

第4章 採択機関における大学国際化のための手法

第9節 海外拠点の整備・活用

(1)有識者による概要	(河村 裕美) ……………	267
(2)採択機関による取組	(神戸大学) ……………	271
	(鳥取大学) ……………	275
	(九州大学) ……………	275
	(慶應義塾大学) ……………	279
	(東海大学) ……………	282
(3)有識者による総合分析及び具体的提言	(河村 裕美) ……………	285

第4章 採択機関における大学国際化のための手法

第9節 海外拠点の整備・活用

(1) はじめに～海外拠点の整備・活用～

近年、経済・社会・文化のグローバル化の急速な進展に伴い、財と人材の国境を越えた流動性が高まっている。1995年 WTO 高等教育サービスの自由化交渉に伴い、世界各国で高等教育の海外展開に対する関心も集まっている。先進諸国の大学が海外分校や海外事務所を設立したり、海外の教育機関との提携などを通じて教育を実施するなど大学が提供する教育と研究の海外への進出が進んでいる。英国の Observatory on Borderless Higher Education が行った調査によれば、1999年以前には世界で35校しか存在しなかった海外キャンパスは、過去3年間で43%増加し、現在では162校に拡大している。海外キャンパスを設置する大学数が最も多い国は米国(78校)で、オーストラリア(14校)、英国(13校)、フランス・インド(各11校)が続く。なお、過去3年間に設立された海外キャンパス49校のうち、15校が米国大学によるものであることから、米国大学の海外キャンパスの増加率も注目値する。従来、海外キャンパスは先進国の大学が途上国に設置するケースが多かったが、近年では先進国の大学が他の先進国に設置するケースも全体の30%を占めており、また、途上国の大学が別の途上国に海外キャンパスを設置するケースも近年増加している。なお、海外キャンパスの設置先としてはアラブ首長国連邦(40校)が最も多く、中国(15校)、シンガポール(12校)、カタール(9校)、カナダ(6校)と続いている¹。

このような中、我が国においても大学等が海外の学術機関と協定を結ぶ数が増加している²のと同時に、海外校や海外拠点を設ける数が増加している。

大学等の海外拠点の整備の背景には、主に、世界的な高等教育進学率の上昇とともに高等教育サービスがグローバル化し、高等教育機関の整備が進んでいない国が外国の高等教育機関の誘致を図っていること、少子高齢化に伴う18歳人口の減少や国内の学生や研究者が海外の大学等学術研究機関にて活動を行うことが以前に比べて容易になったため、学校経営上海外への進出が必要であることが挙げられる。

文部科学省の海外拠点の設置に関する状況調査³によると、我が国の大学等学術研究機関が、教育及び学術研究等の国際交流に資するために海外に設置している教育施設、研究施設、事務所等は、2006年10月1日現在、96機関で計276件(調査対象の10%)であり、2004年の調査結果である148件から3年間で1.8倍に

¹ Inside Higher Education

<http://www.insidehighered.com/news/2009/09/03/branch>

² 大学等間交流協定締結状況調査(平成18年文部科学省)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/19/09/07090416/002.htm

³ 海外拠点の設置に関する状況調査(平成18年文部科学省)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/19/09/07090416/003.htm

なっている。設置地域別に見ると、アジア（59.1%）、北米（17.4%）、ヨーロッパ（14.9%）、アフリカ（5.4%）となっている。ここ5年間でアジア地域への拠点設置数が急増しており、1997年から2001年には、アジア地域に17件であったものが、2002年から2006年にかけては132件と約8倍に増えている。また、都市別の拠点設置状況については、1位北京（32拠点）、2位バンコク（20拠点）、3位ソウル（16拠点）、4位上海、台北（7拠点）、5位ロンドン、ワシントン（6拠点）とアジアの都市がほとんどを占めている。同調査において、日本の大学等機関の海外拠点の主な役割を見ると、①現地の教育・研究事情に関する情報収集、②現地の大学等との共同研究のサポート、③機関の海外広報が続いており、この傾向はここ数年変わっていない。設置別に整理されている結果では、国立大学は、共同研究のサポートや共同研究実施場所の提供等研究面でのサポートが上位に挙げられ、私立大学は現地の情報収集や機関の海外広報等が上位に挙げられている。同省が行っている大学等間交流協定締結状況調査によれば、大学等機関が締結している協定数は、2006年10月1日現在、13,484件と過去最高となり、地域別にはアジア（44.8%）、ヨーロッパ（25.2%）、北米（20.1%）、オセアニア（5.2%）となっている。このように協定を結ぶ前の海外拠点における情報収集や協定後の交流の実施のためには、海外拠点が重要な役割を果たしており、協定校と海外拠点設置地域についてはアジア圏が大部分を占めていることに特色があると言える。

日本学術振興会が行った大学の国際化調査（第3章参照）によれば、調査に回答した192機関のうち海外拠点を整備している機関は、67機関（35%）であり、大学国際戦略本部強化事業採択機関20機関のうち19機関が海外拠点を整備している。海外拠点を整備している67機関のうち海外拠点を今後増やしたいと答えている機関は、46機関（約70%）であり、現状維持11機関を合わせると、85%の機関が現状維持若しくは増やしていくと答えている。残り15%は未定であり、減らしたいと答えた機関はなかった。これらの結果を見ると、我が国の大学等学術研究機関が海外に拠点を増やし国際化を図る傾向は今後とも続くといえよう。

さらに、2008年7月に公表された「留学生30万人計画」骨子には、方策『「日本留学の誘い」～日本留学の動機づけとワンストップサービスの展開～』において、「海外においては、在外公館や独立行政法人の海外事務所、大学等の海外拠点が連携して日本留学に係る各種情報提供、相談サービスを実施し、留学希望者のためのワンストップサービスの展開を目指す。」とある。2009年に国際化の拠点となる大学が13機関選定され、国際化拠点整備事業（グローバル30）が開始され、採択された大学は、海外校や海外ワンストップ拠点を展開することとされている。

また、2009年度の補正予算によって、日本学術振興会に基金が設立され、若手研究者海外派遣事業が実施されており、今年度から若手研究者等が海外に派遣されることとなっている。研究者が海外に派遣される際にも、現地において日本の大学等の海外事務所の役割は大きく、現地での情報や活動の支援が期待されている。

このように、我が国の大学の国際展開においては、研究活動の国際展開と同時に教育面での必要性の観点からも、海外拠点の整備に対するニーズは高く、今後

もその機能強化が期待されている。

一方で、大学等が海外拠点を整備する際の様々な課題も指摘されている。

前述の日本学術振興会の調査によれば、海外拠点を有している機関が、海外拠点の運用状況に関し、十分又はある程度対応していると回答しているものとして、「拠点維持のための財源確保（87%）」、「国内業務との連携、現地の教育・研究事情に関する情報収集」（68%）、「協定校との連携支援や協定校の新規開拓」（66%）、「海外拠点の人員配置」（65%）となっている一方で、「海外外部資金の獲得」（8%）、「投入予算に対する効果・実績の測定・評価（31%）」については、十分又はある程度対応していると回答している割合が低く、必ずしも対応が十分でない結果となっている。また、大学国際戦略本部強化学業採択機関 20 機関とそれ以外の機関を比べて見ると、採択 20 機関については、特に、「拠点維持のための財源確保」、「国内業務との連携において対応ができています」について回答の割合が高く、全学的な国際化を戦略的に進めた結果、海外拠点整備への全学的な理解が得られており、連絡体制の整備もスムーズに図られている。

前述した文部科学省調査では、海外拠点の役割として①現地の教育・研究事情に関する情報収集、②現地の大学等との共同研究のサポート、③機関の海外広報の順に挙げられているものの、日本学術振興会の調査では、①については 68%の機関が十分又はある程度対応と回答しているが、②については 51%、③については 57%となっている。これらの項目について有識者・関係者からは、①については、情報収集は行っているものの手に入れた情報がどのように大学にフィードバックされているのかが不明であり、日本の大学が本当に欲しい情報がなかなか手に入らないという指摘がある。また、②については、研究費とともに管理費維持費がかかるとともに、研究のサポート以外の活動ができないという指摘がある。また、③については、個別の大学の情報も含めた留学や渡日等に関する情報を総合的に提供するシステムが未整備、留学を希望する大学で修得することのできる技能や研究環境等の情報が必ずしも明確になっていないなど必ずしも学生や研究者のニーズにあった情報提供となっていないなどの指摘がなされている。これらは、大学等の研究環境の国際化を図る上で重要な機能であり、その強化が課題と言えよう。このほか、優秀な学生や研究者のリクルートという機能についても、海外拠点を通じて実際にリクルートするまで機能が発達している海外拠点はほとんどなく、この点の機能の充実も望まれている。更に、財政的な面についても拠点維持のための財源確保は、大学等の厳しい財政状況を鑑みると必ずしも楽観的ではおられず、コストパフォーマンスの点からの評価にさらされることになり、出来る限り低コストで高い成果を上げる努力が求められている。

