Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-29

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

渡部, 留美

(Citation)
研究論叢,20:27-38

(Issue Date)
2014-06

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/81008683

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008683

KOBE UNIVERSITY

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―

渡部　留美
（名古屋大学国際教育交流センター）

1．はじめに

日本における大学事務職員（以下、大学職員と明記）の職能開発、専門職化についての議論は、古くからなされていたが[1]、ここ数年で更に活発化している[2]。

何故大学職員に職能開発、専門職化が必要であるのか。それは、単純にいえば大学構成員である各職員が専門性をもち、主体的にとりくむことで各部署での業務が迅速に行われ、学生へのサービス、支援、大学運営に大きく貢献できるからであろう。私立大学職員にとってはこういったことは自明の理であるかもしれない。国立大学では法人化以降、意識改革が進んでいるかどうかは不明である。中教審においても、大学経営をめぐる課題の高度化、複雑化、教員一人あたりの職員数の低下傾向などの背景から、職員の職能開発（SD）が重要となってきていると指摘されている（文部科学省，2008）。

しかしながら、大枠で専門性を養成する必要性の共通認識はあっても、部署によって職員に求められる能力、専門性は異なり、夏目（2013）のいうように職能開発のための研修のあり方について検討することも必要であるが、各職種に適した研修が実施されている大学は予算的余裕を考えると少ないと考えられる。

本稿では、職員のなかでも専門性が高く、職員が専門職化しやすい、あるいは可能である分野とされている（大場，2009など）国際交流担当部署[3]に勤務経験のある正規事務職員に焦点をあてる。まず、一般的な日本の大学職員の果たしている役割や専門職化の実態について述べる。次に、国際交流業務を担当する職員の専門性について職務遂行能力をもち、発揮することの重要性を述べる。さいごに、職員へのインタビュー調査をもとに、職能成長プロセスを明らかにし、現場においてどのようにして専門性の養成と活用が行われているのか、個々の事例から探っていく。

2．日本の大学における職員

「職員は能力がない」「使いものにならない」と発言する教員がときどきいる。残念なことであるが、職員を形容する同様の表現を耳にしたことのある大学関係者は少なからずいるのではないかと思う。

実際のところ日本の大学の職員はそのような人材なのであろうか。教員からみた職員の

1　大場（2009）によれば、古くは、1953年に戦後の厚生補導組織改革の試みとして、学生支援、国際交流などの分野において専門職化の提言が行われており、決して職員の専門職化についての議論は新しいものではない。

2　雑誌『IDE 現代の高等教育』はこれまで「SD/大学職員の能力開発」（2005年4月号）、「これからの大学職員」（2008年4月号）、「プロとしての大学職員」（2010年8－9月号）、「成長する大学職員」（2011年11月号）などのテーマを掲げ特集を組んでいる。このことからも高等教育研究のなかで、大学職員の専門性が重要なトピックとなっていることが分かる。

3　大学によって名称は異なるが、国際交流センター、留学生センター、国際交流課、国際企画課、留学生課などが該当する。本稿では、総称して「国際センター」という名称を用いる。

評価はなぜ低いのであろうか。その背景について考えてみる。

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という (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。すなわち、主体的に考えたり、調べたりして、教員に提案・助言をしない、教員が間違ったことを言っても否定しない、法令や規則を振りかざして効率性を重視しない職員をつかまえて、一部の教員が職員は能力がないと判断している図が浮かんでくる。

もう一点としては、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充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もそれが進まず、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。

他方で、近年、大学職員自身が主体となった種々の活動が盛んになっており変化がみられる。1997年には大学行政管理学会、2005年には国立大学マネジメント研究会 (現大学マネジメント研究会) が発足し、それぞれ研究会開催や学術雑誌発行などの学術活動が行われている。そのような動きも手伝い、「大学職員」、「大学 and 事務職員」の二つを検索キーワードとした研究論文や雑誌記事は、1999年以前は40本であったものが、2000～05年は68本、2006～11年は224本と飛躍的に増加している (山崎・我妻, 2011)。さらに、国立大学の法人化をきっかけにして発足した「国立大学一般職員会議」(通称：コクダイパン会議) では、2007年から毎年会議を開催し、毎回200名近くの参加者を集めている。報告書から抜粋すると、そこで発表、討論されるトピックは、学生支援、職員の研修・人材育成、業務分担、セクショナリズム、マニュアル／ハンドブック類作成、組織論、制度見直し提案、教職協働、など多岐に渡っており、「職員はジェネラリストを目指すか、スペシャリストを目指すか」というテーマも見られる。報告書からは、どの職員も真摯に大学の現状と向き合い、改革に取り組もうとしている姿がみてとれる (国立大学一般職員会議, 2011, 2012)。

