

第3章

国際共同教育プログラムの構築・運営体制 と質保証活動に関する調査

3.1 調査の目的

本調査は国際共同教育プログラムを構築・運営している大学を対象に組織・運営体制とプログラムの質保証活動および、その実施体制について分析を行うことを目的とした。国際共同教育プログラムの構築・運営を通して生じた要因を抽出し、その問題に対する大学の対応方法を調査・分析することにより、質の高い国際共同教育プログラムを継続的に運営するために重要な要素を抽出する。

リサーチクエスションは次の6点である。

1. 実施部局と大学本部との連携体制はどのようなになっているか。また現在の体制がプログラム運営にもたらすメリット、デメリットは何か。
2. プログラムの運営体制はどのようなになっているか。また現在の体制がプログラムの運営にもたらすメリット、デメリットは何か。
3. プログラムに関する質保証活動はどのような状況になっているか。
4. プログラムを構築・運営を通して生じた障壁はあるか。あるならどのような障壁か。
5. プログラムを構築・運営するにあたり、何か参考・参照した情報はるか。あるならどのような情報か。

3.2 方法

3.2.1 調査対象

本調査では、世界展開力強化事業に採択された国際共同教育プログラムを実施する大学を対象にヒアリング調査依頼を行い、それを承諾した機関を対象に実施した。大学の世界展開力強化事業は、国際的に活躍できるグローバル人材の育成と大学教育のグローバル展開力の強化を目指し、高等教育の質の保証を図りながら、日本人学生の海外留学と外国人学生の戦略的受入を行う事業対象国・地域の大学との国際教育連携の取組を支援することを目的として、文部科学省において2011（平成23）年度から開始された事業である。依頼は2011（平成23）年度から2018（平成30）年度までに採択されたプログラムのうちブラットホーム構築プログラムを除いた100プログラムを運営している高等教育機関であり、承諾した機関

は 51 機関（そのうち有効回答数 48）であった*¹。調査対象者はプログラムの実施にあたっての責任者および、中心メンバーとして活動している教職員で構成されたチームである*²。

大学の属性は以下の通りであった。

大学種別		地域	
私立	12	関東	22
国立	36	関西	7
		中部	5
		九州	5
		中国	1
		東北	4
		北海道	4

3.2.2 調査方法

ヒアリング調査はフォーカスグループによる半構造化面接手法を用いた。半構造化面接手法とは、事前におおまかな質問項目を設定し、回答者の回答次第で深く掘り下げていく面接法である。この手法では面接者は原則的に回答者の回答中に回答を妨げることはしない。面接は質的研究手法に詳しく、国際共同教育を専門とする研究者 2 名により実施された。

面接は 2017（平成 29）年 12 月から 2018（平成 30）年 3 月に実施され、各プログラムについて 60 分から 90 分にわたって実施された。面接は事前の回答者の許可を得て録音し、面接終了後、録音された音声はすべてテキスト変換された。

3.2.2.1 質問項目

質問項目はリサーチクエスションに対応した以下の 6 項目である。

1. 現在のプログラムを原型となったプログラムはありますか。プログラムができた経緯、背景を教えてください。
2. 実施部局と大学本部との連携体制はどのようになっていますか。また現在の体制はプログラムの運営にどのような効果をもたらしたのでしょうか。反対に、問題が生じていることはありますか。あったら教えてください。
3. プログラムの運営体制はどのようになっていますか。また現在の体制がプログラムの運営にもたらす効果、反対に、問題はありますか。
4. プログラムに関する質保証はどのようにされているのでしょうか。
5. プログラムを構築・運営を通して生じた障壁または、困難に感じた点はありますか。あるならその内容を教えて下さい。また、それに対してとられた対処法があれば教えてください。
6. プログラムを構築・運営するにあたり、何か参考・参照した情報はありますか。あるならどのような情報でしょうか。また、チェックリストの活用可能性についてコメントがあれば教えてください。

*¹ 本調査では同機関でもプログラムを実施している部局が異なる場合は、プログラムによって組織・運営体制は異なっていると見て、別の機関としてプログラムごとにヒアリング調査を実施した。48 プログラムのうち同一機関は 11 機関であった。

*² 以下回答チームとする。

上記の項目の質問順序は回答者の回答内容にあわせて決められた。また、ヒアリングの最後に回答者がコメントしたいことあれば、それを求めた。

3.2.3 分析方法

テキスト化された回答結果をテキストマイニング法を用いて分析を行った。なお、分析は高等教育を専門とする研究者2名により実施された。分析結果の妥当性を担保するため、各研究者が個別に分析を行い、分析結果が異なる場合は議論し、再度、個別に分析を行うという工程を、一致率が100%になるまで繰り返した。

3.3 結果

3.3.1 プログラムの経緯・背景

プログラムの経緯・背景についての回答結果について図3.1に示す。もっとも多かったのは教員が持っていた個人的ネットワークから生まれたプログラムである。他の競争的資金事業として構築したプログラムを本事業に移行しているケースも多くみられた。図中の「交流実績（部局）」とは、研究室の学生の研究目的の交流を意味しており、結果から、研究室単位の研究交流実績も多くみられた。図中の「研究交流実績」とは、主に共同研究や学会における交流など、学生交流を伴わない研究を目的とした交流を意味し、「英語プログラム」とは、すでに英語による講義を展開できるプログラムが大学にあり、海外からの留学生を受け入れる体制が整っていると判断したという意味である。結果から、大学が戦略的に交流する国を決定し、その決定に従ってプログラムを構築するケースも一定数みられた。

3.3.2 実施部局と大学本部との連携体制

連携体制の特徴分析の結果、連携体制は大きく分類して トップダウン、ボトムアップ、一体、外部連携の4型に類型化された。更にトップダウン型は下位類型として 丸投げ、コントロール、オーナーシップに分類され、ボトムアップ型は承認、独立、外部連携型は領域と地域に分類された(表3.1)。図3.2から、日本では承認型、つづいてオーナーシップ型が多いといえる。

