

## 第4章 採択機関における大学国際化のための手法

### 第2節 目標設定、行動計画、評価体制

(1)有識者による概要	(太田 浩) ……………	91
(2)採択機関による取組		
	(名古屋大学) ……………	93
	(広島大学) ……………	96
(3)有識者による総合分析及び具体的提言		
	(太田 浩) ……………	102

## 第4章 採択機関における大学国際化のための手法

### 第2節 目標設定、行動計画、評価体制

#### (1)はじめに～現状分析～

高等教育においてグローバル化への対応、国際化が喫緊の課題と言われるようになって久しい。国際化が大学運営における周辺領域の事象から中核的な事項へと移行するにつれ、国際化に特化した中長期計画を立てたり、あるいは大学全体の中長期計画において、国際化を最重要課題と位置づけたりする大学が増えてきた。

そのような状況の下、2005年4月に大学国際戦略本部強化事業が開始され、同年12月に各採択機関は、国際化・国際活動に向けたミッションやビジョンをまとめた国際戦略を公表した。いくつかの採択機関の国際戦略には、そこに書かれた目標群の達成に向けて、数値目標及び達成期限を含む詳細な実施計画や行動計画（アクション・プラン）が付帯されていた。また、外部の専門家や学内の教職員から意見を収集し、それらを分析した上で、国際戦略を策定した取組も見られた。

さて、今回、日本学術振興会が行った「大学等における全学的な国際化推進に関する調査」（第3章を参照）では、調査に回答した全機関のうち本事業に採択された20機関以外でも、53%が全学的な国際化推進に対するビジョンやミッションを持っていることがわかった（図表3-6参照）。また、全学的な国際化推進のための具体的な数値目標・行動計画についても、本事業採択機関以外の55%が持っていると回答し、ほぼ同じような比率を示した（図表3-7参照）。本事業に採択されなかった機関でも、過半数の大学が全学的な国際化推進に取り組んでいることから、国際化の重要性とその全学的な推進の必要性が多く大学の認識されていることがわかる。数値目標・行動計画が定められている事項については、①海外派遣教職員、②海外拠点の整備、③英語による科目・プログラムの開設、④外国人留学生・研究者用宿舎の整備、⑤学内文書・情報提供の多言語化の5項目に関して、本事業採択機関がそれ以外の大学に比べて、約20%以上高い比率を示している（図表3-9参照）。このことから、海外展開の領域では①と②の項目が、外国人留学生・研究者の受入れに関する分野では、③から⑤の項目が、採択機関での国際化における重点的な取組であると言えるであろう。また、この5項目のうち、③を除いた4項目については、本事業の5年間を通して、シンポジウムや情報交換会で度々取り上げられたトピックでもあり、採択機関が強い関心を持っている事項を反映した結果となっている（巻末付録Ⅱ参照）。国際化に対する評価体制については、何らかの形で国際化の評価を実施しているところが、本事業採択機関では90%であり、非採択機関でも63%と高いが、国際化に特化した評価体制を持っているところは、採択機関で20%、それ以外では5%と低い（図表3-14参照）。国際化に関する評価結果をどのように活用しているかについては、採択機関のすべてが国際化の目標・計画策定（改定）に反映させると回答しているのに比べて、非採択機関では63%に留まっている（図表3-15参照）。したがって、本事業採択

機関では、戦略的な国際化の一環として PDCA サイクル<sup>1</sup>への取組が行われていることを伺わせる。

全体としては、過半数の大学等が全学的な国際化の推進に数値目標や行動計画を持って、取組んでおり、それに対する評価も過半数で行われている。しかしながら、国際化だけに絞った評価を行っているところは、未だ少数派である。評価結果の活用については、本事業採択機関の方が更なる国際化に向けての目標・計画の見直しにつなげようとしている傾向が見て取れる。

---

<sup>1</sup> Plan-Do-Check-Action のサイクルで継続的な業務改善のためのプロセス。詳しくは本事業中間報告書 p. 26 を参照。

## (2)採択機関による取組

**名古屋大学**:名古屋大学国際化推進プランの策定とベンチマーキング等の評価の取組について

### (i) 背景・問題意識

名古屋大学においては、従来、研究・教育・開発協力の各分野において、国際的に高い水準の成果を収めてきた。一方でこれらの成果は、名古屋大学を構成する各研究科や、名古屋大学に所属する個々の研究所の卓越した努力の結果に負うところが大きく、大学としての包括的な体制による取組を充実することで、さらなる飛躍が見込まれるとの認識があった。また、これら学内において高まってきた研究・教育・開発協力への国際的な志向という内なる要因に加え、高等教育のグローバル化という外的要因も加わり、名古屋大学においては、2003年度より国際交流に関する全学的な組織の構想についての検討が開始されていたところである。これらの要因に加え、2004年の国立大学法人化に伴う学内の組織改組や整備の影響も受け、2004年秋頃には、名古屋大学独自の国際交流の取組を反映させた全学的な組織の立ち上げについての具体的な検討が始まった。

