学職員や国際交流担当になったきっかけや動機、背景
- ・ 業務内容
- ・ 教員との役割分担、教職協働について
- ・ 職場組織内での与えられている権限、意思決定のプロセス

- ・ 課題とその要因
- ・ 仕事上の失敗事例、成功事例
- ・ 専門性について
- ・ 自己研鑽方法や参加している研修
- ・ 実務へのフィードバック
- ・ 将来のビジョン、キャリアパス
- ・ ロールモデルとする人物

4. 研究成果

(1)日本の大学における職員について

国際交流担当職員の専門性について調査を行うにあたり、まず、日本の大学における事務職員が置かれている状況、教員と職員の関係、職員が能力を発揮できない背景について、先行研究をもとにまとめた。

大学の構成は、大きく分ければ、教員、(事務)職員、学生から成っている。学生は授業料を払い、教育サービスを受ける顧客であり、教員、職員は教育サービスを提供する側といえる。教員と職員ではまた性質が異なり、それぞれの役割がある。大学職員の役割は、3~40年前の「教員の補助的機能あるいは事務処理機能」の時代から「教員の支援機能あるいは学内の調整機能」の時代を経て、今や「教員と協働して大学運営や経営を担っていく」ものと期待されている(宮嶋, 2010: 27)。ところが、「教官の、教官による、教官のための大学自治」という考えにとらわれた大学内の力関係が未だに存在しているところも少なくない(山本, 2012)。国立大学においては、法人化以降も、「何事も教員に相談して」言われたことをきちんとするのがいい職員だ」「費用対効果よりは法令・規則に忠実であることを第一に考えて仕事をするのがいい」意識が抜けない職員が存在すると本間(2005)は指摘している。

また、職員の人事処遇をあげることができる。金子(2008)が指摘するとおり、日本の大学では、正規職員は専門職としての採用ではなく、大学職員として採用されるのが通常である。スペシャリストではなくジェネラリストを育成することに重点が置かれ、2~3年で異動することも珍しくない。国立大学の場合、昇進するために異動が前提となっており、しかも、課長職以上の管理職員に至っては文部科学省からの異動官職によって占められていた。こういった制度が未だに多くの大学や部署でまかり通っているとすると、大学はいくら優秀な職員を採用しても彼らが能力を十分に発揮することは難しいと推察される。

このような事情から、国として職員の専門職化の必要性が叫ばれようと、多くの部署において、それが進まず、教員による職員評価が低い要因の背景には、皮肉にも国自身が作った人事制度による大学職員の雇用形態、教職員の役割や性質が根本にあるということが指摘できる。

(2)日本の大学における国際交流担当職員

次に国際交流担当職員に絞り、専門性が必要な理由及び職能開発が急がれる背景についてまとめた。

一点目は、急速に進んでいる大学の国際化に対応するために職員の知識や能力が求められていることである。大学の国際化は「高等教育にとっての最も顕著な社会的傾向」といえ、「『これから取り組むべき課題』ではなく、むしろ『すでにそこにある現状』」(佐間野, 2013: 27-28)であり、喫緊の課題となっている。大学の国際化は世界的な潮流であり、海外の大学との学生獲得競争が激化している。そのため、より優秀な学生を世界中から獲得するために、プログラム開発やリクルート活動を行わなければならない。学術協定を締結し、研究者や学生の交流を促進することも国際化の重要な要素である。これらのミッションのためには、海外の教育システム、国際プロトコルなどといった知識、最新の情報を身につけておく必要がある(孫福, 2002)。国際的に通用するプログラムを開発するためには、教員だけでは十分ではない。何故なら、開発するプログラムが日本の大学の規程に則っているか、外国人学生に入学資格があるか、外国人教員を雇用するにあたってはどのような点に注意する必要があるのか、などについての種々の法規関係、事務書類関係については教員よりも様々な部署を経験している職員が詳しいからである。

二点目は、国際交流担当職員とその他の職員の業務内容の違いからくるものである。国際交流担当職員は、大学に受け入れる外国人留学生の置かれている環境を理解し、コミュニケーションをとり、ときには代弁者とならなければならない。そのためにも、異文化コミュニケーション、交渉力、忍耐力、プレゼンテーション能力等も必要となる(アルセン, 1999)。これらのことから専門的な知識や能力をもった職員とそうでない職員とでは、留学生へのサービスの質が違ってくことは容易に理解できるであろう。

