

# 大学の国際化を阻む種々の課題

—東京大学を事例として—

船守 美穂 (東京大学国際連携本部)

- 世界的に大学間の国際競争が激しくなる中、国と教員・学生などの個人に加えて、「大学本部」による国際的取組みが開始されてきている。
- このため多くの大学において国際化を推進するための組織体制が大学本部内に整備されてきているが、発足して日が浅いこともあり、これからの学内各部局等との連携強化が望まれている。
- 今後、大学の国際化における「大学本部」の役割はますます重要なものとなってくると想定される一方で、大学の主体は現場における教員や部局であり、部局の活動をサポートするという視点が本部／部局の役割分担に望まれる。

## はじめに

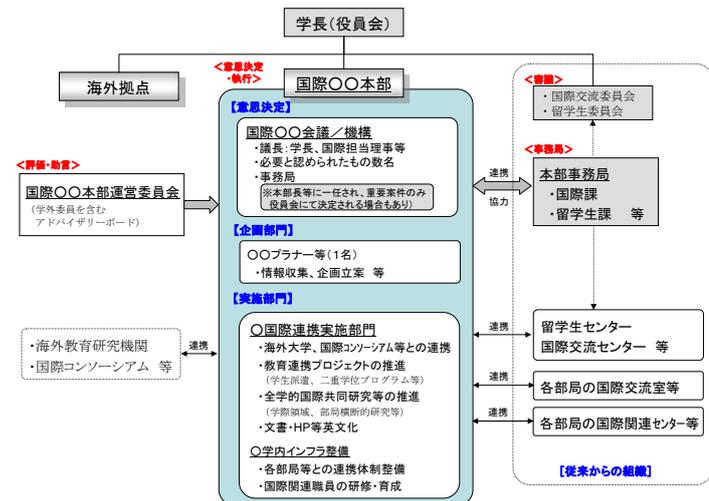
世界的に大学間の国際競争が激しくなる中、日本においても大学の国際化を促す一連の国の施策が展開され、大学における国際化の取組みが進行している。これまでも大学の国際化については数多くの取組みがなされてきたが、近年の特徴としては教員ベースの国際交流や留学生受入・学生交流などの個々人の国際交流の促進から、大学組織としての戦略に基づく展開が意識されていることが挙げられる。すなわち、国と教員・学生などの個人に加えて、「大学本部」という主体による国際的取組みが開始されてきている。

本研究では、「大学本部」に設置される国際本部組織の形態について分析しその課題を抽出するとともに、東京大学国際連携本部が昨年末以来進めてきた東京大学の国際化の現状に関する論点整理の作業を通じて明らかになった国際化の促進にとっての課題を整理・分析し、大学本部に求められる対応について問題提起をする。なお、以下の論考は東京大学を事例として国立の総合大学を中心に共通すると思われる課題等を抽出している。このため、国際化に先進的な私立大学や小規模な大学、単科大学等には必ずしも当てはまらない可能性があることに留意を要する。

## 「大学本部」における国際化推進体制とその課題

平成16年度から5カ年で文部科学省「国際戦略本部強化事業」が開始し、採択された20の国内大学等機関において全学横断的な国際化を推進する組織体制が整備されている。これら大学本部に設置された国際化推進のための本部は多くの場合、図に示すような組織形態を採っており、以下のような特徴を有している。

- 1) 学長直轄の組織となっており迅速な意思決定が可能となっていること。
- 2) 国際戦略プランナー等を雇用し、企画立案を可能としていること。
- 3) 全学的な対応を要する海外大学等との連携や全学的教育・研究連携案件の推進、文書等の英文化、学内体制整備等の実施部門を有していること。
- 4) 本部事務局である国際課、留学生課等を事務局としていること。
- 5) 従来からの国際関連組織である国際交流委員会や全学の留学生センター、各部局の国際交流室等との連携を図るとしていること。
- 6) 学外委員を含む外部運営委員会等を有していること。



図：大学本部における国際化推進体制(イメージ図)

このような組織形態を採ることによって、従来の体制にはなかった①迅速なトップ・ダウンの意思決定、②企画立案機能、③全学的案件の推進体制が大学の国際化について整備されることとなった。特に、企画立案機能については従来であれば教員の兼任で国際企画室等によって運営されていたところを、専属の人員を雇用することによって強化が図られている場合が多い。

