

令和6年度 先導的大学改革推進委託事業

「大学の国際化」に関する調査研究

（国際的な業務に従事する大学の職員の国際比較を含む）

～国際的な業務に従事する大学の役職員に関する国内外の
取組調査／大学の国際化の方針や基準に関する国際比較～

EY新日本有限責任監査法人

成果報告書概要

1. 調査概要

▶ 本調査の目的

我が国の大学における効果的・持続的な国際化の取組への支援の参考とするため、諸外国における大学の国際化の方針及び基準や、国内外の大学が国際化に取り組むに当たって直面している課題、国際業務に精通した職員の効果的な採用・育成・配置方法等やこれらについての国内外の先進事例や課題を整理する。

▶ 調査概要

「国際的な業務に従事する大学の役職員」及び「大学の国際化の方針や基準」について、以下の通りに調査を実施した。

		調査対象	(1) 調査実施時期 と (2) 調査方法	関連ページ
国際的な業務に従事する大学の役職員	国内大学に対するアンケート調査	国内の全ての国公立大学において、国際業務に従事する教職員	(1) 2024年7月～8月 (2) webアンケート調査（日・英）	P.3～4
	国内大学に対するインタビュー調査	・ 弊法人によるインタビュー：大阪大学、東北大学 ・ 文部科学省によるインタビュー：5大学（非公表）	(1) ・ 弊法人：2024年8月 ・ 文部科学省：2024年11月 (2) web会議システムを用いたオンライン形式	P.5
	海外大学及びNAFSAに対するインタビュー調査	・ リーハイ大学（米国） ・ 東西大学校（韓国） ・ デリー大学（インド） ・ バンドン工科大学（インドネシア） ・ ボルドー大学（フランス） ・ マラヤ大学（マレーシア） ・ NAFSA: Association of International Educators（以下、NAFSA）	(1) 2024年10月～12月 (2) web会議システムを用いたオンライン形式	P.5
大学の国際化の方針や基準	諸外国のデスクトップ調査	米国 韓国 インド インドネシア フランス マレーシア	(1) 2024年8月～2025年1月 (2) 公表情報のデスクトップ調査	P.6
	海外大学に対するインタビュー調査	「国際的な業務に従事する大学の役職員」の6大学と同様	「国際的な業務に従事する大学の役職員」の6大学と同様	P.5～6
考察	我が国の大学の国際化に向けて			P.7～8

2. 我が国の大学の国際化を担う人材に関する現状把握 (1/2)

- ▶ 国内の全ての国公立大学において国際業務に従事する教職員に対して実施したアンケート結果（※1）に基づき、明らかとなった我が国の大学の国際化を担う国際担当スタッフ（※2）の現状について下表に取りまとめる。

アンケート調査結果		
国際化を担う人材の採用・配置	全般	- 外部からの採用と自大学内における配置をバランスよく行うことが望まれている。 「専門的な知識・経験を積み実績のある人を学外から採用することが望ましい」という質問に、6割程度が肯定的回答。 「国際業務を担う人々の半数以上は自大学内から配置することが望ましい」という質問に、7割程度が肯定的回答。
	採用	- 国際担当スタッフの外部からの採用に対して、十分な応募がない。 「国際担当スタッフの募集に対し、十分な応募がない」という質問に、4割程度が肯定的回答。 - なお、学生規模が大きいほど十分な応募がないという回答の割合が高く、国立大学では過半数を超える。
	配置	- 国際担当スタッフについては、多層的な人材配置方針を定めることが望まれている。 - 国際業務を担う人々の半数以上が「学内の多様な部署で職務経験を積んでいること」を望むかという質問に、7割程度が肯定的回答。 - 国際業務を担う人々の半数以上が「異動せず国際業務を継続して担当し経験を積むこと」を望むかという質問に、6割程度が肯定的回答。
国際化を担う人材の育成	全般	- 国際担当スタッフの体系的な育成の仕組みが不十分である。 「国際担当スタッフの体系的な育成の仕組みがない」という質問に、8割弱が肯定的回答。
	育成機会とキャリア形成	- 国際担当スタッフの人材育成の機会が不足している。 「十分な研さん機会が用意されている」という質問に、7割以上が否定的回答。 - キャリア形成における組織的支援や仕組みづくりが不足している。 「明確なキャリアパスが示されている」、「キャリアパスを実現するための組織的支援は十分である」、「キャリアデザイン形成を支援する仕組みは十分である」という質問に、いずれも8割程度が否定的回答。
	スキル、経験、知識	【非管理職のみの質問項目】 - 必要なスキルとして「対人関係力」や「語学運用力」の回答割合が高いが、回答者自身のスキルに満足しているとした回答割合はそれよりも低い。 「対人関係力」を必要なスキルと回答した割合は81%、自身のスキルに満足していると回答した割合は52%。 「語学運用力」を必要なスキルと回答した割合は67%、自身のスキルに満足していると回答した割合は30%。 - 必要な経験として「海外留学・勤務・生活経験」や「学内の他部署や学部等での職務経験」の回答割合が高いが、自身の経験に満足しているとした回答割合はそれよりも低い。 「海外留学・勤務・生活経験」を必要な経験と回答した割合は60%、自身の経験に満足していると回答した割合は55%。 「学内の他部署や学部等での職務経験」を必要な経験と回答した割合は42%、自身の経験に満足していると回答した割合は23%。

