

政策研究大学院大学  
Young Leaders Program (YLP)  
外部評価報告書

平成 28 年 5 月 12 日

## はじめに

本報告書は、政策研究大学院大学（GRIPS）の Young Leaders Program (YLP)の教育活動とその成果についての、外部評価の結果をとりまとめたものである。

GRIPS の委嘱により、以下の 4 人の外部者が外部評価委員に就任し、上記の評価を行った。

有馬龍夫	公益財団法人中東調査会 理事長（座長）
片山裕	京都ノートルダム女子大学 副学長
鈴木英夫	新日鐵住金株式会社 常務執行役員
濱嶋信之	名古屋大学大学院医学系研究科医療行政学 教授

評価の対象は、YLP の行政コース及び地方行政コースである。YLP は、2001 年に開始した文部科学省直轄による奨学金プログラムで、アジア諸国等の将来のナショナル・リーダーの養成に貢献すること、各国の指導者層の間に人的ネットワークを創ること、我が国を含む諸国間の友好関係を構築すること、各国の政策立案機能を向上することを目的とするもので、同年（2001 年）YLP の行政コースが GRIPS で開始され、地方行政コースも 2009 年から開始されている。GRIPS では最も規模の大きな国際プログラムとなっており、このプログラムに毎年 30 名程度の留学生を受け入れている。（GRIPS 全体の修士課程入学定員数は、266 名。）

評価は、本教育プログラムの設立趣旨・目的に即した教育活動が実施されているか、期待される成果を上げられているか等について総合的に実施した。

外部評価委員は、就任後、GRIPS から提供された自己評価書等を参照したのち、平成 28 年 1 月 18 日（月）及び平成 28 年 3 月 24 日（木）2 回の会合を持った。会合には同大学担当理事、副学長兼研究科長、評価担当副学長、YLP プログラムディレクター、同代理、事務担当職員が出席し、外部評価委員に対して YLP の概要や活動の状況について説明がなされ、質疑応答・意見交換が行われた。

本報告書は、上記の作業と外部評価委員相互の協議に基づき作成されたものである。

### 【調査項目 1】 推薦国・推薦機関の選定について

（行政コースについて）

- 行政コースは、原則として 3 年以上の行政経験をもち、将来ナショナル・リーダーとして活躍が期待される若手行政官を対象としたコースとなっている。将来の世界各国指導者層の間にネットワークを創り、我が国を含む諸国間の友好関係の構築を目的とするプログラムである。
- 推薦国の選定は、アジアや中欧諸国等において、経済社会の発展、民主化・市場経済への移

行を担う指導的人材の養成に貢献できることが想定される対象国 29 カ国に対して、将来の中央省庁の行政を担う人材の所在を広くカバーしている。

- また、2011 年度からは、トルコを対象国に追加し、2013 年度からは、ベトナムについて、それまでの外交学院及び教育訓練省に加えて共産党組織・人事委員会 165 プログラム事務局 (Central Committee of Organization and Personnel, Monitoring Office of Program165) を推薦機関として追加すると言った見直しが行われている。以上のことから、推薦国・推薦機関の選定は、その趣旨・目的に沿って適正に実施されていると評価できる。

(地方行政コースについて)

- 地方行政コースでは、推薦国の選定について、アジア等の諸国においては民主化の過程において地方行政体制の強化や地方分権化が同時に進行するケースが多く観察されることから、そうした民主化に伴う地方分権化に既に取り組み始めている国に加えて、今後の国家体制の構築の中で地方分権化の段階が開始することが想定される国、さらには社会経済体制の変化によって地方行政の在り方にも大きな変革が求められてきている国等を念頭に置いて対象国を選定している。
- また、推薦機関については、当該国において将来の地方行政を担う人材の所在を広くカバーし、募集に関する情報を伝達することが可能と考えられる機関を選定しており、必要に応じて複数設定している。
- 対象国については、2015 年度にトルコを追加し、推薦機関については、タイ国において 2011 年度にそれまでの内務省に加えてバンコク都を推薦機関として追加するといった見直しが行われている。以上のことから、推薦国・推薦機関の選定は、その趣旨・目的に沿って適正に実施されていると評価できるが、推薦国・対象機関の選定に当たっては、現在途上国の地方行政の在り方はダイナミックに変化しているので、そうした変化に対応できるよう、今後も必要な見直しを行っていくことが求められる。

