

AKITA INTERNATIONAL UNIVERSITY EXTERNAL EVALUATION REPORT

NOVEMBER 2013

The External Evaluation Team¹ of Akita International University visited the AIU campus on November 14-15, 2013. We met with groups of administrators, faculty, staff, and students, audited classes and toured the facilities. We base this report on this visit as well as our close reading of the “Self-Inspection and Evaluation Report AY 2012” and other documents supplied by AIU. This included the detailed AIU responses to our November 2011 report. We were asked to address nine items. Our overall conclusion is that, under the new leadership of President Norihiko Suzuki, AIU is about to move forward and to adapt to the challenges which arise, including the sudden passing of the First President Mineo Nakajima. We also have some areas of concern which will be elaborated below.

This is the first evaluation conducted since the sudden and untimely passing of the First President Nakajima. We believe that AIU is very fortunate to have recruited Dr. Norihiko Suzuki to assume the presidency. He brings a great deal of experience from his time as president of International Christian University as well as time spent studying and teaching in the United States. His expertise in management is particularly valuable in guiding AIU’s transition. A number of faculty members and staff left since our last review, but for those who stayed and played key roles at this critical juncture and for those who joined with fresh and high motivation, we were heartened and appreciate their hard work and loyalty to AIU as the university moves forward. However, AIU should remember to analyze the reasons why some devoted faculty members left the university.

Committee members Gold and Kodama have participated in every external evaluation since the beginning, and members Fujimori and Yonezawa have also been involved for several years, so they have been able to observe AIU’s development as well as the recent transition over a long period of time. Cassim has also served as a committee member, while he was not able to attend this external visit, unfortunately. We very much welcome the participation of President Kameyama and Dean Ying to the team. We were very pleased to see how seriously the administration took our recommendations from 2011 and the responses and subsequent actions.

The report follows the evaluation guidelines suggested by AIU.

[1] Mission and academic/educational organization of the university

¹ Prof Monte Cassim was unable to attend in person.

The school's mission has been clearly articulated and well known to many people of the community. It is one of the main attractions of this unique institution to students and faculty from throughout Japan and abroad. The academic organization continues to be designed and managed properly in conformity with the mission. [We will discuss this more in the next section.] AIU remains an extremely competitive institution and works hard to continue to attract excellent and well-qualified students through various examinations as well as special outreach to students from within the prefecture. AIU also grew significantly (beginning with 148 students in 2004 to 825 as of September 2013), and ~~became~~ has become a leading "model for 21st century college education in Japan". On the other hand, many issues which require serious consideration and management decisions also developed internally. We will address these below.

One of AIU's challenges is to remain unique and cutting edge so as to continue to attract talented students and motivated faculty to this rather remote campus from the central part of Japan. In addition to recruitment, it will be critical to retain and attract qualified faculty to AIU as other universities develop their own global studies programs and aggressively poach AIU's teachers. A relatively high turnover of faculty and administrative staff may become a serious obstacle to form a clear consensus of the university's mission, especially in education. Through the discussion with managers, faculty and students, we found a relatively high diversity on the idea and purpose of AIU education, and it is hard to tell whether the university's mission has been clearly disseminated at the practice level. Probably, it should be a good time for AIU to reflect on its great achievements so far, and reformulate its solid future vision under the new leadership of President Suzuki. We anticipated that some of these issues were going to be addressed at the Faculty Retreat, a university wide annual event for faculty development which commenced right after we departed.

It is also critical to keep the local community – government and society – informed about AIU's mission and how the community's investment in the school is beneficial in many ways to Akita. We were pleased to learn about the many efforts that the administration is making to better serve the community and encourage AIU to reach out proactively to the media to get this message out to erase any doubts about the valuable asset that the school is and how it draws attention to Akita from throughout the country and outside. We know that President Nakajima was tireless in working with the community and are encouraged that President Suzuki has recognized the importance of this responsibility and continued to meet with the Governor and other officials. At the same time, to maintain the established reputation and further improvement of its academic prestige, full scale autonomy of AIU in decision-making of administrative affairs should be continuously stressed.

The three returned students we met with were excellent exemplars of the mission. They had studied in the U.S., Singapore and Sweden. All very positively evaluated their experiences and were quite conscious about how the year abroad had expanded their world

view. They did not downplay the challenges they faced, as any foreign student would, but did note that AIU had prepared them for the experience and it would help them greatly on the job market and in their future careers. They all already secured jobs lined up at prestigious companies. They mentioned that the AIU experience improved their comfort level interacting with foreigners, as well as foreign teaching styles and the importance of visiting professors during office hours. Although AIU gave them a solid foundation in using English in the classroom, they suggested that AIU could raise the level of some courses to ease adjustment to the standards of courses abroad. Japanese teachers, it was noted, often did not teach the academic content at a deep enough level in English. Another criticism was that a certain number of the professors of upper level courses lived in Tokyo and, unlike the EAP teachers and other professors who resided locally, were less accessible to students or responsive to their needs. We encourage all the professors preparing students to study abroad to spend more time on campus meeting with students to provide support and feedback before and after they tackle their year abroad.

Although there was some mention of a lack of enough materials about the country, school, teaching style, etc. of foreign partners, we think this is an area where there has been much improvement over the years. Students abroad have blogged about their experience which is a wonderful resource for those preparing to follow in their shoes.

On the other hand, the few foreign students at AIU we met said that classes of AIU they took were not as rigorous as those in their home institutions. The main attraction for them appeared to be living and learning in a quasi-rural environment. It must be very good for international students to be actively committed in the local community. However, considering the rapid improvement of the quality and quantity of both domestic and international students who seek serious learning with advanced content, a systemic effort to improve the quality provision of class content and learning experience is necessary.

Another concern is the fact that the number of students who seek graduate education at prestigious universities in Japan and in the world is limited. We should praise the high achievement in job placement through the sincere efforts of both university staff and students themselves. This issue is well recognized at the dean level, and we will go back to this issue later in this report.

[2] Language Education

We were pleasantly surprised to learn that the TOEFL level of entering students continues to rise and that fewer of them require remedial classes. The challenge is to offer English courses which are geared not to taking the TOEFL but to using English in everyday life as well as in the classroom, essential tools for the year abroad. Prof Gold arrived a day early and observed a Bridge Class which offers English at an advanced level. We expect that this course will expand quickly, and encourage tailoring it to life in a foreign university setting.

Although Prof Mitsutomi whom we praised last time for her work with EAP has departed, we were glad to meet with her successor, Prof Dougherty and learn of his ongoing efforts to improve teaching practice and also to unify the teaching and use of English through the newly established Academic Career Center. All EAP professors have teaching experience before coming to AIU. We learned that the English teachers are experienced and mature, dedicated to their craft. EAP continues to develop consistency across classes, although we noted in the student evaluations several complaints about uneven grading, which is probably unavoidable.

