

第1章 法人化後の現状と課題

第1節 教育改革

2003(平成15)年4月、それまで教養教育の中核を担っていた大学教育研究センター(1997年4月設置)が教養教育実施機構と大学教育機能開発総合研究センターに分離・改組された。同機構は新センター及び大学教育委員会と有機的に連携して、教養教育の実施・運営を行うものとされ、機構長は新センター長との兼任であった。新センターには3部門(カリキュラム開発部門、FD・教育評価部門、教育システム開発部門)があり、7名の専任教員と学部選出の7名の併任教員が配置された。そして、大学教育委員会が「21世紀教養教育目標(A～H)」を設定した後の2004(平成16)年4月、従来の教養科目はこの21世紀教養教育目標8項目に沿って、主題科目Ⅰ(現代社会を知る科目)8学系、主題科目Ⅱ(知的世界に踏み込む科目)8学系、学際科目等に区分・整理され、21世紀教養教育プログラムが実施されることとなった。ただし、基礎セミナー、情報科目(情報基礎A・B)、必修外国語科目以外のいわゆるリベラルアーツ科目は、主題科目・学際科目を含めすべて選択科目であった。

2008(平成20)年12月の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」を受け、2009(平成21)年5月、教育会議の下に学士課程教育推進委員会が設置され、学習成果(①豊かな教養、②確かな専門性、③創造的な知性、④社会的な実践力、⑤グローバルな視野、⑥情報通信技術の汎用力、⑦汎用的な知力)に基づく学士課程教育プログラムの構築が検討され、主題科目Ⅰ・Ⅱ及び学際科目は教養科目と社会連携科目に、また基礎セミナーはベーシックと新基礎セミナーに再編され、2011(平成23)年4月から実施された。

2011(平成23)年8月、教養教育実施機構は教養教育機構へ改組された。これは、旧機構における教科集団を中心とした教養教育実施体制を改め、教養教育に対する責任は学部にあることを明確にした上で、学部が主体となって教養教育の企画・運営・実施にあたる仕組みの構築を図ったものであるが、教養教育に関する基本的な考え方に学部間の温度差がなお見受けられ、学士課程教育の質的転換に向けた改革議論の中で早急に理念を共有化していく必要がある。

1 教育改革大綱2013について

2013(平成25)年5月、教育会議(議長:教育担当副学長)は「教育改革大綱2013」を採択した。大綱には、教育改革の理念として「教学マネジメントの確立」「育成する人材像の明確化」「教育の国際化」「教育の情報化」「キャリア教育の教育プログラム化」が挙げられ、これら5つの理念の実現のために取り組むべきいくつかの重要な課題も提言された。本学としては、2012(平成24)年6月に文部科学省が公表した大学改革実行プランを視野に入れつつ、以下の各項目について実質的な議論を深め、改革を加速させる必要がある。

①教学マネジメントの確立について

教学マネジメントの確立(学長のリーダーシップが発揮できる仕組み)と全学共通教育の

実施責任体制の明確化のために、教養教育機構をはじめ大学教育機能開発総合研究センター、eラーニング推進機構、総合情報基盤センター、国際化推進センター等の組織の見直しを行う必要がある。

②育成する人材像の明確化について

21世紀におけるグローバル化の著しい進展と産業構造の大きな変動の中で、大学は育成する人材像を明確にして（ミッションの再定義）学部教育及び大学院教育に取り組まなければならない。従来の大学の理念・目的・目標を再検証し、教育目標として標榜した育成する人材像に合目的に、学部教育では教養課程と専門課程の統合された体系的な教育プログラムを組み立て、大学院教育では学部教育との差別化を図って高度で専門的な教育プログラムを展開することにより、それぞれ国際社会で活躍できる人材を養成すべきである。

③教育の国際化について

教育の国際化には、教育内容及び教育システムを国際化し、グローバル人材・イノベーション人材の育成を図ることが重要である。そのために、高大接続・転換教育を通して、多様性・異文化理解力、批判的思考力の涵養、秋季入学を可能にする教育カリキュラム編成、国際教養プログラム等を構築するとともに、留学生と日本人学生が同じ教育プログラムで学ぶ環境を整備する。

④教育の情報化について

教育の情報化については、教育のIT化による教育の効率化・標準化・オンデマンド化の推進にあたり、第1に教授システム学及び生命系におけるeラーニングの利用の拡大と他部局へのeラーニングの展開、第2にeラーニングによる英語力の強化に取り組んでいるが、このほか、eポートフォリオによる教育の検証、SNSを取り入れたアクティブラーニングについても取り組むべき課題となろう。

⑤キャリア教育の教育プログラム化について

キャリアは養成する人材像を明確にして組み立てられた学部教育プログラムの履修により形成されるのであるが、共通基盤教育としてのキャリア教育は、社会人基礎力育成（前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力）のための教育プログラムとして構築されるものであり、グローバル人材養成の観点からも対応が急がれる。

2 教育改革について

大学教育は学部教育と大学院教育からなり、その教育責任の所在は部局の教授会にあって、教育課程（カリキュラム）も部局教授会の責任で編成されている。1991（平成3）年の大学設置基準の大綱化以前は、大学が開設する授業科目は一般教育科目・専門教育科目・外国語科目・保健体育科目に区分され、それぞれの科目について修得すべき単位数を卒業要件に規定するよう定められていたが、大綱化以後は科目区分及び必修単位数が撤廃され、各学部の責任と判断で必要な科目編成ができるようになった。しかし、学士課程教育を構成している教養教育に関しては、科目によって学部開設が困難な状況になり、全学共通教育の枠組の中で実施されるようになった。本学では教養教育機構の下に各教科集団が編成され、授業の実施責任は教科集団が負うことになっている。しかし、教育上の責任をどこまで負っているかは曖昧のままであり、実際に本学の教養教育機構は専任教員が配置

されていないバーチャルな組織であって、教養教育全体を統括する役割を十分に果たされていない。21世紀のグローバル時代における教養教育の意義を共有化し、質の高い教養教育を提供していくためにも、高いガバナンス機能を持つ機構の組織再編成に早急に取り組む必要がある。

3 全学教育改革の一環として

(1) 学士課程改革について

2008(平成20)年12月の中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて(答申)」は、学習成果を重視する観点から、学位授与の方針や教育研究上の目的を明確化し、その実行と達成に向けて教育活動を展開していくことが必要であるとして、学位授与の方針の策定のための「各専攻分野を通じて培う学士力～学士課程共通の学習成果に関する参考指針～」を掲載した。

また、2012(平成24)年8月の中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換について(答申)」は、2008年答申を踏まえ、学位を与える課程(プログラム)としての学士課程教育という概念の重要性を説き、学位授与の方針(学習成果)に沿った教育課程の編成、教育課程における授業科目の体系化(ナンバリング)、教員の組織的な教育への取り組みが必要であるとした。

