

大学の国際化とグローバル人材育成 (SDの観点から)

平成28年9月22日

文部科学省 高等教育局 高等教育企画課

国際企画室長 岩渕 秀樹



MEXT

MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE, SPORTS,
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN

目次

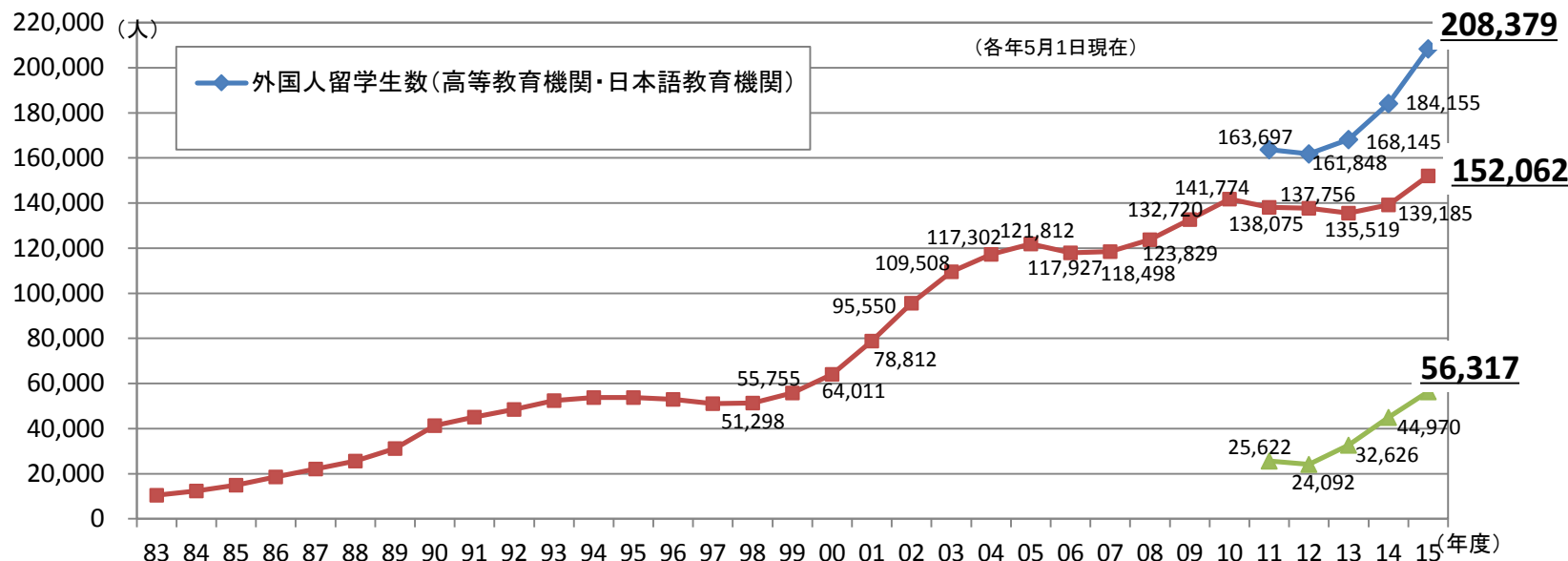
- I . 大学の国際化の現状
- II . 今後の大学・大学職員
- III . 文部科学省等におけるSDの取組
- IV . GGJ・SGUにおけるSDの取組事例
- V . 諸外国におけるSD等の取組事例

I. 大学の国際化の現状

我が国の外国人留学生の受入れの現状

外国人留学生数は全体として増加傾向。特に日本語教育機関の在籍者が顕著に増加。国地域別では、中国・韓国が減少し、ベトナム・ネパールが大幅に増加。

推移



※「出入国管理及び難民認定法」の改正(平成21年7月15日公布)により、平成22年7月1日付けで在留資格「留学」「就学」が一本化されたことから、平成23年5月以降は日本語教育機関に在籍する留学生も含めて計上している。

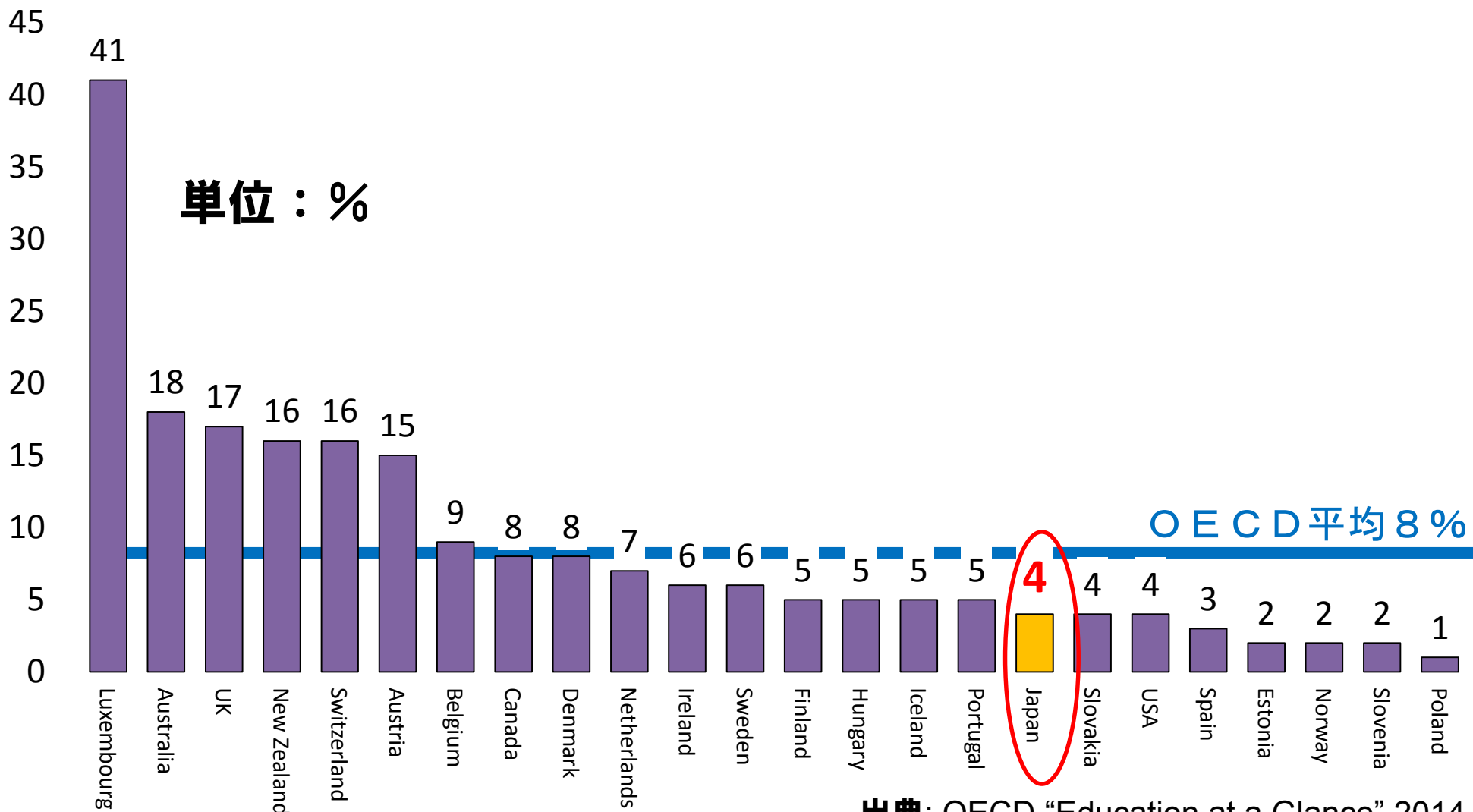
出身国別 地域別

2015年5月1日現在					
国・地域名	留学生数(前年数)	対前年比	国・地域名	留学生数(前年数)	対前年比
中国	94,111 (94,399)	△288	タイ	3,526 (3,250)	276
ベトナム	38,882 (26,439)	12,443	ミャンマー	2,755 (1,935)	820
ネパール	16,250 (10,448)	5,802	マレーシア	2,594 (2,475)	119
韓国	15,279 (15,777)	△498	米国	2,423 (2,152)	271
台湾	7,314 (6,231)	1,083	その他	21,645 (17,861)	3,784
インドネシア	3,600 (3,188)	412	合計	208,379 (184,155)	24,224

