

第5章 大学の戦略的な国際展開及び組織的な国際化に関する考察

—大学国際戦略本部強化事業を事例として—

太田浩・佐藤亜希子

文部科学省が2005年度に「大学国際戦略本部強化事業」を開始してから、3年が経過した。大学としての国際戦略を打ち立て、国際戦略本部を核に学内の各関係組織（部局）を有機的に連携させながら、全学的・組織的な国際活動を展開するための「基盤づくり」を支援することを目的とするこの事業は、過去にも他国にも例を見ない特色ある事業として、関係者の注目を集めてきた。文部科学省により採択された20の大学・機関（以下「機関」）が、本事業の支援を受けながら、各機関の特色に応じた国際（化）活動を展開してきている。事業中間年次にあたる2007年度には、本事業における採択機関の取組について文部科学省が中間評価を行ない、17機関が「順調に進捗している」、3機関が「一層の努力が必要」とされた。¹⁾

独立行政法人日本学術振興会（以下「JSPS」）では、本事業において、採択20機関の取組を分析し、また、大学国際化に関する国内外の調査研究を行い、戦略的な国際展開あるいは組織的な国際化活動の基盤強化に資するモデルづくりに取り組んでいる。2007年4月には、その中間報告として「大学の優れた国際展開モデルについて（中間報告書）」²⁾を公表し、現在、事業終了時の最終報告に向けて、引き続き大学国際化に関する各国や各機関の動向を追っている。本章では、JSPSが行う好事例分析の観点に沿って、採択機関のこれまでの取組の特徴を挙げつつ、課題を明らかにするとともに、いくつかの好事例を詳述したい。

1 採択機関における取組の特徴と課題

上述のとおり、JSPSでは本事業に採択された20機関(表1)の取組を分析し、日本の大学の戦略的な国際展開、組織的な国際化に関する優れたモデルの開発に取り組んでいる。大学の国際展開について、「普遍的な」モデルをつくることは、極めて困難である。なぜなら、大学の戦略的な国際展開、組織的な国際化は、その大学の様態に大いに関係するからである。しかも、大学の様態は、実に様々であり、採択機関だけを見ても、規模の大小、総合大学か特定分野に特化した、いわゆる単科大学か、都市部にあるか地方にあるか、伝統ある大学か新設大学か等々、多種多様である。また、大学が行う幅広い教育研究活動を「国

¹⁾ なお、評価活動の実施に関しては『文部科学省「大学国際戦略本部強化事業」の中間評価の実施方針について』(http://www.u-kokusen.jp/program_org/data.html#h181220)を参照のこと。評価結果については『「大学国際戦略本部強化事業」の中間評価の結果について』(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/19/08/07080918.htm)を参照のこと。

際」という枠組みで捉えた場合、その範囲は極めて幅広く、全てをひとまとめにして取り扱うと、かえって論点が見えなくなる恐れがある。そこで、JSPS では、9つの観点を設定し、各観点別に採択機関の取組を分析し、好事例を抽出しようとしている。観点の設定にあたっては、芦沢（2006）が提唱する「大学国際化指標（チェックリスト）」³⁾をはじめ、本事業と同様に政府関連機関が大学の国際化に関して分析や好事例の抽出を行っているスウェーデン⁴⁾とノルウェー⁵⁾の事例を参考とした。

分析の対象となる採択機関の取組状況については、個別の意見交換会や訪問調査、公開シンポジウム、Web サイトを通じ、随時把握に努めている。また、2007年度からは新たな取組として、採択機関同士の情報交換や意見交換を促進するために定期的に「情報交換会」を開催し、各機関の活動状況の把握に一層力を入れるとともに、機関同士の活動情報のシェアや関係者のネットワーク化の促進に努めている。

以下、JSPS が好事例の抽出・分析を行う過程で明らかになった、現在までの採択機関の取組の特徴を、先の9つの観点に沿って整理してみたい。あわせて、各観点における国際（化）活動に係る課題を挙げてみたい。

1) 組織体制、ガバナンス

採択機関の取組の特徴

全学的、戦略的な国際活動を推進する組織体制（国際戦略本部のあり方）のポイントとしては、特に①企画部門と実施部門の円滑な連携、②本部と部局との適切な業務分担及び連携、③教員と職員の一体化（共働化）が挙げられる。本事業に採択された20機関は、初年度（2005年度）に、まず「国際戦略本部」の立ち上げ及び整備に取り組んだ。結果として、4つの類型（特定プロジェクト型、本部先導型、集中管理型、部局支援型）²⁾に分類できるような国際戦略本部が各機関に設置されたが、それらを俯瞰してみると、以下のとおり、いくつかの共通する特徴がある（表2）。

表1 大学国際戦略本部強化事業採択機関一覧

機関名	国際戦略本部組織名
北海道大学	「持続可能な開発」国際戦略本部
東北大学	グローバルオペレーションセンター
東京大学	国際連携本部
東京外国語大学	国際学術戦略本部
東京工業大学	国際戦略本部
一橋大学	国際戦略本部
新潟大学	国際学術サポートオフィス
名古屋大学	国際交流協力推進本部
京都大学	国際交流推進機構
大阪大学	国際交流推進本部
神戸大学	国際交流推進本部
鳥取大学	国際戦略企画推進本部
広島大学	国際戦略本部
九州大学	国際交流推進機構
長崎大学	国際連携研究戦略本部
会津大学	国際戦略本部
慶應義塾大学	国際連携推進機構
東海大学・北海道東海大学・九州東海大学	国際戦略本部
早稲田大学	国際研究推進本部
自然科学研究機構	国際戦略本部

²⁾ 4類型の詳細については、日本学術振興会（2007）『大学の優れた国際展開モデルについて（中間報告書）』（<http://www.u-kokusen.jp/activities/interimreport.html>）を参照のこと。

