

米国の大学における国際交流及び留学生政策の現状について
—事務組織及びスタッフに焦点をあてて—

ワシントン研究連絡センター
吉野 恵美子

1 はじめに

日本のいわゆる「留学生 30 万人計画」では、日本を世界に向けてより開かれた国とし、アジア、世界の間でグローバルな戦略を展開する一環として、2020 年を目途に 30 万人の留学生受入れを目指すこととしている。所属する大分大学では、2006 年に「大分大学の国際交流に関する基本方針」を策定し、大学の国際化戦略をより明確にするとともに、学内組織体制の整備や地域との連携強化等を一層推進するため、今後取り組むべき主な課題を「大分大学の国際戦略」としてまとめた。

既に世界各国から数多くの留学生を受け入れ、関連業務を先端的に行っている米国の大学の大成したプログラム及びスタッフを含む事務組織との比較は、同じ大学職員として大変興味深い。

これらは、ブローチャーや大学ホームページ上など表には現れにくいいため、現場の状況に接し、実際に担当する職員の意見や言葉に直接触れることが可能な海外研修の機会を活かして調査を行い、参酌し得る情報や取組みを探ることとした。

なお、執筆に当たっては、関係者へのインタビュー及び当該関係機関ウェブサイトによる情報を参考とした。インタビューは英語にて行い、内容を筆者が和訳・要約したものである。

2 調査対象及び調査項目

私立大学 3 校、州立大学 1 校を訪問し、調査を行った。

大学名	創立年	学校種別	本部所在地	学生数 (学部・大学院)	留学生数
ハーバード大学	1636	私立	マサチューセッツ州 ボストン	約 21,000	約 4,100
エール大学	1701	私立	コネチカット州 ニューヘブーン	約 11,600	約 2,000
ミシガン州立 大学	1855	州立	ミシガン州 イーストランシング	約 46,600	約 4,500
ジョージタウン 大学	1789	私立	コロンビア特別区 ワシントン	約 15,000	約 1,400

調査手法としては、まず各大学の国際担当部門にコンタクトをとり、以下の項目についてインタビューを行った。報告は、項目により大学別のものと、重複した内容がが含まれるため全体を整理したものに分けて記載する。

<大学別調査項目>

- 国際担当部門としての最終目標及び戦略
- 成功したプログラム事例
- 現在の課題及び考えられる解決策

<共通調査項目>

- 国際交流の定義
- モチベーション
- オフィススタッフについて
 - ・ 学内トレーニングプログラム
 - ・ 求められる学位（専門知識）及びスキル
 - ・ スタッフの留学経験の必要性
 - ・ 人事異動システム
- 留学生獲得に向けた取組み

3 大学別調査項目

3-1 Harvard University, Harvard International Office (HIO)

○ 組織概要

ハーバード大学 HIO は、1944 年のヨーロッパ及びアジアにおける大学閉鎖に起因した留学生数の増加を受け、留学生の生活立ち上げに関するサポートや、米国連邦政府規則に沿ったアドバイスを行うことを目的として設立された。世界 140 カ国から来る留学生や研究者が 7,000 人を超えた現在も、その使命は揺るぎない。同オフィスは大学本部事務局の一部であり、ハーバード大学で学ぶ学部生、大学院生、並びにリサーチセンター及び大学附属病院に所属する教職員に対して、ビザや入国管理手続きに始まり、お金に関する問題、社会生活や文化の違いに至るまで幅広い情報を提供し、到着から滞在期間中に彼らが直面するであろう様々な困難を最小限に抑えるためにサービスを行っている。

また、留学生や外国人研究者本人のみにとどまらず、家族やパートナーに関する諸手続き、チャイルドケア及び子どもの学校等の情報も提供し、ハーバード大学に滞在する全ての人が快適な生活を送れるよう支援体制が整えられている。

主な業務としては、①ビザと入国管理に関すること、②留学生の生活立ち上げの支援に関することがあり、加えて、ホストプログラムの実施により、大学が立地するケンブリッジやボストン地域に住む米国人と留学生との橋渡しとしての役割も担う。ディレクターを務める Ms. Sharon Ladd 氏に話を伺った。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

米国に来て生活すること、または外国に行って生活することが従来と比較して容易に実現できるようになってきている現在、米国人学生の国際交流経験を拡大すること、及び国際化を一つの学問分野として発展させていくことを目指している。

戦略としては、外交的には米国連邦政府と、学内的には各学部等と可能な限り連携して仕事を進めるよう努めている。2001年9月11日の米国同時多発テロ事件は留学生にとって大変大きな打撃となったが、かつての状態まで戻す努力を懸命に行った結果、今では以前に近い状態まで回復できたはずである。米国という国が世界に向けてどれだけオープンであるか、どれだけ世界を受入れる体制が整えられているかを広く示すことが重要である。

