

大学の国際部門に関する事例研究

— 国立T大学における変遷と展開を題材として —

大学経営・政策コース	衛 絢子	東京都公立大学法人	柴田 研三郎
大学経営・政策コース	塚田 亜弥子	筑波大学	土居 新治
東京工業大学	平井 陽子	大学経営・政策コース	両角 亜希子

Organizational Transformation Process for Institutional-wide Internationalization:
A Case Study of International Office at a National University in Japan

Ayako EI, Kenzaburo SHIBATA, Ayako TSUKADA,
Shinji DOI, Yoko HIRAI and Akiko MOROZUMI

This paper presents the transformation and development of international departments in Japanese national universities in line with the rapid internationalization development in recent years. The roles and qualities of the diversified staff in international departments will also be clarified. From the transition over the past 17 years for the case study school, international affairs have gradually reallocated from international departments to other departments. This happened after a period in which international affairs were centralized in the international department because international affairs increased rapidly. However, after the adoption of the Top Global University Project (SGU project), the size and content of the international department itself have been downsized. On the other hand, the international department has been positioned to play more important role in promoting institutional-wide internationalization. What is required of international department staff in the context of the changes in the international department? They are expected to have the expertise as individuals and as an organization. This section will clarify what roles and abilities are required of each permanent and contract employee working in the international department.

目次

- | | |
|--|---|
| 1. はじめに | 4. 1 組織・業務・人材の変遷 |
| 1. 1 問題関心, 背景 | 4. 2 正規職員に求められる専門性・能力 |
| 1. 2 先行研究 | 4. 3 有期雇用職員（非正規職員）に求められる専門性・能力 |
| 1. 3 分析課題と方法 | 5. まとめと今後の課題 |
| 2. T大学の国際部門の組織編制と業務の変遷 | 参考文献 |
| 2. 1 2005～2007年度：学務部留学生課と研究協力部国際事業課の2課体制 | 1. はじめに |
| 2. 2 2008～2014年度：国際部の設置 | 1. 1 問題関心, 背景 |
| 2. 3 2015～2016年度：総務部企画・評価課に国際戦略グループを新設 | 本稿は、特に2000年代以降急速に進展した大学の国際化がどのような事務組織や人材によって担われてきたのかを事例研究を通じて明らかにし、大学の国際化を支える事務組織と人材の在り方について考察することを目的とする。 |
| 2. 4 2017～2020年：留学生交流課の学務部への移管 | グローバル化進展への対応のため多くの国が高等教育の国際化を推進し、日本においても大学における「国際」や「グローバル」という言葉が入った事務組織や |
| 2. 5 2021年度：企画・国際部の新設 | |
| 3. 国際部門の改組の意図 | |
| 3. 1 国際業務の集権化がもたらした利点と課題 | |
| 3. 2 国際業務の分権化がもたらした利点と課題 | |
| 4. 人材配置の変化と求められる能力 | |

教育プログラムの設置を政策的にも誘発してきた（太田 2022）。2005年に、大学内に国際戦略を立案し実現していくための中枢機関の設立を主目的とした大学国際戦略本部強化事業が始まったのを皮切りに、国際化拠点整備事業（以下、G30）、大学の世界展開力強化事業、スーパーグローバル大学創成支援事業（以下、SGU 事業）等といった競争的資金事業により、大学における国際化が推進された（芦沢 2013, 米澤 2018）。その結果、2003年には10万人を超えたばかりであった日本の留学生数は2019年に30万人を超え、大学の国際化は飛躍的に進展した。

一方、このような急速な大学の国際化は学内の特定のプログラムや部署で推進されることも多く、大学全体への波及効果については疑問が呈される状況も生まれることとなった。例えば、留学生数を増やすため、多くの大学ではG30等の競争的資金事業の採択時に英語コースを立ち上げたが、大学の本体のカリキュラムは従来通り維持したまま、「出島」型で創設、運用する形が採用された（芦沢 2013）。「出島」型の英語コースの設置は、既存組織の大きな変更をせず対応が可能で設置しやすい反面で、次のような課題が指摘されている。まず、大学全体の国際化の起爆剤としての役割が期待されたが、もともと全学的な合意形成が不十分なままに出来上がった組織であることから、中枢機能と連携をとることが難しく、大学内で孤立した状況に陥っている場合が多い（芦沢 2013）。つまり、極めて小規模な留学生主対象の付加的プログラムが学部内の「出島」のような形で運営された場合、大学全体の国際化への波及効果も限定的にならざるを得ない（堀内 2016）。また、国際業務を担う事務職員に関しては、人事異動があることによる継続性の限界（Tsuneyoshi, R. 2005, 半田 2018等）や、国際業務を担当する正規・非正規職員のキャリアパスと定着（桑村 2008, Bradford, A. 2016, 渡部 2017, 渡部 2021等）といった課題が指摘され、出島的に拡大してきた国際業務を安定的に遂行できる体制の構築が期待されるようになった。さらに、2017年には大学設置基準改正によりSD（Staff Development）が義務化されたが、その後の中央教育審議会大学分科会等における大学の事務職員等の在り方の検討では、事務職員等の業務の変化と教職協働が求められる例の1つとして外国の大学とのジョイントディグリープログラムの推進に職員が果たす役割が挙げられるなど、国際業務の高度化に伴って事務職員に期待される役割が拡大される状況も見られるようになっている（文部科学省 2017）。

太田（2011）は、Knight, J. (2008) のアクティビティ・アプローチと戦略的アプローチを引用し、90年代までは国際化は大学の周辺領域における一つの課題であったが、2000年代に入ってから中核的かつ優先的な課題へと移行し、国際化への取組は付加的、場当たりのなもの（個々の教員や学生の個人的な活動に依拠した国際活動で、大学全体のミッションやビジョンとの関連性や、活動の継続性に乏しい活動）から、戦略的、組織的なもの（大学全体のミッションや国際戦略に即した国際活動）へと変化していると述べた。こうした状況の変化のなかで、大学の国際化がこれまでどのような事務組織や人材によって担われてきたのかを明らかにし、今後の事務組織と人材の在り方や展望を探ることは、更なる大学の国際化の展開への示唆を得るという点で意義があるといえる。

1. 2 先行研究

グローバル化の進展に対応すべく進められている大学の国際化に関し、様々な側面に注目した研究が行われてきているが、金子（2000）は、日本の大学はグローバル化の縁辺にあるとし、グローバル化の中心に近づくためには、研究者の流動性、組織や人事制度の柔軟性など、日本の大学の組織の秩序に大きな変化を与える必要があると指摘している。一連の研究のうち、そうした国際化を担う大学の事務組織や事務職員に関するものとしては次のような研究が行われている。

まず、大学の事務組織については、全般的な大学組織論の研究（中島 2019等）の他、大学国際化を担う事務体制についての実態調査がある。例えば、大場（2011）は2006年時点の調査で、日本の7割の大学で留学生センターが設置され、管理職が有効に機能していると評価していることを指摘した。また、塩川（2017）は、1983年にスタートして2003年に達成された留学生受入れ10万人計画では、専門部署を設ける大学（出島方式）と、受入業務は学生課に、派遣業務は教務課にと既存の部署に業務を振り分ける大学（分散方式）に分かれたと指摘したが、桑村（2008）が2007年に実施した国立大学法人対象アンケート調査では、過半数の大学で国際業務の一元化が図られ、全学の国際交流業務を担う体制が整いつつあると述べている。さらに、こうした大学における国際化の進展が大学の組織に及ぼした影響については、個別の大学や特定プログラムの事例研究から検討されてきた。例えば、小竹（2018）は、ある学部英語学位プログラムについて、Levine, A. (1980) のイノベーション理論を援用し、