大学の国際化を進める包括的な体制の構築には、学内における全学的な組織の整備と同時に、組織に与えられるミッションを明確にすることが重要である。このことから、大学国際戦略本部強化事業の採択を受け2005年4月に学内支援組織として設置された国際企画室において、同年10月以降、大学国際化の大きな流れの中の一つの動きとして、国際戦略プランの策定に向けた検討作業が開始された。

### (ii) 取組

「名古屋大学国際化推進プラン」の具体的な策定のプロセスとしては、「国際企画室」が中心となって案を作成し、「国際企画室事業計画検討ワーキンググループ」が案の審議・提言・修正を行い、「国際交流委員会」において全学的な議論と承認を得るという三重構造の分担のもとで行われた。

プランの策定にあたっては、6年間にわたる全学・全部局の第1期中期目標・中期計画における国際学术交流関連の目標及び行動計画を分析し、国際学术交流活動に関する目標を網羅的に抽出した。抽出された目標は、それぞれの特色を分析した上で「国際学術研究・国際教育交流・国際開発協力・国際交流マネジメント」の4部門にカテゴリー化された。特徴的なこととしては、「国際学術研究」「国際教育交流」というオーソドックスな部門に加え、「国際開発協力」及び「国際交流マネジメント」の機能が追加されたことが挙げられる。

まず「国際開発協力」について、名古屋大学は「農学国際教育協力研究センター」及び「法政国際教育協力研究センター」の2つのナショナルセンター（国際開発分野における教育研究の国内中核機関）に加え国際開発協力を対象とした独立の大学院である「国際開発研究科」を設置していることからわかるように、従来から、国際協力には力を入れてきた背景がある。このことから、前述の2部門に加え、「国際開発協力」という分野が国際交流活動の重要な一端を占めるとの

判断があった。

次に、上記の 3 分野を大学国際化の観点から具体的に推進すること、即ち、国際交流活動を全学的な観点から包括的かつ総合的に管理運営することが、大学国際化を推進する中で重要な要素であるとの考えに基づき、新たに「国際交流マネジメント」をカテゴリーとして加えた。

また、もう一つの特徴としては、これら 4 部門は、「使命（ミッション）・到達目標（ビジョン）・領域目標（ゴール）・手段目標（オブジェクティブ）・具体的行動（アクション）」の 5 層構造に分類されて、具体的な行動に取り組むことでどのような目的に向かって進むのかを概念的に整理しようとした点が挙げられる。このうち「具体的行動（アクション）」については、全学もしくはいずれかの部局で取り組んでいる活動を分析・整理し記載したものであるが、部局レベルで重複が見られる点、及び、分類について検討の余地がある点等の指摘があった。これらの指摘を踏まえ改善を図ることで、国際交流関係の活動は大学国際化の観点で再構築され、個別に行われていた取組は、大学の使命に向けての具体的な行動という有機的なつながりを持つこととなった。

このように、名古屋大学国際化推進プランは、4 つの柱の下に、学内に点在していた個々の国際交流活動を繋ぎ合わせてラインを引き、そのラインを織り合わせるといふ「5 層 4 部門の大学国際化戦略計画」として、2005 年 12 月に策定されたのである（図 4-2-1 参照）。

名古屋大学国際化推進プランの構造



図 4-2-1 名古屋大学国際化推進プラン・チャート図

(iii) 成果

名古屋大学国際化推進プランの策定後、2006年から2007年にかけて、その策定方法や取組の実施方法について助言を得ること等を目的とし、名古屋大学の呼びかけにより発足した国際学術コンソーシアム（Academic Consortium 21）メンバー大学等から国際交流に関する専門家を招聘し、推進プランに対するアドバイスを得た。

専門家からのアドバイスは、非常に多岐にわたるものであったが、このうち、推進プランの構成については、(1) 推進本部組織の命令系統が曖昧であるため推進本部の位置と役割を明確化すべき、(2) 多くの目的とアプローチが記載されているので、それらに対する分析を行い、優先度の高いものを特定すべき、(3) 取組実施を担当する部局を具体的に記載すべき、等の指摘があった。これらの課題が浮き彫りになったのは、推進プランの策定により、学内の国際化の進捗状況が一度で確認可能となったことが大きいと考えられる。

一方、2008年3月に名古屋大学国際企画室が作成した「名古屋大学国際化推進プランに関する自己点検」の中では、推進プランの行動計画（アクション）全56項目について、3段階の自己評価を試みている。自己評価の結果としては、全56項目中、A（特記すべき進捗状況にある）5項目、B（順調に進んでいる）とされたものが48項目、C（残りの2年間でさらに推進する必要がある）3項目となっている。具体的には、文部科学省による大学国際戦略本部強化事業の中間評価においても「アカデミックコンソーシアム21」のネットワーク活用に関する事項等がAと評価された一方、英語による教育プログラムの導入、学内環境・文書等のバイリンガル化等がCと評価された結果も踏まえ、学内文書の英文化や新たなコ

