

事務職員海外派遣研修プログラム報告

立命館大学・名城大学

E-JUST研修チーム

学校法人名城大学

有園 正弘、中村 千尋、加藤 佑樹

名城大学研修参加者



- **有菌 正弘**（外国語学部事務室）
- **中村 千尋**（人間学部事務室）
- **加藤 佑樹**（総務部総務課）

目次



- E-JUST（エジプト日本科学技術大学）の概要
- 本研修スタートの経緯
- 各セクションへのヒアリングと気づき
（研修参加者からの報告）
- 事務職員海外派遣研修プログラムの今後の在り方



1.E-JUSTの概要



E-JUSTの概要

JICA支援フェーズ終了（2025年1月）、学部開設、自走フェーズ

開学

2010年2月

- 当初は大学院のみ、学部開設は2017年9月から
- 2019年9月～ メインキャンパスでの授業を開始

研究科

工学研究科、国際ビジネス・人文学研究科

学部

工学部、国際ビジネス・人文学部

- その他コンピュータ、薬学、農学、アート&デザイン、基礎科学など5プログラムを開講

学生数

総計：4,652名（うち、アフリカからの留学生61名）

- 大学院生309名
- 学部生4,343名（プログラム履修生は2,318名）

教職員数

総計：778名

- 教員（フルタイム）109名、非常勤38名、TA120名、外国語講師18名、職員445名、実験助手48名

国内支援大学

総計：13大学

- 東京工業大学、早稲田大学、京都大学、九州大学、北海道大学、東北大学、慶應義塾大学、名古屋大学、**立命館大学**、大阪大学、筑波大学、広島大学、**立命館アジア太平洋大学**

名城大学も令和7年5月に交流協定を締結

エジプト高等教育を取り巻く状況

外部環境と国家ニーズに合わせ日本型大学を新設

2006年当時

「超」マスプロ教育、教育の質低下

- 高等教育修学者数の急増
- カイロ大学 = 学生数26万人（教員数1万）
- ST比1:30強、研究時間の確保の困難
- 産業界のニーズとの乖離

人口 7,260万人

～2025年

世界標準の科学技術大学の新設

- ✓ エジプト発のグローバルリーダーの育成
- ✓ エジプトの国づくりへの貢献
- ✓ 質の高い教育・研究の基盤強化
- ✓ 産業界との連携構築、アラブ・アジアとのネットワークの構築

