

大学の国際部門に関する事例研究

—私立A大学における本部-部局の連携を題材として—

大学経営・政策コース	高 木 航 平
関西大学	小 椋 裕 子
文部科学省	加茂下 祐 子
大学経営・政策コース	張 燕
大学経営・政策コース	水 野 雄 介
大学経営・政策コース	森 田 尚 子
大学経営・政策コース	両 角 亜希子

Cross-Organizational Collaboration for Institution-wide Internationalization:
a Case Study of International Office at a Private University in Japan

Kohei TAKAGI, Yuko OGURA, Yuko KAMOSHITA, Yan ZHANG, Yusuke MIZUNO,
Naoko MORITA, Akiko MOROZUMI

This case study explores organizational factors and practices that affect collaboration between a central international office and departmental offices toward institution-wide internationalization. Approaches for institutional changes such as Comprehensive Internationalization have been considered as a key strategy to alleviate difficulties associated with centralized international offices at Japanese universities. In Japan, studies of international offices and international education officers have primarily focused on competencies and identities of international education officers while there has not been enough study of organizational structures that foster such changes. This study analyzes roles that academic department offices play in institutional-wide internationalization and their collaborative relationship with central offices. It pays special attention to the job-rotation system and other HR practices that contribute to organizational collaborations and development of personal competencies in alignment with certain managerial needs.

目 次

- はじめに
- 大学組織の国際化の背景
- 先行研究
 - 国際交流担当の先行研究
 - 大学組織の国際化の先行研究
- 研究手法
 - インタビュー対象者
 - 研究者の再帰性について
- 調査結果
 - 国際部と部局の業務分担
 - 職員の資質、キャリア、ネットワーク
 - 国際部と部局事務室の関係
 - 大学全体の方針と部局の自律性に関するジレンマ
- まとめ

1 はじめに

本稿では、大学の国際化を担う事務組織に着目し、組織構造や編成の観点からの改善を検討する。国内で特に国際化が進んでいる大学を事例として取り上げ、大規模大学における国際化担当部署（以下、国際部門¹⁾）や、国際化のなかでも国際交流業務を担当する職員（以下、国際交流担当²⁾）の特徴と課題について分析する。大学の事務組織に関する研究ではしばしば個々の事務職員の能力や育成に焦点が当てられるが、組織・業務の構造的観点から検討した研究が不足している。国際部門については、その出島の特性が課題として取り上げられるとともに、全学的な国際化へと軸足を移すことの必要性が議論されるが、具体的な組織体制のあり方については検討が進んでいない。また、専門職としての国際交流担当のあり方を検討する先行

研究も少なくないが、日本の大学職員組織の特性や組織的慣行との調整という課題がある。国際化業務や担当職員の特徴を踏まえ、国際部門と各部署がどの様に国際化に携わるべきか、そのために有効な組織体制や職員のあり方はどのようなものかといった検討が必要である。特に大規模大学においては、学部等（以下、部局）³⁾に教育研究に関する権限をある程度委譲し、構成員が責任をもって運営に当てることに効率性や有効性が認められるのに対し、部局の自律性は大学全体の方針を浸透させる際に障害となることもある（金子、2018）。部局の主体性や自律性を担保しながら全学的な国際化を推進するには、部局と本部の事務組織間の連携が重要なトピックとなるが、国際部門を対象とした研究においては十分に引き上げられてこなかった。本事例研究では、このような問題意識から国際部門と部局それぞれの職員へのインタビュー調査を行い、大学全体の国際化に向けた事務組織の役割や特徴、課題について検討する。

大学の国際化については様々な関連用語があるため整理が必要である。本稿ではKnight（2003; 2004）による定義に基づき次の意味で用いる。国際化（internationalization）は、「国際的、異文化間、グローバルな側面を、高等教育の目的、機能、提供方法に統合していくプロセス」（Knight, 2003: 2）であり、国家、セクター、機関の複数のレベルで進行する。機関レベルでは、教育・研究・学生支援といった教学プログラムの国際化に加え、大学の経営方針や計画、財政、教職員人事といった様々な組織戦略における国際化の推進など、様々なプログラムや政策が国際化の範疇に含まれる（2004: 13-16）。本稿ではこのうち、機関レベルで行われる教学プログラムの国際化、即ち留学生の派遣・受入れ、留学生の生活や学習支援、海外大学との協定締結やネットワーキング、ダブルディグリープログラム、研究者交流、英語による教育課程の提供などに係る業務を「国際交流」業務と呼び、広く国際化に係る業務と区別することにしたい。本事例研究では、この「国際交流」業務に携わる職員をインタビュー調査の対象とした。

国際部門の機能としては、留学生の受入れや派遣、学生サポート、海外大学との協定締結や更新といった国際交流業務が伝統的にあるが、それに大学全体の国際化やグローバル教育の提供が機関レベルでのミッションとして重要性を増すことで、その業務範囲は拡大している。国際戦略の立案といった企画機能、補助金の獲得と運用、経営計画に基づいた組織的な国際化

への対応、英語学位プログラムなど教育課程の国際化など、従来の国際交流を超えた業務の比重も増している。個々の国際交流担当の育成や業務改善といった枠組みを超え、大学全体で国際化の観点から、有効な組織のあり方を検討する必要があるといえる。このような観点から、本稿では国際化ならびに関連する事務組織の改善が特に進んでいる事例として、国内の大規模私立大学「A大学」を取り上げる。

2 大学組織の国際化の背景

国際化に対してグローバル化（globalization）は、今日の「高等教育の国際的関与を押し進める経済的、政治的、社会的影響力」（Altbach・Knight, 2007: 290）と考えることができる。グローバル化による高等教育への影響には、知識社会として表現される産業や社会の構造的変化、学術的コミュニケーションにおける英語の共通言語化、研究者の国際市場の拡大、情報通信技術の進展による教育プログラムの提供方法の多様化などが挙げられる。グローバル化という不可避な変化に対して、国家や機関は様々な国際化戦略を取るようになる（同: 290-291）。近年、外交・相互理解や国際協力を目的とした国際交流に対して、グローバル化による経済的変化への対応という文脈で大学の国際化や国際戦略の必要性が論じられるようになっていく。太田（2016: 6-7）による以下の説明が典型的である。

グローバル化が進展する中、日本の大学は国民教育とグローバルな視点での国際教育の融合（両立）を求められている。大学教育の中身だけでなく、学事暦などの制度面、教授言語などの運用面を含む国際通用性と親和性を高める必要がある。また、留学生10万人計画に見られるような「留学生を増やして国際化する時代」から、「国際化した大学に世界から人材が集まる時代」に移っている [...]。知識集約型経済への移行とグローバル化が急速に進む中で、優秀な留学生の獲得と卒業後の定着が、その国の経済力を左右すると言っても過言ではない。

このような文脈の変化は、国際化やグローバル人材育成を推進するための関連政策と、それらを実現するための関連事業に反映されている。日本の大学の国際化に関して、政府レベルで最初に打ち出された政策が「留学生10万人計画（1983年）」である。首相が設置した「21世紀への留学生政策懇談会」による提言として、

21世紀初頭までに10万人の留学生受入れを推進することが掲げられた。この提言に基づき、途上国の人材育成への貢献及び国際友好関係の強化を主な目的として、外国人留学生の受入れ人数拡充に向けた様々な施策が実施された。

2008年には、文部科学省ほか関係省庁により「留学生30万人計画（骨子）」が策定された（閣僚懇談会報告）。これは、グローバル化が加速する国際社会の中で、我が国の大学の国際化の推進や、世界で活躍する人材の育成を図ることを目的とし、2020年を達成期限とした留学生受入れ拡大のための方策である。この計画に基づき、優秀な留学生を戦略的に獲得するため、留学生を引き付ける魅力ある大学づくりとして、英語のみによって学位取得が可能となるなど大学等のグローバル化と大学等の受入れ体制の整備支援を重点化することとして、2009年度からグローバル30が開始された。さらに2013年、文部科学省は、「世界の成長を取り込むための外国人留学生の受入れ戦略」を公表した。世界的な留学生獲得競争が激化する中、教育研究の向上や国家間の友好関係の強化に継続して取り組み、我が国の更なる発展を図る必要があることから、同戦略では、外国人留学生の受入れに係る重点地域や重点分野が設定された。この方針に基づいた具体的方策として、留学コーディネーターの配置などによる戦略的な外国人留学生の受入れや奨学金の充実と運用改善（戦略枠の設定等）が実施されている。

日本人学生の海外留学に関する政策では、2010年に閣議決定された「新成長戦略」で、高等教育においては、奨学金制度の充実、大学の質の保証や国際化、大学院教育の充実・強化、学生の起業力の育成を含めた職業教育の推進など、進学・就職の機会拡大と高等教育の充実のための取組を進めることが明記された。外国人学生の受入れと同様、日本人学生等の留学・研修等による派遣30万人が、2020年までに実現すべき成果目標となった。その一方で、日本から海外への留学者数は2004年以降減少に転じ、内向き志向に対する懸念が経済界でも取り上げられるようになった。2011年5月に新成長戦略実現会議の下に関係閣僚からなる「グローバル人材育成推進会議」が設置され、翌月、政府のみならず、大学関係者・団体や企業関係者、経済団体等が一体としてグローバル人材の育成に取り組むという方向性を示す「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」が出された。これを具体化するため、2012年度から「グローバル人材育成政策推進事業」が始まった。また、2013年に閣議決定された「日本再興戦略」

