

「スーパーグローバル大学創成支援」採択校の事業計画にみる SD についての若干の考察

木村 正則

1 はじめに

現代社会を象徴するものとしてグローバル化ということばが頻繁に使われていることは周知のとおりである。このグローバル化現象は大学においても着実に進行しており、大学運営は新たな時代に入ったといわれている。当然のことであるが、大学におけるグローバル化現象は、留学生政策つまり学生や研究者の受け入れ業務および送り出し業務を抜きにして語ることはできない¹。

これまでの留学生政策についての研究は欧米の大学の動向を中心としたものが多かったが、今日ではシンガポール、マレーシア、中国等アジアの大学の趨勢も見逃せないといわれており、日本の大学がグローバル化を進めるうえで競わなければならない相手国はこれまで以上に多様化している²。

それでは、日本の留学生政策はどのようなものなのだろうか。近年の日本の大学の留学生政策については、「留学生 10 万人計画」まで遡らなければならない。これは、1983 年の中曽根内閣によって作られた計画であり、さまざまな問題を抱えながらも、これを契機として留学生人口が大幅に増えたことは事実である。その後、2008 年には「留学生 30 万人計画」が策定された。「留学生 10 万人計画」と異なり、この計画は人口減少と高齢化が進む日本が国際社会で生き残るための戦略の一環として策定されたものであり、単に留学生政策だけにとどまらず、日本社会に寄与できるグローバル人材の育成を目標とした経済政策でもあり、また対外政策でもある。

政府の「留学生 30 万人計画」に基づいて、これまでにさまざまな事業が展開されてきたが、その中で大学関係者の関心を集めてきたものをいくつか挙げると、2009 年の「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業」(“Global 30”)、2011 年の「大学の世界展開強化事業」、2012 年の「グローバル人材育成推進事業」(“Go Global Japan”(GGJ)) 等がある³。しかし、今日最も注目を集めているのが、これまでの過去 20 年におよぶ大学の国際化の集大成ともいわれる 2014 年のスーパーグローバル大学等事業の「スーパーグローバル大学創成支援」(以下「スーパーグローバル」という。)であろう。

図 1 が示すように「スーパーグローバル」に採択された大学は、さまざまな審査項目において全学的にグローバル化を進めることが求められている。しかし、全ての審査項目を

教員のみで対応することはできないため、事務職員（以下「職員」という。）の力が不可欠となる⁴。また、それと同時に「スーパーグローバル」をとおして、教員だけでなく職員のグローバル化に対する対応能力も求められているため、採択校においては、いかに職員の育成を実現するかが今後の重要な課題となる⁵。

図1 「スーパーグローバル大学創生支援」において求められる事業計画の構成要素

| 大項目 | 中項目 | 小項目 |
|----------------------|-----------------------------|---|
| 共通観点1 | 創造性・展開性等 | |
| 共通観点2 | 共通の成果指標と到達目標 1. 国際化関連 | (1) 多様性 (4項目) (2) 流動性 (2項目) (3) 留学支援体制 (2項目) (4) 語学力関係 (4項目) (5) 教務システムの国際通用性 (4項目) (6) 大学の国際開放度 (8項目) |
| | 2. ガバナンス改革関連 | (1) 人事システム (4項目) (2) ガバナンス (5項目) |
| | 3. 教育の改革的取組関連 | (1) 教育の質的転換・自主的学習の確保 (3項目) (2) 入試改革 (2項目) (3) 柔軟かつ多様なアカデミック・パス (2項目) (4) その他 (2項目) |
| 共通観点3 | 大学独自の成果指標と到達目標 | |
| 共通観点4 | 構想実現のための体制構築 | |
| 本事業の実施計画 | | (2項目) |
| 個別観点 A-1 個別観点 A-2 | 国際的評価の向上 国際的評価に関する教育・研究力 | タイプBにおいては、「個別観点B 大学の特性をふまえた特徴」 |
| 他の公的資金との重複状況 | | |
| 支援期間における各経費の明細 | | |

(文部科学省指定の構想調査書要領による)

「スーパーグローバル」の採択校の数は非常に限定的であり、一部の大学の関心事項でしかない指摘されるかもしれない。しかし、少子化に歯止めがかからないにもかかわらず、大学数はこの20年間で1.4倍増え、しかも海外の大学との競争が顕在化し始めている現状においては、今後多くの大学がこれまで以上に他国からの優秀な学生・研究者の確保を実現させなければならない可能性がある⁶。その意味において、先導的事例として

「スーパーグローバル」に採択された大学の取組を考察し、今後の参考とすることは有益なことであろう。特にこれまで職員の採用・育成についての議論が必ずしも活発ではなかったことを考えれば、グローバル化が進む日本の大学において、職員にどのような能力を求め、それをどのように育成すべきなのか検討する必要がある⁷。