The returned students we met were all comfortable with English, though, again, we cannot say how representative they are of the students as a whole. Adding to the preparation for English proficiency tests such as TOEFL and TOEIC, AIU should reorganize the upper level education including having suitable human resource allocation so that the professors can provide proper supervision to maintain and deepen the academic and professional learning in high level English. After coming back to AIU, the students should have advanced facility at using the language for academic work and daily life, which are not the same skills required to do well on TOEFL.

AIU is attracting more and more international students to study Japanese language and Japanese culture, which poses many challenges for the Japanese language program. The number of foreign students increased from 22 in 2004 to 181 in the fall semester of 2013, and the program has to be provided respectively to those students who come in spring and fall semesters – around 100 each term.

We are concerned about what appears to be a severe shortage of full-time Japanese teachers, and their extremely demanding teaching schedule all year round. As Prof. Sugiyama emphasized, it is essential for AIU to satisfy the international students with the Japanese language program so as to develop partner universities. Faculty of the Japanese Language program should participate more directly in the decision making process in AIU education and governance.

[3] Basic Education

AIU is unique in that it offers not only a liberal arts education for the whole undergraduate education in Japan, but one geared towards the demands of global society, what is referred to in the Student Handbook (p. 12) as an “international liberal arts education.” Students are challenged not only to master English, but also to have a substantive multidisciplinary education through the English language medium.

They must also develop a set of reasoning skills. Although this is explained to them at freshman orientation, we learned it is not often clear to them why they need to do certain things. This is hardly unique to AIU, but given the global reach of the school, we

encourage that students be reminded of these objectives on a regular basis, and also informed as to how their course of study fits into these goals. Current AIU students have high motivation and academic readiness, and are expecting more in-depth content in Basic Education so that they can start learning at partner universities smoothly.

[4] Advanced Education

We observed two advanced classes, and were uncertain as to whether they were offered at the level of a foreign university. Student evaluations mentioned problems with Japanese professors not being completely comfortable teaching in English, and therefore not offering rigorous enough advanced courses, certainly not at the level the students need while they study abroad. After a decade, AIU should move to deepen the content of advanced courses though the content and the English delivery skill are not necessarily coherent in the case of Japanese teachers. Many of the Japanese professors have studied abroad and we encourage faculty to become familiar with the curriculum in partner institutions, such as reading lists, topics covered, test examples, and webcasts so that AIU students will be better prepared.

It has been suggested that the third term is required to adequately prepare students to study abroad. We encourage discussion of the overseas experience, including an honest appraisal of how AIU students have performed at partner universities, so that advanced courses can be better planned to close the gap with partner university courses. Perhaps the syllabus of a relevant partner course could be tested at AIU. In any event, syllabi should be collected to understand what is expected abroad in the way of prerequisites or preparation for upper division courses which AIU students will take. AIU professors or staff visiting partners should sit in on classes and meet with professors who have taught AIU students to deeply understand the experience and how it can be improved. Some of the material might be covered in a Bridge Class. As more and more courses are put online, we suggest encouraging, or even requiring, AIU students to watch courses they might take abroad to better prepare themselves.

Finally, we encourage faculty to build debriefing sessions of returnees around the objectives of AIU undergraduate education, and how to make the value of the unique education they have received in partner universities effectively integrated into their learning experience at AIU.

[5] Professional Graduate School's Global Communication Practices

We did not evaluate the graduate program in 2011, although Professor Yonezawa participated in the accreditation review of the graduate program implemented in 2012. The

mission of the graduate program is apparently quite different from the one of the undergraduate program; i.e. much more professionally oriented, and directly serving the local and global community. A typical example is the enrolment of high school teachers who are currently engaged in the English language education.

The background of the student body of the graduate program is highly diverse, and most are mature enough to raise their straightforward voice. Having said so, we were rather disturbed at the large number of demanding comments in the student evaluations. These concerned the lack of coherence of the curriculum, professors not available for advising on course of study, internships or jobs, poorly organized courses, etc. The common course, with its mix of students, came in for particularly sharp criticism. We did not observe a class so cannot comment authoritatively, but these are definitely areas to consider. The problem of absentee professors is particularly acute. There appears to be clear differences of learning experiences and career perspectives according to the courses they pursue, mainly because of the different job opportunities, career paths, and the approaches of the faculty. It may also be true that the program is still in the beginning stage, and posing challenges for establishing a new global professional education in Japan.

Overall, however, the graduate program needs to undergo rethinking as to its mission and what it is intended to accomplish, although some courses appear to work well. From student comments it was unclear if the school is supposed to be more research or policy-hands-on oriented, but that they wished for more “how to” courses, or programs that lead to a clear connection to the professional career. We should understand that the labor market structure of Japan still prefers talents with generic skills even among the candidates with master degrees, and faces over supply condition in the limited number of international professions such as language teachers, interpreters and journalists. However, these conditions should be well explained before they are enrolled.

Some courses do not meet the expected staffing of fulltime professors dedicated principally towards the daily graduate education, although we understand the AIU policy to invite active leading professionals as visiting professors from such a distant place as Tokyo. This should be another reason of critical comments among the graduate students. After the clarification of the mission and strategic approach in education, the validity of allocation in human resources and other necessary facilities and equipment should be reconsidered.

[6] Student Services

One area of concern, which has been mentioned previously, is student advising. It seems that full-time faculty have very heavy advising responsibilities on top of heavy teaching responsibilities. Although the ratio has improved since our last visit, it strikes us as still extremely heavy, as teachers are also expected to conduct research and publish. This makes it very difficult to give each student adequate time or attention. In addition to the

sizeable percentage of part-time faculty, there seem to be a large number who commute from Tokyo and who are not well-integrated into AIU life. This adds to difficulties of offering helpful advice. A residential university with a commuting faculty is a mismatch. At least, some other approaches such as full time tutoring staff should be examined so that AIU can that ensure advising is accessible daily.

Another concern is related to the student advising for supporting the study abroad program. Although AIU requests students attend Study Abroad Workshops and Study Abroad Seminar, it appears that some students do not have a clear idea of its purpose. For some students, just traveling and living abroad are the “learning” experiences from the Study Abroad. Many of these students do poorly in classes. Other students take this opportunity seriously and do well in classes. Expectations differ by faculty advisers.

We were very favorably impressed by Dr. Yutaka Sato, who is heading the recently established Academic Career Support Center. He brings a very interesting skill set and range of experiences abroad to this position. We hope the activities of ACSC encourage and support effectively the students who are seeking the opportunities of graduate studies.

Dorm life seems to have improved a bit with more Residential Assistants (RAs), though we noticed the usual complaints of loud noise, partying and lack of consideration of others. This is unavoidable. The administration appears to have taken our 2011 recommendations very seriously and stepped up improvements in student services across the board, not only as regards dorm life, but also academics. Preparations have been taken in the case of future disasters such as the tsunami and nuclear power plant of 2011.