人口 1億1,187万人

エジプトから日本への支援要請→**2国間合意文書署名**

既存の大学法を超える「**E-JUST令**」**発布**。

教員の給与の差別化、質の高い学生の獲得システム、

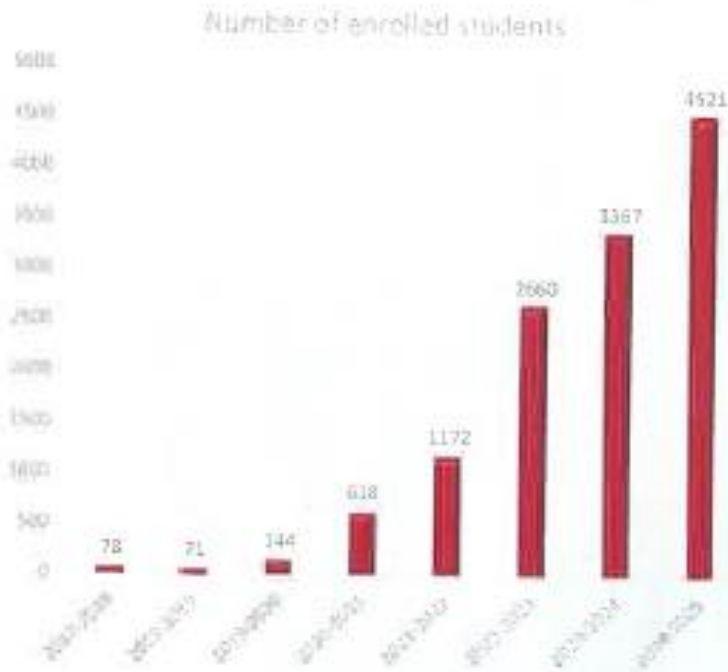
斬新なカリキュラムの導入、産学連携、基金導入等を可能に。



学生数の伸び

学部新設に合わせて学生数は著しく増加

Evolution of UG distribution



FoE	Phar mD	CSIT	FIBH	BAS	AnD	SArch	Total
1527	954	927	653	195	190	75	4521



2.本研修スタートの経緯



立命館大学の事務強化支援

支援フェーズは2024年度に終了
→立命館大学・名城大学合同のシャトル型職員研修に発展

年		2008~2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
JICAプロジェクト		フェーズ1	フェーズ2				フェーズ3						
		2010大学院設置				学部設置							
支援形態	E-JUST常駐体制					←→							
	出張+定例会議							←→					
	JICA専門家												←→
支援領域	入試					←→							
	教務					←→							
	学生生活					←→							
	キャリア支援					←→							
	留学									←→			
	人事										←→		
	訪日研修				●		●				●	●	●
					(学生課)		(入試/教務)				(留学)	(ミドル層対象)	

※支援領域の実線は立命館とJICAとの契約に基づく支援、破線はその後のフォローアップを表している。

本研修の目的（名城大学）



- THE大学ランキングに関する取組について情報収集を行う。
- 包括協定先としてのネットワークを深める。
- 自大学・自部署との比較から、課題解決のヒントを得る。



研修スケジュール

研修参加者の所属部署に沿ったヒアリング・交流中心のプログラム

11/8 (土)

▶ E-JUST到着、歓迎アクティビティ

11/9 (日)

▶ 研究推進室、JICA、総務部（総務課・人事課）ヒアリング、
キャンパスツアー

11/10 (月)

▶ アレクサンドリア文化視察、学生交流イベント

11/11 (火)

▶ カイロ文化施設視察※学生サマープログラム行程体験

11/12 (水)

▶ 地域・国際連携室、教学・学生支援室、IR室ヒアリング、学長・事
務局長表敬訪問

11/13 (木)

▶ プレゼンテーショントレーニング、事務局長・人事MGヒアリング

11/14 (金)

