

**日本の大学における国際担当上級管理職
(Senior International Officers) に関する調査2022
報告書**

2023年7月

**研究代表者 米澤由香子 東北大学 高度教養教育・学生支援機構
大学国際化マネジメントにおける上級管理職と組織連携に関する実証的研究
科学研究費（基盤研究(C)課題番号:20K02601)**

日本の大学における国際担当上級管理職 (Senior International Officers) に関する調査2022 調査概要

大学国際化をトップマネジャーの立場で担う上級管理職は、Senior International Officers (SIOs) と呼ばれ、多くの大学がそのポジションを重要視するようになってきました。そして欧米を中心に、SIO職は大学運営の中核で国際化を牽引する者として専門職化が進んでいます。

日本の大学において、SIOsに相当する役職はどのような課題に取り組もうとしているのでしょうか。また、この役割にはどのような責任範囲が求められているのでしょうか。そして、その責任ある役割を十分に担うために、国際担当上級管理職はどのような研鑽機会を得ているのでしょうか。日本の大学国際化を牽引するSIOのプロファイルを2019年度に初めて実施した調査チームは、コロナ禍を経てSIOの役割やキャリアへの意識に関する変化を総合的に把握することを目的として、2022年度に継続調査を実施しました。

◆調査期間

2022年12月～2023年3月

◆調査対象者

1. 大学の選定

大学国際化を積極的に推進する大学として、G30、GGJ、SGU、大学の世界展開力強化事業の採択校、および、英語を教授言語とする学士課程プログラムを提供する110大学を選定した。

2. 回答者の選定

項目1の大学において国際担当副学長や国際関係オフィスの長、事務課の長など上級管理職にある141名を対象とした。

◆調査方法

オンライン質問票調査

◆回答数および回答率

76名から回答を得た結果、回答率は53.9%となった。

◆回答者属性

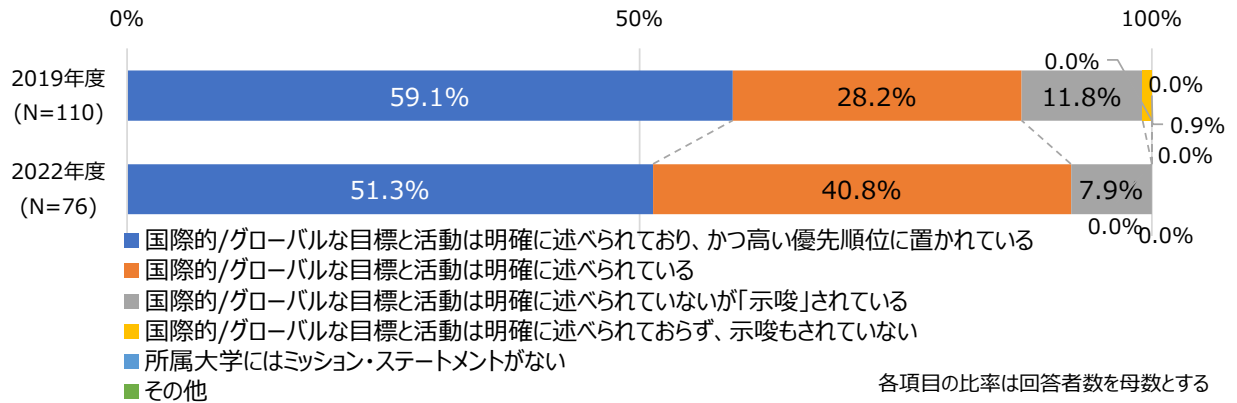
所属大学の設置形態	回答数(%)	学生数規模	回答数(%)
国立	50(65.8%)	1,000名以下	5(6.6%)
公立	6(7.9%)	1,001から5,000名	16(21.1%)
私立	20(26.3%)	5,001から10,000名	26(34.2%)
		10,001から50,000名	29(38.2%)
		50,001名以上	0(0.0%)

◆回答者の職位

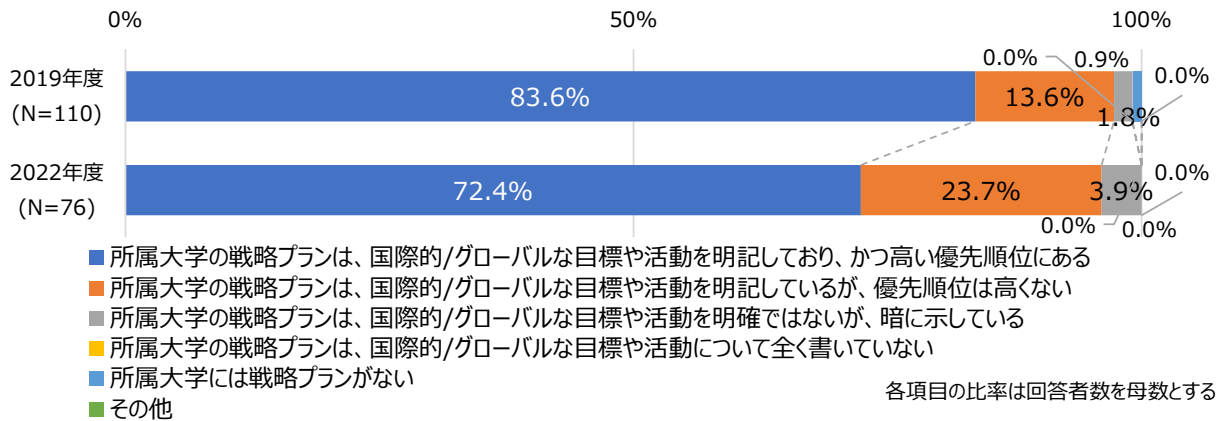
職位	回答数(%)	職位	回答数(%)
副学長	43 (56.6%)	事務部部課長	2 (2.6%)
ディレクター/センター長	10 (13.2%)	学部長	0 (0.0%)
学長補佐/総長補佐	8 (10.5%)	その他	6 (7.9%)
副学長補佐	3 (4.0%)	未回答	4 (5.3%)

1. 所属大学の国際化運営体制

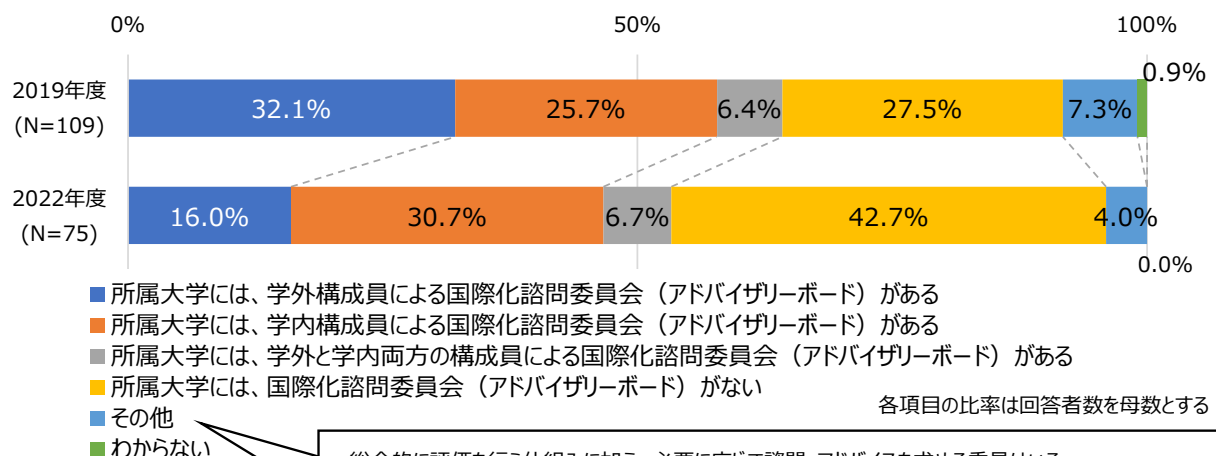
Q1. 貴学のミッション・ステートメント（建学の精神・理念、大学憲章などを含む）には国際的な、あるいはグローバルな目標と活動が含まれていますか？



Q2. 国際的な、あるいはグローバルな目標や活動は、貴学の現在の大学戦略プランに明確に記されていますか？



Q3. 貴学には国際化に関する諮問委員会（アドバイザリーボード、学部評価委員会等）がありますか？



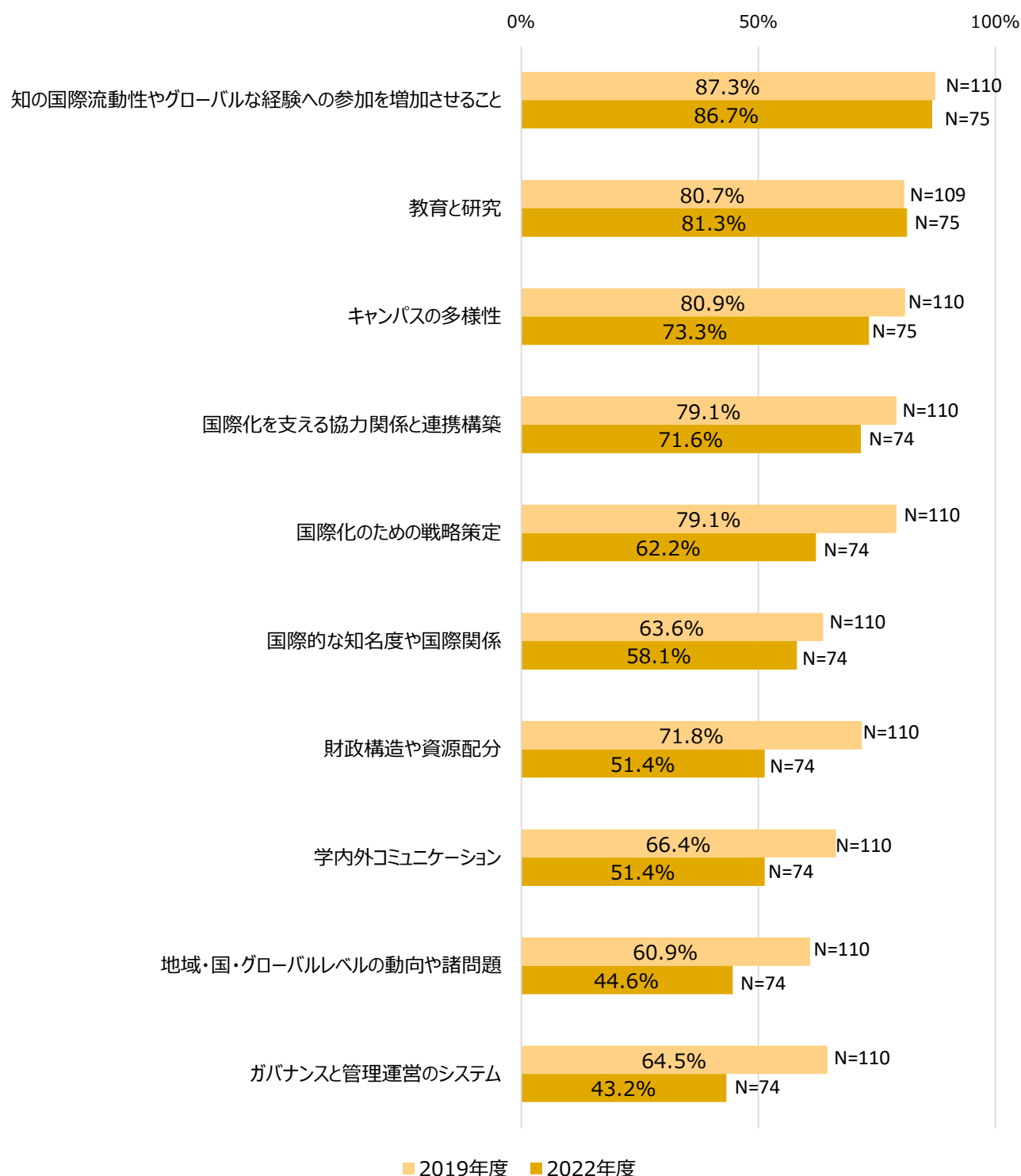
・総合的に評価を行う仕組みに加え、必要に応じて諮問・アドバイスを求める委員はある
 ・大学全体で推進している
 ・学外委員による国際化に特化した諮問委員会はないが、本学の活動・運営全般に関する諮問委員会はあり、その中で国際化に関しても諮られる

