

大学職員の職務遂行能力開発

－大学の国際化に係る課題－

勝 平 宏*
野 田 昭 彦**
出 口 秀 典***

＜要 旨＞

本稿の目的は、大学の国際化に関わる大学職員の職務内容を確認し、必要とされる職務遂行能力の開発・形成についての知見を示すことである。

名古屋大学国際部には、国際企画課、国際学生交流課がある。国際企画課の業務は、外国語の使用頻度が高く、学外パートナーの多くが海外機関である。海外機関との文化の違いを受け入れ、他部課との調整の難しさを引き受ける意識が求められる。国際学生交流課は、留学生に関する各種業務を担う。留学生受入れでは、外国人留学生との関わり、教員との協働、他部課との連携がそれぞれ重要である。どちらの課でも、語学力だけではなく、文化多様性に対する知識と理解、意志疎通・目的達成に尽力する「高いコミュニケーション能力」が求められる。大学の競争力強化をサポートする役割も新たに期待されている。

現在、名古屋大学では、国際業務関連の実務系・知識系・資質系研修が提供されている。他大学の優良事例（Good Practice: GP）収集、学外会議・研修や非公式な勉強会への参加も能力形成に役立つ。今後必要とされるのは、情報収集のための人的ネットワーク構築能力だろう。また、提供されているコンテンツを有効に活用するためのサポート体制づくりも課題である。

*名古屋大学国際部長

**名古屋大学国際部国際企画課長

***名古屋大学国際部国際学生交流課長

1. はじめに

本稿は、大学の国際化に係る事務職員の職務遂行能力について考察するものである。

かつて、大学職員の職務遂行能力開発は、各部局が掛長、主任、掛員の体制で職務を遂行する中で、OJT（On-the-Job Training）によってなされていた。規則と前例を重視して、定型的な業務を、いわゆる「三不主義」（休まず・働かず・無理せず／遅れず・休まず・仕事せず）によって処理することが主であり、新しい制度が適用された場合であっても、上位組織から指示に従うこと、あるいは『今日の大学運営』、『大学運営必携』などのQ&Aを参照することで問題なく運用することができた。しかし、大学法人化以降、各種業務は複雑化・高度化し、定型的な業務であっても、他の業務との連携を視野に入れながら取組むことが必要となっている。

本稿では、大学の国際化を進めるにあたって直面する課題、そこで求められる能力を分析し、とくに担当教員との協働に着目しつつ、大学職員の職務遂行能力の開発・形成を進めるための方策を考察することを目指す。そのため、国際部（国際企画課・国際学生交流課）の職務内容や職務遂行の現状を整理・分析し、各職員に求められる能力の内容や能力形成に向けた課題について考察する。

2. 国際部の主な業務

2.1 国際企画課

国際企画課では、国際部共通の庶務的業務、会計的業務のほか、主として以下の業務を行っている。

- ① 国際交流業務の企画立案及び連絡調整に関すること（総長・副総長への表敬訪問等の受入及び総長の表敬予定、大学の国際化推進業務（グローバル30（G30）、事務職員の国際化等）、国際会議の企画・立案、実施、全学設置の海外オフィスの運営、大型国際教育プログラムの取りまとめ業務等）。
- ② 学術交流協定の企画及び締結に関すること。
- ③ 外国人研究者の受入れに関すること（雇用契約を除く）。
- ④ 役員及び職員の海外渡航に関すること。
- ⑤ 国際学術コンソーシアム（AC21）に関すること。

⑥ その他

国際企画課における業務の特徴として、業務遂行において外国語を使用する頻度が高いこと、調整する学外パートナーの多くが海外の機関であることの二点が挙げられる。このため、外国との差異を踏まえて職務を遂行する必要がある。

外国との差異とは、単に使用言語の違い、地理的な位置関係だけを指すのではない。時差による連絡・調整のタイムラグがあること、就業にあたっての考え方が違うこと、国民性を為す文化や常識、社会制度が異なること、といった幅広い意味での差異を意味する。もちろん、その差異に優劣はない。日本では「正しい」と思われるやり方や考え方を一方的に主張するのではなく、互いの文化を尊重しながら業務を進めていくことが求められる。

企画・立案、調整、実施においても、外国語（多くの場合英語）を用いる。外国人との意思の疎通は一般に考えられているよりも難しい。日本人同士が日本語でやりとりしていても、誤解を招くこと、期待する反応が得られないことはしばしば起こる。さまざまな差異を抱える外国との交渉においては、それらはより頻繁に、また、より深刻な問題として、起こりやすい。

