

米国ミネソタ大学大学院研修報告

—大学職員コンピテンスの国際化—

佐間野有希子 (立命館アジア太平洋大学)
学 長 室

はじめに

立命館学園職員国内外マネジメント研修の一環として、米国ミネソタ州立大学 (University of Minnesota, Twin Cities) 教育開発政策研究科 (Department of Educational Development and Policy Administration) に2年間在籍し (2010年 - 2012年)、修士学位を取得した。修士論文のトピックは「Internationalization of University Administrative Staff: Understanding Their Perspectives on Internationalizing Their Work」で、高等教育に従事する職員の国際化とトレーニングについて研究を行った。本研修について、以下の項目の通り報告する。

I. 研修の目的と概要

1. 研修の目的
2. 研修期間中の活動・学習
3. 研修を通じて一大学職員にとってのプロフェッショナルディベロップメント

II. 修士論文—主な研究の内容

1. テーマ設定・問題認識とその課程
2. 研究概要
3. 研究を通じた職員の国際化に関する示唆

I. 研修の目的と概要

1. 研修の目的

2年にわたる研修期間では、以下を獲得目標として置き、研究に取り組んだ。

- (1) 高等教育の国際化に関する学習・研究を行うこと。
特に、今まで注目が薄かった大学職員の国際化に注目し、その将来像や可能性について研究を行うこと
- (2) ミネソタ大学のような大規模総合大学における国際化についてケースとして研究し、勤務大学 (立

命館アジア太平洋大学、以下 APU、及び立命館大学、以下 RU) とのケース比較を行うことで、今後の APU の国際化に役立つ知見を得ること

- (3) 高等教育／国際教育の人的ネットワークを構築すること
- (4) 自らが大学院生として学ぶことで、現在高等教育レベルで学ぶ学生への理解を深め、復職後の自らの業務において、より学生実態に沿った提案や企画を行うことができる力量をつけること

これらの4つの獲得目標を常に意識し、次に述べるような活動・学習内容に取り組んだ。

2. 研修期間中の主な活動・学習内容

フルタイムの社会人大学院生としての2年間は学びの機会にあふれていた。正課においては、内容や必修/選択種別にかかわらず、常に Critical Thinking が求められ、与えられた文献を理解し (もちろんこれは前提) かみ砕くよりも、現在の研究やフレームワークに欠けている物がなにか、自分はそれについてどのような論議を提供することができるのか、という視点が要求された。自身の過去の学びの環境とは大きく異なり、特に1セメスター目は自分の学びの視点をシフトすることに苦勞した。文献も与えられるものを読み込むこととあわせて、自分で議論に合致した文献・論文を各自で収集し、それに基づいてペーパーを書くことが日常だった。2年間を通じて容易だと感じることは一度も無かったが、このように提供される議論について自分の意見を形成し、客観的データや理論に基づいて議論を組み立て、説得力のある論点を提起するトレーニングになったと感じる。また、授業の中では日本やアジアの高等教育や人材開発・制度について意見や説明を求められることが頻繁にあり、継続的に日本・アジアの教育情勢や政策、人・物・金の動き、そしてそれらのアセスメントに関する知識についてアップデートし続ける必要性を強く感じた2年間だった。

正課・課外とも、取り組んだ内容の具体・詳細については割愛するが、特にその中で、強く印象に残っているもの、高等教育に関わる際に役立つであろう概念等について、以下にまとめた。

(1) 正課授業

正課授業の中では、高等教育に関する様々な理論や、人材育成に関するトレーニング理論、統計の基礎等、高等教育の国際化に関する多面的な学習に取り組んだ。その中から数点紹介する。

