

海外実地研修報告とその意義及び効果に関する考察

山本 尚広

京都産業大学キャリア教育研究開発センター事務室

本論考では、大学専任職員の国際通用性を向上させる手段として、海外実地研修を実施することの意義及び効果について考察した。考察にあたっては、筆者が開発し、自らも参加した、海外での集合型短期研修プログラムを事例に、プログラムの特徴やプログラム終了後に実施したアンケート結果等を参考資料として分析した。プログラムの主な目的は、異文化理解の促進と職能開発にあり、3週間、年齢・身分共に幅広い層の職員が参加した。アンケート結果からは、異文化理解の促進や海外大学及び国際情勢への興味・関心の向上等、参加者の国際化に対する意識改革が十分に果たされたことが伺えた。他方、職能開発に関しては、参考になるものではあったが、一部、学んだスキル等を習熟するにはいたらなかったことが明らかとなった。プログラムの実施形態及び特徴とアンケート結果から、プログラムの実施結果を考察した結果、筆者が開発、参加した実地研修の意義及び効果として、①グローバル・マインド(国際的な視野及び感覚)の醸成②語学力を含むコミュニケーション能力の向上の2点が挙げられることを明らかにした。

キーワード:人材育成、国際化、海外実地研修

1. はじめに

「大学の国際化」が叫ばれて久しい中、各大学は模索しながら様々な施策を展開しているが、国際化推進事業に耐え得る事務体制の充実・強化が急務となっている。このことは、2000年11月22日付の大学審議会答申で、次のように述べられている。

「グローバル化の進展に対応して、組織的な研究・研修による事務職員の専門性の向上、教員組織と事務組織の連携の強化、専門性の高い業務についての外部機関との連携協力等を含む事務体制の充実強化を図る必要がある。」(大学審議会答申, 2000)

このことから、留学生の受け入れや派遣のみならず、海外大学の先進事例調査、海外大学職員との折衝等の業務に対応し得る、国際通用性を備えた職員の育成は、今後の国際化推進を支える重要な施策の一つと判断できる。

本論考では、大学専任職員の国際通用性を高めることを目的に、筆者が大学コンソーシアム京都出向期間中、主担当者として開発に携わり、自らも参加した、海外実地

研修プログラム(名称: MUELC職員対象海外研修プログラム。以下、当該研修プログラムと呼ぶ。)の実施結果を報告し、国際通用性の向上という面における、参加者にとっての意義及び効果を考察する。

2では、高等教育の国際化が進む背景をふまえ、大学専任職員の国際通用性を醸成する必要性を明らかにした上で、当該研修プログラム実施の目的及びこれを達成するための指標として設定した、成果目標について報告する。

3では、当該研修プログラムの実施結果を報告し、目的を達成し得る内容となっていたか、考察する。

4では、参加者から回収したアンケート結果等を基に、当該研修プログラムの参加者にとっての意義及び効果について、考察する。

5では、京都市内の大学が実施している、既存の海外研修について報告し、研修プログラムとの比較検証を行うことで、海外実地研修に職員を派遣することに対する大学としての意義及び効果についても言及する。

大学専任職員の国際通用性の向上は、短期間で達成できるものではなく、長期的な展望のもと、継続的に取り

組む必要のある課題である。海外での実地研修は、現地ですべて生活することから、国内での研修と比較して大きな効果が期待できる。しかし、一定の費用を必要とするため、費用対効果の観点から、実施に積極的でない主張も存在する。本論考では、当該研修プログラムを事例に、海外実地研修の意義及び効果について考察する。

2. MUELC 職員対象海外研修プログラム開発の背景及び実施目的

本章では、高等教育の国際化が進む背景をふまえ、大学専任職員の国際通用性を向上する必要性を明らかにした上で、当該研修プログラムの実施目的及びこれを達成するための指標として設定されていた、具体的な成果目標について明らかにする。

2.1. 大学教育の国際化

情報通信技術の発達等により、世界のグローバル化、ボーダレス化が進んで久しく、大学教育、高等教育を取りまく環境が著しい変化に見舞われていることは、もはや自明である。

国内企業においても、採用資格として TOEIC スコアの取得を課す企業や、海外留学生の獲得を採用方針として明確に打ち出す企業が出るなど、社会は、国際化に対応し得る「グローバル人材」を強く求める傾向にある。世界的な人材の獲得競争が激化する中、「グローバル人材」を輩出することが、大学には強く求められている。

このような状況の中、我が国においては、2008 年に留学生 30 万人計画が発表され、大学教育の国際化に国策として取り組んでいる。さらに、「国際化拠点整備事業(グローバル 30)」、「世界展開力強化事業」と大学教育の国際化に係る大学改革推進等補助事業が展開されており、今後も、この傾向は継続されていくと考えられる。

2.1.1. 大学専任職員の国際化

こういった状況の中、前節で述べた補助事業で採択を受けた大学はもとより、あらゆる大学が「国際化」「グローバル化」の対応に追われている。このため、グローバル化に対応するため、ハード、ソフトのいずれにせよ、一定の「ヒト・モノ・カネ」及びこれらを最大有効活用、最適分配するための判断材料となる「情報」を確保し、効果的かつ効率的に事業を推進することが求められる。

特に「ヒト」資源、つまり、事業推進を担当する職員の養成、確保について、独立行政法人日本学術振興会では、大学国際戦略本部強化事業の最終報告書の中で次のよ

うに述べている。

「国内での生存競争あるいは国際的な競争環境にさらされている大学の職員である以上、国の制度や自らの大学における教務等の各種の制度を理解するだけでなく、主要な交流先大学や、国内及び海外において目標とすべき大学、あるいは国内的又は国際的に同程度の評価をされていると考えられるライバル校において、どのような教務運営がなされているか、また、教員・研究者の研究環境には自校とどのような違いがあるかなどについて、教職員が知見を共有することは、大学の中長期的な計画や戦略を実行する上で、極めて有益であろう。そのため、教員だけでなく、職員の中にも海外の大学等で研修又は留学の経験を有する者があることが望ましい。」