(出典) 独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」

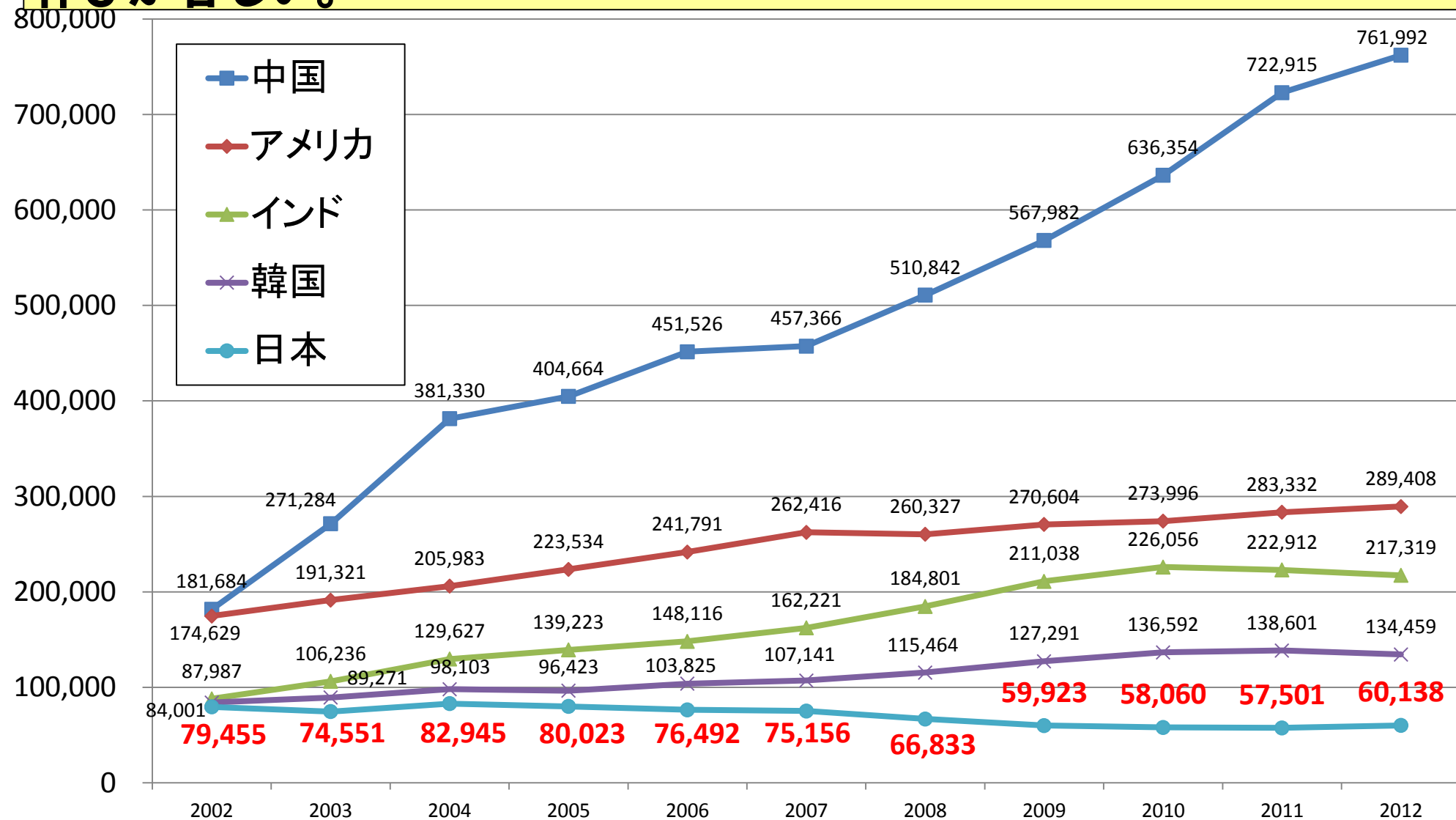
諸外国における外国人留学生の占める割合

高等教育全在学者に占める留学生の割合は、OECD平均は8%であるのに対して、日本は4%にとどまる。



各国における学生の海外派遣者数推移

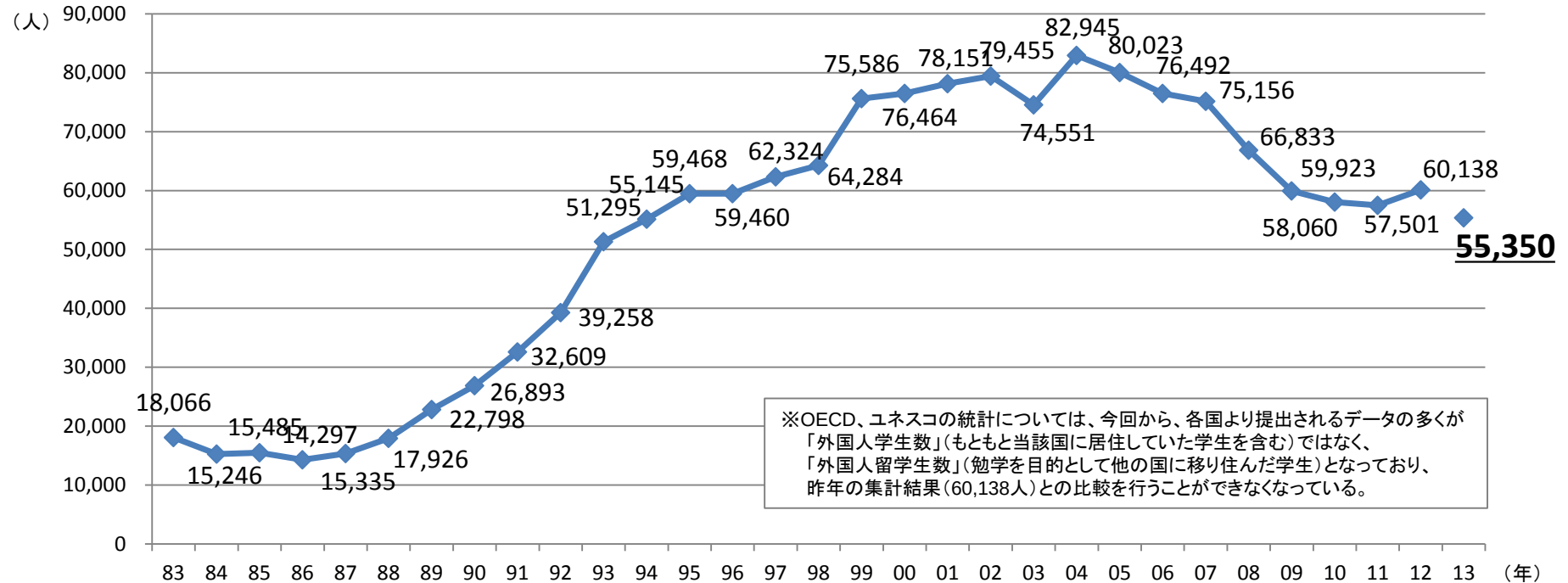
日本を除き、各国における学生の海外派遣は増加傾向。特に中国の伸びが著しい。



日本人の海外留学の現状

日本人留学生数は、2004年の8.3万人をピークに減少傾向。

推移



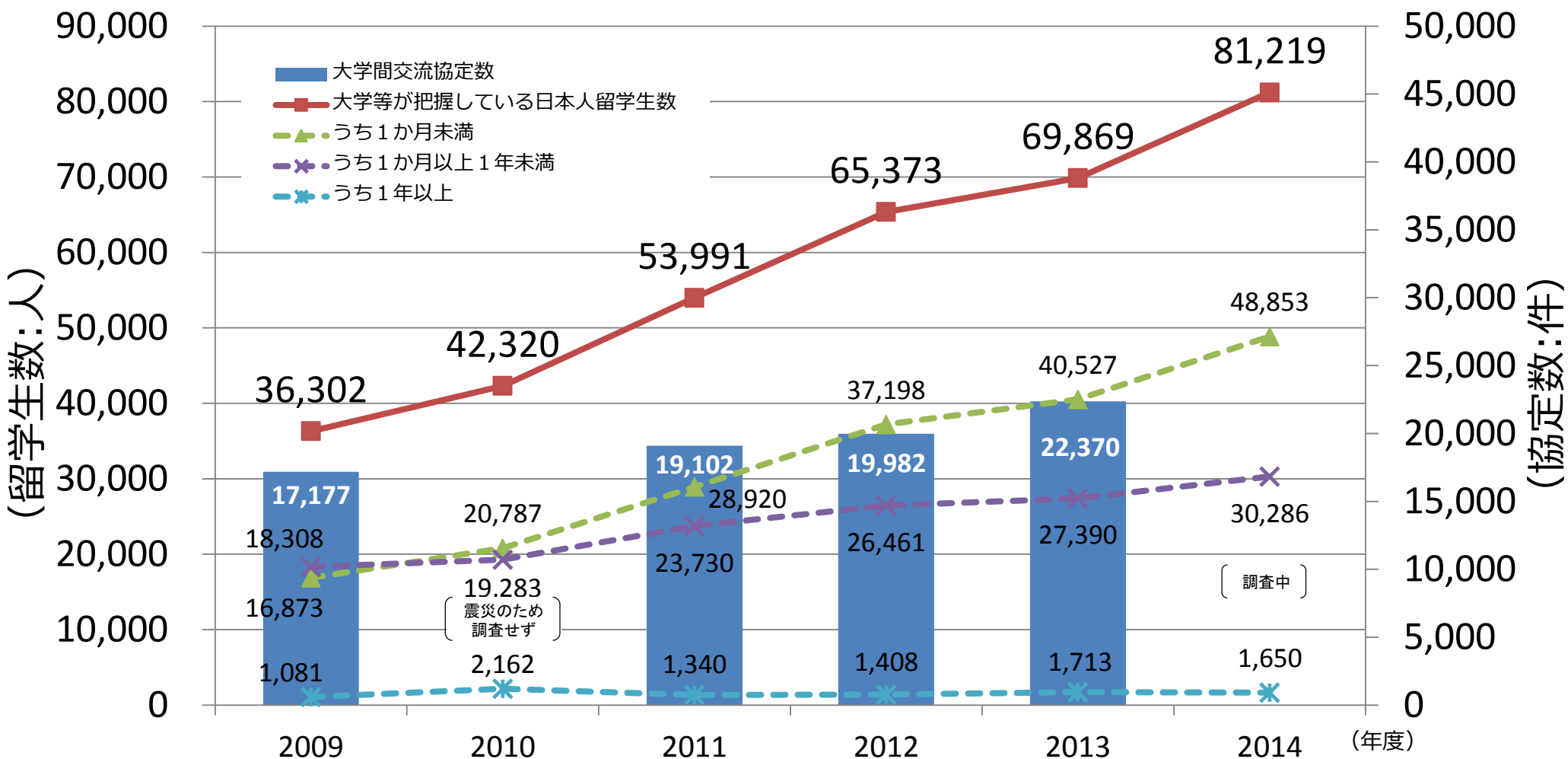
(出典) OECD「Education at a Glance」、ユネスコ統計局、IIE「Open Doors」、中国教育部、台湾教育部