表 2 採択機関の国際戦略本部に見られる特徴

特徴1)	本部長を学長もしくは副学長としている。
特徴2)	企画立案部門と学内の関係組織(国際業務担当課、国際センター、研究所、海外事務所等)とを連携し、組織している。
特徴3)	関係部局の教員と職員により構成されている。
特徴4)	外部専門家を含めた「アドバイザー・ボード」を設置している。

上記のような特徴を持ついわゆる国際戦略本部（大学によって名称は異なる：上記表 1 参照）の設置は、大学構成員個人に依拠しがちであった国際活動を、組織的で戦略的な取組へと変化させる効果をもたらすことが期待されている。

課題

① 「国際戦略本部」の認知と学内コンセンサスの形成

採択機関が「国際戦略本部」を設置して、3 年が経つ。しかし、「国際戦略本部」の学内での認知度は、十分とは言い切れないというのが実情である。戦略的かつ組織的な国際化・国際展開を狙うのであれば、全学的に国際戦略本部の存在が認識され、本部によるトップダウン的なアプローチと本来大学が持つボトムアップ的な志向とが上手く融合することが必要である。採択機関においては、国際戦略本部の存在を学内に十分に知らしめながら、国際戦略本部を中心に、国際化・国際展開に対する学内のコンセンサスを形成することが求められる。

② 真に「組織的」な国際活動の体制づくり

国際戦略本部の設置は、大学の国際活動を「個人型」から「組織型」へシフトさせることを狙ったものだ。しかし、これまでの国際戦略本部の活動を見てみると、国際戦略本部に所属する特定の教員ないしは職員が持つリーダーシップやネットワーク、力量に依存している場合が多く、真に組織的（全学的）な国際活動とは言い難い面がある。実際、本部に係わる教職員の人事異動やメンバーの交替に伴い、その活動に大きな支障が出るケースが多いようだ。職員の養成や確保といった面も含めて、国際戦略本部をいかに組織的な国際活動や展開の推進主体としていくのか、中長期的なプランが必要と思われると同時に、国際化に関する教職員全体の関与をどのようにして高めるかという観点での施策が検討されなければならない。

2) 目標設定、行動計画、評価体制

採択機関の取組の特徴

採択機関は、2005 年 12 月に各機関の国際化・国際活動に向けたポリシーやミッション、

目標、将来計画を明記した「国際戦略」を策定し、公表した。いくつかの採択機関の国際戦略においては、ポリシーや目標のみならず、その目標の達成にむけた実施計画や行動計画である、いわゆる「アクションプラン」を詳細にまとめ、そこに具体的な数値目標及びその目標の達成期限までも明文化しているものもある。目標設定や行動計画の内容自体はもちろんだが、それらをまとめあげるプロセスにも着目したい。目標の設定や行動計画策定のためには、まずは自校の国際化・国際活動の現状を客観的に把握し、課題を認識することが必要だからである。特に大規模大学の場合、こういったプロセスは骨の折れる作業である。採択機関の中には、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、活用しながら、国際戦略を策定した取組も見られた。

課題

①十分な現状分析が必要

先述のとおり、国際戦略を策定するにあたっては、自校の国際化・国際活動の現状を十分に分析することが不可欠である。しかしながら、採択機関の国際戦略の中には、十分な現状分析を経ずに策定したと思われる内容も少なくない（総花的なもの、ミッション・ステートメントで終わっているもの）。外部専門家の意見を取り入れたり、他大学とのベンチマーキングを実施し、その結果を踏まえて国際戦略を策定した例は、日本の大学全般にとって、戦略的取組として参考となり、他の分野での応用を促すものとなるであろう。

②アクションプランの策定

いくつかの採択機関は、目標達成にむけた「アクションプラン」を詳細にまとめており、具体的な数値目標やその目標の達成期限までも明文化しているものもある。目標作成のための目標に留めず、着実な実現に結びつけるためには、このようにアクションプランを策定し、目標の達成に向けて学内関係者間での意識の共有、向上を図ることが重要である。

③国際戦略の改定

グローバル化の進展に伴い、世界の大学の潮流や自校を取り巻く状況は刻一刻と変化している。それらに対応する形で、既に国際戦略の改定作業に着手している採択機関も見られる。各採択機関が国際戦略を策定してから3年しか経過していない中で、改訂作業を行うのは時期尚早の感がある反面、自らが置かれている状況を敏感に把握し、国際戦略をアップデートする試みには注目すべきであろう。

3) 外部資金の獲得

採択機関の取組の特徴

大学が組織的に国際活動を展開するための資金の獲得は、どの採択機関においても重要事項として位置づけられている。採択機関の中には、JICA等の国際開発協力事業において、大学が事業体としてプロジェクトを応札・受託し、新たな国際展開の端緒に発展させている例が見られる。また、外国からの資金を得て、国際活動を展開している機関もある。特

に、EU から資金を受けるケースが多く、EU 域外における EU の高度な学術拠点となることを目指す”EU Institute Japan” (EUIJ 東京と EUIJ 関西)の取組はその一例である。海外の資金を獲得する場合は、申請から獲得後の経費の執行にかかる事務処理も資金提供国のルールに則り行われるため、おのずと大学の事務処理体制の国際化が促進されるといった、副次的効果をもたらしている点は注目に値する。

課題

①外部資金の獲得に向けた体制整備

外部資金を獲得するためには、本部が学内で行われている教育研究活動の状況を把握しつつ、国内外のファンディングの情報を入手して、それらを的確にマッチングさせながら、戦略的に申請することが肝要である。だが、現段階では、学内情報やファンディングに関する情報を収集する仕組みが本部に十分に備わっておらず、ファンドレイジングに明るい外部人材を活用する等、体制強化のための工夫が必要であろう。

