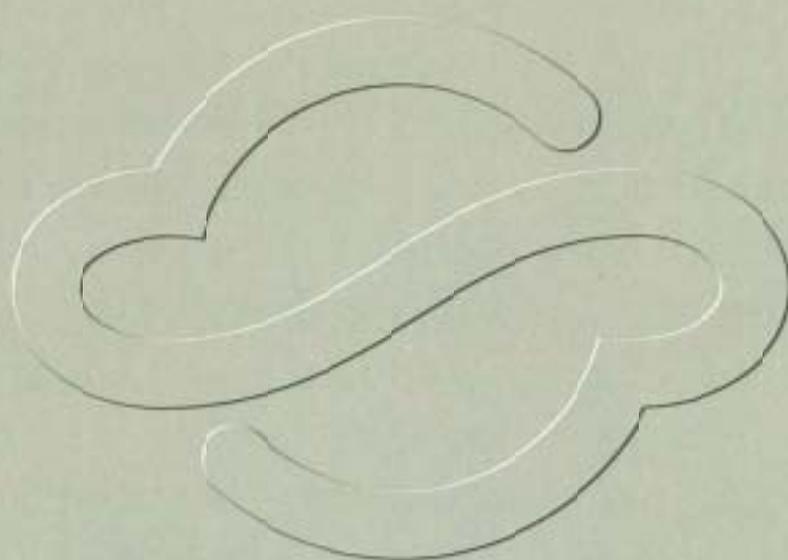


# 香川大学将来構想



K A G A W A  
U N I V E R S I T Y

2007年3月

国立大学法人

香川大学

## 香川大学将来構想の公表に当たって

香川大学は、理念と目標に基づいて 2005 年 3 月に「香川大学改革構想」を公表しました。さらに、大学の個性と競争力を高めるために「地域に根ざした学生中心の大学」をめざすべき方向として示しました。「香川大学改革構想」では、教育機能の強化や進路確定率の向上、特色ある研究プロジェクトの育成、教育研究活動評価の実施などを 3～5 年で達成すべき課題として挙げています。これらの課題は現在の中期目標・中期計画の中で順次実行に移され、順調な成果をあげています。

大学に対する社会の期待はたいへん大きく、我われはその期待に応えるために努力していますが、大学の基本的使命は教育と研究であり、さらにそれらの成果を活用した社会貢献であります。一方、大学を取り巻く社会情勢は激しく変化しており、それらに適切に対処すると同時に、将来にわたる教育研究の質の保証と向上、並びに経営的視点を持った運営体制の構築が求められています。それらの課題に対応するためには中長期的なビジョンをもつ必要があります。また、間もなく具体的検討に入らなければならない次期中期目標・中期計画（2010～2015 年）の策定にも中長期的なビジョンは重要であります。香川大学における 5～10 年先を見通した大まかな見取り図を社会に提示することの意義は極めて大きいと考え、「香川大学将来構想」を策定しました。

我われ香川大学の構成員が総力をあげて将来構想に沿った改革を進めるならば、輝かしい香川大学の未来が拓かれるものと確信します。

2007 年 3 月

国立大学法人 香川大学長

一 井 眞 比 古

# 目 次

第1章 はじめに	1
第2章 教 育	3
I 香川大学の教育活動を取り巻く現状	3
II 入 試	3
1. 向学心旺盛な学生の確保	3
2. 入試のあり方	3
III 教育課程	4
1. 香川大学の特色・機能	4
2. 学士課程における教育の一層の充実	4
1) 幅広い教養と基礎学力	
2) 外国語コミュニケーション能力の向上	
3) 教育組織と教員組織	
4) 学年暦・学期制	
3. 大学院の整備・拡充	6
IV 学生支援	7
1. 学習支援	7
2. キャリア支援	7
3. 生活支援	8
4. 国際交流支援	8
V 社会人教育及び初等・中等教育との連携	9
VI 附属教育施設	9
1. 附属学校園	9
2. 附属病院	10
第3章 研 究	11
I 香川大学の研究活動を取り巻く現状	11
1. 研究に対する基本的認識	11
2. 研究を取り巻く社会的動向	11
3. 将来の研究の進展に向けて	11
II 研究推進の方向性 ―香川大学の研究がめざすもの―	12
1. 応用的展開を意識した研究の推進	12
2. 独創的で高度な研究の拠点化推進	12
3. 地域を究め、地域に活かす地域研究の推進	12

4.	分野融合による新領域の研究創成	12
5.	海外研究拠点の形成による国際共同研究の推進	13
III	研究体制のあり方 ―研究の創造と進展に向けて―	13
1.	組織としての研究体制	13
1)	研究拠点としての大学院の充実	
2)	世界をリードする重点研究センターの創設	
2.	研究連携の推進	13
3.	研究推進のための職務のあり方	14
4.	研究を補助する人材の組織化	14
IV	研究活動の支援 ―研究活動を支える組織・体制―	14
1.	研究基盤の整備・充実	14
2.	研究推進プロジェクトの選定・支援	15
3.	研究成果の管理と活用	15
4.	研究成果の広報	15
V	研究資金の確保と配分 ―研究資金の循環に向けて―	15
1.	外部資金の導入推進	15
1)	外部資金の応募促進	
2)	外部資金獲得に向けた研究活動・成果の広報	
2.	研究資金の効率的運用	16
1)	研究資金の確保	
2)	研究資金の配分	
第4章	社会貢献	17
I	香川大学の社会貢献活動を取り巻く現状	17
II	地域社会の知識・文化・医療への貢献	18
1.	ユニバーサル・アクセス時代の大学と地域連携	18
2.	地域社会が大学に期待する地域連携	18
3.	香川大学に期待されている地域連携	18
4.	香川大学における地域連携の現状	19
5.	地域連携を行う組織整備	19
6.	地域の中核医療機関としての役割	20
III	産学官連携による大学の教育・研究と地域産業の活性化	21
1.	地域産業の活性化と知的創造サイクル	21
2.	地域産業との協働を推進する組織	22
IV	国際化の進展	22
1.	国際化の推進	22
2.	国際拠点の形成	23

V 大学の活動を広報する情報基盤整備 .....	23
<b>第5章 経営管理 .....</b>	<b>25</b>
I 香川大学の経営管理を取り巻く現状 .....	25
II 財務・環境 .....	26
1. 財務戦略のスタンス .....	26
1) 財務会計と財務マネジメント	
2) 管理会計とコストマネジメント	
3) 戦略的ディスクロージャー	
2. 財務戦略とマネジメント .....	28
1) 収入増加と支出抑制のための具体的施策	
2) 財務戦略に係るマネジメントの強化	
3. 財務戦略に係る個別論点 .....	30
1) 附属病院運営のあり方	
2) 環境配慮への取り組み	
3) 施設マネジメント	
III 組織・人事 .....	31
1. 組織・人事を考察する視点 .....	31
2. 組織・人事改革の方向性 .....	32
1) 組織改革 ー戦略性の強化ー	
2) 人事改革 ー雇用の複線化ー	
3) 人事評価制度	
3. 社会的視点から見た人事管理のあり方 .....	34
1) 働きやすい職場	
2) ファミリーフレンドリーな職場	
3) 心身の健康や安全が保障される職場	
4) コンプライアンスの徹底した職場	
4. 支援組織との連携 .....	36
1) 大学後援会, 同窓会組織との連携	
2) 支援財団との連携強化	
	
将来構想の骨子 .....	37
教    育 .....	37
研    究 .....	38
社会貢献 .....	39
経営管理 .....	39

## 第1章 はじめに

香川大学は旧香川大学と香川医科大学との統合により 2003 年 10 月に誕生した。統合に際し、大学の理念と目標を制定した。それらを踏まえて現在の中期目標・中期計画（2004～2009 年度）が策定されており、その達成に向けて努力を積み重ねている。香川大学の理念と目標は次のとおりである。

理念：世界水準の教育研究活動により、創造的で人間性豊かな専門職業人・研究者を養成し、地域社会をリードするとともに共生社会の実現に貢献する。

教育の目標：豊かな人間性と高い倫理性の上に、幅広い基礎力と高度な専門知識に支えられた課題探求能力を備え、国際的に活動できる人材を育成する。

研究の目標：多様な価値観の融合から発想される創造的・革新的基礎研究の上に、特色ある研究を開花させ、社会の諸課題の解決に向けた応用的研究を展開する。

地域貢献の目標：「知」の源泉として、地域のニーズに応えとともに、蓄積された研究成果をもとに文化、産業、医療、生涯学習などの振興に寄与する。

香川大学は 2005 年 3 月に香川大学改革構想を公表し、香川大学の理念と目標に加え、大学の個性と競争力を高めるために「地域に根ざした学生中心の大学」をめざすべき方向として示した。改革構想では、3～5 年で達成すべき課題として、教育機能の強化や進路確定率の向上、特色ある研究プロジェクトの育成、教育研究活動評価の実施などを挙げた。これらの課題は、現在の中期目標・中期計画に組み込まれており、ほぼ順調に進行しているとの評価を得ている。

資源の乏しい我が国は国家戦略として「科学技術創造立国」を掲げており、大学への期待も多く語られている。「我が国の高等教育の将来像」(2005 年 1 月)では、21 世紀を「知識基盤社会」と捉え、知的活動や創造力が最大の資源である我が国にとって大学の役割がことさら重要となることを強調している。また、大学を地域社会の知識・文化の中核及び地域活性化の拠点と位置付けている。知識基盤社会における大学院教育の重要性に関連して、「新時代の大学院教育 - 国際的に魅力ある大学院教育の構築について - 」(2005 年 9 月)、「大学院教育振興施策要綱」(2006 年 3 月)が相次いで公表され、大学院教育の改革、柔軟な教育課程の編成、国際的に魅力ある大学院教育、国際競争力のある教育研究拠点の形成などが求められている。「第 3 期科学技術基本計画」(2006 年 3 月)では、研究開発投資の拡充と科学技術システム改革の実行を求めており、社会・国民に支持され、成果を還元する科学技術並びに研究開発における戦略性の一層の強化が期待されている。さらに、大学の人材養成機能や競争力の強化を求めると同時に研究開発の方向性として、重点推進 4 分野（ライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテクノロジー・材料）と推進 4 分野（エネルギー、ものづくり技術、社会基盤、フロンティア）を挙げている。これらの政策・提言は教育研究機能の一層の充実と高度化、さらにその戦略的取り組みを大学に求めている。

法人化後の国立大学における最も大きな運営上の課題は経常的経費の削減である。大学の運営経費に係る「行政改革の重要方針」(2005 年 12 月)では、5 年間に人件費 5%の縮

減が求められ、すべての国立大学法人は中期目標・中期計画を2006年3月に変更した。この人件費5%の縮減が今後の香川大学の経営及び運営に及ぼす影響は極めて大きい。また、運営費交付金に対する効率化係数と経営改善係数の国立大学法人化直前(2004年2月)の導入は、香川大学の中期目標・中期計画を策定するに当たって実質的には考慮されておらず、大学の経営及び運営に大きな影響を及ぼしている。

大学を取り巻く社会情勢に適切に対処し、将来にわたる教育研究の質の保証と向上に向けて経営的視点を持った運営体制を構築するためには、5~10年先を見通した中長期的なビジョンをもつ必要がある。ここに描かれる将来像は間もなく具体的検討に入らなければならない次期の中期目標・中期計画(2010~2015年)の策定に直接反映されるものとして極めて重要であることは言うまでもない。

日本の高等教育における最重要課題は少子高齢化、グローバル化への対応に加え、日本の国際競争力をいかに向上させるかである。また、知識基盤社会の到来は高等教育への期待の大きさと役割の重大さを示している。したがって、大学は社会における課題の解決に貢献するとともに活力ある豊かな社会を実現するための「知の源泉」になることが求められている。近年の18歳人口と大学進学率の推移や現況から大学のユニバーサル・アクセスが大きな話題となっているが、それは大学全入時代の到来といった進学希望者数と入学定員との関係にとどまらず、知識基盤社会にふさわしい大学のあり方や役割を求めていると考えるべきであろう。これからの大学はその個性と特色を明確にしつつ、ユニバーサル・アクセスへの対応を早急に図らなければならない。

国の一機関であった国立大学は国立大学法人法によって法人化され、それぞれの国立大学法人は自主性と自律性を発揮しようとしている。しかし、国立大学法人法によって設置されている国立大学が高度な人材養成の中核を担い、教育研究水準の向上に寄与し、また地域の教育、文化、医療、産業基盤の構築への貢献を使命とすることに何ら変わりはない。香川大学の将来構想策定に当たり、その主たる機能である「教育」、「研究」及び「社会貢献」に加え、国立大学法人として自立的な運営が一層求められることを考慮し、「経営管理」を検討の主たる課題とした。動きの激しい現代社会において将来を想定するのは容易でないが、香川大学の全構成員が共有する将来像を策定し、社会に提示することの意義は極めて大きい。5~10年先を見通した大まかな見取り図である本構想がより一層活力ある香川大学を築き、明るい未来社会の実現に寄与できることを願っている。

## 第2章 教 育

### 香川大学の教育活動を取り巻く現状

少子高齢社会を迎え、今後10～20年間、18歳人口は120万人規模で漸減を続け、大学進学率は50%程度で頭打ちになることが予測されている。中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」(2005年1月)によれば、2004年度実績で、大学進学志願者82.8万人、入学定員65.1万人、入学者70.5万人であったものが、2014年度には、大学進学志願者60.4万人、入学定員65万人、入学者60.4万人になると試算されている。明らかな定員割れが予測されており、地方にある私立大学、短期大学の受ける影響は極めて大きいといわれているが、地方国立大学も例外ではない。2004年4月に国立大学が法人化され、各大学は競争的環境の中で、個性・特色を明確にして、その存在感を発揮し、役割を果たしていくことが求められている。

