

大学の国際化推進に資する組織と運営のあり方に関する研究

— 立命館大学における国際化推進組織のデザイン —

花村 大輔 (国際部衣笠国際課)

川口 潔 (大学行政研究・研修センター専任研究員)

大島 英穂 (国際部事務部長)

河内 明子 (国際部衣笠国際課長)

要 旨

国境を越える人的交流が活発になるにしたがい、国際的な認知度や競争力を高めていくことが大学運営の重要な課題と位置づけられるようになってきている。日本政府による高等教育政策も「大学の国際化」を積極的に推進しており、産業界や学習者からも日本の大学が国際化していくことへの期待は高い。そのような情勢に対応するためにも、立命館大学における国際化推進の適正な組織デザインを考察するため、これまでの国際化対応の変遷を環境整備や国際化指標の観点から調査し、その変遷を段階別にステージ化して定義することを試みた。本学は、現在「国際必然期」のステージにあり、次なる「国際内在期」のステージへ進むために必要な組織デザインを考察するため、国内外の大学の国際部門の業務範囲等の事例を調査し比較研究を行った。これらを通じて、国際化に関わる業務を全学横断的に内在化することを目指した組織デザインおよび運営方法を提起した。

キーワード

大学の国際化、組織デザイン、国際化指標、国際部門、内在化、スーパーグローバル大学

I. 研究背景

1. 大学の国際化を求める社会的要請

ヒト、モノ、カネ、情報の流動性や経済活動が地球規模となり、そのようなグローバル社会で活躍する人間をいかに育成し輩出するかが社会から大学に求められており、その土壌を醸成するためにも、大学が国際化していく必要性が近年急激に高まっている。OECDの調査によると、全世界の留学生数は2000年に約207万人だったが、その後10年間でおよそ倍増し、2010年には約412万人が留学を経験した。この数値は2025年にはさらに倍増するとの予想がなされており、母国を離れて学修する者は増加の一途をたどっている。国境を越える人的交流が活発になるにしたがい、国際的な認知度や競争力を高めていくことが大学運営の重要な課題と位置づけら

れ、大学が提供する教育内容や研究成果に対し国際的な視点が考慮されるようになってきている。

とりわけ、産業界からのいわゆるグローバル人材の養成と輩出に対する要望は大きい。羽田(2004)によるとグローバル化による競争圧力は、一国レベルにおける高等教育において大学と産業との連携強化を強め、大学間の競争強化に向かわせる志向が強まっていると指摘している。産学の連携を強化することを目指し、日本経済団体連合会(以下、「経団連」)からは、2011年に「グローバル人材の育成に向けた提言」がなされ、その中で大学に求められる取り組みとして、「国際化に向けた取組」や「世界のリーダーとなる高度人材の育成に向けた取組」を挙げている。また、表1は、経団連が企業に実施したアンケート調査の結果であるが、企業からも大学に対して、教学内容の拡充や大学側の体制整備等、多岐に渡る

期待が寄せられていることがわかる。これら産業界からの期待は、日本の大学が既存の枠組みにとらわれることなく国際化に向けて果敢に変革していくことへの期待が表れているとも言える。

表1 グローバル人材育成に向けて大学に期待する取組 (上位回答のみ)

項目	回答内容
教学内容 (カリキュラム等)	<ul style="list-style-type: none"> ・専門科目を外国語で履修するカリキュラムの構築 ・企業の幹部・実務者から、グローバル・ビジネスの実態を学ぶカリキュラムの実施 ・日本文化・歴史を学び、海外から日本・日本人がどう見られているかを考えるカリキュラムの実施 ・海外大学との連携による交換留学やダブルディグリー・プログラム等の実施
体制	<ul style="list-style-type: none"> ・教育現場における外国人材の確保 ・海外からの留学生受入拡大に向けた取組

(出典:「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」(社)日本経済団体連合会、2011年1月18日、有効回答数:514社)

上述した産業界からの期待は、グローバル人材の育成に重点を置かれている点に着目する必要がある。企業は自らの発展のために常に新たな市場を開拓し続けることが重要であり、海外市場においても活躍できる人材の確保に努めている。表2は日本企業によるグローバル採用の主な動向を示しているが、企業の採用は国籍を問うことなく、また日本国内での採用に留まることなく海外で行われるジョブフェアにも積極的な関与を示していることがわかる。

表2 日本企業によるグローバル採用の主な動向

企業名	採用動向
イオン	国籍、性別、年齢等を問わない通年採用を実施。2013年度までの中期計画において、グローバル志向をもつ人材1万人以上の採用を掲げる。
ソニー	中国・インドの大学生、外国人留学生を2011年度に32人採用。2013年度は新卒に占める外国人の割合を3割に増加。
NTTドコモ	2011年度より海外への留学経験のある日本人学生も積極的に採用するため海外のジョブフェアに参加し、数名を採用。
武田薬品工業	海外のジョブフェアへの参加や海外有力大学への訪問を通じ、①海外に留学している日本人、②外国人留学生、③海外の外国人学生の採用を本格的に実施。
ヤマト運輸	2012年度より、国籍を問わずグローバルな視野を持つ人材を採用。
楽天	2012年4月から社内の公用語を英語に。

(出典:リクルート進学総研 カレッジマネジメント【169】Jul.-Aug.2011)

語学能力や異文化に対する理解を深めた外国人留学生の採用が増加しているとともに、海外留学経験のある日本人学生の採用ニーズも高まっている。日本人学生を対象とした海外で行われる最大規模のジョブフェアであるボストンキャリアフォーラム(ディスコインターナショナル社主催)において、ここ最近の5年間は米国へ留学する日本人学生数は減少傾向にあるが、相反して出展する企業数は増加傾向にある(図1)。ボストンキャリアフォーラムへの参加は日英のバイリンガル人材で、且つ日本国外の大学・大学院を卒業予定の者、もしくは日本の大学・大学院を卒業予定で、一年以上の交換留学を経験した者に限られているため、海外留学を経験した日本人学生への採用ニーズが高まっていると言える。この傾向は、表1で示した、「グローバル人材育成に向けて大学に期待する取組」において、企業からの回答として挙げられている、「海外大学との連携による交換留学やダブルディグリー・プログラム等の実施」とも合致しており、企業側が日本人学生に対して海外留学を経験することへの期待が表れていると言える。