本稿は、こうした理由から「スーパーグローバル」の採択校の事業計画を分析し、職員の採用・育成問題を、特に留学生政策に係る観点から考察することにする。

2 スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支援」

それでは「スーパーグローバル」とはどのような目的のために策定された事業なのだろうか。それについて、文部科学省は次のように説明している⁸。

我が国の高等教育の国際競争力の向上及びグローバル人材の育成を図るため、世界トップレベルの大学との交流・連携を実現、加速するための人事・教務システムの改革や、学生のグローバル対応力育成のための体制強化等、国際化を徹底して進める大学を重点支援することを目的としています。(下線筆者)

上記の説明で分かるように、この事業には主に二つの目的がある。一つは世界に開かれた国際競争力のある大学の実現であり、もう一つはそれを可能にする学内改革である。学内改革には、教学改革だけでなく人事政策等も含まれるため、これを全学的に行うにはガバナンスの問題も解決されなければならない。つまり、大学のグローバル化というキーワードをもとに大学運営そのものの在り方を抜本的に変えることが期待されているのである。

「スーパーグローバル」にはタイプA（トップ型）とタイプB（グローバル化牽引型）があり、前者は、「世界ランキングトップ100を目指す力のある大学を支援」するもので、採択校には年約4億2000万円の補助金が10年間交付される。一方、後者は、「これまでの取組実績を基に更に先導的試行に挑戦し、我が国社会のグローバル化を牽引する大学を支援」するもので、各大学に年約1億7000万円の補助金が10年間交付される⁹。

表 1 平成 26 年度「スーパーグローバル大学創成支援」申請・採択一覧

| | | タイプ A (トップ型) | タイプ B (グローバル化 牽引型) | 合計 |
|----|------|-----------------|--------------------------|------------|
| 申請 | 国立大学 | 13 | 44 | 57 (53)* |
| | 公立大学 | 1 | 11 | 12 (11)* |
| | 私立大学 | 2 | 38 | 40 |
| | 計 | 16 | 93 | 109 (104)* |
| 採択 | 国立大学 | 11 | 10 | 21 |
| | 公立大学 | 0 | 2 | 2 |
| | 私立大学 | 2 | 12 | 14 |
| | 計 | 13 | 24 | 37 |

* タイプ A およびタイプ B の両方に応募できるため、合計数は一致しない。
(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

表 1 が示すように、タイプ A とタイプ B には国公私立大学の延べ 109 校（実数 104 校）が応募した。「スーパーグローバル」の募集があった 2014 年度現在の日本の大学数は 781 校であるので、約 13.3%の大学がこれに応募したことになる¹⁰。全大学数のわずか 10%強しか応募していないが、国立大学に限れば全 86 校のうち 53 校（表 1 内の実数）が応募しており、約 62%の国立大学がこの事業に関心を示したことになる。さらに重要なのは、「スーパーグローバル」に応募するには、応募するに相応しい実績を持ち合わせていることが求められているという点である。既述したように、この事業はこれまでの様々なグローバル化関連事業の総括的な事業と位置付けられているため、この事業の応募率からして国立大学は、学内のグローバル化のための整備が公立・私立大学よりも進んでいることが分かる。

図 2 「スーパーグローバル大学創成支援」採択校一覧

| タイプ A | No. | 大学名 | 設置 形態 | 構想名 |
|-------|-----|----------|----------|---|
| | 1 | 北海道大学 | 国立 | Hokkaido ユニバーサルキャンパス・イニシアチブ ～世界に開かれ世界と協働～ |
| | 2 | 東北大学 | 国立 | 東北大学グローバルイニシアチブ構想 |
| | 3 | 筑波大学 | 国立 | トランスボーダー大学がひらく高等教育と世界の未来 |
| | 4 | 東京大学 | 国立 | 東京大学グローバルキャンパスモデルの構築 |
| | 5 | 東京医科歯科大学 | 国立 | TMDU 型グローバルヘルス推進人材育成構想：地球規模での健康レベル向上への挑戦 |
| | 6 | 東京工業大学 | 国立 | 真の国際化のためのガバナンス改革による Tokyo Tech Quality の進化と浸透 |
| | 7 | 名古屋大学 | 国立 | 21 世紀、Sustainable な世界を構築するアジアのハブ大学 |
| | 8 | 京都大学 | 国立 | 京都大学ジャパングートウェイ構想 |