((独)日本学術振興会大学国際化支援本部, 2010)

当然ながら、「ヒト」資源のみでは、事業推進を行うことは難しい。しかし、その他の「モノ・カネ・情報」といった資源を最大有効活用、最適分配できるかは、資源を運用する「ヒト」に大きく左右されることから、その重要性が高いことは疑いない。大学教育の国際化推進を目指す以上、大学専任職員にも、見識を広げ、国際的な視野をもつこと、すなわち、国際通用性を向上させる必要があると考えられる。

2.1.2. 研修プログラムの実施目的

これまでで、大学の国際化、グローバル化を推進するには、大学専任職員の国際通用性の向上が重要な課題のひとつとなることを明らかにした。この課題に対応するための手法は様々なものが存在するが、筆者は、海外における短期の集合型研修プログラムを開発し、その実施結果を検証するために、自らも参加した。

プログラム開発の経緯が大学専任職員の「国際通用性の向上」という課題に対応したものであるため、その実施目的は当然これに即したものである。そこで、開発にあたり、研修プログラムの実施目的は、「大学のグローバル化、国際的なボーダレス化に対応し得る、大学職員の資質向上を目指した、異文化理解の促進と英語能力を含むコミュニケーション・スキルの向上」と位置づけた。

本論考において当該研修プログラムの意義・効果について考察するには、プログラム開発の目的を明らかにし、かつ実施した結果、この目的がどの程度果たされたかを検証する必要がある。目的については、既に述べた通りであるが、実施結果を検証するには、当該研修プログラムが、国際通用性の向上を目指す上で、どのような立場の

職員を対象に、「何」を身につけることを目標としているか、という点に留意する必要がある。国際通用性を高めるための手段には様々な選択肢があり、また、参加者によって必要な知識や経験は異なる。そのため、当該研修プログラムの成果を評価し、意義・効果について考察する際、具体的な成果目標についても明らかにしておく必要があると考えられる。

当該研修プログラムでは、「異文化理解の促進と英語能力を含むコミュニケーション・スキルの向上」を目的とし、これを果たすために、習熟を目標とする具体的な成果目標が、次のとおり設定されている。

〈〈習熟を目指すスキル〉〉

1. クリティカル・ロジカルシンキング・スキル
ディスカッションにおける問題定義、課題設定能力の向上を目指し、必要な情報を収集し精査するスキルを学ぶ。
2. 情報収集能力
職場におけるコミュニケーションや、文章から情報を的確に読み取る能力の向上を目指すとともに、情報の構造や意図を読み取るスキルを学ぶ。
3. プレゼンテーション・スキル
効果的に情報を伝達する能力の向上を目指し、情報の表現方法や、効果的なプレゼンテーションの構造、アイコンタクトやボディランゲージ等、聞き手に理解してもらうためのスキルを学ぶ。
4. ミーティングを指揮・参加する能力
会議運用能力の向上を目指し、ミーティングの進行とプロセスを理解し、活発かつ効率的な会議運用のテクニックとして、ミーティングにおける対人関係構築などのスキルを学ぶ。
5. 電話での受け応え能力
英語による電話での受け応えのスキルアップを目指し、ビジネスにおける基本的な挨拶の仕方や、クレームの処理等、英語を使用した電話での対応スキルを学ぶ。
6. 同僚・上司・部下との日常の会話の能力
職場におけるコミュニケーション能力の向上を目指し、適切なトーンや言葉を選択し、職場での日常会話やスムーズな人間関係を築くスキルを学ぶ。
7. ビジネスEメール
効果的かつ適切なライティング能力の向上を目指し、英文によるビジネスEメールの基本的な構造、フォーマット、トーン、スタイルの選別、ライティングの基本(段落、起承転結)について学ぶ。

以上7つのスキルは、現場で実務を担当する職員を対

象としたビジネス・スキルであり、これらを英語で学ぶことにより、一定の語学力の習熟についても目標とされている。

したがって、当該研修プログラムは、実務担当者レベルを対象とした①異文化理解の促進と②英語能力を含むコミュニケーション・スキルの向上を目的とする海外研修プログラムと位置づけられる。

これまでの考察をふまえ、本論考においては、実務担当者にとって①異文化理解の促進と②英語能力を含むコミュニケーション・スキルの向上がどの程度果たされたかを検証し、その際、②については、目標に掲げる7つのスキルをどの程度習熟できたか、という面についても検証することとする。次章より、研修内容について、具体的に考察を進める。

3. MUELC 職員対象海外研修プログラム実施報告

本章では、当該研修プログラムの研修先、研修期間等の実施概要について報告し、研修内容が、実施目的を達成し得る内容となっていたかについて、考察する。

3.1. 研修プログラム実施概要

実施した研修プログラムの概要は以下のとおりである。

- 名称:MUELC 職員対象海外研修プログラム
- 研修:Monash University English Language Centre (オーストラリア・メルボルン)
- 主催:国際連携プログラム開発推進委員会 (連携 13 大学・短期大学)
- 派遣期間:2011 年 8 月 16 日(火)～9 月 10 日(土)
- 研修目的
大学のグローバル化、国際的なボーダレス化に対応し得る、大学職員の資質向上を目指した、異文化理解の促進と英語能力を含むコミュニケーション・スキルの向上
- 対象:職歴10年目程度の大学専任職員
- 滞在:ホームステイ
- 費用:約 43 万円

