

我が国大学が有する知を活用した国際協力活動への  
取組の検証  
(要約)

平成 22 年 3 月

調査実施 (財) 日本国際協力センター調査チーム  
研究顧問 松本 哲男 (名古屋大学)

## 1. 調査の目的

地球規模の課題が山積する今日の国際社会において、日本が責任ある一員として国際協力の分野でふさわしい役割を担い、知的貢献を果たすためには、知的源泉として責務を有する大学の協力を得るという視点が不可欠である。文部科学大臣の私的懇談会である「国際教育交流政策懇談会」(平成21年1月設立:その後平成23年1月から「国際交流政策懇談会」に改称)において、学校教育に国際協力活動等を融合する取組の推進や国際協力に携わる職員の能力開発によるグローバル化に対応する人材育成と、国民に対する国際協力活動への理解促進を図るための事業内容が提案されている。同懇談会の議論の中では、国際協力については現状として、途上国の教育ニーズに対して日本の高等教育機関による知的支援が求められている。それに対して、大学で育てた国際協力関係人材の活用、大学等が国際協力に組織的に取組めるような教職員の能力開発の必要性、国内で様々な経験を積んだ大学教員等が途上国で活躍することの重要性等が今後の方向性として確認されている。

これまでに、日本国内の大学は、研修員・留学生受入事業、技術協力プロジェクトの受託・実施等、様々な方法で国際協力事業に関与してきている。さらに、ここ数年、地球規模課題対応国際科学技術協力事業(SATREPS)等、日本の科学技術を活用したプロジェクトが相次いで開始されており、国際協力事業に関与する大学・関係者がこれまで以上に増加するとともに、大学の役割への期待が一層高まっている。しかしながら、国際協力事業実施に対する学内での組織的支援体制の不足や各種制度の整備不足等、事業の円滑な実施のためには課題があることも過去の調査・報告書等から明らかとなっている(第2章参照)。

本調査では、近年相次いで開始されている科学技術を活用したプロジェクトも含め、大学の国際協力事業への取組に際してのメリット、意義および事業実施上の課題を明らかにするとともに、それらの課題に対して様々な取組を行う大学の事例(グッドプラクティス)を収集し、組織的な取組を推進する方策を検討する。

なお、本調査は、大学において長年にわたり国際協力事業を実施し、国際開発協力サポートセンター・プロジェクトにも深い関わりを持つ名古屋大学 農学国際教育協力研究センター 教授 松本哲男氏を研究顧問とし、財団法人 日本国際協力センター及び株式会社 国際開発ジャーナル社のメンバーにより実施した。なお、国際協力事業に先進的に取組んでいる3大学(九州大学、立命館大学、帯広畜産大学)の関係者にもアドバイザーとしてご協力をいただいた。

## 2. 過去の調査・研究に見る大学による国際協力活動の課題

大学の国際協力への参画をいかに促進するかというテーマは必ずしも新しいものではない。過去、国際協力関係組織や大学によって実施された調査等の報告書等が多数存在しており、これらに係る文献調査を実施した。国際協力への参加につき大学が有する

諸課題を、以下のように「経営層」「組織」「制度・規程」「人材」という4つの視点で整理した。

(1) 経営層

- ・各大学が従事する国際協力活動に係る大学の経営戦略上の位置づけが不明確
- ・国際協力実施にかかる大学としての中長期の目標・方針が不明確
- ・国際協力事業に係る意思決定のプロセスが不明確

(2) 組織

- ・国際協力事業実施・推進のための体制が未確立（事業受託・実施の窓口の不統一等）
- ・情報収集体制の未整備、その結果としての情報不足

(3) 制度・規程

- ・必要な制度・規程の不備（兼業、事業受託、外部資金の学内配分等に係る規程）
- ・援助機関の契約ルールと学内の制度・規程類の不整合
- ・事業実施に関わる教員の評価制度の未確立（教員のインセンティブの不在）

(4) 人材

- ・国際協力事業実施のための事務職員の人員数及びノウハウの不足
- ・事業実施可能な資質を持つ教員の不足（専門領域の技術・知識、海外での経験や語学力、契約業務・プロジェクト実施のノウハウ等）

また、上記4点のほか、海外での事業実施に際しての安全管理・労災補償、作成した資料や入手したデータの知的財産権の取り扱い、職員への研修の必要性等が課題として挙げられた。

