

国立大学法人 経営ハンドブック (3)

第9章 国際関係

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

目 次

利用の手引き

第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

編集委員会

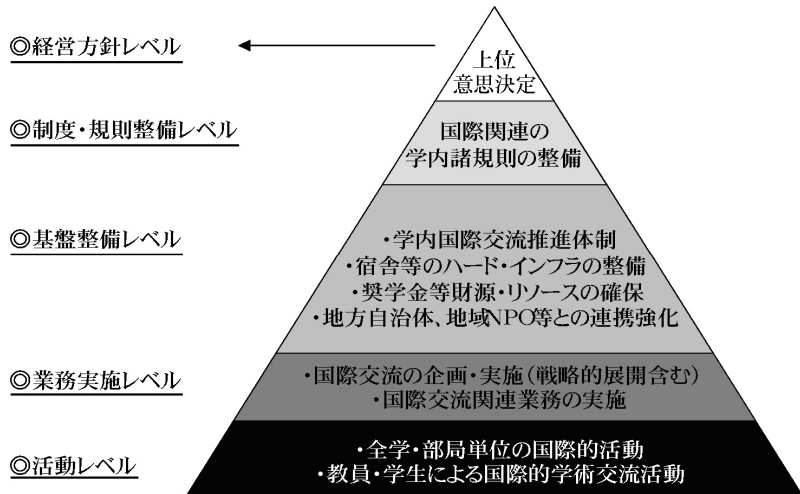
9.1 はじめに

本章では学生や研究者の受入・派遣に伴う国際交流業務や大学で行う各種の国際的イニシアティブ、学内における国際化の推進のための取り組みなど、大学における種々の国際関係の活動を対象とする。

大学における国際関係の取り組みは広範かつ多様である。海外分校や海外拠点の設置など大学の上位意志決定に関わる取り組みもあれば、戦略的にも行いうるが多くの場合、定常業務として行われている留学生の募集や選考などの取り組みもある。部局単位、あるいは個々の教員や学生の単位で実施する、国際プロジェクトや国際交流活動もある。更には、これら活動を支える学内体制や国際交流のための関連制度、宿舍などのハード・インフラの整備も大学が取り組むべき国際関係の活動に含まれ、また、学生の国際的資質を涵養するための国内外の教育活動なども含まれる。

このように広範かつ多様な業務に関連する一方で、大学の国際関係の取り組みは大学における教育・研究活動やこれを支える人事、財務、図書館、情報システム、施設整備ほど基幹的とは見なされることが多く、従来、どちらかといえば附随的な位置づけにあった。近年、大学の国際関係の対応は戦略的な色彩を帯びようになってきたが大学の方針や特色によってその対応は大きく異なり、学長や国際担当副学長のリーダーシップが発揮しやすい反面、学長や担当副学長が交代するたびにそのポリシーが変わるといった不安定な面もある。

図1 大学の国際関連の取り組みの諸側面



このような特徴を有するため、大学の国際関係の取り組みの方向性は個々の大学の考えや特色、大学の直面する課題、学長や担当理事、あるいは副学長のリーダーシップによって大きく異なる。

たとえば、教育の国際化に重点を置く一部の私立大学では学生国際交流協定を数多く締結して学生交流を大学の経営戦略の一つとして打ち出し、これを大学の特色としている。研究者交流や国際シンポジウムなどが円滑に実施されるように学内の基盤整備に力を入れ、国際活動を全学的に活発にしようとする大学もある。国立大学が特に遅れていると言われる国内学生の海外派遣の強化もありえよう。大学間交流協定を戦略的に締結する大学もあれば、学内の協定締結手続きを簡素化する方策を模索する大学もある。

一方で学内における国際交流推進体制に目を向けると、これについては多くの大学が語学能力や海外経験のある職員を配置し、また、新たな組織を設置し、整備が図られつつある。しかし、学内の国際関係の部署以外の事務組織の国際化が大きく遅れていることが多いため、例えば、外国語による電話の対応に始まり、外国人教員・学生への掲示、各種英文資料に関する対応、本来は人事担当の所掌と思われる外国人客員制度、研究協力担当の所掌としてもよいと思われる海外からの外部資金受入や国際協力業務など、国際に関わる業務の多くを国際関係の部署が対応せざるを得ない状況となっている。人事・財務・教務・研究協力等に関わる学内の多様な業務が横断的に国際関係の部署で処理されているため、対応が十分でなかったり、教員が事務的な業務を担わざるを得なかったりする場面も少なくないようである。

本ハンドブックでは、大学における各種の国際関係の取組みを整理し、それぞれに関わる課題や考え方の諸観点を提示する。大学における国際関係の活動を多岐にわたり列挙しているが、個々の大学がこれら取り組みの全てを行うことは前提となっていない。大学の理念や規模、また特徴などに応じて、各大学が自らの取組みの取捨選択を行う必要がある。

9.2 大学における国際関係の取組みの分類と位置づけ

(1) 大学における国際関係の取組みとその視点

ここでは便宜的に、大学における国際関係の取組みを三段階に分ける。

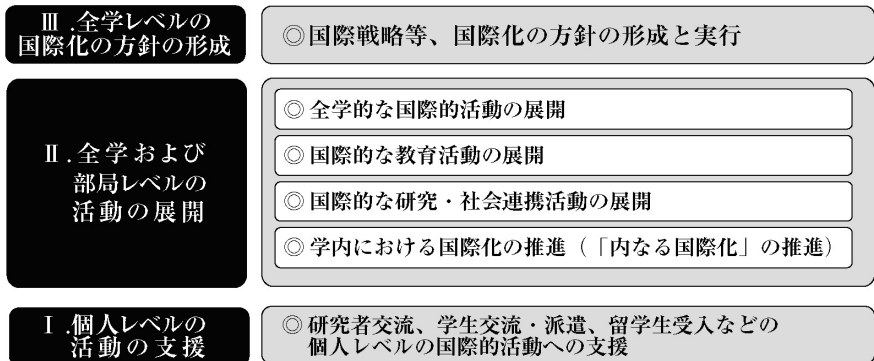
第1段階は、研究者交流や学生交流・派遣、留学生の受入れなどの教員や学生ら個人が行う国際関係の取組みに対するサポートである。近年、大学の戦略的な取組みが注目を浴びており、このような個人による活動の重要

性が見逃されがちであるが、大学の営みは教員や学生個人々の教育研究活動の集積ともいえ、これら大学構成員それぞれの国際的な活動によって大学の国際的な評価が形成される側面も大きい。外国人研究者や留学生の受入れ、教員の海外における研究活動、学生の海外派遣などに関して安定かつ充実したサポートを提供することによって、大学の国際的なプレゼンスを高めることができる。

第2段階は、いわゆる「内なる国際化」とも言える学内における国際化の推進と、全学あるいは部局単位で行われる国際的な取組みの展開である。前者の「内なる国際化」の取組みには、ホームページ、学内諸文書、掲示等を多言語化するといった方策や、講義を英語など日本語以外の言語で提供したり、学生派遣プログラムを充実させたりするといった、教育の国際化につながる方策などがある。これらはどれもキャンパス内の国際化を促進するための取組みである。その一方で後者は、海外の大学や政府機関、海外企業などと提携したり、海外の大学と連携して教育プログラムを共同運営したり、海外拠点や海外における同窓生ネットワークを整備するなど、海外と連携して活動を展開する取組みである。

第3段階は、国際戦略などの大学の国際化の方針の形成である。グローバル化への対応や学生獲得などのための戦略、地域レベルの国際化への対応といった視点などがありうる。しかし例えば、ハーバード大学で公表されている国際化の方針¹は、部局レベルで展開されている国際的な活動や海外拠点について本部による管理体制を導入するものである。この例からもわかるように、国際化の方針は必ずしも大学の上位戦略レベルの内容である必要はなく、その時と場合に応じて対応すべき課題について大学が方針を定めていくものでよい。

図2 大学における国際関係の取組みとその視点



¹ Harvard University Policies on International Projects and Sites (http://www.provost.harvard.edu/policies_guidelines/policies_sites_partnerships.pdf)

(2) 大学における国際関係の取組みの「位置づけの明確化」の必要性

日本では「国際化」自体がよいものとして目的化することも多いが、大学の基本的な使命は教育研究にある。このため、大学の教育研究上の目的に照らして国際化という手段はどのように寄与できるのか、大学の教育研究の特色を更に明確化するためにどのような国際化がありうるのかといった視点から方向性を見いだしていく必要がある。また、大学の理念や特色、規模によっては国際化を特別に推進する必要がなく、必要最低限の対応に留めることもありうる。

近年、世界の大学ランキングで外国人教員比率や留学生比率が指標として用いられていることから、国際化比率（外国人比率）の高い大学が評価の高い大学と捉えられがちであるが、大学の本来の目的に立ち返って個々の大学の国際化の意味を問い直す必要がある。

9.3 大学における国際関係の取組み（各論）

本節では大学における国際関係の取組みを列挙し、取り組みを進める場合の考え方や諸課題についていくつかの視点を提示する。ただし、ここに列挙した活動項目の全てに個々の大学が取り組むことは前提となっていない。大学の特色に応じて、取捨選択することが必要である。

(1) 個人レベルの国際活動への支援

教員による国際的な研究活動や学生の短期・長期の海外留学、留学生や外国人研究者の日本への受入れなど、教員や学生個々人の発意による活動を大学が支援することを通じて、大学の国際化を推進・強化することができる。従来、教員や学生への大学による支援は、これら活動に付随する最低限の事務手続きが処理されるに留まっていたが、今後は学生や教員へのサービス向上を念頭に入れた対応が望まれる。

たとえば教員が海外の諸機関と連携して国際的な研究活動を実施する場合、海外との連絡・調整や海外との金銭の受入・支出などは、教員や学生、研究室あるいはプロジェクトごとに雇用されるプロジェクト支援スタッフによって行われているケースが多い。一方、教員、学生、支援スタッフのい