① Internationalization at Home

“Internationalization at Home” (Nilssen, 2003) (以下IaH) の概念は、ヨーロッパで提唱されたが、その後北米でも頻繁に議論に使用されるようになった。それまでの考えでは、より数多くの多様な留学生の受入れをすることが大学の国際化を推進する主な手段であると考えられていた。その結果、留学生の受入れが少ない学部や研究分野では、国際的な視点を含む日常的な活動はきわめて限定的であったといえる。そのような情勢の中で、IaHの議論は、大学の国際化というものは、一部の留学生や教職員の単なるモビリティにとどまらず、キャンパスで起こるすべての活動に国際的な視点が含まれるべきという議論を高等教育の世界に投げかけた^{注1)}。このIaHの概念は、国際化を特定の部署や学部の課題・取り組みとして捉えず、全学の課題として捉える必要性を明らかにしたことが評価されている。APUはこの概念を根本におき、またミッションとしているため、とくに新たな視点として受け止められることはないかもしれない。しかし、このIaHの概念を紐解くと、キャンパスの国際化は国際学生と国内学生の交流や協働だけでなく、キャンパスや地域で学生が行うすべての活動が彼らの国際的経験・知識構築の一部であることを再認識することができる。その視点から言えば、直接国際関連のプログラム運営に関わらない職員もキャンパスの国際化のキープレイヤーであるといえる。論文を書く過程、またミネソタ大学国際企画部でのインターン中の経験を通じて、この「すべての構成員・システムが大学の国際化の一部」という認識の構築が重要である一方、大変困難であると感じた。APUでもこれについては同様に課題とみることができ、今後のキャンパスの国際化の推進にとっては不可欠な視点である。

② Society 3.0 と Education 3.0

社会・産業・教育の18・19・20世紀から現在、そして未来の変遷を表す概念として、Society1.0 (18～20世紀・インターネットの普及前)、2.0 (現代・IT時代)、3.0 (未来) という概念 (Moravec, 2008) がある。近年は、社会や産業の構造の変化に伴い、大学や大学生をとりまく環境は大きく変化しつつある。ミネソタ大学 John Moravec 博士は、将来の卒業生に必要とされる知識や技術はこれまでの教育システムでは必ずしも身につけられない、と警鐘をならす。彼によれば、現在の教育者の多くは“Education2.0”の産物であり、その中で身につけた知識・技術は“Society2.0”の中で活躍をしてきた。現在、ITとコミュニケーションツールの変革によってSociety2.0からSociety3.0へ移行をしつつある。大学1年で学んだ知識・情報は卒業時にはすでにその価値を失うといわれており、現在大学1年生の学生が社会にでるころには現時点では存在しない職種やキャリアが就職先として発生するとみられている。Education2.0ではSociety3.0のための教育の提供ができない、というのがMoravec博士の論点である。これは、これからの教育システム・モデルを作っていくうえで必要な視点であり、常に意識においておくべきである。常に学生がでていく社会の様子・動きに敏感になり、自身が受けた過去の教育経験に縛られることがないように留意したいと再認識した。

(2) 授業外活動

2年間という限られた時間を活用すべく、「職員の国際化」を中心にすえた授業外の活動に取り組んだ。ミネソタ大学の国際部の中でのボランティアやインターシップが中心であったが、正課課外活動の場で学び、体感し、体得したことについては、その価値や質において正課科目のそれと比べても同等、またはそれ以上であったと感じている。以下、多数の活動の中でも主なものをあげる。

① Global Programs and Strategy Alliance (以下GPS) :

Research Assistant 研究補助員

GPSはミネソタ大学システム全体の国際化関連政策・活動を統括する部署で、これまでAPUとも学生派遣プログラム実施でやりとりのあったInternational Student and Scholar Services (以下ISSS)の親部署にあたる。ISSSの他にも孔子学院や留学センター (Leaning Abroad

Center)などもこのGPSの統括下にある。2011年9月から2セメスターにわたり、このGPS内の一部署、Internationalizing the Campus and Curriculum (以下、ICC, Director: Gayle Woodluf)にて、Research Assistant (研究補助員)として研修に取り組んだ。ICCは、狭義的な国際化から脱却し、ホームキャンパスの国際化(Internationalization at Home)の推進と全学生への国際的学びの提供を目的に、各種プログラムを企画・実施している。教員の授業運営(コンテンツ・教授法・学生指導等)の国際化を推進するための各種FDプログラムや、大学の国際化を図るためのマトリックスの開発、ミッションステートメントの提案など、全学的に影響のある政策を企画・実施している。