（※1）表の矢印（➤）のマークは、具体的な質問に対する回答の割合を示している。なお、同調査への回答者は大学の国際業務に関与する者のうち回答に協力した者である。すなわち、大学で働くすべての者を対象とはしておらず、また国際業務に関与する者すべての回答結果ではないことに留意されたい。

（※2）同調査においては、「国際担当スタッフ」として次の通りに定義している。大学でおこなわれる国際関係の業務（国際的な研究・教育活動とその事務運営や大学国際化に関するマネジメントなど）を担当する人々全体を指す。教員と職員の別、または雇用形態の別や、他の業務（例えば教務や財務等）との兼務の有無を問わない。また教員においては、教育や研究活動も担う場合でも、国際業務を主に担当しているのであれば国際担当スタッフに含む。

2. 我が国の大学の国際化を担う人材に関する現状把握 (2/2)

実態

		アンケート調査結果
国際化を担う人材の育成	スキル、経験、知識	- 必要な知識として「国際教育や異文化理解の知識・情報」や「世界の高等教育事情に関する知識・情報」、「世界情勢に関する知識・情報」の回答割合が高いが、自身の知識に満足しているとした回答割合はそれよりも低い。 「国際教育や異文化理解の知識・情報」を必要な知識と回答した割合は66%、自身の知識に満足していると回答した割合は42%。 「世界の高等教育事情に関する知識・情報」を必要な知識と回答した割合は46%、自身の知識に満足していると回答した割合は15%。 「世界情勢に関する知識・情報」を必要な知識と回答した割合は42%、自身の知識に満足していると回答した割合は23%。
	研さん機会	- 国際業務に従事する教職員が必要と考える研さん機会を、現状では十分に提供できていない。 - 今後必要と考える研さん機会として「国内外の高等教育国際化を取り巻く最新事情」と回答した割合は41%、現状で用意されているとした回答割合は30%。 - 今後必要と考える研さん機会として「大学国際化プラン」と回答した割合は38%、現状で用意されているとした回答した割合は19%。 - 研さん機会の提供においては、大学における費用支援の充実化や研さん機会の体系化、研さん成果と人事評価や給与との連動が求められている。 - 研さん機会を提供するために大学に今後求める取組として「費用支援」の回答割合が36%、「体系的な研さん機会の用意」の回答割合が38%。非管理職では、「研さんを積んで得られた成果が人事評価や給与などに反映される仕組み」との回答割合が34%。
	海外派遣	- 海外派遣には「職員の国際的資質の向上」や「仕事へのモチベーション向上」といった効果が期待されるが、中長期的に職員を海外派遣するのに十分な人的資源と財務資源に不安がある。 - 大学職員の海外派遣の期待される効果として「自大学職員の国際的資質の向上につながる」と回答した割合は85%、「自大学職員の仕事へのモチベーション向上につながる」と回答した割合は61%。 「中長期的に職員を海外派遣するのに十分な人的資源と財務資源」に不安があると回答した割合は7割以上。 - なお、学生規模別にみると、財務資源への懸念は学生規模が小さくなるほど回答割合が高くなる。
国際化を担う人材の職務環境	全般	人事体系、勤務体制、人事評価、給与体系、労働管理、業務採配について、いずれも管理職よりも非管理職において改善を望む傾向にある。
	人事体系、業務採配	- 人事体系や業務採配に課題がある。 「人事体系と国際担当スタッフの育成体系が合っていない」と「特定のスタッフに業務が集中するなど、組織内の仕事の採配に課題がある」という質問に、過半数が肯定的回答。
	働き方	- 柔軟な働き方やアウトソーシング、ICT等の活用が望まれている。 - ワーク・ライフ・バランスとライフイベントを考慮した多様で柔軟な働き方を検討すべきという質問に、8割以上が肯定的回答。 「国際業務のアウトソーシングを積極活用すべき」、「AIを活用した国際業務の再編・整理を進めるべき」、「ICTの活用により遠隔地に居住する人々にも働いてほしい」という質問に、いずれも6割以上が肯定的回答。
国全体の取組	求められる取組	- 個別の大学ではなく国全体として、国際化を担う人材の育成や充実化を図るために求められる取組については、以下の通り。 - 国全体に求められる取組として「国際担当スタッフの専門性（スキルセット）の明確化」と回答した割合は42%、「文部科学省など国の行政機関や関連団体による研さん機会の充実」は37%、「大学の特徴に共通点のある機関ごとのネットワークによる研さん機会の充実」は30%、「海外大学とのパートナーシップによる研さん機会の充実」は30%。

