

第4章 採択機関における大学国際化のための手法

第1節	組織体制・ガバナンス	69
第2節	目標設定、行動計画、評価体制	91
第3節	外部資金の獲得	107
第4節	国際的な大学間連携及びコンソーシアムの活用	131
第5節	個別の研究テーマを中核とした国際展開	161
第6節	職員の養成、確保	181
第7節	外国人研究者等の受入れの改善	205
第8節	日本人若手研究者等の海外研鑽機会の拡大	231
第9節	海外拠点の整備・活用	267

第4章 採択機関における大学国際化のための手法

第1節 組織体制・ガバナンス

(1)有識者による概要	(二宮 皓) ……………	69
(2)採択機関による取組		
	(大阪大学) ……………	73
	(慶應義塾大学) ……………	78
	(自然科学研究機構) ……	81
(3)有識者による総合分析及び具体的提言		
	(二宮 皓) ……………	85

第4章 採択機関における大学国際化のための手法

第1節 組織体制・ガバナンス

(1)はじめに～組織体制・ガバナンスからみる国際化～

(i)国際化のための組織体制の整備状況

a. 国際戦略本部強化事業に伴う新たな組織の設置・改変

第一に、大学国際戦略本部強化事業を通してこれまでの組織体制をどのような組織体制に改変・整備し直したかについて検討してみる。従来の大学の運営組織は各部局から委員を出し、大学レベルでの委員会を設置し、決められた事項を主として執行するためのものである。委員会は全学の立場から方針を定めるにしても、それぞれの部局から選出された委員であるため、決定には部局の同意や承認をうるために、教授会などで説明し、了解をもらって委員会に出てくる、というプロセスが一般的である。

大学国際戦略本部強化事業は、こうした意思決定の非効率性に挑戦し、学長のリーダーシップの下に効果的に推進できる体制を構築するという、新たな大学の企画立案・推進体制を提案するものであったといえる。それぞれの大学が従来の委員会制度を改組して整備した本部的体制は、採択20機関以外の大学にも多大な影響を与え、多くの大学でも新たな国際戦略本部的な組織体制を構築するようになった。

次いで、なぜ組織体制を見直したのか、その背景や理由はどこにあるか、について検討してみる。新たな戦略本部的組織体制に改組した理由としては、大学として学長のリーダーシップを軸に迅速に、効果的に、かつ戦略的に国際化に取り組む必要がある、という点にあったと考えている。

国立大学では、法人化がスタートし、大学は理念・目標を定め、教育や研究の目的・目標を定めるとともに、国際交流についても目的・目標を設定することが求められるようになった。国際交流も受身的に留学生を受け入れるという姿勢から、大学として積極的に留学生を受け入れる意味と受け入れ体制の整備をする必要が出てきた。こういった意味で何らかの意図的で組織的な国際交流の対応が求められるようになった。

大学国際戦略本部強化事業が与えた刺激はまさにこうした国立大学のニーズに合致するものであり、大学が自ら国際化を展開する意思と意欲を示すことになる、優れて時宜を得たものであり、大きなインパクトを与えたものといえる。

私立大学にとっても、それぞれ部局に任せていた留学生の受入れについて大学としての考え方や戦略性を示し、大学として推進するという新たな体制を整備するうえで重要な転機になるものであった。

ガバナンスとは、統治という意味で、企業統治（コーポレート・ガバナンス）とは、企業ぐるみの違法行為を監視したり、少数に権限が集中する弊害をなくしたりして、企業を健全に運営することを意味する。その概念を大学国際戦略本部

強化事業の組織体制に当てはめて考えると、「大学の国際化を健全に運営するための組織（ガバナンス）」を指すと言い換えてもいいだろう。誰かの思いつきで勝手気ままに、恣意的に、偶然に、無責任に、国際交流や国際展開が行われることを防ぐ意味で、戦略的、合理的かつ効果的に透明性をもって大学の国際化が推進される「統治」能力を確保するためにも極めて重要な概念である。

こうした新たな国際化を推進する組織体制に関する組織図を参考として巻末付録に一括掲載しておく。

b. 国際戦略本部組織における人事体制とキャリアパスの構築

国際戦略本部型組織体制では多くの場合、国際戦略に係る専門的な職員を雇用すると同時に大学の職員を配置する組織を見直し、整備してきている。国際戦略には専門性の高い職員の配置が求められていたが、これまでは大学の職員人事の原理原則から、3～4年でローテイトするような異動を前提として人事が行われてきた。今でもそうした人事が行われており、高い専門性を必要とするような職員のためのキャリアパスが開発・実施されている大学は非常に少ないように思う。また高度な専門性を必要とする職員は契約職員（任期付職員）として公募・任用するという人事体制がとられている。

しかし大学国際戦略本部強化事業の効果として考えることができるが、大学によっては専門性が求められる職種に一般事務系から独立した高度な専門職としてのキャリアパスを形成し、ある一定の年数が過ぎた職員にキャリアを選択させるという仕組みを開発しようとして取り組んでいる大学もある。この仕組みは今後一般化する人事体制になるものと予測できる。

(ii)「類型」からみる組織体制の現状

中間報告においては20の機関の国際戦略推進のための組織体制が4つの方に類型化されており、その類型を継承して、それぞれの組織類型の特質と課題を検討してみる。大学によってはその特質から複数の類型に当てはまると解されるものがあることに留意願いたい。

本部先導型

第一の類型が「本部先導型」あるいは「本部主導型」と呼称されるものである。北海道大学、東北大学、東京外国語大学、東京工業大学、新潟大学、名古屋大学、広島大学、九州大学、慶應義塾大学がこの類型に該当する。慶應義塾大学では、後半のモデルのところで詳細に紹介することになるが、塾長のリーダーシップのもとでの機動的な国際活動の展開を担保するために、大学本部に国際連携推進機構を設置し、大学本部のイニシアチブで国際連携活動の方針を決定し、国際連携推進室と国際センターを駆使して実際の国際活動を展開する、という複合的組織体制を整備している。広島大学でも本部主導の下に国際的な大学コンソーシアムを主導する形で大学のプロファイルを強化するなど、学長の下に国際戦略本部を組織し、学長のリーダーシップの下に戦略的に国際活動を展開する体制を整備している。

このようにこの類型の特質は、大学本部が学長の指導性を高め、大学が主導する形で各部局の協力を得ながら、大学としての国際化を推進しようとする点にある。

集中管理型

第二の類型が「本部集中管理型」と呼称されるものである。東京大学、一橋大学、名古屋大学、大阪大学、神戸大学、広島大学、会津大学、東海大学がこの類型に該当する。学長と理事・副学長のもと教員や職員が一体となる国際戦略本部を大学レベルで設置し、国際化を戦略的に管理し、組織の機能性を最適化する工夫がなされる。会津大学では国際戦略の指針を定め、国際展開のための各種マニュアルを定め、国際担当職員の業務能力向上を促す体制を整備している。

このように集中管理型は、教員や職員を国際戦略本部に集中し、大学としての国際戦略を展開する体制を構築する点に特色がある。本部先導型とこの類型の違いは、学長の強力な指導性の下での本部中心を中心に国際戦略を展開する体制か、副学長や教職員を中心とするいわゆる全学的な委員会をより強化した組織で全学的了解を取りながら集中的に国際戦略を展開する体制か、という点にある。