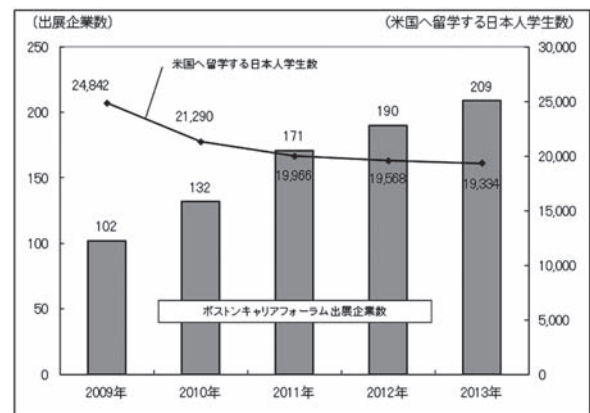


図1 ボストンキャリアフォーラム出展企業数と米国へ留学する日本人学生数

(出展: IIE Open Door 2014)

2. 日本政府による高等教育の国際化推進政策

大学の国際化に対する課題認識は日本政府においても高まっており、それは昨今の高等教育政策にも色濃く表れている。表3は、安倍政権下による高等教育政策に対する主な動向である。特徴的なのは、世界と競う大学づくりを前提としており、日本の大学の国際化の方向性は、大学の世界ランキングなど国際的な基準と照らし合わせ、我が国独自の指標を創り出すことではなく、世界の様々な既存の枠組みと連携し、国際通用性や流動性を高

めることに力点を置いていることである。ゆえに、大学の国際化を推進していくには、海外の大学において実施されている年俸制や雇用体系など国際通用性のある人事・雇用制度の導入や柔軟な学事暦の導入、科目のナンバリング設定等、外国人教員や留学生を受け入れるための基盤を整備することが不可欠である。これらの基盤整備に加えて、英語のみで学位が取得できるコースの導入や海外大学との交換留学やジョイント・ディグリーなどの教育課程の連携を通じて、我が国の高等教育の通用性を高めていくことの重要性が指摘されている。この動向は、図2に示したとおり、文部科学省による大学の国際化に対する支援事業の予算額の拡大にも表れており、日本政府として大学の国際化を積極的に推進していく動きが見て取れる。大学はこのような高等教育政策を踏まえて独自性のある国際化を推進していくことが求められ、その取り組みを通じて国内外の評価を高めていくことが重要である。

表3 日本政府による高等教育政策に対する主な動向

<ul style="list-style-type: none"> ● “外国人教員の積極採用、英語による授業の充実、国際スタンダードである TOEFL を卒業の条件とするなど、グローバル化に向けた改革を断行する大学を支援”（2014年1月24日、安倍内閣総理大臣施政方針演説（抄）） ● 徹底した国際化を断行し、世界に伍して競う大学の教育環境をつくる（2013年5月28日、教育再生実行会議 第三次提言） ● 徹底した「大学改革」と「国際化」を断行し、世界的に魅力的なトップレベルの教育研究を行う大学や、我が国社会の国際化を牽引する大学を重点支援する（2014年4月、「スーパーグローバル大学等事業公募要領」より） ● “（スーパーグローバル大学創成支援事業を通じて）我が国の高等教育の国際競争力が向上すること、そして10年後には異なる高等教育の景色が展開されることを期待している”（2014年9月、下村文部科学大臣記者会見より）

3. 大学の国際化を求める学習者からの要請

2013年11月、株式会社ベネッセコーポレーションが大学のグローバル化を調査しその結果を高校生向けに発信することを発表するなど、今後、大学の国際化の進展状況が高校生の進学決定の大きな要因となることが予想される。このことは立命館大学の新入生の傾向においても確認することができる。表4は、2011年4月に実施した新入生調査におけるアンケート結果である。その中で、新入生が「大学で身につけたいと感じている」項目への回答で上位を占めるのは、「外国語で読み・書く力」や「外国語で聞き話す力」であり、この傾向は文系・理系を問わず表れている。このことから、本学に入学する学生からは国際的な教育への意識の高さが伺え、大学の国際化に対する要望は大きいと言える。

表4 新入生が大学で身につけたいこと（上位5位まで）

	文系	理系
【設問】大学でどのような力を身につけたいと思っているか	① 外国語で読み・書く力	① 外国語で読み・書く力
	② 専門分野に対する知識を深めること	② 外国語で聞き話す力
	③ 外国語で聞き話す力	③ 専門分野に対する知識を深めること
	④ 外国人とコミュニケーションをとる力	④ コンピュータを用いた十分なプレゼンテーションスキル
	⑤ 国際的な視野を身につけること	⑤ コンピュータを使ってデータの作成・整理・分析をすること

（出典：「学びの実態調査・新入生調査」2011年4月実施、対象：新入生、有効回答数：4,351名）

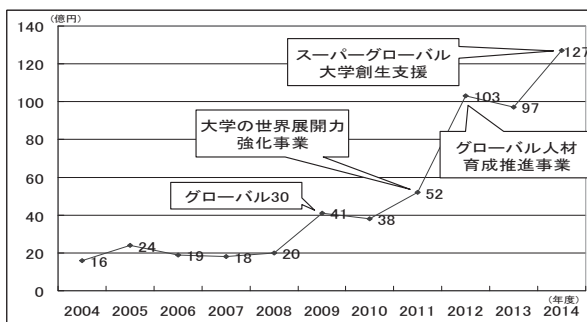


図2 文部科学省による大学の国際化に対する支援の拡大（年度別予算）
（出典：文部科学省）

4. 立命館大学におけるグローバル人材像

立命館大学においては、2020年度までに目指すべき教学改革の中期目標として、「学びの立命館モデル」を策定している。様々な教学改革を通じて、「世界・アジアをフィールドに、高い志やチャレンジ精神を持ち、どんな困難があっても果敢に乗り越えようとする強い志と逞しさがあり、主体的責任を持って創造的に問題解決をはかることのできる人間」を育成し、社会の中核を担う人材を輩出することを目指している。また、国際性に関する基本素養と育成する人材像として、「語学力、多文化理解力、必要に応じてその素養を自ら磨くことのできる人材」、「多様性の中から創造性とイノベーションを創出できる人材」、「確かなベーススキルを持ち、社会の多

方面に進出して活躍する人材」の3点を掲げている。本学が目指す、これらの力量を身につけたグローバル人材を養成していくためには、大学の仕組みそのものを改めていくことも考慮し、中でも重要視されるべき点として、多様な留学の仕組みを整備することや多様な留学生を受け入れることによるキャンパス内での国際環境の創出、そして、キャンパス内での多様で多層的な異文化交流の機会を提供することが不可欠である。そのためにも海外派遣者数や外国人留学生数の量的拡大と比率の向上、そして正課においても国際環境を創出するために外国語によって行われる授業の科目数を増加させ、外国籍教員の比率を高めることも重視されるべきである。