このような状況の中、香川大学は2005年3月、「香川大学改革構想 - 個性と競争力の発揮を目指して - 」を公表し、「地域に根ざした学生中心の大学」をめざすことを宣言した。教育に関しては、「出口からみた教育を重視する大学」をめざすとし、目的を明確化した教育を展開する、進路確定率100%をめざす、受験生にとって魅力ある大学をめざす、学生を支援する大学をめざす、の4つを教育目標として掲げている。

本将来構想を策定するに当たって、この「香川大学改革構想」に掲げられた「地域に根ざした学生中心の大学」を香川大学のめざすべき大学像として継承するが、「学生中心の大学」のイメージをさらに明確にして、受験生、在学生及び卒業生から見た香川大学のめざすべき大学像を「入りたい大学」、「入ってよかった大学」、「卒業して誇りに思える大学」として設定し、さらなる香川大学の充実・発展を図る。

本章においては、このめざすべき大学像を念頭に置き、教育に関わる諸課題とその解決の方向性について検討する。

### 入 試

#### 1. 向学心旺盛な学生の確保

香川大学は建学以来、地域における知の拠点、高等教育・人材育成の拠点としての役割を果たしてきた。大学進学者数の減少、大学全入時代を迎えてもこの役割は変わらない。今後もこの役割を果たしていくためには、受験生にとって魅力ある大学づくりを進め、十分に高い受験倍率を維持し、向学心旺盛で優秀な学生を確保していくことが必要である。

そのためには、教育内容及び教育環境を魅力あるものとし、その魅力が多くの受験生、保護者など関係者に正しく伝わるように、わかりやすい広報に努めると同時に、入試方法や受験動向の分析による点検・見直しを行い、改革を進めることが重要である。

#### 2. 入試のあり方

現在、香川大学においては、学力を重視した一般選抜入試と人物及び高等学校などにおける勉学実績などを考慮した推薦入試を行っている。今後の受験生獲得に向けて、多様な

大学進学志願者の受験を可能にする入試方法を検討していく必要がある。

入学者に求められる学力，知識は当然のことながら専門分野によって異なる。それぞれの学部，学科などにおいて求める学生像（アドミッション・ポリシー）を明確にして受験広報活動を展開すると同時に，どのような入試を行うか，入試において何を課すかという点について，受験動向の分析と同時に，入学後の勉学状況を追跡調査し，その結果を踏まえて入試方法の改善を図る。

学力重視の一般選抜入試においては，科目設定や配点などについての再検討・見直しが必要であり，推薦入試においても受験動向を見ながら柔軟な対応を図っていく必要がある。なお，多様な選抜方法，柔軟な対応ということは，必ずしも多種類の試験を多数回実施するということを意味するわけではない。1回の試験で多様な能力を評価することも可能である。入試方法について研究し，改善及び新たな入試方法の開発に取り組む。

大学全入時代を迎え，明確な目標を決められない状態で大学に入学してくる学生や志望とは異なる分野に入学してくる学生が増加しており，現行の学部・学科・課程単位での入試では対応しきれない状況が生じている。教育内容・教育組織とも関連するが，現行の学部の枠を超えた課程を制度設計する必要がある。

さらに，編入学・学士入学についても，高等教育（4年制大学，短期大学，高等専門学校など）の動向を踏まえた上で，点検・改善を図る。また，編入学・学士入学とは別に，転学部という制度がある。転学部を含めて進路変更希望学生の受け入れについて，柔軟な対応が可能な制度設計を行う必要がある。

## 教育課程

### 1．香川大学の特色・機能

我が国の高等教育をめぐる状況の変化に対応して，大学は「機能別分化」を念頭において個性・特色の明確化をめざすことが求められている。すなわち，大学は，世界的研究・教育拠点，高度専門職業人育成，幅広い職業人育成，総合的教養教育，特定の専門分野（芸術，体育など）の教育・研究，地域の生涯学習機会の拠点，社会貢献機能（地域貢献，産学官連携，国際交流など）などの機能を併有するが，それらの機能の比重の置き方に基づいて，緩やかな機能別分化が求められている（前出：中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」）。

香川大学は現在6学部8研究科（教育，法，経済，医，工，農の6学部6研究科及び連合法務研究科，地域マネジメント研究科）で構成されており，文系と理系のバランスのとれた専門分野構成となっている。香川大学においては，教育と研究は車の両輪であると位置付け，各学部・研究科がその主たる機能をどこに置くか，あるいは併有する機能の比重をどのように置くかについて，分野の特性と社会の動向及びニーズを把握した上で選択，決定していくこととする。

### 2．学士課程における教育の一層の充実

学士課程における教育目標は，幅広い教養と基礎学力，専門基礎知識と技術を身に付け

た専門職業人を育成することである。香川大学の学士課程における授業科目は、全学の学生を対象に開設する全学共通科目と学部学生を対象に当該学部が開設する学部開設科目からなり、これらを通じて教養教育と専門教育の有機的連携を図ることになっている（学則第41条）。この方針の下に授業科目が用意されているが、入学志願者の減少、大学全入時代を迎えて、授業改善やFD活動を通じた学士課程教育の一層の充実を図る。

#### 1) 幅広い教養と基礎学力

全学共通科目は、幅広い教養と基礎学力を身に付けることを目標としており、主題科目、教養ゼミナール、共通科目、健康スポーツ科目及び外国語科目から構成されている。しかし、各授業科目群及び授業科目の教育目標が達成されているか、さらに言えば、「幅広い教養と基礎学力を身に付ける」という目標が達成されているかということ、必ずしも十分とは言い難い。

この理由としては、一つには卒業要件をどのように設定するかという問題がある。多様な、幅広い分野にわたる授業科目が用意されているが、個々の学生の履修状況を検証し、用意すべき授業科目と卒業要件との関係を再点検することが必要である。また、学部開設科目の中の専門基礎科目との区別及び有機的連携が曖昧であり、不十分であるという指摘もある。専門における教養科目、高学年教養科目の開設も進められているが、分散キャンパス（医学部、工学部、農学部）においては、この推進に当たって困難も抱えている。遠隔教育システムを整備して、分散キャンパスにおける高学年教養科目の受講を可能にすることが中期計画に組み込まれているが、計画どおり推進し、さらにシステムの一層の整備と授業内容の充実を図り、教育効果を高めていく必要がある。

近年、大学入学者の基礎学力の低下が指摘されているが、2006年度以降、初等・中等教育におけるいわゆる「ゆとり教育」世代が大学に進学してくる状況の下、この傾向に一層拍車がかかることになる。一方で、大学における教育の質・レベルを維持することが求められており、このギャップを補うために、特に理系分野においては、補習教育、導入教育が必須となる。これをどのように担保し、誰が担当するか、その時間配分をどうするかが問題となる。常勤の教員に加えて、ティーチング・アシスタント（TA）の活用、あるいは高等学校等における教育担当の経験者を非常勤講師として採用することも検討すべきである。

#### 2) 外国語コミュニケーション能力の向上

国際理解の増進と国際交流の活発化が、世界の平和と発展のためにますます重要なものとなってきている。さまざまな国・地域の歴史・文化・生活を知り、言語を理解することが望まれるが、特に国際的な共通語である英語、それも「実用的な英語能力」を身に付けることが極めて重要である。香川大学の教養教育においても、1年次の英語コミュニケーション基礎演習・英語コミュニケーション総合演習においてTOEIC-IPテストの受験を必須として課し、達成目標も示しているが、実用的な英語能力という点では、もう少し高い達成目標を掲げ、多くの学生がそれをクリアできるような教育が必要である。

また、教養教育だけでなく、専門教育においても継続してTOEICの受験を必須として課し、それに対応する教育を行い、すべての学生が一定レベル以上の実用的な英語能力を

身に付けて卒業するという教育体制（全学共通科目と学部開設科目の有機的連携）を構築することが望ましい。

現在，大学教育開発センターの外国語教育部に一部の外国語担当教員が配置されているが数は少ない。外国語教育の担当について再検討する。全学共通教育における外国語教育においては、「実用的な語学力」、「コミュニケーション能力」の向上を主目的とし，授業担当者もこの方針に沿って採用されることが望ましい。その意味で，全学共通教育における外国語教育の担当を一元的に管理する体制を構築することも検討すべきである。

### 3) 教育組織と教員組織

専門教育はそれぞれの学部・学科などの教育目標にしたがって計画され，実施されているが，学問分野が多様化し，社会も大きく変化していく中で，「社会のニーズに対応した人材を育成する」という教育目標を達成するためには，学部・学科などの改組を柔軟にかつ迅速に実施していくことが必要である。

しかし，現在の学部・学科制の下では，学生数及び教員数が学部・学科に固定されており，教育組織である学部・学科の改組を行おうとする場合，教員数及び教員を連動させて動かさなければならず，教育組織の改組を考える上で大きな足枷となっている。

この問題を解決する方法として，教育組織と教員組織を分離する方式が考えられ，いくつかの大学で実施に移されている。香川大学においても農学部が2006年度から1学部1学科のコース制に移行した。実際の運用においては課題も多いが，教育組織の改組をより柔軟に，迅速に実施できる教員組織のあり方を検討していくことが必要である。このような体制を構築していく中で，「社会のニーズに対応する人材の育成」が可能になり，また，学部の枠を超えた新たな学際的分野の開設もより可能となるものと期待できる。

### 4) 学年暦・学期制

現在，香川大学は2学期制をとっており，第1学期を4月1日～9月30日，第2学期を10月1日～3月31日としている（学則第23条）。夏季休業は8月6日～9月30日で，8月5日までに第1学期の授業及び定期試験を終了することにしている（学則第24条）。原則として，1学期15週の授業を確保するようにしているが，曜日によっては祝日などの関係で15回の確保が難しい年もある。

授業（講義科目）は1コマ90分×15回（週1回）で2単位としているが，この方式については問題点も指摘されている。特に補習授業や導入教育に関しては，入学直後の短期間に集中して実施する方が効果的であるという意見が強い。他大学では，3学期制あるいは4学期制を採用しているところもある。それぞれ長所・短所があるが，香川大学においても学年暦及び学期制について検討する。

## 3. 大学院の整備・拡充

大学院における教育課程には，修士課程（博士前期課程）と博士課程（博士後期課程）及び専門職学位課程がある。それぞれの課程における教育目標にしたがって教育を行い，高度専門職業人あるいは研究者を育成していくことが求められる。

しかし，学士課程の場合と同様，研究科・専攻の枠を固定的に捉えると，社会のニーズ

に対応した人材の育成が難しくなる。学士課程での教育組織と教員組織の検討に併せて、大学院課程における教育組織と教員組織についても検討する。

香川大学は現在、修士課程（博士前期課程）として、教育、法、経済、医、工、農の 6 研究科及び専門職学位課程として、連合法務研究科、地域マネジメント研究科の 2 研究科を有している。このうち、医学系研究科及び工学研究科に博士課程（博士後期課程）を有しており、農学分野では愛媛大学・高知大学との連合農学研究科として博士課程を有している。

学士課程では専門職業人の育成、大学院においては高度専門職業人及び研究者の育成が教育目標として掲げられており、社会のニーズに応え、社会が必要とする人材を育成するためには、大学院の整備・拡充を強力に推し進める必要がある。特に教員養成における専門職大学院、人文社会系分野における大学院の整備・拡充、とりわけ博士課程の設置が求められる。さらには、学際的分野の大学院研究科の設置も検討する。

大学院教育の充実を図る上で、専門分野によっては学士・修士一貫教育を推進することも必要である。また、複数学位制度の導入に向けて検討する。

## 学生支援

### 1．学習支援

教育効果を高めるためには、学生の自主的な勉学を支援する教育環境の整備が不可欠である。また、各種の資格試験の受験に対して学生のサークルが結成され、自主的な受験勉強会が行われているが、学習場所の確保に苦労している。図書館の閲覧室あるいは一部の教室が自習用に開放されているが、十分とはいえない。学生の自主的な勉学を促すためにも、自習室（スペース）の一層の整備・充実が必要である。

また、勉学に必要な図書、特に新刊書や教科書・参考書をより充実してほしいという要望が強い。学生参考図書を整備してきているが、十分とはいえない。自学自習の促進、学生支援という観点から、学生参考図書の一層の整備・充実を図る。

情報化社会の進展は目を見張るものがある。さまざまな情報がインターネットを通して入手可能である。図書・雑誌に関しても印刷物が手に入らなくても、デジタル情報として入手可能なものも多い。自学自習を支援し、活発化させるために、授業収録装置を活用して授業や研究発表を録画し、学生がいつでも閲覧できるようライブラリーとして整理することが望ましい。これは既に一部の学部及び研究科で実施されているが、全学規模で整備・充実していくべきである。

### 2．キャリア支援

近年、新卒者の就職先定着率の低下が指摘されるようになり、「キャリア教育」、「職業体験、インターンシップ」の重要性が指摘されている。香川大学では、「キャリア支援センター」を設置して学生の就職及びキャリア形成支援に当たると同時に、全学共通科目の主題科目の中で、職業意識の涵養を目的として「キャリア・デザイン入門」を開講している。

なお、2006 年度には、香川大学のキャリア教育にとって意義のある 2 つのプロジェクト

トが採択された。1 つは、キャリア支援センターを中心に、大学教育開発センター、生涯学習教育研究センター及びアドミッションセンターの専任教員が連携・協力し、文部科学省に申請した現代教育ニーズ取組支援プログラム(現代 GP)「地域連携型キャリア支援センターの新機軸」であり、2006 年 7 月に採択された。

2 つ目は、インターンシップに関するものであり、香川経済同友会と香川大学が連携・協力して、経済産業省に「若者と中小企業とのネットワーク構築事業」を申請し、2006 年 6 月に採択された。このような「実践型インターンシップ」は、意欲のある若者と地元中小企業との地域レベルでの就職支援ネットワークを構築する試みである。