| | | | | |
|------|-----|---------------|------|--|
| | 9 | 大阪大学 | 国立 | GLOBAL UNIVERSITY「世界適塾」 |
| | 10 | 広島大学 | 国立 | 世界をキャンパスとして展開する広島大学改革構想 |
| | 11 | 九州大学 | 国立 | 戦略的改革で未来へ進化するトップグローバル研究・教育拠点創成 (SHARE-Q) |
| | 12 | 慶應義塾大学 | 私立 | 「実学 (サイエンス)」によって地球社会の持続可能性を高める |
| | 13 | 早稲田大学 | 私立 | Waseda Ocean 構想 ～開放性、多様性、流動性を持つ教育研究ネットワーク構想～ |
| タイプB | No. | 大学名 | 設置形態 | 構想名 |
| | 1 | 千葉大学 | 国立 | グローバル千葉大学の新生 -Rising Chiba University- |
| | 2 | 東京外国語大学 | 国立 | 「世界から日本へ、日本から世界へ」-人と知の循環を支えるネットワーク中核大学- |
| | 3 | 東京芸術大学 | 国立 | “藝術力”創造イニシアチブ ～オンリーワンのグローバル戦略～ |
| | 4 | 長岡技術科学大学 | 国立 | グローバル社会を牽引する実践的技術者養成プログラム ～グローバル産学官融合キャンパス構築～ |
| | 5 | 金沢大学 | 国立 | 徹底した国際化による、グローバル社会を牽引する人材育成と金沢大学ブランドの確立 |
| | 6 | 豊橋技術科学大学 | 国立 | 『グローバル技術科学アーキテクト』養成キャンパスの創成 |
| | 7 | 京都工芸繊維大学 | 国立 | OPEN-TECH INNOVATION ～世界に、社会に、地域に開かれた工科大学構想～ |
| | 8 | 奈良先端科学技術大学院大学 | 国立 | 先端科学技術を担うグローバルリーダー育成のための世界水準の大学院大学の構築 |
| | 9 | 岡山大学 | 国立 | PRIME プログラム：世界で活躍できる「実践人」を育成する！ |
| | 10 | 熊本大学 | 国立 | 地域と世界をつなぐグローバル大学 Kumamoto |
| | 11 | 国際教養大学 | 公立 | 日本発ワールドクラスリベラルアーツカレッジ構想 |
| | 12 | 会津大学 | 公立 | 「心・技・体」三位一体による世界で活躍する革新的 ICT 人材育成の輩出 |
| | 13 | 国際基督教大学 | 私立 | 信頼される地球市民を育むリベラルアーツのグローバルな展開 |
| | 14 | 芝浦工業大学 | 私立 | 価値共創教育を特徴とする理工系人材育成モデルの構築と世界の発展への貢献 |
| | 15 | 上智大学 | 私立 | 多層的ハブ機能を有するグローバルキャンパスの創成と支援ガバナンスの確立 |
| | 16 | 東洋大学 | 私立 | TOYO GLOBAL DIAMONDS グローバルリーダーの集うアジアのハブ大学を目指して |
| | 17 | 法政大学 | 私立 | 課題解決先進国日本からサステイナブル社会を構想するグローバル大学の創成 |
| | 18 | 明治大学 | 私立 | 世界へ！ MEIJI 8000 -学生の主体的学びを育み、未来開拓力に優れた人材を育成- |
| | 19 | 立教大学 | 私立 | グローバルリベラルアーツ×リーダーシップ育成×自己改革力 -世界で際立つ大学への改革- |
| | 20 | 創価大学 | 私立 | 人間教育の世界的拠点の構築 -世界と持続可能な繁栄を先導する「世界市民」教育プログラム |
| | 21 | 国際大学 | 私立 | IUJ Evolution -アジアのグローバル・スタンダードを世界標準へ- |
| | 22 | 立命館大学 | 私立 | グローバル・アジア・コミュニティに貢献する多文化協働人材の育成 |
| | 23 | 関西学院大学 | 私立 | 個性豊かな学術交流の母港「グローバル・アカデミック・ポート」の構築 |
| | 24 | 立命館アジア太平洋大学 | 私立 | Global Learning：大学教育の新しい地平を目指す |

(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

図2は、採択された37校の大学名等を表しているが、その内訳をみると国立大学が21校であり、全体の約60%を占めている。特にタイプAにおいては、慶応義塾大学と早稲田大学を除き、すべて国立大学という状況である。世界ランキング100位以内を目指すタイプAには総合大学が多いが、その中であって医療系や工業系の単科大学も採択されている。総合大学には、多種多様な人材と豊富な資金を持ち合わせている大学が多く、世界ランキングを狙う基礎体力があるのだが、特定分野に特化した大学においてもそれが可能と判断される教育・研究力を持ち合わせるケースがあるということである。これは、特定の分野に強い公立・私立大学においても、大学の戦略次第によっては世界の大学と競合できる大学と認められる可能性があることを示している。また、タイプBにおいては大規模大学だけでなく小規模大学も含まれている。大学の規模にかかわらずグローバル化が期待されていることを物語るものである。

ところで留学生政策を考える際、図3のように大学は送り出し業務と受入れ業務の両方に従事することになる。さらに、それらの業務には、教員、職員、そして大学卒業生や保護者等その他の者が関わっている。どのタイプの関与者がどのフェーズの中心的役割を担うのかは大学によって異なるが、大学のグローバル化を進めていくうえで職員が関わるのが大いに期待されるのが第4フェーズであろう。もちろん、送り出し業務においても職員の役割は欠かせないのであるが、学内のグローバル化推進という点においては、来日する学生や研究者あるいはその家族のサポート体制も重要であるため、第4フェーズの強化が不可欠となる。そこで、次章では、第4フェーズに携わる職員にとって重要な二つの事柄を採択校の計画書の中から考察する。