ずれもが国際交流業務のプロフェッショナルではないため、外国人の受入れ、あるいは、海外における研究活動の実施のたびに極めて非効率的な試行錯誤がなされている。事務組織の研究協力担当や庶務担当についても海外との金銭の受入・支出や海外の人材の雇用などに関する制度・規則が十分に把握できていなく、同様に非効率な試行錯誤をしている場合が少なくないようである。大学として一定のガイドラインやマニュアルを整備する、あるいは、研究者交流も含む国際交流のための支援組織を整備するなど、ノウハウが蓄積され国際交流が円滑に行われたための体制作りが必要である。

また、国内の学生が短期・長期に留学、あるいは、調査活動等で海外に渡航する際、これまで大学による支援は皆無であった。しかし、リスク管理の面から最低限でも学生の国際活動について大学として把握し、非常時の連絡体制等を整えておく必要がある。また、学生の自己努力に依存するだけでなく、短期・長期の留学先やインターンシップ先を大学として開拓していくことも強く望まれている。

一方で、外国人研究者や留学生の受け入れに関しては、受入教員に依存することの多かった宿舍の手配や在留資格関連の手続きなどについて、大学としてサポート体制を整備するべきであろう。受入業務に見合う人員体制を整備するために、サービスごとに課金できる仕組みを導入することも一案である。また、外国人の受け入れ前についても体制を強化することも望まれている。外国人の受け入れは国内教員との人的つながりが基礎となっている場合が多いが、そのような繋がりがなくとも受け入れが可能となるように、受入れを希望する外国人のための対外的な窓口や受入れのための制度を大学として整備することは有効である。さらに、個々の教員では対応が難しい留学生の国外におけるリクルーティング活動や選考を大学として行うことも望まれている。

同時に、受入期間終了後についても取り組みの強化も必要である。たとえば、受け入れた外国人との関係が帰国後にも保たれるように同窓生ネットワークを維持・提供するとよい。大学のフェローとして称号を与えることも一案である。あるいは、これら外国人が日本に定着できるように、就職を積極的に支援したりすることなどがありうる。これら過去に受入れたことのある外国人が大学の潜在的な協力者であることは言うまでもない。近年では留学期間終了後に日本に就職する留学生の割合も4人に1人までに拡大してきた。これら元留学生は日本における高度職業人材の獲得につながるだけでなく、日本にすでに定着している同じ国籍の外国人コミュニティと日本社会とのパイプ役にもなる。高学歴で二つの国の社会と文化を理解する人材は国際化が進みつつある日本にとって貴重な存在である。ところが、一部の私立大

学を除き、留学生の就職支援を積極的に行っている大学は少なく、留学生センター等の国際交流担当部署でもキャリア・センター等の就職支援部署でも、留学生の就職支援は所掌範囲から外れていることが多い。早急に対応を検討する必要が生じてきている。

以上の教員や学生、外国人研究者や留学生の活動への支援は、これまで個人や部局レベルで対応されている。今後、全学として対応を図っていく際には、個人／部局／全学での機能分担を調整し、また、これら3者間の連携が十分に図れるように工夫が必要である。

図3 個人レベルの国際活動への支援例

- a. 研究者受入／派遣の支援、関連業務への対応
- b. 短期・長期の学生派遣（交流）の支援、関連業務への対応
- c. 留学生受入の支援、関連業務への対応
- d. 研究者の国際的研究・協力活動の支援 等

（２）全学および部局レベルの国際的活動の展開

①学内における国際化の推進（「内なる国際化」の推進）

学内における国際化、いわゆる「内なる国際化」にはいくつかの側面がある。

一つは、学内の外国人のために全学的に外国語による対応能力の強化を図ることである。これは理工系の外国人研究者の受入れを促進する場合や英語の教育プログラムなどに留学生を受け入れる場合に特に重要である。学内における事務手続き（人事上の手続き、教務関連の手続、経費の執行を含む研究実施のための諸手続など）のための学内文書やホームページが多言語で提供され、各事務部門において外国語で対応がなされるようになれば、日本語能力にかかわらず優れた外国人研究者や学生を獲得することができる。これら国際化のための体制や制度の整備は学内の基盤整備における重要な構成要素であるため、9.4節、9.5節に詳述する。

一方、事務組織だけでなく、教員や学生に対して語学能力や異文化理解を強化する機会を提供することも「内なる国際化」の一例である。例えば、外国語論文の執筆支援（米国大学等に見られるライティング・センター）や国内学生向けの外国語教育の充実、学生交流プログラムや異文化理解のプログラムの推進といった方策がありうる。韓国の高麗大学は5年以内に講義の6

割を英語へ移行するといった大胆なポリシーを打ち出した²。

米国の大学を中心として多く見られる「内なる国際化 (Campus Internationalization)」のもう一つの視点は、国際色豊かなキャンパス作りとも言うべきであろうか。多国籍からなる教員・学生を編成し、また、そのための受入体制も整備しようとするものである。同時に、カリキュラムに国際的な視点を導入しようという取り組みも英語圏の大学における「内なる国際化」に含まれる。これは「カリキュラムの国際化 (Internationalization of Curriculum)」と呼ばれ、学生交流プログラムや国際関係の講義を拡大するだけでなく、たとえば、工学や農学などの分野の講義において国際的な事例を意識的に多く紹介し学生の国際的視野を醸成する、といった取り組みを行う。

仏・独の大学などで「国際化 (Internationalization)」と言う場合は外国からの優秀な学生や研究者の獲得を意味する場合が多いが、この場合は国際色豊かなキャンパス作り、というよりは、国際競争力の強化が主眼となっていることが多い。

「内なる国際化」が学内でどの程度必要とされているのか、また、それが大学に受け入れる外国人のためなのか、国内の教員・学生のためなのか、大学に備えるべきものとして追求するものなのか、その必要性や目的を見極めて対応を図っていくことが望まれている。

図4 「内なる国際化」の諸側面

a. キャンパス内のインフラ面の国際化への対応

- ・ 標識、掲示物、学内文書、ホームページ等の多言語化
- ・ 外国人宿舎の整備
- ・ 国際関連事業のための資金確保 等

b. 事務組織と職員の国際対応能力の向上

- ・ 学内の国際関連部署の整備・充実
- ・ 学内事務体制の英語等外国語対応能力の強化
- ・ 職員の語学能力強化 等

c. 学生、教員の国際対応能力の向上・支援

- ・ 英語等外国語教育の充実、カリキュラムの国際化
- ・ 海外大学との学生交流の充実
- ・ 英語論文等の作成支援 (ネイティブ・チェック) 等

d. 国際的学内環境の形成・整備

- ・ 国際色豊かな学生、教授陣の構成
- ・ 英語等外国語による教育の提供
- ・ 海外からの研究者受入、著名人による講演 等

² 高麗大学における英語への移行：その後、この方針を打ち出した学長が失脚したため、この方針が踏襲されているかは不明である。しかし、韓国科学技術大学 (KAIST) も含め、講義を英語に切り替える方針を有する韓国の大学は多い。

②全学的な国際活動の展開

国立大学法人への移行前は、全学のイニシアティブに基づく国際関係の取組みは少なく、個々の教員や部局の国際活動の集積として大学の国際的な活動があった。近年は国際戦略を打ち出す大学も増えてくるなど、全学として対応をしようとする姿勢も見られつつある。

一方、全学としての対応といっても、その判断の視点や基準が未だ十分に形成されておらず、学長や国際担当理事・副学長、国際交流委員などの個人の人々の考えや部局ごとの基準で判断がなされている場合が多い。

例えば、部局の活動を全学の活動に引き上げる場合の基準や、全学の活動とした場合の本部と部局との間の経費分担や人員体制のあり方について整理が不十分な場合が多い。海外のどのような大学と連携を強化していくべきか、海外のどのような地域に展開していくべきか、海外拠点の機能はどうあるべきか、これらについても然りである。国際的な活動が活発な大学では、このようなポリシーが形成されていくことが望まれる。

a. 大学間交流協定への対応

これまで大学間交流協定は教員や部局の発意に基づいて締結している場合が多く、中心となった教員の活動が低下すると形骸化する、といったことが従来から指摘されている。大学間協定の締結・更新の判断について、過去5年間の交流実績が見られない場合は更新をしないといった基準を明確に定め協定先の大学を精選していくとともに、全学として重点的に関係を構築していきたい大学の基準を明確にし、該当する海外の大学と緊密な関係を構築していくことが望まれる。

例えば、海外の大学によっては、研究交流のために協定を締結する意味は少ないとし、学生交流を行う場合のみ協定を締結する、といったポリシーを設けている大学がある。また、一定の基準を満たす大学を世界の各地域からそれぞれ一定数ずつ選び協定を戦略的に締結し、世界各地域にまたがる国際ネットワークを形成する大学もある。

一方、近年の潮流には学生交流や個別のプロジェクト、特定のアライアンスのために協定を締結するという流れが見られる。これら協定では授業料相互不徴収や知的財産権の取扱い、人材派遣の場合の経費負担など、細かい条件設定がなされることが多く、注意が必要である。国ごとに社会制度が異なることから国際法務の専門家の助言を仰ぐことも場合によっては検討する必要がある。

協定が両大学の学長間の話し合いで決定される場面も増えている。このよ

うにトップ・ダウンで決定した大学間交流協定の場合、部局の協力や連携を得るための仕組みが（特に規模の大きい大学で）十分に確立しておらず、学生交流などのプログラムを実際に企画・運営する場面になって難航する場合がある。新たな協定の形骸化につながらないように、これに関する早急な対応も望まれる。

なお、学生交流プログラムでは、両大学間の学生派遣／受入のニーズが異なり、相互派遣する学生の数に不均衡が生じる可能性が予見される場合も多い。例えば、日本の学生は欧米に留学することを希望するが多いのに対して、欧米から日本に留学を希望する学生は少ないといったことがある。このような場合は、授業料相互不徴収の条件設定が困難となるだけでなく、そもそも相手大学が協定の締結に消極的な場合もあるため、留意が必要である。

b. 国際的大学間ネットワーク／コンソーシアムの形成

これまでの国際的な大学間ネットワークは国際大学協会（IAU）や環太平洋大学協会（APRU）など、地域的な広がりをもつ大規模なネットワークが多かった。このような大学間ネットワークでは大学は年次会合の開催地となったり、自らこのようなネットワークの形成を主導したりすることを通じて国際的なリーダーシップを発揮している。他方でこれらの大規模ネットワークは設立の目的がそれほど限定されておらず、これに伴い加盟大学も多様であることから、機動的な活動を展開することは難しい。

