

アメリカの高等教育情勢と国際競争時代における 職員の力量形成

中村 展洋 (立命館アジア太平洋
大学学長室課長補佐)

I. はじめに

私の大学職員としての第一歩は、2000年2月、開学前の立命館アジア太平洋大学（APU）のアドミッションズ・オフィス（国際）に配属されたことに始まる。当時は、まだキャンパスができて1か月、開学を2か月後に控える準備段階であり、そこに学生の姿は1人もなかった。私が初めて体験した「国際的な仕事」は、スリランカ人学生のビザ申請状況を確認するために、スリランカへ電話をすることであった。私の生活に全く関わりのなかったスリランカという国の人間に対して電話することにひどく緊張していたことを覚えている。

そのような私も、APUという国際大学の入試担当者として勤務する中で、多くの国・地域へ出張し、高校訪問を行った。当時は、まだ海外の中等・高等教育について限られた情報・知識しかなく、出張をする度に新たな問題や課題を発見する毎日であった。

スリランカでは、高校に内申書はあるものの、それは大学進学にあたって重要視されておらず、統一試験（A Level）の成績が大学進学の判定基準となる。当初、私達はA Level試験の成績を各高校が発行する証明書を通じて入手していた。しかし、各高校が発行する成績証明書は高校によって書式が異なっており、且つ手書きである場合も多い。また、受験者を經由して送付されるため、偽造される危険性を感じていた。その後、現地情勢を調査していく中で、海外大学に対してA Level試験結果を通知する機関がスリランカ政府内にあることを知った。また、当時スリランカは内戦状態にあり、A Level試験実施時期は不確定で多くの中等教育修了者は進学時期の目途が立たないまま半年や1年を無為に過ごさざるを得ないという状況であった。スリランカ人学生が海外留学を希望する背景に、このような環境要因があることも業

務を通じて学んだ。

APUの業務は、海外の中等・高等教育の情勢や政治情勢、そして為替レートの変動によって受ける影響が大きい。そのため、入職1年目の職員であっても、海外の情勢を常に確認しながら業務を遂行する必要がある。わずかな時間を見つけては、海外のニュースをインターネットで調べ、機会があれば来日した著名な研究者の講演会に参加し、海外研修には積極的に参加するということが私の中で習慣化されていった。

その後、私はアドミッションズ・オフィス（国際）からスチューデント・オフィスへ異動し、約5年の間、国際寮APハウスの業務に深く携わるようになった。そして2009-2010年度の2年間はカナダのプリティッシュ・コロンビア大学（UBC）へ出向し、海外の大学事情に接する機会に恵まれた。

現在、日本の高等教育はG30を始めとする国際化戦略を進めており、且つ私の所属するAPUは在学生の約半数が留学生ということもあり、常に海外の大学と競争関係にある。本稿では、その国際競争の先頭を走るアメリカの高等教育情勢について紹介を行うとともに、国際競争時代における大学職員の力量形成について考えるところを記す。

II. OECDレポート“Education at a Glance 2011”に見る世界の留学生マーケットの潮流

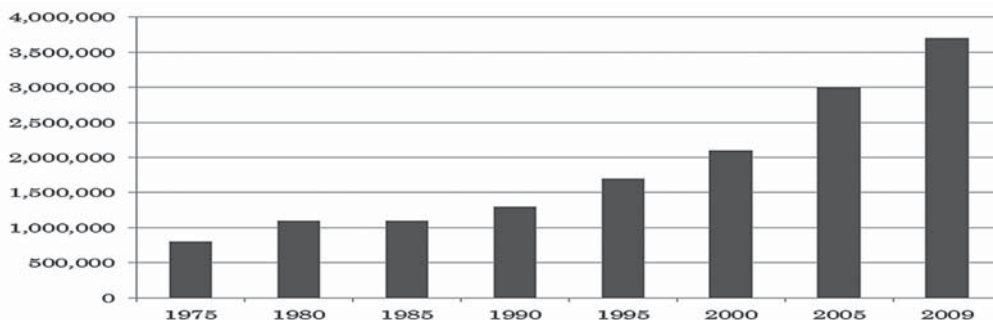
まず、世界的な留学生の動向を確認する。OECDが2011年9月に出したレポート“Education at a Glance 2011”^{註1)}によると、2000年には210万人だった世界の留学生数（市民権を持っている国以外で高等教育を受けている人）は、2009年には370万人となった。世界の