留学先国・地域別

国・地域名	留学生数 (前年数)	対前年比	国・地域名	留学生数 (前年数)	対前年比
米 国	19,334 (19,568)	△234	フランス	1,362 (1,661)	△299
中 国	17,226 (21,126)	△3,900	韓 国	1,154 (1,107)	47
台 湾	5,798 (3,097)	2,701	カナダ	837 (1,626)	△789
英 国	3,071 (3,633)	△562	ニュージーランド	729 (1,052)	△323
オーストラリア	1,732 (1,855)	△123	その他	2,449 (3,458)	△1,009
ドイツ	1,658 (1,955)	△297	合 計	55,350 (60,138)	△4,788

大学等が把握している日本人学生の留学状況

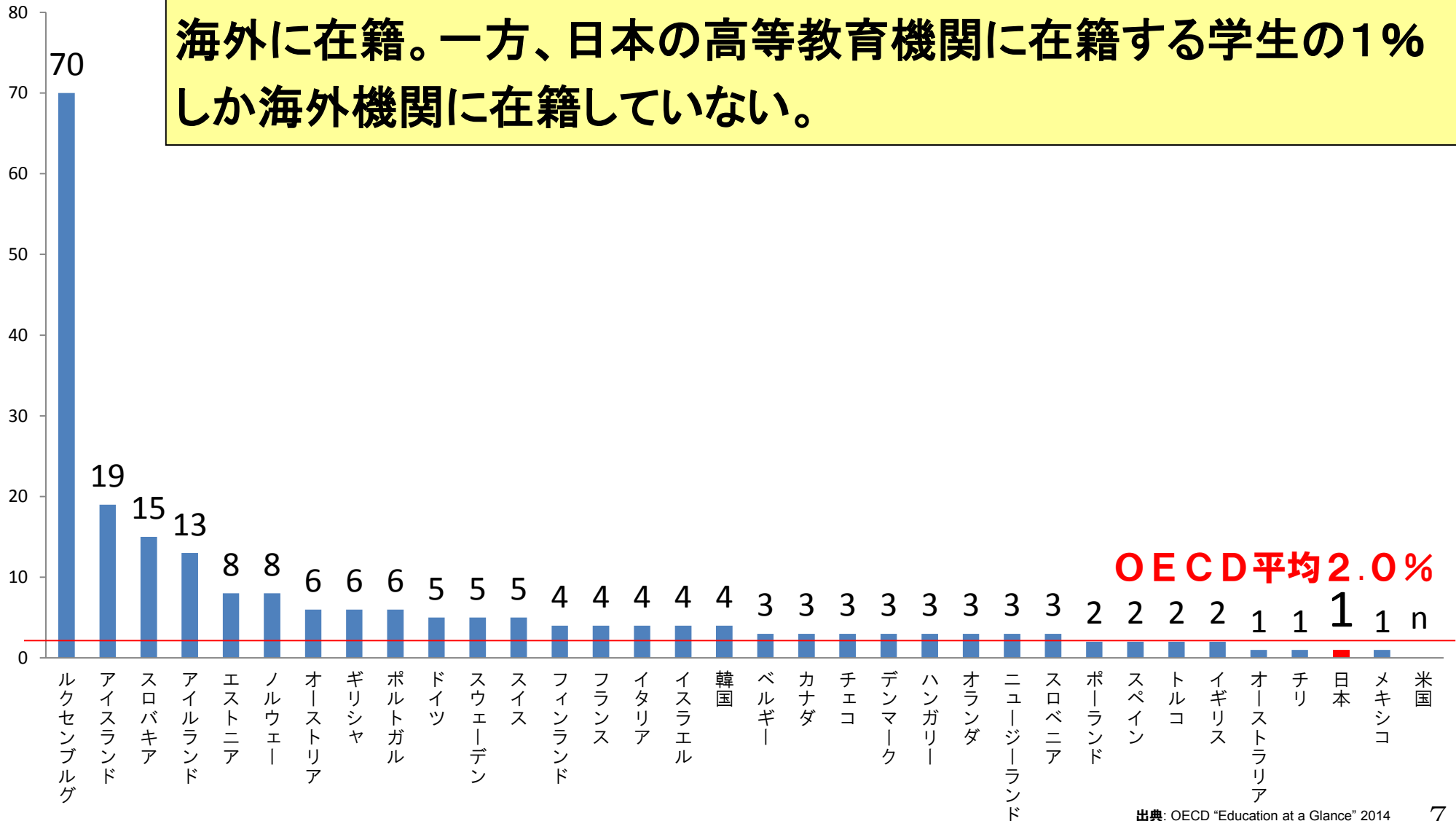
日本と外国の間の大学間交流協定件数は着実に増加。日本人の海外留学は、1か月未満の短期留学の増加が顕著。長期留学は伸び悩み。



(出典) 文部科学省「海外の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」
日本学生支援機構「協定等に基づく日本人学生留学状況調査」

高等教育機関に在籍する学生のうち海外に在籍している学生の割合

OECD加盟国全体では、高等教育に在籍する自国学生の2%が海外に在籍。一方、日本の高等教育機関に在籍する学生の1%しか海外機関に在籍していない。



出典: OECD "Education at a Glance" 2014

注) 図中のnは0または無視できる程度の数値を表す。

世界大学ランキングについて

様々な世界の大学ランキングがある。各ランキングで評価の観点・指標が異なるが、日本の大学は、国際化について低評価の傾向。教育・研究双方の総合的な競争力の強化が不可欠。

◆Times Higher Education

「World University Rankings」

【2015-16年度のランキング】

- 1 カリフォルニア工科大学(米)
- 2 オックスフォード大学(英)
- 3 スタンフォード大学(米)
- 26 シンガポール国立大学(シンガポール)
- 42 北京大学(中国)
- 43 東京大学**
- 44 香港大学(香港)
- 47 清華大学(中国)
- 55 ナンヤン理工大學(シンガポール)
- 59 香港科技大学(香港)
- 85 ソウル国立大学(韓国)
- 88 京都大学**
- 116 浦項工科大学(韓国)
- 138 香港中文大学(香港)
- 148 韓国科学技術院(韓国)
- 153 成均館大学(韓国)
- 167 国立台湾大学(台湾)

(201-300位の日本の大学)

201-250 東北大学

201-250 東京工業大学

251-300 大阪大学

【評価指標】 ①教育(30%) ②論文引用(30%) ③研究(30%) ④国際(7.5%) ⑤産学連携(2.5%)

◆Times Higher Education

「World Reputation Rankings」

【2016年のランキング】

- 1 ハーバード大学(米)
- 2 マサチューセッツ工科大学(米)
- 3 スタンフォード大学(米)
- 4 ケンブリッジ大学(英)
- 5 オックスフォード大学(英)
- 6 カリフォルニア大学バークレー校(米)
- 7 プリンストン大学(米)
- 8 イェール大学(米)
- 9 コロンビア大学(米)
- 10 カリフォルニア工科大学(米)
- 12 東京大学**
- 18 清華大学(中国)
- 21 北京大学(中国)
- 26 シンガポール国立大学(シンガポール)
- 27 京都大学**
- 45 香港大学(香港)
- 45 ソウル国立大学(韓国)
- 51-60 大阪大学**
- 61-70 東北大学**
- 71-80 香港中文大学(香港)
- 71-80 復旦大学(中国)
- 71-80 香港科技大学(香港)
- 71-80 上海交通大学(中国)
- 81-90 韓国科学技術院(韓国)
- 81-90 ナンヤン理工大學(シンガポール)
- 81-90 国立台湾大学(台湾)
- 81-90 東京工業大学**
- 81-90 浙江大学(中国)