また、本事業の中間報告書において、有識者・関係者からは、「近年の海外拠点の設置は、やや場当たりのであり有効に機能していないのではないかと危惧する意見もある。また、各大学が個別に同一の都市、地域に進出しており、オールジャパンとしての日本の大学・学術のプレゼンスが十分に発揮できていないのではないかと指摘もなされているところである。」とある。確かに、大学の中には、現地の情報収集、現地の大学等と協定準備、機関の海外広報、優秀な学生・研究

者のリクルート等々を行うために海外拠点を選んだものの、実際、具体的に何を
するのか明確にしないまま拠点を整備した結果、活動の成果が明確でないところ
もある。例えば、ここ5年間でアジア地域への拠点設置数が急増しており、一見、
同一の地域に場当たりの進出しているかのようにみられる。しかしながら今回、
日本学術振興会が行った調査で2005年度と2008年度で海外拠点設置形態別に比
較してみると、独自拠点として拠点を設けるよりも、協定大学内に設置する傾向
が見られ、大学等が戦略的に海外拠点を設置していることが見受けられる上に、
大学の関係者へのインタビュー調査において海外拠点を設ける際に設置場所に関
し、十分調査を行って設置を決めている大学も多くあった。また、中国では、2005
年から新たに設置された36拠点中72%に当たる26拠点が協定大学内に設置され
ている。中国では、海外大学の拠点事務所設置の根拠となる法律等が整備されて
おらず、中国政府からの教育機関の駐中国事務所という明確な位置付けがされな
いため独自の事務所設置が困難ということも指摘がある。その他、共同利用事務
所を設置する大学等も増加するなど、設置形態の種別が増えてきていることが見
受けられる。

設立当初から明確な目的を持ち、目に見える成果を出している海外拠点も多く
あることは言うまでもない。最近新たに海外に拠点を設けている大学等の多くは、
一定の戦略性をもって設置している傾向にあるという点を述べておきたい。大学
等が海外拠点を整備するに当たっては、設置する国の事情や拠点の役割・機能に
よってどのような設置形態が最も適切であるか判断することが必要と言えよう。

この他、有識者からは、『海外拠点』を通して、どれくらい成果があがってい
るのか不明である」と指摘がある。具体的には、「例えば海外拠点によって、何名、
どの分野のどれだけ優秀な留学生を受け入れることができたのか、経費のバラン
スシートの状況、拠点を通じた交流によってどのような共同研究のどの部分が円
滑に支援されたのか、国際的に認知されるような学術交流が拠点を通して創出さ
れているのかを説明する必要がある」と指摘されている。このような客観的な成
果は、大学等の内部においても周知されていることが少なく、大学等本部や国際
戦略本部とその他の教職員との意識に大きな差が生じている。海外拠点の数を増
やせば増やすほど、大学等の教職員からの海外拠点に対する理解や協力を得るこ
とが必要であり、どれだけ教職員に利用され、重用されているのかを精査し把握
することが必要である。

(2) において、採択機関による取組の例として、神戸大学、鳥取大学、九州大学、
慶應義塾大学を紹介する。これらの大学は、設置する国の事情や拠点の役割・機
能によってどのような設置形態が最も適切であるか判断し、各々特長ある機能強
化を図っている。

(2)採択機関による取組

神戸大学:中国事務所と留学生獲得

(i) 背景・問題意識

世界的に優れた教育研究活動を有する中国の大学等との学術交流を促進するためには、現地において教育研究情報等を収集及び発信するための拠点形成が不可欠である。そのために神戸大学で全学的な初めての海外事務所を、国際交流推進機構の下にある国際交流推進本部の中国の教育研究等に関する専門知識のある教職員が中心となり、現地における事務所運営方法等について、事前調査等を行い、当初は、多種に関する法制度の面でも調査が必要と考え、教育研究の中心地である北京に開設されている（独）日本学術振興会北京研究連絡センター内に設置した。現在、ここでは、将来をにらんで、中国においての独立した事務所設置についての可能性の調査も行っている。神戸大学の海外拠点の設置目的は、教育研究情報の収集及び提供、企業等との連携並びに同窓生（現在神戸大学中国同窓会 構成員約 200 名：北京、上海、大連、広東の 4 ヶ所に設置）との交流等を通じ、神戸大学の留学生及び研究者の交流の促進並びに産学官連携の推進に資することとしている。北京での業務に関しては、現在、中国国内においては、海外の大学の事務所は、法人登録をおこなうことは不可能である。当然、大学事務所として、中国教育部に認められていない。これらの関係で、中国事務所では、中国人の雇用及び派遣契約を締結することができない。よって、日本にある神戸大学の卒業生が代表を務める会社と神戸大学が北京で実施する事務所業務の請負契約を締結し、その日本国内で締結された契約により、事務所において、日本語及び英語の堪能な中国人を 1 名常駐させている。日本学術振興会北京研究連絡センターとの「海外研究連絡センターにおいて実施する我が国の大学等の海外活動展開に関する協力・支援」契約は 2010 年 12 月末までである。契約期間終了後も中国において積極的に活動するためには、新たに事務所を設置する必要があるが、事務所開設のための北京市への登録は、まったく不可能ではないが、かなり困難な状況である。もう一つの登録先でもある中国教育部への事務所登録は、根拠になる法律等が整備されていないのが現実である。よって、事務所自体が中国側の視点から見ても、日本も含む海外教育機関の駐中国事務所という存在に対する明確な位置づけが確立されておらず、教育部への事務所登録は、不可能に近い。事務所登録が不可能な場合は、中国人の現地での派遣制度を含めた雇用、事務所独自の銀行口座を取得できないなど、もし、煩雑な事務所登録ができた場合でも運営経費の増大、閉鎖する際の手続きの煩雑さ、神戸大学職員派遣に関する現地手当制度や税務上の問題、現地での入学試験が実施できないなどの問題点が数多く残されている。また、多くの国の大学が参加する中国国内での海外留学フェアでは、英語圏の大学により多くの学生が傾くため、今後は、日本語学科を有する大学や神戸大学との学術交流協定締結校での留学説明会等、神戸大学が特に獲得を目指す優秀な大学院生を対象とした小規模な留学説明会に参加するなど、参加する基準を模索中である。

（ii）取組

近年の中国の発展は目覚ましく、我が国においても中国とのパートナーシップの重要性は急速に増加している。現在中国では、優秀な人材を海外の大学に派遣する制度を整え、人材の送り出しを積極的に推進しており、世界では、中国人留学生の獲得競争も勃発している状況である。神戸大学では、優秀な中国人留学生を獲得するために、神戸大学の教育研究等を認識させることが必要であると考えている。そこで、中国各地での神戸大学へ多くの学生を排出する可能性がある日本語学科を有する神戸大学協定校での留学説明会の参加、「北京神戸大学デー」の開催、神戸大学の中国公費派遣留学生の積極的な受入情報の公開を実施した。特に昨年度は、神戸大学の国際的な学術・文化交流の活動推進と情報発信を目的に、毎年秋期に開催する神戸大学 Week の一環として、北京市に位置する大学との交流を基軸に、神戸大学の先端的研究等を紹介する多彩な学術シンポジウムから構成された「北京神戸大学デー」を開催した。これは、日本学術振興会北京研究連絡センターの共催、中国人民大学、中国政法大学、日中経済貿易センター北京事務所の協力を得て実現した。しかし、開催直前に中国教育部から中国国内で問題になるかも知れない政治的な話題を避けるようという指示や、本来ならば、共催校からの教育部への届出は、開催の 6 ヶ月前に提出しておかなければならないこと、また、中国の大学の構内ではなく、一般市民に影響が大きい、目立つ北京市内のホテルで開催したこともあり、中国でのシンポジウム開催の難しさを痛感させられた。

（iii）成果

中国政府は、ハイレベルの大学整備を進めるため、2007－2011 年の 5 年間に毎年 5000 人程度の大学院生を国費で海外留学に派遣する計画を決定している。これは中国国内の重点大学 49 校を指定し、一流の学生を選抜し、海外の一流の大学へ派遣、一流の研究指導者から指導を受けさせる国費による海外留学生派遣プロジェクトである。神戸大学も、優秀な中国人留学生を受け入れる機会を増加させるため、この中国公費派遣留学生の公募要領（中国語版）を中国事務所から協定校へ送り、数校の協定校のホームページに掲載された結果、前年度と比較にならない程の学生（2008 年度 16 名、前年度 2 名）がこの制度を利用して、神戸大学に応募した。2009 年度は、神戸大学の公募要領を、中国公費派遣留学制度を制定した国家留学基金案管理委員会のホームページへの掲載も視野にいれたいと考えている。