★2019年度調査結果と比較すると、国際化に関する目標や戦略プランの優先度合いや策定体制において、若干の後退傾向が見られる。

2. 所属大学の国際化課題

Q4. 次の課題は、貴学にとってどの程度重要だと思いますか？

※項目ごとに「きわめて重要」の回答を集計



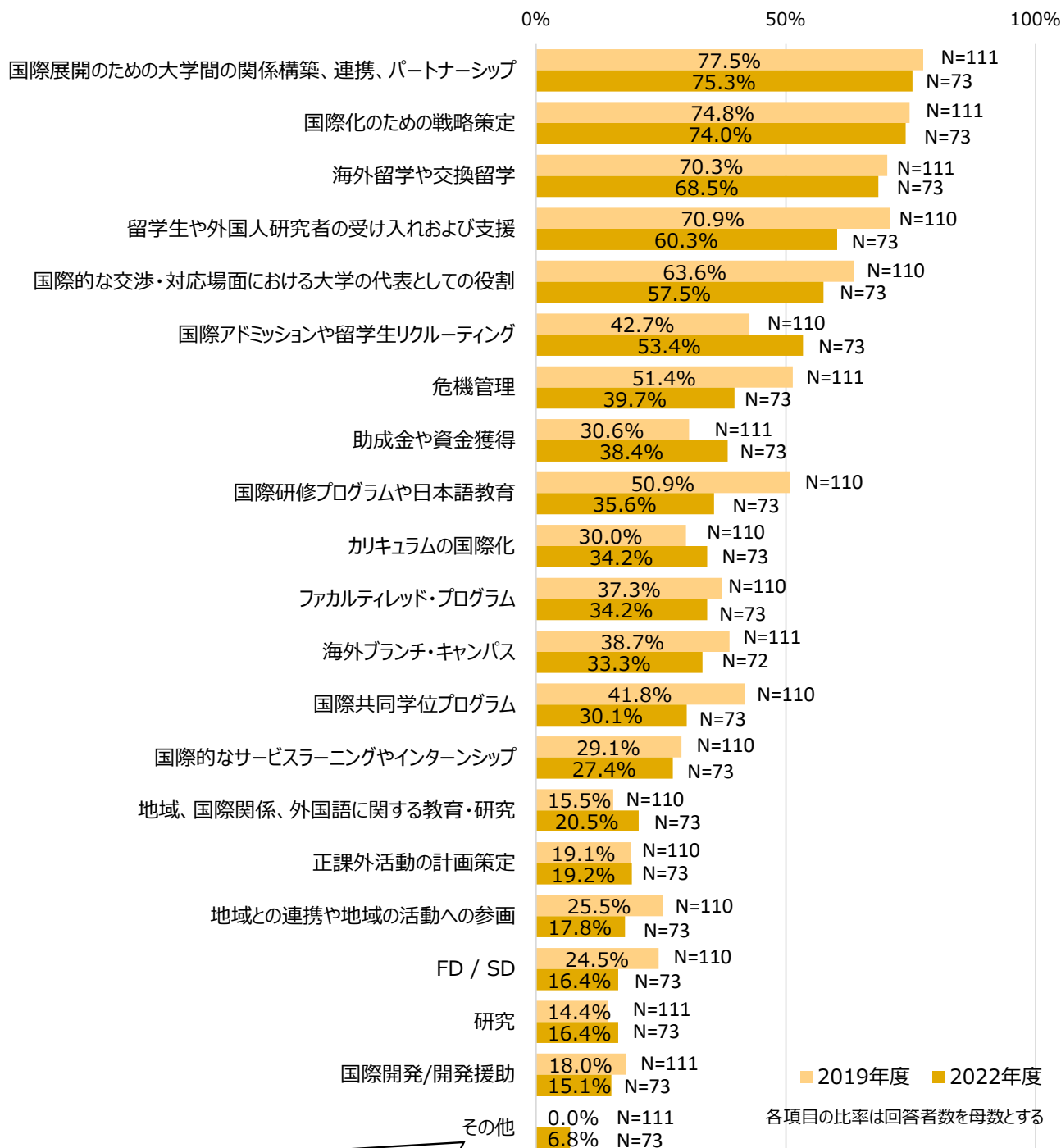
各項目の比率は回答者数を母数とする

★2019年度調査結果より重要度が目立って下降した項目は、「国際化のための戦略策定」「財政構造や資源配分」「学内外コミュニケーション」および「ガバナンスと管理経営のシステム」であった。

3. 国際担当上級管理職の責任範囲

Q5. 次の項目は、国際担当上級管理職としてのあなたの責任範囲に含まれていますか？

※項目ごとに「主要な責任である」の回答を集計



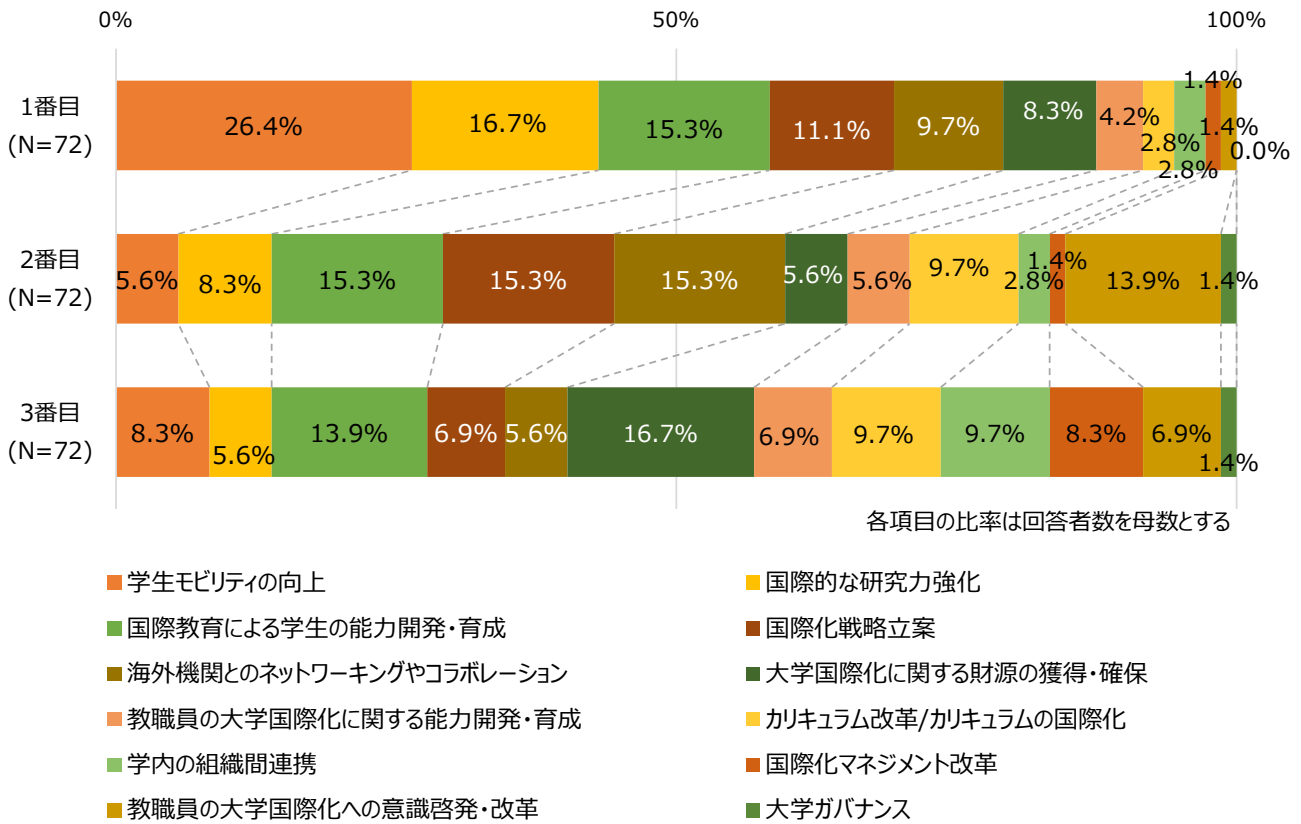
・留学生への就学上の支援 ・大学全体のグローバル教育 国際教育プログラム（国際共修を含む） ・国際化推進部局の教員人事
 ・The internationalization of all aspects of the university administration; ensuring all administrative units and mechanisms function bilingually in English and Japanese.

★2019年度調査結果よりも、「留学生や外国人研究者の受け入れ・支援」「危機管理」「国際研修プログラムや日本語教育」といったコロナ禍での人の移動制限と関連する項目に責任範囲の減少傾向が見られた。反対に責任範囲の増加傾向が見られたのは、「国際アドミッションや留学生リクルーティング」「助成金や資金獲得」「カリキュラムの国際化」「地域、国際関係、外国語に関する教育・研究」であった。

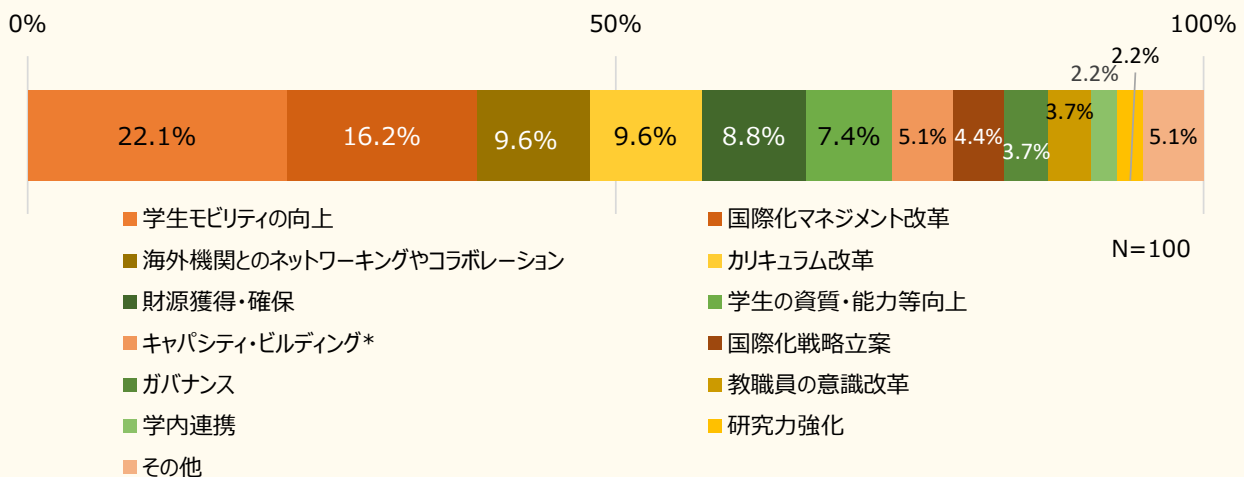
4. 国際担当上級管理職が取り組みたい優先的課題

Q6. 現在、あなたが取り組みたい最優先事項や難題は何ですか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



