

大学職員のグローバル化に向けて何が必要か

本間 政雄 ● 大学マネジメント研究会会長

一 企業の人材ニーズの変化

——企業は本当に変わるか

これまで、企業が大学教育に対する期待を口にすることはほとんどなかったと言っている。それどころか、つい最近まで企業トップは、「大学教育なんかに期待しない。中途半端に経営学や経済学の知識を学んでも、実社会では役に立たないし、良い成績をとるのに汲々とするような学生より、素直で元気のいい体育会系学生のほうがいい。企業でちゃんと鍛えるから、大学は余分なことをしなくてもいい」などの発言を繰り返して行ってきた。企業は、「グローバル人材をちゃんと育てろ」と大学に要求する前に、まずこうした無責任な発言が、どれだけ怠惰な教員と学生を生んできたかを真摯に反省すべきだと思う。実際、企業の多くは、グローバル人材の採用や育成にそれほど関心を払ってこなかったし、家族との生活を犠牲にして海外市場の開拓に奔走してきた人材をトップに据えることは通例というよりむしろ例外であった。

市場の風向きが大きく変わったからといって、大学にもすぐ変われと要求しても、残念ながら教育のあり方を変えるに

は、教員の頭の中から変えざるを得ず、カリキュラムや教育方法を見直して、新たに求められるようになった課題設定力、コミュニケーション能力、論理的思考力などを育成するよう変えていくには時間がかかる。なにせ多くの企業は、これまで同質集団で組織を構成し、以心伝心のコミュニケーションで事足り、論理的思考力に基づいて理屈でも言おうものなら「黙って言われたことをやれ」と言われかねない社風であってみれば、誰もそんなものを苦勞して身につけようと思わないからである。

こうした背景があるので、企業がグローバル人材を求める本気度をまず知りたい。企業活動のグローバル化とは、異なった価値観、文化、宗教、習慣、言語、行動様式、歴史をもつさまざまな人々と競争し、ときに協力・協業し、相手を尊重・信頼していくことであり、だからこそコミュニケーション能力や論理的思考力が求められるのである。グローバル化は、必然的に組織と組織を構成する社員のグローバル化を求めるはずだ。日本人だけで固まり、日本的な年功序列、上位下達、上司の命令は絶対という行動原理で動いている組織が、グローバル化することは絶対にできない。外国人や彼らの文



化が肌で理解できない企業に、外国人のニーズに合った製品やサービスを創出することはたぶん無理だし、上司の言うことだけが幅を利かせている企業では、新しいアイデアや意見は製品やサービスに反映されない。イノベーションの原動力となる研究開発の分野ではなおさらこのことが当てはまる。

ちなみに、先般あるフォーラムで、東レ株式会社の榊原定征会長は、「一人の研究者の発明が企業を変えろ」例として、インターフェロンの発明が数十年にわたって同社の業績を支えてきたことを挙げ、変人・奇人を見いだし、独創性を発揮させることが重要と強調していた。英米の大学院でMBAを取得した三十歳のシングルマザーや三十歳までに三回の転職経験者、どんなに忙しくても育児を理由に定時に帰ってしまふ外国人、こんな人たちを採用する気があるかが企業の本気度を試す試金石だと思ふ。

筆者が、さまざまな業種の人事部長から社長・会長といったさまざまなレベルの人と話した感じでは、まだまだ企業の本気度には疑問符がつくと言わざるを得ない。確かに、原材料の調達から製造、販売そして最近では研究開発に至るまで海外に拠点を移し、売り上げ・利益、従業員の四、五割を海外に依存する企業は珍しくないものの、何とか日本の伝統的な雇用慣行や行動様式は守りたい、できれば「異分子」を入れたくないという意識はまだ相当に強いと感じる。組織や人が本当に変わらなければ、「グローバル人材」はかけ声だけに終わるし、まじめに取り組んだ学生がそんな企業から逃げ出し、大学の努力が無駄に終わるようなことになってはなら

ないと思う。学生も大学もこれから本気で変わらうとしている、企業もそういう人材を生かすような経営をしてほしい。

二 日本の大学のグローバル化は大丈夫か

率直に言って、大学が、一部の例外を除いてグローバル化に向けて本当に変わることができるかどうか、筆者は極めて悲観的である。悲観的になる材料がそろいすぎていると言ってもいい。「大学のグローバル化」と言い、「グローバル人材の育成」と言うが、肝心の教職員のグローバル化が大きく見劣りする。それだけでなく、教職員になべて、「グローバル化しなければと残り残され、いずれ大学間競争から脱落する」という危機感が乏しい。そのうえ、国際寮の建設や奨学金、外国語教育の充実など「グローバル化」にはお金がかかるので、なかなか踏み切れない。企業と同じく、いやそれ以上に大学は、異分子を排除し、同質的な集団を形成する悪い癖がある。大学は、グローバル化にかぎらず何ごとにつけても新しいことに臆病で現状維持的、簡単なものごと一つ決めるにも膨大な時間がかかる、誰が権限と責任を負っているかまことに不明な、組織の体をなしていない「組織」である。

こうした条件が積み重なって、日本の大学全体の留学生と外国人数員の比率はせいぜい三%前後、政府のかけ声とG30（グローバル30）にもかかわらず受け入れ留学生数は頭打ちで二〇二〇年度までの「留学生三十万人計画」の達成は早々とあきらめている。それでもG30の補助金があるうちはいいが、五年を過ぎてお金が止まれば、多くの大学ではグローバル化