5. 立命館大学の職員組織における国際化推進の課題

立命館大学は建学の精神「自由と清新」のもと革新的な大学運営に取り組み、大学の国際化の課題に対しても1988年に西日本初となる国際関係学部を創設するなど先導的な役割を担ってきている。また、「平和と民主主義」という教学理念の下、“…国際相互理解を通じた多文化共生の学園を確立”し、“…教育・研究および文化・スポーツ活動を通じて（中略）国際社会に開かれた学園づくりを進める”ことを立命館憲章に掲げ、その実現を目指している。“確かな学力の上に、豊かな個性を花開かせる”ことも掲げており、多様な学びを提供し、多様な人間を育成していくことが学園づくりには欠かせないことであることを内外に示してきた。多様性に富んだ学園をつくりあげるには、多様な文化背景を持った留学生の受け入れや国境を越えた学びの経験が重要であり、その観点では表5に示すとおり、これまで特筆すべき国際化の歩みを進めてきており、積極的に国際化に向けて取り組んできたと言える。

他方、国際化を大学改革の柱に掲げた1980年代後半から90年代前半と比べ学部数は7学部から13学部へ、キャンパス数も衣笠キャンパスの1キャンパス運営体制から1994年のびわこ・くさつキャンパス（BKC）開設を経て、2015年度には大阪いばらきキャンパス（OIC）を開設することで、京都キャンパス（衣笠キャンパスおよび朱雀キャンパス）、BKC、OICの3キャンパス体制へと移行することとなる。本学の運営は量的にも物理的にも大きな変遷を遂げているが、しかしながら、その量的・物理的な変遷に対し国際部の体制を肥大化することで対応してきたとも言える。

表5 立命館大学における国際化の沿革

1985年	国際センター設置
1986年	留学生特別入試を実施し、正規留学生の本格的な受け入れを開始 海外短期派遣プログラム『海外セミナー（現：異文化理解セミナー）』開始
1987年	学生交換留学（派遣）開始
1988年	国際関係学部開設
1991年	『立命館・UBC ジョイント・プログラム』を開始。100名を長期（8か月）派遣
1994年	アメリカン大学との学部共同学位プログラム開始 博士課程で初めての英語コース（国際関係研究科）を設置
2000年	学部横断プログラム『国際インスティテュート』開設（立命館アジア太平洋大学開学）
2001年	修士課程で初めての英語コース「国際産業工学特別コース（理工学研究科）」を設置
2009年	大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業（グローバル30）採択
2011年	学士課程で初めての英語コース「国際関係学部グローバル・スタディーズ専攻」開設 世界展開力強化事業（キャンパスアジア）文学部採択
2012年	グローバル人材育成推進事業 情報理工学部採択
2013年	新たに学士課程の英語コースを政策科学部において開設 世界展開力強化事業（AIMSプログラム）採択
2014年	スーパーグローバル大学創成支援事業（タイプB）採択 世界展開力強化事業（インド）理工学部採択

本学は、3キャンパス体制への移行を見据え、国際部においてはこれまで主に海外派遣業務と外国人留学生の受け入れ業務といった業務内容によって課を編成していたが、2014年度からはキャンパス別に課を編成することとなった。キャンパス別の体制となりキャンパス内での情報共有が促進された面もあるが、国際部門の業務範囲が整理されたとは言いがたい。3キャンパス体制移行後は情報共有や業務分担がより複雑化することが見込まれることから、国際部門が担うべき業務を全学の国際化を推進するという観点から見直す必要性が生まれてきており、国際化への意識を全学へ波及させていくためにも国際業務を全学的に浸透させていき、内在化させていくことが課題として挙げられる。

また、前項に記述したとおり、語学能力を高めるとともに主体性や積極性を持った人材をより多く輩出するためにも海外派遣者数を増加させることが重要であり、またキャンパス内で異文化に対する理解を深めることが可能となるように外国人留学生数を増加させ比率を高めていくことも目指していかなければならない。これらを達成するためには、現行の国際部の運営体制では、人員体制を大幅に強化させることでなければ対応することが困難であるが、日本人学生と外国人留学生とを区別するこ

となく、日本人学生に対して行っている業務と同様に外国人留学生に対する業務もそれぞれの部門に内在化させていくことによって、国際業務の効率化が図れると考える。

桑田・田尾（2010）によれば、企業の生産性を production efficiency ということにすれば、行政組織としてのそれは、allocation efficiency であると説いた。すなわち、サービスを必要とする人に必要とする資源を配分しなければならず、限られた人的資源を最適かつ効率的に配分しなければならない。また、沼上（2004）によれば、「組織を設計する」という作業は、分業を設計し、人々の活動が時間的・空間的に調整されたものになるような工夫を施すことであり、そのようにして出来上がった分業と調整手段のパターンが組織デザインである。さらに、佐藤（2006）によれば、組織を分化させるという方法で環境変化に対応するのと同様に、戦略的に行動することによって環境適応力を高めることができる。そのため、人員体制を強化させること無く 3 キャンパス化体制へ移行していくには、全学的に業務の効率性を高めていく必要がある。国際業務の配分を適正化し各部門に内在化させることや、それに伴い国際部門が担うべき業務についても検証し、主管すべき業務を明確にし、組織デザインに反映する必要性が高まっている。

II. 研究目的

海外大学とのさらなる交流拡大や共同教育プログラムの開発が求められる中で、また国際的な指標が大学の評価に大きな影響を及ぼす中で、大学は国境を越えた人材の交流を量的にも質的にも高めていく必要がある。そのためには、大学全体で国際化に対する取り組みを進めていくことが不可欠である。今後さらに増加する外国人教員や留学生の受け入れに係る多様なニーズに対する適切な支援体制の整備を含め、複数キャンパスにおいて機能的に国際業務を推進する組織体制のあり方について国内外の大学の事例を研究し、検証をする。その際、立命館大学の国際化のステージ（段階）を定義づけ、次なるステージに進む上で必要となる国際業務の運営方法や組織の機能を他大学の取り組み事例を参考にして明確にし、全学の国際化に資する組織と運営方法を提起する。

III. 研究方法

研究方法として、以下 3 点を実施する。

- ・立命館大学の組織体制の変遷や国際化を示す数値データの推移を調査し、立命館大学における国際化のステージの推移を定義し、現状の把握と目標としているステージに必要な点を検証する。
- ・立命館大学の学部・研究科において国際担当を務める教職員に対して行われた国際交流の推進に関するヒアリング調査結果を精査し、国際部門に対する要望を検証する。
- ・国内外の大学における国際化を示す数値データと国際部門の組織デザインの関連性を調査する。