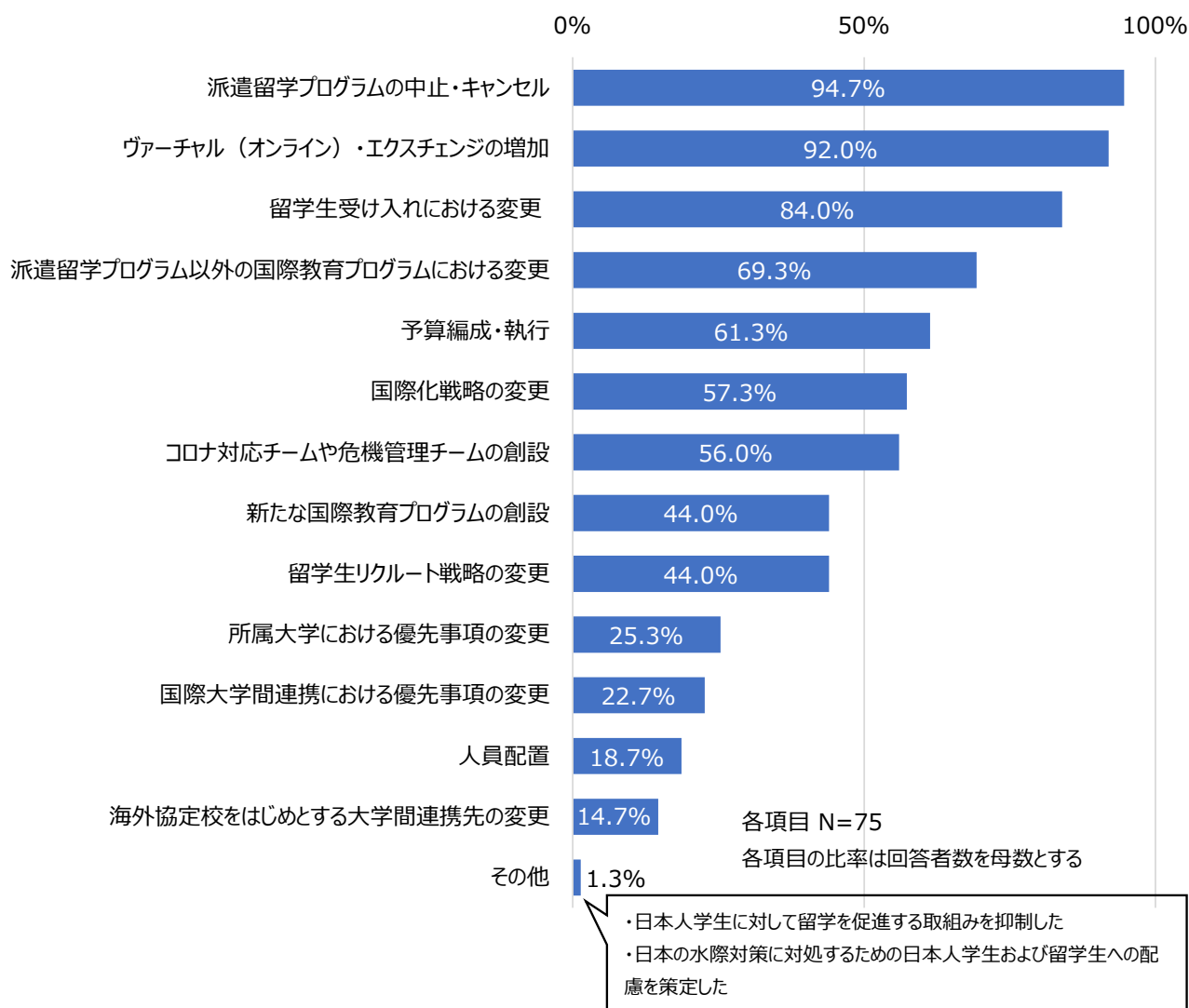
(参考) 2019年度調査 ※自由記述をカテゴリー化



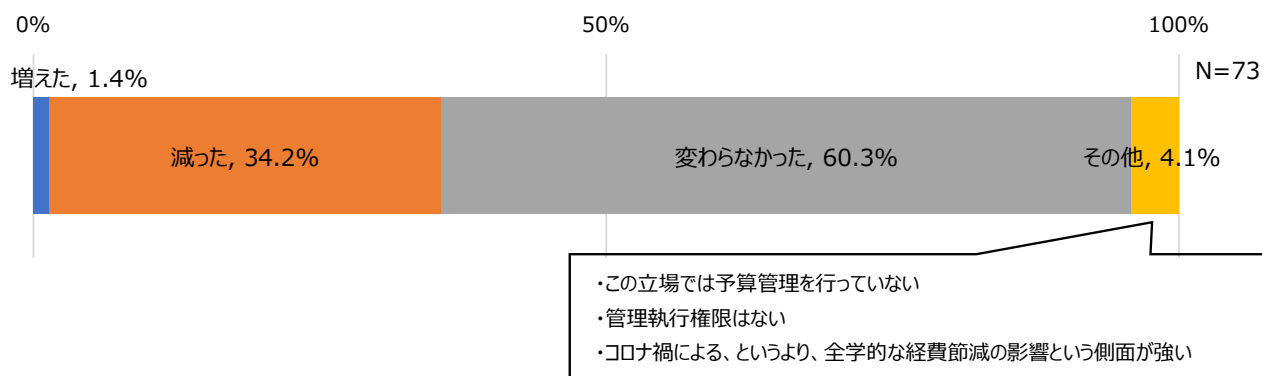
★「学生モビリティの向上」が最も取り組みたい事項であることは2019年度から変わらないが、「国際化マネジメント改革」の優先度合いは大きく後退した。また、2022年度調査では、学生モビリティ向上に次いで「国際的な研究力の強化」を最重要事項に挙げる回答が目立った。

5. コロナ禍が国際化運営に及ぼした影響

Q7. コロナ禍は、これまでのところ、あなたの国際担当上級管理職としての業務や職務にどのような影響を及ぼしましたか？（2022年度調査のみ） ※複数回答可



Q8. コロナ禍により、あなたの管理執行する予算額に変化はありましたか？（2022年度調査のみ）

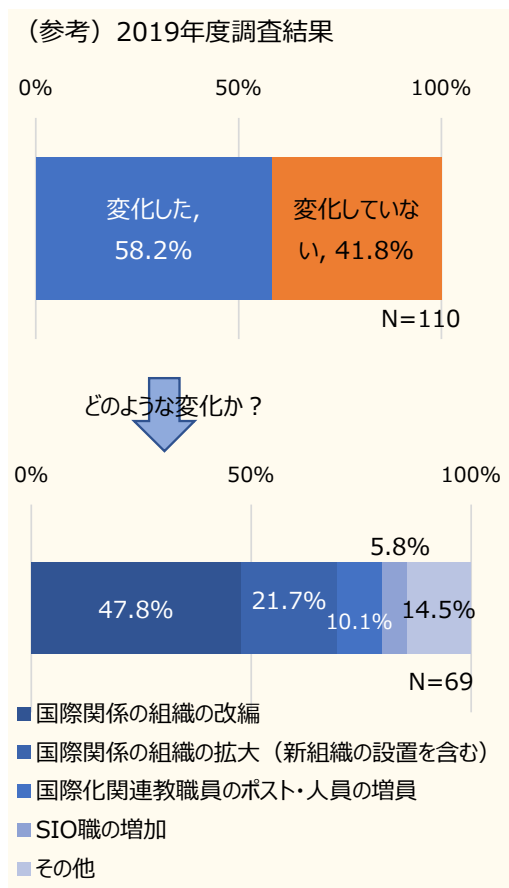
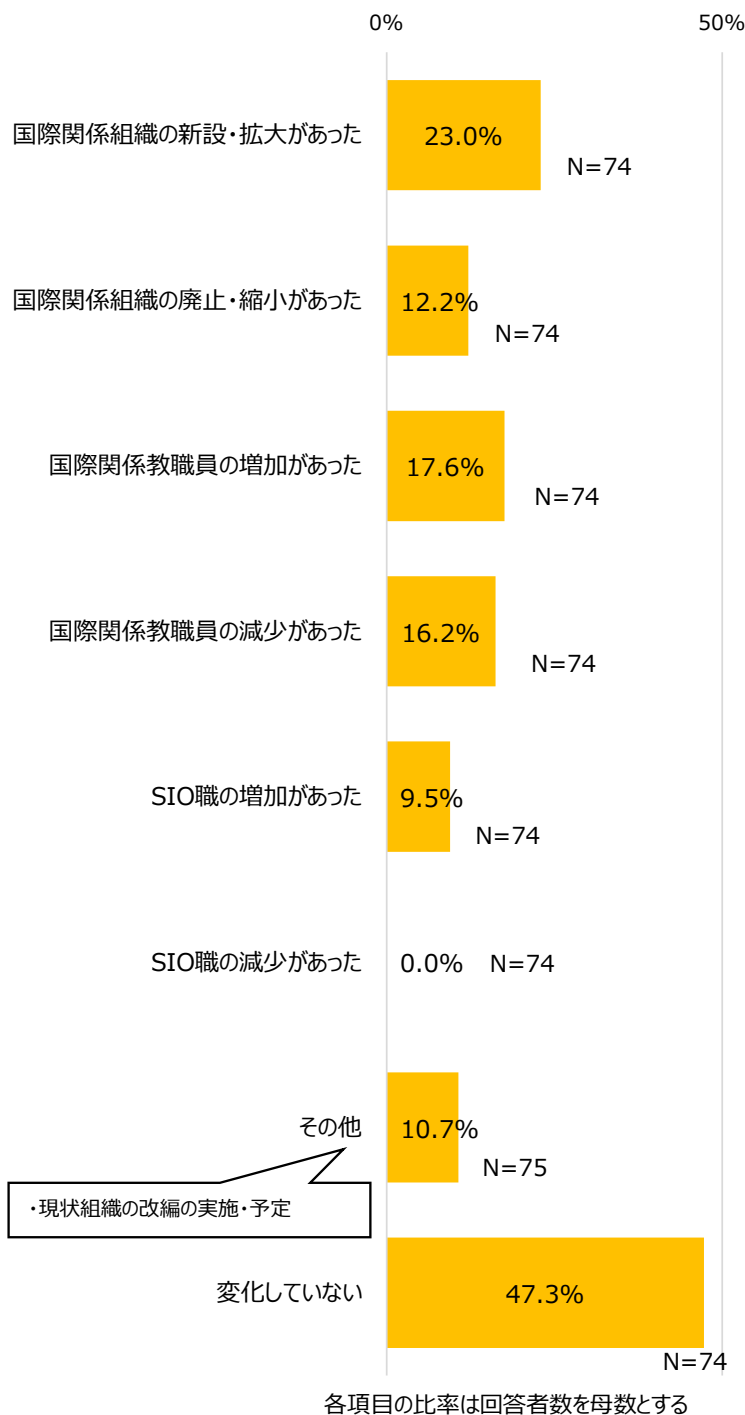


★コロナ禍による大学国際化予算の変化は見られなかったとする回答は過半数におよんだ。ただし、予算管理や執行については、日本の国際担当上級管理職がどの程度その権限を保持しているかという点を合わせて把握する必要がある。

6. 国際関係組織の変化

Q9. 過去3年間で、あなたの所属大学における国際関係組織の構成や位置づけは変化しましたか？

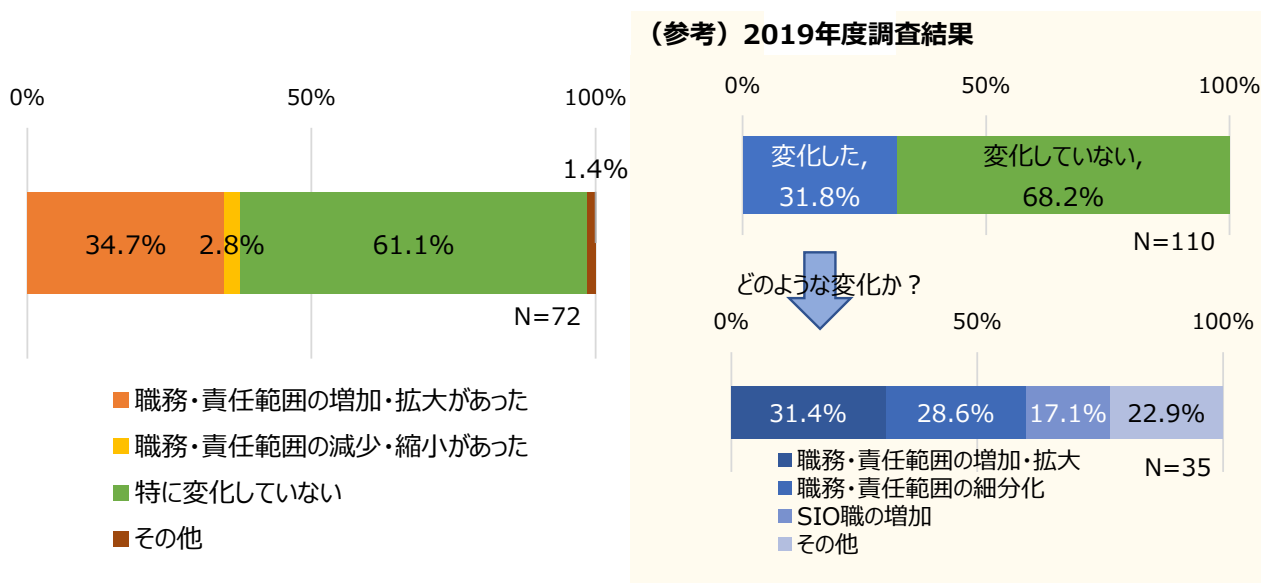
※複数回答可



★2019年度調査と同様に、2022年度調査においても回答者の約半数は過去3年間で国際関係組織が変化したとは考えていないようであった。一方、変化があった場合には、国際関係組織の新設・拡大や人員の増加といった変化が、それらの縮小や減少よりも多かったようである。

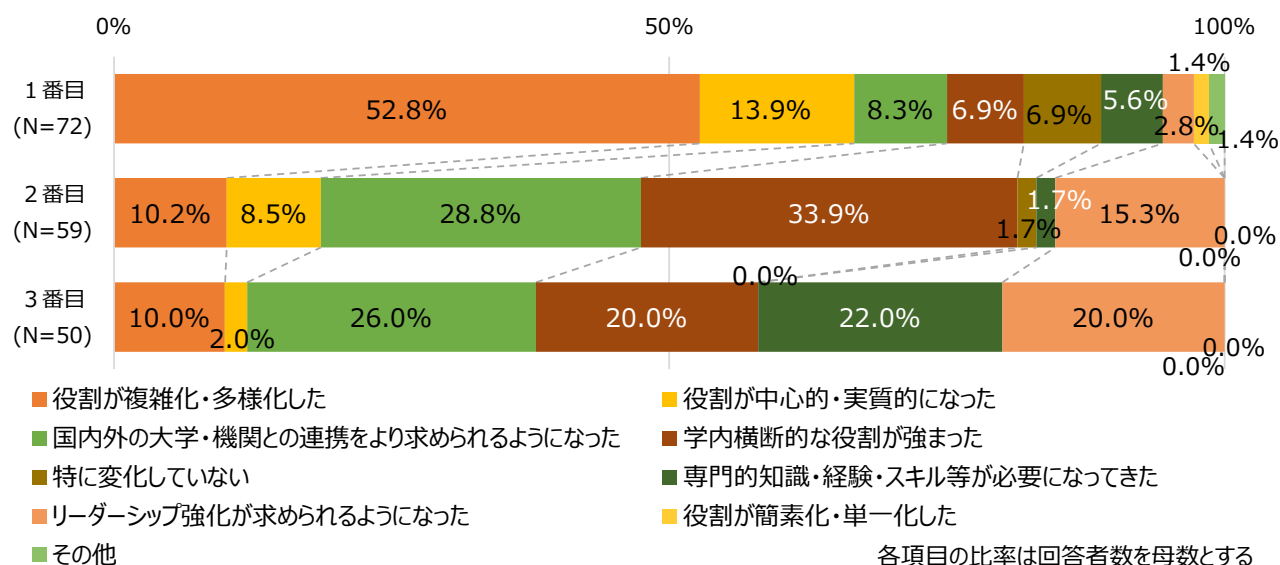
7. 国際担当上級管理職の役割の変化

Q10. 過去3年間で、あなたの所属大学における国際担当上級管理職の役割は変化しましたか？

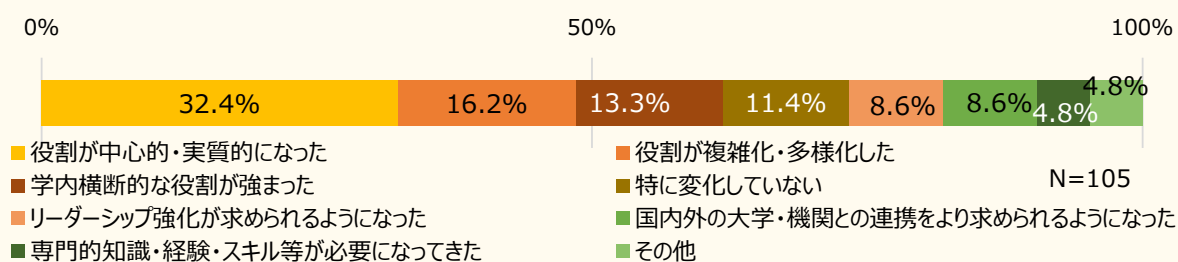


Q11. 国際担当上級管理職の役割は近年どのように変化したと思いますか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



