

文部科学省

平成 21 年度国際開発協力サポートセンター・プロジェクト

# 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

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)

## 目 次

1. 調査の目的.....	1
1.1. 調査の目的 .....	1
1.2. 調査の実施体制 .....	2
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 .....	3
3. 調査方法 .....	6
3.1. 調査対象 .....	6
3.2. 質問票による調査 .....	7
3.3. ヒアリング調査 .....	7
4. 調査結果・分析 .....	8
4.1. 質問票の回収結果 .....	8
4.2. 大学が国際協力事業に組織的に取り組む目的 .....	9
4.3. 大学の国際協力事業が組織的に展開されにくい要因 .....	13
4.4. 国際協力事業に関与する大学が増加する中で新たに発生する課題 .....	18
4.5. 課題のまとめ .....	21
5. 先進的な取組 .....	23
5.1. 国内の大学・援助機関等の取組 .....	23
5.1.1. 全学的取組事例 .....	24
5.1.2. 大学法人 九州大学 .....	25
5.1.3. 学校法人 立命館大学 .....	36
5.1.4. 大学法人 帯広畜産大学 .....	42
5.2. 海外の大学の取組 .....	49
6. まとめ .....	52
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 .....	52
6.2. 提言 .....	55

<表>

表 2-1	調査文献一覧	3
表 3-1	質問票調査の対象	6
表 3-2	送付先（大学本部）の内訳	6
表 4-1	質問票回収結果	8
表 4-2	回答結果の内訳	8
表 4-3	大学本部への送付数と回答数の内訳	8
表 4-4	国際協力事業に対する大学の組織的な関与	9
表 4-5	国際協力事業の統括部門	9
表 4-6	中期目標として国際協力事業を受託・実施する目的	10
表 4-7	各種規程・制度の整備状況	12
表 4-8	事務担当部門を担う人材	14
表 4-9	外部人材の活用	14
表 4-10	外部人材活用の目的	15
表 4-11	国際協力事業に関わる職員に必要な能力	15
表 4-12	国際協力事業の実施に関わる職員の現状の課題	16
表 4-13	研修の実施状況	17
表 4-14	情報共有の仕組み	18
表 4-15	知的所有権に関する学内規程の有無	19
表 4-16	海外の機関との知的所有権に関する規程・ガイドラインの有無	19
表 5-1	課題に対応する大学・組織の個別取組事例概要	23
表 5-2	国際開発協力の実績（平成 16 年～平成 20 年）	29
表 5-3	農学研究院でのベトナムを対象とした各種事業の実績	34

<図>

図 5-1	国際部及び国際交流推進機構の組織図	26
図 5-2	学内の国際協力に関する業務分担とプロジェクト現場の業務の関係	28
図 5-3	農学研究院の Quest Map の概要	31
図 5-4	「ハノイ農業大学強化計画」での実施体制	32
図 5-5	JBIC 提案型調査「マレーシア国サバ州所得向上・持続的資源利用パイロット事業」での実施体制	33

<添付資料>

- 資料 1：質問票
- 資料 2：質問票の調査結果（教員）
- 資料 3：質問票の調査結果（大学本部）
- 資料 4：質問票の調査結果（大学部局）
- 資料 5：大学の国際協力事業におけるグッドプラクティス（GP）
- 資料 6：調査文献における課題（参考資料として）

## 報告書 概要

### 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)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。

これまでも、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

過去、文部科学省、援助機関、大学等が実施した各種調査の報告書等の文献調査を実施し、国際協力事業実施においてこれまで大学が抱えていた課題を抽出し、「経営層」「組織」「制度・規程」「人材」という視点で整理を行った。以下に各視点での主な課題を挙げた。

#### (1) 経営層

- ・ 大学が組織として国際協力事業にどう関わっていくのか、すなわち大学のビジョンと経営戦略のあり方、それらを踏まえた大学としての意思・中長期目標のあり方が不明確
- ・ 国際協力事業に関わる意思決定のプロセスが不明確であり、結果として迅速な決定が困難な場合がある

#### (2) 組織

- ・ 事業実施・推進のための体制（教員・事務局のバックアップ、学内部局の横断的な取組・連携等）が未確立
- ・ 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

- ・ 事業実施に必要な制度・規程の不備・不足（兼業規程、受託事業規程及び外部資金の学内配分に関する規程、教員の勤務体制等）
- ・ 援助機関の業務実施契約と学内の制度・規程類の不整合
- ・ 事業実施に関わる教員への評価制度の未確立

#### (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
- ・ 国際協力事業を実施可能な資質を持つ教員の育成・確保（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）

その他にも、海外での事業実施に際した安全管理・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挙げられており、これらの明らかとなった課題を踏まえて、調査票の作成、ヒアリング先の検討等を行った。

### 3. 調査方法

本調査では、国際協力事業に関わる大学が抱える課題を把握するため、2章で明らかとなった過去からの課題を踏まえて調査票を作成し、関係者から回答を得る方法を採用した。また、回答の結果及び国際協力事業に対して先進的な対応を実施しているという情報を得ている大学に対してヒアリング調査を行い、より具体的な現状及び対応方法について情報収集を行った。

調査対象は、JICA 研修員及び人材育成支援無償留学生の受入大学、SATREPS の代表大学、技術協力プロジェクト等の実施大学等、国際協力事業に関与している 115 大学の大学本部（国際担当部門等）、部局（事業を実施している教員の所属研究科等）、及び事業を実施している教員本人とした。調査票は対象別に 3 種類作成し、大学本部及び教員には直接送付を行った。部局に対しては、質問票を受け取った教員から所属の部局に転送を依頼した。

ヒアリングについては、大学組織・部局全体として積極的に国際協力事業への取組を行

っている大学、ある課題に対して先進的な対応を行っている大学・教員等を 2 章の文献調査や各種情報、及び調査票の結果を踏まえて抽出し、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関してヒアリングを行った。

#### 4. 調査結果・分析

調査の結果を踏まえ、大学が国際協力事業に組織的に取り組む目的、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。

まず、大学が国際協力事業に組織的に取り組む第一の目的として、多くの大学が「大学の国際化の施策の一部」と捉えていることが分った。その他の意義としては、「社会貢献」「外部資金の獲得」が挙げられており、急激なグローバル化と科学の発展、若年人口の減少と大学の増加、国家予算の削減等、大学が置かれている厳しい現状を反映していることが分った。目的を踏まえて、7割程度と高い割合で、中期目標・中期計画等、戦略の一部として国際協力事業への取組が組み込まれていることも明らかとなった。

過去の調査で整備不足と言われていた体制については、本部及び部局等に窓口機能が設定され、情報をとりまとめたり、教員の事業実施を支援したりする動きはあることが把握できた。しかし、事業を実施する教員の回答との差異等から、実際には十分に機能しているとは言えない状況が現場にあることが明らかとなった。同じく、整備不足と言われていた各種規程・制度等については、全般的な傾向として、事業実施に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、組織的な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も明らかとなった。

体制や規程・制度が整備されつつあるが、組織的に十分に機能しない要因として、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。多くの大学が、国際協力事業実施のために専任で要員を置くことは難しいと指摘しており、実際に従事する要員に対しては、具体的な能力として、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が求められていることが明らかとなった。事業に直接関わる教員が求める情報やノウハウと事務部門が必要と考える情報に差異があり、現状の情報共有の仕組みでは、組織的に事業を推し進めるためには十分でないことも明らかとなった。

新しい課題としては、近年、日本の科学技術を活用したプロジェクトが次々と開始される状況下で、現時点では大きな問題は発生していないが、知的所有権の取扱や教員や大学院生の現地での活動時の安全管理に関して、基礎的な知識不足、内部規程の整備状況等が、今後の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

質問票及びヒアリングの結果、国際協力事業実施における課題に対して、文献から海外

の先進的な取組の事例を抽出するとともに、以下に概要を示す組織的な取組を行っている国内の3大学（九州大学、立命館大学、帯広畜産大学）の取組事例を掲載した。

#### （1）3大学の事例紹介

##### 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付け・評価制度、外部資金の取扱等が紹介されている。

## 6. まとめ

質問票、ヒアリング調査の結果から抽出された大学が国際協力事業を実施する際の現状の具体的な課題を整理し、課題解決のため以下のような提言をとりまとめた。

### (1) 人材育成

国際協力事業に携わる人材が基本的な知識、ノウハウを身に付けるための研修実施の提案。研修実施による基礎的知識の普及、レベルに応じた研修による能力の底上げ・高度化。

### (2) 教員の評価制度

国際協力事業に関与する教員のモチベーション維持・向上のために評価制度（インセンティブの導入）の充実。その結果として、積極的に関与する教員の増加。

### (3) 情報共有・蓄積の仕組みの整備

学内の関係者がそれぞれの立場で必要な情報の把握、入手経路の確認、情報の共有・蓄積方法の検討。それらを踏まえた上での情報の共有・蓄積による受託に向けた活動やノウハウの共有の実現。

### (4) 大学のネットワーク化

他大学との連携、複数大学のネットワーク構築により、情報共有やノウハウ共有。専門領域が共通する大学間の関係強化による案件の共同受託・実施の実現等。

用語・略語	
独立行政法人 国際協力機構 (JICA)	開発途上地域等の経済及び社会の開発若しくは復興又は経済の安定に寄与することを通じて、国際協力の促進並びに日本及び国際経済社会の健全な発展に資することを目的とする独立行政法人。
独立行政法人 科学技術振興機構 (JST)	新技術の創出に資する科学技術に関する基礎研究、基盤的研究開発、新技術の企業化・開発等の業務及び日本における科学技術情報に関する中枢的機関としての科学技術情報の流通に関する業務その他の科学技術の振興のための基盤の整備に関する業務を総合的に行うことにより、科学技術の振興を図ることを目的とする独立行政法人。
国際教育交流協議会 (JAFSA)	1968年に設立され、2003年に法人格を取得した特定非営利活動法人 (NPO)。主に学生の国際教育交流に関する情報交換・調査・研究・研修・出版・提言等の活動を実施。200以上の大学・教育機関・企業・個人を会員とするネットワーク組織。 国公立大学・教育機関・大使館・教職員・民間企業など既存の枠を超えたネットワークにより、専門性が高く求められる国際教育交流分野におけるノウハウや情報の共有、人材育成や問題解決、現状の客観的な分析を実施。初任者から管理職まで対応する研修プログラムや各種セミナーの実施、海外同種団体や国内各種団体との連携、調査・研究活動の支援などを実施している。
プロジェクト・サイクル・マネジメント (PCM)	開発援助関連の政府職員、実務者、研究者等を対象に、主に開発援助プロジェクトにおいて、事業の計画、実施、評価という一連のサイクルを「プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)」と呼ばれるプロジェクト概要表を用いて運営管理する手法。

JICA の事業形態	
地球規模課題対応国際科学技術協力事業 (SATREPS)	<p>総合科学技術会議「科学技術外交の強化に向けて」（平成 20 年 5 月 19 日）を踏まえ、開発途上国のニーズと要請に基づき、ODA と日本の科学技術を連携させ、環境・エネルギー、防災、感染症対策等の地球規模課題について国際共同研究を実施するとともに、開発途上国の研究機関等の能力向上を図る事業。</p> <p>日本国内等、相手国内以外に必要な研究費については JST が委託研究費として支援し、相手国内で必要な経費については JICA の技術協力プロジェクト実施の枠組みにおいて JICA が支援。国際共同研究全体の研究開発マネジメントは、開発途上国への技術協力を実施する JICA と、国内研究機関へのファンディングプロジェクト運営ノウハウを有する JST が協力して行っている。</p>
技術協力プロジェクト事業	<p>開発途上国が抱える課題に対して、「専門家の派遣」「研修員の受入れ」「機材の供与」等の投入を柔軟に組み合わせ、一つのプロジェクトとして一定の期間に実施される事業。</p>
研修員受入事業	<p>開発途上国の政府や公共団体の関係者等が研修員として来日し、実際の日本の社会や組織の中に身を置き、日本の技術や制度をその背景にある社会の状態や価値などと共に理解してもらうことを通じて、自国の課題解決に役立ててもらふ事業。日本の国際協力の柱の一つとして、毎年約 1 万人の研修員が来日している。</p> <p>日本側では、国、自治体、大学、公益法人、民間企業、NGO 等、多方面の協力により、先端技術から村おこしのノウハウまで、あらゆるテーマに対応できる体制が整備されている。</p>
人材育成支援無償 (JDS)	<p>「人材育成研究支援無償」の一つとして、政府の「留学生受入 10 万人計画」に資するために、平成 11 年度に開始された無償資金協力による留学生受入事業。</p> <p>対象国において将来指導者となることが期待される優秀な若手行政官等を日本国内の大学（修士課程）に留学生として受け入れ、帰国後は、社会・経済開発計画の立案・実施において、留学中に得た専門知識を有する人材として活躍すること、またひいては日本の良き理解者として両国友好関係の基盤の拡大と強化に貢献することを目的として実施されている。</p> <p>平成 22 年時点での留学生受入国は、ラオス、ウズベキスタン、カンボジア、モンゴル、ミャンマー、ベトナム、バングラデシュ、中国、キルギス、タジキスタン、スリランカ。</p>

プロジェクト・事業の概要	
アセアン工学系高等教育ネットワーク (AUN/SEED-Net)	<p>工学系高等教育による人材育成事業として、ASEAN10 カ国の工学系トップ大学 19 校を対象とし、その教育・研究能力の向上を目的とした JICA の技術協力プロジェクト。2003 年からのフェーズ 1、フェーズ 2 (2008 年 3 月～2013 年 3 月) が実施されている。</p> <p>フェーズ 2 では、AUN/SEED-Net を ASEAN 地域における工学系人材育成のための自立発展的な枠組みへ発展させるとともに、非メンバー大学、産業界、コミュニティーへのより一層の貢献、防災等の ASEAN 域内共通課題解決に向けた共同研究等、ASEAN 地域社会への直接的な裨益を目指して、取組みを継続している。</p>
日本・エジプト科学技術大学 (E-JUST)	<p>日本・エジプト科学技術大学 (E-JUST) 構想に基づき、エジプトの工学系高等教育の質の向上とともに、産業人材を育成し、将来は中東・アフリカ地域の人材開発拠点となることも目標としている JICA の技術協力プロジェクト (2008 年 10 月～2013 年 10 月)。</p> <p>支援する日本の大学 12 校 (E-JUST 国内支援大学コンソーシアム) は、大学教員の派遣、現地教員の日本受け入れなどを行い、エジプト側は、教職員の採用、E-JUST 新キャンパスの建設などを行っている。</p> <p>コンソーシアムを形成する 12 校は、早稲田大学、九州大学、北海道大学、東北大学、東京大学、東京工業大学、慶応義塾大学、名古屋大学、京都大学、京都工芸繊維大学、立命館大学、大阪大学。</p>
国際開発協力サポートセンター・プロジェクト (SCP)	<p>日本の国公立大学が、日本の開発援助機関や国際機関から途上国協力プロジェクトを受託することにより、外部資金を得ながら実践的な教育研究等を行い、実践経験を有する人材を国際社会に輩出し、世界の持続的発展に貢献することを支援するため、平成 15 年度から開始された</p>

	<p>事業。</p> <p>このプロジェクトでは、「国際協カイニシアティブ」が目指す大学の「知」を活用した国際協力活動を推進することを目的として、開発援助機関、NGO を含めた教育関係者及び大学間の関係を構築・強化するとともに、各大学が途上国協力プロジェクトの受託に必要な学内の体制を整備するための支援活動を実施している。</p>
国際化拠点整備事業（グローバル 30）	<p>日本の高等教育の国際競争力の強化及び留学生等に魅力的な水準の教育等を提供するとともに、留学生と切磋琢磨する環境の中で国際的に活躍できる高度な人材の養成を図ることを目的とし、各大学の機能に応じた質の高い教育と、海外の学生が日本に留学しやすい環境を提供する国際化拠点の形成に向けた取組を総合的に支援する事業。平成 21 年度は 13 大学が国際化拠点として採択されている。</p>
アジア人財資金構想	<p>平成 19 年度から実施されている経済産業省と文部科学省が実施するアジアの相互理解と経済連携の促進を目的とする事業。</p> <p>優秀な留学生の日本への招聘、日系企業での活躍の機会を拡大するため、産業界と大学が一体となり、留学生の募集・選抜から専門教育・日本語教育、就職活動支援までの人材育成プログラムを一貫して実施。</p>