これに対して近年では特定の目的を有するコンソーシアムを戦略的に形成するケースが散見される。加盟大学が限定され、特定のテーマに関して共同研究や政策提言を行うことを目標とする場合や、特定の技術に関する国際産学連携の枠組みを形成する場合など、活動の目的が明確である。海外の地方自治体と提携したり、海外の大学と特定目的のために共同でNPO等の法人組織を形成したりする場合もある。

このように特定目的のために複数の大学が連携する場合は、大学が単独でそのテーマに取り組む場合よりも大きな成果が期待されるため、関連の機関からの賛同を得やすかったり、関連企業等からの寄付を集めやすかったりするというメリットがある。大規模なネットワークでは存在が薄くなってしまいう小規模の大学であっても、その特色を活かしたコンソーシアムを形成することが可能である。特定目的のために形成される大学コンソーシアムは、今後の大学活動の一形態となる可能性を秘めている。

c. 大学役員レベルの人物交流

学長による外国人来訪者の接遇や学長をはじめとする大学役員の海外出張は、大学における外交的側面を有している。重視している大学や戦略的に関係を構築したいと思う大学には積極的に赴き、関係を構築することが望ましい。パートナー大学を選ぶ際にはお互いの特色や強みが相乗効果をよぶ互恵的な関係を構築できる大学を選定する、という視点も大事である。

戦略上重要なパートナーについてはどのような場面でどのような話し合いがなされたかも含めて、相互の関係の履歴を管理することが望ましい。学生交流や研究者交流、その他の両大学が共同で取り組んだ活動など、情報を一元的に管理し諸活動の相乗効果を図り、また、当該大学との連絡窓口を一本化するという工夫が望まれる。

d. 国際的な情報発信

国際的な情報発信は大学の存在を国際社会の中で位置づけていくために重要である。海外の一部の大学はブランド戦略の一環として国際広報を行っている。大学のロゴやイメージ・カラー、発信する内容の統一性などに留意した情報発信が望まれている。

一方、ブランド戦略とはいかないまでも、情報を入手しようとしている相手が的確な情報を入手できるような配慮は最低限するべきである。インターネット上のホームページで情報を発信することは今日の世界ではきわめて有効な手段であるが、日本の国立大学はホームページの整備が遅れていると指摘されることが多い。外国語のホームページを整備する場合、必ずしも日本語のホームページ全てを翻訳する必要はない。学生交流や留学生の受入など海外の入学希望者や外国人研究者が特に必要としている情報に絞って発信する、といったこともありうる。日本語が読めない外国人に必要な情報にたどり着けるかテストしてもらうことも有効であろう。また、連絡先のみ記して、詳しい情報は個別に連絡があった時に伝達するといった方法もありえよう。ただし、その場合、担当者のメールアドレスを公開しておかないとサービスの価値は大幅に減少する。アジアのある大学では英文ホームページのためにネイティブの担当者を配置している。国際社会への最低限の情報発信が担保されるような体制作りや工夫が必要である。

その他、日本学生支援機構（JASSO）がアジア等海外で外国人留学生獲得と広報のために主催する「日本留学フェア」、または、海外のオーガナイザー主催の各種教育フェアに参加することも国際社会の中に大学の存在を位置づけていく上で有効である。海外マスメディアを通じた広報や、海外の大学関係者の多くが購読している“Chronicle of Higher Education”や

“The Times Higher Education Supplement”などの高等教育関連の業界紙を通じた広報なども一部のアジアの大学はすでに利用されており、模索されてよい。

e. 海外拠点、同窓会等

海外拠点を設置する大学が増えてきている。現地の大学との連携強化や、留学生の獲得、学生交流プログラム等の運営、同窓会の組織化などが主な機能である。より発展して、海外の学生に対して教育プログラムを提供したり、日本人学生を海外に派遣する際の連絡オフィスとしたり、研究用のラボラトリーとする場合などもある。

海外拠点は海外関係者にとっては連絡窓口となり、また、学内関係者にとっては活動の足場となり、関係者個々人の視点からは利便性が高い。一方、全学レベルではコストが嵩み、また慣れない国における制度整備に苦勞が多い上、拠点設置の効果や成果が見えづらいといった側面も有する。教育サービスを提供する、海外派遣中の学生をサポートする、同窓会を組織化するなどといった実質的な事業を担う機能を海外拠点に持たせることが望ましい。また、拠点運営に関わる最終判断や責任の所在が大学経営層、拠点運営の責任者、関係する教員、事務組織の間で明確であることも重要である。

海外における同窓会構成員には2種類ある。一つは、元留学生で母国に帰国した同窓生、もう一つは海外に赴任している（日本人の）同窓生である。これら同窓生は、大学の国際的ネットワークの架け橋となる。一部の試みとして海外拠点をこれら同窓会によるNPO法人で運営しようとする試みもなされており、多様な可能性の開拓が望まれる。

③国際的な教育活動の展開

大学における国際的な教育活動は便宜的に、対象とする学生（国内／海外）と教育が提供される場所（国内／連携／海外／バーチャル）とによって分類することができる。大学の教育は国内外の学生を分け隔てなく対象とするのが理想であるとの考え方もあるが、実際には国内学生と国外学生を分けて各種教育プログラムを検討する方が非英語圏である日本では合理的である。

大学の教育活動はその対象とする学問分野の内容に応じて関係の部局や教員に強く依存している。しかし一方では留学生の受入や学生交流などにおいて、大学当局が窓口となって全学的な支援体制を提供することが求められている場面も増えてきており、両者のよりよい協力が望まれている。

表1 大学による国際的な教育活動

対象とする 学生 教育の現場	国内学生向け	海外の学生向け
国内キャンパス	<ul style="list-style-type: none"> ・外国語教育 ・外国語による専門教育（英語コース等） ・国際的視点を組み入れた教育プログラム（カリキュラムの国際化*1） ・地域の外国人との交流プログラム等 	<ul style="list-style-type: none"> ・留学生受入 ・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等 ・日本語語学研修プログラムの提供 ・日本・アジアに関するプログラム ・その他サマープログラム等特定のテーマに基づくプログラム
海外の大学との教育連携	<ul style="list-style-type: none"> ・学生交流プログラム ・二重／共同学位制度 ・ツイニング・プログラム*2 ・海外における教育プログラムの提供等 	
海外における教育活動	<ul style="list-style-type: none"> ・短期／長期学生派遣（大学間交流協定等に基づくもの含む） ・語学研修プログラム ・サマースクール ・海外インターンシップ等 	<ul style="list-style-type: none"> ・途上国協力等による教育・研修・予備教育プログラムの提供 ・海外の大学等におけるその他教育プログラムの提供 ・ツイニング・プログラム※ ・海外分校
バーチャル	<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔教育、通信教育等 	

*1 カリキュラムの国際化：

学生の国際的視野を醸成するために教育カリキュラムに国際的視点や体験を導入する取り組み。学生交流プログラムや国際関係論など国際関係に直接結びつく教育プログラムだけでなく、農学や工学などの分野の講義において国際的な事例を意識的に導入するといった試みも含まれる。

*2 ツイニング・プログラム：

本国において大学教育の一部を受けた後、留学先の大学に編入学し、残りの教育を受け、留学先の大学から学位を取得するプログラム。

a. 国内学生への国際的な教育機会の提供

語学研修やサマースクールなど、国内学生に海外経験を与える努力はこれまで国内の私立大学において活発に行われており、その海外派遣プログラムの開発と運営には見習うべきところが多い。特に、その実施体制の面で、海外の大学との連絡を中心的に行う職員の配備方法や、学生の派遣時の安全管理や連絡体制に関するノウハウは吸収する必要がある。また、国立大学ではこのような学生派遣のための予算が確保されていない場合が多いため、今後、学生交流を拡大していく上で、外部機関に協力を求めたり、大学基金を形成していくといった努力も必要である。

学生に海外経験を与えるだけでなく、外国語教育や地域理解を高めるための教育を学内に充実させることも学生の国際的視野を拡大する上で有効で

ある。留学生比率や外国人教員比率を高め国際色豊かな教育環境を整備する、国内にいる外国人との交流プログラムを充実するといった方法もありえる。

b. 海外の学生を対象とした国内教育プログラムの提供

短期の学生交流や派遣プログラムが世界的に活発化しているが、日本の大学では海外の学生を短期に受け入れる場合に、日本語という教授言語が障壁として捉えられる場合が多い。一方、学生交流プログラムは修士課程のレベルで形成される場合も多く、理工系の分野であれば研究室で英語によるコミュニケーションが取れることもできるため、条件によってはそれほど問題とならないケースもある。実際、欧米の学生からは異文化体験という観点から、日本の大学を短期に体験することを希望する学生も少なくない。日本の大学からの情報発信が少なく、受入先を探すことが困難であるとの声も聞かれるため、改善が望まれる。

特定の学問分野に限定された学生交流プログラムとは別に、日本語研修や日本やアジアの文化などに触れることのできるプログラムを要望される場合も多い。これらのニーズに応えることも一案である。他方、この場合は日本の学生と海外の学生とが触れ合う機会が少なくなるため、両者の交流プログラムを企画するといった工夫が必要である。

c. 海外の大学との教育連携

(学生交流)

欧州におけるボローニャ・プロセス³の進行とともに、欧州域内の学生の流動性が飛躍的に高まっており、これとともに欧州域内の大学間で大学間交流協定を結び学生を相互派遣することが活発化している。また、これら個々の学生の相互派遣とそれに付随した単位相互認定に留まらず、特別の学生交流プログラムを用意するケースも生じている。例えば、UNITECHは7つの工科大学と23の企業がグローバル・カンパニーで活躍できる人材の育成を目標として運営している学生交流プログラムである。プログラムに参加する学生は加盟大学への留学（半年～1年）と、加盟企業へのインターンシップ（最低3ヶ月）に行く機会を得る。このプログラムでは更に参加者の合同ワークショップ（1週間）も3回開催される。