部局支援型

第三の類型が「部局支援型」と呼称されるものである。東京大学、京都大学、早稲田大学、自然科学研究機構がこの類型に該当する。このモデルは大学本部が主導するというよりはむしろ、各部局の国際戦略展開を大学が支援するという形での国際戦略本部組織となっている点にその特質がある。たとえば早稲田大学では、国際部と研究推進部が一体となって国際研究推進本部を設置し、部局における国際プロジェクトを個々に支援する体制がとられている。また自然科学研究機構は、国際戦略本部では外国人研究者の受け入れに関するマニュアルを整備したり、国際化のための職員の研修を行ったり、と各研究機関における国際化への側面的な支援を行う組織となっている。東京大学でも大学総長の下での戦略的な国際化を展開する一方で、部局の国際化の取組を奨励したり、支援したりする国際戦略本部機能が強調されている。京都大学でも同様に、国際戦略本部の任務として、たとえば「各種マニュアル等を英文や中文で作成」したりすることで、部局の国際展開がより効果的に進むよう、「後方支援」を重視したものとなっている。

特定プロジェクト型

最後の第四の類型が「特定プロジェクト型」と呼称されるものである。北海道大学、鳥取大学、長崎大学がこの類型に該当する。鳥取大学ではメキシコの乾燥地に海外拠点を設置し、そこで教育研究を展開するための推進組織として国際戦略本部が設置されている。長崎大学でもこれまでの経験を活かし重点分野（熱帯医学、国際放射線科学、海洋資源など）における大規模な教育研究プロジェクトを推進するための組織としての国際戦略本部を設置し、それを基盤として全学的な国際化の推進を図るという戦略となっている。

この類型の特質は、全学的に国際共同研究を推進したり、外国人研究者を受け入れたり、留学生交流を活性化したりする、という戦略ではなく、特定プロジェクトに限定し、より効率的効果的に国際化を図ることで大学における国際展開の推進力を確実にする、という点にある。

(2) 採択機関による取組

大阪大学: 国際企画室の国際企画推進本部への発展改組と全学的な国際戦略推進体制の整備

(i) 背景・問題意識

大阪大学において、大学法人化後の国際交流に関わる政策立案と意思決定は、大学本部に設置された「国際交流推進本部」が担い、本部員には国際交流に関して経験豊かな人材が全学から結集していた。また、部局レベルにおいては、活発な研究交流や学生派遣・交流プログラムが独自に企画され、実行されていた。しかし、各部局での取組は多岐にわたり、本部で全ての情報を把握することは決して容易ではない。そのため、大学として将来の国際化と国際交流に関するビジョンを全学に示し、共有し、部局レベルあるいは部局横断的な取組を全学でより戦略的に、かつ効果的に推進することが懸案であった。また一方、海外における教育研究ネットワーク形成と強化のために、海外拠点の設置準備が進んでいたが、従来のボトムアップ型から海外に自ら拠点を開拓するというアクション型の国際戦略の実施にあたって、体制整備を行うことで、拠点の位置づけと役割の明確化をすることが重要と考えられていた。さらに、学内においては研究者と学生受け入れサービスの向上が以前から強く望まれていたが、ビザ業務や宿舎斡旋等の具体的な討議を進めると同時に、サービスの一元化や業務の効率化、組織・体制、学内連携協力体制、ならびに予算措置等の面を解決する必要性が強く認識されていた。すなわち、大阪大学において国際戦略を推進するにあたっては、ビジョンを提示し将来への方向性を示すと同時に、まず足下固めをすること、すなわち組織と体制を整えることが最重要課題であるというのが関係者共通の認識であった。

大学国際戦略本部強化事業実施にあたっては、当時の国際交流推進本部において数ヶ月にわたる検討の結果、「大阪大学における国際交流戦略」をとりまとめ、公表した。そして、ここに掲げた「世界に開かれた魅力ある大学」となるために、本事業の前半においては、数々の国際化・国際交流に関わる事業や取組を実施することは当然ながら、上記の問題意識に基づき、体制の整備に特に力点を置いてきた。より具体的には、a. 施策決定機関である国際交流推進本部に、機動性のあるブレイン集団を設置すること、b. 教職員を常駐させる全学レベルの拠点を厳選した少数の地点に設置すると同時に、拠点の学内での位置づけを明確化し、サステイナブルな組織とすること、c. ワンストップサービスを可能にするための、組織・体制づくり、学内連携協力体制を構築すること、を最重要課題と位置づけた。

(ii) 取組

大学国際戦略本部強化事業開始後 2 年の間に、当初の問題意識と最重要課題への取組は、a. 国際企画室の設置、b. 全学レベルの海外拠点 3 センターと海外拠点本部の設置、c. 海外学生・研究者のためのサポート・オフィスの始動、という形で大きく前進した。

a. 国際企画室の設置

国際企画室（現・国際企画推進本部）は、2005年10月に国際交流推進本部（現・国際交流室）の「ブレーン」、「Think Tank」として、本部長（理事）を室長として発足した。当初の人員は室長に加えて特任助教授1名、兼任教員2名、特任研究員、リサーチ・アシスタント(RA)、事務補佐員各1名であった。その運営のために「国際企画室要項」を策定し、国際企画室運営委員会を発足した。

国際企画室は、大阪大学の国際交流の行動計画策定のための調査・企画等を行うと共に、時には「企画の実質的な推進」の役割も担ってきた。国際交流推進本部（後に「国際交流室」）からの要請に基づいて、あるいは自主的に、詳しい調査・研究・分析を実施し、あるいは、新たな企画を起し、練った上、本部（室）で審議し、モデル事業として推進する等がある。

国際企画室の活動を学内周知するために、内外の大学国際化や大阪大学の国際化に関する報告書（国際企画室ワーキング・ペーパー「世界のなかの大阪大学」1・2）等の出版と学内配布、HPの開設、シンポジウムの企画（2007年12月18日「エラスムス・ムンドゥスと日欧大学間学術交流のための新戦略」の実施等）の企画・事業を実施してきた。

一方で、2006年6月から9月にかけて主要12部局を訪問し、「部局情報交換会」を実施した。国際交流推進本部員ならびに企画室特任教員、特任研究員、RAが本部側として参加、一方部局では部局長を始めとして国際交流室等の国際交流関係者が参加し、比較的少人数で行うものである。本部側からは大阪大学の国際交流の現状、国際戦略、本部としての国際交流のグローバルな視点からの展望に関する説明等を、部局側からは部局における国際交流への取組事項についての説明をそれぞれ行い、本部あるいは戦略への意見・要望などを交換しあう。部局における国際交流の基本的考え方・重点的取組に関する情報収集は、このような情報交換会を通して行うのが有効であり、これにより国際交流推進本部ならびに国際企画室の存在・活動状況がアピールでき、この後の活動が容易になった。また、部局において熱心に学術交流に取り組むキー・パーソンとのネットワーク形成、意見の集約と実際の活動への反映が可能になったことも、この情報交換会の成果であった。