(参考) 2019年度調査結果 ※自由記述をカテゴリー化

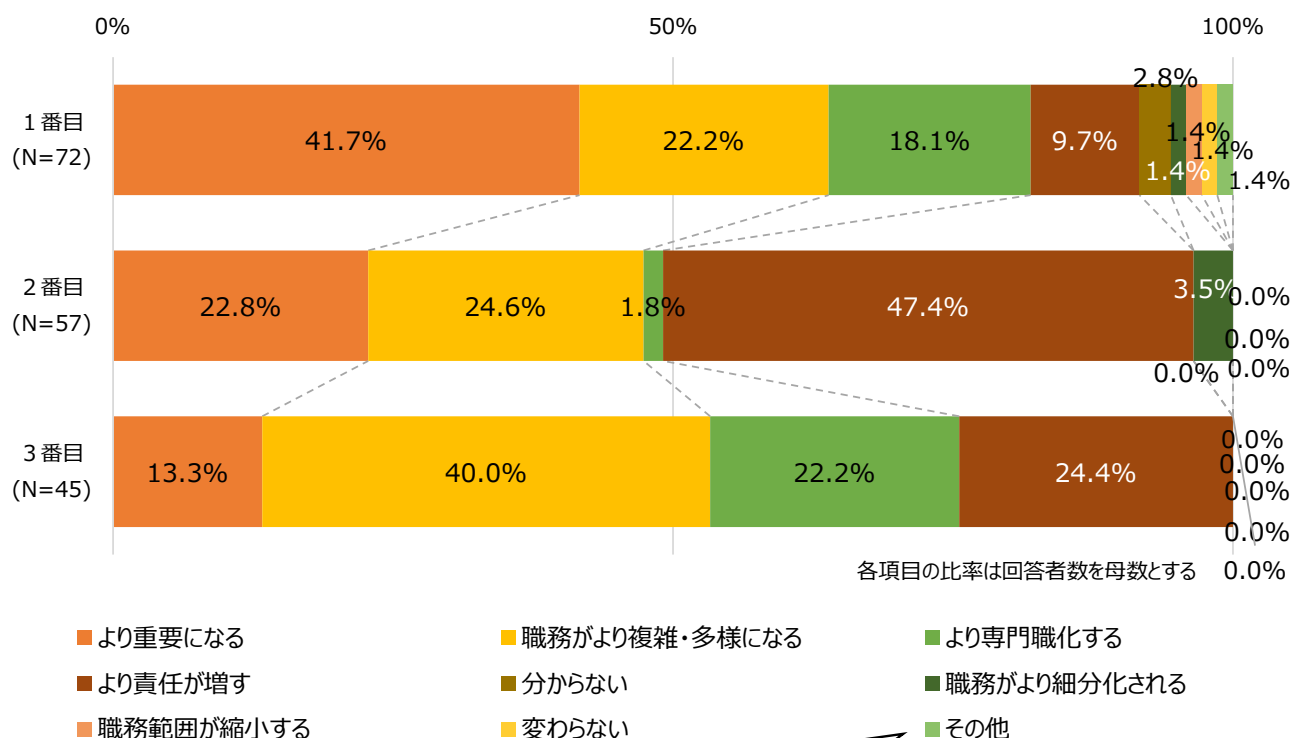


★前頁の国際関係組織の変化と同様、国際担当上級管理職の近年の役割においても特に変化を感じていないとする回答が多かった。一方、変化を認識した場合の回答の多くは役割の複雑化・多様化を挙げた。さらに、学内外の連携を強化するに当たり学内横断的な役割をより認識するようになったという回答も多く挙げられた。

8. 国際担当上級管理職の役割の将来予測

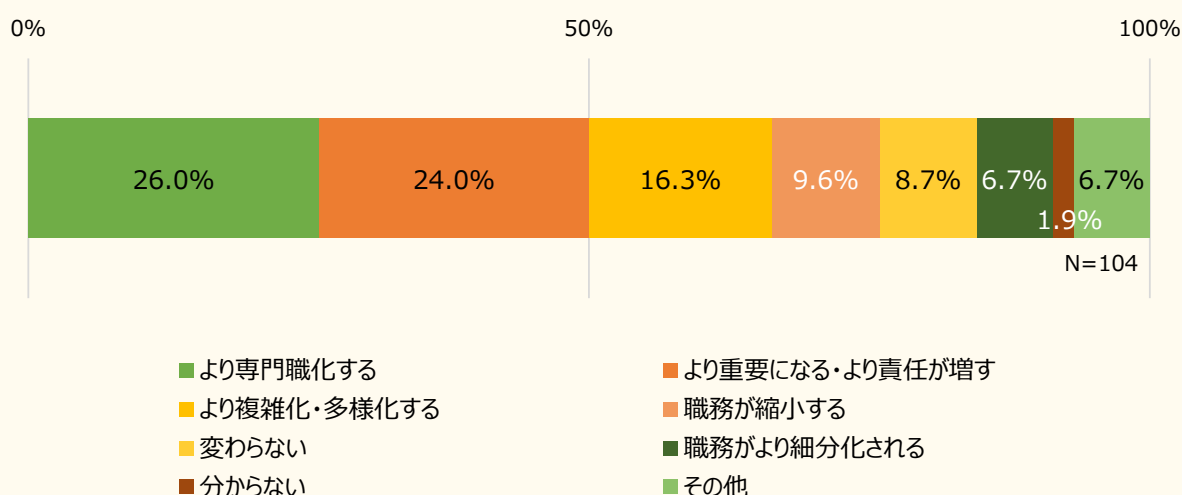
Q12. 国際担当上級管理職という役職は将来どのように変わっていくと思いますか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



・国際担当を特別に分けるのではなく、一般の管理職の中に含まれていく、またはいくべきである

(参考) 2019年度調査結果 ※自由記述をカテゴリー化

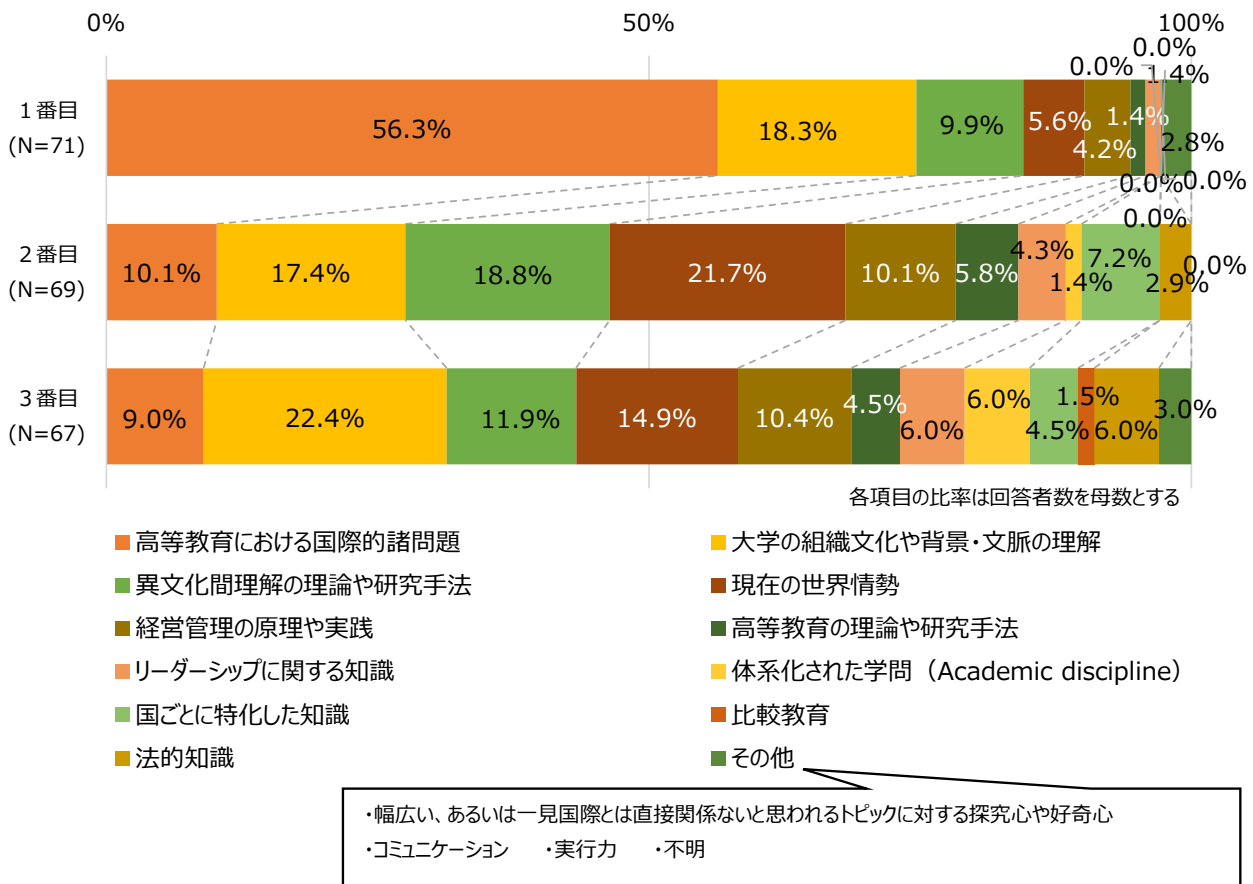


★国際担当上級管理職の役割は今後、より重要になるとの回答が最も多かった。そして、その役割はより複雑化・多様化し、責任も増加すると見る回答が多く見られた。

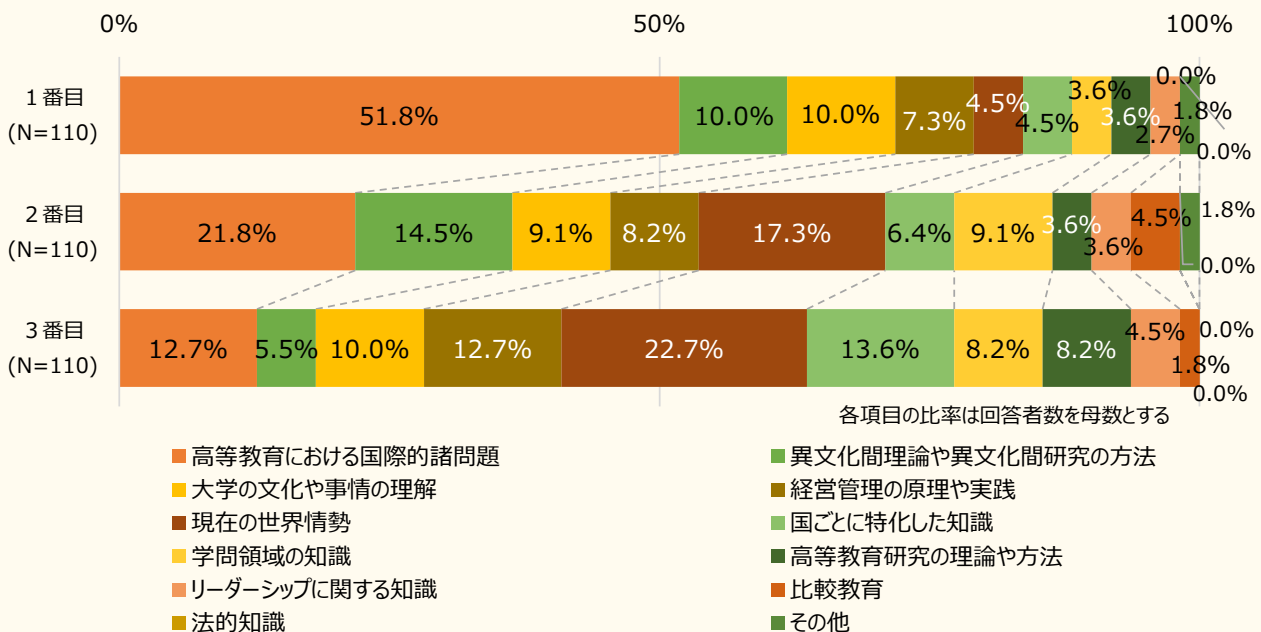
9. 国際担当上級管理職にとって重要な知識

Q13. 国際担当上級管理職の役割を遂行するにあたり、もっとも重要な知識は何でしょうか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