以上のとおり実施したことが、実施目的を達成する上で、どのように影響したか、実施要件ごとに考察する。

3.1.1. 研修先

研修先機関である Monash University English Language Centre は、Monash University が設置する、オーストラリア国内において大規模な英語学校のひとつである。Monash University 並びに Monash College の語学サポー

トを行っており、毎年100を超える Study Tourも受け入れている。Monash Universityは、オーストラリアにおける研究重点8大学「GROUP OF EIGHT」の中でも、特に大規模でグローバルな大学であり、国内有数の大学である。また、Monash University 及びMUELCのメインキャンパスがあるメルボルン(オーストラリア)は、市民の約20%がオーストラリア国外のバックグラウンドをもっている国際的な都市でもあった。

研修先となった、MUELC は、大学職員を対象としたプログラムの開発に意欲的かつ協力的であった。十分な経験と実績を有するMUELCと新たなプログラム開発を目指す我々が協力して開発を進めたことにより、通常の語学学校が提供しているような、大学進学や日常生活を目的とした語学研修プログラムとは全く異なる、新しいプログラムの開発を果たすことができた。プログラム内容の詳細は後述するが、ビジネス・シーンで実践できる英語やビジネス・スキルの習熟はもとより、現地大学職員との交流やMonash University 及びその附置機関における国際化の先進事例に関するレクチャ(講演)等、海外大学の取組や国際化の現状を知ることができる、大学事務職員専用のプログラムが開発された。

また、Monash University やMUELC が積極的に海外展開を図るグローバルな大学であり、MUELC と Monash University は同じキャンパスに併設されていたため、世界中から学生が集まってくる環境を実感することもできた。我々の研修中も、中国、韓国といったアジア諸国はもとより、インド、サウジアラビア等多くの国の留学生がプログラムを受講しており、宗教的な面に配慮した設備や体制等についても知ることができた。

以上、大学専任職員専用のプログラムが開発された点、MUELC がグローバル化を特に実感できる環境であった点の2点から、国際通用性の向上という目的がより果たされやすい環境にあったものと確信する。

3.1.2. 研修期間

大学事務の繁忙期を避けるため、8月16日出発の9月10日帰国というスケジュールで2011年度は実施された。この期間について、結果として参加者が7名にとどまったことから、検討の余地があると考えられる。

3.1.3. 対象と実際の参加者

当該研修プログラムは、当初、10年目程度の職歴(30歳前後を想定)のある職員でIELTS4.5程度(TOEIC450程度)の英語力を有していることを参加資格としていた。これは、当該研修プログラムが、単なる語学研修ではなく、異文化理解(国際通用性の向上)とスキルアップを兼ねた研

修であることに起因する。職歴は、研修成果として、国際化に対応し得る知識や経験を自大学での職務に活かしていくことを想定したため、大学、高等教育を取り巻く環境について、一定の知識・経験を有する職員がふさわしいと判断したためである。必要な語学レベルはこれに合わせて設定した。英語が全く理解できない職員を対象にしまうと、現地職員との交流等、異文化理解という目的達成のために、組み込まれているプログラムの運営に支障をきたすと、MUELC と我々で判断したためである。その結果、IELTS4.5という設定がなされた。

しかし、実際に応募した職員は、様々な層であった。これに合わせてプログラム内容を精査することも考えられたが、MUELC 担当者と相談した結果、2011年度は、パイロットケースとなる初年度でもあったことから、申込のあった参加者は、年齢等を問わず受けつけ、4大学1コンソーシアムからの、7名の参加者で実施することとなった。

表1：参加者の属性

所属	4大学、1大学コンソーシアム
担当業務	総務、経理、学長室、教務、学生支援、就業力育成事業、国際連携事業
身分	管理職 1名 監督職1名 一般職 5名
年齢	40代:3名 30代:3名 20代:1名

結果として、身分も年齢も異なる、複数大学の職員が参加することとなったが、研修プログラム終了後に実施したアンケートでは、それぞれの立場からの特色ある回答を得ることができた。当初の想定とは異なる層の大学専任職員が参加したが、様々な立場の職員が参加したことによって、パイロットケースである初年度のプログラムが実施されたことが、結果として、プログラムの成功に寄与したと筆者は考える。

3.1.4. 滞在方法：ホームステイ

滞在方法としてホームステイが採られたことは、研修目的である異文化の理解の促進、コミュニケーション能力の向上をより高いレベルで達成することに効果があったものと考えられる。ホームステイを課したことにより、ホストファミリーとコミュニケーションをとるため、参加者は原則として研修時間以外も、英語のみでの生活が課されることとなった。既述のとおり、メルボルンは、非常に国際的な都市であるため、参加者のホストファミリーのバックグラウンドも、オーストラリアのみではなく、スリランカやシンガポールといった実に多様なものであった。当然ながら、各家庭によって、休日の過ごし方、食事、信仰等実に様々であり、文化や慣習の違いを知識ではなく、経験で知ることができた。この経験によって、異文化理解が促進されたことは疑い

ない。

3.2. 研修内容

プログラムは、3週間(1日4時間のクラス授業+自習学習)のフルタイムのコースで構成される集合型研修であった。参加者の英語力に差はあったが、筆者を含む7名のみで構成される、1クラス単独で実施した。

クラス(授業)はビジネスの現場を想定したケーススタディを基に展開され、異文化理解の促進、コミュニケーション能力(英語能力)の向上を目標としていることから、ディスカッションを取り入れたインタラクティブな形式で進行された。加えて、研修先である MUELC や Monash University のスタッフからの修学支援体制等に関する特別講義、現地職員との交流がプログラムに組み込まれていた。以下、具体的に報告する。