近年の大学職員の採用方法[4]などを考える

と、職員による主体的な活動は今後益々盛んになると予測され、教員による職員の見方も変化する可能性は大いにある。

3．何故国際交流担当職員の職能開発が必要なのか

次に、正規国際交流担当職員に専門性が必要な理由、職能開発が急がれる背景について考える。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、一般的な学生と留学生あるいは、一般教職員と外国人教職員を対比したときに浮かび上がってくる性質である。留学生を例にとって考えてみると、彼らは学生であるから特別扱いせず、同等に扱わなければならないということは当然であり、異論はない。特別扱いしすぎることにより、一般学生との溝を作ったり、留学生の適応を遅らせる可能性を生じさせたりするからである。しかしながら、これらの前提を踏まえたうえでの留学生サポート、サービスを提供する必要がある。留学生は、在留資格によって様々な活動が制限されていたり、日本文化に精通し日本語を自由に扱うようになるまでの労力を伴ったり、外国人という立場から日常生活において不快な思いをすることもある。国際交流担当職員は彼ら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。そのためには、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る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。一点目、二点目で述べたように海外の大学の事情、言語能力、様々なスキルに精通していなければならない。加えて、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。また、近年国際交流関係の予算については競争的資金による大型プロジェクトを獲得することが不

4　国立大学では、地区別の「国立大学法人等職員採用試験」のほか、大学が独自試験を実施、採用する動きもある。筆者のこれまでの調査経験から、私立大学でも、卒業生以外の人材を採用する比率が増えていると感じる。

可欠となっているが、獲得するためのこつ、プロポーザル下案作成などの知識やスキルも求められるであろう。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い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。事実、両角（2010）は、国公私立大学問わず、人事異動制度に否定的な意見をもつ職員が多いことを指摘している。

以上、三点指摘したが、それでは全ての国際交流担当職員が異動のない専門職である必要があるのかというと、三点目に指摘した広い職務範囲の理由からわかるとおり、様々な部署を経験しなければ得られない専門性もあるためそうとも言い切れない。高橋（2009）は、専門職型、ジェネラリスト型双方のメリット、デメリットを活かし、補完できるような中間的な人材育成と人員配置が理想的であると指摘し、大場（2011）は、組織が彼らの能力や適性をみながら本人の希望も重視しつつ最終的に管理職か専門職かを選定するようなキャリアパスの提示が望ましいと述べている。近年、日本政府の留学生30万人計画関係で外部資金を獲得した大学が外部から専門性をもった人材を教職員として雇用する動きもあり、彼らが専門職としての役割を果たしているとも考えられる。しかしながら、こういった人材が必ずしも大学職員が知っておくべき知識を持ち合わせており、日本の大学文化に精通しているとは限らない。また彼らの存在は、正規職員が高度な専門職を目指す際の壁となる可能性があると指摘されている（大場,2011）。従って、大学の運営上、外部人材のみが専門職であるという体制は好ましくなく、正規職員にも専門職化の道が拓かれるべきであると考える。

4．国際交流担当職員の職能成長プロセス事例

以上、大学職員が専門性をもち、業務に活かしていくことが期待されている反面、職員の置かれた役割や性質のため簡単には進みにくいこと、それでも近年では職員自らが立ち上がり、職員の役割や専門職としての可能性を模索する動きが出ていること、国際交流担当職員の専門職化の必要性を確認した。

本章では、国際交流担当部署に所属する正規職員に対して実施したインタビュー調査をもとに、国際交流担当職員の職能成長プロセスの現状を描き出す。職員個人がどのようにして専門性を身につけ、職場環境において活用しているか、あるいは活用できていないかについて個々の事例から明らかにすることを目的とする。