では、「スーパーグローバル大学」の創設や、2020年までに日本人留学生を6万人（2010年）から12万人へ倍増させること、「留学生30万人計画」の実現を目指すことが盛り込まれた。

これらの政策を実現するための事業のうち、大学の体制作りへの支援策としては、「グローバル30（2009年度（予算額41億円）から2013年度（予算額23.5億円）」、「グローバル人材育成推進事業（2012年度（予算額50億円）から2016年度）」、「スーパーグローバル大学創成支援事業（以下、SGU）（2014年度（予算額77億円）から2023年度予定（2022年度予算額30億円）」が実施された。事業の目的においても、より大学組織の国際化へのウェイトが増しつつある。例えばグローバル30では留学生受入れの促進や国際連携拠点の形成が目的であったのに対し、SGUでは「大学改革」が事業目的に掲げられている。一例を挙げると、教職員の国際化、国際通用性のある人事・評価制度の導入、外部評価委員会など意思決定・評価機関への外国人の参画、ナンバリングやシラバスの英語化といった教務システムの国際化など、組織運営の変容が達成指標に盛り込まれるようになった⁴⁾。

近年の日本における大学の国際化は、このような文部科学省の競争的補助金によって推進されてきた側面が大きい。しかしそれは、国際化推進における補助金への依存といった問題も生み出してきた。前述の太田によれば、「補助金が獲得できると、有期雇用の特任教員と契約職員を使って、プログラム・ベースの出島型国際化を進める傾向が強く、補助金の支給期間が終わると、プログラムも消滅していくケースが多い。この種の補助金で立ち上げた新規国際化事業の大学全体への波及効果は限定的」（太田、2016: 8）であった。SGUの事業期間終了が近づいているが、採択大学における全学的な国際化の進展については、本格的な評価はこれからである。

3 先行研究

大学の国際化と事務組織については数多くの先行研究や論考がある。その全てを網羅することは難しいため、国際交流担当に焦点を当てたものと、大学組織の国際化に当てたものと、大きく分類して紹介する。

A 国際交流担当の先行研究

国際交流を専門的な仕事として捉え、担当する教職員の資質、経験、育成、組織における位置づけといっ

たテーマが、研究対象として一定の関心を集めてきた。藤井他（2021）による研究動向の変遷の整理によれば、まず「留学生10万人計画」を背景とし、外国人留学生受入れ担当者の資質や能力に関する研究が進んだ。そこから徐々に、組織体制整備や、専門ポストや部局の設置などの留学生指導体制の必要性が指摘されるようになる。その後2000年代になると、組織レベルでの国際化が要請されていくなかで、国際交流担当の「専門性」や「人材育成・キャリア」の視点から研究されるようになっていく。大西（2016）による留学生支援体制の変遷の整理でも、1980年代には指導教員や個々の職員による留学生の「世話活動」であったものが、1990年代に留学生センター等の設置が進み、相談指導の組織化・業務化が進展したとされる（大西、2016: 12-13）。

国際交流担当者の専門性やキャリアに着目した先行研究の多くが、国際交流担当をジェネラリスト型の大学職員像と対比させ、異なる組織的位置づけやキャリアパスの検討の必要性を論じている。例えば渡部（2013）は、私立大学職員のライフストーリーから、国際交流担当者がどのような経験を通してプロ意識や信念を獲得し、またその特殊性故に大学組織での立ち位置やキャリアパスに関する葛藤を抱えている点を描いている。渡部・星野（2016）は教授職を含めた幅広い立場の国際交流担当を対象に、雇用形態・資質・職務といった特性から6つの類型に分類している。海外での留学・業務経験や国際教育分野の研究能力などを持った教職員を、ジェネラリスト型の事務職員と対比させた上で、雇用形態や職能開発といった制度的観点から大学組織内に位置付ける必要性が強調される。他にも、桑村（2008）や藤井他（2021）といった先行研究が、国際交流担当の専門性を認め、ジェネラリストとスペシャリスト双方の領域を組織内で確立することの重要性を論じる。これらの立場からは、ジョブローテーションのような日本的な人事慣行は、職員のモチベーションや職務の継続性を損なうと見なされる傾向がある。

実務経験による論考において国際交流業務に専門性が認められる要因には、国外の同業者との接点の多さもあるだろう。北米をはじめ諸外国では国際交流担当者の専門職化が進んでおり、米国の Association of International Educators (NAFSA) を筆頭とした職能団体を通じた能力育成、ネットワーキング、政策提言などが活発に行われている（芦沢、2009）。日本の教職員も各地域の連携ネットワークに参加しており、国際交

流担当の専門性やキャリアパスの確立という観点から先進的モデルとしてしばしば参照される（桑村、2008）。

他方で、国際交流担当の特殊性を強調するよりも、大学全体の仕組みの理解や、他の職員との協調性の方がより重要であり、「国際交流部署でも使える人材」の育成を強調する意見もある（塩川 2015: 24）。また、キャンパスにおける使用言語がバイリンガルであるなど大学全体の国際化が進んでいる大学では一般の職員に求める語学運用能力のレベルが高く、国際交流担当に求められる専門性は相対的に低くなる（小山内、2010）。このように、前提とする組織や交流の規模、他の職員や教員との関係によって国際交流担当者に求められる資質は変わり得る。特殊性や専門性の是非については様々な論考があるが、文脈依存性が高い議論であり、ひとつのモデルや事例を広く適用することは容易ではない。

前述した渡部・星野（2016）は、様々な立場の構成員が国際交流業務を担っており、業務内容と担い手の対応関係が単純ではないことを指摘する。大学によっては職員ではなく教員が国際交流業務を担うケースもあり、センターや室といった組織に教員として所属し、講義や研究活動よりも国際交流業務を主たる任務とする（大場、2009: 2）。特に、海外での留学や勤務経験を持つ、あるいは国際教育のような分野を専門とする若手研究者が、センター等に所属する特任助教として担うケースがある。国際教育プログラムの開発や科目担当のみならず、協定校開拓、補助金申請、イベント・ワークショップといった幅広い国際交流業務を担当するケースも少なくない（Takagi, 2018; Sakurai et al., 2021）。Whitchurch（2013）が指摘した、伝統的な教授職にも専門的な職員にもあてはまらない「第三の領域」の広がりは、二宮（2019）などによって日本でも議論されるようになった。既存の大学構成員の業務範囲や組織的境界を超える新しい分野を指し、キャリア形成支援や研究支援（URA）、産官学連携コーディネーター、インスティテューショナル・リサーチャーなどが例示される（二宮、2019）。国際交流業務の多くは依然として職員組織が担っているが、国際交流担当の専門性に着目する立場からは、藤井他（2021）のように国際交流を第三の領域と捉える論考もある。

B 大学組織の国際化の先行研究

国際交流担当の資質やキャリアを対象とした研究蓄積に対し、大学組織の国際化に関する研究は近年広が

りを見せており、特に、全学的な国際化が大きな課題とされる。英語学位プログラムの導入段階など、学部等から独立した組織として推進する上で、出島型の組織モデルには一定の合理性があった。芦沢（2013）によれば、出島は「大学本来のカリキュラムは従来通り維持したまま、[...] 特別な学科や専攻を創設」する形態であり、「既存の教授会の反対を受けることなく、[補助金]で教職員を新たに雇用し、国際プログラムを展開することができる」（芦沢、2013: 24）。G30では、出島において導入された取り組みが全学的に波及する効果が望まれていた。しかしながら、そのインパクトには疑問符が付き、更には主要学部等と切り離されているが故の組織的孤立といった構造的な問題も指摘された（同: 24, 31-32）。

プログラムとしての出島に対して、国際部門が国際化のミッションを一手に引き受ける状態も「出島」として表現される。国際化の対象範囲が拡大するに従い、こちらの出島からの転換も課題となる。廣瀬（2016）は、国際部門が疲弊する構造的特質として、教育関係であれば教務、雇用関係であれば人事といったような明快なイメージが同部門の業務にはなく、「国際」という名のもとに総務、教務、研究、広報など様々な諸要素を一部門に包摂したいいわゆる「何でも屋」であると述べている。また同時に、国際部は高い専門性を求められる組織でもある。海外とのやり取りをするために必要な語学力に加え、海外へ派遣した学生の危機管理対応や海外拠点運営、来日留学生のサポートなど、多様な業務に対応する柔軟性が求められるといった特殊性もある（廣瀬、2016）。池田（2019: 107-109）は、そのような特殊性を認めつつも、今日求められる大学教育の国際化、特に正課カリキュラムを含めた国際化の進展に向けては、学部学科を含めた全部署が国際化に取り組むような発想の転換が求められると述べている。