(参考) 2019年度調査結果

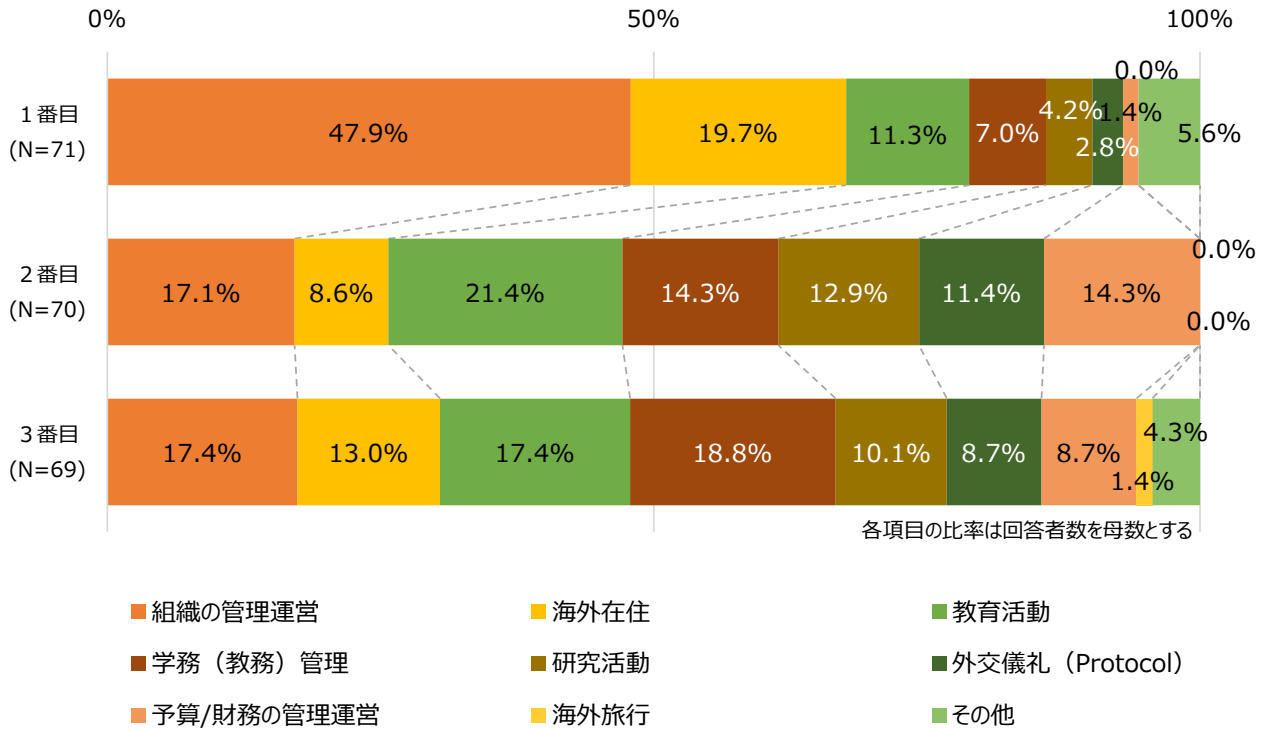


★「高等教育における国際的諸問題」に関する知識が、国際担当上級管理職にとって最も重要なものとして挙げられた。2019年度調査と異なり、2番目には「大学の組織文化や背景・文脈の理解」が挙がり、マネジャー職として必要となる組織背景の理解を重視していることがうかがえた。

10. 国際担当上級管理職にとって重要な経験

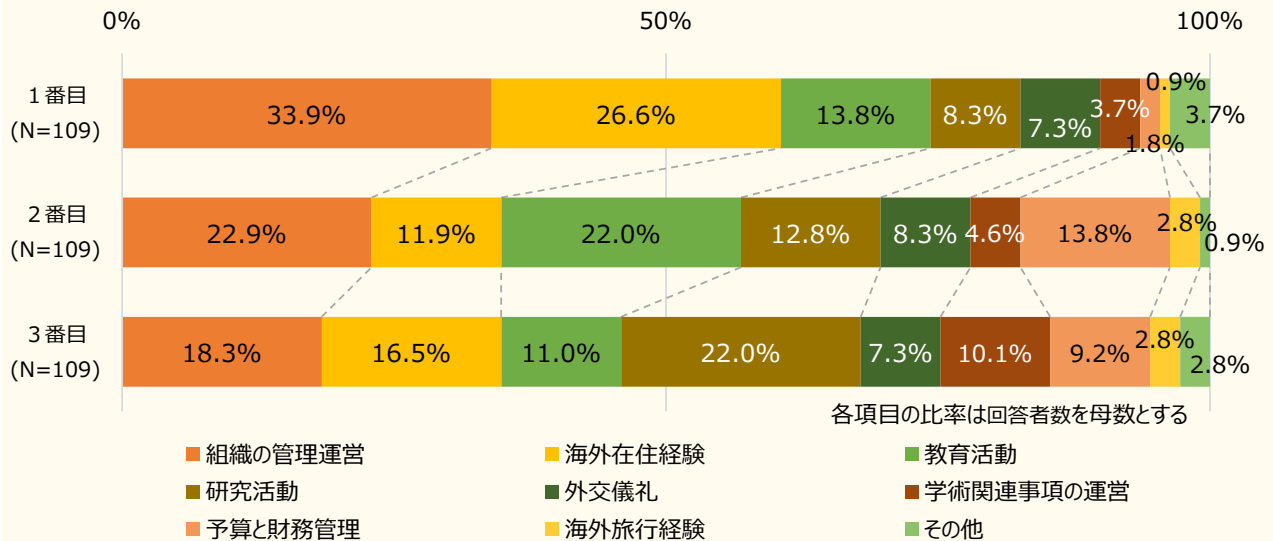
Q14. 国際担当上級管理職の役割を遂行するにあたり、もっとも重要な経験は何でしょうか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



・人生におけるさまざまな「谷間」から学んで前進してきた経験
 ・海外組織連携事業の運営
 ・学内における教職員との連携関係
 ・海外高等教育機関での在職経験
 ・海外での学位取得の経験
 ・複数の関連組織（大学、政府、国際機関等）での勤務経験
 ・不明

(参考) 2019年度調査結果

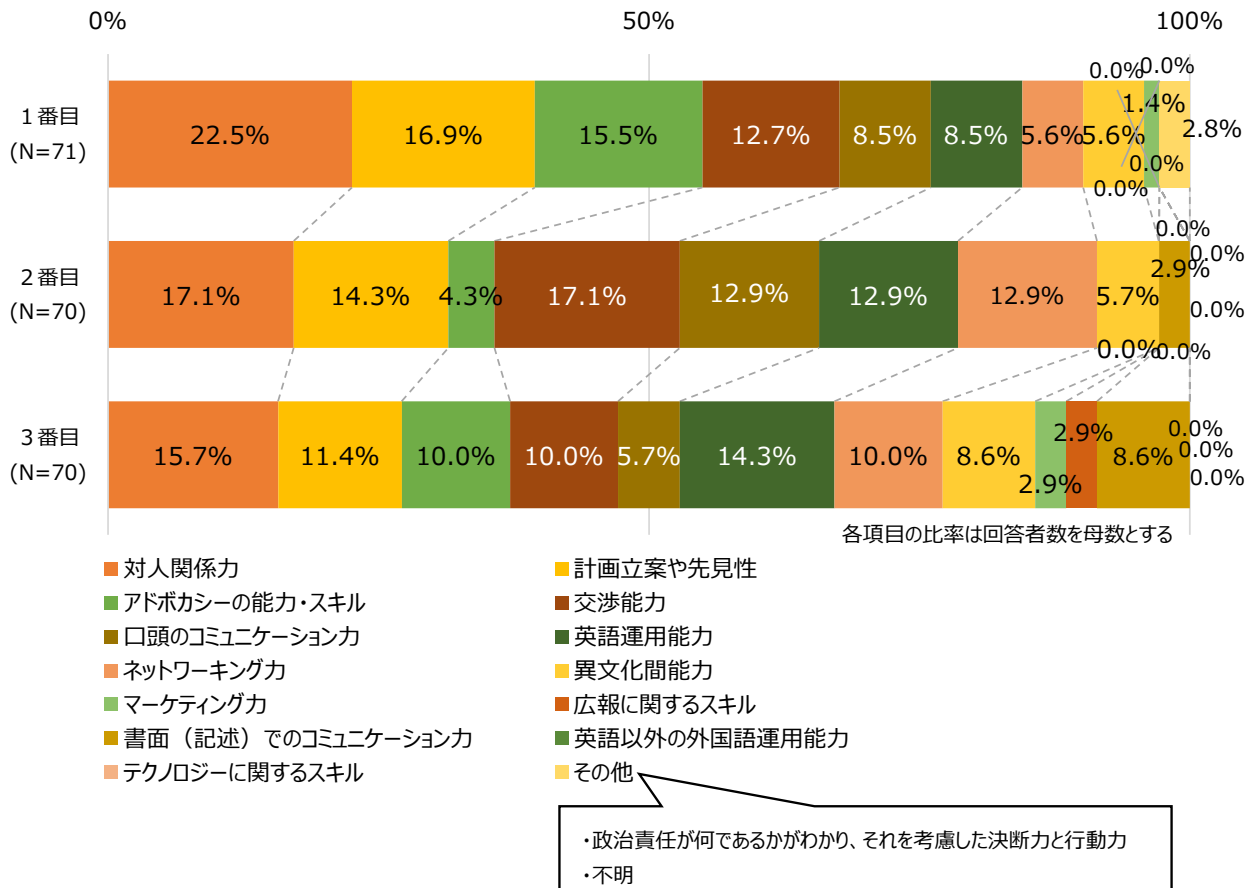


★2019年度と項目間の順位に大きな違いは見られないものの、「組織の管理運営」の経験に価値をおく回答比率が高まった。また、「その他」の自由記述に見られるように、学内外、国内外の様々な機関や組織や多様な職位の人々のなかでの勤務経験が重要とみる回答も見られた。

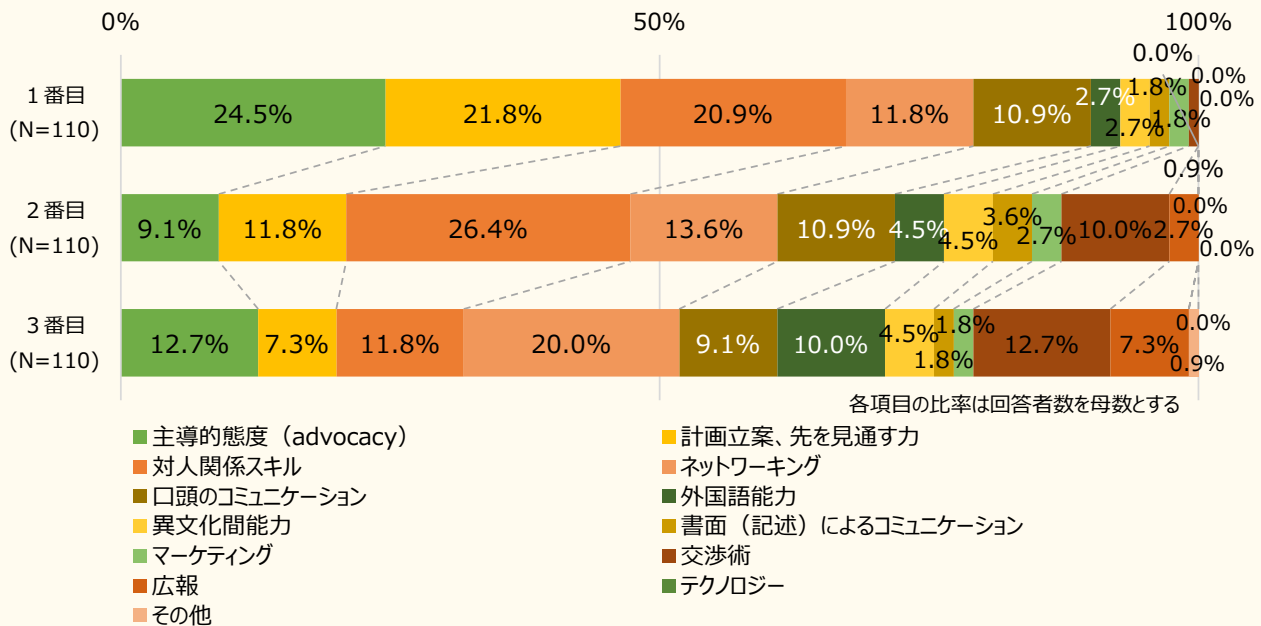
11. 国際担当上級管理職にとって重要な能力・スキル

Q15. 国際担当上級管理職の役割を遂行するにあたり、もっとも重要な能力・スキルは何でしょうか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