ースの設置についても取組を進めているところである。従前、全学及び各部局の中期計画等の評価を通じて取組の検証は行われてきたところであるが、推進プランの策定は、個別の観点で行われていた大学国際化の検証を統一的に行うことを可能とした点で非常に大きな効果があった。

また、国際交流に関する全学的本部組織である「国際交流協力推進本部」においては、本推進プランの4つのカテゴリーに対応して4つの各部門が置かれ、部門別の検討が定期的に行われている。そこで行われた議論は、「国際交流協力推進本部会議」の場で報告されるが、このことにより学内の国際化の検討状況や課題が、本部に集約される体制が構築されつつある。さらに、これら本部体制の整備に伴い、既存の事務組織についても、従来の「研究協力・国際部」から、より強力に国際関係業務を推進するために、「国際部」が2008年4月に独立した。このような体制の構想は推進プラン策定の経過での検討・議論から生まれたものであり、その点においても、推進プランの策定が果たした役割は少なくない。

以上のように、名古屋大学国際化推進プランの策定がもたらした成果は大きいものがあるが、一方、今後に向けての課題も見られる。推進プランの策定により、学内の国際化の推進状況を本部で包括的に把握することは可能となったが、それを全学及び各部局に還元していく作業は、まだ十分とはいえない状況にある。大学の国際化には、国際関係を包括する本部組織の強化が重要であることも然ることながら、学内全体で取り組むことによって一層の効果が発揮される。

名古屋大学は2009年7月に、文部科学省国際化拠点整備事業に採択されたことを受け、今後、「アドミッション・オフィス」及び「キャリア・ディベロップメント・オフィス」等の設置による各部局との効率的な連携や、「国際交流推進機構（仮称）」の創設による国際化推進の強化など、更なる体制の整備に取り組むたいと考えている。留学生30万人計画への対応など大学の更なるグローバル化が期待される中、これまで5年間の経験を踏まえ、大学国際化の第2段階に向け、名古屋大学から“Nagoya University”へと今後も、一層の取組を進めていくこととしている。

なお、ベンチマーキング<sup>2</sup>に関する事例については、「名古屋大学ベンチマーキング報告書（Ⅱ）—大学国際化の取組みを中心に—」（名古屋大学国際協力推進本部国際企画室 2008年3月）に詳述されている。

## **広島大学**: 大学の中期計画・目標やアクション・プランの見直しに並行した、国際プログラムの評価と改善

### (i) 背景・問題意識

広島大学では、2002年11月に文部科学省「国際競争力強化経費」により、オー

<sup>2</sup> ベンチマーキングとは、業務プロセスの非効率な部分を改善するため、「ベスト・プラクティス（優良事例）から学ぶ」ということである。詳しくは本事業中間報告書 p. 26 を参照。

ストラリア学長会議国際部長であり、ラ・トローブ大学の副学長（いずれも当時）でもあるボブ・ゴダード(Bob Goddard)氏を約2週間招聘し、SWOT分析に基づき、広島大学の国際化や国際展開に関する現状分析を依頼した。その結果、同氏より、国際競争力強化に関する33の提言を受けた。

その後、2003年1月に「世界トップレベルの特色ある総合研究大学の創出」という到達目標や理念5原則を踏まえた「広島大学長期ビジョン」が公表され、その中で国際化の具体的な行動として「国際戦略の積極的展開」が新たに立案されることとなった。

これを受け、大学運営戦略会議の下に設置された国際戦略検討ワーキンググループによって、ゴダード氏の提言をベースとした戦略構想が練り上げられ、2003年3月に「広島大学の国際（国際化）戦略」が策定された。これは国際化に必要かつ重要な施策を15の戦略として提言しているもので、当時の広島大学としては、国際戦略の先駆けとなるものであり、大学教職員に冊子やホームページで周知が図られた。

しかしながら2004年の法人化によって、新しい大学にふさわしい国際化推進体制を具体的かつ分かり易い形で整備する必要が生じてきた。その一つが国際戦略本部の設置であり、新しい国際戦略の策定であった。

国際戦略本部を構成するものとして、国際戦略本部委員会が2005年9月に設置された。これはそれまでの国際戦略会議を解消し、学長の統括、国際担当の副学長のリーダーシップのもとに新たに設けられたもので、国際活動に識見を有する教職員約10数名の委員から構成されており、国際活動の戦略的展開に関して、迅速、総合的かつ専門的に企画立案する。この委員会の下に専門部会を置いて、専門的事項を取り扱うこととしている。これら事務支援は国際企画連携グループが行っている。

この国際戦略本部委員会により、新しい国際戦略が策定されることとなり、全学の主要関連部署へのアンケート調査とヒアリングが実施された。その結果に加え、以前のボブ・ゴダード氏の提言、更にニューヨーク州立大学（米）のブルース・ジョンストン(Bruce Johnstone)教授のグローバルな視点からの分析結果を再吸収することでまとめあげられ、最終的には学内外委員で構成される経営協議会における審議も経て、2005年12月8日に「広島大学の『新』国際戦略」（以下、新国際戦略と称す）として策定された。