本学においては、2011(平成23)年度に、学部学科(専攻)ごとに既定の学習成果(①豊かな教養、②確かな専門性、③創造的な知性、④社会的な実践力、⑤グローバルな視野、⑥情報通信技術の汎用力、⑦汎用的な知力)に拠る「学位授与の方針」(DP)及び「教育課程編成の方針」(CP)を策定した。この「学位授与の方針」、「教育課程編成の方針」については、教育情報として公表した。また、教養教育と専門教育の接続を図るため、専門基礎科目Ⅰと英語C1・C2を科目区分して、理系基礎科目及び理系英語として開設した。2012(平成24)年度には、育成する人材像の明確化、「学位授与の方針」(DP)及び学習成果とカリキュラム編成の整合性と既定の学習成果そのものの妥当性を検証するために、学部学科(専攻)ごとにカリキュラム・マップを作成した。これはナンバリングに向けた準備作業でもあった。

(2) 大学院教育改革について

2011(平成23)年1月の中央教育審議会「グローバル化社会の大学院教育(答申)」は、「国内外の社会の様々な分野で活躍できる高度な人材を養成する大学院教育を確立するためには、博士、修士、専門職学位それぞれの課程の人材養成の目的や学位の授与要件、修得すべき知識・能力を明確に示し、学位プログラムとして体系的な教育を展開することが不可欠である」こと、また、学生が将来のキャリアパスを描くためにも、大学院教育の質を保証するためにも、教育情報の公表が必要であることを示した。

本学においては、2012(平成24)年度大学院教育推進委員会において、大学院における「人材育成像」(修士課程：国際的な視野をもって現代社会で活躍する高度職業人、地域社会を牽引するリーダー／博士課程：国際社会でリーダーシップを発揮するグローバルな研究者、研究マインドを備えた先導的高度専門職業人)及び「学位授与の方針」(高度な専門的知識・技能及び研究力、学際的領域を理解できる深奥な教養力、グローバルな視野と行動力、地域社会を牽引するリーダー力)を策定した。2013(平成25)年度には、この全学の指針に基づき、専攻単位ごとに「人材

育成像」と「学位授与の要件」、修得すべき知識・能力の内容を具体的に示す「学位授与の方針」を策定し、学位プログラムとして体系的な教育の確立を図ることとなっている。

4 国際化の推進

急速に進む高等教育のグローバル化に対応するため、本学では2007（平成19）年度から、大学の国際化に関する現状や課題の把握と国際化推進に関する目的・方法及び効果等について本格的な検討が行われ、2008（平成20）年10月に国際化戦略に関する基本方針や諸方策をまとめた「全学の国際化推進の仕組みについて」が策定された。その基本的な考え方が、「3つのポリシー」（①国際的に通用する人材の育成＝「グローバルに躍動する熊本大学人」、②世界に開かれた知の拠点形成＝「熊本から世界へ、世界から熊本へ」、③世界に開かれた文化拠点の形成＝「熊本から日本文化の的確な発信」と「4つの戦略」（①戦略的連携、②人材の流動化、③情報発信、④英語化の推進）であり、第2期中期目標・中期計画（2010～2015年度）及び「熊本大学アクションプラン2010」において、具体的な目標や計画が整備されてきた。

こうした背景には、2008（平成20）年7月に政府が「留学生30万人計画」の政策を打ち出したという事情もあった。本学では、この政策に貢献するとともに、大学の国際化を推進する上での重要な目的である日本人学生の国際感覚の醸成や海外への派遣留学の活性化を図るために、上記の基本方針や諸方策に基づき、留学生の受け入れや国際性豊かな大学環境の整備に努めてきた。そして近年では、日本人のグローバル教育が国家的課題としてこれまで以上に重要となっており、国や地域、産業界等からグローバル人材育成に向けての対応が具体的に求められる状況となっている。

さて、ここで留学生の受け入れ、学生の海外派遣、教育環境の国際化について、その歩みを整理してみると、法人化以降、まず受け入れについては、大学院を中心とした外国人留学生の受け入れの分野で急速に取り組みが進展した。文部科学省の支援による教育改革プロジェクトの中で2007（平成19）年に採択された大学院自然科学研究科の「大学院科学技術教育の全面英語化計画」事業を契機として、自然科学系及び生命科学系の大学院教育では授業や指導の英語化が充実し、外国人留学生の3分の2を大学院生が占める要因ともなっている。また、海外の大学との交流協定締結の拡充に力を入れており、2013年度現在約150校との間で協定を締結し、そのうち有力交流協定校の間では大学院のダブルディグリー（学位の国際化）プログラムの開発・実施が進んでいる。

学部レベルについては、短期留学プログラム（交換留学生の受け入れ）を中心に充実を図っており、学部正規生とともに毎年100名を超える留学生を受け入れているが、今後受け入れ数を増やしていくためには、短期留学プログラムについては英語による授業科目の拡大、正規生の増加については入試制度のあり方等が検討課題となっている。また、大学院と同様、海外の交流協定校との協力による取り組みに注力しており、その代表的な例として工学部による国際編入プログラム（3年次秋季編入）の設置・運営がある。このほか、交流協定校に在籍する学生を対象とした熊本大学サマープログラム等のさまざまな取り組みにより、2008（平成20）年度以前には300名に満たなかった外国人留学生も、2012（平成24）年度にはアクションプランに明記した年間500名の受け入れを実現している。

一方、学生の派遣・留学についてもさまざまな取り組みを企画・実行してきた。経済的な支援としては、学内の海外派遣助成事業として「熊本大学国際奨学事業」を2005（平成

17) 年度に創設したのをはじめとして、2011 (平成23) 年度には交流協定校への派遣交換留学生に特化した助成として「熊本大学国際共同教育事業」の運用を開始し、支援に努めている。また、海外派遣を促進する動機づけを目的としたさまざまな説明会やセミナー、語学力を向上させて留学の機会を拡げる英語講座 (TOEFL講座) の開講等の多様な行事を実施するとともに、実際に学生を派遣した際の安全管理を目的とした民間企業の海外危機管理サービスを導入するなどの対応も行っている。

教育環境の国際化に目を向けると、学生用 e ポートフォリオの開発 (2011年度)、英語版シラバスの整備 (2012年度)、英語外部試験の一括管理システム (学部生全員TOEIC一斉テスト、1 年次・2 年次計 2 回)、課題解決型学習の充実等の取り組みを行ってきた。また、教職員の国際スキルの向上にも本学独自の取り組みを実施してきた。例えば、2009 (平成 21) 年度から、アルバータ大学 (カナダ) 及びカリフォルニア州立大学フラトン校 (米国) と協力して、本学教員の派遣又は現地講師の招聘の形で、英語による教授力とコミュニケーション力を向上させるための研修を毎年実施している。また、事務職員についても、2009 年度から英語研修を含む国際業務スキル研修を毎年実施している。