廣瀬や池田と同様の問題意識は各大学の実践の中でも広がっており、職員による報告などによって、所属大学にて国際化を全学的な取り組みへと転換する試みが紹介されている。眞谷（2018）による早稲田大学の国際部門の発展に関する解説では、留学生受入、教員派遣、少数の学生派遣といった、限られた分野での国際交流を「出島」型の組織が担っていた時期を第1ステージと位置付ける。対して、1998年の英語学位プログラム設置以降の第2ステージでは、国際交流プログラムの種類や量が増え、職員が英語を使っておこなう業務が広がった。そして現在の第3ステージでは、「複

数の部署による横断的な国際的教育・研究プロジェクト」や、「国際化を促進するための職員研修体制の改変、事務組織の横断的・体系的な国際化」が行われるようになっていく（眞谷、2018: 144）。花村他（2015）は、立命館大学の国際部業務の肥大化を踏まえ、国際部のみで国際化を担うことの限界と全学的な体制の必要性を解く。大学のあらゆる部局に求められる国際化の業務は、各部局内に内在化させることが効率化につながるという視点から、独自の指標で国際化のステージを設定し、国際部と部局の適切な役割分担を考察している。遠藤他（2017）による京都産業大学の事例では、ワーキング・グループを通して、「英語」・「国際」に関する業務は全て国際交流センターで対応する「国際交流センター牽引型」から「部局イニシアティブ型」へと転換する試みが紹介される。学内各部署の国際業務の実態やニーズに関する実態調査を実施することで、一部の構成員への負担感などの問題や、全学的な取り組みへの転換に向けた強制力の必要性を指摘している。

このような組織全体の国際化推進のモデルとして広く参照されるものに、Hudzik（2015）の「Comprehensive Internationalization」（高等教育機関の包括的国際化、以下CI）がある。CIは、高等教育の教育、研究、サービス部門など各分野において国際的・比較的な視点を浸透させるために、各部門が自律的に行動するための枠組みである。CIを達成するためには大学トップのリーダーシップに加えて、大学のあらゆる構成員や部門が自ら国際化に関与あるいは貢献し、それぞれの文脈において組織変容を進めることが必要だとする。CIが機能するには、学内の各部門の自律性と自主的な関与をいかに担保できるかが課題となる。CIは組織の国際化の方向性として重要な示唆を持つが、もともと各部門に自律性の高い専門職を配置することを前提とした北米の大学が前提にあり、雇用慣行や組織文化が大きく異なる日本への適用には留意も必要である。

例えば、国際化を担う職員の確保の問題がある。立命館大学アジア太平洋大学の事例（北村、2018）では、地方において英語力の高い人材を継続的かつ安定的に確保することの難しさが指摘される。同大学は学生や教員の約半数が外国籍であり、全部署において窓口対応や文書作成など日英2言語での対応が求められ、職員研修による能力育成の他、関連子会社への業務委託の活用といった組織的な工夫がされている。江川（2016）は、国立大学の課題として人事制度上の制約を指摘する。国際担当の委員を担う教員が2年で交代する、法人化以前の人事制度に基づき課長以上の管理

職職員が2年で異動するなど、長期的な視点で国際化に取り組むことへの難しさがある。専任職員には人事異動によるジョブローテーションがあることや、専任職員の誰もが高度な語学力を持ち合わせているとは限らないという課題がある一方、専門性を持った有期雇用職員や業務委託の活用だけでは業務のノウハウが蓄積されにくいという課題もある。

ここまで見てきたように、全学的な国際化の必要性は頻繁に言及されるが、具体的にどのような組織体制が有効であるか、組織的特徴や文脈を踏まえた分析や検討は進んでいない。教職員による所属大学の事例紹介は具体的な実践内容を理解するために有用であるが、第三者による研究蓄積が不足している点も課題と言える。更に、国際部門の外で国際化業務に携わる構成員については、そのような事例紹介の主体になることは稀であり、また外部者による研究においても主たる調査対象やインフォーマントとはなっていない。しかし、組織の変化について質的研究をおこなう上では、外面的事象の把握のみならず、その事象が複数の当事者達によってどう認識され、意味づけられているかを分析する必要がある(池宮, 2000)。国際化に向けた組織的要因や取り組みを研究対象とすると、公式見解や組織図に表れる事象だけでなく、国際部門の内外にいる構成員たちが、事象の存在、意義や問題点をどのように認識しているかを調査の枠組みに組み込む必要がある。このような問題意識からは、部局の職員は教育研究の国際化や留学生対応に密接に関わるものの、大学の国際化の中心的な語り手にはなっておらず、重要な研究対象だといえる。

本研究は、これらの先行研究とリサーチギャップを踏まえ、本部組織である国際部と教育研究の主体である部局との関係に着目し、A大学の国際化を担う事務組織の特徴について分析する。国内でも特に国際化が進展している大学を事例として取り上げることで、取り組みの有効性や残された課題について検討する。ある大学における実践や特徴が、異なる組織的文脈において適合的であるかは慎重に検討すべきだが、全学的な国際化という共通的な課題に向けた方策を考える上で、A大学は、国内の他大学にも参照され得る事例である。

4 研究手法

先行研究における議論を踏まえ、特定の大学の国際部門と国際交流担当の事例研究をおこなった。前章で

見たように、国際部門の研究は、教職員が自大学の取り組みを紹介する、あるいは自身の経験に基づいて考察を述べる形式が中心であった。本研究の意義は、外部の研究者によるインタビュー調査によって、国際交流を担う事務組織の体制について検討をおこなった点にある。更に、大学本部としての国際部のみならず、部局の事務部門が担う役割と、両者の組織的接続の重要性を明らかにした点を挙げることができる。

本研究はあくまで2021年から2022年という短期間において、スナップショット的な視点で事例調査をおこなったものである。国際部ならびに部局事務室の変遷や長期的な変化については、別途分析が必要である。また、第1章で整理したように、大学の国際化には、キャンパス環境の多言語化や多文化対応、教職員の国際化、海外広報、海外オフィスの設置など様々な事業が含まれており、これらの業務については、A大学では人事部や広報部などの担当部門が司っている。一方で、本稿では、学生交流、留学生サポート、大学間協定といった国際交流業務ならびに付随する競争的補助金の運用を担う、国際部と部局のみを分析対象とする。なお、部局の国際化には教員も様々な役割を果たしているが、本調査は事務職員のみを対象としており、教員の役割については十分に確認できていない。この点は本稿の課題であるといえる。

事例調査の手法としては、特定の大学が持つ機関特性や置かれた文脈を踏まえた分析をおこなうため、事務職員への質的インタビューを選択した。規模や部局構成、キャンパスといった外形的な特性のみならず、A大学における国際化の経緯や組織文化といった要素を理解するには、個々の職員の体験の聞き取りを積み重ねることが有効だと考えた。インタビュー形式としては、事実の聞き取りに加え、各トピックに関する回答者の解釈や意味づけを引き出すため、半構造化インタビューを選択した。事例調査の手法(森岡, 2008: 176-179)としては、他にも参与観察などがあるが、大学の事務組織内に直接的に参加して調査することは困難である。また事務組織における日々の業務や組織体制に関する意思決定は、詳細に記録され、組織外の研究者に公開されることは稀であり、ドキュメント分析のような手法も困難である。これらを勘案し、質的インタビューが最も適切だと考えた。

A インタビュー対象者

2021年5月から22年3月にかけて、5つの部署に所属する計9名にインタビューをおこなった。A大学は

複数のキャンパスを有する大規模私立大学である。SGUの採択大学のひとつであり、過去にも文部科学省の大学教育再生戦略推進費による国際化・グローバル化展開のための補助事業に採択されている。A大学は国内大学の中では国際化について先進的な取り組みをおこなっていることで知られている大規模大学であり、調査対象として本研究の目的に合致すること。また、複数の補助事業に採択されているという点から、国際部門の出島化や補助事業の継続性といった問題意識にも対応した事例であると考えた。

A大学は10の部局で構成されており、各部局には国際業務を担当する職員が配置され、部局として自組織や分野のアジェンダを反映した国際化を促進している。そして、本部の事務部門として「国際部」が設置されており、教務部、学生部、総務部等と並列の関係にある。中島（2019: 16-20）によれば、規模が大きい組織では、部門間の調整コストを回避するために部局毎に事務機能を持つ機能別組織が採用される。A大学の事例では、機能別組織の利点を生かしながらも、本部機能である国際部と部局の国際交流担当間で形成されるネットワークが、国際化を全学的に推進するための重要な要因となっている。

本調査のインタビュー対象者は表1の通りである。まずは国際部で管理業務を担うa氏にインタビューし、A大学における国際交流業務の全体像を確認した後、各部局の職員にインタビューを実施した。なお、私立大学では一般の大学職員の情報は公開されていないため、外部の研究者が調査対象部署の人員構成や担当業務を知ることは難しい。このため、インタビューの選定にあたっては、研究メンバーの知人から調査協力者を見つける機縁法を用いたほか、一部の部局には直接連絡を取り担当者の紹介を依頼した。

表1 インタビュー対象者

仮名	所属（仮称）	役職
a	国際部（本部事務部門）	課長
b	部局B（学部・大学院事務室）	事務長
c	部局B（学部・大学院事務室）	課長
d	部局C（学部・大学院事務室）	教務担当
e	部局D（学部・大学院事務室）	課長
f	部局E（学部・大学院事務室）	事務長
g	部局E（学部・大学院事務室）	課長
h	部局E（学部・大学院事務室）	課長
i	部局E（学部・大学院事務室）	国際担当

