

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

大学の国際化に関する取組の好事例集

目次

はじめに	3
------------	---

1. 国内大学における取組例

(1) 組織としての取組体制の強化	5
(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境	6

2. 海外大学における取組例

(1) 組織としての取組体制の強化	11
(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境	13
(3) 留学生受入環境の整備	20

はじめに

▶ 本事例集の目的

本事例集は、我が国の大学における効果的・持続的な国際化の取組の参考となるように、国内大学及び海外大学における好事例を取りまとめたものである。国際化が進む現代において、大学が国際化に取り組むに当たって直面する課題（※）に対応するための一助となることを目的としている。したがって、各大学及びそれを取り巻く環境の実情を踏まえながら、本事例集を大学の国際化を推進するための参考としていただきたい。

（※）課題については、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）』報告書を参照のこと。

本事例集における取組例は、下表に示す国内の7大学、海外の6大学及びNAFSAに対するインタビュー調査により聴取した内容を整理したものである。そのため、日本及び諸外国における全体的な傾向を示すものではない点について、留意されたい。

		調査対象	(1) 調査実施時期 と (2) 調査方法
1	国内大学における取組例	・ 弊法人によるインタビュー：大阪大学、東北大学 ・ 文部科学書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
2	海外大学における取組例	・ 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



1. 国内大学における取組例

(1) 組織全体としての取組体制の強化

組織全体 としての 推進体制づくり

※関連情報は、p.11参照

教職協働 の促進

他部署との 連携促進

※関連情報は、p.11参照

包括的国際化担当役員ポストの新設

- ▶ 国際化を実施する司令塔として包括的国際化担当役員のポストを大学の中枢に新設するとともに、包括的国際化担当役員による意思決定を全学的に浸透・機能させるための仕組みを作っている。

副学長以下の教職員の週次ミーティング

- ▶ 副学長以下の教職員によるミーティングを週に一回実施し、各自の抱えている業務の共通理解や情報共有、意思決定等を行っている。

教員に留学生アドバイザーの担当を割当て

- ▶ 学生の派遣・受入において、学業と生活の両面で教員と職員が協力して学生を支援するために、教員を派遣学生及び受入留学生のアドバイザーとして割り振る工夫を行っている。

外国人留学生リクルートにおける教職協働促進

- ▶ 外国人留学生のリクルートについては、企画立案から実施に至るまでをすべて教職協働体制で進めている。

国際カンファレンスへの参加機会を他部署に提供

- ▶ 国際的なカンファレンスに国際担当部署以外の職員が参加する取組を通じて、国際の文脈で行われるプロジェクトに協力を得る工夫をしている。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (1/4)

採用・配置に関する課題等を踏まえた好事例

優秀な人材 の採用

学外からの責任者の採用

- ▶ 大学の国際化のマネジメントに関する責任者の採用において、学外から専門的知見を有する人材を採用している。

事務職員の独自採用試験の実施、採用における個別のアプローチの実施

- ▶ 国際担当専門職員となる事務職員の採用において、国立大学の共通試験に加えて大学独自の採用試験を実施するほか、海外で活躍中の人物に個別にアプローチを行っている。

TOEICの点数要件の引き上げ

- ▶ 国際担当専門職員への応募要件として、TOEICの点数を900点以上と設定している。

外部リソース の活用

※関連情報は、p.14参照

外国人留学生リクルートにおける外部ネットワークの活用

- ▶ 外国人留学生のリクルートにおいて、国内外のエージェントやコンサルティング会社、その他の専門的な知見を持つ人々とのネットワークを活用している。

派遣・受入学生に対する緊急対応の外部委託

- ▶ 学生の派遣・受入において、派遣学生の緊急対応サービスを民間企業に委託し、受入留学生の緊急対応を施設警備会社と連携して実施している。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (2/4)

大学の運営等 への学生の 参画促進

学生アンバサダー制度による外国人留学生の雇用

- ▶ 外国人留学生をアドミニストレイティブ・アシスタントポジションとして雇用し、長期休暇中に自国の出身高校を訪問して大学の教員とともに広報イベントを実施する学生アンバサダー制度を設けている。

大学の運営に学生や留学経験者等の参画を促進

- ▶ 外国人留学生のサポートにおいて、国際担当部署による適切な管理の下で、留学生に対するチューターや支援活動に興味のある学生や留学経験者等を大学の運営に参画を促して、国際交流を通じた国際教育を実践しつつ、同時に国際担当部署のリソース不足にも対応している。

