

第5章 本事業の成果と大学国際化のための 提言

(河村 裕美)

第5章 本事業の成果と大学国際化のための提言

第1節 本事業の10の成果

本事業の採択20機関は、それぞれの特色を活かしつつ「国際戦略本部」といった全学横断的な国際化を推進する組織体制を整備し、大学等としての国際戦略を打ち立て、学内の各種組織を有機的に連携した全学的・組織的な国際展開を行ってきた。言い換えれば、採択機関は、個々の研究者や部局による国際共同研究や学術交流に国際化の進展をゆだねるのではなく、学長等トップのリーダーシップの下に、大学の特徴を生かした戦略的な国際化や海外展開を標榜するとともに、機動的かつ持続的な国際化を図るための組織体制を整備し、国際戦略を構築してきたといえる。

本事業の最終年度に実施した「大学等における全学的な国際化推進に関する調査」（第3章）及び採択機関による報告を基礎資料として行った聞き取り調査、並びに、それらの調査結果に対する有識者による分析や論考によって、本事業の採択機関が達成した国際化への成果とともに、日本の主要大学等における国際化の実態が明らかになった。

採択機関においては、限られた事業経費を最大限に活かし、国際化の様々な局面において著しい成果を挙げており、他の大学等が国際化を推進する上で参考となる事例も数多く輩出した。それら本事業の成果をこのような報告書を通して普及させることは、今後、多くの大学での国際化への取組に示唆を与えるものであり、優れた事業であったと言えよう。

成果1: 学長等がリーダーシップをとることによる機動的な組織への変革

大学等における国際化推進に関する全国的な調査結果において、全学的な教育・研究環境の国際化推進を目的とした本部・組織機構を有しているのは回答機関の57%となっており、全国的に組織的な国際化に取り組んでいることがわかる。学長・副学長級が本部長を兼ねている事例はその過半数に及ぶが、これを採択機関に限定してみると、90%に達する。こうしたデータからも、本部組織が整備された機関では、トップのリーダーシップのもとで国際化が推進されている状況にあることがうかがえる（第3章第2節）。

学長等がリーダーシップをとることによって、国際化プログラムの実施を機動的に行うことができる。具体的には、それまで、一つの国際プログラムを実施するために、関係部署の了承を個別にとり、学内の複数の会議を経て、ようやく実施準備に取りかかれるという状況であったものが、本部組織を介して学内の人的配置・予算措置も含め、迅速な意志決定、効率的な実施が可能になっている。また、大学等が国際会議の開催や協定締結、国際交流を機動的に行えるようになったことや、大学等における研究者交流実績や協定締結状況等の基本情報の管理が組織として継続的に行われるようになったことが報告されている。これらから、本事業によって、大学国際化に資する組織改革が実行されたと言えよう。

成果2:具体的な数値目標・行動計画・評価体制による国際化の戦略的推進

全学的な国際化のビジョン、ミッション、目標等を有している機関及び具体的な数値目標・行動計画を有している機関は、回答機関の58%であった。これに対し、採択機関は、それぞれ100%と90%であり、国際化の基本的な推進体制が整備されている状況が明らかになった（第3章第2節）。

本事業の採択機関の多くは、戦略的な国際化への取組として、「全学的な体制の下で国際化を推進するために、全学で共有できる国際化のミッションやビジョンが必要」であり、その全学的な求心力を高めるために、「ミッションやビジョンを作成するにあたっては、建学の精神や大学憲章を具現化し、全学的な中長期計画との整合性・連携性があるものとしたい」（第4章第2節）と考えている。さらに、国際戦略は、優先順位（選択と集中）を示し、到達目標や行動計画によって階層化され、行動計画の策定にあたっては、資源配分の実行性を考慮して、実現可能なものとするのが重要である。実際、採択機関の国際戦略の中には、国際化に関する使命や目標が明確であり、かつ、詳細な行動計画を含め有機的な構造に定められているものがある。そこでは、大学全体として目指すべき国際化について、その使命や到達目標のレベルから国際業務に関わる教職員が指針とすべき手段目標や行動計画のレベルに至るまで、段階的に具体化することで、国際化推進に対する学内の理解や共有を促そうとしている。

第3章の質問紙調査の分析結果から、全学的な国際化推進本部の設置や国際化に係る理念・目標・行動計画の存在によって、国際化進展の度合いが高まることが明らかになった。また、国際化に関する評価結果の活用について、全ての採択機関は、それを国際化の目標・計画に反映させるとしており、これは非採択機関（63%）に比べて著しく高く、PDCAサイクルへの取組がうかがえる（第3章第2節）。