▶ 研修振り返り・自己評価



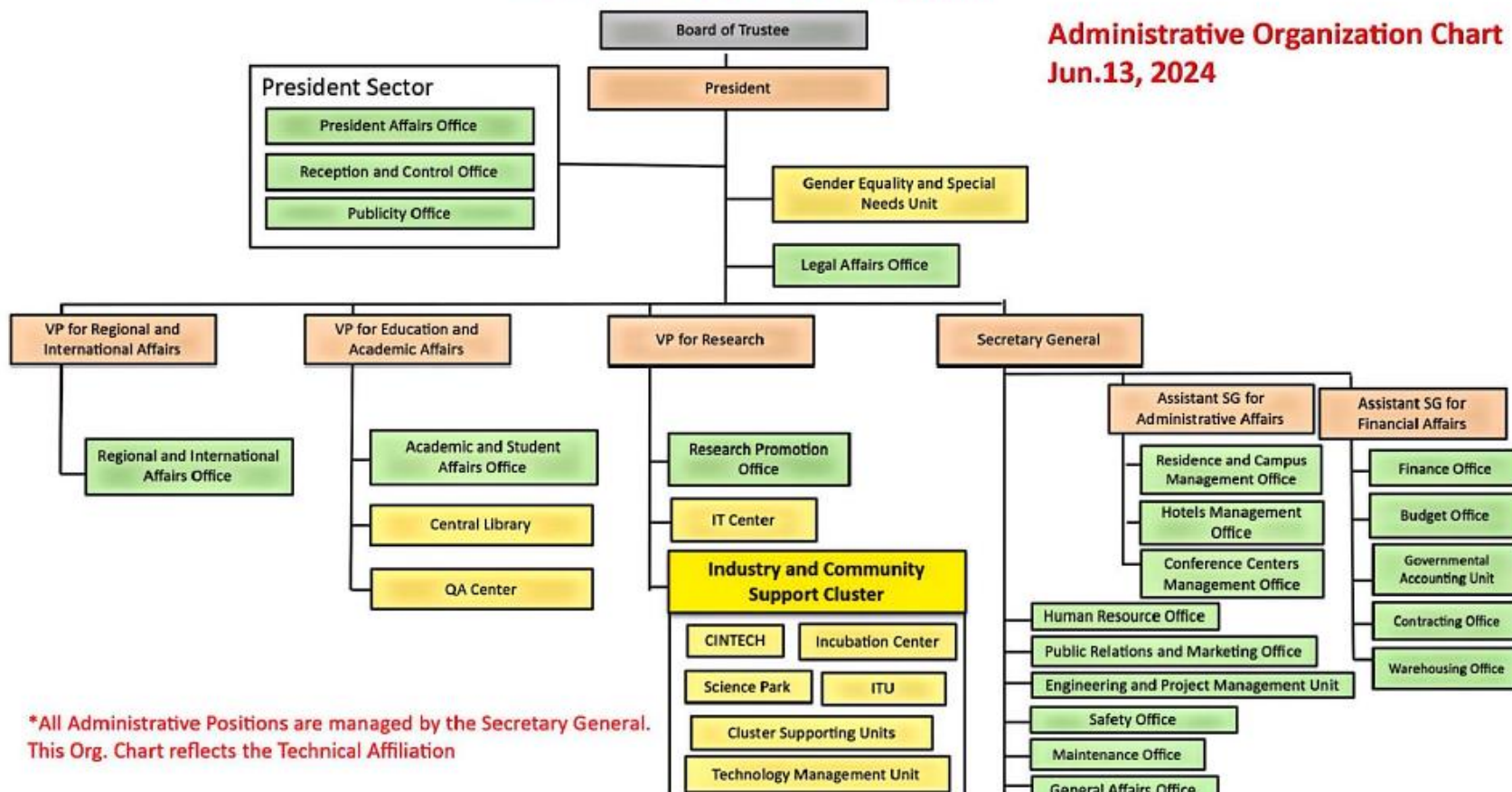
3.各セクションヒアリング報告

組織機構図



SECTION (4) ADMINISTRATIVE ORGANIZATION CHART

Administrative Organization Chart
Jun.13, 2024



*All Administrative Positions are managed by the Secretary General.
This Org. Chart reflects the Technical Affiliation

BoT（理事会）、学長をトップとして、①国際化 ②教育 ③研究の副学長と、④事務局長の4名に権限移譲、組織を配置。



BoT (理事会) の概要

■ Board of Trustees(理事会)

エジプト国国内法 (E-JUST 法) において設置が定められた両国の代表で構成される E-JUST の最高意思決定機関。理事会は学長の任命権, 予算の承認権, 新規専攻設置承認権等を有する。2009 年に設置された後, 1 年に 2 度開催。2025 年 06 月に第 30 回理事会が開催される予定。現在の委員構成は下記の通り。

BoT = ステークホルダー間を調整し意思決定を行う仕組み

- 理事会議長: ハニー・ヒラール (元高等教育省大臣)
- 理事会副議長: 井本佐知子 (JICA 理事)
- 日本側委員 (10 名): 大竹理事長 (東京科学大学), 仲谷学長 (立命館大学), 越智学長 (広島大学), 白井名誉顧問 (早稲田大学元総長), 石橋総長 (九州大学), 永田学長 (筑波大学), 渡辺国際統括官 (文部科学省), 加留部シニアエグゼクティブアドバイザー (豊田通商), 岩井大使 (外務省)。
- エジプト側委員 (10 名): アブダラ・ザヒド氏 (アレキサンドリア図書館長), エルアラビ氏 (エルアラビ社), シェリン氏 (ファルコ社), サクル氏 (科学技術アカデミー), ムスタファ氏 (高等教育省), アブ・バクル氏 (国際協力省), コンソワ氏 (アレキ大), オマール氏 (外務省), ゴハリ氏 (元 E-JUST 学長)。

