



国際化戦略に対するアドバイザー・サービス（ISAS）

国際大学協会（IAU）



東洋大学

ISAS (2.0):

戦略評価・成果モニタリング

最終報告書

2019 年 8 月 30 日提出

1. はじめに

高等教育の国際化は、20 年以上にわたり日本の国家政策目標であり、文部科学省は大学の国際化を奨励する施策や事業を継続して実施してきた。2014 年、東洋大学は競争的性格の強い同省の最新の事業「スーパースーパーグローバル大学創成支援事業」（SGU 事業）に申請し、採択された。東洋大学のSGU 事業とは、10 年間にわたる戦略とこれに関連する諸活動のことを指す。東洋大学が2014 年に開始したToyo Global Diamonds（TGD）構想は、基本的に同大学が現在実施している国際化戦略と全学行動計画にあたる。

東洋大学は2015 年には国際大学協会（IAU）による「国際化戦略に対するアドバイザー・サービス（ISAS）」の利用を決定していたが、いくつかの理由によりその実施は2018–2019 年まで遅れることとなった。その理由の一つは、アジア地域の多くの政府と高等教育機関が参加する、教育研究の国際的な流動性を促進する事業であるUMAP（アジア太平洋大学交流機構）国際事務局の役割を東洋大学が交渉を経て担うようになるまで時間を要したことである。さらに、SGU 事業の中間評価に向けて情報やデータを収集することに同大学が労力を集中しなければならなかったことも理由の一つである。東洋大学の執行部は、同大学におけるダイナミックかつ徹底した国際化のプロセスを実施する上での複雑な業務に対して外部の視点が役立つだろうと考え、ISAS を利用することを戦略的に決定したのである。

ISAS を利用するという最初の決定から実際にIAU と東洋大学の間で2018 年に基本合意書が調印されるまでの間、IAU はISAS (2.0) へと移行していた。このISAS の新バージョンは、テーラーメイドの助言サービスであり、各大学は国際化の助言プロセスにおいて、どこにより焦点を置くのかを特定することができ、加えて、ISAS サービスの終了時には各大学にラーニングバッジが授与されることとなっている。

ISAS (2.0) が本格的に始まったのは2018 年3 月であり、東洋大学はISAS (2.0) サービスのうち「戦略の評価と成果のモニタリング」を選択し、基本合意書調印の後、IAU と連携して専門家パネルを決定した。

その後、同年5 月に高橋一男副学長が委員長を務め、東洋大学の様々な学部・学科および事務局組織の教職員の代表からなるISAS (2.0) 運営委員会が設立された。

ISAS (2.0) パネルメンバー

4 名からなる ISAS (2.0) パネルは高等教育の国際化に関する多様な領域に関する幅広い知識・スキル・経験を有する多国籍チームである。

- Eva Egron-Polak 氏〔国際大学協会（IAU）元事務局長、現シニアフェロー、本 ISAS (2.0) パネル委員長〕
- Betty Leask 氏〔ラトロブ大学（オーストラリア、メルボルン）名誉教授、ボストンカレッジ国際高等教育
- センター（CIHE、米国）客員教授〕
- Giorgio Marinoni 氏〔国際大学協会（IAU）高等教育・国際化政策・プロジェクトマネージャー〕
- 米澤彰純氏〔東北大学 教授、国際戦略室副室長〕

2. ISAS (2.0)戦略評価・成果モニタリングサービス

ISAS プログラムの第二世代にあたる ISAS (2.0) は、国際専門家チームによる助言・フィードバック、国際化の分析的評価の提供という、発足当初のサービスの基本的アプローチを維持している。ISAS (2.0) は、国際化がどのように定義され実施されているかを評価したり批判的に評定するものではなく、高等教育機関が国際化のプロセスについて慎重に考慮し、国際化のインパクトを重視しつつそのプロセスをなぜ推進するのかを自覚し、戦略に伴う潜在的リスクを意識するように設計されている。

ISAS (2.0) プログラムにおいて選択可能な様々な要素のうち、東洋大学は国際化戦略、モニタリング（進捗管理）の枠組と指標に最大の重点を置くことを決定した。そのため同大学が選択したのは ISAS (2.0) の戦略の評価・成果のモニタリングサービスである。

一般的に、ISAS (2.0) のサービスの目的は、自身の国際化戦略、その進展と成果の評定および従来の施策の再検討を希望する大学を支援することにある。

そのため、東洋大学での ISAS (2.0) は、同大学が現行の国際化戦略について、批判的な自己分析を行う内部のプロセスを活性化し、即座に改善すべき点を知り、また、現行の SGU 事業後の将来に向けてある程度準備できるようにすることを目標とし、また実際にそれを可能にした。同大学は既に、いかに現行事業の勢いを維持し、また、2024 年以

降に向けていかに TGD 構想とともに開始された国際化活動の一部の増強あるいは方向転換を行っていくかの構想を検討している。

専門家パネルが委ねられたのは、東洋大学のこれまでの国際化戦略とその成果について、外部から質的なフィードバックを提供し、TGD 構想で定められた目標と東洋大学の全体的ビジョンや理念との関連を分析することである。つまり、現行の戦略は目的に合致しているか、その目的は同大学の全体的なビジョンやミッションに沿ったものか、という問いに答えることである。戦略を評価する過程で専門家パネルは、東洋大学がその国際化の取り組みの中で追求している目標や目的と、それらの達成のために行われている活動とが合致しているかを検討した。最後に、重要な点として、モニタリング（進捗管理）の枠組そして、東洋大学が国際化の成果をモニタリングする際に用いる指標の妥当性も十分に検討された。

IAU 専門家パネルによるサポートは、課題を解決し、大学自身が設定した目標へ向け、より進展するのに役立つよう、対象大学に建設的な勧告を行うよう設計されている。同時に、同パネルは現行の取り組みへの見解を述べ、国際化戦略を推進するために取りうる新たな道筋や戦略的目標に向けた進捗およびその達成のための代替的指標を見つける方法を助言することもあり得る。