同時に、室長・理事が学内外での講演会や『阪大NOW』等の学内および同窓会広報誌上で、大阪大学の国際交流目標と戦略、国際交流推進本部・国際企画室の活動や調査結果について、周知の努力を続けた。このような活動から、企画室の役割と機能、例えば世界大学ランキングの分析と向上への取組、学内英語講義についての調査と情報集約、留学生減少に関する調査・分析・提言、英文HPの現状調査や海外来客用の広報作成等の大阪大学の対外広報の向上への支援等が認知されるようになった。また、学内からの様々な問題意識が国際企画室員に届けられることも増えてきた。すなわち、国際交流推進本部のような本部の意思決定に関わる組織が国際企画室のような機動部隊をもつことの重要性が、学内で次第に認識されるようになった。

b. 海外拠点本部の設置

海外拠点の設置の方法は多様であるが、大阪大学においては、他大学の例にあるような多くの海外拠点をもっていただけではない。また近年多くの例があるようにCOE等の外部資金によって数多くの海外拠点を設置することも大学として特に推進してきたわけではない。いかなる海外拠点を置くべきかということについては、大学国際戦略本部強化事業の実施に先立って海外拠点設置検討ワーキング・グループを置き、大学国際戦略本部強化事業実施に先立って数年間の検討を重ねていた。その結論は、教職員を常駐させる形式の全学レベルの海外拠点を、厳選した少数の地点に設置することで、対外的なプレゼンスの向上と学術交流の飛躍的な促進に至るというものである。そして、海外教育研究センターの位置づけを明確にするため、海外拠点本部を文部科学省からの「予算措置を伴わない施設整備」、すなわち「大阪大学独自の予算措置」項目として国際交流推進本部で決定、その後、役員会等の決定を経て、大阪大学内の正式な組織として規定した。これに際しては、事実上ワーキング・グループのメンバーを海外拠点本部運営委員会委員として業務を移行させ、本部の円滑な始動を図った。

北米を担当するサンフランシスコ教育研究センター、欧州を担当するグローニンゲン教育研究センター、東南アジアを主として担当するバンコク教育研究センターの三つの拠点を海外教育研究センターとしてこの本部内に正式に配置し、諸規程（拠点本部規程、教職員の派遣・海外勤務規程等）を定めた。

拠点の設置地点の選択については、いずれも、これまでの大阪大学の研究・教育上の実績によるところが大きい。北米については、大阪大学はカリフォルニア大学との交流があり、大阪大学が強いバイオサイエンス関係の研究はいわゆるベイエリアで極めて盛んで、米国内でも研究投資の大きい地域である。また、太平洋側ということで日本に近く、時間帯も日中重なる部分があるなど利点が多い。欧州については、グローニンゲン大学の有する物理学関係の研究所と大阪大学の核物理研究センターとが20年近い研究交流をしており、研究者同士が良く互いを理解していたという事実が拠点設置に踏み切れた理由である。その後、グローニンゲン大学は大阪大学の欧州におけるゲートウェイとなることを宣言し、また事実それを実行している。バンコクについては、生物工学国際交流センターを中心とする協力活動は30年にもおよび、そのため、マヒドン大学内にはすでに同センターの研究拠点を有していた。また、微生物病研究所もタイの保健省との間で感染症に関する研究拠点を有している。これらの過去の実績から大阪大学の教員はタイの主要大学とのネットワークをすでに形成していた。バンコク拠点は、そのベースの上に設置したものである。

財務担当への理解については、当時の宮原総長のリーダーシップによるところが大きい。事実、最初の資金は総長裁量経費によって措置された。その後、毎年、本部で扱う財源への申請により運営資金を確保している。

海外拠点体制の整備は決して簡単ではなく、日本学術振興会を始め在外公館や弁護士等の協力を得ながら少しずつノウハウを獲得してきた。サンフランシスコ教育研究センターでは、既に複数の大学の拠点設置のアドバイスをを行い、地域に

おけるある種のモデル事業となっている。

c. サポート・オフィスの始動

外国人研究者・留学生の受け入れに関する業務を一元的・効率的にサポートする「Support Office for International Students and Scholars（サポート・オフィス）」を2007年10月に始動した。これにあたっては、宿舎・情報・公文書（ビザ等）をサービスの核にすることを定め、少しずつサービスの充実・向上を目指している。それまでに各種のワーキング・グループで必要なサービス内容、GCN Osaka というオンライン・サービスとの効果的な統合、何よりも実際の体制と人員について長期にわたり検討を重ねてきた結果である。少しずつ提供サービスを拡充し、学内向けの説明会を開催するなどの活動を行っている。説明会には学内関係者約130名が参加するなど、サポート・オフィスへの学内への期待は大きい。

また、2005年10月の国際企画室設置に続き、大阪大学は2007年4月にグローバル・コラボレーション・センター（GLOCOL）を設置した。これにより、大阪外国語大学との統合を契機とした、真の国際性を備えた人材養成と国際社会への貢献を推進する体制が確立した。

(iii) 成果

全学的な国際交流推進体制の改編

2008年4月1日に、大阪大学における国際交流推進体制を含めた本部体制の改編が実施され、これによって大阪大学の国際戦略に関わる機能がさらに充実強化された。具体的には、旧「国際交流推進本部」が「国際交流室」に昇格し、総合計画室、教育・情報室、研究・産学連携室、評価室、財務室、人事労務室、広報・社学連携室と共に、大阪大学本部8室体制の一翼を担うこととなった。（大阪大学では、以前から総合計画室、教育情報室等の「室」が執行部構成上、上位にあり、2008年3月末までの国際交流推進本部は、「室」とは認められていない存在であった。）それに伴い、「国際企画室」は、新たに設置される「国際企画推進本部」に発展的に統合された。すなわち、大学国際戦略本部強化事業を契機として、いわば時限つきで設置された国際交流推進本部・国際企画室が、総長裁定に基づく全学的認可を受けた組織となった。これを契機として、新たに設置される国際企画推進本部に、留保教員ポスト（機動的に配分される教授もしくは准教授ポスト1名分）が措置された。これに伴い、国際交流室長・理事（8月1日より理事・副学長）を本部長とする国際企画推進本部には、本部員として准教授1名、兼任教職員4名、特任研究員2名、RA1名が配置された。

また、大阪大学と大阪外国語大学の統合（2007年10月1日）を機に、大学事務局の改編が行われ、新・国際部が発足した。これは、それまでの「研究推進・国際部」を「研究推進部」と「国際部」に分割し、国際部は、国際交流課、国際連携課、学生交流推進課の三課からなる新組織として発足した。

国際部の3課は、常勤職員23名（除く部長）、事務補佐員又は派遣職員28名の、計51名体制。これに部長1名、海外教育研究センターに勤務の国際連携課職員3

第4章 採択機関における大学国際化のための手法
第1節 組織体制・ガバナンス

名を加えた総数は 55 名になる（2009 年 4 月現在）。

課長	課長 補佐	係／専門職員	係長・ 専門職員	主任	係員	課毎の 常勤計	事務補佐員 /派遣職員	合計
国際交流課長 1	1	国際交流企画係 国際交流推進係	1 1	1		5	10	15
国際連携課長 1	1	専門職員 国際連携係 海外拠点支援係	1 1 1	(1)	1 (2)	6 (3)		6 (3)
学生交流推進 課長 1	1	学生交流企画係 学生交流推進係 留学生奨学金係 留学生センター係	1 1 1 1		1 1	12	18	30
	1	日日センター第1係 日日センター第2係	1 1		1			
3	4		11	1 (1)	4 (2)	23 (3)	28	51 (3)

図 4-1-1 国際部 3 課の陣容 2009 年 4 月現在

注：「日日センター」の正式名称は「日本語日本文化教育センター」
：括弧（ ）内の数字は海外教育研究センター勤務の者で外数。
：部長を含む常勤者数計 24 名（ただし海外教育研究センター勤務者 3 名を除く）。