## 【調査項目 2】 募集・選考・採用のプロセスについて

- 募集に当たっては、前年度における応募の状況、当該国の行政に関する状況等を総合的に勘案して、必要と判断した対象国に対して、行政コース、地方行政コースを併せてプロモーションを行っている。プロモーションの実施に当たっては、在外公館や修了生の協力を得て、当該国における推薦機関を訪問し、責任者との意見交換を通じて優秀な候補者の推薦を強く働き掛けるとともに、募集・選考・採用プロセスに係る要望事項なども聴取している。
- 2015 年は、8 月から 9 月にかけて、東南アジア諸国を中心とした、インドネシア (訪問先：インドネシア国家警察、外務省、国家開発庁、内務省)、中国 (訪問先：外交部、環境保護部)、フィリピン (訪問先：外務省、公務委員会)、ベトナム (訪問先：外交学院、教育訓練省、共産党組織・人事委員会 165 プログラム事務局、内務省)、マレーシア (訪問先：人事院、女性家族地域開発省) において、プロモーションを実施している。
- 選考については、書類による審査に加えて、可能な限り候補者本人と面談を行った上で可否を判断している。また、電話面接では、できる限り複数教員で対応するなど、候補者の能力を

より適正に判断できるよう工夫がなされている。

- 直近では 2016 年 2 月から 3 月にかけて、インドネシア、ウズベキスタン、カザフスタン、カンボジア、スリランカ、タイ、中国、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスにおいて、現地面接を実施している。
- 採用については、書類審査及び現地面接・電話面接の結果に基づき、将来のナショナル・リーダーとして期待できる人物であるかどうか、コミュニケーション能力等、総合的な観点から判定している。書類審査や面接を行った教員等による学内の委員会を開催し、上記の観点から採用の可否を検討し、また対象国のバランスを考慮して、定員を充足する合格者及びそれに次ぐ補欠者を決定している。これにより、能力・適性・意欲を備えた候補者の選考を行っている。
- 以上のことから、留学生の募集・選考・採用の実施状況については、その趣旨・目的に沿って適正に実施されており、優秀な学生の確保につながっていると評価できる。

### 【調査項目 3】コースの指導内容や支援体制について

- カリキュラムは、将来のナショナル・リーダーのニーズに応えるため、行政学や政策研究に関する様々な科目を提供するとともに、政治家や、政府高官、実業界の幹部、地域社会のリーダーとの政策論議の機会を用意している。コロキウム及び講義とともに、フィールド・トリップとインディペンデント・スタディなど、実際の課題に即して政策研究を行う機会が設けられており、これらは中央省庁など他機関との連携にもとづいた最新の研究にもとづいて実施されている。具体的なカリキュラムは必修科目、選択必修科目ならびに選択科目からなり、修了には必修科目を含む 30 単位と、修士論文に代わるものとしてインディペンデント・スタディ（行政コース）、リサーチ・ペーパー（地方行政コース）の作成が必要となっている。
- 各省庁の若手（課長・企画官クラスを中心に）職員を招いて日本の行政や公共政策における課題などについての現実に即したブリーフィングを受けるほか、民間企業の経営幹部などからリーダーシップのあり方について実践的な講義を行う「コロキウム」や、来日直後に、日本の社会・経済・政治・教育・文化・歴史等の概要を教える「Introduction to Japan」、ギナンジャール・カルタサスマタ・元インドネシア大統領諮問会議委員を講師として招聘し、危機管理、重要政策、リーダーシップの在り方についての講義「Global Governance : Leadership and Negotiation」、タノン・ビダヤ・元タイ王国財務大臣による集中講義など、本プログラムに趣旨に沿った特別な取組みを行っている。
- また、それぞれのプログラム運営に必要な教員（常勤・非常勤）を配置しており、基本的事項や主要事項等の方針決定等は、関係教員により構成されるプログラム委員会により行うこととされており、適切な運営体制が確保されている。
- 上記のとおり、プログラムの教育内容等は、その趣旨・目的に沿って高い水準で実施されていると評価でき、その運営体制についても適切に整備されている。