欧州におけるこのような学生交流の動きが世界に広がりを見せ、また、従

³ ボローニャ・プロセス：1999年6月に欧州29ヶ国、31名の高等教育担当官によって署名されたボローニャ宣言を受け、欧州域内で進行している高等教育改革の動き。2010年までに欧州域内の高等教育制度の統一化を図ることを目標としており、学生や教員の移動性を高め、欧州における高等教育圏の構築を目的としている。

来からあった「優秀な留学生の獲得」の動きと相まり、世界各国の大学間の教育連携が進行している。特に中国の大学への注目が集まっており、中国の大学と連携しようとする活動が活発である。そのような中で日本の大学が世界の大学に対して学生交流の面でどのようなプレゼンスを発揮しているかが課題となっている。

(二重／共同学位制度)

学生交流とともに近年は、学位取得に結びつく二重／共同学位プログラムも増えている。二重／共同学位プログラムでは二つの大学が連携して一つの教育課程を担う。課程修了とともにそれぞれの大学が個別に学位を授与する場合と、両大学が連名で一つの学位を授与する場合とがある。世界各国や大学ごとに「二重学位制度」や「共同学位制度」などの用語の用い方に混乱が見られ、かつ、これらの用語が一つの大学内で二つの学位を得られるダブル・メジャーやメジャー・マイナー制度を指す場合もあるので、注意を要する。ここでは二つの大学から個別に学位が授与される場合を二重学位(double degree)と呼び、両大学が連名で学位が授与する場合を共同学位(joint degree)と呼ぶ。

二重学位制度では学生が在学期間中に二つの大学に一定期間ずつ滞在し、修了時に学位をそれぞれの大学から計二つ得る。教育課程の修了要件を満たすために、それぞれの大学は学生が相手大学で取得した単位を相互認定する。修了要件として必要とされている場合は、学位論文もそれぞれの大学に提出される。単位や学位論文が重複して認定され、一度に2つの学位が授与されるためディグリーミルの温床となりかねない、という問題がある一方で、個々の大学や国の学位授与に関わる制度を変えることなく教育連携が可能であるという機動性もある。なお、海外の大学や学問分野によっては、二重学位で得られる学位が必ずしも正規課程の学位と同一のものに限らないことがあるため注意を要する。

共同学位制度では、複数の大学が連携して一つの教育プログラムを提供し、その修了に際して一つの学位を大学長が連名で授与する。他方、「学位(degree)」という名称を有していても、位置づけとしては修了証書(certificate)である場合もあるようである。国によって学位授与権の扱いは異なり、このように大学間の取り決めで授与された学位が正規の学位と同等の場合や、これが国の認可・承認に基づく学位とは異なる場合などいろいろあるが、少なくとも日本国内にはこれを規定する法律・規則がないことに注意を要する⁴。

⁴ 日本で学位を授与できるのは原則として、大学／大学院設置基準を満たして設置された大学である(学校教育法104条)

二重／共同学位制度は可能性とリスクとを同時に併せ持つ。二重／共同学位制度では異なる大学が教育面で連携するため、学生は多様な考え方や文化に触れることができる。また、単一の大学では提供しきれない教育内容を提供できるというメリットがある。欧州のある大学関係者は、二重／共同学位制度を21世紀の高等教育の新たな形態と位置づけていた。これまでは単一の大学が総合大学としてすべての学問分野を取りそろえるという考え方が主流であったが、今後は「選択と集中」の考え方のもとに、それぞれの大学が自身の強みに特化し、これを相互に出し合い、よりよい教育プログラムを社会に対して提供すればよいという考え方に基づく。

他方、学位授与の側面から見ると二重／共同学位プログラムの拡大は、高等教育への信頼や各国における高等教育の地位を失墜させる危険性をもつ。二重学位では1つの教育課程に対して複数の学位が授与される。共同学位では学位を授与した主体の責任が曖昧で学位の質が十分に保証されない危険性がある。今後、二重／共同学位制度についてはその考え方を整理していく必要がある。

なお、近年は教育連携に留まらず、これに国際共同研究や産学連携活動を組み合わせる事例（SMA⁵、CMI⁶等）もあり、多様な連携形態が展開されている。

（ツイニング・プログラム）

先進国の大学と開発途上国や中進国の大学との間で以前から行われている教育連携の形態にツイニング・プログラムがある。この形態では、開発途上国などの学生が出身国の大学教育を一定期間受けた後、先進国の大学に入学又は編入学し、残りの教育を受け、留学先の大学から学位を取得する。高等教育機関の不足している開発途上国側のニーズもあり、欧米やオセアニアの先進諸国の大学とアジアの大学との間で多く形成されている。日本の大学でも円借款で行われたマレーシア高等教育基金事業（HEL P）などにおいて実施したケースがある。留学生から見ると1学年目から留学するのと比べて、留学に伴う費用を大幅に節約できるところにメリットがある。

d. 海外の学生向け（学位取得型）の教育の提供

海外の学生に学位を取得させる形態の教育はこれまで留学生を正規学生として国内大学に受け入れるという方法で行われてきた。留学生を国内に受け入れ教育を提供する場合は、日本の生活や文化、日本語に関する理解も合

⁵ SMA : Singapore-MIT Alliance

⁶ CMI : The Cambridge-MIT Institute

わせて伝達することができる。留学生と日本人との間のネットワークも形成されるため、知日派を形成していく上では最も効果的な手段である。しかし、来日しての就学は留学生にとって経済的負担が重い。

この対極には海外分校における教育の提供がある。米・英・オセアニアなどの英語圏の大学を中心とする海外分校の展開は聞かれるものの、日本の大学は総じて低調である。日本語で実施されている教育活動を英語あるいは現地の言語に変換する負担が大きく、また、国立大学法人でこれを行おうとすると、運営費交付金から財源を捻出することは必ずしも妥当とみなせず財源を別途確保する必要があるため、その負担に見合うだけのメリットを見出すことは難しい。

この二つの中間の形態として、開発途上国などの海外の大学と連携して行うツイニング・プログラムがある（「c. 海外の大学との教育連携」節参照）。

このほか、学位は必ずしも授与されないが、政府開発援助（ODA）等の枠組みで海外の大学に教育協力や研修プログラムを提供する場合がある。日本留学の前段階の予備教育も実施されている。

④国際的な研究・社会連携活動の展開

国際的な研究活動や途上国開発などの国際協力活動は従来教員や部局が中心となって推進してきたが、近年、大学がこれを主導して行うことも増えてきている。大学の強みである研究テーマを取り上げた国際的イニシアティブ、地域や地球規模の課題など分野横断的な研究を大学本部が主導するイニシアティブ、その他にも海外の地方自治体などと連携して当該地域の課題解決に寄与しようとするなど、国際社会への提言や社会貢献をめざす活動が数多く見られる。これらの活動は社会と相互依存の関係にある大学が社会から信頼を得ていくために行う取り組みの一つとも理解できる。

国際産学官連携の例はまだ少ないが、東京農工大学は英・ブライトン大学と連携して国際産学官連携を試みている。ここでは、一方の大学やその関連の企業が相手大学の所在する国に進出するときに、進出先に所在する大学が各種の便宜を提供する。たとえば教育研究機関を顧客対象とするある測定機器メーカーが相手国に進出を図る際に進出先の国の大学が信用を提供し、販路の開拓を支援する。相手大学が進出先の国で特許申請をする際に大学のTLOを提供する、技術フェアなどを共同開催するなども行われている。不慣れな海外における産学連携のハンディをお互いに補完し合う相互互恵的な展開である。

これらの活動を全学のものとして推進するメリットは、部局主導の場合に

比べて組織的な実施が可能となること、注目を得やすいこと、大学の特色をアピールしやすいことなどである。また、その他の各種のイベントと関連づけて活動を展開すると相乗効果が狙える。

このような効果は一定の予算および事務局の支援があってはじめて得られるものである。しかし、実際には十分な予算的措置が大学本部にないまま中心となった教員あるいは部局の主導で活動が実施されるケースも散見される。この場合は形式上は全学の活動であるにもかかわらず、活動が十分に全学的な広がりを得ず、活動のインパクトや持続性が薄れる危険性があることに留意が必要である。

(3) 全学レベルの国際化の方針の形成

9.2節ですでに指摘したように大学の国際化の方針の形成にあたっては、大学の経営方針にもかかわるような高い視点からの方針の形成と直近に解決すべき課題への対処方針の形成とがある。後者の方が現実的な課題への対応を対象とするため有用である場合が多いが、これら個別の課題は大学ごとに状況が異なるため、ここでは特別に論じない。

以下に、大学の経営方針に関わる国際化について、いくつかの視点を挙げる。

①高等教育のグローバル化の流れと対応の検討

高等教育のグローバル化には以下の3つの流れがある。

一つは、研究面のグローバルな国際競争である。グローバル化の進行とともに大学の国際競争力が意識され、世界共通の座標軸で世界の大学の学術水準が比較・評価されるようになってきている。世界大学ランキングはその一つの象徴である。優秀な教員や学生が大学の研究力を決定づけるため、これの獲得を巡って大学間の競争が行われている。但し、世界的な大学間競争にさらされているのはごく一部の大学に限られている。

もう一つは教育面のグローバルな国際競争である。背景となる動機は複数ある。一つは研究面の大学間競争と同一の動機で、大学の国際競争力の強化の観点から「優秀な留学生」の獲得を目的とするものである。もう一つは留学生が卒業後に国および大学の協力者となることに期待する従来からの国際協力型のモデルで、いわば、大学の世界におけるソフトパワーを拡大することを目的とするものである。三つめは、留学生や海外で提供する教育サービスから授業料収入を獲得することを目的とするものである。これらサービ

ス提供側の動機とともに、現実には、高等教育を国内で十分に整備・提供することが困難である開発途上国や中進国側のニーズがあり、これら国境を越えた教育サービスが成り立っている。

国際的な教育サービスは世界最高水準の大学だけでなく、多様な学術水準の大学が実施している。国内の知名度は低いにもかかわらず海外における教育活動に力を入れ、海外では知名度の高い大学もある。先進諸国の大学だけでなく、シンガポールやマレーシアなどアジアの大学でもこれを戦略的に行い大学の国際的プレゼンスを高めようとしている大学がある。オーストラリアのように国の強い後押しを受けて活動を展開している大学もある。一方で、これら国境を越える教育サービスは質を一定に保つことが難しいため、経済開発協力機構（OECD）を中心として高等教育の質を国際的に保証しようとする取組みがある。

