

# 徳島大学はどのように発展するのか

学長 野地澄晴 (のじすみはれ)



徳島大学は、国立大学の改革加速期間において、大改革をスタートし、第3期(平成28年度から6年間)の中期目標・中期計画の方向性が確立されました。第3期は、大改革を成功に導くことが第一の目標になります。第3期の方向性として、徳島大学は、文部科学省の「重点支援の枠組み」による類型にお

いて、重点支援①「主として、人材育成や地域課題を解決する取組などを通じて地域に貢献する取組」とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界ないし全国的な教育研究を推進する取組」を選択しました。地域貢献を通じて、本学の存在価値を更に高めていくと同時に、本学

③ 海外からの留学生数の増加を！  
一方、日本の少子化により、今後国内の学生数が増加することはないので、海外からの留学生をいかに増加させるかが、博士号取得者数のための重要な対策になると考えられます。海外からの学部留

の強みとする分野では、教育・研究の成果をさらに高め、世界や全国の大学をリードしていくことが重要だと考えています。

## 徳島大学の教育・研究を改善し、国際ランクを上昇

### ① 教育・研究を評価する指標 (KPI)について

文部科学省の補助金申請や概算要求などにおいて、徳島大学は教育・研究において、どのような大学を目指すのか?を具体的な数値で示すことが要求されています。特に、教育・研究活動を測る定量的な指標 (Key Performance Indicators: KPI)とその目標値を設定することが求められています。そこで、どのようにKPIを設定すればよいかを検討しています。そのKPIを設定するにあたり、それは世界的な評価に耐えうるKPIであることが必要と考え、World University Rankingsの評価に用いられている教育・研究等の評価指標を使用することを検討しています。例えば、Times Higher Education (THE)のWorld University Rankingsでは、大学を教育、研究、国際化等について13の指標で定量的に評価して、順位を決めています。

化のために、新規に学際的な国際コースを立ち上げることを検討しています。このコースでは講義が総て英語でおこなわれることになり、海外からの留学生だけでなく、グローバルに活躍したい日本人学生にも必要であると考えています。一般的に留学生が重視する条件は、国際ランクもありますが、寮などの設備の充実です。この点については、大学本部がPFIなどを利用して、日本人学生と留学生が合同で使用できる宿舍の確保を行う必要があります。現在検討しています。一方で、教職員におかれましては、留学生数を増加させることが教育・研究の国際評価を向上させるための一つの効果的な方法であることを認識していただくことが重要です。

## 徳島大学の収益事業を拡大し、財政基盤を改善

国立大学法人を運営するための運営費交付金が、総ての国立大学で、法人化以降、基幹的経費は年度により削減率に差はあるものの1%〜1.3%程度削減されてきています。徳島大学においては、12年間で交付金は実質的に約31億円減少し、平成28年度は約12.5億円になっています。も

THEによるRankingでは、徳島大学は601-800位です。世界1位はCalifornia Institute of Technology、日本のトップ

は東京大学ですが、世界43位です。京都大学は88位、大阪大学は283位です。この国際ランクを上げることは、徳島大学の教育・研究が国際的に評価されることを意味します。もちろん、これらは一つの評価であり、実際はさらに多面的な評価が必要であると思われれます。例えば、大学の役割として、社会貢献も重要なので、それを評価するための明確なKPIを設定する必要があります。例えば、県内就職率、地域企業等とのインターンシップ契約数や共同研究数などが想定されます。しかし、現時点の指標でランキングされるのであれば、それにはそれで対応する必要があります。どのような評

表1 THEの評価指標

カテゴリ	重み (比)
Teaching (the learning environment; 教育力)	30.00%
教育に関する評判	15.00%(6.7)
教員数・学生数の比	4.50%(2)
博士課程進学者数・学部卒業生数の比	2.25%(1)
博士号取得者・教員(研究者)数の比	6.00%(2.7)
大学全体の予算・教員(研究者)数の比	2.25%(1)
Research (volume, income and reputation; 研究力)	30.00%
研究に関する評判	18.00%(8)
研究予算(歳入)-研究者数の比	6.00%(1)
研究の生産性(論文数)	6.00%(1)
Citations (research influence; 研究の影響力)	30.00%
論文の被引用数	30.00%(1)
International Outlook (staff, students, research; 国際性)	7.50%
学生の国際性	2.50%(1)
教員の国際性	2.50%(1)
国際共著論文数	2.50%(1)
Industry Income (knowledge transfer; 産業界からの収入)	2.50%
産業界からの収入	2.50%(1)