また、2008 年 11 月に北京事務所が主に準備した北京神戸大学デーでは、北京大学や清華大学の副学長や研究者を招へいしたことにより、それらの大学と同レベルにあるという神戸大学のイメージが中国で植え付けられた。北京神戸大学デー開催時以降、中国の大学との学術交流協定の締結に積極的に取り組み、清華大学、武漢大学、南開大学など、多くの大学との協定を締結することができた。これにより、今後の神戸大学との学術交流の推進に弾みをつけることができた。また、日本政府の国費留学生選抜試験に合格した中国人学生が、渡日前に日本語の予備教育を受ける長春の赴日予備校などの優秀な学校で、小規模な留学説明会にも参

加した。これらの学校には、日本の大学の修士課程や博士課程の入学を目指した学生が多く、説明会時に神戸大学の入学情報などを中国語に翻訳した冊子等により具体的な説明をおこなったことにより、本校のことをより効果的に印象づけることとなった。

神戸という地域は中国人にとっても魅力的であり、今後は、神戸という場所をアピールしたい。国際交流推進本部が中心となり実施した神戸大学中国事務所の設置、中国各地での留学説明会の参加、北京神戸大学デーの開催、神戸大学の中国公費派遣留学生の積極的な受入情報公開などの際に発生した問題点を早急に少しでも解決したい。同時に中国国内での入学試験の実施、渡日前の奨学金の確保、留学期間中の公的宿舍の確保などの課題を中国での法制度に抵触しないよう解決しながら（独）日本学術振興会北京研究連絡センターを活用して、神戸大学の教育研究活動を実施し、優秀な中国人留学生の増加を目指したいと考えている。

鳥取大学:メキシコにおける海外教育研究拠点の整備とその活用

(i) 背景・問題意識

メキシコ合衆国南バハカリフォルニア州ゲレロネグロ市及びラパス市における乾燥地域を対象にした鳥取大学の諸活動は1980年代から始まり、それらは文部省の海外学術調査や、国際協力事業団（JICA）プロジェクト技術協力など、多くの実績と現地研究機関との連携を積み重ねてきた。これらの実績は、メキシコ北西部生物学研究センター（CIBNOR：1998年）及び南バハカリフォルニア自治大学（UABCS：1996年）との学術交流協定の締結へと発展した。

さらに、鳥取大学のメキシコ人学位取得者がCIBNORで主要ポストに就くなどにより、研究情報交換の活発化及び学術交流が円滑に進んでいる。またラパス市の治安と環境の良さも拠点の整備充実と派遣事業の継続につながっている。

(ii) 取組（苦勞した点を含めて）

2005年に文部科学省戦略的国際連携支援事業の採択を受け、「持続的生存環境に向けての国際人養成～沙漠化防止海外実践教育カリキュラム」をCIBNOR及びUABCSの協力の下で実施している。これは全学部から公募選抜した20名の学生を対象にした、3ヶ月間の海外実践教育プログラムであり、英語による講義とフィールドワークを融合させた独自のカリキュラムを実施するものである。本プログラムは鳥取大学を始め、CIBNOR、UABCSの教員・研究員の他、米国の協定校であるカリフォルニア大学デービス校などの教員が授業を担当している。カリキュラムの内容は、メキシコの地域性を重視し、現地公用語であるスペイン語教育も強化するなど、メキシコ人学生との共同実施をも視野に入れた特色あるプログラムとなっている。

鳥取大学学生派遣プログラムの実施、CIBNORとUABCS間の連絡調整は勿論のこと、鳥取大学からの派遣教職員の滞在時の居室及びメキシコ人カウンターパー

トとのミーティングの場としても本拠点を有効に利用している。事務所使用に係る管理経費は発生せず、CIBNOR の理解と信頼の下で運営している。

海外での共同研究や学生の海外派遣プログラムが増加している今日、語学力の向上だけでなく、海外機関との交渉能力など職員のスキルアップが求められている。このため毎年 1～2 名の職員を 1 ヶ月～1.5 ヶ月拠点事務所へ派遣、学生派遣プログラムでの現地調整業務や後方支援業務を遂行することにより、職員の国際的資質向上を目指している。現地での具体的な業務としては、CIBNOR 及び UABCS からの参加教員との連絡調整、派遣学生の生活面でのケア、現地からの情報発信、鳥取大学からの派遣教員と現地教員や研究員とのミーティング調整など、共同研究促進のための橋渡しの役割を担った。

学生の長期派遣プログラムや教育研究拠点事務所の設置は、CIBNOR 側の多大な協力なくしては実現できなかった。これはひとえに鳥取大学との 30 年にも及ぶ共同研究の歴史、協力体制が整い、信頼関係が確立したために他ならない。文化や習慣が違うメキシコにおいて日本式の教育・研究を展開することは容易ではないが、すべての事業がメキシコ側の全面的な支援と理解の下で順調に実施できている。

今後、拠点事務所を活用した共同研究プロジェクト構想として、国際協力機構（JICA）の南々協力事業「CIBNOR を拠点とした中南米の農業技術普及・農村振興プロジェクト」や、JST-JICA 地球規模課題対応国際科学技術協力「メキシコにおける節水農業技術の確立と普及プロジェクト」など、本拠点事務所を活用した事業を計画している。

（iii）成果

a. 拠点間持ち回りによる国際シンポジウム開催

教育研究拠点間のネットワーク構築と共同研究促進を目的として、第 1 回国際戦略本部強化事業国際シンポジウムを 2007 年 12 月鳥取大学において開催した。第 2 回目を中国東北農業大学で 2008 年 7 月に開催した。これらの持ち回り国際シンポジウムをもって人的ネットワークの構築と共に、拠点間の情報共有を図ることが出来た。なお、第 3 回目においては CIBNOR にて 2010 年 2 月に開催予定である。

b. メキシコ海外実践教育カリキュラムの継続実施

2006 年から約 20 名の学部学生を CIBNOR・UABCS に 3 ヶ月間派遣して実施している「持続的生存環境に向けての国際人養成～沙漠化防止海外実践教育カリキュラム」は、学内だけでなく学外からも高い評価を受け、文部科学省の支援が終了後の 2008 年からは大学独自の予算の中「メキシコ海外実践教育カリキュラム」と名称を変更して継続実施している。学内及び学外報告会を開催し、本プログラムの成果を学内外に広めたことにより、このプログラムに関する他大学からの参加の希望もあり、新たな共同教育プログラムへの発展が見込まれる。

c. 拠点を活用した共同研究の促進

CIBNOR の教育研究拠点の活用は、鳥取大学と CIBNOR の共同研究の支援に大きな貢献を果たしている。特にグローバル COE プログラム「持続性社会構築に向けた菌類きのこ石源活用」の採択を受け、CIBNOR 内に「菌類きのこ共同実験室」を新たに設置し、メキシコ国内だけでなく中南米地域から発掘した新しい菌類きのこ遺伝資源の同定作業、更には若手研究者の派遣の拠点として活用している。日墨交流 400 周年記念事業の一環として、2009 年 9 月 14 日、菌類きのこ遺伝資源開発に関する日墨合同シンポジウムを開催した。

d. 危機管理体制の整備

海外教育研究拠点における学生派遣プログラムや、共同研究事業を実施する上で、危機管理体制の整備は必須である。国際戦略企画推進本部の主催により、海外派遣に伴うリスクマネジメントセミナーをこれまで 3 回開催し、教職員の危機意識を高めるとともに、危機管理マニュアルの一層の整備を進めている。

九州大学：

九州大学は、「アジア指向」を標榜するとともに、同時に欧米の有力大学との競争的協力関係を構築することを国際戦略の基軸としている。このため、九州大学は、米国シリコンバレー地区にカリフォルニアオフィスを設置した。同オフィスを含む各海外オフィスからの情報は、国際戦略本部として位置付けられた国際交流推進機構において集約し、具体的な事業へと展開している。

カリフォルニアオフィスにおいては、主に、九州大学学生の国際化、起業家精神涵養のための現地企業等訪問プログラム、英語研修、遠隔授業等を実施している。サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク（JUNBA）加盟大学の学生もこれらのプログラムに参加している。

同オフィスは、2009 年に法人登録及び非営利団体の認可申請を行ったが、これは日本の大学事務所としては初めてのケースであり、米国の法律と学内規則との整合性等クリアすべき課題の解決に時間を要した。

JUNBA を通じ、日本学術振興会サンフランシスコ研究連絡センターや日本の他大学と有機的に連携することで、単に一つの大学の国際化を促進するばかりでなく、日本の大学全体の国際化に寄与し、各大学のプレゼンスを一体として高めている。

また、「福岡シアトル・シリコンバレー交流推進協議会」が福岡市に設立されるなど、海外オフィスを通じた自治体との連携体制も構築された。

(i) 背景・問題意識

九州大学は、2004 年 4 月に、総長（＝国際交流推進機構長）のリーダーシップ

により、カリフォルニア、ロンドン、ミュンヘン、ソウルに最初の海外オフィスを設置した。場所の選定は、総長の意志（トップダウン）によるもので、総長のコネクションを活用可能な方々のうち、戦略的に重要な都市、地域に在住している方々を人選した。その後、北京、バンコク、ワシントン D.C.にも海外オフィスを設置した。北京、バンコクは国際交流推進室及び国際交流部が主導し、戦略的に重要な都市に海外拠点の機能を置いた。ワシントン D.C.は短期留学同窓生のとりまとめとして、アメリカ在住者の中から人選を行った。