②コンソーシアムを対象としたファンドの増加への対応

近年、EU を中心に、ファンディングの対象を点（個人／機関）から面（コンソーシアム）へとシフトさせる動きが活発となっている。各機関が、今後、より多くの外部資金（海外の資金）を獲得していくためには、良質なネットワークを形成し、有機的な連携活動を行っていることが、申請の前提として求められていくと考えられる。

4) 国際的な大学間連携及びコンソーシアムの活用

採択機関の取組の特徴

国際的な大学間連携のうち、最も一般的なものとして、二大学間の学術交流協定に基づくバイラテラルな連携が挙げられる。これに加えて、近年では、複数大学によるコンソーシアムをベースとしたマルチラテラルな連携が増えている。コンソーシアムの性質や特徴は様々だが、①国際交流に関するあらゆる活動を連携の対象とする「マルチ型」、②学生の相互派遣（交換留学）やダブルティグリープログラムの開発等、ある目的を効率的に達成するために形成される「特定目的型」に大別される(表 3)。本事業の採択機関のうち、特に大規模な研究型の総合大学を中心に、マルチ型のコンソーシアムに参加している傾向がある。一方、中規模大学や単科大学は、強みのある特定の研究分野や学生交流をテーマとしたコンソーシアムに参画し、他大学との協力を通じて国際活動に幅を持たせるとともに、大学のより一層の個性化を図っているようである。

表3 国際コンソーシアムの一例

性質	名称	活動内容(計画段階のものも含む)	国内加盟大学
マルチ型 基づくもの 特定の研究テーマに	東アジア研究型大学協会 AEARU (Association of East Asian Research Universities)	学生交流、研究者交流、共通カリキュラム・単位互換制度の開発、共同研究、ワークショップや国際イベントの開催等	京都大学、大阪大学、東北大学、東京工業大学、東京大学、筑波大学
	環太平洋大学協会 APRU (Association of Pacific Rim Universities)	学生交流、研究者交流、共同研究、遠隔教育、研究シンポジウムの開催等	慶應義塾大学、京都大学、大阪大学、東京大学、早稲田大学
	アジア・アフリカ研究・教育コンソーシアム CAAS (Consortium for Asian and African Studies)	学生交流、研究者交流、共同研究、国際会議・シンポジウム等の開催、若手研究者の育成等	東京外国語大学
	国際南極大学 IAI (International Antarctic Institute)	学生交流、研究者交流、教育カリキュラムの相互提供	北海道大学、総合研究大学院大学、東京海洋大学
特定目的型	ISEP (International Student Exchange Program)	米国内外の加盟校間での学生交換	中京大学、東洋大学、関西外国語大学、南山大学、立命館大学、立命館アジア太平洋大学
	T.I.M.E (Top Industrial Manager for Europe)	修士課程レベルのダブルディグリー・プログラムの開発を通じた学生交換	東北大学、慶應義塾大学

課題

①連携の形骸化（活動の実体化の欠如）

大学間連携の中には、協定を締結したに留まり、実質的な活動を通じて連携機関それぞれが国際的なプレゼンスを高めるに至っていないものも多い。特に、コンソーシアム型の連携の場合、加盟大学の学長を筆頭とした理事レベルの「社交の場（サロン）」の域を出ていないものも少なくない点に注意する必要がある。

②資金の確保

コンソーシアムについては、その構築及び維持にかかる費用の確保が、最も重要な課題のひとつである。現在のところ、加盟機関から徴収した参加費を財政基盤としつつ、寄付金や外部資金を獲得して活動経費とするケースが多いようだ。しかし、決して潤沢な資金があるとは言えず、また、経済格差により、発展途上国の大学には加盟しても参加費を継続的に支払えない大学も多いということから、資金の調達方法について、一層の検討、工夫が求められるのが現状である。

5) 個別の研究テーマを中核とした国際展開

採択機関の取組の特徴

採択機関のうちのほとんどは、「国際戦略本部が、全学的・部局横断的にいかに国際化あるいは国際展開を図っていくか」という観点から活動を行っているが、いくつかの機関では、強みのある特定の研究分野（コア・コンピタンス）に着目し、外部資金や海外拠点を活用しつつ、国際戦略本部において当該研究分野の国際展開支援を重点的に行ない、その経験で得られたノウハウを他の部局の国際活動の取組に活かす構想（波及効果モデル）が

見られる。強みのある分野の国際展開を優先的に支援する手法は、大規模な総合大学では上手く機能しないことも考えられる（たとえば「選択と集中」をベースとした取組が図りづらい、またはそもそも各部局ごとの取組が中心という「分散型」が前提となっているなど）が、国際活動のために投入できる人材や資金に限度がある大学（中小規模大学）にとっては、参考となりうるアプローチであろう。

課題

- ・ 特定分野への優先的支援に対する学内コンセンサスの形成

強みのある特定分野の国際展開を優先的に支援する手法を採用する際、最も困難なのは、学内のコンセンサスを形成することだろう。採択機関のケースを見てみると、21世紀COEプログラムやグローバルCOEプログラム等の大型の競争的資金を獲得したプロジェクトを大学全体の国際化・国際展開に向けた重点領域として、集中的な資源投資がなされており、学内のコンセンサスを得るためには、ファンドレイジングを意識すること（特定分野を対象とした資金の獲得）がポイントであることが伺える。

6) 職員の養成、確保

採択機関の取組の特徴

今日、職員について、専門性と総合性を併せ持つ人材の養成、確保は、国際業務担当部署のみならず、大学全体として直面している課題である。各機関が実施する国際化に対応する人材の養成、確保に向けた取組は、①職員研修の充実、②外部人材の登用、③国際分野での独自のキャリアパスの確立に大別される。国際業務担当職員を対象とした研修は、従来見られた単なる語学力養成中心のプログラムから、語学力や異文化適応能力の育成も視野に入れつつ、国際関連実務の遂行能力の向上を狙ったプログラム（職員の海外インターンシップや留学プログラム等）へと変化し始めている。次に、外部人材の登用に関しては、公募等により、商社や銀行、国際機関等の経験者を採用している機関が多いようである。こういった人材の起用は、機関の国際活動のパフォーマンスを向上させ、加えて、外部人材の持つ経験が職員の意識を啓発するといった効果をもたらしている。国際業務担当職員の独自のキャリアパス確立については、待遇面も含めた整備に向けて調整を進めている機関があり（実施に至った機関はない）、今後の展開が注目される。