3.2.1. 研修の構成及び授業内容

研修は、①Language Skill ②Cultural Awareness ③Role Play ④Oral Presentation Skill で構成されており、各分類に応じたスキルがケーススタディを交えながら、教授された。

① Language Skill

ビジネスの現場を採りあげたケーススタディを通じて、電話でのクレーム対応や効果的なプレゼンテーションの方法、明確なレポートの作成方法等、実務担当者がビジネスの現場で求められるスキルを学び、これを実践するトレーニングが英語で行われた。

② Cultural Awareness

異文化理解の促進を目的に、職場での同僚、上司とのコミュニケーションや、意見が対立したときの対処法、formal と informal な表現等を学び、メルボルンでの職場文化について学んだ。

③ Role Play

会議進行や講演会等の司会、交流会でのネットワーキング構築といった、職務上、実際に経験することのあるシチュエーションでの基本的な会話等の構築や適切な対応、それらの英語表現を学んだ。

④ Oral Presentation Skill

当該研修プログラムでは、研修成果の発表という位置付けで、最後に、英語でのプレゼンテーションを行うことが全員に課された。発表に先立ち、効果的なプレゼンテーションの構成、表現方法等を学び、参加者はこれを参考にプレゼンテーションの準備を進めた。この機会によって、プレゼンテーションの構築方法を改めて具体的に学ぶことができた。また、研修で学んだロジカルシンキング、語学力、情報収集及び整理能力とい

ったスキルを実践したこと、各自が滞在中の経験を整理する機会ともなり、研修で学んだことを確認する意味でも非常に意義のあるクラスであった。

3.2.2. 教授方法

授業は、ネイティブの教員によって、英語で実施され、基本的には教員からの講義、説明の後、教わったスキルを実践するという形で進行された。特に座学においては、一方的に講義を受ける時間は皆無であり、常に教員と参加者の間でコミュニケーションがとられながら、授業が進行されるインタラクティブな形式であった。この方式は、参加者の各スキルの理解度を高めると同時に、ヒアリング能力とスピーキング能力の向上において、非常に効果的であった。

3.2.3. 特別講義

週に1コマもしくは2コマは、MUELC、Monash University、もしくはその附置機関の Manager 等より、海外展開の現状や大学の運営方法、修学支援体制等についての特別講義が実施された。5回実施された講義のテーマは次のとおりである。

- Pastoral care of MUELC students
- Monash University's mission and Global Engagement
- Monash College's mission and Global Engagement
- Monash Uni Health and Wellbeing Services
- Monash Uni Student Mobility Program

いずれの講義も非常に興味深いものであり、国際通用性の向上という目的において、Monash University のように大規模でグローバルな大学の、海外展開の具体的な事例を知り得たことは、大学専任職員として非常に参考となり、また、参加者の国際化に対する意識改革を果す上でも非常に効果的であった。

以上、本章では、当該研修プログラムの実施結果とこれらについての考察を述べてきたが、本論考においては、参加者にとっての意義及び効果を明らかにすることを目的としていることから、参加者からの評価について考察する必要がある。次章で、当該研修プログラム終了後に参加者へ実施したアンケート結果について報告、分析する。

4. 海外実地研修の実施意義及び効果

本章では、前章で明らかにした実施結果及びこれに対する考察を踏まえ、当該研修プログラム終了後に参加者へ実施したアンケート結果を報告、分析し、当該研修プログラムの意義及び効果を明らかにする。

4.1. 本研修に対する参加者からの総合評価

参加者に対して実施したアンケートの設問及び回答結果は、次のとおりである。

設問1: 本研修の参加(実施)は意義あるものだったと感じていますか? 以下に列記する観点から、ご回答ください。

<<設問1回答集計結果>>

* 表内に記載の数字は1~5の各評価を選択した人数

* 評価は5段階評価で、「5」が最も高い評価

表2 : アンケート結果(設問1)

評価項目	5	4	3	2	1
総合評価	6	1	0	0	0
語学力の向上	3	2	2	0	0
ビジネス・スキルの向上	0	5	2	0	0
コミュニケーション・スキルの向上	3	4	0	0	0
異文化理解の促進	6	1	0	0	0
海外大学、国際情勢への興味・関心の向上	5	2	0	0	0
国際通用性の涵養	4	3	0	0	0

「総合評価」、「コミュニケーション・スキルの向上」、「異文化理解の促進」、「海外大学、国際情勢への興味・関心の向上」、「国際通用性の涵養」の5つの評価項目については、参加者全員が4または5の評価を選択している。このことから、海外大学職員との交流や、海外の職場における慣習等をクラスで学べることで、「国際化に対する意識改革」という観点では一定以上の実施意義があることが見受けられる。

また、コミュニケーション・スキルの向上については、全ての参加者が報告書においても、成果のひとつとして挙げていた。これは、MUELCやMonash University等のスタッフとの交流の機会を当該研修プログラムの中で設けたことや、滞在方法としてホームステイを選択したことが功を奏したものと筆者は考える。

他方、「語学力の向上」「ビジネス・スキルの向上」においては、3の評価を選択している参加者が2名存在している。国際化に関する職能の開発という点については、より具体的な成果が得られるよう、改善が求められる。クラスで取り上げる研修内容や教授方法は、参加する職員の経験年数等によって求められる内容やレベルが異なるため、この点を加味して内容を設定する必要があると考えられる。

以上の分析から、本研修の実施は、大学専任職員の国際化に向けた資質向上を目指す上で、総論としては、一定の意義、効果があるものと考えられる。

しかしながら、「意識改革」と「実質的な職能開発」という2つの側面から、実施意義を考察した際、「実質的な職能開発」という側面において、改善の余地が大きいと考えられる。この点については、アンケートの2つ目の設問で、より詳しく参加者からの評価を得ているため、次項にて考察する。

