

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署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

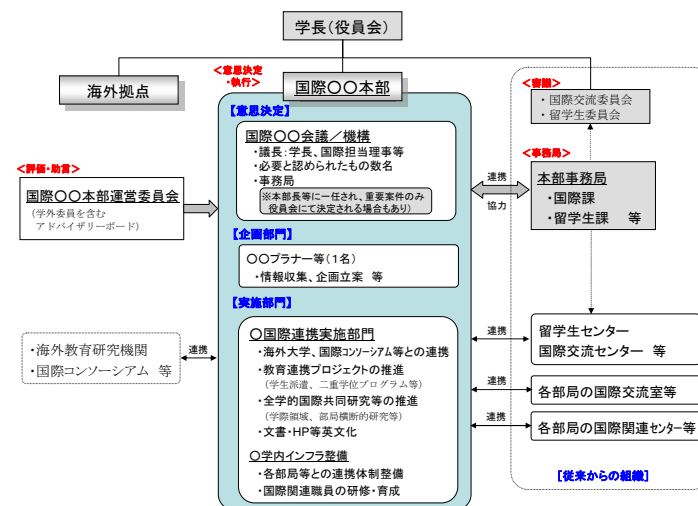
世界的に大学間の国際競争が激しくなる中、日本においても大学の国際化を促す一連の国の施策が展開され、大学における国際化の取組みが進行している。これまでも大学の国際化については数多くの取組みがなされてきたが、近年の特徴としては教員ベースの国際交流や留学生受入・学生交流などの個々人の国際交流の促進から、大学組織としての戦略に基づく展開が意識されていることが挙げられる。すなわち、国と教員・学生などの個人に加えて、「大学本部」という主体による国際的取組みが開始されてきている。

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 |

大学の国際化を阻む種々の課題と 大学本部による国際化の推進

第9回 高等教育学会 第Ⅱ-3部会『大学の国際化』

東京大学国際連携本部 船守美穂

2006年6月3日

目次

1. 大学本部における国際化推進体制とその問題点
2. 大学の国際化の諸側面と国際化を促進する上で
の問題点
3. 大学本部による国際化の推進(考察)

1. 大学本部における国際化推進体制と その問題点

文部科学省「大学国際戦略本部強化事業」(平成17年度～平成21年度)