## 1. 調査の目的

### 1.1. 調査の目的

気候変動をはじめとする環境問題や感染症、テロ等の地球規模の課題が山積する今日の国際社会において、我が国が国際社会の責任ある一員として、国際協力の分野でその地位にふさわしい役割を担い、知的貢献を果たすためには、知的源泉として大きな責務を有する大学の協力を得て、国際開発協力を質的貢献を図っていくという視点が不可欠である。これは、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」<sup>1)</sup>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、国際協力を携わる職員の能力開発により、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たことと同じ視点である。同懇談会の議論の中では、人材の流れについて、日本から世界への流れ（世界で通用する資質の養成、日本人の海外留学、国際協力等）と世界から日本への流れ（初等中等教育段階での外国人の子どもを受入、留学生の受入等）に大別され、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おり、それに対して、大学で育てた国際協力関係人材の活用、大学等が国際協力活動に組織的に取組めるよう活動に取組む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た。

これまでも、国内の大学においては、研修員受入事業、留学生受入事業、技術協力プロジェクトの受託・実施等、多様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（以下、「SATREPS」とする）、日本・エジプト科学技術大学設立プロジェクト（E-JUST）、インド工科大学（IIT）ハイデラバード校新規設立支援事業等、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いる。これに伴い、国際協力プロジェクトにおける日本の大学の役割への期待が一層高まっているとともに、関与する大学が増加している<sup>2)</sup>。

これらの事業を実施することは、大学にとって、国際化の促進や研究実績を世界に広める重要な機会となっている。

大学の国際協力事業への関与の機会が増える一方、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未整備等、様々な理由で国際協力事業が円滑に実施されているとは言い難い状況もある。また、その影響として、国際協力事業実施の実績及び効果が大学内外で認められるに至っていない場合もあると言われている。

本調査では、近年の大学の国際協力プロジェクトへの参画の急激な増加傾向も踏まえ、

---

<sup>1)</sup> 国際教育交流・協力を推進する上で必要な方針や具体的な施策に対する提言を得るため設置された文部科学大臣の私的懇談会（平成 21 年 1 月設置）。

<sup>2)</sup> 研修員受入事業及び人材育成支援無償事業に参画する大学数については大きな変化はないが、平成 20 年度に開始された SATREPS では平成 20 年度 22 大学、平成 21 年度 24 大学（いずれも複数案件を実施する大学を含む）、同じく平成 20 年度開始の E-JUST では 12 大学、また技術協力プロジェクト事業を受託する大学については、平成 20 年度以前は 3 大学、平成 20 年度 5 大学、平成 21 年度 7 大学と平成 20 年度以降、国際協力事業に携わる大学が増加している。

大学の国際協力事業への取組に際してのメリット、意義及び事業実施上の課題を明らかにする。同時に、様々な課題に対する大学の先進的なグッドプラクティス（以下、「GP」とする）を収集・整理し、課題に対する解決事例を提示する。加えて、大学の国際協力事業への組織的な取組を推進するための方策を探る。

## 1.2. 調査の実施体制

本調査は、大学において長年にわたり国際協力事業の実施を行い、国際開発協力サポートセンター・プロジェクト（以下、「SCP」とする）に関して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て、以下の要員にて実施した。

- ・ アドバイザー（九州大学 緒方一夫 教授、立命館大学 小山昌久 教授、帯広畜産大学 連携融合事業推進室 中野昌明 参事役）一個人としても長年に亘り国際協力事業に関与されており、所属先も組織的な試みを行っている大学であり、経験及び組織の課題の視点から、アドバイスを得るとともに国際協力事業に対する大学の組織的取組事例の執筆を依頼した。
- ・ 研修員受入事業及び留学生受入事業に関して、援助機関及び大学関係者と連携関係を有する財団法人 日本国際協力センター（JICE）のメンバー
- ・ 各種国際協力事業の広報・イベント等で大学とも連携業務が多い株式会社 国際開発ジャーナル社のメンバー

役割	氏名	所属
研究顧問	松本 哲男	名古屋大学 農学国際教育協力研究センター 教授
アドバイザー	緒方 一夫	九州大学 総長特別補佐 熱帯農学研究センター長 教授
	小山 昌久	立命館大学 国際部長 国際関係学部 教授
	中野 昌明	帯広畜産大学 連携融合事業推進室 参事役(兼) 教育研究協力部 国際企画課長
研究員	岸本 昌子	(財) 日本国際協力センター 留学生部 部長
	菅原 憲嗣	(財) 日本国際協力センター 留学生部 企画管理課
	白井 一美	(財) 日本国際協力センター 留学生部 企画管理課
	木下 瑞穂	(財) 日本国際協力センター プロジェクト開発部 プロジェクト支援課長
	皆元 聡	(株) 国際開発ジャーナル社

## 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

今般の調査研究に係るテーマについては、既に様々な調査が実施されてきている。今回の調査研究実施にあたり、まず近年文部科学省、援助機関、大学等が実施した各種先行調査の報告書等を対象として文献調査を行った。これまで国際協力事業の実施において大学が抱えていた課題を抽出し、「経営層」「組織」「制度・規程」「人材(教員個人も含む)」という視点で整理した。なお、各文献に記載された課題の詳細については添付資料を参照されたい。

表 2-1 調査文献一覧

文献名	発行年月	発行／筆者
大学のための国際協力プロジェクト受託の手引き ー委託促進に向けての参考資料として	平成 17 年 3 月	文部科学省「国際開発協力サポートセンター」プロジェクト 協力:名古屋大学財務部、研究協力・国際部
第 9 回 広島大学東京イブニングセミナー 「国際教育協力における大学の受託プロジェクト 取組の現状と可能性」開催報告書	平成 18 年 6 月	広島大学大学院 国際協力研究科 国際理数科技術教育協力実践 プロジェクト研究センター
名古屋大学農学国際教育協力研究センター 第 8 回オープンフォーラム 大学と国際協力機関との組織連携の強化ー大学 国際化戦略の一環としてー	平成 19 年 10 月 29 日 ～30 日	名古屋大学 農学国際教育協力研究センター
第 7 回医学教育国際協力研究フォーラム報告書	平成 20 年 3 月 12 日	東京大学 医学教育国際協力研究センター
大学連携強化調査	平成 20 年 3 月	財団法人日本国際協力センター
名古屋大学農学国際教育協力研究センター 2008 年度第 2 回オープンセミナー 講演 2 大学の国際協力事業への参加ー一層の 具体化に向けてー	平成 20 年 6 月 9 日	杉本充邦 国際協力機構 評価室準備室次長 (当時)
大学連携強化調査(フェーズ 2)	平成 20 年 9 月	財団法人日本国際協力センター
名古屋大学農学国際教育協力研究センター 第 9 回オープンフォーラム 大学等が有する知的資源の組織的活用による国 際教育・研究協力の推進と強化ー農学知的支援 ネットワークの形成に向けてー	平成 20 年 10 月 30 日 ～31 日	名古屋大学 農学国際教育協力研究センター

### (1) 経営層に係る課題

- ・ 意思決定プロセスの明確化と迅速化。
- ・ 国際協力に対する大学のビジョンと経営戦略の構築。大学の組織としての国際開発協力への意思、中長期目標への盛り込み方。
- ・ プロジェクト業務への従事に対する考え方。
- ・ 大学の教育・研究・事業等への積極的還元。

### (2) 組織に係る課題

- ・ プロジェクト受託・実施の対外窓口、学内部局の横断的な取組。
- ・ プロジェクト受託及び実施のプロセスに係る事務分掌、受託事業実施体制の整理。
- ・ 事務局バックアップ体制の整備、現地調査期間のサポートシステム構築。
- ・ 組織の複雑化（国際化、外部資金獲得のため学内に新たな機関が設置されたが、学内関係者に担当部署の役割が十分認識されていない）。
- ・ 国際協力事業取組に係る予算不足。
- ・ 連携推進部署の設置と連携担当者の配置。
- ・ 情報収集体制が未整備、それに伴う学内での情報不足（例えば公示案件情報）。
- ・ 国際協力事業の現場ニーズと教員研究ニーズのミスマッチ。
- ・ 公示案件の内容と大学リソースのミスマッチ。

### (3) 制度・規程に係る課題

- ・ 兼業規程：兼業による活動の可否と限界。
- ・ 受託事業規程の整備・運用の問題。
- ・ プロジェクト業務に従事する教員の勤務体制。
- ・ 外部資金の学内資金配分規程の未整備。
- ・ 業務実施契約における諸々の規程・制約の理解。
- ・ 所属先人件費補てんの取り扱い、プロジェクトの人件費・間接経費の取り扱い。
- ・ 大学における評価システムの未構築、国際協力に関わる教員の評価制度の未確立。
- ・ 教員へのインセンティブ制度の未整備、弱い受託の動機付け。

### (4) 人材・教員に係る課題

- ・ 内部人材の不足による外部人材の必要性、外部ノウハウ活用の必要性。
- ・ 事務職員の国際化への対応。
- ・ 事務職員向け研修実施の必要性。
- ・ 事務職員の国際協力業務への直接関与の重要性。
- ・ 国際協力が可能な資質をもつ教員の確保。
- ・ 教員のスキル（専門分野の専門的技術・知識、ノウハウに加えて、当該国での経験や

知識、言語運用能力等の必要性)。

- ・ 事業実施に際しての教員の事業の進め方・関わり方（契約業務に対する認識不足、自身の学術テーマの重視、マネジメント力不足、チームワーク・調整能力不足）。

以上のことから、これまで大学が国際協力事業に取り組むにあたっては、必ずしも組織全体で事業に取り組んでいるわけではないこと、組織的な実施を実現するための全学的な実施体制が十分に構築されていないこと、予算・人員の投入等が十分ではないこと、事業実施に携わる教員を支援する制度の整備が遅れていること、事業実施に携わる職員のノウハウが不足していること等に課題があることが明らかとなった。本調査では、これらの課題をより具体的に把握し、加えて、近年、国際協力事業に参画する大学が増加する中で新たに発生している課題の有無を含めて状況を把握し、課題に対して解決の糸口となる提言を行う。

### 3. 調査方法

本調査では、前章で把握した過去の調査・研究から明らかにされている課題に加え、新たに大学の参画が進んでいる日本の科学技術を活用したプロジェクトにおける課題も把握するため、表 3-1 の対象大学に対して質問票調査を行った。また、様々な課題に対して、大学独自の工夫を行っている大学や先進的な対策を行っている大学に対してはヒアリング調査を行い、GP として他大学にとって参考となり得るよう情報を収集した。

#### 3.1. 調査対象

調査対象は、何らかの国際協力事業を実施している 115 大学の大学本部、事業を実施する教員及び当該教員が所属する部局とした。対象の国際協力事業は、これまで長年に亘り大学が関与している事業（JICA 研修員受入事業、人材育成支援無償事業（JDS）、技術協力プロジェクト等の公募型事業）及び近年大学の関与が増加している科学技術関連の事業（SATREPS、AUN/SEED-Net、E-JUST）とする。

表 3-1 質問票調査の対象

対象大学の種類	大学数
JICA 研修員受入大学 (集団研修・課題別研修)	45
人材育成支援無償留学生(JDS)受入大学	22
SATREPS 事業実施大学の代表大学	35
AUN/SEED-Net、E-JUST 事業の実施大学	22
技術協力プロジェクト等の公募案件の実施大学	11

\* 複数事業を実施している大学があるため、大学数として重複あり

表 3-2 送付先（大学本部）の内訳

国立大学	公立大学	私立大学	合計
56	12	47	115
48.7%	10.4%	40.9%	100%

また、大学内部の立場による認識の差異が明らかになるよう、調査対象大学の大学本部、部局（事業を実施している教員の所属研究科等）、事業を実施している教員本人に質問票を送付した。

配布は、対象者ごとに以下の方法にて行った。

- ①大学本部：大学本部に直接送付。
- ②大学教員：対象とした事業を実施する大学において、援助機関側が把握している窓口(事務局・教員の両方を含む)に対して送付し、回答を依頼。さらに、学内で当

該事業に関与している教員に転送を依頼、窓口が教員の場合には本人を送付先とした。

③大学部局：質問票を受け取った各教員から、教員自身の所属する部局（研究科の事務部門等）への質問票の転送を依頼した（同一部局に対して、複数の教員から依頼があった場合には、一部局一回答と整理する旨、記載）。<sup>3</sup>

### 3.2. 質問票による調査

質問票作成にあたっては、過去から継続している課題、新たに発生していると考えられる大学の課題の現状が把握できるよう留意した（課題1～3）。また、大学関係者の立場（大学本部・部局・教員）によって、課題に対する考え方の差異を把握できるよう、それぞれの質問票において同じ内容の質問を設定し、回答を比較することで意識の差異を確認できるようにした。なお、事業を実施している教員以外は、回答者が必ずしも国際協力事業に詳しくないことも想定し、これまで認識されている状況を踏まえた選択肢を提示し、できる限り具体的な回答を導き出せるよう留意した。

#### 課題1：国際協力事業に組織的に取り組む目的は何か。

国際協力事業の実施は、国際協力事業に関心の高い教員個人が実施している場合が多いと言われているが、大学の戦略として国際協力事業の実施を標榜する大学も出てきている。戦略的に取り組んでいる大学が組織的な事業展開を行う目的を明らかにする。

#### 課題2：国際協力事業が組織的に展開されにくい要因は何か。

大学の国際協力事業が組織的に展開されにくい理由としては、人材不足、ノウハウの蓄積不足、国際協力事業に対応した制度の未整備等が挙げられるが、それらの状況を把握することで、具体的な課題及びその要因を明らかにする。

#### 課題3：大学が積極的に関与できる新しい事業形態が開始され、国際協力事業に関与する大学が増加する中、新たに発生している課題は何か。

日本の科学技術を活用した国際協力事業の実施が増加する中、海外の大学・研究機関等との関係における問題等、新たに発生する課題を明らかにする。

### 3.3. ヒアリング調査

文献調査、各種セミナー等で得た情報から、国際協力事業を積極的に実施し、他大学の参考となり得るGPを有している大学に対してヒアリング調査を行った。

ヒアリング結果については、参照した関係者が自身の大学での事業に取り入れ易いようにできるだけ具体的な事例としてとりまとめ、関係者への参考情報とした。

<sup>3</sup> 上述の送付方法としたため、大学本部への送付数・回収数の把握は可能だが、部局及び大学教員への質問票の送付に関しては、転送先の件数が含まれるため、最終的な送付件数及びそれに基づく回収率は明確には把握できない。

## 4. 調査結果・分析

### 4.1. 質問票の回収結果

前述の調査対象（表 3-1 参照）に質問票を送付し、以下の通り回答を得た。また、併せて規程、運用規則等の資料を 26 大学 5 部局より入手した。

表 4-1 質問票回収結果

教員		大学本部		大学部局	
回答	資料	回答	資料	回答	資料
86	0	69	26	46	5

表 4-2 回答結果の内訳

	国立大学	公立大学	私立大学	機関	合計
教員回答	68	0	16	2	86
大学本部回答	40	4	25	0	69
大学部局回答	28	0	18	0	46

表 4-3 大学本部への送付数と回答数の内訳

送付数(本部)	国立大学	公立大学	私立大学	合計
大学数	56	12	47	115
割合	48.7%	10.4%	40.9%	100%
回答数(本部)				
大学数	40	4	25	69
割合	58.0%	5.8%	36.2%	100%

質問票の大学本部送付先、すなわち調査対象とした国際協力事業を実施している大学及び回答の内訳は、表 4-3 の通りである。対象大学の国公立別の割合としては、国立大学の割合が高い。複数の種類の国際協力事業を実施している大学は、国立大学及び規模の大きな私立大学が多く、私立大学・公立大学が実施する事業は研修員受入事業（特定の専門分野：例、看護、医療、牧畜等）が多い。

私立大学へのヒアリングでは、国立大学と比較した私立大学の教員の負担の大きさ（一教員あたりの授業数、研究室の学生数等）、予算規模の差異等についてコメントがあり、特に経費・時間のかかるプロジェクトタイプの国際協力事業の実施は、国立大学や規模の大きな私立大学でなければ、現実的には実施が難しいといった意見も聞かれた。また、その他の政策的な国際化関連事業（グローバル 30、アジア人財資金構想等）との連携により、国際協力事業の実施にとって資金的なメリットや内容的な相乗効果が得られるが、そうい

った連携も全学的な視点で企画・提案ができる人材・資金面での余裕のある組織でなければ、現実的には難しいという意見もあった。これらのことから、大学の規模・国公立の違いが、組織的な国際協力事業への取組の程度に差異を生じさせる一因であると考えられる。

#### 4.2. 大学が国際協力事業に組織的に取組む目的

##### (1) 大学組織としての取組状況

過去、大学の国際協力事業は、事業に興味のある教員個人あるいは研究室を中心に実施されることが多く、組織を挙げて事業に取組む大学は多くはなかった。しかし、国際協力事業の実施を大学の特色、戦略の中心として打ち出す大学が近年、現れてきている。