他方、体制としては整備されたように見えるが実際には課題も少なくない。

- 未整備な情報収集体制：学内の国際的取組等に関する情報を収集する仕組みが本部に十分に確立されておらず、大学本部における国際化に関わる企画立案が困難である。

- 「大学の国際化」に関する統一の見解の不在： 企画立案部門が整備されトップ・ダウンの決定も可能となっているものの、「大学の国際化」のあり方についての知見や議論が不十分のため、役員、国際関連組織、各部局、教員等関係者間の見解や認識がそれぞれに異なり、全学的共通理解に基づく意思決定が困難となっている。
  - 不十分な実施体制： トップ・ダウンの決定が可能とはなっているがその決定を実施するだけの体制が本部には十分に整っておらず、かつ、本部から部局に実施を託すような指示命令関係ではない。
- 総じて、国際化推進のための本部ができて間もないことに起因する課題であるが、今後、本部の活動の規模が拡大し、学内における本部の認知度や理解が高まるにつれて解消されることが期待される。

### 「大学の国際化」に関わる課題

東京大学国際連携本部では大学の国際化の諸側面に関する議論を行い、論点整理を行った。以下では特に「大学本部」が国際化を推進する上での課題を取り上げ、紹介をする。

#### 【教育の国際化】

学生交流や二重／共同学位プログラムの企画・実施が世界的に活発になってきており、大学間のアライアンスにおいてもこれが前提となることが多い。他方、トップ・ダウンで教育連携を推進する場合は、以下のような課題が生じる。

- ・ 本部／部局の連携体制： 教育の現場は部局や教員にあるため部局の協力体制は欠かせない一方で、本部と部局との連携体制が不十分である。部局の協力や承認を得るための仕組みの確立が必要となる。
- ・ 教育面のポリシー： 学生交流等の必要性や意義は学部／大学院や分野ごとに異なる。トップ・ダウンの学生交流等の推進をする上でもきめの細かいポリシーの確立が望まれる。
- ・ 財政面の手当： 本部主導の学生交流プログラムを実施する場合は、学生派遣に伴う経費補助や学生受入に関わる奨学金や宿舍の手配等が必要となるが、このための予算的措置が現状では本部に十分には講じられていない。また、どの区分の経費から予算措置すべきかの議論ができていない。

#### 【研究の国際化】

研究は個々の教員によって国際的な展開がなされているところではあるが、制度面・体制面の課題が大きく、これが解決されることによって国際化が飛躍的に促進されることが指摘された。

- ・ 国外研究活動： 海外において研究プロジェクトを推進する場合、現地における研究員等の雇用や研究設備の購入等を行えることが望ましいが、国立大学時代からの財務会計制度上の制約や貿易関連の法規、現地の法制度等に規制されている。
- ・ 研究支援体制： 競争的研究資金が急激に拡大する中、事務組織およびプロジェクトベースの研究支援体制が国際的に競争していく上で不可欠であるが、(規模の小さい部局は特に) この体制の構築が困難である。
- ・ 外国人教員の雇用： 外国人教員を雇用する場合の必要提出書類が海外では対応困難であったり、採用後も事務面の対応が困難であるなど学内受入体制が十分に整備されていない。

#### 【内なる国際化】

国際担当職員の育成やそのキャリア・パス、処遇、本部／部局をまたがる国際交流室等の国際推進体制、全学的国際センター等によるワン・ストップサービスなどの「内なる国際化」の必要性は以前から指摘されてきたところであるが、今後、学生や教員における外国人比率が拡大するに従って、以下の点が特に課題と指摘された。

- ・ 事務組織の国際化： 学生や教員における外国人比率が拡大するに従って国際担当職員のみでは対応が困難となる一方で、それ以外の事務組織における対応も現状では困難である。また、国際担当職員についても国際関連業務に関する知見のみならず、学内の教務や研究協力等の業務についての知見を有していることが望まれる。

### 大学本部に求められる対応

世界的な大学間競争の激化や学生交流や二重／共同学位プログラム等の海外大学等との教育連携など組織的対応を要する事案の増加に伴い、今後大学の国際化に関わる大学本部の役割は大きくなっていくと想定される。他方、大学は現場における教員や部局の活動の集積によって成り立っており、部局不在の大学の国際化はありえず、本部と部局の緊密な連携の上での国際化の推進が大前提となる。

このように大学の国際化の実施の主体としての部局を想定した場合、以下の形で部局の活動をサポートするという大学本部の役割が重要となると想定される。

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| ・ 海外大学等との連携機能              | ・ 国際化に関わる財政面の支援            |
| ・ 大学としてのポリシー策定機能           | ・ 制度面の改善への対応と国への働きかけ       |
| ・ 部局間の情報共有や体制連携の円滑化機能      | ・ 部局間の分野特性や規模の差異への対応       |
| ・ 全学的国際関連業務（外国人受入手続き等）への対応 | ・ その他海外広報、拠点整備等全学的国際展開への対応 |