戦略・モニタリングに関する枠組のラーニングバッジを獲得するには、対象大学は以下の手順を適切に実施することが求められる。

- ISAS (2.0) 運営委員を指名し、そのメンバーがプロジェクトの指導役・調整役となる。
- IAU 専門家パネルに総合的な「成果報告書」を準備・提出するために必要な協議・調査を行う。同報告書は対象大学における国際化の現状を記述するだけでなく、その実施の過程で直面している課題についても分析する。
- 専門家パネルの現地調査の計画・調整を行い、関係者との面会をセッティングする。
- 専門家パネルの予備報告書が事実を正確に記述しているか確認する。
- 専門家パネルの最終報告書と勧告を正式に受理する。

3. 背景情報、データの出典、ISAS (2.0)の方法論

東洋大学がIAU 専門家パネルに提供した広範囲にわたる文書により、同パネルは東洋大学の全体像を把握することができた。SGU 事業、TGD 構想、その他国際化の枠組内で実施されている全学的関連業務に関するより具体的な資料もまた、パネルの使用に供された。これらの資料の大部分は、東洋大学の基本計画や経営に関することを含む、他の目的のために作成されたものである。提供された資料には、同大の総合情報パンフレット、戦略計画、学生・教職員の統計的概観、2016 年度の予算に関する財政情報などもある。国際化戦略に特に関連する文書には、TGD 構想（SGU 事業）の解説、TGD 構想の成果を報告する「ニューズレター」数刊、学長の「未来宣言」、「モニタリング・外部評価サイクル」、行動計画に必要な様式、各学部が策定した中長期の詳細な行動計画、財政資源の配分とその財源に関するものがあつた。

しかし、パネルの業務にとって最も重要だったのは、ISAS (2.0) のサービスを受けるために用意された資料である「成果報告書」と、それに添付された数多くの参考資料であつた。これらには、東洋大学が自らを批判的に分析するための情報源となつた学内関係者との座談会の報告書や、座談会後に教職員・学生のより詳細な意見を収集するために実施したアンケートの結果などがあつた。その他、添付の参考資料として、TGD の一部を構成する全事業の一覧、各活動に配分された資金も含む SGU 行動計画の進捗状況表などがあつた。また、全国 12 大学（国立大学が 10 校、私立大学が 2 校）の一つとして 2017 年度に文部科学省により採択された「留学生就職促進プログラム」の概説も提供された。学生の Toyo Global Leader プログラムに関する情報も、3 つの認定レベルとそれぞれの達成要件に関して「成果報告書」に記述されていた。東洋大学の国際交流協定校の一覧では、各協定について、その連携が全学レベルか学部・研究科レベルかどうかとも記載されていた。

定期的に発行されている TGD ニューズレターや様々な取り組みのウェブサイトも IAU パネルに提供された。これらの質の高い広報資料には、TGD 構想の成果や活動がわかりやすく記されていたが、国際化活動の実施過程で学生・教職員・大学幹部が直面し得る難易度の高い課題や障害、困難については論じていなかった。しかしそれらは「成果報告書」ではきちんと取り上げられ、議論されていた。

最後に、2019年7月1日から3日までの2日半にわたり13の異なるセッションで構成されたISAS(2.0)現地調査では、学部長・研究科長、教員、国際部職員、および留学生と国内学生など、全キャンパスを代表する大勢の多様な大学関係者から、知識、視点、見識、コメントなど貴重な情報を得ることができた。意思疎通は専門の同時通訳者を通じて円滑に行われたため、英語を話すことに抵抗がある東洋大学の日本人関係者もできる限り形式ばらない議論で自分たちの意見を表明することができた。その狙いは、成果や課題、将来取り得る方向性を巡って、開かれた対話を促進することだった。

専門家パネルは東洋大学理事長および学長とも面会する機会を得て、同大学の最高幹部が国際化に非常に高い意欲と献身を示していることを直接知ることができた。

「成果報告書」とその添付資料の準備、そして、提示内容は模範となり得る優れたものだった。特に、アンケート調査および座談会結果の分析は、東洋大学の運営について非常に多くの貴重な情報と見識を与えてくれた。これらはできる限り「活用」されるべきである。これら報告書には大学の変化についての前向きなコメントやヒントも含まれており、あまりに膨大でここで引用することはできないが、進行中のTGD構想にとっては大きな価値を持つものである。例を挙げると、英語力をより楽しく身に付ける提案、日本の事業者は国際経験に価値を置かない場合が多いという認識、学生は情報の受動的な消費者であるよりももっと能動的であるべきだという意見などである。そうした観察内容は、特に既存のプログラム、情報提供、事業者への働きかけ、英語指導への新たなアプローチを促進・開発するために活用できるだろう。

4. 東洋大学の国際化に関する全般的所見

国際化は真空状態で行われるプロセスではない。大学の全体的な発展戦略の重要な一部であるか、全体計画に付け加える程度のものであるかのどちらかである。それを理解するためには国際化が置かれている文脈の中、特に国レベルでの文脈と、大学レベルでの文脈の中で分析することが必要である。これは、東洋大学には特に重要である。なぜなら、同大学の国際化戦略は、TGD構想として表明されており、同構想は国家競争の事業としていくつかの優先事項が定められている中で、精巧に設計され、そのための基準と期待に応えるものだからである。東洋大学はSGU事業のタイプBに採択されている。学生の流動性の促進や英語での学術活動の提供に優先事項が定められているタイプB

下の TGD 構想では、研究力の強化を重視しているわけではない。これが、学生の流動性の促進や英語での学術活動を推進する取り組みが非常に重視されていることや、TGD 構想における資金の多くが、奨学金、留学生のための支援や寮などに活用されている背景にある。また、専門家パネルは、同大学が国際的な戦略の優先目標や成果指標の選定にあたって、大きな影響を及ぼした外的な要因についても着目した。SGU 事業における諸条件、日本における人口の趨勢、日本政府による国際貿易やアジアにおける位置づけへの関心などが東洋大学を取り巻く文脈として要因に含まれる。

専門家パネルは、東洋大学が哲学を通じた教育への強いコミットメントをもって 1887 年に設立された私立大学であるということに注目した。メインキャンパスである白山キャンパスは東京都心に位置しているが、同大学はさらに 4 つのキャンパスを 2 時間の移動距離の範囲内に有している。これらのキャンパスには、たとえば理工学部など、各種の学部や大学院研究科が配置されており、東京都心の土地不足を理由にさらに拡大することが予想される。現時点で東洋大学は 13 学部、15 大学院研究科、幾多の学科を持つ総合大学であり、31,000 名以上の学生に対し授業を行っている。大学創立者井上円了博士が掲げた伝統的価値観は今もなお同大学を象徴するものである。