【評価方法】

世界各国の研究者による主観的な印象による評価を集計、順位化

◆QS World University Rankings

【2015年のランキング】

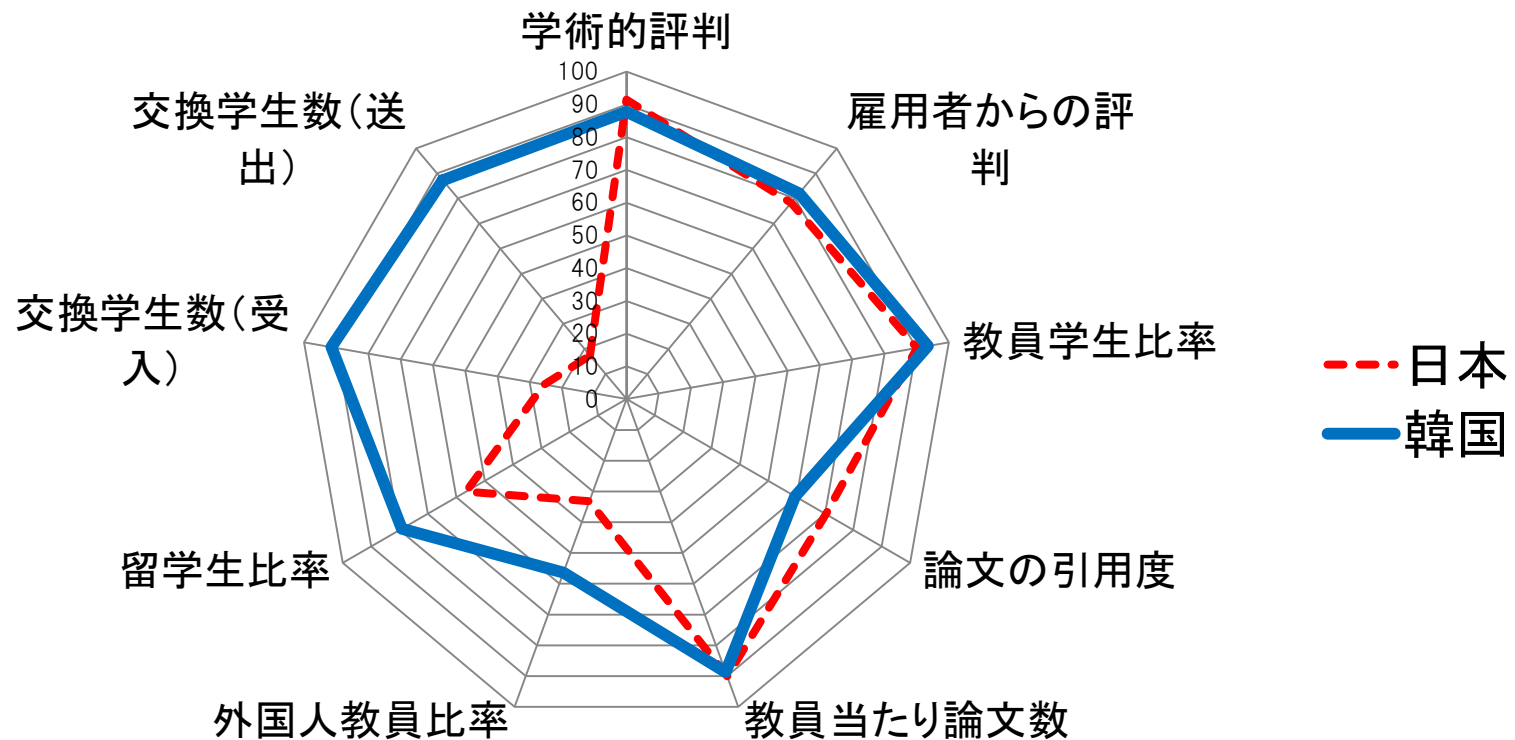
- 1 マサチューセッツ工科大学(米)
- 2 ハーバード大学(米)
- 3 ケンブリッジ大学(英)
- 3 スタンフォード大学(米)
- 12 シンガポール国立大学(シンガポール)
- 13 ナンヤン理工大學(シンガポール)
- 25 清華大学(中国)
- 28 香港科技大学(香港)
- 30 香港大学(香港)
- 36 ソウル国立大学(韓国)
- 38 京都大学**
- 39 東京大学**
- 41 北京大学(中国)
- 43 韓国科学技術院(韓国)
- 51 香港中文大学(香港)
- 51 復旦大学(中国)
- 56 東京工業大学**
- 57 香港城市大学(香港)
- 58 大阪大学**
- 70 国立台湾大学(台湾)
- 70 上海交通大学(中国)
- 74 東北大学**
- 87 ポハン工科大学(韓国)

【評価指標】

- ①世界各国の学者による評価(40%)
- ②世界各国の雇用者による評価(10%)
- ③教員一人あたり論文引用数(20%)
- ④学生一人あたり教員比率(20%)
- ⑤留学生比率(5%)
- ⑥外国人教員比率(5%)

日韓両国の大学の特徴

学術的評判、論文引用度という研究関連指標では、日本の大学がわずかに韓国を上回る。一方で、外国人教員、留学生、交換学生のような国際化関連指標では、韓国が日本を大きく上回っている。



【出典】QSアジア大学ランキング2013

【注】50位以内の日本(13大学平均)と韓国(9大学平均)の大学のスコアを観点別に比較した。

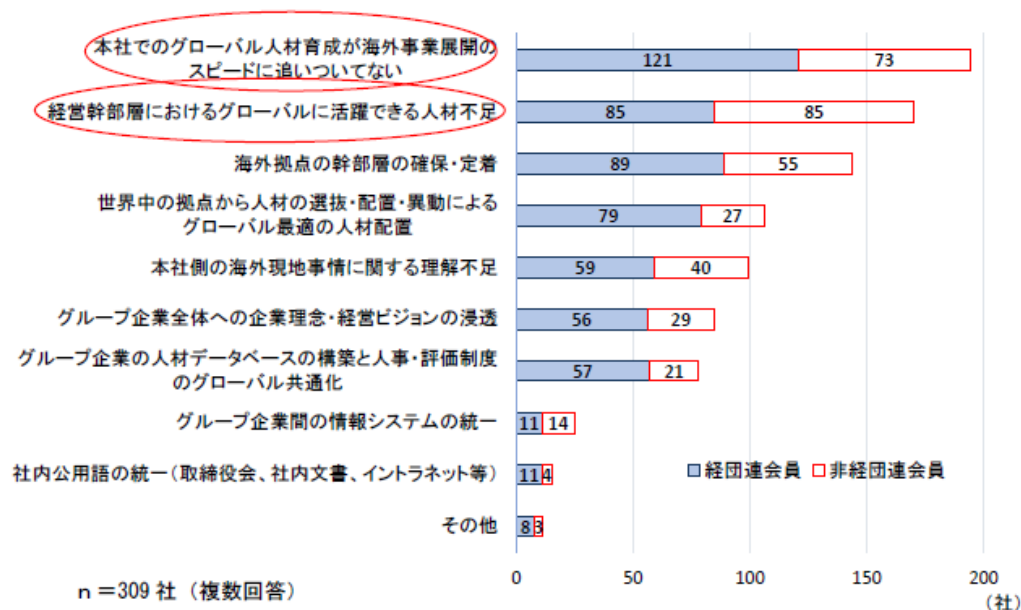
Ⅱ. 今後の大学・大学職員とは

産業界からのニーズ

(前略) 今後は、多様な文化、社会的背景を持つ人々と協力し、国際的なビジネスの現場で活躍できる「グローバル人材」を育成し、活用していくことが求められる。さらに近年、わが国経済の高付加価値化や事業活動のグローバル化に伴い、産業界が人材に求める素質や能力も高まっている。(略) 若者の間に広がる内向き志向などにより、現状では、産業界の求めるグローバル人材と、大学側が育成する人材との間に乖離が生じている。そのような乖離を解消し、グローバル人材を育成・活用していくことは、社会全体の課題であり、企業、大学、政府がそれぞれの役割を果たすとともに、相互に連携して戦略に取り組んでいくことが求められる。

(H23.6.14 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成に向けた提言」)

【図表1-5】グローバル経営を進める上での課題



【出典】 H27.3.17

日本経済団体連合会

「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果」



安倍総理の強いイニシアティブ

「私は、トップクラスの外国人教員や若手の積極的な採用により、世界と競う大学を重点的に支援したり、外国人留学生と日本人留学生を飛躍的に増大させるために、思い切って支援を強化したりすることが必要であると考えております。」 (H25.5.8 教育再生実行会議での安倍総理発言)

(前略)「日本の大学」ではなく、「世界の大学」へ。日本の大学は、もっともっと世界を目指すべきです。「日本の大学は、日本人を育てるためのものだ」などという狭量な発想を捨てることが、私の考える「大学改革」です。(略)外国人教員の積極採用や、優秀な留学生の獲得、海外大学との連携、そして、英語による授業のみで卒業が可能な学位課程の充実、TOEFLの卒業要件化など、グローバル化を断行しようとする大学を、質・量ともに充実させます。制度面でも、予算面でも、重点的に支援します。」 (H25.5.17 安倍総理の成長戦略第2弾スピーチ)