そのものも止まるか、減速しそうである。東京大学の学部生で海外正規留学に出る者の比率はわずかに〇・四％の五十六人、日本全体でもピーク時二〇〇三年の八万人から二万人以上落ち込んでいる有様だ。文部科学省が遅まきながら、日本人学生の海外留学支援策として、大学の世界展開力強化事業やグローバル人材育成事業を始めたが、ベースになる英語力に課題があるためになかなか増えない。「大学改革実行プラン」では、「同世代の一〇％が留学等を経験」との目標を掲げているが、これは現状の二倍増を意味する。現場で、学生の学力低下、学修意欲のあいまい化、就職活動の圧力を前に悪戦苦闘してきた人間からすれば、相当無理な数字だ。

三 グローバル化は止められない

にもかかわらず大学の「グローバル化」は、多くの大学にとって避けて通れない課題である。なぜか。まず、大学は、異なる考え、文化的背景、宗教や歴史などをもつ多様な人々を年齢や性別を超えて受け入れてこそその「大学」であり、大半が日本人だけという同質集団の中では、教育も研究も発展がないからである。これは大学にとって致命的である。

第二に、日本という国で暮らし、日本人と付き合う中で、国民性や歴史、文化、社会を肌で理解し、友人をもつ知的エリートを一人でも多く獲得することは、日本の将来にとって必要なことである。自然資源に恵まれない日本は、世界から孤立して生きていくことはできない。日本が世界を必要とするように、世界にとっても日本が必要だと思ってもらわな

かぎり、日本の将来は危うい。

第三に、優秀な学生が優れた教育研究環境を求めて国境を越えて移動することはもはや日常茶飯事になっており、こうした学生が日本を素通りして、他の国（しばしば、日本がグローバルに競争する国だ）に流れていくことは、日本が相対的に弱くなることを意味する。

第四に、若者がこれから出ていく世界は、さらにグローバル化が進み、ヒト・モノ・カネの移動は今よりはるかにスケールアップする。製造業などのいわゆるグローバル企業だけでなく、中小企業も、そしてコンビニエンスストアなど「国内企業」と考えられてきた企業も、経済成長を続ける海外を目指している。農業ですら海外進出が奨励され、自治体の水道事業が海外に売り込みに出かける時代なのである。自分は、絶対に海外に関係のない地元の信用金庫に就職するから、地元の工場や商店で働くからと言っても、「グローバル化」は向こうからやってくるかもしれない。冬の北海道は、今やオーストラリアや韓国からの観光客、スキー客で満杯である。ホテルや飲食店などの観光業も同じだ。

四 大学のグローバル化を進めるのに何が必要か

日本の大学のグローバル化を進めるには、二で述べた「悲観的材料」を変えればよいのである。そこで指摘した教職員の危機感の欠如、財政上の課題、意思決定プロセスの問題などはそれぞれに重要であるが、本稿では大学職員のグローバル化の意義とグローバル化に向けて何が必要かを考えてみたい。

グローバル化の意義や意味、重要度は、大学や学部・学科・研究科(以下「大学」)によって異なる。いかにグローバル化が進展するかと言って、すべての大学が同じようにグローバル化を目指す必要はない。自大学の現在の立ち位置を確認し、今後目指すべき大学のあり方を、理事長・学長・副学長・学部長など経営と教学の責任者がじっくりと考え、グローバル化への対応をどうするかを決めればよい。しかし実は、「立ち位置」を確認し、今後目指すべき大学のあり方を決めることは言うほど容易ではない。特定の大学の例を挙げて恐縮だが、早稲田大学が国際教養学部を創設し、昨年発表の「早稲田ビジョン」では三つの理工系学部の学生全員に海外留学を経験させる目標を設定したのに、今のところ慶應義塾大学では、早稲田ほど明確なグローバル化の戦略は見えない。両者の違いはどこから来るのか。そして、この違いは私学の雄とされる二つの大学の将来にとって吉と出るのか凶と出るのか。

この段階での職員の役割は大きい。いわゆるSWOT(強みと弱み、危機と機会の分析)やIR(経営と教学の実態把握)によって、自大学の立ち位置を確認する基礎資料を準備し、競合大学や先進大学の取り組みを分析し、グローバル化に対する基本方針を立案するのは職員の仕事だ。こうした準備のない目標設定や政策は、大学トップの思い込みによる誤った決定になる危険があり、そもそも教員との議論に堪えないだけでなく、果てしない「哲学論争」に陥って学内を混乱させる恐れさえある。

グローバル化に向けて大学としての基本方針が明確になれば

ば、担当理事・副学長などを補佐し、受け入れ・派遣の基礎単位となる学部・研究科と教学実態に即した実行可能な計画の立案を行い、必要な資源を確保し、実行に移すのも職員である。このプロセスは、学部ごとの教育目標や学生実態を踏まえた受け入れ・派遣計画の立案に始まり、短期・長期の教育プログラムの策定、日本語・英語教育プログラムの立案、海外のパートナー大学の選定と交流協定の締結、広報やガイダンス、奨学金制度の確立、学生生活のサポート、事件・事故の場合の危機管理、就職支援など極めて多岐にわたる。必要に応じて、教員の支援を仰ぐことはできるが、教員には本務の研究に注力してもらうために、必要最低限の範囲にとどめなくてはならない。そのためにも職員力の向上が欠かせない。

五 職員のグローバル化に向けて何が必要か

グローバル化に限らず、大学の抱えるあらゆる課題解決に必要な職員の資質・スキルは基本的に同じである。すなわち、筆者がいつも強調する四つの力、課題設定力、調査・分析力、政策立案力、政策実行力である。

仕事に関するさまざまな数字やデータ、教員や学生、卒業生や学生採用企業の声、国内外の競合大学や先進大学の事例、企業や自治体の動き、政府の高等教育政策、専門家の意見などから、課題は何かを見通し、把握する力すなわち課題設定力は最も基本的な力である。課題を意識しない、そして見つけられない職員は、言われたことだけ、これまでやってきた