三つめは、学生の国際的な移動の高まりと学生交流に関する大学の組織的な取り組みの強化である。欧州域内では高等教育制度の統一化を図り、学生や教員の移動性を高め、欧州高等教育圏（EHEA）を構築しようとするローニャ・プロセスが進行している。このような背景から、欧州域内だけでなく世界的な規模で学生交流が活発化する傾向にある。学生交流は一般的には学生の国際的視野の拡大や卒業後の国際舞台における活躍への期待を背景に推進されるが、欧州ではEU統合以降、学生の就職圏がEU全域に拡大したことが、在学中の短期留学経験をより切実なものとしている。

これら3つの動きに日本の国立大学がどのように対応していくかは、国立大学が法人化した現在、各大学の判断に委ねられている。大学の特色や使命に照らしてグローバル化への対応が図られていくことが望まれる。

②経営戦略の手段としての国際化

大学の特色を出す一つ的手段として、積極的に国際化に取り組むという方法がある。たとえば、関西外国語大学のように国内外の学生が共に学べる国際的なキャンパスを形成し、また、学生の海外派遣プログラムを充実して、学生の獲得につなげている例がある。また、海外ではマレーシアやシンガポールをはじめとして中東の諸国（オマーン、バーレーン、UAEなど）が世界の優れた大学や教育研究プログラムを誘致し、これを大学の特色として近隣諸国からの優秀な留学生を集め、地域の教育のハブとしての発展を目指す大学もある。世界各国から優秀な研究者や研究グループをリクルートし、大学の国際的ステータスを向上させる取組みもある。

なお、大学の経営戦略の観点から国際化に積極的に取り組む場合も、取り

組みにおけるリスクや実現可能性などについては十分な検討が必要である。

③地域との連携による国際化の推進

大学が自身の所在する地方自治体や地域の各種団体と連携し、地域の国際関係の課題への対応を図ったり、国際化を推進したりすると、大学が単独で国際化に取り組むのに比べて一層意義深い取組みとなることがある。

例えば、神戸大学では外国人居住者が大学の所在する地域に多いため、大学病院における国際化への対応に力を入れている。小樽商科大学では小樽市と協力して留学生の宿舍やアルバイト先を確保し留学生を誘致しているが、これは大学のためになるだけでなく地域の活性化にも役立つ。九州大学では上海交通大学と連携して産学連携活動を行っているが、これは福岡市および上海市の産業のシーズとニーズを両大学が連絡窓口となりコーディネートするものである。

このように地域と連携することによって、地域の力を借りて大学の国際化を更に発展させることができ、同時に、地域の国際化にも貢献できるなど、相乗効果の高い取組みを実施することができる。地域の特色や課題に応じて、その可能性を広く模索することが求められる。

④アジアに位置する大学としての対応

日本の大学にはアジアという視点を大学の上位方針に盛り込んでいる大学もいない大学もあるが、実態としては日本の大学は過去から現在に至るまでアジアとのつながりが最も深い。

日本に受け入れている留学生の9割以上はアジアからの留学生と分類され、そのうち78.8%は中国・韓国・台湾からの留学生である（H18. 5. 1現在）。大学間交流協定についても13,484協定中6,042協定（44.8%、国立大学のみの場合は50.3%）（H18. 10. 1現在）がアジアに分類され、国立大学の協定相手国上位5ヶ国は1位が中国（1,142件、20.6%）、2位がアメリカ（627件、11.3%）、3位が韓国（620件、11.2%）、4位がタイ（268件、4.8%）、5位がドイツ（260件、4.7%）である。研究者交流についても、外国人研究者の49.1%をアジアから受け入れており、国内研究者派遣についてもH16年度にははじめて欧州、米国を抜いて32.7%がアジアに出向いている（H16年度）。

これまで培われてきたアジアとの国際交流を維持・発展させ、アジアから世界に発信していくことは、アジア地域の学術界の発展にも資し、ひいては日本の高等教育の発展にもつながる。大学の上位方針は大学の特色に応じて

形成されるものであるため、大学の上位方針にアジアという視点を盛り込む必要性は必ずしもないと思われる。しかし、アジアと一層親密かつ緊密な関係を構築していく上で何ができるか、アジア地域内の教育機関との連携強化策だけでなく、学内における受入体制の整備やアジアに関連する情報の整備や普及、教育のあり方も含めて、検討を進めていくことが望まれる。

9.4 国際活動のための基盤整備

9.3節に挙げた国際関係の取組みを実施するための実施体制について、いくつかの重点項目を詳述する。

(1) 業務実施体制の構築・整備

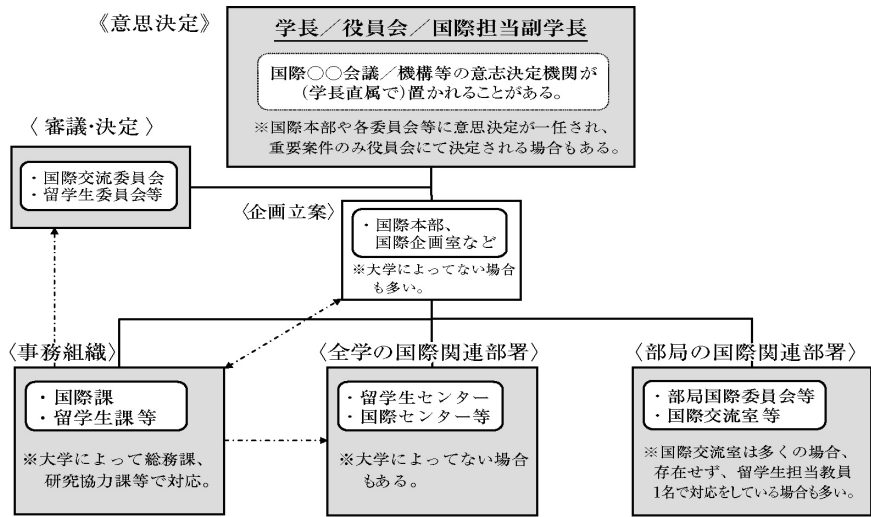
大学における国際関係の上位意思決定は、案件の内容に応じて学長を中心とする役員会や国際担当副学長、場合によっては上位の意思決定機関が設置した国際〇〇会議といった組織などが検討と決定を行う。大学間交流協定などの案件は従来から国際交流委員会や留学生委員会などが企画・立案・審議し、上位意思決定に付している。そのほか大学における企画・立案や意思決定を支援するために、国際企画室といった組織や人員配置が行われている場合がある。

事務組織には国際交流課や留学生課などがある。規模の小さい大学では、総務課や研究協力課などの部署で対応がなされている場合も多い。そのほか国際関係の実施部門として留学生センターや学部等部局単位に設置される国際交流室、国際交流委員会などがある。

大学の規模によってこれら組織の構成や数は異なる。大規模大学では組織が整備されている場合が多いがそのかわりに、大学間交流協定を審議する委員会や留学生の受入業務を担う部署、企画・立案・意志決定を担う本部の執行部、さらには学部や研究科などにも国際関係の組織が並列して存在し、十分に連携ができていない場合が多い。情報の入手やノウハウの蓄積、各種案件の対応などの面で重複がある場合も多く、今後、担当業務や組織の工夫と見直しが望まれる。

なお、担当副学長についても、国際担当副学長のほかに、教育・学生担当副学長が留学生に関わり、研究担当副学長が外国人研究者の受入に関わる場合などがあり、国際活動に関係するこれら副学長の間の連携強化なども望まれる。

図5 大学における国際関連業務の運営・実施体制



①企画立案と意思決定

これまで国際関係の案件はこれに関心を有する部局や教員が発案をし、これが教授会や、部局の代表から構成される国際交流委員会や評議会などの一定の学内承認プロセスを経て実施されることが多かった。法人化以降もこの色彩は強く残っている。

法人化以降は、全学の立場に立った企画立案や意思決定も重要となっているが、現実には、全学の立場で意思決定を行おうとしても、その意思決定主体やプロセスが混沌としている場合が多い。また、全学として判断をするための基準が十分に確立していなかったり、客観的な判断を行うための情報が十分に本部に収集されていない、といったことも多い。今後、本部において情報収集や企画立案、意思決定をするための体制と意志決定のための判断基準を確立することが課題である。

国立大学と異なり私立大学では、国際担当部署の職員が国際関係の案件の企画立案を中心的に行っているケースがある。例えば学生交流に重点を置いている関西外国語大学や早稲田大学などでは学生交流プログラムを全学的に展開する場合に必ずしも教員や部局からの発案を待たず、学生交流プログラムを運営・実施する担当部署の職員が率先して交流先の大学を開拓している。

私立大学におけるこのような体制は、職員が国際関係の専門職として国際関係の部署に長期にわたり在籍し、関連の知識や経験を積む機会を得ていることが前提である。大学の国際関連の業務やこれに関連する動向、諸知識に

精通し、全学の立場で判断できる大学本部の国際関係部署の職員（専門職）の方が教員より大学の国際関係の案件を企画・立案・実施する上で適切な判断ができる。教員はそれぞれの学問領域の専門家であっても国際交流の専門家ではない。

欧米はもとよりアジアの大学においても国際交流関係の部署には、スペシャリストとしての国際交流担当の職員が配置され、それぞれが修士号は当然として、かなりの比率の者が博士号を取得している。留学経験者も多く、国際経験も豊かな担当者として世界的に人脈を構築し、専門的ノウハウを蓄積して当該大学の国際戦略の企画とその実施を担っている。日本の国立大学の現状とは大いに様相を異にする。伝統的に教員が企画立案も担ってきた国立大学でこのような転換を即座に図ることは容易ではないが、学生交流プログラムや海外拠点の運営など企画立案も含め、事務組織が責任と権限をもって主体的に関わっていくことがより奨励されてもよいし、そのための職員の研修の機会をさらに増やすことも必要と言える。