成果3:外部資金獲得のための組織体制の整備による安定した国際活動の推進

2008年秋の金融危機の影響を受けて、日本においても経済不況のトンネルを抜ける兆しがなかなか見えていない。また、国債依存率の高い国の財政状況等を背景として、国立大学法人運営費交付金については、1%以上の削減、また、私立大学等経常費補助金も1%の減額が続いている。このような状況の中、国際関連事業の財源は、恒常的な経費からの投入とともに、外部資金による財源確保も必要となっている。採択機関における国際化を推進するための外部資金の獲得状況の伸び率は、他の機関に比べて高く、採択機関の多くが大規模な総合大学であるという事情を踏まえた上でも、外部資金獲得のための組織体制整備が有効である。採択機関の中には、大学の国際開発協力活動に係る外部資金の獲得のため、学内の研究機構に国際戦略本部が加わり一元的な組織体制を整備することで獲得をしているところもある。国際化推進のための財源の多様性を確保することで、継続的な国際事業の実施が可能になっているとも言える。

成果4: 海外高等教育機関との戦略的国際連携の増大

大学間等の交流協定締結数は、全国的に増加傾向にある。そうした中であって、採択機関は、他の機関に比べて、より多くの協定を締結している(第3章第2節)。大学間の交流は、国際交流協定数などの量的指標によってのみ測られるものではないが、国際連携に参加したいとする各大学の積極的姿勢を示すものであると言える。2005年度から2008年度の大学間等交流協定に基づく教職員及び学生の総受入数の増加率は、採択機関において65%増、その他の機関において45%増となっており、採択機関の伸び率が高い。

国際連携の中でも、とりわけ、近年その拡大が著しいのが、国際的な大学間コンソーシアムである。全国的には34%の大学等がコンソーシアムに加盟しており、本事業採択機関では、75%が加盟している。二機関間の連携が、研究・教育交流、職員交流など具体的な協定内容に基づき行われるのに対し、コンソーシアムは、学生交流、研究連携の促進、専門職員の育成、教育プログラムの開発など、目的が多岐にわたる点において特徴的である。コンソーシアムは、ブランディングやマーケティング等の観点からすると、参加すること自体に一定の意義が認められるものである。しかし、国際連携を、大学等にとってより有益なものとするためには、それによって提供される機会や場を活用することが必要となる。そのためには、コンソーシアム自体の目的、あるいは、そこに参加する機関の目的を明確化すること、各機関が参加意識を持てるよう win-win の関係を構築していくことなどが重要であることが、採択機関の取組事例から明らかになっている(第4章第4節)。

採択機関の具体的な成果としては、主体的に加盟機関に働きかけ、共同プログラムの実施によって職員の国際活動に関するノウハウと経験を蓄積した例や、国際教育プログラムの構築を果たした例などが挙げられる。

成果5: 教育研究の国際展開の促進

大学の国際化を進めるにあたり、制度・組織上の整備と具体的な教育研究の内容は両輪の関係にあり、両者が揃って初めて実のある国際化が図られる。

大学国際化に全学的に取り組む際に、競争力のある個別研究テーマを中核にすれば、大学の国際的な存在感の醸成が図れるだけでなく、個別具体的な取り組みから得られる国際化のノウハウを全学的に浸透・展開することが期待できる。

テーマ設定を行う際に重要な点としては、

- ・国際的に競争力のある分野であること
- ・大学が重点的に推進している教育研究分野であること

が挙げられる(第4章第5節)。

採択機関においては、このような条件に合う重点テーマ・プロジェクトを国際化の方向性として打ち出すことで、学内の各部局や研究者の協力を円滑に得ることができているものがある。また、重点プロジェクトから国際的な教育課程を構築したものもあった。この国際教育課程では、国際戦略本部が事務を担当しており、学内の教育と研究の連携を促進するとともに、外国からの留学生・研究者の

受入れを円滑化することに寄与している。

なお、重点テーマに基づく国際化に向けた諸活動を全学的に展開することによって、大学内の部局を越えた学際的な研究活動が活性化される効果も見られており、国際化推進が学問領域を越えた教育・研究に関する協力・連携を強化することにも寄与しうることがわかった。

