

立命館アジア太平洋大学における 協定フレームワークの策定 — 戦略的な国際ネットワークの構築を目指して

乾 さや子 (立命館アジア太平洋大学
アカデミック・オフィス)
本村 廣司 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)
木田 成也 (立命館アジア太平
洋大学事務局次長)
北村 滋朗 (立命館アジア太平洋大学
アカデミック・オフィス課長)

要 旨

高等教育における国際化が進む中、海外の大学等教育機関との協定は、実質的な活動を伴うものや戦略的に意義のある協定だけに焦点を絞っていく傾向にある。本研究は、立命館アジア太平洋大学（APU）において、大学にとって意義のある協力協定を戦略的に選んでいくためのしくみやツールを提案することを目的とし、他大学におけるモデルケース調査、協定起案時の協定選定条件と教育交流実績の関連性の調査、職員を対象とした協定の活用経験に関する調査を行った。大学の国際戦略と協定展開方針の連動、協定選定・活動のPDCAサイクルの設定、戦略的リスクや運営リスクも考慮した詳細な審査項目の設定、協定の目的の明確化、協定の間接的効果が強く表れた国際学生募集との連携など、調査結果から得られた発見を元に協定フレームワークを提起し、その中の協定方針策定フローと審査フローの策定、協定審査項目の再設定、協定データベースの開発について特に具体的な提案を行った。

キーワード

国際交流協定、大学間等交流協定、国際ネットワーク、大学の国際化、大学の国際戦略

I. 研究の背景

1. 大学における国際化の動向

世界の大学において、大学の国際化・国際戦略はますます重要な課題と認識されている。Knightが行った95カ国・516大学を対象にした調査によると^{注1)}、73%が大学の国際化を「高いレベルの課題」、23%が「中レベルの課題」と認識しており、また、機関レベルで国際化のポリシーや戦略を持つ大学は82%となっており、2年前の調査より19%増加していることがわかった。国際化のポリシーや戦略を持ち、大学全体で国際化を進める動きが重要視され、加速していると言える。

留学受け入れ先進国といわれるアメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、オーストラリア等は国策として国際学生を積極的に受け入れ、近年、マレーシア、シンガポール、

ペルシア湾岸国、中国なども国際学生獲得を活発に行っている^{注2)}。留学生数は世界全体で増加傾向にあるものの、留学生獲得の競争は激化している^{注3)}。また、日本においても「国際化拠点整備事業（グローバル30）」が2009年度からスタートし、採択された13大学（国立7、私立6）は年間約2億円という国のバックアップのもと、国際学生受入れの大幅拡大にむけて大きく動き始めている。

立命館アジア太平洋大学（以下、APUという）は「学生の半数が国際学生」、「日英二言語開講」という国際的なコンセプトを持つ大学として2000年に創立され、国際的な大学の先進的モデルとして発展を遂げてきた^{注4)}。現在、世界の大学では組織ぐるみで国際化を進め、日本の大学も国際化を急速に進めている。このような動きは、他大学がAPUの大きな特徴である国際学生と外国人教

員の多さ、英語による教育、国際人育成のための各種教育プログラムを急速に整備し、APUの特徴を一般的なものにする方向に作用すると考えられる。今後、APUが国際性の高さをアドバンテージとしていくためには、今までの国際性を維持するだけでなく強化し、さらに他大学と大きく差別化できるよう先進的な国際化を積極的に展開する必要がある。

2. 大学の国際化における協定の重要性と動向

(1) 協定・ネットワーク作りの重要性

大学の国際化にとって、海外の大学をはじめとする教育・研究機関との協定によるパートナーシップやネットワークは国際化に不可欠なものとして重要視されている。前述のKnightの調査^{注1)}において、調査に参加した516大学に各大学の国際政策・戦略の内容を代表的な17項目から選ばせたところ、「国際的な機関との協定・ネットワーク作り」が最も多くの大学に共通した項目であった（表1参照）。

海外の大学との協定締結は、学生の海外交換留学、教職員の教育・研究交流、共同学位プログラムなどの多くの国際交流関連プログラムの出発点になるものである。協定数や協定締結先の国数を大学の国際化の指標と捉えられ、その数の多さにより大学の国際性をアピールするという手法も取られている。

日本においては、日本の大学全体での海外との大学等機関協定は1993年に3,101であったものが、10年後の2003年には11,809と3.8倍に達している^{注5)}。文部科学省の統計基準が変わったので単純に比較できないが、2007年には13,898、2008年には14,846と協定数は伸び続けている^{注6)}。

(2) 協定の存在意義の変化

大学の国際化にとって海外大学との協定は重要であり、国際的なネットワークの広がりを見せることができる一方で、その数や存在意義の捉え方は変化し始めている。

Knight^{注7)}は「大学の国際化における5つの迷信」のひとつとして協定を挙げ、「海外の大学との協定数や海外ネットワークのメンバーシップを多く持つことで、学生や他の大学に対して、より地位が高く、魅力的な大学に映ると信じられている場合が多々ある。しかし、実際には、ほとんどの教育機関は100以上の協定をマネジメントすることはできず、また、得るものもないことす

表1 大学の国際化政策・戦略の内容に含まれる17の構成要素（多い順）

国際化政策・戦略の構成要素	順位
国際的な大学間協定あるいは国際ネットワーク作り	1
学生の海外学習・研究機会	2
国際間共同研究	3
教職員の海外学習・研究機会	4
海外からの研究者の来学	5
カリキュラムの国際化	6
地域研究、外国語学、国際的なコース	7
国際開発プロジェクト	8
国際学生の獲得	9
ジョイント/ダブル/デュアルディグリー	10
外国人教員（研究者）の採用	11
課外における国際・異文化学習機会の提供	12
国際学生（学費免除）の獲得	13
地域における文化・国際関係団体との交流	14
遠隔教育	15
海外での教育プログラムの提供	16
海外キャンパスの設立	17

出典：Knight, J^{注1)}

らある」と喝破している。さらに、最近では、事実上何の意味もなさない協定を削除し、実質的な交流活動を伴う10から20の協定に絞っていく傾向にあると指摘している。本稿の訪問調査を行ったオーストラリアの大学においても、以前は数を重視していたが、現在は実質活動が伴う協定に絞るという方針を明確に打ち出している。

これは大学の国際化が進んでいると言われる欧米諸国の話だけではない。Wills^{注8)}は中国の大学の協定をめぐる動きを次のように整理している。1978年から1990年半ばまで数重視の協定締結が行われていたが、1990年後半に入り、世界大学ランキングの高い協定先を選んだり、実質的な交流活動を行なう見込みのある協定先を選ぶようになった。2001年以降は海外で教育を受けた教職員を中心に、積極的に協定先大学の選択と協定のマネジメントを行い始め、実質的な活動見込みのない協定の打診を断り、逆に、自ら協定先を1年かけて探すというケースも出てきたという。

このように、国際性の広がりを持つためだけに協定を締結するという時代は終わり、大学にとって本当に意義のある協定か否かを、戦略的に考え、選んでいくという時代に移っているといえる。

3. APU における協力協定の推移と課題

(1) 本稿で取り扱う協力協定の定義

APU では海外の教育・研究機関との協定を目的別に分類し、表 2 のように目的ごとに管轄オフィスを定めている。

APU において、「協力協定」とは、双方の大学における教育研究活動の基本的な協力関係を示すものであり、他の大学では「包括協定」と呼ばれることもある。APU では、学生交換留学と共同学位プログラムを行う場合、上位にある協力協定もしくは協定に関する覚書 (MOU) を締結していることが前提となる。しかし、短期語学留学 (派遣・受入) やフィールドワーク、研究など他の教育研究交流に関しては、協力協定を結んでいなければならないという規則はない。

協力協定締結にあたっては、立命館学園としてのネットワーク構築を図ることを目的に、APU と立命館大学 (RU)、締結先大学との三者協定を結ぶことが基本とされている。APU 起案の協力協定はアカデミック・オフィスが所管している。様々な経緯で持ち込まれる提案を、教学部副部長と留学チームを中心に検討、起案文書が作成され、教学部会議、RU の国際部会議における審議を経て、大学評議会で承認される。

本稿においては、APU の教育・研究交流の促進を目的とした協力協定における課題を扱うこととする。また、学生交換協定・共同学位プログラム協定は直接の研究対象とせず、それらの協定の締結条件などを詳細に検証はしないが、それらの協定を結ぶに相応しい基本的条件を備えた協定先を戦略的に選別するという観点から、学生交換協定・共同学位プログラム協定と同時締結される協力協定を研究対象とする。