これらの事業、プロジェクトを推進するとともに、インターンシップに参加する学生の拡大をめざして、学生への情報提供を徹底すると同時に、実施期間や時期など、学生が参加しやすく、より実効性のあるインターンシップを企画・実施していく必要がある。

### 3．生活支援

学生に対する生活支援として、まず経済的支援がある。香川大学は、学生に対する経済的支援として、入学料免除及び授業料免除を実施している。これに加えて、2006 年度から、勉学への取り組みを奨励するため、成績優秀者に後期分の授業料を免除する特待生制度を発足させた。今後とも、生活困窮者に対する経済的支援と勉学に対する取り組みに意欲をもたせるための経済的支援のバランスに配慮した方策を検討すべきである。

いまひとつの生活支援として精神面の支援がある。保健管理センターではカウンセラーによる心理相談(カウンセリング)を実施しているが、近年、カウンセリングを受ける学生が増加しており、予約がとれずにカウンセリングを受けられない学生も出てきている。

「なんでも相談窓口」あるいは「キャンパス・アドバイザー」など、日常的な相談窓口の体制を充実すると同時に、カウンセラーを増員して、カウンセリングの回数を増やすなど、心理相談体制の一層の充実を図ることが望ましい。

また、カウンセリングに関してはプライバシーの問題もあり、情報をどの範囲で共有するかが問題となる。情報が漏れて解決が遅れたり、新たな問題が発生することは避けなければならないが、関係者が情報を知っていればよりよい対応、より早い解決が可能になるというケースもある。それぞれのケースに応じて、最善の対応がとれるような体制の整備・充実を図る。

### 4．国際交流支援

今日の国際社会において、相互理解・相互交流の重要性は言うまでもない。多くの外国人に日本を知ってもらうこと、そして多くの日本人が外国を知ることが大切である。国際理解・国際交流を深めるためには、若い時から外国人と接し、異文化に対する理解を深め、体験することが重要である。その意味で、外国人留学生の受け入れ及び日本人学生の海外留学をさらに積極的に推進・支援する必要がある。

外国人留学生の受け入れで問題となるのは学費と生活費である。国費外国人留学生は授業料免除と高額の奨学金が授与されるので問題はないが、採用人数が少ない。国費外国人

留学生の採用枠の増加に向けて努力すると同時に、優秀な私費外国人留学生に対する経済的支援策を拡大すべきである。

日本人学生の海外留学については、経済的問題もあるが、語学力、特に英語コミュニケーション能力の向上が課題である。「外国語コミュニケーション能力の向上」の項で指摘したように、実用的英語教育のカリキュラムを整備すると同時に、学生の意欲と関心を高める施策を講じる必要がある。

#### 社会人教育及び初等・中等教育との連携

少子高齢社会を迎えて、大学はユニバーサル・アクセスの時代に入ったと言われる。高校新卒者を受け入れるという体制から、幅広い年齢層を対象にした教育サービスの提供が求められている。

香川大学では、社会人を対象にしたコースとして、現在、法学部・経済学部の夜間主コースがあり、また、大学院においては、地域マネジメント研究科、連合法務研究科、経済学研究科フレックスコース、各研究科における社会人特別選抜など、社会人を受け入れる体制を整えているが、さらに整備・拡充を図っていく必要がある。

また、生涯学習教育研究センターにおいて、社会人対象の公開講座を開講しており一定の評価を得ているが、なお受講生の確保など、課題も抱えている。公開講座については、地域のニーズに応える内容の講座開設が必要であり、同時に、職業を持つ社会人にとって受講しやすい開講場所や日時を検討することも必要である。さらに、公開講座を担当する教員に対して、正規の授業担当と同様、教育活動として評価する配慮も必要である。

地域における知の拠点、高等教育の拠点として、社会人教育だけでなく、初等・中等教育との連携も必要である。入試広報活動あるいは地域貢献として、あるいは高大連携の一環として、高校への出前講義や大学の授業への高校生の受け入れを行ってきており、スーパー・サイエンス・ハイスクール（SSH）、スーパー・イングリッシュ・ランゲージ・ハイスクール（SELH）などは高い評価を得ている。

小・中学校との連携についても、幼児及び小学生を対象にした教育学部のイベント「未来からの留学生」や「科学体験フェスティバル」、工学部の教員・学生による地域の小学生に対するロボット教室、物理学会会員による地域の小・中学校の教員に対する「リフレッシュ理科教室」など、いくつかのプロジェクトが実施されている。経済学部も中学校との連携による経済教育を実施している。これらのプロジェクトを一層充実し、さらに、さまざまな形態でのプログラムを展開していくことが望まれる。

#### 附属教育施設

##### 1. 附属学校園

香川大学は現在、幼稚園 1、小学校 2、中学校 2、養護学校 1 の計 6 つの附属学校園を有しており、それぞれ地域における教育機関及び教育実習の場としての機能・役割を果たしている。これらの機能・役割を引き続き充実すると同時に、さらに香川大学における教育・研究の活性化に貢献できるような展開を図っていくことが望ましい。

香川大学学生に対する教育という観点から言えば、教育実習の場としての機能が最も主要なものであるが、教員養成以外のキャリア教育・専門教育の場としての活用・展開についても検討していくべきである。

また、教育学研究の場として位置付け、大学院教育学研究科における教育の高度化への活用、教育学部・教育学研究科以外の専門分野における研究への積極的な活用を図り、さらに、初等・中等教育の実践的研究拠点としての機能を発揮して、その研究成果を地域及び全国の初等・中等教育現場へ発信していくことが望まれる。

なお、小学校、中学校についてはそれぞれ2校ずつ有しているが、同じ校種の学校が2か所にあるというだけでなく、それぞれ個性化を図ること、例えば、小・中一貫教育などの新たな教育システムについての実践的研究の場とするなど、2校あるという特徴を活かしていくことが望まれる。

## 2. 附属病院

附属病院は、医学部設置基準で必要とされる医学部学生に対する教育実習機関であり、同時に卒後臨床研修、専門医養成、さらに医師の生涯教育のための機関でもある。しかし、初期臨床研修の必修化に伴い、大都市の病院での研修勤務を希望する学生が増加し、香川大学の附属病院での初期臨床研修を希望する学生が減少しており、このままでは将来、大学病院での後期臨床研修をする医師も不足しかねない。

この問題は地方大学医学部に共通する課題であるが、香川大学医学部卒業生の多くが香川大学の附属病院での卒後臨床研修を希望するような待遇改善や大都市との格差を埋める香川大学独自の対策が必要である。現在、医学部では入学定員に地域枠を設けて、地元志向の強い学生を選抜する努力を行っているが、さらに効果のある入試制度や編入学制度の検討、地元勤務に対する義務年限を条件とする奨学金制度の導入など、さまざまな方策を検討することが必要である。

## 第3章 研 究

香川大学の研究活動を取り巻く現状

### 1．研究に対する基本的認識

21世紀の「知識基盤社会」において、高等教育機関としての責務を負う香川大学の「研究」への取り組みとその成果は、第一に教育の場に活かされなければならない。すなわち創造的で高度な研究に裏打ちされた質の高い教育により、学生・市民の知的活動に対する意欲を喚起し、新しい時代を担うべき人材の知的創造の原動力を培う。これと同時に香川大学において取り組まれる先駆的研究は、学術の発展への寄与をめざすとともに、豊かで安定した社会の実現のために、その成果が新たな知識・情報・技術として市民生活や産業に資するものでなければならない。

香川大学は、こうした基本的認識に基づき、これまで多様な研究分野・研究者を包括する地域の総合大学として、その自然及び社会的条件や特性を活かしつつ、地域の研究拠点としてさまざまな研究活動を進めてきた。その取り組みは学士課程から大学院修士・博士課程まで教育に幅広く活かされ、特に地域マネジメント研究科や農学研究科希少糖科学専攻の設置にみられるように特色ある教育課程への展開も行われてきた。さらに、香川大学で得られた多くの研究成果は、地域社会への政策提言や教育サービスとして、あるいは産業技術の開発や医療・福祉活動を通じて、さらには海外協定大学との連携による国際協力活動により、広く社会に還元されてきた。

### 2．研究を取り巻く社会的動向

このような香川大学の「研究」への基本姿勢は将来においても変わることなく貫かれる。しかしながら、昨今の大学における「研究」を取り巻く状況は、法人化への移行と相まって著しく変化しつつある。今、大学における研究は厳しい競争的環境のもとに晒されつつあり、「独創性」、「研究水準」、「拠点性」、「国際性」、「社会的インパクト」などの観点からの評価に耐え得る必要がある。また、研究資金の確保においても、自助努力による研究資金の獲得と効率的運用が、研究者個人はもとより研究機関としての大学に求められている。その一方で研究拠点としての大学に対する地域社会からの期待は、地方の時代の到来に向けた地域の活性化の必要性から、一層高まりつつある。この動向は、地域再生法（平成17年）に基づく「地域の知の拠点再生プログラム」として、地域の大学の活性化・活用による地域再生を進めようとする政府施策に反映されている。一方、近年研究の大型化や複雑化する社会的事象に対応すべく、異なる分野が連携した多面的アプローチの重要性が一層強く認識されている。

### 3．将来の研究の進展に向けて

香川大学はこのような著しい情勢の変化に的確に対応しつつ、地域における学術研究の拠点として、その使命を果たすべく、長期的な展望のもと、独創的な研究を創成するとともに、一層の高度化を図ることをめざして、「研究推進の方向性」、「研究体制のあり方」、

「研究活動の支援」、「研究資金の確保と配分」を主たる課題とし、香川大学の「研究」への取り組みのビジョンを策定した。

研究推進の方向性 - 香川大学の研究がめざすもの -

6学部8研究科を有する香川大学においては、それぞれの研究領域で個々の教員が担う研究内容は極めて多岐にわたっている。その多様性は総合大学としての研究における幅と層を広げ、学生教育や社会からの要請に柔軟に対応する上で重要であり、今後も保証されるべきである。しかしながら、限られた人的・物的資源と立地の特色を最大限活かして研究活動を活性化し、大きく進展させるためには、将来に向けた研究推進のベクトルを定める必要がある。香川大学の特徴や立地を踏まえた上で、めざすべき研究推進の方向性を以下のとおり集約した。

#### 1．応用的展開を意識した研究の推進

真理の探究は、学術の進展に大きく寄与するのみならず、将来の応用面での活用の可能性を秘めており、その重要性に疑いはない。しかし、地域に立脚し、実学的視点での成果が期待されている香川大学においては、産業技術の革新やさまざまな社会的課題の解決など、応用的側面を強く意識した研究への取り組みがなされる必要がある。このため、多様な研究領域における独創的な研究の萌芽を促し、特色ある研究に進展させ、その応用的展開を強く推進する。

#### 2．独創的で高度な研究の拠点化推進

比類のない卓越した研究拠点の形成は、大学の高い研究機能の証であるばかりでなく、優秀な人材を引き寄せ、大型研究資金の獲得を導く好循環を生み、さらには新たな産業創出などへの展開に結びつくものと期待される。香川大学においては、「希少糖」を核とする革新的研究が進展し、今や応用的展開の段階に至っている。また「微細構造デバイス開発」、「機能性糖鎖創成」など学内外の連携による大型プロジェクトが成果を挙げつつある。これらを実績と将来性にもとづいて重点化し、人的・物的資源を投入することにより最高水準の研究拠点を形成する。

#### 3．地域を究め、地域に活かす地域研究の推進

瀬戸内及び近隣地域の文化、社会、自然、産業・医療福祉に関する研究への取り組みとその成果の地域還元には、地域社会からの最も大きな期待がかけられている。これまで教員が個別に行ってきた研究を分類・再編し、発展させつつ、地域総合研究として学内外の連携体制をさらに強化して推進する。

#### 4．分野融合による新領域の研究創成

幅広い研究分野を包括し多様な専門的人材を擁する総合大学としての利点を活かし、新たな研究領域の創成を図る。自然科学系・人文社会系の領域内のみならず、領域間におけ

る研究交流と連携を図り、多面的なアプローチにより課題の解決に対応するとともに、分野融合大型プロジェクトを展開する。

## 5．海外研究拠点の形成による国際共同研究の推進

国際化の進展した今日、あらゆる研究課題においてグローバルな取り組みが不可欠である。教員個々の海外研究者との連携による共同研究を一層推進するとともに、海外協定大学との研究交流の幅を広げ、密度を高めた研究交流拠点を設置し、機関間での国際共同研究を推進する。

### 研究体制のあり方 - 研究の創造と進展に向けて -

独創的な研究の原点は、研究者個々の新たな着想にある。しかし、高度化・複雑化が進む今日の研究において、その発想を促し、研究として実体化させ、十分な成果を得るためには、関連分野はもとより、異分野の研究者との交流・連携・協力が不可欠である。香川大学が包含する人材を活かした新たな研究の創造と進展に向けた研究体制のあり方を以下に取りまとめた。

## 1．組織としての研究体制

### 1) 研究拠点としての大学院の充実

従来、学部・大学院及びその下にある学科・専攻は、関連分野の教育研究に一体として対応する組織として位置付けられ、教育課程と関連する専門領域において取り上げられる研究課題や成果は教育課程に還元されてきた。特に高度専門職業人や研究者の養成を目的とする大学院教育においては、それに対応する高水準の研究活動が組織的に行われる必要がある。このような観点からすると、大学院組織のあり方がすなわち研究の活性化と教育の質の向上に強く影響を及ぼす。香川大学においては、各学部と直結した大学院修士課程を有し、また自然科学系3学部では博士課程が設けられている。さらに、独立研究科として「地域マネジメント研究科」「連合法務研究科」が設置されているが、長期的視点からの研究の高度化・活性化に向けて、人文社会系分野の博士課程も含めた、特色ある研究科・専攻の設置を全学レベルの連携により検討する。