(参考) 2019年度調査結果

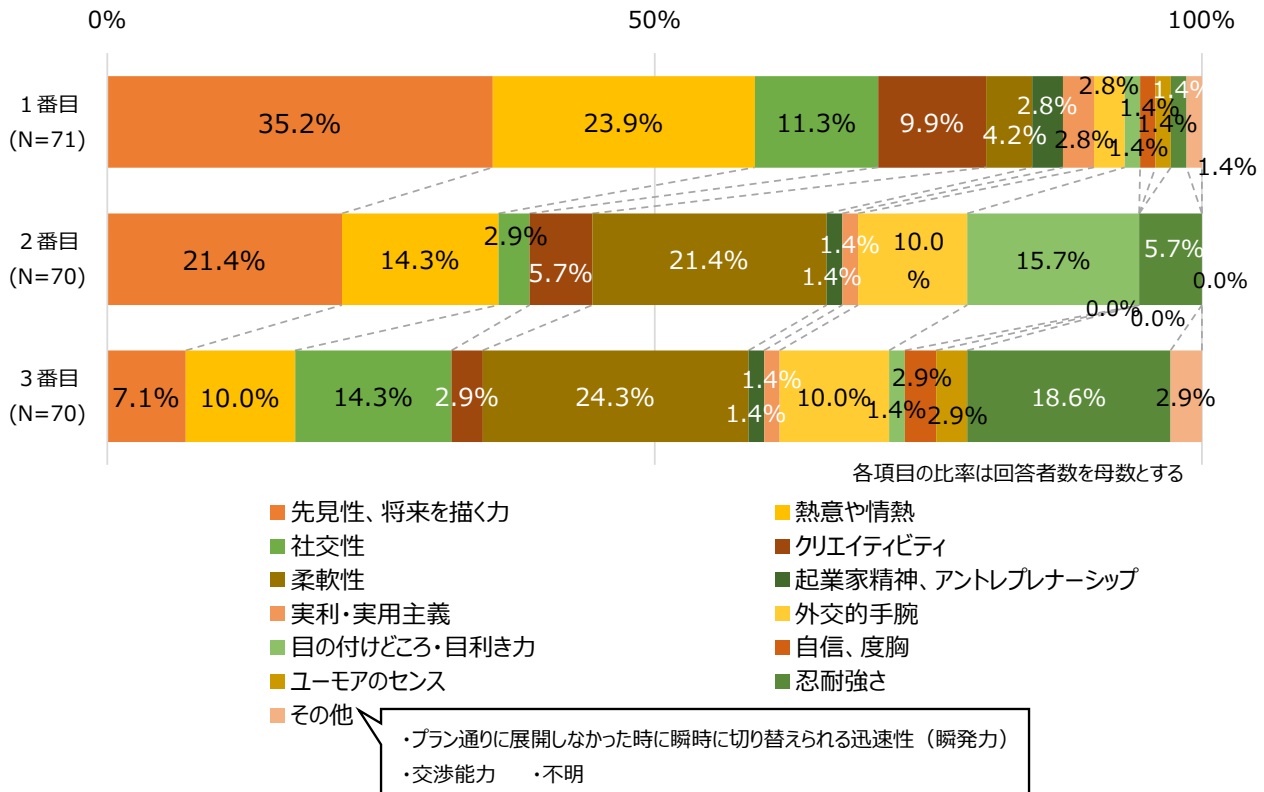


★「対人関係力」「アドボカシー」「交渉能力」など、対人的なコミュニケーションに関するスキルに価値をおく回答が多く挙げられた。また、2番目、3番目に重要とするスキルに「英語運用能力」を挙げている点は、非英語圏で大学国際化を推進する日本の国際担当上級管理職にとって特徴的な傾向と考えられる。

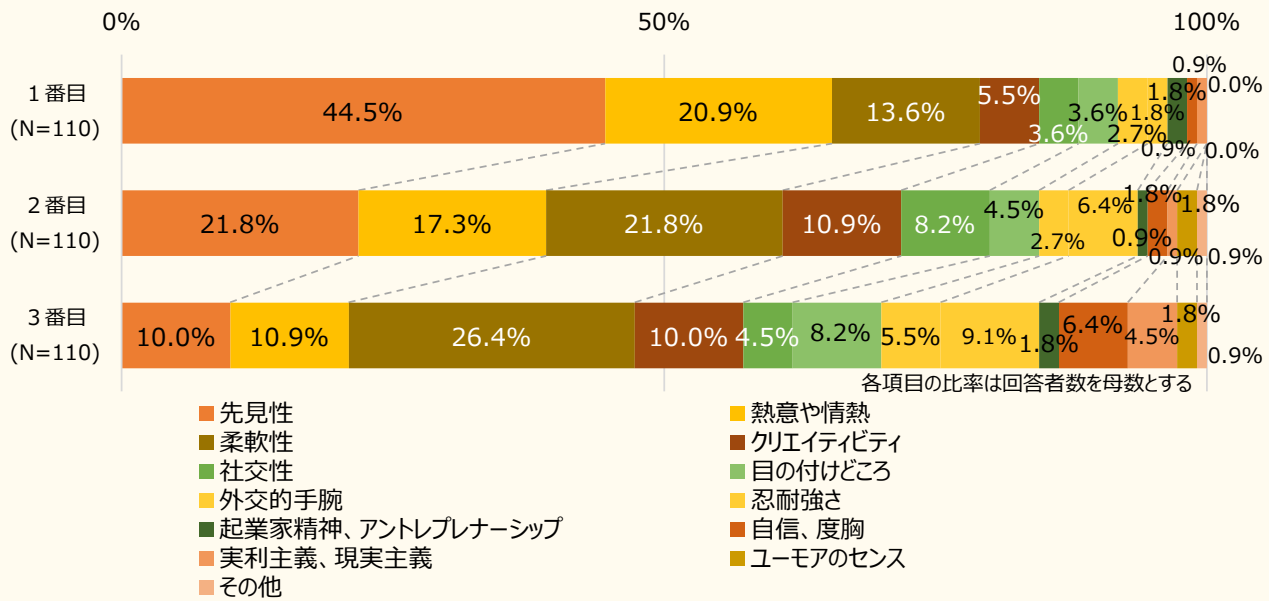
12. 国際担当上級管理職にとって重要な個人的資質

Q16. 国際担当上級管理職の役割を遂行するにあたり、もっとも重要な個人的資質は何でしょうか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



(参考) 2019年度調査結果

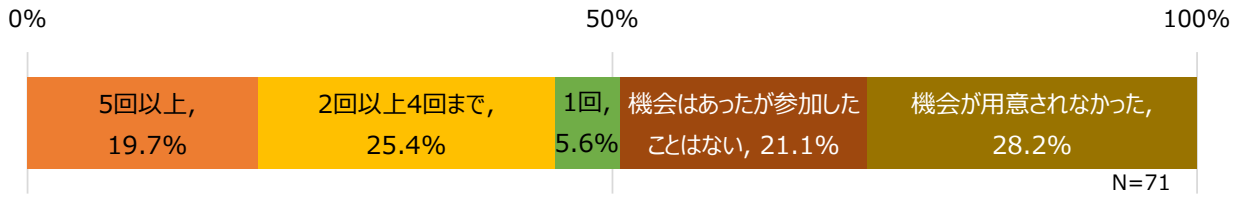


Q17. 重要だと思うその他の知識、能力・スキル、経験、人的資質はありますか？（自由記述）

- ・グローバルな環境下での文化や歴史等に関する多様性の理解 ・多文化社会の理解
- ・英語による交渉、調整能力 ・英語以外の外国語会話力
- ・国際的な機関や海外での組織・機関での運営の経験 ・海外での幅広い経験（視野の広さ） ・国連関連機関の動向
- ・国際関係専門職の経験・スキルに基づく支援 ・Patience, resilience

13. 研鑽機会と情報収集

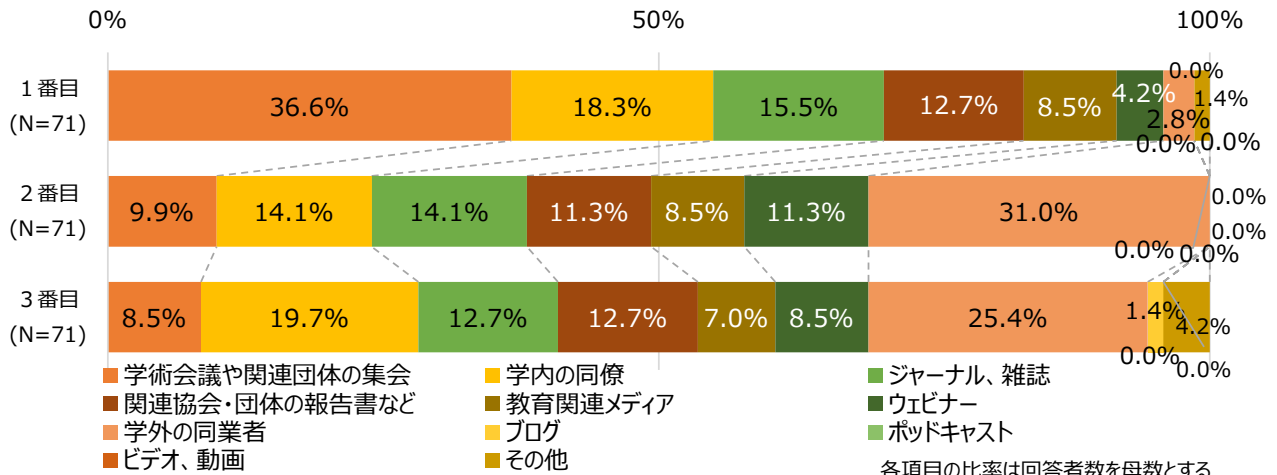
Q18. 国際担当上級管理職としての職務向上のためにプロフェッショナル・ディベロップメントの機会に参加したことがありますか？



★国際担当上級管理職のためのプロフェッショナル・ディベロップメントについて尋ねたところ、その機会があったとしても参加したことがない、あるいは機会そのものが用意されていなかったという回答が合わせて49.3%にのぼった。国際担当上級管理職という重責を担うための十分な研鑽機会にアクセスできていない状況が明らかになった。

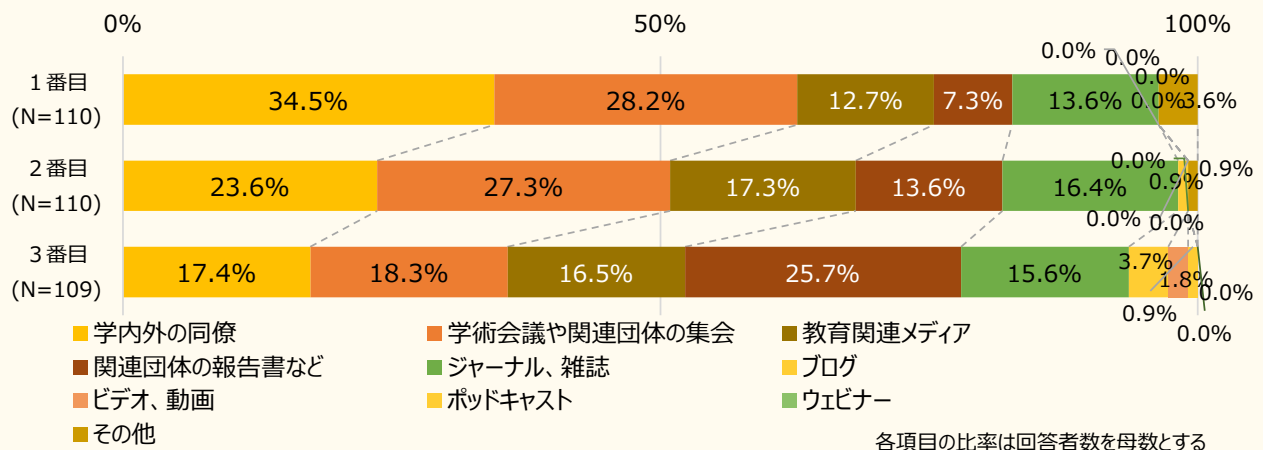
Q19. 国際教育や国際化に関する情報をどこから入手していますか？

※当てはまるものを上位3つまで回答可



・海外の人々 ・Web全般 ・関連の国際会議への参加 ・国際教育に関わる事業の実施を通して

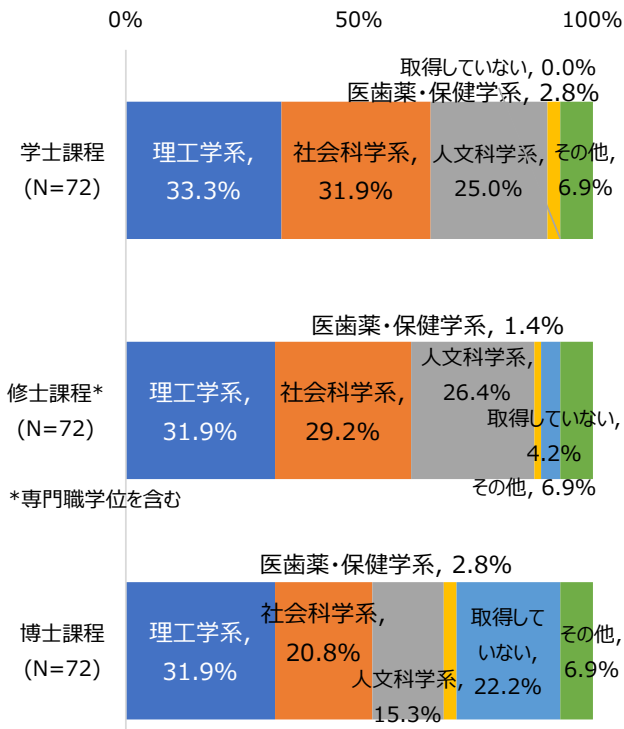
(参考) 2019年度調査結果



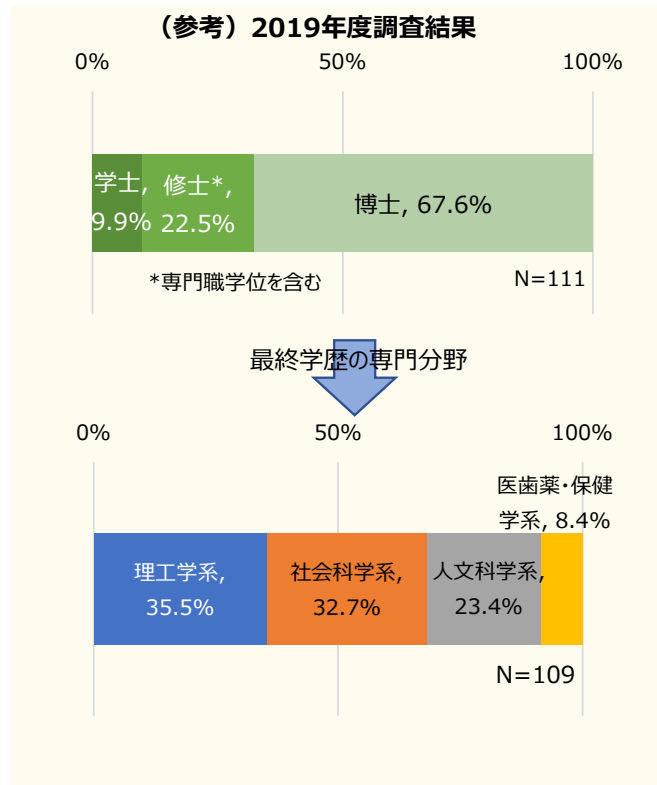
★2019年度からコロナ禍を経て多くの利用が見られるようになった情報源は、ウェビナーである。少しずつではあるが、多様な情報源にアクセスが可能になっている様子が見られる。