これらの点につき現状での課題と対策法を明らかにすることを目的に調査を実施した。

### 3. 調査方法

質問票調査が中心。調査対象は、JICA 事業に従事する115大学の①事業に従事している教員本人、②部局（事業を実施している教員の所属研究科等）、③本部（国際担当部門等）。対象別に質問票を作成し、それぞれ別個に調査を実施。大学が国際協力事業に組織的に取組む目的、国際協力事業を実施する上での大学内の体制・制度等の整備状況、運用上の課題、新たに発生している課題等に関して、具体的な課題を抽出し、その分析を行った。

更に、他の大学に参考になると思われる取組を実施している大学を選定し、追加のヒアリング調査を実施。より具体的に大学の抱える課題、それに対する対応方法につき聴取した。

### 4. 調査結果・分析

調査に係る分析の結果は以下の通り。

#### <大学が組織として国際協力事業に取り組む目的>

大多数の大学が「大学の国際化の施策の一部」と回答。その他、「社会貢献」「外部資金の獲得」を挙げる大学も多かった。

また、中期目標・中期計画等、大学組織の戦略の一部として国際協力事業が位置づけられている大学が調査対象の7割程度に上ることが明らかとなった。

#### <組織体制>

国際協力に係る情報の収集・集約や、教員の事業実施の支援を行う国際協力「窓口」組織が明確に設定される大学が以前に比べ増加していることが明らかになった。但し、大学本部・部局側が「存在する」と回答しているにも拘わらず、教員が「存在しない」と回答しているケースが散見される。このことは、組織はあるものの実際には十分に機能しているとは言えない状況を表しているものと推測される。

また、事業に直接関わる教員が求める情報・ノウハウと事務部門が必要と考える情報に差異があり、現状の情報収集・共有の仕組みは十分でないことも明らかとなった。

#### <制度・規程等>

全般的な傾向として、事業実施に最低限必要な実務的な制度(外部資金の受入規程等)の整備は進んでいるが、組織としての事業実施を一層後押しするような制度(キャリアパスの設定、教員への評価・インセンティブの制度等)の整備は遅れていることが明らかとなった。

#### <人材>

上述の通り、一応の組織体制や規程が整備されてきているにも拘わらず、大学による国際協力の組織的な取り組みは十分には実施されていない現状がある。

その要因としては、体制や規程・制度を運用する人材の数及び知識やノウハウの不足が挙げられる。また、国際協力への従事に必要とされる能力は、事業企画・マネジメント能力と事務能力の両方であると認識されていることが明らかとなった。

なお、知的所有権の取扱や海外における安全管理については従来認識されなかった近年の新たな課題であるが、基礎的な知識や内部規程の整備不足等が、課題として具体的に認識されていることが明らかとなった。

## 5. 先進的な取組例

上述の質問票調査とは別に、他の大学にとってモデルとなりうる国内・海外の大学の先進事例を調査し、詳述した。

### (1) 本邦 3 大学の事例

九州大学、立命館大学、帯広畜産大学の 3 大学の国際協力の取組を先進事例として詳述した。これら 3 大学は大学の規模や特徴は異なるものの、いずれも国際協力に組織的に取り組んでおり、注目すべき事例と言える。

ここでは、3 大学それぞれの取組を簡単に紹介する。

#### ①九州大学（国立大学法人・総合大学の事例）

平成 16 年度の国立大学法人化を機に提唱されたアクションプランにおいて、「国際貢献」と「アジア指向」を国際戦略の基軸とすることが示され、第 1 期中期目標及び中期計画においても、開発途上国支援のために援助機関等からのプロジェクト受託を目指す旨明記するなど、国際開発協力（ODA プロジェクト等）を積極的に推進することが大学として示された。

組織体制としては、国際関連全般に関することは国際交流推進機構が担当し、事務関連業務は国際部が所轄、国際開発協力関連事業については国際部の国際企画課が担当、国際交流推進室が窓口となる体制が組まれている。

具体的な取組としては、積極的なプロジェクト受託を目的とした分野横断的な国際開発協力の体制整備に向けた複数分野の教員による「国際開発協力推進ワーキング・グループ」の設置、援助機関との定期的な協議会を通じた情報交換や人的交流を含めた連携関係の構築、学内外の各分野での協力・研究推進のため、国際協力事業での実績を持つ教員の Web 上のデータベース構築等が紹介されている。