In our last report we encouraged education concerning sexual harassment. We note that an OBGYN doctor lectured on sex education at orientation for Japanese and international students twice a year. It appears to have been successful, and the number of sexual problems among students has been decreasing since then.

Student advising, as President Suzuki emphasized, is essential for quality of liberal arts education. They must tie in together. However, the current student advising system at AIU appears to be not working effectively to prepare students for their Study Abroad program.

Allocation of students to advisers in Basic Education may not be well organized. In some cases, specializations of advisers in BE are totally different from students’ interests, and students are not receiving proper advice. Although students are allowed to request change of academic advisers, a more careful examination whether this system works effectively or not is required.

Each faculty adviser has to take care of around 25 students based on the guidelines set by AIU. However, these students are all going to different partner schools in various countries, and this requires a lot of time and energy. It is very good that the responsibilities

of both students and advisors are clearly defined in the student handbook. We sincerely hope that AIU will provide an effective monitoring system to ensure the successful implementation of student advising.

Adding to their faculty advisers, students also go to the Center for International Affairs (CIA) to seek advice. CIA is a center which collects and provides all the information about partner universities and their curricula. CIA also keeps students' academic records from their study abroad. CIA is responsible for providing information, but CIA staff is not responsible (or trained) to give academic advice to students. Faculty advisers are the ones who in the end approve students when they select partner universities and what courses to take. For realizing a more effective advisory function, a more intensive communication between faculty advisers and staff members of CIA based on mutual respect should be recommended.

Even more, a rapidly increasing number of partner schools and exchange students from abroad has created a great deal of confusion in terms of ever demanding and increasing work load at CIA. Just to give an example, this fall, CIA processed applications and administrative procedures for each of 190 AIU students who went on Study Abroad. At the same time, administrative procedures to accept each of 181 exchange students from various partner universities were necessary. On top of this, recent exchange students come for one semester only, so CIA has to do same administrative work for over 100 exchange students every semester. Also, there are always some problems communicating with these universities or problems arise from AIU or exchange students. These things take a lot of time to follow up. The number of partner universities has increased to 158 in 2013. It is questionable whether it is manageable for a small size university like AIU in a sustainable manner

There is also an issue on travel insurance and life-risk management of students while they study abroad. Under the current system, students are not covered by insurance if any political riots or uprisings occur, or anything which may affect life of students in countries where they are staying. Some other universities in Japan adopt this new type of insurance (addition of life-risk management to regular coverage) for students when they go on Study Abroad. This issue needs to be investigated and measures need to be taken if necessary.

[7] Campus resources and environment

AIU retains its unique beauty and compatibility with the natural environment. The new buildings are spectacular. We understand that some of the older residences are being upgraded and refurbished. Still, we have noticed complaints by students that residences are not warm enough during winter. As some resident buildings are getting old, we recommend investigations. One issue that came up a few times was the lack of Japanese language books in the library.

We encourage the stocking of more of these. We acknowledge highly the designation of the UN Depository Library status to the AIU Library in 2013. UN officials from the UN Outreach Division are expected to visit AIU from time to time in the future, also. A standard manual book of protocol for the faculty and staff on how to communicate with and receive official guests is also necessary.

The access to e-journals is also an emerging issue, especially in the natural and social scientific fields, although it is not realistic to purchase an extraordinary journal package by AIU alone. We encourage the examination of some possibility on collaboration among universities at the prefectural level.

[8] Administration system

In previous reports we noted our concern about a succession plan and the centralization of decision-making power in the hands of President Nakajima. President Suzuki, as we understand, has been listening to the many constituencies of AIU to gather a broad sense of the institution. President Suzuki is a leader with very deep experience in Japan and abroad and we are expecting that he will take proper control of AIU soon.

There are some areas that we would draw attention to:

- The contract and promotion systems: We understand that changes in the Labor Law will have an impact on faculty contracts and security. We hope that the administration will be sensitive to the concerns of older and newer faculty in this regard. It would be unsettling to have faculty under very different contract systems, so ways should be considered to maintain morale and security of employment. Especially, AIU should make clear explanation and efforts to provide equal working conditions to the existing faculty members with new staff that will be hired under the more secure working condition.
- In general, it appears to be good that all the administrators under regular based contract will be transformed from fixed term contract to tenure based contract.
- We continue to encourage AIU to retain some flexibility to recruit mid-career and executive staff with necessary expertise. Regarding faculty contract, at our interview one faculty member said that he/she was not informed about the transformation.
- We also think the promotion system needs to be rethought. The language teachers could be on a different track for several reasons. Their teaching and advising loads are extremely heavy. As most of them are teaching language and not other substantive or specialized courses, it is not reasonable to expect them to conduct original research and publish. Most do not have PhDs and do not have the experience of the steps in original research. If there is no one to mentor them, and no release time, it is not reasonable to expect them to instinctively know how to formulate and implement a research plan. Although it is not common to hire a mentor and possibly a grant writer at small and medium sized teaching-oriented

universities in Japan, if these services are not provided, the whole set of publication requirements for language teachers appears to be infeasible.

- Consultation: President Suzuki has a very good opportunity to establish more open channels of communication between the top levels of the administration and the faculty. Many faculty wish to be included in important discussions and have their suggestions and requests taken seriously. We encourage President Suzuki to meet with faculty privately soon to learn of their concerns and to listen to their advice on all university matters.
 - Inclusiveness of teachers: some of the teachers expressed a sense that they do not feel they are given enough information regarding to university administration. Especially, AIU should continue to take decisive action to encourage an internationally attractive academic community.
 - Representation of faculty opinion: During the visit, we heard from many faculty members that they do not receive enough respect from the managers and administration when they consult. Many faculty members feel they need a functional system to represent voices of faculty members to the President and to participate in decision making process. It is necessary that President Suzuki make more effort to listen and speak with each director or head of programs. Perhaps appointing a Dean of the Faculty to serve as a bridge between faculty and the president would help in this regard.
 - Research and Publication: faculty should be expected to have a regular guidance program of seeking research funds and improving publication. We do not know if AIU has a regular set of programs at the institutional level to encourage them to apply for outside funding, share their research results, consult with colleagues, get advice on first-class outlets for their publications, etc. We are pleased that the Japanese language program has made efforts to publish its own institutional journal, and the activities such as Center for East Asian Research that are aimed to contribute to the local community through international research.
 - Finance: Although continuous generous support from Akita prefecture is highly required to maintain and improve the current strong reputation of AIU education, AIU also needs to seek possibilities of other funding resources. AIU is still heavily dependent on Akita prefectural government's subsidies (50% in FY2012). Income from student tuition amounts to 30% of the total income in FY2012. The tuition fees of AIU are already set higher than other national and local public universities in Akita prefecture from 2012. Considering the significant increase of student numbers of AIU and our concern about the heavy work load among AIU staff and faculty, it will be unrealistic to require further increase of tuition fee income. The success of getting external funds such as Re-Inventing Japan Project and Project for the Promotion of Global Human Resources Development from the national government as mentioned later should be highly appraised. Under the new leadership of President Suzuki, AIU should enhance the linkage with business and finance people.