表 3.1: 本部と部局の連携体制の累型

ボトムアップ	承認	独立	
トップダウン	丸投げ	コントロール	オーナーシップ
外部連携	領域	地域	
一体			

3.3.2.1 ボトムアップ型

ボトムアップ型とは提案型組織を意味し、プログラムに関する活動は原則的に部局からの提案で実施され、本部がイニシアチブをとらない組織体系であるといえる。

承認型

本類型における本部の最大の機能は資金管理である。本部は部局が競争的資金の応募を本部に打診した

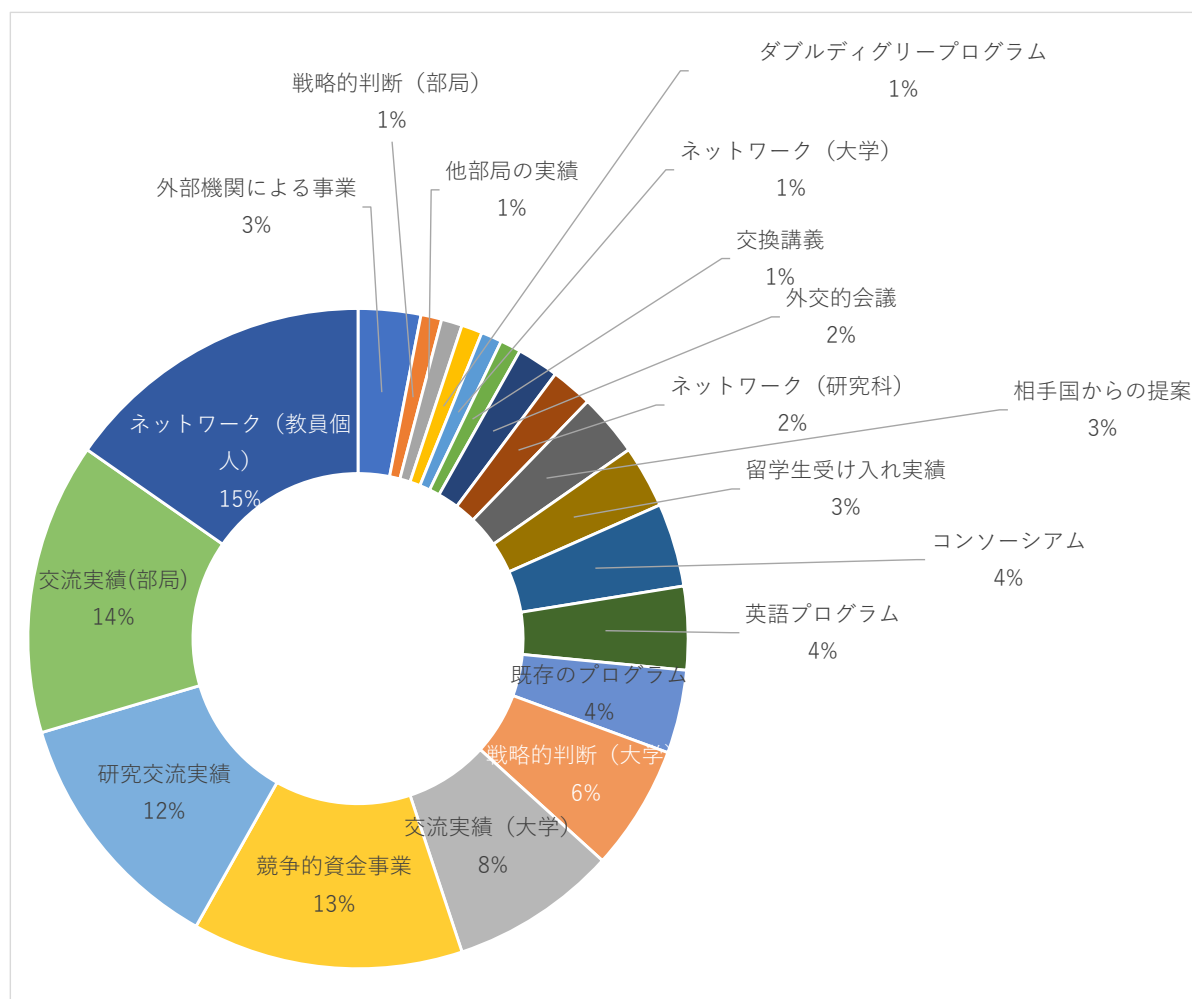


図 3.1: プログラムの経緯・背景

場合のみその機能を始動させ、本部から積極的にイニシアチブをとることはない。

競争的資金事業に採択された場合は、資金の受け入れ窓口の機能、また、資金が適切に使われているかの監督機能を始動する。プログラムに関するその他の業務には関わらない。しかし、プログラム運営に関する最終決定権限は本部にあり、プログラムに関する決定事項については本部の承認後にのみ有効となる。

一方で、プログラム運営に関わる部局、特に主幹部局は、競争的資金への応募の検討から、申請、構築、運営までプログラムに関連する全業務を行う。中でもプログラムのゴールや実施枠組みに関する意見のコンセンサスを連携・協力する学部・研究科ととる部局間調整、プログラム運営に必要な人的資源の確保、運営委員会等のプログラム運営に必要な組織の設置、運営が主な業務である。

プログラム運営に関するすべての負担と責任は部局が負うが、最終決定権は部局にないため、すべての活動については本部の承認を経なければならない。このことから、プログラム運営の機動性が低くなる問

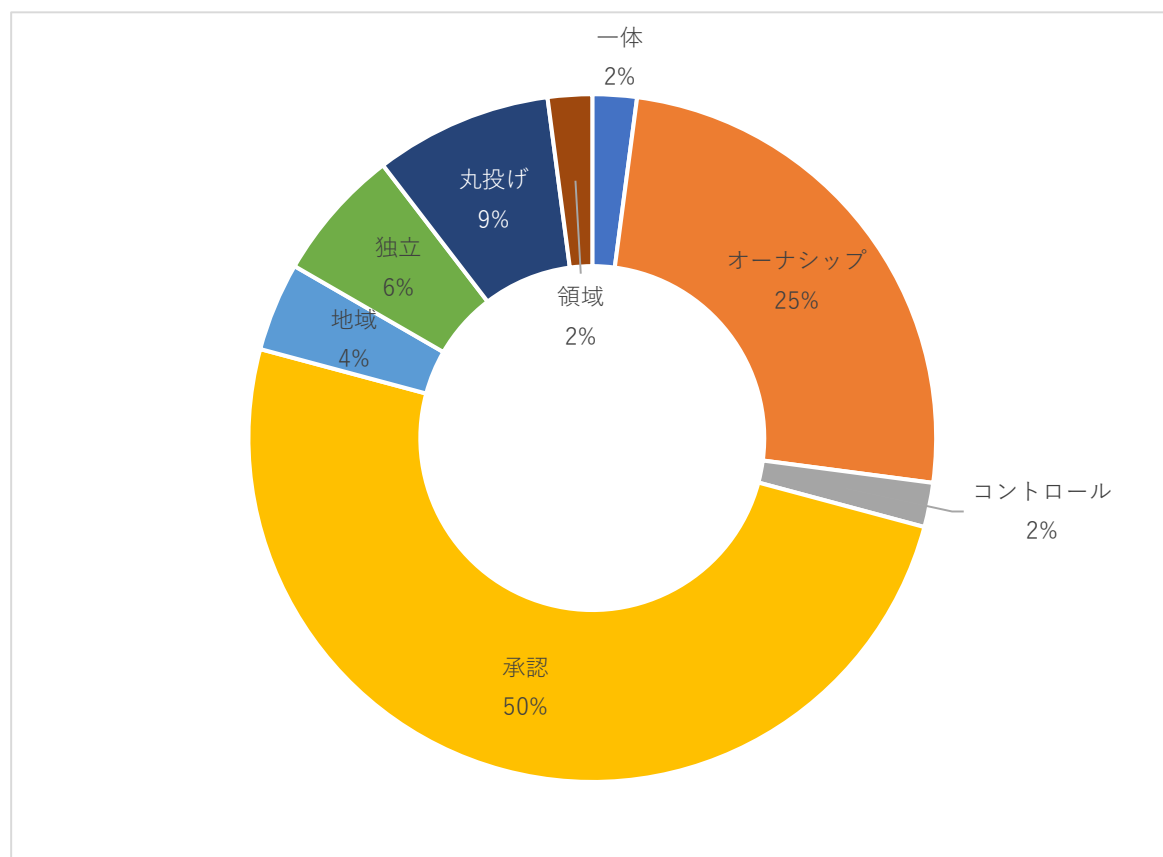


図 3.2: 大学の本部と部局の連携体制

題点が抽出された。また、部局間調整は主幹部局が最もエネルギーを割く業務であるが、調整の困難度は、主幹部局がその大学のなかでどの程度「政治力」があるか、にかかっていると認識されている。

回答チームのうち 62% がこの類型が最も現在の日本の大学の体制に適合しやすく、機能しやすい妥当な体制であると認識していた。この理由として、「部局の独立性が担保できる」と「本部のリーダーシップが欠如しており、部局の現状を把握していないため」などが回答として挙げられた。最大の問題として、承認型プログラムの回答者のうち 70% が部局同士のパワーバランスがプログラムの成否に大きく影響を及ぼすと認識していた。「主幹部局の政治力が弱い場合は連携部局の調整にのみ労力が割かれ、肝心なプログラムの内容までに検討が及ばない」や「主幹部局の政治力が強すぎて、連携部局の意見が吸い上げられず、連携部局の教員のモチベーションが保たれず、一人相撲になってしまう」などの回答がみられた。

独立型

独立型はごく少数のプログラムにのみみられた。この類型においては本部が機能することは期待されておらず、部局がプログラムに関するすべての意思決定を行い、全責任も追う。すべての意思決定とは、学務のみならず、資金や人的資源についても含まれ、プログラムの構築・運営に必要な財務、人事、学務、

情報に関連するすべての部署がプログラムを運営する部局内に配置されている。

従って、部局間調整を行ったり、資金に関する承認を本部に求める必要がない、本部非依存型の体制である。反対にプログラムの構築・運営を通して得た成果や知見を本部に還元し、大学の国際化戦略の立案に貢献しているといえる。

独立型プログラムのすべての回答チームが運営しているプログラムに自信をもっており、成功していると回答した。また、現在のプログラムの成功が大学全体の国際化の方向性を決めると自負しており、プログラムから得た成果と知見は本部と共有していると回答した。また、特徴的な回答傾向として、すべての回答チームがヒアリング中に自プログラムについてのみでなく、日本の高等教育のこれからの国際化のあるべき姿について言及し、世界で日本の大学が勝ち残っていくための戦略について明確に回答した点がある。

3.3.2.2 トップダウン型

トップダウン型とは、本部がイニシアチブをとり、原則的に本部が決定した方針に従って部局がプログラムを運営する組織体系である。

丸投げ型

本類型における本部の機能は、競争的資金事業へ応募する部局の選定と資金の受け入れ窓口であり、事業に採択され、資金を受け入れた後は関与しない。

プログラム運営に関わる部局、特に主幹部局は申請、構築、運営までプログラムに関連する全業務を行う。中でもプログラムのゴールや実施枠組みに関する意見のコンセンサスを連携・協力する学部・研究科の部局間調整、プログラム運営に必要な人的資源の確保、運営委員会等のプログラム運営に必要な組織の設置、運営が主な業務である。従ってプログラム運営に関するすべての負担と責任は部局が負い、最終意思決定も部局が行うことができる。一方で、意思決定の誤りにより発生するトラブルにも部局が対処しなければならない。

丸投げ型プログラムの回答チームのうち 75% が連携部局のコンセンサスを得ることが難しいと回答した。理由としては、本部が関与していないため、大学に承認された全学的取り組みとして活動することが難しいことが挙げられ、「他部局の協力はボランティアとして依頼しなければならず、本業務が妨げないレベルの協力しかお願いできない」、「学内でプログラムが実施されていることが周知されていないため、関係事務局への依頼は個人的つながりでするしかない。一部局の一活動としてしか認識されず、事務処理がスムーズに進みにくい」などの回答がみられた。

コントロール型（丸抱え型）

本類型における本部の機能はプログラムに関するすべての意思決定、業務である。具体的には、国際戦略の策定から、競争的資金事業への応募の決定、プログラムの枠組みの構築、資金と人的資源への対応、パートナー校との連携などをも含む。プログラム運営に必要な業務を実施する組織は本部直轄として位置づけられ、組織は本部の理事などの役員の他には、本部から依頼された少数の教職員によって構成される。従って、本類型のプログラムはすべて全学的取り組みプログラムであった。