ヒアリング・交流からの分析

(Adly学長、Gehad事務局長、BoTチーム)



戦略

- ▶ 中長期事業計画、KPI管理、補助金も含めた財務基盤強化

組織構造

- ▶ 理事会をトップとし、教学/経営の二重階層でマネジメント

組織運営

- ▶ 会議・稟議決裁による意思決定と権限委譲
- ▶ 有期雇用、報酬型評価制度、成果に対するインセンティブ (E-JUST)

人材

- ▶ **成果主義**、流動的
 - ▶ エジプトに**世界標準**の新しい高等教育研究機関を作る
 - ▶ 国際研究力、経営スキル (MBA)、グローバルコミュニケーション力
 - ▶ 建設的、家族的
- ▶ 教育を行う教員、大学運営を支える職員 (流動性は低い)
 - ▶ 建学・立学の精神に基づく
 - ▶ 専門力 (教員)、ジェネラリストスキル (職員)
 - ▶ 合議制、保守的

価値観

スキル

組織風土

E-JUST

日本 (私立大学)

ヒアリング・交流からの分析

(Adly学長、Gehad事務局長、BoTチーム)



■ 戦略・組織・学生支援プロセス（ハード）等は日本型の運営

- 中長期事業計画、KPI管理等は日本型で進捗管理
- 理事会・学長をトップとして副学長/事務局長に権限移譲

■ 人材のマネジメント（ソフト）はE-JUST型

- 有期雇用、成果主義の評価報酬制度によるモチベーション管理
- カイロ大学等では「評価・報酬が物足りない」人材の確保
- 教職員が大学の周りに住む家族的な組織文化



大学経営の比較

	カイロ大学	E-JUST 日本 (現状)	日本 (~2040年)
提供価値	▶教育の「数」	▶教育の「質」	▶ステークホルダーの課題解決
利益モデル	▶「学費×学生数-固定費」	▶「学費×学生数-固定費」 ▶外部資金、補助金	▶固定費の削減 ▶多様な収入減の確保
プロセス	▶管理型教育、 マス型教育	▶少人数教育、 アクティブラーニング、 産学連携	▶リカレント、地域産業界/海外へのシーズ提供、 オンライン化によるエコシステム創出
経営資源	▶教員、土地、 建物	▶研究設備、 グローバルネットワーク	▶民間/行政など外部パートナーとの連携

経済の進行 (人口増・経済成長→少子高齢化・経済縮小)