(2) APU における協力協定の推移

APU の協力協定は、開学前の 1996 年に 6 カ国・地域の 11 大学・研究機関との協定を結ぶところから始まった。その後、2004 年度文部科学省「現代的教育ニーズ取り組み支援プログラム」の「仕事で英語が使える日本人の育成」の分野に採択され、交換留学・語学研修 (受入・送出) ・フィールドワークなど様々な国際教育交流活動が展開され、協力協定の数も増加の一途を辿り、2011 年 11 月現在、世界 60 カ国・地域の 367 大学・研究機関との協力協定を締結している (図 1 参照)。また、学生交換協定は 114 大学、共同学位プログラム協定は 2 大学、

表 2 APU における海外の教育・研究機関との協定

オフィス名	協定種類	提携先
アカデミック	協力協定	大学・研究機関
	協定に関する覚書 (MOU) 学生交換協定・共同学位プログラム協定	
リサーチ	研究協定	大学・研究機関
アドミッションズ (国際)	学生推薦協定・転入学協定・外部奨学金学生推薦協定	高校・大学・外国政府・奨学金団体等

研究協定は 14 大学・機関と締結している。

(3) APU における協力協定の課題

協力協定数と協定先国数の増加は APU の国際交流活動の増加を示すものであり、幅広い国際ネットワークを構築してきた証でもある。一方で、APU においても、前述したような世界の大学における協定の取り扱い方の変化と同じく、数の拡大に焦点を置くよりも、APU 全体の国際展開方針に合わせながら、実質的な活動を伴う協定や戦略的意義のある協定に焦点を絞っていく段階に達していると考えられる。しかし、そのようにするためには次のような課題がある。

① 協力協定の実態把握と分析

協定締結に際して個別に審査を行ってきているものの、協定による活動や効果の実態を把握し、全体の協定を総体として分析した上で、協定全体の方針を策定し、その方針に基づいて個別協定の審査をするという作業は行われてこなかった。実態把握や分析がされていないため、協定の全体像、具体的にはどのような国において、どのレベルの大学と協定が結ばれていて、どのような活動や効果があり、それらが継続しているのかなどが不明瞭である。協定全体の実態把握と分析は、全体の協定の

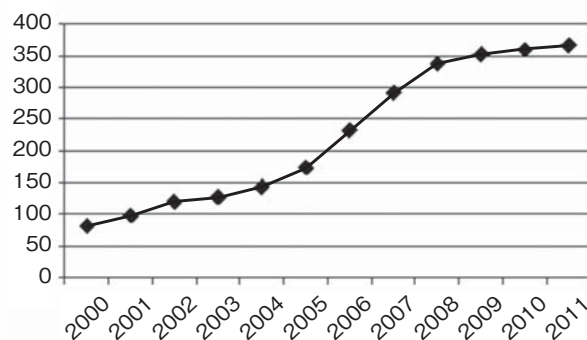


図 1 APU における協力協定数の推移

方針を策定していくために不可欠な作業であり、これらを継続して行える制度や仕組みが必要である。

②協定展開方針の策定

協力協定の全体を見て協定を選んでいく場合、協定展開の方針がその判断の大きな拠り所となる。

現在のAPUの全体的な国際化の指針は「APU2020ビジョン」「立命館アジア太平洋大学の基本計画」「第3期計画要綱」「学園の国際化第4段階と中期計画目標」等に示されている。協定目標数や各活動の目標（展開する国・地域や派遣・受入国際学生数目標等）などの具体的方針を示している文書は、「国際交流政策展開の基本方向について」（2001年3月APU国際委員会・APUレビュー）と「Student Mobility 推進に向けて」（2004年2月APU 教学部会議・3月国際部会議・APUレビュー）がある。それぞれ2001年度から2003年度、2004年度から2007年度までの基本方向性について記載しているが、その後は具体的な指針を示す文書は出されておらず、具体的な協定展開の方針策定が定期的に行われるようなシステム作りが必要である。

③新規の協定締結審査と継続審査に係る課題

全体の方針を元に戦略的に協定を選んでいく場合、個別の協定の審査もより重要となってくる。新規の協定に関しては的確な効果予測に基づいた審査を行い、既存の協定に関しては活動実績を含めた協定の効果に基づいた継続審査が必要になる。しかし、現状はそれらが確実に実行できているとは言い難い状況である。

「包括協定締結の際のAPUにおける審査のガイドライン」（2002年1月18日大学評議会）では新規の協力協定締結や更新にあたり審査すべき項目が記載されている（表3）。しかし、それらの審査項目は開学初期に作成されたものであり、協定や交流実績が増えてきた現在では、今までの成功・失敗事例の教訓に基づいた、より具体的に詳細な審査項目の設定が必要である。また、APUにおける協力協定の殆どは、更新期限前に双方に異議がなければ自動更新を行うというシステムになっているが、その継続審査についてはこのガイドラインにおいても触れられていない。継続審査についても、何らかの基準を示し、更新可否判断へ反映させていくしくみが必要である。

さらにこの審査基準についても、②の協定展開方針の

表3 「包括協定締結の際のAPUにおける審査のガイドライン」における審査項目

①	学生交流、編入学生受入、Dual Degree 制度、E-Learning、共同した教育プログラム開発、教員交流、研究交流、インターンシップ先の開拓など具体的な交流の実績、計画、展望があるか。
②	交流可能な教育研究分野があるか。
③	APUで開講している言語で授業が開講されているか(英語、日本語、中国語、韓国語、マレー語・インドネシア語、スペイン語、タイ語、ベトナム語。なお、カリキュラム改革等により開講する言語が変更になった場合は、それに従う。)
④	教育研究の新しい展開を図る上で有益な実績を持っているか。
⑤	その国・地域の中でどのような評価を得ているのか。
⑥	APUの理念に抵触することがないか。
⑦	継続的な協力関係構築が可能であるか(英語または日本語による連絡が可能か)。
⑧	立地条件、周辺の治安等に問題はないか。外務省の海外安全情報等を参照する。
⑨	その他、特記すべき事項。

策定と同様、審査基準として継続して使われてきている状況ではない。今後、協定の位置づけを大学やアカデミック・オフィスの中でしっかりと位置づけるとともに、組織編成の変化などで方針や審査基準がなくならないような仕組みを作っていく必要がある。

④国際ネットワーク戦略の視点を持った協定の積極的な展開

基本的に協力協定は教育・研究交流活動の実施を前提にして結ばれるものであるが、APUの協力協定締結には、前掲の「国際交流政策展開の基本方向について」でも指摘されているように、もう一つの重点である「国際ネットワーク戦略の視点」があり、この点に関しても強化が必要だと思われる。この視点は、APU全体の国際展開の戦略上、協定による大学を軸として国際ネットワークがひろがり、それによる新たな協定先や教育・研究交流のつながりが生まれたり、その地域でのプレゼンスが高まったりするなどの相乗効果が生まれる協定相手であるのかという点を考えて協定を締結していこうとすることである。近年の協定締結は、相手先大学から打診が来て、交流活動の実現可能性を検討し、締結可否を判断し締結するというパターンが主であるが、今後、APUがその国際性により磨きをかけるためには、APUの国際展開の戦略の中で、課を超えて、APU全体として国際ネットワークの構築・活用するという視点を持ちながら、協定先を自ら選び、打診し、協定を締結していくという方向性も必要である。この国際ネットワーク戦略の

視点は、協定展開の方針や協定の審査基準など、協定を選ぶ全体のシステムの中に反映させていかなければならない。

4. 背景のまとめ

世界の大学で国際化が進む中、APUはその国際性を維持・発展させるためにより積極的な国際展開が求められている。APUの協力協定は、その国際展開の発展とともに世界60カ国・地域の367協定まで増加してきたが、現在はAPU全体の国際展開方針に合わせながら、実質的な活動を伴う協定や戦略的に意義のある協定のみを焦点を絞っていく段階に来ている。それを実行するため、既存の協定の現状分析を行った上で、協定を戦略的に選び、APU全体において協定を活用できるしくみを作ることが必要である。

II. 研究目的

実質的な国際交流活動を伴う協力協定や戦略的に意義のある協力協定のみを焦点を絞っていくという観点より、①協定の現状分析、②協定方針の策定、③基準に基づいた協定の審査・選定、④協定による教育活動の実施と協定の戦略的活用、⑤協定の効果測定、の一連の流れを着実かつ効率的に実行されるしくみとそのためのツールを考案する。そのしくみとツールは、学生、教職員にとって意義深い国際交流活動を提供するという視点と、APUの国際展開のために戦略的に協定を活かしていくという視点を反映させたものとする。

III. 研究方法

まず、他大学へ訪問インタビューを行い、先進的な事例について調査を行った。次に、協力協定による直接的

効果であるアカデミック・オフィス管轄の教育交流の実績調査を行い、実態分析をするとともに、協力協定の起案時に協定先を選んだ条件や協定の目的などが、その後の実績に影響を与えたかについて、協定起案文書の分析をもとに調査を行った。最後に、APU全体において、教育交流以外の協定による効果が認められているのかを調査するため、APUの職員へインタビューを行った。これらのモデル事例の調査、APUでの実態調査・分析をもって、APUに適した協定策定・審査の一連のしくみとツールを提案する。