一方で、学部や研究科などの部局はプログラムの学術的な活動を実施する教員の所属先として位置づけられ、プログラム運営に関する機能は持たない。従って、部局はプログラムの戦略立案には関わらない。

本類型に分類された大学は稀であったが、コントロール型プログラムの全チームからプログラムに関わっている教員のモチベーションを保つのは難しいとの回答が得られた。理由としては「教員はプログラムの内容には関われないので、淡々と与えられた役割をこなすだけになってしまい、業績にもつながりにくく、負担感だけが増してしまう。関係教員には国際化戦略などの説明が本部から欲しい」といった回答がみられた。

オーナーシップ型

本類型における本部の機能は第一には、大学の国際化戦略の立案と、その戦略に基づいた競争的資金事業への応募部局の選定である。また、海外大学との協定の締結についても対応する。資金の確保、管理も行うが、資金の配分については部局に権限を与え、資金の不足などの不測の事態には、本部が解決策を講じ、支援を行う。また、部局への協力依頼、人的資源の確保、部局間調整は本部が行う。また、プログラムの学務は本部直轄の事務組織が設置され、本部が責任を追う。運営に伴うトラブルが発生した場合は、本部は積極的に解決策を講じる。本部はプログラム運営の責任は負い、部局への全面的支援を行うと明言している。

一方で部局は本部から大学の国際化戦略の説明とともに競争的資金事業への応募を打診され、部局内で検討し、承諾すれば、応募する。プログラム計画の策定は主幹部局の教員が主導して本部の役員と協働して行う。プログラム運営に必要な資源については部局で検討を行うが、検討の結果に基づく資源の確保は本部が行い、確保の責任は部局は負わない。部局間調整についても困難が伴う場合は、本部に依頼を行い、本部主導で行う。プログラムの運営は部局で行い、責任を負うが、運営に伴うトラブルが発生した場合は、本部は積極的に解決策を講じることを部局の関係者には周知されている。プログラムの成果については関係部局に帰属することが全学的に明確にされている。

オーナーシップ型のチームから本部についての不満や、問題点を指摘する回答はみられなかった。また、オーナーシップ型の全チームの91.5%から「本部の支援体制が整っており、余計な雑務から解放され、プログラムの効率的な運営に集中することができる」、「人的資源の確保がプログラム運営の鍵だが、その対応は責任をもって本部が行う」や「失敗したら本部の責任、成功したら部局にその成果は帰属すると全学的に周知したことが成功の鍵」「プロジェクトはあなたたちがイニシアチブを握るのよっていうのを分からせるためにも各部局に意図的に置く、そうしないと全学の共通教育に集められました、僕はお客さんです、だからやれって言われてもな」というふうになる」、「部局に置いたほうが誰が責任取るかというときに教員だけでなく、このプロジェクトをマスターとしてやっていくのは、そこの部局の学生だというのは大事」とした回答がみられた。このタイプのプログラムは関係する教職員の高いモチベーションが特徴である。

3.3.2.3 外部連携型

プログラムを日本国内の大学同士で連携し協働的に運営し、連携体制についての質問について大学本部との連携より、他大学との連携についての回答結果がみられたケースを外部連携とした。

領域型

領域型は同じ領域を持つ大学が連携しプログラムを協働的に構築、運営している。このタイプのプログラムは日本では成果を出すのは難しいと多くの回答者から考えられていた。理由としては、運営交付金が減

少し、大学の生存競争を勝ち残るには、競争的資金の獲得が不可欠であるとの認識が強いことが挙げられる。多くの大学では、プログラムの連携のために必要な情報や戦略の共有をしなければならないが、それが、自大学で蓄積された知見が流出し、他大学との競争に勝ち残っていけないのではないかと懸念がもたれている。

一方で、この類型の体制下で効果的に運営しているプログラムの多くは、情報や戦略の共有を積極的に行い、情報ネットワークの拡大や、協働策定された国際化戦略の考え方を自大学に持ち帰り、他のプログラムに活用させていた。プログラムが成功する要因は、密なコミュニケーションによる大学間の明確な特徴差別化と各大学の方向性が乖離しない枠組みの存在があげられる。明確な特徴差別化については、例えば、北海道と東京という大学の所在地域の特異性が、得意とする研究テーマが異なるという特性をうみ、複数の強力な研究テーマについて学習可能な領域強化型プログラムの構築を可能とした。次に、乖離しない枠組みの存在については、例えばあるプログラムは、アセアン諸国を中心とした国際的な学生交流事業の枠組みに従って構築されていた。

領域型のチームからは、「プログラムの見切り発車をせず、大学同士の密なコミュニケーションは、各大学の得意とする領域について相互分析を行い、それを共有することとなり、自大学の特徴の明確化につながるため非常に重要である」、「学部生の教育というレベルを考えたときには、全ての国のレベルで、しかもいろんな利害がある大学間が納得できるものというのは、やっぱり大事だと思う。事業という枠があるからこそ、いくつかの大学がある程度足並みそろえてできる」、「いろいろな話し合いがフランクにできる関係を築くことが大事」という回答がみられた。

地域型

地域型は近隣地域に所在する専門性が明確な個性のある大学が連携しプログラムを構築していることが特徴である。プログラムが成功する要因として、主に3要因が抽出された。各大学が生存競争に勝ち残らなければならないという危機意識を強く持っていること、勝ち残るためには自大学だけでは得意領域が狭すぎると認識していることと、各大学の得意な領域が異領域であるという点である。これらの要因により、プログラムの戦略が大学同士で乖離することがない一方で、異領域のため、競争原理が働きにくく、情報や知見の共有が促進されると考えられる。

地域型プログラムのチームからは、「我々は、非常に専門性がはっきりした個性のある大学で、例えばマーケットに例えてみれば専門商店のようなもの。他方で、総合大学は、いわばデパートみたいなもの。デパートにはデパートのメリットがあるが、今、大学同士がそれぞれの性格を一度、確認して生き残っていかうとする中で、専門店同士がそれぞれ個性を発揮して、非常に機動力のある形で個性のある教育をしていた。時には総合大学、つまりデパートと競わなきゃいけない」、「非常に高い機動力は維持したまま、バーチャルに三つの大学が横につながって、時にはバーチャルな総合大学として機能しよう、バーチャルな総合大学として機能するようなカリキュラムを工夫しようということ」という回答がみられた。

3.3.2.4 一体型

この類型のプログラムは本部と運営部局の構成員が重複しており、大学の理事、副理事クラスがプログラムの主要な構成員としてプログラムの運営に関わっているケースである。このため、プログラムに関する事項の即断即決が可能となり、機動性が高いプログラムであるといえる。この体制が可能なプログラムは意思決定のプロセスが速い教学組織を持つ機動性が高い小規模大学に限定される。

一方で、本部と部局の相互チェックが機能しないため、実施状況をチェックし、プログラムの方向性を修正する機能がないため、軌道修正しながら、プログラムの改善を行うことが難しい。また、海外のパートナー校も類似した小規模大学に限られるため、パートナー校の対象が狭まる可能性がある。

一体型プログラムのチームからは「トップダウン、どれだけ速く全学プログラムが双方で組み立てられるかが重要であり、教職員、学生の間での懐の深さというか許容度の高さ、柔軟性などがある程度ないと共同のプログラムはできない」、「同じような規模感、同じようなディシジョンメイキングのやり方がパートナー校に求められる」「我々は他大学のように教授会がとか、委員会がというのは、かなりのところすっ飛ばしてできるという体制がある」などの回答がみられた。

3.3.3 プログラムの運営体制

結果から、教員個人同士のつながりでプログラムを運営し、組織化されていないタイプから、全学の国際化戦略の立案・実行を実現する組織が機能し、全学組織が保有する情報や知見が部局組織で共有され、プログラムに運営に活用されているタイプまでの5段階に分類された(図3.3、3.4、3.5、3.6、3.7)。

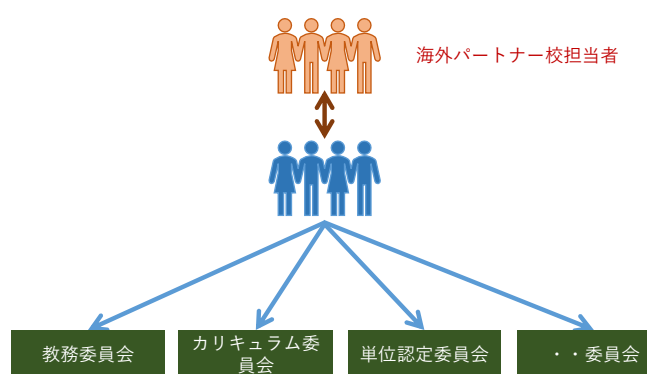


図 3.3: タイプ 1

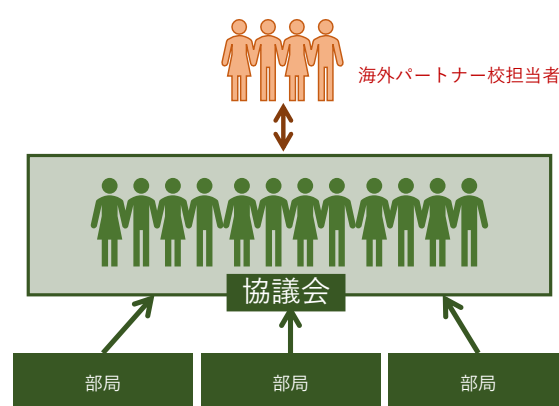


図 3.4: タイプ 2

タイプ 1

プログラム運営のための組織は構築されておらず、既存の教務委員会、カリキュラム委員会、単位認定委員会などの組織で検討事項ごとに適切な委員会に対応を依頼する。海外パートナー校とのコミュニケーションはプログラムの運営を担当する教員が随時行う。