IV. 調査・分析

1. 立命館大学における国際化対応の変遷に関する調査 (1) 外国人留学生の推移

本学は 1985 年の国際センター設置の翌年から留学生特別入試を実施し正規留学生の受け入れを本格化させた。当時 20 人程度だった正規外国人留学生数は 1990 年にはすでに 286 人に達し、急速に留学生数を増加させてきた。1994 年に国際関係研究科に初めての英語コース（博士課程）を設置した後、英語コースを設置する研究科は増え続け、2014 年度においては 12 の英語コースが大学院レベルで展開されている。これは主に国費留学生をはじめとする奨学金取得者の受け入れにも寄与し、外国人留学生のうち大学院生が占める割合は 1980 年代には 10% 台だったが、現在では約 40% にまで高まってきている。正規留学生数は 2009 年に初めて 1,000 人を超え、2013 年度には 1,194 人に達した。東日本大震災発生以降、日本全体の留学生数が減少している中でも図 3 に示したとおり本学の正規留学生数は減少することなく増加し続けており、正規留学生を惹きつける施策や教育プログラムの提供が奏功していると言え、今後もこの傾向を進展させていく必要がある。

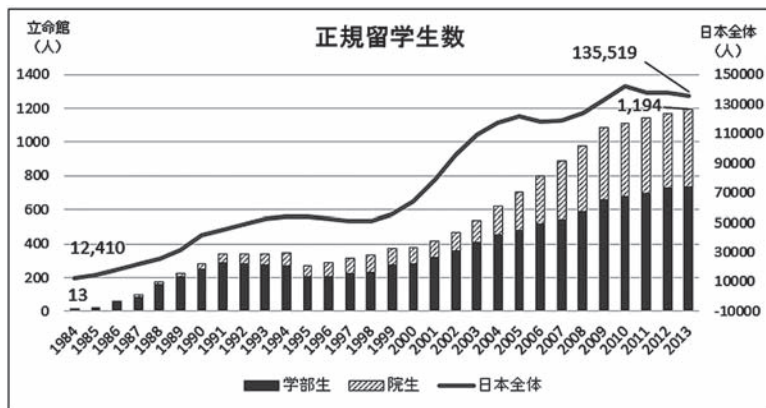


図3 立命館大学における正規外国人留学生数の推移
(出典：文部科学省、日本学生支援機構)

(2) 海外派遣者数の推移

本学では、海外留学を経験する学生を増加させるために1991年にはカナダのブリティッシュ・コロンビア大学(UBC)へ100名を8か月間派遣する「立命館・UBCジョイント・プログラム」を開始した。多くの学生が共同生活できるよう「立命館・UBCハウス」を設立し教職員を常駐させるなど、この時期に海外拠点の整備に着手したと言える。以降、特に2000年代に入ってから海外派遣者数の伸長は目覚しく、図4で示したとおり、2013年度は前年度から約160名減少したものの、過去20年間で約6倍拡大し、依然として増加傾向にあると考えられる。これは2004年をピークにその後減少傾向が続いている日本全体の海外派遣者数の推移と比して明らかに異なる推移をたどっており、本学が海外派遣施策を積極的に展開してきていることの表れであると言える。

(3) 立命館大学における国際化のステージの定義

外国人留学生数あるいは海外派遣者数が増加し、それに伴い国際部門の体制も強化されてきた。この項では、立命館大学における国際化の歩みをステージ(段階)に分け、そのステージにおいてどのような業務を国際部門が担ってきたのかを検証したい。

ステージの分類にあたっては、本学における派遣者数や外国人留学生数の増加という点に加え、国際部門の設置、海外拠点の整備、学士課程における英語コースの設置といった環境整備における転換期も重要な指標として考慮し、表6のとおりとした。

(4) 立命館大学における国際化のステージの指標の検討

前項で定義づけした立命館大学の国際化の各ステージにおける国際化の指標について考察したい。国際化の到達状況を数値的に示す指標として①外国籍教員の割合、②外国人留学生の割合、③国内学生の海外派遣者の割合、

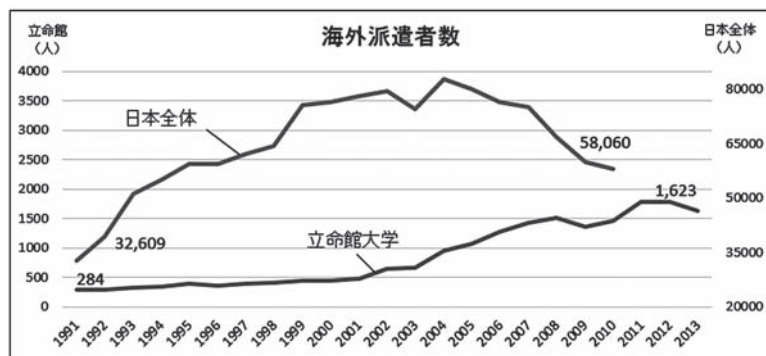


図4 立命館大学における海外派遣者数の推移
(出典：内閣府、OECD「Education at a Glance」)

表6 立命館大学における国際化のステージとその定義

国際化のステージ	定義	立命館大学における到達時期
国内一極期	国際部門は存在せず、専ら国内学生のみを対象とし、日本語のみで教育・情報・サービスを提供する。	～1984年
国際黎明期	国際部門立ち上げ期。海外大学との学生交換協定の締結に伴う、外国人留学生の受け入れおよび国内学生の海外留学を実現。	1985年～1990年
国際拡大期	国際業務の拡大に伴う国際部門の拡大期。海外拠点を整備する時期。外国人留学生に関する業務は専ら国際部門で主管し、国際化のステージの中では国際部門による担当業務の範囲が最大となる。	1991年～2010年
国際必然期	国際業務の拡大に伴い、国際部門以外の部門においても国際業務を担当していく必要性が生じている時期。英語のみで学位取得可能なコースの開設に伴う日本語を解さない留学生が増加し、学内文書の英訳が求められる。	2011年～現在
国際内在期	各部門に国際業務を担うことができる者が配置され、各部門が自立的に外国人留学生の対応を実施する時期。正規留学生に対して行う業務は日本人学生への対応と同様に各部門の業務として内在化される。	—
【参考】 国際共存期	ほぼ同水準で国内の公用語と英語による教育・情報・サービスを提供。国際部門の有無は問わない。APU型。	—