インタビュー形式は半構造化インタビューを採用した。インタビューに先駆けて次の4つのトピックを事前に提示し、当日はトピックに基づいて質問した上で、回答に応じて追加質問や確認をおこなった。すなわち、①国際部門の業務と大学における組織的な位置づけについて、②国際部門・担当者の人員体制や資質・キャリアパスについて、③補助事業の影響について、④今後の展望や課題について、である。インタビューは全てウェブ会議形式で実施し、所要時間は各回1時間から最大2時間程度であった。

B 研究者の再帰性について

調査結果について記述する前に、本調査における研究者の再帰性について検討したい。質的調査において研究者は単なる分析者ではなく、様々な形で調査過程に関与し、また影響をもたらす主体的な存在だと言える。この理解に基づけば、研究結果は研究者と調査協力者およびその関係性によって共同構成（co-constituted）されるものであり、またその社会的文脈に特有なものとして理解されるべきである（Finlay, 2002: 212）。本研究メンバーの多くは私立大学に職員として勤務しており、中には国際部門に所属するメンバーもいた。調査協力者と類似した職務経験や、国際交流に関する共通理解を有することで、より深いダイアログが可能になったと考えられる。例えば、ダブルディグリーの促進に関する組織体制を質問する中で、研究メンバーのひとりが教務部に勤務していた際の自身の体験を語った結果、以下のようなやり取りが発生した。

質問者：教務は（ダブルディグリーを）推進したいがノウハウがなく、国際部のほうは教務が分からないから具体的に進められない、という経験がありました。

回答者：それはA大学も一緒かもしれないですね。話はやっぱり国際部のほうから上がってくるんですが、結局それが部局に、教務に下りてきたときに、全然煮詰まってる、大学としてのルールに則っていないといったことがあったので、やっぱり教務と国際部の密な連携はすごい大事だと思います。

回答者は、質問者から共通的な体験を聞くことで、自身の体験や意見も開示している。特に事務組織や補助事業運営などの話題において、質問者が共通的な経験を有していることを示すことで、調査協力者が個人的な意見を述べ易くなる効果があったと考えられる。

また大学組織における人事慣行などの前提知識があることから、質問者が文脈に合致した質問をし易いといった利点もあった。

このような質問者の立場性については、留意すべき点も複数ある。まず、上記の利点は同業者や一種の「同志」として好意的に捉えられることを前提としているが、別の視点からは、同じ私立大学市場における競合相手と考えられることもあるだろう。その場合、質問に対してどれほど率直に回答できたか、所属大学に不利益となるような発言が抑制されたのではないか、という懸念がある。更には、好意的に捉えられた場合も、質問者に対して共感を得られるような回答をした、あるいは質問者が例示した視点や課題意識に対する同意が強調された可能性もある。研究者の立場性を開示することには信頼関係を築く（rapport-building）効果があるが、同時に自律的な回答を阻害する虞もある（渡辺, 2017）。この点を踏まえ、調査協力依頼時とインタビュー開始前に、教育学研究という趣旨を説明し、また調査協力者には発言内容を確認し、必要であれば修正する機会を提供した。それでも、共同構築された研究という本稿の性質については留意が必要である。

5 調査結果

本章では、インタビュー結果を通してA大学の国際交流を担当する事務組織の体制の特徴を確認する。まずA節において、インタビュー対象者が所属する各部署の体制と取り組みを整理し、どのような国際交流業務が国際部と部局に所在するかを確認する。B節で

は、国際交流を担う職員の資質とキャリアについて、また学内経験を通して培われるネットワークについて記述する。C節にて国際部と部局の組織間の関係をより詳しく確認した上で、D節では特に補助事業と関連して表出する組織間のジレンマについて検討する。

A 国際部と部局の業務分担

大規模大学であるA大学では各部局の事務室に国際交流に関する業務を担当する職員が配置されており、一定の機能は部局内で完結するようになっている。そのため、国際部が担う役割としては全学に及ぶ事柄が中心となる。全学を対象とした大学間協定、教職員の海外派遣や研究者受入れ、全学的な教育プログラムの企画、補助事業の取りまとめ等である。その他、全学を対象とした学生交流プログラムの運営担当部署として留学センターがあるが、オペレーション業務が主となり、業務委託を活用しながら業務が遂行されている。学術交流協定やプログラムの企画を担うのが国際部である一方、具体的な交流に関する実務を担うのが、留学センター事務所であるといえる。学生交流のうち部局に特化した交流、例えば部局単位の交換留学やダブルディグリーについては、部局事務室が担当している。部局単位で締結する協定についても部局事務室が担当するが、国際部が協定書のひな型を提供し、締結内容の最終チェックをおこなっている。

国際部と留学センターについては、数年前に事務組織が再編され現在の形になっている。それまでは、国際部に企画担当部門と実務担当部門が置かれ、それに加え留学センター事務所が設置され、その中で企画担当部門と留学センター事務所で職員が兼務する部署構

表 2 国際部、留学センター、部局の主な業務

部署	主な業務内容	人員体制
国際部	<ul style="list-style-type: none"> ・全学単位の学術交流協定、教職員の海外派遣、研究者の受入、海外拠点の管理、国際教育プログラムの企画、日本語教育プログラムの企画 ・SGU、大学長期ビジョン上の施策を含む国際戦略の立案 ※教育に直接かかわる部署ではないが、本部系組織としての機能を持っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・事務部長：1名 ・副部長：1名 ・課長：6名 ・専任職員：14名 ・嘱託職員：11名 ・派遣職員：4名
留学センター	<ul style="list-style-type: none"> ・全学を対象とした学生交流プログラムの運営、交換留学生の受入・派遣、外国人留学生支援、国際教育科目の設置・運営 ※留学相談の窓口、留学時受入許可書の取得、ビザ取得、通常レベルの協定校との折衝は、関連会社へ業務委託（方針は留学センターで作成し、作業ベースのルーティン業務を委託）。	<ul style="list-style-type: none"> ・事務長：1名 ※国際部の担当課長が兼務 ・専任職員：7名 ・嘱託職員：6名 ・派遣職員：9名 ・業務委託：計20名程度
部局事務室	<ul style="list-style-type: none"> ・部局単位の大学間協定、部局単位でおこなう学生受入・派遣、ダブルディグリー、正規留学生のサポート、英語学位プログラムの入試業務、補助事業に関する業務 	部局によって異なる。

成であった。企画機能と実務機能が一体となった業務体制であったが、オペレーションが業務の中心になり、企画にエフォートを割けないことが課題であった。組織再編後は、国際部を1部門の体制とし、国際部が企画、留学センターが実務と、機能を一定程度分離した体制となっている。この体制の中でも国際部の担当課長が留学センターの事務長を兼務することで、国際部全体の方針が留学センターと共有され、国際部の戦略と実際のオペレーションが乖離しないように配慮されている。a課長は、実務をおこなう側が受け身にならないためには、企画段階から方向性を共有して、互いにとって良いものを作っていく必要があることを指摘している。なお、国際部と留学センター事務所は同じフロアに配置されており、日常的に連携が取れる体制となっている。

次に部局事務室だが、人員体制の規模には幅があり、またその中で国際交流業務をどのように位置づけるかという方針も一定程度異なる。共通する業務としては、部局単位での大学間協定に関する業務、学生派遣受入ならびに留学生のサポート、補助事業に関する業務がある。留学生サポート等に係る英語対応をどう捉えるかは部局ないし回答者によって認識が異なるが、この点は後ほど詳述する。

まず部局Bでは、所属学生の10%以上が英語学位プログラムに所属しており、特定の職員が英語対応をおこなうだけでは事務室として機能しない。そのため日本語・英語問わずそれぞれの職掌に基づいて業務をおこなうことを原則としている。国際交流を専従で担当する職員はいないが、学部学生の交流協定に基づいた派遣受入学生の対応は特定の職員（専任1名、嘱託1名）に割り当てられている。部局間協定の締結更新に係る業務は複数の嘱託職員で対応している。また英語学位プログラムの入試業務も高い語学力を要する（専任1名、嘱託1名）。

部局Cでは、学生派遣については留学センターが提供する全学プログラムを利用したものが殆どであるため、派遣に関する業務はほとんど発生しない。受入れに関しては、交換留学生は限定的だが正規留学生の在籍数は学内でも上位に入る。部局Bと同様、基本的には各担当が英語対応を含めて学生サポートをおこなうが、部局Cでは更に留学生用の窓口を設けている。留学生担当は、専任1名、嘱託1名、派遣2名という人員体制である。また部局間協定については学務業務の担当者のうち専任職員1名が兼任している。

部局Dでは、留学生サポートと派遣・受入業務に加

え、英語学位プログラムの入試業務が国際業務として挙げられた。入試業務全体としては専任職員2名で対応しており、そのうち一部のプログラムで国際入試をおこなっている。入学後の留学生サポートについては特定の担当を設けず事務室全体で対応しているが、学生生活のケアなどの相談を受ける学務担当や科目登録担当の比重が大きい。交換留学や私費留学など留学プログラムに係る業務については、派遣は学務担当の専任職員1-2名が兼任し、受入れは入試担当と学務担当で連携しながら分担している。