IV. 研究内容

1. 他大学へのインタビュー調査

国内二大学（G30採択大学）と海外二大学（オーストラリア）の国際関連業務統括部署を訪問し、協定の選定方法、大学全体における協定活用方法などについてインタビューを行なった。

(1) 協定決定のフローと審査基準

日本の二大学は各学部などから提起された協定の提案を国際部関連の会議体にて審査する方式で、基準も個別ケースごとに総合的に判断するという回答であったが、オーストラリアの二大学は協定大学を戦略的に選び、明確な審査の流れと審査基準を設けて取捨選択していると言明した。

① アデレード大学

アデレード大学は、パートナーシップ結ぶ国際機関を戦略的に選び、意義のある協定のみを選択・維持していくために、協定の新規選定・更新における手続きをフレームワークとして定めている（表5）。

協定の締結には、提案者が、協定先の評価、大学の様々なポリシー・戦略との合致、運営・法務・財務的リス

表4 インタビュー調査対象4大学の基礎データ

	国際学生数	国際学生割合	協定数	国際業務管轄部署
早稲田大学	3,535	7%	344 大学間協定	国際部（国際課・国際教育企画課）
立命館大学	1,147	3%	390 協力協定	国際部（国際企画課・海外留学課・留学生課・国際協力事業課）
アデレード大学	6,822	28%	131 協定に関する覚書（その他277）	特任副学長（国際）室、国際オフィス、国際学生センター、生涯学習センター
クィーンズランド工科大学	6,800	17%	120 学生交換	国際開発部（QUTインターナショナル）、国際学生サポート室、国際学生入学審査室、QUTインターナショナルカレッジ

ク、既存の協定先へ与える影響など、様々な観点を考慮し提案書を作成、学科長、学部長、副学長、学長、国際戦略委員会など様々な役職者や専門職と相談をし、推薦や承認をとっていくシステムになっている。審議においては、複数の世界ランキングなども評価の参考としながらも、大学にとって有益かどうかを最も大事なポイントとされ、様々な角度から総合的に判断される。特定の地域での正規国際学生獲得を最終目標として、そのステップとして該当地域でのプレゼンスを高めるために、その地域の最優秀大学との協力協定締結を狙うというような方策も行っている。また、協定の更新の際にも新規締結と同様な審査手順が踏まれ、特に実績がめざましくなく、大学の戦略的ターゲット国における協定でない場合は、基本的には継続しない方針としている。このように、大学の総合的な国際戦略のひとつとして協定先とのパート

ナー構築が行われていることがわかる。

どこの国・地域の協定を強化・縮小するのかといった協定の全体的な方針は、大学全体の国際戦略計画のなかで定められている。特任副学長（国際）、副学部長（国際担当）、特任副学長（国際）室エグゼクティブ・オフィサー（専門職）等で構成される国際化戦略会議（ISC）を中心に大学全体の国際化戦略計画が毎年作成され、国・地域毎の大学としての国際展開が具体的に示され、協定はその実現の手段の一つとして計画に含まれる。国際戦略計画の進捗管理は、特任副学長（国際）の直下におかれた特任副学長（国際）室（職員4名）が行い、協定の管理もここでされる。さらにその下に置かれた国際オフィスが国際学生募集・学生交換・短期留学生受入などの具体的な国際展開を特任副学長（国際）室と共にしている。

表5 アデレード大学の国際協定フレームワーク

段階	項目	具体的作業
新 規 協 定 の 締 結 の 提 起	ステップ1	協定先の評価 学術的評価・大学の価値観・教育の質保証・財政的安定・運営事務・施設・安全面・既存の他大学との協定の規約違反等を確認。
	ステップ2	リスク評価 戦略的リスク（大学戦略・運営計画・国別戦略・学部計画・南オーストラリア戦略計画への合致、大学ブランドの維持・向上）、運営リスク（大学内の起案部署や関連部署への影響や協定運営に関わるサポートの有無、中心となる人物がいなくなった場合の運営可否）、法務/コンプライアンス・リスク（両大学にとってのコンプライアンス上の課題、関連する法律、協定の種類の法的合致）、財政的リスク（コストと利益）、関係維持リスク（協定を締結した場合としない場合の関係の変化、同地域にある既存の協定締結大学への影響）を確認。
	ステップ3	事前相談 学科長、学部長・副部長（国際担当）へ必ず事前に相談する。学部長が承認後、特任副学長（国際）とともに協定が大学の国際戦略と合致するか議論を行う。
	ステップ4	ステージ：提案書作成 提案書（定型）を記入する。提案書は、提案理由・既存の協定への影響・大学の資源と施設に与える影響の3項目があり、上記ステップ1～3で確認された内容も盛り込むようになっている。提案書は学部長もしくは特任副学長（国際）により提出され、次回の国際化戦略会議（ISC）で審議される。特任副学長（国際）室エグゼクティブ・オフィサー（専門職）が各ステップを評価し、相手先と既存のプログラム情報を含め、協定が大学全体に与える影響について情報提供する。
協定締結の可否の判断		ISCで承認された場合、ISCの推薦が特任副学長と副学長（教務）へ伝えられ、それを元に副学長と学長が協定の更なる検討が必要と判断した場合、副学長委員会で協議する。
ステージ2		副学長と学長に承認された協定は総務会で審議を受けつつ、大学規定の協定文書フォーマットを利用した協定文書が作成される。協定によっては、学部・法務部・特任副学長（国際）室からなるワーキンググループを形成する。必要であれば、特任副学長と副学長（教務）により協定の財務モデルが提案される。
実行		双方が協定内容に合意後、副学長と学長により承認される。締結式は大学の訪問ポリシーに従う。双方の署名後、協定データベースに登録を行う。
モニタリング		特任副学長（国際）は協定の中に規定されている更新の検討日に協定の効果測定を行い、また定期的なモニタリング結果をISCに報告しなければならない。
更 新	ステップ1	協定データベースにより協定期限6ヶ月前が通知された後、特任副学長（国際）室は、協定の効果（学生の参加数・成長・研究の質など）のデータを出し、それを元に特任副学長（国際）は担当学部と協定の更新の意義について議論をする。
	ステップ2	特任副学長（国際）は学部との相談の上、上記新規協定提案のステップ4におけるステージ1の提案書を作成、新規協定と同様、ステップ1～3を踏まえ、再審査にかけられる。

出典：アデレード大学のウェブサイト^{注9)}をもとに筆者作成

②クイーンズランド工科大学（QUT）

QUTにおいても、海外で連携するパートナーを戦略的に選び、その関係を維持するために、様々な条件を満たさなければ協定の締結はできない仕組みにしている。協定の発案者はチェックリストと呼ばれる協定の申請書のような書類を完成させなければならない。このチェックリストには担当学部長のサイン、QUT インターナショナル（国際企画・国際学生募集・交換留学担当部署）の担当ダイレクター（専門職）の推薦コメント、同エグゼクティブ・ダイレクター（教員）の署名が必要であり、承認は特任学長補佐（国際・開発担当/専門職）が行う。チェックリストには、何故その協定がなくてはならないかという観点から、様々な質問項目に答えなければならない（表6）。パートナーシップを戦略的に結ぶことは大前提であり、協定候補先の世界ランキングも参照し、また、大学全体の戦略や当年度の地域別戦略と合わせて、大学にとっての協定の利益を総合的に考え、判断する。協定の更新の際にも必ず再審査があり、新規の時と同様、活動状況を再審査表に記入し、更新可否が決められる。

アデレード大学と同様、QUTも協定の方針は大学全体の国際戦略計画の中で定められる。国際開発部の統括のもと、役員を中心メンバーとした国際運営委員会と国際関連部署の職制を中心メンバーとした国際リーダーグループが、大学としての国際戦略と、年間の具体的な国際展開の計画を策定する。「国際展開・学生募集計画」と呼ばれる年間計画書は、国際学生募集に主眼を置

き、交換留学や短期留学生受入れ、卒業生との連携も含め、大学全体でどう国際学生を増やし、また、世界各地でQUTの地位を上げるのか、という目標を達成するための具体的な方策と計画が、学部別・国別に書かれている。協定もこの目標を達成するための手段として位置づけられ、協定方針もこの計画書に含まれている。

(2) 協定データベースの開発

訪問調査を行った四大学全てにおいて、協定方針策定や審査に必要なデータを提供するために不可欠なツールとして協定データベースの存在が挙げられた。立命館大学とアデレード大学は協定関連情報を中心に、早稲田とQUTは協定情報に加え、国際関連の来学者・出張訪問情報まで幅を広げたデータベースを作っている（表7）。