課題

- ① 効率的、効果的な職員研修

国際業務職員研修の実施は、手間と経費がかかるものであり（特に海外での研修）、効率的かつ効果的な実施方法を検討する必要がある。そのひとつの例として、複数機関が連携し、共同で研修を実施する手法が挙げられる。単独機関で実施する場合に比べて、より継続的な実施が見込める上、機関を越えて職員の交流が図られることによる相乗効果が期待される。

②外部人材の有効活用

民間企業の海外拠点、各種国際機関、私立大学で専門的に国際業務に携わった方々などが国際戦略本部に新規採用され、彼らの培ってきた経験や知識が大学の管理運営に関する国際化への対応を促進するものと期待されている。実際に様々な面で、その効果が上がっており、既存の職員に対する指導的役割を果たしているようなケースがある。その一方で、嘱託や契約職員的な待遇で、スペシャリストというよりは、国際業務の一部（通訳、翻訳、英文作成、英文文献の要約等）において限定的に活用されているケースもあると聞いている。そのような場合、満足できる仕事ができない、意思決定に関与させてもらえないなどの不満が出ているようで、国際化に関する外部人材の有効な活用に向けては、雇用体系だけでなく、雇用文化（慣行）も含めて大胆な見直しをする時期に来ているといえる。また、すでに一部の大学で実施されている国際関連業務の一部アウトソーシングについても、外部リソースの有効活用という点から検討すべきであろう。

③キャリアパスの整備

国際業務担当職員の独自キャリアパスの整備は、大学全体の人事システムに関わることであるため、国際業務担当部署のみならず全学的レベルでの調整や検討が必要であり、大変な労を要することが予想される。しかしながら、特に国立大学において、専門性、総合性双方を備えた人材の育成のためには、独自キャリアパスの整備は避けて通れない問題であり、国際分野だけでなく、IT 分野や財務会計分野など他の専門性の高い分野も含めて、大学全体の職員人事管理システムに改革が起きることを期待したい。

7) 外国人研究者等の受入れ・支援の改善

採択機関の取組の特徴

外国人研究者等の受入れ・支援体制の改善に向けた課題は多岐に渡り、それぞれに関して、様々なアプローチがあり得る。外国人研究者等への組織的な支援体制のあり方は、大学の規模によって、本部と部局との有効な役割分担が見受けられる。すなわち、大規模な総合大学では、本部は Web サイトの整備やハンドブックの作成といった、全学に共通する情報の集中管理や提供、学内規程等の文書の英文化に着手している。本部にてまとめられたそれらの情報や文書の普及、活用や実際の生活支援は、各部局にて行われる。一方、大学全体の状況が俯瞰しやすい中・小規模の大学や単科大学では、本部に「ワンストップ・サービス・オフィス」と言われる物理的なスペースを設置し、情報の整理・提供から文書の英文化、外国人研究者等のへ具体的な生活支援まで、一括して行う場合が多い。これらのオフィスでは、外資系企業や国際交流団体等での勤務経験を有する者を、専門的な人材として配置している場合が多いことも特徴といえる(図 1)。

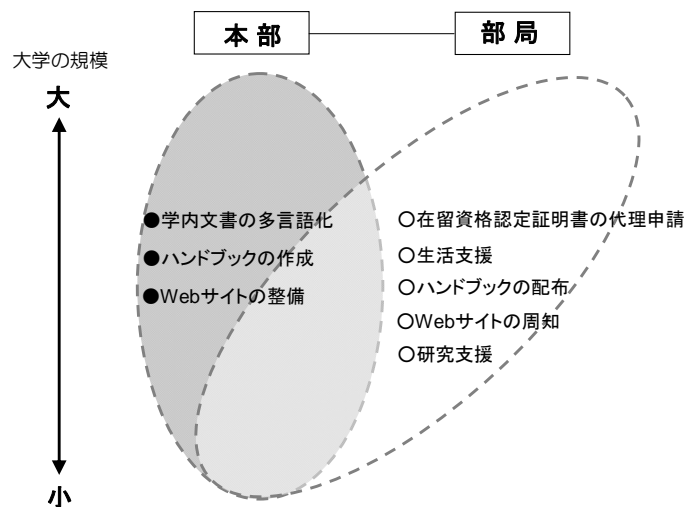


図1 外国人研究者受入れにあたっての本部と部局の役割

課題

①学内の意識共有と資源の投入

外国人研究者等の受入れ・支援体制の改善に関しては、特に奇策のようなものはない。トップ層を含めた大学構成員全員が、大学として外国人研究者等を増やすということの重要性や意義を理解したうえで、そのためには、受入れ・支援体制の改善が急務であることを認識しつつ、国際戦略に組み込みながら、適切に資源を投入することが必要であろう。

②ワンストップ・サービスの実施

「ワンストップ・サービス」とは、外国人留学生や研究者等に関する業務をひとつの部署で全て行うという意味にとらえられがちであり、それがワンストップ・サービス体制の実施を妨げる一因となっている。しかし、その本来のねらいは、利用者の利便性を向上させるために、サービスを提供する関連部署を物理的に近い場所に集中させ、かつ「どこで、どのようなサービスが受けられるのか」といった利用者が第一義的に必要な情報を的確に提供することである。