井上円了博士は、哲学教育が日本以外でどのように行われているか比較するために世界を旅したグローバルな視点の持ち主であり、国際化の先駆者とみなせるだろう。しかし、今日の大学の国際化は複雑であり、体系的に実施される計画的な政策として取り組まれる傾向が強まっている。東洋大学ではそうした体系的アプローチの歴史が比較的浅い。2014 年に同大によって提出された TGD 構想が国際化推進のための最初の戦略的・全学的取り組みだった。その後の期間の短さを考慮すると、また大学というものの伝統的に保守的な性格を考えると、東洋大学は国際化のいくつかの側面において顕著な進展を遂げたといえる。

専門家パネルは、理事長や学長その他、国際化担当副学長など献身的な教員や、国際部の幹部職員など、同大学の最高幹部が国際化に対して真摯に向き合っていることに注目した。しかし、座談会やアンケート調査の結果は、国際化への取り組みの程度は学内全体で一様ではないことを示している。事務職員は、国際化を東洋大学にとって必要かつ重

要と見る傾向が専任教員などよりも強い。事務職員の中には、同大の存続そのものが国際化の如何にかかっていると思うと述べる者さえいた。

東洋大学の戦略設計（TGD 構想）へのアプローチはこれまで主にトップダウン方式によるものであったが、これが目標達成やプロセスの全体的な持続可能性を制限する要素になっているという認識から、幹部教職員たちは現在、全レベルでの国際化への理解をより深め、国際化プロセスへの強い当事者意識を形成しようと努めている。

SGU 事業は国際化戦略を策定するための契機であり、その結果 TGD 構想という形で表明された。TGD 構想と連携しながら学部・研究科が中長期計画を策定し、それぞれの国際化の具体的な目標を設定してはいるものの、TGD 構想はこれまでも、そして現在も東洋大学の主たる国際化推進戦略である。

SGU 支援事業に選ばれたわずか 37 の日本の大学の一つになったことは、東洋大学にとって明らかに大きな成果であり、これにより国の内外で注目度や威信が高まったことも含め、多くの利益がもたらされた。しかし、この国際的評価は東洋大学において、研究よりも教育プログラムに多くの利益をもたらしめている。東洋大学の研究への注目度や評価を上げるという可能性はまだ十分には実現されていない。これは東洋大学が主に教育重視の大学であり（学部生の総数が大学院生の総数の 37 倍である）、大学院教育や研究が重視され始めたのは最近のことであるからかもしれない。さらに、SGU 事業の結果、教員が事務作業に費やすべき時間が増えてしまい、おそらくそのために研究に充てられる時間が制限されている。

東洋大学の全キャンパスや全学部が、同じペースあるいは同じ程度で国際化を実施しているわけではない。このキャンパスごとに国際化実施のレベルが異なるという事実は、一部には（人的および財政的）資源の問題による。白山キャンパスにある学科に属する教職員および学生は国際部からの支援が受けられるが、他キャンパスのほとんどでは、別の主業務がある教務課長や職員が国際業務を担っているため、限定的な支援しか受けられない。また、国際業務を担う職員の中には、この追加された国際業務に関する専門技能を養成する機会や研修を受けていない者もいる。国際業務を担う職員の支援に当たって重要なことは、研修の機会を与えるだけでなく、職員が国際業務を追加業務とし

て担当する前に研修を受ける時間が定められ、職員が業務の一環として研修を受けることが認められるということである。

同様に、学部間にも国際化への理解やその成果に大きな違いが存在する。白山キャンパス以外に位置する学部の中には、たとえば理工学部の学生が言うように、国際化に対してそれほど活発であるとはいえない学部もある。専門家パネルの聞き取り調査で一度ならず耳にしたところによると、理系学部に入学者は英語を勉強したくないからその学部を選ぶことがよくあるという。科学や研究のグローバルな性質により理系学部は最も国際化が進んでいると想定されるので、この事実は驚くべきものといえるかもしれない。しかし、東洋大学の全理系・技術系学部は基礎科学よりも応用科学に重点を置いている。東洋大学の理系学部の特徴というよりは日本の学生に一般的なものとして見られる。

これらを考慮に入れると、理系学部の国際化が進んでいないのは、それが白山キャンパス以外で教えられているからか、あるいは同学部が英語を勉強したくないあるいは国際化に興味がない日本人学生を引きつけているからか、という疑問への解答は見つからないままである。因果関係について確信を持っては断定できないが、事実はかなり明白である。その事実はキャンパスの位置と関係しているかもしれないし、学生に英語力獲得への関心が欠如していることに関係しているかもしれない。または、教員の能力と関心の問題かもしれない。この問題を調査することが、特定の文脈における国際化の阻害要因（つまり東洋大学に特有の阻害要因）の探索に有用な出発点となるかもしれない。また、阻害要因は国レベルのものでもあり得るし、学部特有のものでもあり得る。

SGU 事業の一翼を担うことで注目度と名声が高まったことに加え、より多くの留学生を受け入れ、留学する日本人学生の数を増やそうという東洋大学の取り組みは功を奏し、受け入れ・派遣の双方で学生および職員の国際流動性が高まってきた。学生の流動性は多様な形態をとっており、様々な性質を帯びている。たとえば、学位取得目的の留学生の多くはアジアからの留学生であり、単位互換交換留学の相手地域は主にヨーロッパおよび北米である。

大抵の場合、学生流動性向上を重視する日本政府の政策に沿って、東洋大学においても少々標準化された、視野の狭い国際化指標を重視する傾向がある。その指標とは、留学

する日本人学生の数、英語で行われる授業の数、留学生や（特に英語話者の）海外出身教員の数である。これは、より広範な国際性・グローバル性重視の成果をも含むプロセスのより幅広く多様な解釈を取り入れた包括的な国際化理解を反映したものではない。これは限られた数の投入資源にのみ焦点をあてており、それらに関連する過度に野心的な数値目標を優先することにより、東洋大学における国際化プロセス全体への大きな懸念と幾らかの反発を生み出している。