高度な調査・企画・コーディネート力をもつ国際企画室が国際企画推進本部として拡充され、国際交流室の施策立案機能をさらに強力に推し進める体制が整った。また、それを事務的に支援する国際部が誕生したことで、国際交流と国際化事業に対する大学のなかでの位置づけ・重要性が明確になり、プレゼンスが大きくなったと言える。拡充によってさらに機動性が高まり、学内連携が推進されたことで、新規事業への対応やプログラムの立ち上げ等が容易になった。例えば、留学生 30 万人計画に関する、またはそれに向けた学内外・国内外における調査・情報収集活動の他に、「FrontierLab@OsakaU」という大阪大学の理工系教育の魅力を海外の学生に発信するプログラム、「ICI ECP」という欧州の 4 大学と日本の 3 大学の間で学生交流を行うプログラム、従来の学期ベースの短期プログラムよりもさらに短い期間に学生を受け入れる「超短期プログラム」という個性豊かな 3 つの新規プログラムを 2008 年度に立ち上げるなど、すでに目に見える形で成果があがっている。いずれのプログラムについても、国際企画推進本部員が中心にな

り、コンセプトの確立、学内での参加呼びかけ、教員・職員および関係部局との連携、プログラムの内容の検討と確定、制度の構築、質と透明性確保のための仕組み作り、対外パートナーとの折衝など、プログラム発足に必要な準備のほぼ全段階に関わる支援を行った。

海外拠点についても、個人的な対外関係やネットワークに依存しない、持続型の組織がすでに完成した。教育研究交流事業の継続実施に加えて、事務職員の常駐というインターンシップ的な機能も担い、大阪大学の国際化と国際交流の将来を担う人材のオン・ザ・ジョブ・トレーニングの機会を提供している（すでに常駐した職員は9名に上っている）。サポート・オフィスにおいては、近隣の JICA との連携を生かした短期留学生への宿舍提供の例のように、地域に存在するリソースを生かす形で、その活動内容とサービスを拡充しつつある。

以上のように、大阪大学では大学国際戦略本部強化事業の実施において、組織体制の強化に重点的に取組、大きな成果を挙げてきた。組織の改編とガバナンス強化は、外部から見えづらく、対外的な派手さこそないが、国際戦略の持続的な実施と新規事業へのフレキシブルかつ迅速な対応には欠かすことのできないものである。また、学内にある斬新なアイデアの集約と実行、速やかなトラブルシューティングも、ガバナンスの向上なしには不可能である。このように、大学国際戦略本部強化事業の実施を通して、大阪大学は、将来にわたって世界トップレベルの研究型大学院大学として「世界に開かれた、魅力ある」存在でありつづけるため、一層の国際化を推進する足場固めを実行した。

慶應義塾大学: 塾長のリーダーシップによる戦略的な国際活動の推進

(i) 背景・問題意識

環太平洋大学協会（Association of Pacific Rim Universities: APRU）は、1997年に設立された環太平洋地域 16 ヶ国・地域から選りすぐられた 42 の研究重点大学からなるコンソーシアムであり、教育・研究・その他学術関連事業を推進し、環太平洋地域の経済・科学・学術文化交流の活性化に努めることをその目的としている。グローバルに卓越した学術・研究のスタンダードをその活動原則に据えているが、一方では環太平洋地域に特化したテーマ（例えば地震問題など）において、教育、経済、科学技術協力推進のきっかけとなる役割を担うことをめざす。また、本コンソーシアムは、グローバルに展開される知識社会において、各メンバー大学が協働することにより一層の教育、研究、学術力を発揮できるようにすることをめざしている。このように APRU は、高度な研究レベルを有する厳選された大学のコンソーシアムであると同時に、その活動が、学長、国際担当副学長、各分野の教員、学生レベルと多岐に渡っており、実質的な活動を行っている。このことを踏まえ、数ある国際コンソーシアムの中から、慶應義塾大学が深くコミットすべきコンソーシアムとして位置付け、加盟申請を行った。

慶應義塾大学は、2002年に APRU に加盟し、日本においては、大阪大学、京都

大学、東京大学、早稲田大学（五十音順）に続く 5 番目の加盟大学である。従来慶應義塾大学では、APRU の活動は国際センター（現・学生部（国際担当））が対応してきたが、2005 年 1 月に大学国際連携推進機構およびその事務室である国際連携推進室が発足し、担当することとなった。大学国際連携推進機構は、塾長を機構長とし、常任理事（学事担当・国際連携担当）を副機構長、各学部、研究科委員長、国際に関係すると思われる諸研究所長、関係事務部門を構成員としている。また、より機動的に意思決定を行うことを可能とするために、国際連携推進機構内に塾長、常任理事（学事担当・国際連携担当）、国際センター所長、専門員等により構成される国際連携推進室を置いており、その事務支援を行うため国際連携推進室事務室がある。年 5 回開催される国際連携推進機構会議は、慶應義塾大学の国際戦略について議論し、国際連携の現状を学内関係者と共有する場となっている。同会議において、各種国際案件に関する問題提起や意見交換の場となっており、塾長のトップダウンのリーダーシップを発揮しやすい体制を敷きつつも、学内の意見をボトムアップで吸い上げられるような仕組みを構築した。

また、環太平洋における国際的な大学間連携を主体的・積極的に進めるための全学的な国際戦略の一環として APRU との連携をより一層強化した。とりわけ、APRU 学長会議を、戦略的学長外交の重要な場として位置づけ、学長のリーダーシップによる大学間連携の推進および慶應義塾創立 150 年にあわせた国際戦略の一環として 2008 年に招致する計画とした。

（ii）取組

2008 年に APRU 学長会議を招致するにあたり、その受入体制を構築すべく、2007 年 7 月～8 月にかけて慶應義塾大学で日本初となる APRU 博士課程学生会議（Doctoral Students Conference: DSC）を招致した。これは、APRU 加盟大学の博士課程在籍学生が文化的背景や専門分野を越えた多種多様なテーマについて研究発表・討論を行う国際会議で、参加申込者の中から選抜された参加者による研究発表・討論セッションのほか、基調講演、文化・社会理解を促進するプログラムで構成されている。DSC の開催は、APRU 学長会議実施の布石として、加盟大学とのネットワーキング、実績づくり等に役立った。

また、2007 年 5 月の APRU 学長会議では、安西祐一郎塾長（当時）が APRU Steering Committee メンバーに選出されたのみならず、APRU 副会長に選出された。このことにより、日本の大学の環太平洋地域におけるプレゼンスが高まるだけでなく、慶應義塾大学としての国際的なプレゼンスも内外にアピールできたと考えられる。

2008 年 6 月に、慶應義塾大学が日本で初めて招致した第 12 回 APRU 学長会議では、加盟大学の学長、副学長を含む 80 名以上が参加した。

APRU 学長会議は、APRU の過年度の活動内容の報告および次年度以後の重要な事業内容の承認を行う年次総会を中心とする会議である。例年、会議の前後に、政府要人等による夕食会またはレセプションや、参加学長の共通の課題となるトピックに関する行政・ビジネスなど各界のリーダーとの対話やフォーラムなどを同時に開催している。過去には APEC 会議と同時開催（チリ）や、ホスト大学の

周年式典と同時開催（シンガポール国立大学 100 周年）などの例があり、シンガポールではリー・クアンユー（Lee Kuan Yew: 李光耀）初代首相・現顧問相との対話の機会を設けるなど、多忙を極める各大学長が参加に値する有意義な企画を提供することが慣例となっている。