事業の目的

「知」の世界大競争へ対応し、国内外の優秀な研究者を惹きつける国際競争力のある研究環境を実現する

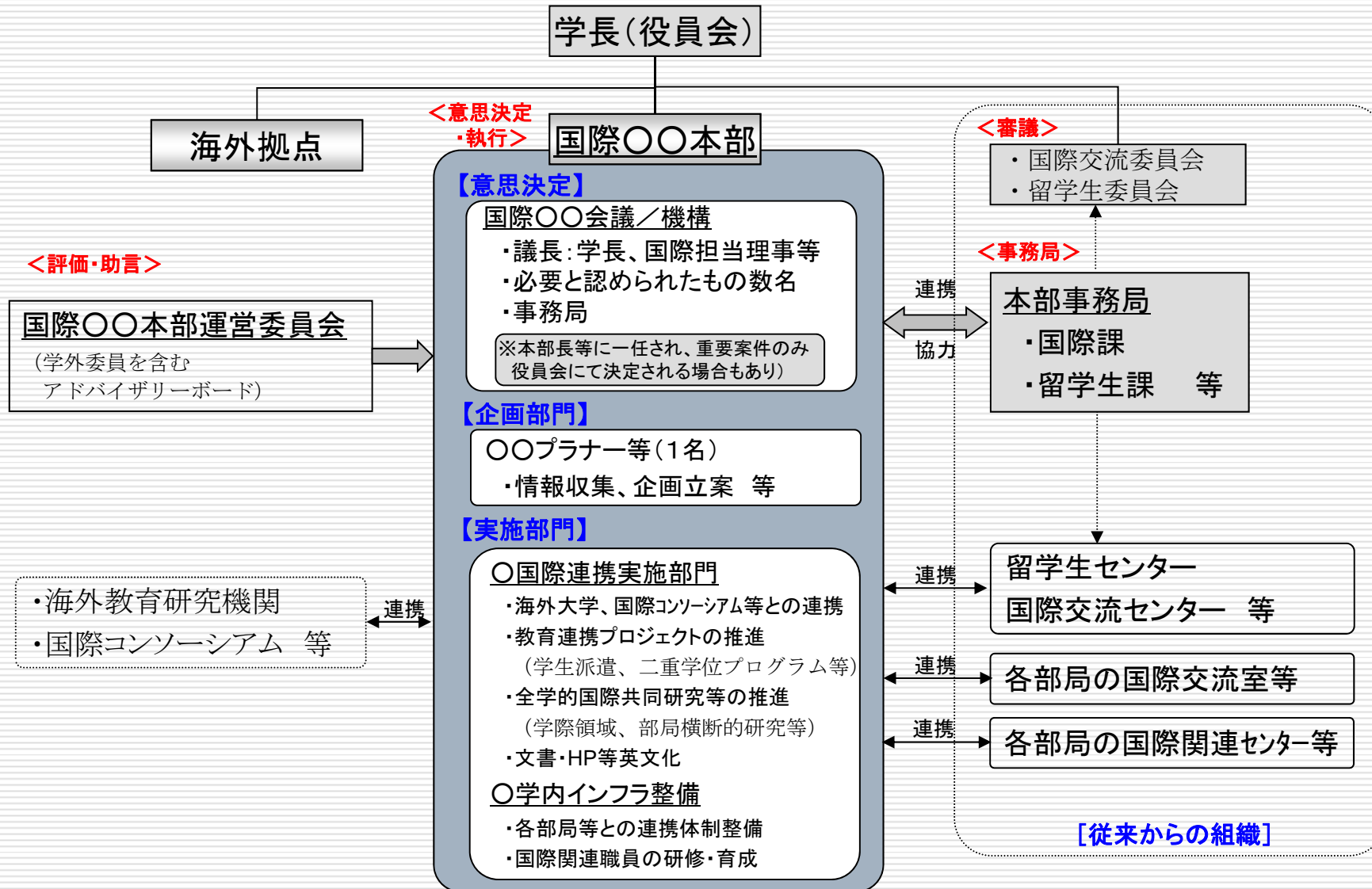
事業の概要

各大学等の特色に応じた「国際戦略本部」といった**全学横断的な組織体制を整備し、大学等としての国際戦略を打ち立てながら、学内の各種組織を有機的に連携した全学的、組織的な国際活動を推進すること**により、大学等における国際活動を重点的に強化する

(引用)国際戦略本部強化事業HP
http://www.u-kokusen.jp/university_list.html

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

大学本部における国際化推進体制（イメージ図）



(注)「国際戦略本部強化事業」採択大学等の本部体制に多く見られる要素(機能)を抽出し、作成。
必ずしも、本イメージ図と合致する本部体制が存在するわけではないことに、留意が必要。

大学本部における国際化推進体制...特徴

- 学長直轄の組織とし、迅速な「意思決定」を可能としている
- 国際戦略プランナー等を雇用し、「企画立案」部門を有する
- 国際化推進のための「実施」部門を有する
 - 国際連携強化、情報発信、海外拠点整備
 - 国際研究プロジェクト、教育連携の推進
 - 学内インフラ整備 等

大学本部における国際化推進...活動

□ 「国際戦略本部強化事業」採択大学の本部の活動(整理)

<全学的国際化の推進>

23	企画立案	企画立案	11
		学内情報収集・蓄積	8
		海外情報収集・蓄積	4
16	全学的国際事業	海外拠点	10
		国際フォーラム等	6
21	海外との連携強化	交渉・連絡・調整	7
		国際コンソーシアム	5
		協定締結	2
		研究者ネットワーク	2
		同窓会	5
9	情報発信	情報発信	5
		刊行物	2
		英文HP	2
12	国際交流支援機能	国際研究集会	1
		ワンストップサービス	6
		外国人研究者受入	4
		海外安全管理	1
16	学内インフラ整備	事務職員研修	8
		専門職系の導入	1
		本部／部局間の調整	2
		文書の多言語化	5

<教育・研究・社会連携の国際化推進>

7	国際教育の推進	学生派遣	2
		二重／共同学位	3
		留学生受入	1
		社会人研修コース	1
14	国際的研究の推進	政策提言	3
		国際プロジェクト	9
		国際活動支援(助成金)	1
		外国人教員獲得	1
2	国際的社会連携	国際産学連携	1
		国際プロジェクトの受託	1
-	その他	地域連携	3
		研究者の英語スキル等向上	1

※国際戦略本部強化事業採択大学(20大学)の「構想概要」(URL参照)から作成

(引用) 国際戦略本部強化事業HP
http://www.u-kokusen.jp/university_list.html

大学本部における国際化推進体制...課題1

□ 「意思決定」「企画立案」上の課題

- (判断をする上での)情報が十分に本部に収集・蓄積されていない。
- 「大学の国際化」に関する統一的見解が不在。
(役員、国際関連組織、部局、教員等関係者間の見解・認識の相違)
- (全学的共通理解に基づく)意思決定が困難。
(本部／部局の調整の難しさ、国際化に関する判断基準が未発達、最終意思決定主体が必ずしも全学的な国際化の推進に関わる経験が豊富と限らない。)

大学本部における国際化推進体制...課題2

□ 「実施体制」上の課題

- 本部に十分な実施体制(人員)が整備されていない。
- 本部から部局に実施を託するような指示命令関係ではない。
(ボトム・アップは可能であるが、トップ・ダウンの実施は困難)。



大学本部における国際化推進体制上の課題は、総じて、本部が活動を開始して間もないことに起因し、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が寄せられている。

※ 上記は国立の総合大学を中心に共通すると思われる課題等が抽出されており、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高いことに留意を要する。