また、具体的な受託事例として、農学研究院と熱帯農学研究センターの体制、プロジェクトの実施状況も紹介されている。

#### ②立命館大学（大規模私立大学の事例）

2000 年に大分に立命館アジア太平洋大学（APU）を開学し、同時に国際化戦略コンセプト「ARISE2000」が策定された。具体的には、「国際協力事業の推進をはじめとした国際貢献」が、大学の国際化の 3 本柱の一つとして位置付けられ、国際協力事業の基本方針として、①人材育成を中心とした、持続性と発展性のある国際協力事業の推進、②外部資金に基づく持続可能な国際協力事業体制の構築、③国際協力事業を通じて、教育・研究の国際化、大学の国際連携へのシナジー効果を追求することの 3 点が提示された。

組織体制としては、法人全体の国際化推進政策の策定と実施の監督機関として、総長を統括責任者とする「国際連携本部及び同運営委員会」が組織され、主幹事務組織として、「国際部」が位置付けられている。「国際部」の一部として、国際協力事業の企画・

実施の責任母体であり、また、対外折衝窓口でもある「国際協力事業課」が設置されている。

また、具体的な受託事例として、国際協力事業課が中心となって実施している研修やプロジェクトが紹介されている。

### ③帯広畜産大学（国立大学法人・単科大学の事例）

平成 16 年の法人化に際して、「“食を支え、暮らしを守る” 人材の育成を通じて、地域及び国際社会へ貢献する」ことをミッションとして掲げ、国際協力推進体制の整備、各種国際協力事業の充実等に取り組んでいる。

組織体制としては、大学の国際交流・国際協力活動を統括し、各種事業の企画・立案を担う学内組織として「国際協力推進オフィス」、「国際協力人材の育成」に関する JICA との連携事業を組織的に強化することを目的とした「連携融合事業推進室」（文部科学省からの特別教育研究経費）、事務部門として国際関係業務を一元的に担当する「国際企画課」が設置されている。

具体的な取組事例として、受託しているプロジェクトや研修事業の紹介、現地への学生の派遣や特別講義の実施、国際協力活動における教員の位置づけ・評価制度、外部資金の取扱等が紹介されている。

## （2）海外大学の事例

海外の大学の国際協力事業・プロジェクトへの取組についての報告書・文献等の調査を行い、課題の解決策となり得る GP を抽出した。「2.」と同様、「経営層」「組織」「制度・規程」「人材」の 4 つの視点で整理を試み、以下のような先進事例が見いだされた。

1) 「経営層」：アメリカ、オランダなどの大学では歴史的に国際開発問題への積極的な関与を特色とするものや、開発協力を大学の使命のひとつとして位置付け、大学全体で活動を促進・支援しているものがある。

2) 「組織」：競争的な外部研究資金の受託に係る学内事務支援部門の整備、プロジェクト受託のための学内支援体制（情報収集・提供や組織間調整等を行う「リサーチオフィス」）の整備、国際的な研究や開発協力活動のロジスティックス支援に特化した学外組織の整備、民間コンサルタント会社とのパートナーシップ形成の促進などをそれぞれ行う大学の事例がある。

3) 「制度・規程」：リサーチ・プロフェッサー制度等雇用制度における工夫（開発専門人材を教授として雇用）、教員の外部資金導入をサポートする教員の配置、プロジェクトに従事する教員の柔軟な勤務体制（教員の教育・研究・社会サービス・大学運

営業務について、それぞれの業務に割く時間をあらかじめ決めておく、もしくは教員が受託したプロジェクトの分に応じて教育業務に割く時間を削減できる制度)、柔軟な人件費の運用体制などを有する大学の事例がある。

4)「人材」：大学職員として、外部研究資金の受託を目的としたマーケティング・スタッフの配置、公示案件の確認やプロポーザル作成補助等を行う専門スタッフの配置、事務系のサポート・スタッフの人材育成、大学院生の雇用などの取組を行う大学の事例がある。

上述の事例から、欧米の大学では、国際協力事業の受託・実施による外部資金の獲得が国際協力事業を受託・実施する一つの明確な目的となっており、その実現のために受託・実施に特化した体制・人員、資金支援の仕組等が整備されていることが分かる。国際協力事業の組織的な実施には、事業に特化した体制・人員等が必要であることが分るとともに、明確な目的とそのための具体的な対応がリンクしていることが明らかである。