留学生数は、10年も経たない間に160万人も増加している。

留学生数が増えていることが大きな特徴であるが、高等教育機関の在學生に占める留学生比率が、オーストラ

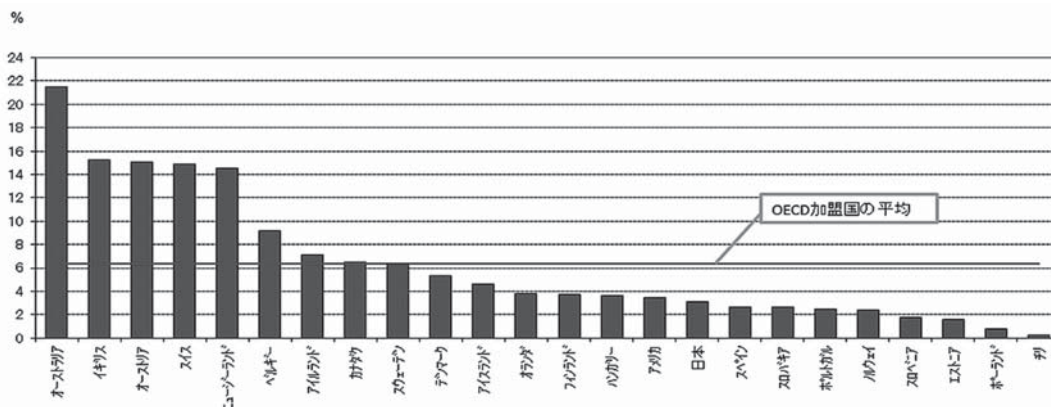
リア、イギリス、オーストリア、スイス、ニュージーランドといった国々では14%~21%と高い。日本の中等後教育機関の留学生比率は3%であり、OECDの平均（6%）と比べてもかなり低い。

図1 中等教育後の教育機関における世界の留学生数



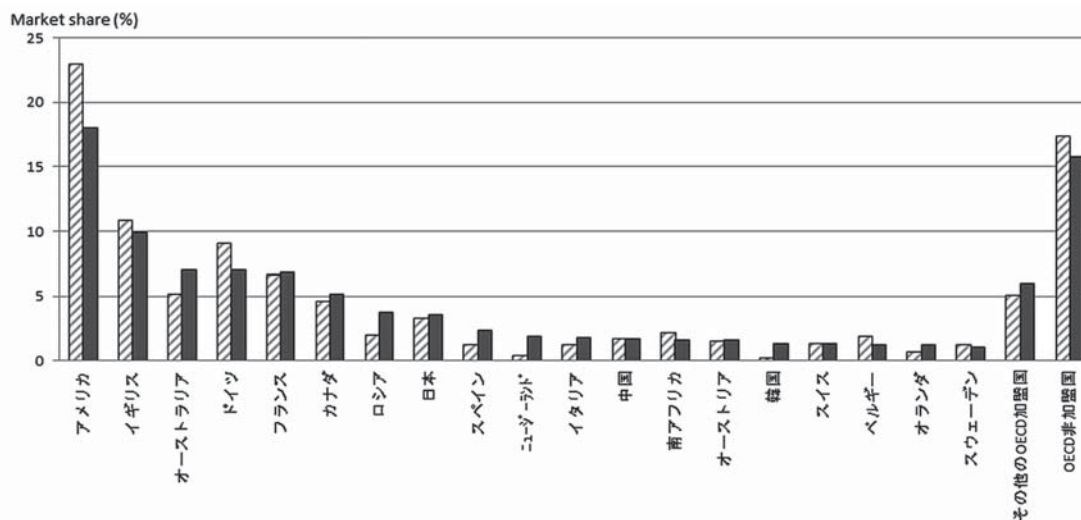
(出所) Education at a Glance 2011: OECD Indicators を基に作成

図2 中等教育後教育機関における留学生比率（2009）



(出所) Education at a Glance 2011: OECD Indicators を基に作成

図3 中等教育後の教育機関における留学生マーケットシェア（2000年と2009年）



(出所) Education at a Glance 2011: OECD Indicators を基に作成

世界的に留学生を輩出している上位3か国は中国・インド・韓国であり、アジア圏の学生が留学生マーケットの52%を占めている。そして、これらの留学生の受入地域になっているのは、ヨーロッパ38%、北米23%と西欧圏が中心であり、国別にはアメリカ（18%）、イギリス（10%）、オーストラリア（7%）の順となる。これらは従来から変わっていないように思えるが、国別に留学生の受け入れシェアを2000年と2009年を比較すると新しい傾向が見える。

世界的な傾向として英語圏に留学生が集まっていることに変化はないが、アメリカやイギリスはマーケットシェアを減らし、オーストラリアやニュージーランド、カナダ、スペイン、イタリアがマーケットシェアを増やしている。教育言語が留学先選択において大きな影響を持ち、英語、スペイン語、フランス語など幅広い国々で話されている言語が教育言語である国は留学生シェアが高い。ただし、日本は、言語としては世界に普及していないにもかかわらず留学生シェアを増加させている稀有な例として、OECDレポートでも指摘されている。

Ⅲ. アメリカの高等教育情勢

1. 留学生の受け入れ概況

ここまで、世界的な留学生の動向についてOECDレポートを参考に概観してきた。アメリカは以前ほどのマーケットシェアは持っていないが、現在でもマーケットシェア18%で第1位であり、留学生を最も魅了している国であることに変わりない。では、アメリカ国内における留学生受入れ状況は変化しているのであろうか。