この新国際戦略は、実行と評価を分かり易くすることに意を用いている。すなわち「広島大学長期ビジョン」、建学の精神、理念5原則を基盤とし、4つのピラー（柱）の下、全学的に推進すべき目標を6つの戦略に集約・整理する形で提示している。この4つのピラー（柱）とは、「知」、「人」、「社会貢献」、「キャンパス」のそれぞれの国際化の促進を意味し、6つの戦略とは、「ブランド化」、「ユニバーサル化」、「ネットワーク化」、「デヴォルーション化」、「ビジネス化」、「インフラ整備」である。さらに、これら6つの戦略の下、中項目として3～5の目標が提示され、それぞれに具体的かつ詳細な行動計画が記述されている（図4-2-2参照）。

この行動計画は、広島大学の中期目標・中期計画のそれぞれに対応するようになっており、新国際戦略の冊子にその対応が可視的に明示されている。つまりこの中期計画を落とし込んだ年度計画を実施することで、新国際戦略の行動計画に繋がるようになっている。

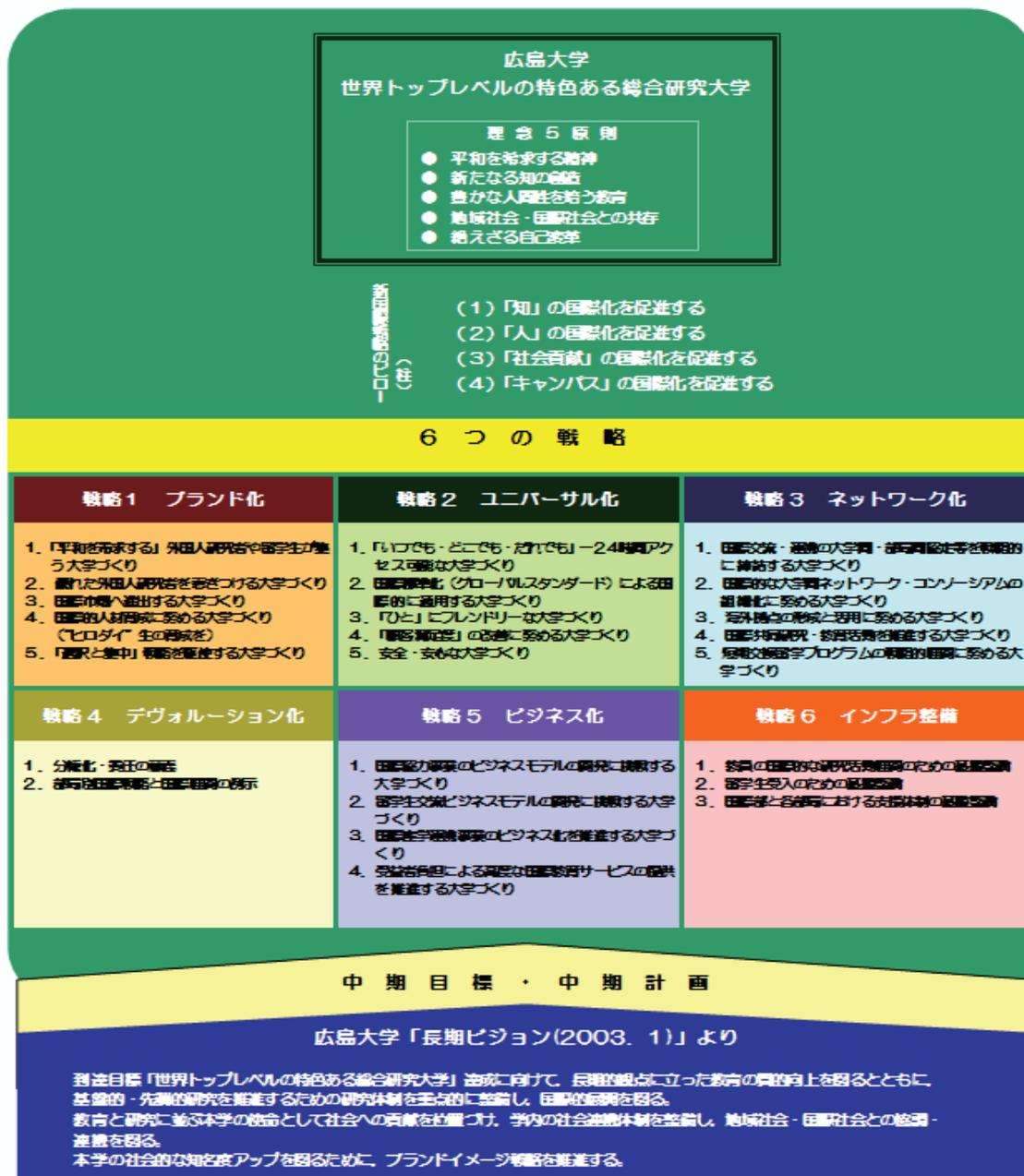


図 4-2-2 広島大学新国際戦略

(ii) 取組

年度計画の具体的な取組を考える目標管理シート<sup>3</sup>を作成する際には、極力、実

<sup>3</sup> 目標管理シート（2009年より組織目標推進シートと呼称）は、大学の年度計画を整理し、進捗状況や達成状況を管理するものである。目標達成に向けた計画立案に活用すると