図3 送りだし・受け入れ業務への関与者

| 事業への関与者 | 送り出し業務の対象者： 日本人学生・日本人研究者等 | 受け入れ業務の対象者： 留学生・海外研究者等 |
|---------|------------------------------|---------------------------|
| 教員 | 第1フェーズ | 第2フェーズ |
| 職員 | 第3フェーズ | 第4フェーズ |
| その他 | 第5フェーズ | 第6フェーズ |

3 大学のグローバル化推進における職員の採用・育成問題について

グローバル化への対応が求められる職員にとって、最も深刻な問題の一つが英語能力に関わる問題である。そこで本章は、まずこの問題と間接的ではあるが重要な課題である外国籍の職員採用について触れ、その後、日本人職員の英語運用能力に関わる問題について考察する。

3.1 職員の国籍問題

「スーパーグローバル」採択校から提出された事業計画書には、2013年度から2023年度までの職員の人事計画が記載されている。これは、この期間に学内のグローバル化推進対策の一環としてどのような職員を確保しようとしているのか次の3要素で具体的な数値を示すものである。すなわち、(1)外国籍職員数、(2)外国で学位を取得した日本人職員数、そして(3)外国で通算1年以上の職務・研修経験のある日本人職員数である。

表2は、当該10年間に計画されている職員の採用・育成のうち、上記(1)から(3)のうちどれに最も高い比率を置いているかまとめたものである。タイプAは(1)の比率を最も高くしている大学(国立5校、私立1校)、タイプBは(2)の比率を最も高くしている大学(国立2校、公立1校、私立4校)、タイプCは(3)を高くしている大学(国立13校、公立1校、私立7校)である。また、その他として、タイプDには、(1)、(2)、(3)の比率が同じ大学が1校、(2)と(3)が同じ比率で高い大学が2校含まれている。

表2 2013～2023年度に計画されている職員の採用・育成目標

| タイプ | A | B | C | D | 合計 |
|------|---|---|----|---|----|
| 国立大学 | 5 | 2 | 13 | 1 | 21 |
| 公立大学 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 私立大学 | 1 | 4 | 7 | 2 | 14 |
| 計 | 6 | 7 | 21 | 3 | 37 |

(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

表2が示すように、公立・私立大学に比べ、国立大学では外国籍職員の採用に最も高い比率を置いている大学が比較的多い(国立5校、公立0校、私立1校)。しかしそれを勘案しても、国公立大学を問わず、全体の傾向として、日本人職員を中心とした採用・育成計画(タイプB、タイプC)を優先させている大学が多いことが分かる(37校中28校)。これにタイプDのうち既述の2校、すなわち(2)と(3)が同じ比率で最も高い大学を合わせると30校になり、全体の約81.1%の大学は、日本人職員を中心として、職員のグローバル化対応を計画していることになる。

特にタイプCを中心とする大学が多いわけであるが、これは(3)の範疇に入る人材を採用・育成することが(2)よりも実現可能な方策と判断されているからかもしれない。また、職務の性質からして、海外で学位を取得した人物を採らなければ(あるいは育成しなければ)ならない必然性は低く、海外での生活経験を有し、異文化理解・外国語能力が一定程度有れば、それで目標を達成することができると判断されている可能性もある。いずれに

しても、比較的実現可能な方法による日本人中心の採用・育成方法であることが分かる。

しかし、「国際化を徹底して進める大学を重点支援する」ことを旨とする当該事業の本質を考えれば、外国籍を持ち、日本語・日本文化以外の言語・文化に精通した職員をこれまで以上に採用することも必要なのではないだろうか。加藤は、日産自動車株式会社副会長の志賀氏のことばを引用して、グローバル人材の必須条件として「共感力」を挙げている¹²。海外経験のある日本人職員は他文化・他言語圏での生活で自他の差異を直接体験した者であり、その意味においては海外での生活経験のない日本人職員よりも、異なる文化・言語体験を通して他者と共感することの困難さを経験した者である。そうした経験は、海外からの招聘教授や留学生が日本で直面する出来事を理解するのに役立つかもしれない。しかし、それはその職員の個人的な経験であり、職場におけるその職員の存在自体が他の職員の直接的な異文化体験に必ずしもつながるわけではない。

一方、外国籍職員を採用した場合、その職場全体でその職員との「共感力」を体験しなければならなくなる。また、ある部局で直面する異文化問題や言語問題を解決することが、他の部局での類似の問題を解消する可能性もあり、そうした連鎖的な取り組みが大学全体のグローバル化に良い影響を与えることも期待できるであろう。

職場での作業効率を考えた場合、日本人職員を優先すべきかもしれないが、長期的展望で大学改革を考えた場合、外国籍職員の導入をより積極的に検討すべきである。ただし、国公立大学の場合は、これまでの職員採用制度に起因する問題も抱えており、大学単位では解決できないため、行政機関との政策調整が必要である¹³。

3.2 日本人職員の英語運用能力問題

既述したとおり、多くの採択校は日本人を中心に、職員のグローバル化対応能力の強化を進めようとしている。それでは、日本語を母語とする職員の英語力をどのように伸ばさせようかと計画しているのであるだろうか。図4はその主な方策をまとめたものである。多くの採択校はこれらのうち1つあるいは複数のものを組み合わせて職員の英語力の向上を図ろうとしている。このうち、もっとも顕著であるのが、職場内訓練（OJT）による英語運用能力の向上である。