九州大学は、「アジア指向」を標榜するとともに、併せて欧米の有力大学との競争的協力関係を構築し、そのプレゼンスを示すことを国際戦略の基軸として、国際共同研究、国際的な教育プログラム、国際産学連携等の推進を行っている。

このため、スタンフォード大学をはじめとする研究及び教育水準の高い大学や先端技術ビジネスの集積地であるアメリカ合衆国カリフォルニア州シリコンバレーにカリフォルニアオフィスを設置し、学術及び学生交流等に関する情報の収集・発信を行うこととした。

カリフォルニアオフィスは、当初、松尾正人所長の自宅をオフィスとして開始した。同オフィスからは、現地において実施可能な活動計画等が示され、また、同所長は、九州大学の総長諮問会議及び国際交流総合企画会議（オブザーバー）においても、九州大学の国際戦略策定のための提言を行った。具体的な提言の例としては、九州大学の学生が海外に触れる機会を拡大し学生の国際化を促進させること、九州大学の教員がその優れた学術研究の成果等を海外において情報発信する機会が少ないことなどである。

九州大学は、2005 年度から大学国際戦略本部強化事業経費により、国際交流推進機構を中心として戦略的な国際交流事業を拡大してきたが、その運営の中心である国際交流推進室では、各海外オフィスからの情報や、海外オフィス所長をメンバーに含む国際交流総合企画会議における提言を国際戦略策定のデータとして活用しており、カリフォルニアオフィスからの前述の提言についても、それらを具現化する形で（ii）に示す各種プログラムを展開・拡大している。

（ii）取組

九州大学ーロバート・ファン・アントレプレナーシッププログラム（QREP）

九州大学の学生に対し、起業家精神を涵養することが重要との考えに基づき、同窓生のロバート・ファン氏の寄付をうけ創設した教育プログラム。起業家精神、移民文化、国際的ハイテクビジネスのメッカであるシリコンバレーにおいて1週間、現地で活躍する起業関係者等による講義、Google 等の会社訪問、スタンフォード大学等の学生や留学生とも交流して、自らのキャリア形成を考え、また新たなことにチャレンジする意欲・意識を高める機会を提供する。2005 年度からカリフォルニアオフィスが中心となり実施しており、毎年約 30 名の学生（早稲田大学（連携大学）学生を含む）が参加している。

遠隔授業

カリフォルニアオフィスから九州大学の学生に対しテレビ会議システムを通じて、遠隔授業を2007年度から実施している。同じく起業家精神の涵養及び幅広い視野を持つ学生を数多く育成することを目的として、シリコンバレーで活躍中の起業家、ビジネスマン、研究者、地域リーダーによるリレー講義で、前期は「九大生よ、ビジネスを学ぼう!」、後期は「九大生よ、リーダーになろう!」をテーマとして実施しており、横浜市立大学へも配信を行っている。総数約100名の学生が受講している。

シリコンバレー英語研修プログラム

国際人として活躍するためには、スキルとしての英語を身につけるべき、との考えから、アメリカにおいて「英語漬け」になりながら学ぶ研修プログラムを開始した。カリフォルニアオフィスが現地で学生をバックアップする4週間の夏季英語研修を2007年度から実施している。2008年度までは、モントレイ国際大学院において開催し、2009年度は、オフィス近隣で前年度に交流協定を締結したサンノゼ州立大学において実施した。ホームステイによる初めての異文化体験、シリコンバレー企業訪問による国際的ハイテクビジネスの現場に触れることができる本プログラムの参加者は年々増加し、2009年度は約40名の参加があった。

さらに、2009年度からは、同大学において、4週間の学術英語を中心とした「若手研究者のための英語研修プログラム」(4週間)も実施している。

サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク (JUNBA)

-Japanese University Network in the Bay Area-

JUNBAは、米国・シリコンバレー地区に拠点を持つ日本の大学間の連携を図り、日本の大学の国際化、国際的人材の養成、産学連携等の諸活動を支援し、日本及び米国における教育・研究の発展と産業創出に寄与することをミッションとしている。九州大学カリフォルニアオフィスは、JUNBAの中心メンバーとして、日本学術振興会 サンフランシスコ研究連絡センターをはじめ、同地区に海外拠点を持つ日本の大学と協力し、2006年度からJUNBAアカデミアサミット、シンポジウム、テクノロジーフェア等を開催しており、これらの活動は、日本の大学の海外拠点が一致団結し、そのプレゼンスを高める役割を果たしている。2008年度の「JUNBA2009」では、環境をテーマとして開催(タイトル「Next Step to a Greener Earth」)と題し、カリフォルニア大学各校、企業の経営陣、トップクラスの研究者、コンサルタント、政府関係者など、各大学のネットワークを利用して、米国の教育機関等へ参加の呼びかけを行い、244名の参加を得た。日本の大学からの情報発信に対する米国における関心の高さがうかがえ、日米間の共同研究や国際産学連携の可能性について議論を行った。

JUNBAを活用するメリットとしては以下があげられる。九州大学の教員が現地において研究成果の発表を行う際に、単に九州大学のネットワークだけではなく、JUNBAの加盟大学が持つネットワークを利用することにより、幅広い参加者を得

ることができる。また、JUNBA テクノロジーフェア等においては、単体の大学ではなく、日本の大学全体として研究成果を公表することにより、アメリカ側研究者の強い関心を引くことが出来る。JUNBA は産学官の連携構築や共同研究の契機を与え、九州大学とアメリカの研究機関とのつながりは確実に拡大している。

また、九州大学は、今年度から「若手研究者のための英語研修プログラム」を現地で開始したが、JUNBA 加盟大学にも呼びかけ、鹿児島大学から1名の参加を得た。

事業拡大に伴うオフィス機能の強化

カリフォルニアオフィスは、その強化を図るため、2008年1月にサンノゼ市に新しくオフィスを構え、同年4月からは事務職員1名を現地に派遣し、事業拡大とその環境整備を図っている。

サンノゼ市に設置したオフィスは、2009年2月に法人登録を行い、同時に非営利団体として国税庁への認可申請を行った。法人登録は、大学が米国で活動する際に必要な手続き（職員の身分保証の面など）であり、「KYUSHU UNIVERSITY CA OFFICE INC.」として、九州大学とは別の組織として登録を行った。

苦労した点

法人登録関連では、米国の法律と学内規則との整合性、派遣職員の就業規則等の整備、会計処理の方法等の決定などに時間を要した。法人登録に関しては、海外拠点を日本の大学の「子会社扱い」として登録するのか「支店扱い」として登録するのかを選択することとなった。結果的に「子会社扱い」として、大学とは別の組織「KYUSHU UNIVERSITY CA OFFICE INC.」として登録した。課題解決のプロセスとしては、カリフォルニアオフィスは弁護士に逐次相談し、米国の法律の観点から大学側の疑問に回答した。大学側は、弁護士からの意見をもとに、登録の必要性等を国際交流部、財務部と協議を重ねた。また、登録の形態によって、派遣事務職員のビザの種類や会計処理の方法も変わることとなるため、財務部職員を現地に（出張にて）派遣し、弁護士と直接意見交換を行った。その結果、登録の形態（子会社扱い）とそれに準じた手続きを双方にて確認し、登録するに至った。

JUNBA においては、各大学が協力し、米国内での存在感を相互に高め合うことを理想とするが、各大学もまた独自のプレゼンスを高めるというミッションがあり、それぞれが有する米国大学等とのネットワークが必ずしも効果的に共有出来ないという困難さを併せ持つ。

カリフォルニアオフィスで展開する各種事業は、シリコンバレーにおいて活躍する起業家等による協力が必須であるが、より魅力的なプログラム作りのためには、それらを新たに発掘し、その関係を継続させる難しさがある。

(iii) 成果

前述のそれぞれの活動は密接に結びつき、その他の活動に発展的な広がりを見

せている。

- (例)・QREPにおいて訪問した企業の幹部を遠隔授業の講師として招いた。遠隔授業はJUNBA加盟大学である横浜市立大学へも配信した。
- ・学術及び学生交流協定を締結したサンノゼ州立大学において、夏季英語研修を実施した。
 - ・同じくサンノゼ州立大学において、若手研究者向けの学術英語等を中心とした4週間の研修を企画・実施し、JUNBA加盟大学に参加を呼びかけ、鹿児島大学からの参加を得た。

このように、海外に拠点を構え、日本の他大学と有機的に連携することで、単に一つの大学の教育・研究の国際化を促進するばかりでなく、日本の大学全体の国際化に寄与し、各大学のプレゼンスや情報発信機能を一体として高めている。