国内の大学が国際協力事業を実施する目的は、大学の国際化や社会貢献等、抽象的な目的が多いが、国際協力事業の実施を通じて、大学という組織が何を獲得のかを関係者（経営層・教員・職員）が明確に認識することで、実施に対する対応（体制・制度整備、資金・人員の投入等）は異なってくると考えられる。

## 6. まとめ

### 6. 1 質問票調査及びヒアリング調査の結果から得られた課題

大学は、少子化、国際化の潮流の中で、特徴を打ち出すため、戦略上に国際協力事業を位置づけ、重点の置き方に応じて取組、体制・制度の整備を進めている。特に国立大学法人においては、第4章の九州大学、帯広畜産大学の記述にも見られるように、平成16年度の学校法人化に際して、新しい組織としての大学の在り方、ミッションが議論され、中期目標・中期計画が策定されるプロセスで国際化への対応の方向性が検討されたことが一つの契機と言える。

第2章で抽出された過去の課題では、制度・規程に係る課題として、事業実施のスタートとも言える受託事業規程の未整備、外部資金の学内資金配分規程の未整備等が挙げられていた。現状では、国際協力事業に特化した規程ではないが、外部資金の受入規程が75%の大学で整備され、うち20%の大学では学内の資金配分規程が整備される等、事業実施に必要な実務的な制度（資金規程等）の整備は一定程度進んできている。

また、国際協力事業に関わる教員の評価制度、インセンティブ制度の未整備、それ故に国際協力事業受託に向けた動機づけが弱い等の課題が過去挙げられていたのに

対し、現在は 50%の大学で国際協力事業への関与が評価基準の一つと考えられており、さらに 30%の大学が制度としてのインセンティブがあると回答している。中期計画・中期目標に国際協力事業の実施を設定し、大学の国際化の施策の一部として国際協力事業を捉えている大学では、評価制度等も導入されている。他方、組織としての事業実施を一層後押しするような、人事評価や、教員の活動にかかるサポート等の制度に関する整備状況は大学によって進捗が異なっている。国際協力事業の実施により大学が得られるメリット・意義の大きさが、組織的な事業展開を推進する要素の一つと考えられる。

また、過去挙げられていたプロジェクト受託の組織体制（対外窓口の不在、曖昧な事務分掌、連携推進部署の不在）の課題については、現在では多くの大学において本部が国際協力事業を統括しており（約 70%）、対外的な窓口部門が設定されている（約 80%）ことが明らかとなった。しかし、窓口部門を持つ大学・部局の半数以上は、実質的には複数の国際協力窓口を有していると回答している。大学・部局の事務部門は事務手続きや情報提供の窓口であり、事業実施の実務的な窓口は教員の研究室である大学が多い。教員の回答には「窓口はあっても、事務作業のほとんどは教員が負担」といった意見もあり、国際協力事業が組織的な実施が広がりにくい要因は、形式的には構築されている体制・制度が実際の事業実施に際しては十分に機能していないことにある。その理由のひとつは、体制・制度を運用する人材に知識やノウハウが不足していることにあると考えられる。

調査の結果、大学の教職員に不足している知識やノウハウは、事業企画・マネジメント能力と事業実施を支える事務能力に大別されることが明らかになった（表 1、表 2 参照）。また、国際協力事業の事業形態によっても求められる能力が異なり、長期間の海外でのプロジェクト事業ではマネジメント能力や専門性が求められる傾向にあり、研修員・留学生等の受入事業の場合には主に事務的な能力が求められていることが明らかとなった。過去の課題では、「事務職員の国際化への対応」、「国際協力事業が可能な資質を持つ教員の確保」等の漠然とした能力不足が挙げられていたが、今回調査においては、語学能力（特に英語）、契約・会計等の事務能力、海外のカウンターパート及び学内関係者との交渉・調整能力等、具体的な課題が明らかになった。

組織内の人材へのノウハウ蓄積のためには、中・長期的な視点での研修等の実施、人事施策とのリンク等、組織的にノウハウを蓄積させていく仕組みが必要である。しかし、各大学内において包括的な研修を実施すること、国際協力事業専門の職員を人事上明確に配置することなどが考えられるが、これらの仕組みを十分に整備することは人材・コスト両面から困難である（表 3 参照）。現実には事業実施に必要な能力を備えた人材を外部から短期的に活用し、対応している例も少なくない。外部人材を活用する理由としては、ノウハウの不足と人員の不足の両面があり、特に事業実施に関しては、海外での業務経験、高い語学能力、外国人や国際協力事業の関係者との連絡調