ことを漫然と続けるだけであり、こういう職員を間違っても責任ある地位につけてはいけない。

次に、課題は理解できても、その原因と背景は何かを調査・分析する力を欠いては、政策につながらない。あるいは、調査・分析が間違っていれば、その結果に基づいて考え出された政策も的を射ることはできない。実は職員は、この調査・分析手法を身につけていない人が多い。調査によって得られるデータは、反対者や慎重な意見を述べる教職員を説得する有力なツールになるが、データの根拠があいまいだったり、不明確だと相手にされないことになる。大学院修士レベルの「社会調査法」「統計学」の科目等履修生になって、きちんと単位をとることが必要だ。

政策立案力は、調査・分析がきちんと行われていれば、かなりの部分はおのずと導かれることが多い。つまり、課題を課題足らしめている原因がわかれば、その原因を除去または軽減する方法が政策になるからである。しかし、多様な政策選択肢から、実行可能で現実的な政策を提示することは容易ではない。例えば、大学院が定員割れを起こしているとする原因を分析した結果、授業料が他校に比べて高額で教員の教え方が悪いという結論が出た場合、授業料を下げる、教え方を改善するというのが「政策」であるが、財務や教員の予想される反応を考えれば、実行可能性の点では大きな疑問符がつく。実行可能かつ有効な政策を立案するには、日頃から他大学だけではなく企業の動向や事例にも目配りして、絶えず政策の「引き出し」を蓄えておく必要がある。

そして、最後に最も重要なのは、政策を実行する力である。昔から「絵に描いた餅」「机上の空論」という言い回しがあるが、どんなりっぱな実行可能に見える政策も、これを実行する職員を欠いては文字どおり画餅と帰すのである。政策はほとんどの場合一人では実行できない。何ごとによらず「金はない、出せない」一点張りの財務、「余分な人手はない」と主張する人事、「耐震補強だけで精一杯、留学生寮の建設など最後だ」とつれない施設、余分な仕事が増えるのを嫌う教員などを動かすことができれば、新しい仕事はできない。コミュニケーション力、交渉力、強い意志などが必要だ。こうした四つの力に加えて、グローバル化に向けて必要な力と資質、スキル、経験を考えてみたい。留学生の受け入れと日本人学生の海外送り出し、それに学生生活支援を担当する学務（入試、学務）、学生（学生支援、就職）部門の職員が、それぞれの分野で専門性と必要な知識、一定の経験をもつ必要があるのは当然である。具体的にどのような知識が必要か列記してみよう。

- ・世界の主要留学生送り出し国の中国、インド、韓国はもちろん、わが国への留学生が多いベトナム、インドネシアなどの東南アジア諸国の高等教育事情・政策についての知識とそれらの国の文化や宗教、歴史、文化、行動様式、国民性、社会・経済についての知識

- ・世界の留学生主要受け入れ国の英米豪加の留学生受け入れ政策の動向についての知識

- ・わが国の留学生政策についての知識

・わが国への出入国や就労、就職についての規制や法令、手続きについての実践的知識

・英語、中国語など外国語のコミュニケーション能力

資質としては、人に対する好奇心、予測外の事態への適応力、前向き思考、楽天性、開放的な性格などをもっていることが望ましい。海外留学経験は間違いなくあったほうが望ましい。書物や人の話から聞いて想像するだけでは、本当のところはなかなかわからない。しかし、留学経験があれば、あるいは海外で暮らした経験さえあれば十分というわけではない。問題は、そうした経験を通して何を得たかである。また、自らの経験の限界も自覚すべきだ。個人がどんなに努力しても、自ら経験できることには限りがあり、偏見や思い込みから免れることも人間である以上難しい。

また留学は、ある意味ではその人の一生を左右する重要な選択、決定であり、相手の立場に立った真剣な対応が求められる。故国を遠く離れて日本に来る留学生には多くの不安と当惑があり、職員の心ない対応や言葉遣いが彼らを深く傷つける場合もある。筆者もある国立大学の事務局長時代に、窓口の職員が韓国からの博士課程の学生に邪険で無神経な窓口対応をし、周りにいた管理職も見ても見ぬふりを決め込んだため、深刻な人権侵害問題に発展しかかった苦い経験がある。

グローバル化にかかわらず、これからの日本の大学は、米国・英国の大学職員がそうであったように、専門職化の道をたどることは確実である。一般事務職員を二、三年のローテーションでいろいろな部署を回して、いわゆるジェネラリス

トとして養成していく時代は、遅かれ早かれ終わりを告げ、財務にしろ産学連携にしろ専門職として採用し、処遇していく時代がやってくることはほぼ間違いがない。現行では、図書系や技術系、病院の看護師、技師、薬剤師など一部の職種を除いて、専門職にふさわしい独自の処遇、昇進、勤務体制、研究費、休職規定を盛り込んだ制度をつくっている大学はほとんど考えられるが、今後は大学の高度化・複雑化に応じた職員の専門職化が進む。国際交流、グローバル化対応にあたる職員は、こうした専門職化する職種の代表的な例であり、それを見通した人事制度の対応が必要だ。

ここで重要なことは、グローバル化は、いわゆる国際関係の部署に属する職員だけに関わることではないということである。危機管理担当の総務も、必要な資金計画を立案する財務も、職員の採用・育成を行う人事も、教室や交流スペースをデザインする施設も、食や情報環境を提供する生協も、グローバル化に向けて重要な部署であり職員である。いやむしろ、学生や教員との接触がほとんどなく、教学実態から浮き上がっているこうした部署の職員こそ、グローバル化の意義と意味、国際交流の現場の現状と課題を認識してもらう必要がある。財務にしろ施設のしろ、それはあくまで教育研究の発展のためであり、逆ではないことを理解させるためには、何と言っても現場を見せ、体験させ、学生・教員と接する機会をつくり、学生を育てる苦勞と喜びを実感させるしかないと思う。逆に、そうした喜びを実感できれば、ものごとの判断基準が大きく変わることが期待できるのである。