小規模の大学であれば、留学生や外国人研究者に関するすべての業務をひとつの部署に集中させるというタイプのワンストップ・サービス化も可能であろうが、大規模な総合大学で、同様のことを行うのは現実的ではないであろう。留学生や外国人研究者関連部署を傘下におさめるセンター化が一つの方策と言える。各大学・機関が、自らの様態にあった「ワンストップ・サービス」のあり方を検討し、展開することを期待したい。

8) 日本人若手研究者等の海外研鑽機会の拡大

採択機関の取組の特徴

一般的に、外国人学生・研究者の受入れ数に対して、日本人学生・研究者の派遣数は少ない傾向にある。欧州の動きとして、2009年から開始予定の第2期エラスムス・ムンドゥウ

すでは、支援の対象をこれまでの大学院修士課程から博士レベルに拡大することになっている。また、マリーキュリー・アクションズは、従来のフェローシップ型の支援から組織的な支援へとシフトしており、日本においても、若手研究者等の組織的な海外派遣のより一層の強化が望まれる。

採択機関の中には、受入よりもむしろ派遣の強化が重要と認識し、具体的な数値目標を掲げている例がある。海外に設置した拠点を活用し、派遣プログラムの充実を図るケースも多い。

学生の海外研鑽機会の拡大に向けたひとつのアプローチとして、世界的に複数の大学が共同でダブル(デュアル)・ディグリー・プログラムを実施するケースが最近増加しており、いくつかの採択機関においては、ダブル(デュアル)・ディグリー・プログラムの開発、実施を国際戦略の重要な施策として盛り込んでいる。

課題

①派遣プログラムの拡大

特に短期(一年間以内)派遣プログラムを拡大するための施策として、複数大学がコンソーシアムを形成し、共同でプログラムを開発し、相互に学生や若手研究者の派遣・受入れを行う手法がある。コンソーシアムの形態を活用することで、バイラテラルの学生交流協定を増やすことで量的な拡大を目指すより、効率的・継続的な実施が可能となると同時に、多機関から学生や研究者が集うことで新たなネットワークが生まれるという効果も期待される。欧米では、すでに学生交流のための世界的なコンソーシアムがいくつも出来上がっており、そのような既存のものに参画することについても、採択機関の積極的な取組が期待される。

②学生の「海外研鑽」への意識の向上

学生・研究者の海外派遣を促進するには、派遣プログラムの充実を図る一方で、海外研鑽(留学・研修)に対する学生の意識を向上させる取組を行うことが重要である。語学力養成を含めた海外留学・研修への準備期間を考慮すれば、学生には、かなり早い段階から海外研鑽への動機付けを行うことが肝要であり、そのためには、大学が学部生から大学院生までの段階に応じた、超短期から長期までの多種多様な海外留学・研修の機会を提供すると共に、それらを目指す学生への適切な支援プログラム(各種語学試験対策講座の提供、政府系留学支援機関と連携した海外留学ワークショップの実施等)を充実させるなどの取組や工夫が求められる。

9) 海外拠点の設置・活用

採択機関の取組の特徴

近年、海外拠点を設置する大学が急激に増加している。東京大学が、2007年に創立130周年を迎えたことを契機に、海外に130の拠点を設置すること目標に掲げ話題となったのは、記憶に新しい。ただし、拠点設置そのものが目的化しており、設置後に活動内容を検討しているようなケースも散見される。海外拠点の設置は、そもそも準備段階で具体的なミッションを明確にし、それを遂行するために最も適した形態での設置となるべきである

(ミッション志向の拠点設置)。本事業の採択機関に限らず、昨今の日本の大学の海外拠点全般に見られる地理的傾向として、アジア地域、特に中国に拠点を設置する大学が多い。一方、海外拠点を設置・運営する場合、最も大きな問題として指摘されているのは、高コストである。これに関する採択機関の取組を見ると、大学として独自のオフィスを構えるのではなく、他機関と連携した拠点（共同オフィス、相互オフィス）とすることで、低コスト化を図るケースが増えてきている。また、物理的なスペースは設けず、個人に拠点機能を委嘱しているケースも見られる。その場合、同窓生や来訪研究者等、かつて当該大学に籍を置いていた者に委託することが多く、このことから、今後、大学関係者の国境をまたぐネットワーク化や同窓会活動は一層重要となると考えられる。

課題

① 効率的、効果的な海外拠点の設置運営

採択機関における海外拠点の設置形態には様々な形態がある(表 4)。高コストと見られる「独自(単独)オフィス」以外にも、他機関と共同で拠点を設置・利用する「共同オフィス」(JSPS 海外研究連絡センターの共同利用を含む)、そしてパートナー機関(協定校)と相互に拠点を設置する「相互オフィス」といった形態があることに注目すべきであろう。各形態ではコスト面以外に、活動の自由度や拠点設置国の法的な制約が異なってくるため、拠点を設置する目的と照らし合わせながら、最も適した形態での設置が検討されるべきであろう。

表 4 海外拠点の設置形態とその課題

コスト	設置形態	概要	課題
高 ↑ ↓ 低	独自オフィス	独自の事務所 例) 東京大学北京代表所	・経費の確保
	共同オフィス	他機関とオフィスを共同で利用 例) JSPS海外研究連絡センターの共同利用	・機関間の連携 (政府機関、自治体を含めて)
	相互オフィス	相手機関内に、相互に拠点を設置 例) 慶應義塾大学-延世大学校(韓国)	・相手機関以外との交流には不都合か
	個人へ委嘱	簡便な拠点機能を個人(現地在住)に委嘱 (オフィスは特設設置しない。) 例) 東京外国語大学「TUFSAンバサダー」	・「個人」に依存した活動となりがち ・海外に在住する大学関係者に関する情報の把握