[9] Re-Inventing Japan Project and Project for the Promotion of Global Human Resources Development

It is probably still too early to evaluate these programs but they certainly struck us as valuable ways for AIU faculty and students to conduct a range of creative joint programs with partner faculty and students. The Re-Inventing Japan Project is a pioneering project which fits well with AIU's mission and also has some payoff for the local community, which should be effectively communicated to key local persons. These have academically worthwhile goals with policy implications.

The Global Human Resources Project also fits well with AIU's strengths and mission, and can enhance its profile and attractiveness at home and abroad. At the same time, the exchanges involved can stimulate reflection by AIU on its strengths and weaknesses and where it might better serve its students and community. We also encourage the visiting scholars who visit AIU to be actively engaged in close communication with students adding to the guest lectures.

We want to ensure that this project does not add to what we see as already heavy burdens on full-time faculty and staff, and also that the new staff members hired for these projects work effectively and collaboratively with the existing staff members. Another concern is that these projects may make the communication among managers, administrators and academics more complex. Some are heavily involved, but the majority are even not well informed on the activities. Further efforts for smooth communication and internal information sharing are necessary. At the same time, this is also beneficial for core members who are now taking additional tough burden on the already very heavy workload.

国際教養大学外部評価報告書

2013年11月

(本文は英語で書かれた報告書原文を和訳したものである)

国際教養大学外部評価委員会¹による現地調査が2013年11月14-15日に実施された。期間中、幹部役職員、教職員、スタッフ、学生との面談、講義の聴講、及び施設の視察が行われた。本報告書は、今回の調査と「2012年度 自己点検・評価報告書」及び大学から提出された、その他の書類を基に作成されたものであり、参考資料には2011年11月付の前の評価報告書に対する詳細な回答も含まれていた。調査は要請に基づき、9項目に対して行われた。総合的な最終結論として 評価委員会は、AIUは初代学長中嶋嶺雄氏の急逝を含む、様々な課題に適応し、鈴木典比古学長による新しい体制のもと前進する過程にあると結論付けた。これらに加え評価委員会として懸念のある事項について以下に詳細を述べる。

今回の評価は、突然で早すぎる初代中嶋学長の御逝去以来、初めての実施となる。鈴木典比古氏を新たな学長として迎えることができたことは、AIUにとって非常に幸運なことである。鈴木学長は国際基督教大学の学長及び米国での研究と指導による豊富な経験をお持ちであり、その経験はAIUに多くをもたらすだろう。特に鈴木学長の経営学における専門知識は、AIUの体制移行を導く上において貴重な力添えである。前回の調査以降、多数の教職員及びスタッフが離職しているが、残留し、この節目の時期において重要な役割を果たした方々、及び高いモチベーションを持って新たに陣営に加わった方々の、進歩する大学としてのAIUに尽力する姿には元気づけられ、また感謝するものである。しかしながら、同時に献身的に働いていた教職員が離職した理由について、大学として分析する必要があるという点も忘れてはならない。

委員会のメンバーであるゴールド委員と小玉委員においては、開学時から全ての外部評価に携わっており、また藤盛委員と米澤委員についても過去数年間の評価に関わっていることから、AIUの発展及び近年の推移を長期間の視点をもってみるのが可能となっている。また、残念ながら今回の外部調査への同行は叶わなかったものの、カセム委員も委員会のメンバーとして役割を果たした。委員会ではまた、亀山委員と印委員のチームへの参加を心から歓迎する。さらには、2011年の我々からの提案が事務局により真摯に受け止められたこと、またそれに対する回答と対応がなされたことについては、非常に喜ばしく思う。

報告書はAIUにより提案された評価ガイドラインに従うものである。

¹ モンテ・カセム教授は不参加。

[1] 大学の理念と教育組織体制

AIUの理念は、明確に示され、コミュニティーにおいて広く知られるところである。この使命はまた、国内外から集まる学生及び教職員にとってもこのユニークな大学の魅力の一つである。AIUは、これからもこの理念に基づき、設計及び運営される。[この点については次項でさらに詳しく述べる。] AIUは今後も極めて競争力の高い大学として、また様々な試験や特別な取組を通して、県内から優秀で高い能力を持つ学生を誘致する努力を継続して行う。AIUはまた、急成長を見せており（2004年創立時の学生数148名から2013年9月現在の825名まで増加）、「日本の21世紀型大学教育」の先駆けとなった。その一方で、大学内部において本格的な考察や運営上の意思決定が求められる多くの課題が発生している。それらについて以下に示す。

AIUの抱える課題の一つは、いかにして唯一無二の大学であり続けるかということである。これは、日本の中心から遠くはなれたキャンパスに、優秀な学生を集め、やる気のある教職員を採用するために必要である。また、他の大学が独自のグローバル・スタディーズ・プログラムを開発し、積極的にAIUの教職員を引き抜く状況においては、能力のある教職員を引き留め、また新たに採用することが重要となる。教職員や事務局スタッフの比較的高い離職率は、大学の理念の中でも特に教育に関する目標の統一見解を形成する上で深刻な障壁となる可能性がある。マネージャー、教職員及び学生との話し合いを通して、我々はAIUを構成する教職員の教育に関する見解やその目的に関する認識について比較的高い多様性がみられたため、大学の理念が実務レベルにおいて全員に浸透しているかに関しては見極めが難しいと判断した。おそらく、時期的にはAIUがこれまでの輝かしい功績を振り返り、鈴木学長による新たな指揮のもとに、確かな未来のビジョンを再構築する良い時である。これらの課題のいくつかについては、我々の調査終了後に開催される予定の、大学の全教員による研修の場であるファカルティ・ディベロップメント・リトリートで取り上げられるものと考えている。

加えて、行政と地域社会に対して、AIUの理念を伝え、また地域による大学への投資がいかに秋田にとって有益であるかについて逐次情報を伝えることが重要である。我々は、地域社会により貢献するために、事務局によって行われている多くの努力を喜ばしく思う。またAIUがメディアに積極的に働きかけ、地域に対するAIUの貢献や本学の存在によって秋田が国内外の人々の関心を集めていることを伝えることで、AIUが貴重な資産であることを示し、あらゆる懸念を払拭することを勧める。中嶋前学長が精力的に地域への貢献に尽力されていたことは周知のことであるが、鈴木学長がその責任の重要性を認識し、知事をはじめとした秋田県関係者との会合を継続することを勧める。同時に、すでに確立された高い評価を保ち、大学の威信をさらに向上させるためには、運營業務の意思決定について全面的なAIUの自立性を強調しつづけることが必要である。