このような経緯を踏まえ、慶應義塾大学では、初日の歓迎晩餐会は、慶應義塾大学の創設者福澤諭吉が提唱した「社交」（当時の意味としては、有識者による意見交換・ネットワーキングを意味する）のためのクラブとして設立した交詢社において、慶應義塾大学の評議員会議長である福澤武氏がホストとして加盟各校の学長、代表者を歓迎したほか、国際協力機構（JICA）理事長の緒方貞子氏が講演を行った。会議においては、「大学における伝統と革新」を総合テーマとし、文部科学省の国際統括官である木曾功氏による、日本の高等教育の現状に関する講演や、政府関係者によるリーダーセッションとして、竹中平蔵メディア・デザイン研究科教授兼グローバルセキュリティ研究所長（元総務大臣）、谷内正太郎前外務次官が講演を行った。同日午後は、各大学長が小グループに分かれ大学の組織運営、学長のリーダーシップなどのテーマについて議論を行った。その後、慶應義塾大学の評議員でもある北城恪太郎日本 IBM 最高顧問、渡辺捷昭トヨタ自動車社長による講演と質疑応答があり、各学長との活発な議論が交わされた。夕刻からは、APRU の学長と共に慶應義塾創立 150 年を祝う晩餐会が開催され、福田康夫内閣総理大臣（当時）をはじめとして、塾内の役員や国際交流関係部門の代表者等総勢約 180 名が参加した。また、慶應義塾大学が代表を務める SOI(School on Internet)-Asia プロジェクトも同時期に慶應義塾大学で国際会議を開催していたため、同プロジェクトの大学長や関係者も晩餐会に列席し、文部科学省や日本学術振興会などからの来賓や国際連携推進機構のメンバーも交えて充実した国際交流の場となった。

翌日は、APRU の年次総会にあたるビジネス会議が開催された。G.ブラウン APRU 会長（シドニー大学総長）の後任として、安西塾長が APRU 会長に選出され、より一層、慶應義塾大学が環太平洋地域のトップ大学の連合体を先導する役割を担うことが期待される結果となった¹。

また、2010 年 3 月には、APRU 加盟機関の国際担当副学長や国際センター所長クラスが集う APRU シニアスタッフ会議を慶應義塾大学に招致し、環太平洋大学地域を取り巻く高等教育の現状に関して会議を開催する予定である。

（iii）成果

塾長のリーダーシップにより、100 名以上を招致する大規模な国際会議を 2007 年度から毎年度実施することにより、学内での受け入れ体制や、運営のノウハウが蓄積された。通常国際業務は国際担当の部門だけで対応しており、学内の他部門と経験が共有されないことが問題であった。しかし、APRU の諸会議の運営、実施を通し、学内施設が日英併記でないことへの問題提起や、インターネット環

¹ 安西塾長退任に伴い、APRU 会長も 2009 年 5 月 28 日付で交代した。

境を使用する際の英語マニュアル作成など、状況に応じ、関連部署と協働して国際業務を実施できたことは、小さいながらも、学内を国際化する上で重要なステップとなったといえる。

また、安西塾長（当時）が、APRU 会長に就任し、様々な国際会議で慶應義塾大学としての独自のプレゼンスを示せたことは、大きな成果の一つといえる。

APRU 学長会議、シニアスタッフ会議招致にあたり、文部科学省からの再委託費は、学長会議準備による業務過多の状況に対応すべく、会議運営を行う職員の補助的役割を担う派遣職員の雇用経費と、同会議の刊行物印刷費の一部に充当した。

自然科学研究機構: 自然科学研究者コミュニティの国際的中核拠点形成の推進

(i) 背景・問題意識

自然科学研究機構は、多様な自然科学分野で先端的な研究を行う国立天文台、核融合科学研究所、基礎生物学研究所、生理学研究所、分子科学研究所の5つの大学共同利用機関を設置する大学共同利用機関法人として2004年4月に発足した。5つの大学共同利用機関は、我が国独自の「研究者コミュニティによって運営される研究機関」であり、外部の研究者コミュニティから選ばれた約半数の委員と機関内の委員からなる運営会議が、人事、予算などの重要事項の審議を行うなど、研究者コミュニティのニーズを反映しつつ、全国の研究者に共同利用・共同研究の場を提供する学術研究の中核拠点となっている。また、その活動は、国内にとどまらず、自然科学の各分野におけるナショナルセンターとしての役割を果たしている。

自然科学研究機構が発足した時点で、各機関は既に創設から15～30年余りの歴史があり、対象となる研究領域のみならず、地理的や歴史的背景を含めて互いに異なった特徴を持つ大学共同利用機関として、それぞれの研究分野における中核的な役割を担っていた。自然科学研究機構は、各機関の独自性を生かすと同時に、自然科学研究機構発足によって期待される学術研究の新たな展開の両面を見据えて、国際活動を総括するマネジメントを模索した。

(ii) 取組

a. 組織体制の整備－国際戦略本部、国際連携室の設置

自然科学研究機構の全体の国際交流及び国際連携に関する重要事項を審議するため、(自然科学研究) 機構長を本部長として、理事及び各機関の長（計9名）から構成される国際戦略本部を設置した。また、国際戦略本部が決定した方針に基づき、具体的な活動計画を策定・実施するため、国際交流担当理事及び各機関の研究主幹、国際交流に責任をもつ教員（計11名）に加え、国際学術交流事業に豊富な経験をもつ外部アドバイザー(1名)を迎えて国際連携室を組織した。

国際戦略本部及び国際連携室による会議は2～4ヶ月に1回の頻度で開催した。また、自由な意見交換を促す意図からTV会議システムは使わず、メンバーが集まっ

て会議を開催した。

国際戦略本部における議論の結果、5 機関がそれぞれの分野における研究の成果を発展させるとともに、分野間連携による学際的・国際的研究拠点形成を通じて、自然科学研究機構が自然科学の新たな展開に貢献すること、そして、そのような自然科学の長期的発展を見通した国際研究者コミュニティを構築することが重要であるとの認識から、「自然科学研究者コミュニティの国際的中核拠点形成」を目指す国際戦略を策定した。

b. 国際活動の総合的把握と事務支援体制の整備

国際戦略本部は、自然科学研究機構内の国際活動に関する調査を実施し、各機関における国際共同研究、研究集会、若手研究者育成等の実施状況と、そこに現れる各機関の研究活動の特徴を機構横断的に把握した。調査の過程において、それぞれの機関の国際共同研究の枠組みの差異、国際活動に関するデータを収集・整理する事務体制の違いから、データのとりまとめを行う国際連携室員、各機関の事務担当者、本部の事務担当者の3者は想像以上に苦勞することになったが、地道な調査作業を通じて、各機関の組織体制の特徴について本部が理解することにもつながった。

各機関は、当然であるが法人化以前はそれぞれ独立した研究機関であり、それぞれの研究分野の特性や共同利用の実施方法が異なり、国際活動等の実施形態等もそれぞれ異なっていたため、国際シンポジウム、国際共同研究、研究者交流等の国際活動に関するデータについても共通的なカテゴリ等に基づくデータ収集・保存はなされていなかった。