タイプ 2

プログラムの運営に関わる教職員によって構成される組織がある。運営委員会、協議会、ワーキンググループなど、規模や、構成員に理事や副学長クラスの役員が含まれているか、関係部局の教職員のみで構成されているかの構成方法はプログラムにより異なる。プログラムに関係する事項や海外パートナー校とのコミュニケーションはこれらの組織によって組織的に検討、実施される。

タイプ 3

タイプ 2 の組織に加えて、海外パートナー校と協働してプログラム関連事項を検討・決定する組織が組織化される。この組織はプログラムの戦略、枠組みなど根幹に関わる重要事項を協働して検討する組織で

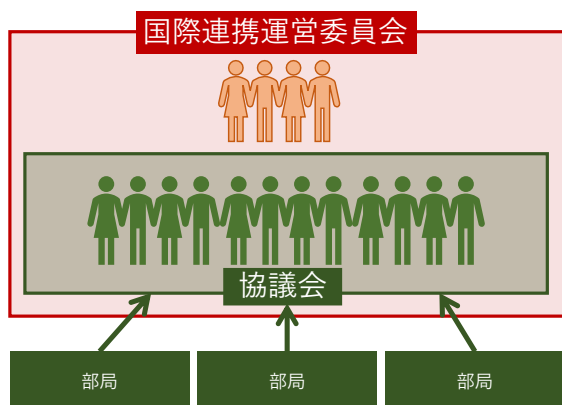


図 3.5: タイプ 3

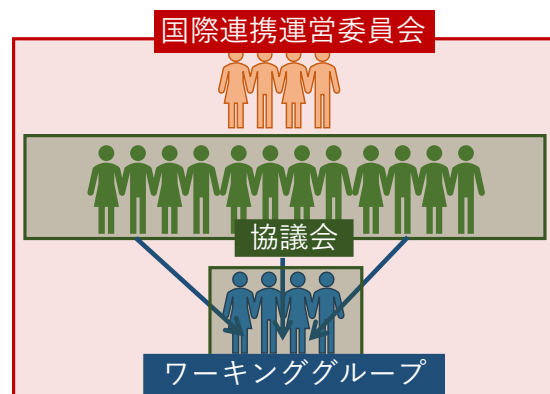


図 3.6: タイプ 4

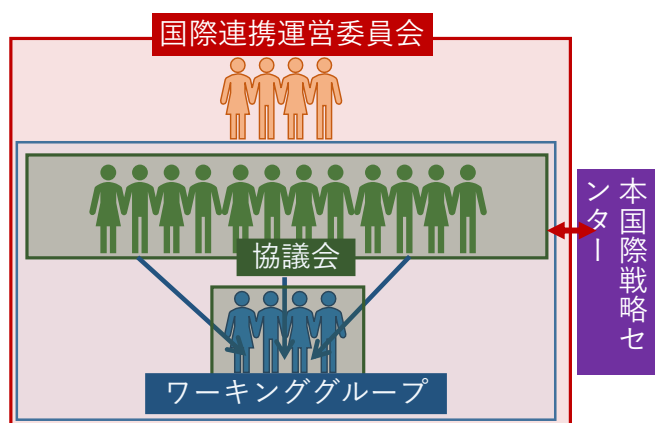


図 3.7: タイプ 5

ある。その他の学務に対応する組織はタイプ 2 の組織にあたる下位組織であり、海外パートナー校との密なコミュニケーションは同レベルの組織が存在すればその組織ととり、なければプログラム運営担当者とコミュニケーションをとる。

タイプ 4

タイプ 3 の組織に加え、プログラムに関する学務やすぐに処理しなければならないトラブルへの対応などの高い機動性が求められる活動について検討、実施するための実働部隊が組織化され、その組織は機動性の高さを確保するため、プログラム運営のコアメンバーのみで構成される。海外パートナー校と密なコミュニケーションをとるのは実働部隊、プログラムの成果や改善事項の確認、および、次年度の方向性の確認などのプログラムの根幹に関わる重要事項についての検討は最上位組織が年に複数回開催する海外パートナー校との委員会^{*3}で実施される。全教職員により構成される中位組織は、連携部局へのプログラムに関する報告や依頼事項についての検討など主に学内の部局間調整に活用されるケースが多くなる。

タイプ 5

この段階は、タイプ 4 の組織構成に加え、全学の国際化戦略の立案を担う本部直轄の組織との連携がと

^{*3} 代表的な委員会名として国際連携運営委員会があげられる。

られている。本部直轄の組織については、様々な特徴をもった組織が本調査から抽出された。多くのケースは国際戦略本部、国際連携推進機構、といわれるような全学の国際化戦略を検討する組織であるが、他には、事業終了後のプログラムの継続に必要な要素を検討する持続的発展センターや、連携先の国や、大学を検討する海外展開先検討室、学長の特命で国際化について検討する学長特命室などの組織との連携も明らかになった。

対象プログラムの運営体制は全プログラム中、タイプ1は2.1%、タイプ2は8.3%、タイプ3は14.6%、タイプ4は29.2%、タイプ5は45.8%であった。結果から、運営体制については十分な機能をもった組織が多いといえる。

3.3.4 本部と部局の連携体制とプログラムの運営体制

本部と部局の連携体制がプログラムの運営体制に及ぼす影響を分析した(図3.8)。その結果、プログラム運営体制が十分に整備されていないタイプ1のプログラムは丸投げ型にみられ、一体型は次のタイプ2の体制で運営されていた。一方で、オーナーシップ、コントロール、地域型は最も成熟した運営体制を組織していた*4。また、承認型は運営体制にばらつきがみられた。

3.3.5 プログラムの継続性

回答結果から、事業期間終了後のプログラムの継続性を4段階：維持・拡大、戦略的削減、消極的削減、未決定に分類した。維持・拡大とは期間終了後のプログラムの規模を現状維持する、または拡大する(した)としたケース、戦略的削減はプログラムの戦略に従って、計画的に規模を削減する(した)と回答したケース、消極的削減は外的要因によって意図せず削減しなければならない(ならなかった)と回答したケース、未決定とは、継続するかどうかについてまだ検討中、または決めていないと回答したケースである。分析の結果、維持・拡大したプログラムは全体の60.4%、戦略的削減は16.7%、消極的削減は12.5%、未決定は10.4%であった。

3.3.5.1 プログラムの継続性と連携体制

プログラムの連携体制がプログラムの継続性に及ぼす影響を分析した。その結果を図3.9に示す。

結果から、丸投げ型プログラムは消極的削減を実施または予定しているプログラムを占める割合が他の類型に比べ大きく、このことから、継続性の観点では脆弱性の高い体制であると考えられる。反対に、コントロール、独立、一体、地域、領域についてはプログラムの継続性は高い類型であるといえる*4

連携体制の中で最もケースが多い承認型のプログラムについては、継続性にばらつきがあるといえた。回答結果から、部局の力関係が継続性に影響を与えているといえる。大学内での立場が強い部局が主幹部局の場合、主幹部局が持つ学内のネットワークは多岐にわたるため、他部局の協力を得やすく、部局間調整に労力を割く必要がない。従って、海外パートナー校との連携に注力することが可能となり、結果としてプログラムの成功につながり、その成功をもとに更に協力部局を増やし、プログラムの規模を戦略的削減または、維持・拡充する、という好循環がうまれる傾向がみられた。反対に立場が弱い部局が主幹部局の場合、主幹部局が他の部局の協力を得られないだけでなく、本部の承認にも時間がかかり、プログラム