成果6: 国際関連業務担当職員に対する研修制度の充実

大学等が展開する国際活動、例えば留学生の受入れ、英語による科目や教育プログラムの開講、大規模な国際研究交流・協力、海外企業、国際機関等からの受託研究等、大学運営の国際化には、学内事務手続きや国際的な契約など複雑な事務が発生する。

本事業を通じて、各機関が目指す国際化の方向に即した人材像を明確にすること、専門職員の独自採用、キャリアパスの整備、教員と職員間の適切な業務分担、対外窓口としての職員の継続的な雇用、職員研修の必要性が明らかになった。

採択機関においては、海外に教職員を派遣する数が他の機関に比べて増加しており、2005年度から2008年度の教職員の海外派遣数の増加率は、採択機関では11%増であるのに対し、その他の機関では2%増となっている。特に職員のための「海外研鑽機会の確保と支援体制」「派遣プログラムの実施」、「(帰国後の)海外での経験を生かす環境」の整備が進んでいる。

採択機関における具体的な成果として、海外職員研修の実施に際して、海外の大学と調整し、独自のニーズに応じたインターンシップ等を組み込んだ主体的な研修プログラムの構築・実施を行っていることが挙げられる。また、職員の企画運営能力や問題解決能力の向上に努め、国内外の国際交流実務担当者による意見交換会の主催を通じた職員への国際研鑽機会の提供と国際的ネットワーク構築が図られている。この他、外部人材を活用した国際業務の迅速な処理が挙げられる。

成果7: 外国人研究者受入れのための支援の充実

外国人研究者の受入れは、大学国際化の推進における最も重要な要素の一つであり、日本では最も遅れていると言われている。

本事業を通じて、ワンストップ窓口等の外国人研究者への支援体制を整備するとともに、外国人研究者との交流の場の提供等、日常的な対話によりの確なニーズ把握と課題の特定を行うことが有効であることがわかった。また、欧米のみならず、アジアからも優秀な若手人材を獲得することが求められるため、国籍の多様性にも留意する必要があるといえる。採択機関においては、外国人研究者の受入れ実態や要望を聴取する交流の機会を設けることで、重点的に取り組むべき課題を明確にし、組織的に共有している取組がある。また、受入れに係る研究者あるいは職員向けの各種ガイドブックの作成のほか、組織的な体制としてワンストップ窓口を設置し、研究者の相談に応じるなど受入れ環境を改善している。更に国際公募の実施や長期又は常勤勤務の促進の方針を打ち出すなど外国人研究者受入れのための諸施策がその他の機関よりも進んでいることが明らかになった。

2005年度から2008年度の外国人研究者受入数の増加率は、採択機関では11%増、その他の機関では7%増となっており、採択機関の伸び率が高い(第3章及び第4章第7節)。

成果8:日本人若手研究者の派遣数の増加

若手研究者の積極的な海外派遣が必要であることはあらためて言うまでもない。本事業によって、日本人若手研究者が海外に出る際に、個人派遣とともに組織的な支援の下での派遣が有効であることや危機管理体制の整備の必要性が明らかになった。

採択機関における成果として、帰国後のキャリアパスにおけるロスを最小限に抑えるためにも効果があるダブルディグリープログラムの積極的な推進、日本学術振興会の若手研究者インターナショナル・トレーニング・プログラムにおいて行う海外派遣に係る組織的支援や、研究者の派遣に際しての危機管理体制整備及び的確な危機対応が挙げられる。

成果9:海外拠点の機能を生かした効果的な国際化の推進

知識基盤社会の構築を背景とする世界的な人材獲得競争を契機として、海外に拠点を置く大学が増加している。従来、先進国が発展途上国に設置していたものが、近年では先進国が先進国に置くケースも見られるようになった。日本においても、海外拠点数が増加している。一方、日本の大学が拠点を設置する場合、アジア(60%)が多く、特に、この5年間の増加が著しい。

海外拠点を有している機関は、調査対象機関全体では35%であるのに対し、採択機関では95%に達している(第3章第2節)。そして、2005年度から2008年度の1機関あたりの海外拠点の増加数については、採択機関では平均4.6箇所の増、その他の機関では平均1.6箇所の増となっており、採択機関の増加率が高い。