授業で用いられる言語に関する問題も散見された。第一に、教員や学生が不十分な英語力の克服に気をとられているのは現地調査で明らかだった。教育プログラムや教科との関連性、あるいは教員が英語で教え、学生が英語で学ぶことのできる能力を持つかに関わらず、なんとしてでも英語で授業をすべきという圧力に対する不満もいくらかあった。それが学生の学修に負の影響を与えている可能性もある。第二に、英語で授業しなければいけないという要求が、優れた教員や研究者の定着や採用にも悪影響を与えているかもしれないと懸念を述べる教員もいた。彼らは、東洋大学が英語力の問題のために優れた現職の教員や、大学にとって財産となったであろう教員候補を幾人か失っていることを例に挙げた。第三に、留学生の大半はアジア出身であるので、日本語・日本文化の教育にもしかるべき位置づけがカリキュラムの中で与えられるべきであると主張した者や、東洋大学の留学生の大半は中国出身であるので、英語での授業に重点を置くよりも、たとえば中国語で教える教科にしかるべき位置づけが与えられるべきであると主張した者もいた。第四に、留学生や海外出身教員の向けの日本語授業を学修プログラムや教員の仕事量の範囲内で実施する必要があると指摘した者もいた。留学生の中には日本文化への関心から、そして卒業後に日本でキャリアを積みたいという希望から東洋大学を選んでいる者もいると、留学生と海外出身教員がともに指摘した。こうした議論によって、東洋大学での教授言語や語学教育に関する両義性や緊張が浮き彫りになった。これらの事項について全学で強いコンセンサスが共有されているということとはなかった。

東洋大学の国際化は、特に学生を重視して実施されている。たとえば TGD 構想の一部である **Toyo Global Leader (TGL)** プログラムは、自分の学修経験の国際化について考えるよう全学部生を促し、彼らが特定の達成レベルに到達できるよう設計された興味深い取り組みである。専門家パネルメンバーと面会した留学生や日本人学生、アンケート調査への回答者の大半も、東洋大学での自分の状態に満足しており、自分の友人にも東洋大

学を勧めるだろうと述べていた。他国で学んだ経験があり、他大学での経験と現在の東洋大学での経験を比較できる学生たちは、留学生か日本人学生かに関わらずどちらも、東洋大学での授業はあまり難しくないと考えていた。同時に、奨学金を得ている留学生は、奨学金を得るための GPA 要件は高いとみなしていた。逆説的に言えば、奨学金を維持するための高い GPA 要件が学生の学修に 2 種類の悪影響を与えているように思われる。第一に、留学生への奨学金の高い GPA 要件が日本人学生と留学生との連携を阻んでいる。なぜなら、奨学留学生は自分の GPA を維持しようとして、GPA について「より気楽な」日本人学生よりも留学生仲間と勉強することを選ぶからである。第二に、自分の GPA を維持するため、奨学留学生はあまり難しくないわかっている教科を選ぶこともあり、あまり関係ない教科を選んでしまう場合もあり得る。したがって奨学生は東洋大学で、日本にいたり日本人学生とできるはずの交流を十分に活用できないような活動を選択してしまっている。後者は日本人学生にも負の影響を与えている。

これらの所見の概要は、必然的に専門家パネルから見て ISAS (2.0) のプロセスに最も関連するものに限定される。したがって、これらは国際化戦略とその実施、活動およびプログラム全般と直接関連する所見のみである。特定の活動やプログラム、またこの評価の対象に含まれなかったが東洋大学がさらに発展する上で考慮すべきガバナンスや予算、広報の問題に関する詳細なコメントは含まれていない。

5. 称賛点

資料を読み東洋大学関係者と面会することで、IAU 専門家パネルは同大学で実施されている教育研究活動を十分に理解し、同大の全体的雰囲気、特に白山キャンパスだけでなくその他のキャンパスの雰囲気を比較的よく把握できた。白山キャンパスの優れた物理的インフラと、学生にも職員にも快適で活気にあふれた環境を見て、パネルは全般的に非常に良い印象を得た。以下に記述する諸側面はこの章でのコメント用に選び出したもので、パネルが興味深く注目すべきと感じた業務や取り組みは決してこれらだけではない。以下は単に私たちが強調しておきたい事項である。

1. 東洋大学は自らの発展について、明確で一貫した長期ビジョンを構築しており、国際化戦略をこの計画の3本の柱の一つに据えている。さらに、そのビジョンは大学の気風と長年にわたる哲学の伝統と結びついている。
2. SGU 事業、および TGD 構想の実施が多く教職員を結集するのに用いられており、東洋大学における国際化についての全学的な意識の醸成にも役立っている。
3. ISAS (2.0) のために東洋大学が用意した「成果報告書」は非常に質が高く、これまで IAU に提出された成果報告書の中で最良のものの一つである。報告書の添付資料に記載されたデータは、将来の方針やプログラム計画に向けて洞察やヒントを得るのに利用可能である。
4. 東洋大学の最高幹部や経営陣は SGU 事業の実施上の問題や課題の多くを正確に見極めており、解決策や問題克服方法の探求の先頭に立っている。
5. 東洋大学は戦略的に留学生募集のターゲットとなる国を見極め、海外事務所の開設に資源を投入している。
6. 東洋大学は留学生からのフィードバックに責任を持って応えており、問題が生じた際にはその解決策の発見に努めている。
7. 東洋大学で受けている支援について、特にインターンシップへの参加と就職支援に関して、留学生の満足度は高い。
8. 海外に留学する学生は東洋大学が提供する機会について満足しており、帰国後には自分の経験を他の学生に伝えるよう奨励され、実際にそれができている。
9. Toyo Global Leader プログラムの構想は革新的であり、東洋大学の全学部生の国際的な志向を強化する可能性を持っている。この可能性を実現するには現行のプログラムに数々の変更が必要だが、それがもたらす利益は大きいだろう。
10. 海外留学する学生のための危機管理プロトコルは国際部によって策定され検証されている。同様の方針が留学生のためにも策定されつつある。

11. 東洋大学の国際的な取り組みは UMAP（アジア太平洋大学交流機構）の国際事務局を務めていることにより相乗的に認知・強化されてきた。
12. 東洋大学は SGU タイプ B 大学としての役割を非常に真摯に受け止めている。
様々な国際化関連事項についてのセミナーを開催し、ISAS (2.0) 報告書が完成すればそれを広く配布する計画をもっており、自身が得た経験と教訓の内容を他大学と共有することに熱心に取り組んでいる。