*4 承認型、オーナーシップ型以外の類型についてはケースが少ないため、結果の妥当性検証が今後必要と考えられる。

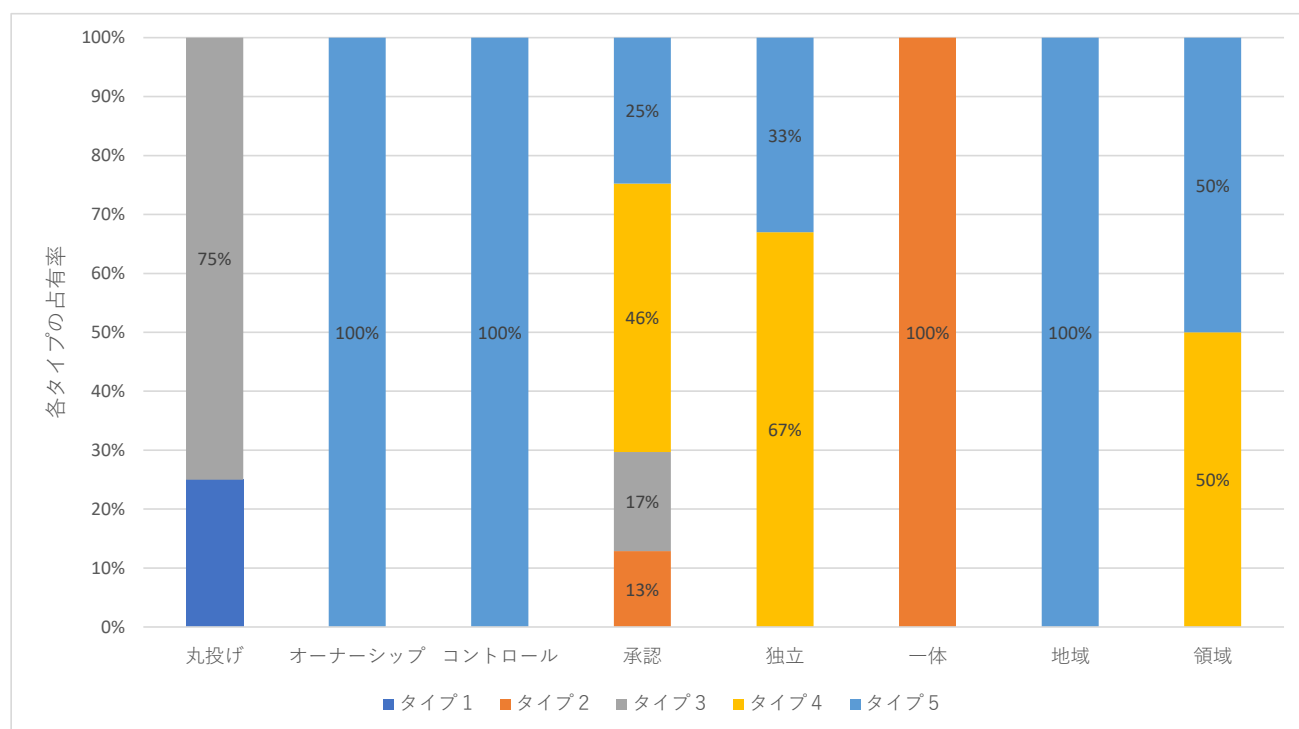


図 3.8: 連携体制と運営体制

の運営機動性が高まらずプログラムの成果があがりにくい、そして結果的にプログラムの規模が削減されるという傾向がみられた。

次にケースが多いオーナーシップ型のプログラムについては、承認型に比べて維持・拡大傾向が高く、消極的削減はみられなかった。このことから、オーナーシップ型はプログラムの継続性に効果をもたらす体制であることが示唆された。

3.3.6 質保証活動

プログラムに関する質保証活動は以下の3段階に分類することができる。

- 第1段階：実施していない、または、自己点検・自己評価活動 [実施なし/自己点検・自己評価活動]
- 第2段階：外部からの専門家によって構成される外部評価委員会などのプログラムに関する評価を組織的に実施する組織を大学内または、プログラムの実施大学（群）内に設置する内部・外部質保証に関する活動 [機関内外評価活動]
- 第3段階：評価や認可・認証が外部の第三者組織によって実施される外部質保証活動 [外部評価活動]

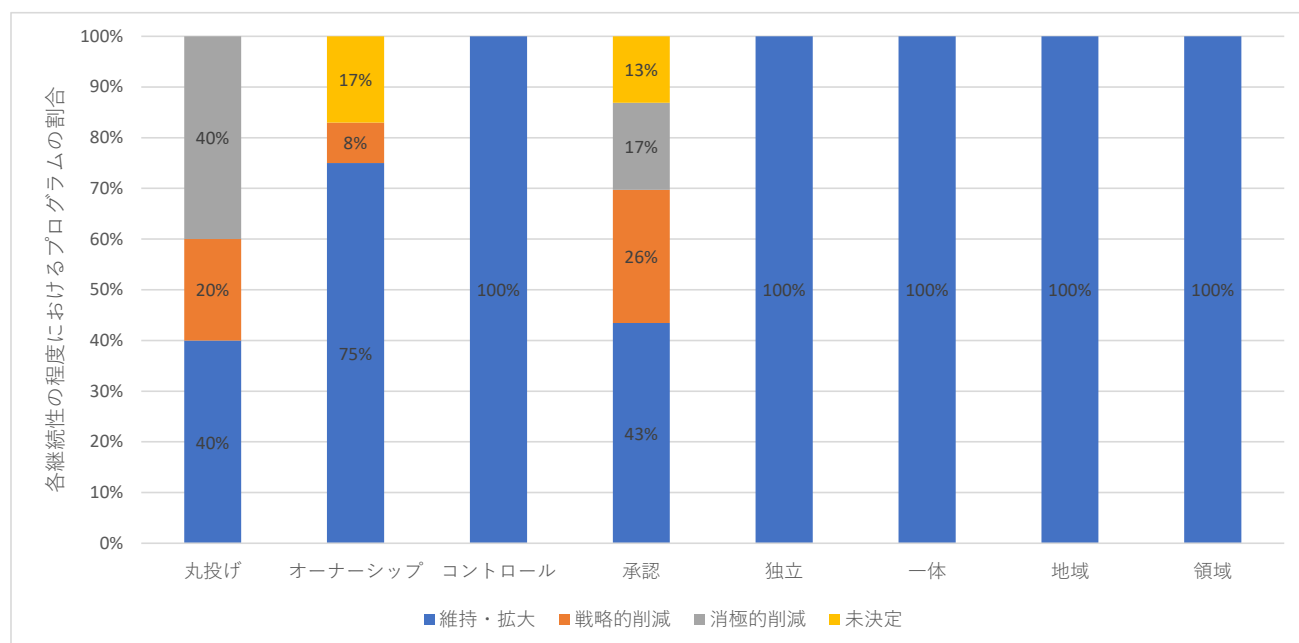


図 3.9: 連携体制と継続性

分析の結果、全大学のうち、41.6%の大学が[実施なし/自己点検・自己評価活動]段階、54.2%が[機関内外部評価活動]段階、4.2%が[外部評価活動]段階であった。

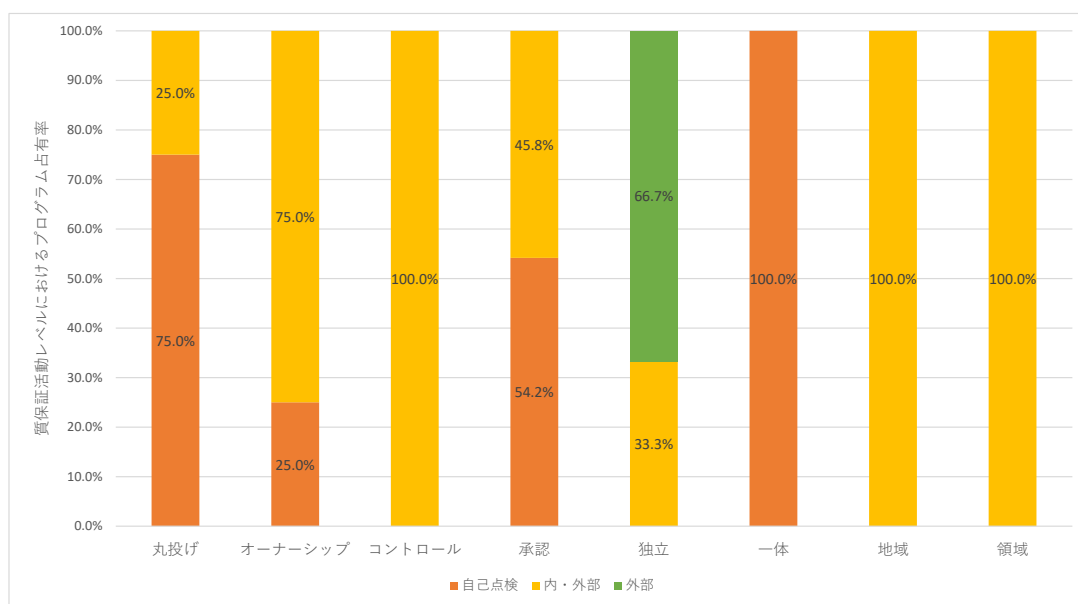
結果から、多くのプログラムは第2段階の評価委員会などによる評価を実施していた。しかし、これらは大学が招聘した専門家による評価であり、中立性、透明性の観点から厳密な第三者評価とはいえない。一方で、外部組織による評価を実施しているプログラムは少数にとどまっているといえる。

3.3.6.1 連携体制と質保証活動

大学本部と部局の連携体制が各プログラムの質保証の状況に影響を与えているかについて分析を行った(図 3.10)。その結果、外部質保証活動を実施しているプログラムはすべて独立型であることがわかった。また、第1段階の質保証活動にとどまっているプログラムは一体型と丸投げ型に多いといえた。承認型については第1、2段階で半々、オーナーシップは第2段階に到達しているプログラムが多いといえる。丸投げ型、一体型プログラムは質保証活動を実施していないまたは、自己点検・自己評価レベルの質保証活動にとどまり、質保証活動を実施するキャパシティが組織に十分にならないと考えられる。