○ 成功したプログラム事例

<Host Family Program (Friendship Program)>

米国での生活経験が一度もない学部留学生と、大学が立地するボストン地域に住む住民との間に交流の機会を供与すべく1962年より実施。

プログラムへの参加を希望する学生は、ブローチャーを入手し、記載されているガイドラインに沿ってオンライン上で申請する。その後、プログラムコーディネータと相談しながらホストファミリー（受入れ家庭）のスケジュールと調整し、組合せを決定する。期間については、極力多くの留学生に体験してもらうため、原則1年間としている。

ホストファミリーは、現在ボストン地域に居住するという共通点以外は、民族や経済的・宗教的バックグラウンドは様々であり、米国社会の多種多様な側面を反映する人々である。純粋にボランティアでの参加となり、大学からの経費は一切支払われない。代わりに、ハーバード大学で学ぶ世界各国からの留学生を通じて、豊かな文化の数々を享受することができる。サポート内容は、空港間の送迎や生活の立ち上げに伴う細やかな手助けを行う場合もあれば、時には食事を提供したり、興味を引くアクティビティへ学生を誘うなど、各ホストにより異なる。ただし、ホームステイではないため居住スペースの提供はしていない。

一方、学生側は母国の料理をふるまったり、ホストファミリーを大学イベントに招待するなどして友好関係を深めている。

それぞれの組み合わせで互いのスタイルに合わせた活動ができる、という細かなルールや規制に縛られない自由さも、長期間の継続に結びつく評価されるべき点の一つではないかと推測される。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

近年の厳しい米国経済不況の影響で、大学は多くの資金を失った。資財が膨大である分、損失額も大きい。これにより数百人にも及ぶ教職員がポジションを失い、解雇されている状況である。職員が減らされた影響で、現在HIOは午後3時には業務終了としている。

コスト削減のため、いかに効率的に業務を遂行しうるかを試みている最中であるが、午後3時終了としたのは良い結果となって表れている。

更に、情報提供に関してはペーパーレス化を図りウェブサイトを充実させるようにした。ただし、肝要なのは「従来と同じか、若しくはそれ以上の良質のサービスを少人数にて行うこと」であって、サービス自体の質の低下を招いては本末転倒となるので注意しなければならない。

3-2 Yale University, Office of International Students & Scholars (OISS)

○ 組織概要

エール大学 OISS は、大学全体を対象とし、ビザや入国管理に係る米国連邦政府関係機関との連絡窓口として重要な役割を担っている。現在 13 名の職員により、主に以下に挙げる項目についての情報提供や相談業務を通して、留学生や外国人研究者を支援している。

- ・ビザに関すること
- ・エール大学への申請から米国到着までの一連のスケジュール（過程・工程）に関すること
- ・キャンパスライフに関すること（健康・安全管理を含む）
- ・税金及び法律に関すること

当オフィスに附属するインターナショナルセンターは、インターナショナルという名前が付けられているものの、対象を特に留学生に限定せず、大学の全学生・全研究者に開かれている。毎日数多くのイベントが計画されているほか、センター内にあるキオスクやインターネットの利用、さらに仲間同士での歓談の場として誰もが気軽に活用でき、新しい出会いの機会を拡大させるとともに交流を深められる場として役立っている。

オフィスではチームを組んで業務にあたっており、話を伺ったディレクターの Ms. Ann Kuhlman 氏は全体のマネジメント及びスタッフの統率に意を注いでいる。

なお、インタビューの場には OISS とは別部局となるが、大学の国際的活動を推進する「国際部」に籍を置き、アジア国際交流を担当する日本人の田邊亜紀氏にも加わっていた。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

エール大学では、学長トップダウンの政策により、ここ 10 年間で大きな変化を遂げてきた。ミクロ的視点では、これまで行ってきた業務は順調に完遂してきたと認識している。マクロ的視点では、決められている年間のスケジュールについて、行事の大小にかかわらず常時安定した水準で処理し、業務一つ一つを確実に達成させていくことが、業務全体ひいては大学全体の進展に繋がっていくものと考えている。

戦略に関しては、“The Internationalization of Yale University – The Emerging Framework（エール大学の国際化—新たなる枠組み—）”に大学の国際化に関する 3 つの目標とそれぞれに対する戦略が示されており、以下に紹介する。

<目標 1 >

相互依存が高まる世界において指導者として貢献できるよう、学生の資質を高める。

(戦略)

1	各研究科に対して、現代の国際関係に関する研究を担う部門の強化と、必要に応じた幅広いコースを提供を奨励する。
2	大学の全学生に対して、国外における勉学、研究及びインターシップを経験する機会を提供する。
3	大学院学生の研究及び教育のための予算を拡大する。
4	専門職大学院生が、彼らの研究テーマに一致した国外経験を行える機会を増大する。
5	エール国際化研究センターの活動内容を充実させ、活動の幅を広げる。
6	現在及び将来の指導者へ先進的教育を行うため、新たなプログラムを開発する。