14. 国際担当上級管理職のプロファイル (1)

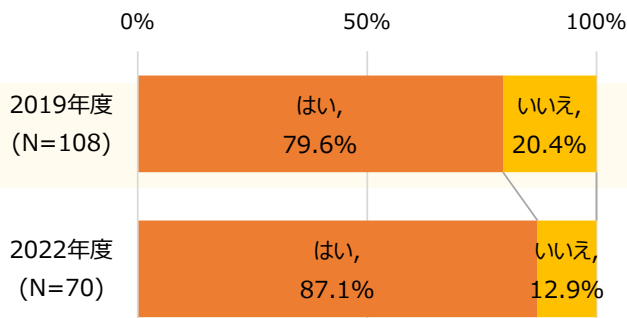
Q20. 取得した学位の分野をお答えください



各項目の比率は回答者数を母数とする

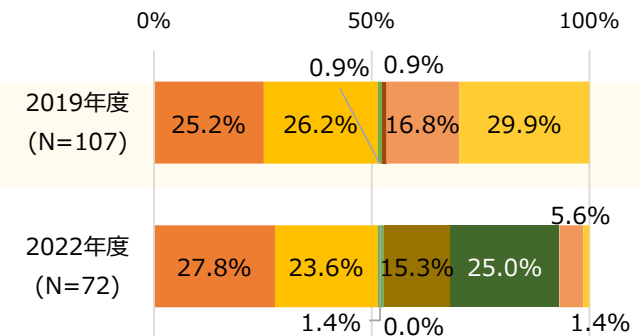


Q21. 現在の職はテニユアですか？



各項目の比率は回答者数を母数とする

Q22. あなたの将来について最も希望するものはどれですか？



各項目の比率は回答者数を母数とする

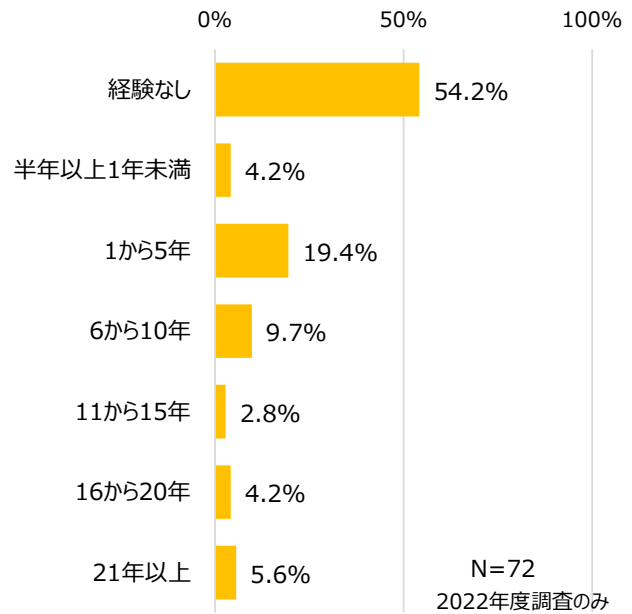
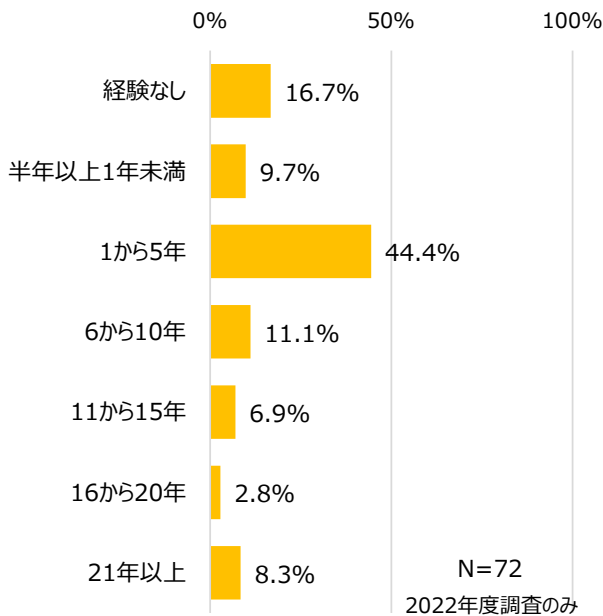
★最終学歴や専門研究分野において前回調査結果との大きな違いはなかった (Q20)。現在の職位がテニユアである回答者の割合は前回よりも高くなった (Q21)。将来のキャリアの希望については、この職位の継続希望や研究職・教員職への希望は2019年度調査とあまり変わらず、また「わからない」とする回答も25%と同程度あった (Q22)。

- 国際担当上級管理職の役職に残る
 - 管理運営の役職から研究・教員職にかわる
 - 副学長になりたい
 - 学長になりたい
 - 退職予定である
 - わからない
 - 答えたくない
 - その他
- *2019年度調査では「退職予定である」および「わからない」の選択項目は用意されていない。

15. 国際担当上級管理職のプロファイル (2)

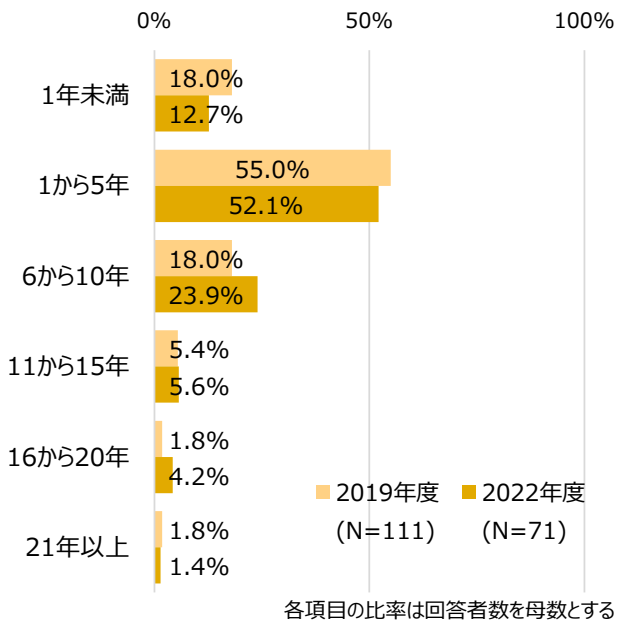
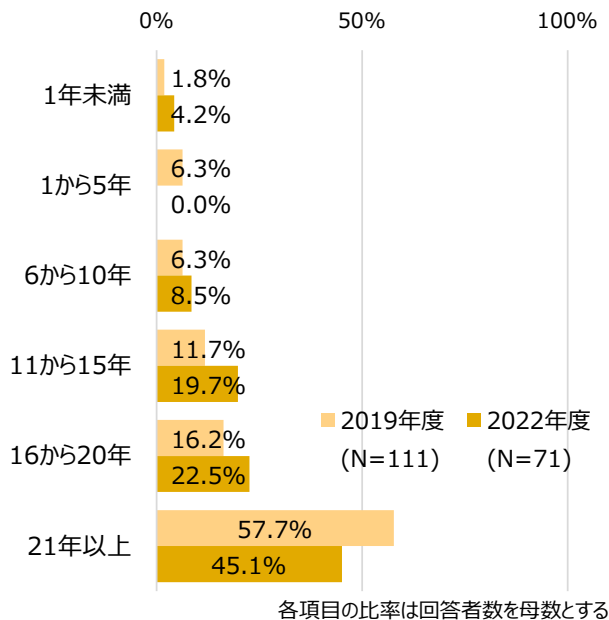
Q23. 海外在住経験の年数をお答えください

Q24. 高等教育機関以外での勤務経験（兼任は除く）の年数をお答えください



Q25. 国際担当上級管理職に就く前に高等教育機関に勤務した年数をお答えください。

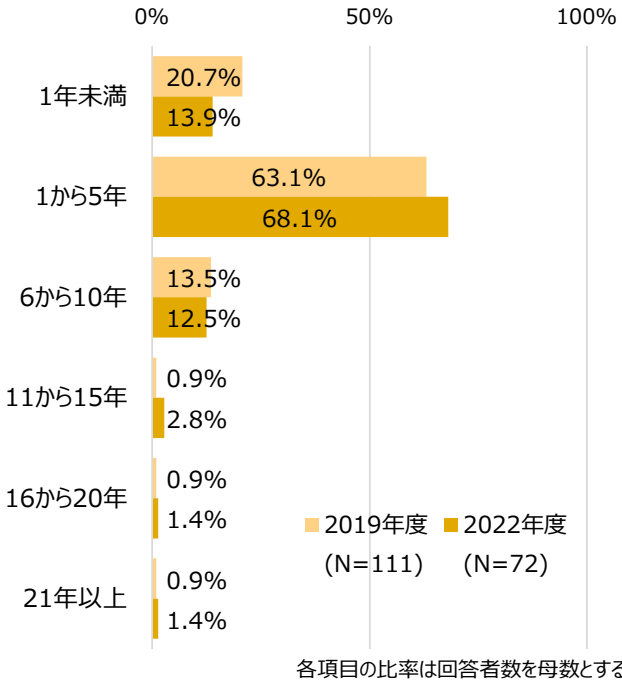
Q26. 国際担当上級管理職に就いてから、高等教育機関に勤務した年数をお答えください。



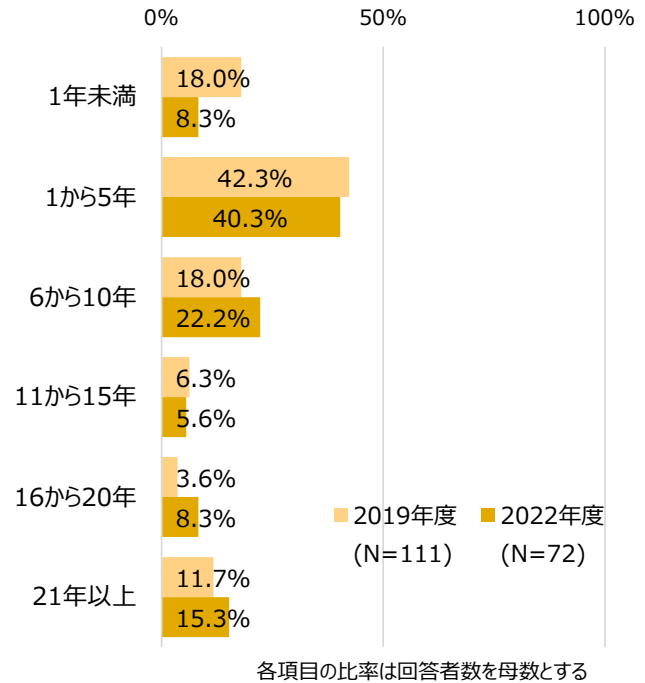
★今回の調査で、回答者のうち半数以上がこれまでに高等教育機関以外での勤務経験がないことが確かめられた（Q23）。国際担当上級管理職に就任する前の高等教育機関勤務年数、および就任後の勤務年数については、2019年度調査とほぼ変わりなく、高等教育機関での比較的長期の勤務経験を経て、国際担当上級管理職に就任したことがうかがえる（Q24, Q25）。

16. 国際担当上級管理職のプロファイル (3)