グローバル化と大学職員

— 国際基督教大学における事例

岸本 誠 ● 学校法人国際基督教大学 人事部長

島崎 弓子 ● 国際基督教大学行政事務部国際教育交流グループ 主査

国際基督教大学（ICU）は二〇一三年に創学六十周年を迎える戦後に設立された大学である。日本のみならず世界で活躍できる人材を輩出することを目的として、少人数制による双方向型のリベラル・アーツ教育を行っている。

九月入学による外国人留学生・帰国生の受け入れ、徹底した英語教育、三学期制、GPAの導入、多彩な留学制度などを、時代に先んじて取り入れ実践してきた。

— ICUの組織の特徴

戦争への深い反省から、日米のキリスト者を中心とした募金により設立されたICUは、世界人権宣言の精神を重んじ、国籍、人種、宗教、文化の違いを超えて、誰にでも開かれた大学として創立された。その創立当初の理念は、現在にも受け継がれ、異なるバックグラウンドをもつ者同士が、垣根な

く共生するキャンパスを形成している。学生は、多様性に触れることで、多様性に対応する能力やグローバルな感性を身につけることができる。ICUには、それを実現するためのさまざまな仕組みが存在する。

ICUの専任教員の三四%にあたる約五十人は外国籍であり、学内は日英両語のバイリンガル環境である。したがって、学内の学生・教職員向けの情報は、日英両語で発信することを基本としている。

また、ICUには留学センターといった機能が存在しない。日本人学生と外国人留学生を分け隔てなく扱うことを基本とし、教務部、学事部、学生サービス部、ITセンターなどの部署が、それぞれの担当するサービスを、学生の国籍・言語を問わずに提供している。

キャンパス内の学生寮には、全学生の一九%にあたる約五



百六十人の寮生が居住し、その多くが二人部屋で日本人学生と外国人留学生が混住する形態である。学生寮の管理・運営はハウジングオフィス一部署で行われる。

学生は、こうしたキャンパス環境や仕組みの中で、言語習得だけではなく、世界の多様な価値観との出会いを通して成長することが期待されている。

このような環境を維持・運営し、多様なバックグラウンドをもつ学生・教員にサービスを提供してきたことで、職員組織にもおのずと多様性が備わったことは必然である。

もう一つ、ICU職員組織の特徴として、女性職員の活躍を挙げたい。現在三十二人の管理職（上級職）のうち、半数にあたる十六人が女性職員である。日本は欧米諸国に比べ、女性の政治進出や管理職登用が進んでいないことがしばしば指摘されているが、ICUでは、男女を問わずその力量に応じて仕事を任せる文化が、献学の理念を背景に六十年間の歴史の中で自然と醸成されてきたと言える。

二 グローバル化に対応する大学職員とは

前述のように、グローバルなキャンパス環境、それを促す仕組みを学生に提供することで、学生は多様性に対応する能力やグローバルな感性を身につけることができる。しかしそ

のためには、職員自身がグローバル化に適応することが求められる。

急速にグローバル化する社会の中で、大学職員に求められる能力とは、何か。私が考えるこれからの大学職員に求める能力とは次のようなものである。

まず第一に、コミュニケーションとチームワーク力である。サービス業である教育機関で働くためには、伝える力、聴く力が必須であるが、さまざまなバックグラウンドの人間が混在する組織においては、特に大切な力である。自らの意見をもちそれを他者に伝える力、自分の考えに固執することなく他者の意見にも耳を傾ける姿勢が大切である。大学の業務には一人で完結する仕事は存在しない。自身の業務遂行能力をチームの中で周囲の人間と協力しながら発揮することが求められる。

なおICUでは、業務上の必要から英語によるコミュニケーション力も重要なスキルの一つである。近年の職員採用ではTOEIC 750点以上を応募資格の一つとしている。

第二に、論理的思考力である。世界の多様な感性や考え方を超えて業務遂行するためには、自分の意見を誰もが理解できるように論理的に表明することが求められる。さまざまなバックグラウンドをもつ学生・教職員で構成される組織におい

ては特に大切であるし、海外のステークホルダーとの交渉、受験広報などの場面でも必要な力である。

第三に、課題発見・行動力である。大学を取り巻く環境が変化したことで、大学職員の業務内容は、この二十年で大きく変化した。かつては、決められた仕事を正確にそつなくこなすことでも済んでいたが、それに加え、今では大学運営においても学生サービスにおいても、業務そのものを根本から見直すことが求められるようになったし、スピード感も大切である。学生により質の高い教育を継続的に提供するためには、課題が何であるかを考える力、そして何より困難な課題にも勇気をもって取り組む行動力が必要である。

三 グローバル五大学(G5)の取り組み

国際性への使命を達成すべく、ICUが大学の枠を越えて取り組んでいる事業の一つに、グローバル五大学協定が挙げられる。二〇一〇年四月、国際教養大学、国際基督教大学、立命館アジア太平洋大学、早稲田大学は「グローバル四大学」として、四大学間協定を締結した。これは、大学が抱える共通課題、特に日本の高等教育のグローバル化を一層推進するために、グローバル人材育成に関する教育方法や学生支援体制に関する情報共有、共同教育やファカルティ・ディベロッ

プメント、スタッフ・ディベロップメントの共同運用などを目指し、相互協力連携を図る目的で発足したものである。さらに二〇一二年八月、上智大学を迎え、現在、五大学間協定「グローバル五大学」(以下G5)としてさらなる連携強化を深めている。