三点目は、国際交流担当の職務範囲の広さである。留学生担当であれば、入試業務、ガイダンス、入管業務、在留管理、就職活動支援、日常生活相談対応、カウンセリングの知識、他部署との連絡(国際センター、就職支援室、保健管理室等)、学外の諸機関との連絡(日本語学校、国際交流団体、地域ボランティア等)、同窓会組織など業務が多岐に渡っている。目まぐるしく変わる留学生政策の情報や世界の動向を常にアップデートしておく必要があるため、人事異動によって数年で職場を変わっては専門性が身につかないばかりか、たとえ身についたとしても活かす場がない。

(3)国際交流担当職員の実際

(1)(2)で国際交流担当職員の置かれている状況を把握した上で、個々にインタビューを行い、専門性、キャリア等について具体的な事例を収集した。以下、専門性を身につけ業務に活かしているタイプ、専門性を身につけているが業務に活かしていないタイプに分け、事例紹介する。

①専門性を身につけ業務に活かしているタイプ

Aさんは、「国際交流という職種は一点集中でやっていけば必ず第一人者になれる業界」だという思いを持っている。他の職員は与えられた仕事をこなすだけであるが、「自分は守備範囲が広いだけ」と考え、規程の改善、種々のプログラム開発、留学生受入数の拡大など、次々と改革を行っている。また、分からないところは他大学の同業者に質問するようにし、有益だと思ったセミナーなどは自費で参加するなどし、学外ネットワークを充実させている。今では、セミナーの講師を担当したり、国際交流関係の書籍の原稿を書くまでになっている。

Bさんは、自分たち担当者を「プロ集団」であると自負している。そのための勉強もしているし、蓄積したノウハウもあるため、学生に対して教育的な指導を行うことができたり、おかしいと思ったことは改善を提案することができるという。仕事は大変だが、学生が成長する過程をみるのがやりがいであり、好きな仕事だと感じている。

②専門性を身につけているが業務に活かしていないタイプ

Cさんは、国際交流担当部署に配置されたが、留学経験がないことにコンプレックスを感じ、また、思うように仕事が任せられないのは自分に能力が不足しているためだと思い、自己研修制度を利用し、休職して自費で海外の大学に留学し、修士号を取得した。帰国後、別の国際部署に配置され教員と共に新しいプログラムを作ることになった。プログラム作りのアイデアになると考え、修士課程で身につけた研究手法を用い、調査を行いレポートにまとめ、会議で教員に提出したが、反応がなく、単なる自己満足だったのかと感じた。周囲から言われ続けてきた「職員はでしゃばっちゃいけない」「先生に任せておけばよい」という言葉が思い起こされた。

Dさんは、在職中に1年間の海外研修、2年間の海外オフィス勤務を経て帰国したが、配属先が国際交流とは全く異なる部署であった。この人事に非常にショックを受け、その時期に出ていた別の大学の職員募集に応募し、採用が決まり、結局帰国後半年で大学を去ることにした。以前勤めていた大学では、「教員はあくまで上の人、職員は下

の人」という意識が強く、職員間でも若手と古株の間で職員像に対する考えが異なっていたと捉えている。

以上の例から国際交流担当職員の専門性向上を支えている要因、妨げている要因をいくつか指摘できる。

第一に、配属先における職場環境や周囲の人間関係が業務に対するモチベーションや能力の養成を左右していることである。特に、上司による部下に対する考えかたは大きな影響があると推察される。若手職員をどのような人材として育成したいのか、職員の能力向上が大学の国際化、大学経営に役立つと捉えているのかなど上層部や大学経営側の考えがキーとなると考えられる。部下に理解のある上司は益々専門性を身につけさせ、やりがいのある職場環境を築けている。反対に、職員の能力を活かせず、「飼いきれし」(本間, 2013)にする職場環境では、職員のモチベーションは下がり続け、最悪のケースではDさんのように職場を去ることもある。これを大学の大きな損失であると早急に気がつかない限り、優秀な人材を失い続けることになる恐れがある。

第二に、従来から指摘されてきたとおり、古くからある教員と職員の役割や処遇の違いが、未だに職員の働きにくさを生み、専門職化促進を妨げている可能性があることである。国立大学と私立大学を比べると、国立大学のほうが教員と職員の役割分担が明確であり、しかも教員と職員の立場が同等に置かれていないと示唆された。私立大学では、国立大学で教員が担当している業務を担当し、権限、裁量が与えられていることが多いと推察される。職員が能力を活かせる良い意味での「教職協働」が求められるのではないか。