外国との交渉が首尾よく進んだ場合であっても、学内調整という課題が続く。外国との交渉の進捗や結果を踏まえて、日本の職場環境下での調整を日本語で行なうものであり、時には外国語の文章を翻訳することも必要となる。こうした作業に時間がかかることもあって、国際業務は、学内における締切期限を超過しがちである。時差によるタイムラグ、文化の違いなどにより、交渉自体がスケジュール通りに進まないことも多い。国際業務ならではの事情に理解を求めると同時に、作業時間や調整の難しさに留意しながら業務を進めていく必要がある。

2.2 国際学生交流課

国際学生交流課は、留学生に関する業務をそれぞれの掛が担当している。各係の所掌業務は以下のとおりである。

- ① 留学生掛：外国人留学生対象の奨学金関係、国費（政府派遣）外国人留学生関係の全般、在留資格申請取次関係、入学時のオリエンテーション関係
- ② 学生交流掛：短期留学受入プログラム（NUPACE）関係、学生の海外

留学関係、留学生後援会関係、民間宿舎等の機関保証関係、中国政府
国家建設高水平大学公派研究生項目派遣事業

- ③ 留学生センター掛：日本語研修生関係、日本語・日本文化研修生関係
- ④ 国際学生支援掛：国際プログラム群の学生受入関係
- ⑤ 国際交流会館掛：留学生宿舎、研究者宿舎（リサーチャーズビレッジ
八雲を除く）637室の管理等

国際学生交流課の主な業務は、「留学生」に関する窓口業務である。「留学生」には、日本から海外へ留学する「海外派遣学生」及び海外から日本に留学してくる「外国人留学生」の二つの意味がある。

2.2.1 留学生派遣に関する業務

「海外派遣学生」の派遣には、「長期派遣（1年以上）」と「短期派遣（1年以内）」がある。前者は学位取得を目指し海外の大学に留学するものであり、後者は大学間交流協定等に基づき海外の大学に短期留学するものである。これらの学生への奨学金の申請手続きを主に行う。

留学（派遣）する学生に関して、「海外渡航等リスク管理マニュアル」に沿って、さまざまな情報の提供と収集を行っている。情報提供のために、多様な説明会やイベント、例えば、海外留学入門セミナー、交換留学出発前オリエンテーション、メンタルヘルスセミナー、異文化適応セミナー、留学生フェア等を行う。また、留学（派遣）する学生には、「海外渡航データベース」に必要事項を入力させるとともに、「海外渡航届」の提出を義務付けている。「海外渡航データベース」(平成22年度運用開始)は、災害、テロ等の緊急事態が発生した際、海外に渡航している学生の情報を迅速に把握することを目的としている。留学（派遣）中には、定期的に学生と連絡を取り、アンケート等に回答させる形で現状把握に努めている。これらの業務を主に担当しているのは海外留学アドバイザーである。彼らは、留学生センター・アドバイザー・カウンセリング部門海外留学室に所属する担当教員である。

2.2.2 外国人留学生の受入

「外国人留学生」には、文部科学省から奨学金を受給する「国費外国人留学生（大使館推薦、大学推薦、国内採用）」、私費で留学してくる「私費留学生」、外国政府からの奨学金を受給する「外国政府派遣留学生」がある。日本に入国するための「在留資格認定証明書申請取次」、新規渡日者が日本

での生活に慣れるための「留学生宿舎」の管理運営、私費留学生在日本で生活するための「奨学金」の申請手続き等を行っている。

名古屋大学では、留学生の受入に係る教職員に対し、「名古屋大学教員のための留学生受け入れハンドブック」を配布している。これは、留学生受入にあたり日常の教育現場においてどのように対応すればよいのか、という観点から、実践的なアドバイスを示したものである。留学生に対しては、「留学生ハンドブック」（日本到着後から帰国前までの留学生生活をスムーズに行うための情報を掲載）を配布している。また、全学オリエンテーションの際に、生活相談、生活ガイダンス、異文化適応について周知している。

名古屋大学国際プログラム群学部学生を含めて外国人留学生に対して、日本での生活をスムーズに遅れるように職員が支援を行っている。困難が生じた際、あるいはその可能性がある場合には、学年担任、日本語教員、アドバイジング・カウンセリグ部門との情報共有や連携によって事態の改善を図る。