表1 アメリカの中等後教育機関で学ぶ留学生総数の変化

学年度	留学生数	対前年比
2009/10	690,923	2.9%
2008/09	671,616	7.7%
2007/08	623,805	7.0%
2006/07	582,984	3.2%
2005/06	564,766	-0.1%
2004/05	565,039	-1.3%
2003/04	572,509	-2.4%
2002/03	586,323	0.6%
2001/02	582,996	6.4%

（出所）Institute of International Education, Opendoors 2010 fast facts を基に作成

IIE (Institute of International Education) のレポート“Opendoors 2010 fast facts”^{注2)}によると、9.11以降の2003-07年に一時的に停滞していたアメリカへの留学生総数は、2007/08年以降は順調に増加している。2000/01年におけるアメリカへの留学生数は58万人だが、2009/10年には69万人にまで増加しており、この間の増加率は19%である。新入生だけの増加率を見ると2009/10年は、対前年比増加率はリーマンショックの影響もあってか1.3%増に留まったが、2006/07年～2008/09年は3年連続で10%以上の伸びを記録している。

2. 出身国別留学生、中国が初めて1位に

IIEレポート“Opendoors 2010 fast facts”の特徴点は、アメリカに留学している学生の出身国第1位がインドから中国に変わったことである。2008/09年はインド出身者が10.3万人で1位（2位中国9.8万人）であったが、2009/10年は中国が12.7万人で1位（2位インド10.4万人）となった。この1年間での中国人留学生の伸びは対前年比で29.9%という驚異的な伸びを記録している。

ちなみに、日本は2.9万人（2008/09）から2.4万人（2009/10）へと人数を落とし順位を5位から6位に下げ、人口が2300万人と日本の約4分の1である台湾に順位で抜かれている。

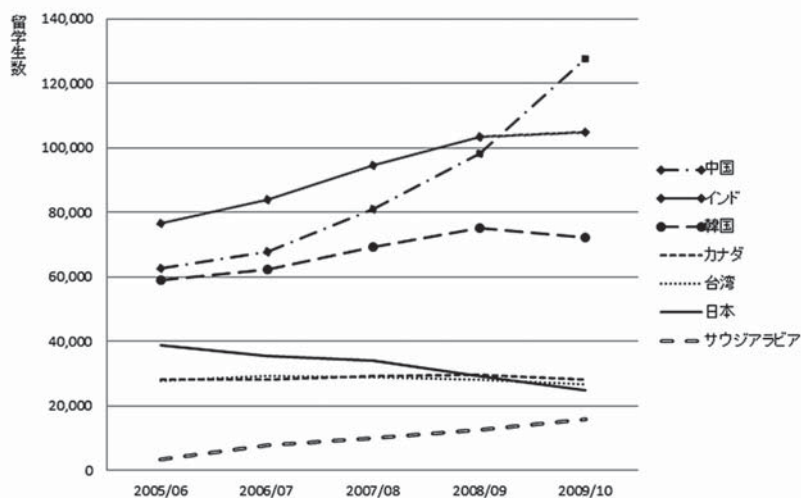
3. 留学生募集と留学エージェント

OECDとIIEの2つのレポートから、アメリカが世界的な留学生マーケットにおいてマーケットシェアを減らしてきてはいるものの、留学生実数では中国を中心として堅調に受入数を伸ばしていることが確認できた。

表2 アメリカの中等後教育機関の新入留学生数

学年度	新入留学生数	対前年比
2009/10	202,970	1.3%
2008/09	200,460	15.8%
2007/08	173,121	10.1%
2006/07	157,178	10.0%
2005/06	142,923	8.3%

図4 アメリカにおける出身国・地域別留学生数の推移



(出所) Institute of International Education, Opendoors 2007, 2008, 2009, 2010 fast facts を基に作成

大学を国際化するためには、交換留学の拡大、共同研究の推進、協定先大学への学生派遣、教員の交換、国際インターンシップやフィールドリサーチの拡大など幾つかの方法があるが、留学生の受け入れは量的な拡大が他の手法と比べると容易であることもあり、大学を国際化するにあたり重要な手法となっている。

そして、留学生を獲得するために、イギリスやオーストラリアと同じようにアメリカでも留学エージェントを活用した留学生募集が行われていることは良く知られている。しかし、そのエージェントの活用方法やエージェントが持つ道徳的な問題についての議論がアメリカで激しく展開されている。次にその活動実態を見てみる。

4. 留学エージェントの活動実態

留学エージェントは、一般的に複数の大学と学生募集契約を結び、エージェントを通じて出願や入学をした学生の数に応じ、報酬を大学から得ることを目的とした営利団体である。

この留学エージェントをめぐる議論の発端は、約1万1千人の会員を擁する入試担当教職員の専門職団体である National Association for College Admission Counseling (NACAC) が2011年5月に出した発表である。アメリカでは、留学エージェントや入試担当者に対して、入学者数に応じて手数料やボーナスを支払うことは禁止されている。しかし、アメリカ国内での募集活動においてこの原則は守られているが、留学生募集にこの原則を適応させるかどうか不明確であった。また、エージェントは