<目標 2 >

世界中から最も優秀な学生及び研究者をエール大学に惹きつける。

(戦略)

1	外国からの学部入学希望者に対して同窓生をより効果的に動員し、戦略的アプローチを展開する。
2	各専門職大学院の留学生募集計画を策定する。
3	医学系大学院生物学・生物医学研究科博士課程（PhD）を希望する優秀な留学生に対して、魅力的な制度と経済的援助を引き続き進展させる。
4	増加を続けるエール大学の留学生及び外国人研究者に対して、改善を重ねながら十分な支援を行う。

<目標 3 >

エール大学を最も重要な国際的大学として位置づける。

(戦略)

1	教員の研究プロジェクト及び斬新的な活動をその開始から支援し、また、図書館及び博物館の継続的努力・取組みを奨励する。
2	大学院にとって重要な課題となりうるプロジェクトを厳選し、重点的に発展させる。
3	中国における新規構想を開始する。
4	エール大学の国際的認知度を高める取組みを行い、その評価を強化する。
5	エール大学の国外におけるネットワーク構築・拡大を目指し、活動を強化する。
6	大学国際化に必要な管理基盤を整備する。

○ 成功したプログラム事例

<International Bulldog Program (Summer Program) >

Yale Undergraduate Career Service を中心に、世界各国の都市において約 8～9 週間の就労・生活を体験する夏季インターンシッププログラムを実施している。2003 年にイギリス（ロンドン）で実施され、この成功を受け 2005 年には北京でも実施された。分野の選択肢は、芸術、政治学、保健衛生、工学、地域支援、シンクタンク、財務経営、ジャーナリズム、法律とバラエティーに富むもので、エール大学の学生であれば誰でも参加資格がある。（ただし最終学年を除く）

必要経費（住宅、食事、交通費、往復渡航旅費、医療保険、就労ビザ経費など）は全て参加者自身の負担となり、大学から奨学金などの援助を受けている場合は繰延申請することが可能である。

2010 年はアジア、アフリカ、ヨーロッパ、中東、南米各エリアの 14 カ国で実施を予定している。

<International Spouses and Partners at Yale (ISPY) >

講義や研究活動を通じて交友する機会の多い学生や研究者に比べ、ともすると孤立しがちな配偶者・パートナーに対して、様々な活動の場や同じ立場にある人々と接する機会を提供し、それぞれの経験を元に情報を交換・共有することにより互いに繋がり、親交を深めていくことを目的とする。

参加方法としては、ISPY のメーリングアドレスに登録後、ISPY ウェブサイトを定期的にチェックし、掲載されている各種イベントやグループの中から自分が興味を持つものを選んで参加する。

本来は、家族コミュニティを援助するため OISS が 2000 年秋に開始したものであるが、現在では国際的活動を活発に行うグループの一つになるまで拡大している。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

課題としては業務の分散化（非集中化）が挙げられる。大学内において職員でさえも、どの部局が何を行っているのか、また各部局（各学部）の活動の主眼・関心が何であるのかが見えてこない場合が多く、情報収集をする際に非常に時間を要し苦慮している。キャンパス内に分散している個々の小さなオフィスを、本部などの一箇所に集中させることが望ましい。

課題解決には超えるべき壁が多く決定的策は未だ見つからないが、何事にも諦めずに立ち向かう「Don't give up/Don't quit trying!」の精神が常に必要であると考えている。

3-3 Michigan State University

ミシガン州立大学では、国際関係を扱うという点では共通だが、具体的業務は異なる 3 つのオフィスについてそれぞれ調査した。なお、成功したプログラムの個別事例は特に示されなかった。

3-3-1 Michigan State University, Office for International Students & Scholars (OISS)

○ 組織概要

OISS は、大学内の留学生、外国人研究者及びその家族に重点を置いた特別な支援やインターナショナルコミュニティの調整を行うことを目的とした組織である。主なミッションとしては次の4項目で、担当職員は10名。

- ・ 米国連邦政府入国管理法に則したアドバイス
- ・ 大学内での文化的・社会的な生活全般を支援するためのオリエンテーション及び特別プログラムの実施
- ・ 米国連邦政府機関、在米各国大使館及び留学生等の支援を行う各種協力教育機関との連絡窓口としての役割
- ・ 異文化間交流を通じた学生及び研究者への様々な機会の提供、及び大学の国際化推進への寄与

オフィス全体をマネジメントし、強いリーダーシップにより職員を牽引するディレクターDr. Peter Briggs 氏に話を伺った。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

留学生に限らず大学の全学生が、卒業までの4年間に世界・社会に対しての心構えができるよう各種資格取得も含めた国際的能力を身につけ、一人一人の能力が向上することを目指している。