アデレード大学は、契約も含めた国際関連の全協定（協定に関する覚書（MOU）・学生交換・教員交換・研究・語学研修・奨学金関連・留学斡旋エージェント・編転入関連・その他）の情報をデータベースに集約し、全教職員を対象に公開している。協定の原本コピーや協定交渉の履歴（交渉失敗も含め）も閲覧することができる。

QUTは「国際戦略情報システム」というポータルを作り、全教職員が大学の持つ国際関連ネットワークを閲覧できるほか、国際戦略・ポリシー・規定、年毎の国際展開・学生募集計画、海外出張予定、海外からの来訪者情報、国際学生入学者動向、国・地域別マーケット情報、海外出張者へ向けた出張準備や大学情報のまとめなど、国際関連業務の大学データが全てここに集約されて

表6 クイーンズランド工科大学（QUT）の「新規の国際協力協定を検討するためのチェックリスト」項目

項目	内容
基本情報	協定名、協定候補先の連絡先と協定へ署名する代表者の肩書き
双方の利益	QUTと協定候補先のそれぞれにとっての利益
協定の様式	QUTの規定様式を利用するか否か。利用しない場合は、使用予定の協定書について、QUTの法務担当部署からの評価をもらい、チェックリストに添付
リスク評価	協定はQUTにとって上記の利益を享受できる内容か/協定もしくは契約がなくてはならない内容であるか/協定があることでどれくらいの期間に何をQUTがしなくてはならないか/どのような理由から協定候補を選んだのか、その詳細を添付/協定を結ばないことで何かリスクが生じるか
学生交換	この協力協定に学生交換協定も加える予定か/その場合、協定候補先では英語での授業が行なわれているか/協定候補先のホームページ上に英語で情報が載っているか/協定候補先のホームページに学生交換の申込方法について英語で書かれているか
価値評価	協定の締結は、QUTの国際計画の中にある協定候補先の地域の戦略に沿うものか/この協定により、当該地域においてどのようにQUTのプレゼンスが上がるか/この協定候補先とパートナーシップを結ぶことにより、当該地域の他のパートナー候補先に与える影響はあるか、または、当該地域においてこの協定候補先はQUTにとって一番良いパートナーなのか/この協定を結ぶことによってこの協定候補先とどのように関係がよくなるのか
次のステップ	このチェックリストが承認された後の実行計画について/大学の長期計画とどう合致するか
サイン	担当学部長のサイン、QUTインターナショナルのダイレクター（専門職）の推薦コメント、QUTインターナショナルのエグゼクティブ・ディレクターのサインが必要。承認は学長補佐（国際・開発担当/専門職）

出典：QUTの資料を元に筆者作成

表7 訪問先4大学の協定データベースの比較表

	システム	協定情報	出張情報	来訪情報	入力	閲覧	運用開始年	その他
早稲田大学	アクセス	○	○	○	国際部	国際部内端末	2009年	留学生受入・派遣データ、交流実績、調査統計、在日公館、教職員活動履歴等の情報有
立命館大学	学内システム	○	△ 協定関連のみ	△ 協定関連のみ	国際企画課	国際部内端末	2008年	
アデレード大学	ウェブ	○	△ 協定関連のみ	△ 協定関連のみ	特任副学長（国際）室	教職員IDとパスワードがあればウェブ上でどこからでも閲覧可能	2010年	全種類（MOU・学生交換・教員交換・研究・語学研修・奨学金関連・留学斡旋エージェント・編入学関連、その他）の協定情報が検索・閲覧可
クィーンズランド工科大学	ウェブ	○	○	○ 予定も閲覧可	国際開発部（一部各職員）	教職員IDとパスワードがあればウェブ上でどこからでも閲覧可能	2011年	年間の海外出張予定、国際関連業務戦略・ポリシー・規定、国際学生入学者動向、国・地域別マーケット情報、海外出張者へ向け出張者向け情報も掲載

いる。

データベースのメリットは、大学全体の協定締結状況や協定による活動履歴が即時に把握できる点である。その他のメリットとして、オーストラリアの大学では、1) 大学の国際戦略作成や協定の新規・更新手続き審査に必要な資料の作成が確実に、かつ迅速にできるようになったこと、2) インターネットがあればどこからでも閲覧することができるため、協定交渉のための事前調査が出張先でも可能になり、交渉時間の短縮や無駄な協定交渉の削減をすることができるようになったこと、3) 全教職員がデータベースを閲覧できるため、協定関連の情報を教職員に別途説明する時間も省けるようになったことが挙げられた。

また、早稲田大学ではデータベースに出張予定を反映させて、大学全体の国際的な動きを把握できるようにする動きがあり、QUTでは海外大学からの来客予定も全学的に閲覧でき、他課に面会に来た訪問客でも、受入れ課に面会希望を入れることができるような仕組みを作っている。このように、大学の国際交流の人脈を全学で有効活用するしくみもデータベースに持たせることができる。

(3) インタビュー結果のまとめ

インタビューの結果、特にオーストラリアの大学は、パートナーシップを結ぶ国際機関を戦略的に選び、意義のある協定のみを選択・維持していくという方針が明確であった。データベースを利用し現状の協定を分析し、大学の国際戦略に基づいて協定展開方針を策定し、明確な基準をもって新規・更新の協定審査を行い、協定の効

果が協定更新時や次年度の年間計画策定時に計られるというPDCAサイクルができていた。

ひとつひとつの協定の審査にあたっては、協定の効果、リスク、運営管理など様々な観点を考慮した選定基準を明確に示し、専門職を含めた複数責任者の推薦・承認が必要なプロセスを持って協定を進めていることが判明した。このプロセスは、大学全体の利益を熟慮した上での戦略的パートナーシップを構築できるほか、選考基準が明示化されていることで申請者自身が協定の必要性やコミットメントを再認識でき、採択可否理由も明確になるというメリットがあることも判明した。プロセスには協定の実態把握は欠かせず、データベースの開発が重要であることも判明した。

全体の方針策定に関しては、特に国際学生募集活動と連動して考えられていた。戦略策定・協定の審議に当たっては専門知識・経験値の高い教職員が加わっており、APUでの体制確保に当たっては専門的視点をどう集めるかという点も課題である。

2. 協定による教育交流活動の実績と起案文書についての分析

協定方針の策定・協定の審査を支えるしくみや、協定先審査項目を設定する際の参考指標とするために、協定締結による直接的効果である、アカデミック・オフィスにおける協定締結大学との教育交流活動の実績を調べ、その実態を調査し、さらに、協定の起案時に協定先を選んだ条件や目的などが、その後の実績に影響を与えたかについて、協定起案文書の分析をもとに調査を行った。

活動実績は、アカデミック・オフィスが主管する教育

交流活動、つまり、交換留学、短期語学・文化研修（受入・送出）、海外フィールドワーク等についての活動実績を指す。この調査においては、2000年の開学から1回でも交流活動があったものは「実績あり」と見なした。

協定の起案文書については、入手可能であった293件について調査をし、起案文書の中の項目である「起案主目的」「経緯」「相手先大学概要」「協定締結の意義」「協定内容」の内容を調査し、活動実績の有無別に比較を行った。

(1) 調査結果

①全体の活動実績（図2・表8・図3）

今回の調査対象の全293件のうち、活動実績が認められたものは86件（29%）、認められなかったものは207件（71%）であった（図2）。活動実績が認められたものの中で、その活動内容は「交換留学のみ」と「交換留学+その他」が合計で74%を占めており、交換留学を中心とした交流が盛んであることがわかる。

また、調査対象の全293件の協定のうちの278件、全体の95%にあたる協定は、更新期限前に双方に異議がなければ自動更新を行うというシステムになっていた。自動更新される協定278件の中で、活動実績が認められたものは82件（29%）、活動実績が認められなかったも

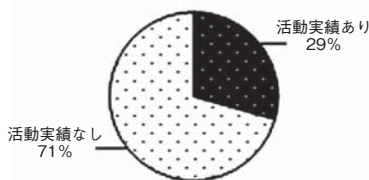


図2 活動実績の有無

表8 「活動実績あり」の活動内容

活動実績	件数	割合
交換留学のみ	45	52%
交換留学+その他	19	22%
その他のみ	22	26%
合計	86	100%

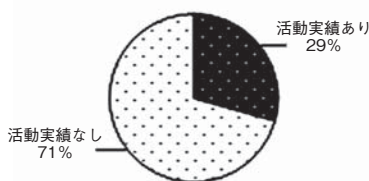


図3 自動更新ルール適用の協定の活動実績有無

の中では196件（71%）であり（図3）、全体の活動実績の有無と割合が変わらないため、自動更新の有無が活動の有無に影響を与えていないことがわかる。

②地域別活動実績（表9）

協定締結先の地域ごとに、その活動実績の有無を比較したところ、地域ごとの傾向を見ることが出来た。他の地域と比較して、北米の活動実績が高いことがわかった。また、オセアニア・ヨーロッパも比較的実績が高いことから、英語圏もしくは英語利用率の高い国々への留学への実績の高さが伺える。一方、アジアは協定数そのものは多いが、実質の活動は伴わないものが8割を超えることが判明した。