施可能な計画を立てる必要があり、国際に関する計画については、基本的に学術室の国際企画連携グループと留学交流グループが中心に取り組むようにしている。こうした目標管理シートの立案過程や日々の業務を通じて年度計画の実施状況や実施の見込みについて常時把握できている。

しかしながら、年度計画だけを見ていると、全学的観点や戦略性を見失いがちになったり、年度計画の実施そのものが目的化したりすることも起こる。その場合、新国際戦略の趣旨に立ち返り、中期目標・計画の意図を再帰的に捉え直すことで、年度計画の何をどこまで実施するべきなのかという判断基準を検討するようにしている。また、もし実施が困難であると予想されれば、その要因は何か、何をしなければならぬかを考えるようにしている。

この積み重ねが、新国際戦略の取組状況を評価する上で役に立っている。例えばそれぞれの行動計画の進捗状況は、対応している中期計画からその年度計画や目標管理シートを見ることですぐに把握できる。2007年に行われた大学国際戦略本部強化事業の中間評価の際にも、それまでの年度計画の達成状況を見ることで、新国際戦略の行動計画の進捗を判断することが可能であった。更にそれぞれの進捗状況を4段階（◎＝十分に達成されている、○＝達成に向けてもう一步の取組が求められる、△＝更なる取組が必要、×＝取り組まれていない）で評価、集計して、取組の強弱を把握した（表4-2-1参照）。

---

ともに、目標管理の手法により、バランススコアカード及びPDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルの仕組みを導入することで、効果的に業務計画、業務分担ができるようにし、それを計画の実行と業務改善につなげることを目的とする。具体的には大学の長期ビジョンや中期目標を元にした組織のミッション、中期ビジョンとその達成のための施策、大学の年度計画に関連するものに、当該組織で重点的に取り組む目標を加えた組織目標を設定し、各グループがそれら年度計画について、何を、誰が、いつまでに、どの水準までという実行計画、担当者、実施時期、評価指標/目標値を明確にして、四半期ごとに進捗状況を記載する。最終的に年度の全体的な実施状況について総括して計画実施状況を報告する。

表 4-2-1「新」国際戦略の進捗状況点検 詳細表（戦略3. ネットワーク化より抜粋）

行動計画（小項目）		進捗状況コメント
3) 海外拠点の形成と活用に努める大学づくり		
① 中国・首都師範大学との協定に基づいて設置した広島大学の「北京研究センター」を効果的に活用することにより、中国国内における広島大学の教育・研究交流活動を展開する。	○	・教育・研究交流活動は始動。
② 「北京研究センター」を活用して、本学や県内大学の学生による夏季語学研修「中国語+（プラス）プログラム」を開発する。	△	・本学は検討中なるも、県内の安田女子大学の夏季短期留学では、「北京研究センター」を活用。
③ 本学の「北京研究センター」を他大学との共同利用に供し、国内の中国戦略に係るリーダー的役割を担う。	○	・「北京研究センター」に平成18年度から福山大学が参画。在北京の日本の大学のセンター長による懇談会（希平会）会長を本学が引き受け。
④ 「広島大学韓国同窓会（2002年11月発足）」や「広島大学中国校友会（2005年12月）」を活用して帰国後の同国内における人的ネットワークを強化する。	△	・帰国留学生の支援や交流促進方を検討中。
⑤ ロシア・トムスク国立教育大学に設置した広島大学の平和科学研究センター分室を基点として平和研究・教育活動を展開する。	◎	・貢献が認められつつあり、トムスク教育大が「広島大学の日」を設定するまでに進展。
⑥ アジア・アフリカ地域に同様な海外拠点を形成し、より広範囲での海外における研究・教育活動を展開する。	○	・既に設置済みの北京研究センター（中国）、平和科学研究センター分室（ロシア）に続いて、ケニヤッタ大学（ケニヤ）に準備室を設置。
⑦ 海外拠点の活用方策のひとつとして、遠隔教育プログラムにおける学習センター機能を開発するよう研究を進める。	△	・北京の首都師範大学向けに「中国近代文学演習」・「漢字表象文化論」を配信するなど試行を開始。
⑧ 同地域内にある国際協力機構、日本学術振興会、他大学の海外拠点、及び外務省在外公館などと協力・連携し、より効果的、経済的且つ安全な海外活動の展開を図る。	△	・各機関との連携は徐々に進行中。