このG5連携事業の一つに、大学教職員研修の実施がある。研修は、第一回の開催(立命館アジア太平洋大学・国際教養大学主催)から全国国公私立大学に参加を呼びかけ、大学間教職員の情報共有の場として、ネットワークを構築する機会として位置づけて運営しており、毎回参加者と共に大学のさまざまな業務や課題から、大学のグローバル化について考える内容となっている。

二〇一二年十月十一日・十二日の二日間にわたり、「グローバル化と多様性」をテーマに三回目の大学教職員研修を国際基督教大学で開催した。入学制度、学生支援(アカデミックプランニング)、派遣留学生サポート、就職支援の切り口から各大学の事例を紹介し(表参照)、グローバル化時代に求められる多様性の確保について考え、参加した全国の大学教職員八十名と共に意見交換を行った。

研修の基調講演で本学北城悟太郎理事長は、加速する社会のグローバル化やIT化に対応していく中で、企業が求める

2012年G5大学連携事業 大学のグローバル化に関する大学教職員研修

	プログラム	講師
1日目	開講式 オリエンテーション	国際基督教大学学長 日比谷潤子
	基調講演 「大学のグローバル化と多様性」	国際基督教大学理事長 北城恪太郎
	レクチャー① 「The Faces of Global Education—国際共通性のある入学制度を巡って」	上智大学 学術交流担当副学長 Angela YIU
	レクチャー② 「秋入学とカリキュラムの充実」	国際教養大学入試室長 中津将樹
	レクチャー③ 「カリキュラムとアカデミック・アドヴァイジング」	国際基督教大学 教務部 アカデミックプランニング・センター 森川園子
2日目	レクチャー④ 「派遣留学生へのサポート体制と課題について」	早稲田大学 留学センター所長 国際教養学部教授 飯野公一
	レクチャー⑤ 「就職支援」	立命館アジア太平洋大学 事務局次長 村田陽一
	ワークショップ 1) 世界の多様な教育制度と秋入学 2) 秋入学とカリキュラムの充実 3) カリキュラムとアカデミック・アドヴァイジング 4) 派遣留学生への支援と課題について 5) 就職支援	
	ワークショップのまとめ発表	
	閉講式	

人材像は変化しており、大学もまた変化を求められていると話した。社会が求める人材として、英語能力はもちろん、相手の意をくむ力や論理的なコミュニケーション力が資質として求められている。そのために自分で考え、行動する学生を育てる教育をしていかないと大学は生き残れないと警鐘を鳴らした。大学は、社会にいる多様なステークホルダーの期待に応えて開かれた大学づくりに取り組む必要がある、そのために職員は、日本企業、社会、国内外の教育の動きに関心をもち、さまざまな人と交流することが求められる。北城理事長は、信念と勇気をもって改革を実現するために、企画立案するのは教職員が担うべき役割であるとし、情報を集め、リーダーたちが活動しやすい環境づくりに努めてほしいと参加者にエールを送った。

二日間の研修で、活発な意見交換ができたことは実りある成果である。同時に担当部署にかかわらず、全職員の共通した意識として、グローバル化が進む世の中の動きをとらえ、多様性を受け入れる、広い視野と柔軟な発想で業務に取り組む姿勢が、これまで以上に大学職員に求められている大切な資質だと、研修を通して参加者と共にあらためて確認することができた。

（執筆分担は、一・二が岸本誠、三が島崎弓子）

小特集 大学職員のグローバル化に向けて

グローバルユニバーシティを見据えて

内田 則之 ●明治大学総務部人事課

小山 悠貴 ●明治大学総務部人事課

一 大学を取り巻く環境の変化

グローバル化が急速に進展する社会で活躍できる人材のニーズが高まっている中、いわゆるグローバル人材の育成は日本の大学共通の課題ともいえ、各大学では特色を生かしながら実践的な取り組みが行われているが、人材育成とともに大学の課題とされていることは、学位の国際通用性の向上をはじめ各国の動向を踏まえた対応強化、情報発信力などの大学の自体の国際力である。

明治大学においては、建学の精神である「権利自由」「独立自治」を基本理念とし、『世界へ——国際人の育成と交流のための拠点・世界で活躍する強く輝く「個」を育てる教育研究の

実現』を、創立百五十周年を見据えつつ当面する今後十年間の長期ビジョンとして掲げ、世界で活躍する人材を育てる教育研究環境を整備すべく大学改革を推進している。

二〇一三年度より開設する中野キャンパスは、文理融合型の「国際化、先端研究、社会連携」の拠点キャンパスとして、他のキャンパスの牽引役となることが期待されている。

また、二〇一三年四月一日からは、国際大学との系列法人化により、世界で活躍する人材を育てる教育環境のさらなる整備を行う。両校の特色ある資源を共有し、国際化や教育研究分野で強い連携関係を築き、共に「世界トップクラスのグローバルユニバーシティ」の実現を目指すことになる。

近年では、二〇〇九年度に採択されたG30（グローバル30。大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業）をはじめ、



図1 長期ビジョン全体イメージ（本学HP抜粋）



長期ビジョン全体イメージ

建学の精神 「権利自由」・「独立自治」を基本理念とする（明治大学のミッション）

長期ビジョン

10年後の明治大学

トップスクールとしてのあるべき姿（将来に向けた大きな方向性・到達すべき目標）

世界へ国際人の育成と交流のための拠点

世界で活躍する強く輝く「個」を育てる教育研究の実現

ビジョンの実現に向けたテーマ骨格（将来に向けた方向性を支持する理念）

- 1 「個」を強め、社会と世界をリードする人材育成の拠点
- 2 知の創造と開かれた学問の拠点
- 3 世界を結ぶヒューマンネットワークの拠点
- 4 学術・文化を世界に発信する拠点
- 5 将来に向けた持続的な発展