さらに、福岡市経済振興局を事務局とする「福岡シアトル・シリコンバレー交流推進協議会」が2008年度に発足し、九州大学は、福岡市、福岡商工会議所、在福岡米国領事館等とともに、役員を務めている。

カリフォルニアオフィスは、同協議会が実施したIT先進技術の現地調査へ協力するなど、自治体との連携も促進されている。

慶應義塾大学: ロンドンオフィスの設置形態について

(i) 背景・問題意識

慶應義塾大学では、これまで欧米を中心とした海外の協定機関と連携活動を実施してきており、その数は、2005年1月現在で、全協定校134機関中、北米38機関、欧州58機関であった。このように、北米・欧州中心に交流が活発であったという経緯もあり、1997年から英国ケンブリッジの南西に位置するサフォーク州ベリー・セント・エドマンズ市近郊にナウトン・コートという広大な敷地を賃借し、主に夏期休暇期間中等の短期研修施設として使用していた。2000年に市からその利用権にあたるリース権を取得し、実質、その不動産を購入した形で海外拠点として活用、運営してきた。しかし、その施設の稼働率に比した施設の保持、運営管理等にかかる経費等を総合的に精査した結果、当該施設を継続運用するよりも利便性の高いロンドンの近郊での展開が好ましいと判断し、当該施設のリース権を英国内の事業会社に売却した。その後、2006年7月に日本学術振興会と委託契約を締結し、日本学術振興会ロンドン研究連絡センター内に慶應義塾大学ロンドンオフィスを開設した。

慶應義塾大学のロンドンオフィスには、大学国際連携推進機構を支援する事務部門である国際連携推進室の若手専任職員1名をロンドンに派遣しており、ロンドン派遣者は、国際連携推進室の指示の下、慶應義塾大学で政策的な企画や立案を行うために必要な情報を自主的に収集し、それを本校に報告することにより、慶應義塾大学の国際戦略を側面から支援することにある。

インターネットが普及している現在でも、現地においてしか得ることのできな

い情報が多数あり、その収集に加え、以下の業務を実施している。

- ・ 英国および欧州地域内における慶應義塾大学の教育・研究活動の日常的な広報（戦略）
- ・ 英国および欧州地域内の大学・高等教育機関、それに関連する政府関係、国際機関等の最新動向の情報を収集・分析（戦略）
- ・ 慶應義塾大学が実施する英国および欧州内での在外研修プログラム等の随行・危機管理対応（教育）
- ・ 質の高い留学生獲得のためのリクルート活動（教育）
- ・ 国際的研究成果発表等のイベントの企画・運営（国際社会貢献）
- ・ 海外の同窓会組織との連携（卒業生支援）
- ・ 海外におけるファンド・レイジングのための情報収集・立案（資金獲得）

（ii）取組

英国および欧州地域内における慶應義塾の教育・研究活動の日常的な広報（戦略）

慶應義塾大学の海外拠点として、専任者を配置することで、現地で日常的に慶應義塾大学に関する情報提供（パンフレット等を配布）が可能となった。その結果、電話や訪問等の問い合わせ等に対し、慶應義塾大学の教育・研究活動の正確な説明、広報が可能になったのみならず、慶應義塾大学の交流相手校その他関係者と直接の面識を得ることで、電子メール等で構築した関係のみならず顔の見える、良好な関係を築くことが可能となった。

英国および欧州地域内の大学・高等教育機関、それに関連する政府関係、国際機関等の最新動向の情報を収集・分析（戦略）

国際交流関係団体（EAIE 等）や、文部科学省等の国際教育会議等のため欧州地域内に出張した役職者等に随行し、欧州域内の大学・高等教育機関等の最新動向を国際連携推進室に報告することで、大学全体の国際戦略策定に活用できた。

慶應義塾大学が実施する英国および EU 域内での日本人学生向け在外研修プログラム等の引率・危機管理対応（教育）

慶應義塾大学は、英国内でケンブリッジ大学ダウニングコレッジ、オックスフォード大学リンカーンコレッジでそれぞれ日本人学生向けに夏季プログラムを、また、フランスのパリ政治学院（Sciences Po）で春季プログラムを実施している。それぞれのプログラムにおいて、これまでは現地補助要員として事務系担当者を日本から派遣していたが、ロンドンオフィスの派遣者がその役割を担うことで大きな経費削減に寄与することができた。また、現地に駐在しているために事前に現地の効果的な状況把握などが可能になった。

質の高い留学生獲得のためのリクルート活動（教育）

毎年、ロンドンオフィス派遣者は EAIE や NAFSA 等の会議に出席し、慶應義塾大学の協定校等との交渉のみならず、協定校以外の関係機関にも慶應義塾大学の

プログラムや奨学金等の広報をしている。特に、2008年4月には「未来先導国際奨学金」を設置し、慶應義塾大学大学院（原則として修士課程）に正規生として入学する留学生を対象に選考を行い、国費外国人留学生総額金を上回る水準の奨学金の給付を開始した。こうした情報を積極的に広報することで、質の高い留学生を獲得することが可能となる。また、交流を活発化させ、来日する交換留学生を増やすために英国を中心に欧州各国の協定校を訪問し、慶應義塾大学のアピールを行っている。

国際的研究成果発表等のイベントの企画・運営（国際社会貢献）

2007年4月末、英国において University College London(UCL)、日本学術振興会と3者共催で、慶應義塾大学創立150年記念国際シンポジウムを開催。同イベントでは、慶應義塾大学からは岡野栄之医学部生理学教授と安井正人医学部薬理学教授、UCLからは神経生物学者であり視覚情報処理研究の第一人者であるセミール・ゼキ教授とフラコヴィアック教授という、日英の両大学において神経科学分野の最先端の研究を行う4名の科学者が一堂に会した。

また、2009年7月には、同じく英国において大英図書館と共催で、慶應義塾大学創立150年記念国際シンポジウムを開催。アラン・マックファーレン ケンブリッジ大学キングスコレッジ教授の講演、大英図書館ハミッシュ・トッド氏による貴重書展の展示説明が行われた。

このような海外での企画の事前準備（会場その他手配全般、および、英国内での発表者との調整や打ち合わせなど）をロンドンの派遣者が担当した。ロンドンオフィスがなければ、このようなイベントの企画・開催は大変に困難であり、これらのイベントを無事成功させることができ、英国内で慶應義塾大学の存在や研究レベルの高さをアピールできたことは、大きな成果であった。

海外の同窓会組織との連携（卒業生支援）

慶應義塾大学の「三田会」と呼ばれる卒業生の自主的なOB・OG組織は、世界各地で活動している。ロンドンオフィスは、英国、および欧州域内の三田会と日常的に交流し、三田会のイベント等に積極的に参加し、慶應義塾大学の動向他、様々な情報提供をしている。また必要に応じて、慶應義塾大学が実施する企画などにも動員、周知などに協力を仰ぐことが可能となった。また、慶應義塾大学の担当役員と三田会関係者の接点は、多くても年一回程度であるが、ロンドンオフィスが日常的に交流を行うことで、より良好な関係を築くことができ、慶應義塾大学にとって重要なステークホルダーである海外の塾員（卒業生）の慶應義塾大学に対する期待などを把握することが可能となった。

(iii) 成果

ロンドンに戦略的な拠点を設けたことで、欧州域内の関係者との時差のない調整、折衝や、慶應義塾大学の役員、国際センター所長、教員等の欧州内への出張に際しても、英国勤務という利点を生かし、随行や後方支援業務等、様々な形で

支援が可能となった。さらに、留学生獲得に向け、日本からの発信だけではなく、欧州の中心都市にオフィスを開設し、協定校等を訪問することで質の高い学生獲得に向け積極的な広報活動を実施することが可能となった。

なお、大学国際戦略本部強化事業の経費は、主にロンドンオフィス設置のための事前交渉の費用として計上しており、本オフィスが慶應義塾大学単独ではなく、日本学術振興会の研究連絡センター内にオフィスを設置できたことによるメリットも大きい。派遣者1名に対し、単独でオフィスを構えるのではないため、経費節約が可能となった。さらに、同オフィスには、バックグラウンドの異なる文部科学省からの出向者や国立大学出身者が駐在しており、そのような環境で協働することで、慶應義塾大学内だけでは培われなかった多角的な視野も得られることが可能となっている。

東海大学: 海外拠点と教育研究活動の有機的連携の促進

(i) 背景・問題意識

東海大学は現在、海外の5ヶ国、に海外拠点を設置している。それは、東海大学の建学の精神の源流であるデンマーク、ヨーロッパにおける武道をはじめスポーツの交流の拠点としてのオーストリア、環太平洋の学術交流拠点として米国ハワイ、および、本の国際学術貢献の出発点ともいえるタイ、そして、学生交流が盛んな隣国韓国に海外拠点を設置している。