少子化により日本は早急に大学経営をアップデートする必要がある



E-JUST研修での気づき（加藤）

■ 比較軸を得ることができた

- 人口/経済が異なる国の高等教育や立命館大学さんの課題とアクションプランを学ぶことで、比較軸を得ることができ、今後の大学経営を考えることができた

■ 英語学習/業務へのモチベーションに繋がった

- E-JUSTや立命館大学の職員の方との交流は、今後の英語学習及び業務へのモチベーションに繋がった

■ 部門毎の深いディスカッション

- 参加者の部署に沿った意見交換が、各大学への新たな気づきに繋がった

事務職員海外派遣研修プログラム(基礎レベル)の成果について



■ 異文化への理解が深まった

- 七日間の滞在・交流により、日本国と全く異なる文化（アフリカ・エジプト・イスラム教）に触れた

■ 英語の苦手意識克服/業務での英語利用の自信がついた

- エジプトでの日本語が通じない環境に順応し、帰国後はネイティブ教員とは英語での会話が主となった

■ 学生支援部署へのヒアリング・ディスカッション

- 先方やJICA意見交換により、本学との違いに気づき、学生指導のヒントを得た。

事務職員海外派遣研修プログラム(基礎レベル)の成果について



■ 学生支援部署へのヒアリング結果

- 課外活動団体の比較・・・五輪選手を多数輩出
- 公欠の取り扱い・・・必ず卒業させるという使命感
- 教職員とスポーツ・・・20時～23時に練習・SGも参加

事務職員海外派遣研修プログラム(基礎レベル)の 成果について



- 自立支援という考え方・・・学生指導にも通ずる
- E-JUSTからのおもてなし
- 大学グッズ・印刷物の内製
- 本研修の継続の重要性

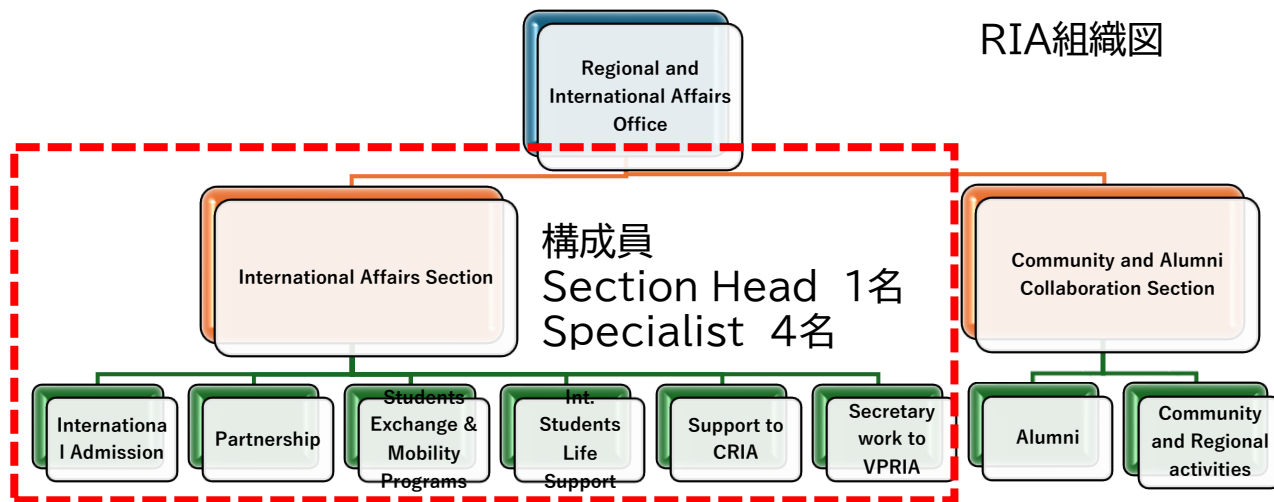
地域・国際交流部門(RIA)との意見交換から得られた知見と今後について



意見交換の内容

- + 留学生の受け入れ体制
- + 派遣先開拓
- + PR手法

RIA組織図



● 留学生の受け入れ体制

- i. 本学同様に他部門と連携した手厚い支援(到着前～到着後)
- ii. 学生バディー制度が整っている

● 派遣先開拓、PR手法

- i. 各国の駐エジプト大使館や教育関連機関への留学生リクルート活動
- ii. パートナー大学へのオンライン説明会と継続的な情報(資料)展開
- iii. 国際教育フェア、展示会へ出展
- iv. 受け入れ中の留学生、帰国後の留学生や教員を活用した広報活動を展開
- v. 日本に対してはJICA経由でも広報活動を展開

IR部門との意見交換から得られたSDGs活動の継続と情報発信の重要性



本学SDGs活動を戦略的に実施し、英語での発信力を強化した場合、Times Higher Education Impact Rankingを用いた本学国際化の推進が可能



- SDGs関連活動を多数実施
- 国内向け発信(日本語)は精力的だが、**実施成果の定量化**や**英語での世界に向けた発信**は発展途上



- モナ教授を司令塔にSDGs活動を戦略的に展開
- 女性・若者・地域・キャンパスで多用な取り組み
- **積極的な情報発信**でThe Impact Rankingが400位台まで大幅改善(+200位)