第3段階の変革への着手と実施から第4段階の実施されたプランの定着ないし廃止の段階にある状況を描き、花村ほか(2015)は立命館大学や上智大学のケースを、半田(2018)は東北大学の交換留学実施体制と職員の担当業務、教員との協働の状況、眞谷(2018)は早稲田大学の発展段階、三橋(2022)は、東京工業大学の一般的な事務組織の変遷を明らかにしている。しかしながら、これらの研究は必ずしも国際業務を担当する事務組織・事務職員に焦点を当てたものばかりではなく、また、国際業務を担当する事務組織・事務職員に焦点を当てたものであっても、当事者である職員が自らの立場や所属大学の文脈に依存する形で望ましい組織編成と人材の在り方を検討したものが多い。さらに、大学国際化の主体が出島から全学へ、留学生支援を専門担当組織から全学組織へ、と移行する大学においても、関西外国語大学においては国際化に対応するためのリーガルチームの必要性が(越智 2021)、名古屋大学においては英語学位プログラムの留学生に特化したキャリア支援の必要性が指摘されるなど(坂井 2022)、出島の解消を推進する一方で国際業務に精通する専門組織・専門人材の配置を求める声も出てきている。このような状況においては、出島から全学へという理念に従って単に国際業務を分散的に遂行する体制を目指せば良いとは考えられず、国際業務を集権化・分権化することによるメリットとデメリットを個々に明らかにした上で、各大学の状況に応じた組織編成を検討するための研究の蓄積が望まれる。

一方、海外の状況に目を向けると、イム他(2015)は、韓国の大学について、国際化の進展段階に応じて国際化支援に従事する専門組織を編成・強化していく必要性を主張している。また、Hudzik, J. K. (2011)は、米国の大学の国際部門の組織編成に関し、集権型・分権型は二択ではなく、マトリックス型の組織編成を考える必要性を指摘しているが、全米教育評議会(ACE, American Council on Education)が2001年から2016年まで5年ごとに実施した経年調査(Mapping Internationalization on U.S. Campuses)によれば、大学の国際化を推進する単一の事務組織を設ける大学が増加しており、趨勢としては集権型の組織編成に向かう傾向が見られている。さらに、大学以外の組織の国際化を見ると、国際経営における組織研究の沿革を振り返った宮本(2019)によれば、民間企業の海外事業拡大においては、本社で集中的に国際業務を処理する体制から、現地子会社を編成し、本社と現地子会社の間で権限を分配しながら分散的に国際業務を処理する組織編成が追求されるようになってきているとい

う。しかしながら、国際化に対する意識や環境の異なる海外の大学の取組や、民間企業における本社-現地子会社との関係をそのまま日本の大学の組織編成に当てはめることはできず、日本の大学の文脈に即した国際部門の編成を検討することは依然として重要な課題である。

次に、事務職員については、渡部(2017)が、その業務を海外からの学生受入れ、自大学からの学生派遣、学内の国際化推進関連の3分野に分け、求められる専門性を能力、知識、資質・態度・姿勢の3つに区分して整理している。また、G30, SGU事業といった大学国際化のための大型競争的資金事業以降は、専門性のある人材を外部から雇用する流れが生まれたことが指摘されており、私立大学協会加盟校の国際交流専門部署の常勤、非常勤職員数の平均値を明らかにした調査では、3~4割を非常勤が占めていた(山崎 2018)。さらに、太田(2011)は、国際業務を担当する日本人職員の専門性を高めることが喫緊の課題であり、それが日本の大学の世界におけるプレゼンスを高めることにつながると主張している。このように専門性の高い職員の採用・育成が期待される一方、大学職員を対象としたアンケート調査からは、国際交流を専門としたいと考える職員は専門的知識だけでなく大学についての幅広い知識も求めていることが明らかになっており(大場 2011)、また、塩川(2015)は、国際交流部署の仕事は学内のみならず、学外も含む様々なセクターとの連携なしでは成し得ないことを指摘している。さらに、三橋(2022)は、国立大学の一般的な大学職員のマネジメント、採用、育成、登用の変遷の事例を取り上げる中で、大学が幅広い業務を有しているため一つの専門分野を究めるだけでは円滑な業務遂行が難しいと指摘しつつ、勤務大学のポリシーとして複数分野の経験後、本人の意向、適性をみつつ専門性をつけていくキャリアパスもありうることを述べている。このように、先行研究からは国際業務を担当する職員にはスペシャリストとジェネラリストの両方の側面が求められていることが明らかであるが、事務組織としてどのような人材を組み合わせ配置していくべきかについては十分な研究があるとは言い難く、また、スペシャリストとなることが期待される職員個人の専門性についても、その具体的な内容については議論が尽くされてこなかった。米澤(2018)は、業務が複雑化・高度化し、同時に職員の言語・文化・キャリアなどが国際的にも多様化するなかで、公正な処遇と適切な人材確保は大学経営上の大きな課題となってきたことを指摘したが、国際業務を担当する職員に

求められているのは個人の専門性の向上だけなのか、それとも業務の複雑化・高度化と人材の多様化を踏まえて集団としての専門性の向上を目指すという道もありうるのか、組織と人材の両面から改めて検討する必要がある。

以上のとおり、大学の国際化に係る組織や事務職員の役割の変化に関する事例研究はいくつか行われてはいるものの、その蓄積は未だ十分であるとは言い難い。したがって本稿では、大学の国際化に係る組織と事務職員の在り方について、事例大学の国際化の発展を追う形でその詳細と変遷を明らかにし、さらに議論を深めていくための研究を行うものとする。

1.3 分析課題と方法

事例大学の国際化への対応について、次の通りリサーチクエスチョンを設定し、考察することとする。まず、事例大学が新たな国際業務にどう組織として対応してきたのか、国際業務に関連する事務組織（以下「国際部門」という。）の編成とその変遷を明らかにする。次に、業務と組織の変化の中で、どのような人材が従事してきたかを確認しつつ、国際業務を担うべき人材の在り方や専門人材の有効性を検討する。

分析対象に関し、事例大学として理工系国立大学であるT大学を選定した。2022年現在、T大学の学生数は約1万人で、そのうち留学生が約1,700人と2割弱を占め、日本全体の留学生比率5%（2019年）（OECD 2021）を大きく上回り、留学生受入の面での国際化が進展している大学である。これまでの留学生受入については、1990年代より500人以上の留学生を受け入れてきているが、2000年代に入り、その受入規模は2005年には982人、さらに2020年には1,804人まで拡大を遂げている。また、日本人学生の派遣数は、近年、132

人（2013年）から318人（2019年）まで、順調に伸びてきていた。協定数については、2005年からの16年間で114件の増加（約1.94倍増）を見せている。政府の競争的資金事業については、大学国際戦略本部強化事業（2005年）、グローバル人材育成推進事業（GGJ）タイプB（2012年）、スーパーグローバル大学創成支援事業タイプA（2014年）、大学の世界展開力強化事業（2011年～）といった、主な大学国際化に関する競争的資金事業の採択歴を有している。以上のように、T大学は特に2000年代以降に急速な国際化を経験してきたことから、本稿が目的とする大学の国際化の進展に伴う組織と職員の役割についての変遷を精査する事例として適している。

分析課題を明らかにするために、T大学に関する資料収集とインタビュー調査を実施した。大学の基本的情報に関してはT大学のホームページを参照した。国際部門の組織や業務の変遷に関しては、T大学ホームページの他、ジアース教育新社発行『文部科学教育通信』に掲載された「国立大学法人組織図」（136, 161, 183, 207, 231, 255, 279, 303, 328, 352, 376, 400, 424, 448, 472）、T大学事務局事務分掌規程（平成26年度～令和4年度）のデータの分析を行った。さらに表1のとおりインタビューを行うことにより、その背景や事情、求められる能力について詳細を確認した。インタビューは、T大学で国際業務に携わってきた（または携わっている）事務職員4名（部長職2名、課長職1名、係員1名）を対象とし、2021年6月にオンラインで半構造化インタビューを実施した。なお、所属・職名についてはすべてインタビューを実施した当時のものである。