国際交流は自然発生的なものではなく、文化を共有するためには国際化というものを創り出して行かなければならない。「自ら生み出す」という考え方を常に意識している。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

数多くのプログラムがあり、問題・課題はそれぞれが個別に抱えている。

3-3-2 Michigan State University, Office of Admissions (International Admission)

○ 組織概要

学内には大学全体のアドミッションオフィスが存在し、その中の一つとしてインターナショナルアドミッション担当部局が設けられている。学部及び大学院留学生を対象とした入学手続きを行うとともに、出願資格、出願料、必要な英語力等に加え、前述の OISS と同様に入国ビザについての情報も提供する。

話を伺ったのは、現在3名いるアソシエイトディレクターの1人 Ms. Patricia W. Croom 氏。主に、提出されるアプリケーションのデータエントリーを担当するセクションをマネジメントし、留学生のリクルート、大学院生のアドミッション及び処理手続きにおいてチームをまとめ、助言・指導を行っている。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

ミシガン州立大学は、他国と協力しながら地球規模的な課題・問題に取り組み、国際社会と積極的に関わりを持つことを重視している。近年の経済不況によりその数は減少傾向にあるものの、全学生の約10%が留学生として学んでいる。異なる事情を抱えて世界各国から志願してくる学生及びその家族を、担当職員が十分に理解した上で支援し、更に多くの留学生に来てもらえるよう努力している。留学生増加により、ミシガンに暮らす市民にも多種多様な国際的な場を提供し、大学のための国際化・活性化にとどまらず、州全体の国際化に結びつけていきたい。

個人としては、学生と良好なコミュニケーションを図ること、学内の各キャンパスや English Language Center など関係部局と常に連携して戦略やプランを練ることを心掛けている。

幸いなことに大部分の人々が既にミシガン州立大学の存在を認識しており、かつ大学の評判も良いので仕事は比較的進めやすいと感じている。

具体的手段としては、①外国とのパートナーシップをしっかりと築くこと、②学生と頻繁に話をすること（これは後にフォローアップ及び業務改善に繋がる）、③Facebook や Twitter などのインターネット上のネットワークを効果的に活用すること、④学部教員らと協力して特別プログラムを企画すること、⑤同窓会ネットワークを最大限に活用することである。

留学生リクルートにおいては、対象国・対象地域のスポンサーや経済状況、政策までも詳細に調査した上でターゲットを定めることが肝心である。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

プロセス上の課題として、アプリケーションの量の膨大さがある。毎年 1,000 件以上（※2009 年は 3,100 件）のデータ入力をこなすが、アプリケーションの性質上、国ごとに異なる教育制度や背景を正確に理解する必要があり、その上で微細な箇所まで注意を払い、学生が真実を言っているのかそうでないのかを認証しなければならない。非常に労力と時間を要する作業であるにもかかわらず、予算減少に伴う人員削減のため、職員一人に掛かる負担が増大している。更に、リクルートのために外国出張することも年々難しくなるばかりである。

これを補うために、チームワークに加えオンラインアプリケーション（電子申請）等の IT 技術を有効に利用して業務の効率アップを目指している。しかし、高等学校からの提出書類などウェブによる提出が不可能な場合や、開発途上国からの申請などウェブへのアクセス自体が不可能な場合もあり、早急に解決すべき新たな課題も少なくない。（※現在、申請にかかる料金はオンライン、ペーパーともに同額である。）

一方、スパムメールの増加や、連絡や相談の主流が E メールとなり学生とのコミュニケーションが取りにくい傾向になるなど、IT 技術の活用によるデメリットも生じてきている。

3-3-3 Michigan State University, Institute of International Agriculture (IIA)

○ 組織概要

IIA は学内の Collage of Agriculture and Natural Resources の中に設置され、主に学部間プログラムや世界各国での革新的プログラムを通して、教員、学生、更に企業パートナーを結び付けている。

研究資金提供機関をはじめ、パートナー大学、NGO、相手国政府、民間企業等との協力体制のもと、食品、農業、天然資源に関する領域において国際的開発プロジェクトの拠点となり、世界各国に暮らす貧窮化した人々の生活の改善・向上を目指した画期的トレーニングプログラムを提供することにより、科学的専門知識の拡大を図っている。

現在、教員 19 名と職員 6 名で運営されており、話を伺った Dr. Joseph M. Cousins 氏は、前述の OISS にて留学生アドバイザーとして約 20 年間勤務した後 IIA へ移り、現在は、ビザに関する業務のほか、主に東京農業大学との共同プログラム^{※1)}における学生交流アドバイザーを担当している。