最後に部局Eだが、他部局と同じく部局間協定に関する業務、学生派遣・受入、英語学位プログラムの対応に加えて、同プログラムの海外向け広報、SGUに係る業務が挙げられた。他業務との兼任者も含め、専任職員2名、嘱託職員2名、派遣社員1名の計5名体制でこれらの業務に当たっており、SGU関連はこのうちの専任職員1名、嘱託職員1名、派遣社員1名が対応している。

本調査対象の部局は全て英語学位プログラムを有しているが、特に留学生対応や入試広報など、何を国際交流業務と捉え、どのような人員体制で対応するかには差異がある。部局BとCはA大学内でも特に留学生数が多い部局であるが、特定の担当者を設けず日英どちらでも対応できることが重視されるBと、各担当で英語対応ができる体制とは言え留学生窓口を設けるCとでは、留学生の一次的な窓口の有無という点で違いがある。関連して、職員の英語対応に関する考え方にも違いがあるが、この点は次節でより詳しく述べる。

B 職員の資質、キャリア、ネットワーク

次に、国際交流担当職員の資質やキャリアについてまとめる。A大学では様々なバックグラウンドの職員が国際交流を担っており、特に国際部では一般企業等からの転職による中途採用職員が多くを占めていた。インタビュー対象者にも、外資系企業や会議運営会社などの業務経験を生かしていた職員がいた。とはいえ、単に語学力や国際的な経験を持った職員を国際交流担当に就ければ良いというわけではなく、ジョブローテーションなど人事制度や組織的体制を含めたA大学の特徴について確認したい。

国際交流担当の資質としては言語運用能力がまず挙げられる。留学生対応や海外大学との連絡を担う以上は高い語学力が必須になると同時に、外国語を用いる業務が国際交流担当に集中することは、しばしば出島現象の象徴として紹介される（廣瀬、2016）。A大学

では、職員全員が取得すべきTOEICスコアの基準点を設定しており、採用時に指標となるほか、人事部による意識づけや研修、受検促進がおこなわれている。国際部のa課長によれば国際業務に対応できる語学力を持つ職員は増えているとのことである。

今回の調査対象には、使用言語に応じた職務分担をおこなっている部局はなかった。受入留学生が多い部局では、特定の担当職員が留学生デスクとして留学生特有のサポートを対応していたが、留学生デスクが「出島」になると、事務局全体のサポート内容と齟齬が出る、業務が個人に集中し他の職員からのサポートができない、といったデメリットがあった。そのため、可能な限り各業務担当者が英語で対応するという体制が敷かれていた。他にも、部局の性質に合わせた人員配置や対応方法が確認できた。例えば、部局Bは英語対応が必要な学生が多く、必然的に英語力の高さが職員には求められている。これについて事務長のbは次のように発言している。

b：職員の事務組織は、学部教務対応は担当ごと一元化しています。例えば、学部の学籍担当者はみな、日本人学生も英語学位プログラムの学生も等しく対応するので、全員英語力を要します。自職場の学部、大学院の教務系担当者は皆一定レベル以上の英語力があります。その中でも差があり、非常に堪能な方と、今発展途上で英語の上達を目標にして日々自己啓発している若手職員も多いです。

英語を仕事で使うことに抵抗がある方、苦手意識がある方にとってはつらい職場かもしれません。経理や庶務の仕事でも一切英語に触れないということはなく、避けられません。ただ、英語に接する機会が多い職場なので、上達意欲の高い職員が多く、元々はそれほど堪能でなくてもスキルアップしています。

前節で述べたように、同じ留学生対応であっても部局によって人員体制の考え方が異なるが、英語対応についても差異があった。Bが「英語に苦手意識のある方にはつらいような職場」と表現されるのに対して、他の3部局では個人によって偏りがあることが指摘された。例えば部局Dのe課長はこう述べる。

e：私は全然駄目なんですけど・・・結構ばらつきがあるというのが正直なところですね。新入職員、中途職員には一定レベルのTOEICスコアを求めるというのがあるみたいですが、やっぱり語学力自信ないよっ

という人も中には入ってきて・・・入職後に勉強してスコアを伸ばしていった人もいます。[語学力に長けた人が]必ず一定人数がいるわけではなく、ちょっと偏りはあると思いますね。

そのような事情のため、状況に応じて英語力が高い職員にサポートを求めるのが現状だが、それでもできる限り各担当が英語で対応しようという雰囲気が生まれつつあるようだ。部局Eで国際交流を担当するi氏は、やはり英語が得意な職員ばかりではないが、意識の変化を感じるという。

i：途中で転職して11年たち、複数の部署を経験しましたが、他の部局で勤務していた時には「なるべく英語を使う業務は国際担当の人がやって」という雰囲気が非常に強かったです。2020年の12月にEに来て感じたのが、前の部局と比べて、各々の担当者が英語対応しようっていう意識が非常に高まってきているのをひしひしと感じています。

個人差は非常にあると思いますが、何とか自動翻訳のツールを使いながらやってみようとか、声掛けすれば「そうだね、英語でも対応しよう」という雰囲気に段々なってきました。[...]職員が割と若返ってきたことによって、英語を一生避けて通れるって思っている方が減ってきたのかもしれない。

部局によって人員配置の状況や英語力のニーズには差があるものの、特定の担当者に頼らずとも業務が回るような意識は共有されているようだ。

国際交流担当に求められる資質は語学運用能力だけではない。渡部・星野(2016)などで指摘されている通り、国際交流担当の業務は柔軟性や突発的な対応が求められ、他の大学事務とは異なる性質が認められる。A大学においても、国際部には独特の文化があると複数のインタビューが発言していた。特に職員の資質としては、規則やルーティンに基づいた業務処理能力よりも、柔軟性や調整能力が求められる。

a：どうしても国際部の場合だと、国ごとの事情を勘案して柔軟性を重視したり、色々考えての調整なんかが多くなります。そういうのが嫌な方というのは、来られると厳しいかなというのは、いつも人事と話しているところです。規則通りに量をこなして、ルーティンをこなしていくというよりは、何かが来ると、全くゼロから考えるのをいつも繰り返しているという

ところがあるので、そういうのを厭わない人がいいのかなという気はします。

その一方で、部局においては幅広い教学支援業務のひとつとして国際交流業務が扱われるため、一般的な職員とのバランスが求められる。再度a課長の発言を引用する。

a：国際部で最初から育ってしまうと、規則がおろそかになることもあり・・・そのまま部局に行って仕事をすると、柔軟にやり過ぎてしまうというか、そういう意味で、ある意味人事異動というのは、良い面も悪い面もありますが [...] そういうバランスが取れるという意味では、強みが出てくるかなと思います。

A大学では、個人によってばらつきはあるが、一般の職員で4～6年、管理職は3年程度を目安として、ジョブローテーションが行われる。国際交流担当については、全く異なる部署に異動するケースもあるものの、関連する部署・業務担当を渡り歩くケースも少なくない。中でも、協定関連業務のような専門的な知見と志向性を身に着けた国際部の職員に対して、経験を生かしながらもより幅広い職務経験や資質を獲得する機会として、部局事務室への人事異動が用いられているようだ。部局Eのf事務長はこう述べる。

f：ずっと国際関係の業務ばかりやっているのも問題であって、やはり大学というのはいろんな業務を経験するので、国際関係の業務をまた別の観点で生かすことも当然ある。本人のキャリアを考えてみると、入職してからずっと国際関係の業務しかしてないのも本人にとって良くないだろうし、部局としても管理職としても考えていけないといけない。

本調査では、国際部と部局の間のジョブローテーションの意義が複数の観点から表現された。ジョブローテーションには、様々な部署を水平横断的に経験することによって、幅広い職務の知識と経験を積み重ねると同時に自身の職務適性を見出すねらいがある(大藪, 2009)。A大学の事例では、まず国際交流担当がジェネラリストとしての資質や部局に関する理解を獲得する、能力育成としての制度的意義があった。これに加えて、国際部と部局の間で国際交流業務に関する知見を共有し、担当者間でネットワークを形成するという点でも機能していたといえる。国際部のa課長

によると、国際部で培われたノウハウや知識を部局に波及するための人事異動は、A大学において戦略的におこなわれている。多くの部局で、国際部の経験者が部局単位での協定や留学生対応の担当を担っている。例えば部局Cでは、d氏の他に留学生担当にも国際部からの異動者がいた。「経験者をどんどん部局に送り出して、なるべく各部局でも国際業務を平準化していくという考えが人事的にもある」とd氏は考えている。また、国際部からの人事異動を受け入れる側の部局にもニーズがあるようだ。部局Bのc課長は、別の部局で教務経験を積んだ後に国際部に異動し、その後部局Bに異動した。国際業務の経験や語学力に加え、教務業務の知識があるという条件において特定の職員を配属すべく、b事務長から人事部に要望した結果とのことである。なお、これらのケースとは逆に、部局業務の経験者を国際部に異動させることで、組織的な多様性を高めるという取り組みもおこなわれている。