続く第2・3章では、事例大学の国際化に際しての組織の変化を、第4章では人材配置の変化や求められ

表1 インタビュー調査 対象者一覧

番号	実施日	所属、職名等
1	2021年6月21日 18時～19時30分	国際部門 A部長
2	2021年6月23日 18時～19時30分	国際部門 B課長 非国際部門 C部長
3	2021年6月29日 18時～19時30分	学部事務室 D係員

る能力などを分析し、最後に大学の国際化を担う組織と人材の在り方について考察する。

2. T大学の国際部門の組織編制と業務の変遷

本章では、国立大学法人化後の翌年である2005年度から2021年度末までの17年間を対象に、急速に進む大学の国際化に伴い、T大学が国際部門の組織編成や業務分掌をどのように変化させ対応してきたのか、また、その中で国際部（又は企画・国際部）の持つ役割がどのように変化してきたのかを明らかにする。T大学の国際部門の変遷は表2に示すとおりであり、改組の行われた時期ごとに①～⑤の5つの期間に区切ることができる。大きな流れを先取りしていえば、時期②に国際部を作り、国際業務を集権化した。その後は徐々に再び、分権化に向かう変化を遂げている。なお、各期間における国際化の程度を表す指標として参考までに留学生数と国際交流協定数の推移を付記しているが、留学生数は特に②、④の期間に、国際交流協定数

は①、②の期間に大きく増加している。

それぞれの期間における組織と業務の変化の要点は次のとおりである。なお、ここではいわゆる本部の事務組織を考察の対象としており、学部等の部局事務については対象外としている。

2.1 2005～2007年度：学務部留学生課と研究協力部国際事業課の2課体制

2005～2007年度のT大学の組織図と業務分掌を概観すると、国際業務を担当する事務組織は2つの部署に分かれている。まず、学務部に留学生課がおかれ、学生交流、留学生支援に加え、留学生センターの事務や国際戦略を所管する国際室の事務などを担当していた。大学の国際戦略を所管する組織が学務部留学生課に置かれていたことは、個々の教員や学部等の部局が主導することの多い研究面での国際化に比べ、留学生の受入れや学生の海外派遣などの教育面での国際化については大学本部の役割が相対的に高くなることを反映したものと考えられる。次に、もう1つの部署は研

表2 T大学における国際部門の変遷（2005～2021年度）

	①	②	③	④	⑤
年度	2005～2007	2008～2014	2015～2016	2017～2020	2021
国際関連部署の変遷			■総務部 企画・評価課（国際戦略グループ）◎	■総務部 企画・評価課（戦略推進グループ）	
	■研究協力部 国際事業課	■国際部◎ 国際連携課◎ <u>留学生交流課</u> 国際事業課	■国際部 国際連携課 留学生交流課 国際事業課	■国際部 国際連携課 国際事業課	■企画・国際部◎ 国際連携課 国際事業課 企画・評価課 社会連携課
	■学務部 留学生課			■学務部 <u>留学生交流課</u>	■学務部 留学生交流課
留学生数	982人（2005） →1,038人（2007）	1,092人（2008） →1,224人（2014）	1,223人（2015） →1,239人（2016）	1,432人（2017） →1,804人（2020）	1,818人（2021）
国際交流協定数	121件（2005） →169件（2007）	180件（2008） →249件（2014）	217件（2015） →213件（2016）	218件（2017） →235件（2020）	237件（2021）
主な補助金の採択状況	2005-2009：大学国際戦略本部強化事業 2012：グローバル人材育成推進事業（タイプB）採択 2014-2023：SGU採択				

※新規に設置された組織には“◎”，改称された組織は下線，課の移管については矢印と斜体で表している。また、留学生数は日本学生支援機構の外国人留学生在籍状況調査に、国際交流協定数はT大学ウェブサイトに基づく。

※表2中以外のT大学の国際化に関する競争的資金事業獲得状況としては、大学の世界展開力強化事業の2011年度、2015年度、2016年度、2017年度、2021年度にそれぞれ採択されている。

究協力部に設置された国際事業課である。ここでは、研究交流、外国人研究者支援、海外オフィスの運営、要人接遇、国際交流協定などを担当していた。国際交流協定の締結は個々の教員が海外の大学との間で有する研究上のつながりに基づいて発展していくケースが多く、かつての国立大学では研究支援関連部署がその事務を担っていたケースが散見されるが、T大学でも同様の業務分掌となっていた。しかしながら、国際交流協定数が増加するとともに、教育・研究の両面から大学の国際化政策が次々と展開される中、大学全体の国際戦略に合わせてより体系的に国際交流協定を締結する必要性が高まると、大学全体の国際戦略を所管する国際部などの部署が新設され、徐々に協定締結に係る事務が当該部署に移管されていくことになる。T大学においても、次に述べるとおり2008年以降に同じような動きが確認できる。

2.2 2008～2014年度：国際部の設置

T大学で国際部が最初に発足したのは2008年である。この年の7月末には留学生30万人計画が始まった。T大学においても、2007年には受入れ留学生数が1,000名を超え、受入留学生数の拡大が徐々に進むとともに、国際交流協定数の増加など国際的な業務が拡大していた時期である。また、T大学は文部科学省による大学国際戦略本部強化事業（2005-2009年度）にも採択されており、大学の国際化を戦略的に推進するための本部機能の強化が求められていた時期でもあった。こうした背景の下、学内の国際的な業務を国際部に一元化する組織改編が行われ、国際連携課、留学生交流課、国際事業課の3課体制で表3に示す業務を担当することとなった。端的に言えば、教育と研究の両方を総合して大学の国際戦略を統括する事務組織として国際連携課を新設するとともに、それまで主に教育の国際化を

担っていた学務部留学生課と研究の国際化を担っていた研究協力部国際事業課の2課と合わせて国際部を設置したものである。T大学において、国際部門と国際業務の集権化が最も進んだ時代と言ってよい。

2.3 2015～2016年度：総務部企画・評価課に国際戦略グループを新設

2014年のSGU事業の採択を受けて、T大学では次のとおり国際部門の新設・改称が行われた。まず、2014年12月に国際教育研究協働機構（SGU事業の構想推進に係る迅速な意思決定を図るための学長直属の時限付きの会議体）が設置されると、国際連携課と分担して同機構の事務を担当する「国際戦略グループ」が総務部企画・評価課に新設された。次に、2016年4月に同機構と大学改革推進本部（大学改革全般を扱う学長直属の会議体）が統合され、学長直下で大学全体の戦略を包括的に取り扱う企画戦略本部（現戦略統括会議）に改組されると、国際戦略グループは企画戦略本部に置かれたスーパーグローバル大学創成支援事業運営部門の事務を担う「戦略推進グループ」として改称された。SGU事業でガバナンス改革を打ち出したT大学は、学内のあらゆる部署で国際化への対応を考えなければならなくなったが、その司令塔機能を国際部ではなく総務部企画・評価課に置くことで、大学全体の戦略の中で国際戦略を推進する体制整備が図られたことになる。すなわち、国際に関することはすべて国際部が担うという集権型の組織編成・業務分掌から、国際以外の事務組織にも国際業務を担わせる分権型の体制に移行し始めた時代である。なお、国際戦略グループの新設に当たっては、国際部から常勤職員、有期雇用スタッフ、英語のネイティブスタッフがグループ単位で異動しているが、この改組について当時の状況を知る職員からは次のように語られており、そ

表3 2008～2014年度の国際部の体制と業務内容

課・グループ名	業務内容
国際連携課 (総務グループ、企画・調整グループ)	国際部の総務全般、国際戦略を所管する国際室に関する事務、要人接遇、国際会議など
留学生交流課 (交流推進グループ、事業推進グループ)	学生交流、留学生支援、国費外国人留学生、留学生センターの管理運営など
国際事業課 (国際基盤グループ、国際事業グループ)	海外オフィスの管理、研究者交流、各種文書の外国語化、国際交流協定など