本事業によって、海外拠点を整備する際には、その必要性を明確にし、設置する地域や拠点の機能についての考え方を組織内で共有し、独自オフィス、共同オフィス、個人委嘱といった様々な設置形態のいずれかを戦略的に選択することが有効であることも明らかになった。また、運営に際しては定期的な評価を行うことにより、柔軟な運営を図るととともに、蓄積されたノウハウや知識を共有することによって効率的な運営が可能であることも明らかになった。海外拠点は、国内の本部と離れた地にあり普段の活動が目に見えないため、コストに対する成果に関して具体的かつ客観的な説明を通常以上に厳しく求められることがある。

海外拠点に求められることは、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。この点に関し、採択機関は、他の機関に比べて、特に「拠点維持のための財源確保(財政的に措置)」、「国内業務との連携」が図られていることが分かった(第3章第2節)。採択機関の国際戦略本部と海外拠点が連携することにより、その活動や成果が学内で明らかにされており、結果として財源確保に結びついているといえる。

採択機関における具体的な成果としては、海外拠点を生かした国際共同研究の

進展や教育カリキュラムの開発、教職員研修プログラムの実施、効果的な留学生リクルートの推進が挙げられる。

成果 10: 多様な国際化の事例の蓄積

本報告書においてとりあげた採択機関の取組は、国際化推進の一例に過ぎず、採択機関においては他にも多くの取組を行っている。

本事業実施に際して、採択 20 機関は国からの財政的な支援を受けているが（第 2 章第 2 節）、採択機関の中には、組織体制整備のための費用を本事業費で措置し、実際の国際業務にかかる経費については、内部資金で対応している機関も多くある。

言い換えれば、本事業によって達成された成果や事例の多くは、他の予算と組み合わせることによって、輩出されている。本事業が一つの契機となって、他の経費による活動と相乗効果を生み、数多くの国際化事例を抽出できたことは、今後国際化を目指す大学等にとっても参考になり、役立つものとなるであろう。

本事業ではホームページを開設し、採択機関の数々の先駆的な取組事例や海外における諸情報を掲載することで、採択機関のみならず国際化を目指す大学等に広く共有できた。また、毎年度開催している公開シンポジウムは、採択機関の最新の取組事例の発表のほか、海外の国際化事例の発表や参加者によるディスカッションによる意見交換等を実施することで課題の共有や成果の普及等において成功を収めている。

第2節 大学国際化のための10の提言

当節では、本報告書の総括として、国際化推進のために、今後大学等に求められる方策について提言を行う。

提言1：学長等のリーダーシップが発揮できる国際化のための組織体制の整備

本事業において、国際戦略本部を設置し、学長や副学長のリーダーシップの下、国際化を効果的に推進することが可能であることが明らかとなった。

国際化のためには、学長のリーダーシップが発揮できる組織体制の整備が有効であり、また、教職員の間で、目的や目標が共有されることが必要である。これは、国際化を推進するためには、何をどのように国際化して、具体的にどのような大学の姿を目指すのかということを経営者間で共有することを意味する。

このため、大学等においては、学長・副学長の下に国際戦略本部を設置し、出来る限り多くの教職員が参加する中で国際戦略を策定し、国際戦略の浸透を教職員に図ることが有用である。

提言2：国際化推進のための具体的な目標、階層的な計画、評価体制の整備

採択機関の策定した国際戦略には、包括的・総花的なものが多く、具体性に欠けるものがあった。また、目標や計画における優先度が不明確なものもあった。徹底したデータ収集と現状分析が国際戦略作りの第一歩であり、そこで抽出された課題が国際戦略の事項となる。次に、全学的な国際化ビジョンへの貢献度、大学の強み、資源配分の状況等を考慮して、そこから優先事項（選択と集中）を選択する。さらに、国際戦略の各事項は、測定可能な領域目標と手段目標、そして具体的な取組と期限（何をどこまで達成するか）を示した実行性の高い行動計画によって階層化されるべきである。

国際化の評価については、行動計画の進捗状況を定期的に点検することと、国際戦略そのものを定期的にレビューすることが基本的な取組といえる。本事業の調査によると、国際化に特化した評価への取組については、全体で7%、採択機関でも20%に留まっており、評価方法についても、第三者（外部）による評価を行っているところは、採択機関、非採択機関ともに半数程度であった。このため、第三者（外部）評価だけでなく、ベンチマーキング、ピアレビューのようなものも、欧米の大学の事例を参考に導入されるべきである。その際は、実行性の点から包括的な大学評価の一部としてではなく、国際化に特化した評価のほうが良いであろう。また、評価結果は公開され、PDCA サイクルの観点から、次の目標や行動計画の設定あるいは改定及び資源配分に反映されることが重要である。