大学のグローバル化に関する提言・閣議決定(抄)①

日本再興戦略～JAPAN is BACK～(平成25年6月14日閣議決定)

⑥大学改革

世界と競う「スーパーグローバル大学(仮称)」を創設する。今後10年間で世界大学ランキングトップ100に我が国の大学が10校以上入ることを目指す。

人材・教育システムのグローバル化、英語による授業拡大など、積極的に改革を進める大学への支援の重点化に直ちに着手する。

⑦グローバル化等に対応する人材力の強化

世界に勝てる真のグローバル人材を育てるため、「教育再生実行会議」の提言を踏まえつつ、国際的な英語試験の活用、意欲と能力のある若者全員への留学機会の付与、及びグローバル化に対応した教育を牽引する学校群の形成を図ることにより、2020年までに日本人留学生を6万人(2010年)から12万人へ倍増させる。優秀な外国人留学生についても、2012年の14万人から2020年までに30万人に倍増させること(「留学生30万人計画」の実現)を目指す。

高校・大学等における留学機会を、将来グローバルに活躍する意欲と能力のある若者全員に与えるため、留学生の経済的負担を軽減するための寄附促進、給付を含む官民が協力した新たな仕組みを創設する。また、支援策と併せて、姉妹校締結や海外の大学と単位互換の取組等、大学の教育環境整備を進める

経済財政運営と改革の基本方針(平成25年6月14日閣議決定)

(教育再生) 世界トップレベルの学力の達成等に向け、英語教育・理数教育・ICT教育・道徳教育・特別支援教育の強化など社会を生き抜く力の養成を行う。意欲と能力に富む若者の留学環境の整備や大学の国際化によるグローバル化等に対応する人材力の強化や高度外国人材の活用、ガバナンスの強化による大学改革とその教育研究基盤の確立を通じた教育研究の活性化など、未来への飛躍を実現する人材の養成を行う。

大学のグローバル化に関する提言・閣議決定(抄)②

教育再生実行会議 これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)

(平成25年5月28日)

①徹底した国際化を断行し、世界に伍(ご)して競う大学の教育環境をつくる。

○ 日本国内において世界水準の教育を享受したり、日本人研究者が海外の優秀な研究者との国際共同研究を質・量ともに充実したりできるよう、国は、海外のトップクラスの大学の教育ユニット(教育プログラム、教員等)の丸ごと誘致による日本の大学との学科・学部・大学院の共同設置や、ジョイント・ディグリーの提供など現行制度を超えた取組が可能となるような制度面・財政面の環境整備を行う。

○ 大学は・・・日本人教員の語学力、特に英語による教育力を向上させ、英語による授業比率を上げる。外国人教員の生活環境の整備・支援(英語による医療、子どもの教育、配偶者の就労支援等)、大学事務局の国際化などトータル・サポートのための体制を整備する。

○ 大学等は、外国の大学や現地企業等との連携により海外キャンパスの設置を進め、海外における魅力ある日本の教育プログラムの実施を図る。国は、日本の大学等の積極的な海外展開による国際連携を拡大するため、制度面・財政面の環境整備を行う。

○ 国は・・・外国人教員の積極採用や、海外大学との連携、英語による授業のみで卒業可能な学位課程の拡充など、国際化を断行する大学(「スーパーグローバル大学」(仮称))を重点的に支援する。国際共同研究等の充実を図り、今後10年間で世界大学ランキングトップ100に10校以上をランクインさせるなど国際的存在感を高める。

②意欲と能力のある全ての学生の留学実現に向け、日本人留学生を12万人に倍増し、外国人留学生を30万人に増やす。

○ 大学は、大学入試や卒業認定におけるTOEFL等の外部検定試験の活用、英語による教育プログラム実施等の取組を進め、学生に実践的英語力を習得させ、海外留学に結び付ける。外部検定試験については、大学や学生の多様性を踏まえて活用するものとする。

○ 大学は、海外の大学との交換留学や単位互換を進めるとともに、秋入学やクォーター制など国際化に対応した学事暦の柔軟化を図る。国は、大学における海外でのインターンシップの実施促進や単位認定の促進など、学生が海外で活躍するための取組を支援する。

中央教育審議会での大学職員に関する提言

- 『当面する大学教育の課題に対応するための方策について』(1969.4.30中教審)
大学の管理運営を能率化するためには、大学の事務機構の近代化、合理化と事務系その他職員の資質の向上とが重要であるとの認識を示し、大学行政に識見を有する行政職員及び専門職員の計画的な養成、並びに、その地位と待遇の改善が検討課題であるとしている。
- 『教育改革に関する第三次答申』(1987 臨教審)
職員を教育研究の遂行及び大学の経営上不可欠な要員とみなし、その資質の向上と組織の改善は大学が注意を払うべき課題とし、体系的、専門的な研修の充実を求めた。
- 独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人」像について』(2002)
事務組織は大学運営の専門職集団としての機能を発揮することを提言。職員領域に多様な職種の設定、専門性に基づく処遇、大学運営の専門職能集団化のための採用・養成方法の検討を求めた。
- 『学士課程教育の構築に向けて』(2008.12.24 中教審)
大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の能力開発(SD)はますます重要との認識の下、大学への期待として「学内におけるSDの充実を図るとともに、職員の自己啓発(例えば、関連する学会活動や研究会への参加、大学院での学習など)の努力を積極的に奨励・支援するとともに、職能開発の成果を適切に評価することや、大学経営への参画を通じ、職員が能力を発揮する機会を確保」することを謳っている。

Ⅲ. 文部科学省等におけるSDについて

文部科学省が実施するもの

- ・ 職員教育行政等実務研修（１年）
※いわゆる学校現場派遣
- ・ 新規採用研修
- ・ 職員教育行政等実務研修（２～４週間）
- ・ 政策形成実務研修
- ・ 国立大学法人等制度研修
- ・ 自己啓発研修（放送大学）
- ・ マネジメント研修（危機管理）
- ・ マネジメント研修（メンタルヘルス）
- ・ ワークライフバランス
- ・ 人権研修
- ・ 意識改革プロジェクト特別研修
- ・ 語学研修（英語）
- ・ 心の健康づくりセルフケア研修
- ・ 科学技術・学術政策研修

法務省が実施するもの

- ・ 人権研修

人事院が実施するもの

- ・ 初任行政研修
- ・ 行政研修
- ・ 韓国研修・中国研修
- ・ 行政フォーラム
- ・ 実務経験採用者研修
- ・ 女性管理職研修
- ・ 三年目研修
- ・ ワークライフバランス
- ・ 窓口研修
- ・ 行政官長期/短期在外研究員制度
- ・ 行政官国内研究員制度

内閣人事局が実施するもの

- ・ 内閣重要政策研修
- ・ 官民交流
- ・ 官民幹部合同
- ・ プロフェッショナル研修
- ・ リーダーマネジメント研修
- ・ 人事労務啓発
- ・ 評価者講座
- ・ 幹部合同セミナー

文部科学省が実施するもの

- ・ **政策形成実務研修**

係員級対象。政策形成に必要な基本的、一般的知識を習得させるとともに、行政課題に的確に対応する能力を有する職員の計画的育成のため。

- ・ **ワークライフバランス**

仕事と家庭の両立及びキャリアアップに関する研修。課長補佐級以上又は希望者を対象とする。男女共に仕事と家庭の両立が計られる職場環境の実現に努め、女性の活躍推進に資するため。

- ・ **意識改革プロジェクト特別研修**

企画官級以下職員対象。「グローバル化」「高齢化」など変化の激しい時代を俯瞰した施策の立案・実施する力を育成する。

民間企業や官民交流経験者を講師としてテーマに沿った講義を行う。

- ・ **科学技術・学術政策研修**

係員級対象。科学技術・学術政策を主体的に企画、立案するのに必要な基礎的知識等を取得させ、職員の資質向上を図る。概論/予算/主な政策/研究振興局/研究開発局/プレゼンテーション技術の全6講義中4講義受講すると修了証書を交付する。

グローバル化関連の研修制度

(文部科学省が実施するもの)

- ・ **語学研修（英語）**

入省2年目の総合職職員、入省5年目までの未受講総合職職員、課長補佐級以下の一般職職員対象。英語での簡単な会話の習得から日常会話の枠を超えた専門的、発展的なコミュニケーション能力を身につけさせる。

(人事院が実施するもの)

- ・ **長期在外研究員制度**

在職10年未満の職員対象。各府省の職員を海外の大学院（修士課程又は博士課程）に派遣し、国際化する行政に対応するために必要な分野の研究に従事させることにより、国際活動に必要な行政官を育成する。期間は2年間。