3. 業務遂行における特殊性

3.1 留学生と職員

留学生は、学生の中でも最も多様性に富んだ存在であり、また、大学事務内の通常の慣行や規則に対して、それらとは異なる実践を要求する存在である。そのため、留学生と直接関わって留学生支援を行う職員には、衝突し合うさまざまな要素の間に立って、互いに異なる原理や論理を考慮に入れながら職務遂行をすることが求められる。

学務関係では、学生に対してさまざまな書類の提出を求める機会がある。書類は原本提出でなければ受理しないというのが通常の事務の慣行である。しかし、留学生の出身国や地域のうちには、例えば、言語能力試験の結果を証明書として紙で発行しない国や地域もある。それらの学生に対して、他の学生と同じように原本提出を要求することはできない。

また、留学生らの日本での滞在は、多くの不確定要素を伴う。家族の事情による突然の帰国なども起こりうる。休暇で久しぶりに帰国すれば、できるだけ長く母国に滞在したいという事情もある。留学生が突然、あるいは長期的に日本を離れている間に、何らかの書類提出や書類への署名記入、お金の支払などを求めなければならない場合、提出や支払いの締切・ルー

ルを厳密に守るのか、留学生の事情を考慮するのか、担当する職員には難しい決断が迫られる。

手続き上の不備や問題が生じた際、事情説明を十分聞いてもらえないまま頭ごなしに注意や叱責を受けたと感じ、留学生が職員の対応に不満を抱えるという事例も見られる。受け容れることのできない言い訳である可能性もあるが、とくに日本到着間もない留学生の場合、日本の諸事情に通じてないことに起因する問題が生じやすい。言語の問題による誤解を避ける意味でも、緊密なコミュニケーションが求められる。

各国・各地域における教育制度等の一般的な知識のみならず、異なる文化に対する感受性や想像力を持ち、留学生の抱えるそれぞれの事情を理解しようとする姿勢が重要である。

3.2 教員と職員

研究生希望者の受入は、以下のような手順で行われる。これらの手続きを遂行するにあたっては、手続きの効率性のみを求めるのではなく、渡日前教育としての観点を意識しながら進めていく必要がある。留学中の資金計画について第三者の介入を排すること、渡日後の予定説明、日本の大学での学習・研究のあらまし等について、留学生担当教員から適宜アドバイスを行う。

- ① 部局教員（指導予定教員・受入予定教員）が審査を行う。
- ② 留学生担当教員がスカイプによる面談（本人確認）を行う。
- ③ 留学生担当教員からの面談内容報告を参考に、部局教員（指導予定教員・受入予定教員）が受入の可否を判断する。
- ④ 受入可能と判断された場合、留学生担当教員が研究生願書を留学希望者に送付し、記入させ、併せて受験料納付等に関して指導を行う。
- ⑤ 合格後に、留学生担当教員が宿舎に関する希望聴取・手続き支援、在留資格認定証明書交付申請手続き、日本語コース登録支援、渡日前の諸連絡を行う。
- ⑥ 入学までの諸手続きにあたり、部局教務事務担当者と調整しつつ、研究生希望者との間で指導・連絡を行う。

国際部は、名古屋大学事務部局の一つであり、本部事務局と部局事務局の両方で業務を担い、教員と事務職員が役割を分担しつつ職務を担う、という職務遂行形態は基本的に他の部課と同じか、あるいは類似している。しかし、他の部課には見られない特徴として、部局事務局の業務の多くを

留学生担当教員が担っていることが指摘できる。

留学生宿舎の入居申込みに関して、留学生担当教員と職員の間で問題が発生した事例がある。日本国内から入学予定の留学生は、留学生宿舎の入居優先順位が低く、申込みや入居の日程調整が難しいことから、入居自体を受け付けないという方針が留学生担当教員と職員の間で確認されていた。しかし、国外からの留学生による入居申込みが終了した段階で留学生宿舎から空室が出ると連絡を受けた職員が、留学生担当教員と改めて相談・調整を行うことなく、一部の留学生からの申込みを受け付けてしまった。できるだけ多くの留学生に宿舎を利用してほしい、という考えからであっても、留学生間の平等性に欠け、事前方針に沿って留学生に対応・指導していた留学生担当教員や職員に対する信頼性にも関わる対応である。多忙な留学生担当教員に対する遠慮があったとしても、こまめな連絡・調整を行い、緊密な連携を保って業務を進めていかなければならない。