調査を通じて我々が面会した留学から帰国した3名の学生は、まさにその理念の模範であった。彼らはそれぞれ米国、シンガポールそしてスウェーデンでの留学を終えた学生であり、3名がそれぞれの経験を非常に肯定的に評価しており、1年間の海外生活が自身の世界観を広げたことを自覚していた。あらゆる外国人学生同様、彼らも自らが直面した課題を軽視することなく、AIUがそれらの経験への心構えをさせてくれたと述べ、またこの経験が自身の将来のキャリアや就職において非常に役立つことになるだろうと語った。彼らは、すでにそれぞれ一流企業への就職が内定している。AIUでの経験により外国人との交流に抵抗が少なくなり、海外の大学での指導スタイルへの心構えができ、そしてオフィス・アワー中に教授を訪ねることの重要性を学んだと述べていた。AIUは、教室で英語を用いることを徹底しているが、留学先の授業レベルにより簡単に適応できるよう、いくつかのコースについては、その授業レベルを上げることを提言していた。また、日本人の教員に関しては、学術的に深い部分について英語で指導することがあまりないと述べていた。その他の批評として、上級レベルのコースを担当する一部の教授は東京在住であり、EAP（英語集中プログラム）の教員やその他の地元在住の教授と比較して、学生にとってはつかまりにくい、あるいは学生のニーズへの反応が遅いという意見が挙げられた。そこで、我々は、学生の留学準備に関わる教授陣については、キャンパスで学生と過ごすための時間を増やし、学生に対して留学前及び帰国後におけるサポートとフィードバックを提供することを奨励する。

海外提携校に関する資料として、その国・学校・指導スタイルなどに関するものが不足しているとの意見も聞かれたが、これに関してはこの数年の間にかかなり改善されている分野であると考えられる。留学中の学生がそれぞれの経験を綴っているブログが、彼らと同じ路をたどり、準備を進める学生達にとっての素晴らしい手助けとなっている。

一方で、調査中にキャンパスで出会った数名の海外からの留学生によると、AIUで彼らが履修したクラスは、自身の自国の大学と比べて厳しさに欠けると述べていた。彼らにとっての一番の魅力は、「田舎に近い」環境で生活し勉強しているということらしい。海外からの留学生にとっては、地元の地域と積極的に関わることは、非常に良いことのようなのである。しかしながら、より高度な内容を真剣に学習したいと考える学生が、質的にも量的にも、増加していることを考慮すれば、講義内容と学修経験の質保証を改善する体系的な努力が必要である。

もう一つの懸念事項は、国内及び海外の一流の大学院を目指す学部卒業生の数が非常に限られているという事実である。一方で、大学の職員及び学生自身の真摯な取り組みにより達成された高い就職率は賞賛に値する。この点についてはDeanレベルでも認識されており、本報告書の後半でさらに触れたい。

〔2〕語学教育の内容及び方法

新入生の TOEFL のレベルが上昇し続けており、補習授業を必要とする学生が少なくなっていることは、嬉しい驚きである。ここでの課題は、TOEFL の受験を目的とした英語コースではなく、教室を始めとした日々の生活で使われる英語に関するコースを提供することであり、これは留学生活に不可欠である。ゴールド委員は、予定より1日早く現地入りし、上級レベルの英語を指導するブリッジ・クラスを視察した。このブリッジ・クラスは今後急速に拡大することが予測されるが、その内容を留学先の大学での生活に合わせることを勧める。

昨年 の 訪問 で、EAP にお ける 役割 を 絶 賛 し た ミツトミ 教授 は 離 職 さ れ て い る が、今 回 は 後 任 の ドー ティー 教授 に 会 い、教 授 が 継 続 し て 取 り 組 ん で い る 指 導 実 践 の 改 善、そ し て 新 た に 設 立 さ れ た アカ デ ミ ッ ク ・ キ ャ リ ア 支 援 セ ン ター を 通 じ、指 導 と 英 語 使 用 の 一 体 化 を め ざ す 取 り 組 み に つ い て 聞 く こ と が で き た。EAP を 担 当 す る 教 員 は、そ の 全 員 が AIU 着 任 以 前 に 指 導 経 験 を 持 つ。こ れ ら の 英 語 の 教 員 は、経 験 豊 富 で 熟 練 し、指 導 に 対 し て 熱 心 で あ る こ と が 確 認 で き た。EAP で は、今 後 も ク ラ ス の 枠 を 超 え て 一 貫 性 を 生 み 出 す 継 続 し た 努 力 が 行 わ れ る だ ろ う が、学 生 満 足 度 調 査 で は、不 公 平 な 採 点 に 関 す る 数 件 の 不 満 の 声 も 聞 か れ た。こ れ ら は お そ ら く 不 可 避 な も の で あ ろ う。

今 回 の 調 査 で 出 会 っ た 留 学 を 終 え て 帰 国 し た 学 生 達 は、英 語 を 難 な く 使 い こ な せ て い る が、こ れ ら の 学 生 が ど の 程 度 全 AIU 生 を 把 握 す る 目 安 と な る の か に 関 し て は、は っ き り と し た こ と は 言 え な い。TOEFL や TOEIC と い っ た 英 語 能 力 テ ス ト へ の 準 備 に 加 え て、AIU は 上 級 レ ベ ル の 教 育 を 再 編 成 し、高 い 英 語 レ ベ ル で の 学 術 的 及 び 専 門 的 な 学 習 を 維 持 し 深 め る た め に 教 員 が 適 正 な 監 督 を 行 え る よ う 適 切 な 人 材 配 分 を 行 う べ き で あ る。帰 国 し た 学 生 に 対 し て は、学 修 と 日 々 の 生 活 の 両 方 に お い て 言 語 が 活 用 で き る よ う な 高 い レ ベ ル の 受 け 皿 を 設 け る べ き で あ る。こ れ ら の 能 力 は、TOEFL で 高 得 点 を と る た め に 必 要 な ス キ ル と は 異 な る も の で あ る。

AIU で は、日 本 語 と 日 本 の 文 化 を 学 ぶ 海 外 か ら の 留 学 生 の 誘 致 を 積 極 的 に 行 っ て い る が、こ れ に よ り 日 本 語 プ ロ グ ラ ム に 対 し、様 々 な 課 題 が つ き つ け ら れ て い る。2004年 時 点 で 22名 で あ っ た 外 国 人 留 学 生 の 数 は、2013年 秋 学 期 の 時 点 で 181名 に ま で 増 加 し て お り、春 及 び 秋 の 学 期 に そ れ ぞ れ 100名 以 上 来 日 す る 学 生 に 対 し て、そ れ ぞ れ の た め の プ ロ グ ラ ム の 準 備 が 必 要 で あ る。