### 【調査項目 4】コースの検証の仕組みについて

- 大学全体として、年次報告書【活動報告】を作成し、次年度以降の教育プログラムの改善に役立てるなどしている。また、自己点検の一環として、同報告書は、経営協議会学外委員や、研究

教育評議会評議員を含む全大学教員等に配付するとともに、大学公式ホームページでの公開や大学関係諸機関等への配布等を通じて、広く意見を求める取組を実施している。これらの取組を通じて、カリキュラムの見直し、講義内容の見直し、科目の新設等のプログラム運営上の改善が行われている。以上のことから、コースの検証は、その趣旨・目的に沿って適正に実施されていると評価できる。

- 学生による授業評価は適切に行われているが、帰国後、GRIPS で学んだことが母国の現場においてどのように役立ったかといった観点からの調査の実施なども検討する必要がある。

#### 【調査項目5】修了生のフォローアップの取組状況、修了生とのネットワーク構築について

- 修了生の勤務先や連絡先にかかる情報の更新については、オンラインシステムを利用し、自身で情報更新できるようにするなど、修了生をフォローアップするための取組を行っている。
- 修了生は、帰国後も、そのほとんどが公務員として自国で勤務し、職務等を通じて自国の行政・財界関係者とのネットワークを構築しているのは勿論のこと、その一部は、知日家・親日家として日本に関係した業務に就くなどして、日本の行政・財界関係者とのネットワークにも貢献している。
- 修了生は GRIPS への留学の成果を生かし、自国では、例えば、Secretary of Nur Otan Party・カザフスタン(国の最大与党で、イデオロギー担当書記として、大統領が務める党首を支えている)、財務省副大臣・キルギス、中高等教育省副大臣・ウズベキスタン(後期中等教育、職業教育、高等教育の質の向上に寄与)など各国政府で要職を担うとともに、自国省庁内では、局長・部長級の役職に就くなどしている。また、インドネシア、マレーシア、フィリピン等出身の修了生からは、各国の大使として国外で活躍する者も出ている。
- 日本との関係においても、例えば、Council for the Development of Cambodia 所属(援助案件の調整窓口として、JICA カンボジア事務所と緊密に連携)、韓国警察庁所属(日本の警察庁とのサイバー犯罪防止にかかる会議に出席)、タイ投資委員会所属(在京タイ大使館に参事官として出向)といったように、多くの修了生が、日本との架け橋として活躍している。
- 修了生ネットワーク構築支援のため GRIPS 内に設置された同窓会室より、毎月、Alumnus of the Month(各分野で活躍している修了生の情報をメール配信)を発信しているほか、SNS を積極的に活用し、大学イベント情報、教員情報などを発信するほか、修了生からも自国での活躍の様子などが共有され、修了生との双方向のコミュニケーションを活性化させるための取組が行われている。また、教職員による YLP 業務や大学プロモーションのための海外出張の機会を利用し、同窓会を開催している。(YLP ではこれまで、25ヶ国 64 回の同窓会を開催、参加者は 202 名以上になる。(2009~2016 実績)) 同窓会では、修了生の動向調査や学生募集にかかる意見交換を行うなどして、大学と各修了生間のネットワークならびに修了生同士のネットワークの強化を図っている。
- 以上のことから、修了生のフォローアップ、及び修了生とのネットワーク構築のための取組は、その趣旨・目的に沿って適切かつ活発に実施されていると評価できる。

#### 【調査項目6】コース修了生のネットワークの活用について

- 毎年、修了生へはメールならびに SNS にて、入試関連情報が掲載された大学ウェブサイトの URL とプロモーション資料を共有し、職場の同僚などへ応募を促すよう依頼するなどの取組みを進めている。例えば、チェコでは、行政コース修了生が、在外公館にて日本留学の経験を発表する機会が与えられ、これに参加した1名が YLP で GRIPS に入学するといった例も報告されており、帰国後の修了生の協力を得たプロモーション活動も成功している。
- さらに、修了生の中には、2006 年に開かれたベンガル湾多分野技術・経済協力イニシアチブ (BIMSTEC)において、日本の工業政策について発表したり (インド Government of West Bengal 勤務)、日系企業がトルクメニスタンでプロジェクトに投資している関係で、日本留学経験を活かし、同僚に助言 (自国大統領府にて、日本の公務員対象の政策研修制度について発表。トルクメニスタン Ministry of Finance 勤務) するなど、日本と推薦国間との相互理解の深化及び友好関係増進の維持に貢献している例もある。
- 以上のことから、修了生のネットワークの活用については、その趣旨・目的に沿って効果的に実施されていると評価できる。

#### 【調査項目 7】プログラム運営中に生じた課題の克服について

- YLP の目的の一つの「世界各国指導者層の間にネットワークを創り、我が国を含む諸国間の友好関係の構築」を実現するにあたり、名古屋大学の YLP 医療行政コース一行の東京研修に際して、医療行政コース・行政コース・地方行政コースの学生ならびに関係教職員による意見交換を実施している。YLP 実施大学間における交流は、YLP 開始当初に行われたことがあるものの、その後実現してこなかったという課題に対して、2013 年度から YLP 実施大学間における YLP 学生及び教職員の貴重な交流の機会を継続的に実現している。
- また、GRIPS では、国際修士プログラム間で共通の基礎科目を選択必修とするとともに、YLP 行政と YLP 地方行政の 2 つの学位コースをもつ強みを活かし、行政及び地方行政コースのそれぞれの学生が同じ講義を履修できるよう、Introduction to Japan, Colloquium、並びに Introduction to Public Policy Studies を共通科目として設定する取組みを行っている。更に、GRIPS では、日本人行政官向けの教育プログラムを有する強みを活かし、行政コースについては、大学内に設置されている「公共政策プログラム」(主に中央省庁等から派遣された日本人学生で構成)との交流、地方行政コースについては、「地域政策プログラム」(主に地方公共団体から派遣された日本人学生で構成)との交流という課題に対して、合同セミナーの開催や相互に歓送迎の会合を実施するなど、他の教育プログラムに在籍する留学生や日本人学生との交流の機会を設ける工夫を行っている。
- YLP 学生は行政機関出身であるため Academic なペーパーを書くことを不得手とする場合も多いことから、学内に Center for Professional Communication を設置して、学年初めにおける英語記述能力の評価を初めとして、論文作成に関して幅広く指導を行い得る体制を整備している。併せて、既述のとおり、2014 年度からは YLP を含む全ての国際プログラムの修士課程学生を対象として Introduction to Public Policy Studies を開講しており、ここでも研究実施や論文作成に必要なコミュニケーションスキルを身に付けられるよう、指導、支援を行っている。
- 以上のように、YLP プログラム間・他の教育プログラムとの間の学生交流という課題や英語で

の論文等作成に関する指導といった課題の克服については、その趣旨・目的に沿って積極的に取り組んでいると評価できる。

### 【総 評】

YLP の行政コース及び地方行政コースは、それぞれ、①推薦国・推薦機関の選定、②募集・選考・採用のプロセス、③コースの指導内容や支援体制、④コースの検証の仕組み、⑤修了生のフォローアップの取組状況、修了生とのネットワーク構築、⑥コース修了生のネットワークの活用、⑦コース運営中に生じた課題の克服、のすべての評価項目について、本教育プログラムの設立趣旨・目的に即した教育活動が実施されており、期待される成果を上げられていると総合的に評価できる。

GRIPS では、2001 年度から行政コースを、また 2009 年度から地方行政コースを実施し、アジア諸国等のナショナル・リーダーとして将来の活躍が期待されるミッドキャリア行政官等に係る人材育成に積極的に取り組んできた。修了生の中からは、既に各国政府機関の幹部クラスで活躍する者や、日本と関係の深い業務に従事する者も現れてきており、ヤング・リーダーの育成、日本との友好関係増進への貢献といった、プログラムが目指している成果も着実に上がっていると言える。また、修了生との緊密なネットワークの構築・維持発展を通じて、各国と日本をつなぐ人脈も大きく広がってきている。

このプログラムの対象各国においては、持続的な社会発展を達成するために、地域の安定と活性化を牽引することができる指導者を育成することはなお急務とされており、将来、国や地方政府等においてリーダーとしての役割を果たすことが期待される優秀な若手の行政官等の養成に対して、本プログラムを通じて我が国が貢献する必要性と意義は、今後とも大きいものと考えている。特に、GRIPS は、世界 80 ヶ国以上に 4,000 名以上の行政官を中心とした修了生ネットワークを有しており、在学生の 6 割以上が「主として政府関係機関等に勤務する留学生」といった日本では他に類を見ない国際的な大学であること、また日本人学生もその多くが中央省庁や地方自治体から幹部候補職員として派遣された者であり、YLP 学生と類似のバックグラウンドを共有していることから、GRIPS に、このプログラムを置く意義は非常に大きい。しかしながら、2001 年以降の国内外の環境変化には大きなものがある。本プログラムの特殊性・存在意義について改めて再確認した上で、その更なる発展の観点から次のような展開、課題への挑戦が期待される。

- プログラムの趣旨・目的が最大限発揮できるよう、日本との関係でより重要な国を対象国とする等の観点から、推薦国・推薦機関について必要な見直しを検討する必要がある。
- YLP プログラム開始から 10 年余を経た現在にあって、これまでの実績の蓄積について詳細なレビュー等を行うとともに、各国の社会・経済等の発展状況を踏まえて、公務部門における将来の人材育成に対してどのようなニーズを有しているかについて精緻な把握を行い、また、世界各国間で激化する留学生獲得競争の中で引き続き優秀な学生を獲得するための戦略を研究し、行政コース及び地方行政コースの教育内容等について必要な見直しを検討する必要がある。

- 対象国数や応募者数等を考慮すると、現在の YLP プログラムの規模は小さいと考えられるため、入学定員の増員を検討すべきである。
- 近年、国際的に活躍する行政官となるためには博士号の取得が求められてきていることを踏まえ、YLP プログラムにおいても、そのようなニーズに対応すべく博士課程の創設等について検討する必要がある。
- GRIPS で学んだことが母国の現場においてどのように役立ったかといった点も含め、帰国後の修了生の活躍状況等のフォローアップの実施について検討する必要がある。
- 例えば、在ウズベキスタン大使館が、YLP 修了生のポストや連絡先等を把握し、GRIPS の学生募集活動を積極的に支援してくれたケースや、在キルギス日本大使主催の夕食会に、キルギス大統領府に勤務する YLP 修了生が招かれ、日本とキルギスの経済協力（観光資源等）について意見交換が行われたケースなどを参考に、在外公館と GRIPS が協働した形での、修了生ネットワークのより一層効果的な活用のあり方について検討する必要がある。
- 修了生の数は、プログラム創設以来、29 ヶ国 416 人になっており、修了生には高いポストに就き活躍している者も多くなってきている。今後、同窓会の開催や修了生リスト作成の支援に加え、同窓会規約などを整備し、修了生の自主的な Alumni Association の立ち上げを促すことが必要である。また、我が国を含む諸国間の友好関係を構築するといった YLP プログラムの趣旨・目的を達成するため、より積極的に修了生との関係を強化していくことを検討する必要がある。
- 2015 年より「YLP ジャパン」を創設し、YLP に日本人学生の受入れを開始しているが、その取組みを更に促進する必要がある。また、他の日本人学生との間の交流拡大についてもさらに推し進めていく必要がある。

以 上