6. 勧告

ISAS (2.0) の全体的および主要な目的は、直面する問題に適用可能な解決策を見つかり、将来の方針や施策の改良のための代替的アプローチを検討するのに短期・中期的に役立つ助言を参加大学・機関に提供することである。勧告は問題、課題、機会の「外部者」の視点での評価に基づいており、したがって、当該教育機関が置かれている状況を考慮した上での解釈と慎重な検討を要する。

勧告 1:

TGD 構想は現時点での大学の国際化戦略を示したものである。同構想には 2024 年 3 月（2023 年度）という明示された期限があり、その実施は多くの教訓をもたらしている。この構想の教訓は、大学の戦略策定の次の段階を強化するために活用されるべきである。新しい戦略へ円滑に移行するためには、トップダウン式の戦略策定アプローチだけに依存するのではなく、幅広いステークホルダーを巻き込むことが重要である。したがって、IAU 専門家パネルは東洋大学に以下を実行するよう勧告する。

- 全学の関係者と連携し、現行の TGD 構想の期限である 2024 年度以降に向けた、より包括的な国際化戦略の策定にすぐに着手すること。

戦略はある時点においてその教育機関がおかれている文脈の中で策定されねばならないが、戦略策定グループにとっては「包括的国際化」をその出発点としてきた他大学の国際化計画を参考にすることが助けとなるだろう。オンラインで入手可能である。たとえ

ば、「ラトロブ大学国際化計画 2014–2017」は「包括的国際化」の諸原則に基づいている。以下よりインターネットで入手可能である。

https://www.latrobe.edu.au/about/downloads/Internationalisation_plan.pdf.

勧告 2:

上述の通り、東洋大学での国際化の実施は学部や学科によって違うペース、違う方法で進行している。複数の大学、あるいは一つの大学全体についてもあまねく通用する国際化実現のための普遍的な唯一のモデル、あるいは一連のアクションなどは存在しない。しかし重要なことは、各学部・学科が戦略における自身の役割を理解し、それまでの経験やプロジェクト、スキルや知識を用い、新たな活動を始めるのに必要な時にはいつでも支援を得て、必要に応じて新たなスキルを得ながら自分の役割を達成することである。それには、ある程度の柔軟性が戦略の中に組み込まれている必要がある。したがって、東洋大学には以下を実行することを勧告する。

- * 様々な学科・学部の既存の能力、強み、関心を考慮に入れながら、国際化の目標を達成するため、より柔軟に状況に応じた戦略や行動を採用すること。

勧告 3:

東洋大学が英語を教授言語として導入するため採用してきたアプローチや、国際化戦略の中で設定された野心的な目標は、学内の一部では成功してきたが、いくつかの学科では摩擦や緊張を生み出してきた。専門家パネルが関係者へ行ったグループインタビューの多くの回において、東洋大学で英語が教授言語として導入されている方法への数々の懸念が表明された。専門家パネルは限られた時間の中でこれらの懸念や解決策をより深く探求することはできなかった。解決策は今回のレビューの範囲外にある要因に依拠するというのがその理由である。レビューの範囲外にある要因とは、例えば、英語だけで効果的な講義ができる十分な語学力がある教員の比率、英語と日本語の両言語でできる教員の比率、日本語だけの教員の比率、その他外国語の教員の比率である。

しかしながら、学生に対して質の高い学修経験を提供することを保障するために、現状の懸念をできるだけ早く認識し、適切な対処を行うことが重要である。関係者からの意見は、目的に沿った教授言語の施策立案に重要である。鍵となる関係者とは、教員、職員そして留学生の国内学生である。

専門家パネルは以下の通り勧告する。

- * 東洋大学は、学生を含む全関係者との協議を通して、教授言語としての英語の使用を無差別に重視するという言語方針を見直し、日本語を含む他の言語の使用を検討すべきである。その言語方針の見直しは、周辺地域やグローバル社会の中で、東洋大学が国際化に関する様々な目標を追求する取り組みとよく調和する可能性がある。

勧告 4:

東洋大学が海外から教員や学生を募集し、一部あるいは全体が英語で教授される科目の質を維持し、国際的な大学としての評判を高めようとするなら、全学をあげて英語力を向上させることが必要である。教員や学生の英語力の向上に必要なのは時間、資源、たゆまぬ努力である。英語力レベルの向上のための現行のアプローチは、新たな教員の採用戦略、入学要件、現在の教員と学生に対する語学研修に第一の重点が置かれている。英語での授業を展開するアプローチは慎重な検討を要するが、現行のものを上回る一連の戦略を慎重に採用し、現在提供されている授業を改善し、もしそうと決めたならば増やすことも可能だろう。たとえば、英語力の比較的高い教員が比較的低い教員と共同で指導するチーム授業や、二言語を用いるプログラムといった戦略もあり得る。

教員のための選択肢には下記が含まれる：

- 英語が得意な教員とそうでない教員でペアになるチームティーチング
- 教員のための無料の英語講座
- 短期間の語学能力向上のための教員交流プログラム

学生のための選択肢には下記が含まれる：

- スポンサーからの寄付金もしくはドナーからの奨学金等を利用して無料で開講する旅行英語の集中講座
- 英語教員を目指す学生と英語力を高めたい学生とをペアにして実施するバーチャル会話クラス

- 英語で行われる課外活動（英語力を高めたい日本人学生と日本語力を高めたい英語ネイティブスピーカーの学生とがペアになる形式ばらない英語のメンター制度英語など）
- 英語でのインターンシップ
- ティーチング・アシスタント（TA）
- オーストラリアのクイーンズランド大学などで提供されている英語による副専攻 <https://future-students.uq.edu.au/study/program/Diploma-in-Languages-1602>.