（１）国内大学と海外大学における課題（比較）

課題

- ▶ 国内大学と海外大学に共通して実施したインタビュー調査の項目について、明らかとなった課題は下表の通りである。なお、本調査結果は、日本や諸外国における全体的な傾向を示すものではなく、調査対象大学から聞き取った実態をまとめたものである。

	日本	海外
組織全体における国際化推進に対する課題	- 大学全体として国際化を推進するという認識が不足している。学部・教員によって、国際化に対する意識に差がある。 - 国際化推進に対する優先順位に不一致がある。 - 国際化業務にあたって、職員が意思決定に十分に関与できていない。 - 国際担当部署以外の部署では国際化推進に対する関心が僅少で、部署間の連携や業務分担が適切に機能していない。また、国際化推進を担うのに十分な人材配置や育成がなされていない。 - 海外大学等との連携や教職員の長期海外派遣等の財源を確保する必要があるが、資金不足である。	- 国際担当専門職員を国際担当部署のみに配置した場合、他の部署でビザ関連の手続きや外国人留学生の対応等の実務が必要な場合の対応に苦慮する。 - 外部研修の提供や海外派遣を実施するための資金が不足している。 - 国際化が進んでいる学術分野に偏りがある。
国際担当専門職員の採用・配置に関する課題	- 教職員の安定的なポストの不足等を背景として、人材の確保・拡充が困難である。 - 必要とされる英語力を有する職員の採用が十分になされていない。 - 国際担当専門職員の戦略的な採用が十分に実施されていない。 - 人事異動が定期的に行われる場合、国際関係のノウハウや人脈が消失する。また、大学の顔としてネットワーキング活動等において活躍できる人材が少なくなり、長きにわたる信頼関係が築きにくい。 - 人事異動のサイクルが長期化する場合、人材が固定化して国際業務に従事する人材の裾野を広げることが難しい。また、国際業務の遂行やその蓄積が特定の個人に依存しないような仕組みの構築が課題となる。 - 海外派遣には多くの効果がある一方、派遣された職員を補填する人材がいない。	- 各国ごとに異なる様々な規制等に対応する必要があり、高い専門性が求められることから内部登用が難しい。 - 国際担当専門職員が不足しているが、体系的な採用体制が整備されていない。 - 必要とされる専門性や外国語能力が障壁となって、国際関連部署とそれ以外の部署間での人事異動が進まない。
国際担当専門職員の育成に関する課題	- 専門性の向上や能力開発等を目的とした体系的な育成や研さんの機会が用意されていない。 - 国際担当専門職員の育成ルートが不明瞭なため長期的なキャリアパスを提示できず、戦略的な育成が困難である。 - 国際担当専門職員に求められる能力が多岐にわたるため、優秀な人材の育成が課題である。 - 国際担当専門職員に必要な知識とその習得方法の定義が難しい。 - 教員と事務職員の間に位置付けられるポジションで一定の専門性を持ち、海外大学等との協力において研究者の補佐役を務める人材の育成が課題である。	- 必要とされる専門性の高いスキルの向上に特化した内部研修を提供する大学は少ない。 - 外部研修では育成のために参加できる分野が限られる。 - 参加に消極的な教職員が一定数存在する。
国際担当専門職員の職務環境に関する課題	- 国際教育に協力的かつ意欲的な教職員や業務遂行に十分な英語力を有する教職員の不足等を背景に、特定の職員に業務上の負担が集中する。 - 日常業務が多忙であることから、国際担当専門職員が大学の国際化を包括的視点に立って考える余裕がない。 - 本人の意欲と大学が提供できる職務環境とのミスマッチなどを背景に、高い能力を有する職員の離職が少なくない。	- 国ごとに異なる規制や手続きに対応する必要があり、業務量が膨大である。 - 所属部署における昇進が困難な組織体制を背景に、キャリアアップを目指して他の機関に移籍する職員が少なくない。