図4 職員に対する英語学習支援・補助策等についての記載例

| 英語学習の直接支援 | 海外留学支援 |
|--------------------------|--|
| ・英会話スクールでの授業料の全額助成 | ・海外協定校との人事交流（人事交換） |
| ・英会話スクールへの教育指導委託 | ・アドミニストレーター、高等教育マネジメントコース等の職務関連専攻での大学院留学（修士課程） |
| ・e-learning 教材の導入 | ・長期留学制度の整備 |
| ・職員に特化した英語教材の開発 | ・休業制度の創設及び海外でのボランティア活動推奨 |
| ・ビジネス英語研修の開催 | ・海外語学研修 |
| | ・海外SD研修 |
| OJT 関連 | 職務上のインセンティブ |
| ・勤務校主催の国際行事での職務 | ・給与での待遇 |
| ・海外留学生対象のプログラム運営参加 | ・人事評価での待遇 |
| ・海外オフィスでの勤務 | |
| ・会議を英語で遂行 | その他 |
| ・職場での外国籍職員の配置 | ・TOEIC 受験科の大学負担 |
| ・国連のヨーロッパ本部への派遣 | ・学内書類の英文データベース化 |
| ・Job Shadowing プログラムへの参加 | ・自動翻訳機の開発 |

（文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成）

OJT の事例としては、協定先の大学での海外勤務や大学主催の国際会議での業務等が挙げられている。また、直接的な英語学習支援ではないが、翻訳機の開発や学内書類の英文データベース化の導入を挙げる大学もある。こうした補助機器等の活用は、円滑に業務を進める効果があるだけでなく、職員が役割モデルとなる英語に触れることによって、日常業務で必要とされる英語表現等を習得する学習機会も提供することになる。

図4が示すようにさまざまな取り組みが計画されているが、学内のリソースの活用が事業計画書にあまり記載されていないことは課題であると思われる。例えば、英会話スクールへの派遣、あるいは英会話スクールの指導委託等を行うのではなく、学内の英語教育の専門家の活用を推進したり、あるいは学内の語学センター等の施設をより積極的に利用することも可能であろう。多忙な職員の負担軽減という意味においても、学内のリソースの更なる活用は必要である。

図5-1 職員の英語力の目標基準一覧（タイプA大学）

| 大学 | 平成35年度における専任職員数 | 外国語力基準 | 平成35年度において基準を満たす専任職員数（割合） | 備考 |
|----------|-----------------|--|---------------------------|---|
| 北海道大学 | 1,590 | TOEIC 700 点以上 | 220 (13.8%) | 正規事務職員の 25% 以上を TOEIC 700 点以上 正規事務職員の 10% 程度を TOEIC 800 点以上 |
| 東北大学 | 1,414 | TOEIC 700 点 | 213 (15.1%) | |
| 筑波大学 | 1,159 | TOEIC 500 点以上 | 437 (37.7%) | TOEIC 500 点以上の職員の底上げ TOEIC 800 点以上の職員の割合を 1 割まで増やす |
| 東京大学 | 2,400 | TOEIC 800 点以上 あるいは TOEFL、 IELTS の同等の基準 | 600 (25.0%) | |
| 東京医科歯科大学 | 361 | TOEIC 730点以上 | 44 (12.2%) | TOEIC 730 点以上の職員を積極的に採用 |
| 東京工業大学 | 900 | TOEIC 800 点等 (TOEFL iBT80 点以上、 IELTS6.5 以上、 英検準 1 級以上、ケンブリッジ英検 CAE 以上など、 TOEIC 800 点相当の記録も含める) | 70 (7.8%) | 現状の 4% 程度から平成 35 年度を目途に倍増させる |
| 名古屋大学 | 805 | TOEIC 600 点以上 | 242 (30.1%) | TOEIC 800 点以上の者を共同教育プログラムの開発、協定締結等の高度な英語力が必要とされる職務に就ける TOEIC 600 点以上 800 点未満の者を留学生や外国人研究者等の対応などの職務に就ける |
| 京都大学 | 1,771 | TOEIC 800 点 | 140 (7.9%) | |
| 大阪大学 | 1,335 | TOEIC 700 点相当 (英検準 1 級、 IELTS6.0 以上など) | 500 (37.5%) | |
| 広島大学 | 536 | TOEIC 800 点以上 | 107 (20.0%) | TOEIC 800 点以上の職員を、各理事室 (5-10 人)、各部局 (3-5 人) に配置 |
| 九州大学 | 1,848 | TOEIC 600 点 | 924 (50.0%) | |
| 慶應義塾大学 | 1,000 | TOEIC 800 点 | 100 (10.0%) | |
| 早稲田大学 | 1,125 | TOEIC 800 点以上 | 325 (28.9%) | 全職員が目指すべき姿 (①修士・博士あるいは高度な専門資格の取得 ② TOEIC 800 点以上相当、③海外就業経験・留学経験) |

