

Report on a Review of Hokkaido University's Internationalization Strategy —The First Collaboration with the International Association of Universities —

Riyuki Takemura*

Project Planner, Office of International Affairs, Hokkaido University

北海道大学における国際活動評価事業の報告 —国際組織 IAU との協働実施によって得られた大きな果実—

武村 理雪**

北海道大学・国際本部 プロジェクト・プランナー

Abstract — Since 1962, Hokkaido University (HU) has been a member of the International Association of Universities (IAU), the UNESCO-based worldwide association whose aim is to strengthen higher education. In 2009, HU was the first member to invite the IAU to collaborate in the review of HU's internationalization strategy and processes. The aim of the collaboration was to find means to accelerate HU's future internationalization, in concurrence with the university's medium term goals as delineated for the years 2010-2016.

The IAU selected five internationalization experts to form a panel to support HU's internal review by providing direction and feedback. The panel conducted an onsite meeting at HU in January 2010, and in March submitted a final report to the president that included their findings as well as recommendations for change, ways of moving forward, and further action. The underlying message of the final report can be summed up in the following two points:

- * HU should conduct 'supportive intervention' to understand and assist international efforts carried out by each faculty autonomously; and some functions carried out by the faculties should be centralized and new services developed to accelerate internationalization.

(Received on 10 August, 2010)

*) Correspondence: Office of International Affairs, Hokkaido University, Kita-8 Nishi-5 Kita-ku, Sapporo 060-0808, Japan

**) 連絡先：060-0808 札幌市北区北8条西5丁目 北海道大学国際本部

1. はじめに

本稿では、北海道大学が2009年度に行った国際活動評価事業について、当事業の担当者という立場から、特に国際大学協会（以下、IAU）との協働プロセスに焦点を当てて紹介する。そして、最終報告書で提言された内容を考察するとともに、今後の課題について考える。

2. 現況・情勢

2.1 事業概要

北海道大学は、推進中の国際化戦略および国際化のプロセスを点検し、課題の打開策を見い出すことで、第2期中期目標^(注1)の達成に資するべく、第1期中期目標の最終年度にあたる2009年度に、国際活動評価事業を実施した。

当事業の実施にあたっては、計画段階からIAUに協力を求め、北海道大学の現在および将来の国際化戦略および国際化のプロセスに関する調査と提言を依頼した。IAUは外部評価委員会を結成して北海道大学の自己評価を支援した。さらに、北海道大学を訪問して現地調査を行った上で、提言を含む最終報告書を作成した。

2.2 背景：IAUと北海道大学の関係

IAUとは正式名称を、International Association of Universitiesと言い、日本では国際大学協会と呼ばれる。ユネスコを基盤として1950年に設置された任意組織で、事務局はフランス・パリのユネスコ本部内にあるが、ユネスコとは別組織である。常駐のスタッフは事務局長を含め13人と聞いている。2010年7月現在、世界624の大学・高等教育機関が加盟しており、日本からは国立と私立合わせて41校が加盟している^(注2)。北海道大学は1962年に加盟し、48年間にわたりメンバーである。

IAUの使命は、高等教育機関の発展を支援することで、業務としては調査・研究や各種サービスの提供、加盟大学間の交流や協力の促進に係る事業を複数実施している。教育学の研究者や留学生受

け入れ担当者の中には、世界15,000もの高等教育機関の情報が掲載されたWorld Higher Education Database^(注3)の発行者として、IAUを記憶している人も多いだろう。2009年度の予算は約1,400,000ユーロ（約1億6000万円）で、その60%余は会員費である^(注4)。

IAUが行っているプロジェクトの中で、北海道大学国際本部が注目してきたのはGlobal Survey on Internationalization of Higher Education（筆者訳：高等教育機関の国際化に関する世界規模調査）である。高等教育機関の国際化に造詣の深い専門家チームが、2003年から3年置きに世界の高等教育機関にアンケート調査を行い、その分析レポートを発行している^(注5)。北海道大学も国際連携課が窓口となってアンケートに答えると共に、分析データを活用してきた。