反対に、独立型プログラムのチームからは以下のような回答がみられ、質保証についての重要性和成果

を高く認識していた。「学位認証^{*5}は、教育の質向上に対してものすごく大きなベネフィットがあると思う。われわれは、この学位認証のプロセスに入ることによって、あらためて大学教育運営の何が問題なのか、何を大切にしないといけないのか、それが非常に明確になった」、「あらゆる分野でやるべきであり、やったら必ず成果があると。非常に教育レベルの向上につながると思う。しかしなかなかやるのは大変である。あらゆることを見える化する、文章を全て記録に残す。しばしばそうしたことはおろそかにされることもある、徹底的に文章を記録に残す、そして改善する、それをちゃんとデータで追っていくという、この教育の質向上の取り組みは、ものすごく重要であらゆる学部において適応可能だと思う。」



自己点検：実施なし/自己点検・評価活動段階
 内・外部：機関内外評価活動段階
 外部：外部評価活動段階

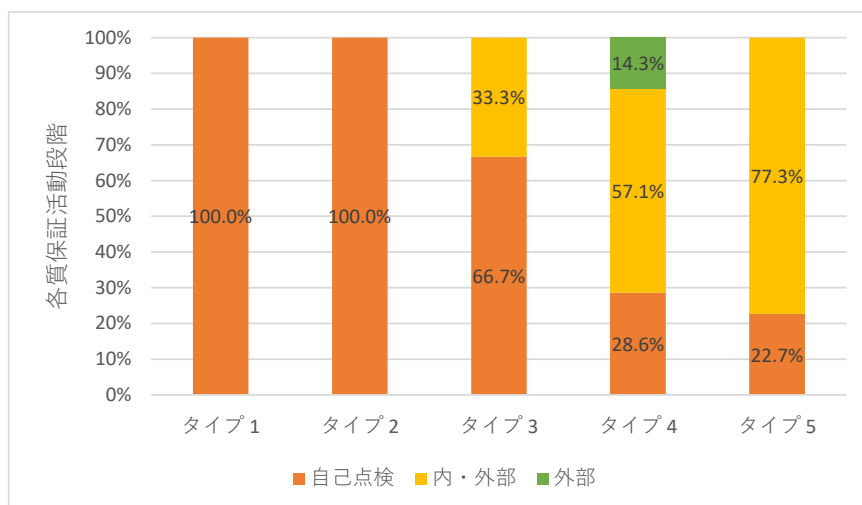
図 3.10: 連携体制と質保証活動

3.3.6.2 運営体制と質保証活動

運営体制がプログラムの質保証活動に与える影響について分析を行った (図 3.11)。その結果、タイプ 4 と 5 の運営体制を持つプログラムが自己点検・自己評価活動段階の質保証活動を実施しているケースは少ないといえる。更に、第 3 段階の外部質保証活動はタイプ 4 の運営体制を持つプログラムに集中していることがわかった。外部質保証活動を実施しているプログラムはすべて外部質保証活動の重要性を認識している独立型のプログラムであった。

一方で、タイプ 1 の運営体制のプログラムは自己点検・自己評価活動段階の質保証活動のみ実施しており、プログラムの質に対する認識が十分ではないといえる。

^{*5} 回答者が述べた学位認証とは、プログラムの認可・認証のことを意味している。



自己点検: 実施なし/自己点検・評価活動段階
 内・外部: 機関内外部評価活動段階
 外部: 外部評価活動段階

図 3.11: 運営体制と質保証活動

このことから、プログラムの質への取り組みはタイプ1の担当者の個人対応レベルや、タイプ2の機能分化していない組織下でのプログラム運営体制では困難であり、反対に、タイプ4や5の機能分化が明確に行われ機能している運営体制下では実施することができるといえる。従って、体制のタイプは質保証への取り組みに影響を及ぼすと考えられる。

3.3.7 プログラム運営における課題

プログラムの運営を通して感じた課題について回答を求めたところ、図 3.12 の項目が課題としてあげられた。大学が感じている課題は資金・補助金、次は単位互換についてが多くみられた。

表 3.2 に抽出された主な課題項目についての具体的な課題内容およびその課題の対応例または、提示された案を示す。

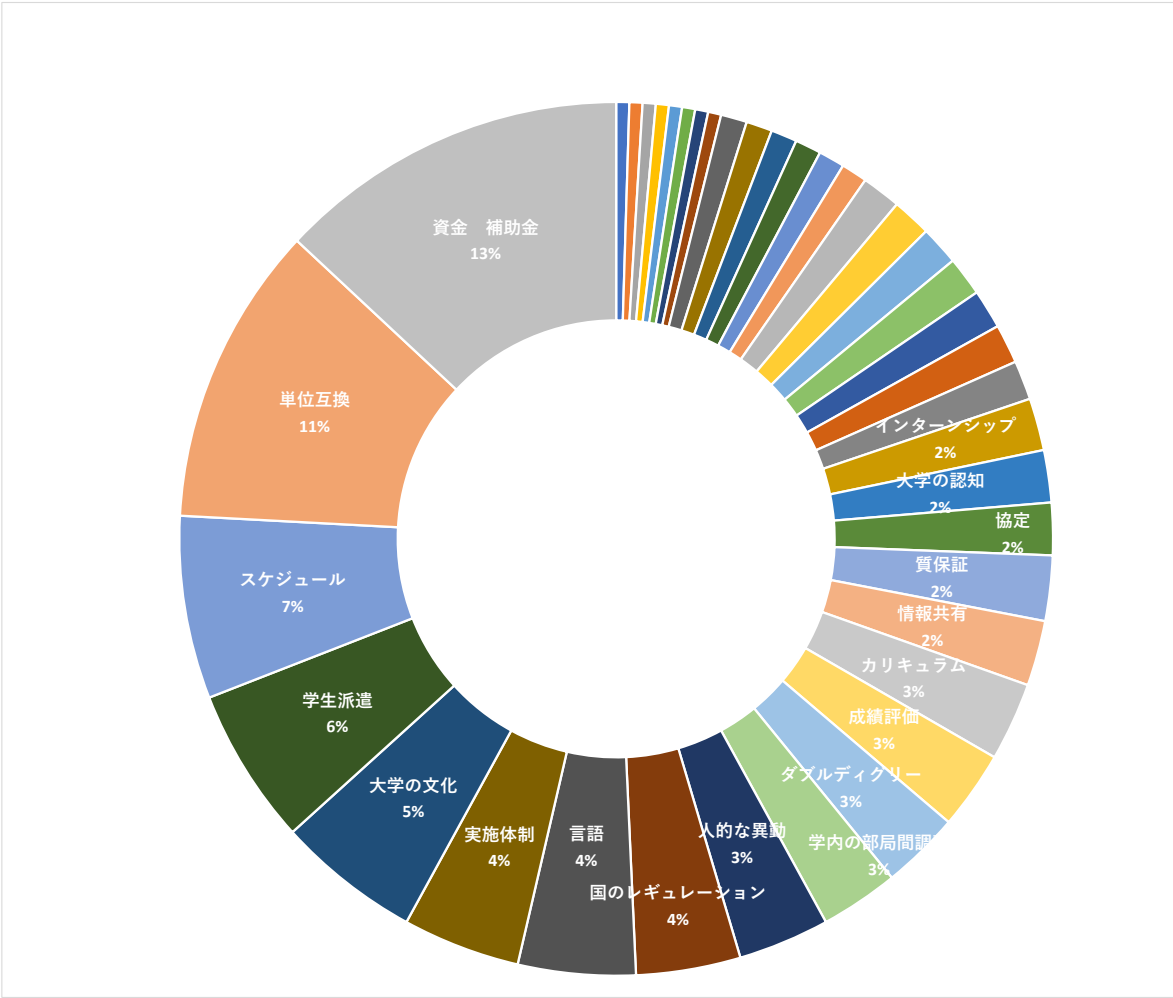


図 3.12: プログラム運営における課題

表 3.2: 抽出された課題とその対応例（案）

課題項目	具体的課題	対応方法（案）
資金・補助金	宣伝期間に3年かかって、ようやく動き始めた頃にはもう終わりますということ 計画段階では毎年、同じ予算がもらえると思って計画を立ててたのが、予算が毎年、減った 企業からの寄付金がうまく集められない 日本の企業は、日本の大学よりは海外の大学のほうにお金を落としてるケースが多い。日本は、個人の教員が個別に契約をするケースが多い（一つの契約の単価としてやや小さめが多い）。海外は、大学でまとめて契約をするようなケースが多くて、見た目の金額としては巨額に見える 資金の流れの予測が立たない どこの企業から、どういう分野で、寄付金が来ているのかといったような把握は大学全体でできても、各部局ではされていない 競争的資金による学内の競争原理で情報の共有がなされない。 担当教員の人件費の確保	本学の意識というより日本全体の意識の話。どこまで我慢して継続できるかみたいな話し合いが必要 大学自身の国際交流基金 派遣送り出しに関しては、JASSOの奨学金予算 適当な外部資金があれば、それはどんどん応募していく 企業からこういう目的に賛同を得て、寄付を集める 国際連携教育費みたいなものを学費の中に入れて大学独自でなんとかす。 他プログラムからの収益利益を寄付 結果を残してエビデンスを蓄積する 学生が自分でお金を払ってプログラムに参加するという形も必。 包括の提携をするようなことで、まとめた関係を動かす 海外の資金の流れの情報を蓄積する国のシステムが必要 情報を統括する組織を機能させる必要 コンソーシアム制による協働的取り組み 既に任期のない、そもそもこの学部にいる教員がボランティアで担当しているが、プログラム専任の担当者が教職員ともに雇用されるというのがベスト