この部署のResearch Assistantとして、FD・SDの国際化に関する研究や文献のとりまとめを行いつつ、2011年9月から新たにスタートした「Internationalizing the Student Experience プロジェクト」にコアメンバーとして関わった。このプロジェクトはOffice for Student Affairs (以下 OSA、全17オフィス)の国際化を進めることを目的としており、1年間かけて、OSAディレクター(部長レベル)の異文化適応力の向上や、Action Planの策定、International Staff Exchangeの実施とそのアセスメント等を実施した。このプロジェクトに関わった最も大きな成果物が後述の修士論文の内容である。

比較的小さな部署であるにもかかわらずミネソタ大学全体の国際化に関わるプログラムを企画・実施する部署でインターンをすることができ、キャンパスの国際化への推進要素、抵抗要素、課題などを体感しつつ学ぶことができた。また全学の国際化のハブ的役割のGPSでスタッフとして関わることで、大学内の他部署、例えばCenter for Teaching and LearningやOffice for Residential lifeなど、と連携して仕事を行うことができ、このような連携から大学内の国際化に関する現状や課題について理解を広めることができた。今後もミネソタ大学GPSとの連携を行うことはAPU・RUにとってプラスになることが想定される。

② IDI の Certified Administrator

IDIとはIntercultural Development Inventoryの略称で、Mitchell R.Hammer博士によって開発された。個人または組織の異文化に対するオリエンテーション(適応力、志向)を測り、その結果をもとに異文化適応への理

解と対応力の促進を図るツールである。個人やグループの現在の異文化適応能力を以下の5段階のスケールに当てはめて測定する。それぞれの段階に応じて提供すべきトレーニング内容やフォーカスが異なり、クライアントに合致した研修を提供するために、また個人が自分の現状を把握した上で研修に取り組むことができるために、各種研修デザインに有益なツールであるといえる。

Denial: 異文化の存在を認識していない、することができない

Defense: 異文化の存在・違いを認識しているが、それを否定的に捉えている

Minimization: 文化間の違いより、文化同士の共通項に強く注目し、「異なる」ことにブラインドな状況

Acceptance: 異文化の違いをポジティブなものとして認識することができる

Adaptation: 異文化の違いを理解した上で、その環境のなかで効果的にモデレーター役割を果たすことができる。文化によってフレキシブルに振舞うことができる

IDIは異文化オリエンテーションを測定するテスト(1,000円程度)とその結果に基づいたフィードバック・コーチングセッションの2ステップから成る。実施にはCertificateをもったアドミニストレーターが必要であるため、研修期間中に講習を受け、Certificateを取得した。これにより、個人または集団の異文化適応力を数値として測ることが一定可能になる。また異文化適応力向上に向けたコーチングを行うことができる。活用の可能性としては、教職員の研修での活用、留学前の学生対象のワークショップでの利用、全学生の入口・出口での異文化適応能力アセスメントの一手段としての利用等が考えられる。また今後、職員の国際化についての研究を継続して行う上で、研究のためのデータ収集のツールとしても活用できる。

3. 研修を通じて一大学職員にとってのプロフェッショナルディベロップメントの意義

職員研修の一環として、自身のキャリアと興味(そしてもちろん日本の高等教育の国際化に寄与することを念頭に置いた上ではあるが)を中心におき、学習と研究に

没頭することができた2年間は、贅沢且つ貴重な時間であった。職員研修としての大学院正規留学は、一般的な大学職員に与えられる研修の類としては、もっとも長期的なものであり、国内でも他に多くの例は見ない。大学職員にとってのプロフェッショナルディベロップメントの機会としては、想像以上に濃度の濃く、またその後のキャリア志向やモチベーションに大きな影響を与える機会であったといえる。