この経緯から、北海道大学が国際活動の評価を行うことを決めたとき、この調査を行っている専門家集団と調査実績に着目して、IAUに協力を依頼してみようと思ったのである。電子メールで依頼した協力内容は、IAUにとって大きなチャレンジであったようだ。それまで事務局長などが加盟大学に対し助言をすることはあっても、IAUが一大学のために外部評価チームを結成して、コンサルタント・サービスを提供することは、彼らの業務メニューには無かったのである。しかし北海道大学の急な依頼にも係わらずIAUは強い興味を示し、比較的短期間に、両者は協働で事業を行うことに同意した。

2.3 当事業の特徴

当事業は、第三者機関による評価ではあるが、近年日本で行われている大学評価とは異なる視点で行われた事業である。北海道大学があらかじめ掲げた行動計画や目標に対する進捗状況や達成状況を評価するのではない。大学国際化の専門家の目で、北海道大学の国際化戦略および国際化プロセスを見たときに、いったいどのように見えるのかといった観点から、外部評価委員会が本学の特徴や課題を抽出して、国際化を進展させるための指針・提言としてまとめる事業であった。

3. 方法

2009年3月から2010年3月の1年間かけて行った当事業は、大きく分けて4段階から成る。事業は、(1) 交渉・契約 (2) 自己点検 (3) 現地調査 (4) 報告書作成 の順に進められた。ここでは、簡潔にその様子を紹介する。

3.1 準備段階

2009年3月に、北海道大学がIAUへ送った協力依頼のメールがきっかけとなって始まった交渉と調整は、同年10月19日の覚書締結によって一つの目処を迎えた。IAU事務局長が本学を訪れ、北海道大学総長と共に覚書にサインをし、正式に協働作業がスタートしたのである。

北海道大学は、国際担当理事が室長を務める国際交流室^(注6)の下に、室長補佐をリーダーとする作業部会を設置して事業プロセスを管理させ、私は事業の実務を担った。一方IAUは、EU、アメリカ、太平洋-アジア、日本、IAUを代表する、高等教育機関の国際化に詳しい5人の専門家から成る外部評価委員会を結成した。

北海道大学は、広範な国際化活動の中から点検する項目を4つに絞った上で、点検範囲を大学本部の活動に限定し、研究科や大学院の活動は今回の点検範囲から省いた。具体的には、国際化に向けた (1) ガバナンス (2) 学生交流 (3) カリキュラム (4) 研究環境であり、どのような方針・戦略を立て、どのようなプロセスで活動を行っているか点検することとした^(注7)。

3.2 北海道大学による自己点検

外部評価委員会は、北海道大学が選択した4つの点検領域について自己点検を行えるよう質問票を作った。北海道大学はそれを使い、2009年10月から12月の2ヶ月に綿密な自己点検を行ない、12月初旬に『北海道大学自己評価報告書』^(注8)を外部評価委員会に提出した。

この報告書の作成にあたっては、北海道大学の発案で、外部評価委員会から提示された質問に対し「現状」と「認識」という2つの観点で回答した。具体

例を挙げると、「何人の事務職員が、大学の国際化に従事しているか。」という質問に対し、「現状」欄では職員の肩書きと人数をシンプルに答え、「認識」欄では北海道大学がこの人数をどう見ているか、つまり十分な数と考えているのかといったことや、大学の関心は人数なのか、それとも職員の能力なのかといった、当事者としての分析と見解を書いた。このようにした背景には、北海道大学が何に問題を感じ、どの方向へ向かいたいのか、外部評価委員に率直に伝えることで、彼らの助言や提言が的はずれなものとならないよう、予防する意図があった。

この「認識」欄について、外部評価委員から予想以上の高い評価を得たのは、嬉しい驚きであった。彼ら曰く、北海道大学が提供した多量の情報の中で最も重要な情報源となり、有益な洞察を与えたのが「認識」欄であったとのことである。

3.3 現地調査

外部評価委員5人とIAUのスタッフ1人の合計6人が、2010年1月18日～20日の3日間に北海道大学札幌キャンパスを訪れ、現地調査を行った。12回の会議が組まれ、どの会議も北海道大学の簡潔なプレゼンテーションで始まり、続いて北海道大学の代表者と外部評価委員による公開討論(写真1)が行われた。