れまで国際業務に馴染みの薄かった国際部以外の事務組織・職員の意識改革という観点からも非常にインパクトの強い改組であったことが分かる。

「常勤、有期雇用とネイティブと、グループで異動したこともあり、このインパクトがすごく強くて。その人たちが結構な影響力を持って、総務部や企画・評価課の英語のなじみやすきを根付かせてくれた気がします。」(国際部門 B課長)

2.4 2017～2020年：留学生交流課の学務部への移管

2017年4月、国際部にあった留学生交流課が学務部に移管された。前述したように、留学生交流課の前身は2007年まで学務部の下に置かれていた留学生課である。したがって、結果として当該改組は、一度は国際部に移管した留学生課（留学生交流課）を再度学務部に戻すものとなった。これにより、国際部は3課体制から2課体制へと縮小する一方、留学生交流課としての所掌業務の内容に国際部時代から大きな変更は特に無く、課がそのまま学務部に移管された。この改組により、T大学では国際業務の分権化がさらに進められることとなった。

なお、国際部門のB課長によれば、国際部から学務部に移管されたことにより、学生対応についてノウハウが蓄積されている学務部との連携がし易くなったという一方で、これまでは教務課や学生支援課が担当していた正規生の留学生に関する案件まで留学生交流課に頼られる場面が増えたという。すなわち、課としての業務分掌上は大きな変更は無かったものの、国際部から学務部に移管されたことによる実質的な変化は生じていたと見ることができる。

2.5 2021年度：企画・国際部の新設

2021年4月に新たな改組により、企画・国際部が新設された。国際部から国際連携課と国際事業課、総務部から企画・評価課と社会連携課が移動し、企画・国際部として4課体制に再編されることとなった。国際連携課と国際事業課の業務分掌については大きな変更はなく、両課はほぼそのまま企画・国際部に移管された一方で、企画・評価課においてSGU事業を担当していた戦略推進グループは廃止された。その代わり、元々同課に置かれていた総合企画グループが、大学全体の将来構想、指定国立大学法人構想、中期目標・中期計画など大学全体の戦略の企画・立案と合わせて

SGU事業の事務を担当することになった。これにより、大学全体の戦略の中で国際戦略を推進する体制が一層強化された。なお、この改組の狙いについて、インタビュー調査では次のとおり述べられている。

「より幅広い知識とか経験をもって企画業務に臨むことというのが求められる中で、必ず国際的な知見とか経験というのを踏まえた考察が企画には必要だろうということで、国際と企画が合体した企画・国際部になったと理解している」(国際部門 A部長)

以上のとおり、T大学の国際部門は法人化後の約17年間において、繰り返し改組と業務の再配分を行うことで変化してきた。2008年に設置された国際部に焦点を充てると、国際部に大学全体の国際業務が一元化され、最も集権型の体制になっていたのが2008～2014年度までである。その後、2014年のSGU事業の採択を受けて総務部企画・評価課に国際戦略グループ（後に戦略推進グループに改称）が設けられ、2017年には留学生交流課が学務部に移管、2021年には国際部が企画・国際部に再編された。国際部設置以前の時代（上記①の期間）から現在までを概観すると、学務部と研究協力部がそれぞれ教育・研究に係る国際業務をいわば片手間的に遂行していた時代から、国際部が国際戦略の立案から実行までを一元的に担うことで集中的に国際化を図った時代を経て、大学全体の戦略を統括する企画・国際部の下、国際以外の事務組織においても国際業務を遂行する体制へと段階的に移行してきたと見ることができる。なお、インタビュー調査の実施後、本稿執筆時の2022年度にはさらなる改組があり、企画・国際部にあった国際事業課が研究推進部に移管され、国際推進課と改称されている。この改組も、外形的には国際業務の分権化を図る一連の流れと一致しているように見受けられる。

3. 国際部門の改組の意図

本章では、先行研究の指摘を踏まえつつ、インタビュー調査の結果を基に国際部門の編成を集権化・分権化することによって生じた利点と課題についてそれぞれ論じていく。集権型と分権型の二分法に依らない組織編成を検討するためには、集権型と分権型の組織編成のそれぞれがもたらす利点と課題について帰納的かつ個別具体的に把握することが欠かせない。そこ

で、T大学の事例を通じて国際化の進展に伴って集権化が期待される業務と分権化が期待される業務の範囲が変容してきたこと、その中で国際部に期待される役割が変化してきたことを考察していく。

3.1 国際業務の集権化がもたらした利点と課題

前述のとおり、T大学では2008年に国際部が設置され、“国際”や“海外”に関するあらゆる業務が国際部に一元化されることになった。これはT大学に特有の事例ではない。桑村（2008）によれば、法人化後、多くの日本の国立大学で国際交流業務について一括管理運営体制を数く大学が徐々に増えたとされる。また、花村ら（2015）は、国際業務の拡大に伴う国際部門の拡大期を「国際拡大期」と名付け、海外拠点の整備が進められ、外国人留学生に関する業務も専ら国際部門で主管し、国際化のステージの中では国際部門による担当業務の範囲が最大化される時期と定義しており、この定義はT大学が国際部を設置し国際業務の一元化が図られた時期とも合致する。

このような集権化を図ることによる利点は何であったのか。それは、大学の国際化に関する業務の拡大が見込まれる中、限られた人的資源を国際部に集中させることで、喫緊の国際業務への対応強化を図るとともに、国際業務のノウハウを組織的に蓄積することで国際業務への対応能力を向上させることができた点にある。国際業務が国際部に一元化されていた2008～2014年度の間、T大学では留学生数が132人、協定数が69件増加しており、また、文部科学省の補助金事業として、大学の世界展開力強化事業（キャンパス・アジア、2011-2015年度）、経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援（2012-2016年度）、SGU事業（2014-2023年度）の採択を受けるなど国際業務の急速な拡大を経験することとなった。国際化が重要になったからと大学が直ちに国際業務に精通した人的資源を一気に確保できたわけではない。そもそも国立大学法人の国際部門の職員は人事異動を伴うジェネラリストとして採用されることが通例であり、初めから国際業務のスペシャリストとして採用されることはほとんどない。また、職員の人件費（配置枠）について運営費交付金の制約がある国立大学の場合、自前で新たに国際業務に対応するための職員を増やすことも容易ではなく、人材の新陳代謝に時間がかかるという制約もある。そのような状況下でも国際化を推進するために、限られた人的資源を国際部に集中させ、まずは国際部で一元的に国際業務を引き受けたわけである。言い換えれば、

それまで国際業務に不慣れであった大学事務組織を国際化に対応できる組織に成長させるために、不可避のステップを辿ったと言ってよい。

実際、T大学が国際部を設置した際の状況を振り返ったC部長は次のように語っている。

「(設立当時の国際部には) ノウハウを持った人が集まっていたわけではなくて、それなりに語学等ができる人もいましたけどそうじゃない人も配置されていたという状況があり(中略)、それぞれの職員が、(中略) 切磋琢磨してだんだん(語学や国際業務対応が) 上手になっていくということがあって。」(非国際部門 C部長)

一方、国際部への集権化を図ったことによる課題は何か。もともと、国際部門の拡大によって国際部門がいわゆる「出島」と化すことの弊害はかねてより指摘されてきた。例えば、横田（2013）は留学生10万人計画の時代の日本の国立大学の対応について、「留学生だけが住む留学生会館、留学生課での集中的な事務、留学生の生活指導や日本語教育を担う留学生センター、留学生のための特別プログラムやカリキュラム、留学生のための特別入試や奨学金など、日本人学生を対象としたいわば大学本体の外に留学生のための(物理的・制度的)『出島』をつくって、本体への影響を最小限にして受け入れてきた」と評しており、国際化を推進する国の方針に対応するために、各国立大学がなし崩し的に出島の対応を採ってしまったことに対する問題提起をしている。