④英語のみで学位取得可能な学士課程コースの有無、⑤海外拠点の有無を挙げた。「国際化」が意味するものは文脈によっても異なるが、「大学内での国際化」および「国境を越えた学び」の両面は重視すべきである。

大学内での国際化を測る上では、教員と学生の構成そのものが変わることが重要である。すなわち、教員と学生において外国籍の者が占める割合の高さに着目すべきである。国際大学ランキングの一つである、Times Higher Educationの国際化指標においても、①外国籍教員の割合と②外国人留学生の割合は含まれており、評価全体の5%を占めることとされていることから本調査においても指標に組み入れることの妥当性があると考えられる。

国境を越えた学びを測る上では海外留学を経験した学生を指標に含めるべきであると考え、③海外派遣者の割合を挙げた。無論、派遣者数という量的な視点も重要であるが、学生数にも変化があるため、ここでは割合で測ることとした。

④英語のみで学位取得可能な学士課程コース（以下、「英語コース」）の有無を指標に挙げた大きな理由は、英語対応の必然性が大きく高まることである。全ての学生が公平に情報を得て、学生生活を送るためには英語基準の学生に対しても日本語基準の学生と同等の情報を提供する必要がある、そのためには学内文書の英語化が不可欠である。また英語対応可能な職員の配置も必要となり、国際化に必然性が伴う。加えて、英語コースを設けることにより、留学生の出身国・地域の多様性が広がる。本学では学部の英語コースは2011年以降に2コースを設

置し、合計の留学生の定員は1学年あたり45名であるが、すでに30か国・地域の学生が入学をしている。これは日本語基準の留学生の出身国構成とは明らかに異なる傾向を示しておりキャンパスの多様性の創出に寄与している。

最後に、⑤海外拠点の有無を指標に挙げている理由は、海外拠点を設置することによって留学生募集、情報収集、研究交流、派遣学生の支援といった面が強化されるのみならず、その国の校友組織の支援を行うこともできる。本学においては、100名規模の派遣プログラムを実現するためにもUBCに海外拠点を設置し責任体制を整備した。このことは派遣者数の拡大に大いに寄与したと考える。

表7はこれらの指標を本学が歩んできたステージごとに割り当てたものである。現在、「国際必然期」に位置することと定義し、次のステージである「国際内在期」は「スーパーグローバル大学創成支援事業」（以下、「SGU」）の構想調書において中間時点である2019年に達成すべき指標とした。なお、「国際内在期」の次なるステージとして「国際共存期」を定義しているが、このステージはほぼ同水準で国内の公用語と英語による教育・情報・サービスを提供するステージであり、開学段階からそのようなコンセプトを掲げていなければ到達することが困難であるため、本稿では参考指標として位置づけることとする。

表7 立命館大学における国際化のステージとその指標

国際化のステージ	指標	外国籍教員の割合	外国人留学生の割合	国内学生における海外派遣者の割合	英語のみで学位取得可能な学士課程コースの有無	海外拠点の有無
国内一極期		1% 未満	1% 未満	1% 未満	無	無
国際黎明期		1% 以上	1% 以上	1% 以上	無	無
国際拡大期		3% 以上	3% 以上	2% 以上	無	有
国際必然期 (2014年度現在の到達点)		7% 以上	5% 以上	4% 以上	有	有
国際内在期 (2019年度到達目標)		12% 以上	10% 以上	7% 以上	有	有
【参考】国際共存期		40% 以上	40% 以上	25% 以上	有	有/無
立命館大学		11.1%	6.2%	4.6%	有	有
【参考】APU		48.5%	47.7%	33.3%	有	有

(5) 立命館大学における国際部門の業務範囲の推移

国際部門の業務範囲を把握する上で、まずは各ステージにおいて立命館大学の国際部門が担ってきた業務について分析することとしたい。表8は「国内一極期」から現在の「国際必然期」までにおいて国際部門が主管する業務の推移を示したものである。国際部門が最大となる「国際拡大期」を経て、正規留学生の入試業務や履修相談、海外事務所の運営などについては他の部門へ内在化させてきているが、外国人留学生に対する業務という観点だけが考慮され国際部門が担っている業務も未だ多く存在し、「国際内在期」となるにはさらなる国際業務の他部門への内在化が必要であると考え。国際部門が担うべ

き業務の範囲を検討する上では、すでに「国際内在期」のステージの数値指標を達成している他大学を参考にすることとし、その分析は本章の3. 他大学調査で行うこととする。

2. 教職員へのヒアリング調査結果の精査

国際部では、2014年3月に留学生と日本人学生のオンキャンパスでの学びあいについてのヒアリング調査を実施した。その中で国際部に求められる役割を確認し、国際部による支援の必要性についても検討を行った。主なヒアリング結果は表9のとおりである。

ヒアリング結果によると、国際部のリソースやノウハ

表8 立命館大学国際部門が主管する業務の推移 (国際化のステージ別)

国際化のステージ	業務内容	大学間協定 (学生交換含む)	海外からの来訪対応	正規外国人留学生向け						短期留学生の受入業務	国内学生の派遣手続き	国際協力(国家間事業等)	海外事務所の運営	短期訪問教員の受入支援	留学生との交流事業(正課外)	英語による情報発信	英訳
				生活支援	履修相談	奨学金	入試・留学生募集	在留資格	キャリア支援								
国内一極期																	
国際黎明期		○	○				○	○		○	○		○			○	○
国際拡大期		○	○	○	△	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
国際必然期		○	○	○		○	△	○		○	○		○	○	△	△	○

※国際部門が主管する業務を「○」で、主管ではないが一部を担う業務を「△」で示す

表9 国際部による学部・研究科への多文化共修環境の整備に関わるヒアリング結果（抜粋）

実施時期	2014年3月4日～3月26日
ヒアリング実施学部・研究科	9学部、2研究科 (法、産社、国関、文、映像、理工、情理、生命、スポーツ、先端研、言語研)
ヒアリング対応者(累計人数)	【学部・研究科】学部長(2)、研究科長(2)、副学部長/副研究科長(16)、学生主事(2)、事務長(6)、課員(3) 【国際部】部長(1)、副部長(12)、課長(15)、課員(10)
国際部に対する主要要望	<ul style="list-style-type: none"> ・積み上げ式の学問でも「積み上げ」ながら留学もできる教学システム作りや短期プログラムの開発が必要。 ・留学を理由とした「休学」を希望するケースがあり、潜在的なニーズに応えられていないのではないか。 ・全学的に、まだまだ英語基準学生への対応が不十分。 ・学生部、学部、国際部で学生生活のサポートに関するミーティングを実施していきたい。 ・海外大学との協定の締結の手順やノウハウを共有して欲しい。 ・留学中の危機管理マニュアルやその対処法などを共有して欲しい。 ・国際部の人的リソースの共有、経験の共有をお願いしたい。