モナ・ガマル・エルディン・イブラヒム 氏

環境工学教授
 持続可能な開発委員会委員長
 ランキング委員会メンバー
 ジェンダー平等・カウンセリングユニットディレクター



JICAとの意見交換で得た知見から国際化に向けた提案 - 「中部から世界へ」「実学創造」の具現化 -



人材育成奨学計画(JDS)への応募を検討してはどうか

概要： 発展途上国の将来指導層となる行政官などを日本の**修士・博士課程**へ留学させる制度。帰国後は各国の政策形成・実務でリーダー層を担い日本との関係強化にも資する。2030年度まで実施予定。

費用： JICAが授業料と生活費を全額負担

現状： 2025年度は九州大学や広島大学などで25か国363名を受け入れ

● 検討メリット例：

- i. 大学院のため小規模での取り組みが可能
- ii. 国際ランキング(THE・QS)の“国際性スコア”を直接的に引き上げる
- iii. 政府系スキームとの連携は大学の“国からの信頼度”を示す指標になりうる → 政府公認の国際教育拠点が1つ増える
- iv. パイロットケースが成功すれば、大学院強化や英語での学位化への内部投資を加速させうる
- v. 留学生を介して派遣国との現地政府とのネットワークの形成が可能。例えば名城社長会企業や地域企業と留学生向け実学プログラム／インターンを設計すれば、**卒業生支援や地域社会活性化への貢献度にも寄与**しうる

ニーズ	研究科例
インフラ整備、エネルギー開発、環境工学、防災技術、交通システム、スマートシティ関連	理工学研究科
ICT政策、デジタル化、サイバーセキュリティー、AI活用による行政効率化	情報工学研究科
公衆衛生、医薬品開発、感染症対策、医療制度強化	薬学研究科
食品安全保障、農業技術、持続可能な農業、環境保全	農学研究科
都市計画、防災、交通管理、スマートシティ、GIS活用	都市情報学研究科

学生を派遣する留学業務担当職員からの提案 - 「中部から世界へ」「実学創造」の具現化 -



全学対象の短期プログラムの創設提案 *既に学生派遣をしている立命館大学との共同運営も一考

・・・例えば**キャリア開発の観点**でのJICAオフィスでのshadowingプログラム(E-JUST内、カイロ事業所)や、**SDGs**の取り組みに絡めたプログラムを組み込んだ場合、**学びの意欲を持つ多様な学生を刺激し、帰国後の専門的な学びへの動機付け**にもなりうる。

* SDGs関連プログラムはThe Impact Rankingの評価にも貢献しうる。

● エジプトの特徴

- i. **親日国**のため、街中で偶発的な交流が生まれやすい(異文化交流、多文化理解)
- ii. アフリカ諸国の中でも日本資本・支援(ODA、民間)が比較的多く投入されており、**世界からみた日本を客観的に理解できる**
- iii. 観光立国であり世界から人が集まるため、日常的に**World English**に触れられる

● E-JUSTの特徴

- i. キャンパス周辺に教職員が多く住むキャンパス街のため、治安は想像以上に安定
- ii. 学生寮も充実し、キャンパスへの全てのゲートにはセキュリティスタッフが常駐
- iii. **学生バディー制度が整っている。日本語を学ぶ学生が一定数おり、日本人学生との交流を求めている**
- iv. **アフリカ諸国から留学生が集うため、異文化交流と多文化理解が深まる**
- v. JICAオフィスがあり、常駐する**JICA職員との交流が可能**
- vi. 戦略的にSDGsの取り組みに注力している

事務職員海外派遣研修プログラムの今後



■ 基礎レベル/実務レベルの在り方の検討

- E-JUST側の職員は非常に英語が堪能であり、研修参加者にも高い英語力があればより有意義なディスカッションや、教育研究の協力等に繋げていくことができる可能性もある
- 基礎レベルは、オンラインや東南アジア等の協定校を活用した一般的な英語力の修得につとめ、実務レベルとしてユタ工科大学やE-JUSTでの研修を設定してもよい
- E-JUSTでの研修については、立命館大学さんとの合同での研修であることを踏まえると、両大学合同チームでのPBL（課題解決）型の研修を設計してもよいと感じた