提言3：国際化のため組織的な外部資金調達

我が国の大学等における国際化関連資金は、全般的に国の補助金や公的競争資金への依存度が極めて高く、今後、民間資金、海外の資金、寄付、事業収入など外部資金を獲得し、財源の多様化を行うことが必要である。安定的な資金は持続可能な国際化推進に必要不可欠であり、特に国際プログラムの運用を支える人材

採用の経費にも大きく関わってくる。

このため、大学においては、国際化のための外部資金獲得に向けた組織整備を行うことを検討されたい。その外部資金調達のための組織が国際戦略本部組織と同一又は緊密な連携関係である方がよいだろう。

提言 4：大学間交流協定の実質化と大学間コンソーシアム活用のための財源と人材の確保

近年、大学等間国際交流協定の増加とともに、二機関間から複数の大学間による国際コンソーシアムを形成して、学生交流・教職員交流から教育プログラムの開発まで国際連携の目的と形態が発展・拡大している。

全国的に国際交流が活発になっていることは事実であるが、交流協定によっては、交流が一方的になっていたり、事実上交流がなかったりするなど見直しが必要なものがある。このため、大学等においては、交流活動の実質化を図るとともに、既存の国際交流協定を定期的に検証し、見直す仕組みを検討していくことが必要である。このため、国際交流協定の有効期限をあらかじめ設けて定期的に見直したり、自動更新になっている協定に関してはあらかじめその実績や効果を検証したりするなど、その時の状況に応じた柔軟な対応をはかることが求められる。

また、新たに協定を締結したり、コンソーシアムに加盟したりする場合には、その目的や期待される効果について費用対効果の観点を含めて事前に検討することが重要である。

特に、国際コンソーシアムの継続的・有機的活用には、安定的な財源基盤を確保し、加盟機関それぞれが参加意識を持って活動に貢献し、互いに教育的利益を享受できるような運用の仕方が重要である。そのためには、国際コンソーシアムを支える人材を確保し、国内外、機関内の連絡調整を多層的にサポートする仕組みを考慮することが必要である。

提言 5：個別の教育研究テーマを軸とした全学的な国際化の推進

大学国際化に全学的に取り組む際に、競争力のある個別研究テーマを中核にすれば、大学の国際的な存在感の醸成が図れるだけでなく、個別具体的な取り組みから得られる国際化のノウハウを全学的に浸透・展開することが期待できる。

このためには、国際的に競争力のある分野であり、大学が重点的に推進している分野を中心に国際化の戦略的推進を図ることが有効である。その際には、教育課程への国際化などにも配慮して取組を進めることが必要である。

提言 6：国際業務担当職員の強化とキャリアパスの構築

現在、教員や研究員に比べて、国際業務担当職員に対する専門的な研修やキャリアパスの構築が未だ不十分である。本事業採択機関においても、職員に対する海外派遣や研修に積極的に取り組んでいるものの、キャリアパスの構築など課題が残っている。国際業務担当職員は、語学能力だけではなく、海外の大学との窓口のほか、学内での受入れ業務や国際共同研究の支援等求められる能力は多岐にわたる。

即戦力となる専門性の高い職員を雇うことについては、予算の制約等もあり、非常に難しいことが多い。このため、今後、大学においては、国際化のために必要とされる人材像を明確にし、そのためのSDを充実させ、キャリアパスを整備することが必要である。SDの充実やキャリアパスの整備を一大学で行うには限界があり、大学間で連携し共同でSDを実施したり、大学間の人事交流をより促進したり、国際交流を活発に行っている日本学術振興会等との人事交流を活用したりすることが有用である。

また、我が国の大学における国際業務は、欧米諸国の大学に比べて、必ずしも大学の教育研究の中核として位置づけられておらず、今後より多くの大学において改善が図られることが求められるとともに、国際業務を担当する教職員への採用・昇任等に際して適切に評価することが肝要である。例えば、国際業務を大学において重点的に強化すべき分野として位置づけ、教職員の採用・選考段階においても、教員と職員という既定の枠にとらわれず、プロフェッショナルとしての資質と能力を求め、採用後もその資質と能力を高めるインセンティブが提供できる環境を整備することが挙げられる。