T大学においても、国際部に国際業務を集権化したことにより、国際部以外の組織における国際業務への対応の必要性が認識され辛くなったこと、その反面、国際部内では業務量の増加に対する警戒感が強まることで、国際部と国際部以外の事務組織の間で国際業務への温度差が生じてしまったことがインタビューにおいて指摘されている。

「国際部があることで逆に大学全体の国際化を阻害しているというか。国際全部、国際部でやればいいよねという雰囲気。」(国際部門 B課長)

「国際って名前が付くものは全部持ってこられて大変になるということを、(国際部側が) ものすごく警戒して、ものすごくセレクトティブに仕事をしていた時期もあったそうです。」(国際部門 A

部長)

この現象についてThompson, J.D. (1967)による古典的な組織研究の理論を援用すれば、大学の国際化に向けた政策的な要請の高まりを緩衝 (buffer) するための境界組織 (boundary-spanning units) として国際部を設置したことにより、テクニカル・コア (technical core) である大学本体の国際化を必然的に阻害することになったと見ることもできるだろう。

しかしながら、徹底した大学改革と国際化を推進することで、世界に開かれた大学となるための体質改善を求めることを意図したSGU事業が開始されると、もはや国際部による一括管理運営体制では追いつかない状況となっていった。境界組織として国際部がバッファになるのではなく、中核組織としての大学本体の国際化を目指すことが求められ、再分権化への動きにつながっていく。

3.2 国際業務の分権化がもたらした利点と課題

国際化のステージがさらに進むと、国際部以外の部署においても、国際業務を日常的に対応せざるを得なくなる。日本語を話さない留学生や研究者の増加による窓口での英語対応や学内文書の英文化、英語プログラムの拡大や海外の大学とのダブル/ジョイントディグリーの設置によるカリキュラムの国際化、国際ネットワークの拡大による海外機関との連絡調整など、国際業務への対応があらゆる部署において日常的に必要となり、国際部任せでは到底間に合わなくなるからである。実際、2009年から2015年まで東京大学で理事を務めた江川 (2016) は、将来的には国際部は無くなって各部署で国際業務を遂行する体制に至ることが長期的な目標であると述べており、花村ら (2015) の「国際共存期 (国際部門の有無を問わずほぼ同水準で国内の公用語と英語による教育・情報・サービスを提供する時期)」の定義とも一致する。その利点は自明であり、国際部に限らず学内のどこでも国際業務に対応できるようにすることで、大学全体の国際化を図ることができる点にある。国際部の設置以降、これまで国際部による一括管理運営体制を敷いてきた日本の大学が、徐々に国際業務を再分権化する方向に向かうことになる。

T大学においても、SGU事業の構想調書に「グローバル対応可能な職員の増加と事務局全体のグローバル化の推進」や「学内全部署に国際業務を担うことができる人材を配置する」と掲げており、2014年度の

SGU事業採択後から徐々に国際業務の他部署への再分権化が進んでいった。前章で述べたとおり、まず2017年に留学生交流課が学務部に移管され、日本人学生も留学生も学生はすべて学務部が所掌することになった。それまで留学生のうち正規生は学務部、非正規生は国際部と分担されていたものがすべて学務部に集約されたことで、教育の国際化については国際部ではなく学務部が推進することが期待された。しかしながら、ここでも新たな課題が生じることとなった。T大学では留学生交流課を学務部に移管した2017年に、教育関係の議題と国際関係の議題を一体的に議論する会議体として「教育・国際連携本部」を設置したが、両者の議題を並べた際にはどうしても教育に関する議題の方が課題やボリュームが大きくなってしまい、国際については後回しとなってしまったことがインタビューで指摘されている。さらに、教育については教員も自身の本業として問題意識も高く議論が活発になるが、国際となると一部の熱心な教員以外にはなかなか主たる課題として捉えてもらえないという声も聞かれた。つまり、国際部以外の事務組織において国際化への対応がなかなか進まない要因には、各部署のミッションに照らした業務上の優先順位も関わっており、大学全体の国際化の推進のためには、国際化を最優先のミッションとする組織・職員を意図的に設けなければならないとも捉えられる。この点は、次に引用するA部長の発言に良く現れている。

「やっぱり教育って大変だわっていうか、大変なことがいろいろ起きるので、どうしても教育で忙しくなってしまうのは仕方ないんだろうなと。国際が端に寄せられているというようなことを感じたとしてもそれは言えないよねと。やっぱり物事の重さとか大きさとかを考えたらっていうふうな感じはありますね。」(国際部門 A部長)

また、国際部が海外の教育機関と交流するうえで、「学生交流という武器を持たない難しさ」を感じるという指摘もインタビュー調査で確認された。自身の部署で学生交流を所掌していれば何もしなくても学生交流に関する情報は自然と入ってくるし、当該業務に関する権限もあるため相手側の機関との交渉も円滑になるが、そうでなければ情報と権限が不足した状態で国際部が相手側の機関との交渉に臨まなければならない状況が生じる。大学の国際化が教育研究の国際化を意味するとすれば、教育研究に権限を持たない国際部で

は何を国際化するのか。国際部の業務を各部署に再分権化し出島を解消した先にも、国際化をミッションとする国際部の必要性は残りつつ、他方で国際化の対象が他部署に移ってしまうことで必要な情報と権限を消失するというジレンマが生じている。

「学生交流っていう武器を持たずに国際連携をやる担当部署というのは、なかなかつらいところがあります。国際連携の場に出ても、相手方は『こういうサマープログラムでどうでしょうね、何人で』みたいな話をする中で、こちらは『職員研修どうですか』としか言えないという（後略）。」（国際部門 A部長）

「（学務部門との連携の課題について）学生交流のプログラムとか留学生の状況が、どのように動いているのか知らないまま、全学の国際連携をしなくては行けないというのは、ある種、すごく大事な情報が欠落したまま進まなきゃいけないことになるので難しいなと思います。」（国際部門 A部長）

「何も持っていない国際部みたいな。ほんとに、かなりそこは結構つらいですよ。」（国際部門 A部長）

このような国際部の持つジレンマはT大学だけに限らない。塩川（2015）の言うように、国際部は他部署との連携なしには業務が成り立たない性格を持つ。それでは、国際化の進展とともに、各部署へ国際的な業務を再分権化した後で、国際部が果たすべき役割とはどのようなものか。どうしても国際部でなくてはできない業務は残るという主張もインタビュー調査から確認された。

「出島の形でないとできない業務というのは残ると思っています。やっぱり全学、大学として意思決定し、戦略を決めて何とかするみたいなものは、出島的な部署がなければできないかなと思います。」（国際部門 A部長）

「国際関係業務を扱うところがまったく必要ないかというところと多分そうではなくて、ある意味特化した、ほんとに国際関係の専門知識が必要なところでハブとなるようなところが必要だろうと考えて

おり、そのハブをどこに置いてどうやって関係部署と連携させるかというのが一番の課題なのではないかなと思っています。」（非国際部門 C部長）

T大学の国際部には、国際交流協定の締結、安全保障輸出管理、要人接遇、国際会議等の窓口などの外交的な業務や国際連携に係る専門性の高い業務に加えて、大学の国際戦略に基づき各部署の国際化を推進するという重要なミッションも持っている。特に後者は学内各部署との調整や交渉が必要となる業務であり、C部長が指摘するとおり、国際部と国際部以外の事務組織がどのように連携できるかがポイントとなる。

一般的に大学の事務組織の構造は機械的組織に近いと言われているが（中島 2019）、機械的組織では組織内の部門は明確に役割分担され、業務は最適化されたルーチンに沿って進められる。また、例えば学務部のように伝統的な大学事務組織であればあるほど学校教育法をはじめとする国内法令や学則など遵守しなければならない制度も複雑に構成されており、国際化に対応することは必ずしも容易ではない。一方、国際的な業務は往々にして仕事の方法や手続きが定められておらず、仕事の「型」と呼べるようなものがないため（廣瀬 2016）、各国の文化や事情、海外の連携先大学の事情や大学の国際戦略によって、対応を臨機応変に変えていかなければならない。前例のない新たな業務をゼロから作っていくことも頻繁に生じ得る。国際的な業務は、機械的組織の業務の進め方とは相容れないことは想像に難くない。例えば、国際戦略上重要な海外のパートナー校と短期留学プログラムを作ることになった場合、国際部は外交的な窓口対応はできても、授業科目の開設や単位認定などカリキュラムに関することは教務系の部署に依頼することになる。しかし、このミッションは、教務系の部署が抱える他の基幹業務に比べた場合、国際部が考えるほど優先順位の高い業務としては取り扱われないかもしれない。また、相手機関の要望に応じて国内法令や学則との整合性をいかに確保するかが課題となる場合もあるだろう。さらに外国語で対応しなければならないというハードルもある。そのため、協力を依頼した先の部署が他の業務で多忙な時期や難しい案件については対応も遅くなり、相手方のパートナー校との信頼関係を損ないかねないなどの問題が生じやすい。

山本（2018）は、研究活動自体が学際的で国際的な通用性を内包している「研究の国際化」とは異なり、「教育の国際化」については、組織的・体系的な取組

が不可欠であり、何もしなければ自然発生的な需要に委ねられてしまい、国際化の推進が難しいと指摘している。このような状況においては、いかに国際部が学内の調整役となり、大学の国際戦略に即した国際化の推進に向けて旗振りできるかが一層問われる。また、A部長へのインタビューでは、業務量の過度な増加を懸念してセレクトティブに仕事をするかつての国際部から、「お役に立つ国際部」と称して大学全体の国際化の推進のために積極的に学内の他部署への働きかけを行うよう国際部自身の意識改革を図っているとの発言があった。T大学では、SGU事業に採択されて以降、国際部の規模を縮小する一方で国際業務自体は大学運営のより中核に位置付けるような改組と業務の再配分が繰り返されてきたが、A部長の発言は、その過程において国際部の役割にも変化が生じていることを示している。つまり、学内各所に国際業務を(再)分権化した後も、国際部の役割(又は業務範囲)が縮小したわけではなく、むしろ大学全体の国際化を物心両面から支援する役割を積極的に果たすことが求められるようになったと言える。

4 人材配置の変化と求められる能力

本章においては、インタビュー調査の結果に基づきながら、組織・業務の変遷に対応した人材配置の変遷とそこで求められている職員の能力の変化について、雇用形態別に検討し、国際業務を担当する事務職員に求められる専門性について考察を行う。

4.1 組織・業務・人材の変遷

前述したとおり、T大学では、法人化後ほどなくして国際部門の強化が学内で議論され、国際部の設置に至った(時期①～②)。この時期は、国際部が設置されたことで、外国語(特に英語)を用いる業務であれば本来の所掌を越えて国際部に対応依頼がなされる傾向にあったが、外国語を用いる業務であっても内容は国際部単独で対応できるようなものだけではない。B課長からは、周囲の部署から期待されていた役割と組織における権限とのギャップに職員がもどかしさを感じていたことが語られている。

「やっぱり国際部があった時に、何でも国際というところでミニ事務局を期待されている感がすごく強くて。実際にそこに配置された職員っていうのはちょっと英語ができるっていうだけであって、

色々な業務に精通しているわけではないというのが、非常に国際部においてやりづらかったですし、期待に応えられないつらさみたくのをすごく感じていました」(国際部門 B課長)

また、前章では、設置当初の国際部には必ずしも国際業務のノウハウを持った人材ばかりが配置されたわけではなく、まずは限られた学内人材で国際部の設置にこぎつけ、職員が切磋琢磨する中で語学や国際業務のノウハウといったものを身に付けていったことを述べた。その意味では、国際部の設置は、組織としての国際業務への対応能力の向上だけでなく、その前提となる職員の成長をもたらすものでもあったと言える。

次に、国際部の設置以降(時期②)は、大学の国際化を推進する政策や補助金事業が次々と打ち出され、T大学もそれらを獲得していく。この時期は、様々な事業に採択されたことで国際業務が拡大した時期であり、既存の職員の成長だけで対応するには限界があった。そこで、新たな業務分野への対応やマンパワー不足を解消すべく、得られた補助金を有効活用し有期雇用職員を採用することが始められた。これにより、質量ともにこれまでとは異なる新たな業務に対し、従来の正規職員に加えて有期雇用職員という新たな人材を配置し対応していくこととなったが、C部長からは、有期雇用職員の存在が正規職員の業務遂行にとってポジティブな刺激となったことが語られた。

「私の記憶ですと確か世界展開力の採択があって。そこで有期雇用の職員を雇ったのですが、その時に、有期雇用職員の方々が海外経験が豊富だったものですから、常勤職員よりも英語でのコミュニケーションができるっていう人もいたわけですよ。そこで、そういう人たちを見て『こういうふうにならないと』というように頑張る職員たちは頑張ったっていうことで、それなりにできる人たちが少しずつ増えてきたということだったと思います。」(非国際部門 C部長)

また、これらの正規職員と有期雇用職員の業務分担は、C部長によれば、例えば様々な関係者及び関係部署と連携する必要性のある申請書や報告書等の作成といった業務は正規職員が行い、事業ごとの補助金で雇用される有期雇用職員は、個別の事業単位の中でプログラム運営を中心とした業務に従事していたという。補助金による有期雇用職員の採用は業務の継続性や当

該職員のキャリアパスの観点から課題として語られることも多いが、時限付きの個別事業に係る業務を一時的に有期雇用職員が担当することで、その間に感化された正規職員が成長する機会を得たということは重要な指摘である。

さらに、時期③には、SGU 事業への採択を契機として、大学の将来構想の中で国際戦略を推進する体制へと転換した。その後、時期④、⑤と現在まで継続しているこの流れにより国際業務は一層多様化し、それまでの国際化に特化した業務に加え、大学の将来構想への反映といった新たな業務が生じることとなった。

次節においては、このような変遷を踏まえ、正規職員や有期雇用職員に求められる専門性や能力について論じる。

4.2 正規職員に求められる専門性・能力

先の C 部長の発言からも窺えるように、国際業務を担う人材が限定されていた段階では、業務遂行の基礎となる英語能力の有無による配置を行わざるを得なかった。その後、正規職員に求められる能力がある程度高度化してくることとなったのは有期雇用職員の登場以降であるため、以下ではその時点以降に限定して議論する。

一般に、国立大学における正規職員の採用・育成方針はジェネラリスト志向であるとされ、ジョブローテーションを通じて様々な業務分野を経験させることが多い。この点は T 大学においても同様であるという認識がいずれの話者からも示された一方で、今後、国際分野に特化した人員配置を行うべきかという点に関しては見解が分かれた (表 4)。第 1 章で述べたように、先行研究では国際分野に特化したスペシャリストの必要性が指摘される一方で、国際業務だけではなく幅広い知識の必要性も同時に指摘されてきたが、現場で働く正規職員にも様々な考え方があることが分かる。