この長期にわたる研修の機会を活用したいと考えるに至った背景には、APUにおける教職協働の取り組みがある。「事務作業を粛々と行う職員」というものからは離れた大学職員像を、APUでの職員経験を経て描くようになった。どうしても既存の伝統的な単発研修から得られる知識やスキルは、「伝統的な事務職員」を育てる点においてのみ秀でていて感じており、これらの「伝統的な事務職員」像のみを偏って伸ばすことは、教職協働ではマイナスになることも考えられる。教職協働を達成するためには、これまでの伝統的な役割の枠を超え、それぞれの役割から学生の成長に関する議論にコミットし、建設的な視点で共に実現を目指すことが必須である。自分自身がAPUまたは立命館学園に働く「プロフェッショナル大学職員」として教職協働を推し進めるために、そのキャパシティーを伸ばすためには、伝統的な研修にはないダイナミックでチャレンジにあふれた機会を渴望していた。

特に、職員として教職協働に貢献できるひとつの方法として、客観的に物事を観察し、俯瞰的な視点で考えることができるスキルを身につけることができると考えている。日々の業務の中で体験的に積み上げている教育論や大学行政論(のようなもの)に、理論的裏付けを与え、より客観的なものとして業務に活かしたいという欲求は常にあった。客観性と説得力に欠ける政策は、俗人的になりがちで且つ持続性にかかるリスクをはらんでいる。大学院で学ぶことで、世界で研究され理論化されているフレームワークを理解し、また、様々な教育の側面を可視化するためのツールやスキルを得ることで、さらに自身の経験や信念を、客観性をもつ汎用性のある理論・政策として発信をしたい、そう考えるようになった。そのようなキャパシティーを向上させることで、「伝統的な事務職員」像から一歩先に踏み出して、大学教育を協働して作り上げるクリエイター集団の一部になりたいという理想である。

留学を計画するにあたり不可欠なのが、周囲からの刺激である。常に意識の中にある形の不明瞭な向上心や目標を、「大学院進学」や「留学」という具体的なアクションに結びつけるためには、多くの場合、自身のモチベーションでは限界がある。もしくは、アクションプランが明確にあったとしても、それを数年のうちに実行に移すには、フルタイムの大学職員として就業する環境では、乗り越えなくてはならない課題が山積している。そうしているうちに、実行に移すタイミングを逃す、そんなルーティンが日常である。そんな中、私の留学の実現の裏にあったのは、周囲からの刺激である。この刺激は、ある時はプロジェクトをともにする教員や先輩職員からのアドバイスだったり、ある時は出張先の学会での発表者からの誘いであったり、大学職員職を辞して渡米した職員仲間の体験談であったり、様々な形で存在した。そんな周囲からの刺激は、職場の研修制度の存在と同じように(もしくはそれ以上に)、留学に一步踏み出す力に加勢した。その結果、どうにかミネソタ大学から合格をもらい、家族・同僚・上司の心強い後押しとサポートに支えられ、出発にこぎつけることができた。冬に氷点下20度まで冷え込むミネアポリスという土地で、論文やテキストの熟読や課題の執筆に追われる生活も、社会人を10年以上経験したこのタイミングだからこそ、楽しむことができたのではと思う。

大学職員の専門性については、議論がされ尽くされてはおらず、途上である。「アドミニストレーター」という職種さえもまだ確立されていない日本の高等教育システムの中で、高等教育行政やその国際化を学んだ一大学職員がその専門性の発揮に躍起になることは、どのような意味を持つのだろうか。職員という業種がその古典的定義から離れることで達成される「教職協働」とはどのようなもので、学生の学びにどのような変化を起こすのか。このような疑問に対して、建設的に思考を巡らせることができる職員を目指し、今後のキャリア形成を行っていきたい。