国際部と部局の間でジョブローテーションをおこなうことで、国際交流担当間のネットワークが形成される。A大学では部局の自律性が高いため、新たな海外連携の案件があった時には、国際部は主体的に取り組んでくれる部局を探し、部局の活動のサポート役にならざるを得ない。従って、互いの事情を理解する職員を配置し、部署間のコミュニケーションを円滑にする必要がある。そして部局側からも、自部局の業務範囲を超えた対応が発生する際には、国際部との繋がりがあることに対応が円滑に進むといったメリットがある。

c：国際部にいた3年間の経験では、英語を中心にしたスキルの必要性からキャリア採用の方が若干多くて、意外に部局の方を経験した人が少ないというところがネックになっていました。各部局と連携して何かをやろうというときに、現場がどうなっているかイメージがつかないので、部局が乗っかってくれるような提案をいまいち出せないところがありました。

このような課題解決の一手段として、ジョブローテーションが活用されているといえる。

嘱託職員の専任登用制度についても、同様の理念において運用されている。A大学では一定年数を経験した嘱託職員については、中途採用試験で一部の条件を緩和することでキャリアアップのルートを設けている。しかし登用時には、それまでとは異なる部署に着任して専任職員としてのキャリアをスタートさせることが慣行になっている。なお、派遣社員を嘱託職員と

して任用する制度もある。例えば部局Bでは、現在箇所間協定を担当している嘱託職員はもともと派遣社員として大学院の入試を担当していたが、その後採用試験に合格し、嘱託職員として働いている。その前任者は嘱託職員から専任職員へと登用されている。このことについて、b事務長は次のように述べている。

b：派遣スタッフから嘱託職員になる方もいれば、嘱託職員から専任に登用される方もいる。では、職員になったら国際畑にするのかということそんなことなく、専任職員は総合職ですから何でもやってもらうことになるので、職員に登用された方は、今は、他の部局で全く異なる担当をしています。

今や語学だけでできれば国際系というのではもう通用しないので、複数の専門性を持ってどこでも仕事ができる人材が必要と言えます。もう一方で、やがてはどこかで専門性を絞ってくというプロセスもあると思います。

このように、A大学における人事制度・慣行は、ジェネラリストとしての能力育成、国際部と部局の知見共有、ネットワークといった機能的意義があるといえる。しかし、これらには相反する側面もある。ある管理職は、国際部から部局に異動してきた職員について、部局でも国際交流業務を担当してもらっており、本人のキャリア開発の観点からは葛藤を感じているという。また、組織としてのねらいと職員本人の希望が合致するわけではない。先に挙げた通り、国際交流担当としての資質や業務の性質には特殊性があり、その特殊性があるからこそ関連する職歴や留学経験を有する求職者を獲得できているとも考えられる。あるインタビューは下記のように語る。

せっかくここまで積み上げたキャリアがあることを考えると、大学の中でも全く知らない組織とか、違う業務に行くよりは、国際系ですとか・・・あとはこんなこと言っちゃいけないかもしれないですけど、大学職員の割に事務仕事よりも営業とか、外に行くほうが好きなので、あんまりルーティンがないところに行きたいなって思ってるんですけど。

C 国際部と部局事務室の関係

次に、国際部と各部局との関係について確認する。多くの先行研究が、出島型組織による国際化対応から全学的な体制構築へと移行する必要性を議論しており、

A大学も同様の段階にあるといえる。まずは、大学の長期ビジョンにおける方針やSGUのような全学的な補助事業と、各部局における教育研究活動がどうリンクするかが重要なトピックである。A大学では、全学的な国際戦略の立案は、理事会をはじめとした法人執行部の決定事項としての位置づけが強く、また意思決定主体には教員組織としての部局の長は含まれていない。従って、執行部としての決定事項を部局に伝達するという意思決定プロセスになっているが、それだけでは方針に関する部局の理解を得づらい。特にA大学では部局が自律性を保っているのみならず、本部と部局の事務組織の間にも上下関係がないため、国際部を含む本部から部局に指示命令を出すことはできない。そのため全学的な国際化や新規事業の立案においては、いかに部局の理解を得て、協力しながら推進できる働きかけをおこなうかが重要となる。国際部のa課長は次のように述べる。

a：数値目標については当然異論もありますし、そもそも無理じゃないかとかいった声はありますが、その中で最良にできることを結束しながらやっていくと[...]。これが現場のほうに「必達目標だ」みたいに落ちるとうまくいかないの、協力体制でできることからやっていきましょと、コミュニケーションの中で何とか成り立っています。総論としては、学生のため、大学のためっていうところは共通の理解ですが、数値など個別各論に入っていくと当然色々あるので、そこは個別に折衝しながら調整しています。

長期ビジョンやSGUに基づいた具体的な計画や目標について調整あるいは要請するに当たっては、部局にとってのメリットを示す必要がある。学内営業やインセンティブによって、部局が主体的に協力しようと思えるような制度を構築することが、国際化の推進を促して行く上で重要なステップとなる。

a：本部と部局の間では指示命令というのがどうしてもなじまない組織形態にはなっていますので、例えば協力していただけたところに、何かしらのインセンティブを感じていただけるような手段をうまく使いながら、努力してみようと思ってもらえるような取り組みが、非常に大事なのかなと。

このような関係は部局側からも同様に把握されている。部局Bのb事務長は、教育や研究の主体、学生や

教員の所属先はあくまで部局であるとした上で、部局間の連携調整、全学的な制度充実や戦略立案といった点に、本部組織としての国際部の機能を見出す。

b : [国際部と部局は] 上意下達というわけではなくて、力関係でいうとイーブンであったり、案件によってこちらのほうが強いときもあるし国際部のほうが強いときもあります。いずれにしても、国際部のために私たちがやっているというよりは、部局のために国際部があるという言い方のほうが正しくて、そのために部局から要望を出すことが多いですね。

複数の部署に関わるプロジェクトなど、事業の性質によって国際部がマネジメントをおこなうものの、一方的に国際化を求められている関係では決していないということだ。また部局における事業展開は、国際部による要請のみならず、部局としての中長期目標に基づいている点も強調していた。どちらかが一方的に国際化を主導する関係ではないが、部局による教育研究活動の主体性が生かされることが前提となっている。同様のコメントは他の部局からも出た。

i : 最終的な国際交流の決裁者は国際担当の理事です。やはり最終決裁は本部側にあります。役割分担という点では、やはり運営ですとか中身の詳細の調整は、部局で担当することになります。本部は私たちの要望に対して支援する立場を取ってくれていますので、その都度相談しながら、これがしたい、何をどうすれば実現できるかといった相談は、日頃、コミュニケーションを取りながらしている状況ですね。

あるインタビューは以前経営企画部門に所属しており、大学全体の中長期計画を策定し、実行管理をしていた。経営企画は国際部に対して、部局毎の派遣留学生目標を定めるように指示をする立場にあり、数値目標に関する進捗確認も定期的におこなっていたそう。それが実際に現場に配属されると、「何が何でも目標達成しようみたいな動きはなくて、何かもう、自分たちは粛々と好きな方面にやって、結果的に人数が増えればいいんじゃないか」といった意識であり、温度差を感じたという。この点は、中長期計画の立案・管理主体である経営企画に対して、国際化指標の中間管理部署としての国際部が、厳しい進捗管理を伝達させていないことが要因のひとつであると類推される。日頃から部局による自律性を尊重することで国際化を

推進している立場として、より管理的立場にある部門との間で微妙なハンドリングをおこなうことが、国際部のひとつの戦略といえるだろう。

D 大学全体の方針と部局の自律性に関するジレンマ

ここまで見てきたように、A大学では、国際化という大学全体の方針のもと、自律的な教育研究主体としての部局、調整あるいは誘導者としての国際部という役割分担が広く認識されていた。全学的な国際化推進と部局の自律性というバランスを保つための諸制度として、国際部門の組織編制、職員全体の英語運用能力向上、部局における国際交流対応の工夫、そして人員配置による国際化推進体制の強化、といった取り組みが確認できた。A大学の組織的取り組みは、全学的な国際化に向けて効果的に機能しているように思えるが、課題も少なくない。本調査を通しては特に、補助事業に関するジレンマとして表出したため、関連したインタビュー結果を中心に引用して記述する。まず、大学の大方針としての国際化には各部局から賛同されているものの、目標となる指標の妥当性には疑義が呈されている。SGU採択大学には、外国人留学生数、留学経験者数、学生の語学力、外国語による授業科目数、外国語のみで卒業できるコース数、外国人や海外で学位を取得した教職員数といった幅広い指標における目標達成が課せられている。目標達成の管理主体は大学本部であるが、教育活動の主体である部局にもプレッシャーがかかる。

b : [補助事業は] 大学で目標を立て、それに基づき文科省から評価されます。推進主体の部局の事務局と責任者の教員は常に全力で良いプログラムを計画・実行していたとしても、数値目標的には達成できないことが生じると評価が下がってしまうので、ジレンマを感じることも正直あります。