② 専門知識の蓄積

海外拠点の設置・運営にあたっては、設置国の法律や会計、雇用制度等に関する専門的知識が必要となる。これらに関する専門家を新たに採用したり、契約したりすることで解決する場合もあるが、当該国にすでに拠点を設置した大学間で連絡協議会等を設けて、情報の共有や蓄積を図り、後発の大学への助言を行えるようにするような工夫が求められる。また、JSPS を始めとする政府系機関による関連情報の提供や拠点支援機能のようなものが必要と思われる。

以上、採択機関における取組の特徴と課題を9つの観点に沿って分析してみたが、「大学の国際展開、国際化の推進」を考える際、各観点で取り扱った取組は個別に独立したものではなく、相互に関連し、相乗効果を引き起こして、全学的な国際活動の発展さらには大学の国境を越えたパフォーマンス全体を向上させるものとなるべきであろう。採択機関の中には、既に複数の観点にまたがる活動を展開しながら、あるいはひとつの観点到に係わる取組を別の観点的取組へと波及させながら、大学の戦略的な国際化、国際展開を一層加速させているケースがある。

2 特徴的な採択機関の事例

先述の好事例分析に関する9つの観点の相互関係に着目しながら、特徴的な3つの採択機関の取組について紹介してみたい。

【事例1】塾長のイニシアティブにより機動的な国際活動を展開（慶應義塾大学）

慶應義塾大学では、従前「国際センター」が国際交流関係業務を担当していたが、国際活動に関する戦略的機能と日常業務との分離を図ることによって、より専門性の高い組織とすることを目的に、2005年、新たに「国際連携推進機構（Organization for Global Initiatives：OGI）」及びその運営組織として「国際連携推進室」を設置した。現在は、戦略的な視点での国際活動の企画立案を国際連携推進室が実施し、具体的なオペレーション業務は国際センターが担当する協働体制をとっている。慶應義塾大学の国際展開の推進の特徴は、塾長による強力なイニシアティブとその活動の機動性である。国際戦略の強化を塾長のイニシアティブで行うため、OGIを塾長の直轄に配置し、OGIを通じて学内のコンセンサスを効率よく形成し、関係部署との連携を密にしながら、全学的な国際展開を迅速・効果的に推し進めている。

OGI及びその企画立案部門である国際連携推進室が中心となって実施している主な取組は、次のとおりである。

(1) 各部署が実施する国際化に関する好事例の全学化

OGIでは「国際連携推進機構会議」を年5回開催しているが、その会議を活用し、各部署、各教員が個別に行う国際活動の好事例を紹介し合い、情報を共有している。これにより、各教員が個別に構築している海外研究者との有益なネットワークを本部が発掘し、必要に応じて全学レベルの協定に昇華して、大学としての国際展開の枠組みを広げている。全学レベルに昇華された協定は、諸事務業務を国際連携推進室が担うこととなり、各教員の負担の軽減にも繋がっている。

(2) 協定締結の見直し

従来の受け身的な協定締結を見直し、国・地域、分野等のバランスを考慮しつつ、交流が必要と思われる大学に能動的に働きかける方針に転換した。2006年12月現在の交流協定の数は、前年度比で52校増加している。国際連携推進室が主導し、学部・研究科

から始まった交流を全学協定化するなど、必要に応じて学部独自の国際的な活動を全学レベルに発展させることを目指した取組を行っている。

(3) 国際広報機能の強化

更なる国際的な知名度の向上を目指し、国際活動、社会貢献活動等を国外に積極的かつ迅速に発信する組織として、2006年に、塾長直轄による「広報室」を新設した。広報室は、国内向けの広報機能は当然担いつつも、特に国際広報への指向が強く、OGIと連携しながら活動を進めている。2007年には、広報室が慶応義塾大学の既存の英文Webサイトを調査・分析し、課題を抽出したうえで、全体的なリニューアルを行い、海外に向けた情報発信の強化を図った。

【事例2】国際コンソーシアムを基盤とした大学全体のパフォーマンスの向上(名古屋大学)

名古屋大学は、世界12カ国25大学が加盟する「国際学術コンソーシアム(Academic Consortium 21: AC21)」に参加している。このAC21は、2002年、名古屋大学が自ら提唱し構築したコンソーシアムである。名古屋大学は同コンソーシアムの枠組みを活用しながら、大学全体のパフォーマンスの向上を図っている。

(1) 国際戦略の策定

名古屋大学では、2005年12月に、全学の国際活動の指針となる「名古屋大学国際化推進プラン」(以下、「国際化推進プラン」とする)を策定した。国際化推進プラン策定にあたっては、2005年4月に設置された「国際企画室」が中心となり、学内の国際交流に関する情報の収集や現状分析を実施し、策定のための準備を行った。国際化推進プランの特徴は、(A)AC21のネットワークを国際交流のプラットフォームとしてとらえていること、(B)名古屋大学の国際活動に関する理念、目標、行動計画を5階層に分類し、整理していることである。このうち、(B)は法人化及び大学改革の流れの中で名古屋大学が参考としてきたメルボルン大学の中期目標に倣ったもので、具体的には、①Mission(使命)、②Vision(達成課題)、③Goal(達成目標)、④Objective(具体的目標)、⑤Action(行動計画)を樹形図的に示した包括的な構成である(図2)。