※1) Tokyo University of Agriculture Program

東京農業大学との間で、1968 年に交換留学から始まり 40 年以上の歴史を持つプログラム。英語習得や教養課程における研究のほか、東京農業大学学生の専攻に関連した分野でのインターンシップの機会が設けられている。教員及び研究者も Collage of Agriculture and Natural Resource の教授らと共同で各種リサーチプロジェクトを行う。

また、受入れるばかりでなく、IIA 側も東京農業大学にて毎年開催される International Students Summit on Food, Agriculture and Environment in the New Century (ISS) に数名の学部学生及び教員を送り出している。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

受入れる場合も、派遣する場合も、異なる文化・異なる言語の中で母国以外の国を深く理解するという経験を通して専門的なスキルを身につけられるよう、大学・国の代表である留学生を育成していくことを目指している。

加えて、学生及び研究者にできる限り数多くの外国経験の機会を提供するため、十分な予算確保も重大なミッションである。

プログラム推進に際しては、常に大学と相手側の双方に利益がもたらされる支援及びトレーニングに関する教育プログラムを構築することが重要である。具体的例として、ルワンダの女性にコーヒー豆の栽培方法を指導し、更に販売方法まで教育すると、まず彼らの経済的利益が生まれ、後に大学にとっても大きな資金源となり得る。個人レベルで手掛けることが難しい取組みを、大学であることの優位性を最大に活かして展開させている。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

ミシガンはデトロイトを中心とした自動車産業で成り立っている州であり、近年の経済不況の打撃による地域全体的な財政不足が大変厳しいため、まずは大学もこの状況を乗り

越えなければならない。

個人としては、大学教員は総じて内向的で外国に対するある種の偏見を持っているように感じており、それを払拭することも課題である。プロジェクト同様、個人レベルでは大きな変化は期待できず、当該関係者すべての意識改革が求められる。

3-4 Georgetown University, Center for Intercultural Education & Development (CIED)

○ 組織概要

ジョージタウン大学 CIED は、メインキャンパスからはやや離れた場所にあり、全世界の諸機関や個人を対象とした、高度な教育、技術系トレーニングプログラムの実施を目的とし、大学の国際的な教育、サービス、及びその成果への責務を果たすべく運営されている。

専門範囲は、ビジネスと貿易、行政と政策、米国研究、リーダーシップ、法律と外交、組織開発と教育、そしてヘルスケアと多岐にわたり、対象地域は、アフリカ、アジア、ヨーロッパ、ラテンアメリカとカリブ諸国、中東である。

提携パートナーには、大学及び各学部のグローバルネットワーク先をはじめ、United States Department of State (米務省)、United States Agency for International Development (米国際開発庁)、私立財団、NGO 及び国際機関などが含まれる。

CIEDは大学副学長の下に位置づけられているものの、大学からの運営費は得ておらず、その活動は、USAID、米務省などから獲得した補助金の他、プログラムへの登録料、企業基金などにより支えられている。

現在の構成スタッフは約30名。プログラム予算獲得に向けた提案書を企画・作成するとともに、各プログラムのマネジメントを行うディレクターMr. Christopher Shirley氏に話を伺った。

○ 国際担当部門としての最終目標及び戦略

卓越した相互理解を推進し、民主主義的価値を強化するため、人々に活力・自立心を与え、彼ら自身やその地域の「継続的」な発展を支援することにある。個人的には、参加者にいかに満足して自国へ帰ってもらうことができるかを常に意識している。

○ 成功したプログラム事例

以下に報告するプログラムは、学生や研究者対象でないことから大学の取組みとして多少そぐわないものに映るかもしれないが、長期間にわたり順調な実績を上げていることと、大学の国際貢献という点では着目に値すると考えたことから、ここに紹介することとした。

< Scholarships for Education and Economic Development (SEED プログラム) >

主に中米やカリブ海諸国などの開発途上国援助（人材育成）を主眼とし、CIED と USAID*2) との間で 25 年以上継続されてきた。

具体的には、女性、エスニックを含むマイノリティら、経済的または歴史的に虐げられてきた何らかの援助を必要とする人々や地域の中から、若手やコミュニティリーダーとなり得るグループを受け入れ、短期集中のトレーニングプログラム（技術訓練、リーダーシップスキル強化、英語習得等）により教育・訓練を行う。自由で民主的な社会においてより充実した生活が送れるよう指導し、彼ら自身の自立へと繋げる。

※2) USAID (United States Agency for International Development, 米国国際開発庁)

米国国務省の外局。経済的、社会的な発展をめざして努力をしている発展途上国や移行国の人々を助けることを使命としている。米国国際開発庁の活動は米国政府の主要な海外援助の一翼であり、米国国民が持っている、「恵まれない人々を助きたい」という人道的感情や道徳的な価値観を強く反映し、また外交の重要な手段も担っている。本部はワシントン DC。