こうした評価の手法は、新国際戦略の自己点検のために活用している。例えば取組が弱い行動計画について、学術室国際企画連携グループの職員や国際戦略コーディネーターが国際戦略本部の長である理事・副学長（研究）と相談の上、また必要に応じ国際戦略本部委員会にて諮ることで、年度計画上の取組の何が足りず、またその要因について検討し、改善策を年度計画の策定の際に反映させるようにしている。

### (iii) 成果

新国際戦略が中期計画、ひいては年度計画と連動しているからこそ、戦略が絵に描いた餅に終わらず、実効性のあるものとなっている。また年度計画の実施が国際戦略に繋がっていることで、職員にとって日々の業務が大学の国際化にどのように結びついているのか把握しやすいという効果もある。

常に新国際戦略の進捗を把握してきたことで、新国際戦略はほぼ達成に近づい

第4章 採択機関における大学国際化のための手法  
第2節 目標設定、行動計画、評価体制

てきたと言って良い状況になっている。またこうした経験によって、新国際戦略のうち、大学の強みが活かせる戦略、実行に移しやすく達成も可能な戦略、あるいは達成は見込めても困難を伴う戦略といったことなどが峻別できるようになっている。これは次期国際戦略を検討していく上で重要なノウハウとして蓄積されているものである。

### (3) 総合分析及び具体的提言

#### (i) 戦略的国際化と国際戦略のあり方

本事業の採択機関は国際化への戦略的な取組をどのように捉え、それが目標設定、行動計画、評価体制を作っていく過程で、どう反映されているのかについて、日本学術振興会は強い関心を持っており、ヒアリングやサイト・ビジットを通じて、意見交換を行ってきた。その結果、本事業の採択機関の多くは、戦略的国際化について、①部局主導や研究者個人に依存した国際化から全学的な体制の下で国際化を推進する体制に移行したい、②部局横断的な体制で国際化を推進するためには、全学で共有できる国際化のミッションやビジョンが必要であり、本事業を通してそれを策定し、実行に移したい、③国際化のミッションやビジョンを策定するにあたっては、建学の精神や大学憲章を具現化し、全学的な中長期計画との整合性・連携性のあるものにしたい、と考えていることがわかった。このような意向の背景として、採択機関に国立大学が多く、その法人化を機に学長のリーダーシップを発揮した大学運営、並びに運営交付金の1%削減により、全学的に効率化を図る大学経営が求められていることも少なからず影響していると思われる。

結果として、採択機関の策定した国際戦略は包括的なものとなっているが、同時に総花的なもの、あるいはミッション・ステートメントのようなもので、具体性に欠けるものがあるのも事実である。American Council on Education（以下、ACEとする）（2006）は、国際戦略を大学における国際化に関わる活動・行動の指針と位置づけ、そこには、国際化推進についての包括的なビジョンが掲げられ、その下に戦略的な優先事項を示した目標群があり、各目標については、期限と責任部署を付した明確な行動計画が付随すべきと述べている。さらに個々の目標を実現するために必要なコストや資源に関する情報及び成果に関する評価指標が含まれるべきであるとしている。優先事項については、それが全学的な見地から優先順位の高いものとされたことを示す基準、または限られた資源を優先的に配分すべきとする根拠を示すことが望ましいと付け加えている。

そのような中で、この節で取り上げた名古屋大学と広島大学の国際戦略は、明確で有機的な構造を有しており、既存の全学的なミッションや中長期計画・目標との連動も十分に配慮されている。名古屋大学の場合、5層4部門構造により、使命（ミッション）と到達目標（ビジョン）から手段目標（オブジェクティブ）と具体的行動（アクション）に至るまでが、簡潔でわかりやすく記され、学内での理解と共有を促進する工夫が施されている。広島大学の場合も、4つのピラー（柱）、6つの戦略、3～5項目の目標が提示され、それぞれに具体的かつ詳細な行動計画が記述されているだけでなく、それらの行動計画と中期計画の関連性が分かるようになっており、これも学内での理解と共有を促進する上で効果的である。さらに、「広島大学の新しい国際戦略」の巻末では、参考資料として、数値目標例と留学生受入れの数値目標試算が掲載されている点も興味深い。

両大学とも構造的に優れた国際戦略ではあるが、優先度の高いものが明示的にわかるようになっていないところが残念である。先の総花的な国際戦略が多いということと関連するのだが、大学の目標や計画の策定において、優先順位を付け

ることは、決して容易ではない。また、戦略性を高めるためには、継続してきた事業や取組の中で成果が上がらないものについては、取りやめるという事項も盛り込み、全学的な資源の有効活用（新規事業への転用）を図るべきであるが、これも実行するのは簡単ではない。大学における教育研究活動の成果を公平に測ること自体が困難であり、成果主義による評価への抵抗も根強いからである。事業や組織の統廃合（スクラップ・アンド・ビルド）の重要性は理解していても、実際は新規事業を加え続ける、あるいは学内の各組織が横並び的に同種の事業を行うというような拡大路線に流れる傾向が強い。特に、国立大学では、法人化されるまで、部局主導のガバナンス構造で大学運営がなされてきたため、全学的（包括的）な目標設定を明示した国際戦略をまとめ上げるためのコンセンサスを得るだけでも容易ではない。優先度の高いものを特定することを可能にするためには、各大学等が十分な時間をかけて、国際化に関する精緻な現状分析を行うことにより、学内関係者を納得させるような材料を提示することと、学長・執行部の強力なリーダーシップの二つが必要であろう。