4.2. 研修内容(ビジネス・スキル等)とその習熟度に対する評価

前項の実施意義の考察で挙げた項目は、抽象的で意識改革の要素が強いものであった。研修成果となる実施効果については、いくつかのスキルを挙げ、参加者に、設問1と同様、自己評価を依頼した。評価結果は次のとおりである。

設問2: 下表の各スキル等について、2つの観点から自己評価を数字で入力ください。

- 「学びの度合い」
(どの程度参考になったか、気づきがあったか)
- 「習熟の度合い」
(どの程度身に付けることができたか)

<<設問2回答集計結果>>

* 表内に記載の数字は1~5の各評価を選択した人数

* 評価は5段階評価で、「5」が最も高い評価

表3 : アンケート結果(設問2 ●学びの度合い)

【英語運用能力】

評価項目	5	4	3	2	1
Writing	2	4	1	0	0
Reading	2	3	2	0	0
Listening	6	1	0	0	0
Speaking	5	2	0	0	0

【異文化理解能力】

評価項目	5	4	3	2	1
日常生活	3	4	0	0	0
職場(エチケットや服装、同僚とのコミュニケーションの取り方等)	3	4	0	0	0

【ビジネス・スキル】

評価項目	5	4	3	2	1
企画提案力	0	4	3	0	0
情報収集能力	0	3	4	0	0
コミュニケーション能力(英語能力を含む)	3	4	0	0	0
論理的思考能力(クリティカル・ロジカルシンキング)	1	4	2	0	0
プレゼンテーションスキル	5	2	0	0	0

ミーティングを指揮・参加する能力	1	5	1	0	0
電話での受け応え能力	2	3	2	0	0
日常的なコミュニケーション能力(同僚・上司・部下との毎日の会話)	0	7	0	0	0
効果的な E-mail によるビジネス・コミュニケーション能力	4	3	0	0	0

設問 2 は、クラスで学んだことについて、どの程度の学びや気づき、発見があり、参考となったのかを問う設問であった。全体を通じて3以上の評価しか出ていないことから、総論としては、まず期待通りもしくはそれ以上に学ぶべきことがあった、と参加者は感じていることが伺える。

特に異文化理解については、全員が5または4の評価となっており、「異文化理解の促進」が本研修実施の意義、効果として大きなものとなっていることが明らかである。これは、国内ではなく、実地研修を行うからこそ得られる成果であり、本研修においては、研修期間中、ホテルや寮に滞在するのではなく、ホームステイを採用していることも大きく影響しているものと考えられる。

異文化の理解は、海外からの留学生対応や、海外大学職員とコミュニケーションをとる際に、良好な関係を築く前提となるマインドとも言える。国際化に対応し得る資質を向上する上で、本研修の意義は大きいと筆者は考える。

他方、英語運用能力、ビジネス・スキルについては、3または4の評価を得ている項目が多く散見される。前項で述べた設問1の集計結果に対する考察と同様、実質的な職能開発の面では、参加者の期待を十分には満たせていなかったことが伺える。しかし、この評価結果は、参加者の職務経験年数等によって変動すると考えられる。当該研修プログラムの実施意義、効果の向上を図る上で、どの職員層を対象とした研修であるか、という点を明確にすることが重要な課題と考えられる。

なお、4 以上の評価となっている各項目は一定のニーズを満たしていたと判断できる。

前章で報告したとおり、2011 年度は、パイロットケースとなる実施初年度であったことから、あえて年齢、身分とも幅広い層の職員の参加を受け付けた。その結果、30 歳前後から 40 代まで、幅広い層の職員が参加した。特にビジネス・スキルは、必要とされる内容、レベルが参加者の職務経験年数や身分、立場によって大きく異なるため、参加する職員層を明確にしたり、参加者によって研修内容及び方法を調整したりすることで、この問題は解決できると筆者は考える。

次に、学んだスキル等を「どの程度、身に付けることができたか」を問う「習熟の度合い」の設問に対する回答結

果について分析する。

表4 : アンケート結果(設問2 ●習熟の度合い)
【英語運用能力】

評価項目	5	4	3	2	1
Writing	0	2	4	1	0
Reading	0	2	5	0	0
Listening	4	2	1	0	0
Speaking	1	5	1	0	0

【異文化理解能力】

評価項目	5	4	3	2	1
日常生活	2	3	2	0	0
職場(エチケットや服装、同僚とのコミュニケーションの取り方等)	1	4	2	0	0

【ビジネス・スキル】

評価項目	5	4	3	2	1
企画提案力	0	4	3	0	0
情報収集能力	0	2	5	0	0
コミュニケーション能力(英語能力を含む)	2	4	1	0	0
論理的思考能力(クリティカル・ロジカルシンキング)	1	4	2	0	0
プレゼンテーションスキル	2	4	1	0	0
ミーティングを指揮・参加する能力	0	4	2	1	0
電話での受け応え能力	0	2	3	2	0
日常的なコミュニケーション能力(同僚・上司・部下との毎日の会話)	1	5	1	0	0
効果的な E-mail によるビジネス・コミュニケーション能力	2	4	1	0	0

「学びの度合い」に対する評価とは異なり、5 と評価される項目が減少し、ほとんどの項目において、3 または 4 の評価が最も多いという結果であった。

特に、【英語運用能力】における Writing と Reading、【ビジネス・スキル】における企画提案力と情報収集能力、ミーティングを指揮・参加する能力、電話での受け応え能力の各項目では 5 と評価する参加者がいなかった。これらのスキルは、海外の大学職員と連絡したり、協議したりする際に、非常に重要なスキルである。コミュニケーションをとる際、第一次の手段が、E-mail や電話となることから、効果的な E-mail でのコミュニケーションや電話での受け応えの能力が必然的に求められる。もし、この時点でのコミュニケーションがうまくとれなければ、その後の進捗が鈍いものとなることは容易に想定される。