また、国際部職員は、留学生担当教員だけではなく、部局教員（指導教員・受入教員）とも連携して業務を進めていく必要がある。

研究生の事務手続き日程に関して、部局教員（指導教員・受入教員）との間に問題が生じた事例もあった。留学生は、原則、入学日以降にしか留学生宿舎に入居することができない。入学前に渡日せずにするよう、入居可能日以降に事務手続きを設定したところ、部局教員（指導教員・受入教員）から、授業出席が可能なよう授業開始以前に事務手続きを済ませてほしいとの申し入れがあった。授業開始後の渡日であっても研究に支障はないと判断し、留学生の負担を軽減しようとする配慮だったが、留学生の研究指導を受け持つ教員の判断とは異なるものであった。部局教員（指導教員・受入教員）との連絡・調整を欠いたために、その配慮を十分に生かすことができなかったのである。

これらの事例から分かるように、国際部は、教員との協働が強く求められる部課である。留学生の事情に寄り添いながらも、同時に、教員とのコミュニケーションにも十分留意して業務を進めていかなければならない。

3.3 他部課職員と国際部職員

留学生に関する諸手続きは、学務、財務、総務に関するそれぞれの規定やルールに基づいている。それらは一般の日本人学生をモデルとして、大学という官僚的組織に基づいて構築されてきたドメスティックな体系の中に位置づけられる。一方、多様な背景を持つそれぞれの留学生が持ち込む

のは、そうしたドメスティックな体系とは異なる体系に属したインターナショナルな要素である。

留学生と直接関わる職員は、背後にドメスティックな体系を背負いながら、インターナショナルな要素に対処することが求められる存在である。異なる体系の間に身を置きながら、円滑に業務を進めていくためには、双方の事情や論理を把握している必要がある。学務、財務、総務各課の慣行について理解すること、各課の慣行を規定する本部の慣行や論理に通じておくことで、留学生が抱える個別の事情にどう対応するのか、どこまで対応できるのかを判断する基準を見出すことができるのである。

4. 国際部職員に求められる能力

4.1 国際企画課職員

国際企画課の業務を行う上で必要とされるのは、一般的な事務職員としての執務能力に加え、国際的な分野の仕事に対するポジティブな（少なくとも苦手ではない）意識とコミュニケーション能力である。

前章までに延べてきたように、外国との交渉の難しさは、外国語を使用しなければならぬことだけではない。国や地域による執務スタイルの違い（例えば、日本の職場環境に比べて遠慮がない、期限が守られない、組織文化が薄い）を受け入れ尊重すること、その違いに起因する学内調整の難しさ（ときには他部課からの苦情や不満）を引き受けることを厭わない意識が、国際的な分野の仕事を成功させるためには必要である。

同様に、国際企画課の業務に必要なコミュニケーション能力とは、単に語学力だけを指すのではない。会話に不安があれば、その不安を補うための方法（会話終了後、改めて確認のメールを要求する、こちらから確認のメールを送信する等）を提示できること、言い換えれば、コミュニケーションを成立させるための努力を怠らず、目的達成のためには手段を柔軟に使うことのできる能力である。

4.2 国際学生交流課

国際学生交流課の職員に求められる職務遂行能力として、まず、学外の関係機関（文部科学省、日本学生支援機構、留学生を支援する団体等）および学内の部局担当者との連絡調整能力が挙げられる。国際教育・交流分野に対する高い意識を持つこと、実体験に基づく留学／派遣プログラムを

企画・運営する能力も求められる。

また、留学生対応業務には、学務、財務、総務など大学事務全般のルールを把握すること、語学力、「教育サービスを受ける顧客」に対する「接客能力」、留学生が抱える多様性に対する知識と理解といったさまざまなコミュニケーション能力が必要とされる。

5. 国際化・グローバル化で求められる新たな役割

5.1 国際企画課

現在、日本の国立大学においては、ほとんどの場合、同じ金額の学費を支払っているが、留学生と日本人学生との間には、提供される情報および機会は質・量ともに大きな差があり、日本人に偏りがちである。留学先として日本、そして名古屋大学を選ぶ留学生のため、新たな企画・立案・実行を積極的に行っていくための努力が必要とされている。