外国人留学生のサポートを行うサークルへの支援

- ▶ 大学公認で外国人留学生のサポートを行うサークルに対して、活動場所やアドバイスを提供する取組を実施している。

海外連携強化のための役職設置

- ▶ 海外大学等との教員交流や共同研究・授業等を推進するために、教員と提携校やその他の関係機関を繋いで、教育や研究、地域貢献等における新たな協力の可能性を見出す役割を担う役職を設けている。

海外同窓生への賞の授与を通じた連携強化

- ▶ 海外同窓生との連携を強化する施策として、同窓生の活躍を称えるための賞を毎年授与している。なお、国際専門担当職員の重要な役割は、賞の授与を通じて、海外連携のキーパーソンとなる同窓生のリサーチやデータの収集を行い、繋がりを築くことである。

海外との ネットワーキング の強化

※関連情報は、p.14参照

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (3/4)

育成に関する課題等を踏まえた好事例

キャリアパス の多様化・ 明確化

複線型キャリアパス制度の導入

- ▶ 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している。

事務職員の副学長への登用

- ▶ 事務職員で採用された者が最終的に副学長に就任した例もある。

国際業務に特化しないキャリアプラン形成の明確化

- ▶ 学生の入学から卒業に至るまでの学びと成長のプロセス全体を各職員が認識できるように、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ている。

OJT以外の 育成実施

海外大学主催の研修への参加や近隣大学との交流

- ▶ 国際担当専門職員の育成方法として、OJTのみならず、海外大学が開催する研修への参加や近隣大学との業務上の交流を実施している。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (4/4)

職務環境に関する課題等を踏まえた好事例

職務内容の 明確化

職員による留学プログラムの企画立案を可能とするような職務内容の明確化

- ▶ 国際担当専門職員の職務内容について、教員と職員のそれぞれの役割を明確化している大学があった。例えば、職員自らによる留学プログラムの企画立案を可能としており、学生と身近に接する職員がプログラムをよく理解していることが職員による企画のメリットとされていた。

離職の抑制 のための業務内 容の工夫

国際以外の業務機会の提供

- ▶ 大学の実務に対する関心を深めて離職を抑制するために、国際業務を希望する者に対しても、国際業務以外の実務に携わる機会を提供している。



2. 海外大学における取組例

(1) 組織としての取組体制の強化 (1/2)

組織全体 としての 推進体制づくり

※関連情報は、p.5参照

国際担当者を各学部配置

- ▶ 各学部に国際担当者を配置することで、分野ごとの課題や国際化計画を把握し、個人や学部の目標に一致したボトムアップの国際化の取組を促進している。

他部署との 連携促進

※関連情報は、p.5参照

国際担当部署と各学部との連携

- ▶ 国際化の促進のために、国際関連部署と各学部との連携を推進している。連携の具体的な事例としては、国際関連の担当者とアントレプレナーシップの担当者が協力してグローバルなアントレプレナーシップ教育を開発している。また、国際担当部署と各学部が国際化計画について継続的に協議し、各プログラムに国際化の要素を組み込んでいる。

(1) 組織としての取組体制の強化 (2/2)

国際化への 意識醸成

理事による教職員に対する国際化戦略の共有

- ▶ 全学的な国際化への意識を醸成する取組として、学部長や副学部長等の様々な教職員に対して理事が国際化戦略について話す機会を設けている。

国際プログラム設計者との連携、支援プロジェクトの実施

- ▶ 国際プログラムの設計者と連携し、各プログラムの目標や授業の方法について議論を重ね、それぞれの専門分野（学問）における文化や、授業内で英語を使用することの意味についての理解を調査した上で、ニーズ分析や研修プログラムの提供、授業訪問を通じたフィードバックの提供といった支援プロジェクトを実施している。

教職員への 支援

国際プロジェクト開発や実施のための制度的なサポートや財政支援

- ▶ 教職員による国際プロジェクトの開発や実施を支援するため、専任スタッフの配置や取組実施のための時間の確保といった制度的なサポートや財政支援を提供している。

情報共有や連携のためのワーキンググループの開催

- ▶ 国際担当部署がグローバル研究に関心のある教員を集めたワーキンググループを開催することで、学内における情報共有や連携の機会を設けている。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (1/7)