#### (ii) 国際戦略を策定する過程(ビジョンからアクション・プランまで)

##### a. データ収集と分析

ACE（2006）の事例をみても、包括的な国際化への戦略作りの第一歩は、まず調査チームを編成し、当該大学における国際化の取組や実績に関するデータを収集することから始まるとしている。そして、そのデータを元に徹底した現状分析を行い、国際化推進の課題を抽出することが重要であると続けている。現状分析では、広島大学も活用した SWOT 分析<sup>4</sup>は特に有効であろう。そこで抽出された課題が、国際戦略のドラフトを作成する際の要素となる。その際、当該大学におけるこれまでの国際化への取組は、何を根拠に行ってきたかということを変更して問うことが必要であろう。ACE（2006）は、それを示すような文書がない場合（これまで全学的な国際化への取組を行ったことがない、あるいはそれを文書化したことがない場合）、学内に分散している様々な国際的な活動に言及した資料、たとえば、学長のスピーチ、各学部・研究科のカリキュラムに関する出版物、学生ハンドブック、入学案内、海外留学のガイドブック、留学生ハンドブックなども参照することを勧めている。

個々の大学における建学の精神や大学憲章に根ざした国際化への戦略的取組でなければ、なぜ国際化を全学的に推進すべきかという説得力に欠け、全学的な求心力をもつ国際戦略とはなり得ない。その大学が築いてきた伝統や文化と国際

---

4 主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われる分析のフレームワークで、組織の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの軸から評価する手法のこと。SWOT分析の目的は、その組織が持っているビジネス機会や外的脅威等の「外部環境分析」（上記の「機会」と「脅威」が対象で、当該組織の力で変えることが不可能なもの）と、コア・コンピタンスや組織体制等の「内部要因分析」（上記の「強み」と「弱み」が対象で、当該組織内で改善することが可能なもの）から、当該組織の位置付けを総合的に判断することにある。

戦略の調和も配慮すべきであろう。機関としての中長期計画との整合性や連携性を検証することは、当然として、部局レベルでの国際活動・展開に関する計画や目標を収集することも有用である。この点、国際戦略プランの策定にあたって、既存の中期目標・中期計画における国際学術交流関連の目標及び行動計画を分析するだけでなく、各部局における同種の目標を網羅的に抽出した名古屋大学の事例は大いに参考になる。

#### b. 優先事項の決定

国際戦略のドラフトを作るための材料（国際化を推進する目標や諸活動）がリストアップされた後は、優先事項を決めなければならない。戦略的な取組の成否には、選択と集中（優先順位が高いものを選択し、そこへ限られた資源を有効かつ集中的に投下する）が鍵となる。どれもが重要と思える学内の様々な国際的活動の中から、優先事項を選ぶための基準として、ACE（2006）は、全学的な国際化のビジョン実現により貢献するもの（より全学的な国際化の進展に寄与するもの）、効率的に大学としての強みを構築できるもの（他大学との差別化・比較優位性をより効率的に示せるもの）、学内と学外を問わず、必要な資源を引き付ける可能性が高いもの（資源配分において当該事項を優先させることについて学内の合意が得やすいもの、各種補助金を得やすいもの、同窓会等の関連団体からの支援が得やすいもの）、そして、学生にとって、グローバルなラーニング・アウトカム（学びの成果）をより享受できる可能性が高いものという4点を挙げている。

国際戦略のドラフトを作成する段階では、ミッション（使命）とビジョン（到達目標）の下に、ゴール（領域目標）とオブジェクティブ（手段目標）が設定されている名古屋大学の事例は大いに参考になる。ゴールとオブジェクティブを記述する際は、それらができるだけ測定可能なものであり、かつアクション（具体的行動）へ導くようなものとなるようにすることが肝要である。この点について、オハイオ州立大学人事部（2001）は、以下のような指針を示している。

表 4-2-2 測定可能なゴール（領域目標）とオブジェクティブ（手段目標）

<b>ゴール</b> : 達成されるべき事項の供述。実行に導く、アウトカム(成果)の供述であること	
<b>オブジェクティブ</b> : ゴールの達成のために取るべきステップや活動	
* 効果的なゴールとオブジェクティブのキーワードは、 <b>SMART</b>	
<b>Specific</b> (明確な)	ゴールまたはオブジェクティブは、それを読んだ人が、何が達成されるように意図されているかわかるように、十分に詳細なものであること
<b>Measurable</b> (測定可能な)	ゴールまたはオブジェクティブの最終的な結果は、質的、量的、そして理解されやすい基準によって、認識されること
<b>Attainable</b> (達成可能な)	ゴールまたはオブジェクティブは、実現可能なこと
<b>Relevant</b> (関連性)	ゴールまたはオブジェクティブは、大学のミッションやビジョンに関連していること
<b>Time-framed</b> (時限性)	ゴールまたはオブジェクティブを完了すべき時期が明記されていること

出典: Office of Human Resources, The Ohio State University, 2001, *Strategic Planning Workbook: A step-by-step Planning Guide*, Columbus, Ohio: The Ohio State University.