表9 地域別活動実績

地域	地域別全件数	活動実績あり	活動実績なし
アジア	136	25 (18%)	111 (82%)
ヨーロッパ	77	28 (36%)	49 (64%)
北米	44	24 (55%)	20 (45%)
中南米	19	3 (16%)	16 (84%)
オセアニア	12	5 (42%)	7 (58%)
アフリカ	5	1 (20%)	4 (80%)
合計	293	86	207

③協定締結パターン別活動実績（表10）

前述したように、協力協定締結時には、協力協定のみを結ぶ場合と、協定協力に併せて交換留学協定も同時に結ぶ場合があるが、そのパターン別で活動実績を見てみると、APUとRUがそろって協力協定を結び、かつ、APUのみが交換留学協定を結ぶというパターンにおいて、実績活動も伴う傾向が強かった（35件・87.5%）。逆に、APUもRUも協力協定のみというパターンにおいては、活動実績がないものが85%にも及んだ。締結時の目的の明確さが実績に繋がっているといえる。

表10 協定締結パターン別活動実績

協定締結パターン	パターン別全件数	活動実績あり	活動実績なし
両方協力のみ	190	29 (15%)	161 (85%)
両方協力+RU交換	57	20 (35%)	37 (65%)
両方協力+APU交換	40	35 (87.5%)	5 (12.5%)
両方協力+両方交換	4	2 (50%)	2 (50%)
APUのみ協力	2	0 (0%)	2 (100%)
合計	293	86	207

④協定の発案経緯別活動実績（表11・12）

協定の発案元の違いや、発案者の個人的ネットワークによって協定の起案がされたか否かが、活動実績へ影響が出るかを確認するために、協定の発案元と発案者の立場について、起案文書の経緯記述部分より調査し、実績と比較した。発案はAPUやRUからではなく、相手先大学からの発案が82件で、一番多いパターンであった。発信元の違いによって実績への影響へ大きな差異は認められなかった。

表11 協定締結パターン別活動実績

発案元	発案元別全件数	活動実績あり	活動実績なし
相手先大学	82	21 (26%)	61 (74%)
RUと相手先大学	63	12 (20%)	51 (80%)
RU	56	10 (18%)	46 (82%)
APU	30	12 (40%)	18 (60%)
APUと相手先大学	27	17 (63%)	10 (37%)
その他	35	14 (40%)	21 (70%)
合計	293	86	207

表12 発案者の立場別実績

発案者の立場	立場別全件数	活動実績あり	活動実績なし
大学を代表して交渉	160	46 (29%)	114 (71%)
教員個人のネットワーク利用	64	17 (27%)	47 (73%)
学長・副学長からの打診（相手先）	21	2 (10%)	19 (90%)
その他・不明	48	21 (44%)	27 (56%)
合計	293	86	207

また、Gray^{注10)}は教育分野においてネットワーク活用をする際に困難になることのひとつとして、発案者の個人的なパートナーシップへの依存を挙げていたが、調査の結果、APUの協力協定においては、発案者が教員個人のネットワークに拠ったものであっても、「協力協定を結んで活動なし」というパターンは他と比較して際立って多くないことがわかった。

⑤協定の締結目的別実績（表13）

起案文書に記載されている協定締結の目的と活動実績を比較したところ、「交換留学」が45件で79%と高い実績率を示している一方で、「具体的な締結目的明記なし」であった協定は活動実績が7%と低かった。協定締

結時に目的に具体性があれば活動率は上がり、具体性がなければ協定締結後も活動の具体化につながりにくいという実態が明らかになった。「具体的な締結目的明記なし」である協定は59件と全体の20%を占めている。

表13 締結目的別実績（複数回答有）

締結目的	締結目的別全件数	活動実績あり	活動実績なし
RUの目的のみ明記	107	20 (19%)	87 (81%)
具体的な締結目的明記なし	59	4 (7%)	55 (93%)
交換留学	57	45 (79%)	12 (21%)
入学	24	4 (17%)	20 (83%)
教育交流一般（短期プログラムなど）	21	5 (24%)	16 (76%)
ネットワーク	18	6 (33%)	12 (67%)
研究	15	6 (40%)	9 (60%)
語学研修	5	4 (80%)	1 (20%)
共同学位プログラム	5	2 (40%)	3 (60%)
その他	10	2 (20%)	8 (80%)

⑥協定先大学選択理由（表14）

協定先の選択理由としては、「『著名』や『優秀』等」と判断された大学であるという記述が142件で全体の48%に見られ、また、「国・地域」が60件で全体の20%に見られた。特に理由を起案文書に明記していない協定も全体の23%に及び、その場合は活動実績も低いことがわかる。

また、「『著名』や『優秀』等」と判断された142の大学との協定起案文書のうち、50件は「名門大学」「著名大学」「優秀大学」「最高学府」等という抽象的な表現にとどまり、評価の客観性を測れるもの（ランキング、認証評価、受賞歴など）が伴っていなかった。

(2) 調査のまとめ

APUにおける協力協定の71%は教育交流活動の実績がなく、特に協力協定のみ活動実績率は低いという事実が判明した。協定の締結目的が予め明確であれば活動実績率が高く、不明確なものは低かった。起案文書において目的が明確でない協定は20%に達しており、現時点では、起案文書に協定の具体的な目的やメリットを示さなくても通るシステムになってしまっている。具体的な教育交流が目的でない場合であっても、「学生募集のための特定地域でのネットワーク構築」や「世界ランキング上位大学との協定締結によるAPUのプレゼンスの

表 14 協定先大学選択理由（複数回答有）

選択理由	選択理由別全数	協定全体（293件） に占める割合	活動実績あり	活動実績なし
「著名」や「優秀」等	142	48%	43 (30%)	99 (70%)
国・地域	60	20%	20 (33%)	40 (67%)
教学分野の合致	17	6%	11 (65%)	6 (35%)
国際性	19	6%	8 (42%)	11 (58%)
過去の交流実績	8	3%	4 (50%)	4 (50%)
その他	8	3%	4 (50%)	4 (50%)
特に明記なし	68	23%	10 (15%)	58 (85%)

向上」など、提案者と審査者双方が目的やメリットを明確に意識し、それを記録に残し、適性に審査するしくみが必要である。

同様に、協定先大学の選別理由も、具体化が必要である。世界大学ランキング、認証評価、大学や教員の受賞歴などある程度客観化できる証拠を示すことにより、他大学との比較の中で選択していくことが可能になる。

また、地域ごとの活動実績にはそれぞれ傾向が出ていくことが判明したので、今後もその動向を計りながら、協定方針策定や協定審査の際に、参考指標として利用することができる。

協定の全体像の把握、分析ができていなかったことの原因のひとつに、協力協定の自動更新がある。本調査では実績の有無と自動更新とは関連性が見られなかったが、71%の協定に活動実績がないという事実を踏まえると、今後は自動更新でも一定の評価時期を設ける必要がある。

3. APU 職員へのアンケート調査

協定の直接的効果であるアカデミック・オフィス管轄の教育交流の実績調査を「2. 協定による教育交流活動の実績と起案文書についての分析」で行ったが、次に協定の間接的効果、つまり、APUの全体の業務の中で、協定がどの業務において、どのように活用されているのかを調査するため、APUの専任職員・特定職員・契約職員（専門職）へアンケートを行った。過去や現在の職務においての協定の活用経験についての質問を設定し、アンケート対象者110名のうち、44名から回答を得た（回答率40%）。

質問1の「協定が自分の業務に役に立ったことがあるか」に「はい」と回答されたものについて、何の業務を行っている時に、どのように役に立ったのかを、回答者数を表15にまとめた。また、質問2の「協定の打診を

受けたことがあるか」に「はい」と回答した数も業務別に同表にまとめた。

(1) アンケート結果

「協定が自分の業務に役に立ったことがあるか」という質問に対し、30名（68%）が「はい」と答え、14名（32%）が「いいえ」と回答した。「はい」とした回答を業務分野と併せてみると、APUの8つのオフィスのうち、アドミニストレーション・オフィスを除く7オフィスの業務において、協定が役に立ったと回答されており、幅広いオフィスで協定が何らかの形で役に立っていることがわかる。中でも「a. 国際学生募集」に役に立ったという回答は11名と他より多くなっている。

「協定が自分の業務に役に立った」と答えた30名の回答の中で、「協定がどのように役に立ったのか」という問いに対しては、18名が「協定を通じて仕事先の相手から信用を得ることができた（回答A）」、10名が「自分の業務に具体的に役に立った（回答B）」、2名が「その他（回答C）」と回答した。