我 々 は、深 刻 な 不 足 が 見 受 け ら れ る 常 勤 の 日 本 語 教 員 の 数 と 年 間 を 通 じ て 非 常 に 過 酷 な 指 導 ス ケ ジ ュー ル を 懸 念 し て い る。杉 山 教 授 が 強 調 さ れ て い た よ う に、提 携 校 の 充 実 の た め に は、日 本 語 プ ロ グ ラ ム で 外 国 人 留 学 生 を 満 足 さ せ る こ と が 不 可 欠 で あ る。AIU の 教 育 と 運 営 に 関 す る 意 思 決 定 の 過 程 に 日 本 語 プ ロ グ ラ ム の 教 職 員 が よ り 直 接 的 に 関 わ っ て い く べ き で あ る。

[3] 基盤教育

AIUは日本全体の学部教育に対して、教養教育の提案を行っているだけではなく、グローバル社会の要求に見合った、学生便覧の12ページに「国際教養」として表記される、プログラムを提供しているという点で無二の存在である。学生は英語の習得のみならず、英語を伝達手段とした実質的な複数の学術的な領域における努力が求められている。

学生は一連の論理的思考能力も身に付ける必要がある。これについては新入生オリエンテーションの場で説明されているものの、その必要性はしっかりと理解されていないということが明らかになった。これはAIUに限ったことではないが、AIUの海外への広がりを考慮すれば、学生に対してはこれらの目的を日頃から念頭に据え、また彼らの受講科目がこれらの目標のどの部分に適合しているのかを理解しておくことを勧める。AIUの在学学生は高い意欲と学修に対する心構えができており、提携校における学習がスムーズに始められるためにも、基盤教育に対してはさらに掘り下げた内容を期待している。

[4] 専門教養教育

専門教養教育に関しては、2つのクラスを視察したが、それらのクラスのレベルが果たして海外の大学のレベルに準じたものであるのかについて、我々は疑念をいだいた。学生による評価では、日本人の教員が英語による指導に対して100%自信のある状態ではないという問題に触れており、その結果十分な厳しさを備えた上級のコースが提供されておらず、学生が留学中に必要とするレベルとは言えない状態である。創立より10年を経た今、AIUは専門教育のコースの内容を深める方向へ移行していくべきであるが、日本人教員については、指導内容と英語による伝達能力に関してバランスが取れているとは言えない状況にある。日本人の教授陣の多くは留学経験を持っていることを踏まえ、我々はAIUの学生がより入念に準備を整えることが出来るよう、教職員に対しても、図書一覧、取り上げられるテーマ、試験のサンプル及びウェブなどにおいて提携校のカリキュラムに精通しておくことを推奨する。

留学に向けた学生の準備を十分に行うには、三つ目の学期が必要であるという意見がある。本学の専門教養教育に関して、提携大学との間に存在する溝を狭めるためには、提携先の大学における学生の成績についての率直な評価をはじめとして、学生の海外での経験についても議論することを推奨する。適切な提携校におけるコースの講義シラバスを試験的に適用することができるかもしれない。いずれにせよ、AIUの学生が履修することになる上級のコースに向けた必須条件及び準備として、留学先で求められる内容を理解するためにも、シラバスの収集は行っておく必要がある。提携校を訪問した教授ないしはスタッフについては、学生の経験に対する理解を深め、また留学体

験をより充実したものにするため、授業を傍聴して実際に AIU の学生を指導した経験を持つ教授と面談するべきである。教材の一部に関しては、ブリッジ・クラスで取り上げられている可能性もある。ますます多くのコースがオンライン上で公開されていることを踏まえ、AIU の学生に対して、留学先で履修する可能性のあるコースに備えるために、オンラインに公開されているこれらのコースを視聴しておくことを推奨、むしろ必須とすることを提案する。

最後に教職員に対しては、留学帰りの学生のための報告会を設定し、AIU の学部課程教育と、学生達が留学先の提携校で受けた優れた教育の持つ価値を、AIU での学習体験にいかにか効果的に組み入れるかについて考察する場を設けるべきである。

[5] 大学院教育

2011年の調査では大学院プログラムに関する評価は行わなかったが、米澤委員が2012年に実施された大学院プログラムに関する外部評価に参加している。大学院プログラムの使命は学部課程とは一見かなり異なる。例として、大学院はより専門的志向であり、地域及びグローバルなコミュニティーに対し直接働きかけるものである。その典型的な例として、現在英語教育に携わっている高校教員が学生として在籍していることが挙げられる。

大学院プログラムを構成する学生の背景は非常に多様であり、学生のほとんどは自らの率直な意見を述べるができる成人である。とは言うものの、学生による評価の中の多くの厳しいコメントには、むしろ困惑を感じた。その内容はカリキュラムに一貫性がない、コースに関するアドバイスを受けなくても教授が掴まらない、あるいはインターンシップや就職、まとまりのないコース、などに関するものであった。様々な学生が受講する一般コースは、特に厳しい批判を浴びた。一般コースについては視察を行わなかったため、権威を持ってコメントすることはできないが、検討すべき箇所であることは確かである。教授の不在については特に深刻である。学習体験とキャリア展望に関しては、進むコースに準じて明白な違いがあるようだが、その主な理由は異なる雇用の機会、職業的進路、そして教職員による取り組みにある。さらにこのプログラム自体がまだ初期段階にあり、日本において新たにグローバルな専門職教育を設立させる上での課題を提起しているのかもしれない。

いくつかのコースについてはうまく実施されているようであるが、全般的には、大学院プログラムはその使命と何を達成しようとしているのかについて再考を行う必要がある。学生のコメントからは、AIU が研究に方向付けられたものであるべきなのか、あるいは実践的な方針に基づいたものであるべきか明らかではないが、はっきりしているのは「ハウツー(手引き)」的なコース、あるいはプロとしてのキャリアに明確につながりを持つプログラムが求められているということである。我々が理解すべきは、日本の労働市場の

構造は未だに修士号を持った候補者に対しても一般的なスキルを有していることが好まれ、語学教員や通訳やジャーナリストなどといった限定された国際的な専門職において供給過剰の状態に直面しているという実情である。しかしながら、これらの状況については、入学前に説明されてしかるべきである。

AIUの方針として現役の一流専門家を客員教授として東京のような遠方からでも招致していることは理解できるが、コースのいくつかについては、日々の大学院教育を専任として行う常勤教員を期待通りに配置できていない。大学院生の中からの批判的なコメントの理由のひとつはそこにあると思われる。まずは教育における使命と戦略的な取り組みを明確にし、それから人材の適切な配分と必要な施設や機材について再検討すべきである。