1970年に初めての海外施設としてデンマーク王国コペンハーゲンに東海大学ヨーロッパ学術センター（Tokai University European Center、略称：TUEC）を設置した。敷地面積約9,000㎡に敷地面積1,580㎡の建物を所有しており、内部に設備の整った会議室、図書室（蔵書約15,000冊）、茶室および最大25名が宿泊可能な施設がある。オーストリアには、ウィーン市の協力で1984年スポーツ交流の拠点として松前武道センターを設立した。2008年にセンター施設自体をウィーン市に譲渡し、現在は施設内にTUECウィーンオフィスとして賃貸事務所を置いている。米国・環太平洋の拠点として、ホノルル市に19階建ての東海大学パシフィックセンター（Tokai University Pacific Center、略称：TUPC）を建設した。建物内には米国の短大であるハワイ東海インターナショナルカレッジ（Hawaii Tokai International College、略称：HTIC）を運営しているが、施設としては200名規模の講堂、大小の会議室等を備えており、国際研究集会などが行われている。

タイおよび韓国に置く拠点は最近設置したもので、いずれも、数ある協定校の中でも拠点交流大学と我々が目する、タイ・モンクット王工科大学（KMITL）および韓国・漢陽大学の構内に場所を借りる方法で設置している。各校の場所の提供に対する東海大学側からの反対給付として、韓国からは交換留学生の受け入れ人数の上乗せを行い、タイにおいては現地在事務所を利用した日本語プログラムを行うことができるようにする措置で、互恵の条件を実現している。

これらの5拠点を通じて、東海大学は、現地で教育活動の実施、研修旅行や協定活動の支援を含む日本側との連携・支援、現地からの日本留学促進、大学の研

究・教育情報の発信等を行ってきた。

TUEC（コペンハーゲン）、TUPC（ホノルル）および韓国の海外連絡事務所ソウルには、東海大学の専任教員および（または）専任職員を人事異動により日本から出向させて勤務させており、ウィーンオフィスおよびタイについては、現地の日本人を勤務に当たらせている。施設および活動の規模から、東海大学専任の教職員が現地教職員を取り纏めて大学の理念に則った運営を行うため、必要最低限の人材を配置することについて、学内での理解は得られている。また、定期的な配置転換により、人事交流が行われ、海外勤務経験が後の業務に十分生かされて、業務の国際化に貢献していることも大学として人材を海外配置する理由の一つである。

東海大学の国際活動は、人的にも資金的にもかなりの投資を行ってきたこれらの海外拠点の存在によって、他大学の国際活動よりもスケールの大きなものも展開できて、海外における認知度の向上に貢献してきたという自負もありながら、活動によっては、大学の一部だけが関与する行事に終始する傾向も否めず、発展的に東海大学本体の地道な教育・研究活動と有機的に結合していかない部分もあるのではないかという評価もあった。

（ii）取組（苦労した点を含めて）

海外拠点と大学活動とのより有機的な連携を目指して、2005年の国際戦略本部設立を機に、海外機関の運営管理を担当していた事務を法人本部から、大学のメインキャンパスである湘南校舎へと移管した。さらに、それまで海外機関の運営について検討する委員会組織等が特に設けられていなかったことから、新たに設置した国際活動を審議する委員会のうちの一つの海外連携委員会の管轄範囲とした。また、TUEC（コペンハーゲン）、TUPC（ホノルル）にはテレビ会議システムを設置し、また本事業で湘南校舎、熊本校舎（当時九州東海大学）および札幌校舎（当時北海道東海大学）にもテレビ会議システムをリースにより導入したことから、同委員会を含め、施設の活用に関する検討会や拠点と大学間、および拠点間の連携強化を図る打ち合わせを頻繁に行うことができるように改善された。これにより、情報の共有が図られ、また業務の流れが明確になり、効率的な運営が実現できた。

また、人を通じた連携の強化にも努めた。各海外施設へ日本から出向し、海外勤務を終えて帰国した職員の配置の際には、大学の全学的な国際化の推進を意識したものとしている。また、業務の機会をとらえて現地採用の職員を日本出張させて東海大学を実際に視察させた。

（iii）成果

海外拠点、国際戦略本部、大学（研究者）間の連携の強化により、いくつかの活動に結びついたが、研究支援という観点からは、デンマークで行われたコペンマインド（Copenmind）、サンフランシスコで行われたJUNBAテクノロジーフェアなど海外における研究展示会等への参加があった。学内の研究から、海外でも注

目されうる研究を選択して研究成果の情報を研究者に代わって展示、発表をし、研究者間・企業との橋渡しをしてネットワークの構築に貢献する活動が生まれた。

拠点を利用して、地域コミュニティなどを対象とした内外の研究者や外交官を講師とした定期的セミナーの開催や図書室や茶室などの施設の開放など、地域に根差した活動をも展開することにより現地での認知度が深まることが、現地研究者との共同研究や大学との交流協定締結などの仲介役となり、研究交流につながる例も多いが、ユニークな例として、最近、オーストリアにおける拠点を中心とした東海大学の長年の活動が評価されて、東海大学理事長がウィーン市のシュンペーター協会より表彰された。その受賞を記念して、賞金を資金に研究者交換を実施する交流協定をウィーン大学と締結し、研究者の交換を開始した。

東海大学が過去 40 年近くにわたり、海外に施設を保有し、適切な人材を確保して運営してきた実績は、有意義なノウハウの蓄積となっており、本事業を通じてその活用についても考える機会ともなった。このような蓄積は、同様の活動をこれから展開しようとする他大学にも共有するべきであり、実際 2008 年 3 月の本事業採択機関間の第 2 回情報交換会（日本学術振興会・東海大学主催）において「海外機関の設置、活用」の分科会でも、東海大学の経験を他機関に提供することができた。

(3)総合分析及び具体的提言

(i)海外拠点を設置する必要性

なぜ、大学等学術機関の海外拠点が必要なのか。海外拠点を設置することによって何が達成できるのでしょうか。

海外拠点から受ける恩恵は、大学等学術機関によって様々であろうが、一番のメリットとしては、現地における持続的なネットワーク構築が挙げられる。通信技術が発達し、日本と海外の機関とのやりとりは、Eメールやテレビ会議システムを利用して、相手国機関とオンタイムでしかも廉価に連絡を取り合うことができるようになった。また、情報収集もインターネットを使えば、かなりの情報を得ることができるようになった。

しかしながら、裏を返せば日本だけでなく、どの国もそれができるようになったため、交流を行いたい相手機関があったとしてもなかなか実現に結びつかない。Eメールを出してもなかなか返事が来ないといった経験はどの機関にもあるのではないだろうか。テレビ会議システムを利用しても、相手国と上手く意思疎通ができずに遅々として案件が進まない。そもそも、テレビ会議システムの機能の互換性がないなどといった経験があるかと思う。それであれば、時々出張に行って、交渉すれば十分ではないかといった意見もある。しかし、そもそも、相手機関の誰に会えばいいのか分からないといったこともある上に、以前会った相手がいつの間にか担当が変わっているといったこともよくある。相手にしてみても、普段からFace to Faceで付き合いがなければ実のある議論はなかなかできないであろう。どんなに通信技術が発達しても、やはり人のFace to Faceに基づくネットワークというのは国際交流には必要不可欠なのである。

また、現地の学術機関の情報収集においても、今のインターネットは発展段階にあり、有象無象の情報が氾濫している。検索しても、多くの情報が表示されて、どれが正しいのか、また、最新の情報なのか判断するのが難しい。やはり、現地にいる人間の情報が、一番有益で、かつ、正確なのである。

特に、相手機関とともに現地において共同研究を実行したり、共催で国際シンポジウムやセミナーを開催したり、研究者や留学生のリクルートを行ったり、日本からの留学生を手厚く支援するのであれば、やはり、恒常的なオフィスを現地に設けて、人的ネットワークを構築することが有効である。

前述の大学の取組例において、鳥取大学は、学術交流協定校のうち5つの大学に海外教育拠点事務所を設けている。その背景として1980年代から学術調査、農業技術協力などの諸活動を展開し、実績を積み重ねた結果、恒常的なオフィスの設置にいたったとある。鳥取大学と海外事務拠点事務所、相手大学との3機関の人事交流も定期的に行われており、管理経費面での融通が図られるなど、お互いの信頼関係の上になりたった運営がされており、十分なニーズに基づいて海外拠点整備が図られている良例と言える。また、東海大学においては、1970年からデンマークとの交流拠点をはじめとして、交流重点地区5ヶ所に独自の拠点を設置し、比較的大規模の海外拠点の展開を図っている。拠点においては、研究交流の他教育文化交流も実施しており、活動内容も多岐にわたり、現地における認知度

も高まっている良例と言える。両校とも早い時期から活動を長期にわたって行っているため、地域に根ざした活動が展開できている。また、慶應義塾大学は、1997年からイギリスに海外拠点を設置し、主にその教育機能のために活用していたが、その後、拠点をロンドンに移し、現地においてしか得ることのできない情報を収集し、分析を行い、様々な業務を実施していると報告している。今後、海外拠点の設置を検討している、又は既にある海外拠点の見直しを行っている大学は、ニーズを十分に把握するとともに、長期的な視点にたって活動内容を検討することが必要であろう。