II. 修士論文—主な研究の内容

2年間の正課・課外の活動の集大成として、修士論文の執筆に取り組んだ。約1年の時間をかけてテーマの決定、文献研究、データ収集、分析等を行った。

1. テーマ設定・問題認識とその課程

特に1990年以降、大学の国際化は留学プログラムを中心とした狭義的なものから、すべてのステークホルダー・プレイヤーを含む全大学キャンパス機能の国際化という広義的なものへとその重点をシフトしてきた（既述したIaHの概念もその一端である）。現時点では多くのアメリカの大学においていかにすべての学生に意味のある異文化・国際経験をさせるか、そのためにはどのようなカリキュラム、教授法、学生活動の確立が適切なのかなどが議論されている。その広義的な国際化の議論の中で、特に直接国際系プログラムに携わらない大学職員のグローバル化についてはその研究が皆無に等しく、高等教育システムの国際化における職員の役割については全般的に議論に乏しい。

しかし、アメリカにとどまらず世界の高等教育の変遷を見たときに、大学職員が大学システムの変革のコアプレイヤーであることは明らかである。特に米国の高等教育の歴史においては、職員組織が整備・拡充されることで、大学組織が社会の変化に伴う学生の属性やニーズの大きな変化にすなやかに順応できるキャパシティーを得、大学組織は変革を推し進めることができた。例えば19世紀後半から20世紀初等の女性の高等教育への進学率増加、1950年代の学生寮の拡大や社会人学生など非伝統的學生層の進学急増などがそのタイミングである。学生の教育環境を多面的に整備する職員がもつ影響力やその根底にあるべき「職員力」は、学術的・実務的な両面からのさらなる注目を得るに値する。

この修士論文とそれに付随する研究の中では、大学職員の国際化に焦点をあて、職員の大学国際化に果たす役割の大きさと、その研究の必要性を明示することを目的とした。職員の国際化を理解するためには長期間にわたる国際比較研究とそれに基づく理論の構築が必須であることはあきらかであるが、この論文については将来的な比較研究を行うための基盤を提供することを目的に、ミネソタ大学をケースとして、当該大学で働く大学職員の国際化に対する意識と視点に注目した。主に米国内での

ケースをもとにしているが、それによって得られた示唆は日本国内における課題にも合致するに違いない。

2. 研究概要

第1章の文献研究では、高等教育の歴史的な変遷の中での「職員像」について比較研究を行った。英語での「staff」が必ずしも日本語での「職員」を示しているわけではなく（後述する）、いわゆる日本語の意の「職員」に関する文献を見つけるのに、苦労した記憶がある。文献研究のもうひとつの柱は、「国際」をキーにした職員のプロフェッショナルリズムとそれに関連するトレーニング手法についてである。主に異文化理解力・適応力向上に関する理論やツールについて研究を行い、特に既存の研究の中で不足しているもの等について、理解を深めた。

第2章・第3章では、データと分析手法、及び分析結果について述べている。サンプルグループはミネソタ大学の学生部（Office for Student Affairs）の全Director 19名（主に部長、担当副学長を含む）で、主に彼らが「国際化」をどのようにとらえているのか、自身の部署やチーム、そして自分自身の国際化を進めるにあたって必要と考える力量は何かなどに焦点をしばりデータ収集を行った。データ分析の結果、彼らの多様な「国際化」という概念の解釈、国際学生への対応方法、アメリカ国内のマイノリティグループの存在と大学の国際化との関係性、など国際系オフィス（留学生オフィス等）では稀にしか議論されない論点・課題が明らかとなった。また非国際系オフィスで解釈されている国際化と国際化を中心的に進める部署においての国際化と、その解釈が大きく異なる事実も露呈し、全学的な国際化へのブレーキとなっていることも判明した。

3. 研究を通じた職員の国際化に関する示唆

(1) 大学職員の定義と国際化に果たす役割

国際的に広く「職員」の定義を見ていくと、プロフェッショナルとしての職員像が国際的な高等教育をとりまく環境の中で確立されていないということが分かる。例えば、各種文献や実務的資料等を見てみると、日本語の「職員」にあたる英語表現として staff, non-academic staff, general staff, support staff, administrators などが地域や文化圏によって用いられている。「faculty（教員）」が国際的な場面でも大して曖昧さのない使われ方をされている一方で、「職員」については統一的な表現が共有され