整能力または当該分野の高い専門性等が求められるため、事業を実施する教員・研究室の周辺（退職教員、卒業生、事業の経験者等）の比較的狭い範囲から確保され、特任教員、非常勤研究員等の形で活用されている。

さらに組織の人材へのノウハウ蓄積のためを後押しするには、学内での情報共有の仕組みが必要であり、ネット環境や学内委員会を活用して対応が行われているが、共有すべき情報が特定されていないため、必要な情報が必ずしも得られる仕組みにはなっていない。過去の課題でも情報収集体制の未整備、その結果として学内での情報不足等が挙げられていたが、今回の調査では、大学本部・部局の半数以上が「情報共有のしくみを持っている」と回答しており（表4参照）、教員から得られる情報（62%）、援助機関から入手する情報（53%）、HPから入手する情報（52%）等をメーリングリストや学内HP・掲示板等を活用して共有していることが明らかとなった。しかし、教員の半数は「共有のしくみはない」と回答している。その理由としては、教員自身は、案件情報については教員個人のネットワーク（53%）、援助機関のHP（43%）、現地の情報については、現地のカウンターパート（71%）、現地の援助機関の事務所（58%）、現地の個人的な知人（43%）から得ているからである。

情報共有の課題については、本部・部局関係者は、情報共有の仕組みを活用して、主に教員が提供する情報が組織内で共有されていると理解している。他方、教員側は、自身が収集・提供する情報が共有されているだけで、教員自身が求める情報を学内で得ることは少ないと考えている。この点で、大学組織及び教員の間には、求める情報にミスマッチがあると言える。

これに対して、大学によっては、情報を流すだけでなく、事業ごとに事務局・教員を含めた関係者による学内委員会を設置し、情報共有・事業運営の進捗管理を行うことで、円滑な事業運営を行っている大学もある。専門分野に関しては、同じ専門性を持つ学外の大学・研究機関等との情報共有の仕組み（横断的なネットワーク、コンソーシアムの構築）を活用し、有効な情報を収集している大学もある。学内に限らず外部機関との情報共有の仕組みを持つこともノウハウ蓄積には有効であると言える。

知的所有権の取り扱いや教員・院生等の安全管理等の課題については、プロジェクトレベルでは認識されていたが、大学全体として広く認識はされてこなかった。本調査では、科学技術を活かした新しい国際協力事業形態の開始に伴い、知的所有権の取り扱いや現地での事業実施のための安全管理等に関して、大学関係者の認識、規程・ガイドライン等の整備状況について質問を行った。現時点で特段の問題が発生しているという回答はなかったが、知的所有権については、教員の70%以上が全般的な基礎的知識の習得が必要と回答しており、他大学・機関等での対応状況（規程の雛型、学内体制（知財部門の設置）等）に対しても関心が高く、潜在的な課題認識があることが明らかとなった。関係者間の情報の共有等により、知的所有権への問題意識を高め、対応を検討していくことが必要である。現地での安全管理については学内の取り決め

があるのは約半数程度に留まり、海外傷害保険等への加入は個人の責任になっている場合が多い。資機材の調達等に関しても半数程度に規程があるだけであり、購入手続きの煩雑さ、契約上の制約と学内での機材管理の不整合等、具体的な問題が明らかになるとともに、規程の整備・ノウハウの共有等が必要であることが分かった。

## 6. 2 提言

上述の課題に対して、次のような提言をする。

### (1) 人材育成

第4章で体制・制度等が整備されつつあることが明らかとなったが（表5参照）、それらが円滑に運用されることが、国際協力事業の組織的な展開には不可欠であり、そのためには必要な能力を備えた人材を育成していくことが必要である。

現状、職員に不足していると認識されている能力は、国際協力事業に関する全般的な基礎知識、国内外関係者との交渉・調整能力、語学力、事業のマネジメント力等であり、実務実施上、必要とされる能力は語学力、契約・会計等の事務能力、海外のカウンターパートとの交渉・調整能力等である（表1、2参照）。これらの求められる能力に応じて、対象者・研修内容・研修期間・方法等を設定し、必要な情報や経験を得られる研修を実施することで、直接的に課題解決に資することができる。本部の回答の半数以上から、学内には講師がいない、受講対象者が限られている等の理由で手続的な内容からプロジェクトの運営等の多様な内容に関して大学単独での研修実施は困難という結果が得られている。したがって、研修の実施主体は、援助機関あるいは援助機関と連携した外部機関等とし、複数の大学の関係者を対象とした研修プログラムの策定・実施、プログラムの一部に事業実施経験のある大学による事例紹介・相談の場も含めたワークショップ等を組み込むことで、実際的なノウハウの習得・蓄積も可能と考える。