(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

それでは、学習を進める職員の英語運用能力をどのような手段で測定しようとしているのだろうか。図5-1ならびに図5-2で分かるように、多くの採択校がTOEICをその主な手段として挙げている。しかし、選択形式の問題のみで構成されているTOEICを用いて、職員が職場で求められる実践的な英語力を果たして測定できるのか議論が必要であろう。定められたスコアをクリアしなければならない当該職員たちが、数値目標の達成のみに集中し、スコアアップのためのいわゆる受験テクニックの獲得だけに専心しないか懸念される。大学で英語教育に従事している教員であれば、実力を伴わずスコアだけを上げる大学生に遭遇したことがあるかもしれない。これは、正しい選択肢を見つけ出す訓練を行うことに力を注ぐ学生にみられる現象であるが、これと同様のことが職員に起こらないか危惧される。本来、テストは学習の成果を測定するための手段であるが、そのテストの成績を上げることのみが学習の目的とならないのか注意しなければならない。

また、仮に受験対策のための学習をとおして英語力が向上するとしても、TOEICにはスピーキング力やライティング力を直接測るテストが含まれていないため、わざわざこうしたスキルの向上まで多忙な職員が自主的に学習するのか懐疑的にならざるを得ない。

図5-2 職員の英語力の目標基準一覧（タイプB大学）

| 大学 | 平成35年度における専任職員数 | 外国語力基準 | 平成35年度において基準を満たす専任職員数（割合） | 備考 |
|-------------|-----------------|--|---------------------------|--|
| 千葉大学 | 560 | TOEIC 730点 | 224 (40.0%) | |
| 東京外国語大学 | 140 | TOEFL iBT65以上、TOEIC 600点以上、IELTS5.5以上、英検準1級以上のいずれか | 50 (35.7%) | |
| 東京芸術大学 | 120 | 英検準1級、TOEIC 700、TOEFL iBT64 | 105 (87.5%) | 事務職員の外国語基準「英検準1級」、「TOEIC 700」、「TOEFL iBT64」国際交流担当事務職員「英検1級」、「TOEIC 900」、「TOEFL iBT100」 |
| 長岡技術科学大学 | 141 | TOEIC 550点以上 | 29 (20.6%) | |
| 金沢大学 | 420 | 英検2級、TOEIC 600点以上 | 315 (70.0%) | |
| 豊橋技術科学大学 | 140 | TOEIC 600点 | 42 (30.0%) | |
| 京都工芸繊維大学 | 172 | TOEIC 730点（またはそれに相当する語学力） | 52 (30.2%) | 平成35年度までに8割の職員がTOEIC 600点以上、3割が730点以上 全ての事務組織にTOEIC 730点以上のスコアを有する職員を配置 |
| 奈良先端科学技術大学院 | 175 | TOEIC 750点以上 | 47 (26.9%) | |
| 岡山大学 | 800 | TOEIC 600点以上 | 160 (20.0%) | |

| | | | | |
|-------------|-------|---|-------------|--|
| 熊本大学 | 600 | TOEFL-iBT80点以上 (TOEFL PBT550点以上)、IELTS6.0以上 | 68 (11.3%) | |
| 国際教養大学 | 85 | TOEIC 750点相当以上、TOEFL530点相当以上 | 65 (76.5%) | 職員採用における英語力の募集要件を、TOEIC 750点相当から TOEIC 900点相当に引き上げる |
| 会津大学 | 56 | TOEIC 580点 | 21 (37.5%) | |
| 国際基督教大学 | 104 | TOEIC 800点以上 | 61 (58.7%) | 既に採用されている職員の基本的外国語能力 (TOEIC 750点) 平成 35 年度までに TOEIC 800 以上の職員 61 人 |
| 芝浦工業大学 | 180 | TOEIC 800点、TOEFL 500点、通算 1 年以上の留学／海外赴任歴 | 60 (33.3%) | TOEIC 800 点以上取得者を人事上のインセンティブとして優遇するシステムを構築する |
| 上智大学 | 293 | TOEIC 750 点以上 | 150 (51.2%) | これまでの職員採用基準の TOEIC 750 点以上を目安にすることを堅持する |
| 東洋大学 | 448 | TOEIC 800 点、TOEFL 570 点 | 60 (13.4%) | |
| 法政大学 | 595 | TOEIC 730 点以上 | 297 (49.9%) | 左記の 297 人は、TOEIC730 点以上、ドイツ語技能検定 2 級以上、韓国語能力試験 2 級以上、実用フランス語技能検定 2 級以上、実用英語技能検定 2 級以上、中国語検定 2 級以上を含む人数 |
| 明治大学 | 600 | TOEIC 800 点以上 | 300 (50.0%) | 左記の目標達成により、全部署に外国語基準を満たす職員を 5 人配置可能となる TOEIC 800 点以上は新卒採用の判断基準の一つである |
| 立教大学 | 440 | TOEIC 730 点、TOEFL iBT79 点、IELTS6.0 と同等 | 176 (40.0%) | 人事評価制度においては、外国語の学習履歴や能力も、他の能力とあわせて適切に人事評価に反映する |
| 創価大学 | 208 | TOEIC 730 点相当以上 | 60 (28.8%) | 新規採用には語学力 (TOEIC 730 点以上) を基準とし、一定の語学運用能力をもった人材を優先的に雇用していく |
| 国際大学 | 45 | TOEIC 採用時 600 点管理職代理 650 点管理職クラス 700 点 | 45 (100%) | 採用時に英語テストによる数値基準 (TOEIC 600 点) を設置する |
| 立命館大学 | 1,156 | TOEIC 700 点以上 | 235 (20.3%) | |
| 関西学院大学 | 510 | TOEIC 800 点等 | 105 (20.6%) | |
| 立命館アジア太平洋大学 | 212 | TOEIC 800 点 | 95 (44.8%) | 平成 35 年度までに、有期・無期を問わず全てのフルタイム職員の 44.8% が TOEIC 800 点以上を取得する |