大学のグローバル化とは、すなわち世界市場化であり、現在、留学生獲得、競争的資金獲得のため、世界という一つの大きな市場で、国内外の高等教育機関が熾烈な競争を繰り広げている状況である。世界的なトレンドを入手、分析、解釈し、執行部がより合理的な判断を行うための資料として提供することで、大学の競争力強化をサポートすることができるだろう。

また、こうした動きに伴って、G30、CAMPUS Asia/ASEAN、グローバル人材育成推進事業など、大型プロジェクトが、毎年、文部科学省から公募されている。こうした国際教育に関する大型プロジェクト申請による外部資金の獲得は、事業予算の確保、多様な財源の確保という全学的な観点からも非常に重要なものである。申請書の取りまとめにとどまらず、政府による政策や審議会答申、有識者会議の報告を分析し、プロジェクト申請書作成に役立てること、申請段階で実現可能性や事業の継続性確保を付加し、申請書の精度を高める、など積極的な貢献を果たすことが、今後の事務職員には期待されるだろう。

5.2 国際学生交流課

留学（派遣）に関する取組として事務職員が果たす役割の一つとして、提供情報の整備・公開方法の工夫が挙げられる。規則等に明文化された事項（奨学金、各種留学プログラム等）を整理すること、希望する情報にストレスなく到達できるようなフローチャートを作成し、Webや説明会など

で分かりやすく説明すること、留学（派遣）に興味を持った学生がアクセスしやすい環境を整備すること、などである。長期研修で留学（派遣）を経験した事務職員は限られており、また、定期異動の対象でもあるため、留学（派遣）の実体験に基づく情報提供については、留学生担当教員が中心とならざるをえないが、各部局の留学生担当教員との協働を含め、新たな留学（派遣・受入）関連業務体制の構築が今後必要となってくるのではないだろうか。

6. 能力開発の実態

6.1 国際企画課

現在、名古屋大学における国際業務関係の研修は、以下のようなものである。

e-learning ベースで行われる語学力向上のための研修、派遣講師による対面式の語学研修、学内の英語授業を学生とともに受講する研修などが語学力向上のための機会として設定されている。制度・手続きを学ぶ機会としては、名古屋入国管理局との意見交換会がある。こうした意見交換会を通して、主に在留資格認定制度・手続きについて学ぶことができる。異文化を学ぶための異文化理解研修も設定されている。また、職員個人の自己研鑽を支援するために、放送大学の講義を受講する際の補助が行われている。

このほか、海外実施研修として、本学海外オフィスを活用した研修と企画提案型研修の二種類が実施されている。海外オフィス研修は、異文化圏における業務体験等、国際業務の視点を養うとともに、国際業務に対する関心や意識の向上を図ることを目的としている。企画提案型研修は、既に国際業務の経験や高い意識・関心を持つ職員を対象とするものであり、実践的な語学力を向上させるほか、執務上の課題克服に向けて先進事例収集・インタビュー・視察を企画・調整・実現させる取り組みである。

他大学の GP 知見の収集も、能力形成のための手段として重要である。これまで、各大学の垣根を越えた能力形成の機会は、政府や全国規模の組織が企画・実施する全国会議や、各地域ブロック単位で行われる研修に限られていた。こうした研修は、国立、私立といった設置類型別に行われる傾向があり、幅広く有益な事例を収集するためには、ウェブサーチや出張等などの機会を利用することが一般的であった。こうした状況に少なから

ず変化が生じた契機は、平成 20 年度に発表され、文部科学省によって事業化された G30 だったのではないかと。

G30 の特徴は、個々の大学が行う国際化推進の取組とあわせて、国際化の拠点化大学が連携して日本の高等教育を海外へ発信し、日本への留学促進に取り組むことである。つまり、チーム・ジャパンとして大学の垣根を越えた取組を推進しているのである。この結果、国立大学が主催する海外での日本留学フェアに国立、私立を問わずに参加すること、私立大学が主催する国際化推進のための職員研修に国立大学職員が参加すること等が一般的になってきている。

当然ながら、設置根拠、活動制限範囲、学部構成等の違いにより、他大学の GP をそのまま応用できるわけではないが、各大学が新たな取組を啓発するための相互刺激となっている。また、大学の垣根を越えた会議や研修の増加は、担当職員が集合する機会の増加にほかならず、プログラムで提供される GP 発表、非公式の場を活用した意見交換にもなっている。ただし、こうした情報は、積極的な参加、交流によって入手できるものであり、担当職員には、「よく利く鼻」と「人的ネットワーク構築能力」が必要となってくるだろう。