研修の内容については、求められる能力や大学が希望する国際協力事業への関与の度合・レベル、対象者の担当業務・階層等に応じて、実施方法、研修期間、対象者等を個別に設定することで、効果が高められる。参考までに、以下に、大学の国際協力事業への関わり方別に研修プログラム概要（例）を示す。

研修のプログラム概要（例）

大学の国際協力事業への関与の程度	内容
新規に国際協力事業に参入を希望する大学・参入する大学	国際協力事業の概要（援助機関・事業形態） 国際協力事業のトレンド（海外の潮流等も含む） 国際協力事業における大学の役割（期待されていること、大学が実施した事業の実績） 国際協力事業形態ごとの参入の方法 援助機関の評価制度、受託者に求められる役割

研修・留学生等の受入事業に特化した大学	効果的なプログラム・日程等の作成方法 外国人受入に際しての留意点 各種事務手続 帰国後のフォローの方法
海外に現場を持つ事業・共同研究の受託・実施（１）	公募・公示情報の収集方法 プロポーザルの作成方法 契約手続 海外での安全管理 機材調達 知的所有の基礎知識・トラブル解消 各種申請・精算手続
海外に現場を持つ事業・共同研究の受託・実施（２） （現地での実地研修を含む）	プロジェクト・マネジメント 事業の進捗管理の手法 予算管理の方法 現地人スタッフの人員管理

また、研修を受講した人材が獲得した能力を組織的なものとして蓄積していくためには、国際協力事業に関わる人材の育成を目指した人事制度上のキャリアプランの導入・運用も検討の余地がある。

## （２）事業を実施する教員への評価制度の充実

調査結果から、対象大学の約半数の大学で国際協力事業の実施が人事評価基準のひとつに含まれているとの結果を得ているが、国際協力事業そのものが評価対象というよりは、「国際化」「社会貢献」の一つの活動として評価される場合が多い。評価の結果のインセンティブは人事評価と連動している場合が最も多いが、単に評価されるのみでインセンティブがない場合もある。教員個人に対する「制度としてのインセンティブがない中で国際協力事業に取り組む動機」という質問への回答として、「研究成果を社会貢献として返したい」を選択する教員が最も多く、高い志を持って事業実施に取り組んでいることが明らかとなっている。その一方、国際協力事業を実施する教員に対する他の教員を含めた大学側の理解の低さ、事業の意義への認識の低さ、それ故に、事業を実施する教員個人への負担の大きさが意見として挙げられている。また、近年の予算及び教職員数の減少傾向に対して、教員個人の負担が限界に達してきているという意見も記載されている。

大学にとって意義があり、組織として国際協力事業を行っていくのであれば、事業を実施する教員が高いモチベーションを持って事業を実施できるよう、活動及び成果が評価され、周囲に認められる仕組を充実させる必要がある。同時に、評価による教員個人

のモチベーションの向上に限らず、事業の受託が評価された結果、研究費の割り当てが増額される、国際協力を行う教員・専攻に助成を行う等、評価結果が次の活動につながるようなインセンティブに反映される仕組みも必要である。

### (3) 大学内の情報共有・蓄積の仕組みの整備

ネットや学内委員会等を通じて情報共有・交換が行われているが、必ずしもそれぞれの立場での関係者の必要性を満たしている状況とはいえないことから、以下のことを提言する。

- ・ 情報共有の目的の明確化（何のために情報共有をするのか）、
- ・ 必要とする情報の定義づけ（誰が何の情報を必要としているか）、
- ・ 情報源の明確化（誰がどんな情報・情報源を持っているのか）、
- ・ 情報共有の頻度、蓄積方法、

等を整理し、目的に適した情報共有・蓄積の仕組みを整備する。

また、他業務との兼務ではあるが、国際部門に国際協力事業に関する情報収集を行う要員を配置し、得られた情報を学内関係者向けホームページに掲載したり、該当部門に直接情報提供し、働きかけたりする試みを実施し、効果を上げている事例もあり、統括部門が学内の情報共有の仕組みの全体像を把握し、必要に応じた繋ぎ役（研究科、プロジェクトを超えた情報の共有等）としての機能を果たすことが望ましい（ナレッジサイトのようなシステム化が可能であれば、さらに効果的である）。