大学の組織的な取組として、中期目標・中期計画等における「国際協力事業への関与」について質問したところ、表 4-4 の通り、70%弱の大学で組織的な目標・計画等として位置付けられており、形式的には多くの大学が組織的に国際協力事業に取組む意向を持っていることが明らかとなった。

表 4-4 国際協力事業に対する大学の組織的な関与

	回答数	割合
中期目標・中期計画等に「国際協力事業への参画(関与)」等が含まれている	46	66.7%
含まれていない	23	33.3%
合計	69	100%

また、大学本部が学内で実施される国際協力事業を統括しているかという質問に対しては、70%強の大学から本部が統括しているという回答を得ている(表 4-5 参照)。組織の体制も、国際協力事業を全学的にとりまとめて行うものとして整備されつつあることが明らかとなった。

表 4-5 国際協力事業の統括部門

	回答数	割合
大学本部が国際協力事業を統括している	51	73.9%
統括していない	18	26.1%
合計	69	100%

大学本部が中期目標・中期計画等に国際協力事業への参画を設定し、受託・実施する上で、最も優先される目的(表 4-6)としては、「大学の国際化の施策の一部」(43.5%)が一番多かった。次いで、2番目の目的としては「社会貢献」、「教育への還元」(各 15.9%)、3番目の目的としては「外部資金の獲得」(21.7%)が多く挙げられている。

表 4-6 中期目標として国際協力事業を受託・実施する目的

	優先度1		優先度2		優先度3		合計	
	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合
①大学(部局)の国際化の施策の一部	30	43.5%	5	7.2%	4	5.8%	39	56.5%
②共同研究の推進	5	7.2%	6	8.7%	2	2.9%	13	18.8%
③ネットワークの構築	1	1.4%	7	10.1%	2	2.9%	10	14.5%
④社会貢献	5	7.2%	11	15.9%	1	1.4%	17	24.6%
⑤教育への還元(国際協力人材の育成)	4	5.8%	11	15.9%	13	18.8%	28	40.6%
⑥大学(部局)の研究成果の活用	0	0	3	4.3%	4	5.8%	7	10.1%
⑦外部資金の獲得	0	0	1	1.4%	15	21.7%	16	23.2%
⑧留学生の獲得	1	1.4%	2	2.9%	4	5.8%	7	10.1%
⑨他大学との差別化	0	0	1	1.4%	2	2.9%	3	4.3%
⑩研究フィールドの確保	0	0	0	0	0	0	0	0%
⑪その他	1	1.4%	0	0	2	2.9%	3	4.3%

(優先度の高いものから3回答以内で複数回答)

「大学(部局)の国際化の施策の一部」という回答が最も多い背景としては、グローバル化と急速な科学の発展から取り残されないための国際化の推進、若年人口の減少と大学数の増加により学生の確保が困難になっている中、留学生獲得のために教育と研究の国際化を推し進めることが大学の生き残り競争を勝ち残る上で重要になっていることが考えられる。

「社会貢献」という視点では、特に多くの国立大学法人では、中期計画等において国際協力事業の実施が社会貢献の一つとして位置付けられ、大学の本務として捉られていることも積極的に取り組む一因である。また、「外部資金の獲得」という視点では、国立大学交付金予算が毎年1%削減される厳しい財政状況下で、外部資金の獲得が喫緊の課題となっていることも組織的な取組の一因である。

国際協力事業を実施する目的・意義は大学によって異なるが、その違いは、事業実施により得られるメリット、大学が感じる意義の大きさによるものと考えられる。国際協力事業の実施により大きなメリットが得られると考える大学では、戦略の中心に国際協力事業が置かれ、組織の方向性を示す「建学の精神」や「大学のビジョン・ミッション」に国際協力への取組が謳われ、その下で戦略・方針、具体的なアクションプランが計画・策定され、実施に移されている。また、理事クラス(国際担当の副学長等)が担当役員として任命され、実施のための体制整備が進められ、理事自身が有識者として発言したり、率先して国際協力事業に参加している場合もある。

後述の立命館大学の取組は、国際協力を大学の施策に位置付け、組織の戦略、経営層のリーダーシップ、実施のための体制整備、人員・予算の投入、事業を実施する教員と職員との連携の仕組等、組織全体の取組が効果的に機能している事例と言える。

## (2) 体制・制度の整備状況

国際協力事業実施のための体制・制度については、過去には制度が未整備で事業実施に支障がある（経費支出ができない、手続きが遅れる等）といった課題が挙げられていたが、現状では一定の割合で体制・制度の整備が進められていることが明らかとなった（表 4-7 参照）。

その概要は、以下の通りである。

- ① 約 75%の大学で、国際協力事業に特化しているわけではないが、外部資金の受入規程があり、うち 20%弱の大学で受入れた資金の学内配分規程が整備されている。
- ② 約 45%の大学で、教員の国際協力事業への取組を「本業」とみなし、約 20%の大学は「兼業」、約 35%の大学は「その都度判断」されている。
- ③ 約 50%の大学で、教員に対する評価制度において、国際協力事業への関与が評価基準の一つになっている。
- ④ 約 30%の大学で、教員の国際協力事業への関与に対して、制度としてのインセンティブがあり、その内容として「人事評価」（約 67%）、「教員個人の給与」・「研究費の増額」（約 34%）が挙げられている。
- ⑤ 約 26%の大学で、国際協力事業の実施に際して、関係者（教員等）をサポートする制度がある。サポート内容としては、代替教員・副指導員の配置、事務部門との連携・非常勤職員の配置等による支援体制等の人的支援、代替要員の雇用等が可能な形での予算措置・旅費の支援等の経費的支援が挙げられている。

整備の傾向として、国際協力事業の実施のために必要な制度（資金の受入等）の整備は全般的に進んでいるが、事業実施を積極的に推し進める制度（人事評価、インセンティブ、支援制度等）については、大学によって整備状況に差があることが明らかとなった。

上述の体制・制度の整備に関しては、例えば、詳細が後述される帯広畜産大学では、国際協力事業を組織の戦略として位置付け、その推進のために、国際協力事業を大学の本務としている。さらに、教員の国際協力事業への取組を「国際貢献」の業績として評価し、具体的には国際協力プロジェクトへの参画、研修員の受入等が実績として評価される制度が活用されている。資金に関しても、研修員受入事業の受託契約金額または講師謝金の一定の割合を間接経費として大学が受入れた上で、学内の「国際協力事業推進費」として学生の奨学金に充当する制度、教員が講師を行う際の謝金を教員へ配分、あるいは研究費へ配分する割合を決めて教員や部局に還元される仕組み等、国際協力事業の実施を推し進める制度を整備、運用している。

この他、教員の評価に関しては、大学が定める評価対象となる複数の領域に対して、教員自身が重点を置く領域を選択することで、教員の特長を活かした評価が可能になる制度を構築している大学、研究の活性化と財務上の貢献が特に顕著な教員を表彰し、獲得した

外部資金に応じた報奨金を授与する制度を持つ大学もある。すなわち、国際協力事業の実施そのものを評価基準の一部として設定しているわけではないが、教員の努力を評価する制度を国際協力事業を実施する教員に対して適用することで、成果を認め、モチベーションを高めている大学もある。

表 4-7 各種規程・制度の整備状況

	国立 (回答数・割合)*1		私立 (回答数・割合)*2		合計 (回答数・割合)	
	本部が国際協力事業を統括	37	84.1%	14	56.0%	51
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%
教員評価基準の一つ	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

### （3）大学の形態による取組の差異

前項で取り上げた体制・制度の整備状況について、国立大学（公立を含む）と私立大学の比較を行ったところ、国立大学での制度・体制等の整備が私立大学よりも進んでいることが分かった。私立大学の場合、大学の方針は創設者または経営者の判断で大学ごとに掲げられており、国際協力事業に対する方針・取組も全く異なっている。今回の調査対象とした大学はいずれも何らかの国際協力事業への取組を行っている教員がいる大学であり、資料に掲載した GP のような、先進的な独自の試みを行っている大学もあるが、全体としては国立大学の体制・制度の整備が進んでいると考えられる。

国立大学と私立大学の差異の要因について、経営層の国際協力事業への関与状況に対する質問に関して、国立大学では「経営層のリーダーシップに基づき、国際協力事業は学内において優先度が高い課題として位置付けられている」という回答を選択している大学が

多く、私立大学では「国際協力活動に関わる大学本部組織を経営層が統括している」という回答が多く選択されていることから、経営層のリーダーシップの強さが一つの要因と考えられる。

### 4.3. 大学の国際協力事業が組織的に展開されにくい要因

#### (1) 国際協力事業の実施体制

上述の通り、7割程度の大学で国際協力事業に関して大学本部が統括しているとともに、各大学本部・部局の80%以上に窓口部門が設定されており、組織の体制として事務部門に窓口が設定されていることが明らかとなった。

窓口を持つ大学・部局のうち、50~60%程度は複数部門に窓口があると回答しており、その主な理由としては事業を実施する教員も窓口機能を担っていることが挙げられている。事務部門の役割は、事務手続きや情報提供の窓口機能であり、事業実施に関する実質的な窓口機能は事業実施者としての教員及び教員の研究室が果たしていると考えられる。

本部と部局、教員の役割分担は、本部が全学的な規程・制度等を整備・運用し、部局が実際の事業のとりまとめを実施し、教員が事業の詳細を担うという分担となっている場合が最も多い。しかし、実際には、「必要に応じて本部と部局とが連携して進めている」、「部局独自の活動と本部の方針が一致している訳では無いので相互の理解と協力が必要」と言ったコメントも多く、実施に際して役割が曖昧な業務については、関係者間で情報を共有・連携しつつ、状況に応じて役割を調整している。事業ごとに関係部署の職員と事業実施の中心となる教員からなる学内委員会等を設置する仕組みを持ち、進捗を含め、情報共有・役割分担の確認を制度的に行い、円滑な事業の運営を行っている大学もある。

一方、教員からは、大学に対して「窓口はあっても事務作業の大半は教員が負担」、「契約事務は実施しても精算はしない」等、国際協力事業実施における事務的負担の大きさを訴える記述も多く、実際の事業実施に関する事務業務は従来と同じく、教員個人に負うところが大きいと考えられる。ヒアリングに際しても、海外業務に馴染みのない事務部門の職員が国際協力事業を担当する場合、語学の問題、海外業務の実情への理解不足から学内調整に労力が必要という教員の意見もあった。

以上のことから、体制的に窓口部門があり、学内の役割分担はあるものの、ノウハウ不足により各部門で期待される役割が果たされないことから、構築された実施体制が十分に機能していないと考えられる。

#### (2) 国際協力事業に関わる人材不足

これまで国際協力事業に対して組織的な取組が必ずしも行われてこなかった結果、事業実施に関して必要な知識・経験が、関係した教員個人及びその周辺にしか蓄積されておらず、組織及び組織内の人材に十分に蓄積されているとは言い難い。そのため、体制・制度が整備されても円滑な運用が困難となっている。

ノウハウ不足に対する直接的な解決策として、ノウハウを持った外部人材の活用が行われており（表 4-8、表 4-9）、活用方法とその目的は、表 4-10 の通りである。事務担当部門の中心としては、資金管理や規程上の制約で多くの大学で常勤職員が窓口的な役割を担っているが、実務に関しては、事業に近い部門ほど、外部人材が活用され、活用の目的はロジスティクスサポートと事業実施に関連する専門性の確保に大別される。すなわち、不足するノウハウ・能力は、事業実施のための事務的能力と事業の内容に関わるプロジェクト・マネジメント的な能力と考えられる。

さらに、事業のタイプによっても求められる能力に違いがあり、公募型案件、SEED-Net、SATREPS のように協力分野に関する専門性や長期間に亘るプロジェクト・マネジメントが求められる事業では、分野の専門能力を持つ非常勤教員、特任教員等の外部人材を活用している。一方で、研修・留学生等の受入事業では、事務的なサポートを行うアルバイト、非常勤職員等の外部人材が活用されているケースが多い。

表 4-8 事務担当部門を担う人材

事務担当部門の中心は、大学内の人材(常勤職員)ですか？外部人材(有期契約の非常勤職員等)ですか？						
	教員		本部		部局	
内部人材	67	(77.9%)	52	(75.4%)	41	(89.1%)
外部人材	9	(10.5%)	2	(2.9%)	4	(8.7%)
無回答	10	(11.6%)	15	(21.7%)	1	(2.2%)

表 4-9 外部人材の活用

事業実施に際して、外部人材(非常勤職員・教員、アルバイト等)を活用していますか？						
	教員		本部		部局	
はい	53	(61.6%)	36	(52.2%)	28	(60.9%)
いいえ	22	(25.6%)	18	(26.1%)	17	(37.0%)
無回答	11	(12.8%)	15	(21.7%)	1	(2.1%)

表 4-10 外部人材活用の目的

外部人材を活用する目的は何ですか？						
	教員		本部		部局	
国際協力事業の知識・経験を有する人材の確保	17	(32.1%)	15	(41.7%)	13	(46.4%)
分野に関する高い専門性の人材の確保	32	(60.4%)	19	(52.8%)	13	(46.4%)
国内外関係者との連絡調整	22	(41.5%)	19	(52.8%)	16	(57.1%)
各種ロジスティクスサポート	34	(64.2%)	17	(47.2%)	16	(57.1%)
その他	5	(9.4%)	3	(8.3%)	2	(7.1%)

(複数回答可)

国際協力事業に関わる職員に求める具体的な能力としては表 4-11 の通り、本部では「語学力」「交渉・調整能力」「企画・立案力」、教員は「語学力」「契約・会計等の事務能力」、部局では「語学力」「学内関係者の調整能力」を挙げている。

表 4-11 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%)
物品調達の事務能力	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%)

(複数回答可)

長期的な視点でノウハウが蓄積する人材育成の仕組として、国際協力事業に従事する職員のキャリアプランの有無について質問したところ、約 30%の大学から「キャリアプランあり」という回答があった。必ずしも、国際協力事業に特化したキャリアプランではなく、国際化全般という視点でのキャリアプランも含まれているが、組織的に職員の人材育成に対する課題認識があり、対応が採られていることが明らかとなった。具体的には、「海外経験(短期海外研修、海外出張、語学研修等を含む)」等の国際化全般に対応するキャリアプラ

ンとともに、「国際協力事業に関連する部署間の異動」等、国際協力事業を意識した人事異動、研修の実施も挙げられており、課題解決の取組を始めている大学があることも明らかとなった。一方で、戦略上、国際協力事業に特化した人材を配置する予定のない大学ではキャリアプランの導入を未実施または予定しておらず、外部人材の活用等で対応していることも明らかとなった。

表 4-12 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)

大学組織内へのノウハウ蓄積の仕組として、大学内での研修の実施も施策の一つとして想定されるが、表 4-13 の通り研修の実施状況について大学本部からの回答では、約 30%の大学で学内での研修が実施されていた。ただし、その多くは語学研修である。積極的に国際協力事業を展開している大学では、国際協力事業に従事するスタッフを対象としたPCM研修や海外実地調査等を行っているケースもあるが、ごく少数である。

また、職員の現状の課題(表 4-12)としては、「国際協力事業に関する基礎的な知識」が高い割合で挙げられており、語学能力に加え、基礎的な知識の不足が認識されていることも明らかとなった。学内での研修実施については、内容によっては対応可能な部分もあるが、専門性が必要な内容については学内での研修は困難であり、外部研修が望まれている。

表 4-13 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%)

(3) 情報蓄積・ノウハウ共有の仕組

人材へのノウハウ蓄積や仕組に限らず、情報の蓄積・共有の方法が十分でないことも組織的に国際協力事業が展開しにくい一つの要因と考えられる。国際協力事業実施に必要な情報の共有の仕組の有無・方法に関する質問に対しては、本部・部局等大学側の半数以上は「共有する仕組がある」として、メール・メーリングリストでの情報発信、掲示板・学内関係者専用のホームページ、関係者間の会議・打合せでの共有等を具体的に挙げている(表 4-14)。一方で、教員については「仕組がある」という回答は 40%以下であり、大学側と比較して認識は低い。メール等で一方的に発信された情報は情報として見ていない、事業を実施している教員が求めるレベルの情報ではないために情報共有されているという認識がない等、大学側と教員側の情報に対する認識に差異があると考えられる。また、教員側が「不足している」と考えている情報は、事業実施に必要な具体的な情報(例：プロジェクトの課題分野に関する当該国の制度・法律等)だが、大学や部局が「不足している」と考えている情報は、現地の治安情報、現地での商慣習等、人の派遣・調達・事務手続きに関する情報等であり、それぞれの役割上、求める情報が異なっていることも明らかとなった。誰にとって、どんな情報が必要なのか、誰がその情報を入手できるのか等に関して関係者で共通認識を持ち、共有する情報の内容・発信者等を仕組として整理した上で運用する必要がある。