この会議を通じて外部評価委員は、北海道大学の広範な関係者と面接をした。その数は50人を越え、総長、理事、学部長、教員(日本人と外国人)、上級管理職員、職員、日本人学生、留学生という顔ぶれであった。

3.4 最終報告書の作成と提出

外部評価委員は、自己評価報告書をはじめとする大量の情報、そして意見交換を通じて得られた意見や印象に基づき『国際大学協会 (IAU) - 北海道大学: 北海道大学の国際化戦略に対する協働評価最終報告書』^(注9)(以下、最終報告書)を作成し、2010年3月30日に北海道大学に提出した(写真2)。



写真 1. 討論の様子



写真 2. IAU が北海道大学に提出した最終報告書（左）、北海道大学が外部評価委員に提出した自己点検書（右）

4. 最終報告書の内容

最終報告書の主要部分は、「調査結果」と「提言」である。当報告書の公開範囲は、北海道大学関係者に限定されているため、内容をかいつまんで紹介する。

4.1 調査結果が示したこと

“Main Findings”（以下、調査結果）の章では、世界の高等教育機関の動向に詳しい外部評価委員が特に注目した、北海道大学の国際活動の特徴や健全性について言及されている。

例を挙げると「持続可能な発展 = Sustainability」をテーマに掲げた国際活動を、北海道大学の特徴的な取り組みだとしている。また、北京に設置した海外オフィスが留学生獲得に極めて重要な役割を果たしていると言及するなど、伸長すべき点を幾つも示した。一方、場当たりの対応が見られる点や、無視してはならない留学生や外国人教員の声を指摘し、改善すべき点も同時に示した。

4.2 提言の内容

“Recommendations for change, ways forward and further action”（以下、提言）の章では、国際

化を加速させる上で必要な努力と方策について北海道大学の理事や上級管理職に対する助言や提案が、8項目42点盛り込まれた。

例を挙げると、札幌市の姉妹都市を活用した学生の国際流動性の向上策など、これまで北海道大学関係者が気付かなかった方策が幾つも提示された。加えて、英語による授業の拡大手法を学内で議論する際に参考となるよう、海外で導入事例がある Central English Programme Unit という手法が紹介された。

これら提言の内容は、北海道大学に新しい情報と視点を与えるものとなっており今後、学内で議論をする上で参考となる世界のグッドプラクティスを含むものであった。

5. 考察

IAU から提出された最終報告書を読み解くと、主要なメッセージは二つあると、私は見た。ひとつは、「お節介のすすめ」。もう一つは、「一元集中化のすすめ」である。

5.1 お節介のすすめ

外部評価委員は、50人以上の面談を通じて、北海

道大学の理事や上級管理職など大学本部関係者の発言と、研究科の代表者との間にある認識の相違を見つけた。大学本部側からは、研究科の独立性が強く、彼らを大学の目標に貢献するよう導くのが難しいという声があった一方、研究科側からは、大学本部はトップダウン的なアプローチを止めてもっと研究科の活動に寄り添いサポートして欲しいと言う声が聴かれた。さらに外部評価委員は、各研究科の国際化に対する考え方について、大学本部が十分に把握していないことも見つけた。

そこで最終報告書の中で外部評価委員は、婉曲的な言い方ではあるが、大学本部が研究科の自律・独立を意識しすぎて研究科の真のニーズを把握することを怠っているのではないかと指摘している。その上で、認識の相違を解消する方策を幾つも提案している。

それら指摘や提案を含め最終報告書全体が醸し出しているのは、「応援する気のお節介」、私が思いつく英語で言うと‘supportive intervention’のすすめである。

このお節介のイメージとしては、大学本部の関係者が研究科の実情を聞いて、研究科にとって最もメリットのある支援や方策を共に考えるという、ところから始まる。大学にとっても研究科にとってもメリットのある活動を優先的に後押しする施策を取ることで、大学総体として国際化のスピードが増すのではないかと。つまり、「応援する気のお節介」というのは、トップダウンとは異なる形で研究科の活動を導く画期的な方策と成り得ると、私は見ている。