ておらず、そのため国・地域・文化圏を越えてそのデータ収集や比較が困難になっている。また一部の文化圏においては、「非」教員—教員に非ず (non-academic) と呼ばれ、「教員でないもの」が職員であるという、教員を中心に据えた定義が散見され (Dobson & Conway, 2003)、職員の大学組織における位置の低さを物語っている。

一方で、職員が大学全学的施策のキープレイヤーであることは、既述のとおり、その歴史的変遷を見ても明らかである。現代において、高等教育にとっての最も顕著な社会的傾向が国際化であり、それに大学が順応するためには、大学はその伝統的役割 (教室内での教育や研究) 以外の機能を拡大・強化する必要があり、それら非伝統的役割の拡充において職員の専門性は必須である。

(2) 国際化の要素としての職員の異文化コンピテンス

大学の国際化の一要素としての個人レベルのコンピテンスにフォーカスしたときに、「国際化した職員像」とはなんぞや、という議論が生まれる。残念ながら、世界各国の大学組織がそれぞれ異なる構造やミッションを持って機能していることから、すべての組織に当てはまる包括的なモデルを提示することは難しい。ただし、職員がその職務を国際化するにあたり重要な要素の一つが異文化コンピテンス (Intercultural Competence) であるといっても行き過ぎではないだろう。Deardorffによると、この異文化コンピテンスとは「個人が持つ異文化への態度、知識、理解力、スキルをもって、異文化環境において効果的且つ適切に関わることができる能力」(Gopal, 2011) である。

異文化というと、海外滞在や外国人との交流と結び付けて考えることが多いが、ここでいう異文化とは、日本人学生や日本人教員を含めすべてのステークホルダーを含む。そして程度の差こそあれ異文化環境は、どの大学であっても存在する。教職員にとっての学生、教員にとっての職員は、すべて異文化にあたる。大学職員が職務上でこれらの異文化と交わり職務を果たそうとする際には、多くの場合、摩擦・衝突が発生し、そこで異文化を前向きで財産だと考えることは困難な場合も多い。このように異文化が職員にとって時にストレスを伴うものごとになりうることを考えると、職員の日常的なパフォーマンスにとって、効率的且つ適切な異文化コンピテンスは必須の要素であるといえる。しかし、現状として、異

文化理解や異文化コンピテンス向上に寄与するような研修の機会は乏しい。今回のミネソタ大学のケース分析からも、異文化コンピテンス向上へのニーズは個人・組織レベルで認識されていたが、実際の業務や研修にそのニーズが反映されていないことが明らかになった。

(3) 異文化コンピテンス発達モデル

異文化コンピテンスが、国際化を目指す大学の構成員にとって重要な要素であるとしたとき、そのコンピテンスがどのようにすれば向上・発達するのかについて知る必要がある。職員の異文化コンピテンス・国際的力量的向上という点からすると、現在のSDデザインにおける一番の課題は、SDコンテンツのスキル開発系への過剰な偏りである。スキル開発以外に含まれるべき要素については、異文化コンピテンス発達モデル (Deardorff, 2006) がそれをよく表している。