○→直接スコアの向上につながる。△→間接的にスコアの向上につながる。

価指標が使用されているかについては、THEの例を表1に示しています。

### ② 大学院により博士号取得者数の増加を!

Institutional Research室の大家隆弘教授が、徳島大学の現在のTHEのスコアとトップ100に入る国内大学のスコアをもとに、徳島大学が、世界ランクでトップ100に入るために必要なスコア向上比を試算すると、教育力、研究力、研究の影響力でそれぞれ2.5倍、2.9倍、4.1倍となり、教育・研究で2.5〜4倍の向上比が必要との結果となりました。また、これらのカテゴリに含まれるKPIについて、大学や教員の努力により直接的にスコア向上のつながるものは、教育においては博士号取得者数、研究では論文の生産性および被引用数で、少なくともこれらを現在の約3倍以上にしないとトップクラスに入るとはできません。教育と研究の両方でス

が、大学の継続的な収入増になるには、まだ時間が必要です。自助努力といっても、様々な規制により、効果的に大学の収入を増加させる方法は少ないのも事実ですが、現在よりも収益事業を拡大する必要があります。国立大学法人法には、国立大学の業務として収益事業は規定されていませんが、教育・研究、大学の設置・運営など国立大学法人としての本来業務に関することであれば、収益を伴う事業ができることになっています。これまで、収益事業は付加的な位置付けでしたが、運営費交付金が継続的に減額されることから、収益事

業をむしろ積極的に実施しないと、人員削減などによる大学の縮小化に至ることは、自明の理です。従って、そのような収益事業を専門に実施する組織を設置して、財政の安定化をめざします。

## 第3期の大学執行部の体制について

以上のことを実現するために、図のような体制により大学を運営します。この体制の特徴は、多くの現役の教授に副理事として執行部に参画していただくことです。各理事は、それぞれ役割を分担していますが、役員会チームとして機能するようにしています。各理事は、それぞれの課題を副理事と議論しながら、改革を進めていく予定です。理事、副理事につきましては、大学ホームページに紹介しております。また、部長とも定期的に情報交換を開催したいと考えています。皆様には、徳島大学がさらに発展できますように、御支援、御協力のほどよろしくお願ひ申し上げます。



●現場の声を効果的に大学運営に反映させるため、現役教員が副理事を併任し、チーム力を発揮し、運営体制を強化



「学生の夢を叶える  
プラットフォーム徳島大学」の  
さらなる充実を目指して

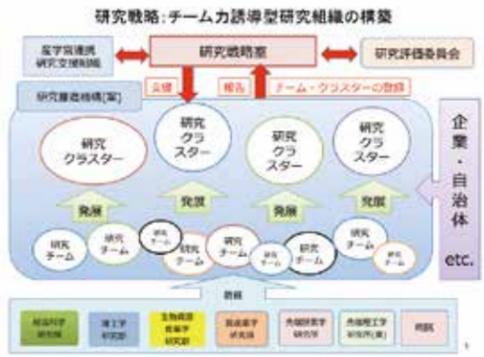
副学長 理事 教育担当

高石 喜久 (たかし よしひさ)

大学は志のある学生の夢を叶える場所だと思っています。そのために私たち教職員は、学生目線に立ち、学生のための教育を進める必要があると教育担当理事を4年間勤め強く思っています。そのため、全力での実現に努めます。以下、第3期中期目標期間に進める教育関係の事項を示します。

教育に関する第3期中期目標計画

第3期中期目標の教育に関する基本的な目標として「明日を目指す学生の多様な個性を尊重し、学生が志を持って学び、感じ、考え、生涯にわたって学び続ける知と実践にわたる体系的な教育を行い、優れた専門知識と、自律して未来



は、従来の部局単位での研究の遂行だけでは限界があるようです。そこで、今後の徳島大学での研究戦略として、これまで培ってきた世界に誇れるハイレベルな研究力(強み)を活かして学部横断的研究クラスターを複数形成し、大学全体のチーム力によって飛躍することが求められます。