このように、本学では教育の国際化を重視してさまざまな企画や取り組みを実施してきたが、近年、世界各国がそれぞれ自国の成長を牽引する人材育成を担う高等教育の充実を図っており、我が国においてもこれまで以上に、大学の世界におけるプレゼンス向上やグローバルリーダー育成のための体制強化が急務となっている。そこで本学では、よりグローバルな視野に立ち、教育プログラムの開発を含めた抜本的な基盤教育の改革に取り組んでいる。具体的には、一般教育 (共通基盤教育) の国際化を早期に進め、教育の国際通用性を高める大学教育のグローバル化モデルの構築と、本学の特長を十分に兼ね備えた世界基準での教育展開を目指している。

第 2 節 研究環境、支援の改善

1 世界の拠点となる組織・施設の充実と問題点

本学では法人化に合わせて学長直轄の「大学院先導機構」を設置しており、同機構は学内の卓越した研究グループを支援する「拠点形成研究」制度を通じて世界的な拠点の構築を推進してきている。その結果、21 世紀 COE プログラムで 2 課題、グローバル COE プログラムで 3 課題が採択されたほか、科学研究費補助金、科学技術振興調整費、戦略的創造研究推進事業 (CREST、さきがけ)、最先端基盤整備事業など多くの研究プロジェクトの採択や受託につながっている。このような大型の研究プロジェクト等の採択状況は、同程度の規模の他大学に比べても良好であり、世界的な拠点の構築に向けた本学の取り組みは着実に進展していると思われる。

しかしながら、拠点形成研究制度にもいくつかの課題が浮き彫りになりつつある。

世界的に卓越した拠点となっている「拠点 A」の 4 課題については、COE プログラム等の大型公募事業に採択されてきたが、2012 (平成 24) 年度にはすべてのグローバル COE プログラム課題の補助期間が終了する。グローバル COE プログラムの直接的な後継事業が現状においては存在しないため、当面はすべて自主財源で拠点活動を実施せざるを得な

い。大学に対する運営費交付金が削減され続けている上に、間接経費が措置されない公募事業が増加する中で、拠点活動のレベルを維持するためには、財源の確保が深刻な課題となっている。

世界的に卓越した拠点を目指す「拠点B」の14課題については、拠点Aに肉薄する成果をあげている拠点もあり、参加研究者による科学研究費等の競争的資金獲得の実績や個々の研究成果はあがってきているが、現時点では真の意味で「拠点」としての活動が十分に活性化しているとは言い難い拠点も多い。研究グループを目に見える拠点として更に実質化するための方策を検討することが必要である。

また、拠点形成研究の課題は学内公募により優秀な研究グループを補助しているが、公募型であるがゆえに既の実績を有する採択済の拠点からの提案が連続して採択される傾向が強い。大学の長期的な研究力向上を図るためには、現在の拠点形成課題以外にも若手から中堅の研究グループの芽を育てることが必要である。そのため、研究推進会議においてその方策についての検討を開始した。

拠点形成研究制度による各拠点への支援内容についても課題がある。現在の支援は拠点Aで最大1,000万円、拠点Bで最大500万円であり、すべて間接経費で賄われている。拠点への支援額としては十分とは言い難いが、限られた財源の中で支援する必要があるため、特に世界的なレベルに達している拠点への支援を、研究費支援から人的支援等の別の形態にシフトすることも検討する必要がある。

更に、人文社会系の拠点の育成が自然科学や生命科学分野に比べて遅れている。いかにして人文社会系の研究活動を強化するかも課題である。

2 全学共同教育研究組織の再編

全学共同教育研究組織については、大学に求められる新たな機能に対応し、研究活動の進展に応ずる形でさまざまなセンター等が設置されている。これらのセンター等には、研究特化型の組織、全学共通の研究基盤型の組織、安全管理その他の特殊なミッションを持つ組織などさまざまな機能を持つ組織が存在している。更に、いくつかの組織が新たに設置されたり、既存のセンター等からの個別の提案に基づく改組等が実施されてきた。しかし、学内各組織の機能に着目した全体としての組織の最適化については深く議論されていないのが現状である。今後は、各組織の統廃合や発展的強化のあり方を全学的な見地から検討すべき時期に来ているのではないと思われる。

3 研究成果の動向とその課題

研究成果について把握する際の指標として最も大きなものは、研究論文の生産性であろう。本学における論文の生産性は、質の点では平均被引用度数が世界平均を上回っているが、法人化の前後にはほぼ横ばい状態で推移してきたものが、ここ数年間で徐々に低下する傾向を示しており、欧米各国における論文の質が向上する傾向にある中で、本学としても更なる論文の質の向上が必要である。

論文数について見ると、教員1人当たりの論文数は全体的に横ばい傾向にある。世界的には、中国等の論文数の急激な伸びにより先進各国の論文シェアは低下傾向にあるが、論文数自体は各国とも増加傾向にある。我が国においても、本学と実力が拮抗している旧六

大学も含め主要な大学では論文数を増加させており、本学は論文数の面では劣っていると言わざるを得ない。このため、質の維持向上を図り、粗製濫造に陥らないよう注意しつつ論文の投稿数を増加させることが重要な課題と思われる。

一方、本学の研究成果については、発信力が不十分であるために社会的な認知度が実力に比べて低いものと考えられる。これを改善することは喫緊の課題であり、教職員の広報・発信マインドの向上、研究成果情報の学内収集システムの整備やアウトリーチ活動をサポートする体制の整備等が求められている。

4 研究支援体制とその問題点

本学では研究活動の活性化のために、主に間接経費を財源として、前述の拠点形成研究制度のほか、科学研究費の申請・採択増のためのインセンティブ制度、若手研究者支援制度、学術出版助成制度、国際研究集会等助成制度などさまざまな研究支援制度を構築し実践してきた。今後とも、大学を取り巻くさまざまな環境や学内の課題に対応し研究支援方策を改善・強化していくことが重要となってくる。

現在の本学教員の年齢構成は、他大学と同様にシニア層が多く、若手層が少ない形になっている。今後は各部局において若手教員の採用を増やすことが必要であり、人事管理を定員制からポイント制に移行する等の改革が実施されている。優秀な若手研究者を確保するとともに、その研究活動を活性化するための支援制度を一層工夫していくことが重要である。

また、運営費交付金の削減によって基盤的研究費の確保が難しくなる中で、科学研究費補助金等の競争的資金の申請にあたって、大型の研究種目にチャレンジするより、少額であっても確実に確保しやすい小型種目に応募する傾向が強くなっている。このため、中堅からベテラン研究者に対する大型研究課題へのステップアップを支援する制度など、研究者がチャレンジしやすい環境を整備することが必要になってきている。

研究資金の外部資金への依存が高まる傾向の中で、競争的資金の申請が不採択になることは、研究活動の停滞を意味する。これまでは、文部科学省の科学研究費補助金を中心とした申請増・採択増を目指した支援活動が中心であったが、今後はその他の各省庁の競争的資金、財団等からの助成金、受託研究、共同研究、更には国際的な研究ファンド等までと、資金獲得源の多様化を促進することが必要となる。このため、研究者に対する情報提供の充実や研究ファンド等とのマッチング支援強化が重要である。