6.2 国際学生交流課

留学推進に関する能力開発のための方法は、自己研修と組織による研修がある。

組織による研修はいくつかの系統に大別できる。英会話、英文作成、プレゼンテーションに関する実務系研修、コミュニケーション能力、異文化理解、交渉力といった能力開発系研修、異文化適応などに役立てる知識系研修、柔軟性、忍耐力等を養う資質系研修である。

自己研修としては、職場である大学の利点を生かし、科目等履修制度を利用した授業聴講、図書館の蔵書やデータベースから業務に関連する文献目録を作成すること、学会、関連団体等に所属すること、個人レベルでの勉強会を定期的に開催することなどが挙げられる。

現在、名古屋大学内の国際交流担当者が非公式に情報交換、学習できる個人レベルでの勉強会のひとつとして、国際教育交流に関する相互学習や情報交換によって知識やスキルを身につけ、日常の業務などに活かすことを目的とする「スタディ・グループ」がある。平成 21 年度に留学生センターアドバイジング・カウンセリング部門教員と国際部職員の有志二名によ

って立ち上げられ、毎月1回程度、夕方に実施、平成24年9月で開催50回を数える。設立当初から、教員と交流のあった近郊大学の教職員や学生などに広く参加を呼び掛けており、国際教育や異文化コミュニケーションに関するテキストをもとにディスカッションしたり、国際交流や海外プログラムの参加者が報告を行ったり、関係者を招いてセミナーを行ったりする。参加は任意であり、勉強だけでなく、年に数回食事会を開催、より気楽に話をできる場も提供している。

7. 能力開発に関する今後の課題

一般的に事務職員の能力形成においては、職制や役職に応じた能力、属人的に持っている能力の多寡によってさまざまな量・質を組み合わせる必要がある。

現在、名古屋大学では、国際業務に携わる職員に必要な性の高い能力や知識を得るための研修は、国際業務関連に限らず、さまざまな機会が提供されている。例えば、事務系職員企画力向上研修では、事務処理上の問題点や改善点についての業務改善企画、パワーポイント等を用いた提案に至るまでの方法について学ぶことができる。安全保障輸出管理研修会は、国際交流業務に携わる職員にとって有用な知識を提供してくれるものだろう。今般、貿易の対象には、単なる「物」の輸出入だけではなく、目視することができないサービスや知的財産も含まれている。研究者や学生の国際交流によって国境を越える知識・情報・ノウハウの中には、軍事目的に転用することが可能な技術も含まれており、「確認が必要なもの」に気づく知識が業務上必要となってきた。

このように、能力開発に有効なコンテンツはすでに相当程度充実している。学内開催以外にも、加盟している大学コンソーシアムでの企画、他大学による公開での開催を視野に入れれば、さらに豊富なコンテンツが存在することになる。

しかし、これらの機会を利用することは、多くの場合、個人の自助努力に委ねられている。個人による自己評価・分析の結果、不足している能力や知識を自覚した職員が、自ら情報を収集し、能力開発のためのプランニング・マネージングを行う。その上で、所属長の了解を得て申請し、主催者からの受講許可を得て、はじめて研修機会に参加できるのである。多忙な業務から時間を割いて、この過程を経ることは、非常に高いモチベーショ

ンと労力を要する。能力開発のための限られた人的・財的資源を組織的・継続的に活用するためには、提供されているコンテンツに関する情報をメニューとして統合し、設定目標を達成するために必要な研修を組み合わせるための助言・斡旋するシステムづくりは、職員の能力開発にとって有効なサポートになるだろう。

スポーツジムには、どのようなトレーニングをどの程度行えば必要な筋力を得られるか、といったコンサルティングやプランニングをしてくれるトレーナーがいるし、飲食店を開業する際には、市場調査から顧客層の予測、外装・内装、照明の使用を提案するコンサルタントもいる。大学業務においても同様に、具体的な業務目的に応じたスキルを身につけるためのコーディネートもできるのではないだろうか。例えば、ある程度語学力のある教務担当の事務職員が、科研費獲得のノウハウやポイントについて教員からレクチャーを受ける、多文化理解に関する研修を受ける、などの機会を与えられることで、国際教育プログラムの外部資金申請に役立つスキルを身につけられるのではないか。

スタッフ・ディベロップメントの観点から、こうしたサポートの提供について検討することが望まれる。