4．1　研究の方法と対象

本稿では、ライフストーリー[5]の手法をもちいて収集した国際交流担当正規職員のインタビューデータのうち、大学職員として職に就いたのちに1年以上の海外滞在経験をした4名、国際交流部署担当歴が長い（16年）1名を事例として取り上げる。ライフストーリーは質的研究のなかでも、一般的なインタビューに比べて「調査者が考えなかった新しい理解に道を拓く可能性を秘めた方法(桜井、2012：78)」である。従って、質問項目を用意していても、答えが途中で脱線したり、質問の順序が変わったり、新たに質問を付け加えたりしても、中断せずインタビューを続けることが重要である。そうすることで入職後の経験が現在の業務への取り組みや専門性の獲得にどのように結びついているのかが明らかになると考えた。

調査対象者（協力者）には、調査の趣旨と大まかな質問項目を伝え、データの使用につ

5　「個人のライフに焦点をあわせてその人自身の経験をもとにした語りから、自己の生活世界そして社会や文化の諸相や変動を全体的に読み解こうとする質的調査法」（桜井，2012：6）。インタビューは、半構造化面接を行い、許可を得てICレコーダーに録音されたものを書き起こし、スクリプト化した。

いて許可を得た。インタビューは許可を得たうえでICレコーダーに録音し、スクリプトを作成した。インタビューは2012年8月から2013年7月にかけて行い、面接時間はそれぞれ1時間半から2時間であった。用意した質問項目は、以下のとおりである。

・業務経験歴、業務内容
・大学職員になった理由、職員になるまでに勉強したことや経験したこと
・業務の楽しさ、課題
・専門性について（どのようにして身につけたか、活かし方、自己研鑽）
・組織のなかの役割、他の職員、教員との協働

以上の質問項目を中心に得られたデータを個々の事例として提示する。

4.2 明石さんの事例

明石さんは私立大学に勤務する中堅職員である。国際交流関係業務は16年になる。着任後すぐに、留学生の卒業要件科目（外国語）が日本語ではなく、一般学生と同じ英語であることに疑問を抱いた。そこで、上司である課長、さらにはセンター長に事情を説明した。そうするとセンター長から、「あなたの言うことは分かる。でも他の大学はどうしてるんですか」と他大学の状況を調べるように指示された。早速調査してみたところ、日本語で卒業要件にしている大学ばかりであった。報告をすると、教授会の議題にするから資料を準備するよう言われた。作成した資料をもとに教授会で審議され、結果、留学生の科目として認められた。以降、明石さんは次々と改革に取り組んでいった。当時協定校からの留学生が10人程度しか在籍していなかった留学生別科を、一般募集を行い、100人規模にまで増員させたり、地域の中学校、高校の国際理解教育授業に参加する別科留学生のために単位を出すシステムを作り上げたり、在学生のために海外インターンシッププログラムを開拓したりした。いずれもそれまでに機能していなかった制度の改革、新しい事業の立ち上げであり、他大学と連携して作り上げたプログラムもある。明石さんは入管業務に詳しく、国際交流関係者のセミナーで講師を務めたり、本の原稿を執筆したりしているが、元々出入国管理が専門であるわけではなかった。他大学の同業者に質問をしたり、関係団体のネットワークを使い情報やアイディアを収集し専門家と呼ばれるようにまでなったのだという。

明石さんは、「一般的に学校の職員っていうのは（中略）ここまでの仕事以外はしませんっていう人が多すぎる」と考えており、自分の職場でもそれを実感している。ただ、大学の国際交流という職種は「一点集中でやっていれば必ず第一人者になれる業界」だと感じている。自己研鑽について、学内の研修は、全く役に立たないものであると考えており、自分にとって有益であると思う学外の研修などは自費をはたいてでも参加するようにしているとのことである。

一方で課題も抱えている。明石さんが所属する国際センターは、職員が実働しており、教員はプログラム作りなどにはほとんどコミットせず、国際交流委員会などに儀礼的に出席するだけだという。学生を海外に派遣した際、教育的な評価をどのようにしてはかればよいか、教員からアイディアを出してもらいたいが、国際教育が専門でない教員ばかりのため、協力が得られないのだという。それが大学にとって致命的であり、学生にとっては不幸であると思っている。