こうした研究支援の強化のためには、学内の研究者の研究内容を深く理解し、従来の事務職員による支援業務から一歩踏み込んでさまざまな業務をこなすことができる専門的な職員が必要である。このため、各大学において導入が開始されているリサーチ・アドミニストレーター（URA：University Research Administrator）を本学においても確保・育成することが必要となっている。

本学では、グローバルCOEの3拠点に対する重点支援のため学長直属のグローバルCOE推進室（2010年10月の事務組織再編後はグローバルCOE推進ユニット）を設置し、拠点の活動の推進に大きな成果をあげてきた。グローバルCOEの補助期間終了に伴って、大型の研究拠点の支援体制を再構築しなければならない時期にきているが、その際にはURAの活用も含めて、拠点の研究者に対して高度な支援を行う体制を整備することが重要と

なっている。

5 研究環境における課題

大学の研究環境は、施設整備予算の減少によって慢性的なスペース不足に陥っている。国の財政状況が悪化しているため、耐震化等の特定目的の整備のほかには新しい研究施設の建設予算の確保が大変厳しい状況である。本学は、旧帝国大学に比べて先端的な研究施設や研究設備の整備状況が著しく遅れており、研究拠点大学を目指す中堅大学としては、その重要性を広く関係省庁や国民に認識してもらうことが重要である。また、少子化の進展や一部学部学科の定員が減少する中で、既存施設の空きスペースの集約化や全体的な稼働率を上げて施設を効率的に活用することも重要であり、学内の低稼働なスペースを洗い出し、適切に活用するための有効なマネジメント体制を検討すべき時期にきている。

一方、設備面について見てみると、研究課題に対応するためには新たな機能を持った設備であることが必要となるが、最先端の研究設備はその性格上、性能向上速度が非常に速いため、設備の新設・更新を相当に早い段階で行う必要がある。一方で大学の基盤的経費は限られており、設備整備のための資金のかかなりの範囲を外部資金に依存している現状においては、設備を運用するスタッフの確保や外部資金の補助終了後の設備のランニングコストの確保などの大きな課題を抱えている。これに対応するためには、設備整備にあたっての共用化を進め、利用する研究者が整備・維持コストを分担することが有効であると考えられる。また、研究設備の整備については施設の整備と表裏一体の面があり、大型の新規設備を導入する必要があるがあっても、その設置スペースの確保が容易ではないという現状がある。このため、陳腐化した既存設備の移設や撤去をスムーズに行う体制が必要となっている。

更に、世界をリードする先端研究を活性化させるためには、研究環境を国際化し、広く国内外の研究者を惹きつけるようなグローバル・アカデミック・ハブとなることが求められる。そのためには、キャンパス内の外国語案内の整備、英語版ウェブサイトの充実、学内規則・手続き様式等の各種ドキュメントの英語化、教員及び支援事務スタッフの英語力強化等について引き続き強力に推進することが必要であろう。

6 イノベーション推進機構を中心とした産学官連携活動の全学（全分野）展開による社会貢献の拡大

今後の本学の存在意義として、総合大学の強みを活かした全分野にわたる社会貢献が重要であるが、これまでの産学官連携は科学技術を中心に展開され、人文社会科学や教育等の分野における連携が極めて乏しかった。そのため、地域共同研究センターを改組してベンチャー・ビジネス・ラボラトリー及びインキュベーション施設を知的財産創生推進本部と一体化させ、シーズ創出から産業応用までの一貫推進を実現できる組織が必要という認識のもとに熊本大学イノベーション推進機構が組織された。イノベーション推進機構は知的財産部門、産学官地域連携部門、グローバル化推進部門の3部門で構成されている。また、第二期の中期目標・計画において、熊本大学は大学の資源と知的活動の成果を活用して、知的基盤社会の形成・発展と産業の振興に貢献することとされており、この目標実現のために、イノベーション推進機構を中心として知的財産等の活用を推進するための施

策として「知的財産に係る戦略企画の強化策」を策定した。

更に、地域産業の活性化による地域社会貢献を推進するために、中小企業トライアル事業等による対応、地域結集型プログラム（JST）への地場企業（不二ライトメタル株式会社）との共同申請、地域イノベーション戦略（くまもと有機エレクトロニクス連携エリア）への参加などの事業を展開した。今後も積極的な地域貢献事業への参画が重要と思われる。

7 大学としての社会貢献事業推進体制確立の重要性

本学においては2004（平成16）年度に「地域連携に関する基本方針」が制定されたが、浸透しているとは言い難く、また、学内外の環境の変化により見直しが必要と思われる。更に、地域連携推進会議を中心として地域連携（社会貢献）事業を推進することとなっているが、この会議の所掌範囲や活動体制が明確でない。そのため、それぞれの部局や研究室、個人による社会貢献事業が相当数行われているにもかかわらず、大学として実施している社会貢献事業は少ない。例えば、「くまもと都市戦略会議」で取り扱っている事業については、大学の社会貢献事業として推進して良いのではないかとと思われる。今後、系統的に事業を推進するためにも、本学における社会貢献事業推進体制の見直しと確立が必要である。

第3節 附属図書館

1 総合情報環境構想2010について

現在の附属図書館に求められている機能・役割について具体的な提言をしたものに「総合情報環境構想2010」（2010年7月）がある。「総合情報環境構想2010」は、5つの環（利用者の環、サービスの環、データベースの環、インフラ基盤の環、組織的・人的サポートの環）という概念のもとに本学キャンパス環境の高度情報化に関するビジョンをまとめたものである。その中に大学図書館「ラーニング・コモンズ」の構想が示されており、具体的なラーニング・コモンズのイメージとともに、新たな教育方法とその教育効果について次のような言及がなされた。

《資料》『熊本大学総合情報環境構想2010』（2010年7月）

ラーニング・コモンズ

ラーニング・コモンズの導入による協調学習環境、個別指導環境を構築し、学習・研究活動の活性化を支援する。

○ラーニング・コモンズ（学習支援の場）の実現イメージ

いわゆる先進大学では大学図書館の利用形態がここ10年位の間に大きく変わりつつある。図書館に入ると開放的な空間に多数のパソコンとともに、様々な配置の机や椅子、プロジェクタ等が設置されている。そこには、かつての静寂な図書館のイメージとは全く違って、学生達がパソコンの画面を見合ったり、プロジェクタに映しながら、活発に議論している光景がある。そのあちこちで、図書館の専門スタッフや教員も参加し、学習や研究に関する、グループ討議やミニセミナーが実施されている。