ウが全学へ浸透、共有されていないことによる国際業務への抵抗感を読み取ることができる。学生部、学部・研究科、国際部の三者による情報共有を促すミーティング実施の要望や海外大学との協定締結の手順やノウハウの共有など、国際部が積極的に各学部・研究科へ情報共有を行うことで、自主的に国際化に向けた業務に取り組むことを支援することに繋がると考えられる。

3. 他大学調査

(1) 国際化指標および国際部門が主管する業務のアンケート調査

- ① 実施期間：2014年9月16日～10月17日
- ② 調査対象：文部科学省の国際化推進事業の採択大学（60大学）および立命館大学の学生交換協定締結大学（114大学）、合計174大学
- ③ 実施方法：Webによるアンケートを実施。一部、公開情報より著者が取得
- ④ 回収率：45.4%（79件：国内45件、海外34件）
- ⑤ 調査結果：「国際内在期」の指標を達成している大学数は表10のとおり

表10 「国際内在期」の指標を達成している大学数（項目別）

「国際内在期」の指標	国内大学	海外大学
①外国人教員の割合（12%以上）	11	7
②外国人留学生の割合（10%以上）	19	3
③海外派遣者の割合（7%以上）	10	6
④学部英語コースが有る	17	17
⑤海外拠点有る	34	11

単位：大学数

(2) アンケート調査結果から見る「国際内在期」大学の分析

アンケート調査を実施した結果、上記全ての項目について「国際内在期」の指標を達成した大学として表11のとおり、上智大学が挙げられることが判明した。「国際内在期」の指標5項目全てを達成している大学が上智大学の他になく、また上智大学は1万人以上の学生数を擁し、理系学部も有している大規模総合大学であることから本学との類似点が見られ、事務組織体制の調査対象として妥当性があると考えことから、次節においてさらなる比較調査を行うこととする。

表11 「国際内在期」の指標を達成している大学

	国際内在期	国際共存期
5項目達成	上智大学	立命館アジア太平洋大学
【参考】4項目達成	東京外国語大学、国際教養大学、テネシー工科大学（米国）、イェンシェピング国際ビジネススクール（スウェーデン）、ICN ビジネススクール（フランス）	-

(3) 国内大学調査（上智大学）

① 比較調査

立命館大学と上智大学の主な国際化指標の比較は表12のとおりである。学生数や外国人留学生数等の量的な規模では本学が上回るものの、割合では上智大学がすべて上回っている。国際部門の職員1名あたりの外国人留学生数および海外派遣者数は上智大学が大きく上回っており、効率的な業務運営がなされていることと、外国人留学生の対応を国際部門のみならず他の部門においても行っていることを示唆する結果となった。なお、本学と上智大学の国際部門が主管する業務の比較を行ったと

ころ、表13の結果となった。

部門のみならず全学的に英語対応を含めた留学生対応を実施している。

表12 立命館大学と上智大学の主な国際化指標の比較

	立命館大学	上智大学
① 学生数	32,449人	13,495人
② 外国籍教員数	138人	81人
③ 外国籍教員の割合	11.1%	15.1%
④ 外国人留学生数	2,242人	1,358人
⑤ 外国人留学生の割合	6.2%	10.3%
⑥ 海外派遣者数(日本人学生)	1,555人	878人
⑦ 海外派遣者数の割合	4.6%	7.1%
⑧ 協定に基づく受け入れ外国人留学生数	459人	375人
⑨ 協定に基づく派遣日本人学生数	1,244人	519人
⑩ 英語コース在籍者数	342人	1,191人
⑪ 英語コース在籍者数の割合	0.9%	9.0%
⑫ 国際部門の職員数(うち専任職員数、割合)	68人(22人、32.4%)	16人(9人、56.3%)
⑬ 国際部門職員1人あたりの受け入れ外国人留学生数(④/⑫)	33.0人	84.9人
⑭ 国際部門職員1人あたりの海外派遣者数(⑥/⑫)	22.9人	54.9人

本学に比べ上智大学の国際部門が主管している業務範囲はより限定的であり、特に着目すべき点は正規外国人留学生を対象とした生活支援や奨学金、在留資格や宿舍手配の業務である。これらの業務は、本学においては国際部が主管しているが、上智大学では日本人学生に対して業務を実施している各部門が主管となっており、国際

② ヒアリング調査

実施日：2014年11月6日

訪問先：上智大学グローバル教育推進室

主なヒアリング調査結果：

- ・上智大学の国際部門の事務組織は「国際課」、「国際連携室」、「グローバル教育推進室」へと変遷し、補助金事業への対応や海外留学プログラムの多様化に伴い人員体制はここ7年間で約2倍(7名→16名)増員し強化してきている。
- ・各部門(学事センター、入学センター、学生センター、キャリアセンター)に英語対応可能な人員を配置し、学生対応を行うすべての部署共通のロゴマークを制定し、英語でサービスが提供されることを明示している。
- ・学生総務担当副学長の下、月1回の「留学生支援ネットワーク運営協議会」を開催。留学生に係る情報の共有や課題の検討がなされ、各部署の業務改善や留学生が学びやすい環境の整備に取り組んでいる。運営協議会の構成員は表14のとおり。

4. 調査・分析のまとめ

立命館大学がこれまでに国際化に向けて推進してきた外国人留学生の受け入れ数や海外派遣者数は、日本全体の動向に比しても大きく伸長しており、積極的に国際化を推進する施策を講じてきたと言える。しかしながら、今後SGUの構想で掲げている目標数値の達成に向けて

表13 立命館大学と上智大学の国際部門主管業務の比較

業務内容	大学間協定(学生交換含む)	海外からの来訪対応	正規外国人留学生向け						短期留学生の受入業務	国内学生の派遣手続き	国際協力(国家間事業等)	海外事務所の運営	短期訪問教員の受入支援	留学生との交流事業(正課外)	英語による情報発信	英訳
			生活支援	履修相談	奨学金	入試・留学生募集	在留資格	キャリア支援								
国際化のステージ																
【立命館】 国際必然期	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	○
【上智】 国際内在期	○	○							○	○	○	○	○			