4.3 石井さんの事例

石井さんは国立大学に勤務する若手職員である。国際交流関係の業務経験は2年半であ

る。大学には職員のための自己研修制度がいくつかあり、1年間休職して国内外の大学で勉強したりボランティア活動を行ったり、海外研修を受けることができる。石井さんはこれらの制度を利用して留学したいと考えたが、当時の職場の上司の許可が下りなかった。他部署に異動後、上司の許可が下りたので1年間休職し、イギリスの大学院に入学し、自費で修士号を取得した。留学したのは、国際交流担当部署にいるにも関わらず留学経験がないことにコンプレックスを感じていたこと、思うように仕事が任されないのは自分に能力が不足しているからではないかと思ったことが理由であった。帰国後、新しく設置されたダブルディグリープログラムを立ち上げる部署に配属になり半年になる。留学経験のある石井さんを重要視し、今の部署に配属させたようである。しかしながら教員が主となってプログラム作りが行われており、いくら石井さんが海外の大学の事情やカリキュラムについて知識があったとしても、結局は「事務が先生よりも知識とか経験の面で勝っていることってあまりないような感じが」する。プログラム作りのアイディアになると考え、修士課程で習得した研究手法を用い調査を行いレポートにまとめ、会議で教員に報告を行ったが、反応があまりなく、単なる自己満足だったのかと感じた。入職時から周囲に言われ続けてきた「職員はでしゃばっちゃいけない」「先生に任せておけばいい」という言葉が思い起こされ、上から睨まれることを恐れそれ以上深入りしないようにしている。しかし、「最終的には自分で全責任をもってやる」職員になることを希望しており、「自分で最初から最後まで面倒みてできるプロジェクト」があればいいと考えている。

石井さんが利用した研修制度は設立してから5年間、石井さん以外は申請が通っていない。仮に上司が許可を出しても人事課で落とされるのだという。それはその職員が抜けたあとの人事配置をするのが手間だからだという。若い世代の職員は高学歴で優秀な人材であるのに、このような大学の体制について「実際本気で頑張ってやろうと思っている人って上にいるのかなってよく思います」と述べている。

こういった研修制度のあり方や教員との溝について、同年代の職員と悩みを共有することがあるという。しかし、頑張りたいと思っている職員ほど不満を感じ、高学歴になればなるほど悩みが深まるのではないかと感じている。現在は、こういった現状に諦観しつつ、好きな英語の勉強をしたり、大学の先生が書いた本を読むなど知識や能力を身に着ける努力は怠っていない。

4.4　上野さんの事例

上野さんは私立大学に勤務する管理職である。国際交流関係の業務経験は約7年であり、現在は国際交流以外の部署に勤務している。入職した当時は、国際交流や外国人に全く興味がなかったが、たまたま学長室に勤務していたときに、中国からの来訪団の案内係をした経験がきっかけとなり、職員のための留学制度を利用して中国に1年間語学留学した。帰国後、国際センターに配属され、その後、イギリスにホームステイし、英語を勉強したり、アメリカに数ヶ月研修に行き、海外の大学について知識を習得したりした。仕事をしながら海外の大学で修士号、日本の大学でMBAを取得、関連学会や研究会に所属し、国際交流関係の書籍も出版している。

国際センターに配属になった約30年前は「留学生10万人計画」で政府レベルで留学生受け入れを後押ししていた時代であるが、当時学内では、センターは「出島」扱い、そこにいる職員は「異文化人」扱いであったという。それでも、ホストファミリープログラムを作ることに没頭したが、ホストファミリー

からの苦情や悩みを聞いたりトラブルに対応することにストレスを感じていた。自分自身がバーンアウトしてしまわないように趣味のアウトドアスポーツを実践してエネルギーを蓄えていたが、同様にして自分の業務も蓄積しようと考え、留学や研究活動に時間を費やすようになった。その頃はどこの大学でも元気な国際交流担当者がおり、大学を動かす起爆剤になっていた。この時代に得た同業者仲間とは今でも連絡をとっているという。在職中ほとんどの部署を経験したが、近く、国際センターへの異動が決まっている。定年まで数年となった自分の役割は人材育成だと考えているが、時代も代わり、自分と同じような人間は作れないとも考えている。

国際交流に携わるまでは、外国人と同じ席で食事をすることでさえとんでもないことだと思っていたが、センターで外国人と一緒に働いたことにより、外国人と接することに全く抵抗がなくなり、前向きな考え方、どんなときでもポジティブにものを考えることが身についたという。