このように、ラーニング・コモンズは従来の、教員が一方的に教授する授業形態とはまっ

たく異なる学習環境で、その高い学習効果に対して世界的に注目が集まっており、学習形態の大きな変革をもたらしつつあると言っても過言ではない。

○ラーニング・コモンズの特徴

- ・学生の学習に必要な情報資源や情報機器を整備し、それらの活用能力を養成するための人的支援を行なう。
- ・図書館職員によるレファレンスサービス、教員、TA等によるICT活用指導・支援、学習相談等を提供する。
- ・グループプレゼンテーション、ミニセミナー、自学自習等、様々な学習形態に対応したスペース、設備等を提供する。
- ・デジタルコンテンツと印刷体の図書資料をシームレスに活用できる能力の実践的養成を行なう。

○ラーニング・コモンズの具体的実現構想

以下の7つのエリアを設け、各エリアにおいて、図書館職員、TAのサポートを提供する。

- ・グループラーニングエリア：新たな学習スペースで、学生同士の議論や共同作業の場。椅子、机は可動式で、情報機器を設置する。
- ・情報リテラシーサポートエリア：OPAC端末を配置するとともに、少人数の情報リテラシー講演会を開催可能とする。
- ・ライティングサポートエリア：論文、レポート作成を支援するための機器・ソフト・マニュアル類・図書等を配置する。
- ・セミナールーム：図書館の各種ガイダンスを実施可能とし、通常はグループ学習室として運用する。
- ・参考図書エリア：参考図書、抄録、索引誌を精選し配置する。
- ・AVエリア：視聴覚機器等を配置する。
- ・リフレッシュルーム：長期滞在を可能とするため、軽い飲食、談話、携帯電話の使用を可能にする。

○ラーニング・コモンズに期待される効果

- ・学生が必要とする情報を自ら検索、評価、活用する能力（情報活用能力）の涵養と、それによる課題解決能力を持つ質の高い学生を養成する。
- ・学習過程で必要な人的支援が得られることによる、学生の学習意欲の向上を図る。
- ・学習過程で必要な授業関連情報等の総合的入手が可能なことによる、学習効果の向上を図る。

2 図書館改修とラーニング・コモンズ新設について

2010（平成22）年12月、文部科学省科学技術・学術審議会は「大学図書館の整備について―変革する大学にあって求められる大学図書館像―（審議まとめ）」において、「大学における教育に関しては、学生は授業を受けるだけでなく、より自発的な学習や実践の必要性が重要視されてきており、大学図書館にもその支援の『場』の提供や図書館職員等による学習支援が期待されている。さらに、学生にはインターネット等の情報環境に対応できる知識やスキルを身に付けることが求められている」と指摘した。また、「最近の大学においては、学生が自ら学ぶ学習の重要性が再認識され、その支援を行うことが大学図書館にも求められている。近年、整備が進められているラーニング・コモンズ、図書館職員等

によるレファレンスサービスや学習支援は、このような要請に応える方策といえる」と大学教育の改革の中で求められている大学図書館像を明らかにした。

2012(平成24)年4月に着工された附属図書館(中央館)の全面改修(2013年10月オープン)は、「総合情報環境構想2010」に沿うものであると同時に文部科学省の新たな大学図書館像に応えるものともなり、スーパーアクティブエリア、グループ学習室、ライティングサポートエリアからなるラーニング・コモンズが新設された。ラーニング・コモンズは、多様な情報源から収集するデジタル情報や紙媒体資料(図書)をもとにディスカッションやディベートを展開する主体的な学習の場であり、問題解決型の能動的学習(アクティブ・ラーニング)の実践の場である(熊本大学附属図書館「これからの附属図書館—中央館改修後の基本的な運用計画—」2013年2月)。このラーニング・コモンズが、批判的・合理的な思考力、想像力と構想力、チームワーク力を培養し、従来の大学教育からの質的転換を実現する場となることを期待したい。

3 図書館の情報化について

附属図書館は知識基盤社会の核となるものであり、研究・教育の情報基盤であることと併せて、地域社会に向けて知的貢献する役割を担っている。附属図書館中央館は医学系分館・薬学系分館と連携して機能を充実させるとともに、近い将来に施設規模を拡充する必要がある。21世紀の大学図書館には、必要な情報をいつでも、どこでも、すぐに利用できるユビキタス環境に対応することが求められる。そのための日常的な取り組みとして、電子ジャーナル・学術文献データベース等の拡充、本学の学術成果をデジタル保存・公開する熊本大学学術リポジトリの充実、研究・教育・学習に関連する資料のデジタル化・オンライン化がある。また、本学にとっては、重要文化財指定の阿蘇家文書や細川家北岡文庫(永青文庫)をはじめとする多数の貴重資料の収蔵とその調査・研究は重要な課題である。

第4節 熊本大学医学部附属病院の現状と課題、将来展望

1 熊本大学医学部附属病院の現状と課題

熊本大学医学部附属病院は、熊本県内唯一の特定機能病院として、医学研究の深い歴史と伝統の裏付けのもと、急性期医療と高度専門医療に継続して取り組んでいる。既に10年以上前から続く現地再開発事業はなお継続中であり、その費用の返済なども含めて、経営と医療機能の向上の狭間でなお苦闘が続く状況である。

(1) 病院地区の再開発について

附属病院では、東病棟の稼働を2010(平成22)年9月に迎えると同時に電子カルテに完全移行した。2012(平成24)年度末には外来棟の新築が始まり、2014(平成26)年はじめに竣工予定である。病院構内は、同時に行われている新たな立体駐車場の建設もあって、来院者用の駐車スペースが極めて少なくなっているが、この状況は再開発が続く限り解消されないものと思われ、公共交通機関との有機的連携が必須である。外来棟新築後は、管理棟が現外来棟に改築移動となる予定である。

(2) 運営体制整備について

附属病院では、病院長と副病院長4名からなる副病院長会議が実質的な責任運営体となっている。全国の国立大学病院では病院長の専任制をとる施設が増えているが、本院はなお従前の診療科長の併任制をとっている。法人化後の病院長は、その裁量のいくつかの増加とともに責任や役割が大きく増加し、一般の教授職あるいは診療科長との併任は物理的にも困難となりつつある。一方で、任期のある病院長を、教授という身分は変わらないとしても、それまでの診療教育研究機能上の立場を離れて専任で任用することとなると、その出身科の存続や機能の維持にも大きな影響があり、専任制に踏み切るハードルは低い。本院では、事務職員の献身的な支援と、新たな院長執務室の設置、講師の特別配置による機能補完などの業務環境の充実をもって対応している状態であり、今後とも専任制の議論は継続していく必要がある。

また、現在の医学部附属病院という体制か、あるいは運営上医学部から独立した大学附属病院となるかとの体制再考の議論では、当面医学部の附属病院のままでいくことが既定となっているが、これについても、人事や経営の点での長所・短所を整理した上での議論を進めていく必要があろう。