基本方針の策定：長期ビジョンを具体化するための施策

- 1 教育
- 2 研究
- 3 社会連携・社会貢献
- 4 国際連携
- 5 施設設備整備計画
- 6 財務戦略
- 7 組織・運営体制

長期ビジョン制定後

中長期計画



単年度事業計画及び予算編成

図2 中野キャンパスのコンセプト（本学HP抜粋）

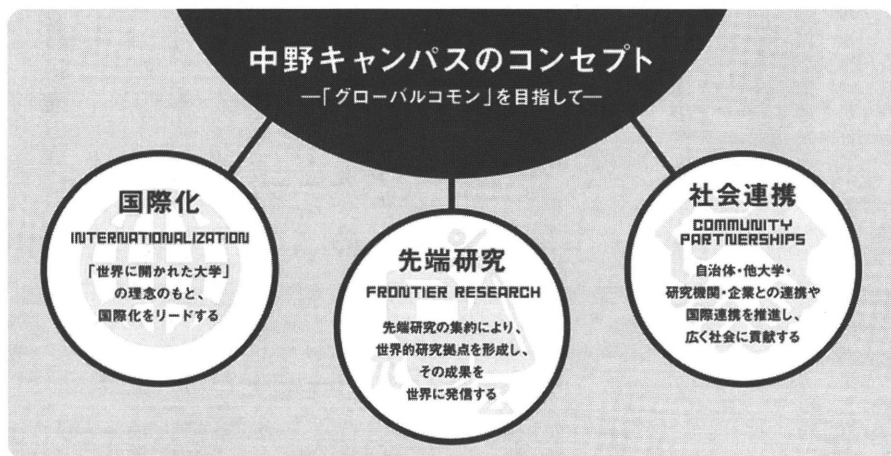
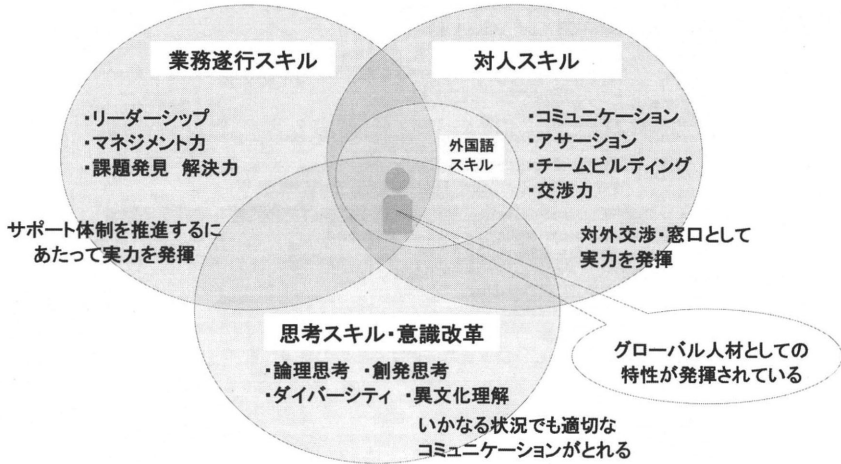


図3 グローバル人材に求められるスキル



国際協力人材育成プログラム、大学の世界展開力強化事業（ASEAN 諸国等との大学間交流形成支援プログラム）、グローバル人材育成推進事業等の公募プログラムが採択されるなど、その実現と推進に向けて諸力が傾注されている。

二 事務組織の課題

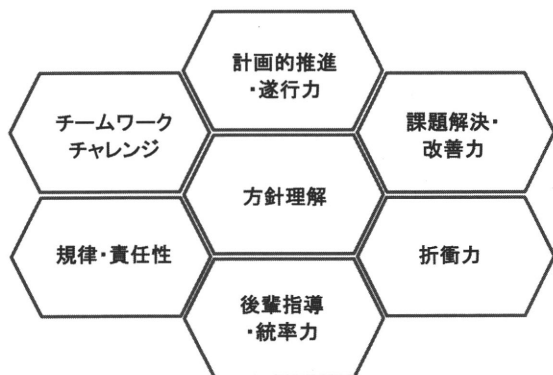
このように、近年の大学の国際化及びグローバル化が進展する社会への対応が注目されている中で、事務体制の対応能力も問われてくる。大学職員の業務領域の広がりや、求められる専門性の高度化により大学職員として求められる資質も変化してきており、海外の教育研究機関との協定、外国人研究者の招聘、海外諸機関との交渉、外国人教員・留学生に対するサポートなど、本テーマである「グローバル人材」についても意識せざるを得ない状況は多面にある。語学力等のコミュニケーション能力はもちろん、国際感覚、グローバルなマインドを身につけ、それらを武器にして事業を推進することが職員に求められており、それらの能力開発・人材育成が喫緊の課題であると感じている。

三 国際化推進にあたり求められる人材

(一) グローバル人材とは

大学の国際化を推進するうえで必要となる人材を、今回は「グローバル人材」と称してみる。グローバル人材の定義については諸説、多様にあり、一概に断定することは難しい。

図4 事務職員の行動基準イメージ



この場において、明治大学の事務職員に求められるグローバル人材を次のように定義した。

「異なる国や民族、文化における考え方・ものの見方を受け入れ、明治大学の理念を踏まえ、永続性のある国際化事業を推進できる人材」

具体的には、「学外諸機関との協定、学外学識者招聘などの業務において、交渉・窓口として実力を発揮している人材」

「さまざまな教員・学生などに対するサポート体制を推進するにあたって能力を発揮できる人材」「さまざまな教員・研究者・学生に対して、いかなる状況でも適切なコミュニケーションがとれる人材」などが挙げられる。