幅広い取り組みの選択肢が提供され、これらの取り組みが認知されることが望ましい。例えば、学位もしくは英語での副専攻を単位として認定していくことや、（勧告 13 に記載している）東洋グローバルリーダープログラムの見直しを行い、その中で認定していくといったことが考えられる。

東洋大学には以下の通り勧告する。

- * 英語力向上のため、教員や学生がより幅広い戦略や活動に関与していくことを促進し、支援し、そして認めるようにすること。

勧告 5:

学生の流動性は東洋大学の国際化戦略の中心的特徴であり、日本人学生には留学を学修課程の一部とすることができる多くの機会が用意されている。同時に阻害要因も残っており、それには日本人学生の語学力の問題と自信の欠如が含まれる。一つ重要な阻害要因の除去、つまり留学先での学修の単位認定については、東洋大学でもできる取り組みであり、少なくとも一つの学部では成功している。IAU 専門家パネルは、東洋大学がこの経験から学び、この好事例を学部間で共有し適合させて用いるよう勧告する。これは以下の目的のためである。

- * 留学する全学生が出発に先立ち、単位互換の取り決めについて明確に理解できるようにすること。

この取り組みは、学生が留学に出発する前に大学と学生の双方で署名する正式なラーニングアグリーメント制度の導入を通じて行うことが可能である。

勧告 6:

東洋大学は広範な地域に渡って複数のキャンパスを持つ大型総合大学である。この大規模大学においては、国際化に関する“隠れた宝石”や隠れた好事例が見つかることは珍しくない。

専門家パネルは、学生の国際的かつ異文化交流の知識や、スキルの向上を支援する多数の活動について聞き及んでいるが、これらは全学で広く知られているわけではないようである。これらの活動の多くは個別の学部によって企画されており、このような取り組みを行う学部こそ“国際化に関する隠れた優秀者”である。例としては、演劇ワークショップ、文化交流メンター、文化交流イベント（日本人学生と留学生双方が参加した他に例を見ない「イフタール」¹ディナーなど）がある。

研究に関する隠れた好事例は、教員へのインタビューからも見出すことができた。専門家パネルは、現在国際的な共同研究に取り組んでいる教員を支援し強化するとともに、新たな共同研究に取り組もうとしている教員のメンターとして彼らを活用するというところに重点的に取り組むべきであると提案する。これらの試みにおいて、教員をサポートする方法は多数ある。国際的な共同研究に携わる者にとって、例えば事務作業をもっと支援して、研究や研究のための出張により多くの時間を割けるようにしたり、年度末に賞与が与えられる等のメリットがあるとより魅力的に感じるだろう。多くの大学では、査読付きの国際論文を出した教員を褒賞する仕組みがある。そのような仕組みは国際的な共同論文を特に褒賞することで調整できる。このような戦略的なアプローチは多くの便益をもたらすだろう。広範な研究経験と強力な国際ネットワークをもつ教員は、他の教員に刺激を与え、大学の幅広い国際化の課題に、より貢献することができるだろう。

専門家パネルは、東洋大学には今回見出すことができたものよりも多くの好事例があると確信している。専門家パネルは学内の他の事例を見出すための2つの柱から成るアプローチを提案する。第一に、年に一度の「国際的な研究に関する学長賞」という形で、優秀な研究者や好事例を見出し、褒賞していくという取り組みである。第二として、研究、教育そしてコ・カリキュラム（co-curriculum）の国際化に関わる活動をデータベースに登録して、最も価値があると認められた活動に対して小額の補助金（例えば 10-50

件に対する小額補助金）を給付するといった呼びかけを教職員や学生に対して行い、より多くの人が国際的な活動に関与していくように刺激するアイデアである。小額補助金を使って自分たちのプロジェクトを紹介する短いビデオを作成することもでき、これらを大学のウェブサイトに掲載することで、彼らが達成しえたことを公開して称賛する形になるだろう。

東洋大学には以下の通り勧告する。

- * 研究、教育、課外活動の国際化における好事例を取り上げ、それらを広く推奨し、研究・教育の国際化、また正規および非正規／課外活動（コ・カリキュラム [co-curriculum] ）を通じた学修の国際化に積極的に従事している教職員や学生を表彰すること。

勧告 7:

大学の発展に関わる他の全ての領域における場合と同様に、特徴的なアプローチと固有のセールスポイントを生み出すことは大学にとってますます重要である。学生は様々な基準により判断するが、日本で学ぶことを選択する場合には、日本という国とその国民や文化についてもっと知りたいという好奇心や希望が動機になっている可能性が最も高い。同様に、海外に留学する日本の学生は日本に関する全ての物事についての「大使」となるので、自分自身の文化についての知識を伸ばすことが役立つだろう。この理由から、専門家パネルは東洋大学に以下の通り勧告する。

- * 日本語・日本文化の教育を、国際化戦略を特徴づける目玉として統合的に位置づけ、その国際的注目度を高めること。

例えば、外国人留学生と国内学生とが共同で地域社会の中で行う祭りやボランティア活動に関わることは、大学と地域社会の双方に恩恵をもたらす。これは東洋大学の全てのキャンパスに適用できるだろう。日本の映画祭、劇、音楽祭、フードフェア、日本国内の短期旅行のような文化的なイベントを企画する際には日本の学生を巻き込んでいくといいだろう。

日本語コースは、外国人留学生の正課カリキュラムの一部にすることもできる。正課の日本語コースを日本人学生と留学生とが互いの語学を学びあう（ランゲージエクスチェンジ）非公式なプログラムと組み合わせることもできるだろう。

勧告 8:

複数のキャンパスを持つ大学の、中央集権的な国際化アプローチという課題に対処するために、東洋大学は各キャンパス・学部に必要な連絡責任者を任命し、兼務により国際化に注力させてきた。状況によっては、研修のための時間を与えられないまま職員の本来の業務（たとえば教務課長）に新たな業務が上乘せされるだけの場合もあったようである。特定の個人が、何を根拠にその業務を遂行するよう選ばれたかは明確ではなかった。聞き取り調査を行ったそうした職員の中には、国際経験も、必要とされる語学力も、国際化への関心さえもないと思われる者もいた。さらに、全般的な国際化ガバナンスにおいてどのような特定の役割が彼らにあるのかも明確ではなかった。そのため、彼ら職員には不満が、学生には混乱が生じていた。白山以外のキャンパスには専門の国際部職員がいないという事実を照らせば、そのような国際化連絡職員の役割は重要である。国際化連絡職員は、遂行している業務において適切な支援を受け、褒賞されるべきである。支援や褒賞は様々なものがある。例えば事務職員のための追加的なキャリアパスの機会や職員交換や長期有給休暇などである。