(3) 経営状況について

近年の経営状況を見ると、稼働率88%、平均在院日数18日程度、紹介率90%程度という状態で、医業収入215億円と大学からの部局交付金（常勤職員の人件費など）31億円を合わせて約246億円の年間収入があるが、常勤職員人件費が52億円程度、非常勤職員人件費約45億円、診療経費115億円、債務償還経費32億円等の支出との収支は、なんとか赤字を出さない程度で維持されている。第一期中期目標期間における毎年の運営費交付金減額は一旦解消されたものの、低減率を下げてなお続行中である。2010（平成22）年度の診療報酬改定では、それまでの医療費減額一辺倒からわずかながらも増加に転じ、大学病院などで実施される高度な手術の診療報酬が増額されたこと等もあり、なんとか収支が均衡した経営が可能となった。しかし、今後は西病棟や中央診療棟の建設で導入された機械設備が順次更新時期を迎え、また外来棟稼働に伴う器機整備にも自己資金が欠かせない。医療機能の維持向上は交付金頼りでは全く不十分であり、引き続きコスト削減とともに手術室利用効率の向上など増収への意識を強く維持する必要がある。

(4) 医療人増員の現状と課題

医療の高度化と安全意識の向上、更には大学病院における医師の過重な勤務の改善策としての業務分担の促進が急務となり、2010（平成22）年度以降、看護師・放射線技師・薬剤師・臨床工学技士・理学療法士などの医療専門職の増員を行ってきた。また、クラークと呼ばれる診療事務補助者を全病棟外来に配置するとともに、ナースエイドという呼称で看護補助者の増員も図ってきた。更に、夜間の緊急処方薬を薬局から病棟へ届けるメッセンジャーの配置など、医師は医師として、看護師は看護師として各々が役割を果たす一方で、他の職種が行うべき仕事を振り分けて機能分担を図っている。当然人件費が増加することとなり、その維持を可能にする上でも、やはり経営の健全化が重要となってくる。

(5) 先進的医療の現状

附属病院では2013（平成25）年現在、先進医療3件・高度医療5件が認可され実施されている。これらの医療はいずれも近い将来一般化して保険収載されることとなり、不断の

開発と申請が必要である。こうした評価医療の件数は、厚生労働省の特定機能病院としての報告を介して文部科学省にも伝えられ、交付金の査定にも影響する。本院では、高度医療開発センターというバーチャルな組織をもって評価医療申請を目指すプロジェクトを募集するとともに、一部には院長裁量での研究費補助を行ってその開発を支援している。また、国へのプロジェクト経費という形での特別経費要求を行うために、高度医療開発センターでのしかるべきプロジェクトの発掘とブラッシュアップを行っている。

限られた人員と時間の中での専門医療・高度医療の推進と地域医療推進支援や救急医療などとの兼ね合いが、法人化以降の大学病院において困難な課題となっている。伝統ある研究医療機関として、一般医療を牽引しながら新たな治療を開拓すべき役割を担う反面、医育機関として、バランスのとれた有能な医師の育成を行うことも必須の課題である。臓器別に再編成されたやや小規模な診療科からの医師不足の訴えは少なくなく、これが地域への医師派遣の衰退を招く悪循環が存在している。今後は、少なくとも教育機能の維持発展のために、複数の診療科が協同でことにあたることも求められつつある。

2 熊本大学医学部附属病院の将来構想

国立大学法人は2010（平成22）年度から第二期の中期目標期間に入っており、熊本大学医学部附属病院においては、①地域の高度中核病院としての医療サービスの提供、②質の高い医療人の養成とこれによる地域医療への貢献、③先端臨床研究の推進、診療機能の特長化の3点を目標として掲げている。

これらを実現するためには、現地再開発に伴うハード面の充実が基礎的課題となっている。東病棟稼働で2010（平成22）年中には入院診療機能が一新され、次は外来棟の新築が控えている。6病棟を撤去して外来棟を新築する案が有力で、2011（平成23）年度の概算要求が文部科学省から財務省へ提出され、同年度の着工が認可された。その後は、研究部帰属ではあるが病院と一体となっている臨床研究棟の動向が課題となる。最終的には、2015（平成27）から2016（平成28）年頃に、生まれ変わった病院地区になっていることが期待される。附属病院の現状を見ると、緑や自由空間が比較的少ない環境にあり、また市内中心部との交通アクセスにもやや問題がある。一方、駅には近く、2011（平成23）年春に開業した九州新幹線を診療上のメリットとすべく、熊本市などの自治体にも医療との協調の機運がある。近隣交通との連携も深め、ゆとりある落ち着いた雰囲気病院環境に整備することが目指されている。

各種疾患領域での医療ネットワークが形成され、医療機関の役割分担が明確化される中、附属病院の、拠点病院としての、また地域での最高度医療提供機関としての存在意義はますます高まっている。救急医療に関しては、1次医療からすべてを担う救命救急センター（ER）ではなく、入口としての救急・総合診療部を実質的に整備し、ICUや新設HCU（高度治療ユニット）を含めた各科の重症救急患者対応を継続発展させ、専門性を活かした3次救急医療機関として機能させていく予定である。がん、認知症、脳卒中、周産期医療体制整備など多くの領域で国の施策としても施設や拠点体制の整備がなされている。今後は、医療サービス向上のみならず、当該領域医師の育成や地域派遣も伴った地域に根づいた効果をあげることが求められる。

一方で、現在の病院の経営環境や医師養成システムでは、地域医療を大学が独自に支え

ていくことは困難な面も多い。2010（平成22）年度に県からの地域医療再生交付金による「地域専門医療推進学寄附講座」が作られた。実質15名以上の医師派遣が実施されたこの制度は2013（平成25）年度には終了の予定であったが、2016（平成28）年3月31日まで延長されることになった。今後も地域と協調して医師育成派遣を継続していく仕組みの策定を検討し、充実を図る必要がある。

大学病院の将来は、いかに有為な若い人材を確保して活動性をつなげていくにかかっている。法人化以後、再開発を進めている病院の経営環境は特に厳しく、先端医療へ向けた臨床研究の取り組みは以前より明らかに減退している。その中にあっても、運営上の支援を行って人員整備や業務分担により労働負荷を軽減しながら、魅力ある特異性で人々を惹きつける各領域の指導者を確保していくことが重要である。法人化以前のように概算要求で人員増を国に求めることは不可能になりつつある。外部資金や独自財源も活かして自律的な運営を行うと同時に、社会貢献具現の場であり、数少ない収入源でもある大学病院の意義を更に高めることによって、病院体制整備の支援に結びつけていきたい。

第5節 アドミッション・ポリシーと入学者選抜の改善

1 アドミッション・ポリシー

熊本大学は、2004（平成16）年に次のような入学者受け入れ方針（アドミッション・ポリシー）を定め、広く社会に公開している。

自ら学ぼうとする意欲、物事を多面的に捉えるために必要な幅広い基礎学力、人々と真摯に議論・対話できる能力や協力しあえる社会的能力を備えていることを基本として

- ・人間と自然を愛し、志を持って世界と地域への貢献を目指す人
- ・学問に情熱を持ち、自ら柔軟かつ論理的に考える人
- ・行動力に富み、新しい課題に意欲的に取り組める人
- ・広く世界に目を向け、国際舞台で活躍したいと思っている人