(二) 根幹にある本学の求める人材像とのマッチング

さて、ここで人材像の定義についてももう少し考えたい。前述のような人材が活躍する場面は、「グローバル」や「海外」というキーワードを取り除いた場合でも十分起こりうるということである。グローバルと言うと国際化に求められるもの、と考えられてしまうものであるが、国内に限ったとしても、求められる能力は一致しているととらえる。例えば、全国から学生・研究者が集うことによりさまざまな文化、慣習、嗜好が相まみえる。大学の事務組織という至極小さなコミュニケーションだけを見ても、世代間の考え方の相違、各部門が掲げるミッションにより引き起こる部署間の意見の相違、共働する相棒職員のビジネススタイルの相違など、われわれは業務に従事しながらさまざまなギャップを感じる場面がある。そのような中で、異なる考え方やものの見方を受け入れる多様性・寛容性は、職務を行ううえで大切なものであると考えられる。たとえ外国語ではなくわれわれが使用している日本語であっても「傾聴の意識をもつ」「論理的にまとめ、簡潔にわかりやすく伝える」「お互いを尊重しながら適切に自己主張する」などのコミュニケーション能力は、ビジネスパーソンとして絶えず高めていかなければならないものである。

本学における職員の基本となる行動基準は図4のとおりであり、グローバル人材として必要な能力は、根幹にある本学の職員に求める能力にも必要不可欠な要素である。

四 人材の開発と育成

グローバル人材に必要な要件を述べたところで、事務組織の国際化推進のための人事戦略を人材の開発と育成の二つの面から考えていく。

(一) 海外経験・語学能力をもつ人材の積極的な登用

近年の経験者採用において、求める人材像の要件の一つに「大学の国際化を推進できる人材」を掲げ、積極的に採用活動を行っている。採用にあたり、どのような能力をまず基盤として必要とするかという考え方であるが、グローバル人材としてのポテンシャルをすでに発揮している人材に対して、OJTなどを通じて大学行政の手腕を習得させるというものである。幸いにも彼らの職場の周辺には、先輩事務職員という大学行政にたけた人材が豊富にいるわけであって、大学行政を間近で学び、習得する機会は自然と得られるのである。最近では、海外赴任経験者や海外研究機関への留学経験者を積極的に採用し、国際化を推進する部署へ配置を行っている。彼らが海外の現場で培った語学力やマインドは、国際化を推進するうえでの貴重な戦力となるうえ、このような人材の登用により、ともすれば閉鎖されがちな事務組織の現場環境に

多様性が生まれるという副次的な効果も期待される。

新卒採用においても、海外経験や語学能力のある学生を積極的に採用している結果、語学力（英語）だけでいうと、TOEICスコアが800点以上取得している人数が全専任事務職員の八％（二〇一二年九月における学内調査結果）を超えるまでとなった。

今後は、これらの人材をより有効に育成・活用していくことが、国際化推進のための人事戦略上の課題であると考ええる。

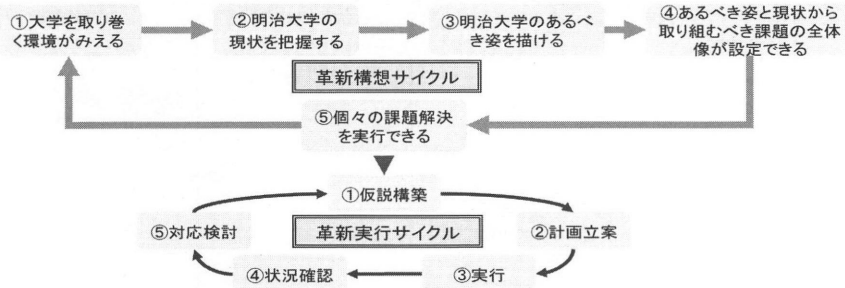
(二) 人材の育成

本学における職員に求められる人材像は「プロフェッショナル人材」と定義しており、その要件は次のとおりである（図5 参照）。

- (1) 環境変化への対応や特定領域の動向から、新たな価値の発想（革新構想サイクル）及び新たな価値の創造（革新実行サイクル）を回すこと（イノベーションリーダー）
- (2) スペシャリストタイプ、ゼネラリストタイプの別なく、すでもっている知識に安住せず、新たな専門知識や資格を習得し、つねに専門性を高めていること（ナレッジリーダー）

本学では、この二つの特性を発揮している人材がプロフェッショナル人材であると定義する。

図5 革新構想サイクルと確信実行サイクルイメージ



前述のとおり、グローバル人材として必要な能力は、根幹にある本学の職員に求める能力にも必要不可欠な要素であり、これらの資質向上に向けた育成計画を実施している。

とりわけ近年整備を強化しているテーマは、語学力の養成と海外諸機関の比較研究である。

(三) コミュニケーションツールの強化

いわゆる国際業務において、コミュニケーションが成り立たないことには、グローバル人材・プロフェッショナル人材としての能力を十分に発揮できてい

るとは言えない。

過去に実施していた語学スキルに係る研修を見直し、二〇〇九年度後期よりビジネス英語、中国語のほか、専門的なスキル向上を目的とした通訳コース、契約書コースなどを設け、これまで延べ三百四十名を超える職員が参加した。さらに法人主催のTOEIC IPテストを年二回定期的に開催し、語学研修における学習進捗状況を確認する機会を設けており、この二回のテストには入職後三年次までの若手職員の受験を必須としている。

また、TOEIC公開テスト受験者については、受験料補助を行うなど自己研鑽の重要性についてメッセージを発信し、語学研修への参加を促すなど、法人として多様な学習機会・自己研鑽の支援を提供している。

中期的な目標として、四年後(二〇一六年度)を目途にTOEICスコアが800点以上の人材を専任職員全体の一〇%まで引き上げ、長期的には最低でも二〇%を目指す。ただし、TOEICスコアについては、あくまで英語に関する学習の進捗状況を確認する指標の一つにすぎない。「スコア」現場におけるコミュニケーション力」と直結しているわけではないため、実践的なコミュニケーション力を高めるトレーニングを通して、グローバルな環境で必要となる発信力を強化したい。