そこで、国際戦略本部において、自然科学研究機構全体の国際活動に関する調査を実施するに当たっては、まず、担当者間で自然科学研究機構としての国際活動に関する共通認識・目的を持つことが必要であると考え、各機関の担当者に自然科学研究機構本部の活動を理解してもらえよう勉強会的な打ち合わせを行った上で、それぞれの異なる点や共通事項の整理等を行った。これらの事務局及び各機関の担当者間の連絡を密に行った結果、それ以降、自然科学研究機構が行う国際戦略の具体的な実施方策を円滑に推進することができた。

また、国際戦略本部は、国際交流協定に関する規程を整備し、協定締結に係る手順を統一した。その結果、各機関の国際的な研究活動の動向を国際戦略本部が一元的に把握し、協定締結に必要な支援を行うことが可能になった。これについては、「大学共同利用機関法人自然科学研究機構における国際交流協定締結に関する取扱要領」にまとめた²。

更に国際連携室が中心となり、機構横断的な職員研修の実施や各種マニュアルの作成を行い、大学共同利用機関における国際的な研究活動の事務支援体制の整備を進めた。

² <http://www.nins.jp/international/procedure.html>

c. 機構長のリーダーシップによる国際拠点形成の展開

自然科学研究機構は、機構長のリーダーシップのもと、2005年7月に欧州分子生物学研究所（EMBL）と学术交流協定を締結した。EMBLは欧州20ヶ国の拠出金により運営されている先端的な学術研究機関であり、本来、メンバー国以外にその資源を提供することに制約がある。しかし、基礎科学分野における国際研究拠点形成を目指す両組織のグローバルな構想が一致したことから、異例の待遇で協定を締結することができた。その結果、EMBLが開発した新型顕微鏡が我が国で共同利用され、この顕微鏡で得られた画像が自然科学研究機構のイメージングサイエンス分野研究において応用されるなど、両機関の研究交流が大きな成果をあげている。EMBLに代表される欧州全体の学術拠点との連携を組織的に開始し、その成果を広く還元することは、単独の研究所または個々の研究者単位の交流レベルでは難しく、自然科学研究機構がこのような国際拠点形成を推進している意義は大きい。

d. 研究者コミュニティを代表する役割の遂行

国際機関との関係において、我が国の研究者コミュニティを代表する役割を国際戦略本部が支援した。具体的には、日本政府が代表となって参画していた国際エネルギー機関（IEA）との多国間協力事業（「ステラレーターの概念の開発に関する協力のための実施協定」ほか）について、自然科学研究機構が法人となったことを受け、日本政府に代わって自然科学研究機構が日本側の参加代表機関としてその活動を担うことをIEAに申し出たことがあげられる。これは、核融合科学研究所からの申し出を受けて、機構長が国際戦略本部を召集し、審議を行い、国際戦略本部の承認を得て、機構として文部科学省へ協定参加の意思を申し出るとともに、その後、協定締結に至る事務手続きについても、IEAとの窓口としての機能を果たした。

e. 新分野創成を目指す新しい研究者コミュニティ形成の促進

自然科学研究機構では、分野間連携による学際的・国際的研究拠点形成を目指して様々な新分野創成型の連携プロジェクトを推進している。例えば、「自然科学における階層と全体」、「イメージングサイエンス」をテーマに、機構横断的な共同研究やシンポジウム等の開催を実施しており、国際戦略本部と国際連携室がその国際展開を支援している。両テーマとも国内の研究集会を継続するにとどまらず、「自然科学における階層と全体」については、2008年に国内外延べ160名余りの研究者が参加する国際シンポジウムを開催し、「イメージングサイエンス」については、自然科学研究機構に機関の共通の研究施設として「新分野創成センター イメージングサイエンス研究分野」を2009年4月に発足させるに至った。

国際戦略本部と国際連携室は、自然科学研究機構の新たなミッションである「分野間連携による学際的・国際的研究拠点形成事業」は、研究連携委員会と研究連携室の主導のもと実施しているが、研究の進展等により、随時、国際的な研究活動を実施することになる。

例えば、個別のテーマの国際シンポジウム等の実施の際には、国際戦略本部と国際連携室が企画内容等について、指導・助言等を行うなど、積極的に支援を行っている。

多様な研究分野を連携して、新しい自然科学研究者コミュニティの形成を目指すという自然科学研究機構の取組は、自然科学の普遍性から、国内に閉じるものではない。これらの活動の状況を国際戦略本部が継続的に把握することにより、今後、新分野創成を目指した国際的な研究者コミュニティとの連携を国際的に展開する上で、必要な支援を行える体制を整備した。国際戦略本部の主導のもと、研究分野の異なる各機関の特性を生かした国際的な活動と、各機関に共通的な国際活動や自然科学研究機構が主体的に行う国際活動を明確に整理したうえで、積極的に支援している。

（iii）成果

国際戦略本部の組織体制を整備したことにより、各機関の国際的な研究活動の状況を国際戦略本部が総合的に把握することができるようになった。また、国際戦略本部の方針のもと、国際連携室が中心となって機構横断的に国際活動の支援体制を強化することができた。

自然科学研究機構には、大学・研究機関等の法人化に伴って直接の連携の場を失った研究者コミュニティから、コミュニティを代表する役割への期待が高まっており、単体の機関ではなしえない活動を国際戦略本部が支援する意義は非常に大きい。また、諸外国の中核的研究拠点と自然科学の長期的な展望を見据えた学術研究を推進し、新分野創成を目指す新しい研究者コミュニティ形成を目指した活動を行うなど、国際戦略本部を通じて、自然科学研究機構が組織的な国際連携を展開することが可能になった。

(3)総合分析及び具体的提言

(i)組織体制・ガバナンスの問題・課題

中間報告書の観点別分析（組織体制・ガバナンスの現状認識・課題）においては、以下、図4-1-2のマトリックスを示しながら、「AからD領域への遷移を的確に実現するためにはどのような行動が必要であろうか」「(それを実現するための)体制をどう考え、どう整備するのが、大学国際戦略における「組織・ガバナンス」の問題である」という課題が指摘されている。言い換えれば、大学が国際化や国際展開などを大学の中心的な課題として位置付けることもなく、また時々の都合で「臨時的」な対応や処理をしてしまう、という従来の大学の国際化の管理運営や意識をどうすれば、国際的活動を大学の重要な中心的課題としてとらえ、大学として組織的に対応するような国際化の管理運営や教職員の意識を整備し、改革すればいいのか、が問われている。

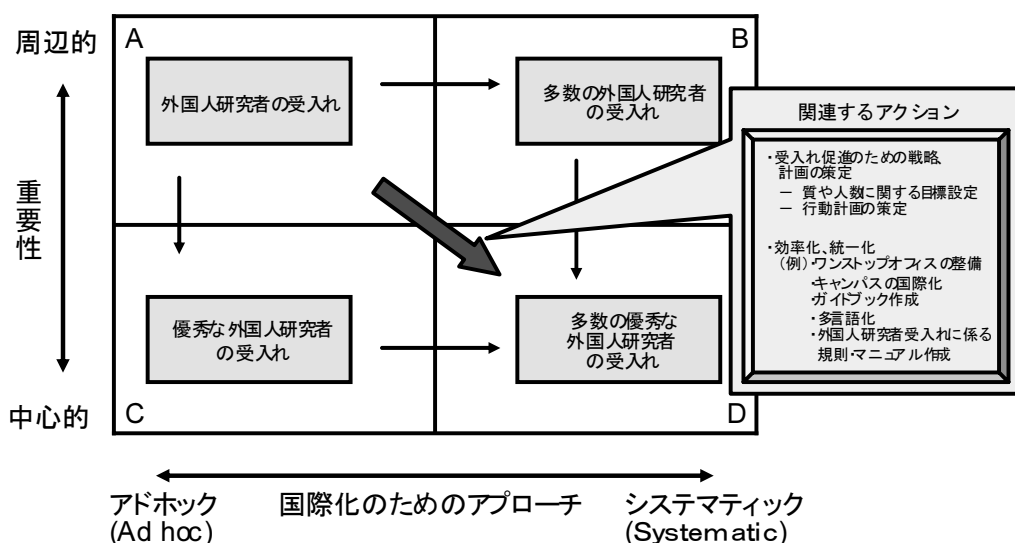


図4-1-2 大学国際化のための組織的マネジメント

出典： Davies, J. L. (1995)より 日本学術振興会作成

○組織的マネジメントの構造（『大学の優れた国際展開モデルについて（中間報告書）「III 観点別分析」』（2007年4月）の「図III-1-1」（p.16）を転載。）