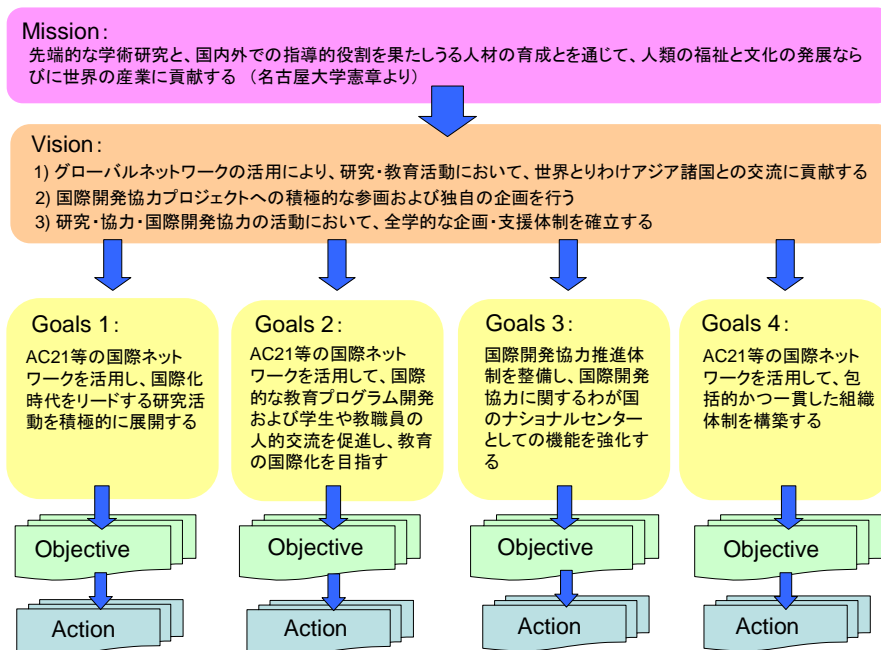


図2 名古屋大学国際化推進プランの構造

なお、国際化推進プランを策定したことにより、以下の効果が得られたとの報告があった。①国際化推進プランを策定すること自体が、名古屋大学の国際活動の課題を洗い出すきっかけとなり、今後の活動の展開に向けた基盤材料となった。②教職員の「名古屋大学の国際化」への意識の向上が図られた。国際化推進プランの中に、具体的なアクションプランを含めていることが、教職員のより一層の意識向上に繋がった。

(2) 国際化推進プランに基づく主な取組例

① 評価体制の整備

名古屋大学では、AC21で築いた加盟大学との協力体制を活かして、同大学の活動の評価に取り組んでいる。そのひとつは、AC21加盟大学との「ベンチマーキング」活動である。これまでに、シドニー大学、上海交通大学、復旦大学、ウォーリック大学の国際活動に関するグッド・プラクティスのベンチマーキング調査が実施された。そのうち、シドニー大学とは、同大学が開発した「学生による教育満足度評価アンケート(Student Course Experience Questionnaire: SCEQ)」を利用して、学生による教育評価及び満足度に関するベンチマーキングを協力して実施している。その他に、同済大学、シドニー大学、ウォーリック大学、北京大学等からアドバイザーを招へいし、名古屋大学の活動に関してアドバイスを受けている。現在、名古屋大学では、アドバイザーからの提案を参考として、国際化推進プランの継続的な改善に取り組んでいる。

② 国際化推進のための基盤整備

国際企画室が次のような活動を実施し、名古屋大学の国際化を推進する基盤の整備にあたっている。

a) 外国人研究者の受入の改善

外国人研究者データベースの構築、在留資格認定証明書の代理申請サービスの提供等

b) 国際交流業務に携わる職員への支援

職員研修の企画・実施、職員向けの外国人研究者受け入れ事務手続きマニュアルの作成、事務英会話・英文書ハンドブックの作成等

③ 海外拠点の設置・活用

AC21 の加盟機関の一つである上海交通大学の協力を得て、2005 年 11 月に「名古屋大学上海事務所」を設置した。同事務所を、中国の高等教育・研究機関等との学術交流の推進、中国における広報及び海外同窓会の中国における連絡窓口等として活用することとしている。

【事例 3】強みのある研究分野を中核として、国際的な研究拠点を形成（長崎大学）

長崎大学では、学内で最も実績のある研究分野「熱帯病・感染症」「放射線医療科学」「海洋環境生物資源」を中核に、その国際活動を重点的・総合的に支援し、その経験で得られた成果を他の研究分野の取組に波及させることで、世界的な研究拠点となることを目指している。その過程においては、外部資金の戦略的・効果的獲得、海外拠点の整備・有効活用、さらには国際的に活躍する人材の育成といったように、様々な観点の国際活動・展開に段階的に取り組み、また、各活動に相乗効果を引き起こさせながら、厚みのある国際交流へと発展させようとしている。

(1) 分野の選定

長崎大学が特定分野を中核に国際化を図ることとした契機は、2002 年の新学長就任の際、地方大学である長崎大学が「生き残る」ための戦略を検討したことである。生き残り戦略を策定するにあたって、21 世紀 COE プログラム等の大型な競争的資金に学内からボトムアップ方式で応募してくるプロジェクトを大学中枢でまず内部評価、選考し、その上で文部科学省等に申請して、外部評価を受けるというプロセスを通じて、長崎大学が世界に誇れる有力な研究分野の発掘を行った。その結果、21 世紀 COE プログラムに採択された①「放射線医療科学」、②「熱帯病・感染症」、及び長崎県から資金を獲得した③「海洋環境生物資源」の 3 分野を柱に国際展開を推進することで、大学を特色づけ、国内外で高く認知される大学を目指すこととなった。

(2) 国際連携研究戦略本部の活動

上述の 3 分野を支援する事務組織として、2005 年に設置されたのが、「長崎大学国際連携研究戦略本部」である。国際連携研究戦略本部は、兼務職員として、本部長、副本部長、事務局研究国際部学術国際課職員と、専任の副本部長、コーディネーター、事務職員により構成される。副本部長は、保健衛生分野の国際協力に広い見識を持つ教員が務める。また、コーディネーターには、WHO や JICA、商社等での勤務経験を有する者を起用するなど、高度な専門能力を備えた人員構成となっている（図 3）。