○ 現在の課題及び考えられる解決策

補助金を含む資金の総額は年々削減される傾向にある。この結果、サポートスタッフの数を減らさなければならず、一人一人の負担が増大している。例えば、10年前はフルタイムの受付担当者がいたが、現在は会計業務も担当するという状況である。

また、ワシントン DC エリアは、米国国内の他の地域と比較した場合すべてにおいて経費が割高であることも解決が難しい問題である。

「サポート」－「スタッフ」－「プログラム発展」の3項目はどれも欠くことのできないサークルの関係性にある。支援を行うためには相応の人材が不可欠であり、その環境を整えることがより一層充実したサポートを可能とし、プログラム自体の発展に結びつく。

現ポジションでの任務として、一つでも多くの新規プロジェクトを申請して採択（資金）を勝ち取り、優秀なスタッフを確保していくことがプログラムを継続させ続けるために重要だと認識している。

4 共通調査項目

○ 国際交流の定義

国際分野に携わる大学職員として国際交流をどのように捉えているのか、その定義を尋ねた。他者を理解すること、自分たちとの相違を理解すること、自国及び相手国の可能性を拡大することなどが挙げられたが、中には、一つに定義づけすることは困難であるとの意見もあった。

○ モチベーション

日々の業務遂行におけるモチベーション保持については、「とにかく現在の仕事が好きであり、様々な国の素晴らしい人々と出会い一緒に仕事ができるということを素晴らしく思う」とのことであった。

個々のプログラムを着実に達成することが結果的に誰かを支援することに結びつき、そのために精励することに魅力を感じている。

また、異なる考え方や方法の中で相互共通理解を図ることは非常にエネルギーが必要だが、仕事を通して経験する「異文化を知り理解を深める」という行為をポジティブに捉えて、自分自身を楽しませている。

この質問に関しては、あたかも事前に申し合わせたかのように全員がほぼ一様の回答だったため、強く印象に残った。

○ オフィススタッフについて

・学内トレーニングプログラム

職員のスキルアップを主眼とした学内トレーニングプログラムについては、いずれも大学全体で全職員を対象として実施されていることが多く、内容もコンピューターなどテクニカルなものから業務内容の理解を深めるものまで様々である。

国際分野に特化したビザや入国管理に関しては、連邦政府規則と密接に関わることから、常に最新の知識・規則を習得できるよう担当部局内で個別のトレーニングや情報交換を頻繁に行っている。

NAFSA (Association of International Educators) ※³⁾ ミーティングや年次総会への参加は、世界各国の国際担当者と実際に会うことで情報交換やネットワーク構築が可能となり、職員にとって有益なトレーニングの1つである。

なお、Ivy League ※⁴⁾ の国際担当職員は年に1度開催するミーティングでの意見交換を通して互いのスキルアップを図り、業務やサービスの向上を目指している。

また、各大学とも学内他部局との情報交換も積極的に行われ、担当業務以外の知識やノウハウを習得している。

※3) NAFSA (Association of International Educators)

アメリカを拠点とし国際教育交流を推進する目的で 1948 年に設立された非営利団体である。主な活動内容は、国際教育に携わる人々の専門性の向上や能力開発、会員同士の情報交換やネットワーク、留学生交流の推進や政策への提言、海外留学アドバイザー向けの助成金授与などの活動など。年に1回年次総会が開催され、会議や研修、展示、ネットワーキングのための各種イベントが催される。

※4) Ivy League

米国東部の名門私立大学8校から成る連盟で、ハーバード大学、エール大学、コロンビア大学、プリンストン大学、ペンシルベニア大学、コーネル大学、ダートマス大学、ブラウン大学が加盟している。

・求められる学位（専門知識）及びスキル

一般職員に必要な学位は、学士号である（ミシガン州立大学 IIA の一部は高校卒業資格

でも可)。マネージャーやディレクタークラスになると、より専門性のある国際関係の修士号取得が要求される。しかし、いずれの大学においても学位以上に高等教育機関や国際分野での職務経験を極めて重視しており、中には新採用での勤務は難しいのではないかとと思われるオフィスもあった。

求められるスキルとしては、柔軟性、忍耐力、リーダーシップ、対話力、プレゼンテーション能力等、細かく上げれば際限がない。結局のところ、職員が各々に持つ個性や能力の総合により組織全体がカバーされており、他人との交流を楽しめ、良好な対人関係を構築する資質「Good Human Skill」が最も大切なのである。

また、日本では課題として指摘されることの多い語学スキルについては、確かに国際担当部局には外国語に堪能な職員の割合が多く、業務上非常に役立つことは明白であるが、あれば **better** であって必須ではないという考え方が大半であった。

ただし、この言葉の問題は、米国では一般的に国際共通語である英語を使用しており、米国人にとってハンディキャップとならないこと、更に、留学生または留学を希望する学生は、大学に入学する時点で既に十分な英語力を習得しているという背景があるため、安易に日本の場合と比較できない点に留意したい。