したがって、東洋大学には以下の通り勧告する。

- * **教務課長などの国際化連絡職員や、特定の国際的業務を担当する他の職員の役割を明確化し、彼らに相応の専門的訓練を実施し、その役割を効果的に遂行する動機となるインセンティブを与えること。**

勧告 9:

東洋大学における国際化モニタリングの枠組は、主として TGD 構想と結びついており、同構想の財政資源である文部科学省の報告要件に対応している。使用される指標は 2014 年に提出された構想調書に記載された目標値に対応している。専門家パネルは様々な東洋大学関係者がこれらの**数値目標**への対応について表明化している懸念

について、資料や面談から把握した。学生のラーニングアウトカムに焦点を当てた**質的な指標**を含む幅広い指標を採用することには大きな意味があり、国際化を評価するための視点を強化し広げるためにとても重要である。特に専門家パネルは東洋大学に以下の通り勧告する。

- * 全学生の学修成果を重視し、国際化に関する代替的な質的指標を吟味し試験的に使用すること。また、これらの指標は教員および学生の参加のもとに策定・合意されるものであること。

勧告 10:

学修成果に重点を置いた質的指標の策定に取り組むことは大変な仕事である。しかしこの場合、すでにこの面で進展を遂げている多くの他大学の事例を生かすことができる。このプロセスはカリキュラムの国際化に関する、より強化され、よく考えられた他のプロセスとも結びついている。カリキュラムの国際化と内なる国際化とは、多くの場合、よりグローバルな考え方をもちグローバル化された世界で生きることや働くことへの心構えがよくできている学生を世に送り出すという目標と強く結びついている。こうした成果は、全学生に職業・人生の機会をよりよい形で提供するという東洋大学の姿勢や基本的価値観と一貫している。こうした理由から専門家パネルは以下の通り勧告する。

- * **2021 年のカリキュラム改編の一環として、東洋大学は学生、教職員、および大学全体に対してカリキュラムの国際化がもつ価値を明示し、全学科でそれを達成する総合的戦略を策定すべきである。**

勧告 11:

カリキュラムの国際化は複雑な作業であり、学問領域やプログラム全体で多様な性格を帯び、教育と学修への特殊なアプローチを要する。カリキュラムの国際化には全教員が関わる必要はないものの、各学問分野・プログラムレベルでのリーダーシップと教員チーム全体としての一定の協力が必要である。東洋大学は現時点で、いくつかの学科においてカリキュラムの国際化に関するアプローチを試験的に実施する好時期にある。まずは学内のいくつかの学科から、カリキュラムの国際化に優れた教員を見出し。彼らの業務をサポートするためのネットワーク作りの支援をし、また他の教員にはカリキュラムの国際化を奨励することから始めるとよいだろう。次に、優れた教員は、特定の訓練を

受けたり、国際化に関する教育・学修あるいはコースデザインに長けた専門家からのアドバイスを求める可能性が高い。このようなサポートは、まず外部のコンサルタントを活用するか、学内の適役と思われる研修担当者やアドバイザーを使うことで提供できる。要約すると、専門家パネルは東洋大学に以下の実施を勧告する。

- * **カリキュラム国際化のために教員に専門的支援を行い、カリキュラムの国際化に成功している教員を表彰・評価すること。これは他の教員への刺激とするためである。**

勧告 12:

この報告書で前述したように、東洋大学は戦略的に留学生募集を優先的に行う地域を見極め、関連地域に事務所を開設してきた。SGU 大学への採択によって高まった注目度と名声は、海外大学との協定を促進するのに役立っている。さらに、東洋大学が提供する奨学金は、学位取得を目指す留学生にとって同大学を魅力的な選択肢にしている。しかし、留学生の出身国が数カ国に集中しているという現状は、不利な条件である。これは世界中の大学が共通して直面する問題であるが、東洋大学の留学生を多様にするための共同の取り組みが必要である。学生募集戦略はそれぞれのターゲット地域・国に合わせて策定する必要があるだろう。現在の留学生や同窓生ネットワーク、海外経験を持ち海外にコネクションのある教員を活用し、大学による留学生の多様化を支援するといった機会が検討されるべきである。専門家パネルは東洋大学に以下を実施するよう勧告する。

- * **留学生の国籍および文化的・言語的背景をより多様化するための戦略を検討し試行すること。**

例えば、東洋大学が、日本について深く学びたいという学生の留学先となるような形で、東洋大学から程遠くない国にある特定の教育機関と協定を締結したり、学生交換等が積極的に行われていない国出身の教員を採用し、学生交換のための“架け橋”となってもらったり、幅広いパートナーとネットワーク上の（バーチャルの）共同事業を行う等がありえるだろう。

勧告 13:

TGD 構想の革新的な要素の一つは、全学生に Toyo Global Leader になる可能性があるプログラムであるということである。プログラムに対する関心は高く、学生達もゴールド・シルバー・ブロンズ認定を受けることの価値をよく分かっているにもかかわらず、これまでに希望のレベルに到達した学生数は低いままである。他大学では同様のプログラムが拡大され、正課のカリキュラムに加え課外活動への参加も含むようになっており、学生だけでなく（少し異なった形式ではあるが）職員も対象としている。南オーストラリア大学が過去 10 年にわたり展開している UniSA+ Award はいい見本である。プログラムの成功率と認知度を上げ、その可能性を十分に発揮させるために、IAU 専門家パネルは東洋大学に以下を実施することを勧告する。

- * **Toyo Global Leader プログラムについて、同プログラムの優れた点（全ての学生に開かれていることや正課活動に加えて課外活動も認定される可能性があること）を強調して全学生により精力的に広報すること、そして将来のいずれかの時点で同プログラムを職員向けに改変したバージョンの導入を検討すること。**

勧告 14:

国際化が学内の優先事項とされてから、比較的短期間に東洋大学が成し遂げてきた成果は多大なものである。その成果の要因は、部分的には大学執行部によるこのプロセスへの深い関わりや、SGU 事業から東洋大学が得た名声、そして追加財源である。留学生の増加や英語で行われる授業の拡大、および短期・長期留学プログラムに参加する東洋大学の学生の増加、それら全てによって、教職員には仕事量の大きな増加が求められる。この仕事量はプログラムの準備に関わるものだけでなく、日々の授業運営や支援サービスにも生じている。教職員へのプレッシャー緩和のための人材の追加や訓練なしに、そうした活動の拡大を続けるには限界がある。東洋大学が計画および期待通りに成長軌道にあり続けようとするなら、IAU 専門家パネルは同大学に以下を実施することを勧告する。