4.5 江川さんの事例

江川さんは国立大学に勤務する中堅職員である。入職以降、国際交流関係部署を約2年ごとに異動し続け12年になる。2年目に文部科学省の研修プログラムに2年間参加し、うち1年間はアメリカで研修を受けた。江川さんはこれまでの私立大学の職員との交流経験から、国立大学よりも私立大学の職員のほうが専門性が高いと感じている。それは、多くの私立大学では職員のための研修制度が整っており、異動が少なく、長く同じ部署にいて大学の企画・運営に携わっていること、それらの職員がさらに若手の職員を育成することができる環境にあることを理由として挙げた。また、江川さんの大学では、委員会には職員はオブザーバーとして末席に座っているだけでメンバーに入っておらず、そのことに疑問を持っている。教員は大学の改革や運営は教員が行うという意識を、職員は最終的な判断は教員に任せればいいという意識をそれぞれ持っているため、積極的に大学改革や企画・運営を担う事務職員が育つことが期待されていない職場環境になっていると感じている。

また、仕事を進めるなかで、国際交流担当の事務職員として知っておくべき専門的な知識が足りないと感じていた。例えば、留学生が窓口に相談にきたときに、様子がおかしいと感じても対処法が分からなかった。職員は留学生と身近に接する機会が多いため、問題を抱えた留学生とどのように接したらよいか勉強したいと思っていたところ、国際交流担当教員と話をする機会があり、そのことを話すと、「じゃあちょっと勉強会開こうか」となったそうである。実際始めてみると、専門的な勉強ができるのはもちろん、他部署や他大学の同業者と情報交換できることが新鮮であった。

4.6 小田さんの事例

小田さんは、私立大学に勤務する中堅職員である。元々は、安定していると言われていた国家公務員の試験を受け、外国語に興味があったこともあり、国立大学に就職することを決めた。庶務関係の業務を4年ほどしていたが、あるとき教員とともに海外出張する機会があり、国際関係の仕事に興味をもった。大学職員の海外派遣制度を利用し、イギリスの大学で1年間研修した。帰国後は国際関係の部署に配属され、2年ほど国際交流関係の庶務を担当した。そこではコーディネートをするのは、教員であり、職員は事務的な仕事であったという。その後、海外オフィス勤務に応募し、派遣され2年間過ごして帰国したが、配属先は部局の庶務掛であった。小田さんはこの人事に非常にショックを受けたが、「たまたま国際交流部署に空きがなかっただ

けである」「庶務掛は大学の部署からいえば国際部より上にみられる部署なので昇進である」あるいは「そのうち希望する国際関係部署に戻れる」と自分に言い聞かせたこともあった。しかし、その時期にでていた私立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。転職先の私立大学は、専門職の公募ではなかったが、最初の３年は国際交流関係の仕事をし、現在は、大学本部で仕事をしている。ただ、国際化の進んだ大学のため、現在の部署でも英語を使用する機会は多いようである。今の大学は、中途採用者が多く、すでに専門性を持っている職員が多い、女性幹部職員が多い、職員と教員の差が国立大学ほど大きくないという印象をもっている。以前勤めていた国立大学では、「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。小田さんは、言いたいことは割と言うほうであり、国立大学勤務当時は勤務時間中も教員のプロジェクトに積極的に参加することもあった。そのため、「あいつは海外に行っていたから」と思われていたのかもしれず、「国立大学の中でも浮いていたのかな」と振り返った。結果的には、転職してよかったと今のところ考えている。

４．７　考察

５名の事例から、どの職員も程度や内容の違いはあるにせよ、壁にぶつかったり、大学組織の体制に悩みを抱いたりした経験があることが分かった。また、職場以外の場所で更に専門性を深めたり、ネットワークを築き、知識や情報を蓄積する様子が見られた。まず、それぞれの事例を考察し、彼らの職能成長プロセスについてみていく。

明石さんは、自分の職場での働き方について、野球チームに例えて、自分は他の職員よりも「守備範囲が広いだけ」であると述べている。一般的な職員は自分のところに飛んできたボールを捌くだけであるが、明石さんは、周囲に飛んだボールも追いかけて処理するのだという。制度上おかしいと思った点や学生にとって有益であると考えたことについては、直接自分の担当でなかったとしても、積極的に改善に取り組んでいる。その下支えとなっているものは、他大学の同業者とのネットワークであり、自己研鑽によって培った知識であり、こういったものが明石さんの専門職としての資質向上を支えている。加えて上司の理解が得られやすい環境であることも明石さんの能力を高める要因となっていると考えられる。業務を遂行する上で教員が不在であることが、学生にとってマイナス要因と考えているが、教員がいれば明石さんの能力がさらに向上する可能性がある。