(ii) 設置する地域や機能に応じた海外拠点の設置形態

海外拠点を設置する際、検討すべき主な事項として、①設置形態、②運営方法（人員配置も含む）、③機能が挙げられる。

海外拠点の設置にあたっては、まず、国、都市、設置場所の選定を行う。設置に至る背景は様々であろうが、個別具体的な共同研究を行うケースを除き、大学等と交流が深い国、都市を候補とすることが一般的であろう。

国、都市が決まった後は、その国の習慣や都市の状況に関する情報収集が必要である。例えば、アメリカでは、9.11以降ビザの取得に非常に時間がかかるようになり、またビザ取得のために当局に出す資料も複雑になった。さらに、法人格の取得が困難になったとも言われる。中国では、東京大学が「外国企業常駐代表機構」として登記しているが、詳細な理由は不明であるがこれと同様に登記を行うことが困難であり、独立したオフィスを有することが難しいと言われている。アフリカでも、北アフリカと南アフリカでは生活習慣もかなり異なる。例えば、エジプトではビジネスアワーが日曜から木曜で10時～14時までが通常の勤務時間であり、断食の時期もある。日本学術振興会では、9ヶ国10センターの海外研究連絡センターを設置しており、現地の情報を適宜発信している。また、学生支援機構（JASSO）、国際交流基金（JF）、国際協力機構（JICA）も諸外国に事務所を設けており、現地の情報に詳しく、これらの事務所の情報を活用するのも有用である。

海外拠点の設置形態としては、本事業中間報告書にもあるとおり、独自オフィス（独自の事務所を設置）、共同オフィス（他機関と事務所を共同利用）、相互オフィス（相手機関内に相互に拠点を設置）、個人へ委嘱（簡便な拠点機能を現地の個人に委嘱。オフィスは特に設置しない。）が挙げられる。最終報告書の作成にあたり、本事業採択機関に対する海外拠点に関する調査を実施し、設置形態を（a）独自オフィス、（b）共同オフィス、（c）協定大学内に設置（相互拠点も含む）、（d）企業内に設置（相互拠点も含む）、（e）個人へ委嘱、（f）その他に分類した。

表 9-1 海外拠点の設置形態

設置形態	コスト	採択大学の形態別拠点数
独自オフィス	高	59
共同オフィス	やや高い	19
企業内オフィス	中	1
協定校内オフィス	中	106
個人へ委嘱	低	3

(a) 独自オフィスは、短所として、他に比べてコストが高いが、長所としては、他と比べて賃貸に係る契約や様々な支払いに関して単独で行うため会計処理が簡単であることが挙げられる。また、現地に置く職員の数も自由になり、かつ、海外における組織としてのプレゼンスが高いのが利点と言える。このため、共同利用など他の選択が難しい場合や、海外拠点を置く現地に詳しく、かつ、財政的に十分である場合には、独自オフィスの設置が適当である。

(b) 共同オフィスは、他機関のオフィスを共同利用する形態である。具体的には、大学同士が共同でオフィスを設置したり、地方自治体の海外事務所と共同オフィスを置いたり、日本学術振興会海外研究連絡センターにおいて、実費負担で海外研究連絡センターの一部を賃貸する方法も利用したりする方法がある。日本学術振興会で行っている海外研究連絡センターの共同利用は、年々増えており、2009年10月現在で12の大学等が利用している。本制度は、大学等学術研究機関が海外において実施する①先端的研究分野のフォーラム、セミナー、シンポジウム等の開催、②現地大学等との共同研究、研究者交流等の国際交流活動、③現地大学等との交流を維持発展させるためのフォローアップ活動、④広報活動、⑤情報収集活動等に対して、事務スペースを提供するだけでなく、必要な情報の提供、備品等の便宜供与等を行い、大学等が独自でオフィスを設けるまでの支援を行うものである。海外拠点を現地で初めて設ける大学等は、このような支援制度を活用するとスムーズな設置運営が可能となる。共同オフィスの短所としては、共同設置パートナーを見つからないと設置が成り立たなかったり、相手側の都合に左右されたりするもあり、パートナーの撤退や規模縮小に伴って受ける影響が懸念される。長所としては、共同パートナーと適宜情報交換を行い、より効率的な活動やシンポジウムの共催が可能となるなどが挙げられる。

(c) 企業内オフィスや (d) 協定校内オフィスは、大学等機関と関係の深い企業や協定校にオフィスを設置する形態は、お互いにオフィスを置くケースもあり、比較的経費が安くすむという利点がある。この形態は、相互に共同研究やシンポジウムなどを実行する際に非常に有効である。また、交流協定に基づく、留学生交流や研究者交流を行う際にも、相手機関内に海外拠点があると学生や研究者に対する支援も手厚くなり、有用である。更に、職員の交流を効果的に行うことができ、国際的な専門性を有する職員の養成にも有用と言える。更に、お互いに海外拠点事務所の管理経費を融通することにより、事務経費の節約と海外送金等が

それほど頻繁に行うことが必要でなくなり、事務上の負担も少ないといったメリットがある。一方で、パートナー機関以外の機関との交流を深める場合には不都合がある。したがって、明確な目的とパートナー機関がある場合にはこの形態は有用であると言える。

(e) 簡単な拠点機能を現地にいる個人に委嘱する方法は、コストが最も安くなる方法である。例えば、年間に数ヶ月程度現地においてコーディネートする人が必要な場合や現地の状況の情報収集や簡単な広報活動を行う場合などについて、この方法を有効である。大学によっては、協定相手機関の職員に週に2日間委嘱して、定期的に本校の業務をしてもらい、謝金を支払っているケースもある。このように委嘱する相手は、卒業生や教員に限らず、交流相手機関の職員に委嘱するなど様々な方法がある。

前述の採択機関の取組例において、神戸大学は中国の事務所を設置するにあたり、現地における様々な事務運営の煩雑さに苦勞をしている様子が見える。神戸大学は、日本学術振興会の北京研究連絡センター内に事務所を設置しているが、シンポジウムを開催するために必要な手続き等について当センター内に設置している他大学との情報交換も適宜しながら、現地での活動を行っているとしている。事務手続きが煩雑であったり、頻繁に替わったりする国では、事務所を設けている日本の大学同士のネットワークが貴重になっている。また、慶應義塾大学のロンドンオフィスは、現在、日本学術振興会ロンドン研究連絡センター内に事務所を設けているが、当初ケンブリッジ郊外の独自のキャンパス内にオフィス機能を持たせた拠点を設置していたものの経費面でのコストパフォーマンスや都市部での利便性や情報収集能力を考えた結果、現在の形態になっている。九州大学は、独自のオフィスをカリフォルニアのシリコンバレー地区に設置しているが、当初は現地の日本人研究者の自宅をオフィスとして事務所を開設しているユニークな形態である。現在は、事業拡大と環境整備のため、新たに独立した事務所を設け、法人登録を行っている。法人登録の際は、現地の弁護士との調整や学内規則との調整等に時間と労力がかかっているが、国際連携本部がイニシアティブを取って調整した成果が実を結んでいると言えよう。このように適宜設置形態を見直して、活動や機能に応じた設置形態を選択していくことも経営上重要である。

(iii) 効率的な運営と適切な人員配置

海外拠点の運営方法を考えることが必要である。国立大学法人は、中期目標、中期計画を立てて、大学としての戦略を掲げて事業を遂行する。海外拠点事務所についても、中期目標、中期計画に記述している大学が多くある。また、私立大学の中には、海外展開に関する目標、計画を掲げている大学も多くある。目標や計画に掲げられるということは、同時に活動に関する評価も受ける。その際に、効率的な運営がなされているか、適切な人員配置であるかについては、最も重要な観点であろう。

効率的な運営とは、最小コストで最大の成果と言い換えることができる。特に

コストについては、設立に係る資金、通常の運営に係る経費、人件費、管理費が挙げられるが、他の機関との比較も難しく、評価が難しい。しかし、多くの大学が海外拠点を設けており、成功した例も失敗した例も多くノウハウは蓄積されているはずである。したがって、大学間で情報を共有したり、一つの大学が複数の海外拠点を設ける場合には、大学の中で情報を共有したり、国際戦略本部がエキスパートとして関わることで、設立時のコストや時間を最小限に抑える工夫が可能になる。初めて海外拠点を設ける大学等機関については、前述したように、共同利用や個人への委嘱の形態を選択し、コストをできる限り押さえることも選択肢として考えることが有用である。通常の運営に係る経費についても、例えば、シンポジウム開催する場合には、現地において共催する大学等機関を募り、会場の提供等を行ってもらうことで開催経費が安くなったり、留学説明会を行う際に大学が共同で行ったり、パートナー機関と相互事務所を設け日々の管理費をお互いに負担するなど様々な工夫が可能である。採択機関の取組として紹介している鳥取大学では、メキシコの海外拠点においては、管理経費が発生しておらず運営コストが低く抑えられている。また、鳥取大学の北京事務所では、現地の大学職員に非常勤で委嘱する形を取っており、現地の大学職員が本校の職務を行う分のみ賃金を負担して業務を行ってもらっている。コストが安ければいいということではなく、定期的な見直しによって効率的な運営方法を検討することが必要である。もちろん見直しの結果、業務が増えたことによって運営費が増加することもあり得るが、その際にどのような形態が最も効率的で無駄が少ないのかを検討することが必要である。