課題項目	具体的課題	対応方法（案）
単位互換	授業単位数の違い 海外の同一科目名の単位を日本の単位として認めるか 文科省は、単位認定を前提としたプログラムを非常に強く推奨。しかし、ASEANの大学の先生は、さまざまなフレキシブルなプログラムを、自大学で与えられない新しい経験を学生に与えたい。そのためには、単位の形で授業を組み込んでいくのは、非常にヘビーウエートで、スピーディーにそういうプログラムを構築することが非常に難しい。 むこうに単位そのものがプログラムとして構築されていない。単位の名前がない 日本での授業を向こうの単位として認められない。 全ての大学にとってアドオンのエキストラカリキュラムみたいな形のものばかりだったので、どうやったら大学のカリキュラムの中に入れていけるか ACTSがアメリカ型の時間数と比べるとずれてるアジア加入してるがアジアの大学が守っていない日本の実験っていうのは、かかる割に単位が少ない（1単位）。持ち帰り単位数としては、効率が良くない	交換留学制度の枠組みを使う。日本でワンコース終わると、0.125の単位として、8人が短期プログラムにカナダへ行ける、カナダから来た場合、1人日本から送れるような条件 2単位に対して、あと1単位分を発表会とか、補講をすることで3単位として認める、読み替的な工夫をした 土日も授業をやるとか、あと座学だけだと、なかなか3単位の時間を満たせられないので、そこに実習を組み合わせた工夫をした 3単位しかない科目は、日本企業訪問を2単位の科目として立ち上げて、プラス、レポートを長く書く学生で3単位必要な学生は、1単位レポートを書く学習時間数に基づいて、もう1単位足すということで、3単位履修できるようにしている 海外取得科目群を作る。別にバスケットをつくって、単位の違う科目で、類似しているものについては海外で取得した科目ということで卒業単位に入れる 他の専門科目に振り替える 中身を先生たちが自由にアレンジできるような枠組みを活用する 日本側から単位互換するということで単位を付与する コンソーシアムからのサーティフィケートという形で、各学生にプログラムごとに発行していく。プログラムのサーティフィケートをたくさん集めて、学生が自分の就職やインターンシップに使うなど、自分の経験をアピールすることに活用する。単一の大学では与えられない学習経験を与える目的としては、サーティフィケートプログラムくらいの位置付けのほうがかえって新しいことがしやすい 単位にするときに必要であろうという情報、例えば何時間くらいのワークロードがあったのか、最後の学生側のレポートがどうだったのかなど、各学生に発行するサーティフィケートの裏側にアクティビティロード、それからクライテリアということで証明するようにした ECTSの方が便利。PBLにフィットする 大学設置指針を直してほしい

課題項目	具体的課題	対応方法（案）
スケジュール	プログラムの開催時期の限定 学期制の違い 海外校が通年の単位しかない 終わった後に時間的タイムラグができてしまう。 受け入れた学生が卒業間近、修了間近であった場合に、帰ってから半年後、1年後だともう既に修了している事態 就職の時期が違う日本で就職したい学生は、3月に卒業して4月に入社しないと、なかなかその企業のスケジュールに乗っていけない アカデミックカレンダーが年ごとのズレ	リーディング・ウィーク（春の休み）を利用。期間が州ごとに違うので調整する必要 集中講義で対応するなり、あるいは4学期制、クォーター制を取るなり工夫 余計に半年滞在 MOUがあれば大学が融通を利かせる その都度対応
学生派遣	海外に留学するモチベーションがあがらない学生が多い OB、OGによる紹介 AO入試でプログラムの要件にあっている学生を入学させる こちらの研究に高いレベルを求めるため、よほどテーマがうまくマッチしてないと、向こうの大学に長期滞在するっていうのは難しいく、こちらからの学生数がなかなか増えない 相手国の情報がない。思い込みを解くのに時間がかかる 学生の力が足りず2年間のプログラムを完結できない場合 日本はプログラムが実施されて定員数が充足された報告が義務。義務感海外の大学持ってない、現れたら入れましょうぐらい 資金が十分ないので、日本に来れる人数が限られる 日本からの学生が日本人ではない場合、自国の学生には相手校から奨学金が出せない場合がある	向こうの大学に行きたいという学生用の授業をつくった。行く前から学生たちは気持ちを持ってある授業を受ける プロモーションビデオの作成し、学内で頻繁に上映 向こうに関心を持つ学生を少しずつ増やすような、短期、中期のプログラムを充実させる 短期文化交流プログラムで学生の相手国イメージを変えさせ、長期につなげる 一般的にある交換留学のスキームに流す逃げ道をつくる 双方向の必要性を一緒になって頑張って探す体制をつくる 海外で実施。日本から来た学生と一緒に議論をして、都市問題を議論することができ、その中からわれわれも支援できる人たちが日本までやって来るといことができる 日本がその学生に奨学金を払う

課題項目	具体的課題	対応方法（案）
大学の文化	日本側が非常に慎重過ぎて、迷惑を掛けている。相手校は議員の先生が直接出てきてお話をされ、即決でお話をいただけて持ち帰って、それが、ほぼ通る 相手大学はトップダウンの作り。つまり副学長先生にまずご意見をお伺いして動かないといけない 日本の学務とのスピードの違い	丁寧に日本側のシステムについて説明し、待っていただくしかない 習慣の違いとか、日本人の考え方って違うので、相手国の言語を話すコーディネーターの密なコミュニケーションが大事 プロジェクトに対する理解っていうのを、構築段階では一番、大事。応募する前に向こうを訪問する。向こうのキーパーソンの先生がたにも理解を得るような体制を整える
実施体制	横の連携の限界 いろんなことをサポートする事務サイドの人材がすごく重要で、これ誰でもいいわけじゃない。そういう人材を維持していくのが非常に難しく、この事業の一つの問題点 事前に大学のスタッフなり教員に十分周知ができてなくて、採択されたと。採択されてから説明を始めて、やらないと仕方ないという説明になってしまった 自分たちが関わってないところで出されたプログラムなのに、やるのは自分たちのところだという意識が強く感じられる コミットメンバーの選定 部局コミット 外為法、企業との共同研究をやってるっていうことでなかなか参加してくれなかった 前例がなかった	特定学部プロジェクトという意識を変える必要 学生に、留学後、研究室に帰って研究室の仕事もするように指導する。そして、行かせてよかったと教員に思ってもらうのが大事。3カ月奨学金もらって、向こうの先生にお世話になってきたんだから、このプロジェクトがずっと続くようにサポーターになってねと学生には協力してもらっている スケープゴートとして誰を出すかみたいな議論になりかねない。専任は最低1人は必要だけれども、あとは兼任で通常の業務プラス、わずかなアルファぐらいでカバーできるようなハードルにすれば、参加してみるかとなる 全学主導で成果は部局 プログラムの小委員会の委員長から先生全員に呼び掛けていただいて自分の研究分野だったら問題ないですよっていう、そういう分野を絞って先生に参加いただいた 最初に基礎をしっかり作る
言語	英語のレベル 日本人の学生にとって、新規言語は難易度の高い言語	交換留学より一段階高い形で、全部で英語でアカデミックな内容について話せる、書ける、非常に難しい議論についていけるぐらいの探求心、努力する姿勢で選抜を行う体制に変えた 短期留学を含めて派遣。英語での授業を口相手大学に日本側が構築し、提供、導入を図る

課題項目	具体的課題	対応方法（案）
国のレギュレーション	相手国と日本の政治的衝突 細かく書いたものがない。専門業者の方が詳しいが予算がなくて使えない 基本的に大学間協定について大学が決定権を持っていないくて、教育省の許可がないと交流協定結べない状況	少しずつ突き崩していく外交的な手腕が必要 実際に具体的に動いたときにぶつかる問題について、チェックリストがあると楽 打開するためにはなかなか大学間だけで交渉していても打開、展望が見えない。文科省なり、あるいは日本全体として相手国との交流を深めることの意義を相互理解した上で大学間の交流を進めるという、何らかのもう少し上のレベルでの意見、調整計らないと なかなかからちが明かない
人的な異動	職員教員の異動による、その人ベースのプログラムのリスク 専門職制度が貧弱	学長同士のプログラム継続の了解 全部で共有した上で、承認もらって運営 学内制度の改革が必要
学内部局調整	長期派遣の受け入れが、プログラムに関わっていない教員に、どういうふうに学生を受け入れてもらうか 自然科学系と文系ではもともと授業の回数も含めていろいろ違いがある	研究者間の密なコミュニケーションが重要 長期的に各部局にとってもメリットがあることを説明 同じフォーマットで演習を共同開講することによって、同じような授業を提供し、同質の単位を出していくその他は、お互いにそれぞれの専門性の部分（実験にウエートを置きたい。演習で資料講読にウエートを置きたい。領域もディシプリンの尊重。各教員の裁量で、時間数の部分だけは共有して、単位の評価に関しても共有する。細かい指導に関しては、ある程度教員の自由度っていうのは残した