大学国際戦略本部強化事業は、大学の国際化の戦略的展開を促すための戦略本部組織・ガバナンスのあり方を模索させた事業であったといえる。組織・ガバナンスの類型を再度活用してこの点について検討してみたい。

「本部先導型」の場合、国際化や国際活動を大学の中で中心的で重要な課題であるという位置づけを明示するものである。その意味において、従来のわが国の大学からしてみると画期的な組織・ガバナンスの出現であると言っても過言では

ない。役員会や評議会での了解も取りやすい。学長中心に一部の者が取り組む傾向が強いとすれば、大学の教職員の意識改革にまで結び付かないために、国際化へのアプローチが組織的であるかのように見えても、教職員の意識と行動がついてこないために、一時の取組になり、結果「アドホック」なものであった、と評価されることになるかもしれないという懸念がある。

「集中管理型」の場合、学長の理解・支持を前提として、副学長や関係教職員が協働しながら全学体制の中で、国際化の戦略的な推進を図るものといえるため、評議会や役員会（学長）などにおいて、国際戦略などがどこまで重要なものとして認識・承認されるかによって、国際化や国際活動が大学の中心的なものになるかどうかが決まる。他方で、他の部局や教職員の理解と支援がどこまで浸透するかによって、教職員の意識や行動において国際化が当該大学の中心的なものになるかどうかが決まる。かつて留学生を受け入れることは「大学の本来の仕事・任務」ではない、と考える教職員が大半をしめていたことを思い浮かべれば、このようなジレンマは容易に理解できる。組織的なアプローチかどうかにも同様に、大学としての意思決定がどのように行われるかによって、計画的・組織的な国際戦略の展開が可能になる。集中管理型は組織を整備しただけではそのガバナンスが保証されることはなく、一部の関係者の恣意性を排除するガバナンスという意味ではまさに教職員の支持や協働をどのように導きだすか、という日常活動や運営のやり方に依存するという課題を残していることは間違いない。

「部局支援型」の場合、国際化や国際活動の位置づけが、各部局の意思決定に任されるとすれば、国際化が大学の中心的事項であるのか、周辺的事項であるのか、を判定することが難しくなると同時に判定する必要が果たしてあるのかどうか、ということにもなる。「アドホック」なアプローチか「組織的な」アプローチかも大学としてどうこうということではなく、各部局レベルでの問題となる。大学としては、国際化は重要であり、必要があれば積極的に支援する、というメッセージは出せても、すべての部局において「国際戦略を策定し、国際化を組織的に推進する」という指示は出せない。この型の長所は分権化であるので、学問や部局の性質に応じた柔軟で多様な国際化が展開できる、という点にある。しかし、短所は国際化を教職員の「本務」として意識してこなかった我が国の大学の中の部局が果たして国際化を「本務」として、さらには「重要で中心的なこと」として意識を改革し、積極的に取り組むかどうかにある。部局支援型が大学が集権的に大学としての意思決定を部局にまで浸透できないという体質を表しているといったことがなければ幸いである。

最後の「特定プロジェクト型」の場合、国際化の効果は限定的であるが、プロジェクトの特性に応じた国際戦略推進のための組織・ガバナンスが構築できるという点で強みがある。しかしこのマトリックスが描くモデルには、この特定プロジェクト型は該当しない。大学として国際化や国際的な活動を中心的なものとして位置付けているのか、特定の部局等のことであるとしてその意味で大学全体からすれば「周辺的」な扱いをしているのかについては断言できそうにない。同様に「アドホックな」アプローチでも「組織的な」アプローチでもレベルは違うか

もしれないが、いずれもありうる。つまり大学としての国際化の「組織・ガバナンス」を問題にする場合に、このモデルは中間的で過渡的なものとみなすのが適当であろう。

以上のように図 4-1-2、「A」から「D」に移行するという要請に応えるための「組織論」「ガバナンス論」としてこれらの類型をみると、少なくとも一つのモデルですべての要件を満たすことはないといえる。それぞれに強みと弱みがあり、難しい課題が残されている。つまり組織体制が整備できても、人の心をどのように改革するかという意識改革の戦略が必要なのである。ガバナンスの有効性は目的・目標という価値観の共有に依存するものであろう。

(ii) 国際戦略本部の整備による「効果」

(日本学術振興会『大学等における全学的な国際化推進に関する調査』結果より)

a. 効果がみられた事項

全体的に、採択 20 機関の方が、その他の機関に比して、国際化指標となりうる各設問において、より高い結果が得られた。特に、教育・研究環境の国際化推進を目的とした本部・組織の設置について、採択 20 機関はその 90%が、学長・副学長が本部長を兼ねており（第 3 章図表 3-11 参照）、学長・副学長が本部長である組織を有する大学等の国際化推進に関する方策の実施状況はそうでない組織を有する大学等に比べて高いことが示されている（第 3 章図表 3-13 参照）。そのことから、戦略本部のような組織体制・ガバナンスを整備することで大学の国際化を一層推進することができると言える。

また、採択 20 機関とその他の機関の比較では、組織体制・ガバナンスの整備のほか、国際化に係る目標・計画の策定や職員の育成・養成等について、より重点的に実施されている（第 3 章参照）。

b. ガバナンスが発揮できていない事項

いくつかの指標・事項については、有意差がみられないことから、大学国際戦略本部強化事業によるガバナンスが必ずしも効果を発揮しなかったともいえる。その原因や理由については別途説明しなくてはならない。たとえば、①国際業務担当職員のキャリアパスの整備、②外国人研究者受け入れに伴うワンストップサービスの展開、あるいは③外部資金の獲得への対応、においては特段の差がみられていない。つまりわが国の大学全体の課題として残されており、国際化戦略本部のガバナンスが、留学生交流の促進の段階にとどまっていたともいえる。

(iii) 提言—健全な大学の国際化を図るためのガバナンスのあり方

a. 国際化はあくまでも手段であり、目的・目標(価値観)がより重要であるという認識

上述のように大学は自らが定める目的・目標(大学の価値観)をより明確化し、理解できるものにすると同時にその目的・目標の達成にとって国際化という戦略や手段がどの程度どこに必要かを明確にする必要がある。大学が持つ「研究」と

いうミッションからみると、ドメスティックなレベルで構わない、ということはずらあり得ない。「研究」は世界の研究者と競争したり協働したりする中でその質を高め、革新を成し遂げることになる。独創的な研究はまさに世界を知り、世界と交信する中でのみその実を生み出すことになる。さすれば研究基盤の国際化を促進することはすべての大学の部局であれ、教職員であれ、共通する課題になる。