図6 語学（英語）能力・海外情報感度強化のための研修体系（概要イメージ）

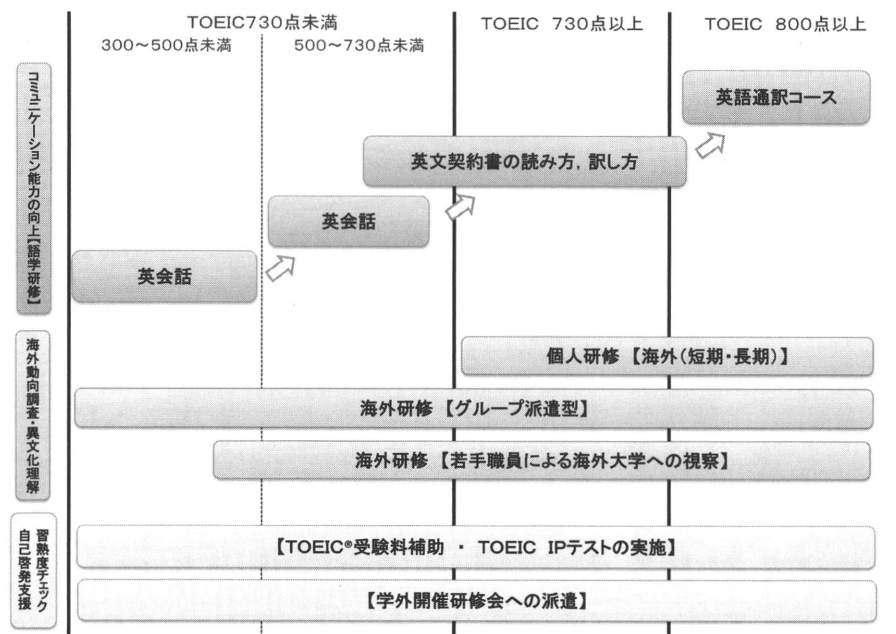
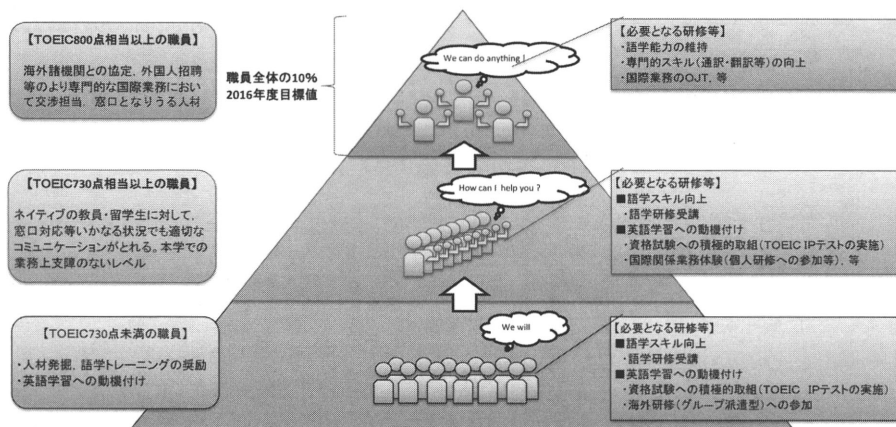


図7 語学（英語）能力・海外情報感度強化のための研修体系（概要イメージ）



四 情報感度の強化

本学では、個人による海外調査を目的とした研修を実施しており、その派遣人数は延べ七十名を超える。個人研修に加え、二〇一一年度からは部署単位または共通の研修テーマにより参加者を編成するグループ調査型の研修を実施している。諸外国の教育・研究機関、企業などの動向について、職員を派遣し調査などを実施することにより、その成果を本学の教育研究の推進等に役立たせるとともに、国際的な視野を身につけた職員の育成を目的としたものである。

今後の整備計画としては、若手職員を対象とした海外大学への短期派遣を企画している。海外の大学に赴き先進的な取り組み事例や実務プロセスを学び比較研究を行うことで、帰国後の業務へ還元していくことを狙いとする。しかし、若手職員が現地に行ってレクチャーを受けてくるだけの内容では、単なる物見遊山に終始する恐れがある。しっかりと目的意識をもち、研修に参加できるプログラムの構築が必要である。そのため、講義においてその内容を把握し、質問点を整理し発言ができる英語による発信力に加え、議論に参加できるマインドを醸成する事前プログラムの実施を予定している。若手職員を育成のターゲットとしているのは、入職後三年間を若手の育成期間と考え、この期間に「前に進む力」「考え抜く力」「チームで働く力」などの経済産業省が提言した社会

人基礎力をはじめ、キャリアビジョンを明確にもった職業意識の高い自律した職員の育成を目指しているからである。

また、早期に国内外の高等教育事情に触れていくことは、将来、大学の国際化・グローバル化を推進する中核を担う人材の育成における大きな試金石となるものである。語学スキル向上の取り組みは、法人が職員に期待するスキルの一つであり、これらの試みにより職員全体の自己研鑽意識が高まることを期待している。

五 将来の理想は思い描けども、 中期的な目標は見誤らず

グローバル人材開発・育成の体系としては未整備な感否めない。理想とする体系を現在の事務組織において実践するまでの基礎ができていない実情もある。

また、国際化に関する業務は、一部の部局に集中する傾向にあり、事務組織全体に及ぶ影響も依然として少なく、国際化に苦意識や抵抗感をもつ職員がいることも事実である。

しかし、国際化への対応は避けては通れない。このような取り組みによって、まずはコミュニケーション力・異文化理解力の基礎を育むことで、将来的に国際化推進を担う人材が多く輩出されることを期待している。