[6] 学生支援体制

懸念される一つの領域として、先ほども触れたように、学生へのアドバイジングが挙げられる。常勤の教職員は、教育における重責に加え、アドバイジングに関する責任も非常に大きい。前回の訪問と比較して比率は改善されたものの、教員にはこれ以外に研究や発表を行うことが求められているという点で、未だにその責任の比重が大きいことには悩まされる。このような状況では、個々の学生に対し適切な時間をさき、配慮することは非常に困難である。相当な割合の教員が非常勤であることに加えて、その多くが東京から通勤し、AIUでの生活に上手く溶け込めずにいるようである。この状況は有益なアドバイスの提供をさらに困難にしている。宿泊施設を備えた大学と通勤する教職員とはまさにミスマッチである。AIUにおいて毎日指導が受けられることを確実にするために、少なくとも常勤の個別指導スタッフを配置することを検討すべきである。

その他の懸念事項に、留学プログラムのサポートのための学生指導に関連した問題が挙げられる。AIUでは、学生に対し、留学ワークショップ及び留学セミナーへの参加を要請しているが、学生の中にはその目的に関するはっきりとした認識がない者がいるようである。一部の学生には、ただ旅行をし、海外に住むということが留学による「学修」経験なのである。これらの学生は、授業においても成績が芳しくない。それ以外の学生はこのような機会を真剣にとらえ、また授業においても良い結果を出している。期待度はアドバイザーとなる教員によって異なる。

我々は、最近設立されたアカデミック・キャリア支援センターを率いる、佐藤裕助教には、非常に好印象を受けた。佐藤助教はAIUに対し、非常に興味深いスキルの組み合わせと幅広い海外経験をもたらしている。キャリア支援センターの活動が大学院研究の機会を求める学生を奨励し且つ効果的に支援することを期待する。

寮生活は、レジデント・アシスタント(RA)の増員により若干改善されたようであるが、騒音、ばか騒ぎ、そして他者への配慮の欠如などに関する不満

の声が聞かれた。これは不可避であろう。事務局は、2011年時の我々からの提言を真摯に受け止め、寮生活に限らず、学業的な面も含む、全般的な学生サービスの改善にさらに力を入れたようである。2011年の津波や原発問題のような将来起こるかもしれない災害への備えも講じられている。

前回の報告書で、セクハラに関する教育について推奨した。我々は、年に二度日本人と外国人留学生を対象としたオリエンテーションの場で実施された、産婦人科医による性教育に着目した。これについては成功を収めたようで、その後の学生間の性的問題は減少している。

鈴木学長が強調するように、学生指導は教養教育の質の上で絶対不可欠な要素である。これらはしっかりと結びついていなければいけない。しかしながら、AIUにおける現行の指導システムは学生の留学プログラムのための準備において有効に機能していないようである。

基盤教育における学生のアドバイザーへの割当はうまく整理されていない可能性がある。一部の例では、基盤教育のアドバイザーの専門分野が学生の関心分野とまったくかけ離れたものであり、学生は適切な指導を受けることができているということがあった。学生はアカデミック・アドバイザーの変更を要求することは許されているが、このシステム自体が効果的に機能しているのかについてのより慎重な検討が求められる。

AIUが作成したガイドラインによると、アドバイザーとなる教員は、それぞれ約25名の学生に対応することとなっている。しかし、それら25名の学生は、留学の際それぞれが異なる国、異なる提携校を選択する。このことが、アドバイザーの多くの時間と体力を奪っている。学生とアドバイザーそれぞれの責任が学生便覧に明記されているのはとても良いことだ。我々は、AIUが学生に対して行うアドバイスが有効に行われていることを保証する有効な監視システムを構築することを心から願っている。

アカデミック・アドバイザー以外に、学生が国際センター(CIA)を訪れ、アドバイスを求める場合がある。CIAでは、提携校とそのカリキュラムに関するすべての情報の収集と提供を行っている。センターではまた、学生の留学先での成績の記録の保管も行う。CIAは情報を提供する責務は有するものの、CIAのスタッフは学生に対して学修指導を行う責任を有して(あるいは訓練を受けて)いない。学生に対し、留学先の選定や履修コースの選択において最終的な承認を行うのは教員のアドバイザーである。より効果的な指導の機能、及び教員アドバイザーとCIAのスタッフ間における、相互尊重に基づくより徹底的なコミュニケーションが推奨される。

さらには、急速に増加する提携校と海外からの交換留学生の数は、これまで以上に厳しく且つ仕事量を増加させ、CIAに少なからぬ混乱を招いている。その一例として、この秋、CIAでは留学を控える190名のAIUの学生のための申込書とその他の事務手続きの処理を行った。同時に、多様な提携校からの合計181名の交換留学生の受け入れに必要な諸手続きも必要であった。

さらには、最近の交換留学生は1 Semester限定で来日するため、CIA では、毎 Semester ごとに100名以上の交換留学生のための同じ手続きをしなければならない。これらの手続き以外にも、提携校とのコミュニケーションにおける問題の発生はつきものであり、また AIU や留学生から発生する問題も起こりうる。これらの事項はその事後処理にも多くの時間を要する。提携校の数は調査時点で158校まで増加している。AIU のように小規模の大学でこれだけの数の提携校を管理し続けることが現実的に可能かどうかについては疑問である。

加えて、留学中の学生に対する旅行保険やライフ・リスク・マネジメントの問題がある。政治的・反乱あるいは暴動、ないしは居住国において学生の命を脅かす事態が発生した場合、現行のシステムでは、保険が適用されない。国内の他の大学では、学生が留学する際に、新しいタイプの保険（通常の補償にライフ・リスク・マネジメントをプラスしたもの）を導入している。この問題は、調査し、必要に応じて対策を講じることが求められる。

[7] 大学施設・設備と教育環境

AIU のキャンパスは、自然環境との融合性を維持している。新校舎は目を見張るほどである。古い住居施設のいくつかについても改装と改善が加えられたと聞き知っている。にもかかわらず、冬季は住居内が暖房不十分という不満の声が確認されている。学生宿舎の中には老朽化したものもあるため、調査することが奨励される。その他の課題として何度か取り上げられたているものに、図書館に日本語の蔵書が少ないという指摘がある。

これらに関しては、蔵書への追加を推奨する。我々は AIU の図書館が、2013年に国連寄託図書館に認定されたことを高く評価している。今後、国連アウトリーチ部門の担当者による時折の本学の訪問も期待されている。教員やスタッフ向けの、公費とのコミュニケーション及び訪問の際の受け入れに関する基本的な手引書の準備も必要である。

e ジャーナル（電子学会誌）へのアクセスも、とくに自然・社会科学の分野における新たな課題であるが、AIU 単体で特別なジャーナル・パッケージ・ソフトを購入することは現実的ではない。県レベルの大学での共同購入の可能性について調査を行うことを勧める。