採用・配置に関する課題等を踏まえた好事例

採用担当部署 の工夫

国際担当部署による採用

- ▶ 国際担当専門職員の採用については、業務の遂行に必要とされる知識の専門性等の観点から、人事部署ではなく国際課等の国際関連を主な業務とする部署が担当している。

組織体制 強化のための 人材配置

全部局への国際担当教員の配置及び専門職員等の配置

- ▶ 全学的に国際業務を推進するため、全ての学部と研究所に国際業務を担当する教員を配置するとともに、当該教員と連携して活動する国際業務担当のコーディネーターと法的及び行政的な面で協力支援を行う専門職員を配置することで、学術的リーダーシップを専門的にサポートする体制を整備している。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (2/7)

外部リソースの活用

※関連情報は、p.6参照

外部コンサルタント等の活用

- ▶ グローバルな高等教育ネットワークの拡大のために、高等教育に関する専門のコンサルティング会社や行政機関を積極的に活用している。例えば、プロジェクト開発を支援するために、高等教育におけるビジネスモデルへの理解や強固なネットワークを有する外部コンサルタントなどを起用している。

海外とのネットワークの強化

※関連情報は、p.7参照

国内外の政府や関係機関と連携するための職員配置

- ▶ 海外の関係機関との連携を強化するため、国や州政府及び諸外国の政府や組織と直接連絡を取り合う職員を配置している。

在外大使館への教員派遣

- ▶ 在外大使館に准教授を派遣し、現地の研究者との繋がりを強化することで、学生交換プログラムの構築や共同学位プログラムの推進等のプロジェクトを円滑に進めている。

外国人留学生ネットワーク強化のための専任職員配置

- ▶ 外国人留学生に特化してネットワークを構築する独立した部署を設置して専任職員を配置し、当該職員が学長とも協力しながら海外在住の元留学生を訪問して関係を構築している。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (3/7)

育成に関する課題等を踏まえた好事例

多様な育成 機会の提供

外部研修、海外派遣、国際会議への出席等の多様な育成機会の提供

- ▶ 専門性の高いスキルの向上のために、大使館や外務省、教育省、国や地方レベルの専門委員会、企業、NAFSA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提供する。

語学力の 向上

全職員向け外国語学習用プラットフォームの提供

- ▶ 国際担当専門職員はもちろんのこと、大学全体における職員の語学力向上を目標として、全職員を対象に外国語学習用のプラットフォームを提供し、オンライン参加や昼休み中の参加ができる柔軟性の高い研修を提供している。

全教員向け英語授業への移行支援プログラムの提供

- ▶ 英語での教育経験が不足している教員が多い中、英語授業のスキル向上を支援することに注力し、全ての職階の教員を対象に、授業で用いる言語を現地語から英語に移行する教員を支援するプログラムを提供している。国際担当専門職員として活躍できる人材の育成に繋がる取組といえる。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (4/7)

海外大学との
職員交流、海外
大学への職員
派遣

海外大学の業務を観察する機会の提供

- ▶ 他大学における業務の実施方法を学び、学生対応やサービス提供上の工夫を知ることでスキル向上や効率化を図ることを目的に、海外における同職種の担当者を訪問し、2～5日間の滞在を通じて、業務を観察するジョブシャドウイングの機会を提供している。

海外大学の職員とのオンラインディスカッション機会の提供

- ▶ 海外大学の職員との間で、両大学の学生サービス担当職員が二人一組になり、互いの業務や役割の共通点・相違点や学生のニーズ等について、8週間にわたってオンラインで議論する機会を提供している。

海外大学でのインターンシップ及び交流プログラム

- ▶ 提携先の海外大学にインターンシップで職員を派遣するほか、連携機会の創出を目的として職員が提携大学に1週間滞在し、異文化交流やチームビルディングを行うプログラムを実施する。

学長ネットワークにおける研修の提供

- ▶ 留学生の入国関連の課題等に焦点を当てた大学学長のグループである「学長同盟（Presidents Alliance）」を活用している。「学長同盟」では、留学生の入国管理を専門とする弁護士や大学職員も参加する優れた研修を提供している。

学長同士の
ネットワーク
の活用

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (5/7)