石井さんは、入職後からの希望であった海外研修を上司に申し出るも許可が下りず、それでも諦めずに異動後申請して海外の大学で修士号を取ることができた。この留学によって、専門的な知識や語学力が身についただけでなく、留学経験者という経歴が業務上プラスにつながると思った。ところが実際は、結局教員のサポート役に徹しなければならない環境、教員の知識量にはかなわないという現実を突き付けられ、更には自分の利用した職員のための制度が大学で全く機能していないことにがっかりした。ただ教育現場が好きであるという思いをもって、将来的にはどのような道に進んでもいいように、独自に勉強を進めていることから強い意志と信念を感じる。石井さんの例からは、高い専門性をもっていても、それを発揮する環境が整っていなければ充分に活かされない可能性があることが示唆される。

上野さんは、大学職員としての経験が長いが、国際交流業務に関わったことがきっかけ

で、種々の研修を利用、以降、自費で海外留学、国内でも学位を取るなど精力的に専門性を身につけた。その背景の一つが業務のストレスであったが、それを原動力にし、邁進していった。当時、国際交流は現在以上に変わった部署であるとみられていたが、留学生10万人計画の達成を支えたのは自分たちであるという自負もある。上野さんは、培った知識や国際交流担当者としてのあるべき姿を次の世代に伝えることが大学職員としての最後の役割だと考えているが、同時に同じような人間は作れないと感じている。上野さんの言葉からは、自身が専門性を向上していくことだけでなく、それらをいかにして次世代に継承していくか、また後継者を育てていくかという難しさが表れている。

江川さんは、海外研修を経験して専門性を身につけるよう努力をしてきたが、教員と職員の役割の壁にぶつかり、思い悩む日々を過ごしている。それでも相談ごとを抱えた留学生の窓口対応について、どのように対応すればいいのか勉強したいと思い、教員と共に勉強会を立ち上げるまでとなった。国立大学には国際交流担当教員が存在するところも多いが、こういった専門性をもった教員との出会が専門性を養成するきっかけとなる可能性もある。

小田さんは、最初に勤めた国立大学において、様々な海外経験をし、大学の国際化に貢献したいと願っていたが、希望通りに配置されなかったことに落胆し、そのうち国際関係の業務につけると思いつつも、たまたま出ていた私立大学職員に応募し、転職するに至った。その国立大学にとっては人材の損失であっただろうが、転職先の大学では即戦力になったであろうし、小田さん本人にとっては、それまでの経験や身につけた専門性を即座に活かせるよい契機となったであろう。国立大学と私立大学両方を経験したことで、それぞれの良さ、課題を知りつつ、自分のキャリアパスを模索している様子が伺える。

次に、職員の能力とモチベーションについて分析する。宮嶋（2010）は、大学職員の仕事のパフォーマンスについて、「個人のパフォーマンス＝能力×モチベーション」であると述べている（表1）。

表1：大学職員の能力とモチベーション

能力	①社会人としての必要な基礎知識・技術
	②大学職員に必要な基礎知識・技術
	③職務経験により修得した熟練知識・技術
	④自らの学習より得た高度（専門的）な知識・技術
モチベーション	①仕事のやりがいや責任（職務内容）
	②他者からの承認（昇任・昇格）
	③労働に対する対価（給与）
	④自己の成長（人事異動、研修）
	⑤組織への忠誠心（Loyalty）

＊宮嶋（2010：28）をもとに作成

本稿ではこれらのうち、表1の太字項目、すなわち能力では、大学職員になってから獲得したと考えられる③職務経験により修得した熟練知識・技術、④自らの学習より得た高度（専門的）な知識・技術を、モチベーションでは、業務上や人との関わりの過程で高まると考えられる①仕事のやりがいや責任（職務内容）、②他者からの承認（昇任・昇格）、④自己の成長（人事異動、研修）に注目して考察する。

まず、「職務経験により修得した熟練知識・技術」についてであるが、明石さんは、日本語の履修を留学生の卒業要件として認められた成功体験を活かし、その後、改革すべきと感じたプログラムや制度を次々に改定・作成していった。上野さんは、外国人と一緒に仕事をすることにより、ポジティブに物事を考えることができるようになった。小田さんは、海外研修と海外勤務を経験することにより、海外の大学システムに関する知識や語学能力について高めていったと考えられる。このよ