・スタッフの留学経験の必要性

留学や外国での生活経験は、同質ではないものへの理解を促進し、適応力が培われる。また、自分自身と異なる文化や環境を知り、更に受け入れるには、実体験の有無が影響を与える。実際にスタッフ全員が留学や海外勤務等なんらかの外国生活経験を持っているオフィスも存在し、理想としては職員にも経験がある方が望ましく、推奨されるべきだが、語学力同様に必須条件であるとは言えない。

・人事異動システム

日本の大学では 2~3 年毎に人事異動が行われるのに対して、米国の大学においては、異なる分野・部局への定期的な異動はなく、例えば国際系や財務系といった同一分野で長く勤め、その過程において昇進のチャンスを掴んでいくことが平均的である。ただし、業務そのものが常に同じであると退屈に感じたり、フラストレーションが溜まるなどモチベーション低下の原因となるので、常に情熱的に取り組めるようマネージャーの判断により細かい担当業務の変更は行われる。

昇進にあたっては、はじめに本人に打診され、その話を受けるか否かを判断する。大学側は昇進を促進する姿勢をとっているが、機関として決定することはない。当該分野の関係オフィスが学内に 1 つしか存在しないなど、範囲が狭く昇進・異動の機会が少ない場合は他大学の同一分野へ転出することも珍しくない。

無論、全ての人が昇進を希望するとは限らない。家族との時間や自分自身の余暇の時間を確実に確保するために、キャリアアップを望まず何年も同じポジションにいることを選ぶ人も少なからず存在する。

米国では、同じ部局で業務を続けるか、異なる部局や組織に異動するかは個人が選択できる環境にあり、職員自身が昇進する自由も、しない自由も持っている。

なお、調査においてインタビューに答えてくださった方は、全員が国際分野で 20～30 年以上のキャリアを持っているとのことであった。

○ 留学生獲得に向けた取組み

・ウェブサイトの充実 (High Tech)

インターネットが世界の大部分に普及し、容易に検索や比較検討が可能となった今日、少しでも興味を持つ学生らが、最初に大学にアプローチする主要な入口であり、かつ関係情報の宝庫であるウェブサイトを充実させることは意味のあることである。

同時に、郵送に掛かるコストを抑えてペーパーレス化も促進され、大学の経費削減や環境保護にまでも寄与する。

また、米国では IT 技術を駆使したツール（例えば Facebook などのソーシャルネットワークサービスや、Twitter などのコミュニケーションサービス、YouTube などのインターネット動画サービス）が、広報活動の手段として日本に比べて格段に多く活用されている。

・人的ネットワークの活用 (High Touch)

一方、上記のような IT 技術の利用と併せて、世界各地に散在する同窓生、現役の学生同士、留学生の各コミュニティなど、人と人のネットワークも有効に活用している。この利点は、実際の経験や生の情報が伝えられるのに加え、人間的な触れ合いによりお互いが身近に感じられ、相互の信頼関係を構築できることにある。

・大学全体としての宣伝効果

例えば、学内の研究者がノーベル賞を受賞する、大学のスポーツチームが大会で活躍し好成績を収めるなどの話題は「国際」という視点からは離れるものの、宣伝効果は抜群で、大学全体のアピールに与える影響の大きさは計り知れない。

・現地国でのプレゼンテーション

対象とする国を数カ国に絞るなど、ターゲットを定めて実際に担当者が現地に足を運び、学生を前に行うプレゼンテーションや情報提供を通じてリクルート活動を発展させる。

・財政支援の充実

極めて優秀であるにもかかわらず経済的に恵まれないという理由で国外への留学が果たせない学生が世界には未だ数多く存在する。このような場合、留学生を対象とした大学独自の奨学金や民間からの学資支援は非常に有用であり、優れた留学生確保の助力となる。従って、大学としても奨学金に充てる十分な財源を確保する努力が必要不可欠となる。

米国の有名私立大学の中には、我々の感覚から考えると驚くほど高額な学費を課している大学がある。この理由の一つには、経済的に豊かな学生からは相応の額を徴収する一方で、そこで得られた収入を財源とし、学費の支払いが困難な環境にある学生の補助・救済

に充てるというシステムの形成がある。

5 その他

調査を進める中で、いくつかのオフィスのウェブページには、留学生や外国人研究者本人に対するものばかりではなく、留学生や外国人研究者を実際に受入れることになる学部等の教職員に向けたカテゴリーが設けられているのに気が付いた。各種関係情報を提供する他、雇用の際に必要な手続きや、移民ビザを持たない研究者を選考する場合の留意事項を掲載し、大学として適正な事務処理を遂行できるよう対策が取られている。日本ではこの様な例をあまり目にしないが、組織としては重要な事柄であり、参考にできるのではないだろうか。