②国際関係の事務組織

国際関係の事務組織は、それぞれの大学の規模に応じて、国際課や留学生課などが分かれて存在する場合や、研究協力課や総務課の中の一つの係、あるいは、担当の職員1名で対応をしている場合などがある。研究協力課や総務課の中で対応が図られている場合、他の業務との情報共有ができるというメリットがある反面、国際関係以外の業務量が多いと十分に国際関連業務に手が回らないといったデメリットもある。大学の規模や国際関連業務の量や質、教職員の能力や習熟度を念頭に、最も合理的な事務体制を形成することが望まれる。

また、国際関連の事務組織が一定の規模を有する場合は、業務の内容ごとに担当する職員が分かれている。例えば、国際交流協定の担当や、外国人研究者の受入れの担当、外国人来訪者の接遇担当などである。この場合、海外の大学との関係において、協定の締結や来訪、研究員の受入れなどに関する情報が共有されないことが懸念される。

海外の大学などには、国・地域又は言語毎に担当を分けているケースもある。国立大学における事務業務では定型的な事務書類の作成を求められる場合が多く、業務内容ごとに担当が分かれていることが合理的な側面もあるが、このような業務別のタテの職務分担にこだわらず、国・地域・言語別に担当を定めるといったヨコの職務分担も検討されてよい。

③国際関連の教員組織（実施部門）

国際関連の教員組織は大学の規模によってその整備の度合いが異なるが、全学のレベルでは留学生センター、部局レベルでは留学生担当教員などが置かれているケースが多い。留学生担当教員を核に留学生受入のための国際交流室が形成されている場合もある。このほか部局によっては国際企画室など、当該部局における国際関係の企画・立案をするための組織が形成されている場合があるが、これは多くの場合、専任教員が兼務する形になっている。

全学の留学生センターは、日本語教育や留学生への相談・助言、そして各部局に所属する留学生担当教員のコーディネートなどを行っている。各部局の国際交流室などでは、留学生の受入れに関連する事務業務、学内の日本人学生との交流プログラムや学外の交流団体・ボランティア等との各種交流プログラムや日本語教育等の企画・コーディネートなどを行っている。大学によっては留学生センターと国際交流室の機能を統合し、国際センターを設置している例も見られる。

留学生センターや各部局の留学生担当教員は留学生10万人計画のおりに留学生受入のための担当教員や組織を配備・整備したことに端を発している。このため、大学で行われる国際関係の活動のうち留学生の受入に関しては比較的体制が整備されていることが多い。一方、日本人学生の海外への送り出しや外国人研究者の受入、国際会議の開催、国際共同研究、海外大学との連携といったその他の国際関係の活動については支援体制が一般的に希薄である。それぞれの活動に直接関わる担当教員や助手、学生、あるいはプロジェクトごとに雇用される非常勤職員などが活動を担っている場合が多い。規模の大きい部局では国際交流室などがこれを一部サポートする場合もあるが、その協力の範囲は限定的である。

教員や学生が事務手続きも含めた国際関連業務を担う体制は、これに関わる教員や若手研究者、学生などの負担が大きい。また、非常勤職員が担当する場合も、学内組織のダイナミクスやノウハウの蓄積に欠け、また、せっかくの経験が蓄積・伝達されていかないといった弊害がある。大学の国際化を促進していく場合は、国際活動の支援体制を整備・強化していくことが望まれる。

④業務のアウトソーシング

国際活動に関わり大学では案件ごと、そして、海外から受け入れる外国人研究者や留学生ごとに煩雑な事務手続きが行われている。留学生や研究者の

受入や派遣は一人一人について事務手続き業務が発生し、受け入れの場合は在留資格認定のための手続きや宿舍の手配が必要で、更には出身国・地域ごとに異なる対応が求められる場面もある。国際会議を開催する際はもちろんのこと、海外出張等についても煩雑な事務手続きが発生している。近年では、定員削減が進んでおり、これら事務処理業務が処理しきれなくなることが懸念されている。

立命館アジア太平洋大学ではルーチン業務を可能な限り契約社員や外部委託を通じてアウトソーシングしている。大学が正規に雇用する職員は、外部委託できない企画立案型の業務を中心的に担う。国立大学では従来から事務職員に企画立案型の業務より事務処理業務を多く求めてきた。しかし、国立大学法人への移行後は大学運営に関わる企画立案型の業務が多く発生しており、職員の役割も徐々に変わりつつある。職員が企画立案型の業務と事務処理業務を同時に担うと負担が大きすぎ、国際活動の活発な大学ではかえって硬直状態に陥る危険性がある。定型的な事務処理業務をアウトソーシングし、正規に雇用されている事務職員は企画立案に重心をおいた業務を担うことも検討されてよい。

なお、海外の大学や私立大学では留学生のための教育プログラムや国際機関等から国際協力プロジェクトを受託・実施するための企業体・組織を大学の外に設置し、運営する事例がある。これら組織には、金銭收受を含め、国際関係の業務処理に関する専門性を期待でき、かつ、機動性も期待できる。一方、これら組織は独立採算を求められることが多く、かつ、留学生数やプロジェクトの受託件数は年によって変動があるため、経営が困難な場合も多いようである。

(2) 国際担当職員の育成と職務の範囲

① 専門職としてのキャリアパスの可能性

国立大学の国際関係を担当する職員については頻繁な人事異動でノウハウや知識が蓄積されない、海外研修等に派遣されても帰国後国際関連の職務に配属されるとは限らない、といったことが以前から指摘されている。多様な部署を経験することによって広い視野を獲得させようとする人事異動の考え方が裏目に出ている。

一方、大学における国際関係の職務は、図書館司書と同じ、あるいはそれ以上の専門性を必要とするとも言われている。語学面のみならず、海外の大学などに関する動向や大学間交流協定の締結手続き、学生交流に関わる単位

互換や授業料不徴収などの制度の運用、国内外の機関との交渉、海外における安全管理、在留資格関連の手続きなどにおいて、多くの専門的な知識が要求される。高等教育機関に付随する制度が国毎に異なるため、これに精通していることも本来は求められる。米国ではこのような国際担当の職務が専門職として確立している。会員9,000名を超える国際教育者協会（NAFSA：Association of International Educators）では総会や様々な集会において研修や交流の機会があり、求人・転職に関する情報も含め、盛んな情報交換が行われている。

日本の国立大学では国際担当の専門職が存在しないため、職員ごとに研修や自己研鑽を行わざるを得ない。また、異動も頻繁なため、無駄が多い。同時に、海外の大学では国際担当職員が固定しているにも拘わらず、日本では数年毎に担当者が替わるため、大学間で密な関係を構築しづらいつの批判も寄せられている。今後、国際担当の専門職のキャリアパスを確立し、担当を固定化していく工夫も必要である。他方、単一の大学では国際関係のための部署が少なく、職員を専門職として育成することが困難な場合も多いことから、複数の大学で連携して、国際担当職員の人事交流や異動が可能となるような仕組みも検討されてよい。この際、その資格基準や昇格の仕組み、それに見合う処遇も検討される必要がある。

日本のある私立大学では国際交流担当職員として留学経験者や以前日本に留学していた留学生を採用している。国際交流に愛着を持ちボランティア精神を持って職務に当たることができる人材を積極的に登用している例である。国際関連業務は平日の業務時間内だけでなく、休日の国際交流関連のイベントや夜間の緊急対応（たとえば、留学生が急病になった場合の緊急事態への対応）など、ボランティア精神を必要とする場面も多い。専門職としてのキャリアパスを確立する場合、このようなボランティア精神をもって業務に当たることのできる人材の採用方法を検討する必要がある。

②国際関係部署以外の事務組織における対応

国際関係の部署には外国語に通じる人材を優先的に配置する機会が多いため、外国人への対応が一定の範囲で可能となっている。他方、それ以外の部署では外国語による対応が難しい場合が多い。国立大学における事務職員は国際的な業務を前提に雇用されている訳ではないためやむを得ない側面もあるが、外国人研究者や留学生を多数受け入れている大学ではなんらかの対応策が必要である。

立命館アジア太平洋大学では留学生が学生の4割を占め、一定の外国語能

力を有する職員しか採用していないにもかかわらず、各課に英語のネイティブスピーカーを配置し、職員と留学生をサポートできる体制を敷いている。ここでは、大学運営に関わる業務は正規職員にしかできないが、通訳はアウトソーシングできる、といった考えでこのような対応を図っている。国立大学でもこのような現実的な対応策が検討されてよい。

国立大学の中には外国人研究者や留学生の数がそれほど多くなく、事務組織を全学的に強化するほどの必要がない大学もある。この場合は、外国人研究者や留学生のための窓口として外国語能力の高い職員を1名確保するといった方策も考えられる。このような対応をする場合は当該職員が国際関連業務以外の業務も担当することとなるため、人事異動等を通じてこの職員に人事・財務・会計・教務・研究協力などの業務の経験をさせておくことが望ましい。①に挙げた国際担当専門職としてのキャリアパスとは異なるキャリアパスであるが、大学の規模や国際化の実態に応じて、職員の採用方法やキャリアパスを検討していくとよい。

なお、外国人を大学の事務職員として採用していくことも、大学の国際化を推進していく上で強く望まれる。

(3) 外国人研究者、留学生のための宿舎

国際交流を拡大していく上で外国人研究者や留学生のための宿舎の整備が各大学で課題となっている。生活習慣や意思疎通の観点から適切な民間賃貸物件が見つからない、留学生には民間の高い賃料や敷金・礼金の負担が大きすぎる、欧米の生活スタイルとの比較や同伴家族への配慮から広い住居が必要である、といったことは従来から言われていることである。これに加えて近年では、短期滞在型の学生や研究者のための宿舎も必要となっている。国際的な人の移動が活発になっていること、学生交流が世界的に拡大しつつあることなどによる。短期滞在の場合、敷金・礼金や家具を必要とする賃貸物件は適当ではないケースが多く、大学による宿舎の整備が一層必要とされている。