[8] 大学の管理運営体制と法人制度

前回の報告書では、継承計画と中嶋前学長の管理下における意思決定権の集中に関する問題に言及した。我々は、鈴木学長が広い意味でこの大学を理解すべく、AIU の多くの支援者の意見に耳を傾けていると把握している。鈴木学長は国内外両方において非常に豊富な経験をもつ指導者であり、程なく AIU を適切に指揮していくことを期待している。

留意すべき箇所を以下に記す：

- ・ 教職員の採用、契約及び昇進システム：労働法の改正が教員の契約及び安心感に対し影響を与えることは把握されている。この件については、事務局が新旧の教員における懸念に対し慎重に対処することが望まれる。教員に、これまでと全く異なる契約システムを適用することは動揺をもたらす可能性があるため、教員のモラルと雇用に対する安心感の維持の両方を考慮した方法の模索が求められる。特に、AIUは現在の教員と、より保証された労働条件のもとに採用される新たな事務局職員の両方に対し、平等な労働環境を提供すべく、明確な説明と努力をすべきである。
- ・ 概して、通常ベースの契約に基づくすべての事務局スタッフが任期契約から定年制に変更されることは良い動きである。
- ・ AIUに対し、必要な専門知識を有した中堅ないしは幹部スタッフを採用するためにも、ある程度の柔軟性を保持することを継続して推奨する。なお、教職員の契約に関して、面接の際に1名の教員がこの契約制度の見直しについて知らされていないと述べていた。
- ・ 我々はまた、昇進システムについても再考の余地があると考え。語学の教員に関しては、いくつかの理由により、別に考えるべきだろう。語学教員の場合、教育とアドバイジングによる仕事量は共に膨大である。これらの教員のほとんどが語学の指導に特化し、その他の実質のないしは専門的なコースの指導は行っていないことから、彼らに対して独自の研究の実施や発表を求めることは妥当ではない。ほとんどが博士号を保持しておらず、独自の研究の手順に関する知識を有していない。彼らに対して助言を行う者もなく、自由になる時間もなければ、彼らが研究計画を練り、実施する方法を直感的に知っていることを期待するのはあまりにも合理的ではない。日本では、教育中心の中小規模の大学において助言者や補助金の提案書のライターを雇用することは一般的ではないが、そのようなサービスが準備されない限り、語学教員に対して一般的な教員と同列に論文等の発表要件を適用することは不可能と思われる。
- ・ 協議会：鈴木学長は、事務局のトップレベルのスタッフと教員との間における、よりオープンなコミュニケーションの道を確認するために、またとない機会に恵まれている。多くの教員は重要な話し合いへの参加や、彼らからの提案や要求が真剣に受けとめられることを望んでいる。我々は、鈴木学長に対し早急に教員たちと非公式な会合を持ち、彼らの持つ懸念と大学に関する助言に耳を傾けることを推奨する。
- ・ 教員に開かれた組織：教員の中には、大学の運営に関する十分な情報が与えられていないと感じている者がいる。特にAIUは国際的に魅力あるアカデミック・コミュニティを促進するため、継続的に断固たる行動をとるべきである。
- ・ 教員の意見表明：調査期間中、多くの教員より、彼らがマネージャーや事務局スタッフに対し助言を求めた際に、あまり敬意を持って

接してもらえないという声が多く聞かれた。彼らの多くは、教員の声を学長に伝え、また意思決定に参加するために実際に機能するシステムの構築が必要であると感じている。鈴木学長による、それぞれの部署の監督者やプログラムの代表との意見交換に対するさらなる努力が求められる。この問題の解決には、教職員と学長の橋渡し役に学部長を任命することが助けとなるかもしれない。

- ・ 研究と発表：各学部は、研究資金の申請や研究発表の改善に関する定期的な指導プログラムの実施を期待されている。AIUに、外部資金の申請や研究結果の共有、同僚との協議、発表のための一流の媒体に関する助言を受けることなどを奨励する一連の組織レベルにおける定期的プログラムが存在するかは、定かではない。我々は、日本語プログラムによる独自の機関誌の刊行に関する努力や、国際研究を通じた地元地域への貢献を目標とした東アジア調査研究センターによる活動などを喜ばしく思う。
- ・ 財務：現在のAIUの教育に対する確固たる世評を維持しさらに改善する上において、秋田県による継続的で寛大な支援は不可欠であるが、AIUは並行して、他の資金源確保の可能性を模索する必要がある。AIUは未だ秋田県による運営費交付金への依存度が高い（2012年会計年度で50%）。2012年会計年度の学生の授業料収入は、総収益の30%である。2012年より、AIUの授業料は秋田県内のその他の国立及び公立大学よりすでに高く設定されている。学生数の著しい増加とAIUのスタッフと教員における厳しい労働量を考慮すると、授業料による収入の増額を求めることは現実的でない。後に触れる、大学の世界展開力強化事業やグローバル人材育成推進事業による外部資金調達の成功は、高い評価に値する。鈴木学長の指導のもと、AIUはビジネスや財政界の人々との関係を強化すべきである。

[9] 大学の世界展開力強化事業、グローバル人材育成推進事業

これらのプログラムについての評価は時期尚早であると思われるが、AIUの学生及び教職員にとって、提携校の学部や学生と共に一連の創造的な共同プログラムを実施することは有益な方法であると思われる。大学の世界展開力強化事業は、AIUの使命とうまく適合する先駆的プロジェクトである。また、同時に地元コミュニティに対しても見返りがあるため、これについては地域のキーパーソンに効果的に伝達されるべきである。これらは政策的な意味を伴った、学術的価値のある目標である。

グローバル人材育成推進事業もまた、AIUの強みと使命によく適合し、国内外における大学の注目度と魅力を強化することができるプログラムである。同時に、関連したやり取りは、AIUによるその強みと弱みに関する内省と、またそれらが学生や地域社会に対し、より貢献することを促進する。また、AIUを訪れる客員教授に対しても、授業に加え、積極的に学生達との密接なコミュニケーションに取り組むよう奨励する。

我々は、このプロジェクトが、常勤の教員やスタッフの持つ重い負担にさらに加算することにならないこと、またこれらのプロジェクトのために雇用された新しいスタッフについても、現存のスタッフと共に効果的且つ協力し合って業務にあたることを切望する。もう一つの懸念として、このプロジェクトによりマネージャー、事務局スタッフ及び教員間のコミュニケーションがより複雑化する可能性がある。部署によっては、深い関わりを持つが、大多数は活動自体についてさほど情報が伝達されていない。スムーズなコミュニケーションのため、なお一層の努力と内部での情報交換は不可欠である。同時に、すでに非常に膨大な業務量に、現在さらなる負担が加えられている中核のメンバーにとっても、コミュニケーションと情報共有は有益なことである。