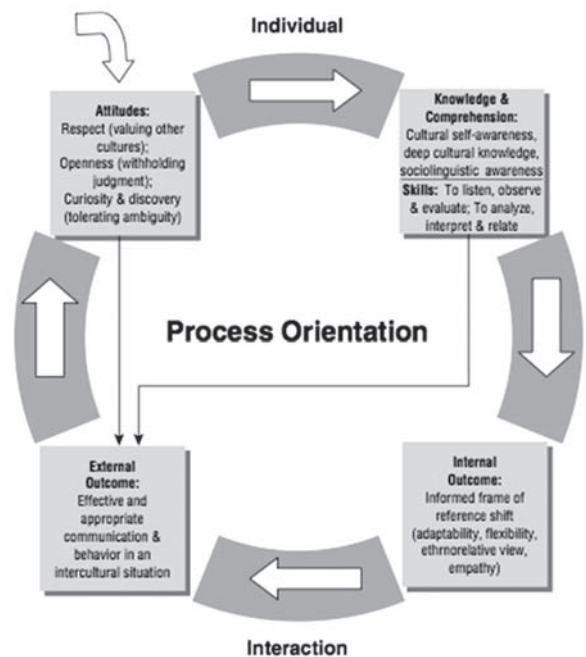


図1 Deardorff's Process Model of Intercultural Competence

出典: Deardorff, 2006

図1に表される様に、Deardorffは、異文化コンピテンスの発達は、円を描く連続的なプロセスであり、そのプロセスは、1) 態度 (Attitude)、2) Knowledge and Comprehension/ Skills (知識・理解する力・スキル)、3) Internal Outcome (内面的アウトカム・価値判断や行動などの基準の変化)、4) External Outcome (対外的・対

人的アウトカム）に分けられとしている。まず強調したいのは、異文化適応力の向上をすすめる際に、もっとも効果的な入り口は1) 態度の変化であるということである。モデルでは、「態度」とは学ぶモチベーションや他文化への尊重などとしており、他の3つの要素の発達に強い影響を与えるものとして、異文化コンピテンスの向上の大前提であると述べている。態度に変化が現れたのちに行われるべきことが2) の知識、理解する力、スキルの修得であり、この1) と2) が基礎になって、個人レベルでの3) 価値判断や行動の変化が起こり、最終的に4) 目に見える形で対人コミュニケーション力が向上するといわれている。ただし、この異文化コンピテンスの成長は、4) External Outcome（対外的・対人的アウトカム）を最終到着点とするものではなく、むしろとぎれることのない成長のサイクルで、継続性のあるものである。

（4）職員の国際化にむけたSD開発

職員の国際化を目的とした異文化コンピテンス向上のためのSD研修をデザインするにあたっては、以下の点が重要であるといえる。

① Attitude 要素への注目

国際化を目的に据えたSD研修の内容は、その多くが「英会話」や「TOEIC対策」「ビジネスライティング」等、スキルに特化したものである。また時には「留学生受け入れオリエンテーションデザイン方法」など実務に直結したものもあるが、それらのコンテンツも知識やスキルの修得にフォーカスしている。このようにスキル系研修への偏りが一般的で、その前提にある「態度」を変化させることに注目した研修は数少ない。アメリカでの調査(Samano, 2012)によると、現場職員は「態度の変化」や「自己発見」をテーマにした研修へのニーズを感じているが、実際に組織によって提供される研修にはそれらの要素が大きく不足していることが明らかになっている。個人がスキルや知識習得に継続的に且つ前向きに取り組むためには、異文化への興味や敬意などを育てることが不可欠であり、その部分の成長なしにはその後の研修は、短期的な効果しか生まない。

②自己を知ることの重要性

異文化・他文化への興味や尊重が、異文化コンピテ

ンスの成長に不可欠なのと同様に、自己理解もSDの重要な一面である。異文化理解のスタート地点は自身のコミュニケーションスタイルと習慣を知ること、または新たな面を発見することから始まる。特に普段気にもとめない無意識の反応や対応について自覚することで、より冷静で的確なコミュニケーションをはかることができる。また、自身を知り、周囲を「異文化」として認識することで、異文化と交わる際に、安直でネガティブな判断を避けることに意識が向き、その結果職場での円滑なコミュニケーションの活性化が期待できる。

③継続的であること

いくら様々なトレーニングツールや手法が開発され、使用されたとしても、Deardorff (2006) のモデルに示されたような要素を含む研修や学修・気づきの機会が、適切なステージで継続的に提供されるようにSDがデザインされなければ、その効果は半減する。それぞれの要素が、次に学び体得する要素の基礎・前提条件となっていることから、個々の研修プログラムの目的や達成目標を見極め、それらがバランスよく配置されていることが望ましい。継続的にデザインされたSDプログラムでは、定期的に異文化コンピテンスの向上について自覚・発展させる機会が与えられ、それが参加者のモチベーションの維持にも役に立つといえる。