国際通用性の向上において、どの程度の意義、効果があるものか、という点で当該研修プログラムを評価する場合、これら各スキルの習熟度合いも、重要な評価基準になりえる。特に、上述したコミュニケーションに関するスキルは、「十分に習熟することはできなかった」という評価結果であるにも関わらず、「学びの度合い」の評価では、「学びがあり、参考になる」と評価されている点から見て、その習熟度を上げることが、重要な課題の一つとなることが伺える。

4.3. 海外実地研修の意義・効果

これまでの考察の結果より、異文化理解の促進や海外大学及び国際的情勢への興味・関心の向上等、国際化推進に対する理解の促進、必要性の認識といった目的が、十分に果たされていることが明らかとなった。他方、国際化に係る職能開発については、参考となるスキル等の習熟度合いに差があり、全員がすべてのスキルを習熟するには至らなかったものの、学びや気付きはあり、一定の成果を上げていることも判明した。また、プログラムの中で MUELC や Monash University 等の現地大学職員との交流の機会を設けたり、宿泊としてホームステイを採用したりしたことにより、一定以上コミュニケーション能力の向上が果たせたと筆者は考える。

本項では、これまで考察してきた結果として、当該研修プログラムの意義及び効果が、次の2点にあることを明らかにする。

- ① グローバル・マインドの醸成
 - ② 語学力を含むコミュニケーション・スキルの向上
- 以下、それぞれの内容について考察を述べる。

4.3.1. グローバル・マインドの醸成

国際化、異文化交流を受け入れ、積極的に視野や意識を拓けることで新たな知見や文化に触れていこうとする意思・意欲が、当該研修プログラムによって一定以上向上されたことは、これまでの考察で明らかである。この、国際化に向けた意識をグローバル・マインドと呼ぶこととし、当該研修プログラムの第一の意義・効果として挙げる。

国際化推進を目的とした具体的な施策を検討、実施していくには、海外大学においてどのような教務運営がなされているか、自大学との違いは何か、といった高等教育、大学運営における様々な分野の国際的な動向、海外大学の先進事例を調査し、把握することが求められる。そのためには、近隣、国内の大学のみならず、視野を世界に拓ける必要があることから、グローバル・マインドは、大学専任職員の国際化推進業務への対応力を高める、根幹となるものと筆者は考える。

加えて、海外大学職員や海外からの留学生とコミュニケーションをとり、良好な関係を構築していくには、自分とは異なるバックグラウンドを持つ相手の立場や文化を理解することも求められる。この時も、グローバル・マインドが醸成されていれば、お互いの理解は成り立ちやすいものとなる。

グローバル・マインドを形成するには、国際化の事例に触れ、その意義や必要性を実感することが必要である。国内においても、各種セミナー等に参加することで、海外先進事例を知り、他の参加者と交流を図ることは可能だが、現地で実際に英語のみで生活しながら、研修を受ける場合と比較すれば、どちらが効果的であるかは自明である。

4.3.2. 語学力を含むコミュニケーション・スキルの向上

当該研修プログラムの意義・効果の2点目として、コミュニケーション能力の向上が挙げられる。ここで留意すべきは語学能力の向上を第一の目的として位置づけけないことにある。

当該プログラムの主たる目的は語学力の向上が第一ではなく、異文化理解によるコミュニケーション能力の向上であり、この点に、海外で研修を実施する意義・効果が求められる。語学力を駆使することも重要ではあるが、ひとつの手段であるに過ぎない。語学能力向上を主とするプログラムであれば、国内でも研修できる点から、逆に海外にて実施する必要性は低減してしまうとも考えられる。

当該プログラムは、基本的に、Language Skill と Cultural Awareness の向上を目的とした内容で構成されており、かつクラスは全て英語で行われた。加えて、滞在方法としてホームステイが選択されているため、参加者のみで行動する場合を除き、滞在中、ほぼ英語のみで生活することになる。研修中は現地の教職員と交流し、滞在先ではホストファミリーと、常に“十分に習熟していない英語”でコミュニケーションをとり続けなければならない。この環境は、実地研修であるからこそ創られるものである。もちろん、語学力の向上も研修の意義・効果に当然含まれるが、あくまでもコミュニケーションをとるため手段として身に付けるものである。当該研修プログラムに参加することによって、国際化に対応し得るコミュニケーション能力の向上が果たされると考えられる。

以上、当該研修プログラムの意義及び効果が、①グローバル・マインドの醸成と②語学力を含むコミュニケーション・スキルの向上にあることを明らかにしてきた。ただし、本論考において考察してきたこの意義及び効果は、参加者自身にとってのものであり、いわば部分最適の面にお

いて明らかにしたこととなる。職員を派遣する大学にとっての全体最適を満たす上での意義及び効果については、別に、分析、考察が必要になる。次章では、全体最適という面での意義及び効果について考察する。

5. 既存研修プログラムとの比較

本章では、京都市内の大学で実施されている研修制度と比較検証することにより、海外実地研修における当該研修プログラムの位置付けを明らかにし、全体最適における意義及び効果について考察する。

5.1. 事例報告

5.1.1. 事例①：京都産業大学事務職員海外研修

本学では、専任事務職員を対象に、国際的な資質を高めることを目的として、語学修得及び海外体験学習等の海外研修を奨励している。概要は次のとおりである。

- ① 参加方法: 公募形式
- ② 研修内容: 限定なし(目的に沿うもの)
- ③ 研修期間: 原則として1カ月以内
- ④ 募集人数: 例年1名ないし2名

研修参加を希望する職員は、自ら研修計画を立案し、申し込み、選考される。費用負担は、研修先によって10割もしくは約7割～5割(いずれも上限50万円)が補助される。

研修内容については、特段限定されていないものの、実状としては「語学力の向上」を第一の目的としたものとなっている。

この研修で期待される成果は、当然ながら語学力の向上であり、英語でのコミュニケーションが可能な専任事務職員を増やすことと考えられる。これは、大学の国際化においても、当然求められるところである。