- ・ **短期在外研究員制度**

在職6年以上の職員対象。各府省の職員を外国政府機関等に派遣し、国際化する行政に対応し得る専門的な知識、技能等を習得させる。期間は6ヶ月又は1年間。

日本学術振興会が実施するもの

○国際学術交流研修

- ・ 全国の大学や大学共同利用機関の事務職員が対象。
- ・ 国際交流に関する実務能力と広い視野を現場で磨く 2 年間のプログラム。
- ・ 派遣先はワシントン、サンフランシスコ、ボン、ロンドン、ストックホルム、ストラスブール、バンコク、北京の 8 センター。
- ・ 平成20年から累計16名を派遣。
 - 1 年目：国内実務研修 JSPS東京本部の国際事業部内に配属され、各種国際交流事業を担当。
 - 2 年目：海外実務研修 海外研究連絡センターのいずれかに派遣され、派遣先センターの業務に携わる。

経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援

平成28年度予算額 6.4億円(平成27年度予算額 10億円)
※平成26年度より「グローバル人材育成推進事業」を組み替え



●タイプA(全学推進型)

国内大学のグローバル化を先導する大学として他大学のグローバル化推進にも貢献。

●タイプB(特色型)

一部の学部・研究科等で設定する目標達成を目指す。
学内他部局を含めた大学全体のグローバル化推進にも貢献。

- ✓ 「外国語力スタンダード」をクリアした学生数
や「単位取得を伴う海外留学経験者数」等、
挑戦的目標値の設定
- ✓ 教員のグローバル教育力の向上
- ✓ 留学促進のための環境整備
- ✓ 語学力を向上させるための取組 等

お茶の水女子大学の取組概要【タイプA】

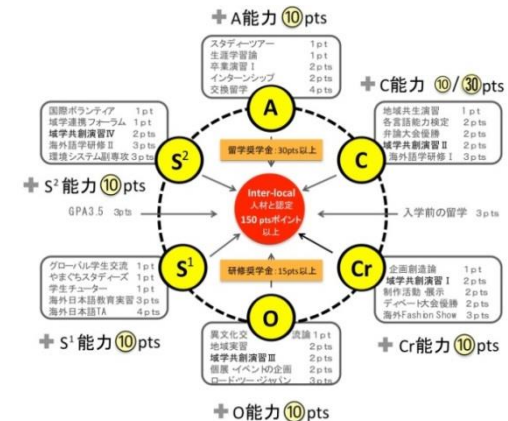
グローバル人材育成推進センターを立ち上げ、グローバル人材育成に特化した科目群を設置するとともに各学部で英語による専門教育を導入。また、海外の女子大学とのネットワーク拡充による交換留学プログラム増大や国内外の企業体験等の機会増大など多様な取組を通じてグローバル力の強化を図る。



女性のグローバルな活躍のためのワークショップ

山口県立大学の取組概要【タイプB】

国際文化学部において徹底したグローバル教育を展開。人材育成プロセスを可視化するポイント制を導入し、学生は一定の点数を貯めることで留学選考において加算、経済的支援が受けられる。このほか、国内・海外地域実習30プログラム、語学文化研修4か所、交換留学先7大学への派遣受入、マルチリンガルスピーチコンテスト、やまぐちスタディーズなど多様な取組を展開。



共愛学園前橋国際大学の取組概要【タイプB】

企業の海外拠点でのインターンシップ、学生による児童のためのグローバルワークショップの企画・中学生の海外研修の引率サポート、グローバル教育副専攻での社会人と学生によるPBLなど学生、社会人、児童や生徒が地域と世界を結ぶグローバル人材に成長できるよう、共に学び合うしくみを生成。



グローバル人材育成協議会
地域企業・地域教育界・連携大学・2

GGJにおけるSDの位置づけ

GGJ公募要領

- i) 大学のグローバル化に向けた戦略と教育課程の国際通用性の向上
 - ⑤ 大学の教育環境のグローバル化に対応するため、招聘した外国人教員へのサポートや海外連携大学担当者との業務上の十分な対応が行える専門の職員の配置や既存の職員の能力向上を推進しているか。
- ii) グローバル人材として求められる能力を育成するための大学の特色に応じた取組
- iii) 教員のグローバル教育力の向上の取組
- iv) 日本人学生の留学を促進するための環境整備
 - ⑧ (留学の)サポートを高度に実施するための履修アドバイザー、サポートスタッフ等の配置や学内外での研修など体制の強化が図られているか。
- v) 語学力を向上させるための入学時から卒業時までの一体的な取組
- vi) 構想の実現に向けた推進体制、準備状況、資金計画の合理性

GGJにおける取組の例

○専門職員の育成・組織化

- ・ 専門職員アマヌエンス ⇒ 育成・組織化
 - ・ 留学事務に特化、教員と同様の知識、海外大学の学務の知識（千葉大学）
-
- ・ 平成27年度より学内各部局事務組織（エリア支援室）で国際交流促進業務を担うエリア・コモンズを増設
 - ・ グローバル・スタッフ育成室を設置し、各種人材育成研修を展開している。
(筑波大学)

○海外大学等への派遣・連携

オーストラリア・ニューサウスウェールズ大学

- ・ 職員人材育成プログラム開設について協議
- ・ 平成28年度から他大学との協働実施を目指して学内外の調整を行った。

(中央大学)

- ・ 「グローバル職員育成研修」 (段階別職員能力育成)
- ・ 国際協力機構 (JICA) と連携⇒職員の青年海外協力隊への1年派遣を制度化

⇒平成28年度の職員派遣(スリランカ)を決定 (関西学院大学)

○多言語化・業務に関わるもの

英語以外の需要の高い言語について高度な語学力を有するスタッフを国際部門に配置⇒多言語に対応した病気や子の就学、住宅斡旋等の支援も強化

(早稲田大学)

英語によるコミュニケーション力向上のための会話研修

中国語・マレー語講座：職員が海外派遣キャリア演習参加学生と一緒に受講

(東京海洋大学)

グローバル教育センターの会議言語を英語とし、教員連絡もバイリンガルでの対応を標準とした。

(上智大学)

○ 徹底した「大学改革」と「国際化」を断行し、我が国の高等教育の国際通用性、ひいては国際競争力強化の実現を図り、優れた能力を持つ人材を育成する環境基盤を整備する。

【事業概要】

世界トップレベルの大学との交流・連携を実現、加速するための新たな取組や、人事・教務システムの改革、学生のグローバル対応力育成のための体制強化など、国際化を徹底して進める大学を重点支援。

○トップ型（13件）

世界ランキングトップ100を目指す力のある大学を支援（取組例）

海外大学のユニット誘致による領域横断型共同カリキュラムの構築、優秀な教員や学生が集う環境整備、海外展開 等

○グローバル化牽引型(24件)

これまでの実績を基に更に先導的試行に挑戦し、我が国社会のグローバル化を牽引する大学を支援

（取組例）

海外大学との先駆的教育連携、大学教育のグローバル化モデルの構築、世界基準の教育展開 等

【採択大学が設定している主な成果指標】

1. 国際化関連

- ①外国人及び外国の大学で学位を取得した専任教員等の割合、
- ②全学生に占める外国人留学生の割合、
- ③日本人学生に占める単位取得を伴う留学経験者の割合、
- ④大学間協定に基づく派遣日本人学生数の割合
- ⑤外国語による授業科目割合、
- ⑥外国語のみで卒業できるコースの在籍者割合、
- ⑦外国語力基準を満たす学生数の割合、
- ⑧シラバスの英語化割合
- ⑨混住型学生宿舎に入居する日本人学生の割合、
- ⑩柔軟な学事暦の設定（全学でのクォーター制導入等）

【具体的な取組事例①】

東北大学の取組概要【トップ型】

“世界から尊敬される「世界三十傑大学」へ”
スピントロニクスなど、今後重点的に伸ばしたい強みがある分野について、海外トップ大学との密接な連携のもと先端的な国際共同大学院プログラム群を創設。卓越した教育・研究を行う大学へと飛躍することで、世界から尊敬される「世界三十傑大学」の一員となることを目指す。



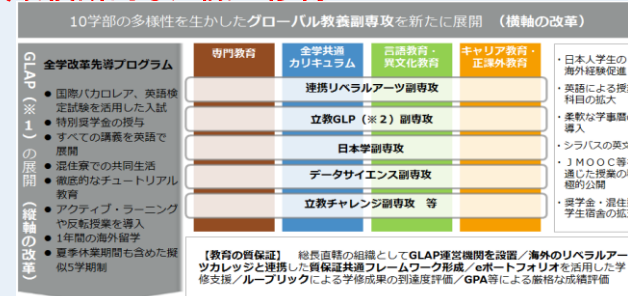
世界トップクラスの教員参画による教育指導

【具体的な取組事例②】

立教大学の取組概要【グローバル牽引型】

“グローバル教養副専攻による領域横断的な知識の修得”

全学部生が、特定の学問領域におさまらない多様なテーマによるグローバル教養副専攻を履修し、専門性に加え、領域横断的な知識を修得するカリキュラム改革やグローバル意識指数導入による学生の意識改革など先進的な取組を実施。10年後までに、全学生が一度は海外を経験するとともに、2,000人以上の留学生在籍を目指す。