図は、このようなチーム力誘導型研究組織の構築イメージを示したものです。

私の重要なミッションの一つは、徳島大学における特色ある優れた研究の「みえる化」を行い、徳島大学の研究者全員が他分野の研究課題にも視野を広げることができ、環境づくりをした上で、学部横断的な研究プロジェクトを立ち上げ実現させることであると認識し

社会の諸問題に立ち向かう進取の気風を身に着けた人材を育成する」としました。この目標のポイントは学生が大学で学ぶとき、何のためにこの授業を受けるのかを理解し、志を持って授業を受け、その学問の意義を知り(感じ)、学生が自らこの学問を自分の将来に生かし(考え)てもらおうことを意味しています。先生方、学生さんもこの目標の意味することをご理解いただき、講義などを実施または受講していただきたいと思っています。

教育内容および教育の成果に関する目標

目標として「教養教育院を設置し、国際化や科学技術等社会の激しい変化に対応できる統合された知の基盤が身に付き、幅広い視野を持ち、俯瞰的に物事を捉え、高い倫理性に裏打ちされた確かな判断を下すことのできる「21世紀型市民」を育成するため、学位授与方針(DP)に基づいた教養教育を実施する」としました。大学にとりまして教養教育は極めて重要で、本年4月より発足しました教養教育院は責任部局として、新しい徳島大学の教養教育を各学部・学科と話し合いしながら進め、右記目標に沿う学生を世の中に送り出すための教育改革(教育内容を含む)を進めたいと思っています。

教育の質保証

本学の「教育の質保証」はさらに進める必要があると認識しております。成績評価の透明化と厳格化、ナンバリング、アクティブラーニングの導入等数々ありますが、私はこれまでの「教育者中心の教育」「何を学んだ」かより「何ができるようになったのか」(自律的学修者の養成)への変換(教育のパラダイムシフト)をさらに推し進める必要があると考えています。さらに学生支援ですが、「学生目線を重視した学生支援」を実施すると記載しております。これらを実施するためには、ステークホルダー(社会、学生)の声を組織(大学教育委員会、学生委員会、各学部教務委員会学生委員会など)として、どのような方法で受け取り、どのように改革し、その成果を示すのかが必要です。このことは早々に進めます。

入試改革

入試改革も2020年に始まる新しい入試制度に対応し早急に進める必要があります。幸い本学では本年4月発足しました生物資源産業学部が新しい入試に取り組んでおります。この入試を検証しながら、各学部と相談して新しい入試改革の対応を進めます。

ビールして頂きたいと希望しております。国際交流に関しましては、これまで国際センターを中心に、教育研究の両面から全学的な活動が展開されてきました。第3期の目標として、「日本人学生の海外留学の促進」、「外国人留学生の受入数を350人以上とする(現在、200余名)」、「海外の留学生同窓会との連携強化」などが提示されています。グローバル化はもはや大学にとって必要不可欠なキーワードです。徳島大学の地域性を活かした他大学にできない国際交流の形をつくりあげることが重要な課題であると思われまます。新装なった国際センターでは、従来からの3部門(交流部門、教育部門、国際交流部門)が4部門(国際交流支援部門、日本語教育部門、国際協力部門、海外留学推進部門)に改変され、外部からもわかりやすい名称と人員配置ができるようになりました。

「徳島大学卒業留学生同窓会」は、徳島大学で学んだ帰国留学生による現地設立の組織です。2008年の中国同窓会設立を皮切りに、2015年までに韓国、モンゴル、インドネシア、マレーシア、ベトナムの6か国の同窓会が設立されました。これにより、同窓会を通じた優秀な人材の

グローバル化教育、イノベーション教育  
中期計画の中に具体的に書き込んであるのですが、第3期期間においては、グローバル化(国際)教育、イノベーション(創新)教育を早急に進める必要があります。グローバル化教育の例ですが、教養教育院に設置した語学教育センターを中心にマイレージプログラムを平成31年度入学生から卒業要件に含まれる単位(必修科目、改組、新学部は平成32年度から)として実施します。また、イノベーション教育は現在理工学部で実施しております創生学習開発センターを全学組織と発展させ、学生をイノベーターとして育成し、企業化できる人材を輩出したと考えています。



研究活動・国際交流活動の  
新たな展開

副学長・理事(研究・国際担当)

永田 俊彦 (ながた としひこ)