5.2 一元集中化のすすめ

外部評価委員は、大学本部が研究科に提供し得る共通サービスについて幾つも提案をしている。例えば短期留学をためらう日本人学生の意識改革、優秀な外国人教員の効果的な広報、研究の視認性(visibility)アップに資するサービス手法などである。

経営学の組織論によれば、組織運営の方法には「一元集中化」と「自律分散化」の2極あり、1つの組織であっても時代によって集中化戦略を取ったり分散化戦略を取ったりと、この2極の間を揺れ動くと言われる。要因としては、時代によって組織の成熟度や、旗印となる事業が異なることなどが挙げ

られる。この最終報告書では、北海道大学は今、この2極のどっちつかずの状況にあるという認識であり、全体のトーンとしては一元集中化を勧める内容になっている。

先の「お節介」についても同様だが、この「集中化」というのも決して大学本部の高圧的なアクションを意味しない。いうなれば大学本部による研究科の「応援システム」である。つまり、これまで研究科の意欲と努力に任されてきた業務や活動の幾つかを、大学本部に集中させることで、研究科が肩の荷を降ろせるようにしようという発想である。同時に、大学本部が一元的にサービスを開発し提供することで研究科間の温度差をなくし、国際化の加速度を増そうという発想でもある。

これまで見てきたように最終報告書は、トップダウンという一方通行・強制型ではない、そうかといって独立・放任型でもない、大学本部の新しい舵取り方法のすすめをメッセージとして発しているのが特徴である。

5.3 副次的な成果

この事業の産物と成果は、有益な提言を得た上に、学内のコミュニケーションが活性化したという本質的なものに加え、大学事務局が組織知を蓄えるという副次的な成果もあった。その代表的なものは、国際的な組織への業務委託の初経験によって得られた。国際担当部署に加え調達の部署も加わって、英語による仕様書と覚書の枠組みを作ったことに加え、幾つかの規程が、国際組織への事業委託にはふさわしくないことが判明し、今後検討することとなった。

IAU側の成果は、北海道大学との協働経験を礎にして、Internationalization Strategies Advisory Serviceを2010年4月に立ち上げたことであろう。この新事業開始は、2009年度のIAU年間報告書(注10)やウェブサイト(注11)、メーリングリストを通じて、世界中にアナウンスされた。これにより北海道大学は共同開発者として広く知られるようになったことも、大きな副次的成果であろう。

6. 今後の課題

6.1 初回提言書と第2回提言書の比較

実は、北海道大学は過去にも学外の有識者を招へいして国際活動を点検している。2002年に、当時アメリカで活躍中の2人の日本人教授に依頼をして、北海道大学に1ヶ月近く滞在して調査をしてもらい、最終的に提言書^(注12)を受け取っている。検討の末、今回の事業は前回のものとは完全に独立した形で進めることとした。よって評価項目などが幾つか異なるものの、7年の月日を隔てた二つの提言書の比較は今後の課題である。

6.2 国際活動の優先順位決め

北海道大学の今後もっとも大きな課題は、新しい国際組織である国際本部が、最終報告書を参考に、大学国際化に資する幾つもの活動について優先順位を付けることであろう。つまり次回、国際活動を点検する時には、今回の最終報告書で提示された事項の中で、何が取捨選択され、その理由はなぜかについて、大学として明確に説明できるようにすることが、当提言書の健全な扱い方であろうと考える。

最終報告書が提言していることを踏まえ、別の観点から優先順位の重要性を私なりに語るとすれば、研究科や教職員とのコミュニケーションの素材という点で重要だと言えよう。「大学の本部は、こういう優先順を考えているが、研究科は、そして教職員はどう思うか。」といったコミュニケーションである。一般に、問う側が叩き台を示す方法は、そういったものが無い状態で始まるコミュニケーションよりも活気が生まれ建設的な意見が触発される。

もっとも年々、財政面で厳しさを増す中であっては、活動に優先順位を付けてふるいにかけることは不可避である。そういった意味で、最終報告書がホットな内に思い切った意思決定が期待される。

6.3 提言書の存在を記憶し活用

当事業を担当した者として、この種の提言書にありがちなお蔵入りを危惧している。いくら今回の評価活動の特徴が「事業プロセス」に有るとは言え、

今回の提言書が本棚に飾られるもしくは、誰も知らないフォルダに死蔵されるのでは、投資した費用、労力、時間が無駄に終わってしまう。学内関係者が提言の存在を記憶し、事ある毎に参照するような組織カルチャーづくりは、担当者の大きな課題と捉えている。