(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

さらに、寺内らの調査結果も示唆的である¹⁴。寺内らは、2006年2月から12月までに総計7,354名の国際業務に従事中のビジネスパーソンにアンケートを実施した結果、表3のようなデータを提示している。これはアンケート回答者自身が感じている自信度を表すものであり、第三者による客観的な尺度を使って得た結果でないことには注意を払うべきだが、回答者らは日常的に海外とのやり取りをしている企業人であることは注目に値する。

表3によると、「簡単な内容」であれば、TOEIC900点以上の回答者は、4技能のどれにあってもかなりの自信を持って対応していることが分かる。一方、900点未満の回答者の場合、読む作業以外では、回答者によって自信度にかかなりのバラツキがある。さらに、これが「高度な内容」になると、900点以上のスコアを持つ者の間でも自信度のバラツキが大きく、それ以下の点数しか取得していない者では自信度の差はさらに大きくなる。特に話す・書くという能動的スキル（productive skills）においては、スコアのレベルに関係なく自信度に大きな差があることが分かる。

表3 TOEIC 取得点別にみた4技能の自信の度合い

| | 取得スコア | 簡単な内容 | 高度な内容 | | 取得スコア | 簡単な内容 | 高度な内容 |
|----|----------|--------|--------|----|----------|--------|--------|
| 聞く | 900点以上 | 90%以上 | 70～90% | 読む | 900点以上 | 90%以上 | 70～90% |
| | 850～900点 | 70～90% | 50～80% | | 850～900点 | | 50～80% |
| | 800～850点 | | | | 800～850点 | | 50～80% |
| 話す | 900点以上 | 90%以上 | 50～90% | 書く | 900点以上 | 90%以上 | 50～90% |
| | 850～900点 | 50～90% | 50～80% | | 850～900点 | 70～90% | 50～80% |
| | 800～850点 | | 30～80% | | 800～850点 | | 30～80% |

(『企業が求める英語力 English Skills: What Do Companies Really Need?』64頁より抜粋)

「スーパーグローバル」の採択校では、担当する部署あるいは職位等によって、求めるTOEICスコアに幅を持たせているケースが多いが、900点以上のスコアを求める大学の数は限られている。したがって、寺内のデータを参考にすると、職員が業務上必要とする英語運用能力をTOEICのスコアでは必ずしも適切に判断できない可能性があると言及できるかもしれない。

一方、表4は、採択校がどのようにして学生の英語力を測定しようと計画しているのかまとめたものである。これによると、国立大学ではTOEFL iBTやIELTS等のテストで、4技能を直接測定できかつ選択形式以外の問題を含むテストの使用を計画している大学がある。また、公立・私立大学においても、国立大学ほどではないが、やはり学生には直接4技能を測定できるテストを使用しようと努力していることが分かる。

表 4 学生の英語力を測定するために使用する予定のテスト等*

| | TOEFL iBT | TOEFL ITP (PBT 含む) | IELTS | TOEIC (ITP 含む) | TOEIC SW | CEFR 基準 の活用 | その他 |
|------|-----------|-----------------------|-------|-------------------|----------|----------------|-----|
| 国立大学 | 10 | 11 | 3 | 12 | 0 | 0 | 2 |
| 公立大学 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 私立大学 | 4 | 8 | 4 | 8 | 1 | 6 | 4 |
| 合計 | 15 | 20 | 7 | 21 | 1 | 6 | 7 |

* 事業計画書には複数のテストが記載されているため、テストの種類と大学数は一致しない。
(文部科学省に提出された各採択校の事業計画書をもとに作成)

学生の4技能の習得を促進するために TOEFL iBT や IELTS を利用するのであれば、職員にも4技能の能力を実際に測定するテストを積極的に利用すべきではないだろうか。ただし、職員の場合は学生が置かれている状況とは異なるので、学生と同じテストが適切かどうか慎重に判断すべきである。可能であれば、採択校は各大学の職員がどのようなレベルの、どのような内容での英語運用能力が必要なのか見極め、職員のニーズに合致したテスト開発を進めるべきであろう。