### 2) 世界をリードする重点研究センターの創設

香川大学のめざす独創的で高水準の研究拠点の形成には、そのもてる人的・物的資源を重点的に投入して、強力な研究機能を有する組織の構築が不可欠である。そのため将来的な展望のもとに、香川大学が世界のトップランナーとなりうるべき研究領域を特化した重点研究センターを創設する。国内はもとより、国際的な連携を強化し、先端的研究者が集積する国際的研究拠点化をめざす。これにより、基礎及び応用的分野での大型研究予算の確保を図り、自立的運営を行う。

## 2．研究連携の推進

異分野の研究者が共同して行う新たな研究領域の創成や他組織に所属する関連領域の教

員の研究連携のように、教員が研究内容に応じて柔軟な研究グループを形成できる体制づくりは、研究活性化の観点から極めて重要である。しかしながら現在、教員が得ることのできる限られた範囲の情報に頼っているのが実情である。この状況を改善し、より広範囲からより相応しい共同研究者を見出すため、研究者情報のデータベースを拡充し、研究交流会などの研究情報交換の場を一層充実させる。また研究連携を推進する支援体制として研究マネジメント部門を整備し、学内外の研究動向や研究者情報を把握し、研究課題の設定や研究グループの組織化などを企画する研究コーディネーターを配置することを検討する。

### 3．研究推進のための職務のあり方

教育と研究、管理運営及び社会貢献は、教員の職務であるが、組織の総体としての研究の活性化と成果獲得の観点からすれば、研究に特化あるいはより大きな比重を置く人材の導入や組織の構築を柔軟に行い得るような人事制度の設計が必要である。また、教員の研究能力を高め、研究活動を一層活性化するため、学期制の見直しやより柔軟な時間割の設定による研究時間の確保やサバティカル制度などの導入を図る必要がある。

### 4．研究を補助する人材の組織化

大型化・高度化する研究においては、研究を補助する人材の活用が研究推進に不可欠である。留学生を含む大学院修了者の研究補助者としての雇用の枠を拡大し、適切な配置を行う。さらに、時間的あるいは人的制限の中でも、効率よく研究が行えるような研究体制の構築が重要である。そのためには高度な専門性を有する研究補助者としての技術員の確保・育成と組織化を進める必要がある。

#### 研究活動の支援 - 研究活動を支える組織・体制 -

香川大学の独創的で将来性に富む研究の萌芽を支えるとともに、卓越した研究を一層進展させ世界水準の研究拠点を構築するためには、研究を支える各種の人的・物的支援が必要である。すなわち、研究基盤の整備・充実、研究シーズの発掘、研究連携の推進、研究資金の確保と評価に基づく配分、研究情報の広報、研究成果の管理と活用などを統括して戦略的に取り組む必要がある。

#### 1．研究基盤の整備・充実

研究の円滑な実施には、施設や設備の整備・充実を図る必要がある。このため各々の研究センターや部局が保有する研究設備や機器を統括管理し、ユーザーへの情報提供を行い、効率的運用を図る必要がある。汎用性のある機器や全学的な活用が期待される機器に関しては熟練した技術員の操作・管理のもとに、全学的な使用ができるよう開放し、一層の能率的・有効利用を図る。さらにフォトセンター、画像編集などの部門、ポスターやパンフレット作成部門などの設置も推進し、研究及び研究発表支援も容易にする。また、電子ジャーナルやデータベースなどの学術情報の提供やデータ・情報解析などの研究情報の基盤

となるサービスについても一層の充実を図り利便性を高める必要がある。

## 2．研究推進プロジェクトの選定・支援

香川大学が推進する研究プロジェクトの種目を拡充し，研究の位置付け，形態，規模に応じ資金配分を含む適切な支援を行う。

## 3．研究成果の管理と活用

研究成果の保護・管理は，教員の知的財産権を確保し，大学の研究資産として有効に活用する上で極めて重要である。このため研究成果を発掘し，特許や著作物として保護・管理するための支援システムを一層強化する。さらに，これら研究資産を活用するための企業などとの共同研究の仲介・実施や実用化に向けた企画を支援する。

## 4．研究成果の広報

大学の研究活動により得られた成果を広く社会に公表・還元して，地域をはじめとする社会の活性化や振興に活かすための講演会，シンポジウム，研修会などの開催を支援する。

### 研究資金の確保と配分 - 研究資金の循環に向けて -

運営費交付金が削減される一方で競争的資金が拡大されていく状況は，今後も強まり，運営費交付金だけに頼った研究資金の配分はさらに困難な状況に向かうと予想される。このため，外部の競争的資金の獲得や共同研究などによる研究費の導入に戦略的に取り組まなければならない。その一方で，限られた学内資金の効率的な運用を図り，得られた研究成果を将来的な外部資金の獲得につなげる研究資金循環のシステムを構築する必要がある。

### 1．外部資金の導入推進

#### 1) 外部資金の応募促進

科学研究費をはじめとする各省庁の募集する競争的研究資金の他，地方自治体や公共団体，企業などがさまざまな研究資金を提供している。外部資金の導入促進にはまず，研究支援部門がこれらの情報を広く収集し，迅速に研究者に提供することが必要である。その際，一方的な情報配信にとどめず，研究コーディネーターが積極的に関与して，教員や研究グループを指名し，応募を促す。さらに応募書類の作成や資料収集への支援をより充実させる。特に大型研究資金への応募は研究支援部門の主導で組織的に取り組み，戦略的に対応する。外部資金導入への努力は，全学の総力を挙げて取り組む研究基盤確保戦略と位置付け，応募資格のある全教員について，科学研究費補助金への応募を義務化する。

#### 2) 外部資金獲得に向けた研究活動・成果の広報

香川大学における研究活動や研究成果を学外に積極的に広報して，資金提供者に対するアピールを行う。研究支援センターが主導し，直接あるいは各種の媒体を通じた広報活動を展開する。

## 2. 研究資金の効率的運用

### 1) 研究資金の確保

大学として独創的な研究の萌芽を促し、その進展を支え、大学の誇る研究として将来に開花させるためには、機関としての資金的支援が必要である。運営費交付金はその原資として最大限活かされなければならないが、併せて以下に示すような自主的財源の確保に努める必要がある。

#### (1) 間接経費などの確保

外部資金によってもたらされる間接経費は、学内で運用可能な研究資金として、今後さらに重要度を増すと見られる。大型の研究資金の導入を積極的に進め、間接経費の増収を図る。間接経費を伴わない外部資金については、インセンティブを失わないよう配慮し、その一定額を研究推進資金として活用する。

#### (2) 知的財産権の確保と積極的活用

知的財産権は外部資金導入に結びつく強力な道具立てとなるため、学内の特許取得を推進・支援するとともに、それを活用した共同研究の積極的な働きかけを行う。

#### (3) 寄付金を活用した研究基金の検討

同窓会組織や関係企業へ積極的に働きかけて寄付を募り、研究基金としての活用を図る。このような独自に集めた研究資金に関しては、厳格な管理が必要ではあるが、可能な限り使用目的や使用期間を硬直化せず、より柔軟な運用を可能にして、資金の活用を図る。

### 2) 研究資金の配分

個々の研究に対する直接的な経費については、今後外部資金による比率が高まるが、独創的な研究の萌芽を促し、その進展を支え、拠点化をめざすためには、次のような基盤となる研究経費の配分が必要である。

#### (1) 研究の基盤的経費

設備・機器など研究機能の維持に不可欠な経費については、その効率的な運用を前提として、適正な予算的措置がなされる必要がある。また、学生や大学院生の研究指導に必要な経費は教育経費と位置付け、分野の特性に応じ保証される必要がある。

#### (2) 評価に基づく配分

現在、個別の研究に対する研究経費の支援は、「萌芽研究」や「プロジェクト研究」など、学内の競争的資金として審査の上配分が行われている。研究計画の評価に基づく経費の配分は当然のこととして、募集種目の枠組み、配分額、事後評価も含めた評価方法について、さらに検討を加え、より公平な競争的環境の下で適正な配分が行われるよう改善を図る。

## 第4章 社会貢献

### 香川大学の社会貢献活動を取り巻く現状

国立大学法人法は大学の業務の範囲として「当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること」と規定している。義務業務となっただけの社会貢献は大学の使命の大きな柱の一つであると言える。

大学に期待されている社会貢献は、危機に対応できる知的基盤の確立、社会変革を促すイノベーションへの貢献、地域社会との協働事業の推進など、多岐にわたる。

現代社会は自然災害のように昔から存在するリスクをはじめとして、風土病の伝染、情報システムへの攻撃など、かつて無いほど多様なリスクを抱えている。いつ何処で、どんな事態が起こるかを予想できないので、発生した事態の本質を見極め、対処の方法を考え、社会の安全を守ることができる多様な知識の蓄積が不可欠である。国立大学は、社会の安全を担保するこれらの知識の蓄積、更新、継承を行う機関の一つとして極めて重要な役目を果たさなければならない。

世界がグローバル化する中、我々は急速に変化しつつある社会に直面している。過去の経験や制度が機能しない現実が多く出現している状況下、あらゆる分野にイノベーションが求められている。このイノベーションの担い手として自由な発想が可能な大学の研究者に期待が寄せられている。

第3期科学技術基本計画には、「地域における大学は、地域にとって重要な知的・人的資源であり、地域全体の発展に一層寄与すべき」と書かれている。大学に在籍する教職員・学生による諸々の活動自体が地域経済の活性化に寄与している部分もあるが、大学が地域のさらなる発展に寄与する機能として、大学の教育機能を通じての地域に対する高等教育機会の供給と人材育成、大学の知的活動による地域の文化や教育の向上に対する寄与、地域社会との協働による地域の振興・活性化や産業活性化、地域特有の課題解決に向けた寄与、地域先進医療の提供やその人材育成、などが強く求められている。

香川大学では、これまで各部局などがそれぞれの専門分野に応じた上記のさまざまな社会連携活動を行ってきた。例えば、香川県との連携協力協定にもとづいて着実な成果を挙げている。地域開発共同研究センターを中心とした、大学シーズと企業ニーズのマッチングによる産業活性化、附属病院と地域医療機関との連携や健康増進・疾病予防のための市民公開講座・デリバリー講義など、着実な社会貢献を行ってきた。しかし、国立大学法人化以降、大学の重要な業務となっている社会貢献を組織的・効率的・継続的に行う施策を検討する必要がある。

香川大学では、「地域に根ざした学生中心の大学」をめざし、社会貢献の大きな柱に地域貢献をすえ、次の4つの目標を掲げている。

- (1) 社会が抱える課題に対応した実践的提言を行い、地域の活性化に貢献する。
- (2) 地域医療の中核機関として医療福祉水準の向上に貢献する。
- (3) 地域の学習ニーズに対応した教育プログラムを提供し、知識基盤社会における学習拠点をめざす。

(4) 諸外国との学術・文化交流を推進し、国際交流の拠点をめざす。

これらの視点を踏まえ、香川大学の社会貢献のあるべき姿を「地域社会の知識・文化・医療への貢献」、「産学官連携による大学の教育・研究と地域産業の活性化」、「国際化の進展」、「大学の活動を広報する情報基盤整備」という視点から検討した事柄を述べる。

#### 地域社会の知識・文化・医療への貢献

##### 1. ユニバーサル・アクセス時代の大学と地域連携

大学は高等教育機関として、エリートあるいは高度専門職業人養成を主たる任務として教育・研究を行ってきたが、90年代から大学を取り巻く様相が大きく変化した。大学進学率の向上、18歳人口の減少、大学の 신설・拡充などが相乗して、いわゆる「大学のユニバーサル化」が起こっている。それに伴って、学生が求める教育、彼らの進路の多様化が顕著になっている。一方、急激な技術革新とそれに付随して生じた社会のさまざまな変化は社会人に対する高等教育機会の提供を大学に迫っている。

これらは香川大学が何に依拠して教育・研究を行うべきであるかを点検する必要性を示唆している。また、地方に設立された国立大学において、その発足時から課せられている地域社会との連携をどのように深化させるのかの再点検も重要な課題である。

ここでは、地域社会が大学に求める知識・文化・医療に関わる役割を考察し、香川大学がなすべき地域連携の在るべき姿を述べる。

##### 2. 地域社会が大学に期待する地域連携

香川大学の地域連携のあり方を考えるに当たって、90年代末に実施された「国立7大学調査」(国立学校財務センター研究報告 第5号 平成13年1月)は貴重である。香川大学も含まれたこの調査では、発足形態の異なる国立7大学における地域貢献の現状と期待される将来像をさぐるため、大学教員ばかりでなく地域の有識者に対してもアンケート調査が行われた。有識者の回答によると、調査時点で各大学が地域社会に「大いに貢献している」と思われる項目は、「進学機会」、「人材の養成」、「医療・福祉」で、その他の項目は貢献が低いとされている。この結果は大学と地域の関わりが「進学機会」、「人材の育成」、「医療・福祉」など大学の伝統的機能であることを示している。一方、将来に期待される大学の地域貢献ではあらゆる分野で強く望まれており、中でも「再教育」、「文化振興」、「教養の向上」、「教育機関の活性化」は大きな期待を集め、「人材の育成」、「国際交流」、「産業への貢献」もそれに続く大きな期待項目であった。この数値を見れば、地域と連携を促進すべき大学の課題は明らかである。旧来の伝統的な役割の充実も図りつつ、地域の文化、教育、産業、国際交流の側面において新しい地域連携にも取り組まねばならない。

##### 3. 香川大学に期待されている地域連携

「国立7大学調査」では、具体的に推進すべき地域貢献の項目として「審議会参加」、「技術情報サービス」、「公開講座」、「短期研修」、「施設の開放」、「共同開発研究」が挙げられている。これらの項目に関して、各々の地域で、どの程度、当該国立大学による貢献を期待す