(2) 明らかになったその他の課題

課題

- ▶ 諸外国の大学の国際化の方針や基準に関するデスクトップ調査からは、機関等が作成する大学の国際化の基準については、政府による国際化の方針を実現するための指針としての機能を果たすことが理想的であるが、両者が完全には整合しない国もあることが課題として認識された。
- ▶ その他、前頁に記載のない項目（海外大学のインタビュー調査にのみ含まれる項目）について、明らかとなった主な課題は以下の通りである。なお、本調査結果は、日本や諸外国における全体的な傾向を示すものではなく、調査対象大学から聞き取った実態をまとめたものである。

大学の国際化におけるその他の課題

海外大学との連携	• 以下のように、国ごとに異なる規制や規則が存在することによる障壁や、それに伴う手続きの煩雑さ、人員確保の課題がある。 ▶ 学期制度や最低限必要な授業時間数が異なる、ジョイント・ディグリー・プログラムやダブル・ディグリー・プログラムの構築にあたって政府の承認要件や承認プロセスが異なる、国によってはオンライン学習への単位付与を認めていないなど ▶ カリキュラムが異なる場合に科目や単位を1対1で対応させて単位認定を行う、一学期間に提供する授業数が異なる場合にその調整を行うなど ▶ 指導言語の決定やプログラム費用といった機関間の交流条件の管理、参加学生への支援等について協議する必要があり、大学間での調整だけでなく学内の学部同士の調整や内部承認にも多くの手間と時間がかかるなど • 連携によるシナジーを見出すことが難しい場合がある。また、大学間協定や共同プログラムの持続可能性に課題がある。 • 大学間協定を締結したパートナーの目標が限られたものである場合、協定を効果的に実行するための取組が不十分となる • 財政面では、国ごとで所得や学費に差があることや、教員交流における渡航費用を確保することに課題がある。 • 語学面では、英語で提供される情報が不十分なために単位認定に支障が生じる。 • 派遣を希望する学生に対して実際に派遣できる枠が限られている。 • 大学間の連携は世界情勢に影響を受ける。
日本の大学との連携や学生の派遣・受入	• 学年暦が完全に一致しない、カリキュラムに必要な年数が異なる、単位認定を含むシステムの互換性が不十分など、国ごとの規制が異なる。 • 日本の大学では国際担当専門職員が定期的に人事異動をするため、長期的な関係の維持が困難である。 • 覚書（MOU）については、強制力のある覚書に拘束されてしまい、柔軟性が確保されない。 • 日本では学士課程の大半のプログラムが日本語で提供されるため、学士課程レベルで連携先となる日本の大学を見つけることが困難である。 • 学年暦のずれや、資金力を証明することが求められるため留学のためのビザ申請のハードルが高いなどの課題がある。 • 日本語のみで提供される科目があるといった語学の障壁や、食習慣の違いなどをはじめとした文化の障壁がある。 • 財政面では、日本までの渡航費用や生活費が高額である。 • 日本人学生は十分な英語力を有していないか、自身の英語力に自信がないことが多い。 • 日本人学生は、大人しく積極的な発言がない。また、国際的なモビリティ体験を重んじる傾向にない。
留学生受入環境の整備	• 語学面では、非英語圏の大学では、英語によるプログラムの提供が限定的である。 • 英語圏の大学では、提供されるプログラムがほぼ全て英語であるため、非英語圏からの外国人留学生にとって語学力が課題である。 • インフラ面においては、留学生向けの住居が十分に確保されていない。

(1) 国における今後の取組に関する示唆

今後の取組

- ▶ 我が国の大学の国際化に向けて大学だけでは解決できない課題について、国における今後の取組として、(1)国際担当専門職員の育成、(2)海外大学との連携や学生の派遣・受入、(3)大学の国際化の方針や基準という3点に対する示唆を取りまとめた。