6 おわりに

この調査を通して、世界各国から多くの留学生を受入れ、国際交流の領域で一定の成果を上げている米国の大学でさえも、今現在もなお解決しなければならない課題を抱えながら試行錯誤の過程であり、より画期的、効率的な新たな可能性を求めて、優秀な外国人学生の獲得へ向けた努力を続けていることが分かった。そして、獲得するだけではなく、入学前、滞在中、卒業後のきめ細やかなケアやサービスを充実させるよう更なる向上を図っている。

財政面においては、近年の米国における経済不況により大学も多大な影響を受けていることは疑う余地がなく、必要資金の不足や職員への負担増加などは、日本の大学が抱える問題と酷似している。対応策には共通点も見られる反面、ユニークな発想の手がかりとなる材料も多く含まれているように思う。

日米間の差異を最も大きく感じたのは、人事制度や昇進・異動に係る根本的発想及び職員の専門性の高さである。日本の大学のように、まだ経験の浅い若い時期に多様なセクションで経験を積み学ぶことは、そこで得られた知識がその後大いに役に立つこともあり、職員養成及びリーダーシップトレーニングとしては有益である。

しかしながら、1年目は業務を学び、2年目は遂行し、3年目は改善するものと考えた場合、2～3年でキャリアアップ（昇進）していくのなら問題ないが、能力を一番発揮できる時期に同一ポジションのまま関連のない分野をローテーションしていくのは好ましい方法であるとは言い難い。

日米双方の人事制度システムは一長一短であり、どちらが最良であるかの判断は難しい。そこには、異動・昇進の責任が米国では「個人」、日本では「組織」にあるという意識の相違が存在し、背景・文化の違いも強く関連している。一方で、特に国際分野に限定して述べると、必ず相手国が存在し、その国と良好な友好関係を築き上げるまでには非常に長い時間を要する。相手国を知り、自国を知ってもらうのに3年ほどかかるとされる留学生リ

クルートにおいては、毎年担当者が交代するような短い人事異動サイクルでは、お互いの信頼関係を構築・保持するのは困難を極める。この点を考慮すると、日本は脆弱であると言わざるを得ない。

日本にも長期間にわたり同一の職員が国際関係を担当している大学が多少存在し、その大学とは米国の大学も安定した関係を維持しているとのことであった。

また、米国社会では、どの大学を卒業したかよりも何をどれだけ勉強したか（どれ程の専門知識を持っているか）が重視され、修士号取得の有無は就職の際に大きな影響を与える。その様な理由もあってか、事務系職員でも日本と比較して遥かに高い専門性と誇りを持って業務に取り組んでいるように感じられた。

インタビューでは、国際分野の全容を把握しているディレクタークラスの担当者が、忙しい業務の時間を割いて非常に親切かつ丁寧に対応して下さった。これは、柔軟な思考を持ち、日常的に多くの外国人を相手に対応しているという職務環境上の理由と、調査報告の部分で触れた仕事に対するモチベーション（意識）に密接に関係すると考えられる。学内向きの部局を調査した場合は、また異なる状況になったのではないかと思う。留学生や外国人研究者がオフィスに足を運び、臆することなく気楽に相談できる雰囲気を自ら体感することができた。

今回訪問したいずれの大学も、財政的には厳しい状況に直面しているにもかかわらず、大学全体の政策として国際分野を重点的に推進しており、学外からの資金獲得にも力を注いでいる。つまり、大学の国際化はそれ程までに重要視されているのである。

今後、日本でも国際化競争が益々激しくなると予想される。引き続き、国外の動きにも注目しつつ、本研修及び調査を通して学んだことを実践へと発展させていきたい。

謝辞

本研修報告書の作成にあたり、多大なご理解とご協力をいただいた JSPS ワシントン研究連絡センターのみなさま、並びにインタビューに対応して下さったハーバード大学、エール大学、ミシガン州立大学、ジョージタウン大学の関係者の方々、また、この様な貴重な研修の機会を与えて下さった大分大学と日本学術振興会に心より深く感謝申し上げます。

<参考 URL>

ハーバード大学

<http://www.harvard.edu/>

<http://www.hio.harvard.edu/>

エール大学

<http://www.yale.edu/>

<http://www.yale.edu/oiss/>

<http://www.world.yale.edu/about/contact.html>

http://www.yale.edu/career/students/intern/itl_bulldogs.html

ミシガン州立大学

<http://www.msu.edu/>

<http://www.oiss.msu.edu/>

<http://www.admissions.msu.edu/admission/international.asp>

<http://www.iaa.msu.edu/>

ジョージタウン大学

<http://www.georgetown.edu/>

<http://cied.georgetown.edu/>

在日米国大使館

<http://tokyo.usembassy.gov/tj-main.html>

JAFSA (国際教育交流協議会)

<http://www.jafsa.org/>