「研究」の国際化は教員にとって反対する理由は何もない。研究者個人の負担と責任をどれだけ軽減できるかという課題は残されているにしても、大学が「国際化」を大学の重要な中心的課題として理解し、組織的に取り組めば、この点は一気に解決する。まさに大学国際戦略本部強化事業の狙い通りとなる。ただ一つ課題があるとすれば、わが国の大学の教員は研究上「外に出る」国際化には熱心でも外国の研究者を雇用したり、招へいしたりする「受け入れる」国際化には必ずしも熱心ではない。

では大学の「教育」というミッションからみるとどうなるのであろうか。誰をどのように教育するかについては各大学のカリキュラムポリシーやアドミッションポリシーに依拠することで、大学によってそのあり様が異なっても構わない。むしろ大学が個性化・多様化するという観点からはそれぞれポリシーが異なっていることのほうが望ましい。とすれば問題は、どのようなカリキュラムポリシーとアドミッションポリシー、あるいはそれをトータルに支える学位ポリシー（育成すべき人材像）が手段としての「国際化」を要請するかという点にある。

大学国際戦略本部強化事業では、いずれの類型であれ、多くの「留学生」を受け入れることは自明のこととして国際化戦略が描かれ、国際戦略本部や国際推進室での主要なビジネスが「留学生の受け入れ」である。なぜ、そして誰が『留学生を多く受け入れること』が大学のミッションであり、あるいはミッションを達成するための『重要な手段』である」と決めたのであろうか。その点は大学でどのような合意形成のプロセスがあったのだろうか。大学の意思と教職員の意思との間の乖離はなかったのだろうか。あるいはその乖離はどのように乗り越えられたのであろうか。今後の分析を待つことにする。

b. 組織・ガバナンスの有効性を高めるための教職員の意識改革

組織体制やガバナンスはどのような形であれそれ自体では何の意味ももたない。ガバナンスの有効性や実効性を担保するのは、役員会ではなく、大学の教職員、ひいては学生を含む構成員の意識（価値観の共有）にある。国際化という手段を戦略的に用いることが大学のミッションを達成し、その質を向上させることであり、世界に通用する大学になることである、という価値観をしっかりと共有できる、あるいはそうした価値観を有する教職員を任用・採用するという思い切った施策が必要になる。グローバル大学、あるいは世界的大学であることの意味を理解できるようなFDやSDはどうすればいいのか。あるいはそうしたグローバル大学で研究や教育に従事することがどのようなことなのかを承知している人材を雇用する、新規採用教職員の研修で学んでもらう、などの工夫と相まって大学国際戦略本部強化事業にみる組織・ガバナンスの有効性が出てくるといえる。

c. 「学長」のリーダーシップが発揮できる体制の必要性

学長のリーダーシップが国際化の組織・ガバナンスにおいて重要な役割を果たすことには誰しも異存はない。大学国際戦略本部強化事業の展開において、いずれも学長の姿が見えるようになってきている。その点は伝統的なわが国の管理運営における学長職のイメージを大きく変えるものであった。そのことは大学の他の事業や施策と比べてみるとよく分かる。例えば、大学の教養教育などのカリキュラム改革において学長の姿はどのように見えたのであろうか。大学間協定を締結するという点でも従来は部局やある特定の教員のイニシアチブで進められており、学長の姿はあまり見えない。ところが大学国際戦略本部強化事業では学長の意思や指導性あるいは強力なバックアップが見える。大学の国際化は学長の関心がないところでは進みもしないし、成果も出てこない。外交と同様に海外の大学との交流や交渉はすべて大学が行うことであり、学長が代表する「大学行為」であると言っても過言ではない。学長自身の「署名（自署）」が必要である。大学の「公印」を使用するというよりは学長個人のサインが必要であるのが国際化戦略の展開である。

d. 多重・多層構造の国際化が展開できる柔軟なガバナンスの可能性

事務局体制をみても本部の事務局体制と各部局の事務局体制をどのような関係に置くのかについては、管理運営上の大変難しいテーマであるようだ。人事・教職員管理、予算、教務・教学事務、学生支援（学生厚生補導）など大学の本部機能と部局の機能をどのようにすれば最適な組織・ガバナンスになるのかについては、本当に難しいテーマである。とりわけ国立大学の法人化が進むにつれ、この問題は大学にとって試行錯誤の連続ではないのかと思えるほどの課題である。極端な例を挙げれば、企画・立案・調整など主要機能はすべて本部が掌握し、部局は「窓口的」業務に特化するという組織体制もあるかもしれない。

こうした事務局体制を背景に国際戦略本部や国際化推進体制を考えると、国際化のための組織・ガバナンスを一種の「特区」的発想で考えれば別であるが、通常の重要な機能として想定すれば、全体との絡みでどのような国際化の組織・ガバナンス体制がいいのかは言えなくなる。それはあくまでも全体の中の国際化の組織であり、全体や他の業務組織体制との相関でもある。

そこで、従来の本部と部局という直線型連関の中で構想するのではなく、国際化の組織・ガバナンス体制としては、他の業務の中にも紛れ込むような多重性を持ち、本部のみならず部局あるいは部局を超えて学科・専攻レベルにまで連結するような多層性をもつ組織・ガバナンスを構築するということを提案する。国際戦略本部のような大学の明日の国際化の進路を指し示すような先導的機能をもつ組織も残しながら、国際戦略や国際化という手段が網の目のように大学の各業務部署や各部局・学科・専攻に浸透していくようなそうしたガバナンス体制を工夫することが大切であろう。ネットワーク型と表現してもいいかもしれない。ネットワーク型、網目模様（Web型）の組織・ガバナンスがこれからの国際化の展開

には最もふさわしいと考える。

e. 教職協働による国際化の推進

本事業の中間報告書でも指摘されているように、教員と職員が協働する体制が出来上がることが望ましい。特に職員の資質や能力を向上させることが必要であるということは、ほとんどすべての大学国際戦略本部強化事業を経験した大学の意見である。教員からみると職員たちに国際化に関する「職務」を遂行する力をもってもらいたいという要望が強い。つまり、大学国際戦略本部強化事業という職員論は、まさに職員にそうした能力と意志と意欲と責任感を持ってもらいたい、ということではなかったのではなかろうか。教職協働とは、職員が教員の考え方を理解し、教員が求めるような職員になってもらいたいという意味であろうか。

一方で、職員からみた「教職協働」があまり見えてきていない。教職協働とは教員が教員研究に専念すればそれ以外の国際化に関する多くの業務は職員に任せてほしい、という意味であろうか。職員の専門性あるいは専門職性を高め、キャリアパスを用意することで、国際に特化できる職員体制を整備することが重要であるという結論が読み取れる。それ自体も決して間違っていない。しかし、それであらゆる大学の機能や業務あるいは情報についてワンストップサービスとして提供できるのか。日本人教員と外国人（研究者や留学生）のコンフリクトは誰がどのように解決すればいいのか。そんな力は職員にはないと職員は主張するだろう。大学の職員にそうした対応をお願いするのであれば、そうした機能はすべてアウトソーシングしたほうがいいのではないかという意見もでてくる。教職協働から始まって、アウトソーシングまで話が飛んでしまったが、こうした問題を新しい視座から検討することが今後の重要な課題の一つになろう。

<二宮 皓>