- * **東洋大学が支援サービスを含む質の高い教育の維持に必要な人材について見直しを行い、特に国際化専門職員、一般的な事務職員、および教員間の適正バランスを検討すること。**

勧告 15:

東洋大学のさらなる成長を考えると、同大学の気風や価値観と一貫した総合的・全体的な国際化観に基づき、意欲的だが到達可能な長期・短期の目標を設定することが重要である。またその目標は、適正な全学的資源配分、教職員の能力の向上、学生へのサービスに支えられたものである必要もある。全体的戦略の策定には、協議と交渉、および研究の国際化と全学生の学修成果の双方に関連する特定の目標・施策を盛り込むことが必要である。

東洋大学で学ぶ全学生の国際的・多文化的でグローバルな姿勢を強化する現行目標を進展させるには、さらなる努力が必要である。多様な考え方や人々との関わり合いを高く評価し、報いるような教室環境とキャンパス環境を創り出すように設計されたカリキュラムやコ・カリキュラムを更新することを通してのみ、この目標を達成することができる。そのためには、変化と変革のプロセスとしてのカリキュラムの国際化、学生向けのより多くの課外活動、様々なコース・デザインアプローチ、国際化のプロセスに積極的に参加する学生や教職員を認定していくことを重視していくことが必要である。

カリキュラム、教育、学修の国際化戦略とともに、研究の国際化戦略も非常に重要である。これら2つの活動は互いを補完し、強化し合うことが可能である。専門家パネルは以下の通り勧告する。

- * 進行中の国際化の施策のための様々な取組には、研究の国際化に関連する他の目標とも連携させて、東洋大学に学ぶ全学生の国際的・多文化的かつグローバルな姿勢の強化を重視する目標が含まれるべきである。

勧告 16:

最後の勧告として、そして複雑で難しい時代に国際化という課題に対応しようとする大学で多く採用されている方式に則って、専門家パネルは東洋大学に以下を実施するよう勧告する。

- * 小規模の国際化諮問委員会あるいは会議を設立し、TGD 構想や関連活動がすでに為し得た進歩を維持・拡大できるような、より新しい包括的な国際化戦略の策定について助言とフィードバックを提供してもらうこと。

まとめて見ると、これら 16 の勧告は非常に困難な仕事に見えるかもしれない。IAU 専門家パネルは東洋大学が必要な時間をかけて既になしえた達成を真に定着させること、様々なステークホルダーの準備が整う前に慌てて新たな行動計画を策定するのを避けることを勧める。幅広い層からの当事者意識とそこに至るまでのプロセスを確保することは、様々な目的や目標の達成と同じくらい重要である。この仕事は 100 メートル走ではなくむしろ、潜在的に難しい地形がコースにいくらか含まれる長距離走のようなものである。

7. 結論

ISAS (2.0) 現地調査に入る前と調査期間中に、専門家パネルは素晴らしい情報と支援を得ることができた。いただいた情報の評価と、2019 年 7 月のキャンパス訪問中に行った様々な対話に基づいて、同パネルはいくつかの所見、称賛点、勧告をまとめた。同パネルは、東洋大学は TGD 構想の目標達成に向けて着実な進歩を遂げつつあると結論づける。留学生は高い満足度を示し、国際経験のある者はその経験や彼らが享受した支援について肯定的に評価しており、既に他の学生に留学を勧めていた。目にする留学生の数が増えたことや彼らの周りで様々な言語が話されているのを耳にするようになったことから、多くの人々にとってキャンパスはより国際的な「感じ」がするものとなっている。大学の慣習や規則の中には、多様な宗教的・文化的背景を持つ学生の特定のニーズに応えるために調整が加えられたものもある。学生が問題点を提起すれば、大学はそれに前向きな形で対処してきた。

国際化は大学に変化をもたらすが、たとえ最終的にはより望ましい状態に至る可能性があるとしても、変化は必ずしも心地よいプロセスとは限らない。したがって、戦略に適応することを要求する変化への抵抗があるとしても珍しいことではない。そのため、目標へ向けた進捗の定期的なモニタリングと、思い込みや先入観への批判的分析が重要である。IAU が提供する ISAS (2.0) のサービスを、東洋大学は、その到達点を評価し外部の専門家から批判的フィードバックを受ける機会として受け取り、その国際化戦略の新たな段階の策定に役立てようとした。東洋大学は自信を持って、そして大胆に、これまでの優れた成果を足がかりとして次のより網羅的な国際化の段階へと歩を進めることができる。そこでは同大学は、国際化のための諸活動を単に付加的なものとしてではな

く、大学のビジョンや使命、運営方法などに統合されたものとみなすことになるだろう。評価チームは 16 の勧告を行ったが、それらが東洋大学の今後の国際化戦略の策定と実施に有意義なものとなることを願っている。

IAU 専門家パネルは、東洋大学が ISAS (2.0) のサービスを受けるために行った傑出した準備作業、ISAS (2.0) プロセス遂行のための調整、現地調査の際の温かい歓迎と支援に対し感謝する。特に、ISAS (2.0) 運営委員会の委員長を務めた高橋一男副学長、東洋大学の ISAS (2.0) 受審の発起人である芦沢真五氏、高橋清隆氏、また、全ての事前資料の準備と送付、現地調査遂行のための調整、パネル委員長およびメンバーとの常に迅速で明確な意思疎通を担い素晴らしい仕事をしてくれた圓角佑美氏に感謝する。また、彼らを通じて、ISAS (2.0) プロセスの成功のために尽力してくれた他の全ての人々に感謝を表明する。

現地調査期間中、パネルメンバーが享受した歓迎的な雰囲気のおかげで、私たち全員にとって調査対象者との面会は情報源として有益なだけでなく楽しいものでもあった。東洋大学の教職員および学生の皆さんの関心と献身は模範となり得るものであり、同大学がこれまで成し遂げてきた成果はそれを立証するとともに評価と賞賛に値する。この報告書が東洋大学の国際化の進展の現状を正確に記述し、同大学の将来にとって建設的で有用であると思っていただけるよう切に願っている。