2. ガバナンス関連

- ①年俸制の導入割合
- ②テニユアトラックの導入割合
- ③事務職員の高度化
（外国語力基準を満たす職員割合）

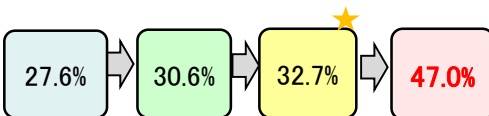
3. 教育改革関連

- ①ナンバリング実施割合
- ②TOEFL等外部試験の学部入試への活用割合
（対象入学定員）
- ③学生による授業評価実施授業科目割合

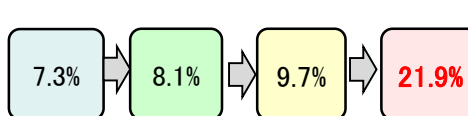
スーパースーパーグローバル大学創成支援採択37大学の達成目標(H27実績:平均)

1. 国際化関連

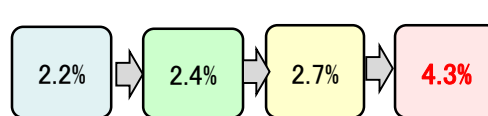
①外国人及び外国の大学で学位を取得した専任教員等の割合



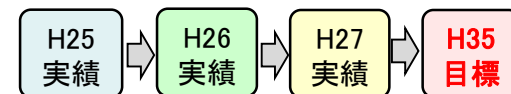
⑤外国語による授業科目割合



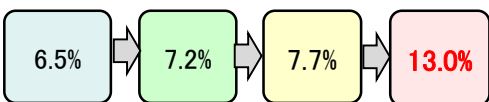
⑨混住型学生宿舎に入居する日本人学生の割合



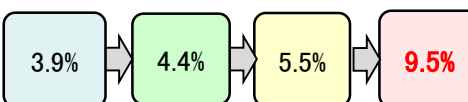
記載方法



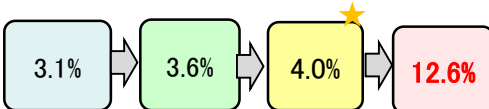
②全学生に占める外国人留学生の割合



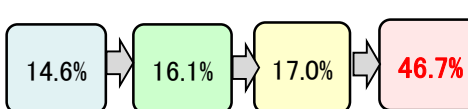
⑥外国語のみで卒業できるコースの在籍者割合



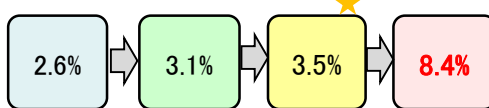
③日本人学生に占める単位取得を伴う留学経験者の割合



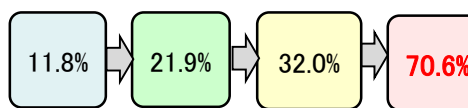
⑦外国語力基準を満たす学生数の割合



④大学間協定に基づく派遣日本人学生数の割合



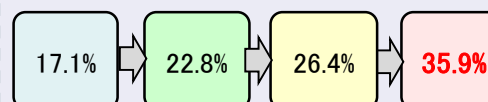
⑧シラバスの英語化割合



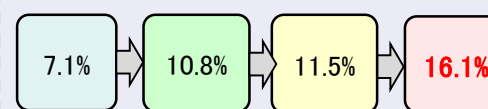
★東京大学を除く

2. ガバナンス関連

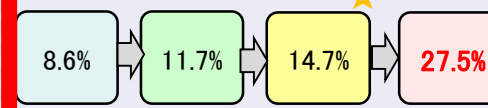
①年俸制の導入割合



②テニュアトラックの導入割合

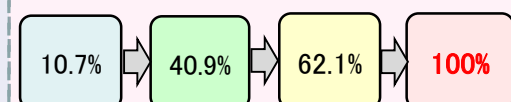


③事務職員の高度化
(外国語力基準を満たす職員割合)

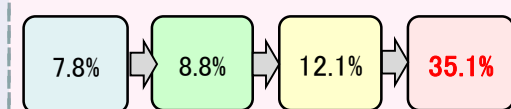


3. 教育改革関連

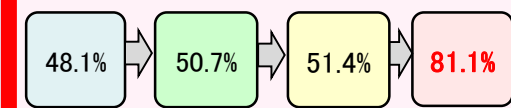
①ナンバリング実施割合



②TOEFL等外部試験の学部入試への活用割合(対象入学定員)



③学生による授業評価実施授業科目割合



採択37大学のインパクト: 学生約55万人・教職員約8万人、合計63万人
日本の大学全体の学生約282万人・教職員約40万人、合計の約20%に相当

SGUにおけるSDの位置づけ

SGU公募要領

【共通観点1】－構想の創造性、展開性等

【共通観点2】－共通の成果指標と達成目標

1. 国際化関連

(1) 多様性 ② 職員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任職員等の割合

2. ガバナンス改革関連

(1) 人事システム ④ 国際通用性を見据えた採用と研修

(2) ガバナンス ① 事務職員の高度化への取組

3. 教育の改革的取組関連

【共通観点3】－大学独自の成果指標と達成目標

【共通観点4】－構想実現のための体制構築

【個別観点A－1(タイプAのみ)】－国際的評価の向上

【個別観点A－2(タイプAのみ)】－国際的評価に関する教育・研究力

【個別観点B(タイプBのみ)】－大学の特性を踏まえた特徴

SGUにおけるSDの取組

○海外大学等への派遣・連携

シャペロン研修-35歳未満の若手職員を学生派遣プログラムのために現地に同行させ、学生の監督、協定校担当職員との交渉・交流を行わせる研修ーを行い、**12名**を派遣し職員の国際性・語学力を向上させた。（千葉大学）

外部講師による6か月間の英語研修(40名程度)⇒受講者のうち約 40%(16名)が目標(TOEIC700)を達成、約60%(24名)がTOEIC100ポイント以上のスコアアップを達成

一定のスコア達成者のうち**10名**を豪州・シドニー大学への職員海外研修に派遣、シドニー大学職員とのディスカッションやプレゼンテーション等のプログラムを履修した。（東北大学）

事務職員7名を海外協定大学に派遣し、語学の研修と共に、留学生獲得や国際展開に関する実務を経験させた。

事務職員9名がフィリピン・デラサール大学附属機関での研修に参加し、実践的な語学力向上を図った。（早稲田大学）

AJUC-AP（アジア-パシフィックイエズス会大学連盟）およびIFCU（国際カトリック大学連盟）、ASEACCU（東南アジア・アジアカトリック大学連盟）会議にそれぞれ専任職員1名を派遣。海外のカトリック大学の関係者との交流を通してネットワークをより強固なものにすることができた。また、国連本部に専任職員1名を派遣し、国連グローバルコンパクト（UNGC）の取組を調査し、本学における国際機関との連携のあり方を考える実地研修を実施した。
（上智大学）

タフツ大学（米国）の協力のもと平成27年4月に設置した「金沢大学スーパーグローバルELPセンター」において、学生だけではなく教職員向けの英語研修を実施し、平成27年度までに97人の教職員が研修を受講。

タフツ大学（アメリカ）・ゲント大学（ベルギー）にそれぞれ2名の職員を8日～2週間程度にわたり派遣し、本学情報の発信、現地情報の収集、留学生のリクルート等を実施。（金沢大学）

ニューヨーク市立大学クイーンズ校（QC）での短期集中英語強化研修と大学事務組織との交流や、マレーシア・ペナン教育拠点の運営と各種イベントへの職員派遣、連携大学の訪問、海外での大学説明会・留学生フェア実施メンバーに職員を含めるなどを計画的に実施し、海外での実務経験者層を増やしている。（豊橋技術科学大学）

職員を約1年派遣する職員海外派遣制度、短期間派遣する職員海外派遣研修、通信講座を利用した語学学習研修を実施した。本学の国際競争力を強化することを目的とした職員海外派遣制度では、職員1名を米国に派遣した。現地での実務研修により、米国の高等教育制度や派遣先大学が実施する国際化の取り組み等を学ぶことで、学生の派遣や受入れ等、本学の一層の国際化に寄与する成果となった。また、職員海外派遣研修では、職員4名を豪州大学へ派遣し、異文化理解の促進並びに豪州大学の管理運営について理解を深めた。（京都工芸繊維大学）

○シンポジウム開催・力量の設定

アジアの協定校（アテネオ・デ・マニラ大学（フィリピン）、チュラロンコーン大学（タイ）、マレーシア国民大学）から教職員3名を招聘し、職員のグローバル化をテーマにしたワークショップとシンポジウムを開催した。シンポジウムでは、各大学におけるグローバル化の取り組みや成功事例を発表し、その後本学職員を交えてパネルディスカッションが行われ、大学のグローバル化に職員がどのように携わっているか、また今後の課題とは何かについて活発な議論が交わされた。今回のシンポジウムは、企画、準備、運営の全てを本学の若手職員が担当し、本学の目指すグローバルSDの一環としての機能も果たした。（上智大学）