数値目標の達成に至らない要因は様々であるが、そもそも補助事業で一律的に用いられる指標が各部局における分野の特徴や活動実態と合致していないという問題もある。e氏は、以前国際部として旗振りをしてきた目標が必ずしも現所属の実態には合っていない点について、「板挟み」のような難しさを感じるという。理工分野である部局Cではカリキュラム上の制約から短期留学などの活動を組み込むことは難しく、派遣学生数を求める大学方針と乖離がある。その一方で、同部局では大学院への進学者が多く、修士レベルでも国

際学会等で研究発表をおこなったり、教員間のネットワークから海外大学にて研究指導を受けたり、在外で実験をおこなうといった機会がある。理工分野の研究実績を積むに当たって国際経験は重要視されているし、個々の教員の意識も海外に向いている。しかし、このような国際的な活動実績が、大学全体として用いられる国際化指標や制度においてどのように位置づけられるかが難点になっている。理工分野以外でも同様の意見はあり、部局Dの場合も、多様な国際交流の実績と補助事業等に用いられる指標との不一致が、もどかしさとして表現される。

i : 学生の語学力の点数とか、単位互換を伴う国際交流の人数とか、部局Eに関しては伸び悩んでいるところもあるのですが、それだけで、どれぐらい国際化しているかっていう評価をもらうのも悔しい [...]。測り切れないところもあると思っています。

単位の互換は伴わないのですが、先生によってはゼミ単位で海外大学と合同ゼミをおこなったり、コンペティションをおこなったり、そういう取り組みによって学生の成長や国際教育の提供につながっていますが、それが数値化できないのがもどかしいです。

繰り返しになるが、A大学において国際化を推進するという大枠の方針については、総論として各部局から賛同が得られている。また、全学的な方針の中で部局の自律性を生かした運営が重視されていることも既に述べた通りである。しかし、大方針と自律性という規範の狭間にある、事業目標や交流形態の制限、組織体制といった各論に目を向けると、軋轢やジレンマが存在していることがわかる。それは例えば、大学と部局の「国際化の方向性が合致しているか」という質問を投げかけたときにも表れた。

質問者：大学全体の国際化の方向性は、自分たちがやりたい国際化の方向性を後押ししてもらっているのか、それとも、違うけれどもやらざるを得ない部分もあるのか。

i : 後者です、圧倒的に。[...] 3つのポリシーをそれぞれの部局で持っていますから、それに合った国際化の方針があります。それが文科省の求めるものと、国際部で応えていこうと思ったものとは、若干異なるかもしれないと思っています。

c : 大学の方向性は国際化に目を向いてるので、乗

らざるを得ないと思っています。

大方針と自律性規範の狭間にあるジレンマは、大学本部としての国際部と部局間にのみ表れるわけではない。部局の運営方針には教員、特に役職者の意向が反映されるが、職員側の実務的観点と齟齬が出ることもある。部局Dでは、独自に複数の補助事業に申請し採択されている。国際系の補助金については本部から部局に申請の打診があるが、「大変なので大体の[部局]は逃げるんです。ただ、うちの場合は、執行部の先生方が非常にポジティブで積極的なので、(申請できるものは)もう全部出しましょう」と(e)になった。部局Dの場合は、大学全体だけでなく所属教員たちの方針に合致する補助金制度であったため、申請を決め、採択されるに至った。補助事業には、資金面のインセンティブだけでなく、特定の取り組みを進展させる、或いは新たなアイデアを生み出す契機となる価値もある。しかしながら、申請や事業運営に係る労力に対する費用対効果ついて、職員側の賛同を得られないケースも少なくない。特に国際化に関する競争的補助金の中では、大学の世界展開力強化事業⁵⁾について、複数の回答者から申請に対して後ろ向きの意見が出た。事業開始当初に比べると予算規模が大幅に減っているにも関わらず、申請大学に対する条件や制約が増えている。大学の独自資金からの持ち出しの処置と、各部局におけるブランやビジョンとの一致がなければ、「あまり安易に手を出さないほうがいい」といった声があった。それは、制度の魅力が逡巡しているという実態に加えて、これまでの補助事業の運営経験からの反省や、業務負担増からの困難さも含まれていると言えよう。ある管理職は、そのままでは現場の職員が「上から来た仕事」と受け取ってしまう中で、大学の発展に向けて意義や、個々の職員にとっての意味をコミュニケーションすることも重要だと語った。

SGUに係る業務負担も部局から言及された。補助金によって雇用されたスタッフが部局に配属されても業務がその中で完結することではなく、他の職員、特に専任職員による管理やサポートは不可欠であり、部署全体としての業務量は増加してしまう。かといって、直接関与しない職員が主体性や当事者意識を持って事業に携わることも稀である。更には、部局の教育研究促進のための補助金という要素だけでは収まらず、補助事業のための業務も増えているという。近年はコロナ禍において交流やイベント等の取り組みが滞るなかで、年度内の取り組み実績のために、年度末に集中し

てオンラインイベントを開かざるを得ない、といったことが発生しており、負担感に繋がっている。

補助事業については、補助期間終了後の継続性も大きな課題である(太田, 2016)。補助事業を扱った組織的経験が蓄積されるにつれ、申請への留意や検討を加えることも部局事務室のひとつの機能となりつつある。

c: 補助金なんかも、何かをやるときには、ある程度のリソースが瞬間的に集まって何とかするんですけども、サステナブルにするっていう点では課題があると思っています。最近はその問題の認識も深まっていて、部局は躊躇する部分も増えてきていると思うので、そこを少し解消しないといけないと思います。

d氏は過去に国際化補助金の運営に関わった経験から、特定の取り組みを推進する力として補助金の価値は感じつつも、しばしば事業の継続性や計画性が欠けた運営となる点に懸念を表明する。大学として大々的に広報し、それを見た学生が入学しているのにも関わらず補助事業が尻すばみに終わっていく。あるいは、十分な事後評価も受けないといった点に危機感を覚える。

d: (教員が外部資金へ申請する際には) 結構事務方から口酸っぱく言っていますね。「これやるのはいいいですけど、5年、10年経って終わった後に、その後の資金をどこから取ってくるかも含めて、最後まで責任持ってくださいね、科目にしても、人事にしても。」

インタビューではSGU終了後の自走化についても、学内で検討を重ねている段階であることが話題に出た。そこでは、大学本部による予算確保の取り組みに加えて、各部局でも外部資金を積極的に獲得することが促されている。EUのエラスムス・プラスなど海外の諸制度活用に加え、企業からの寄付、国際共同研究や受託研究による資金獲得が例示されるが、どれも相応の難しさがある。国際交流担当ないし部局事務室の業務範疇を超える部分もあり、研究推進や経営企画といった部署との協働や棲み分けが今後の課題となることが予見される。

6 まとめ

A大学における事務局の体制について、特に国際部と部局の関係に着目し、インタビュー調査の結果を整

理した。調査結果を踏まえて、最後に次の3点について考察を加える。A大学の国際部門の組織の特徴、A大学における国際交流組織のモデル、そして残された課題に対する国際部の役割、である。

A大学では、全学的な調整や企画機能を持つ国際部、全学レベルの学生交流の実働を担う留学センター、部局単位での協定締結や学生交流、英語のプログラムや補助事業の運営を担う部局、という役割分担によって国際化を推進していた。Hudzik (2015) は、包括的国際化(CI)の推進においては、国際化を促進するための連携を重視し、共同的に責任を持とうとするマインドセットが関係者間で共有されることが必要だと論じている。国際部門が国際化の責任者として見られると、CIに向けた共同的参加や共同的責任が弱体化する(Hudzik, 2015: 68-70)。この議論に基づけば、本部としての国際部の役割と機能を限定し、部局の主体性を尊重することで、共同的責任を醸成していると言える。

そして、このような体制を支える組織的特徴として、教職員への国際化ミッションの浸透、また、職員の英語運用能力向上や意識改善、留学や関連職務経験者の中途採用、嘱託職員の登用制度、そしてジョブローテーションといった人事制度が活用されていた。特にジョブローテーションは、国際交流業務のノウハウを生かしながらもジェネラリストとして育成し、国際部と部局双方の経験がミックスされるような人員配置をおこない、更に国際部経験者のネットワークを形成するといった意義があった。国際部と部局間で緊張感を保ちながら部署間の協働関係を構築することに寄与しているといえる。

先行研究の整理では、ジェネラリストとスペシャリストという二つの国際交流担当像を巡る言説を紹介した。本事例においては、管理職の回答からはジェネラリストの要請が強く、人事制度としてもそれを支持していた。一方で、国際部の業務や組織文化には特殊性が認められ、担当者によっては国際交流に関するキャリアを希望する意見があった。A大学における慣行はこれら相反する要素をある程度反映させた、偏在・ネットワーク型の組織といえるだろう。A大学では海外大学との協定締結といった国際的なネットワーク形成が進み、学生交流規模も大きく、国際化推進のために国際部に必要な機能は選別されている。同時に、英語による学位プログラムや部局単位での国際交流など、部局独自の教育研究活動や学生サポートの重要性が高い。また近年では、ICTを活用したオンライン交