表 4-14 情報共有の仕組

収集した情報を学内の関係者で共有する仕組がありますか？			
	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%)

また、事業形態に拠らない事務的な手続等の情報の共有に関しては、複数の事業を実施している大規模な大学へのヒアリングに際して、類似事業を実施している教員・職員間での共通的な情報に関する学内で情報交換・共有の仕組の有無を確認したところ、全学的な国際協力事業の実施状況を把握する仕組がないため、学内のどこで、どのような事業が実施されているかも不明であり、共通する情報の交換・共有以前の問題という意見もあった。「本部が国際協力事業を統括している」という回答は多いが、情報を統括する仕組は未整備であり、または十分に機能していない場合もあると考えられる。

AUN/SEED-Net、E-JUST または SATREPS 事業等では、事業そのものが外部機関（他大学・研究機関）との連携を前提にしており、その他の事業形態と比較して、外部機関とのネットワークを有する割合が高く、事業上の連携大学を情報入手の経路として挙げられている回答が多い。組織的なノウハウの蓄積としては、学内に限らず、大学間・外部機関との情報交換・共有の仕組も活用し、より多くの情報を得ることが重要であると考えられる。

#### 4.4. 国際協力事業に関与する大学が増加する中で新たに発生する課題

##### (1) 知的所有権の取り扱い

近年、E-JUST、SATREPS 事業等、日本の科学技術の活用を中心とした国際協力の新しい事業が開始されており、これまで国際協力事業に関与経験のない大学・教員の新たな参画が増えている。科学技術に関わる分野での海外の大学・研究機関との共同事業であるため、争点となり得る知的所有権の取り扱いに関して質問を行ったところ、知的所有権に関する全般的な基礎知識の不足、規程等の未整備、組織的な対応体制の未整備等の課題が挙げられた。本格的に現地事業が稼働していない現状では大きな問題は発生していないが、対応が十分ではないことが明らかとなった。

知的所有権に関する学内規程については、大学・部局・教員とも 75%前後の高い割合で学内規程が設定されていると認識している（表 4-15）。しかし、海外の大学・研究機関等と協定等を締結する場合の規程・ガイドラインについては、表 4-16 の通り、70%以上の教員が「ある」と回答する一方で、大学側（本部・部局）の回答は 30%程度であり、認識に大きな差異があることが明らかとなった。研究成果が直接争点となる教員・研究者間では規程・ガイドライン的なものをまとめている、あるいは知的所有部門との連携で取りまと

められた資料がある等、何らかの形になったものが教員側には存在することが推測される。  
 (SATREPS では、国内の主管組織である独立行政法人 科学技術振興機構が知的所有関連の様式等を整備しているため、それらの資料を学内で準用していることも想定される。)

表 4-15 知的所有権に関する学内規程の有無

知的所有権に関する学内規程がありますか？						
	教員		本部		部局	
あり	66	(76.7%)	52	(75.4%)	34	(73.9%)
なし	13	(15.1%)	16	(23.2%)	11	(23.9%)
無回答	7	(8.2%)	1	(1.4%)	1	(2.2%)

表 4-16 海外の機関との知的所有権に関する規程・ガイドラインの有無

学内規程がある場合、特に海外の大学・研究機関等と協定等を締結する場合、知的所有権の取り扱いに関する規定・ガイドライン等がありますか？						
	教員		本部		部局	
あり	49	(74.2%)	13	(25.0%)	11	(32.4%)
(規程)	25		10		7	
(ガイドライン)	27		7		5	
なし	12	(18.2%)	38	(73.1%)	21	(61.8%)
無回答	5	(7.6%)	1	(1.9%)	2	(5.8%)

(2) 安全管理・資機材調達

海外での事業に慣れない関係者が事業に関わるため、事業実施に必要な資機材の手配、海外での事業実施のための安全管理等についても制度整備等、さらなる対応が必要であることも明らかとなった。



#### 4.5. 課題のまとめ

大学は、少子化、国際化の潮流の中で、大学の特徴を打ち出すため、国際協力事業を大学経営の戦略上に位置付け、それに応じて国際協力事業に対して組織的に取組を始め、必要な体制・制度の整備を進めている。国際協力事業の実施により、研究や教育の質の向上、他大学との差別化、国際的な大学の位置付けの向上等、大きなメリットが得られると考える大学では、戦略上、国際協力事業に重点を置き、人員や予算を投入して、組織的な展開を行っている。しかし、現状では、事業実施に必要な実務的なレベルの制度整備（資金規程等）は進んでいるが、組織的な展開を積極的に推し進める評価やインセンティブ等に関する制度整備は、国際協力事業の戦略上の位置付けに応じて異なっている。戦略的に取組んでいる組織では、経営層のリーダーシップも組織的な展開を推進する要素の一つと考えられる。

大学の国際協力事業が組織的に展開しにくい要因は、構築されつつある体制・制度が十分に機能していないことにあり、その理由の一つは、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。

国際協力事業の実施のために求められる人材は、事業企画・マネジメントができる人材とロジスティクスの業務ができる人材に大別される。また、事業形態によっても求められる能力が異なり、プロジェクト的な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。

人材育成、すなわち人へのノウハウの蓄積のためには、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だが、十分に整備されているとは言えない。現実には、短期的な視点で、事業実施に必要な能力を備えた人材を外部から活用し、対応している。活用される外部人材も、事業を実施する教員・研究室の周辺（卒業生、事業に関わったことのある経験者等）の狭い範囲から確保されている。

組織へのノウハウ蓄積のためには、学内での情報共有の仕組みが必要である。現状は、ネット環境や学内委員会を活用して共有が行われているが、共有すべき情報の内容・質が整理されていないため、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。大学によっては、事業ごとに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。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（ネットワーク、コンソーシアムの構築）を活用して、有効な情報を収集している大学もあり、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。

日本の科学技術を活かした新しい国際協力事業においては、これまでの事業以上に内容が高度化しているため、知的所有権の取り扱い等に今後対応を検討すべき潜在的な課題がある。また、現地での事業実施に際しての安全管理等についても情報の共有が求められて

いる。知的所有権に関する基礎的な知識の習得、他大学・機関等での対応（知的所有権に関する規定の雛型、学内の体制整備等）の共有等により、知的所有権への問題意識を高め、対応の検討が求められる。また、海外での業務に不慣れな大学が参入することで、現地での安全管理、資機材の調達等に関しても、規程・ノウハウの共有等が必要となっている。

## 5. 先進的な取組

### 5.1. 国内の大学・援助機関等の取組

質問票及びヒアリングによる調査結果から、大学の国際協力事業への取組に際しての各種課題に対する国内の大学や援助機関等の先行的な GP を抽出し、明らかとなった課題に対して、以下の通り整理した。

表 5-1 課題に対応する大学・組織の個別取組事例概要

分類	課題	大学・組織	取組
大学 経営層	大学としての国際協力事業推進の目的が不明確	帯広畜産大学	国際協力事業への取組の大学の主要事業の一つとして位置付け 教育への還元(学部生からの国際協力人材の育成)
		筑波大学	留学生の獲得、大学間ネットワークの構築:北アフリカ研究センター(ARENA)
		名古屋大学	留学生の獲得、教育への還元(現地での日本語教育、卒業生の日本への留学):法政国際教育協力研究センター(CALE))
			農学知的支援ネットワークの設立:農学国際教育協力研究センター(ICCAE)
		豊橋技術科学大学	国際化への組織的な取組への対応、留学生の獲得:工学教育国際協力研究センター(ICCEED)
		広島大学	教育への還元(国際協力人材の育成):JICA青年海外協力隊との連携による特別教育プログラム(ザンビアプログラム)
		九州大学	「国際貢献」と「アジア指向」を大学の国際戦略の基軸として提示
		立命館大学	国際協力事業の推進を、大学の国際化の3本柱の一つとして位置付け
		関西学院大学	教育への還元(国際協力人材の育成):UNV(国連ボランティア計画)プログラム
組織	学内に国際協力活動に関する特定の事務部門窓口が存在しない、情報収集体制が未確立のため公示案件等の情報が適時に得られない	帯広畜産大学	国際協力推進オフィスの設置、事務局体制の再編
	国際協力活動実施に際し、複数部局が関わる場合、学内部局の横断的な取組が困難	筑波大学	北アフリカ研究センター(ARENA)として、4部門の共同研究センター設立
	大学の情報収集体制が未確立のため公示案件等の情報が適時に得られない	神戸大学	国際協力事業に関する情報収集を行う専任職員の配置
	大学教員がまとまった派遣期間を確保することが、教育(授業)のため困難	山口大学	教員によるカリキュラム策定の工夫(半期に授業を集中し、長期の海外調査に対応可能とする)
	学内に国際協力活動に関する特定の事務部門窓口が存在しない	九州大学	国際交流推進室の設置、国際協力にかかる本部の体制整備
		立命館大学	国際協力事業推進のための学内組織の整備、国際協力事業課の設置
	学内に国際協力活動に関する情報を取りまとめる組織や情報共有する仕組みがない	九州大学	国際協力活動に取り組む教員データベースの作成・学内外への公開

分類	課題	大学・組織	取組
	外部資金の学内資金配分にかかる規程の未整備により、プロジェクト実施者に資金が還元される仕組みがない	帯広畜産大学	学内資金配分にかかる規程の整備
		九州大学	学内資金配分にかかる規程の整備
	教員が国際協力関連業務に従事しても、評価される仕組み、インセンティブがない	名古屋大学	教員への研修手当の導入(平成21年度制定予定)
		岡山大学	教員の奨励制度
		九州大学	教員の奨励制度
	学内の教育研究等の業務があり、プロジェクトに参加する教員が一定期間、開発途上で活動することが困難	京都工芸繊維大学	代替教員の配置の制度化
JICA(国際協力機構)		代替教員の配置に対する予算措置	
国際協力に取り組む大学・学部・教員のインセンティブの阻害(プロジェクトに関与した留学生の招聘が困難等)	文部科学省	事業と連動して、国費外国人留学生 地球規模枠の創設	
人材(事務職員 の役割、 能力開発)	国際協力への取組にかかる人材・知識・ノウハウ不足、事務職員の国際協力業務への直接関与の重要性	神戸大学	事務職員研修の実施
	外部人材の必要性、外部ノウハウの活用 の必要性	広島大学	外部人材の登用、他大学との人事交流
	事務職員の国際化への対応、事務職員向け研修実施の必要性	九州大学	事務系職員対象の研修を実施

### 5.1.1. 全学的取組事例

上述の個別の課題に対する取組に留まらず、国際協力事業が大学の戦略において重要な位置を占めており、各種制度等、独自の仕組みや試みを行いつつ、全学的にそれらが機能している大学、すなわち、大規模な総合国立大学法人である九州大学、私立大学として戦略的に国際化を進めており、その一部として国際協力事業への積極的な参画を展開している立命館大学及び単科大学としての専門領域の特徴を活かした他大学との差別化の方策として、国際協力事業への取組を打ち出している帯広畜産大学の3大学に関して、それぞれの国際協力事業への取組について詳細に紹介する。

### 5.1.2. 大学法人 九州大学

(執筆者：九州大学 総長特別補佐 熱帯農学研究センター長 教授 緒方一夫)

#### はじめに

九州大学は、11の学部、21の学府（専門職大学院を含む）、16の研究院、4つの附置研究所、大学病院、図書館、34の学内共同利用教育研究施設等からなり、教員数2,193人、職員数2,610、学生数18,588人を擁する比較的大規模の総合大学である(九州大学、2009)。

これまで九州大学は多くの国際協力案件に関わってきた。しかし、その関わり方は大学教員へ依頼して所属組織を通さず直接本人のところへくる場合や、また本人の意志で個人として国際協力案件に関わることも多かった。そのため、大学全体として、国際開発協力をどのように関わってきているのか、全貌を把握することはなかなか困難であった。また大学法人化以前には大学としての組織で契約を取り交わす受託型の事例は少なく、資金の流れからはほとんど大学に入り込んでいない。

しかし平成12年の大学院重点化による学府・研究院制度の導入(九大広報別冊、2000)、平成16年に法人化(九大広報別冊、2004)などにより、大学組織としての研究・教育の国際化が明確に示されるとともに国際協力への積極的な参加が目標の一つとなり、これらの活動が組織化・構造化されつつある。一方で、大学による国際開発協力の実践には従来の体制では対応し難い数々の課題を孕んでいることも事実である。

本稿では九州大学での事例を全体としての取組といくつかの部局での取組をみながら紹介したい。

#### 1. 九州大学における国際協力の位置付け

九州大学において、大学の理念や中長期目標・計画の中で「国際開発協力」の位置付けが明確化されてきたのは平成12年以降のことである。九州大学では「教育憲章」を平成12年11月に制定し、その第5条には国際性の原則を謳っている

(<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/charter/education-j.php>)。また「学術憲章」を平成14年1月に制定し、その第4条には研究の社会的・国際的貢献を謳っている

(<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/charter/research-j.php>)。さらに平成16年の大学法人化を機に提唱されたアクションプラン(4+2+4アクションプラン)では「国際貢献」と「アジア指向」を九大の国際戦略の基軸とすることが示されている

(<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/president-room/action-plan.php>)。また、第1期(平成16年度～21年度)の中期目標(<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/plan/mokuhyo.pdf>)及び中期計画(<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/plan/keikaku.pdf>)においても、開発途上国支援のために国際協力機構(JICA)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。

それまで大学教員の個人的な興味から、ボランティア的な取組、あるいは部局レベルとして実践されてきた国際開発協力事業は大学が組織として取組むべき課題として上がってきたのである。

## 2. 国際協力関連事業に関する大学の体制

### (1) 組織

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している。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し、国際交流推進室が窓口となっている。これらの組織図は図 5-1 に示す。

国際交流推進機構は、九州大学の国際交流関係組織の運営体制を強化し、一元的に国際交流活動を促進することを目的に平成 14 年に設置された。これにより、国際交流活動を総合的かつ強力に推進するための活動を行っている。本機構は、総長を機構長とし、機構の構成組織として、留学生センター、韓国研究センター、アジア総合政策センター、国際交流推進室並びに教育国際化推進室が置かれている。

国際交流推進室は、総長の直轄組織と位置付けられ、その活動の柔軟性と機動性が確保されている。具体的な任務は、国際開発協力関連事業の窓口以外にも、国際交流の将来戦略原案の策定、研究者・学生交流の推進、大学間交流協定校等とのネットワークポイントの構築、短期留学プログラム等の企画推進、国際交流の推進に係る情報の収集及び提供である。さらに、国際交流推進室は、国際交流推進機構の中にあって、それぞれの国際交流活動を推進するための調整的機能を果たしている。

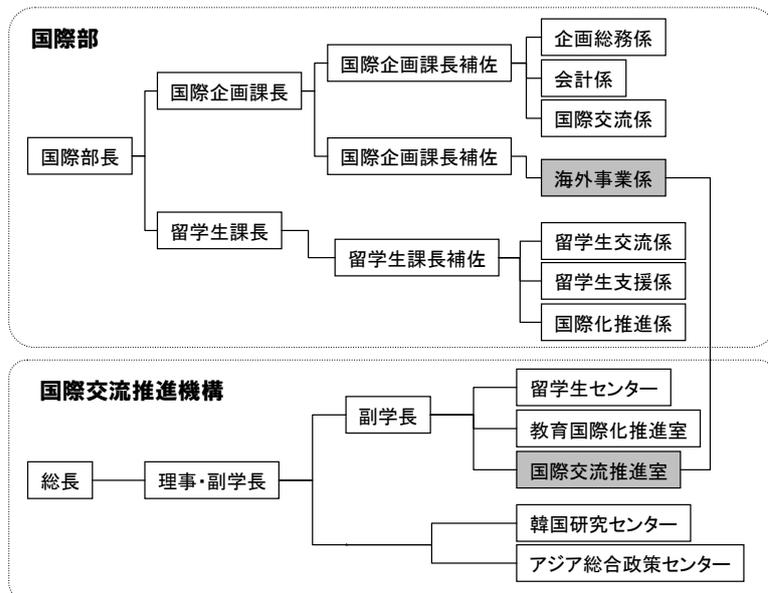


図 5-1 国際部及び国際交流推進機構の組織図

国際開発協力関連事業は国際交流推進室が一元的な窓口として担当している

## (2) 取組の仕組

**国際開発協力推進ワーキング・グループ:**国際開発協力案件に対し積極的に受託するために、分野横断的な国際開発協力の体制整備づくりとして、複数分野の教員をメンバーとする「国際開発協力推進ワーキング・グループ」を平成 18 年度に設置した。ここでは分野を横断した大学の国際協力について協議し、ODA の資金獲得のためには、援助機関との情報交換が特に重要であるとの認識を得た。またそれまでの大学での国際研究協力を総括している (柳、2009)。

**JICA/JBIC との定期協議会:**前項のワーキング・グループが母体となり、国際協力機構 (JICA) 九州国際センターとの定期協議会や国際協力銀行 (JBIC) (現 JICA) との協議会を開催した。現在、ワーキング・グループは発展的に解消しているが、九州大学としては JICA-JBIC 統合後も、JICA 九州国際センターと年に数回の協議を継続して行っている。この協議会では、JICA が開発途上国において実施しているプロジェクトへの九大の参画の可能性や九大側が持つ途上国支援のシーズに対する JICA 側の見解やニーズなど、今後の連携に関する具体的な意見交換を行っている。とくに JICA の草の根事業や公募型課題への申請などについて大学側からは、より現実的なプロポーザルがなされるようになった。従来、個々の研究者が個別に実施していた国際開発協力活動を国際戦略本部として位置付けられた国際交流推進室が一元的に対応することで、国際協力機構 (JICA) 等援助機関との組織的な連携関係を構築している。

**国際協力銀行 (JBIC) (現 JICA) からの出向職員の受入れ:**平成 20 年 1 月から JBIC (当時) からの出向職員を国際交流推進室の学術研究員 (特任教授) として受け入れ、主に、途上国開発に係る調査・研究プロジェクトの立案・実施、教員が実施する途上国開発に係る調査・研究プロジェクトのサポート等に取り組んだ。

**九州大学で国際協力活動に取り組む教員データベースの整備:**国際交流推進室では、平成 21 年に、国際開発協力の実績を持つ教員を Web 上で検索できるデータベースを構築した。

<http://www.isc.kyushu-u.ac.jp/intlweb/coopact/search.php>

このデータベースにより、学内外からの教員の検索を容易にし、学際的なプロジェクトの企画、学外からの協力依頼など、各分野での協力・研究の推進を図るため、今後もデータベースを更新・充実していくこととしている。

### (3) 今後の課題

現場と国内での任務と組織：国際開発協力事業に関するタスクは国内大学の業務分担を超えて多様かつ重層的な場合もある。現場では日本側とは異なる業務の分担体制が敷かれていたり、当初予想されていなかったタスクが必要となることもありうる。当初計画や既存の学内の業務分担に固執すると現地の国際協力に支障が生じる。

このような事態に対処するためには、教員のみならず国内大学の事務担当職員も現場を訪れたり、現場と国内双方で一元的な窓口での対応を行ったりする必要があるだろう。また、国内大学内での関連部署のコミュニケーションは必要不可欠であり、迅速かつ柔軟な対応を旨として、必要に応じた役割分担の改編もありうる。

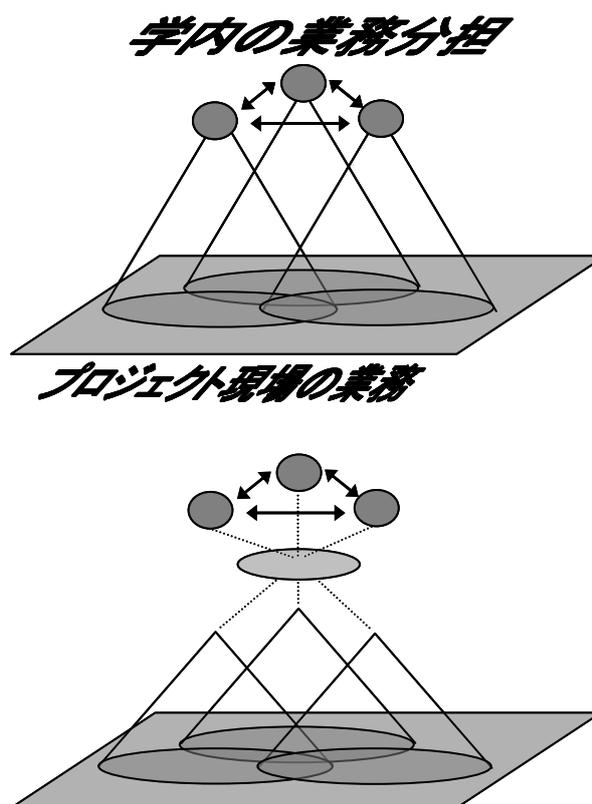


図 5-2 学内の国際協力に関する業務分担とプロジェクト現場の業務の関係

**学内の事情：**大学の守備範囲は極めて広い。国際開発協力が大学の取り組むべき課題として俎上にあがっても、大学はそれを専門とする組織ではなく、多くの教員にとっては研究と教育の仕事が大部分を占める。これらの業務と調整しながらの派遣となるので、現地に滞在する時期と期間は限られてくる。事務系職員についても、とくに部局にあっては教員の研究・教育活動の業務を支援するという体制になっており、業務の拡大に悲鳴を上げているのが現状であろう。

上は現場と国内大学の業務がダイレクトに関わる場合、下はワンストップサービスとしてのインターフェイスが設けられた場合

一方、大学で国際開発協力を実施することになると、学内の教員、関連部署、学外との調整の業務が重要となるが、大学にとっては、未知、未整備の部分も多い。

例えば、工学研究院が平成 18 年～20 年に実施した「インドネシア国ガジャマダ大学産学地連携プロジェクト(Hi-Link Project)」

(<http://www.isc.kyushu-u.ac.jp/intlweb/cooperation/gadjahmada.htm>)は、九州大学としては初めて受託した技術協力型の事業であったが、業務内容とその分担、ルールづくりなどプロジェクトの現場での取組以上に学内的な課題が明らかとなった。国際交流推進室は学内外との調整を行ったが、その経験から次のような能力をもつ人材の必要性を痛感している。

- プロジェクト開始段階：コンサルティング会社、各部局教員、国際交流推進室、事務局各課、各部局事務部の業務分担に関する調整

○ プロジェクト実施段階：資金執行、決算等に関し、援助機関と国立大学法人双方のルール（規則、資金執行に関する慣習等の違い）の擦り合わせ

○ 報告書作成段階：報告書等作成に必要な実績や資料の収集・分析、報告書執筆の際の教員をはじめとする関係者との調整作業

なお Hi-Link Project に係る現場での苦勞については糸井（2009）に詳しい。

### 3. 案件の獲得

国際開発協力活動に関し、国際交流推進室が組織として一元的に対応を開始した平成 16 年以降、ODA や民間の資金により実施した事例は表 5-2 のとおりである。このうち、ODA 事業では 8 件のプロジェクト、約 3 億 8 千万円の外部資金を獲得している。

表 5-2 国際開発協力の実績（平成 16 年～平成 20 年）

（単位：千円）

	財 源	年度	タ イ プ	担 当 教 員	所 属	事 業 名	金 額	備 考
1	JBIC	16 ～ 17	提案型調査	井上雅弘 (准教授)	工学研 究院	中国「内陸部・人材育成事業」石 炭分野に係る現地ニーズ調査	22,300	
2	JBIC	17	委託調査	牟田耕一郎 (講師)	医学部 附属病 院	インドネシア「国立イスラム大学保 健・医学部事業」に係る調査	18,859	
3	JBIC	18 ～ 19	提案型調査	緒方一夫 (教授)	熱帯農 学研究 センター	マレーシア国サバ州所得向上・持 続的資源利用パイロット事業	29,999	(株)パデコ、 東京農業大 学と共同
4	東芝国 際交流 財団	17 ～ 21	研修事業	緒方一夫 (教授)	熱帯農 学研究 センター	東ティモール「東ティモール国立 大学農学部教員に対する教育・文 化交流のための研修プログラム」	9,000	
5	文部科 学省	18	「国際協力イ ニシアティブ」 教育拠点形成 事業	緒方一夫 (教授)	熱帯農 学研究 センター	インドシナ地域における農学・獣医 学系高等教育の現状と課題－大 学連携による多面的アプローチ	1,000	宮崎大学、 東京農工大 学と共同
6	JICA	18 ～ 20	技術協力プロ ジェクト	糸井龍一 (教授)	工学研 究院	インドネシア国ガジャマダ大学産 学地連携総合研究プロジェクト	293,353	
7	文部科 学省	19	「国際協力イ ニシアティブ」 教育拠点形成 事業	緒方一夫 (教授)	熱帯農 学研究 センター	インドシナ地域における農学・獣医 学系大学でのアウトリーチ活動の 現状と協力	9,800	宮崎大学、 東京農工大 学と共同
8	文部科 学省	20	「国際協力イ ニシアティブ」 教育協力拠点 形成事業	小松太郎 (准教授)	言語文 化研究 院	日本の地方組織による就学奨励グ ットプラクティスの調査と開発途上 国への適用性検証	4,981	
9	JBIC	20	連携推進調査	島田英樹 (准教授)	工学研 究院	インドネシア国ジョクジャカルタ市 における持続可能型	2,432	

なお、この表には個別専門家としての派遣事例や研修プログラム、留学生受入等の人材育成事業は含まれていない。また最近では、エジプト・日本科学技術大学設立プロジェクト（E-JUST）設立への協力も開始されている。E-JUST プロジェクトでは平成 21 年度より 10 年間の予定で、エジプト・日本科学技術大学（E-JUST）設立のために、国内支援大学（12 大学）の総括幹事大学として参画し、JICA と業務委託契約（年間約 2,200 万円）を結ぶ予定である。

また草の根事業としてバングラデシュでの提案（後述）が採択されており、今後相手国政府との合意書を取り交わした後、JICA と業務委託契約が締結される予定である。

#### 4. 農学系での事例

農学研究院と熱帯農学研究センターは初期の段階より組織的に JICA の農業案件へ関わっている。その最初の試みは 1985 年より 10 年間実施された「バングラデシュ農業大学院計画（フェイズⅠ、フェイズⅡ）」である。また 1998 年から 2003 年には「ベトナム国ハノイ農業大学強化計画」にも関わっている。いずれも、受託型ではないが技術協力プロジェクトであり、支援母体として、長短期の専門家派遣、研修員受入を行い、プロジェクトの国内支援委員会でも重要な役割を演じている。バングラデシュの事例は緒方（2008）に詳しい。

これら農学系の部局は現在でも国際協力に対し積極的である。この背景には現場のニーズ、学内のシーズ、これまでの経験から蓄積された国際協力に関するノウハウなどがある。

部局内での国際開発協力の位置付け: 農学研究院では平成 19 年にバランス・スコア・カードの手法を導入し、部局としての包括的な戦略を整理し「Quest Map」として策定した。この中で国際貢献は重要な柱として意義付けされている (<http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/QUEST/>)。

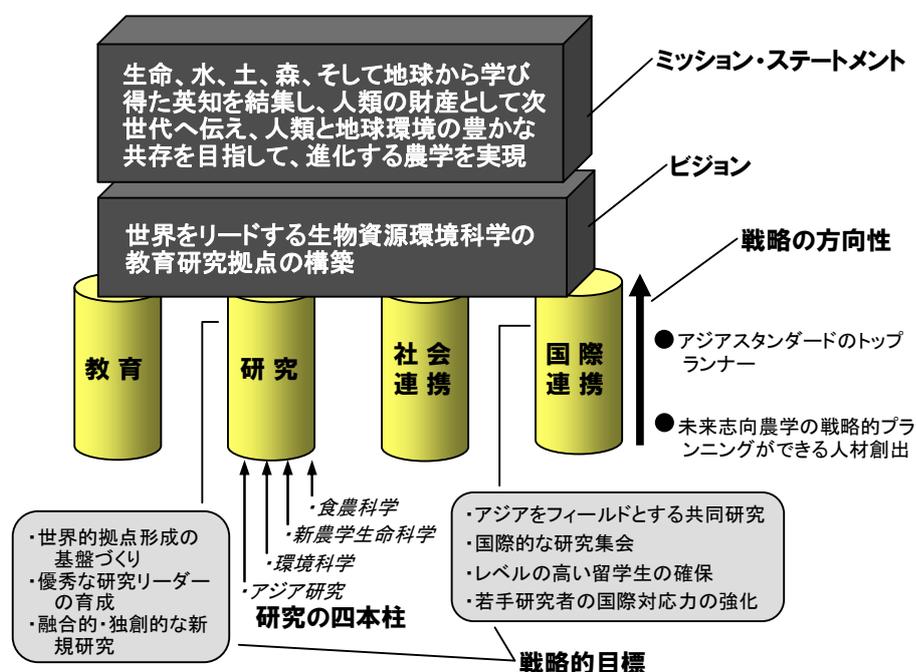


図 5-3 農学研究院の Quest Map の概要

この策定作業は教職員参加型のワークショップとして開催され、SWOT 分析や評価指標等が検討され、若手教員や事務職員も含めた包括的な合意形成がなされた。

**連携の手法:** 1 - (3) で述べたように大学で国際開発協力事業を実施すると人材が質・量的に不足している。農学研究院と熱帯農学研究センターは緊密な連携をとりながら、案件を企画し、さらには学外の農学系部局との連携を図り、人材の問題を解決してきた。

これは、バングラデシュでの農業大学院プロジェクトから学んだことである。当初、このプロジェクトは九州大学農学部(当時)が単独で対応する形をとっていた。しかし、派遣専門家派遣のやり繰りやカウンターパート受入などのニーズに対して対応できない事態が生じ、後に山口大学、佐賀大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学等へ対しても応援をもとめ、結局これらでコンソーシアムという非公式の連合体を形成した。この母体となったのは九州地区農学部長会議という組織である。このコンソーシアムはプロジェクトの国内支援委員会と同じメンバーからなるが、国内支援委員会は JICA 主導の組織であるのに対して、コンソーシアムは国内関連大学の自発的・主体的な組織であり、学部長クラスでの協議を行った。大学としての組織的な取組の必要性から生まれたものと位置付けられる。プロジェクト終了後には「IPSA プロジェクトーバングラデシュ農業高等教育近代化への

挑戦」としてとりまとめている。

また、例えば「ハノイ農業大学強化計画」ではプロジェクト開始から九州大学熱帯農学研究センターが中心となり、その企画に積極的に関与した。九州・山口・沖縄地区の大学の農学系部局コンソシアムに対して、アンケートを実施し関与可能な教員とその分野を把握するなどの活動を行っている。また熱帯農学研究センターは事業実施期間中もプロジェクトサイト-JICA 本部-コンソシアムを結ぶ事務局として機能した(図 5-4)。これらは農学系プロジェクトでの大学間連携の例である。

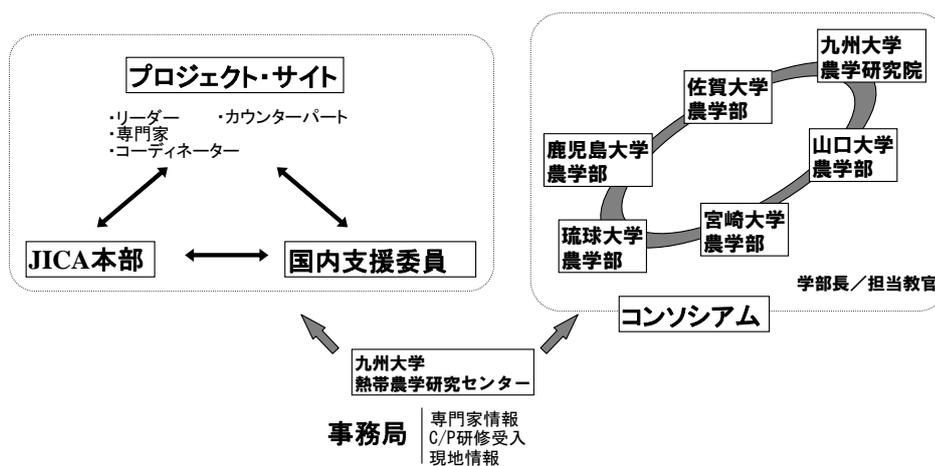


図 5-4 「ハノイ農業大学強化計画」での実施体制

平成 18 年度から 19 年度に実施した JBIC 提案型調査「マレーシア国サバ州所得向上・持続的資源利用パイロット事業」の場合は、国際交流推進室から緒方へ公募型案件への申請依頼があり、公募の背景や現地の状況、他の申請予定準備状況などの情報を収集し、開発コンサルタント会社である(株)パデコとコンタクトをとった上で、東京農業大学も含めて共同事業体として提案申請を行った。潜在的なネットワークが活用された例である。

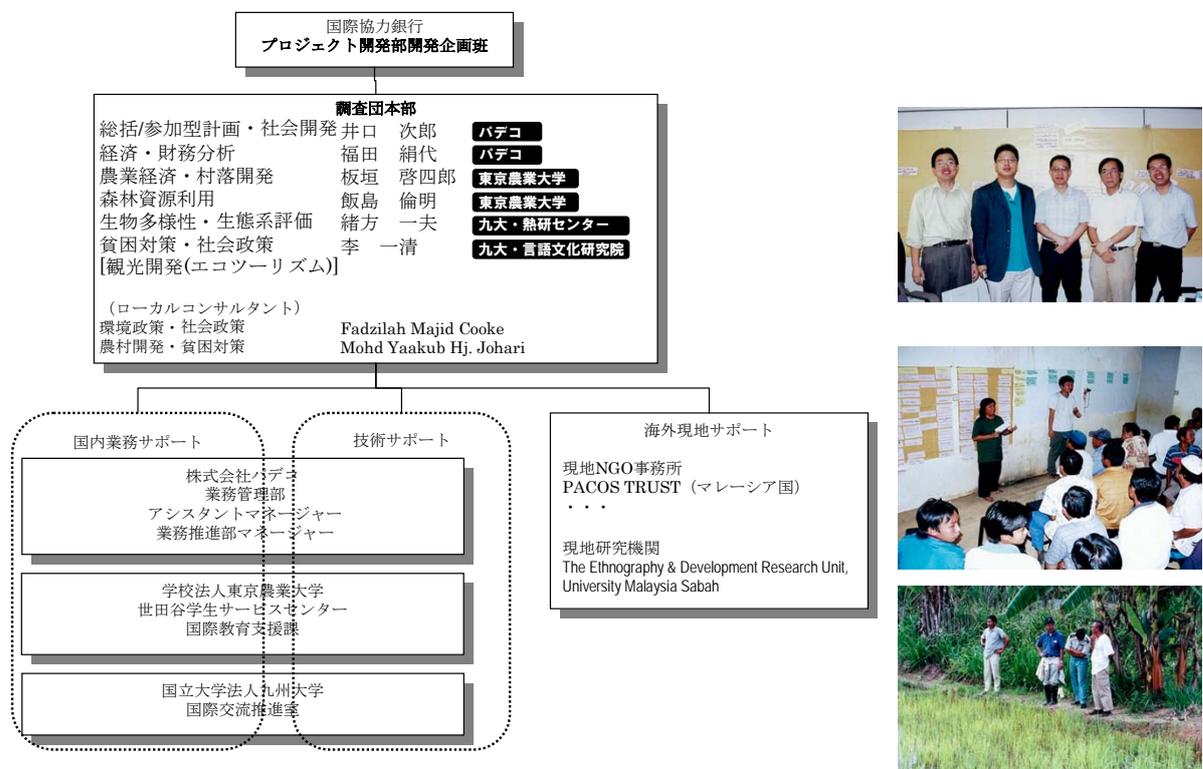


図 5-5 JBIC 提案型調査「マレーシア国サバ州所得向上・持続的資源利用パイロット事業」での実施体制

さらに分野横断的な事業にもチャレンジしている。例えば平成 21 年度に JICA 草の根技術協力事業(パートナー型)として申請し採択されている「バングラデシュ国 ICT を活用した BOP 底辺層農民所得向上プロジェクト」は、ICT(情報通信技術)による農村開発のパイロットプロジェクトとして提案し採択された。企画は九州大学のシステム情報科学研究院の教員による提案から始まり、国際交流推進室が熱帯農学研究センターとつなぎ、学内で興味を示した言語文化研究院の教員と連携し、さらに国際交流推進室に所属する JICA 出向職員がコーディネーターとなり この案件の細部を策定していった。つまり、部局を超えた異分野間の連携の例である。計画策定にあたっては、熱帯農学研究センターにある農業技術、システム情報科学研究院で研究開発された技術やそれらが社会開発に関わる場合の知見(アシル・大杉、2009)、25 年前の「バングラデシュ農業大学院計画」で築いた人脈、などが融合し、大学発の分野横断的な農村開発にチャレンジするものとなっている。

**研究・教育とのリンク:**これまで農学研究センターでは多くの外国人留学生を受け入れてきた。その大部分は途上国からである。また、多くの途上国でさまざまな経費により共同研究等を実施してきた。これら研究・教育の実績は案件の発掘や現地でのプロジェクト運営に反映されている。

表 5-3 農学研究院でのベトナムを対象とした各種事業の実績

大学	文科省事業／科研費	JSPS	JICA
1994	ハノイ農業大学・カントー大学と 部局間学術交流協定		
1995		「市場経済導入後のベトナム 稲作農業の生産・流通問題」	
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			「ハノイ農業大学強化計画」
2001		「ベトナムの伝統的農村手工業 の展開と農業・農村近代化の関 連性に関する総合的研究」	
2002	「ヴィエトナム・タイ・ラオスに おける生物資源生産に関わ る高等教育の比較分析」		国別研修「持続可能な農業 開発のための高度技術研修」
2003			「ハノイ農業大学強化計画F/U」
2004	「農学分野における研究 パートナーシップの構築」		
2005		「北部ベトナム生物資源」	
2006	「アジアにおける大学連携 のための基礎研究」	国際協カイニシアティブ 「農学・獣医学教育の現状と課題」	アジアアフリカ学術基盤形成事業 「ハイブリットイネと生態系の科学」
2007		国際協カイニシアティブ 「アウトリーチ活動の現状と協力」	
2008	「複合農業地域の水媒型 環境負荷メカニズム」		「留学生無償支援」
2009		若手研究者交流支援事業「インドシ ナ地域の農学研究教育の変容に対 応する多重的フォローアップ研究」	

例えばベトナムでは表 5-3 に示すように、部局間交流協定や学内科研費、文科省事業や科研費、日本学術振興会、JICA 等 ODA 経費により、様々な交流が展開されてきた。農学研究院と熱帯農学研究センターは、これらを担ってきた教員間の連携を強化し、それぞれの専門分野や研究対象を勘案しつつ、新たな案件として企画し、提案する作業が行われている。

### おわりに

九州大学の国際開発協力は工学研究院や農学研究院に代表されるように、理工系の技術協力が中心となっている点が特徴的である。しかし、国際協力は単なる技術や知識の移転だけでは当該国の発展にとって十分ではないし、しばしば新たな問題を生むことは、これまでの世界の国際開発の歴史をみても明らかである。国際開発協力には社会的・文化的要因が複雑に絡まるため、多面的な要素を配慮した、分野横断的なスキームが必要とされている。九州大学では人間環境学府が主催する「国際社会開発プログラム」という学際的な教育の試みが始められているが、国際協力を専門とする学部があるわけではない(小川、2009)。社会・経済・文化の観点からの国際開発協力の実践への参加が今後望まれるところである。

九州大学は総合大学として、広域な国際開発協力への対応が潜在的に可能である。しかしそれには超えるべき3つの壁があるように思われる。すなわち、部局の壁、部署の壁、対外調整の壁である。これらの壁は制度であったり、組織的な文化であったり、仕事の質や量からくるものであったりする。学内外への幅広い理解に向けた努力は今後も必要であろう。

## 引用文献

- アシル・アハメッド、大杉卓三編著 2009 『BOP を変革する情報通信技術－バングラデシュの挑戦』 集広舎.
- 糸井龍一 2009 インドネシアの大学支援. 柳哲雄編著『アジアと向き合う－研究協力見聞録』 pp. 101-140.
- 内田博文 2000 九州大学教育憲章制定の周辺 九州大学広報 16 号: 11-12  
[http://www.kyushu-u.ac.jp/magazine/kyudai-koho/No.16/16\\_11.html](http://www.kyushu-u.ac.jp/magazine/kyudai-koho/No.16/16_11.html)
- 小川玲子 2009 アジアとの新しいパートナーシップを求めて. 柳哲雄編著『アジアと向き合う－研究協力見聞録』 pp. 1-14.
- 緒方一夫 2009 農学国際協力. 柳哲雄編著『アジアと向き合う－研究協力見聞録』 pp. 35-74.
- 九州大学 2000 「学府・研究院制度」と「新キャンパスへの統合移転」の概要. 九大広報別冊、2000年10月.
- 九州大学 2004 「国立大学法人九州大学」 九大広報別冊、2004年4月.
- 九州大学 2009 『九州大学概要 2009年度』
- 柳哲雄編著 2009 『アジアと向き合う－研究協力見聞録』 九大アジア叢書. 九州大学出版会.

### 5.1.3. 学校法人 立命館大学

(執筆者：立命館大学 国際部部长 国際関係学部教授 小山昌久)

#### 1. はじめに

我が国における国際協力事業は、途上国のニーズの多様化により様々な態様（円借款による経済・社会インフラ整備、及び無償資金協力や技術協力による制度作りや能力開発など）が出てきているように思える。高等教育機関である大学もまた、国際社会に開かれた存在であるべきで、蓄積された知見や専門人材を、途上国の開発や貧困削減活動あるいは制度強化や人材開発分野で活用することは理に適ったものであり、こうしたリソースを活用した個々の援助活動に対し良好な環境が整えられれば、効率的かつ効果的な援助が可能になると思われる。これまでの日本の援助活動が ODA 予算を有する援助機関と開発コンサルタントや援助関連事業会社だけによるものから、大学や NGO 等、多様なアクターの参加を促しつつ、優れた援助のパートナーシップモデルを構築する必要がある。しかし、大学の知的リソースの参加を促進するためには、以下のようなハードルがある。

- ① 教員は、文部科学省の大学管理運営上のルールに従い、原則、前期・後期それぞれ 15 コマの講義を担当する必要があること。そのため、途上国への派遣は、期中最大 2 週間程度、夏季・春季休暇中で 1 ヶ月程度が限界となる。長期派遣の場合は、講義を補完する教員の手当てが必要となる。
- ② 通常の援助プロジェクトの実施には、予算管理や開発調査に関連するロジの負担が相当あるが、大学ではこれまでロジ面で組織的な学内サポート体制が築けなかったため、教員に過度な負担がかかる。

本格的な、社会科学系の大学教員を本格的に動員した援助活動事例としては、1995 年にスタートした「ベトナム市場経済化支援開発政策調査―通称石川プロジェクト」であったと記憶するが、民間の開発コンサルタントとの連携・役割分担によりこうした困難を克服し、画期的な成果を出した案件として特筆される。当該プロジェクトは、市場経済化を目指すベトナム政府に、マクロ経済政策や産業政策に関し、日本の成功失敗の経験を踏まえた政策オプションを提示することが目的であったが、参加した大学教員にとっては、体制移行プロセスにあるベトナムの、財政・金融システムや、農村開発の実態研究といった専門の研究深耕に繋がるという誘因も働いていたように思える。勿論、日本側調査チームの団長である石川 滋一橋大学名誉教授の卓越した責任感とリーダーシップが前提になったことは申すまでもない。優れた団長とそれを支える専門教員リソース、そしてアカデミックチームと調査活動で連携し、また、ロジ面で開発調査をサポートする開発コンサルタントの存在も忘れてはいけない要素である。

本章では、立命館大学の国際協力事業の取組を紹介するが、特に内発的であり、且つロジ面も含め組織的な取組が行われていることが特徴である。

## 2. 立命館大学における国際協力活動の沿革

立命館大学が国際協力事業に本格的に参画するきっかけとなったのは、2000年に日本初の本格的な国際大学として大分に立命館アジア太平洋大学（APU）が開学し、同時に立命館大学では、国際化戦略コンセプト「ARISE2000」が策定されたことに遡る。ここでは、21世紀の国際社会が直面する種々の課題に対し、大学に蓄積された知見と知的リソースを活用し、未来を担う人材を育成し、研究・教育基盤を強化し、そして大学自らが「国際エンジン機能」を発揮し、課題解決に向けて社会にコミットすることが提唱された。①教育の国際化推進、②研究の国際化、それに加え、③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ることとなった。また、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財政基盤を学生納付金に置く私学として、外部資金に基づく持続可能な国際協力事業体制の構築、及び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。

この方針の下、国際協力事業に対する組織的推進母体が組成されたのは、2004年である。これまで、主として海外への学生派遣、留学生の受け入れ及びサポートや、海外大学との提携実務を担う学内事務組織である国際部の中に、国際協力事業を担当するセクションとして「国際協力事業センター」が位置付けられ、翌2005年に「国際協力事業推進課（現在の国際協力事業課）」が発足した。これは、当時、国際協力銀行（JBIC）に対し、発展著しい中国に対する援助政策の在り方が議論される中、中国の専門人材育成支援の観点から円借款を活用した「中国大学管理運営幹部特別研修」を立命館大学として提案し採択されたことがきっかけとなった。これにより、従来個々の学内組織や教員それぞれがJICAの役務提供などの外部援助活動に関与していたが、大学としての専門の共通窓口が設置されることになり、国際協力案件の申請手続きやロジ面でのサポート体制が整うこととなった。

2010年度を目標年次とする立命館大学中期計画（2007-2010）において、改めて国際協力事業が国際化推進の柱の一つとして明示される中、国際協力事業課を拠点として「中国大学管理運営幹部特別研修」に代表される受け入れ研修や「ベトナム知的障害児教育支援事業」といった現地での技術協力案件の実施、さらには、先の中国四川省大震災及びミャンマーサイクロン災害（2008年5月）においては、全学ボランティア組織を組成し募金活動（中国では図書館の再建に、またミャンマーでは被害のあった小学校の図書や文房具購入に活用された）などに取り組んでいる。

今後の展開分野としては、大学における専門的知的資源を、高等教育機能の脆弱な途上国の大学機能強化に投入するといった本格的な技術協力事業（工科系大学の創設やトレーナーズトレーニング支援活動）などが想定される。

### 3. 組織的取組

学校法人立命館は、2006年7月、学園関係者が建学の理念と使命を共有し、それを広く社会に発信するために、「立命館憲章」を制定した。この中で、「立命館は、アジア太平洋地域に位置する日本の学園として、歴史を誠実に見つめ、国際相互理解を通じた多文化共生の学園を確立する。立命館は、教育・研究及び文化・スポーツ活動を通じて信頼と連帯を育み、地域に根ざし、国際社会に開かれた学園づくりを進める。」また、「人類の未来を切り拓くために、学問研究の自由に基づき普遍的な価値の創造と人類的諸課題の解明に邁進する。」と謳い、教育・研究活動を通じて、広く国際社会に貢献していく理念が示されている。立命館大学の国際協力事業は、この「立命館憲章」の理念に沿った活動であると理解されている。

大学での国際協力事業の推進には、学内の人材と資金の活用が必要となることから、大学の正規の業務としての位置付けと全学の理解が必要となる。立命館大学では、アジア太平洋大学（APU）を含む立命館学園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」が組織されている。当該本部の主幹事務組織として、「国際部」が位置付けられている。国際協力関連プロジェクトも、その企画と実施状況に関し、定期的に当該運営委員会及び本部会議に報告され、大学のトップマネジメントによりモニタリングされることになる。

「国際部」は、立命館大学の館則に定められる正規の事務組織であり、①国際化推進に係る企画と総合調整を司る「国際企画課」、②主に学生の海外派遣を担当する「衣笠国際教育課」、③主に留学生の受け入れを担当する「BKC（びわこ・くさつきキャンパス）国際教育課」、そして④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」から組成されている。

個々の国際協力プロジェクトの企画は、「国際協力事業課」が所掌し、国際部内会議で協議のうえ、最終的には学内の最高意思決定機関である「常任理事会」に付議され、機関としての決定が行われる。国際協力事業は、学内の様々な資源を活用することが前提となること、また全学の理解の上にならざることを趣旨から、厳格な内部手続きが規程されている。

「国際協力事業課」は、現在課長以下4名の専任職員、及び7名の契約職員、合計11名体制であり、既存の「中国大学管理運営幹部特別研修」、「インドネシアの公共政策立案研修」及び「世界銀行奨学生のための短期日本研修」などの受け入れ研修の実施をはじめ、JICA・外務省・駐日各大使館・経済産業省及び世界銀行など外部機関との連携窓口業務を担っている。日本や国際社会における大学が担うべき援助プロジェクトのニーズを汲み取り、大学内の関連部署や援助活動に必要な専門の教職員と連携し、企画を立案・提案し、実施に移すといったダイナミックな機能が今後益々求められよう。

#### 4. 事例紹介

本項においては、立命館大学が実施している代表的な国際協力プロジェクトを紹介する。何れも、JICA などの外部資金を活用し、大学内に蓄積されている知見と資源の動員により実施しているものである。プロジェクト実施において、海外ロジ面などのサポートには、必要に応じて民間開発コンサルタントとの連携も必要となってくる。

##### ① 中国大学管理運営幹部特別研修

中国政府は、中国国内の地域間格差の是正と市場経済化の推進のために、2002 年度から日本の政府開発援助（ODA）の一つである有償資金協力（円借款）を活用し、中国内陸部を中心とした 22 の省・市・自治区における高等教育機関の質・量の強化を目的とした「中国・人材育成事業」を実施していた。立命館大学は、2004 年度から当該事業の一環として、「大学管理運営幹部特別研修」を企画し、研修生の受け入れを行っている。研修プログラムの企画・開発は、国際協力事業課の下に、「研修運営委員会」を組織し、「大学学部のカリキュラム体系整備などの教学管理」「人事管理」及び「財務管理」など大学経営の根幹となる分野に関するテキストの開発と内外専門講師の手配などを行っている。

本研修は、2004 年度に第 1 回研修（重慶市より 31 名の研修員が参加）が実施され、2009 年度までに 31 回、研修参加者累計 844 名を数えるに至っている。当該研修は 2013 年度まで継続の予定である。

当該研修は、日本の私学経営の特徴的内容を包含しており、約 3 週間のパッケージプログラムは、他の途上国の大学経営能力強化案件などの技術協力にも役立つものと思われる。2007 年度には、ベトナム教育訓練省の委託を受け、同様の研修を実施した。

##### ② インドネシアの公共政策立案研修

インドネシアは、新政権の下、行政制度の地方分権化を進めている。しかしながら、地方行政官の徴税や予算の策定及び執行能力の強化が課題となっており、インドネシア国家開発企画庁（BAPPENAS）より、立命館大学に対し ODA（円借款）を活用した、地方公務員研修指導者を対象とするトレーナーズ・トレーニングプログラムである「公共政策立案研修」実施の要請があった。当該要請に基づき、国際協力事業課を事務局とする学内専門教員からなる「研修プログラム開発委員会」を設置し 2 週間の地方行政の理論と実務講座からなる研修プログラムを開発し研修実施を提案した。

2009 年 5 月、BAPPENAS・インドネシア大学及び立命館大学の 3 者間で、当該研修実施の委託契約締結に至り、2009 年度及び 2010 年度、計 3 回の研修（インドネシア研修 1 週間、日本研修 2 週間のパッケージ）を実施することとなった。ここでは、学内を中心とする公共政策系の専門教員による理論講座と日本の自治体の協力による実務研修が組み合わされ、日本の経験を実践的に学ぶことができ高い評価を得ている。

### ③ ベトナム・ハノイ工科大学 ITSS 教育能力強化プロジェクト

本プロジェクトは、経済産業省策定の「情報処理技術者スキル標準（ITSS）」に対応したモデル教育による ITSS の普及と IT 人材の育成を目的に、2006 年度にベトナム教育訓練省と旧 JBIC と JICA との間で合意された事業である。本事業は、ODA（旧 JBIC：国際協力銀行による円借款ファンド、2006 年～2014 年）事業と技術協力事業（JICA による無償ファンド、2006 年～2012 年）の二本柱からなっている。具体的内容は、日本側の立命館大学と慶応義塾大学が、ITSS に沿った学部教育プログラムを開発し、ベトナム側ハノイ工科大学に 120 名定員の教育コースを設置し、日本語教育も含め 2 年半学習し、その後選抜により上位 20 名に奨学金を付与し、立命館大学と慶応義塾大学に各 10 名、3 年生として編入させ学位を取得させようとするものである。当該プロジェクトの留学生は、4 カ年の継続実施が予定されており、4 期計 80 名の卒業生が見込まれている。プログラム卒業生は、日系の IT 会社などへの就職が想定され、日越間のビジネス交流における有為な人材として活躍することが期待される。

本プロジェクトは、日本政府の IT 系人材育成政策に基づく、ベトナム政府との政府間技術協力プロジェクトである。人材育成プログラムの実施主体は、ハノイ工科大学と日本側立命館大学及び慶応義塾大学の 3 大学の連携となる。資金面は、プログラムの開発費、日本語教育費用、及びハノイ工科大学側担当教員養成に係る費用、並びに選抜学生の日本留学奨学金は、日本政府による円借款及び無償協力金で手当てされる。

こうした学部教育 4 年間をカバーする人材育成プログラムは、長期安定的な支援体制構築が必須であるが、立命館大学からベトナムに長期に派遣されているプログラム・コーディネーターとそれをロジ面で支える開発コンサルタントの役割が重要である。

## 5. おわりに（今後への課題）

旧国際協力銀行（JBIC）は、2005 年 4 月に「海外経済協力業務実施方針」を公表した。この中で、業務の運営にあたって特に配慮すべき事項として、大学を含む国内関係者との開発パートナーシップの強化と、円借款業務への国民の理解を得るための取組の強化を掲げている。立命館大学の国際協力事業の取組は、この理念に沿ったものである。即ち、「開発途上国の多様化する開発ニーズに対し、日本の大学が蓄積している開発分野全般にわたる理論面・実証面での知見や、大学の教育機能を活用することにより、円借款の有効性や効率性を高めることを目的として、大学との連携強化に取り組んでいる。[国際協力銀行リーフレット、円借款と大学連携：開発パートナーシップの深化を目指してより抜粋]」。

当該リーフレットの中で、大学にとっての連携メリットとして以下の 4 点が示されている。

- ① 開発途上国のフィールドを通じた実践的な研究や教育活動の実施
- ② 開発途上国とのネットワークの構築等を通じた大学の国際化の促進
- ③ 大学の使命としての社会貢献、国際貢献への対応

#### ④ プロジェクト受託による外部資金の導入

立命館大学の国際協力事業への取組は、まさにこれらの意義やメリットに立脚するものであり、国際化推進に欠かせない活動という位置付けの中で実施されている。しかしながら、本章の冒頭で指摘した通り、大学教員の本務は、研究活動と共に学生の教育指導にあり、年間を通じて、国際協力活動に向けられ得る時間・工数が限定されるという大きな制約が立ちはだかる。

この課題の克服には、立命館大学にある「国際協力事業課」という内部支援組織の存在が重要である。これにより、極力教員の業務工数を削減することが可能となるからである。また、教員に対し国際協力事業に参画する意義とメリットの理解を広める必要がある。開発調査事業などへの役務提供が、教員個人の研究材料の発見と研究の深耕に資するものであれば大きな参画のインセンティブとなろう。また、教員の長期派遣が求められるプロジェクトにあっては、休講補完対策が必要となってくる。第一線を退いた教員やポスドク人材を組み合わせるなどの人材活用も検討に値しよう。こうした補完費用に対して、相応な経済的支弁措置が援助機関から提供されることも必要である。

現在、エジプトやインドなど途上国政府より、工科系大学の創設と運営に関し日本の大学から技術支援を得たいとの要請が届き、すでに支援事業が展開されている。こうした包括的な支援プロジェクトは単独大学での対応は難しく、日本の複数大学による連携支援が必要となる。先進国である日本の大学は、こうした国際社会からの要請に積極的にコミットすべきと考えるが、既述した制約要因を踏まえた大学への適切な経済的サポートやその他のインセンティブ提供が、大学にとっての大きな動機付けになると思われる。大学として、この点に関し、政府並びに関係援助機関における深い理解をお願いしたい。

最後に、大学の国際協力事業への積極的参画は、国際的な援助活動に関心のある学生への「開発教育」の場ともなり得ることを強調しておきたい。途上国の貧困を知り、国際的視野と専門的知見を身につけ、将来国際協力の担い手となる若い人材の育成のためにも、大学発の国際協力の現場に、幅広く情熱溢れる学生参画の機会が提供されるような工夫や手立てができればと思う。

#### 5.1.4. 大学法人 帯広畜産大学

(執筆者：帯広畜産大学 連携融合事業推進室 参事役 中野昌明)

### <獣医・農畜産分野の国際協力>

#### 1. 大学の基本方針

農業活動によって生み出される「食料」は、人類の生命維持に欠くことのできないものであるだけでなく、健康で充実した生活の根幹を支えるものである。また、あらゆる地球規模課題（食料不足、貧困、環境破壊、エネルギー問題、紛争等）に農業は深く関わっている。人類の豊かな暮らしの維持と地球規模課題の解決に向けて、農業分野における国際協力は重要な役割を果たす。帯広畜産大学は、我が国唯一の国立農業系単科大学として、特に感染症等の疾病から人と動物の健康を守る「獣医分野」と農作物・食品の生産性向上と安全性を確保する「農畜産分野」を融合した知識・技術により、開発途上国支援に努めている。

帯広畜産大学が位置する北海道東部の「十勝」地域は日本の食料基地と呼ばれており、大学ではこのフィールドを活用した実学重視の人材養成を行っている。ここに世界各国からの留学生・JICA 研修員が集い、実践的な農業知識・技術を学び自国に戻って活躍している。また、日本人学生はこのような国際交流環境の中で育ち、卒業生の中には国際協力活動を指向する者も多いのが帯広畜産大学の特徴の一つと言える。学生総数は大学院も含めて約 1,400 人と小粒であるが、これまで 200 人以上の青年海外協力隊員を輩出し、また、240 人以上の教員・卒業生が JICA 専門家として海外で活躍してきた。このような国際協力実績に基づき、帯広畜産大学は、平成 17 年 2 月に我が国の大学の先頭を切って JICA と連携協力協定を締結した。協定の内容は、「畜産分野の国際協力人材の育成」及び「開発途上国への国際協力実施」について相互協力するものである。

平成 16 年の法人化を契機として、各国立大学法人は「中期目標」等により大学の理念や目指すべき方向性を明示している。帯広畜産大学は「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ところである。

#### 2. 推進体制

帯広畜産大学では「国際協力」を大学の主要な業務の一つとして位置付けており、また、単科大学であることの利点から、組織として機動的な意思決定が可能であるとともに、各種事業を推進するにあたって個々の教職員の提案・意見等を反映することが比較的容易である。以下に帯広畜産大学における国際協力を担う組織とその役割等について紹介する。

#### ◆ 国際協力推進オフィス

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」を設置している。オフィス長は国際担当副学長が担い、構成員は学長が指名する教員 6 名及び国際企画課長等の事務職員 2 名である。規程上明記している具体的な業務内容は次のとおりである。

- ①海外の大学等との学術連携活動等に関すること
- ②組織的な国際開発協力プロジェクト受託等の促進に関すること
- ③ユネスコ、国際協力機構（JICA）及びその他国際機関等との学術連携活動等に関すること
- ④その他国際協力に関すること

オフィス会議は原則毎月 1 回開催しており、上記に関する案件の検討を行うほか、別途毎月開催される「JICA 帯広との連絡協議会（帯広畜産大学から国際担当副学長、担当教員 1 名、国際企画課が出席）」の概要が報告され、各種国際協力事業に関する情報共有がなされる仕組みとなっている。また、オフィスの下には、個別のプロジェクトの実施を担う専門業務チームを複数設置している（構成員は担当教員及び事務担当者）。

国際協力推進オフィスで検討された重要案件は、毎週開催される学長室会議（学長、理事、副学長等出席）に報告され、その場で大学としての方向性が決定されることとなる。また、学長室会議で提案されたアイデアを国際協力推進オフィスで検討することも少なくない。

#### ◆ 連携融合事業推進室

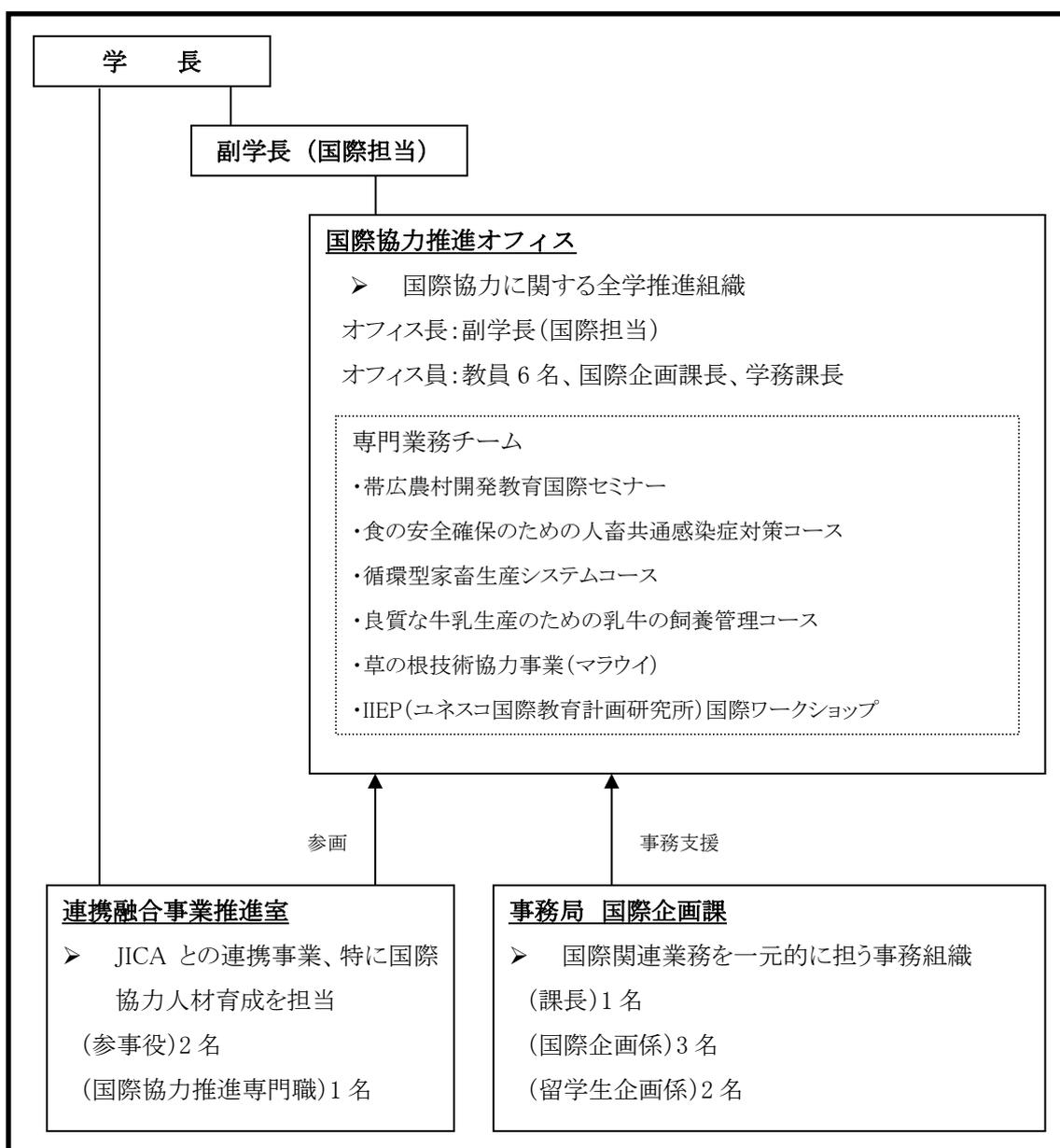
帯広畜産大学と JICA との協同事業には数々の実績があるが、特に「国際協力人材の育成」に関する連携事業を組織的に強化することを目的として、文部科学省からの予算措置（特別教育研究経費）により、平成 19 年 4 月「連携融合事業推進室」を設置した。同室は学長直轄の組織であり、国際協力に関する高度な専門知識を有する人材を JICA 等から招へいし、学長の命を受けて業務を遂行する体制となっている。室の構成は「参事役」2 名、「国際協力推進専門職」1 名である。帯広畜産大学では、国際協力人材育成事業として、JICA 専門家等による各種講義の充実、開発途上国現場への学生派遣、国際協力経験を有する者を対象とする大学院特別選抜制度の実施等に取り組んでおり、同室では、これら事業の統括や新規事業の企画・立案等を担当する。また、同室員は国際協力推進オフィスのメンバーとして、大学の国際交流・国際協力活動全般の検討にも参画している。

#### ◆ 事務組織

大学事務局において国際協力事務を担当する部署は、平成 21 年 4 月に新設された「国際企画課」である。平成 20 年度までの国際関係業務の事務分掌は、「研究国際課」において研究協力業務と併せて国際交流・国際協力業務を所掌し、「学務課」において学生支援業務の一環として留学生業務を所掌していたが、新たに「国際企画課」を設置して国際関係業務を一元的に担当することとした。国際企画課のスタッフは、課長のほかに、国際協力、

大学間交流、外国人研究者の受入等を担当する「国際企画係」3名及び留学生の派遣・受入等を担当する「留学生企画係」2名で構成される。この事務組織再編によって、国際関係業務に関する学内外からの連絡・相談窓口が明確になるとともに、「大学の国際化」という視点で各種事業を遂行するための事務体制は整った。しかし一方で、例えば国際的な研究活動によって生じる知的所有の取扱い等については、研究事務を担当する部署（研究協力課）との連携が必要であり、また留学生に対する教育支援策については、教育事務を担当する部署（学務課）と連携して日本人学生と同様の措置を講ずる必要がある。教育、研究、国際を担当する各部署が、それぞれの事務所掌を狭い視点で捉えることのないよう、組織的な連携システムを構築することが今後の課題と考えている。

◆ 国際協力関係組織図



### 3. 国際協力活動の概要

持続的な国際協力活動により大学の国際化を推進するためには、開発途上国の教育研究機関・行政機関との人的・組織的ネットワーク基盤を強化するとともに、教員の国際協力活動をサポートする体制を充実していく必要がある。これらの基盤整備に必要な経費は、効率化が求められている大学予算に全てを依存することは不可能であり、国際協力に関する種々の外部資金等を獲得し、措置される間接経費等を活用しつつ、着実に整備していかなければならない。このため、本学では近年、各種国際協力プロジェクトへの応募、JICA研修コース実施の拡充等に努めているところである。また、併せて、将来にわたり国際協力活動を志す人材を輩出するため、獣医・農畜産分野の専門性と国際協力への高い意識を兼ね備えた人材を育成するための各種プログラムを実施している。

#### ◆ 開発途上国への技術協力

##### ① 技術協力プロジェクト

JICA が開発途上国で実施する技術協力プロジェクトは、「専門家の派遣」、「研修員の受入」、「機材の供与」の 3 つの協力手段を組み合わせ、一つのプロジェクトとして一定期間内に実施される。従来から本学の教員は、数多くのプロジェクトに参加し、専門的な知識・技術の指導に努めている。例えば「パラグアイ家畜繁殖改善計画 1982～1987」、「モンゴル家畜感染症予防技術改善計画 1997～2002」は、プロジェクトでの活動が大学間交流協定に発展したケースである。近年では、上述の技術協力プロジェクトのほかに、JICA 草の根技術協力事業に応募して、平成 21 年度から「マラウイ国・耕畜連携システムによる食料生産性向上と安定的確保」を実施している。また、JST-JICA「地球規模課題対応国際科学技術協力事業」にも積極的にチャレンジしているところである。

##### ② 集団研修コース

開発途上国の研究者・技術者を我が国に招へいし、専門分野の知識・技術を向上させる「集団研修コース」については、長年にわたり文部科学省案件として 2 つのコース（「循環型家畜生産システム」及び「食の安全確保のための人畜共通感染症対策」）を実施してきた。近年では、この 2 つのコースに加え、「中東地域・乳牛の飼養管理コース」、「キルギス国・バイオガス技術普及」等の複数のコースを JICA から受託して実施している。また、平成 20 年度からは学位取得型長期研修として、大学院畜産学研究科畜産衛生学専攻前期課程において「食の安全」コースを開講している。

#### ◆ 国際協力人材の育成

##### ① 開発途上国の技術協力現場への学生派遣

本学では、世界各地の開発途上国において学術支援・技術協力を経験した教員陣が、学生に対して国際協力に関する正確な知識・技術を教授し、当該学生には開発途上国の農畜産現場を体験させることにより、獣医・農畜産分野において国際協力に意識の高い人材を

育成することを目指している。本学と JICA は、平成 17 年 2 月に締結した連携協力協定に基づき、JICA「フィリピン酪農開発強化プロジェクト」に青年海外協力隊短期派遣制度を活用して現役学生を派遣することとした。派遣された学生は、農家にホームステイして農作業を手伝いながら、地域住民、長期派遣協力隊員、JICA スタッフとコミュニケーションを深めつつ、現地の酪農技術や酪農経営上の問題点を自ら見出し、その解決策を提言するという国際協力活動を体験する。活動期間は春季又は夏季休業期間を活用した 4～6 週間程度、派遣実績は平成 17 年夏の 1 次隊から平成 20 年夏の 5 次隊まで、合計 32 名の学生を派遣した。本プロジェクトにおける活動は、「インターンシップ（就業体験実習）」単位として取り扱う。なお、本プロジェクトは平成 20 年 9 月に終了したが、引き続き、学生に開発途上国への派遣機会を提供するため、後継プロジェクトの実現可能性等について JICA と意見交換を行うとともに、大学が受託する技術協力プロジェクトに学生を派遣する方策等についても検討を進めているところである。

## ② 国際協力関連講義等の充実

学部教育段階における国際協力関連科目については、全学生の 2 年次を対象とする講義科目（選択）として、JICA 等の専門家を講師に招き「国際農業開発協力論」、「国際比較畜産論」等を開講している。また、畜産学課程の学生は、2 年次から希望する専門コース（生命科学、家畜生産科学、食品科学、環境農学、農業経済学の各ユニット）に所属することとなるが、国際協力への意識が高い学生については、3 年次から「畜産国際協力ユニット（サブユニット）」に転属し、他のユニットが開講する畜産関連科目を履修しつつ、国際協力に関する諸課題、開発援助の在り方、農畜産分野の専門性を開発途上国で実践する方策等について学ぶことが可能となっている。

## ③ 大学院特別選抜制度の実施

大学院畜産学研究科の博士前期課程及び修士課程において、青年海外協力隊等の海外ボランティア経験を有する者を対象として、さらに高度な専門的知識・技術を提供するため、「国際協力特別選抜制度」を実施している。本選抜制度により入学した学生には、授業料相当額（月額 5 万円）の奨学金を貸与し、課程終了後再び国際協力関係業務に従事した場合は、奨学金の返還を免除している。この選抜制度は平成 18 年度から開始され、現在までに 3 名が入学した。さらに多くの入学希望者を募るため、毎年、各種国際協力広報紙に募集要項等を掲載するとともに、平成 21 年度からは受入対象専攻数を 1 専攻から 4 専攻に拡充した。

## 4. 教員の国際協力活動の位置付け

本稿の冒頭で述べたとおり、人類の豊かなくらしの維持と地球規模課題の解決に向けて、農業分野における国際協力は重要な役割を果たす。すなわち、農業分野の教育研究活動は国際貢献に資するものであり、各教員はこの重要性を常に意識して行動する必要がある。また、国立大学法人には、教育研究という基本的使命のほかに、社会貢献に対する組織的

な取組が求められている。帯広畜産大学では、このような考え方にに基づき、各教員の国際協力活動を大学の本務と位置付けている。国際協力活動が大学の本務である以上、各教員の活動実績は適正に評価されるべきであり、また、国際協力に係る経費については、全て大学として適切に管理する必要がある。

#### ◆ 多元的業績評価

帯広畜産大学の教員の業績評価は、「教育業績」、「研究業績」、「社会貢献業績」、「管理運営業績」を総合的に評価する方法である。社会貢献業績は、地域貢献と国際貢献に区分され、国際貢献実績は、国際協力プロジェクトでの活動実績、集団研修コースへの参加実績、国際研究集会への参加実績、外国人研究者の受入実績等を評価項目としている。

#### ◆ 集団研修コースに係る所要経費の取扱い

集団研修コースには、大学がコースの運営・実施を JICA から受託する形態と、JICA 等が実施するコースに教員が講師として参加する形態がある。大学が受託するコースについては、「外国人受託研修員規程」に研修員の受入手続、研修方法、研修料等を定めている。経費の配分方法は、受託契約金額の 90%を当該研修コースの事業費として配分し、残りの 10%を間接的経費として取り扱う。また、教員が講師として参加するコースについては、「JICA 各研修コースの事業に従事する場合の取扱要項」において、経費の配分方法を定めている。各研修コースの謝金相当額は、大学で一括して受け入れて各教員に配分する。配分方法は、JICA 研修事業協力謝金として 50%を当該教員に配分、研究費として 40%を当該教員に配分、残りの 10%を間接的経費として取り扱う。間接的経費は、国際協力推進オフィスにおいて国際協力事業推進費として使用することになっており、具体的な使途としては、「国際協力特別選抜制度」により入学した学生の奨学金等に充当している。

### 5. 国際協力活動をサポートする人材

教員の国際協力活動をサポートする体制を充実するためには、「国際企画課」(2. 推進体制で紹介)に配置される事務職員の能力向上支援、人員増等の措置が必要となる。しかし、本学は小規模大学であるため人事上の制約・課題も多い。事務局全体の常勤事務職員数は約 70 名、部署の構成は 8 課 1 室であり、事務職員は 2 年から 3 年のサイクルで各課を異動する。大規模大学の職員であれば、部局間の異動はあるものの、例えば会計系の職員、総務系の職員として類似の業務を比較的長期間経験することが可能かもしれないが、本学では時間をかけて業務の専門性を向上させることは困難である。国際協力事業に関する知識は、「国際企画課」に所属している短い期間内に習得することが基本となる。仮に一部の職員を長期間配置できたとしても、国際協力業務を当該職員のみ依存することとなり、将来にわたっての業務の継続性は確保できない。また、当然のことではあるが、語学が苦手な職員は国際関係業務を敬遠しがちであろう。このような状況において、本学が取り組む

国際関係業務に関する能力向上支援策を紹介する。

「語学」に関する課題に対しては、優れた語学能力を有する人材を「国際協力推進専門職」（非常勤職員）として国際企画課に採用し、語学が苦手な常勤職員の業務をフォローしてもらっている。また、語学訓練は、全学の事務職員を対象とした「英語研修」を実施するとともに（毎年 1 回・3 ヶ月間、10 人程度参加）、平成 21 年度は、海外語学研修（2 週間）に事務職員 2 名を派遣した。また、国際企画課以外の事務職員を対象として、国際協力活動の内容を理解するとともに、国際業務に対する興味を抱き、希望する職種分野として位置付けてもらうため、海外で実施する技術プロジェクト等へ教員と共に派遣している。

「国際協力に関する能力向上支援策」については、JICA 等が主催する各種研修会等に国際企画課職員をスポット的に参加させている程度であり、不十分である。1～3 か月程度の短期間で集中的に能力を向上させる研修機会があれば、是非参加させたいと考えている。本学の場合、長期間の研修となると、人事上の制約から当該職員の代替補充に苦慮することになる。今回の調査研究「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」の報告に基づき、多様な研修機会が用意されることを期待している。

## 5.2. 海外の大学の取組

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<sup>4</sup>・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、以下の通り整理した。

### (1) 経営層

- ・ 国際開発協力を大学の使命の一つとして取り組む事例

アメリカの大学では、歴史的に、大学が立地する地域への貢献、国際開発問題への積極的な関与に特色をもつ大学がある（ランド・グラント大学、メリーランド州立大学、ウィスコンシン州立大学）。アムステルダム自由大学（オランダ）は、開発協力を大学の使命の一つとして位置付け、大学全体で活動を促進・支援している。

### (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

受託前から受託後までの受託に係る一連の事務手続きについて、担当教員を支援する専門部署が整備されている（アメリカ：ジョンズ・ホプキンス大学、ジョージワシントン大学、メリーランド州立大学、イギリス：ロンドン衛生熱帯医療スクール、バーミンガム大学、サセックス大学）。

- ・ プロジェクト受託のための学内支援体制の整備

全学的な研究活動を促進・支援するための上位事務局としてリサーチ・オフィス（研究協力部）を設置、情報の収集・提供や機関間の連携・調整、政府規則遵守のための支援などを行う。リサーチ・オフィスの下部組織として、スポンサード・リサーチ・オフィスを設置、外部資金導入に関する事務を担当している（アメリカ：カリフォルニア大学デーヴィス校）。

- ・ 国際開発協力活動に特化した組織の整備

ロジスティックスや支援一般に関して、大学内に独自の組織を立ち上げている大学（イギリス：バーミンガム大学は学内にプロジェクト・コミュニケーションズ・オフィスを設置、オランダ：アムステルダム自由大学は国際協力センターを学長直属で組織）、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を整備する大学（アメリカ：メリーランド州立大学のロジスティックス専門会社）がある。

- ・ 財政運営に関する工夫

個別のプログラムの資金で十分カバーされないコストが生じる問題を克服するため、研究者が研究資金プログラムと大学間パートナーシップ・プログラムを組み合わせ、財政面・研究内容の充実を図っている。

---

<sup>4</sup> 文部科学省「国際開発協力サポートセンター」プロジェクト（2006年3月）『海外の大学による国際協力プロジェクトの受託状況に係る調査（アメリカ、イギリス、オランダ）』

- ・ 大学としての組織運営と能力向上

案件受託に関し、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（イギリス：バーミンガム大学）、開発協力案件と教育・研究活動との間に戦略的に相乗効果を生み出す（オランダ：トウェンテ大学）。

### (3) 制度・規程

- ・ リサーチ・プロフェッサー制度などの雇用制度における工夫

アメリカでは、リサーチ・プロフェッサー制度により、開発協力において実績・経験のある人材を受託研究専門の教授として雇用している。

- ・ 教員の外部資金導入をサポートする教員の配置

部局毎に教員の外部資金導入をサポートする教員（Research & Grant Director）がおり、プロポーザル申請にかかる事務以外に、大学側の資金負担（Cost-share）に関する調整や複数学部にプロジェクトがまたがる場合はその調整等を行っている（アメリカ：カリフォルニア大学デーヴィス校）。

- ・ プロジェクト受託に従事する教員の勤務体制

アメリカの大学では、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ケースがある。また、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がある。

- ・ 人件費

プロジェクト受託に際し、一般的に人件費は必要な人月分が計上されるが、その収入は研究室のパソコンの購入等の研究資金に使用される。9-month basis の教員（大学から教育・研究活動に対して 9 ヶ月分の給与しか得ていない教員）については、受託したプロジェクト人件費から 3 ヶ月分の給与の支給を得ることを大学に申請することもできる。ただし、外部資金導入額がどんなに多くても、給与支給を年間 12 ヶ月以上は得られないこととなっている（アメリカ：カリフォルニア大学デーヴィス校）。

### (4) 人材

- ・ 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

- ・ 専門的なスタッフの配置

公示案件の常時確認と教員への情報伝達、プロポーザル作成補助等を行う専門スタッフを配置し、プロジェクトの受託・実施が効率的に行われる体制をとっている。

- ・ 人材活用全般における工夫

事務系のサポート・スタッフの質の向上、プロジェクト・マネージャーを部局に配置。

- ・ 大学院生の雇用

大学院生は通常の講義履修以外に、リサーチ・プロジェクトまたはティーチングに関わり（学費、生活費等の補填）、国際開発協力プロジェクトへの参加もその活動の一つと

なっている。教員が資金を獲得し、大学院生を雇用、研究活動を手広く活発に行い業績を上げる、という流れができています（アメリカ：カリフォルニア大学デーヴィス校）。

上述の事例から、国際協力事業の受託・実施による外部資金の獲得が、欧米の大学では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、資金支援の仕組み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求めるのかを関係者（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付け、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が、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整備（資金規程等）は一定程度、進められている。一方で、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に挙げられていたが、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。さらに組織的な展開を積極的に推し進める人事評価やインセンティブ、教員の活動をサポートする制度等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。

過去には、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）の課題が挙げられていたが、本調査では、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、複数の窓口を有していると回答している。教員の回答等から大学・部局の事務部門の窓口は、事務手続きや情報提供の窓口機能であり、事業実施の実務的な窓口は教員の研究室であることが明らかとなった。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」といった意見も記載されており、国際協力事業が組織的な実施が広がりにくい要因は、構築されつつある体制・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り、その理由の一つは、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。

不足している知識やノウハウを明らかにするために、国際協力事業実施に求められる能力を例示し、回答を記入してもらった結果、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た（表4-11、4-12）。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、具体的に必要な能力を把握することができた。

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だが、学内での多岐に亘った研修実施は困難、国際協力事業に特化した職員を置き、人事ローテーションすることは困難等（表 4-13）、人材及びコスト面からも、仕組みを十分に整備することは難しく、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。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、共有すべき情報が整理されていないため、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 4-14）、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。

4.3(3)に記述の通り、教員は、本部・部局関係者に自身が収集・提供する情報が共有されているだけで、学内で教員自身が求める情報を得ることは少ないと理解している。一方、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。この点で、情報共有を行っていると考ええる大学組織及び組織からは求める情報が得られないと考える教員の間には、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）を活用して、有効な情報を収集している大学もあり、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。

これまで、プロジェクトレベルでは知的所有権の取り扱いや教員・院生等の安全管理等に問題があるとの認識はあったが、一般的な課題認識として確認されてはいなかった。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。特別な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（規定の雛型、学内体制整備（知財部門の設置））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約半数程度に学内の取り決めがあるだけであり、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く、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 表4-7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、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。

表4-11、4-12に見られるように現状、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。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一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み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。

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