留学生に誤った情報を提供することがあるなどの批判もあった。このようなことから、NACACは、海外でのエージェント活用についての見解をまとめるための作業に入ると会員に対して発表した^{注3)}。

エージェントの問題とは、具体的にどのようなことであろうか。Bloomberg Newsの2011年5月22日の記事^{注4)}によれば、中国には400以上の留学エージェントが政府から認可を受けて営業しているが、同時に無認可のエージェントも多数存在している。彼らは、願書の代理執筆やビザ書類の作成を行い、エッセイなどもアメリカ留学経験者などに謝礼を払って作成を依頼する。また、大学との委託関係は全くないにも関わらず、特別な契約関係があるように見せかけるという詐欺まがいのものも多い。中国では、大学進学は統一試験の成績結果によって決まるため、中国の高校には大学進学についての情報提供を専門とする進学カウンセラーがいない。このような状況も、エージェントが活動する要因となっている。

エージェントへの報酬の例が、同記事に報じられている。中国の中でも最大規模のエージェントの1つであるEIC-Groupがサンディエゴ州立大学のアメリカンランゲージインスティテュートに学生を送った場合、大学側は授業料の15%か、もしくは Semesterごとに\$229.25～\$897をEIC側に支払う。また、EICは学生から\$4000-6000の受験事務手数料を徴収しており、追加1大学ごとに\$150-300の願書作成手数料を上乗せする。学生がそれらの費用の支払いを怠るときには、出願者の住所をEIC事務所と同一にしておき、大学から郵送さ

れる入学手続書類やビザ書類などを学生に渡さないなどの対抗措置をとる。さらに、大学から奨学金や経費支援を受けることが決まった場合、学生は受給額の10%を願書作成者（ゴーストライター）へ謝礼として支払う。

5. エージェントに頼らない大学の動き

このようなエージェントの活動は、世界的な留学生市場が拡大し、且つアメリカ進学をする留学生数が増大するなかで「活況」を呈しているわけであるが、アメリカの大学の中にも留学エージェントに頼らないで留学生募集をする大学が現れている。

メリーランド大学やウェイクフォレスト大学などは他の12大学と連合してCAN-USA（China American University School Alliance）という団体を2009年に設立し、エージェント抜きで直接中国国内の高校から学生を獲得する活動を行っている。CAN-USAは、広州地域の117の高校、8の大学と協定を結び、各校の図書館に大学パンフレットを置き、学生が大学情報を直接入手できる環境を提供している。また、事務所も広州市内に設立し、毎年大学の入試担当者も参加して入学説明会を同市で開催している。渡航時のビザ手続きは無料で支援を行い、大学卒業後には中国国内での就職支援も行う^{注5)}。

ただし、このような活動をする大学は少数派であり、多くの大学は留学生募集を実施するための予算も職員もない。そのような大学事情もあるため、留学エージェントを初期投資がなくても高額の授業料を払ってくれる学生の獲得を可能にする効率的な手段ととらえる大学は多い。

6. エージェントをめぐる今後の展開

活発な議論が引き起こされたエージェント利用の可否であるが、2010年5月の発表後はNACACがエージェントの利用を禁止するかどうかに関心が集まっていた。特に、エージェント利用を中止しない大学へのNACACからの脱会勧告や、NACAC主催の大学進学フェアへの参加拒否などは一定の有効性があると期待もされていた。

しかし、エージェント利用の是非をめぐる判断は各大学に強い影響を与える可能性があり、且つアメリカだけが利用を取りやめることで発生する留学生獲得競争上の不利益や、たとえ禁止したとしてもエージェントが地下に潜ることになるだけであり有効な施策となりえない可

能性も考えられるため、NACACは2011年7月にエージェント利用の可否についての検討委員会を設けるという結論で一旦議論の終息を図った^{注6)}。

ただし、エージェントが道徳的に適切でない活動をしているとの問題意識や、その結果としてアメリカの大学の品位や評価が海外において下がることの懸念も依然として残っており、この議論は今後も注視する必要がある。

7. 中東でのキャンパス展開

最近10年の間、アメリカの高等教育の国際化を俯瞰する際に目を引くものは、海外キャンパス、特に中東における展開である。

アラブ首長国連邦やカタールには、コーネル大学、ジョージタウン大学、ジョージメイソン大学、カーネギーメロン大学、ノースイースタン大学、ニューヨーク大学など多数のアメリカの大学が学位の授与を目的としたキャンパス展開をしている。これらの大学が中東諸国でキャンパスを展開するに当たり、強いプル要因になっているものがオイルマネーで潤っている現地政府からの潤沢な支援である^{注7)}。