国際化に関わる活動だけでなく、大学の教育研究活動全般について、すべてを測定可能なもの（特に量的に）として捉えることは確かに無理がある。しかしながら、政府、学費を支払う学生とその家族、大学を支援する同窓会や寄付者は、大学が国際戦略などの具体的な目標や計画を公表する段階から、予期される成果や実現した際の効果についての説明を求めるようになってきているのも、また事実である。優先事項については、特にそのような記述が具体的に求められる。さらに、部局横断的な国際戦略では、各部局の取組が相乗効果を生むように導くための取組（コーディネーション）も試みられるべきであろう。

### c. アクション・プラン(行動計画)

国際戦略をより実行可能なものとするためには、実施する上での具体的な取組を一覧表にまとめたアクション・プラン（行動計画）が欠かせない。そこには、担当部署と達成までのスケジュールが明示されなければならない。さらに、ACE（2006）が指摘しているように、実現のために必要なコストやそれに対応する資源をどう確保するか、という点まで言及できれば、なお良いと思われる。必ずしも、明確に予算の裏づけまで示す必要はなく、政府や政府関係機関の競争的資金及び補助金獲得の可能性、同窓会や支援団体からの財政的援助の可能性、あるいは、財源が明確に示せない場合は、その旨を記し、更なる調査の必要性について言及することでも十分であろう（この場合、どこまで財政的な目処が付いているかを示すことが望ましい）。また、人的資源についても、触れる必要があろう。教職員の補充あるいは異動により対応できるものもあれば、外部人材の登用や新しくディレクターやコーディネーターを学内の教職員から任命することが必要なケースも出てくる。いずれにせよ、広島大学の事例にもあるとおり、実現可能なア

アクション・プランを立てることは極めて重要であり、年度ごとに何をどこまで達成するかについて、一覧できるようにまとめる際には、現場の状況や資源配分の実行性を考慮した上で、現実的な判断が求められる。

なお、上述の国際戦略を策定する過程では、そのドラフトを作るチーム（委員会）と大学執行部や全学的な企画担当部署等との密なコミュニケーションが欠かせない。優先事項に関する喫緊性が共有されることは特に重要である。あわせて、同窓会組織や大学と関係の深い団体との意見交換も国際戦略の達成に向けて、支援を求めるという観点から、重視すべきであろう。

### （iii）国際戦略の評価と改定

評価については、まず、アクション・プランの進捗状況を定期的にモニタリングすることが最も基本的な作業である。この点では、広島大学の目標管理シートは非常に興味深い。目標管理シートによって、アクション・プランの各項目に対する進捗状況の把握が容易となり、それにより目標の達成が困難と見られるものについては、その原因や今後どのような取組が求められるかを検討することが可能となり、その結果が次年度の計画に活かされている。また、グローバル化の進展に伴い、大学を取り巻く潮流や環境が世界的に刻一刻と変化している状況を鑑みると、行動計画レベルでのモニタリングに加えて、国際戦略そのものを年に一度はレビューすることも必要であろう。世界情勢の急激な変化によっては、国際戦略の部分的修正を行うような融通性も求められる。さらに一歩進んで、今回の日本学術振興会が行った調査では、ほとんど実施されていないことが明らかになったベンチマーキングやピアレビューのような評価手法についても、欧米の大学の事例を参考に取組む機関が現れることを期待したい。名古屋大学では、現行の国際戦略の進捗状況を把握しつつ、学内の各部局への聞き取り調査等を実施し、その改定にむけた作業が始まっているということであり、次期国際戦略でも、日本の大学等における戦略的国際化のモデルとなるような事例が示されるであろう。

最後に、ACE が記した国際化への取組に関する次の言葉を紹介して、この節の締めくくりとしたい。「国際化を実践するには、よく設計されかつ合意形成のされた計画、意志のある過程、献身的なリーダーシップ、そして十分なリソースを必要とする。さらに国際化は時間を要するものであるため、持続的なコミットメントが求められる」（ACE 2006: 74）。

＜太田 浩＞

#### [文献]

American Council on Education (Olson, Christa L., Madeleine F. Green and Barbara A. Hill), 2006, *A Handbook for Advancing Comprehensive Internationalization*, Washington, DC: ACE Fulfillment Service.

Office of Human Resources, The Ohio State University, 2001, *Strategic Planning Workbook: A step-by-step Planning Guide*. Columbus, Ohio: The Ohio State University.