### (4) 大学のネットワーク化（コンソーシアム化）

国際協力事業の情報源に関する質問への回答では、科学技術を活用した事業に関与する大学は情報源として共同で事業を実施する大学・研究機関をあげる大学が多い。また、本調査では、ネットワーク化の具体的な切り口については質問を行ってはいないが、

- ・ 他大学・機関とのネットワークが情報収集に有効と明らかになっていること、
- ・ 記述回答として、国際協力事業における大学の取組の好事例として地域や国内外の他大学とのコンソーシアム、チームによる事業実施が複数挙げられていること、
- ・ 特定非営利活動法人 国際教育交流協議会（JAFSA）のような任意団体が国際教育交流に関する多様なテーマ（初任者研修、留学生受入の危機管理、カウンセリング、コミュニケーション等）で研修を実施したり懇談会を実施したりすることで、他大学との情報交換やネットワーク構築に貢献していること

等から、国際協力事業に関わる大学間の連携関係の強化が有効と考え、大学間のネットワーク化を促進することを提言する。国際協力事業への関与の程度によって、必要な情報や関係性も異なるため、いくつかの階層（あるいは小さな単位）でのネットワーク化を可能とする支援が効果的である。

想定される階層としては、例えば以下のような視点が考えられる。

(a) 国際協力事業への参入促進の場づくり

大学が国際協力事業に関与する際の、情報交換・共有の場の構築、新規に海外事業を受託したい、事業を開始したが手続がわからない等、入門的な内容に関して、意見交換・情報収集を行う場を提供する。HPやメーリングリスト等で情報交換を行い、定期的にセミナー形式の会を開催し、事例紹介等を行うことで意見・情報交換を促進するとともに、大学間の関係づくりを行い、参加大学が自主的に情報共有・交換ができるようなネットワーク構築を行う。

(b) 専門性を核としたコンソーシアム

各分野の国際教育協力研究センター等を中心に、専門分野に関しての情報交換・事業実施に関するネットワークを構築する。その他、既存のプロジェクトや事業（AUN/SEED-Net、E-JUST、SATREPSの個別案件等）のネットワークを基盤として参加大学を広げ、それぞれの得意領域を活かした新たな事業の共同受託や共同での留学生・研修員受入等を実施する。留学生や研修員の受入に際しては、単独の大学では専門性が合致しないために受入が困難な場合があるが、複数大学での受入が可能となれば、受入できる専門分野を拡大することができる。また、共同での研究会や発表会等の実施を通じて、専門性に限らず、人脈を広げることも可能となる。

現在、「農学知的支援ネットワーク（JISNAS）」が立ち上げられ、参加大学共同による事業の受託・実施に向けた取組が進められている。他の分野においては必ずしも同様の取組が進んではいないが、小規模な立ち上げに向けた試みが見られる。特に新興諸国から日本への支援要請が強い工学高等教育協力分野については大学コンソーシアムの設立の必要性が論じられている。

大学へのヒアリングに際して、大学間コンソーシアム構想はしばしば話題にはなるが、現実的に実現が困難な理由として、活動を支える事務局機能（経費管理、連絡調整等の事務機能等）の引き受け手の不在及び予算がないことが挙げられている。また、参加大学から経費を徴収する場合には、とりまとめた経費の受け入れが大学の会計制度上困難等、実現のために様々な問題があることも明らかになっている。SATREPS事業では、プロジェクトの仕組として幹事大学を設定した上で共同研究を実施し、円滑に運営されている。事業終了後に大学間の自立的な連携に発展することを目指して、SATREPS事業等と同様に、事業実施や研修員・留学生の受入等、事業に直結する形で複数大学での受託を支援する仕組（例：幹事大学への予算措置（事務局機能に対する人件費補填、等）を取り入れる等）の方策が必要である。