平成28年度から研究・国際担当理事に就任致しました。私自身が大学の運営に関わるのは、平成14年・評議員(2年間)、平成16年・国際関係担当学長補佐(3年間)、平成19年・歯学部長(2年間)を務めて以来のことです。「改革なくして成長なし」と言われる国立大学の歴史的な変遷期に理事として働くことに身を引き締め、野地学長が主導する「チーム力により飛躍する徳島大学」を実現できるよう、研究および国際化の面からリーダーシップを発揮していく所存です。

さて、研究を継続し発展させるためには、然るべき財源と人材の確保が必要なのは当然のことですが、大型予算を獲得するために文部科学省は、第3期における運営費交付金による支援の在り方として、機能強化の方向性に応じ3つの類型を設定しました。

第3期の財政見直し

言うまでもなく、機能強化に向けた取組を確実に実施していくためには、安定的で十分な財政基盤が不可欠ですが、本学の第3期の財政見直しは極めて厳しい状況にあります。

平成16年度の法人化以降、運営費交付金は一定のルールにより毎年削減され、平成28年度予算は、平成16年度と比べ国立大学法人全体で約1,470億円、本学においても約31億円の減少となっております。(図表参照)

本学の平成28年度の運営費交付金は前年度に比べれば約9億円増加しているものの、増加分は主に使途が限定された経費や退職手当などの義務的経費であり、大学の裁量で日常的な教育研究等に充てることのできる基幹経費は、実質的には約1億円の減少です。



# 明日のための授業 課題解決力を身につける

大学院生物資源産産学学部  
生体分子機能学分野 准教授  
**湯浅 恵造** (ゆあさけいぞう)

湯浅先生は、「生化学」「遺伝子工学」などの講義に始まり、演習・実習なども担当されています。「生物学演習3」では、薬(化合物)がどのタンパク質をターゲットとして作用するかということについて、自ら課題を選び、資料を集め、論文を読み、結論を導いていきます。

授業では、約60名の学生をランダムに3名ずつのグループにし、

「1人でもいいのですが、他の人と意見を交わす力を身につけてほしい、しかし4人以上になると、ちょっと人に頼ったり、任せてしまふ学生も出てきます。3人は最小限のグループと考えています」

8回の講義で、最後にそれぞれが成果を発表できるように、アドバイスしながら導いていきます。

「知識を付けることはもちろん大事ですが、それよりも知識を知恵に変えていくことや、与えられた課題をどうクリアしていくかを身

につけることを大事に考えています」

という先生の考え方は、ご自身が大学を卒業して、大手の製薬会社に就職されていた経験からきています。

湯浅先生を取材させていただいたのは5月も終盤。「五月病」などという言葉があるように、社会に出た徳大の先輩たちも、職場に慣れると同時に、様々な悩みも出てくる時期。

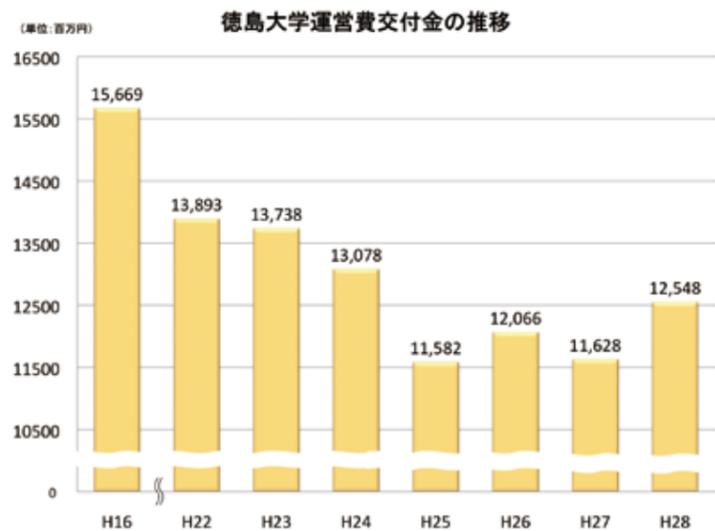
ある調査によると、新入社員が望むのは、給料や休暇などの条件以上に「良好な人間関係」「自分の能力が発揮できる」が、ここ10年ほど変わらない傾向だそうです。が、実はこれ、逆に会社側の希望でもあります。

「今でも、当時の同僚と情報交換をしています。社会や企業が望むのは、コミュニケーション能力や課題解決力なんですね。それがあれば知識も経験も自ずと付いてきます。会社に入れば自分で上司は