国際連携研究戦略本部の主な役割は、次の 3 点である。

①外部資金の獲得

国際連携研究戦略本部では、「外部資金の獲得」をミッションとして明確に位置づけている。具体的には、以下のような機能を担うことで、外部資金の獲得とその自在な運用を目指している。

a. ワンストップ・センター機能

あらゆる外部資金の獲得に係る事務業務のワンストップ機能を担い、効率的な運用を図る。

b. リサーチ・プロモーション機能

重点 3 分野の情報を積極的に学外に広報し、適切な外部資金とマッチングさせる。

c. コーディネーターによる効果

コーディネーターとして WHO や JICA 等での勤務経験を有する者を起用し、各人の経験や能力に合ったプロジェクトに配置して、学内外の調整、企画立案から実施に至るプロセスを迅速に行うとともに、国際機関等との連携を促進し、それらの機関から資金を獲得することを狙う。

②海外拠点の活動の支援

新興・再興感染症研究にあたって、ケニアとベトナムに拠点を設置しているが、国際連携研究戦略本部がその運営機能を担っている。具体的には、設置や運営の過程において、ロジスティックス、契約、覚書の取り交わし、さらに協定締結に係る交渉、現地の法律を踏まえた免税措置の獲得等を行ない、そのノウハウを蓄積している。人事面では、「長崎大学の外国に設置する教育研究プロジェクト拠点に勤務する職員の給与に関する規程」(2006 年 3 月制定) 等、海外駐在職員のための各種規程の整備にあっている。また、リスクマネジメントとして、「長崎大学職員の海外出張・赴任に伴う危機管理対応マニュアル」(2006 年 2 月) を作成した。

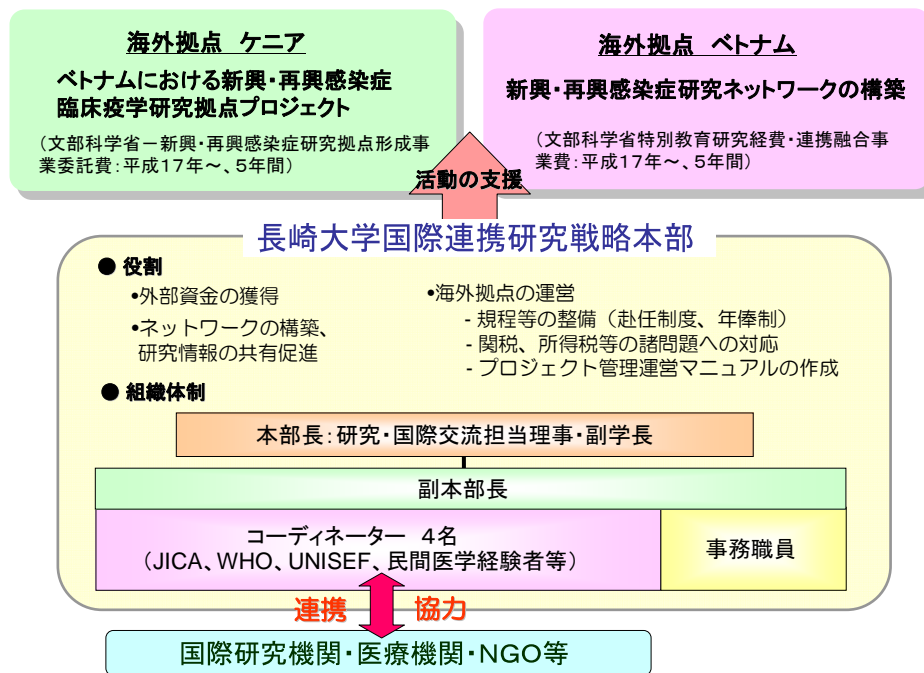


図3 長崎大学国際連携研究戦略本部の活動の構造

③人材育成

長崎大学は、グローバルな健康課題の解決に総合的に取組、国際的に活躍する専門的人材の育成に向け、2008年4月に「国際健康開発研究科」を設置した。同研究科の企画、立案にあたっては、国際連携研究戦略本部が中心的な役割を担った。同研究科では、海外における短期フィールド研修や8ヶ月間の長期インターンシップを効果的に組み入れることを特徴としており、その実施にあたっては、ケニア、ベトナムの研究拠点を全面活用することとなっている。

むすび

大学国際戦略本部強化事業が4年目を迎え、各採択機関では、それぞれの建学の精神、中長期計画及び特色や個性を踏まえたうえで、戦略的な国際展開と組織的な国際化に向けて更なる取組を行うことが期待されている。本事業では、これまでの採択機関の取組を9つの観点ごとに分析してきたが、上述の3大学の事例に見られるように、個々の観点の下での国際化や国際的な活動は決して独立したものではなく、相互に関連し、ダイナミックな相乗効果を生むことで、大学の国際交流を総合的に発展させ、ひいては大学全体の研究教育、そして管理運営上のパフォーマンスを向上させるものである。本事業自体は、戦略的な国際展開、全学的な国際化を目指す大学を支える基盤づくりの一支援事業に過ぎないが、本事業が狙う大学の組織的・戦略的な取組への支援(大学改革への支援)が他の教育研究活動や大学経営(管理運営)への波及効果を及ぼし、大学全体を改革に導くモデル創出の一助となることを期待したい。

【参考文献】

- 1) 文部科学省 『「大学国際戦略本部強化事業」の中間評価の結果について』 (http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/19/08/07080918.htm) .
- 2) 日本学術振興会, 2007, 『大学の優れた国際展開モデルについて (中間報告書)』 .
- 3) 芦沢真五, 2006, 「指標策定プロセスとパイロット・スタディにむけて」『大学の国際化の評価指標策定に関する実証的研究』文部科学省科学研究費補助金 (基盤研究(A)(2), 代表 古城紀雄) 平成 16 年度～平成 17 年度 研究成果報告書, 第 5 章.
- 4) National Agency for Higher Education, 2005, *The Internationalisation of Higher Education in Sweden*.
- 5) NIFU STEP, 2005, *Internationalisation policies and international practices in higher education institutions: A case study of five Norwegian higher education institutions*, NIFU STEP Working Paper 23, NIFU STEP.