海外拠点事務所にスタッフの種類及び人数については、常駐か非常駐か選択することになる。人員に関しては、本国からスタッフを派遣する場合と現地にて採用する場合もある。人員を全て現地にて採用している海外拠点事務所もあるが、事務所としての機能を考えた場合、課題として本校との連絡調整や本校の活動に関する理解が深くないなどが指摘されており、現地にて採用する場合には、元教職員や卒業生など本校との関わりが深い人選を行うことも有用であろう。また、定期的に本校と海外拠点事務所との意見交換や情報交換を行うことは、非常に重要であり、風通しのいい連絡体制を築くことは円滑な業務運営につながる。採択機関は、208拠点中105拠点が常駐のスタッフを置いており、大半は、本国から職員を派遣するとともに、現地スタッフを雇用している形態を取っている。取組例として挙げられている慶應義塾大学ロンドン事務所は、大学国際連携推進機構の職員を派遣するとともに、本校と緊密な連携の下に活動を進めている。また、ロンドンを拠点に、欧州域内の関係者と時差のない連絡調整が可能となり、欧州全域を対象に活動を展開している。また、東海大学は、本校と海外拠点の定期的な配置転換を行うことにより、国際化を担当する専門的な職員の人材養成を行っている。また、現地採用職員を日本に出張させるなどして、海外と本校との連絡調整体制を築いている。

(iv)機能の特化

海外拠点事務所の機能として、大きく分けて、事務室、教育施設、研究施設の3つの役割がある。このうち詳細な役割を分類すると、以下のようになる。

a. 教育施設

①現地における教育の提供、

b. 研究施設

②我が国の研究者が現地で行う研究プロジェクトのサポート、

③現地の大学等との共同研究のサポート、

④現地の大学等との当該拠点での共同研究の実施、

⑤現地の企業との連携サポート、

⑥現地の企業との当該拠点での共同研究の実施、

c. 事務室

⑦学生の海外研修施設、

⑧職員の海外研修施設、

⑨留学生受入に向けたリクルート活動、

⑩現地の研究者のリクルート活動、

⑪学生の留学・インターンシップに係る現地支援、

⑫帰国した留学生、外国人研究者とのネットワーク構築、

⑬現地の教育・研究事情に関する情報収集、

⑭機関の海外広報、

⑮現地の高等教育・研究機関との連携強化が挙げられる。

これらの役割を全て網羅する海外拠点を設立しようとしたら、大規模なものになりコスト面からして現実的でない。そこで、役割を何点か絞って海外拠点の機能を見直す又は検討することが必要である。前述したように、文部科学省が行った調査において、①現地の教育・研究事情に関する情報収集、②現地の大学等との共同研究のサポート、③機関の海外広報が、現在の日本の大学等機関の海外拠点が担っている役割の多いものである。

日本学術振興会が実施した採択20機関に対する海外拠点の役割に関する調査において、教育施設以外の海外拠点について調査を行ったところ、本事業採択機関の海外拠点の担っている役割のうち、最も件数が多いものは「現地の大学等との共同研究のサポート」であり、207拠点中150拠点到のぼった。次いで、現地の教育・研究事情に関する情報収集を行っている拠点138、現地の高等教育・研究機関との連携強化を行っている拠点は136、我が国の研究者が現地で行う研究プロジェクトのサポートを行っている拠点は132であった。役割の数は多くても13であり、平均6つであった。このような情報を参考に、各機関は海外拠点事務所の設立に当たっては、機能を絞り、目的を明確にして具体的な活動計画を立てることが有用である。

日本学術振興会の各海外研究連絡センターは、共通の機能に応じた事業とともに担当地域に応じた活動を展開している。

共通して挙げられる機能としては、①海外の学術振興機関との連携、②日本学

術振興会の事業の広報や実施、③我が国の大学等学術研究機関の海外活動展開への協力・支援、④研究者支援ネットワーク構築とフォローアップ活動、⑤海外学術情報の収集・発信がある。

地域に応じた活動としては、例えば、アメリカにはサンフランシスコ研究連絡センターとワシントン研究連絡センターがある。サンフランシスコ研究連絡センターでは、主に州政府の学術動向とともに、ベイエリアにある大学との連携協力を図っている。ベイエリア大学連絡ネットワーク（Japanese University Network in the Bay Area: JUNBA）の事務局を務め、ベイエリアに展開している日本の大学等の海外拠点間の連携を図り、情報収集・発信体制を強化している。ワシントン研究連絡センターでは、主にアメリカ連邦政府の情報収集やNSFやNIHなどの政府関係機関との国際シンポジウムを開催している。このように同じ国においても、設置都市によって機能が異なっている。

また、アフリカに設置しているケニア・ナイロビ研究連絡センターにおいては、設立当初（1965年）から現地における地域研究やフィールドワークといった研究者支援のベースキャンプとしての機能が大きな特長である。研究者が、現地にてスムーズに研究に取り組むことができるように訪問前から密に連絡を取り合い、現地の情報やアポイントをとり、アドバイスを行うなど研究者のニーズに合わせたきめ細かな業務を行っている。また、エジプト・カイロに設置しているカイロ研究連絡センターにおいては、現地に留学している学生や研究者を対象に貴重なアラビア図書の貸し出しや自習スペースを提供したり、研究に関するアドバイスをしたり、生活相談にも乗ったりして日本人が現地の生活にとけ込めるような生活環境も含めたサービスステーションとしての役割を果たしている。今後、グローバル30で採択される大学が、海外拠点を設置し、留学に関するワンストップサービスを展開する予定であるが、地域特性に応じた活動も望まれている。

このほか、海外拠点の機能として、今後求められるものとしては、大学職員の研修機能や在外日本政府系機関との連携が挙げられる。研究の国際化は、研究者のニーズに応じて自然とグローバル化されるが、それを支援する大学職員は大学が自ら研修を実施し、人材育成を行わなければ、大学職員の国際化は望めない。このため、海外拠点を利用した国際的な専門性の高い職員の養成の機能を検討することが必要である。また、現地において、現地の日本の政府系機関と積極的なコンタクトを行うことにより、様々な機会を通じてネットワークを広げたり、幅広い情報収集を行うことが可能になるため、大学間だけでなく政府系機関との連携も今後期待される。

採択機関の取組例としてあげられている神戸大学中国事務所では、主に優秀な中国人留学生（研究者）を獲得することを目的として、現地における教育研究情報等の収集及び発信を行っている。機能を特化した結果、集中的な業務の遂行が可能となり、中国事務所が主催する北京神戸大学デーを開催するなどの成果を挙げている。また、鳥取大学は、メキシコにおける「沙漠化防止」に関する共同教育研究拠点として機能を明確にしていることから、共同研究を端として、学生交流や職員交流を実施しており活動の幅が広がっている。このような例を見てもわ

かるように、どのような機能を求めて海外拠点を展開するのかは、大学国際化において重要な要素と言える。

（v）まとめ

大学等機関の海外拠点事務所に求められていることは、持続可能な運営と対外的にわかりやすい成果の説明である。このためには、明確な目的や計画を持ったミッションオリエンティッドな事務所の設立が必要であり、事務所の機能を可能な限り特化し、活動内容は、具体的で、かつ、目標や計画が立てやすいものであることが望ましい。

設立コストに関しても、今まで培った又は他の機関のノウハウを活用したり、他機関と共同利用したり、パートナー機関との相互事務所の設立を行ったり、必要に応じて事務所を設けず現地の個人に委嘱するなど様々な選択肢を検討することが必要である。

このためには、国際連携本部が海外拠点事務所設立の際から、情報を集約し、計画性を持って運営に携わることが有用である。海外での活動は、国内の活動よりも評価が難しく、目に見えない部分が多い。このため、普段から本校と海外拠点との情報交換を頻繁に行い、定期的に拠点事務所の職員と本校職員が交流を行ったりすることが重要である。また、本校と海外拠点が共同して年間の活動計画や目標を作成したり、財政面からのアドバイスを行ったりするなどの支援も必要である。

日本の大学の海外拠点は今後とも増えていくであろう。新規に設立されるものも既に設立されている海外拠点においても、活動内容や運営について再検討し機能を強化・充実されることが望まれている。

<河村 裕美>