「協定を通じて仕事先の相手から信用を得ることができた（回答A）」と答えた18名のうち、「著名大学・機関との協定がAPUへの信頼へつながった」が12名、「仕事相手の国・地域の協定がAPUへの信頼へつながった」が7名、「国数や協定数の多さがAPUの国際性のアピールや信頼へつながった」が5名であった（複数回答有）。「著名大学の協定が特に役に立った」とした回答者が多く、長い歴史を持たないAPUにとって、著名大学との協定があることが、それらの著名大学からAPUへの認証のように捉えられ、様々な仕事相手がAPUを信頼する由縁になっていることがわかる。実際に役に立ってとして名前が挙げられた協定締結先12大学のうち、10大学はQSランキング600位以内であった。また、「仕事相手の国・地域の協定が信頼へつながった」と回答した

表 15 APU 職員の協定に関するアンケート結果

業務 (担当オフィス)	協定が役に立った	質問 1								質問 2
		信用を得ることができた	回答 A 詳細（複数回答可）			具体的な業務に役に立った	回答 B 詳細（複数回答可）			その他
			著名大学・機関との協定	特定の国地域の協定	国数や協定数の多さ		学生の交流企画への協力	入学者確保	研修への協力	
a. 国際学生募集 (アドミッションズ国際)	11	8	7	6	1	3		3		8
b. 学生の教育交流 (アカデミックオフィス)	6	3			1	3	3			9
c. 研究 (リサーチオフィス)	3	3	1						1	2
d. 大学広報・要人訪問 (学長室・事務局)	2	2	2	1	1					1
e. 国内学生募集 (アドミッションズ国内)	2	2	2		2					
f. 就職支援 (キャリアオフィス)	1								1	
g. 学生課外活動 (スチューデントオフィス)	1					1				
h. 個人研修	3					3			3	
i. その他	1									1
合計	30	18	12	7	5	10	4	3	3	21

7名のうち6名は「a. 国際学生募集」の業務においてであり、APUが学生募集を行なう先の地域において、その地域に特定のAPUのネットワークを示すことが現地の人々の信頼獲得において有効であることがわかる。

「自分の業務に具体的に役に立った（回答B）」とした10名の回答の詳細は、「学生の交流企画への協力を得られた」が4名、「入学者を紹介してくれ、入学へつなげることができた」が3名、「研修の訪問先として受け入れてくれた」が3名であった。

質問2の「協定の打診を受けたことがあるか」という質問に対しては、21名（48%）が「はい」、22名（50%）が「いいえ」と答え、1名（2%）が無回答であった。「b. 学生の教育交流」における業務での打診が9名、「a. 国際学生募集」における業務での打診が8名と、他の業務よりも多く打診が見られた。

（2）調査のまとめ

協力協定は幅広いオフィスの業務にて、信頼獲得や具体的業務に役に立っていることが確認された。特に国際学生業務に関連して役に立ったという回答が多く、学生募集にあたり海外の人々を相手に仕事を行い、信頼を得ていかなければならない中で、協定がその手段として有効であることを示している。国際学生募集においては、

著名大学とのネットワークだけでなく、該当地域におけるネットワークを示すことも信頼獲得に有効とされること、また、募集活動の際に協定の打診を受けることも少なくないことから、協定方針策定にあたっては国際学生募集業務の視点を入れていくことも、APUにおける協定の有効活用につながると考える。

また、幅広い業務において、協定締結先が著名大学という点は信用獲得に役に立っており、協定締結先の審査を行う際には無視できない項目となる。

V. 政策提起

協力協定の実態の把握・分析を行い、協定の展開方針を戦略的に立て、協定を一定の基準で選び、協定による活動や協定の戦略的活用を行い、その成果を評価し、次年度の協定活動へ生かすという一連の流れを策定し、それを着実に執行するためのツールを作成する。この一連のしくみを「協定フレームワーク」と呼ぶ（図4）。

1. 協定展開方針の策定フロー設定

協定全体の方向性を定め、戦略的意図を持って能動的に協定を選んでその活動を実施していくには、協定展開方針の策定は不可欠である。協定展開方針の策定フロー

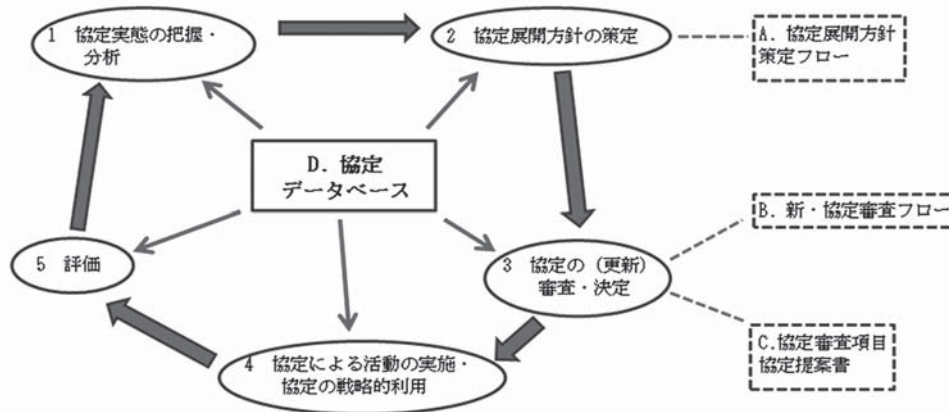


図4 協定フレームワーク概念図

(図4の協定フレームワーク概念図中のA)を定めることにより、組織改変や担当者の変更等があっても、確実に継続して協定方針を立て、更新していくことができるようになる。

協定展開方針の策定フローは表16の通りである。まず、アカデミック・オフィスの留学チーム(以下、留学チーム)が、協定数、国・地域数、協定実績をデータベース(後述)により抽出する。交換留学協定が締結されているものに関しては、学生の留学効果の状況も併せて方針作成の資料を作成する。それらの実績資料と、立命館学

園・APU全体の国際展開方針を確認したうえで、3年の中期方針とその実現に向けた1年ごとの方針を立てる。具体的には、協定展開の全体方針、目標数、国・地域や分野別ターゲットの設定、行動計画を検討するとともに、協定先の開拓・関係維持のための学内の協力体制(協定校訪問・カンファレンス参加を含む)を検討する。この展開方針の作成に当たっては、所管のアカデミック・オフィスのみでなく、他課の意見、特に、職員へのアンケート調査にあったように、協定が業務において大きく役に立っているとされた国際学生募集業務を行うアドミッ

表16 協定展開方針の策定フロー

	行動	主体	タイムライン	具体的内容
1	データ収集	アカデミック・オフィス留学チーム(以下、留学チーム)	データ更新は随時 資料作成は4月	協定データベースにより協定数・国・地域数・協定実績の把握ができるようにしておく。協定データベースの詳細は「V-4」を参照。交換留学協定に関しては、学生ポートフォリオ(構築予定)における留学効果も方針策定の資料とする。
2	立命館学園・APU全体の国際展開方針確認	留学チーム	4月	国際化計画・中期計画・年度計画の方向性を確認(例「APU2020ビジョン」「立命館アジア太平洋大学の基本計画」「第3期計画要綱」「学園の国際化第4段階と中期計画目標」など)。
3	中期・当年度の協定展開方針作成	アカデミックオフィス・アドミッションズ国際・その他関連オフィス/国際担当部長・副部長・実務担当 教学部副部長・留学チーム	4月	上記1と2を元に、中期(3年)・当年度の協定展開方針(項目:全体方針・目標数・ターゲット国・地域・分野別ターゲットの設定・行動計画)を検討/協定先開拓・関係維持のための協力体制(協定校訪問・カンファレンス参加含)を検討。
			4月	中期・当年度の協定展開方針作成。
4	中期・当年度の協定展開方針審議	教学部会議	4月～5月	中期・当年度の協定展開方針審議・承認。
5	各新規協定審議・更新審議	V-2を参照	随時	V-2を参照。
6	執行状況確認	留学チーム・アドミッションズ国際・その他関連オフィス/部長・副部長・実務担当	随時	新規協定案件発生時などに留学チームとアドミッションズ国際・その他関連オフィスが必ず連携を取り、その協定がAPU全体へ与える影響をチェックする。
7	年度末総括	留学チーム	3月	当該年度の協定実績を分析し、達成度と効果の確認を行なう(交流の実績数・質評価とAPU全体への効果等)。アドミッションズ国際・他オフィスにも効果を開き取り行なう。総括は次年度の協定方針に反映する。