研修プログラムの充実化

階層別研修プログラムの提供

- ▶ 国際担当専門職員に対し、職員のレベルごとに3つのリーダーシップ開発プログラムを提供している。具体的には、国際教育分野における職歴が短い若手の国際担当専門職員向けには、「NAFSAアカデミー」というグループ形式による1年間の研修プログラムを提供しており、地域との繋がりを構築する機会ともしているほか、全米規模のカンファレンスでも交流ができるようになっている。国際教育分野で一定期間の勤務経験がある、または新たにこの分野に就任した管理職レベルの職員には、「マネジメント開発プログラム」という、チームや部署を率いるためのマネジメントスキルを磨くプログラムを実施し、年間を通じて複数回の研修を提供している。国際担当上級管理職としてのキャリアを開始して間もない、または開始したい人向けには、大学全体の国際化事業を監督する立場として、戦略の立案等を学ぶ、「上級国際化リーダーシップeインスティテュート」というグループ形式の1年間の研修プログラムを提供している。

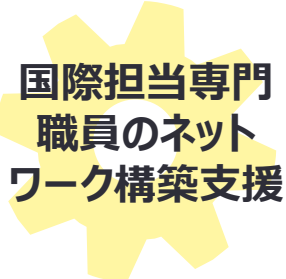


研修の受講促進

修了証書付き研修プログラムの提供

- ▶ 若手の国際担当専門職員に必要なスキルや知識、能力を身に着けるための研修を実施し、学習修了者に「国際教育専門職員証書」を授与する国際教育専門職員証書プログラムを提供している。具体的には、対象分野の専門家が研修を主導しており、個々に学習を進められる仕組みとなっている。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (6/7)



国際担当専門 職員のネット ワーク構築支援

NAFSAの支部における国際担当専門職員のネットワーク構築支援

- ▶ 国際担当専門職員によるネットワークの構築を支援している。具体的には、NAFSAの支部に相当する組織を米国内に11拠点設けて、参加者同士のネットワーク構築やディスカッションが行えるコミュニティの形成を支援している。



国際教育への 支援を呼びかけ るアドボカシー

議員との交流、イベントの開催

- ▶ 米国議会では、入国管理やビザ、国際教育プログラム（フルブライトプログラム等）の資金に関わる法律など、国際教育に直接的な影響を与える法律を制定している。そこで、NAFSAでは、NAFSAの職員や国際教育関係者が米国議会の議員と交流し、国際教育への支援を呼びかける「アドボカシー・デー」というイベントを開催し、参加者に議員と適切なコミュニケーションを行う方法を教えている。

(2) 国際担当専門職員の採用・配置、育成、職務環境 (7/7)

職務環境に関する課題等を踏まえた好事例



業務負担
軽減

国際化への貢献を踏まえた授業時間の削減や業務負担の調整

- ▶ 各学部配置されてい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。

(3) 留学生受入環境の整備 (1/2)

現地語の 学習機会の 提供

英語と現地語の両方の学習環境整備

- ▶ 英語を主な指導言語とする環境を整える一方で、可能な限り現地語の学習機会を提供し、外国人留学生が留学先の国の文化を体験できる環境を整えている。具体的には、外国人留学生が英語と現地語の両方で学習できるように、留学期間の前半には英語で授業を受け、現地語の習熟度が向上するにつれて、後半は現地語による授業へ移行できるようにしている。

文化の違い を受容できる 人材の育成

現地学生と外国人留学生の交流促進

- ▶ 文化の違いなどを理解し対応できる人材を育成するため、グローバル・バディ・プログラムを提供し、プログラムを通じて学生が様々な国の留学生と交流する機会を設けている。

(3) 留学生受入環境の整備 (2/2)

外国人留学生 の住居確保

住居担当部署との連携

- ▶ 外国人留学生に対して住居を提供できるよう、住居担当の部署と連携することで入居時期に柔軟性を持たせる取組を実施している。

学生寮の運営等の業務に特化した部門の設置

- ▶ 外国人留学生の住居問題を全面的に支援するために、寮の業務に特化した部門を設置している。

外国人留学生が利用可能な学内施設の充実

- ▶ 学内に外国人留学生専用の大きなホステルなど様々な施設を用意している。

外国人留学生 のサポート

ウェビナーやオリエンテーションの実施、教員と職員のチームによるサポート

- ▶ 外国人留学生の生活や学習をサポートする取組として、入国前の外国人留学生を対象としたオリエンテーションやウェビナー、外国人留学生を対象としたオリエンテーション、教員と専門の職員から構成されたチームによる外国人留学生のサポートを実施している。

外国人留学生 のリクルート

サマースクールの開催

- ▶ 事前に現地生活を経験することで不安の解消にも資するため、国際化戦略の一環として、外国人留学生の増加を目的としたサマースクールを開催している。