国際業務の特性が学内外の様々なセクターとの連携

にあるという考え方から見れば、表 4 中の発言 2～4 については、該当職員のキャリア段階 (経験年数) や他の業務分野との関連性を踏まえての発言として捉える必要がある。発言 2 では、初任層から中堅層あたりまでは学内の様々な部署での経験を積んだ上で、その先のキャリアとして特定分野での活躍を本人が希望した場合、という前提付きである。同様に、発言 4 についても様々な部署を経験することによって得られる学内事情への理解度を確保するために配置転換が必要という考えからの発言である。大まかに捉えれば、T 大学の正規職員においては、ジェネラリスト志向のジョブローテーションに基づく多様な業務経験が第一に求められており、特定分野への専門特化を積極的に認める声はあるものの、実態としては前者を優先的に行っている状況であると言えよう。

また、発言 1, 2, 4 は職員個人について述べられているのに対し、次に引用する発言 3 は組織全体としての人材配置という観点からの指摘となっている。

「ずっと国際ばかりの職員になってしまうと、他の部署のことは分からないとか、いざ何か連携が必要なきにうまくつなげないということにもなるので、例えば 3 人いたとしたら、3 人も自由に動かすっていうことではなく、人数がある程度いれば、例えば 1 人は全然関係のない部署から来たのであとの 2 人は国際関係の部署の中で異動を考えようとか、(国際関係の部署に) 長くいる職員と他の部署から風通しよく (新たに) 来る職員をバランス良く配置するっていうのがいいところなのかなと個人的には思っています。」(学部事務室 D 係員)

異動対象となる個人と同時に働く他の職員の業務経験を踏まえた上での配置転換の必要性や、国際分野とその他の業務分野の間での人材の交流の必要性を指摘しているが、この発言を敷衍すると、個人として特定

表 4 正規職員の配置転換に対する考え

発言	発言者	国際分野に特化した配置に対する考え
1	国際部門 B 課長	海外との比較から、そういった分野として取り上げる場合があってもよいのでは
2	国際部門 A 部長	本人のキャリア段階に応じて行ってもよい
3	学部事務室 D 係員	全員が特定分野へ特化してしまうことは避けることが望ましいが一定程度は必要
4	非国際部門 C 部長	学内事情理解度への懸念から長期間は望ましくない

※ 発言はそれぞれ別の話者から述べられたもの。

分野の専門性を高めていくことで業務の専門化を進めるのではなく、一定程度の人員規模を保つという前提付きではあるものの、組織・集団として国際業務への専門性を高めていくという在り方が考えられる。

この点は、組織内での情報共有の在り方やある時点における同僚との業務分担といった日常的な業務経験にも目を配ることの必要性など、新たな課題を提起する。職員個人の専門化を志向するのであれば専門性の高い業務に対応するスペシャリストを業務ごとに配置することが求められるが、組織・集団として専門性を高める観点からは、組織全体が抱える業務をいかに集団として効果的に遂行できるかが求められ、そのためには日常的な情報共有と柔軟な業務分担が必要と考えられるからである。この点について、D係員からは、例えば組織内での会議分担を上司も交えて行うことで情報共有を円滑に行うという取組も示された。

「各委員会を総括する上部委員会の会議は係長に担当をお願いしていて。その会議の担当をしていただくことで、月例でどういう形で動いているかといった状況を把握していただくという体制にしています。」(学部事務室 D係員)

また、組織・集団として専門性を高めていくためには、次に引用するA部長の発言のとおり、いわゆる本部と部局という体制下においても現在国際業務に従事している教職員間での情報交換の場を設けることが有効であると考えられる。

「本部のほうの国際部はこういうことができるので何かあったら相談してくださいと。何か情報があったら入れてもらえればこんないいことがありますよ、といったことを必死になってお伝えしています。以来、ちょっとずつ『こんな人が来ます』とか、『こんな人とZoomでミーティングやります』みたいなことが情報として入ってきています。」(国際部門 A部長)

さらに、最近の新規採用者の傾向として、語学、特に英語を苦手としない者が増えているとC部長から示されている。このような状況下においては、一定程度の人材の新規参入を伴いながら、集団として専門性を高めるという在り方は現実味を増すものと考えられる。加えて、国際部門を経験した正規職員を学内各所に配置することにもつながり、国際業務を分権化する

組織再編の方向性とも合致する。語学に対する苦手意識を持つ者がいる可能性にも留意する必要があるものの、このような専門性の高め方は、メンバーシップ型の長期雇用を前提としたジェネラリスト志向のジョブローテーションを行うことで可能になるものであり、日本の大学職員の人事制度に適した方向性であると言えよう。

4.3 有期雇用職員（非正規職員）に求められる専門性・能力

新たなプログラムへの対応に伴い活用が進められた有期雇用職員については、部署間で活用の実態に差異があることが示されている。例えば、A部長からは、翻訳や安全保障輸出管理といった特定の専門業務を担う存在として有期雇用職員が活用されているとの発言があった。これは、先の正規職員がジェネラリスト志向での育成を基本とする以上、このような特定分野に関する業務については学外人材を活用した方が効率的であると考えられたものであろう。

特に翻訳については、SGU事業採択を契機として学内に英文化支援チームを設置したことが奏功したとの発言が複数のインタビューイヤーからあった。これは業務文書の英文化を必要とする部署と協力して翻訳業務を支援する仕組みであり、ネイティブも含めた語学に長けた人材を有期雇用職員として雇用しているものである。翻訳業務のすべてを一手に担うのではなく、語学に長けた者と翻訳対象となる業務に精通した学内各部署の職員とが連携して翻訳を行うことにより、学内における国際化機運の醸成につながったとB課長からは述べられた。

一方、有期雇用職員は主に特定のプログラム単位での定型業務を担当する存在として語られることもあることは先に述べたとおりである。つまり、同じ国際部門における有期雇用職員であっても、業務遂行上必要な語学力を前提として、専門性の高い業務に配置される場合と、ある種のマンパワーとして特定のプログラムの運営に係る業務に配置される場合という二つの配置がありうることになる。実際に、インタビュー時点で勤務している有期雇用職員の経歴を尋ねると次のようなものであり、高い英語力を持つことは前提とした上で、専門性が重視される場合と必ずしもそうではない場合の両方があることが窺える。

「(前略) 英語ができるだけだとなかなか難しいので、やはり教育を今までやってきた方や学生交

流をやってきた方というところで、いわゆる専門性が高い方を主に雇用をしています。」(国際部門 B課長)

「外資系企業で働いていた方、実際に海外留学の経験があった方、あとはご家族の駐在で海外に行き、ある程度長く住まれていて現地で英語を使って日常的に生活をしていた方とか、そういったキャリアの方がいます。」(学部事務室 D係員)

なお、有期雇用職員である以上、任期を定めて雇用されるため、任期満了時に業務の継続性をどのように担保するかは常に問題となる。また、プログラム単位で業務に従事する有期雇用職員の場合、組織全体における業務の位置づけに対する理解や事務的なルールへの配慮が不足する傾向にあることも指摘された。これらの課題については、次に引用するとおり、日常の業務遂行時から正規職員と二人一組で勤務させることが有効であること、また、正規職員が日常的な業務知識の共有や規則・手続き面に関するフォローを行うことで対応していることが示された。

「有期雇用の人たちを上手に活用するには、常勤(正規職員)とコンビでやってもらうのがすごく良くて。」(国際部門 B課長)

「(有期雇用の)コーディネーターは、そのポジションにスポットで雇っているという形なので、学内の留学手続きや何か問題が起きた時にどこにどういう順番で問い合わせたらいいのかとか、決裁関係の規則を含めて学内規則にどうしても疎いところがあるので、その部分は(正規職員が)ある程度フォローしなきゃいけないというのは感じています。」(学部事務室 D係員)

また、T大学においては従来の有期雇用職員から正規職員への登用試験のほかに、公募による無期雇用契約への転換制度も近年整備されている。登用試験で正規職員として採用されることは、先に述べたようなジェネラリスト志向のジョブローテーションへ組み込まれることが前提となる。無期雇用への転換制度においては、国際系に限らないものの特定のプロジェクトへの継続的な従事が可能となり、このことがこれまでの雇用期間と業務の継続性の関係性に変化をもたらすことは想像に難くない。職員の雇用形態がますます多