ションズ・オフィス（国際）の意見も取り入れながら行い、最終的には留学チームが案をまとめ、教学部会議に提出する。

年度開始時期にこれらの方針を策定した後は、留学チームを中心に協定による活動の実行と管理を随時、他部課とも相談しながら行い、その進捗状況は協定データベースで閲覧できるようにする。また、年度末に当該年度の協定実績を分析し、達成度と効果の確認を行い、総括は次年度の協定方針へ反映する。

2. 新・協定審査フロー（新規・更新）の策定と明示化

個々の協定の新規締結や更新が、全体の協定展開に沿うものかという点を審査時に確実に検討させるために、1) APUにおける全体・該当国の協定締結の状況や協定実績を調査し、2) 全体方針と照らし合わせた上で、3) 個々の協定の新規締結・更新を審査するという、1) と

2) という新しいステップを取り入れた新・協定審査フローを策定する（図4の協定フレームワーク概念図中のBに該当。協定審査フローの詳細は表17を参照）。また、協定の目的を明確化させるために、協定の「提案書」を導入する。

具体的には、まず、協定の提案者に提案書を提出させ、協定の目的、メリット、運営体制など、後述する協定審査項目（V-3）の内容を具体的に記入させる。これにより、申請者自身が協定の意義や有効性の再確認を行い、協定提案・運営者としての責任を再認識することができるようにする。また、提案書の記入項目は協定の審査項目に沿っているので、提案者に事前に審査基準を明確にすることもできる。

提案書が提出された後、アカデミック・オフィスの留学チームが①現時点での該当国の協定数・協定先・実績の調査、②協定候補先の情報収集（学生数・学部などの

表 17 新・協定審査フロー

① 新規協定審査

	項目	主体	新しい仕組み	具体的内容
1	審査フローの説明	提案者と教学部副部長・留学チーム	○	協定案を考え付いたら、教学部副部長・アカデミックオフィス留学チームへ相談。審査フローについて説明。
2	協定の検討	提案者：教員・職員（担当者と課長）	○	提案書に記載されているチェックリストをもとに協定の提案を検討をする。
3	提案書の作成・提出	提案者：教員・職員（担当者と課長）	○	提案者は提案書を作成し、留学チームへ提出。 職員は課長以上の職制の承認が必要。
4	関連データ収集・既存協定や他オフィスへの影響調査	留学チーム・アドミッションズ国際・RU国際部・法務コンプライアンス室など他部課の協力	△強化	①現時点での該当国の協定数・協定先・実績の調査②協定候補先の情報収集（学生数・学部・学科などの基本情報・ランキングなど大学の評価がわかる客観的資料・国際ネットワーク・候補先ホームページにおける英語情報の充実性、等）の調査③他オフィスにおける当該国協力先などへの影響や法的問題がないか（協定が規定のフォーマットでなければ法務コンプライアンス室に内容確認）等の聞き取りを行ない、実績調査と審査項目についての情報確認を行う。
5	協定締結の起案文書作成	教学部副部長・留学チーム	△強化	協定展開方針に合致するか、協定検討事項をクリアしているかどうかを、提案書と4で得られた情報をもとに総合判断した上で、協定締結の起案文書を作成する。起案文書は後述する審査項目を網羅したものとし、曖昧な表現は避ける。
6	教学部会議審査	教学部会議		教学部会議にて審査。
7	RU国際部会議審査	RU国際部会議（RU国際企画課経由）		RU国際部会議にて審査。既に協力協定を締結済みで、APUのみで学生交換協定を結ぶ場合は不要（既存の規定により）。
8	APU大学評議会審査	APU大学評議会		APU大学評議会にて審査・決定。
9	協定本文作成お断りレターの作成	留学チーム		承認の場合：4で法務コンプライアンス室と確認した協定本文を利用。 却下の場合：お断りレターの作成・送付。
10	署名・調印手続き	留学チーム		調印式有無の確認・手配、学長印押印手続き、協定書の保存

② 既存の協定の再審査

	項目	主体	新規	具体的内容
1	実績データの収集	提案者と教学部副部長・留学チーム	△強化	締結更新決定期限の10ヶ月前になったら、留学チームは協定締結期間の実績を調べる。自動更新の協定に関しても、5年毎に審査を行なう。
2	更新の検討	提案者：教員・職員（担当者と課長）	△強化	1での調査結果を元に、更新の申請を検討する。
3	提案書の作成・提出	提案者：教員・職員（担当者と課長）	○	提案者（もしくは留学チーム）は提案書を作成し、留学チームへ提出。 職員は課長以上の職制の承認が必要。

以後、新規の4～10に同じ。

基本情報・ランキングなどその大学の評判がわかる客観的資料・国際ネットワーク・候補先ホームページにおける英語情報の充実性)の調査、③他オフィスへの当該国の関係先などへの影響や法的問題の調査などの聞き取りなどを行い、現時点での交流実績と、後述する審査項目の詳細情報を確認する作業を行う。その上で、提案者が作成した提案書を参考に、会議体へ提出する協定締結の起案文書を作成する。起案文書は、審査項目を網羅したものとし、曖昧な表現は避ける。また、自動更新の協定についても、最初の更新期限である5年毎にその時々協定方針に沿うものか、実績調査と併せて再審査を行う。

3. 協定審査項目の再設定

2002年に策定された「包括協定締結の際のAPUにおける審査のガイドライン」の審査項目と、インタビュー先のオーストラリアの二大学の協定審査基準を参考

に、本稿で行った協定起案書の調査とAPU職員インタビューの結果を反映させ、協定審査項目の整理・項目追加・詳細記述の設定を行う(図4の協定フレームワーク概念図中のC。表18の「協定審査項目と審査における検討点」参照)。

2002年の基準より変更をした点は、①新規項目を追加する(「協定のメリット」「協定方針との合致」「APUとの交流実績」「該当国における既存の協定との関係性への影響」「協定締結をしない場合の関係変化」「寮・その他施設の整備状況」「既存大学との協定違反の確認」「学生の教育交流プログラムの参加条件とその難易度」「交流時期の合致」「法務コンプライアンスの確認」)、②「国・地域における評価」を具体化し、学術的評価の欄で「国内もしくは海外での評価を、ランキング、認証、大学や教員の受賞歴などの客観的な評価指標を示す」とし、また、別項目で「協定締結により、国・地域でのAPUの

表 18 協定審査項目と審査における検討点

	審査項目	審査における検討点
戦略的 リスク	協定締結の目的(具体的な交流活動は何か。無い場合、具体的な協定締結目的は何か)	具体的な交流活動予定の有無とその内容、実現可能性。具体的な交流活動がない場合の協定の目的の正当性。
	APUにとっての協定締結のメリット。協定締結をしないとその目的は達成できないか。	具体性と現実性。学生交流を伴う場合は、学生が得られるメリットも審査。
	APUの協定方針との合致	APUの協定締結方針と照合。
	◆APUとの交流実績(具体的な実績の数値や参加者評価)	具体的な実績数値・参加者評価を必ず見、学生の学習効果に関しても調査する。
	協定締結により、その国・地域でAPUのプレゼンスがどのように上がるか	具体性。他部課(アドミッションズ国際・RU国際部等)にも状況確認
	同国・地域にある既存の協定締結先への影響/当該地域においてこの協定候補先はAPUにとって一番良いパートナーか	具体性。他部課(アドミッションズ国際・RU国際部等)にも状況確認
	協定を締結した場合としなかった場合の関係はどう変化するか	具体性。他部課(アドミッションズ国際・RU国際部等)にも状況確認
相手先 大学評価	ミッションや大学の価値観の合致	APUの基本理念。国際的な展開
	学術的評価(ランキング、認証、大学や教員の受賞歴など客観的な評価指標)	留学チームにおいても客観的指標を探す。他部課(アドミッションズ国際・RU国際部等)にも状況確認。代表的な世界ランキングを確認するとともに、それ以外のランキングや認証評価なども参考とし、客観的評価があることを重視。具体的活動が前提とされない協力協定の際は特に重要視する。
	◆交流可能な教学分野(AP言語分野を含む)	必要に応じてその分野の教員に助言を求める。
	運営事務体制(英語での運営、担当者体制など)	英語の運営・担当や運営体制は協定提案文書作成前に必要情報を請求する際に判断する。英語によるホームページの記載内容も確認する。
	◆寮・その他施設は学生の学習環境に適しているか	交換留学・派遣など前提にしている場合に寮を中心に精査。
	◆安全面(国・地域・周辺環境)	外務省渡航情報を中心に外国政府の海外安全情報も参考に判断。交換留学・派遣が伴う場合は大学所在地の安全情報も精査。
運営 リスク	既存の他大学との協定の規約違反はないか	留学チームがデータベースにより確認。
	交流の運営へ協力する教員の有無・交流運営のための事務体制が立てられるか	協定締結・運営の中心となっている人物がいなくなった場合の運営体制が可能か、事務局の運営体制が取れ、持続可能か。
	両大学に夫々かかる財政的利益と損失	
	◆APU学生の参加条件とその難易度	
法務/コンプライアンス・リスク	◆APU学生にとって交流時期が合うか	
	両大学にとっての法務・コンプライアンス上の課題	法務コンプライアンス室等へ確認。協定先にも確認。