※国際部門が主管する業務を「○」で、主管ではないが一部を担う業務を「△」で示す

表 14 上智大学留学生支援ネットワーク運営協議会の構成員

座長	学生総務担当副学長	
構成員	学事局	学事局長、入学センター事務長、学事センター長および事務長、グローバル教育推進室長（主管）
	学生局	学生局長、学生センター長および事務長、キャリアセンター長、保健センター長、カウンセリングセンター長
	学術情報局	学術情報局長
	財務局	管財グループ長

は、さらに国際化への歩みを高度化していく必要がある。本学が目指すべき次なるステージを「国際内在期」と定義し、国内外の大学の客観的な数値指標と国際部門の主管業務を併せて調査・分析した結果、その「国際内在期」に達している大学として上智大学が挙げられるということが判明した。上智大学では、正規外国人留学生のサポートについては、国際部門ではない部門が日本人学生と同様に対応しており、また外国人留学生の学びの環境整備について、複数部門の代表者と実務者で構成された運営協議会を設置するなど全学を挙げて留学生対応の課題に取り組んでおり、この運営方法は本学においても参考にするべきであると考えられる。

また、本学の学部・研究科のヒアリング調査からは、国際部との情報共有が十分になされておらず、それによって国際業務そのものが不明確であり、そのような業務を担っていくことへの抵抗感が表れていることを示唆する結果が得られた。各学部・研究科からは定期的に国際部との協議や情報共有の場を設けることへの要望もなされている。

V. 政策提起

前章の調査・分析の結果を踏まえ、立命館大学における国際化推進に資する組織と運営方法について次のとおり政策提起を行う。

1. 国際部門が管轄する業務範囲の整理と見直し

国際化のステージを進めていく上では、国際部門の業務範囲も変化させていく必要性が明らかになったが、その際考慮すべき点は、学位取得を目的とした正規の外国人留学生に対しては、日本人学生への対応と区別することなく、同一の部門が担っていくことが不可欠であるという点である。したがって、本学の国際部の業務範囲は表 15 に示すとおりに変化していくことが必要であると考えられる。

① 学生部門への内在化

表 15 のとおり、現在国際部門が業務を主管しており、今後学生部門の業務へと内在化すべき主な業務として、正規留学生に対する生活支援、奨学金、宿舍管理の業務が挙げられる。学生間の交流事業に関しても、日本人学生、正規外国人留学生、短期外国人留学生を区別するこ

表 15 立命館大学の国際部における国際内在期の業務範囲

業務内容	大学間協定(学生交換含む)	海外からの来訪対応	正規外国人留学生向け						短期留学生の受入業務	国内学生の派遣手続き	国際協力(国家間事業等)	海外事務所運営	短期訪問教員の受入支援	留学生との交流事業(正課外)	英語による情報発信	英訳
			生活支援	履修相談	奨学金	入試・留学生募集	在留資格	キャリア支援								
国際化のステージ																
国際必然期	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	○
国際内在期	○	○				△			○	○						○

※国際部門が主管する業務を「○」で、主管ではないが一部を担う業務を「△」で示す

となく、正課外の交流事業と位置づけ、学生部が担っていくことが望ましいと考える。3キャンパス化以降においても、各キャンパスに学生部は配置されるため、事務組織の体制整備との関係でも齟齬が生じることはないと考ええる。

② 学部事務室への内在化

SGUの構想調書でも共同学位や英語コースの増加を掲げており、教学内容の国際化は加速していくことが見込まれるため、学部・研究科における国際業務の内在化の必要性は高まっていく。海外大学との協力を深化させていく中で、短期訪問教員の受け入れ業務も増加していくことが見込まれるが、この対応についてはこれまでと同様に各学部事務室が主体的に取り組み、招聘の手続きについて国際部との情報共有を促進していく。在留資格に関する業務は外国人特有のものであり、また入国管理局へ一括で申請することが望ましいことから国際部において最終的な情報の集約を図ることとするが、学習実態や学籍と深く関係することから正規外国人留学生の在留資格の更新については各学部事務室が主体的に担うことが望ましいと考える。

③ 国際部が注力すべき業務

国際部が主管し、注力すべき主な業務は大学間協定、海外とりわけ協定校からの来訪対応、学生交換を中心とした短期留学生の受け入れ支援、全学生を対象とした海外派遣プログラムの企画および運営、そして学内文書の英訳対応である。学生交換の枠組みで受け入れる短期留学生の支援、あるいは交換留学などの派遣プログラムの企画および運営は大学間協定業務と密接に関わっており、また海外大学への対外的な窓口の一本化や協定情報の集約化を図る上でも引き続き国際部が主管となり業務を遂行していくことが望ましいと考える。国際部は派遣・受入双方のプログラム開発と運営に注力することで、国境を越えた交流の量的拡大を支える牽引役となっていくことが望ましい。

2. 国際部門と他部門との情報共有の仕組みの確立

—国際担当者会議の設置—

学部・研究科がそれぞれの教学内容に即した国際化を進めていくには、国際部との情報共有を含めた連携が不可欠であることがヒアリング調査で明らかになった。北

居(2014)によれば、チームの成果を向上させるためには、各々の持つ知識を増やし、共有された知識を増加させる必要がある。Wang(2004)は、このような知識共有のためには、人々が知識を共有し、互いを信頼し合わなければならないという倫理観が必要だと述べている。この点も踏まえ、学部・研究科のみならず、学生部やキャリアセンターなどが自立的に国際化を進めていくためには、まずは国際部との情報共有を促進する意見交換の場を設置する必要がある。すでに学部事務室をはじめ、多くの部門にはそれぞれ国際業務を担当する職員が配置されているため、その国際担当職員と国際部の協定担当者、派遣および受け入れプログラムの担当者等を交えた「国際担当者会議」を月に一度程度の頻度で開催することを目指す。この会議において、例えば、国際部が募集をしている留学プログラムの紹介をすることで、各学部が独自で実施をしている留学プログラムとの違いを学部事務室の担当者が理解し、所属の学生に対して適切なアドバイスをすることも可能となる。また、各学部が海外の大学と協定を締結することを検討している際には、国際部から協定締結の手順や協定書の内容の確認なども行うことができる。それだけに留まらず、外国人留学生の立場に立った情報提供の方法や必要な支援などの課題についても協議し、国際業務担当者の横の繋がりを緊密化させる。国際担当者会議の構成案は表16のとおりで、出席者は実務担当者とする。本会議での議論の成果は必要に応じ教学委員会や各学部の執行部会議等へ報告することで、国際担当副学部長等への情報共有を図っていく。