4 結語

本稿は大学のグローバル化を進めるうえで重要な課題の一つとなる職員の採用・育成について、外国籍職員の採用問題および日本人職員の英語力伸長問題という視点から、「スーパーグローバル」の事業計画を考察した。これに対し、本稿は外国籍職員の更なる採用の促進を提案し、また日本人職員については英語の4技能をバランスよく測定できるテストの利用、および職員のニーズに合致したテスト開発が各大学で行われることの必要性について提起した。

当然のことであるが、職員に求められる外国語能力は英語力だけではなく、特にアジア諸国で使用されている他の言語に対応できる職員も必要である。さらに、学生支援、研究支援、情報、人事、財務等、外国語能力以外の知識・経験に秀でた人材育成も急務であろう。それにもかかわらず、本稿が提示した問題意識は、大学全体のグローバル化を対外的に見える形で示すうえでは重要な問題であると考えられる。したがって、英語で業務が遂行できる職員の採用・育成問題は、今後も大いに議論されるべきであろう。

また、採択校の事業計画書を見ると、従来では想定されなかった新たなポジション(例、職員と教員の間職にあたる URA¹⁵ や UEA¹⁶)も提案されている。こうしたポジションに一般企業から人材を得ることも一案であろうが、英語関連の諸分野で研究をしている大学院生にも職業選択の一つとしてこうしたキャリアパスを提示することも今後は検討されるべきであろう。

注

- 1 本稿では、留学生だけでなく研究者の交流も含め、留学生政策ということばを使用する。
- 2 大学の国際化および欧州の留学生政策の変遷については、江淵一公著の『大学国際化の研究』玉川大学出版部（1997年）が詳しい。また、アジアを中心とした近年の留学生政策については、杉本均（編著）『トランスナショナル高等教育の国際交流』東信堂（2014年）が参考になる。
- 3 なお、2012年度の「グローバル人材育成推進事業」は、2014年度からスーパーグローバル大学等事業の「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援」として名称が変更されている。
- 4 本稿で使用する「職員」ということばは、実際に現場で業務に従事する管理職ならびに一般職員を意識して使用されている。
- 5 本稿では、こうした職員の育成に関わる事柄をSD（Staff Development）として捉えることとする。
- 6 例えば、1994年時点の大学数は552校であったものが、2014年では781校になっている。
詳細は文部科学省2014年度学校基本調査を参照のこと。
- 7 もちろん、大学職員を主な構成員とする大学行政管理学会等ではこうした議論は盛んに行われているが、大学関係者全般での議論には至っていない。
- 8 日本学術振興会 http://www.jsps.go.jp/j-sgu_ggi/index.html（最終閲覧日：2015年3月14日）
- 9 ただし、「スーパーグローバル」における補助は最長が10年間であることを示したものであり、国の財政事情により補助期間に変更が加えられる可能性もある。また、各採択校の事業計画は、定期的に審査されるため、当初どおりの予算が最終年度まで無条件に確約されているわけではない。
- 10 文部科学省2014年度学校基本調査による。
- 11 資料としたのは、各採択校が提出した計画書である。計画書は、以下のアドレスで閲覧できる。http://www.jsps.go.jp/j-sgu/h26_kekka_saitaku.html
特に参考にしたのが、本稿図1で示した共通観点2国際関連の多様性（1）および、共通観点2ガバナンス改革関連のガバナンス（1）である。
- 12 加藤季夫「國學院大學の3つの慮いと教養教育のあゆみ」『教養教育における「建学の精神」の可能性－私立大学ならではの教育の実践－』平成26年度 教育開発シン

ポジウム、國學院大學渋谷キャンパス、2015年2月21日。

- 13 これに関連して小山内は、公務員制度に由来する国公立大学職員の問題を指摘している。

小山内によると、法人化前は国公立大学の全ての正規職員は公務員試験を受けて採用された者であり、公務員試験という性質のため、(1) 採用試験では実践的な英語運用能力を重視しなかった、(2) 外国語ネイティブスピーカーを採用しにくかった、こと等を挙げている。しかし、こうした制度的な問題以外にも、他言語・他文化を背景に持つ者を同僚として迎え入れる寛容性、そして異文化コミュニケーションを容易にする共感性の欠如といった目に見えない問題も存在するかもしれない。

なお、国立大学の場合、全体としては、全国を7地区に分けて同一日程で行われる国立大学法人等職員採用試験によって職員を主に採用するため、従来とは異なる能力・技能を兼ね備えた人材を採用する場合は、各大学の予算内で別途独自の試験を実施する必要がある。

小山内の論文については、独立行政法人学術振興会がまとめた「職員の養成、確保」『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～』第4章第6節(2010年)の181～204頁を参照のこと。

- 14 小池生夫(監著)、寺内一(編著)『企業が求める英語力 English Skills: What Do Companies Really Need?』朝日出版、2010年。
- 15 University Research Administrator(リサーチ・アドミニストレーター)の略である。
- 16 University Education AdministratorとはURAの教育版で、教育システムのコーディネーター等を担う。