◆は交換留学・派遣が発する際に特に詳細に渡って注意する事項

プレゼンスがどのように上がるか」という項目を設定する、③「継続的な協力関係が構築できるか」を明確化し、「相手先大学における運営事務体制」、「協定運営へ協力する教員の有無・事務体制の確認」、「両大学それぞれにかかる財政的利益と損失」の項目を設定する、の三点である。

審査項目は公開可能なものとして、提案書の中に明記される。また、この審査項目を網羅した回答が得られるように提案書の記入項目を設定する。

審査にあたっては、各審査項目に関し3段階評価を行うこととし、その3段階評価をどう最終的な協定締結・更新可否の判断に反映させるかという点においては、年度毎の全体の協定方針に拠った総合判定基準を作成することとする。

4. 協定データベース構築

協定に関する情報を一括に集めた協定データベースを構築する（図4の協定フレームワーク概念図中のD）。データベースにより、協定先情報・協定実績が瞬時に抽出できるようになるほか、APU全体の協定締結状況の把握と既存の協定との実績比較等もできるようになり、APU全体の協定のバランスを見た上での協定方針の策定・協定の審査が容易にできるようになる。

具体的な入力項目としては、協定先大学の基本情報（名前・住所・ウェブサイト・担当者等）、協定締結の交渉経緯（未締結も含む）、起案課、提案書と起案文書の内容、協定関係者の来訪や出張先での交渉情報、協定に基づく活動の実績等を設定する。ただし、交換留学などの教育交流活動の個別の学生の学習状況や学習効果については、現在開発中の学生ポートフォリオにデータを蓄積することとする。

また、データベースはオーストラリアの大学と同様のウェブベースのものとし、出張先からでも閲覧ができ、国際会議などで予期しない協定交渉が出た際も、過去の協定情報や対象国の協定情報などが随時確認できるようにする。

システムは学長室の寄付先管理システムで利用しているクラウド型システムを利用する。入力は基本的にアカデミック・オフィスの留学チームが行う。それ以外のオフィスにおいても最低一つのアクセス権を持たせ、多くの職員が協定情報を活用できるようにする。また、他のオフィスが協定先とのやり取りがあった場合は履歴を入

力できるようにし（その部分だけ入力可能と設定）、アカデミック・オフィス以外での協定の効果を入力したり閲覧できるようにする。将来的には、協定による活動のみならず、APUにおける海外との教育交流情報が全てこのデータベースに入り、APU全体で活用できるようにする。

VI. 残された研究課題

1. 教育交流の効果測定の研究と協定審査項目への反映

残された課題の一つ目は教育交流の効果測定の研究と、その効果測定結果を協定審査項目へ反映させることである。より精緻化した良質な協定先の選出を可能にするため、まず、交換留学、短期語学研修プログラム、フィールドワークなどの教育交流の効果に関して研究し、効果測定を実行する。さらに、教育交流効果の高かった交流相手について分析を進め、良い交流先の大学の条件を割り出し、新規や選定の条件に反映させていく必要がある。

2. 協定数とそのマネジメントの問題

協定データベースが構築されると、今までデータ収集に要していた時間が節約され、全体管理も行いやすくなるが、そもそもAPUの学校規模においては、どれくらいの協定数がマネジメントできる範囲かという検証はまだできていない。特に交換留学協定が付随するものに関しては、協定先の幅が広がれば、受入・派遣ともに学生の選択肢は増えるが、逆にAPUが個々の大学の教育・生活環境の詳細を把握し続けるのは難しくなる。良質な教育環境をAPUとして十分に保証ができるマネジメント可能な範囲の協定数について、研究を早急に進める必要がある。

3. 国際展開の方針作りや協定先評価の研究

オーストラリアの大学では、国際展開の方針の作成や協定先のレベル評価、協定審査の総合的判断において、専門職の高い知識と経験が用いられていた。ランキングの評価方法も含めて、この部分についてはさらに深く専門的な研究を進め、APUの組織的な能力として開発し続ける必要がある。

4. 立命館学園としてのネットワーク構築の方向性

前述した通り、立命館学園としてのネットワーク構築

を目的として、協力協定に関しては立命館大学と APU と相手先の三者協定を結ぶ取り決めとなっている。立命館学園の国際ネットワークは大きく広がっていることや、国際展開の進んでいる世界の大学では実質的な活動を重視した協定締結に絞っている傾向を考慮したうえで、立命館大学としてのネットワークの構築の方向性について再整理が必要だと考える。その中で、既存にある協定についても、関係維持等も考慮したうえで、その存続のあり方について再整理が必要である。

【注】

- 1) Knight, J. (2006). *Internationalization of Higher Education: New Directions. New Challenges. The 2005 IAU Global Survey Report*. Paris: International Association of Universities.
- 2) American Council On Education (2009). *Sizing Up The Competition: The future of International Postsecondary Student Enrollment in the United States*. Retrieved December 1, 2011, from http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/cii/pubs/ace/SizingUptheCompetition_September09.pdf
- 3) 世界全体に在籍する国際学生数は 2007 年において 302 万名であり、7 年前に比べて 112 万名増加しており、今後 2025 年までに 372 万まで達するとも予測されている。(情報元：OECD (2011). *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*./Banks, M., Olsen A., Pearce D. (2007). *Global Student Mobility: An Australian Perspective. Five Years On*, IDP Australia Pty. Ltd. Retrieved December 1, 2011, from [http://www.idp.com/pdf/22_\(b\)_07%20Global%20Student%20Mobility%20An%20Australian%20Perspective%20\(2\).pdf](http://www.idp.com/pdf/22_(b)_07%20Global%20Student%20Mobility%20An%20Australian%20Perspective%20(2).pdf)
- 4) 坂本和一「立命館アジア太平洋大学 (APU) 創設を振り返って－開設準備期を中心に－」『立命館百年史紀要』第 14 号、2006 年 3 月、1～84 頁
- 5) 大臣官房国際課「大学等間交流協定締結状況調査の結果について (平成 15 年 10 月 1 日現在)」(http://www.janu.jp/kdkhtml/jacuae_kaigi/files/1222308316_11.pdf 2011 年 12 月 1 日)
- 6) 文部科学省「海外大学との大学間交流協定、海外における拠点に関する調査結果」(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shitu/1287263.htm 2011 年 12 月 1 日)
- 7) Knight, J. (2011). Five myths about internationalization. *International Focus: 23/02/11*, 67, 2-3, The UK Higher Education International Unit, London.
- 8) Willis, M. (2008). Why Do Chinese Universities Seek Foreign University Partners: An Investigation of the Motivating Factors Behind a Significant Area of Alliance Activity.

Journal of Marketing for Higher Education. 16 (1), 115-141.

- 9) University of Adelaide (2011. 11). *International Agreements Framework*. Retrieved December 1, 2011, from <http://www.adelaide.edu.au/pvci/intafw/>
- 10) Gray, H. Theories of association: The social psychology of working together in educational Consortia. In Briges, D., Hsbands.C. (Eds.). *Consorting and Collaboration in the Education Market Place*. 168-177. London: Falmer Press.

Towards the Development of Strategic International Networks: Establishing an International Agreement Framework for Ritsumeikan Asia Pacific University

INUI, Sayako (Administrative Staff, Academic Office, Ritsumeikan Asia Pacific University)

MOTOMURA, Hiroshi (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

KIDA, Naruya (Deputy Director, Ritsumeikan Asia Pacific University)

KITAMURA, Shigeo (Administrative Manager, Academic Office, Ritsumeikan Asia Pacific University)

Keywords

international cooperation agreement, university agreement, international networking, internationalization of higher education, international strategy

Summary

Amid the continuing internationalization of higher education, more universities are focusing on international agreements that involve actual activities or have strategic significance. This study was conducted to propose new systems and tools for selecting international cooperation agreements that are beneficial to Ritsumeikan Asia University (APU) strategically.

The research consists of three approaches; 1) model case studies from interviewing other universities, 2) a survey on the correlation between agreement selection criteria written on agreement proposals and actual exchange activities as outcomes of agreements, 3) a survey of the administrative staff members' experiences of the utilization of agreements.

The research produces key findings for developing an agreement framework, including setting an agreement policy as a part of the university's international strategy, having a PDCA cycle in selecting and monitoring agreements, setting detailed screening criteria with consideration of strategic risks and administrative risks, clarifying agreement goals, and considering international student recruitment enhancement when choosing agreement partners. Based on these findings an agreement framework is proposed, and in particular, four components (the agreement policy setting flow, the agreement screening flow, the revised screening criteria, and the agreement database) are detailed.