4. 執筆を通じて

論文の論点を絞り、メソッドの選択と選択したメソッドの正当性・妥当性の証明、Research Questionsを達成するためのツールの作成と実施、データ解析と議論の展開と、すべての過程が新たな学びであり、2011年9月から本格的に論文作成に取りかかってから4月末のドラフト提出まで、気持ちを張り詰めた状態で取り組んだ。5月初旬に審査を通過した後、5月から6月末にかけて、数回にわたり研究結果の発表を行うことができた。発表は、ミネソタ大学GPS執行部に対し1回、GPS全スタッフに対して計2回、学生部（Office for Student Affairs）執行部へ2回、NAFSA年次総会で2回、全7回を行った。職員を中心に据えた文献が乏しいこともあり、また多くの大学で職員の国際化については必要性を感じている現状もあって、オーディエンスからはこの議論のさらなる発展への強い期待が寄せられた。

今後については、日常の業務と並行しつつ、職員の国

際化に関するデータ収集を継続して行って行きたい。職員の国際化については、APUの環境が良いケーススタディーとなり、データを取り分析・比較を行うことで学園全体の職員の力量向上につながることを期待される。またこのような研究にAPU・RUの教職員が複数でチームとして取り組むことで、教職員研修の内容に新たな方向性を作ることができる。

最後に

日々「うまくできない、うまくいかない」ことに必死で取り組む毎日を過ごす2年間の経験が、自身に与える影響は大きい。実感は無くても、帰国後に自分の視点の変化に驚くことになる。社会人としての留学とは、日常では出会うことが稀な観点や思考に出会うことができる機会であり、その体験は想像以上にパワフルである。大学の動力の一端を担う職員が、現状にうもれることなく、多様な学びの機会へのモチベーションを維持することは、大学全体の将来に直接的に影響するといっても過言ではないだろう。もちろん、大学院進学や海外学習が自動的に個人をより優れたものにするのは全くなく、それ自体が大学職員としてのキャリアを必然的に高めてくれるものでもない。しかし、確実にいえるのは、日常の職場では出会うことが困難な観点や思考に出会うことができる機会であるということである。仮に留学や大学院進学ではなくても、多様な学びの機会へ興味を持ち、それらを活用していくことは、今後の大学組織が必要としていることである。

最後に、このような人生のマイルストーンとなる時間を持つことができたこと、またそれを実現するに必須だった心強い理解、サポート、刺激をくれた同僚や上司、家族の存在への感謝は尽きない。

【注】

1) According to Nilsson (2003), Internationalization at Home (IaH) is "any internationally related activity with the exception of outbound student mobility" (p. 31), and IaH is "a way to embrace all ideas about and measures to be taken to give all students an international dimension during their time at the university" (p.31). IaH is an important concept for higher education because this notion does not compartmentalize U.S. and international students and encompasses both domestic and international students as

core participants of international experiences on campus. IaH implies that the internationalization of a campus is more inclusive than just being a good host campus for international students. (Samano, 2012)

【参考文献】

- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10 (3), 241-266.
- Dobson, I., & Conway, M. (2003). Fear and Loathing in University Staffing: The Case of Australian Academic and General Staff. *Higher Education Management and Policy*, 15 (3), 123-132
- Gopal, A. (2011). Internationalization of Higher Education: Preparing Faculty to Teach Cross-Culturally. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 23 (3), 373-381.
- Moravec, J. (2008). *Society 3.0* [PowerPoint slides] <http://www.slideshare.net/moravec/society-3-0-presentation>
- Nilssen, B. (2003). Internationalization at Home from a Swedish Perspective: The Case of Malmö. *Journal of Studies in International Education*, 7 (1), 27-40.
- Samano, Y. (2012). *Internationalization of University Administrative Staff: Understanding Their Perspectives on Internationalizing Their Work*. (Unpublished Master Thesis). The University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- 佐間野有希子「高等教育と大学職員コンピテンスの国際化——異文化コンピテンズ発達もモデルから学ぶSD開発へのヒント」『大学マネジメント』、94、2013、26-31