3.3.8 プログラム構築にあたって参照した情報

3.3.8.1 チェックリストについて

チェックリストは参考になるかについて回答を求めたところ、全体の37%の大学が「役に立つ」と回答した。理由としては、「全体的な俯瞰的な見方でできる」、「明文化されていくのは非常に価値がある」、「新しい視点が書かれていて参考になる」、海外校と構築前に共有化すればやりやすくなる」、「指針にはなる」、「様々な観点が網羅されている」などの回答がみられた。一方で、残りの大学は、「改善すれば活用できる」と回答した。挙げられた改善を要する点は、表3.3に示す*6。

表 3.3: チェックリストの改善を要する点

改善を要する点
・プログラムができていることを想定している。これから構築しようとしている段階では難しい ・大学ごとに国際化についての取り組みの蓄積状況が異なる。一律にチェックリストというのは難しい。 ・具体的な対処方がかかれたマニュアル的なものが欲しい ・細かすぎる ・項目が多すぎる ・すべてやらなければならない気がして義務感が増す ・どの部署が何をやっているかをまず把握してからでないと活用できなり ・網羅するだけのお金がない ・具体的なアクションが記載されていない ・相手国や大学によって対応の仕方が異なる。柔軟性が必要 ・標準化は難しい ・参加者の声が反映されているものが欲しい ・相手校が実現できない ・これから始める大学にはイメージができない ・もっと簡素化してほしい ・世界の地域ごとのバリエーションが必要 ・該当しない項目が多い ・危機管理・リスクマネジメントについてももう少し網羅して欲しい ・大変すぎる

3.3.9 参照した情報について

プログラムを構築するにあたって参考または参照した情報について回答を求めたところ、全回答のうち35%が学内の他のプログラム事例であった。15.4%は特になし、10.3%は他国の類似プログラム事例であった。その他には、日本国内の他大学のプログラム事例、相手国の日本大使館からのその国の教育制度情報、文部科学省のジョイント・ディグリーガイドライン、ヨーロッパの共同教育プログラムが出しているガイドライン、アジア地域ネットワーク事業におけるレビューミーティングで配布された資料などの回答が得られた。

*6 これらの回答結果をうけて、大学の状況により柔軟にアレンジが可能な大枠を示した簡約版を作成し、参考資料として報告書の巻末に掲載した

3.3.10 大学外組織に求める支援

プログラムを効果的に運営するために必要だと思われる外部からの支援について回答を求めたところ、表 3.4 のような要望がみられた。結果から、日本全国や相手国の全体像を把握するための制度や高等教育に関する情報が提供される仕組みづくり、プログラムについてのトラブル対応の知見や、その他のプログラムに関する情報を一元化できる情報プラットフォーム、また、それに基づいてカウンセリングを行う支援が求められていることがわかった。

表 3.4: 有効だと考えらえる外部からの支援

外部からの支援内容

-
- ・国のレギュレーションについての情報プラットフォーム
 - ・国レベルで国際共同教育プログラムを支援していくという政府からの明確なメッセージと資金だけではない有形無形の支援
 - ・大学コンソーシアムをいろんなレベル（私立大学も入れても地域でも特徴があるところをまとめる）でのサポート
 - ・グッドプラクティスの情報プラットフォームの構築
 - ・現場の声を拾い上げず、見切り発車で進めている現状を政府に知らせる仕組み。例えばジョイントディグリーは推奨されているが、参加者は増えていない。大きな労力をかけるほど効果があるか疑問
 - ・文科省の国際交流の理解が現場と乖離している。国際交流は人が移動することだけが国際交流ってような位置付けであるように、解釈されているところがあるが、日本の学生が日本で実施している国際フィールドワークに出て行くのも国際交流。海外から人が来るのだけが国際交流ではない。そういうところにもお金がつけられるようにしてほしい
 - 何か協定を結ぶときに大学だけでは円滑に進まないという問題がある。そういうときに橋渡しになって、こういうルートがあるとか、アドバイスをする組織
 - ・特定の特殊な分野におけるプログラム構築の注意点についての情報
 - ・他の大学での似たような事業のプログラムの内容が分かるデータベース化して一カ所に集めたもの
 - ・海外の大学との接続、スムーズな連結性を知るような機会の提供
 - ・横のつながりの情報共有ができるプラットフォーム
 - ・実質的な、内容が共有できるような情報共有できるようなシステム。例えば、地域企業と連携する際に理解のある、実績のある企業名などの情報を拾えるデータベース
 - ・日本の国際共同教育プログラムを宣伝するような政府主催の会議。そこに海外関係国の関係者を招待する
 - ・課題にあたったときに相談にのってくれるカウンセリング的な機能
 - ・日本政府だけでなく、いろんな国の政府の資金を獲得され協働的に拠出され、ある地域において全体でこういう目的のために何かやりましょうというような仕組み
 - ・こういった地域は、こういった技術を求めているなどの情報マップ
 - ・事務を担当する職員むけのアカデミックプログラム
 - ・プログラム担当者が自分のプロモーションに使えるキャリアアップモデル
 - ・国際共同教育プログラムの認知度をあげるための日本一体となった取り組み
-

3.4 結果総括

3.4.1 実施部局と大学本部との連携体制

連携体制の特徴分析の結果、連携体制は大きく分類して トップダウン、ボトムアップ、一体、外部連携の4型に類型化された。更にトップダウン型は下位類型として 丸投げ、コントロール、オーナーシップに分類され、ボトムアップ型は承認、独立、外部連携型は領域と地域に分類された。日本では承認型、つづいてオーナーシップ型が多いといえた。プログラム運営の課題としてあげられた再頻出課題である資金確保について効果的な連携体制は独立型であると考えられ、部局間調整や、人的異動などの課題については独立型のほかに、オーナーシップ型が効果的な連携体制であることがわかった。一方、承認型の連携体制は、従来からの部局の独立性が強い日本の大学環境のなかでは最も成立することが容易な体制であるといえたが、大学における運営および主幹部局の立ち位置や政治的な力関係がプログラムの成否に大きく影響を及ぼすと多くの教職員が認識していることが分かった。

3.4.2 プログラムの運営体制

プログラムの運営体制は5段階に分類され、分類は体制の成熟度を反映していることが示唆された。現時点では、多くの大学がタイプ4または5に位置し、プログラムの運営体制はある程度は成熟しているといえることができる。しかし、一方で、いまだ教員のプログラムの運営を教員個人の活動に依存しているタイプ1のプログラムも存在し、タイプ1にとどまっている背景についてさらに分析する必要がある。

3.4.3 プログラムに関する質保証活動はどのような状況になっているか

プログラムの質保証についての活動状況については、していない、または、自己点検・自己評価活動段階にとどまっているレベルから、評価や認可・認証が外部の第三者組織によって実施される外部質保証レベルまでの3段階に分類でき、多くの大学は2段階目の外部からの専門家によって構成される外部評価委員会などのプログラムに関する評価を組織的に実施する組織を大学内または、プログラムの実施大学(群)内に設置する内部・外部質保証レベルであるといえた。継続性の観点からは、第3段階の外部質保証レベルが望まれるが、多くのプログラムでは必要とは考えてはいるが、現時点ではごく少数のプログラムしか実施していなかった。今後の課題として、外部質保証を必要と考えているというレベルから実際に実施できる環境にするために必要な外部支援および、その他の要因についてさらに分析をすすめる必要がある。

3.4.4 プログラムを構築・運営の課題

最頻出の課題は資金、次に、単位互換についてであった。多くの大学では、安定的な資金の確保に苦しんでおり、資金の確保の難しさがプログラムの継続性の観点から必要なプログラム専任職の確保や、プログラムの実施規模の維持についての困難性の高さを引き起こすと多くの教職員が考えていることがわかった。大学は、政府に依存した資金獲得の構造からの脱却の必要性の認識はあったが、具体的な方策がみつからない現状がみられた。

またこれらの課題については、高等教育機関の自助努力だけでなく、日本全国や相手国の全体像を把握するための制度や高等教育に関する情報提供、プログラムについてのトラブル対応の知見や、その他のプログラムに関する情報を一元化できる情報プラットフォーム、また、それに基づいた国際戦略に関するカウ

ンセリングなどの、資金不足により各高等教育機関では整備が難しい機能について、高等教育機関外の組織が整備し、提供することへの期待がみられた。

これらの結果をまとめると、現時点では、多くの大学ではプログラムの運営体制についてはある程度成熟したレベルであるが、プログラムの質や継続性については十分な検討ができていない状況であり、また、そのための必要な方策を戦略的に立案するための本部と部局の連携体制に改善する余地があるといえる。これからのプログラム運営には、資金の獲得を含めた明確な国際化戦略の立案・実行のための効果的な組織体制について高等教育機関レベルのみならず、地域、国レベルにおいても議論を行い、知見を共有し、戦略的組織の構築を促進する必要があると考える。本調査の結果は、選別されたプログラムを運営する大学を対象に行った調査であり、この結果の妥当性について検討する必要がある。

また、本調査では、フォーカスグループインタビューという性質上、結果の汎用性については検討の余地がある。今後は全国の国公私立大学の海外共同プログラムを対象に妥当性検証調査を実施することも検討したい。