流のように部局の関与や教務的な裏付けなしには実施できない取り組みも多い。国際交流担当は国際部の中だけで専門性を発揮するだけでなく、かといって単に語学力があるジェネラリスト職員でもなく、本部と部局を往還し、経験者のネットワークを活用する、全学的な国際化を支える職員群として活用されている事例だといえる。花村他（2015）のように、大規模大学における部局単位での国際化の必要性は以前から認識されていたが、職員組織全体の英語対応能力の強化や外部委託を含めた業務効率化の方策が主な検討課題であった。それに対して、国際交流担当という役割を偏在・ネットワーク化させることで、大学職員としての能力開発と部局の自律的活動の支援を両立しているといえる。しかしこのような取り組みは、各部局が国際化の方針に賛同しており、更には、大規模大学として高い語学力を持つ職員を毎年採用できることや、その組織規模から国際交流担当のローテーションを組めるという組織的特徴が前提となっている。

国際交流担当の偏在・ネットワーク化と並行して検討されるべき論点としては、本部組織としての国際部の役割である。

d：多分最初は、英語ができる人を集めることでできた組織だと思うんです。大学全体の英語対応を何とかしてよっていう [...]。そこが今、だいぶ色々なところに人が散らばり、知見も散らばっていったって、もう一度大学としても国際部の存在意義とその定義を見直さなきゃいけない時期なのかもしれないですね。

しかし、その作業は容易ではないだろう。a 課長は、現在の偏在・ネットワーク型の体制においても、部局における留学生受入れを中心とした業務負担が増えるにつれ、国際部の関与やサポートを求める声も多くなると指摘する。全学的な国際化には「綱引き」の感覚があるという。

a：数年前には国際部は最終的にないことが目標ではないかみたいな声もあったんです。つまり国際部に集約する必要はなくて、それぞれの部署で全てが自然に対応できれば、必要ないのではないかという。[ただ]、どうしても数が増えるごとに、例えば留学生が何かトラブルを起こしてしまったときとか、やっぱり不満は出ますよね。本部の意向や戦略でこれだけ[受入人数を]増やしているけれども、やっぱり部局で対応しているところは疲弊しているんで、留学生のトラ

ブルは本部組織で対応してほしい、とか。

全学的な国際化という潮流の中でも反発は起こり得るし、国際化の責任部署としての機能や立場を単純に無くすことには困難もあると思われる。

更にはA大学においても、数値目標を中心とした評価指標の妥当性、補助事業の継続性、職員側への負担、といった問題意識が確認された。大規模大学ならではの特性を生かし、全学的な国際化が進展している大学であっても、補助事業に伴う組織的困難を抱えている点は、重要な示唆であるといえる。これらは競争的補助金の制度設計に内在する問題点であるが、A大学では執行部/本部と部局の対立構造として表現されることがしばしばあった。教育・研究双方に注力する大規模大学においては、国際化という方針自体が大きな批判を生むことは少ないかもしれない。そして部局の自律性の尊重もA大学では広く共有された方針であり、持続的かつ効果的な国際化には、部局の学問的特色や主体性が必要だと認識されている。本稿で確認した事務組織の構造も、そのような組織的特徴に基づいて形成されていた。しかし、国際化という一つ目の方針によって、共通的な達成指標や交流形態を採用する必要があるとき、あるいは事業運営に係る負担が過度になると、合意されていたはずの二つ目の方針、自律性との齟齬が生まれる。中間管理部門としての国際部にとっては、二つの方針に合致するように制度の運用あるいは解釈をおこなう、調停的な役割が特に重要だといえるだろう。

【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。

◇注

- 1) 国際、国際企画、グローバル教育などと、部署単位（部、課、室など）を組み合わせた名称が一般的である。本稿では、インタビュー対象者の匿名性保護のため、総称として「国際部」を用いる。
- 2) 1)と同様、総称として「国際交流担当」と呼ぶ。
- 3) 教員が所属する内部組織（両角、2018：81）としては学部、学科、研究科、学術院などがあるが、本稿では統一的な名称として「部局」を用いる。
- 4) 日本学術振興会ウェブサイトの以下のページより、各事業の公募要領を参照した。
グローバル30 <https://www.jsps.go.jp/j-kokusaika/koubo.html>（2022年9月13日最終アクセス）

SGU <https://www.jsps.go.jp/j-sgu/download.html> (2022年9月13日最終アクセス)

5) 教育プログラムの国際化を図る補助事業。事業開始時の2011年度には予算額22億円だったものが2022年度には11億円まで減り、個別の採択大学の補助金額も減少している反面、審査項目や採択大学に求められる必須指標が増えている。

◇引用文献

- Altbach, P. G., & Knight, J. 2007, "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities". *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305.
- 芦沢真五 2009, 「米国における専門職と第三者機関—国際教育交流における専門職に関する考察—」大場淳編『高等教育研究叢書 105 大学職員の開発—専門職化をめぐる—』pp.78-87.
- 芦沢真五 2013, 「日本の学生交流政策～戦略的留学生リクルートとグローバル人材育成～」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.13-38.
- 江川雅子 2016, 「グローバル化に向けた学内体制」IDE 大学協会編『IDE・現代の高等教育』No.581, pp.24-28.
- 遠藤美由樹, 越智香予, 金子暁, 板野直樹 2017, 「国際業務力向上ワーキング・グループ活動報告」京都産業大学『高等教育フォーラム』7, pp.109-115.
- Finlay, L. 2002, Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2): 209-230.
- 藤井基貴, 太田知彩, 高木ひとみ, 星野晶成 2021, 「日本における国際教育交流分野の「第三領域」に関する研究動向」.『静岡大学教育研究』17, pp.111-119.
- 花村大輔, 川口潔, 大島英穂, 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』10, pp.51-65.
- 廣瀬志志 2016, 「現場からみた国際化」IDE大学協会編『IDE・現代の高等教育』No.581, pp.28-32.
- Hudzik, J. K. 2015, *Comprehensive Internationalization: Institutional Pathways to Success*. Oxon: Routledge.
- 池田佳子 2019, 「大学教育の国際化への対応」関西大学出版部.
- 池宮正才 2000, 「現場の事実—認識と表現の方法をめぐる—」田中圭治郎編『現場の学問・学問の現場』世界思想社, pp.190-219.
- 金子元久 2018, 「大学経営・政策の展望」東京大学大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂, pp.233-251.
- Knight, J. 2003, "Updating the Definition of Internationalization". *International Higher Education*, 33: 2-3.
- Knight, J. 2004, "Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales". *Journal of Studies in International Education*, 8(1): 5-31.
- 北村滋朗 2018, 「立命館アジア太平洋大学における国際化を実現するための職員組織と研修制度について」大学基準協会編集グループ編『大学職員論叢』(6), pp.137-141.
- 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)』14(3), pp.325-358.
- 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』6, pp.143-149.
- 森岡清志 2008, 「事例調査とはどのようなものか」新陸人・盛山和夫編『社会調査ゼミナール』有斐閣, pp.167-186.
- 両角亜希子 2018, 「大学の組織」東京大学大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂, pp.60-85.
- 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.
- 二宮祐, 小島佐恵子, 児島功和, 小山治, 浜島幸司 2019, 「大学における新しい専門職のキャリアと働き方—聞き取り調査の結果から—」独立行政法人大学改革支援・学位授与機構『大学評価・学位研究』20, pp.1-25.
- 大場淳 2009, 「大学職員の専門職化の国際動向」大場淳編『高等教育研究叢書105 大学職員の開発—専門職化をめぐる—』, pp.1-12.
- 大西晶子 2016, 『キャンパスの国際化と留学生相談—多様性に対応した学生支援サービスの構築—』東京大学出版会.
- 太田浩 2016, 「高等教育の国際化をめぐる動向と課題」『国際教育』22, pp.1-9.
- 大藪毅 2009, 「長期雇用制組織の研究」中央経済社.
- 小山内優 2010, 「第4章 採択機関における大学国際化のための手法, 第6節 職員の養成, 確保」『研究環境国際化の手法開発 (大学国際戦略本部強化事業) 最終報告書 グローバル社会における大学の国際展開について～日本の大学の国際化を推進するための提言～』https://www.jsps.go.jp/j-bilat/u-kokusen/program_org/finalreport.html (2022年9月12日最終アクセス).
- Sakurai, Y., Shimauchi, S., Shimmi, Y., Amaki, Y., Hanada, S., & Elliot, D. L. 2021, "Competing meanings of international experiences for early-career researchers: a collaborative autoethnographic approach". *Higher Education Research & Development*, 1-15.
- 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』46, pp.22-28.
- Takagi, K. 2018, Accommodating project-based professionals in higher education institutions in Japan. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(3): 272-286.
- 渡辺敦子 2017, 「質的インタビューにおける研究者の再帰性」『国際基督教大学学報・I-A 教育研究』59, pp.105-116.
- 渡部留美 2013, 「日本の大学における国際交流担当職員の業務と専門性：大学職員のライフストーリーから」『名古屋高等教育研究』13, pp.123-142.
- 渡部留美, 星野晶成 2016, 「国際教育交流担当者の専門性と職能開発」『大学職員論叢』(4), pp.21-30.
- Whitchurch, C. 2013, *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*. London: Routledge.

(指導教員 両角亜希子教授)