うな例から、職務経験が職員に知識や技術の習得をもたらすこともあるといえる。一方、「自らの学習により得た高度(専門的)な知識・技術」であるが、明石さんは、入管業務についての知識を自ら勉強して専門家のレベルにまで達している。大学から予算が出ない研修についても自分に有益であると思ったものは自費ででも参加することにより、高い専門性を身につけている。石井さんは、大学の制度を利用し休職をしてイギリスの大学に自費留学し修士号を取得した。そこで身につけた調査手法や語学力を業務に活かしたいと考えている。現在でも英語の学習は欠かさず、教員の執筆した本を読むなどし、知識を蓄えている。上野さんは、大学の研修制度をいくつか利用し、修士号を二つとるなど、継続的に知識や能力を高める努力をしている。さらには学会活動に積極的に参加したり本を発行するなど、教員と同じレベルにまで達しているといえる。江川さんは、自分の大学には有益な研修がないと感じ、専門的知識を学ぶために自ら勉強会を立ち上げ、業務に活かせる知識を身につけようとしている。

「仕事のやりがいや責任」について、明石さんは、専門分野における第一人者を目指しやりがいを感じているのと同時に、よりよいプログラム作りに不可欠な教員のコミット不足について不満を感じている。石井さんは、教員が主で職員そのサポート側であるため、責任をもった仕事はできていないと感じている。上野さんは今まで自分が培った知識や経験を若い世代に伝えていく責任があると考えているが、それは必ずしも容易ではないと思っている。江川さんは会議の場に職員をオブザーバーとして座らせていることに違和感をもっており、職員が責任のある職務につけていないことを痛感している。小田さんは、他の職員に違和感を持たれながらも教員のプロジェクトに参加することで、やりがいを感じていた。「他者からの承認」について、明石さんは、理解のある上司に恵まれ、仕事がしやすい環境にいることが分かる。石井さんは、最初の職場で上司に研修を許可されなかったが、異動先の上司からはその価値を認められている。そのときの上司や業務内容にも大きく左右されることがあることがわかる。上野さんは、研修や留学について周囲の理解があったこと、関連学会で代表や副会長を努めたことからも他者からの承認を得ているといえる。しかし、小田さんのように形式的に昇任したとしても本人が納得いかないものであると、逆の効果を生む可能性のあることも示唆される。「自己の成長」については、５名とも何らかの研修に参加することができており、自己の成長の下支えになり、モチベーションを上げ、パフォーマンス発揮に繋がっていると考えられる。

ところで、宮嶋は、個人のパフォーマンスの向上は組織のパフォーマンスに繋がっていくが、その際、「①情報・知識・意識の均一性、②適材適所への配置、③人間関係、コミュニケーション度、④適正な人員の確保と配置」(宮嶋2010:28)が重要であると述べている。個々のパフォーマンスがある程度向上することは彼らの語りから明らかとなったが、それが果たして組織のパフォーマンスに繋がっていったのであろうか。明石さんは職場に教員が必要であると述べていたが、教員の不在が組織力強化の妨げになっている可能性がある。私立大学の多くは職員が業務を担っているが、アカデミックな視点をもった教員と協働することにより、よりよい学生サービスが展開できる可能性が高まる。石井さんの例は、上司との人間関係が職能成長に関係していることを示している。職場から職員が長期間不在になることは現場を監督する上司にとっては避けたい事態であろうが、長い目でみれば職員の人材育成や大学の優秀な人材確保に繋がる

ことを理解するべきであろう。江川さんの職場に、事務職員が積極的に大学改革や企画・運営を担うべきであるという意識が共有されれば、職員全体の積極性は高まるのではないだろうか。この実現のためには、教員側の教職協働の理解や意識改革が必要となる。小田さんが仮に適材適所として国際交流関係部署に配置されていたとしたら、転職を考えなかった可能性が高いが、優秀な人材の流出を防ぐためには、大学は人事について透明化を図ったり、職員の配属先の希望を考慮するなど制度上の改革が検討されるべきであろう。

大学職員は組織のなかで仕事をする際、ステークホルダー（関係者）との接触が行われる。そこで何らかの影響を受けることが推察され、自分たちの業務姿勢や知識・能力に変化がもたらされると考えられる。従って、職員が職場の内外においてどのような人間関係を形成し、どのようなキーパーソンに出会っているかは大学職員のキャリアパスに大きく関係していると考えられる。