第三に、職務に必要な専門性は、業務を遂行するなかで身につけるほか、大学で利用できる研修や自らが開拓した学外の研修やフォーマル・インフォーマルな会への参加、それによって形成される学外ネットワークによって獲得していくことが明らかになった。学内では同じ業務を担当している同僚は少ないと考えられるため、学外と同業他社から情報を収集したり、アドバイスをもらったりすることは重要である。国際交流分野は比較的新しい部署であり、状況も刻一刻と変化するため、できるだけ多くの仲間を作り、情報をアップデートしておくことが専門性を持った職員としては重要である。

(4)今後の課題-新しい型の国際交流担当職員の研究-

研究を進めるにつれ、いくつかの新しい課題、視点が明らかになった。ここ数年、大学職員の形態も大きく変化してきており、近年の競争的資金制度の拡充、国立大学の法人

化に伴い、有期雇用教職員が増加しており、様々な雇用形態のスタッフが国際教育交流に関わっていることが明らかとなった。加えて、従来から存在した国際交流分野は国立大学では教員が担当し、私立大学は職員が担当する事実により（近年では、私立大学にも国際教育交流を専門とする教員も増えてきた）、現在では様々なタイプの大学構成員が関わっていることが指摘でき、本研究テーマの対象とした正規事務職員以外にも範囲を広げ、研究を行うことが重要であることが示唆された。

これらのスタッフを6つの型、従来タイプである正規教職員「ジェネラリスト型」、「ハイブリッド型」、「プロフェッショナル型」と、近年の外部資金等による有期雇用での中途採用などの教職員「経験・能力既存型」、「コミットメント型」、「ステップアップ型」に分け、それぞれについて特徴、利点、課題をまとめた。

これらの型について、今後はインタビュー等でデータを収集し、さらに研究を深めたいと考える。

【引用文献】

- ゲーリー・アルセン（著）、服部まこと・三宅政子監訳（1999）『留学生アドバイザーという仕事』東海大学出版会
- 大場淳（2009）「日本における大学職員専門化」『大学職員の開発-専門職化をめぐって-』高等教育研究叢書105、pp.12-23
- 金子元久（2008）「大学職員の展望」『IDE 現代の高等教育』4月号 pp.4-10
- 坂本孝徳（2011）「教職協働の実現に向けた職員育成への課題」『リクルートカレッジマネジメント』166、pp.5-11
- 佐間野有希子（2013）「高等教育と大学職員コンピテンスの国際化 異文化コンピテンズ発達モデルから学ぶSD 開発へのヒント」『大学マネジメント』4月号、pp.26-31
- 本間政雄（2005）「国立大学法人職員への期待」『IDE 現代の高等教育』4月号、pp.27-31
- 本間政雄（2013）「国立大学の組織と人事制度を考える」『大学マネジメント』5月号、pp.2-9
- 孫福弘（2002）「経験的 SD 論」『IDE 現代の高等教育』5-6月号、pp.24-29
- 松尾睦（2006）『経験からの学習-プロフェッショナルへの成長プロセス-』同文館出版
- 宮嶋恒二（2010）「大学における『職・職協働』を考える」『大学創造別冊大学職員ジャーナル』第14号、pp.26-31
- 山本眞一（2012）『新版大学職員のための高等教育システム論』東信堂

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 3 件)

渡部 留美、国際教育交流担当者の専門性と職能開発—現状と課題—、職員論叢、大学基準協会、第4号、査読無、2016、pp.21-30

渡部 留美、日本の大学における国際交流担当事務職員の職能成長プロセス—いかにして能力、専門性が養成され、活かされるのか—、研究論叢、神戸大学教育学会、第20号、査読有、2014、pp.27-38

http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/81008683

渡部 留美、国際教育交流担当者の専門性とキャリア形成—現状と課題—、大学マネジメント、大学マネジメント研究会、6月号、査読無、2014、pp.23-28

〔学会発表〕(計 3 件)

渡部 留美、国際教育交流部署に求められる専門性と人財、留学生教育学会留学生担当教職員分科会研究会、平成28年2月19日、名古屋大学（愛知県・名古屋市）

渡部 留美、国際教育交流担当職員の専門性に関する一考察、大学行政管理学会第18回定期総会・研究集会、平成26年9月6日東北学院大学（宮城県・仙台市）

渡部 留美、国際教育交流というキャリアパスと研究の方向性、日本比較教育学会第50回大会ラウンドテーブル、平成26年7月11日、名古屋大学（愛知県・名古屋市）

〔図書〕(計 1 件)

星野 晶成、渡部 留美、第11章国際教育交流と大学の戦略、「大学の戦略的経営手法」岩崎保道編、大学教育出版、2016、pp.143-157

6. 研究組織

(1)研究代表者

渡部 留美 (WATANABE, Rumi)
名古屋大学・国際機構・特任准教授
研究者番号：90397787