また、アメリカの大学は、海外キャンパスを展開することによって、その世界的な知名度を向上させ、外国政府や高等教育機関とのネットワークを広げ、優秀な研究者を獲得し、そして授業料を支払うことができる学生を獲得することで収入を増大させることができる。また、アメリカ政府や州からの財政支援が拡大する見込みがないことから、独自財源を拡大せざるを得ないという事情もある。これらがアメリカの大学を海外キャンパスの展開へと押し出すプッシュ要因となっているが、果たしてそのキャンパス展開は成功しているのだろうか。

8. ジョージメイソン大学の事例

ジョージメイソン大学は、大学入学基準に到達する英語力を持った学生を育成することを目的とした言語教育プログラムを2005年にUAEで開設し、その翌年に学士号授与を目的としたプログラムを開始した。初年度の学士プログラムの入学定員は200人であったが、結果として入学したのは57人のみに留まり、翌年度にも数名が入学したのみであった。

現地での商慣習や文化的な違いもあり大学の運営が思うように行かないという事情もあるが、アメリカ本国キャンパスと同じ学位を提供する以上、本国キャンパス

と同じ水準のSATやTOEFLスコアを持っていることを入学水準としたものの、その水準の学生を確保することができなかつたのである。

また、入学だけではなく、本国キャンパスと同等の教学水準を維持することも課題であった。ジョージメイソン大学の場合、初年度の2006年に本国キャンパスから派遣された教員はおらず、教員をすべて現地採用するなど教学水準を維持する上で核となる層を築くことができなかった。

そして、2009年におきた経済危機によりUAE政府からの財政援助が削減されたことにより財政問題が発生し、最終的にジョージメイソン大学はUAEキャンパスから2010年に撤退することを決定した。2005年の開設以来、120人の学士プログラム生と60人の英語学習プログラム生を抱えていたが、誰1人として学位を取得することがなく、且つ本国キャンパスからの教員派遣もなく、現地政府からのアクレディテーションも認証手続きが完了しない中での撤退となった^{注8)}。

9. ニューヨーク大学アブダビ校の事例

一方、ニューヨーク大学のアブダビ校は、2010年秋にキャンパス開設を行い、学生募集も順調のようである。そもそもニューヨーク大学アブダビ校の経営コストは全てアブダビ政府が提供しており、施設建設費や教員人件費、研究費などすべての経費においてニューヨーク大学の持ち出しがない。その結果、学生の支払う授業料は大学にとっては単純に「ボーナス」となるなど、非常に有利な条件でキャンパスを開設している（アブダビ政府の支援額は非公表）。そして、人件費や研究費などの条件も「競争力のある」水準に維持されているため、ニューヨーク大学本校に勤務する300名以上の教員が新キャンパスでの勤務に興味を持っていると報じられるなど、当初から教員確保も順調であった^{注9)}。

初年度である2010年秋の入学実績は、受験者数9,048名、合格者数189名（合格率2%）、入学者数は150名である。入学者のSAT平均点も1,470点と高く、アメリカのトップ大学並みである。出身国籍はアメリカが最多であり約3分の1を占め、続いてUAE、中国、ハンガリー、ロシアとなっている。アメリカ人が最多となった背景には、アメリカ本国で積極的に学生募集を行ったことに加え、現地に駐在しているアメリカ人家族の子弟の募集に成功したことが背景にある。

ST比（教員1人あたりの学生数の比）は、1対8を超えないように教員数を設定しており、2011年度のST比は1対4と優れた教育環境を示すとともに、その潤沢な予算規模をうかがわせる。また、学生募集手法からも予算規模の大きさが伺われる。初年度は、1次選考合格者275名を50名程度ずつに分けて全員をアブダビキャンパスに招待し、その新キャンパスやアブダビ市やUAEの文化を事前に伝え、且つその場で教員や将来クラスメイトになる同級生達とも交流する機会を提供している^{注10)}。また、具体的には公表されていないが、経済支援が必要な学生には奨学金を提供し、教育ローンなどを組む必要がないよう手厚い支援を行っているようである。

表3 ニューヨーク大学アブダビ校の入学データ

	2010年秋入学	2011年秋入学
受験者数	9,048	5,858
合格者数	189	195
入学者数	150	161
SAT平均点	1,470	1460
出身国数	39	60

（出所）ニューヨーク大学アブダビ校のプレスリリースを基に作成

2011年秋入学の実績は、出願者5,858名、合格者195名（合格率3.3%）、入学者数は60カ国から161名である。2年目の入試広報では、Institute of International Education (IIE)と協力し、世界トップ900の高校リストを作成し、118カ国で学生募集活動を行った。受験者数は前年比65%と減っているが、SAT平均点は1,460点と高水準を維持している。そして、2年間の入学者数311名の出身国数は70カ国以上に及び、キャンパスで話される言語数は68言語に及ぶ。前年同様に1次選考合格者は、アブダビ校に招待されキャンパス体験などを行っている^{注11)}。