様化する中で、どのように組織・集団として専門性を高め、効率的かつ効果的に国際業務を遂行していくことができるのか、さらなる検証が求められる。

5. まとめと今後の課題

本論文では、大学の国際化の進展に伴い、国際化を担う事務組織や事務職員がどのような背景の下でどのように変化してきたのかを事例研究により追うことで、国際部の役割やそこで働く事務職員の変化について確認してきた。

今回事例としたT大学の17年間の変遷からは、集権型・分権型の組織編成がもたらすそれぞれの利点と課題を把握した上で、国際化の推進が全学的に求められるステージに入り、どの部署でも国際業務への対応が必須となったときに、小さくなった国際部が持つべき役割とは何かを考察してきた。また、変化し続ける国際部門において、組織として国際業務への専門性を高める必要性を指摘した上で、その担い手である正規職員、有期雇用職員のそれぞれに求められる役割や能力を考察してきた。

本稿には残された課題も少なくない。大学の国際部門の位置づけや事務職員に求められる役割は、大学の規模やミッション、国際化の進展の程度によって異なるのが当然である。そのため、一大学の事例研究だけで考察できる範囲には限界があり、今後の事例の蓄積が課題となる。なお、T大学では学部等の部局の支援を行う事務組織の規模が比較的小さく、国際業務に専従する職員を置いているケースが限定的であったため、いわゆる大学本部の事務組織と部局事務の間での国際部門の編成と国際業務の配分については十分に上げることができなかった。また、国際的な業務では教職協働で対応にあたる場面も多いが、本稿では事務組織に焦点を当てたため、事務職員と教員との関係や、事務組織と留学生センター等の教員を中心に運営する部署との関係についても取り上げることができなかった。そのため、今後はこれらの観点からも国際に関連する組織、業務、人材の変遷について事例を積み上げて検討することが求められる。

参考文献

- Bradford, A. 2016. Toward a typology of implementation challenges facing English-medium instruction in higher education: evidence from Japan. *Journal of Studies in International Education*. 20.4, pp. 1-18.
- Hudzik, J. K. 2011. Comprehensive internationalization: From concept to

- action. Washington, DC: NAFA: Association of International Educators, 44.
- Knight, J. 2008. Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers.
- Levine, A. 1980. Why innovation fails: The institutionalization and termination of innovation in higher education. New York: State University of New York Press.
- Thompson, J.D. 1967. Organizations in action. New York: McGraw Hill.
- Tsuneyoshi, R. 2005. Internationalization strategies in Japan: The dilemmas and possibilities of study abroad programs using English. *Journal of Research in International Education*, 41, pp. 65-86.
- 芦沢真五 2013. 「日本の学生国際交流政策」『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』横田雅弘・小林明編, 学文社, pp. 19-35.
- イム・ジョンソン, コ・ジャンワン, ハン・ギョング, イ・ギジョン, キム・ヨンシク 2015. 「高等教育の国際化力量向上及び支援組織改善方案」教育部.
- 越智嘉代子 2021. 「大学の国際化を支える職員の専門性の在り方について: リーガルチームの設置に向けて」『法と経営研究』第4号, pp. 47-81.
- 江川雅子 2016. 「グローバル化に向けた学内体制: 内なる国際化」『IDE現代の高等教育』Vol.581, pp. 24-28.
- 大場淳 2011. 「国際交流担当職員の育成—専門性を巡って—」『留学交流』第3号, pp. 1-10.
- 太田浩 2011. 「大学国際化の動向及び日本の現状と課題: 東アジアとの比較から」『メディア教育研究』第8巻, 第1号, pp. 1-12.
- 太田浩 2022. 「第3部日本の大学教育国際化の課題 第8章国際化から取り残される日本の学士課程教育」『学士課程教育のグローバル・スタディーズ』米澤彰純・嶋内佐絵・吉田文編, 明石書店, pp. 219-248.
- 金子元久 2000. 「周縁の大学とその未来—高等教育のグローバル化—」『教育社会学研究』第66集, pp. 41-56.
- 桑村昭 2008. 「国立大学法人における国際オフィスの現状分析と展望—専門分野としての国際教育交流の視点から—」『山形大学紀要, 教育科学』第14巻, 第3号, pp. 325-358.
- 小竹雅子 2018. 「変革のプロセスとしての「国際化」—二つの国立大学学部英語学位プログラムに関するケーススタディーに基づく考察—」『留学交流』第93号, pp. 10-19.
- 坂井伸彰 2022. 「英語プログラムを含めた留学生支援体制の検討 留学生の進路・生活相談アンケートを基に」『名古屋大学国際教育交流センター紀要』第8号, pp. 17-26.
- 塩川雅美 2015. 「グローバル人材育成を担う職員の育成—大学職員の誰もが大学の国際化を担うために—」『留学交流』第46号, pp. 22-28.
- 塩川雅美 2017. 「大学の国際化を担う人材—「国際化」を担う人材とは—」『文部科学教育通信』第417号, pp. 28-29.
- ジアース教育新社 各年. 『文部科学教育通信』
- 中島英博 2019. 『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版, p. 200.
- 半田史陽 2018. 「大学事務職員に求められる役割に関する考察—日独の大学事務職員の業務比較を通して—」『国際協力員レポート・ドイツ』日本学術振興会, p. 19.
- 花村大輔・川口潔・大島英徳・河内明子 2015. 「大学の国際化推進に資する組織と運営のあり方に関する研究—立命館大学における国際化推進組織のデザイン—」『大学行政研究』第10号, pp. 51-65.
- 廣瀬武志 2016. 「現場からみた国際化—なぜ国際部門は疲弊するの—」『IDE現代の高等教育』Vol.581, pp. 28-32.
- 堀内喜代美 2016. 「日本の学士課程における英語による学位プログラムの発展と可能性」『国際教育』第22号, pp. 35-54.
- 眞谷国光 2018. 「組織的国際化と国際担当職員の役割の深化—早稲田大学の事例より—」『大学職員論叢』第6号, pp. 143-149.
- 三橋ゆう子 2022. 「東京工業大学の改革—事務組織, 事務職員人材マネジメントの視点から—」『大学職員論叢』第10号, pp. 41-45.
- 宮本寛爾 2019. 「国際管理会計の沿革」『商学論究』第66巻, 第4号, pp. 1-22.
- 文部科学省 2017. 「大学分科会 (第133回) 配布資料 資料2-2. 大学の事務職員等の在り方について【参考資料】」文部科学省中央教育審議会.
- 山崎慎一 2018. 「第2章 日本私立大学協会加盟校における国際交流事業の現状と課題」『私立大学の課題と展望—私学財政・国際交流・認証評価を中心に—』西井泰彦編, 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所, pp. 125-133.
- 山本淳司 2018. 「国際関係業務と職員」『大学職員論叢』第6号, pp. 25-33.
- 横田雅弘 2013. 「序章 外国人留学生の受入れと日本人学生の国際志向性—本書の問題意識とその背景」横田雅弘・小林明 (編) 『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』学文社, pp. 1-12.
- 米澤彰純 2018. 「第10章」『大学経営・政策入門』東京大学大学経営・政策コース編, 東信堂, pp. 189-208.
- 渡部留美 2017. 「グローバル人材育成に携わる国際教育交流担当者の現状と職能開発」『留学交流』第77号, pp. 1-10.
- 渡部留美 2021. 「大学の国際教育交流部署における非正規事務職員のキャリア形成—国立大学法人に勤務する4名のライフストーリーから—」『留学生交流・指導研究』第23号, pp. 51-64.
- 【付記】 本稿は, 科学研究費補助金挑戦的研究 (萌芽) 「大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究」(課題番号20K20815) による研究成果の一部である。

(指導教員 両角亜希子教授)