るかという質問も行われている。どの項目に関しても当該国立大学への期待度が高かった。しかし、項目別の回答率の大きさに関して、国立7大学の間でかなりの差異が検出された。地方に設置されている国立大学では「公開講座」「短期研修」に関わる貢献を期待する回答率が上位を占めた。ちなみに、香川大学に強く期待されている項目とそれらの回答率は「公開講座」、「施設の開放」、「短期研修」で、それぞれの項目で国立7大学の平均値より高い回答率である。これらの3項目は「教養の向上」、「文化振興」、「再教育」という役割に該当する。香川大学の地域連携を統括する組織は、このような地域の期待を考慮して構築されるべきである。

#### 4．香川大学における地域連携の現状

香川大学では、大学として、あるいは学部として地域社会との連携を行ってきた。生涯学習教育研究センターは他の国立大学に先駆けて設置され、数多くの公開講座を開講してきた。工学部の設置に併せて開設された地域開発共同研究センターでは、技術交流グループの活動を中心に地元企業との共同研究が行われている。2003年度版の「香川大学地域連携推進事業」から、大学あるいは学部で実施されてきた地域社会の知識・文化・医療への貢献に関わる地域連携事業を一覧することができる。これらの事業を上述した地域社会の期待する地域連携の項目に相応させれば、下記ようになる。

- (1)「職業人の再教育」：教育学部で実施している教員10年研修講座，社会教育主事講習，法学部及び経済学部の夜間主コース，経済学研究科経済学専攻フレックスコース，地域マネジメント研究科にみられるような社会人入学など
- (2)「地域住民の教養の向上」：生涯学習教育研究センターをはじめ各学部で実施されている公開講座，香川県教育委員会との連携で開講されている公開授業など
- (3)「地域文化の振興」：図書館の市民開放，医学部の地域連携室の活動など
- (4)「教育機関の活性化」：高大連携を目的とする高校生への授業開放，地域の他大学との単位互換，スーパーサイエンス・スクールなどでの出前授業，県下公立学校との連携活動など

#### 5．地域連携を行う組織整備

香川大学で行われている地域連携が十分に展開されているか否かについては、十分な検証が必要であるし、また新たな地域連携を企画・展開する必要もある。そのためには大学全体で地域連携が統括できる組織が構想されるべきである。

大学における地域連携の拠点として、地域開発共同研究センターなどが設置されている。しかし、これらのセンターは主に産学官連携を推進する機関として設置されていて、主に理系学部と地域企業・公設試験研究機関などとの共同研究に関わる事例が多い。そのため、文系学部を中心として地域連携を行う新たな機関を設置する必要がある。いくつかの大学では国立大学法人化以降に生涯学習教育研究センター，地域開発共同研究センターなどの既存組織を改組・統合あるいは新たな地域連携機能を持つ組織を新設したり，それらの統括機関を設置したりしている。これらの大学の中で，設置環境が似ている大学における新

たな地域連携体制を十分に検討した上で、香川大学の実情を考慮しながら地域連携を組織的・効率的に行う機関の設置が望まれる。

その際、考慮しなければならない学内事情として、従来の組織、役割分担との関係がある。地域連携という観点から、生涯学習教育研究センター、地域開発共同研究センター、留学生センターあるいは附属図書館などが果たすべき機能をどのように分担するかという問題を解決しなければならない。学外事情として、今までの大学・地域社会との関係を考慮する必要もある。地域社会が香川大学に対して期待している、職業人の「再教育」、 「公開講座」を例とする地域住民の「教養の向上」、地域の「文化振興」などに積極的に取り組むことができる組織整備でなければならない。

大学関係者の間で実施検討されている大学の地域連携が必ずしも地域住民に十分認知されているとは言い難い。香川大学の教員の人材データベースを作成し、あるいはマスメディアと連携して、地域連携への積極的な取り組みを体系的に広報することも重要である。

## 6．地域の中核医療機関としての役割

医学部附属病院は、地域医療の中核病院として、高度先進医療を含む安全・良質な医療を提供するとともに、優れた医療人を育成することが求められている。このため地域の要望の高い救命救急センターの拡充、総合周産期母子医療センターなどの診療をさらに充実させるとともに、高度先進医療の開発につながる創造的研究を推進しなければならない。

診療に関わっては、合理的・有機的・効率的な診療をめざすとともに、低侵襲医療、日帰り手術及び外来化学療法などの実施を通じて、より一層の高品質かつテーラーメイド医療の提供に努める。各科認定医・専門医・指導医の数を増やすなど、医療スタッフの質的向上に努めるとともに透明性の高い医療を推進する。

地域医療全般を充実させるため、香川県、県医師会、本院が一体となって運用している遠隔医療ネットワークをさらに進め、離島僻地医療の支援や高齢者在宅管理などを含め、地域との病診連携を医療のIT化を通して、より効率的に推進する。また将来の病院再開発に当たっても地域住民の意見を取り入れて実行する。また、健康増進・疾病予防のための地域への知識普及のため従来からの公開講座をさらに充実させるとともに地域住民の要望によりデリバリー講義などの計画を実現させる。

研究面では臨床研究推進委員会において研究員支援体制、臨床研究審査体制を充実させる。また、IT技術を利用したオンライン治験システムを用い、各疾患の分布状態をデータベース化するなど治験実施体制を強化する。また、クリニカルリサーチクラークなどの人的支援も充実させるとともに医師主導による臨床研究をさらに推進し、先進的な治療方法に関する症例を収集する。

これらを推進させるために、地域住民にとって満足度の高い医療環境の整備を行い、効率よく、安定した病院経営を行う。

## 産学官連携による大学の教育・研究と地域産業の活性化

### 1. 地域産業の活性化と知的創造サイクル

地域産業の活性化を促す連携のあり方を検討するに当たっては、第3期科学技術基本計画に沿って俯瞰することにより方向性が見えてくると思われる。この基本計画の中に次のような産学官連携による地域貢献と関わる項目が記述されている。

- (1) 競争的資金の拡大と競争的資金における間接経費 30%の措置
- (2) 地域の知の拠点再生プログラム
- (3) イノベーションを生み出すシステムの強化
- (4) 地域イノベーション・システムの構築と活力ある地域づくり

したがって、これらを踏まえた意識的かつ組織的な産学官連携のシステム作りが急務になる。

まず、共同研究・受託研究費などの競争的研究資金を獲得するための研究ポテンシャルを向上させることが大学間競争を生き抜く上で不可欠となる。なぜなら、競争的研究資金に付随する間接経費を特許出願経費などの知的財産権獲得の費用として活用すること、産学官連携コーディネーターを雇用費に充当することにより、知的財産に基づくさらなる研究活動を促す、いわゆる知的創造サイクルを有効に機能させる制度設計の幅が広がるからである。そのためには研究者個人の努力ばかりではなく、組織的に競争的研究資金が獲得できるシステムを構築せねばならない。

次に、個性・特色を活かした大学の活性化、地域に開かれた大学の活動が必要である。大学が地域連携において個性化を図るためには、地場産業・伝統産業分野と連携してそれらが抱える技術課題解決や新技術の創出に取り組む、あるいは人材育成を推進するなどにより地域活力の向上を図る「地域の知の拠点プログラム」の推進も求められている。

これらを実現するためには、まず、イノベーション志向の目標設定や研究進捗管理などを行う責任と裁量ある研究コーディネーターを置くことなどにより、大学の研究マネジメント体制を強化し、イノベーションを生み出す有効なシステムを構築することが重要である。次に、基礎から応用までを見通した産学官連携の共同研究などに戦略的・組織的に取り組む、地域産業の技術課題や新技術創出に大学が取り組む地域連携型の共同研究を促進し、大学における民間企業からの研究費受入額の大幅な増加をめざす、ことが重要となる。また、地域活性化を積極的に推進するためには、産学官連携を大学における重要な業務と位置付けるとともに、産学官連携に積極的に取り組む研究者の業績を適切に評価し、研究者に何らかのインセンティブ付与に努めることも必要である。

産学官連携を通じた地域貢献を考える上で、重要な取り組みの一つとしてあげられるのが地域クラスターの形成である。国及び地域のイニシアティブの下で行われている知的クラスターや産業クラスターに大学が積極的に参加し、地域と連携しながら地域の特色・特性を活かした地域クラスターを形成する活動が望まれる。地域クラスターを核とする地域企業、大学、府省庁間の連携を行うためには、研究及び産学官連携コーディネーターを中心とするコーディネート機能の強化が重要である。そのためには、地域連携を推進する組織がコーディネート活動を支援するとともに、コーディネーター間のネットワーク形成を

支援する必要がある。インターンシップなど大学と地域産業界が共同して人材を育成する活動を通して、大学の知を地域活性化に適應させる活動も有効である。

## 2．地域産業との協働を推進する組織

大学と地域産業が効果的・有機的な連携を推進する機関の設立が望まれる。現在、かなりの数の大学で産学官連携を行う個々の組織を結びつける機構化などが行われている。それらの事例を分類すると

- (1) 産学官連携などに関わる複数のセンターなどを統括する形の機構を設置
- (2) 機構のもとにいろいろな連携部門(室)を設置
- (3) センターとは組織的に独立した産学官連携機構を設置

となる。香川大学では、産学官連携や研究活動などのコーディネート活動に関わる部署として、知的財産活用本部、地域開発共同研究センター、利益相反マネジメントオフィス、研究支援センターなどの組織が設立されている。これらの組織が現在果たしている機能を点検するとともに他大学の産学官連携組織を検証して、香川大学の構成員が地域産業との協働を積極的にかつ安心して行えるようにしなければならない。また、外部研究資金から得られる間接経費などを活用した知的財産形成や知的財産からの知的クラスター形成、研究プロジェクトのシーズ形成並びに研究コーディネーター及び産学官連携コーディネーターの育成などを戦略的に行うことも求められる。

文部科学省はいくつかの国立大学に地域連携を推進する組織を設置し、国立大学と自治体の双方が一体となって取り組むことができる連絡協議体制を整備した。これをベースにした全国大学等地域連携ネットワークが形成されている。香川大学がこの全国大学等地域連携ネットワークに参画することは有効である。しかし、香川大学がこの地域連携ネットワークで得られた情報を地域に活かすためには、大学と香川県内自治体とのネットワークを構築せねばならない。

強力な研究マネジメント体制のもとで研究コーディネーター及び産学官連携コーディネーターらがこれらのネットワークを活かし、大学が地域産業の技術課題や新技術創出に取り組む地域連携型の共同研究を促進する体制を構築することが可能となる。

## 国際化の進展

### 1．国際化の推進

諸外国との学術・文化交流の推進を図ることは、大学の重要な社会貢献である。例えば、諸外国の大学との大学間学術交流、外国人留学生の受け入れと日本人学生の海外派遣などの学生交流、教職員の海外研修及び交流、を積極的に行うことが重要である。そのためには大学に設置されている国際化に関連するいくつかの組織運営の一体化と強化を図り、香川大学の国際化の効率的な推進をめざす必要がある。

また、香川大学で学ぶ外国人留学生と地域社会との交流を進めるため、地域住民を招いた留学生交流会や留学生による出身国の文化紹介などを通して、地域社会を含めた大学の国際化を図る。この実現のために現在の国際交流スペースを整備拡充する。

## 2. 国際拠点の形成

国際的競争力のある教育・研究を推進するためには、異文化交流を介した国際的人材育成の教育体制作りと国際的な戦略的研究推進の組織作りが必要である。従来のような研究者単位や部局単位の交流では政策的・戦略的国際交流の推進には十分な能力を発揮できるとは言えない。そこで、海外に香川大学の国際交流拠点を置き、大学単位で組織的な国際共同研究や人材育成の取り組みを推進することが必要となる。

我が国はアジアと密接な関係にある。アジアを中心に地域の共通課題に関して共同研究を重点的に推進するとともに学生の相互交流を行う拠点を設置することが望ましい。この拠点を足場に相互協力事業を進めることによって、欧米諸国とは異なる視点からアジアの特色ある教育・研究の新たな展開を図り、ひいては香川大学の国際的価値を向上させることができる。まず、実績の多い東南アジアとの国際共同研究で基盤を築いて学術研究における国際的競争力を高め、同時に優秀な留学生や研究者を獲得するばかりでなく、現地企業との共同研究の推進も図ることが求められる。

具体的には次のような活動項目が考えられる。

- (1) 学生教育の提供と受諾
- (2) 共同研究の推進
- (3) 学生や研究者のリクルート活動
- (4) 帰国した留学生や研究者のネットワーク構築
- (5) 現地の教育・研究事業に関する情報収集
- (6) 広報活動

これらの活動を行う海外国際交流拠点が有効に機能するためには、大学としての支援体制を充実させることが不可欠である。

### 大学の活動を広報する情報基盤整備

21世紀は知識基盤社会であるといわれている。香川大学に蓄積されている学術研究の成果を広く社会に広報することは大学の重要な責務の一つである。それ故、大学で実施されている知的生産活動を社会に広報する仕組みの整備が求められている。

大学の諸活動の広報を担うホームページ、各種広報誌の充実がますます重要になってくる。しかし、社会貢献の重要性を考えると、大学の諸活動を広報する新たな仕組みを構築する必要がある。いろいろな分野の学術団体、研究会などを通して公表されている学術研究の成果を地域の文化・産業振興や医療充実などに活かせる形のデータベースを構築すること、著作物を発行することなどの積極的な広報活動が考えられる。

情報伝達には電子媒体、紙媒体による方法などがある。インターネット技術による情報交換が重要性を増すことを考えると、大学の内外を結ぶ電子情報交換システムの充実は早急に取り組むべき施策の一つである。その上で、大学の知的生産活動を広報するデータベースの構築・管理、図書館などの情報化推進が求められる。一方、学術研究の成果を著作物という紙媒体の形で地域社会に広報することも重要である。このことを積極的に実現す

るために大学独自の出版機能を持つこと，例えば香川大学出版会の設立を検討し，早急に知の情報交換基盤を整備する。

## 第5章 経営管理

### 香川大学の経営管理を取り巻く現状

これまでの諸章は、教育、研究、社会貢献という主要な大学活動に即してそれぞれの課題、方向性を個別に検討してきた。少子化という人口動態の変化はその活動に共通した試練であり、地域社会とのより緊密な連携の模索は共通する方向性であるといつてよい。

本章は、これらの諸活動領域に対して必要な資源を配分し、相互の関連性を調整し、法人としての活動総体を点検評価すべき管理活動について検討するものである。

大学の管理運営は、法人化以降、自主的、自立的な経営手法を取り入れるようになり、経営センスが問われる時代ともなっている。本章があえて経営管理という視点から大学運営のあり方を検討するのはこのためである。

経営管理の観点から香川大学を取り巻く現状を見ると、我々は極めて厳しい環境に直面している。何よりもまず業務運営に必要な資金の過半を依存している運営費交付金の減額が決定したことである。特定の予算事項を除き毎年1%ずつ減額することは法人化直前に導入された。香川大学の財政規模から概算すると、約8,500万円ずつである。さらに「行政改革の重要方針」(平成17年12月24日閣議決定)により2006年から5年間で人件費5%縮減が決定された。これを受けて香川大学の中期目標計画も変更を迫られた。そしてさらに、2007年度予算の概算要求に当たっての基本的な方針(平成18年7月21日閣議了解)が「骨太の方針2006」に基づいて提示された。これによれば運営費交付金は全体枠に対して1%減額されることになる。2006年度についていえば、1億850万円となる。今後10年これが続くと仮定すれば、現在よりも約11億円の財源が減じられる事態となる。人件費の毎年1%縮減が10年続くと、教員数は単純に考えて1割減である。現在の教育研究体制をこのまま維持することは困難になると予想される。

運営費交付金の縮減は、競争的資金の獲得、経費削減、自己収入の確保によって補填しなければならない。そこに知恵を絞り、経営努力を傾注しなければならない。その際のキーワードは戦略性であろう。予算の制約は厳しくなり、人員もますます逼迫する。大学間の生き残りをかけた競争が激しくなる中で、希少な資源をいかなる業務・活動に向けて投入すべきか、試練の競争的環境の中で効率化と個性化とを同時に追求しうる資源配分に関して高度な戦略的判断が求められる時代となった。戦略性を高めるための能力形成、組織編成が極めて緊要である。

国立大学法人はかくしてマネジメント能力に磨きをかけなければならないのであるが、しかしながらその能力発揮は制度的な制約の中にあるということにも付言しておかなければならない。法人資産の譲渡、余裕金の運用、決算剰余金などは文部科学大臣の承認が必要であり、法人の判断のみでは自由に処分し得ない。いうまでもないことであるが、国立大学法人は民間企業のように収益獲得を目的としているわけではないのである。

国立大学法人は、経営的可能性を、狭い限界の中で、しかし可能な限り追求しなければならない、そうした状況下に置かれている。

## 財務・環境

### 1. 財務戦略のスタンス

香川大学の将来的なマネジメント戦略を構想するに当たり、財務会計と財務マネジメント、管理会計とコストマネジメント、戦略的ディスクロージャーの3点を対象に相互関連的な財務マネジメント戦略を構築する。財務的な予測可能性を考慮し、直近期～5年程度の短・中期的な財務戦略と計画を検討する。本項において、当該3点に関する基本姿勢を明らかにし、次項以降でその具体的な施策を述べる。

#### 1) 財務会計と財務マネジメント

##### (1) 中期目標及び中期計画と財務マネジメント

財務戦略に係るものとして、国立大学法人法において作成と公表が義務付けられている中期目標及び中期計画には、多くの事項の明示が定められている。これらの項目の策定に当たっては、詳細な検討及び予測がなされる。当該中期目標及び中期計画の達成は、香川大学の中長期的なマネジメント戦略の的確な実施によりもたらされるものであり、その財務的な目標及び計画の達成が香川大学の中期的財務マネジメント戦略の指針となる。

現行の中期目標及び中期計画期間中の常勤職員人件費の推移予想を確認すると、運営費交付金は2005年度93億円から2009年度91億円へと2億円減額、常勤職員人件費は2005年度90.4億円から2009年度89億円へと1.4億円減額となっている。香川大学の主たる業務活動である教育活動、研究活動、社会貢献活動はいずれも職員という人的資源により実施されるものであるが、上記の人件費削減の具体的データから当該活動の現状維持が非常に厳しい状況にあることが窺われる。いうまでもなく、そのいずれの活動も現状肯定的であるばかりではなく、前章までに詳述されてきたように、より充実させるべく改善・拡充を図る必要がある。しかしながら、現実問題として香川大学の財務的な予算制約下での効用最大化をめざすためには、実際に選択する施策に関してより精緻な審査が行われなければならない。このことはつまり、中期目標及び計画のPDCA(Plan Do Check Action)を財務マネジメントの観点からも、より厳格に行う必要があることを意味する。

##### (2) 財務分析と財務マネジメント

香川大学の中長期的な財務マネジメントに当たり、財務諸表分析を用いて、財務データの特性を安全性、収益性、成長性などの視点から他大学との時系列比較を通じて検討し、改善のため項目特定と改善方法を検討する。

例えば、国立大学財務・経営センター・国立大学法人財務分析研究会編『国立大学の財務 平成17年度』によれば、附属病院を有する総合大学(以下、医総大。30大学)の中で香川大学に関する特徴的なデータとして次の比率が注目できる。安全性を表す流動比率(=流動資産/流動負債)は30医総大中5位、附属病院の収益性を表す診療経費率(=診療経費/附属病院収益)は30医総大中2位となっており、これらの比率が良い値を取っていることを示している。逆に、診療活動の収入性を表す自己収益比率(=(附属病院の業務収益-附属病院の運営費交付金収益)/附属病院の業務収益)は30医総大中26位、費用の効率性を表す人件費率(=人件費/業務費)は30医総大中26位となっている。他の医総大と比較して良い値を取っている比率にはその維持を、そうでない値を取っている

比率は改善をめざして活動の見直しが必要である。

しかしながら、財務諸表分析に基づき財務マネジメント及び業務の見直しを検討する場合、国立大学法人という法人形態のもつ特性や他大学との単純比較が難しいこと（例えば保有する学部や各定員の相違）、あるいは法人化後の時系列データが少ないなどの理由により、その運用に当たっては注意を要する。

安全性に対しては資金の調達源泉と運用形態とのバランスを考慮し、財務的基盤の強化による財務健全性の向上に努める。収益性に対しては国立大学法人という特性に鑑み収支均衡を重視し、損失（利益が赤字）回避、減益（前年度と比べ利益が減少）回避を財務目標とする。そのための収益及び収入増加、費用及び支出抑制のために取り組むべき課題を、国立大学法人における財務上の制約を踏まえつつ検討する必要がある。また、教育・研究・社会貢献という大学固有の業務活動は中長期的な活動の成果として表れる場合が多いため、資源配分に際して中長期的な効果を見据えた投資決定を行うことを目標とする。

さらに、法人活動を、教育・研究・社会貢献活動という法人の業務活動、施設整備、余剰資産の金融投資・融資という投資活動、資金調達及びその返済に関する財務活動に分類し、それぞれにおいて有効で最適な評価基準を検討・策定した上で、香川大学のマネジメント戦略に合った財務戦略を継続的に検討する。

### (3) 国立大学法人の財務会計上の制約順守

国立大学法人は、法人化されても基本的には国立学校特別会計時代と変わらず、財務的な側面に対して各種の制約がある。法人化し、全学的なマネジメントに係る財務的な意思決定に裁量性が増したとはいえ、当該制約には最大限の注意を払う必要がある。他方、国立大学法人法第4章「財務及び会計」においても財務に関する規定があり、今後、香川大学の財務戦略の具体案を策定するに当たり、これらを厳守する必要がある。さらには国立大学法人における会計処理及び財務諸表の作成に当たり、国立大学法人会計基準に従うことが義務付けられている。

香川大学では、かかる財務上の制約を熟知した上で、効率的で適切な財務マネジメントが行える専門知識を有する専門部署設置や職員養成を検討しなければならない。

### 2) 管理会計とコストマネジメント

香川大学の取り組むべき管理会計的側面として、予算配分のための投資評価基準（例えば正味現在価値法など）の選択と評価算定、予算と実績データの比較分析である予算差異分析、業績評価、コストマネジメントなどが重要な対象となる。

「中期目標」及び「中期計画」及び各「年度計画」において、具体的で詳細な目標と計画が設定されており、各年次の事後評価である「業務の実績に関する報告書」、「業務の実績に関する評価結果」に基づく目標・計画の再検討を含めたPDCAサイクルの確立をめざすとともに、それぞれの予算差異分析の精度向上のため、情報評価分析センターの機能強化が必要である。

また、財務戦略と一貫するコストマネジメントの実施計画に関して、全学及びキャンパス単位での推進チームの設置を検討する。管理会計の側面から考える場合、数値目標を定めることが多いが、これは可視化を進め責任を明確化することに繋がると考

えられる。

香川大学では、現在、支出抑制つまりコストダウン（節減）に関する議論及びその実施を積極的に行っている。その一方で、今後ますます社会的関心が高まると考えられ、かつ香川大学においても環境教育・環境研究・環境配慮活動の3つの環境方針にそった環境配慮の取り組み及び環境マネジメントシステムの構築を進めており、こうしたいわゆる環境問題への配慮という問題に対してはコストアップが推測されるものもある。コストダウンとコストアップそれぞれの項目を勘案し、その財務的・社会的効果を検討の上選択する必要がある。

### 3) 戦略的ディスクロージャー

学生・保護者、寄附者、助成団体、同窓会・後援会、共同研究者（企業）、地域住民、職員、監督省庁をはじめとして、香川大学に係る多様な利害関係者に対する財務報告などの情報開示を積極的に進める。情報開示に当たっては正確性、公正性、適時性を考慮し、情報利用者にとってより分かりやすく利便的になるよう、効果的な手段・方法のための戦略的な視点を導入し、説明責任の履行のほか、自発的な情報開示にも努め、香川大学活動全般の透明性の向上を図る。

今後、寄附金や外部資金増加のための活動が求められる。当該資金提供者への関係作りのための充実した情報提供活動を、PR活動に加え積極的に行う。

戦略的ディスクロージャーの実施には、広報センターを中心に、各部局、各センターの連携が不可欠である。そのため、広報センターの機能強化を念頭に、全学的な情報開示に関わる戦略の立案と実施のための専門組織のデザインが必要である。換言すれば、各部局、各センター、事務局からの情報提供に依存した受身的な情報発信ではなく、それらを総合し積極的・戦略的な学内外への情報公開に努める組織が必要であると考えられる。

## 2. 財務戦略とマネジメント

### 1) 収入増加と支出抑制のための具体的施策

「平成16年度～平成21年度における年度毎の香川大学事業費収入・支出予算の推移」のとおり、2009年度に至るまで香川大学の事業費収支は各年度において収支均衡が予測されている。しかしながら、授業料及び入学金及び検定料収入、附属病院収入などの自己収入、産学連携等研究経費及び寄附金収入などの収入は大きな不確実性を伴う（例えば、2005年度の附属病院収入実績額は2004年度に比べて約2億2千万円減少）。また、運営費交付金や施設整備費補助金などの国家予算に財源の一部を委ねていること、法人化前からの巨額の継承資産を有していることなど、国立大学法人としての社会的責任を鑑みると、収入増加と支出抑制を全学において継続的に取り組まなければならない。

そのための収入増加のための施策について述べる。

科学研究費補助金や受託研究など、外部研究資金の獲得増を図るため全学的体制で取り組むとともに競争優位性の確立と組織体制の構築をめざす。とりわけ、近年の文部科学省の国公立大学を通じた大学教育改革の各種支援プロジェクトなど（2005年度予算533億円、2006年度予算562億円）の新たな資源配分への申請には全学として積極的に取り

組む。

また、教育・研究・社会貢献活動の充実や産学官連携による自己収入の確保と増加を図る。その際、全学の戦略チームによる戦略立案に基づき、部局間における必要な調整の上、学内の部局間・教員間連携もあわせて、相乗効果の高い分野での教育・研究連携が望ましい。入学料、検定料及び授業料などの学生納付金の減少が懸念されるが、アドミッションセンターを中心に受験生のニーズに対応し定員確保を、また、講義などの教育内容、学生支援活動、キャリア支援活動などの充実により退学者数を減少させるとともに学費納付率の向上を、それぞれ同時並行的に実践する必要がある。

全学的なプロジェクト研究などの成果の事業化や、所有施設の外部への貸付など、香川大学を支援する財団を通じた収益事業への取り組みについても検討する。さらに、在校生・保護者、卒業生、職員、地域社会などから寄附金を募り基金を設立して大学独自に資金を確保する仕組みの構築を急ぐ。そのためにも同窓会・後援会の連携強化が必要である。

次に、支出抑制のための施策について述べる。

香川大学はすでに光熱水使用料金及び使用量の削減に積極的に努めてきた。さらに、例えばエネルギー使用量を2004年度比で今後5年間のうちに5%以上削減する(『国立大学法人香川大学環境報告書2006』)などの数値目標を設定して、光熱水使用料金及び使用量の削減を進めたい。これは支出抑制に繋がるとともに、環境マネジメントシステム体制の構築強化とも関連して負荷量の低減による環境配慮活動に寄与することとなる。コピー用紙の裏紙利用を促進したり電子ペーパーを促進したりすることで紙類などの使用量を抑え、廃棄物分別を徹底し廃棄物の発生抑制、リユース、リサイクルを進め、循環資源の利用を推進し、同じく負荷量の低減による環境配慮活動と支出抑制の実現に取り組む。

全学で各種消耗品、コンピュータ及びソフトウェアの一括購入を促進することにより支出抑制を図るなど、金額の大小に関わらず経費節減に努めることも重要である。

また、先の収入増加案で述べた、教育・研究・社会貢献活動における部局横断的な教員の連携は、さらに部局間の教員相互融通による人件費の抑制にも繋がるであろう。ここにおいても全学戦略チームによる戦略計画に基づき、効果の高い調整が不可欠である。

効率的な資源配分のためには、事前及び事後の評価を正確に行う必要がある。例えば、全学競争的資源配分による研究費の採択にあたり、正味現在価値法などの評価方法により効果の算定を行い、効率的で公平・適切な資源配分が行えるよう評価部門の能力向上と機能強化に努める。

以上の収入増加及び支出抑制に対しては次の3点に留意する必要がある。本部及びキャンパス毎あるいは部局別に支出抑制推進チームを設置し、適切な運用に努める。組織的活動と教員個人の諸活動を適切に区別し、それぞれの活動を相応しい方策で推進する。

収入増加・支出抑制への取り組みに対するインセンティブ付与の仕組みを構築する。

## 2) 財務戦略に係るマネジメントの強化

財務戦略に関連して次の諸点に係るマネジメントの強化を進める。

まず予算配分のあり方について検討する必要がある。重点配分経費(政策的経費など)の拡充、文系・理系、実験・非実験などによる差別化あるいはゼロベース方式の検討を含

む部局配分額の見直し、インセンティブを意識した予算配分、外部資金に付随する間接経費などの用途についての検討など、予算配分に関しては全学的なマネジメント戦略に直結する問題が少なくない。

全学の経営管理体制の強化方策として、学長及び役員会を中心とした戦略的なマネジメントに対し、マネジメント戦略とビジョンの策定・実施、事業領域の展開、組織設計、効率的な資源配分に関する具体的な戦略的なマネジメントを展開していく。キャッシュフロー予測・評価能力やコストマネジメント能力さらに効果的な財務報告能力などに長けた財務スペシャリストの養成をめざし、公認会計士、税理士、ファイナンシャルプランナーなどの資格取得奨励と資金的援助を行うことも検討する。また、高度職業専門的なマネジメント能力を有する職員の研修・養成（例えば MBA 養成のためのビジネススクールなどへ大学院生として派遣）にも努めたい。

教育研究組織の見直しでは、持続可能な発展をめざした継続的な組織改革、博士課程の整備充実、部局横断的な教員の相互融通、教育研究組織の整理・統合、学生・企業などから見て分かりやすい組織名称への変更といった点も継続課題として取り組まなければならない。

### 3．財務戦略に係る個別論点

#### 1) 附属病院運営のあり方

附属病院では、企画運営委員会において、病院機能評価更新受審、診療科評価（マニフェスト）とマニフェストヒアリングの実施、病院再開発計画などの管理計画を策定している。また、経営改善プロジェクトにおいて、年度収入目標や病床稼働率目標などの年度で達成すべき数値目標の設定、設定した数値目標に対する達成状況報告、管理会計関係資料の報告をはじめとして経営改善に努めている。

附属病院は、2007年度から附属病院運営費交付金を措置されない病院になる。このことは経営改善係数 2% が課せられなくなるとともに、自己収入による独立採算的経営手法による経営を行うことが最重要となるということであり、さらなる経営基盤の強化が求められている。

#### 2) 環境配慮への取り組み

香川大学は、2006年9月発行の『国立大学法人香川大学環境報告書 2006』にあるとおり、環境配慮への基礎的な力を有し、取り組みを率先できる人材及び環境に関する高度な専門性を有する人材を育成し（環境教育）、環境に関する先進的な研究の成果を地域社会に発信し、併せて地域連携を推進して、環境の保全・創造に貢献し（環境研究）、環境マネジメントシステムを構築することによる環境負荷の低減と、環境配慮のための社会貢献活動による環境配慮活動を行い、環境保全・創造に貢献したい（環境配慮活動）と考えている。かかる環境配慮の方針に従い、環境マネジメントシステムの充実をめざす。エコレポート委員会と事務局エコレポートチームを中心とした環境配慮への取り組みに関する執行体制の拡充、環境教育、環境研究、環境配慮活動という3つの領域に対する環境行動目標・計画の充実及び実行、環境に関する情報開示及び各種規制の順守などが、その具体的な課題

として挙げられる。

### 3) 施設マネジメント

施設管理及び整備などの施設マネジメントに対しては、「科学技術基本計画」、「大学院教育振興施策要項」、「知の拠点 - 今後の国立大学等施設整備の在り方について」、「第2次国立大学等施設緊急整備5か年計画」などに基づき、次の4点が焦点となる。

まず、スペースマネジメントとして、学生のスペース確保、スペースに対する課金を含めた費用負担制度の検討など、施設の有効活用と再配分が1点目の課題である。第2に、施設整備・管理に対するコストマネジメントに対する取り組みが必要である。施設整備費、維持管理費、光熱水費などのトータルコストに基づくライフサイクルコストの導入、あるいは財源確保、適宜、適切な修繕及び維持管理のための各種のコストマネジメントが求められる。3番目にクオリティマネジメントとして、安全・安心な教育研究環境への再生、教育研究に必要な機能の確保と向上、エコ・キャンパス化の検討、ユニバーサル・デザインや利便性向上の検討、キャンパスアメニティの整備・充実、建物の新築、改築に係るランドデザインの策定などの対応を助案する。その上で第4に、例えば会議室や体育館など貸出可能な施設の利用状況を Web サイトで開示するなどの施設マネジメントに関する情報公開の推進を図る(2005年度学校財産貸付収入実績 24,965千円)。

第2次国立大学等施設緊急整備5か年計画に基づく整備に伴い、教育研究基盤施設及び附属病院施設の再生整備(老朽再生, 狭溢解消), PFI や寄附, 地方公共団体・省庁との連携など新たな整備手法による施設整備, システム改革の推進にも取り組んでいく。

#### 組織・人事

##### 1. 組織・人事を考察する視点

既述のように、財務の観点から香川大学を取り巻く状況を見た場合、その展望は相当に厳しく、過酷な財政状況の中での大学運営が求められている。しかし、このような状況の下であっても、香川大学は地域の高等教育の拠点として、中核人材の養成拠点として、そして知識・技術の創造拠点としての役割を果たすことが期待される。同時に、法令違反のないことはもちろん、少子化対策、高齢社会に適応した職場作りなど、香川大学は地域をリードする志の高い組織でなければならない。こうした社会的視点及び戦略的視点を踏まえた場合、大学運営の大きな方向性は以下の項目に整理できる。

学生及び社会の目線に立った大学運営

説明責任の向上

効率的かつ迅速な意思決定プロセスの構築

適切な人材配置と人員管理

教職員の能力を引き出し、より一層発展させる人材育成

Plan-Do までに止まらず Check-Action までを的確に実施する体制の構築

往々にして批判される大学の「非効率性」など、日本の大学は組織として思い切った構造改革に取り組まなければならない状況にある。しかし、それは平衡感覚を欠いた断片的な印象に基づく場当たりの制度変更であってはならない。香川大学は、香川大学として

の特性を活かすことのできる効率的な人事組織を作り上げていくことが重要である。

## 2．組織・人事改革の方向性

### 1) 組織改革 - 戦略性の強化 -

人事組織改革のキーワードとなるのは「戦略性」である。大学は効率性、迅速性、戦略性を具備した動的な「知の共同体」へと変貌を遂げる必要がある。そのためには、人員配置の効率化を進めること、マネジメント機能を強化することが有効である。以下ではこの2点について述べる。

#### (1) 人員配置の効率化

2005年度における人件費は約90億円であったが、今後これが毎年1%ずつ削減されていくとすれば、5年後の2010年には約4.5億円の減額となる（但し、附属病院を除く）。このように年々厳しくなる人件費の枠内では、全体としての人員数削減は避けられない。そこで、教員及び職員の意識改革と職務遂行能力を向上させることによって、削減された人員数分の業務を処理していく仕組みが必要になる。

まず、意識改革にあっては、2005年度の国立大学への国庫補助が年間約1.1兆円（約170万円/学生）に対し、私立大学への補助は約3,000億円（約16万円/学生）で、国立大学生への補助は私立大学生への補助の10倍にも及ぶことを再認識する必要がある。

事務職員の職務遂行能力向上のために、民間企業や専門職従事者など目的に即した外部の人材を投入し、その下で業務に従事する職員の業務処理能力の向上を図ることも有効な方法である。他にも、相当の勤務年数があり職務経験が充実してきた職員に対して、フリー・エージェント（FA）制を認めることも事務職員の能力を有効に発揮させることに資すると考えられる。FA制は、自らがやってみたいと思う業務あるいは業務グループを志願し、それが当該業務ないし業務グループのニーズとマッチする場合に配置転換を認めるというものである。自らの自律的な意思に基づいて仕事を選択し行う機会を与えることによって、仕事に対する意欲が高まることが期待される。

現在、香川大学に交付される運営費交付金のうち人件費は国立大学から国立大学法人に移行した時点の承継職員の人数が算定基準となっているものの、国立大学時代にあった「ポスト管理」はもはや行われていない。しかしながら、香川大学においては人員計画をするに当たって未だに「ポスト」による人員管理を引きずっている側面がある。それは、教員あるいは職員がその能力を十分に活かすことのできるような効率的な人材配置を行う際の妨げになりかねない。とりわけ法人化後、キャリア支援や産学官連携など重要になりつつある領域においては、「教員」や「事務職員」といった「身分」にこだわらず、業務の内容に即して最適な人材を投入するような仕組みが必要になってくる。

#### (2) マネジメント機能の強化

大学のマネジメント機能を担っているのは学長と役員会であるが、学長はこれまで以上に明確なビジョンと方針を持って香川大学全体を統括していかなければならない。また、役員会及びそれを構成する理事は、その活動実績を毎年度公開し、その成果や職務遂行能力についての自己評価並びに外部評価を通じて、十分な職責を果たしているかどうかを常

に点検しているが、今後も厳格、厳密にそれを実施していかなければならない。

現在、教員は本来の職務範囲を越えて組織の管理運営に広く深く関与しているが、今後は、教育、研究、社会貢献という主要業務にその能力を可能な限り傾倒投入できることが望ましい。各種会議や委員会などへの教員の拘束時間を極力減らし、教員の管理運営への関与を必要最小限に留めることが大事である。

それに伴って事務組織は、社会や大学を全体的、横断的に見ながら、学長や理事の指揮の下で大学をマネジメントしていく組織へと再編強化されなければならない。学生募集から教育、就職までを含む学生サービスの強化、入学志願者や市民などへ向けた広報の充実など今後ますます重要となる業務課題に関わる企画立案により積極的にイニシアティブを発揮しうる事務組織へと鍛え上げることが重要である。その際、場合によっては、企画立案、管理運営に有用な特定の学問領域を専門とする一部の教員がその知識や能力を活かした関与を行うことも考えられる。

## 2) 人事改革 - 雇用の複線化 -

人事改革の方向性としては雇用の複線化し、処遇に差異を設けることである。

雇用の複線化という場合、入口(採用時)は同じであるがその後に顕れた職務遂行能力によって差をつける方法、業務の種類や性質の違いに着目した雇用管理区分を設定し、採用時から複線化する方法が考えられる。以下では、事務職員と教員に分けて述べる。

### (1) 事務職員における雇用の複線化

事務職員(正規雇用)への導入が試行されている人事評価制度は上記を実現する方法である。の方法は、大学が必要とする人材を選抜し育て適材適所に配置することのできる可能性を有する。他方、人材の選抜や教育が恣意的になったり、選抜されなかった者の働く意欲の低下や不満の蓄積、当該職員のライフプランやライフスタイルとのミスマッチを引き起こしたりする危険性もある。そういった危険を回避するためには人事評価制度を本来の目的に即した効果をもたらすよう適宜修正していかなければならない。

の方法としては、事務系職種について現在行われている採用の方法を変更し、採用時から例えば「大学の管理運営・企画立案スタッフ」と「専任スタッフ」といった区分を設け、採用希望者の選択にしたがって別個に採用し、その後の処遇に差異を設けるといったことが考えられる。

のメリットとしては、(ア)求める人材のイメージ(例えば「大学の管理運営や企画立案に意欲的な人材」、「学生や受験生、市民に対し、親切でアクセスしやすい香川大学を実現する人材」など)を明確にすることができ、それに対応した優秀な人材を採用できる、(イ)雇用管理区分に応じた必要な人材育成や職業教育を行うことができる、(ウ)職員の多様なライフスタイルに応じた雇用の機会を提供する、(エ)業務分析を行うことを前提として)仕事の価値の差異に応じた別立ての給与表を作成することや、時間外業務・休日出勤をしない職員を設定することによって、全体として人件費の抑制を図る、といったことが挙げられる。他方、デメリットとしては、とりわけ「専任スタッフ」に当てはまるのであるが、業務のマンネリ化とそれによる働く意欲の減退、処遇に対する不満の蓄積といったことが生じる可能性がある。技術系職種については、その専門性ゆえにキャリアが限定されがち

である。それらを回避するためには、部局等間の流動性を確保する、一つの雇用管理区分から別の雇用管理区分への転換制度を整備し、意欲と能力のある者に対して大学側のニーズを踏まえながらもきちんと報いる、雇用管理区分間の格差はあくまでもそれぞれの区分に分類される業務の価値に応じたものに留めるといったことに十分配慮する必要がある。

## (2) 教員における雇用の複線化

教員には、契約期間の定めがない雇用と契約期間の定めがある雇用（いわゆる「任期付教員」）が存在し、雇用は限定的に複線化されている。任期付教員の今後のあり方については香川大学の置かれている状況を踏まえた慎重な議論が求められる。教育・研究の戦略的な充実・特色化に資する任期付教員の雇用には、次の4つのような方途が考えられる。

特別プロジェクト研究などの推進を目的とした雇用。

香川大学の教育・研究の活性化を主たる目的とした雇用。

試用期間的な位置付けでの雇用。

一定年齢を超えた者の再雇用。

## 3) 人事評価制度

人事評価制度は組織を活性化し、効率的な人材育成を進めていくための有効な手段と位置付けられる。

事務職員に関しては、2006年4月より目標管理制度を主軸とした人事評価制度が試験的に導入されている。今後も、人材の育成、適材適所への配置といった目的にふさわしい運用ができるように適宜修正などを行っていくことが必要であるが、その際、業績評価は仕事の結果としての成果だけでなく、結果に至るまでのプロセス（業務遂行過程）を的確に評価することが重要である。なぜなら、目標・結果を重視する余り、業務遂行過程での努力を認めなければ、低位に評価を受けた職員の働く意欲の低下を招く危険性が高いからである。どの程度の範囲内で格差をつければ働くインセンティブを高めることができるか、専門的知見や職場の状況などを観察しながら、適切な範囲を定めることが必要である。

教員に関しては、人事評価そのものの試行は開始されているが、それを具体的な処遇に結びつけることは今後の課題となっている。研究や教育の質、あるいは学内業務への取り組みを向上させるためには、人事評価と部局長などによる指導は必要であるものの、部局や学問領域を超えた評価基準の統一や評価そのものの困難さから評価結果を直接処遇に結びつけることは容易ではないのが現状である。この点に関わっては、他大学の事例を参考にするなどして慎重に検討する必要がある。いずれにしても教員個人のパワーを大学の活性化へと転換させるダイナミックな仕掛けの一つとしてうまく活用しなければならない。

## 3. 社会的視点から見た人事管理のあり方

社会的視点から、香川大学がめざすべき人事管理のあり方は、次のようにまとめられる。

### 1) 働きやすい職場

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、いじめなど、働く者の人格を傷つけることのない環境を作り出す必要がある。そのためには、教職員が研修などを通して繊細な気配りを修得していかなければならない。これは教職員間のみならず、学生との関係に

においても重要な意味をもつ。また、各職場のリーダーや部局長などについては教職員の状況を常に把握し、セクシュアルハラスメントなどの行為に関して教職員から相談を受けた場合、迅速に事実関係を把握し配置転換などの適切な対応ができるように管理職研修を十分かつ徹底して行う必要がある。セクシュアルハラスメントなどが実際に行われたような場合には、慎重な審査を行いつつも、社会から「身内に甘い」といった批判を受けることのない適切な処分が求められる。

次に、ワークライフバランスという観点からは、教職員がリフレッシュのために年次有給休暇を利用したり、大学が設けている育児、介護に関わる制度を利用したりしやすい職場環境を作る必要がある。年次有給休暇に関しては、例えば半年ごとに各職員の希望を調査し、比較的長期の休みを計画的に取ることのできるような制度を設けることも考えられる。この点に関して、各種制度を利用しやすい職場の雰囲気醸成するために、「部下による上司査定」を導入し、上司が働きやすい職場環境の整備に尽力しているかを、より上位の者がチェックすることもありうる。

「働きやすさ」は年齢、性別や国籍・人種あるいは心身障害の有無といった違いを越えて開かれていなければならない。差別や偏見といった人間の尊厳を傷つけるような行為を職場から排除することは当然として、障害者雇用促進法に基づく法定雇用率の達成、男性・女性比率の取れた雇用、積極的な外国人の採用を計画的にめざしていくことが重要である。

## 2) ファミリーフレンドリーな職場

香川大学は、香川県から「子育て・介護応援企業」に認定されているが、今後も、男性・女性教職員の育児休業取得者の増加を促す制度、子育てや介護に責任を持つ教職員にとって利用価値の高い勤務時間短縮、フレックスタイム制などの制度を整備する必要がある。また、他大学の例を参考に職場内保育施設の整備などを検討していくことも課題となる。

この点に関わって教員は専門業務型裁量労働制で就労しているため、かえって子育てや介護に関わる諸制度を利用しにくい状況にある。この問題については、各部局の判断にすべて委ねてしまうのではなく、大学として一定の処遇の指針を示す必要がある。

## 3) 心身の健康や安全が保障される職場

心身の健康を脅かす原因として、第一に挙げられるのは過重労働である。過重労働を防止するため時間外労働（休日出勤を含む）の削減及び心身のリフレッシュのための年次有給休暇取得の促進、専門業務型裁量労働制で就労する教員に関しては健康管理のための就業時間把握に努める必要がある。また、人事評価制度は教職員にとって過度のストレスとならないように設計しなければならない。さらに、定期健康診断の受診や心身に異常を感じた場合の対応、メンタルヘルスケアの重要性など、職員自身も自己の健康管理に努めるよう教育する必要がある。

安全衛生管理に関しては、とりわけ工学部、農学部、医学部、附属病院において事故やケガなどを防止するため、学生を含めた安全教育の徹底を図るとともに、安全衛生管理体制を一層充実させていく必要がある。

## 4) コンプライアンスの徹底した職場

コンプライアンスの徹底のために、今後も引き続き、教職員に対し計画的に研修を実施

する必要がある。日常のコンプライアンスが最も必要とされる場面が緊急事態，危機的状況においてであることに鑑み，危機管理の構築が求められる。

#### 4．支援組織との連携

##### 1) 大学後援会，同窓会組織との連携

香川大学の支援者で組織されている大学後援会や同窓会との連携強化が重要である。例えば，これらの組織とさまざまな共同事業を企画して，大学の諸活動を地域社会に広報することができる。また，それらの組織の会員，在校生，教職員などから寄附金を募り，大学独自の基金を設立して，諸活動に供することができる仕組みの構築も望まれる。

##### 2) 支援財団との連携強化

香川大学では，全学的なプロジェクト研究などの成果や人材，設備など，大学としての活動の中でもたらされた研究成果や教育成果を活かし，社会や地域に貢献するような事業を展開していくことが考えられる。それらの発展をめざすため，香川大学を支援する財団を設立し，それと連携することが望まれる。

## 将来構想の骨子

5～10年先を見通した香川大学の将来像の大まかな見取り図を描くために、「教育」「研究」「社会貢献」そして「経営管理」について検討を行った。それぞれに関して明らかになった要点をまとめれば、以下のごとくである。

### 教 育

#### 1．向学心旺盛な学生の確保

- (1) 明確なアドミッション・ポリシー（求める学生像）の下に、十分に高い受験倍率を維持し、向学心旺盛で優秀な学生の確保に努める。
- (2) 教育内容及び教育環境を魅力あるものとし、その魅力が多くの受験生、保護者など関係者に正しく伝わるように、わかりやすい広報に努める。
- (3) 多様な大学進学志願者の受験を可能にするよう入試方法の改善に努める。
- (4) 学部の枠を超えた課程を制度設計する。

#### 2．社会のニーズに対応する人材の育成

- (1) 幅広い教養と基礎学力を身に付けるためのカリキュラム編成を行うと同時に、授業担当・指導体制のあり方について検討する。
- (2) 学術研究の進展及び社会のニーズに対応して学部・学科等教育組織の改組を柔軟かつ迅速に行うことができるように教育組織と教員組織の分離を進める。
- (3) 国際化社会に対応すべく、すべての学生が一定レベル以上の実用的な英語能力を身に付けて卒業するという教育体制を構築する。

#### 3．大学院の整備・拡充

- (1) 教員養成における専門職大学院の設置をめざす。
- (2) 人文社会系博士課程の設置をめざす。
- (3) 学際的分野の大学院研究科の設置をめざす。
- (4) 学士・修士一貫教育を推進すると同時に複数学位制度の導入を図る。

#### 4．学生に対する学習支援，生活支援

- (1) 自習室，図書館・学生参考図書を整備・充実を図る。
- (2) ネットワーク環境の整備を進め，eラーニングの整備・充実を推進する。
- (3) 心理相談，就職相談など，学生に対する相談窓口・相談体制の一層の充実を図る。
- (4) 外国人留学生の受入れ及び日本人学生の海外留学を推進するため，学習及び生活の両面にわたる支援策を強化拡充する。

#### 5．附属教育施設の充実

- (1) 附属学校園の活性化と個性化を進め，教育研究の場としての積極的な活用を図る。

- (2) 医学部卒業生の多くが附属病院での卒後臨床研修を希望する対策をとり，附属病院及び医学教育の充実を図る。

## 研 究

### 1．香川大学の研究推進の方向性

- (1) 創造的な研究の萌芽を促すとともに，その応用的展開を推進する。
- (2) 重点プロジェクト研究を推進し，最高水準の研究拠点を構築する。
- (3) 環瀬戸内圏の文化，社会，自然，産業・医療福祉に関する地域総合研究を推進する。
- (4) 多様な分野の融合により新たな研究領域を創設する。
- (5) 国際的な研究交流拠点を設置し，海外研究機関との研究交流を一層推進する。

### 2．研究の創造と進展に向けた研究体制

- (1) 研究拠点としての大学院の充実を図るため，人文社会系の博士課程も含めた，特色ある研究科・専攻の設置を検討する。
- (2) 人的・物的資源を重点的に投入し，世界をリードする研究拠点の創設をめざす。
- (3) 研究者情報データベースの構築，研究交流会などの研究情報交換の場を充実させるとともに，研究コーディネーターを配置し，教員間の研究連携を推進する。
- (4) 研究推進の観点から教員の研究業務への関わり方の比重をより柔軟に設定し得るよう，カリキュラムや評価制度も含めて検討する。
- (5) 研究を補助する人材として，高度な専門性を有する技術員の確保・育成を進める。

### 3．研究活動を支える組織・体制

- (1) 研究センターや部局が保有する研究設備や機器を統括管理し，ユーザーへの情報提供を行い，効率的運用を図る。
- (2) 多様な形態の研究プロジェクトを適切な評価に基づき選定し，支援する。
- (3) 研究成果を特許や著作物として保護・管理するための支援システムを強化するとともに企業などとの共同研究により研究資産の活用を推進する。
- (4) 研究活動の成果を社会に公表・還元するための広報活動を支援する。

### 4．研究資金の循環に向けた研究資金の確保と配分

- (1) 研究支援部門の主導でさまざまな外部資金の獲得を組織的，戦略的に推進する。
- (2) 同窓会組織や関係企業からの寄付を募り，研究基金としての活用を図る。
- (3) 外部資金導入に向けて知的財産権の確保と積極的活用を図る。
- (4) 外部資金提供者に向けた研究活動・成果の広報活動を積極的に展開する。
- (5) 設備・機器など研究機能の維持のための基盤的経費の適正な予算的措置を図る。
- (6) 学内募集課題に対する資金援助は適正な評価に基づいて行う。

## 社会貢献

### 1．地域社会の知識・文化・医療への貢献

- (1) 地域住民の知的ニーズ，地域の文化振興に取り組むとともに危機に対応できる知的基盤を確立する。
- (2) 高度先進医療を含む安全・良質な医療を提供し，優れた医療人を育成するとともに地域の要望を組み入れた病棟の増改築，施設・診療機器のより一層の整備と高度化に努める。

### 2．産学官連携による大学の教育・研究と地域産業の活性化

- (1) 産学官連携による大学の教育・研究と地域産業の活性化を図る「知の創造サイクル」が行える体制を構築する。
- (2) 地場産業・伝統産業における課題解決，新技術創出，人材育成に取り組む地域連携を推進する。
- (3) 研究の目標設定や進捗管理，産学官連携を推進する人材を配置して大学の研究マネジメントとコーディネート機能を強化する。
- (4) 産学官連携活動に積極的に取り組む大学教員へのインセンティブを付与する。

### 3．国際化の進展

- (1) 諸外国との学术交流，学生交流，教職員交流を積極的に行う。
- (2) 異文化交流を介した国際的人材の育成と国際共同研究の推進を図る拠点を海外に設置する。特にアジア地域の共通課題に関する共同研究を重点的に推進する。

### 4．大学の活動を広報する情報基盤整備

- (1) 大学の内外を結ぶ電子情報伝達システムの充実に早急に取り組む。
- (2) 大学の知的生産活動を広報するデータベースの構築・管理，電子図書館など，情報化推進を図る。
- (3) 大学独自の出版機能を強化する。

## 経営管理

### 1．財務マネジメント

- (1) 資源配分の効率化を推進しうる適切な財務戦略を構築する。
- (2) 予算配分のための評価基準の選択，予算と実績の比較の精度を向上させるために情報評価分析機能を強化する。
- (3) 寄付金や外部資金増加のための活動並びに当該資金提供者への情報提供活動を積極的に行う。そのためにディスクロージャー戦略の立案と実施のための専門組織をデザインする。

(4) 収入増加・支出抑制への取り組みに対するインセンティブ付与の仕組みを構築する。

## 2．環境・施設マネジメント

(1) 環境配慮への取り組みに関する執行体制を拡充する。

(2) エコ・キャンパス化，ユニバーサル・デザイン，キャンパスアメニティの整備・充実を推進する。

(3) 貸出可能な施設の利用状況を Web サイトで開示するなどの施設マネジメントに関する情報公開の推進を図る。

(4) 教育研究基盤及び附属病院施設の再生整備（老朽再生，狭隘解消）を図る。

## 3．柔軟かつ機動的な組織編成

(1) 魅力ある専門職キャリアを整備し，雇用の複線化を推進する。

(2) 財務，環境などの業務課題に精通したスペシャリストを計画的に育成する。

(3) 組織を活性化し，効率的な人材育成を進めていくための有効な手段として人事評価制度を適切に運用する。

(4) 任期付教員の有効な配置により教育・研究の戦略的な充実・特色化を推進する。

(5) 外部組織の人材活用により業務能率の向上を図る。

(6) 社会的視点を自覚した組織運営を構築する。