ニューヨーク大学は、この成功を1つのモデルとして、上海でも同様のキャンパスを2013年に開設する予定にしている。

中東でのキャンパス展開は、世界的な経済情勢や政変などのリスク要因、そしてインターネットの検閲など学習に関する権利が制限されているなどの学習環境の問題もあるが、世界規模での「公私協力」と高等教育における国際競争の興味深い事例である。

IV. APUの動きと職員の能力開発

ここまで、私はアメリカの高等教育情勢について、G30を中心として大学の国際化を図ろうとする日本の高等教育界にとって参考となる事項を紹介した。次には、現在のAPUの動きと私の勤務する学長室の業務に関連するアメリカの大学の動きを紹介し、最後に国際競争時代の職員の能力開発について考える。

1. 立命館アジア太平洋大学（APU）と留学生募集

APUは、学生数の約半数を世界70か国以上からの留学生が占め、且つ教員も約4割が外国籍という多文化環境を擁する大学である。2010年には開学10周年を迎え、日本における国際大学として1つの歴史を築くとともに、同年4月には日本の高等教育界において国際分野で先駆的な活躍をしている国際基督教大学、国際教養大学、早稲田大学国際教養学部とともにグローバル4と呼ばれる連携協定を結び、職員研修を共同実施するなど国際化の更なる発展をすべく努力を重ねている。

APUの特徴は在学生の約半数を留学生が占めていることであるが、これは表2に示されている世界の留学生比率と比べても極めて高い留学生比率であると言える。しかし、実数にして約2,600名の留学生数を正規学生で確保することは並大抵の努力ではない。開学以来、世界的に留学生シェアの低い国である日本に、世界中から学生を集めるための厳しい努力をAPUは重ねてきたのである。

これまでもSARSや新型インフルエンザ、領土問題など様々な困難があったが、世界第2位の経済大国日本という優れたブランドイメージと教職員の知恵と工夫で、APUは目指す留学生数を確保してきた。しかし、今回、東北大震災とその風評というこれまでにない逆風に直面し、留学生確保は極めて難しい局面を迎えている。

逆風はそれだけではない。ヨーロッパ発の金融不安や、景気の先行きの見えないアメリカ経済情勢の結果、円高が進行している。これは、留学生にとって実質的に授業料の値上げとなり日本留学の敬遠要因となる。また、中国や韓国が世界経済の中で重きを増すにしたがい、これまで日本を目指していた留学生がそれらの国に流れている。世界的には留学生数が増加しているにもかかわらず、その流れに乗りきれない状況である。

これに打ち勝つためには、APUは国内外の他大学に

負けない教学水準や就職実績の高さを示し、震災の影響などで日本の大学進学を躊躇している海外の高校生たちにアピールしなくてはならない。特に就職実績では、日本国内のグローバル人材需要の高まりもあって、APU卒業生は日本国内の就職市場で高い評価を受けている。これは今のAPUにとって大きなアピールポイントである。しかし、それだけでは世界のトップレベルの高校生を獲得することは難しい。複数の大学に合格するような優れた留学生が進学先を決める際の重要な要素は奨学金である。

2. APU学長室とその課題

APUで奨学金の原資となる寄付金業務を担当している部課は、私の勤務する学長室である。学長室は2011年度に新たな寄付政策を立案し、2014年までに10億円を集めることを目標に活動を行っている。この寄付政策の特徴は、これまでは企業中心で行っていた寄付業務を、卒業生や父母といった個人をも対象とすることである。これまで個人を対象とした寄付業務を展開していなかった理由は、そもそも開学から4年間の間には卒業生がいなかったということに尽きるが、2011年10月時点でAPUには8,000名の卒業生がおり、中でもAPU1期生は社会で中堅と呼ばれる年代になりつつある。学長室は、同窓会組織である校友会や父母会と協力をして、個人寄付に取り組むことを決意したのである。

3. 担当業務とアメリカの事例とを切り結ぶ

アメリカの大学寄付についてよく言われることは、ハーバード大学の事例である。300億ドルに上る寄付によって集めた基金を運用しており、その原資となる寄付金集めに同窓会が中心的役割を果たして、卒業年度別のクラスが寄付金額の多さを競っている。また、ディベロップメント・オフィサーと呼ばれる寄付金獲得担当職員が数百人もおり、寄付業務を支えている。それに比べて、そもそも寄付文化が根付いていない日本で、しかも経済状況が好転していない中で個人寄付が見込めるのかという厳しい質問を、私達学長室は学内外から受けている。残念ながら、私達は実績を持ってそれに答えることが出来ない。