国における今後の取組に関する示唆	
国際担当専門職員の育成	- 国際担当専門職員の体系的な育成の仕組みを構築する。有効な手段としては、例えば以下が考えられる。 ▶ 国際担当専門職員に求められる専門性（スキルセット）を明確にする ▶ 育成に関する方針や具体的なキャリアパスのモデルを示す ▶ 関連する資格制度を設計する - 国が主導して体系的なかつ多様な研さん機会を提供する。手段の一つには、特徴に共通点のある大学ごとに国際担当専門職員のネットワーク構築を支援することがある。 - 大学の国際化を支える人材の育成に向けた財政支援を更に充実化させる。具体的な内容としては、例えば以下が挙げられる。 ▶ 海外派遣支援制度の充実化 ▶ 海外派遣した人材の補填を含めた長期海外派遣に対する費用補助 - 国による情報提供を更に充実化させる。具体的な情報提供の項目としては、以下が挙げられる。 ▶ 日本に対する海外からの教育のニーズ ▶ 他大学の好事例を含む海外大学等との連携事例 ▶ 大学の国際化推進関連の助成金等の財政支援
海外大学との連携や学生の派遣・受入	学年暦の違いや、資金力の証明が求められるため留学のためのビザ申請のハードルが高いことなどが課題であるため、今後も柔軟な対応を可能とする制度の拡充や普及に努める。
大学の国際化の方針や基準	- 大学の国際化の方針や基準に関する本調査結果を参考に、我が国の「大学の国際化」が目指すべき姿を改めて理解するとともに、必要に応じて再検討する。 - 大学の国際化の基準については、政府による国際化の方針を実現するための指針としての機能を果たすことが理想的だが、両者が完全には整合しない国もあった。我が国でも、両者の整合性を再検討し、政府の方針を実現するために十分な基準の策定を検討する。

(2) 大学における今後の取組に関する示唆

今後の取組

- ▶ 我が国の大学の国際化に向けた大学における今後の取組として、(1)大学組織、(2)国際担当専門職員の採用・配置、(3)国際担当専門職員の育成、(4)国際担当専門職員の職務環境、(5)海外の大学との連携や学生の派遣・受入の5点に対する示唆を取りまとめた。なお、下表における矢印（▶）のマークは、具体例を示している。

大学における今後の取組に関する示唆	
大学組織	- 国際担当専門職員以外の教職員も含め、大学全体として国際化を推進するという意識の醸成をはかる。 ▶ 「何のために国際化する必要があるのか」について、学内の各部署・組織がそれぞれの文脈において理解し納得できるように、大学としてのビジョンや目指すべき姿を提示するなど、大学の国際化の意義や意味を全学的に浸透・機能させる仕組みづくりを行う ▶ 教職協働の文脈では、教育プログラムの国際化を推進するため、国際担当部署が各学部と国際化計画について継続的に協議することで、各プログラムに国際化の要素を組み込む
国際担当専門職員の採用・配置	- 国際担当専門職員としての能力を有する人材を十分に確保するための戦略的な採用を行う。 ▶ 人事部署ではなく国際担当部署が採用を主導する ▶ 海外で活躍中の人物に個別にアプローチを行う - 人材不足への対応策を講じる。 ▶ 国内外のエージェントやコンサルタント会社、その他の民間企業等を活用する ▶ 留学生サポートの文脈で、学生の大学運営への参画を促す - 人事異動については、定期的な部署異動と異動サイクルの長期化の両者の良さを活かした、多層的な人材配置方針を定める。
国際担当専門職員の育成	- キャリア形成における組織的支援や仕組みづくりを行う。 ▶ 大学経営への参画等を担う総合職と専門業務を担う専門職に分化させるキャリアパス制度を導入する ▶ 国際担当部署の業務だけに特化しないキャリアプランの形成を目指すという方針を掲げる - 国際担当専門職員のキャリアパスを踏まえた体系的な育成の仕組みを構築するとともに、多様な研さん機会を提供する。 ▶ 大使館や外務省、文部科学省、国や地方レベルの専門委員会、企業等による外部研修や、海外大学等の提携先への海外派遣、国際会議への出席といった様々な育成手段を組み合わせ活用し、体系的な育成の仕組みを構築する - 職員の海外派遣により期待される効果を実現するために、人材や財務に関する資源の担保についても検討する。
国際担当専門職員の職務環境	- 柔軟な働き方やアウトソーシング、ICT等の活用をさらに促進すると同時に、人事体系や業務配を改善する。 ▶ 国際業務担当者等の国際化への貢献を評価して、授業時間の削減や業務負担の調整を検討する。 - 本人の意欲と大学が提供できる職務環境とのミスマッチを可能な限り解消し、能力の高い職員の離職を抑制する。
海外の大学との連携や学生の派遣・受入	- 日本人学生の英語力向上を支援する。また、外国人留学生に対するサポートの充実化や、英語を主な指導言語とする環境を整備する。 ▶ 英語授業のスキル向上のため、全職階の教員を対象に、授業の言語を英語に移行する教員を支援するプログラムを提供する - 日本までの渡航費用や生活費が高額であるため、政府奨学金を活用しつつ、大学独自の奨学金も更に充実化させる。