現下の財政事情では、経費を国から獲得することは容易ではない。このため、大学としては、寄付や募金のほか、PFIや金融機関等からの借入れ、賃借料による返済などを視野に入れて宿舎建設を検討する必要がある。周辺地域の民間賃貸物件の賃借料との比較の上、かつ、入居者の経済状況なども踏まえて賃借料の設定を行わなければいけないが、良心的な価格設定では借入れの返済期間が長くなるうえ、入居後の運営・維持管理にも支障をきたすため、現実的な資金計画と入居後の運営計画が課題となる。

一方、大学が自ら宿舎を運営する場合、短期滞在型の入居者などの頻繁な入れ替わりに対応しながら宿舎の一定の充足率を保ち、かつ、個々の入居者への説明や入居手続、更には、入居者同士や近隣施設・住民との調整を円滑に行っていくには相応の労力を要する。加えて、大学が提供できる宿舎の数は限定的である。民間の不動産関連業者との提携や、地方自治体や地域住民との連携を通じた幅の広い宿泊場所の確保が望まれる。

なお、外国人宿舎の整備・運営と並行して、地域住民への説明や地域との交流、そして、外国人研究者や留学生の子弟のための教育環境への配慮、配偶者への日本語教育と交流促進の支援なども併せて行っていく必要がある。

(4) 国際関係の活動のための資金確保

海外機関との交流や国内外におけるイベントなどの開催、国際広報など、国際関係の活動は多くの経費を必要とするが、これらの予算が学内、とりわけ大学本部に確保されている場合は少ない。日本学術振興会（J S P S）や日本学生支援機構（J A S S O）等の諸制度、その他の外部資金を用いて国際関連事業が実施されていることも多いがこれら競争的資金は不安定かつ限定的で、更にはかなり早期から計画を立てて申請しなければならないといった問題がある。

一方、一部の国際関係の活動は外部からの協力や寄付を得やすいといった側面もあるようである。国際的なイベントを地元で開催する場合や、環境やアジアなどのテーマでプロジェクトを推進する場合、また、学生を対象として国際的なサマープログラムを企画・実施する場合などである。地域や関係団体、企業などの賛同を得やすいテーマを設定することが肝要である。

国立大学で遅れているといわれる学生派遣のため経費獲得も含め、外部の協力機関の開拓が望まれる。

(5) 国際ネットワークの形成

大学間で国際的ネットワークを形成する取組みが各国で活発に行われている。世界にまたがるネットワークの形成を目標として、各地域と大学間協定を一定数ずつ戦略的に締結していく大学がある。他方で重点国・地域や重点大学を定め、当該国・地域や当該大学に集中して研究プロジェクトや学生交流などの教育研究活動を展開する大学もある。重点国・地域や大学を定めて教育研究資源を集中することは、大学の特色を明確にしたり、人や金などの資源を効率的に活用する上でも有用である。

海外の同窓生とネットワークを形成し、これを活用する取組みも広く行われている。世界各国の教育機関や政府機関、海外展開をしている日本企業等の要職にある同窓生は、当該国との関係を構築・発展する上で有用な協力者となりうる。海外の大学によってはこれを戦略的に行い、国際的な外部資金の導入につなげている大学もある。そこまでいかないまでも、当該国における情報や現地における各種便宜供与を（有報酬で）同窓生から得る大学もある。たとえば留学生のリクルーティング活動において当該国の有力高校を教えてもらう、あるいは実際にその高校で勧誘活動を行ってもらうといった形で同窓生を活用している例がある。

各教員の学術交流を大学の国際ネットワークと総称する場合もあるが、このようなネットワークは分野限定的、かつ、研究者間のつながりがもととなっているため規模や質にバラツキがある場合が多い。大学として海外ネットワークを展開し、持続的な協力・連携体制を確立していく上では、全学としてのポリシーを明確にし、全学の判断に基づき活動を展開していく必要がある。また、研究上のパートナーだけでなく、この大学間の関係を同窓生や教育面の連携に拡大していくといった取組みも望まれる。

（６）海外拠点の整備

9.3節に記述したように、海外拠点は部局、研究室や関係者個人にとって活動の足場として利便性が高いが、法人の立場からは十分にその効果が見えづらいという側面がある。このため、海外拠点を展開する場合は、十分にその機能や活動目標を明確にし、また、可能な限り実質的な事業を海外拠点に担わせることが重要である。

全学の海外拠点の運営にあたっては、拠点運営を中心的に担う人物の選定が肝要である。正規教員、若手事務職員、外部から登用した人材、いずれをとっても全学の立場で判断をすることが難しい場合が多く、また、十分に学内の情報やニーズに精通していない場合が多い。かつ、海外拠点には学内の情報が十分に流れない、といった構造上の問題もある。拠点運営の中心的人物は、海外の大学、かつ、学内に対しても説得力をもって説明のできる人物を選定する必要がある。

海外拠点が法人格を取得している場合、海外拠点の就労規定などを独自に設け、スタッフを雇用することは原理的には可能である。しかし、国ごとに異なる労働法規や雇用慣行を十分に理解し、これに準拠したスタッフの雇用を行うことは容易ではない。このため小規模なオフィスでは現地の派遣会社などを通じて労働力を確保する場合が多い。また、学内の教職員を海外拠点

に恒常的に派遣する場合、法人化以前と同様、便宜的に長期出張扱いとすると、税金に関連する諸手続きや一時帰国の場合などに多くの問題が発生する。海外拠点を持つ公的機関に倣って海外勤務に関する規定を整備する事が望まれる。

海外拠点の運営形態には、1) 独自展開をする方法、2) 海外の大学の協力を得て当該大学の中に設置させてもらう方法、3) 日本学術振興会などの在外機関の中に設置させてもらう方法、4) 同窓会組織等によるNPO法人を設立する方法など、様々な方法が考えられる。また、5) 複数の大学等が共同で拠点を開設し運営するというのも、省力化、合理化の観点からありうる。

海外拠点を、1) 独自展開をする場合は、中立性と独立性を最も保てるが、経済的負担も高く、当該オフィスのプレゼンスを当該国内で確立していくための努力も必要とする。2) 海外の大学内にオフィスを設置する場合は当該大学からの便宜と緊密な関係とが期待できる一方で、その他の大学とも関係を構築する必要がある場合は必ずしも都合がよくない。3)、4)、5) などの協力者を得る場合も、それぞれ一定の制約はある。海外拠点の機能や目的を十分に精査し、設置形態を検討することが望まれる。

9.5 国際関係の取組みのための制度・学内規則の整備

(1) 学内規則の整備

国際関係の業務には制度上の制約が多いと認識されている場合が多い。しかし、実際には国立大学法人への移行後は大学の判断に委ねられる事項も多くなっている。法人化以前の学内規則が法人化後も踏襲されているため、いわば自己規制が働いている場合も多い。

例えば、外国人研究者を雇用する際に以前は日本語の健康診断書が求められていたが、これは英文でも提出可能とすることができる。国内の教員を在外の客員教員ポストに派遣している間、そのポストや人件費を機動的に運用するといった工夫もありうる。そのほかにも学内の規則を整備することによって改善を図ることのできる案件が相当数存在する。

国際化に積極的に取り組む大学では学内規則整備のための検討委員会を設け、諸規則を十分に精査し、新たな学内規則を構築していくといった対応

が望まれる。

(2) 制度的な課題に関する精査と協議

大学における国際化を推進していく上で、一つの大学だけでは解決できない制度的な障壁も存在する。例えば、外国人研究者を雇用する場合の年金の連続性の問題や、在留資格認定に関わる問題、競争的研究資金では研究設備を海外に設置できないといった問題など、数多くの制度的な制約がある。

これらの中には、政府や独立行政法人等公的機関の方針が変わらないと解決しない問題や、国内の法令や政府間のルールを変えないと解決しない問題もある。一方、交流先大学との取り決めで回避できる問題や学内規則や学内における取扱いを変更すれば解決する問題などもある。他部局や他大学で現実的な解決策が編み出されている場合もある。これら現時点で対処しきれない数々の問題については、国際交流に関心を持つ関係者が大学や関係部署の枠を越えて情報交換をしたり、解決策を協議し、必要に応じて国や関係の公的機関に働きかけを行うといったことも検討されるべきであろう。

9.6 まとめ

大学における国際関係の諸活動やそのための実施体制、課題、考え方などについて概観した。冒頭にも述べたように、大学における国際化への対応は、大学の規模や特色によって大きく異なり、個々の大学でその対応方針を定めていかなければいけない。その際、大学の国際関係への取組みが従来の付随的な位置づけから、国立大学法人への移行に伴い、大学の個性化や生き残り戦略として位置づけることが可能になったことにも留意が必要である。

と同時に、大学における国際関係の活動は従来、部局や教員、学生によって担われてきており、全学としての国際関係の取組みについては学内の理解や支持が十分に得られない可能性にも留意をする必要がある。全学として国際的な活動を効果的に推進していくためには学内の理解と協力体制が欠かせないため、学内の理解の醸成を図っていくことが望まれる。

海外との関係においては教員や学生などの個々人の国際交流活動を発展させ、大学間関係を構築・整備していくことが望まれる。この際、学長など役員による外交活動をもって組織間関係を明確に位置づけていくことは無論必要なことであるが、国際担当職員など実務者レベルの緊密な関係の

構築が、円滑かつ効果的な国際交流の実現において欠かせない。国際担当職員の専門職化と強化、海外カウンターパートごとの担当者の固定化などが肝要である。

日本の国立大学は、日本において高等教育を提供することを目的として設置・整備されており、世界の大学との比較や関係の上で大学の運営方針が検討され、方向づけられることは少なかった。しかし、グローバル化の進行とともに、ますます国としての国際競争力や国際的なプレゼンス、人や組織を通じた国際的な連携の強化が望まれている。いわば日本の国際化のためにも日本の国立大学の寄与が期待されていると言える。学生交流や国際的なキャンパスづくり、国際レベルの研究や学術交流などによる国際的なネットワークの構築を通じて、日本の国立大学が日本、そしてそれぞれが所在する地域の国際化に貢献していくことが期待されている。

図6 大学における国際活動展開の重要項目

- (1) 大学における国際的活動の位置づけ明確化
- (2) 大学の特色と規模に合致した国際的活動の展開
- (3) 学内における国際化に関する理解醸成と協力体制の構築
- (4) 国際関係の業務のための学内基盤整備
- (5) 国際的人的ネットワークの構築とその戦略的活用
- (6) 国際的な情報発信の強化

<参考> 大学における国際関係の取組みの枠組みと法人としての諸活動

■ 個人レベルの国際的活動の支援	
a. 研究者受入／派遣の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・研究者受入／派遣関連制度の整備、諸制度の情報提供 ・研究者受入に関わる関連業務（在留資格認定関連手続き、宿泊手配、日本の生活に関する情報提供等）の窓口整備・対応強化 ・研究者派遣に関わる諸関連業務 ・研究者受入に関わる宿舍、招聘経費等に関する対応・整備 ・研究者子弟の教育環境への配慮 ・配偶者も含む日本語教育と交流促進への支援
b. 短期・長期の学生派遣（交流）の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・短期・長期留学のための制度に関する情報提供 ・大学による学生交流プログラム等に関する情報提供 ・海外大学等に関する情報の提供 ・奨学金等に関する情報提供 ・海外大学等の連絡窓口に関する情報提供 ・留学先、海外インターンシップ先の開拓・提供 ・リスク管理体制の整備 等
c. 留学生受入の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・留学希望者及び在学の留学生向けのホームページ等を通じた情報提供の拡充

	<ul style="list-style-type: none"> ・在学の留学生（国費、私費含む）向けのサポート拡充（福利・厚生、キャリアサポート、日本語教育、相談・助言、日本人との交流プログラム等） ・留学生向け奨学金、宿舍の整備 ・海外における留学生獲得のための活動（留学希望者への情報提供、リクルーティング、選考の実施） ・留学期間終了後の就職支援 等
d. 研究者の国際的研究・協力活動の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・海外における研究設備設置、人員雇用等法的な判断・対応を要する業務への対応 ・海外からの研究資金受入等に関わる諸手続 ・国際シンポジウムの開催支援 ・外国人研究者招聘等に伴う連絡・調整の代行 等
■ 全学および部局レベルの国際的活動の展開	
1. 学内における国際化の推進（「内なる国際化」の推進）	
a. キャンパス内のインフラ面の国際化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・標識、掲示物、学内文書等の多言語化 ・ホームページ等大学発の情報提供の多言語化 ・外国人宿舍の整備 ・国際関連事業のための資金確保
b. 事務組織の国際化への対応と職員の国際対応能力の向上	<p>（事務組織の国際化への対応）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学内の国際関連部署の整備・充実 ・学内留学生センター、国際センター等の整備 ・本部・部局等の国際関連業務の連携強化 ・学内事務体制の英語等外国語対応（国際担当部署のみならず、人事・財務・教務・研究協力等の他部署含む） ・外国人サポートの強化（各種相談・助言、文化／交流プログラム、同伴家族へのサービス、地方自治体への働きかけ等） <p>（職員の国際対応能力の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・語学研修の強化・補助 ・海外研修の充実・強化 ・国際専門職としての養成、専門職としての基準・キャリアパスの構築 ・国際動向、海外大学等に関する知識基盤の醸成 ・国際関連業務（協定締結等）に関する知識・スキルの体系化、ノウハウの蓄積 ・海外大学等との国際担当者間のネットワーク強化 等
c. 国際的学内環境の形成・整備	<ul style="list-style-type: none"> ・国際色豊かな学生、教授陣の構成 ・英語等外国語による教育の提供 ・海外からの研究者受入、著名人による講演 等
d. 学生、教員の国際化支援	<ul style="list-style-type: none"> ・英語等外国語教育の充実 ・地域理解講座等の充実 ・英語論文等の作成支援（ネイティブ・チェック、ライティング・センター） 等
2. 全学的な国際的活動の展開	
a. 大学間交流協定への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・法人としての大学間交流協定の締結・更新の基準策定 ・戦略性に基づく大学間交流協定の締結 ・大学間交流協定に基づく活動の実質化 ・形骸化している大学間交流協定への対応 ・大学間交流協定手続きの簡素化 等
b. 国際的大学間ネットワーク／コンソーシアム	<ul style="list-style-type: none"> ・国際的な大学間ネットワーク等への加盟、開催国としてのリーダーシップの発揮等 ・戦略的な大学間コンソーシアム等の設立・運営 ・海外の自治体や企業等とのアライアンス、ネットワークの

	<p>構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンソーシアムに基づく教職員・学生交流プログラムや国際共同研究等の推進
c. 大学役員等レベルの人物交流	<p>(外国人来訪者への対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人来訪者の接遇 ・スチューデント・アンバサダー等の整備 ・外国人来訪者来日に関する日程調整等 ・外国人来訪者に関する関連情報の収集および来日に関する情報の記録 <p>(大学役員の海外出張等への対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・訪問先との日程調整や諸連絡・調整 ・出張手配 ・大学PR資料等の作成・手配 ・訪問先の情報収集、ブリーフィング
d. 海外広報等への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ、刊行物等を通じた海外広報 ・海外におけるフォーラム開催 ・留学フェア等への参加 ・海外メディアからの情報発信
e. 海外拠点、同窓会等	<ul style="list-style-type: none"> ・海外連絡オフィス等の海外拠点の整備 ・海外分校 ・同窓会ネットワーク、事務局の整備
3. 国際的な教育活動の展開	
a. 国内学生向けの国内外における国際化支援	<p>(国内)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラムの国際化 ・語学教育の充実 ・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等 ・地域理解のための教育プログラムの提供 ・地域の外国人との交流プログラムの提供 等 <p>(海外)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期/長期学生派遣プログラム (大学間交流協定等に基づくもの含む) ・語学研修プログラム ・サマースクール ・海外インターンシップ 等
b. 海外学生向け国内キャンパスにおける(短期)教育プログラムの提供	<ul style="list-style-type: none"> ・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等 ・日本語語学研修プログラムの提供 ・日本・アジアに関するプログラムの提供 ・その他サマープログラム等特定のテーマに基づくプログラム 等
c. 海外大学との教育連携	<ul style="list-style-type: none"> ・学生交流プログラム ・二重/共同学位制度 ・海外における教育プログラムの提供 等
d. 海外学生向け(学位取得型)の教育活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・留学生受入 ・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等 ・ツイニング・プログラム ・海外分校 ・途上国協力等による教育・研修・予備教育プログラムの提供
e. その他遠隔教育プログラムの提供等	<ul style="list-style-type: none"> ・各種遠隔教育プログラムの提供 ・オープンコースウェア(OCW)の提供 ・通信教育の提供 等
4. 国際的な研究・社会連携活動の展開	
a. 国際的研究活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・大学間の戦略的アライアンスによる国際共同研究の実現

	<ul style="list-style-type: none"> ・海外フィールドとステーション、海外ラボ等の構築・整備 ・国際的研究ネットワークの整備・構築
b. 国際的社会的連携活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・国際産学官連携 ・途上国協力活動（ODA、NGO活動含む） ・地球規模の課題のための国際ネットワークの組織、政策提言等
■ 全学レベルの国際化の方針の形成	
a. 高等教育のグローバル化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな大学間競争への対応 （優秀な留学生・研究者の獲得、国際的教育活動の展開、学生交流への対応等）
b. 経営戦略としての国際化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・国際キャンパスの整備 ・学生派遣プログラム等海外における教育機会の提供の充実 ・海外大学との戦略的提携等
c. 地域との連携による国際化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の外国人居住者への対応 （連携プログラム、各種サービス提供） ・自治体の国際関係との連携・支援 ・地域における外国人の生活環境の改善・向上等
d. アジアに位置する大学としての対応	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアの大学等との連携強化、アジア地域の学術界の発展 ・アジアという地域性に密着した学術の展開 ・アジアと連携する上での学内基盤整備等

【参考文献】

岡本薫『国際交流・国際理解教育のための国際化対応の重要ポイント』

（財）全日本社会教育連合会、1999年9月

江淵一公『大学国際化の研究』玉川大学出版会、1997年8月

文部科学省『諸外国の高等教育』教育調査第131集、2004年2月

文部科学省『諸外国の教育の動き2004』教育調査第133集、2005年5月

文部省『諸外国の教育行政制度』教育調査第126集、2000年4月

民主教育協会「IDE現代の高等教育No.482『大学の国際戦略』」玉川大学出版部、2006年7月

Hans de Wit『Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe』Greenwood Press, 2002

Huisman, J. and Wende, M. van der (Eds)『On Cooperation and Competition II』Bonn: Lemmens, 2005

Kehm, B.『Internationalization in higher education: from regional to global』. In R. Begg (Ed.), The Dialogue between Higher Education Research and Practice: 25 Years of EAIR. Dordrecht: Kluwer Academic, 2003

JAFSA「留学生受入れの手引き」プロジェクト編集『留学生受入れの手引き』株かんぼうサービス、2006年6月

独立行政法人日本学生支援機構編集「留学交流」(桐ぎょうせい、(月刊)
ゲイリー・アルセン著、服部まこと・三宅政子監訳『留学生アドバイザーと
いう仕事』東海大学出版会、1999年12月
横田雅弘・白土悟著『留学生アドバイザー 学習・生活・心理をいかに支
援するか』ナカニシヤ書店、2004年12月

【リンク集】

- ・ Association of International Educators (NAFSA)
(<http://www.nafsa.org/>)
- ・ European Association for International Education (EAIE)
(<http://www.eaie.nl/>)
- ・ 独立行政法人 日本学生支援機構 (JASSO)
(<http://www.jasso.go.jp/>)
- ・ 大学国際戦略本部強化事業 (<http://www.u-kokusen.jp/>)
- ・ NPO法人 国際教育交流協議会 (JAFSA)
(<http://www.jafsa.org/>)
- ・ Academic Cooperation Association (ACA)
(<http://www.aca-secretariat.be/>)
- ・ 中国教育国際交流協会—China Education Association for International
Exchange (CEAIE) (<http://www.ceaie.edu.cn/>)
- ・ 日本留学総合ガイド (外務省) (<http://www.studyjapan.go.jp/>)

編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、() 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。

国立大学法人経営ハンドブック（3）

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター
千葉県美浜区若葉2丁目12番
TEL 043-274-3801
FAX 043-274-3815
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2
TEL 03-4212-6000
FAX 03-4212-6400

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