また、学部・学科や課程の理念や特色に基づき、それぞれの学部がアドミッション・ポリシーを定め、2005（平成17）年度から公開している。2007（平成19）年度からは入学者アンケートの中にアドミッション・ポリシーに関する項目を設定して認知度の調査を行っている。2012（平成24）年度学部入学者に対する結果を見ると、認知度は87％と比較的高い数値であった。2011（平成23）年度には、大学の国際化の観点からアドミッション・ポリシーの見直しを、大学院・教育学部・医学部保健学科で行い、表記内容を国際性も含めてより具体的なものとした。また、2012年度に大学院入学者に対して同様の調査を実施した結果、博士前期入学者の約7割、博士後期入学者の約4割から「具体的な科目等も明示して欲しい」との要望が挙げられた。これは、アドミッション・ポリシーの意味を学生が正確に理解していない可能性を示唆するもので、大学院も含め、アドミッション・ポリシーの意味を正確に理解させるとともに、今後はその見直しだけでなく、アドミッション・ポリシーに沿った人材を受け入れているか否かについての入試制度の検証と点検も必要と思われる。

2 入学者選抜方法の改善

近年、大学進学率は上昇してきているが、少子化の進行により受験生の総数は減少の傾向にある。一方、「ゆとり教育」や高校の画一的な受験指導により、受験生の基礎学力や適性、学習歴等において受験生の多様化が進行している。大学が求める人材像についても、大学側と高校側では理解に温度差がある。このような状況の打開策として、文部科学省は、2012（平成24）年6月、「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～」を発表した。その中で、高校教育に対して教育の質保証を求める一方、現状の教科の知識を中心としたペーパーテスト偏重による一発試験的入試から、センター試験の資格試験的活用の促進や思考力・判断力・知識の活用力等（クリティカルシンキング等）を重視する入試、志願者の意欲・能力・適性等の多面的・総合的な評価に基づく丁寧な入試への転換を求めている。更に、2013（平成25）年10月には、政府の教育再生実行会議は、教育の質向上や人材育成機能の強化に向け、大学入試センター試験の廃止も含む大胆な大学入試改革を提案した。

本学においてはこれまで、国立大学協会（国大協）申し合わせに従って、入学試験を前期日程・後期日程に分けて実施する分離分割方式で実施し、各学部・学科の受け入れ方針に基づきいくつかの改革・改善を行ってきた。具体的には、法学部と理学部による一括入試方式（2004年度から実施）及び工学部による「大学入試センター試験を課さない推薦入試」で、後者は数学と理科の能力を重視した「理数大好き入試」（2011年度から実施）などが挙げられる。

そして、2012（平成24）年度には、学長の要請を受け、入試担当副学長を座長とするワーキンググループ（WG）において入試制度のあり方について検討を行った。ワーキンググループでは、新学習指導要領への対応を含め、「意欲・能力・適性等の多面的・総合的な評価に基づく入試への転換の促進」が必要であることを踏まえ、本学における現行入試の問題点や改革案についての検討がなされた。その結果、高大連携・接続の視点からの人材確保を目指し、学力を担保した上で各学部・学科の特色及びアドミッション・ポリシーに基づくAO入試や推薦入試を設計する方向で合意され、秋入学を含む抜本的な入試制度改革に向けた検討が各学部・学科で始まった。

このような流れの中で、薬学部では2014（平成26）年度入試から後期日程を廃止し、従来の推薦入試に加え新たな推薦入試（大学入試センター試験を課す推薦入試）を実施することを決定した。医学部医学科では、「医師としての適格性」を重視する観点から前期入試における面接試験の導入を決定した。また、理学部及び工学部物質生命化学科・社会環境工学科では、グローバル人材を養成する観点に立ち、2015（平成27）年度入試から前期日程個別学力検査において課される教科に英語を追加することを決定した。

3 高大連携・接続

中央教育審議会大学教育部会は2012（平成24）年8月の答申の中で、「現在、高等学校教育と高等教育の接続や連携は必ずしも円滑とは言えない。高等学校教育、大学入学者選抜、高等教育は相互に関連し、依存し合っており、どれか一つにのみ課題があると捉えたり、特定の部分についてののみ改善を加えようとしたりすることでは、効果はあがらない。これからの社会を担う生徒・学生に必要な能力を育成するという観点から、高等学校教

育、大学入学者選抜、高等教育という三局面の役割分担と連携を見直し、高等学校教育の質保証、大学入学者選抜の改善、高等教育の質的転換を、高等学校と大学のそれぞれが責任を持ちつつ、連携しながら同時に進行することが必要である。」と述べている。

本学においては2009（平成21）年度に、高大連携推進プロジェクトとして部局の枠を越えた高大連携推進事業に着手し、2010（平成22）年度からは熊本市内の公立高校の生徒を対象とした高大連携推進試行プログラムを実施した。その結果、効果や質に関する高い評価が得られたことから、2013（平成25）年度からは対象を熊本県全域の公私立高校に拡大して本格的に実施することとなった。これに伴い高大連携推進委員会と高大連携推進室を設置し、高大連携推進に係る全学実施体制を整備することにより、それまでSPP・SSH・出前授業等それぞれに異なっていた担当事務を一本化した。特に、高大連携推進室は、コーディネータを中心として、県や市の教育委員会・私学協会・校長会等との連絡調整や出前講義等を行う部局等との連絡調整の役割を果たしている。また、本学と高校側との対話の窓口である「企画専門委員会」では、高大連携推進に関する取り組みの具体的な中身について検討するとともに、その成果に関する検証も行っている。更に、「校長との懇談会」では、高大連携や接続に関する大きな課題についての意見交換を行っている。

全学的な高大連携推進事業の企画としては、2012（平成24）年度にスタートした「高校生のための熊大ワクワク連続講義」「先輩タイ」「高大接続シンポジウム」がある。

「高校生のための熊大ワクワク連続講義」の目的は、本学の教員が、自らの研究の目的と内容や高校での学習との関連等について解説することによって、高校生の知的好奇心を刺激し、高いモチベーションと自律的な学習態度を持った若い人材の育成を目指すものである。また、「先輩タイ」は、学部生や院生が夏期休業等で帰省するときに母校を訪問して、自分が行っている研究や受講している講義内容を高校生に話すというもので、基本的には「高校生のための熊大ワクワク連続講義」と同様の主旨である。それに対し、「高大接続シンポジウム」は、「間違わない学部選びを高校生が大学生と本気で考える」シンポジウムというコンセプトのもと、深刻化するミスマッチ問題に対して、主体である高校生が大学生とともに解決の糸口を探るための議論を交わすという企画で、終了後のアンケート調査の結果を見ると、参加した高校生・大学生・高校教員のいずれからも有意義であったという感想が多く寄せられている。このように、多くの高校関係者から、本学の高大連携推進事業についての高い評価と事業拡大への期待が寄せられている。今後は、より効果的な高大連携・接続事業の充実を推進していく必要がある。