提言7：外国人研究者等支援のための学内組織体制の確立

外国人研究者の受入れは、大学国際化の推進における最も重要な要素の一つであり、日本では最も遅れていると言われている。

近年、常勤の外国人研究者とともに中短期的な外国人研究者受入れの必要性が指摘されている。これは、古くからの頭脳流出や頭脳獲得の枠組みを超え、研究者が国際的に移動することによって生じるネットワーク自体が知識創造・イノベーション、そして経済的な価値を発生させるという頭脳循環（brain circulation）の考え方が世界的にも定着しつつあるためである。

科学技術の世界では、国籍にとらわれず、自ら活躍する場を求めて研究者が移動しているが、移動に際してすでに存在する人的ネットワークが大きな役割を果たしている。この国際的なネットワークに多くの日本人研究者が入ることの重要性は言うまでもない。このため、短期、中期、長期いずれの場合にでも外国人研究者の受入れの改善を図ることが必要である。

政府の留学生30万人計画の一環として、大学国際化拠点整備事業（グローバル30）においても、外国人教員数の確保や英語によるコースの設立が強調されるなか、外国人研究者とともに外国人教員に対するニーズも高い。

このため、外国人研究者や教員の積極的な受入れを目指す大学は、各々の実態と目的に沿って、例えば、大学の国際的なプレゼンスの向上、国内外と差をつけない国際公募の実施、外国人研究者・教員の研究・生活支援の充実、学内での情報提供やサービスの多言語化など各種受入れ支援体制の整備を図ることが必要である。

提言8：若手研究者の国際研鑽機会の拡大と帰国後の受入れ体制の整備

「頭脳循環」において、世界的な研究者のネットワークに日本の研究者が継続

的に参加し、存在感を高めるためには、若手研究者の積極的な海外派遣が必要である。ヨーロッパにおいて今年開始されたエラスムス・ムンドゥスⅡは、ヨーロッパ域外との交流を促進することに重点を置いており、特にアジアやアフリカの優秀な若手研究者の人材獲得に力を入れている。一方、日本においては、現在、帰国後の処遇等、キャリア形成に係るインセンティブの低下等といった阻害要因によって、海外に長期間派遣される日本人若手研究者の数は減少傾向にある。このままの状態が続けば、日本は世界の頭脳循環から取り残されてしまうであろう。

本事業や海外特別研究員、若手研究者インターナショナル・トレーニング・プログラムを始めとする日本学術振興会の諸事業によっても、海外渡航機会の拡大や海外渡航に際しての障壁は減りつつあると言える。一方で、若手研究者の長期海外渡航者数が減少傾向にある主要因として、海外研鑽を積んだ若手研究者に対する適正な評価がなされていないことが挙げられる。具体的には、一定の任期終了時に次のポストを確保するために、言語や人間関係も含めて異なる研究環境に適應するために時間と労力を費やすことなく、国内に残って出来る限り多くの研究論文等を作成した方が有利であり、長期の外国滞在に消極的にならざるを得ないという指摘がある。このため、教員の採用、昇進に際して、論文の数ではなく、質を重視するとともに、海外での研究経験や研究ネットワーク形成という面を積極的に評価するという対応が強く求められる。

また、国、大学、学術振興機関各機関には、若手研究者研鑽機会を提供するプログラムがある。多くの若手研究者がそれぞれのキャリアステージに応じたプログラムに申請できるよう、各機関において若手研究者へのプログラム紹介を積極的に行ったり、要望に応じて改善したりすることが求められる。

提言 9：海外拠点の運営における PDCA サイクルの徹底

海外拠点を整備する傾向は、全世界的に見られ、我が国においても海外へ拠点を設ける大学が増えているが、その運営について改善が必要な点はいくつか見られる。

まず、海外拠点を整備する際には、大学の国際戦略に沿って拠点の必要性の分析を行い、設置する地域を選び、海外拠点の機能に応じた設置形態を選択することでより効率的な運営をすることができる。このためには、独自の海外拠点を設ける前にグローバル 30 で設置する大学共同海外事務所や日本学術振興会の海外研究連絡センターを利用することも有用である。

また、効果的な運営と適切な人員配置を行うために、大学間同士で海外拠点の運営に関する情報を積極的に共有したり、拠点間の情報交換を行ったりすることが求められる。

限られた財源で費用対効果の高い海外拠点を運営するためにも、定期的な評価を行い、設置形態や機能など運営に関する見直しを行い、必要に応じて運営形態の変更や機能の変更・特化をフレキシブルに行うことも重要である。