しかし、そもそも寄付文化が、アメリカの大学に最初からあったわけではない。アメリカに最初に設立された大学は私立大学であり、設立当初の厳しい経済状況に乗

り越え発展していく過程の中で、同窓会組織を通じて寄付依頼を始めたことが現在の寄付文化の始まりである。これは私達 APU が抱えている状況と同じである。

もう1つの厳しい質問は、現在の厳しい経済情勢で寄付が集まるのかということである。これについては、アメリカの大学職員の専門職団体の1つであり、同窓会や広報、寄付などを専門とする職員の団体である Council for Advancement and Support of Education (CASE) の最新レポート（2011年7月^{注12)}）が参考になる。そこで示されている調査結果によると、アメリカ経済に復調の兆しは2012年度も見られないが、寄付金収入は増加すると考えている大学が多いということである。CASEが行った各大学の寄付調査によると前年に比べて昨年度（2010年7月-2011年6月）の寄付額は最終的に4.7%の増であり、今年度も前年度比5.5%の増額が予想されている。経済情勢が思わしくないにも関わらず寄付額は増加すると予測する理由は、寄付者は経済情勢に関わらず依然として教育機関に寄付を行うということに対して熱意を持っていることに各大学が確信を持っているからである。寄付と経済情勢は無関係ではないだろうが、寄付者の情熱を如何に組織するかが寄付成功の分岐点ということであろう。

また、南カリフォルニア大学は、2011年8月にアメリカの高等教育機関として過去最大額である60億ドルを目標とする寄付キャンペーンを開始すると発表している。コロンビア大学は、現在取り組んでいる寄付キャンペーンの目標額を40億ドルから50億ドルに引き上げている。寄付目標や実績が上向いているのは有名大学だけではない。ワイオミング大学やルイズビル大学なども、昨年度に過去最高額の寄付収入を得たことを明らかにしている。経済情勢が好転していなくても、寄付者との関係を大切にすることで成果を挙げることは可能ということをこれらの事例は示している^{注13)}。

4. アメリカの事例を学ぶことの重要性

いくつかのアメリカの大学の事例を紹介してきたが、私たち職員が日々取り組んでいる業務とアメリカの大学の活動は直接関連がないと考える職員は多いと思う。しかし、在学生の過半数を留学生で構成するAPUで勤務する中で日々感じることは、私達は世界で競争をしているという緊迫感であり、どの部課であっても競争している相手は海外全ての大学だという競争意識である。私達

は、国際競争の真っ只中にいるのである。

そして、アメリカの高等教育情勢は、文部科学省も常時調査しており、少なからず日本の高等教育政策に影響を与える。前述の留学エージェントは、G30大学を中心に活用が広がり、ガイドラインを国内で議論することも将来的に考えられるであろうし、エージェントを適切に利用することで国際的な留学生獲得競争に日本の大学が打ち勝つことも可能になるであろう。また、日本の優れた高等教育機関が外国政府から海外キャンパス開設の打診を受けることが増えるかもしれない。そのような変化に即応できるよう、広く国内外の情報を集め、海外の先進事例を把握した上で日々の業務遂行を心がけることが国際競争時代の職員に求められる業務姿勢である。

5. 国際競争時代の職員の能力開発と専門職団体での学び

国際競争時代の大学職員の能力は、海外他大学の同じ業務を担う職員を凌ぐものでなくてはならない。大学職員について、彼我の差を比較する際に良く言われることは、アメリカの大学職員は修士以上の学位取得者が多く、且つ専門性を持って1つの業務分野を長期間担当することである。

実際に私が出向していたUBCの学生寮担当職員の募集要項には、学生発達支援や教育学などの修士取得が基本条件として記載されている。そして、学生寮担当者として採用された場合、自分の意思で他部署が募集しているポジションへ応募することを除けば、異動することは原則としてない。そのようなアメリカの大学職員に比べ、学部卒者が中心で3～5年で異動を繰り返す日本の大学職員が、特定の職務に関する能力においてアメリカの大学職員のそれを凌ぐことは難しいと思われるかもしれないが、私は可能だと考える。

私は、UBC出向前にAPUの学生寮APハウスの業務に深く関わっていたため、UBC出向後の早い時期に、UBCの学生寮担当職員を訪問し、彼らの業務を2週間にわたって観察させてもらった。それを通じて気づいたことは、職員として業務に当てている時間数に差はなく、そして抱えている課題も基本的には同じだという「当たり前」のことであった。そして、職員（組織）としての力量差は、個人の資質によるものではなく、蓄積された経験に基づく工夫の積み重ねによるという点であった。これは彼・彼女らが受けた大学院教育を否定するものではないが、大学院で高度な知的訓練を受けていたとして

も、学生寮という場を持つ業務課題と、それに対する最適なアプローチは似通ったものになるということである。

日本の大学職員は、3～5年程度で担当が変わるローテーション制を通じて、大学全体を俯瞰し業務を遂行する能力を磨く。しかし、簡単な引継ぎと数年の業務経験だけでは1人の職員としてアメリカの同僚達を凌ぐことはできない。このような日本の大学職員の経験不足を補う最善の方法は、アメリカの大学職員たちが加盟している各専門職団体に加入し、担当業務分野における最先端の知見と経験に学ぶことである。