選べないわけですから」

大学は就職のための予備校ではありませんが、社会や企業で必要とされる人材を育てています。



今でも一時的な貸付に伴う使用料などの自己収入はありますが、今後は新たな手法・仕組みによる寄附金の増加や新たな財源発掘に向けて検討を進めてまいります。

今後とも、教育研究等を支えるための安定的な財務運営に努めてまいりますので、大学構成員及び関係の方々のご理解とご協力をお願いいたします。

見直しを行いました。平成29年度以降も運営費交付金の基幹経費の削減は継続される予定であり、一方で消費税増税や諸経費の高騰、人事院勧告への対応などによる大学運営経費の増加が見込まれるため、現状のままではさらに厳しい財政状況、言い換えれば「財源不足の危機」が予想されます。

**新たな財源の確保**

このような状況を踏まえ、人員配置や経費の見直し等により人件費及び物件費の適正管理に努め、限りある資源の効率的・重点的配

分に取り組みとともに、一方では、自己収入や研究資金等の獲得にも積極的に取り組む必要があります。

運営費交付金の削減分を補完するとともに、機能強化のための取組を支えるには、使いみちに縛られず、大学の裁量で運用できる財源が必要です。

現在、国立大学法人は、国立大学法人法に定める業務の範囲内、つまり、教育研究活動の活性化、成果の普及・活用、広報や福利厚生等を目的とする場合は、収益を伴う事業ができることとなっております。



## 地域と共に未来へ歩もう 徳島の地(知)の拠点として

副学長・理事 地域産官学連携担当  
**吉田 和文** (よしだかずふみ)

皆さん、こんにちは。

私は、平成26年4月から本年3月までの2年間、香川(前)学長の下で、副学長・理事(地域連携担当)として務めさせていただきましたが、本年4月1日付で野地(新)学長から、副学長・理事(地域・産官学連携担当)を拝命いたしました。

第3期中期目標期間(平成28年度から6年間)がスタートした極めて重要なこの時期に、歴史と伝統ある徳島大学の執行部役員の一員として、大学運営の一端を担わせていただくことは、身に余る光栄でありますと同時に、その責任の重さに改めて身の引き締まる思いであります。

さて、教育基本法の改正により

「社会貢献」が教育・研究と並ぶ大学の第三の使命」とされて10年足らずであります。少子化や厳しい経済状況の中で、今や各大学は「いかに社会や地域に貢献しているか」を競い合う時代となっております。

本学でも、県内全自治体との間で連携協定を締結したことを機に、平成26年8月「地域と共に未来へ歩む徳島大学宣言」を行い、「徳島県にある国立総合大学」として、「全学挙げて地域貢献に取り組み」を学長から内外に表明するなど、様々な取組みを行って参りました。

こうした中、先般発表された日経グローバルの「2015地域貢献度ランキング」では、本学は調査対象となった全国751大学中、「第6位」と大変高い評価を受けたところであり、今後、皆様方のご協力を頂きながら、この位置づけをキープあるいは更にランクアップして参りたいと考えております。

折しも、本学は、第3期における国立大学の機能強化の方向性として、文部科学省が提示する3つの重点支援の枠組みの中からI型、即ち「主として人材育成や課題解決で地域に貢献し、強み、特色のある分野で世界・全国的な教

育研究の推進を機能強化の中核とする」ことを選択しました。

こうしたことから、第3期では、本学の存在価値を高め、また先の「徳島大学宣言」を誠実に履行していくためにも、明確なビジョンの下、

○本学のCO2プラス事業」とくしま元気印イノベーション人材育成プログラム」等の着実な推進による「人材育成」と「地元就職率の向上や雇用の創出」

○生涯学習や地域産業人材育成講座等を活用した「社会人の学び直しの推進」

○サテライトオフィスやフューチャーセンターを活用した人材育成及び地域課題対応

○産学連携による技術移転や本学発ベンチャーの拡充

などに戦略的に取り組み、地域や産業界・行政等との連携を深め、徳島の地(知)の拠点として、地方創生に貢献し、県民の皆様の期待に応えていく必要があります。

本学発展のため、全力で取り組んで参りたいと考えておりますので、どうか、皆様方には、これまで以上の、ご理解とご協力をよろしくお願い申し上げます。



平成27年度地域産業人材育成講座 修了式