7. おわりに

人と情報の国際的流動性がますます増える中で、それぞれの大学が個性と存在感を発揮して世界の資源を惹き寄せるには、時々、自らの立ち位置や歩みを点検することが重要である。北海道大学の今回の試みが、同じく国際化に取り組む日本の大学において、何かしらの参考になれば幸いである。

注

1. 第1期中期目標期間は2004年度～2009年度、第2期中期目標期間は2010年度～2016年度の6年間である。

2. International Association of Universities, “International Association of Universities Members,” http://www.iau-aiu.net/members_friends/index.html, アクセス日2010年7月30日

3. 2010年7月30日現在、最も新しいバージョンは、2010年3月に発行されたものである。International Association of Universities (2010), World Higher Education Database 2010. Hampshire: Palgrave Macmillan publishing, <http://www.iau-aiu.net/directories/index.html>, アクセス日2010年7月30日

4. International Association of Universities (2010), “Financial Year 2008-2009,” IAU Annual Report 2009, 29, http://www.iau-aiu.net/association/pdf/annual_report2009.pdf, アクセス日2010年7月30日

5. 2005年に行った調査報告書の概要版はウェブサイトで公開されている。International Association of Universities (2006), IAU

2005 Internationalization Survey: Preliminary Findings Report. Paris: International Association of Universities, http://www.iau-aiu.net/internationalization/pdf/internationalization_2005.pdf, アクセス日 2010 年 7 月 30 日

2009 年に行った調査報告書は、2010 年 9 月に冊子版が発行される。2010 年 7 月 30 日現在、概要版がウェブサイトで公開されている。

International Association of Universities (2010), Initial results: 2009 IAU Global Survey on Internationalization of Higher Education. Paris: International Association of Universities, http://www.iau-aiu.net/internationalization/pdf/Key_results_2009.pdf, アクセス日 2010 年 7 月 30 日

6. 北海道大学の運営に係る重要事項について企画及び立案等を行うため設置された 5 つの総長室の一つ。理事が室長を務める。2010 年 7 月 1 日に組織改編が行われ、「国際本部」に改名した。詳しくは、北海道大学のウェブサイト参照されたい。

北海道大学国際本部, <http://www.hokudai.ac.jp/bureau/e/wabun/index.html>, アクセス日 2010 年 7 月 30 日

7. 点検する 4 項目を英語で記すと次のとおりである。

- 1) Policy, Administrative Structures, Implementation and Monitoring of internationalization;
- 2) Internationalization of student mobility;
- 3) Internationalization of curriculum; and
- 4) Internationalization of research.

8. Hokkaido University (2009), Self-review Report of Hokkaido University' s Internationalization Strategy. Sapporo: Hokkaido University

9. International Association of Universities (2010), International Association of Universities-Hokkaido University Collaborative Review of Hokkaido University' s Internationalization Strategy, Final Report. Sapporo: Hokkaido University

本編 18 ページ, 付属資料 138 ページで構成された英語の報告書。報告書は 5 章で構成され, 1. 序説, 2. 方法, 3. 調査結果, 4. 提言, 5. 参考資料となっている。北海道大学の教職員に限定して公開された。

10. International Association of Universities (2010), "Hokkaido University Internationalization Strategy Review," IAU Annual Report 2009, 12, http://www.iau-aiu.net/association/pdf/annual_report2009.pdf, アクセス日 2010 年 7 月 30 日

11. International Association of Universities, "Internationalization Strategies Advisory Service (ISAS)", http://www.iau-aiu.net/internationalization/i_services.html, アクセス日 2010 年 7 月 30 日

12. 公開範囲が北海道大学関係者に限定されている書類であるため, ここでは報告書のタイトルと作成日のみ記載する。

- (1) 北海道大学の国際交流の戦略について評価と提言 (2002 年 10 月 16 日)
- (2) アメリカの大学の研究体制及び北大のあるべき研究体制 (2002 年 10 月 31 日)