大学本部から海外にタイムラグなく情報が伝達され、海外からも大学本部に適確で有益な情報が入るなど大学本部と海外拠点との連携が円滑に進むよう国際戦

略本部が中心となって、海外拠点の運営と管理に携わることが有用である。

以上のことから、国際連携本部が中心となって、海外拠点の運営における PDCA サイクルの徹底を図ることにより、海外拠点の機能を最大限に生かすことが大切である。

提言 10：大学間ネットワークの下で行う国際化の継続的推進

我が国が世界の頭脳循環の拠点となるためには、全国的な大学の国際化が必要であり、これは、本事業において、個々の大学の全学的かつ組織的な国際化の相乗効果として目指していることである。本事業は、我が国において先導的な国際化の取組を行っている 20 機関により実施されてきたが、そのうちいくつかは、グローバル 30 に採択され、更なる国際化の飛躍を目指している。採択機関は、本事業終了後も、全学的な国際戦略本部を維持・発展させながら、策定した国際戦略の実現を目指して、国際展開を更に推進することにより、国際的なプレゼンスの向上を目指すことが期待されている。

我が国の大学が世界の研究者を惹きつける大学であるためには、個々の機関の取組に加え、国際化に関する大学と教職員間のネットワークを構築し、政府、地方公共団体、学術振興機関とも連携し、大学国際化のための取組を継続的に実施するとともに、好事例を共有するような機会を持つことが必要である。特に、大学の国際化に関する取組事例や情報が蓄積されている本事業の HP は、利用価値が高く今後とも存続し、活用されることが強く望まれる。

おわりに～さらなる国際化のすゝめ～

（i）本事業採択 20 機関に向けて

本事業採択 20 機関は、「大学国際戦略本部事業を契機として全学的な国際化を推進し、事業終了後も引き続き国際化の推進を果たす」という意思があることが確認されている。採択機関の取組は、各機関が独自に行っているシンポジウムや日本学術振興会が行ったシンポジウム、ホームページ等々で広く公開されている。また、各採択機関には国際化を推進しているモデルケースとして国内外から注目され、多くのサイトビジットがあったと聞いている。

採択機関の 5 年間の取組を概観すると、本部組織の体制整備に注力した機関、学内の一部門においてパイロット的な取組を行い、今後の国際化推進の礎とした機関、国際戦略に基づく国際化支援方策の在り方を確定させ、学内の研究の国際化推進を進めた機関、国際化のための各種マニュアル¹を作成しそのノウハウを学内で共有した機関等、具体的な中身は様々である。その中でも、特に、本部組織を国際化推進のためのガバナンスやマネジメント改革の核とする取組や本事業の財政的支援を用いて雇用した外部人材の内部人材化とそのポジションの継続等事業終了後を見据えた取組を行っている機関が多い。採択機関におかれては、国際化に関する国内外からの高い期待を認識し、今後もその取組の普及につとめ、我が国の学術機関の国際化推進の先導役を担っていただきたい。

（ii）我が国の大学等関係者に向けて

本報告書では、独自の国際化戦略に基づき国際化を進めてきた 20 の採択機関に焦点を当て、その取組事例をもとに観点別の国際化分析と提言を行った。国際化を目指す大学関係者にとって、その活用方策は既に述べてきたとおりであるが、ここで、最後に述べたいことは、あらゆる大学の教育・研究活動及び管理・運営を国際化の視点から見直す（改革する）必要があるということである。例えば、本報告書の 9 つの観点にしても、組織体制、目標・計画の策定、職員養成といったように、大学等における様々な活動の根幹につながっている。大学等が各々の今後の在り方を考え、改革を目指すに際して、この国際化推進のための視点はすべての領域で無くてはならないものであり、かつ、今日の大学の役割を鑑みても検証すべき切り口であるように思われる。

本報告書を手にする大学等関係者に、大学等の目標・計画策定、組織変革に当たっての手がかりとして活用いただき、そして、国際化を推進するに際しての手引きとして手元に置いていただくことを期待したい。

¹ 例えば、外国人研究者受入れのための職員向けマニュアル、外国人研究者への配布用マニュアル、国際会議開催のためのマニュアル、海外派遣の際の危機管理マニュアル等、その機関の実態とニーズに即した独自のマニュアルが本事業採択機関で作成されている例が多い（巻末付録 I（v）参照）。