2. 大学の国際化の諸側面と 国際化を促進する上での問題点

※ 以下に提示する国際化を促進する上での問題点は、H17年度に東京大学国際連携本部国際企画部にて開催した勉強会において指摘された問題点から、多くの国立の総合大学が共通して直面していると思われる問題点を抽出し、整理・提示したものである。

研究面の国際化の諸側面と推進上の問題点

研究の
国際化の
諸側面

国際的に高水準の研究の推進

海外における研究活動の展開

国際共同研究等の推進

外国人研究者等の受入

問題点

- 国際的活動の実施体制の強化
 - 事務体制、研究支援体制の国際化
 - 国際交流支援体制の強化
(VISA等諸手続支援、宿泊手配、国際研究集会支援等)
- 国立大学の時代からの財務会計制度等制約への対応
 - 海外における設備・施設の設置、人員の雇用
 - 外国人研究者登用に関わる制度的障壁
 - 海外における客員研究員等ポストへの着任 等
- 外国人研究者等受入体制の強化
 - 事務体制の国際化(国際担当職員の活用含む)
 - 文書の英文化
 - 宿泊施設の整備・確保
- 競争的資金の急速な拡大への対応(国際的イコール・フットイング)
 - 研究支援体制の強化(事務体制、研究支援スタッフの育成・確保)

教育面の国際化の諸側面と推進上の問題点

教育の
国際化の
諸側面



問題点

海外学生対象

留学生受入、英語コース設置等

国内学生対象

英語教育、学生派遣等

双方向

学生交流、二重／共同学位等

その他

遠隔教育、社会人教育等

- 教育の国際化の組織的推進
 - 教育の国際化に関するポリシーの検討と部局毎の特性への配慮
 - 全学案件の本部／部局の協力体制の検討
- 学生派遣の強化
 - 学生交流／派遣プログラムの組織的推進に関わる検討
 - 海外に留学している学生数の把握
- 制度上の障壁への対応
 - 国費留学生の選考方式・選抜基準に関する検討
 - 二重／共同学位制度の制度上の障壁の明確化と対応
- 財務等を含むリソースの確保
 - 学生派遣／受入に伴う奨学金の確保
 - 学生派遣／受入に伴う宿泊施設の整備・確保

社会連携面の国際化の諸側面と推進上の問題点

社会連携
の国際化の
諸側面

社会連携活動の国際的イコール・フットイング

国際協力・国際貢献活動(政策提言等)

国際産学官連携

国際協力プロジェクトの受託

問題点

- 社会連携活動の学内位置づけに関する議論の深化の必要性
 - 全学の財務基盤安定化策としての可能性の検討
- 学内実施体制の整備
 - 社会連携活動に従事する教員の評価・負荷軽減等の検討
 - 委託契約等に従事する教員の雇用形態に関わる検討
 - 産学連携専門の実務担当者等の強化
- 制度等制約への対応
 - 人件費・間接経費の導入に関する検討
 - 委託契約における守秘義務及び著作権等の帰属に関する検討 等



「国際的」社会連携以前の問題として、大学における社会連携活動の実施¹²の方針・方法が十分に確立していない。

大学の国際化を阻む主要な問題点

- 国の制度・学内規則上の問題
- 学内体制上の問題
- リソース(財政・インフラ等)上の問題
- 国際化に関するポリシーが定まっていないことの問題
(部局／本部間の役割分担含む)

3. 大学本部による国際化の推進(考察)

大学本部における国際化推進...機能

◎企画立案機能

意思決定、企画立案、ポリシー策定

◎海外連携機能

海外機関との連絡調整、情報発信

◎部局の国際的教育研究活動の集約・推進機能

- ・全学国際研究プロジェクトの推進
- ・国際教育連携プログラムの推進(学生交流/二重学位プログラム、留学生獲得等)
- ・国際産学連携、国際協力プロジェクト、政策提言 等



◎全学的国際事業の実施機能

海外拠点展開、国際フォーラム等実施・参加、海外同窓会の組織 等

◎学内調整、学内インフラ整備機能

本部・部局間調整、国際交流支援体制整備・提供、リソース確保、制度整備 等

大学本部における国際化推進...まとめ(1)

- 大学本部による国際化の推進は緒に就いたばかりで、特にその実施体制の強化や部局との連携確立など、未だ多くの課題を残す。
- これらの課題については、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。

(課題例示)

- 本部における情報の収集・蓄積
- 学内の国際化に関する統一的理解の確立
- 部局との連携体制の確立
- 本部における実施体制の強化
- 国際活動に関する制度整備、リソース確保 等

大学本部における国際化推進...まとめ(2)

- 一方、全学的国際研究プロジェクトの実施や学生交流や二重／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。
- 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いることを踏まえると、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。
- 部局の活動を集約し、これを組織的に推進できる国際化推進体制が、国際的に飛躍する上での鍵となると思われる。

※ 上記は国立の総合大学を念頭に主張がなされており、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高いことに留意を要する。