表 16 国際担当者会議の構成案

注) 2014年11月現在の部署名を記載

開催頻度	月1回
構成員	総務部(キャンパス事務課、地域連携課、広報課)、人事部(保健課)、教学部(教務課、大学院課、共通教育課、言語教育企画課、各学部・事務室)、学生部(学生オフィス)、キャリアセンター(キャリアオフィス)、研究部(研究企画課)、図書館(図書館サービス課)、国際部(各キャンパス国際課) ※主管

VI. 研究のまとめ

立命館大学が掲げている国際化の目標を達成するためには、事務組織もそれに応じた体制へと変化を遂げていく必要がある。このことは、本学が辿ってきた国際化の

歩みと事務組織を照らし合わせることで明らかにすることができた。そして、SGUにおいて掲げた計画（表17）を達成するためには、それに対応できる事務体制の具体的な形を示す必要があり、これについては、国内外の大学を調査・分析することにより、本学が目指すべきステージに達している大学を先例として業務範囲の検討を行うことができた。すでに運営されているモデルを本学の事務組織と比較し検証することができ、そのことにより、国際業務を各部門に内在化させていくことが重要であることが明らかになった。

表 17 立命館大学における 2023 年度までに達成すべき主な計画（SGU 構想調書より抜粋）

	2013 年度		2023 年度
専任外国人教員等の割合	29.2%		50.6%
専任外国人職員等の割合	6.9%		10.8%
外国人留学生数	2,242 人		4,500 人
日本人学生の留学経験者数	1,555 人		3,200 人
外国語による授業科目数	565 科目	→	1,145 科目
外国語のみで卒業できるコースの在籍者数	342 人		1,000 人
混住型学生宿舎に入居している留学生数	160 人		1,350 人
TOEIC 700 点以上を保持する専任職員数	91 人		235 人
ジョイント・ディグリープログラム数	0 件		6～8 件

また、単に業務が移管されるだけでは内在化されたとは言えず、様々な部門が国際業務を本来業務として担っていくためにも国際部と他部門とが連携をしていく仕組みの構築について、その必要性が学部事務室から要望が挙がっていることも考慮し、国際業務を担う実務者の連携を深化させるためにも、「国際担当者会議」を設置することの必要性も提起した。このように国際業務の情報共有を図っていくことが、各部門への内在化に繋がり、全学の国際化に資する運営方法であると考えられる。チャンドラー（2004）によると、戦略が組織に影響を及ぼすのと同じように、組織も戦略に影響するため、常に変化する外部環境や戦略に応じて組織デザインも変化し続けることにより、新たな戦略を生み出すことが可能な土壌の醸成に繋がると考える。

VII. 残された課題

（1）外国人留学生への対応が可能となる職員の育成

国際業務を内在化させていくためには、すべての部門においてとりわけ英語による外国人留学生への対応が可能となる体制を整備する必要がある。SGUの構想においては、職員全員にTOEICスコア目標の設定、国際教育カンファレンスへの参加、海外事務所での勤務機会の提供、APUとの人事交流の促進、海外での学位取得や国際協力事業に参加するための休業制度の新設、海外大学からの職員研修の受け入れ、国籍にとらわれない職員の採用等が掲げられており、これらの育成制度の実施や整備に早急に着手する必要がある。

（2）外部委託の検討

国際業務を内在化した上で、その業務を学内の人員体制で運営すべきかあるいは学外のリソースを活用すべきかについては検討の余地がある。例えば、本学はSGUの構想において、2023年度までに4,500名の留学生を受け入れ、併せて海外へ3,200名の日本人学生を派遣するという野心的な目標を掲げている。いずれの数値も短期受け入れ、短期派遣の者を含んでおり、目標の達成には短期プログラムの充実が欠かせられないが、新たなプログラムの開発や運営に対応する人的リソースが絶対的に不足するという事態が予想される。このような短期受け入れプログラムや派遣プログラムの運営業務、あるいは奨学金や宿舎運営の業務などは外部委託等の活用を今後検討する必要がある。

【参考文献】

- 1) OECD「2013 Education Indicators in Focus」、2013年5月
- 2) 「グローバル人材の育成に向けた提言」（社）日本経済団体連合会、2011年6月14日
- 3) 株式会社ベネッセコーポレーションプレスリリース、2013年11月1日
- 4) 羽田貴史、『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容』広島大学高等教育研究開発センター（2004）
- 5) 桑田耕太郎・田尾雅夫、『組織論[補訂版]』有斐閣（2010）
- 6) 沼上幹、『組織デザイン』日本経済新聞社（2004）
- 7) 佐藤剛、『組織自律力—マネジメント像の転換』慶應義塾大学出版会（2006）
- 8) 北居明、『学習を促す組織文化』有斐閣（2014）
- 9) Wang, C., "The Influence of Ethical and Self-Interest Concerns on Knowledge Sharing Intentions among Managers:

An Empirical Study," *International Journal of Management*,
Vol. 21, No. 3: pp. 370-381 (2004)

- 10) アルフレッド D. チャンドラー、『組織は戦略に従う』ダイ
ヤモンド社 (2004)

Research on university organizational forms and management practices conducive to the internationalization of a university: Designing an organizational structure to enable the internationalization of Ritsumeikan University

HANAMURA, Daisuke (Administrative Staff, Office of International Affairs at Kinugasa Campus)

KAWAGUCHI, Kiyoshi (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

OSHIMA, Hideho (Managing Director, Division of International Affairs)

KAWACHI, Akiko (Administrative Manager, Office of International Affairs at Kinugasa Campus)

Keywords

Internationalization of universities, organizational design, internationalization index, international office, embedded, Top Global University

Summary

As exchanges and collaborations between people across national borders continue to grow, enhancement of international recognition and competitiveness is increasingly recognized as being an important issue for university management. Furthermore, the internationalization of universities is a key component of the Japanese government's higher education policy, and businesses and scholars hold high expectations for the internationalization of Japanese universities. As a response to these trends and in order to explore organizational forms conducive to internationalization, suitable for Ritsumeikan University, I examined the practices the university has employed to date in regard to internationalization through evaluation against internationalization indices and by exploring how the university has adjusted the environment of its campuses to achieve internationalization. I sought to provide definition to the process of internationalization by dividing it into several discrete stages. At present, Ritsumeikan University is at a stage where internationalization is inevitable. In order to develop an organizational structure that enables the university to advance to the next stage, where the internationalization process is embedded across the entire university, I studied and compared the scope of activities undertaken by international departments at other universities both in Japan and abroad. I then considered several management practices and organizational forms that would enable the sharing of duties and responsibilities related to internationalization across the entire university (embedded).