他方、課題として語学習得の具体的な目的とこれに応じた適切な研修先の選択、という課題があると考えられる。職務上の研修として参加する以上、業務に活用し得る語学力を習熟する必要があるため、その目的に応じた語学研修プログラムを提供している研修先を見つけ出さなければならない。語学研修プログラムは、General EnglishとAcademic Englishのコースが明確に区分されているケースもあり、大学専任職員が参加する場合、どちらのコースに参加すべきか選択しなければならない。この際、派遣する職員に、帰国後どのような職務を担当させるか、という語学力習熟の目的が不明瞭であれば、期待された研修効果が帰国後に十分には発揮されないことも考

えられる。しかしながら、本学に限らず、語学力を有する職員が全体の割合として低い状況においては、第一歩となる語学力修得の支援がなされるという点において、意義のある研修と考えられる。本章での考察において、このような研修を「語学研修タイプ」と位置付ける。

5.1.2. 事例②：INU「職員のためのシャドウイング・プログラム

語学研修とは異なる海外研修として、修学支援体制や組織体制等、自大学の教育改革等に資する海外先進事例について、具体的な調査項目を定め、職員を派遣する研修が挙げられる。事例として、INU(正式名称: International Network of Universities)が実施しているStaff Shadowing Programプログラムを採りあげる。

このプログラムは、INUネットワークの中で管理運営システムについて学び、議論や比較を行う機会を提供することによって、加盟大学間の結びつきを強めることを目的としている。参加を申し込んだ職員は、INU加盟のいずれかの大学で、(申込時に志望する)特定分野の職務に従事し、実際の業務経験を通じて、見識を高めることとなる。

- ① 参加方法: 公募形式
- ② 研修内容: シャドウイングによる職務体験
- ③ 研修期間: 1～2校のINU加盟大学で、1～2週間
- ④ 主対象: 募集時に提示される特定分野に興味を持つ中堅以上の職員

2011年度に募集された分野は、財務、リサーチマネジメント、人事、国際プログラム、学生関連業、資金調達等の10分野にあり、各分野とも、大学運営上、非常に参考となる情報、経験を得ることができると考えられる。その反面、各分野の業務に従事することとなるため、当該分野に関する自大学等の状況に精通しており、かつこれを英語で説明できる語学力が必要になる。参加資格として、「業務遂行可能な英語力を有していること」が求められるため、参加可能な職員は、ある程度限定されることになり、派遣する職員の人選が、人事担当者にとっての課題になることが想定できる。

この研修で期待される成果は、調査で培った見識を活かし、実際の職務遂行の質を高めることにある。1～2週間、実際に職務を経験することで、海外大学における各種業務の処理方法、先進的な取組、組織体制、意思決定フロー、合意形成の方法等といった情報を見るだけでなく、シャドウイング・プログラムによって、職務として従事した経験を活かすことができる。グローバル化に向けた具体的施策を考え得る人材の育成方法として、有意義な研

修方法であると筆者は考える。

他方、主な課題が2点挙げられる。1点目は、派遣職員の選抜と担当業務のフォローである。既に述べたとおり、職務に従事する研修であり、高い語学力が求められるため、対象者は、相当に限定される。高い英語能力を有する職員が2週間不在となれば、必然的に相当する負担を他の専任職員が負わなければならない。

2点目の課題は、受入先大学との研修内容のマッチングである。研修目的が職務に直結しているが故に、研修参加者の研修内容に対する期待、イメージは具体的なものとなる。イメージと実際の現地での研修内容に大きな乖離があれば、2週間という短い期間にもかかわらず、期待していた経験、情報を積むことができない状況が発生するため、実際の研修までに、内容について具体的に協議しておく必要がある。本章での考察において、このような研修を「調査・実習タイプ」と位置付ける。

5.2. 京都における実施状況

前節において、2つの事例を報告し、それぞれを語学研修タイプと調査・実習タイプと位置づけたが、ここでは各タイプのプログラムが、京都市内の大学において、大学独自の制度としては、どのように実施されているかを報告する。

今回の調査では期間の関係上、本学を含め、京都市内にキャンパスを有し、1万人以上の学生が在籍している大規模大学のうち、4大学のみを対象として実施状況を調査した(下表参照)。

【表5：職員を対象とした海外研修プログラム実施状況】

	本学	A大学	B大学	C大学
語学研修	○	×	○	○
調査・実習	×	○	○	○

本学では、既述したとおり、海外研修制度を運用しているが、その目的は、語学力の向上を主としているため、語学研修タイプが実施されている。調査タイプについては、既述のとおり、特段研修内容を指定した研修ではないことから、希望者が計画した際に、実施可否について検証される。

A大学では、希望者が全て自分で計画し、3か月間かけて多方面を視察等を行う研修と、提携の大学(イギリス・中国)にて、4週間の語学研修+2週間の職場見学や職場体験等に参加する研修の大きく2つのタイプの研修が主として実施されている。語学研修は、大学としては実施されていない。

B大学においては、両方のタイプを実施されており、

期間、参加資格(語学力)等、複数のプログラムが実施されている。

C大学でも、語学研修タイプ、調査・実習タイプともに実施されている。調査タイプは、国際的視野を養うことを目的に、選抜された職員を対象として2年度間の計画で実施される。参加者は、1年度目に国内にて事前研修を受けた後、2年度目に海外にて2週間程度の研修を受ける。語学研修タイプについては、自己啓発助成の位置付けで実施されているが、費用(申込・渡航・宿泊・受講料及び資料)の全額を大学が負担している。