以上、５名の事例からは、第一に、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、第二に、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、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。モチベーションにマイナス要因もみられたが、より多くのプラスのモチベーションや獲得した能力があれば、より大きなパフォーマンスとして表れると推察される。

今回、ライフストーリーの手法を用いたことによって、語り手と聞き手との両方の関心から「対話的混合体」（桜井、2002:31）が構築され、個々の人間関係やネットワークによって、能力や専門性が養成され、業務に活かしている職能成長プロセスをみることができた。能力やモチベーションは、どのような人物に出会うか、接触するか、そのときにどのような職場、組織に属しているかによって修得することができたり、変化することが推察される。国立大学で法人化以降も続いている異動官職制度[6]、国公私立大学で共通してみられる雇用形態の多様化により（大島，2011）、大学構成員が今後益々多様化していくなかで、大学は従来の体制のままでは時代の流れについていけなくなってきている。そのようななかで、大学職員、とくに若手・中堅職員に対する大学経営への積極的な参画の期待は高く、彼らを「飼い殺し」（本間，2013）にせずに日本の大学の国際化を推進するためには大学組織が彼らの個々の職員の努力を理解し、専門性養成をバックアップする体制、そして職員が主体的に業務に関わる職場環境の推進が必要であろう。

５．おわりに

本稿では５名の事例から、担当になった業務への取り組みをとおし、また公的、私的な研修、人との関わりなど様々な経験を経て専門性を身につけ、発揮していく姿が見て取れた。一方で、国際交流担当職は、専門職化しやすい職種といわれるが、専門職として知識や能力を発揮できるまでに乗り越えなければならない課題が山積していることが明らかとなった。しかし、彼らの事例が日本の大学職員全てに

6　本間（2013）は、国立大学は、2003年の法人化により組織や人事制度は大きく変化していないと指摘している。

当てはまるわけではなく、大学の種類や規模、本人の経験年数、役職も様々であり、国際交流担当職員として一般化することはできない。

本稿では、職員と学生の接触が専門性養成にどのように関係するのかを明らかにすることができなかった。また、正規職員に限定し、調査、分析を行ったが、非正規雇用職員との比較検討も課題である。今後はより多くの事例を収集し、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、大学の運営や国際化に貢献しているかを明らかにし、大学として彼らを支援する仕組み作り、組織体制について検討し提言していくことが必要である。

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

大島英穂（2011）「実践を通した職員の成長」『IDE現代の高等教育』11月号，pp.15-19.

大場淳（2009）「日本における大学職員専門職化」大場淳編『高等教育研究叢書105大学職員の開発―専門職化をめぐって―』pp.13-23.

大場淳（2011）「国際交流担当職員の育成」ウェブマガジン『留学交流』6月号，pp.1-10.

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.

国立大学一般職員会議（2011）『第5回コクダイパン会議報告書』

http://kokudaipan.info/files/5th_report.pdf（2013年6月1日閲覧）

国立大学一般職員会議（2012）『第6回コクダイパン会議報告書』

http://kokudaipan.info/files/6th_report.pdf（2013年6月1日閲覧）

桜井厚（2002）『インタビューの社会学－ライフストーリーの聞き方』せりか書房

桜井厚（2012）『ライフストーリー論』弘文堂

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　異文化コンピテンス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.

高橋史郎（2009）「第10章国際化への取り組み」日本私立大学連盟編『私立大学マネジメント』東信堂，pp.410-430.

夏目達也（2013）「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成―国立大学を中心に―」『名古屋高等教育研究』第13号，pp.5-24.

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.

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.

両角亜希子（2010）「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」『IDE現代の高等教育』8－9月号，pp.45-49.

文部科学省（2008）「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」（平成20年3月25日）中央教育審議会大学分科会制度・教育部会（2013年6月1日閲覧）

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2013/05/13/1212958_001.pdf

山本眞一（2012）『大学事務職員のための高等教育システム論（新版）－より良い大学　経営専門職となるために』東信堂

山崎慎一・我妻鉄也（2011）「大学職員調査の動向と今後に求められる調査」『日本教育社会学会大会発表要旨集録』63，pp.374-375.

謝辞

本研究は、「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」（科学研究費補助金基盤研究（C）25380637、研究代表者渡部留美、平成25～27年度）の助成を受けて行われた。調査にご協力いただきました研究協力者の皆様に深謝いたします。