私は、スチューデント・オフィス職員であった時に、学生寮担当者の専門職団体である Association of College University Housing Officer, International (ACUHO-I) に APU アカデミック・オフィス職員とともに参加した経験がある。アメリカの教育寮政策の潮流であったリビングラーニングコミュニティ (LLC) についての実践例を調査することが目的であったが、そこでは50以上の大学が3日間に渡って各大学の LLC 活動を報告していた。それはアメリカの同僚達が蓄積してきた経験と、それに基づく工夫を一度に学ぶことの出来るまたとない機会であった^{注14)}。また、本稿でも参考にした寄付担当職員などの専門職団体である Council for Advancement and Support of Education (CASE) も、同じ業務を担当する APU 学長室にとって重要な情報源である。

日本の大学職員は、日本特有の人事ローテーションの影響もあり、専門性を深めるための時間が極めて限られている。そのような中で、1人の職員として国外の同僚達を凌ぐためには、彼らの知見が凝縮されている専門職団体に加入し、担当分野での最先端の取り組みを学ぶしかない。UBC の同窓会・寄付業務担当者や学生寮担当者も、これらの団体が主催する総会や研究会に参加し研鑽を深めている。最先端の動きを知り彼我の差を知ること、具体的に自分の業務を磨き上げることが可能になる。

6. 最後に

日本の高等教育機関は、教育・研究分野だけでなく、職員が担当している学生募集や寄付金といった業務分野においても世界的な競争下にある。そのため大学職員は、国内だけでなく海外の高等教育事情についての情報収集を怠らず、常に世界情勢の中で日本の高等教育界と自

大学の位置を確認することが必要であり、且つ自らの業務がそれらとどのように関連づけられるのか、海外を含めた他大学の職員は具体的にどのように対処しているのか探り、考え続けなければならない。

最後に忘れてはならないことは、業務力量を向上するための基本は、自らが担当している業務の具体的な問題は何か、それはどのような原因によって起きているのかを分析し、それを解決する方法を具体的に提案する姿勢である。そのような具体的な努力があって、初めてアメリカをはじめとする他大学の情報が意味を持ち、彼らを凌ぐ業務成果を挙げる事が出来る。

常に情報を収集し、それらに関連する事例と自業務を比較検討し、常に1歩先を考える。高等教育に関わる世界の情勢と国内情勢を見極めつつ、今後の政策を立案・実行する。これが国際競争に生き残るための必須条件である。

【注】

- 1) OECD (2011), Education at a Glance 2011: OECD Indicators, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>, Indicator C3 Who Studies abroad and where?
- 2) Institute of International Education (2011), Opendoors 2010 fast facts
- 3) National Association for College Admission Counseling (NACAC), International Recruiting Proposal, May 2011, <http://www.nacacnet.org/AboutNACAC/Policies/Documents/intlrecruitingstatement.pdf>
- 4) Bloomberg News, 2011年5月22日記事, China Rush to U.S. Colleges Reveals Predatory Fees for Recruits <http://www.bloomberg.com/news/2011-05-22/china-rush-to-u-s-colleges-reveals-predatory-fees.html>
- 5) China American University School Alliance, Our services, http://www.cna-usa.com/cna_en/aboutus.html#ab4 2011年10月23日閲覧,
- 6) The Chronicle of Higher Education, 2011年7月28日記事, Admissions Group Adopts 'Goldilocks Approach' to Controversy Over Paid Recruiters <http://chronicle.com/article/Admissions-Group-Adopts/128423/>
- 7) The New York Times, 2008年2月10日記事, U.S. Universities Rush to Set Up Outposts Abroad, <http://www.nytimes.com/2008/02/10/education/10global.html?pagewanted=all>
- 8) The New York Times, 2009年3月1日, George Mason University, Among First With an Emirates Branch, Is Pulling Out, <http://www.nytimes.com/2009/03/01/education/01campus.html>

- 9) The Chronicle of Higher Education, 2010年4月11日, 'Tabula Rasa' Attracts NYU Professors to New Abu Dhabi Campus, <http://chronicle.com/article/Tabula-Rasa-Attracts-NYU/65019/>
- 10) New York University Abu Dhabi, NYU Abu Dhabi Announces Inaugural Class, <http://nyuad.nyu.edu/news.events/press.release.inaugural.class.html>, 2011年11月12日閲覧
- 11) New York University Abu Dhabi, NYU Abu Dhabi Welcomes Class of 2015, NYU Abu Dhabi Welcomes Class of 2015, 2011年11月12日閲覧
- 12) Council for Advancement and Support of Education, Fundraisers Predict 4.7 Percent Increase in Giving for 2010-11, 5.5 Percent for the Year Ahead, 2011年7月20日
- 13) Inside Higher ED, 2011年8月31日記事、Regaining Confidence, http://www.insidehighered.com/news/2011/08/31/usc_announcement_of_6_billion_fund_raising_campaign_seen_as_indication_of_optimism
- 14) 大澤芳樹（2007）「APU学生寮におけるリビング・ラーニングコミュニティの構築」『学行行政策論』第5章 近森節子編 東信堂