平成27年度から、グローバル化を先導する職員に必要な力量を段階的に設定し、研修政策としてこれに応じた力量形成支援を開始した。語学学習支援、異文化派遣（短期）、異文化派遣（長期）、業務を通じた力量形成の4種に整理し、異文化経験を通じて、職員がグローバル化を意識した日常業務遂行が可能となることを目的としている。（立命館大学）

○専門職員、PBL型研修

海外の大学を卒業、あるいは留学経験のある職員から、テーラーメイド教育の実現のためのSULA（スーラ）（Super University Learning Administrator）として学務専門の新たな職員を育成し国際化を推進する。平成28年度にSULAとして採用される人材は学内から募集し、国際教養学部の事務部に2名よりスタートする。（千葉大学）

従来行っていた新任教職員研修や事務系の主査・主任研修にPBL要素を加えることで、大学改革に向け、企画力、コミュニケーション能力等を向上させる機会を拡充した。また、平成24年度から開講している若手職員塾について、平成24年度及び平成25年度受講者の能力をさらに向上させることを目的とし、若手職員塾＜発展型＞を開講した。（岡山大学）

V.海外でのSDの取組

米国

事務職員 Administrative staff

専門職員 Professional Staff

司書・会計士・カウンセラー・人事管理
ビジネス・教務・学生サービス

その他の専門職 Other Professional

教育援助・学生サービス・大学援助活動

高度専門人材

(例) 国際教育専門職

修士・博士等学位要件あり。

短期契約が主。

普段は外部団体に所属。

大学に不足する機能を補完。

→大学の基金・寄付・事業収入等
を充当して人材を調達

研修

- ①各部局が採用(任期付き)・研修(職員開発プログラム)を行う
- ②職能領域毎に団体が結成され、多様な団体が存在 職能団体:NAFSA、AIEA
- ③地域連携、同種大学間の連携
- ④教育大学院等による長期学位プログラム、短期集中プログラム

特徴

- 専門分化された専門職員としての人事トラック。
- 外部の高度専門人材の柔軟な登用。

米国の状況は...

- ・ 教育支援業務での細分化が進んでいる（アカウンタビリティー重視）
- ・ 渉外、PRの専門化（地域、初等中等教育、地元企業、非営利組織との連携）
- ・ 予算財源の多様化 同窓生組織化、技術移転（TLO）、公的助成金申請業務
- ・ 組織調査（institutional research） データ分析及び調査、経営判断

の

材料を提供

- ・ 64%が学長副学長直属雇用、50%が博士、40%が修士の学位を保持
- ・ 67%が6年以上の期間に渡って雇用（安定した職位として認知）

⇒大学運営を支える専門職員の職責は増大し、多様化している。

日本との違い

- ・ 米国の大学は、大学独自の意思決定が尊重されており責任主体が明確。
- ・ 事務機能が強く、大学内に一種の官僚組織があるような状態とも言える。
- ・ 全米規模の職能団体が専門職の価値を社会全体に認知させる機能を担う。

cf. AACRO(教務・入学審査) AAHE(高等教育) ASHE(高等教育研究)
AIR(政策分析職能開発) AERA(学生の学習)
POD Network(FD) NASULGC(学長中心)
ACE(リーダーシップ開発) AAU(研究大学)

事務職員 Support staff

- ・ Secretary（秘書的業務）
- ・ Administrator（上級職員）
（Secretaryから昇格する場合も）

専門職員（例）SD専門職
PhD取得者が中心、教員と対等

研修

職能団体：AUA

- ①新規採用研修
- ②プロフェッショナル開発
- ③キャリア開発・個人能力開発
- ④ITスキル開発

マネジメント、障害者雇用、コミュニケーション、機会均等、意思決定、クオリティマネジメント、コーチング、健康安全管理、リーダーシップ、図書館利用、会議運営、マスコミ対応、プレゼン能力、文書作成、戦略企画、タイムマネジメント

特徴

- ・ 職員と教員の間隔的な仕事を行う専門職員（PhD取得者が多い）が存在。
- ・ 専門職員、例えばSD専門職に特化した外部評価認証機関（IIP）が存在。
 - 職員開発にかかる投資をしているかどうかを判断する基準を制定。
 - 高等教育機関も積極的に認証を受け、雇用者としてのイメージアップ。
- ・ 「プロフェッショナルとしての大学職員」が定着している。

○英国の大学の事例

マンチェスター・メトロポリタン大学

○留学政策のキーワードは “Student Experience” “Research Quality”
“Effective Marketing”

○マーケティングを専門とする専門職員から構成される専門組織を有し、様々なメディアにおける自大学情報の発信や受信をモニタリング・分析の上、データに基づいた効果的な情報発信を行う

⇒日本の大学ではIR (Institutional Research)に関する高度な専門知識やスキルを有する専門組織を設置している大学が少ない

イーストアングリア大学 (UEA)

○専門職員が独自性や独創性をもって業務推進。異なる分野でのPRに柔軟に対応。UEAに関する9,207件／年の報道発信を実現。ネガティブは1%、92%が好意的報道など、メディア露出を把握し定量分析。経済効果までも分析している（「2600万ポンドに匹敵する経済効果！」）。

○レピュテーション、研究、収入をキーワードに海外パートナーシップ構築優先国を具体的に定める。（共著論文発表の際にインパクトが大きい、優秀な留学生の受入が見込まれる国）

→エビデンスベースによるメリハリある国際戦略。学ぶべき部分？

○英国の大学の事例からのimplication

- 総じて経営戦略が非常に明確
- 留学生獲得上の大学のブランディングやレピュテーションマネジメントが徹底している。
- マーケティングの専門知識のある職員が組織的に**IR**活動に従事。
- どのようなアクションがどの程度のインパクトをもたらすのか具体的な数字を元に分析。
- 広報戦略に関しても、日本の大学では偏差値や就職先等の国内向けランキングに注目する傾向があるのに対し、英国大学は各種の世界ランキング、各種受賞歴や客観的な評価を重視している。

出典：ブリティッシュ・カウンシル主催第6回/第7回英国大学視察訪問報告書

設問 「職員の国際化教育（研修、外国語教育など）を実施しているか。
（Staff Development）」

（答） 実施していない（→1点）

実施していないが重視している（→2点）

現在実施している（→3点）

特に重視して実施している（→4点）

【韓国の大学138校に対するアンケート結果】（※平均点）

＜設立類型別＞ 国公立大(30校) 2.8点、私立大(108校) 2.3点

＜学生規模別＞ 5千人未満(28校) 1.9点、5千～1万人(43校) 2.4点
1～2万人(24校) 3.0点、2万人以上(43校) 2.5点

＜地域別＞ 首都圏(47校) 2.3点、その他地域(91校) 2.5点

→ 国立大学、中規模の大学、地方の大学の取組が進んでいる。

【出典】「韓国的高等教育国際化政策の診断及び改善方策の研究」
（韓国教育開発院2013年）

韓国の大学におけるSDの実施事例(ソウル大の場合)



ソウル大学「大学行政教育院」

【設置】2011年(大学本部直属組織として設立)

【ビジョン】大学行政に関する国内最高の専門教育研修機関

【ミッション】大学の成果及び価値創出に寄与する大学行政
専門人材の育成

【役割】2025年に世界10位以内の超一流大学になるための
行政職員の職務能力の強化、職員個人の意欲向上と
大学の国際競争力確保、環境変化に能動的に対処できる
専門人材の育成、職員教育システムの構築により常設の
運営体制を実現

【院長】ソン・サムジェ(元教育省官房長)

※前院長:元特許庁長官

※初代院長:元大統領府教育担当秘書官

【職員数】8名

【受講者】大学行政職員、延べ約1500名／年

【研修プログラム】(例)正しい英文行政文書の書き方



韓国の大学職員の活躍事例(ソウル大の場合)

ソウル大学産学協力関係部署の幹部職員A氏へのインタビュー

○2008年にソウル大学産学協力団の出資により、ソウル大学技術持株会社を設立し、ソウル大学技術持株会社は現在20社の子会社を設立した。

○産学協力団や技術持株会社は、ソウル大学の敷地内の「ソウル大学リサーチパーク」に立地しているが、ここには、LG電子、SK telecom等の大学等の寄付により、多数の研究棟が建設され、施設・設備の共用、共同研究等を実施している。また、技術持株会社の子会社が入居するインキュベーション棟も建てられている。

○ソウル大学技術持株会社には、25人の職員がいる。弁理士が6名いるほか、民間企業出身者・海外からの帰国者等で構成されている。25名のうち半分くらいは大学院卒である。

○ソウル大学技術持株会社の或る幹部職員の場合、ソウル大学卒でサムスン電子に勤務中、持株会社の設立にあたって、ヘッドハンティングされ、現職につくことになった。

ご清聴ありがとうございました。

「日本の大学」ではなく、「世界の大学」へ。日本の大学は、もっともっと世界を目指すべきです。「日本の大学は、日本人を育てるためのものだ」などという狭量な発想を捨てることが、私の考える「大学改革」です。（安倍総理）



MEXT

MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE, SPORTS,
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN