

国際大学協会（IAU）による国際戦略に
対する助言サービス（ISAS）2.0

国際大学協会（IAU）

北海道大学

**ISAS 2.0：戦略の評価と成果
の
モニタリング**

**最終報告
2016年12月**

本書はIAU-ISAS 組織委員会事務局（北海道大学HUCI 統括室）
が作成した日本語参考訳であり、正本は英語版である。
括弧内に「補足説明」とある箇所は当事務局による追記である。

背景

2010年1月、国際大学協会（IAU）は同協会が提供する「国際戦略に対する助言サービス（ISAS）」の一環として、北海道大学（HU）の国際化施策と戦略の点検を実施した。北海道大学は初のISAS参加大学であった。2010年から2016年には世界各国の約12大学が同様の点検を行うべくIAUと連携した。また、IAUはある一国で20以上の機関が参加してこの点検を行う全国的なプロジェクトも実施した。2016年、IAUはISASプログラムを改訂・拡大してISAS 2.0を開発した。ISAS 2.0はさらに多角的なサービスとなり、戦略的国際化の進展について各機関は焦点を絞って点検に取り組み、ラーニングバッジを取得できるようになった。ISAS 2.0の助言対象は、1) プランニングと戦略、2) 戦略の点検と成果のモニタリング、3) 特定分野の国際化の強化、4) 総合的な国際化の4項目である。2016年北海道大学ISAS点検では「戦略の点検と進捗のモニタリング」に焦点を置いた。

2014年に近未来戦略を策定した北海道大学は、文部科学省（MEXT）によるスーパーグローバル大学創成支援の採択大学の一つとなっており、「Hokkaido ユニバーサルキャンパス・イニシアチブ（HUCI）」の点検を協働で行うため、再びIAUを招聘した。本点検のための準備は自己点検に始まり、2016年10月5日～7日に実施されたアドバイザリー・ボードによる現地調査で締めくくられた。アドバイザリー・ボードは北海道大学の助言と情報提供にもとづきIAUが選定した。アドバイザリー・ボードのメンバーは次の通りである。

- ・ ケント・アンダーソン 西オーストラリア大学 副学長（地域と社会貢献担当）
- ・ エヴァ・エグロン・ポラック 国際大学協会 事務局長
- ・ マデリーン・グリーン 国際大学協会シニア・フェロー／米国国際教育者協会シニア・フェロー
- ・ 二宮皓 比治山大学 学長

アドバイザリー・ボードはこの場を借りて、山口佳三総長と上田一郎理事・副学長に対して彼らのHUCIへの熱心な取り組みと、北海道大学の自己点検を特徴付ける非常に綿密でオープンなプロセスのサポート、及びアドバイザリー・ボードの現地調査における積極的な参加に感謝を述べたい。アドバイザリー・ボードは、北海道大学IAU-ISAS組織委員会（Steering Committee、以下、組織委員会）の優れた自己点検報告書を高く評価する。これはISASが2010年に始まって以来、同種の報告書の中で最も優れたものの一つであった。包括的かつ良くまとめられており、プログラムや構造の広がり非常に明確に報告されていた。特記すべきは、自己点検の開示性と、HUCIを実施する上で同大学が直面している課題に関して隠し立てせずに率直であろうという組織委員会の姿勢であった。フォーカスグループ（座談会）とアンケートは自己点検の追加情報として素晴らしく、アドバイザリー・ボードにとっても、また今後の学内でのディスカッションをする上では北海道大学にとっても、重要かつ有益な情報となっている。寺尾宏明副学長、そして武村理雪国際連携機構シニア・コーディネーターには、組織委員会業務の調整やアドバイザリー・ボードの多い訪問を準備する上での並々ならぬご尽力に深く感謝する。

点検の範囲

今回の点検は絶好なタイミングであった。HUCI は実施から約 2 年が経過しており、北海道大学にとって HUCI における前進と、2010 年の点検・現地調査以降の国際化の総合的な進展との両方を確認する適切な時期であった。自己点検報告書に記述されていた通り、本点検の目的は「これまでの前進や活動を振り返り、HUCI の設定目標を達成するためのより一層効果的な手法を見いだす」ことであった。HUCI は第一に大学の国際化、そしてガバナンス、教育を網羅する総合的な大学改革施策であるが、アドバイザー・ボードは自己点検報告書に記述、分析された 21 の具体的なプロジェクトに焦点を置くよう依頼された。我々は、本報告書の範囲外において、北海道大学にはその国際化戦略の前進に寄与する、またはその努力を制限する可能性のある活動が他にも数多くあることを認識している。加えて、自己点検には具体的に記述されていないが、北海道大学の国際化目標や HUCI の達成に影響を及ぼす制度的慣行や状態が存在している。その一部はアドバイザー・ボードの聞き取りにより表面化した。全てではない。従って、アドバイザー・ボードによる本報告は範囲を限定した分析に基づくものであることを断っておく。

報告書の構成

北海道大学は HUCI の範囲内、またそれを超えて、様々な活動に取り組み、多数のプロジェクトを実施している。また、2010 年の初回現地調査以降、数多くの発展があり、アドバイザー・ボードはそれらについても同様に所見を述べたい。従って本報告書は 3 部構成とし、これまでの進展に対する「称賛」、アドバイザー・ボードが強調しておくべき「主な所見」、そして最後に北海道大学の現状を反映する 5 つのキー・コンセプトに基づく一連の「提言」から成る。

1. これまでの進展に対する称賛

2010 年以降、北海道大学が国際化において成し遂げた大きな進展を高く評価する。この発展の例としては、スーパーグローバル大学創成支援事業の採択（北大は HUCI を提案）、派遣・受入学生数の増加、外国籍教員数の増加、英語による授業科目数の増加、海外研究者との共著による出版がある。さらに具体的には、次の成果について北海道大学を高く評価する。

- 2010 年の点検・現地調査の結果に基づく提言の多くを採用したことを評価する（例：現代日本学プログラム、留学生と外国籍教員向けの英語による情報提供環境の整備、一貫性のある大学のビジュアルイメージやブランディング）。
- 2026 年の創基 150 周年記念に至るまでの総合的な未来戦略は、北海道大学の将来に向けた創造的ビジョンである。HUCI はこの未来戦略と非常によく整合しており、国際化はまさに近未来戦略 150 の遂行に不可欠である。
- 北海道大学の国際化を進め、長期的未来戦略の実施を下支えする上で、スーパーグローバル大学創成支援事業というチャンスをつかんだことについて、大学執行部を評価する。
- HUCI の 1-4-4 フレームワークは、大きな改革プランの中に国際化を賢明に位置付けており、国際化はそれ自体がゴールとして描かれているのではなく、高等教育機関としての改善と進歩の手段として描かれている。
- 北海道大学が機関としての発展段階において協働することの重要性を重視し、それを HUCI 成功のキー・コンセプトとしていることを評価する。北海道大学はさらなる学内の協働を実現するための体制を整えると同時に、戦略を検討していることをうれしく思う。
- HUCI の特徴的な取り組みである Hokkaido サマー・インスティテュート、ラーニング・サテライト、新渡戸カレッジ、新渡戸スクールの革新性と創造性に関して、北海道大学を評価する。国際連携研究教育局（GI-CoRE）（正確には HUCI の一部ではないが）もまた、戦略的国際化や学際性を推進する非常に強力な施策である。

2. 主な所見

財務状況の変化

HUCI への補助金を獲得して以来、北海道大学の財務状況は大きく変化した。文部科学省が大学に対する交付金の削減を発表し、北海道大学は全体予算調整のための選択肢、特に人員削減を検討していることをアドバイザー・ボードは知った。今回の聞き取りにおいては、この今後の交付金削減についての懸念が聞かれ、HUCI と競合する優先事項の存在や、結果として HUCI への自主財源の投入が削減されることによって HUCI が危機にさらされるのではないかと不安が表明された。さらには、HUCI への文部科学省補助金は事業期間において計画的に年々減少していく。財政面の制約は大学職員の全体的な士気や改革努力、特定の教育活動を続行する北海道大学の能力、そして国際化に対する人々の考え方に影響を及ぼすことは明らかである。北海道大学は、これまでに HUCI で勢いづけた改革の流れを維持し、HUCI 全般、そして具体的には国際化が、大学の質と認知度の向上のための鍵となるツールであることをキャンパスコミュニティに対して強調し、明示していくことが重要となる。

HUCI 方策

HUCI は幾つもの要素が相互に関連している複雑な取り組みである。アドバイザー・ボードは、HUCI を構成する様々な要素について、またそれらがどのように組み合わさっているのかについて、そして HUCI と同校の他の改革戦略や活動との関連について理解するのにしばしの時間を要した。また、これらの関連性は北海道大学職員にとってもつねに明確であるとは限らないとの印象を強く受けた。北海道大学は確かに国際化と大学改革に向けた方策を有してはいるが、HUCI の複雑さがその主となる要素の見極めを難しくしており、この方策は必ずしも学内のステークホルダーに明確な形で伝達または説明がなされているとは限らないと結論づけられる。文部科学省のスーパーグローバル大学創成支援事業と HUCI 開始のために練られた方策は今、「採択後」の全学方策として、明確化、説明、調整をする必要がある。

自己点検の第 4 章では、各部局と事務部門を装飾タイルとして表現し、HUCI がモザイク構造で説明されている。このよい例えを応用し、HUCI の個別の要素を装飾タイルとみなして説明してみる。すると、HUCI を一つの大きな絵と捉えるよりも、HUCI が要素（タイル）で構成されていると捉える方が、全体として理解しやすくなる。アドバイザー・ボードの聞き取りにおいて、全体像の理解に苦しんでいるのは我々だけではなかったことが確認された。いくつかの特定要素が際立ってはいるが、全体像やビジョンのさらに明確な説明を要する。具体的には、各要素がどのように相互に関連しているのか、HUCI がどのように大学としてのさらに大きなビジョンや計画、特に近未来戦略に描かれているものに関連しているのかについての説明が必要である。大学の到達点を進歩させる HUCI の目的とその役割は、より明確に（そしてシンプルに）幅広いステークホルダーに向けて説明されなくてはならない。それぞれの要素を組み合わせることで全体像を作り出すために各事務部門や部局が同じペースで同じアプローチを用いる必要はない。機関として成功する方策は船隊に例えることができ、船隊はそれぞれの船の大きさや速度は異なるが、全ての船が同じ方向に進行する。HUCI 方策の現在の課題は、各部局や事務部門のナビゲーションを円滑に行うことである。

自己点検報告書や他の文書において、HUCI が「推進方策」として説明されている場合がある。HUCI は近未来戦略のビジョンを実現する一つの手段であることから、ある意味でこれは正しい。一方で、この表現は限定的でもある。HUCI は、ユニバーサルキャンパスのビジョンを基盤とし、近未来戦略から発展した意欲的な目標を持つ点において、それ自体が一つの（経営）戦略である。従って、HUCI の野心的な性格や北海道大学にとっての妥当性や重要性を損なわないようにしつつ、一貫性を持った HUCI の説明をするよう気をつけなくてはならない。

コミュニケーションと協議

スーパーグローバル大学創成支援事業の獲得競争のため、HUCI の構想調書は短期間で準備され、意欲的な目標が意識されており、北海道大学執行部は素早くこれを実行に移した。新しい施策が急速に開始されることになったのである。アドバイザリー・ボードは教員や事務職員との聞き取りにおいて、彼らがこのイニシアチブを「トップダウン」と認識しており、この構想の導入前に事業計画や実施に関する課題についての十分な協議が行われておらず、事業実施の責任を担う側から見た目標達成の可能性についての協議なしにトップが非現実的目標を設定したという声を何度も聞いた。フォーカスグループからは、キャンパスには HUCI についてよく知らない者や、わずかな知識しか持たない者もいるという懸念も示された。HUCI の事業期間は残り 8 年であることから、今こそ教職員を参加させるための計画を徹底的かつ慎重に構築し、それによって HUCI が教職員のニーズや利益にゆくゆくは応じるものであり、彼らの疑問に答え、彼らが抱く HUCI に関する懸念に対処することを約束するよい機会である。北海道大学執行部はすでにこの問題を認めており、多くの教員や事務職員が各自の業務がどう HUCI と関係しているのかを理解するためには HUCI についてさらに理解を深める必要があるということの認識を北大執行部が持っていることをアドバイザリー・ボードは高く評価している。さらには、北海道大学は HUCI の開始以降、グローバル社会を見据えた準備ができるより良いチャンスの提供を期待する学生を受け入れてきた。これは特に、北海道大学がスーパーグローバル大学創成支援事業の採択を受けていることから、クオリティの高い教育が提供されることを大いに期待している留学生に当てはまる。よって、学生からも HUCI の理解やそれに対する期待についての意見を聞くべきである。

国際本部（OIA）を国際連携機構（IIC）として再編、改名したことが、教員の積極的な参加を促すのにどう上手く作用するかは時期尚早でまだ分からないが、教員を HUCI 下のプロジェクトにさらに深く組み込むための前向きな一歩である。この新組織の任務、運営方法がキャンパスコミュニティに明確に理解されるようにすることが重要となる。これには、なぜこの変更が行われたのか、IIC はどのように機能するのか、また部局を含む他の部署とはどう関わっていくのかを説明するための慎重なコミュニケーション戦術が求められる。

部局の HUCI に対する当事者意識なくして、北海道大学が掲げた意欲的な目標を達成することはできない。部局の当事者意識と関与を高めるには時間のかかることではあるが、すでに教員に求められた数多くのことと HUCI を継続的に実施していくことの重要性との間でバランスを取っていく必要があるとアドバイザリー・ボードは認識している。どのキャンパスにおいても、素早い意思決定の必要性と学内協議の必要性との間にはつねに葛藤が存在する。全員が満足することは難しく、このバランスが崩れて不満を持ったまま残されるステークホルダーが出ることは避けられないことである。しかし、HUCI に関して存在している疑念は紛れもないものであり、北海道大学執行部はこれに取り組まなければならない。

北海道大学執行部は、協働が前進へのキー・コンセプトであることを正しく認識している。教職員による異論や懸念に対処することは、単に HUCI をその価値を理解しようとしめない人に「受け入れさせる」ということではなく、教職員につねに情報を提供し、誠実に彼らの意見を求めるといった継続した双方向のコミュニケーションプロセスを構築することである。委員会や組織が増え、それらの有効性に不満も聞かれる中、コミュニケーションを促進するための新組織を作っても上手くいく見込みはない。同様に、多くの教職員はすでに情報の氾濫を感じていることから、印刷物を増やすことも望ましい方向性ではないであろう。アドバイザリー・ボードは、この状態を改善させる幾つかの手段を提言する。

統合・複雑性・相乗効果

HUCI は文部科学省による別途の資金による取り組みであると考えられているであろうことから、学内

の多くの人々はこれを単に既存の活動に加えられた個別プロジェクトの一つとして見ている。HUCI はまた一つ増えたやるべきことであり、そしてそれはトップにいる大学執行部がやり始めたことであるという認識は明らかに、HUCI はチャンスではなくむしろ重荷であるとの感情を教職員が抱く原因となっている。HUCI は北海道大学の他の活動とは関連がなく、新たな業務群であるとの認識を一層増大させるのは、HUCI を取り巻く新規で複雑な諮問組織や管理体制（または HUCI の範疇における運営プロジェクト）の存在であり、これについてはアドバイザー・ボードも理解に苦しんだ。同一人物が HUCI の様々な側面を監督する複数の異なる委員会で同じように顔を合わせて座っている姿が多くあることが注目される。組織の増殖が見られる。例えば、新渡戸カレッジ運営委員会(Nitobe College Steering Committee)は同事業の取り組みを導くために設立された。付属資料 3.4 a-1 によると、評価委員会や校長に対し新渡戸カレッジの今後に関する提言を行う諮問委員会を設立する計画もある。これはかなりの人の時間を浪費すると思われ、新渡戸カレッジの点検にはもっとシンプルな方法があるように思われる。

HUCI の既存の学内組織や活動へのより一層の統合が必要であるのと同様に、HUCI の様々な取り組みもまた、相互に統合されることにより効果が上がるであろう（GI-CoRE との統合も含む）。アドバイザー・ボードでは相乗効果の可能性は数多くあると考えるが、もちろんそれらは北海道大学のキャンパスコミュニティで判断する必要がある。例えば、北海道大学短期留学プログラム（HUSTEP）に参加している学生を新渡戸カレッジに組み込む方法はあるだろうか。GI-CoRE をサマースクールやラーニング・サテライトと結び付けることは可能だろうか。北海道大学の複数の活動と連携する機関をいくつか選択することはできるだろうか。研究と教育の国際化を一つにまとめるにはどのような機会があるだろうか。学士課程の学生向けの教育交流プログラムや、大学院生向けの研究志向の教育交流プログラムを目的に、より戦略的に連携する機関を選択することは可能だろうか。学士課程の教育連携パートナーは総合的な機関（複数の学科や学部が関与する）であるかもしれないし、大学院レベルでの連携パートナーは個別の専攻や大学院、または教育プログラムに基づく相手となる場合もある。

主な成果指標・目標・世界ランキング

アドバイザー・ボードは、文部科学省がスーパーグローバル大学創成支援採択校を今後 10 年間で世界ランキング上位 100 校にラインクインさせるという大望を掲げていることに注目した。また、文部科学省から課せられたものと大学が独自に設定した主な成果指標が数多くある（全部で 50）ことにも注目した。具体的に前進を測定するという志と責任感を認め、それを高く評価するが、HUCI 施策が直接影響を及ぼすことのできる要素と、HUCI の範囲外の要素との間にある種の食い違いがあるのを見つけた。例えば、4 つの主要世界ランキングシステム（ARWU、THE、QS、USNewsWR）は研究指標に偏っているが、スーパーグローバル大学創成支援事業は教育の取り組みを重視している。

また、世界大学ランキングのシステムの一つには、海外留学する学生が正しい大学選びができるように、また子を持つ親に価値ある教育投資の情報を提供するために開発され、促進されてきた。従って、成功を測る最も重要な基準の一つは、北海道大学がさらに多くの優秀な留学生を惹きつける力をどのように向上させたかということであるべきである。加えて、学生が北海道大学を選んだ理由や、北海道大学を選択する上での HUCI や世界大学ランキングの影響（もしあるならば）を知るための調査を毎年実施するとよいかもしれない。北海道大学は数多くの世界のトップ大学や、世界ランキングで良い位置につけている国内の大学と留学生の獲得競争をしている。遅れを取らぬよう、質の高い経験を提供するためにできる最大限の努力をする必要がある。

アドバイザー・ボードはランキングや優秀な学生を惹きつけるという文脈において、GI-CoRE において見事に形づくられた北海道大学の研究戦略と重点分野を HUCI の教育的イニシアチブと重点分野に整合させることの重要性に気づいた。従って、GI-CoRE が重点を置くいくつかの学問領域（例：量子物理

工学、北極域研究、農業水産など）や連携機関（例：スタンフォード大学、カリフォルニア大学デービス校、マサチューセッツ大学アマースト校など）の強化を HUCI のインセンティブによって行うことができるのではないだろうか。

HUCI 施策

新渡戸カレッジ／新渡戸スクール：この特徴的なオナーズ・プログラム（補足説明：成績優秀者を対象とした特別教育プログラム）は大きな成功となり、発展を遂げる可能性がある。自己点検の記述とアドバイザー・ボードによる聞き取りによると、新渡戸カレッジへの参加と学士課程の要件とを上手く調整することができないという理由で同カレッジを辞めてしまった学生がいたことが判明した。フォーカスグループからは、新渡戸カレッジや新渡戸スクールを支持しない教員もおり、このプログラムにより求められるものは、すでに限度いっぱいである学士課程のカリキュラムの上に加わるものと考えられていることが明らかにされた。このプログラムは HUCI の他のプログラムと同様、まだ進化の途中である。学生には 1 回の長期留学の代わりに、2 回の短期留学を経験すれば良いといった、新渡戸カレッジではいくつかの有益な調整がすでに行われている。新渡戸カレッジや新渡戸スクールを成功させるには、学部や大学院がそれぞれの要件と新渡戸カレッジの要素をどう整合させるかを考える必要がある。言い換えれば、学部／大学院と新渡戸カレッジ／新渡戸スクールの両組織においてそれぞれ調整を行う必要があるということであり、その理由は、特にこのようなオナーズ・プログラムへの参加に学生が興味を示していること、また質の高い学生の参加が増えることは大学の目標の一つであるからである。

Hokkaido サマー・インスティテュート (HSI) とラーニング・サテライト (LS)：これらの新しい取り組みは国際化を進める上で大きな可能性を持っているが、規模の拡大や、持続可能性と独立採算の実現はかなり大きな挑戦となるであろう。HSI の出願制というボトムアッププロセスは、オープンであることと、幅広く募集ができるという利点があるが、経費面が重視されていない可能性があり、長期的に見れば授業科目の提供に連続性が欠けている。このことは、これらの取り組みによる評判やブランドの確立や、他の戦略的プロジェクトと連携させる上でさらに困難を生じる可能性が高い。教員は追加の責務としてこれらの取り組みに参加しており、HSI や LS での授業は教員の授業科目数にカウントされず、追加の報酬もない。教員へのインセンティブの欠如は持続性の問題を示唆している。

GI-CoRE：GI-CoRE は力強いスタートを切ったようであるが、これも HUCI の活動とは切り離されているように見える。GI-CoRE と HSI や LS の活動の間でさらに大きな相乗効果を生むチャンスを用意するべきである。

教育改革

英語の使用：教育と研究における英語の使用は日本の高等教育国際化の特徴であり、HUCI の教育制度改革の一環である。これはアドバイザー・ボードによる聞き取りにおいても頻繁に言及されていた。自己点検では、英語で行う授業科目数の増加や学生の英語力をテストする方法、教職員の英語力向上を支援する取り組みにおける進展が強調されていた。しかしながら、大きな課題がまだ残っている。大学院の留学生からは、英語で行われると記載されていた科目が実際は日本語で行われ、彼らにとっては非常に困難であったことが語られた。一部の教員からは、英語で行うことで科目の質が低下していることを懸念する意見があった。学生の英語力の低さから、その科目では授業を平易にせざるを得なかったと言う。加えて、日本人学生は英語での講義を取ることに積極的ではない。さらには、日本の大学が英語で教授することについて、消極的な立場を取る教員がいた。コミュニケーションが日本語で行われるため、日本語を話せない教員は、大学の会議に参加することや大学で何が起きているのかを一般的に

理解することが難しい。相当数の外国籍教員がいる現状において北海道大学は、英語と日本語の両言語で大学運営をする必要があるのではないか。全体的に見て、北海道大学でも認識されている通り、学生、教職員の英語力は英語での授業科目や活動等の提供を増やすのに必要なレベルに至っていない。

北海道大学はまた、文部科学省が指定し資金提供するスーパーグローバルハイスクール（SGH）事業が示すとおり、地球市民やリーダーの育成における日本の高校教育の近年の向上を認識すべきである。日本全国の高校から 150 校以上が SGH に参加している。SGH の学生は世界規模の問題に英語で取り組むことができるよう教育されている。地球市民権やグローバルリーダーシップに関心を持つ多くの優れた日本の高校生は北海道大学に通うこと、特に英語によるプログラムや新渡戸カレッジに対して魅力を感じる可能性がある。北海道大学はこれらの高校生のリクルートや魅了のため、英語で指導することについて新たな理論的根拠や特質を与える競争、それは世界および日本のトップ大学との競争であるが、これに立ち向かっているのである。

4 学期制とアカデミックカレンダー: アドバイザリー・ボードは聞き取りにおいて、4 学期制実施の進捗にむらがあることを聞いた。一部の授業科目で 4 学期制を取り入れている部局もあれば、2 学期制のままの部局もある。現在は移行期であることは明らかであるが、4 学期制が統一されずに導入されることで日本人学生及び留学生の両方に混乱を生じさせる可能性があることから、これは懸念材料である。加えて、部局によって始業日が異なるとの情報もあり、これもまた学生に困難をもたらす可能性がある。大学のブランディングと同様に、アカデミックカレンダーの明確さが特に留学生にとっては極めて重要である。

3. アドバイザリー・ボードによる提言の基本的なキー・コンセプト

アドバイザリー・ボードが HUCI の成功の鍵になると考えるいくつかのコンセプトが後に示す提言の基礎となっている。北海道大学では今後の行動や戦略が熟考されていることから、これらのコンセプトは意思決定の際の指針としての利用が可能である。以下に、HUCI の今後に対するそれぞれのコンセプトの関連性について概要を説明し、具体的な決定や行動への指針となる問いを提示する。

統合:

単純に行動や取り組みの数を増やすことで国際化を進展させることができる場合もあるかもしれないが、それらの行動や取り組みが相互に強化され、一つの大きな戦略の一部とならない限り、それらが及ぼす影響力は限られ、持続可能性も低くなる可能性がある。また、国際化が付け足しのようながゆえに HUCI は教職員の仕事を増やす別個のプロジェクトと見なされ、それにより教職員の全面的参加を消極的にしている。従って、可能な限りにおいて、HUCI を現在進行中の大学事業に統合し、HUCI の取り組みを相乗的に一体化させて行っていく必要がある。

指針となる問い: 提案された行動／方向性は、当該施策または取り組みを現在進行中の大学事業に統合させる働きをしているだろうか（または反対に、別個の事業としての位置付けのまま、もしくは別個であるといった位置付けを強めることになっていないだろうか）？提案された行動／方向性は大学が掲げる大枠の目標や戦略の間の関係を明確にしているだろうか？

焦点化:

HUCI には数多くの取り組みが盛り込まれており、それらの多くは海外の連携機関や、特定のテーマもしくは学問分野の重点化が含まれている。テーマや連携機関の拡大は、それらが、北海道大学が広めよ

うとする独自の強みを象徴するものでなければ HUCI の存在感や影響力を弱めてしまう可能性がある。HUCI 施策が扱うテーマを絞ることや、少数の連携機関と深いパートナーシップを持つことにより、特定分野での北海道大学の評判をさらに高め、同時にリソースを集結させることもできるであろう。

指針となる問い：提案された行動／方向性は、重点的取り組みを向上させ、それによって当該施策や取り組みの存在感やリソースの集結を高めているだろうか？提案された行動／方向性は、他の全ての取り組みに容易に追加されるだろうか？または、提案を優先させ、別の取り組みを阻止することが確約されているだろうか？

拡張性（補足説明：大規模で実現が可能であり、大規模にしても費用などがそれほど増加しない）：
HUCI が掲げる目標は非常に意欲的である。その目標を達成するためには、北海道大学は少人数性でデザインされている「ブティック（小規模）型」施策や取り組みを、大規模なものへと拡大させる必要がある。規模の拡大には、規模の経済性を達成する戦略の構築に加え、参加を動機づける原動力の検討や、障壁となるものの検討が必要となる。

指針となる問い：提案された行動／方向性は、当該プログラム／取り組みにおいて、参加者を大幅に増加させる、または施策を大きく発展させるものであるだろうか？（もしくは反対に、「ブティック（小規模）型」イニシアチブのままにしておくものであるだろうか？）

持続可能性：

北海道大学は、文部科学省からの資金による財源期間が終了した後の HUCI の取り組みの維持において大きな挑戦に直面している。これには教職員の確保の他、新たな収入源または北海道大学の財源から HUCI に資金供給を行う能力が求められる。後者に関する可能性は全体的な予算状況により決定される。

指針となる問い：提案された行動／方向性は、当該プログラム／取り組みを補助金による財源期間以降も存続させ、北海道大学の未来を永続的にさせる、または安定させるものであるか？

国際的な存在感：

北海道大学の国際的な認知度と名声の向上は、HUCI の結果と推進力の両方にある。連携機関やプログラム参加者を惹きつける北海道大学の能力は、大学の認知度と評判によるところが大きい。北海道大学は、国際的に大学を売り込む必要性や、教職員が国際的に論文発表を行い、国際学会に出席するようにしなくてはならないことを認識している。国際イベントを主催することも国際的な存在感を向上させる一つの手段である。（HUCI といった）大学施策の成功によってもまた、徐々に国内および国際的な認知度が高められていく。

指針となる問い：提案された行動／方向性は北海道大学の国内および国際的な認知度や評判を向上させるだろうか？

全般的な提言：

- アドバイザリー・ボードは大学執行部、IIC、及び HUCI 運営委員会（補足説明：大学力強化推進本部会議）に対し、2010 年の報告書に提示した提言を引き続き検討していくことを勧める。特に重視すべきは、既存の連携機関の評価と、その中からいくつかを選定して関係を強化・深化させる試みに関する 2.c と 3.e (13～14 頁)、及びカリキュラムの国際化に関する 4.g-j (15 頁) である。
- 自己点検報告書で判明した課題や、HUCI を進める上で基礎となるものとしてさらなる議論が

必要とされた領域に取り組むことも北海道大学にとっては有益となるだろう。アドバイザー・ボードは、自己点検報告書で北海道大学が示した洞察力に優れた所見と同意見であるが、点検の実施が広範囲であったことから、多くの事項について候補となる解決法を詳細に探ることができなかった。

- 国際化と近未来戦略を推し進めるため、北海道大学は世界とつながるためのテクノロジーの一層の活用を検討すべきである。共同事業や電子掲示板のために同期型または非同期型のメディアを使用して、かなり低予算で北海道大学の教室と連携機関の教室とをつなげることができる。リアルタイムで教室をつなぐには、スカイプやその他のプラットフォームを使用することが可能である。同様に北海道大学は、Hokkaido サマー・インスティテュート (HSI) やラーニング・サテライト (LS) においても、これらの参加の前後に参加体験を共有することを含め、施策の拡張や向上にテクノロジーを利用する可能性について検討するのもよいだろう。
- 新しい教員を採用する際、北海道大学は海外経験が豊富で英語力の高い国内の候補者を優先するべきであり、また、外国籍教員の採用も引き続き重視していくべきである。
- 北海道大学は、HUCI を遂行する上で、新しい組織を設立するのではなく、既存の組織や意思決定体制をどのように使っていくかを検討すべきである。加えて、HUCI の様々な取り組みを監督するべく設立された体制について、それら全てが有用であり、必要なものであるのか、また効率化の可能性があるのかについて判断するための検討を行うべきである。
- 北海道大学は、国際化に努力している教職員へのインセンティブを検討すべきである。それには、表彰（研究総長賞をモデルとしたようなもの）や、HSI や LS での授業を教員の業務負担に組み入れること、業務開放時間（補足説明：研究に専念できる時間）、そして必要に応じた追加報酬などがある。
- 国際化を推し進める上では各部局が中心となることを考えると、各部局には HUCI と整合する各自のプランを作成してもらうべきである。期待するのは、全ての部局が全ての分野において進歩することではなく、各部局が HUCI に貢献できる強みや関心事を持ち合わせていることである。
- 各学部／大学院は、ダブルディグリープログラムだけでなく、文部科学省委員会の認可が必要となる「ジョイントディグリープログラム」の整備も行うべきである。これにより、北海道大学は世界のトップ大学と連携していくことができ、それらのプログラムにも付加価値がつく。このような連携プログラムにより、北海道大学は優秀な留学生を惹きつける上で強みを得ることとなり、学生は北海道大学と連携大学の両方で英語によるプログラムを修了することができる。
- 北海道大学の研究能力と成果（どちらも世界ランキングでの順位上昇に中心的役割を成す）を強化するため、アドバイザー・ボードは北海道大学の卓越性がすでに評価されているいくつかのニッチ分野（例：特に農漁業や北極域研究）に引き続き重点を置き、研究分野と HUCI の教育プログラムとの間に強い関係性を引き出すことを提言する。

個別の提言：

HUCI 戦略

- 北海道大学執行部は、HUCI を明確に近未来戦略と関連づける、または HUCI を近未来戦略の中に組み込む形で HUCI を紹介する方法を検討すべきであり、HUCI が独立した事業ではないことを強調しなくてはならない。また、HUCI を紹介する際には、HUCI 自体がゴールであるのではなく、北海道大学の質や認知度を高めるための手段であることを強調すべきである。文書やプレゼンテーションにおいては、HUCI の論理的根拠の説明や、HUCI がどのように近未来戦略の達成を推進するかについて、また活動の最重要優先事項

を含めるのが良いであろう。HUCI に関する英語版ホームページは近未来戦略との関連づけから始まっているが、その後は HUCI の主要項目の一般的で抽象的な説明が多く続いている。これは HUCI の取り組みに関するもっと具体的で明確な説明に修正することができるであろう。さらに、北海道大学は HUCI に関する簡易版パンフレットの作成を検討してもよいだろう（自己点検付属資料 37 頁）。この作業においては、コミュニケーションの専門家が頼りになるかもしれない。

- 前述に従って修正した HUCI の説明は、次に提案するステークホルダーとの一連の集会で使用するのに役立つであろう（「コミュニケーションと協議」に関する提言を参照のこと）。

コミュニケーションと協議

- HUCI のこの段階における協働の重要性を考えると、大学執行部は HUCI に関して学内のステークホルダーに情報提供し、意見を求めるためのコミュニケーション戦略を立てるべきである。この関連において、日本の大学では一般的とは言えないが、大学執行部は各部局で一連の会議を開催したり、選定した事務部署との一連の会議を開催したりして HUCI の今後の方向性について議論することを検討すべきである。この会議は通常の定例会議の一部とすることもできるし、部局長、教員、及び職員が出席する一連の特別会議とすることもできる。この会議の目的は、双方向の意見交換であり、そこにおいて大学執行部が HUCI の状況や基礎となる論理的根拠、理念、活動を点検し、HUCI の進捗状況に関する最新情報を報告する。同時に大学執行部は参加者から懸念事項や今後に向けた提案を求める。最終的に、このような会議は、部局の行動がどのように上手く HUCI と調和するか、そしてそれがどのように HUCI の目標達成に役立つかを判断する上でも非常に有益なものになるだろう。

統合・複雑性・相乗効果

- 前述の通り、HUCI 下の様々な取り組みはさらに明確に関連づけることができ、より大きな相乗効果を生むことが可能である。GI-CoRE は、主要連携機関、強みを持つ重要な研究分野、そして国際交流の対象国を特定することにより、戦略的ツールとなることが期待できる。GI-CoRE、HSI、そして LS を全体的に見渡し、これら 3 つ全ての事業で主要な強みとなる学問分野を特定することができないか、またそれらを全事業で強化することができないかを判断することや、北海道大学がより規模の大きく安定した連携を発展させつつ、重点を置く連携機関や対象国を少数に絞ることができないか、またそれはどのような方法で行うことができるのかについて判断をすることは有益であろう。これには研究と教育をさらに密接に結び付けるという利点もある。アドバイザー・ボードは、北海道大学が多様で広範な連携をしたいとまだ考えていることを知っているが、選定を通じて相応しい連携相手が優先されていくであろう。
- 北海道大学は、国際化に関する内部調整が優先事項であると正しく認識している。北海道大学執行部および新しく設立された国際連携機構 (IIC) の職員は、IIC の有効性について、特に全学に渡ってのコミュニケーション能力や、部局や事務部署における国際化の取り組みの促進能力について、重点的に慎重なモニタリングを行わなくてはならない。新たな調整組織を設立するのではなく、国際化に関わる教職員間のネットワーク構築や情報の流れの促進手段を検討すべきである。グローバル・リレーション室の形式張らないワーキンググループは他の分野にも応用できる有効なモデルであろう。各部局で国際化を担う者にとって、情報共有は特に重要である。検討すべき手段としては、経験や成功事例、課題を共有するための定期的なセッション（年 4 回程度）である。別の手段としては、ファカルティ・デベロップメントやスタッフ・デベロップメント研修をこれらの課題に重点を置き

て取り組むために利用することもできる。定期的にコーヒーなどを飲みながら話しをする場所を持つことも、同じ目標に向かって取り組み、同様の困難に直面している人たちの相互の結びつきを構築するという目標に役立つであろう。最終的に、国際化と HUCI は既存の会議（例：大学運営会議、教員会議、スタッフユニット会議）の議題に組み込まれるべきであり、そうすることによって国際化は、全員の継続的な業務の中に一体化されたものとなり、単純に IIC や HUCI のオフィスが責任を担う付加的プロジェクトではないと認識されるようになる。

- 現在、北海道大学の国際化戦略一般と特に HUCI に欠けているものは、北海道大学の卒業生一人一人が持つべき国際志向の姿勢やスキル、そして知識に対するビジョンである。海外留学の影響が及ぶのはこれまでと変わらず少数の学生に対してであることから（海外留学は著しく増加してはいるが）、北海道大学は「世界に通用する」学生の育成という目標を達成するため、学内での経験に目を向ける必要がある。この目標に向けて、北海道大学の卒業生全員が持つべきグローバルな対応能力と関連のある学習成果の特定に全学の関係者を参加させるのは有益であろう。第2段階では、特定された学習成果を各専門教育に適合させることである。さらなる取り組みとしては、どの学習経験が学生にどういった学習成果を身につけさせることができるのかをマッピングするためのカリキュラムの見直しが必要である。¹これを行うことで、学内に散在している取り組みを一体化し、一連の共通目標を満たすことができるようになる。
- アドバイザリー・ボードは北海道大学に対し、異なる部局や事務部署に属する教職員を、組織を超えて引き合わせる活動を新たに検討することを勧める。そのような活動としては、国際化や教育学的課題（例：アクティブラーニング、成功する国際連携、学生ポートフォリオ、英語による研究論文の執筆）に関するファカルティ/スタッフデベロップメントプログラムがある。

HUCI の取り組み

- 新渡戸カレッジ及び新渡戸スクールは日本の高等教育における特徴的ニッチ（補足説明：規模は小さいが、確固たる地位を築くことが可能な領域）として有望な取り組みである。アドバイザリー・ボードは、新渡戸カレッジを修了することと主専攻の全要件を満たすことの両立に困難を感じている学生がいるという問題に注目した。アドバイザリー・ボードは、各学部/大学院が、新渡戸カレッジおよび新渡戸スクールの運営陣と協力して、それぞれのカリキュラムのありようや、新渡戸プログラムをもっと学生が受けやすいものとするための調整方法（学部自体のカリキュラムと場合によっては新渡戸カレッジ/スクールのカリキュラムの両方）について検討するよう提言する。

¹ 優良事例や参考情報が数多くある。例えば、次を参照のこと。<https://www.acenet.edu/news-room/Pages/FIPSE-Project-International-Learning-Outcomes-Ranking-Document.aspx>;
<http://ecahe.eu/assets/uploads/2013/11/CeQuint-An-introduction-to-International-and-Intercultural-Learning-Outcomes.pdf>;
http://www.uky.edu/international/Global_Learning_Outcomes;
<http://international.iupui.edu/doc/partnerships/learning-outcomes.pdf>

また、次も参照のこと。

Leask, B. Internationalization of the Curriculum in Action <http://www.ioc.global>

Leask, B. (2015) Internationalizing the Curriculum. London: Routledge.

Green, M. (2012). Measuring and Assessing Internationalization. NAFSA: E-publication. <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Measuring%20and%20Assessing%20Internationalization.pdf>

- 教員の業務の解放（補足説明：研究に専念できる時間）や追加報酬が存在しないことは、HSI や LS の長期的持続可能性の障壁となる可能性があることに注目した。このことから、北海道大学に対し、これらの事業での授業を教員の通常の業務負担の一部として組み込み、加えて事業への参加に対する追加報酬を検討するか、そのいずれかの検討を行うことを提言する。

制度改革

英語の使用

- 北海道大学に対し、教員、職員、学生に英語力を身につけさせる努力を継続するよう勧める。これは時間を要することであり、重要なことは英語力のある教員を新規に採用することである（採用過程で英語力のある候補者を優先）。そのような教員は日本国籍以外の人材であるかもしれないし、英語力のある日本人となる場合もある。同時に、アドバイザー・ボードは北海道大学に対し、英語での授業科目の質が教員の英語能力レベル、または学生の英語理解力レベルにより落ちることのないよう対処することを勧める。チームティーチングや通訳をつけることも一つの解決法であろう。さらには、英語での講義であることを通知している場合には、その通知どおりに英語で講義をすることが極めて重要である。教員は単純にシラバスを英語で記載して、学生に英語でのレポート提出や英語での試験を許可するだけにしない（補足説明：日本語が分からない学生は少数だという理由で、日本語話者を優先して日本語で講義を行うことのないようにする）ことが極めて重要である。

4 学期制とアカデミックカレンダー

- 北海道大学は4 学期制を採用したことから、できる限り全学で統一して4 学期制を継続的に実施し、それが主流となるようにすることを提言する。そうしなければ、2 つの異なるアカデミックカレンダーが存在することによって学生を混乱させ、スケジュール作成も複雑になる。同様に、北海道大学事務局は、各部局で教育プログラムの始業日が異なることが学生にとって問題になっていないか状況を調査し、対処法を模索する必要がある。

結論

北海道大学はその目標と近未来戦略の目標の達成に向けて、HUCI の開始後 2 年間で大きな成果を上げている。現在の課題は北海道大学が賢明にも自己点検で確認している通り、得たものを確固たるものとし、支援者や参加者の輪を広げ、HUCI の持続可能性を確保するために必要な調整を行うことである。

国際大学協会は、堅実な国際化戦略の構築を示し、その戦略のモニタリングを目的とした目標や指標を持ち、進展を自己点検して必要に応じた戦略・施策の調整を行った機関に対し、戦略点検と成果モニタリングを行ったことを証明する「IAU ラーニングバッジ」(IAU Learning Badge for Assessing Strategy and Monitoring Achievements)を与えている。

アドバイザー・ボードは、北海道大学がこれらの条件を満たしており、ラーニングバッジを授与するとの結論に至った。アドバイザー・ボードの所見と提言が北海道大学の骨組みの中で HUCI を明確化し、統合、組み込みを進めていくための取り組みを進歩させる上での一助となり、それによって HUCI が北海道大学の変化と改革に向けた総合的長期戦略において不可欠なものになることを願う。