以上

表 1. 国際協力事業に関わる職員に必要な能力

国際協力事業実施に関わる職員には、どのような能力が必要だと思いますか？						
	教員		本部		部局	
語学能力(英語)	63	(73.3%)	60	(87.0%)	36	(78.3%)
語学能力(その他の言語)	6	(7.0%)	3	(4.3%)	4	(8.7%)
企画、立案力	20	(23.3%)	33	(47.8%)	13	(28.3%)
プレゼンテーション力	1	(1.2%)	3	(4.3%)	1	(2.2%)
契約、会計等の事務能力	51	(59.3%)	27	(39.1%)	26	(56.5%)
物品調達の手務能力	11	(12.8%)	4	(5.8%)	7	(15.2%)
海外のカウンターパートとの交渉・調整能力	42	(48.8%)	42	(60.9%)	16	(34.8%)
学内関係者間の調整能力	40	(46.5%)	29	(42.0%)	29	(63.0%)
その他	0	(0.0%)	1	(1.4%)	2	(4.3%)

表 2. 国際協力事業の実施に関わる職員の現状の課題

国際協力事業実施に際し、実施に関わる職員にとっての現状の課題は何ですか？						
	教員		本部		部局	
①国際協力事業全般の基礎知識	40	(46.5%)	58	(84.1%)	35	(76.1%)
②援助機関との契約の知識	35	(40.7%)	33	(47.8%)	20	(43.5%)
③会計手続き・経費管理の知識	32	(37.2%)	28	(40.6%)	18	(39.1%)
④調達手続きの知識	15	(17.4%)	12	(17.4%)	10	(21.7%)
⑤事業のマネジメント力	27	(31.4%)	36	(52.2%)	15	(32.6%)
⑥知的所有権の取扱の知識	14	(16.3%)	25	(36.2%)	20	(43.5%)
⑦海外での安全管理の知識	19	(22.1%)	25	(36.2%)	12	(26.1%)
⑧語学能力(英語)	43	(50.0%)	47	(68.1%)	26	(56.5%)
⑨企画・立案能力	16	(18.6%)	31	(44.9%)	26	(56.5%)
⑩情報収集能力	21	(24.4%)	26	(37.7%)	16	(34.8%)
⑪プレゼンテーション力	8	(9.3%)	6	(8.7%)	8	(17.4%)
⑫国内外の関係者との交渉・調整能力	47	(54.7%)	49	(71.0%)	21	(45.7%)
⑬国際協力事業に取り組もうとする意識・インセンティブ	33	(38.4%)	13	(18.8%)	10	(21.7%)
⑭その他	4	(4.7%)	1	(1.4%)	0	(0.0%)

(複数回答可)

表 3. 研修の実施状況

国際協力事業実施に関わる職員に事業実施に役立つ研修を行っていますか？				
	大学本部		部局	
はい	20	(29.0%)	8	(17.4%)
いいえ	49	(71.0%)	35	(76.1%)
無回答	0	(0%)	3	(6.5%)
「いいえ」の場合、今後研修を実施する予定はありますか？				
今後、実施の予定あり	12	(24.5%)	4	(11.4%)
予定なし	36	(73.5%)	31	(88.6%)
無回答	1	(2.0%)	0	(0%)

表 4. 情報共有の仕組み

収集した情報を学内の関係者で共有する仕組みがありますか？						
	教員		本部		部局	
はい	33	(38.4%)	40	(58.0%)	25	(54.3%)
いいえ	43	(50.0%)	17	(24.6%)	16	(34.8%)
無回答	10	(11.6%)	12	(17.4%)	5	(10.9%)

表 5. 各種規程・制度の整備状況

	国立		私立		合計	
	(回答数・割合)* <sup>1</sup>		(回答数・割合)* <sup>2</sup>		(回答数・割合)	
本部が国際協力事業を統括	37	84.1%	14	56.0%	51	73.9%
中期計画に含む	35	79.6%	11	44.0%	46	66.7%
人員投入あり	28	63.6%	6	24.0%	34	49.3%
キャリアプランあり	15	34.1%	5	20.0%	20	29.0%
窓口部門あり	42	95.5%	16	64.0%	58	84.1%
資金の学内配分規程あり	9	20.5%	4	16.0%	13	18.8%
本業扱い	26	59.1%	6	24.0%	32	46.4%
教員評価基準のひとつ	30	68.2%	6	24.0%	36	52.2%
インセンティブあり	19	43.2%	2	8.0%	21	30.4%
関係者(教員等)のサポート制度あり	13	29.5%	5	20.0%	18	26.1%
手続き上の課題はない	27	61.4%	12	48.0%	39	56.5%
学内で情報共有のしくみがある	31	70.5%	9	36.0%	40	58.0%
回答数	44		25		69	

\*1 : 国立大学（公立を含む）本部 44 大学からの回答に対する割合

\*2 : 私立大学本部 25 大学からの回答に対する割合