5.3. 当該研修プログラムとの比較と実施意義・効果

以上、全体最適を満たす海外実地研修の意義及び効果を考察するため、既存の研修プログラムを2つのタイプに区分し、位置づけてきたが、当該研修プログラムの意義及び効果を考察した際、「意識改革・人材開発」タイプという位置づけが可能であると筆者は考える。

当該研修プログラムの目的は、語学研修のみでもなく、また、具体的事例を調査することのみでもない。前章で明らかにしたとおり、①グローバル・マインドの醸成という国際化に対する意識改革と②語学力の向上を含んだコミュニケーション能力の向上にある。したがって、語学力の向上を目的とした語学研修タイプにも収まらず、また、調査・実習のような非常に高い語学力が求められる研修でもない。

語学研修タイプの研修においては、語学力を高めたい職員、すなわち十分な語学力を有していない職員にとって有意義であり、語学力を有する職員を増やすことができるという点においては、全体最適を満たす一定の意義を有するが、大学の事例等を調査結果として持ち帰るような、語学力以外の具体的な成果は求められていない。

また、調査・実習タイプの研修においては、十分な語学力を有した職員が、具体的な調査計画のもと、海外大学の先進事例等について、調査することが求められており、既に一定以上の国際通用性を備えた職員を最大有効活用するという点で全体最適を満たす意義があるものと考えられる。

この2つのタイプと当該研修プログラムを比較した際、当該研修プログラムにあっては、全体最適を満たすという面での意義及び効果として、新たに国際通用性を身に付けた内部人材を開発できる点にある。語学研修と比して、海外大学の先進事例調査や、現地職員との交流がプログラムに含まれている分、グローバル・マインドの醸成という面において、一定以上の意義及び効果があることはこれ

までの考察から明らかである。また、調査・実習タイプの研修と比較した際には、既に国際通用性を有している職員ではなく、新たに、国際化推進業務を担当し得る職員を開発できる観点から、全体最適においても、一定の意義及び効果があると判断できる。

以上の考察により、当該研修プログラムの意義及び効果が、参加者のグローバル・マインドの醸成と語学力を含むコミュニケーション能力の向上という面において部分最適を果たし、大学にとっては、国際通用性を身につけた新たな内部人材の開発という全体最適を果たす点にあることが明らかとなった。今後、国際化の推進を目指す諸大学にとって、本研修プログラムが、職員の国際通用性の向上に資する、「意識改革・人材開発」を果たすことを期待する。

6. まとめ

本論考においては、筆者が開発に携わり、自らも参加した海外実地研修プログラム「MUELC 職員対象海外研修プログラム」について、その実施結果を報告し、意義及び効果を考察した。①グローバル・マインドの醸成 ②語学力を含むコミュニケーション能力の向上という主に2点が参加者にとっての意義及び効果としてあることを明らかにしたが、当該研修プログラムに参加する職員は、この2点以外にも、非常に多くのことを学ぶことができ、何よりも参加者そして研修先で出会った全ての方々と構築した関係は非常に貴重なものになると筆者は考える。

海外実地研修は、一人あたりに係る経費が他の国内で実施可能な集合型研修と比較して嵩むため、費用対効果の観点からも、参加者自身はもとより、大学全体にとっての意義及び効果についても、明確であることが求められる。

大学専任職員の国際通用性の醸成、向上は短期で達成できるものではなく、継続的に取り組む必要がある。人材確保の観点から考えれば、既に一定の語学力を有しているスタッフを採用する手段もあるが、大学において既に一定の職務経験を有し、大学運営や高等教育についての知識、経験もあるスタッフが国際通用性を身に付けられるよう手段を講じることも、人的資源の最大有効活用を考えた場合、重要な課題と考えられる。

本論考で取り上げたような海外研修プログラムの意義及び効果をより厳密に考察し、費用対効果等を含めた評価を行うには、参加者の上司や大学からの評価など、別の側面からの評価も必要となるが、今後の検証課題とした

い。本論考が、国際通用性の向上において、海外における実地研修プログラムの活用を検討する参考となり、本学の国際化を進める一助となることを期待する。

謝辞

本稿にて報告したMUECL職員対象海外研修プログラムの開発及び実施は、大学コンソーシアム京都、MUELC、ビクトリア州政府、そして職員を派遣して下さった参加大学関係者の方々、参加して下さった職員の皆様のご協力のもと、果たされたものです。

ご協力くださいました全ての関係者の皆様に、この場をお借りして、御礼申し上げます。

参考文献

- 大学審議会(2000);グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について, 大学審議会答申,2000.11.22
 (独)日本学術振興会大学国際化支援本部(2010);グローバル化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～, (独)日本学術振興会大学国際化支援本部,2010

SUMMARY

I looked at the significance and achievement what participators get by joining the Professional Development Program in abroad. The program was developed by me and my team. I joined the program to check the progeny.

In the result of consideration, that was concluded the participators ferment the Global Mind and improve the communication skills by joining the program. They will be the staff can work on academic internationalization. That is the achievement to move ahead on the academic internationalization for their university.

KEYWORDS: Human Resource Management, Globalization, Professional Development Program in Abroad

2011年11月30日受理

†Naohiro YAMAMOTO: The Report about Significance and Achievement of the Professional Development Program in Abroad
 Center of Research & Development for Cooperative Education, Kyoto Sangyo University Kamigamo Motoyama, Kitaku, Kyoto city, Kyoto, 603-8555 Japan