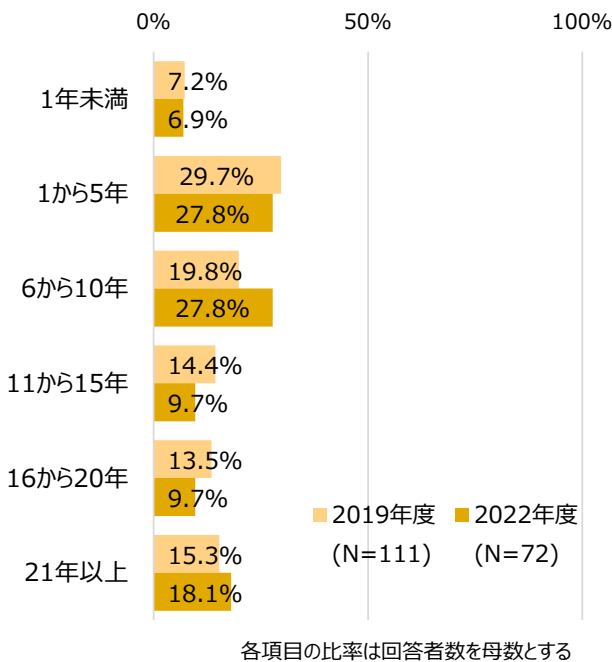
Q27. 現在の役職は何年務めていますか？



Q28. これまで勤務した高等教育機関において、国際担当上級管理職を務めた年数をすべて合わせると何年になりますか？



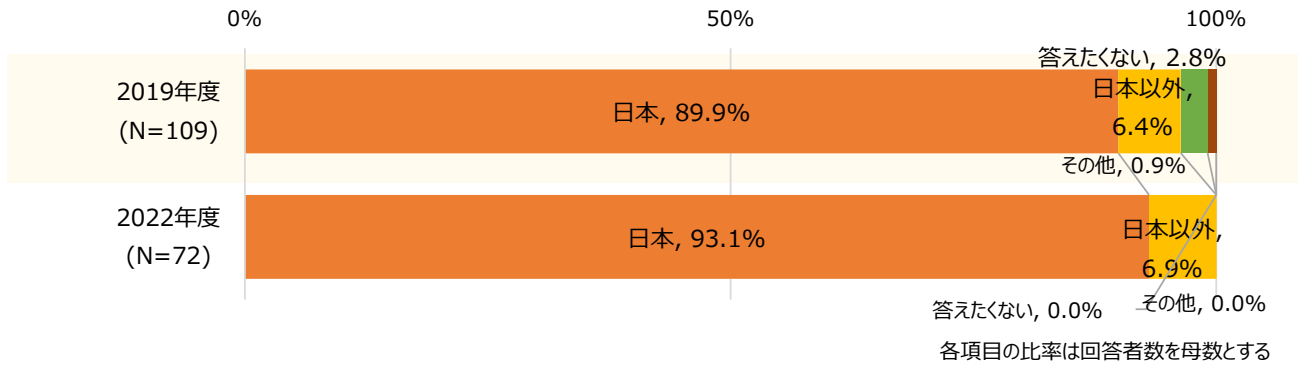
Q29. これまで務めた国際教育分野の職をすべて含めると、合計で何年間になりますか？



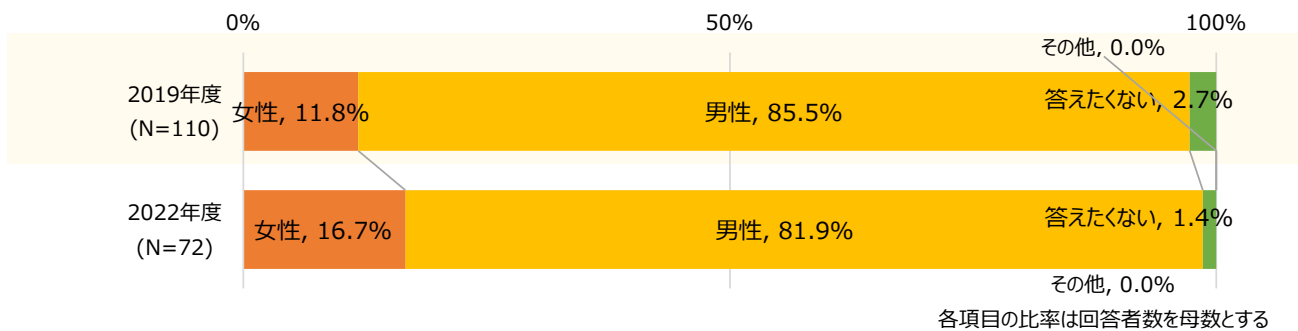
★国際担当上級管理職としての現在の職位の勤務年数は1から5年という回答が最多であり、またすべての経歴を合算しても国際担当上級管理職としてのキャリアは10年までという回答が多かった (Q26, Q27)。また、国際教育分野でのキャリアについても、1年から10年までという比較的短期の経験年数とする回答が目立った。

17. 国際担当上級管理職のプロファイル (4)

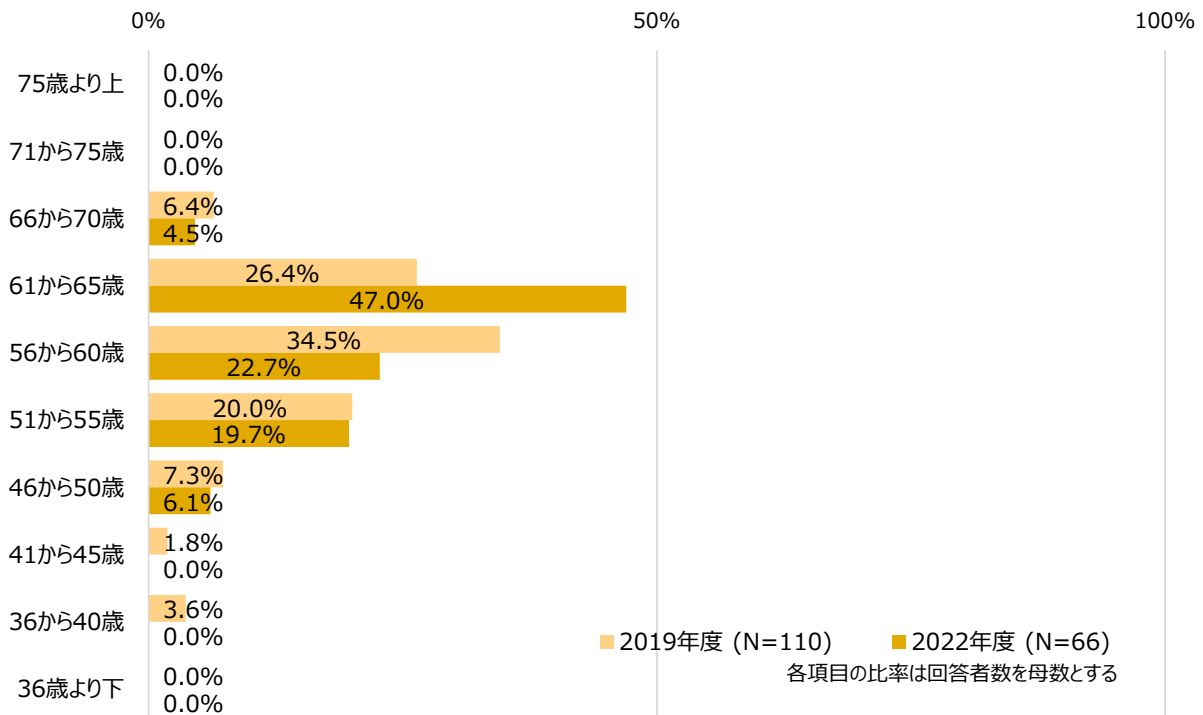
Q30. あなたの民族的背景についてお答えください。



Q31. あなたの性別をお答えください。



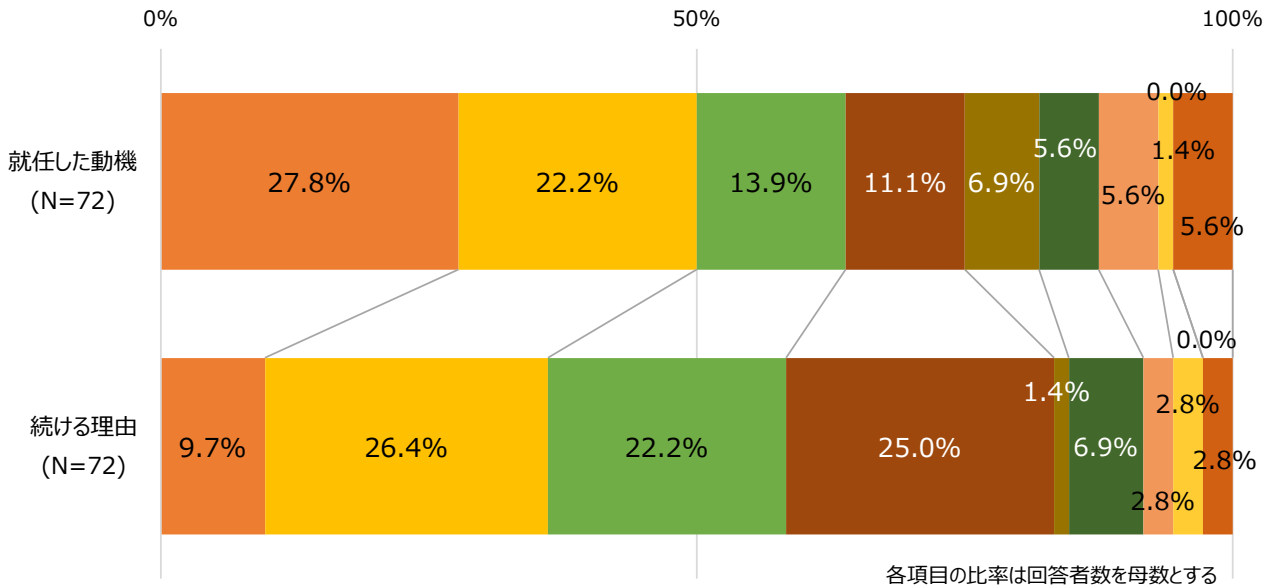
Q32. あなたの年齢層をお答えください。



★日本を民族的背景とする回答が若干高くなった (Q29)。2019年度調査に比べ、わずかではあるが女性比率が上昇した (4.9ポイント増加; Q30)。年齢については61から65歳層が大きく増える結果となった (Q31)。

18. 国際担当上級管理職の就任動機と継続理由

Q33. 大学の国際化や国際教育の分野に就任した動機について、また、この分野での仕事を続ける理由について、それぞれ最も当てはまるものを選んでください。



- 人事制度等の所属大学の都合のため
- 学生の成長を支えたかった/支えたいから
- 大学国際化や国際教育分野での自身の経験・能力を活かしたかった/活かしたいから
- 所属大学の発展に貢献したかった/したいから
- 特に理由はない
- 海外大学等との連携や関係構築に関心があった/あるから
- 自身にとって新しい分野に挑戦したかった/したいから
- 大学国際化マネジメントに関心があった/あるから
- 上級ポストに昇進したかった/したいから
- その他

(就任した動機)の「その他」の自由記述。「続ける理由」の「その他」には記述なし。
 ・トップによる指名
 ・世界の平和に貢献したいと思い国際交流に係る分野に就業後、人事制度により大学の国際分野のポストに就任。
 ・学長に依頼された(他に人材がないことを理解した)

★国際担当上級管理職への就任動機を尋ねる質問では、任命や指名されたなどの人事制度の都合によるものがおよそ28%を占める結果となった。一方、就任後にこの職務を継続している理由では人事制度といった外的要因を挙げる割合は減り、大学国際化や国際教育での自身の経験・能力を活かしていきたい、学生の成長を支えたい、あるいは所属大学の発展に貢献したいという理由が多くなることから分かる。

◆総括

今回の調査は、日本の大学を対象に初めて実施した2019年度調査「日本の大学における国際担当上級管理職（Senior International Officers）に関する調査報告書」（米澤・太田・堀江, 2021）を基礎資料とし、国際担当上級管理職の役割や責任範囲、求められる知識やスキル等における認識の変化を見ることを主な目的として実施しました。前回調査の後には新型コロナウイルスの世界的な感染流行が起こり、大学国際化マネジメントにおいては現在に至るまで甚大な影響を受けています。それを反映した調査結果として、今回の調査では、回答者の大学での国際化の優先度やプラン設計のための体制、大学国際化マネジメント改革といった点での後退傾向が見られました。一方、国際担当上級管理職の責任範囲として、国際アドミッション、留学生リクルーティング、助成金や資金獲得などの割合が増加したことも明らかとなり、欧米の大学のSIOsによって重点的に取り組まれてきたこれらの 이슈が、日本の大学においても真剣さを増して取り組まれるようになってきたことが分かりました。しかし、このような国際的な人や資金の流動のなかでの熾烈な競争に参加していくために必要となる、国際担当上級管理職としての知識やスキルなどの蓄積向上をどのようにおこなっているのかという点では、この役割に対する研鑽機会へのアクセスの難しさが浮き彫りとなりました。今後、国際担当上級管理職という重責を担うための研鑽機会を個々の機関を超えて協同して作っていくことが望まれます。

本調査の参考とした米国の国際教育上級アドミニストレーター協会（AIEA-Association of International Education Administrators）においても、SIOs調査は継続実施されています。本調査チームは、今後は米国調査との比較もおこないながら、引き続き大学国際化マネジメントを牽引するシニアリーダー像のあるべき姿を追究していきます。

日本の大学における国際担当上級管理職 （Senior International Officers）に関する調査2022 2023年7月

◆調査メンバー

米澤由香子 東北大学 高度教養教育・学生支援機構
太田浩 一橋大学 全学共通教育センター
堀江未来 立命館大学 グローバル教養学部
佐藤万知 京都大学 教育学研究科

◆調査協力

AIEA- Association of International Education Administrators
<https://www.aieaworld.org/>
アンザスインターナショナル株式会社
<http://anzas.net/>