第6節 キャンパス整備

法人化以前の本学では、完成後30年以上経過した老朽施設（約14万㎡）の整備や耐震強度が低い施設（約16万㎡）の補強が課題であった。また、自然科学研究科や法曹養成研究科など一連の大学院設置に伴う施設の狭隘解消も課題となっていた。その後の法人化にあたっては、施設（土地及び建物）が国から本学に移管されたことに伴い、法人としての意思に基づく、戦略的かつ経営的視点に立った施設マネジメントの取り組みが重要となった。

このため、本学では法人化以降、キャンパス整備の中期的な計画となるマスタープラン

(10～15年先を見据えた柔軟性のある計画)及び国の5ヵ年ごとの施策(国立大学等施設緊急整備5ヵ年計画等)に基づいた整備計画の策定に取り組んだ。更に、2010(平成22)年度からは、施設・環境を全学的に検討する委員会を設置し、施設マネジメントの推進を図る体制を整えた。

これらの体制のもと施設の点検を実施し、新組織や大規模改修時に対応できる学長管理の共用スペースを確保するなどの施設の有効活用を図った。また、建物の営繕の効率的な執行や電力使用量を公表する省エネルギー活動の啓発などにより、経費の削減に努めた。このほか、キャンパス整備の長期的な計画となるフレームワークプラン(30～50年先を見据えた普遍的な計画)やキャンパス内における交通計画基本方針を策定した。

このような施設マネジメントを推進する中で、医学部附属病院の再開発については、患者の立場に配慮した先端医療の導入や大規模災害時における救急医療の拠点としての重点的な整備を行った。附属病院以外の施設については、耐震強度の低い老朽施設を補強し、併せて機能改善や高断熱化、太陽光発電の設置など環境に配慮した整備を行った。

そのほかの主な整備実績は以下のとおりである。

①老朽施設の整備

・黒髪キャンパス

工学部1・2号館改修、理学部1・2・3号館改修、文法学部本館改修、教育学部本館改修、共用棟黒髪2改修、共用棟黒髪3改修、全学教育棟改修、教育学部東教室改修、体育館改修、旧図書館工学部分室改修、附属特別支援学校校舎改修、基幹整備(給排水等)等

・本荘キャンパス

保健学科E棟改修、基幹整備(給排水、ガス管等)等

・大江キャンパス

薬学部本館改修、附属育薬フロンティアセンター改修等

・京町キャンパス

附属小・中学校校舎改修、附属中学校体育館改修等

②施設の狭隘解消

・黒髪キャンパス

工学部ものづくり実習室新築、熔解鑄造・加工実験棟新築、附属図書館南棟新築等

・本荘キャンパス

発生医学研究所新築、共用棟本荘1新築

・大江キャンパス

附属育薬フロンティアセンター新築

③大学附属病院の再開発

・本荘キャンパス

医学部附属病院西病棟新築、中央診療棟新築、東病棟新築

これまでの整備により、医学部附属病院の再開発、老朽施設の整備、施設の耐震化、狭隘解消など、教育研究環境や安全性の向上が図られた。

今後は、新たなニーズに応えるための施設整備や更なる施設マネジメントの推進に取り組むこととしている。

第7節 新執行部による大学運営

1 谷口功熊本大学長の就任と執行部の編成

2009（平成21）年4月1日、熊本大学長に谷口功自然科学研究科教授が就任した。1949（昭和24）年に新制の国立熊本大学となって12代目、2008（平成20）年に国立大学法人熊本大学となって2代目の大学長で、任期は2015（平成27）年3月31日までの6年間である。本学では、法人化時の定数に従い学長と理事6名及び監事2名の役員（理事1名と監事1名は非常勤）を置いているほか、学長は学則に基づいて複数の副学長（一部は理事兼務）を指名して大学運営にあたっている。更に業務補佐役として、必要に応じ数名～10名程度の学長特別補佐を任命してきた。

2 大学運営の体制

法人化以降の本学理事・監事・副学長・学長特別補佐とそれぞれの担当業務一覧を表1と表2に示す。表の記載が各担当者の業務を十分に説明しきれていない一面もあるが、国際交流担当副学長や男女共同参画担当の女性学長特別補佐の任命、更には学長特別補佐の増員などから、大学運営における学長の力点の推移が窺える。

施策の立案とそれらの実施など大学運営の体制は、法人化に伴って崎元達郎前学長が整備したものを継承しつつ（図1）、各会議体の組織活動や機能の強化に努めてきた。役員に副学長を加えた政策調整会議（関連事務部担当者も陪席）を原則として毎週開催し、学長が議長となって大学運営に係る重要事項の情報共有と合意形成を図っている。また、施策立案・決定などの役員会に諮るべき事項の事前協議の場としての役割も果たしている。

各理事や副学長を通じてそれぞれが総括する会議体に政策調整会議の方針が伝えられるとともに、各会議体の検討結果は政策調整会議で協議される。重要事項は学長が議長を務める総合企画会議の審議を経て施策案となり、部局長等連絡調整会議で協議の後、教育研究評議会や経営協議会の審議を経て実施に移される。また、大学経営上の重要事項については役員会の決定も必要となる。

3 大学運営の取り組み

谷口功学長は、就任初年度に「第二期中期目標計画（2010（平成22）～2015（平成27）年）」を策定し、国の承認を得た。また、その要点を『熊本大学アクションプラン2010：地域に根差しグローバルに展開する研究拠点大学』として小冊子にまとめた。アクションプランには、①教育力の強化、②研究力のアップ、③社会貢献の推進、④国際化の推進等の4項目についての「学長の4つの約束」と題したメッセージとともに、教育、研究、社会貢献、国際化、病院や附属学校、財務や業務運営、自己点検評価など各分野にわたる92項目の具体的なプラン（施策）が記載されており、学内外に配付して周知を図っている。

一方、2010（平成22）年頃から大学改革を加速化すべきとの社会的要請が一段と高まりを見せるとともに、予算面の制約も厳しさを増してきた。谷口学長は、国立大学協会や中央教育審議会など文部科学省における各種施策協議の場において主導的役割を果たすとともに、必要な情報をいち早く学内に還元するなどの機動的な大学運営に取り組んでいる。

表1 法人化以降の学長・理事・監事・副学長とその担当業務の変遷

役 職	役 員					副学長 担当業務 担当者			
	学 長	理 事	監 事						
任期開始日	担当業務(兼務等)担当者					担当業務 担当者			
2004.4.1 平成16年 2005.4.1 平成17年 2006.4.1 平成18年	崎元達郎	教育・学生 (副学長) 足立啓二	研究・ 大学改革・ 社会貢献 (副学長) 小野友道	目標・計画・ 評価・情報・ 広報 (副学長) 平山忠一	人事・労務 大迫靖雄	財務・施設 (事務局長) 長木正治	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 高橋誠一	会計監査 (非常勤) 石見敏行
		教育・学生 (副学長) 西山忠男	研究・ 大学改革・ 社会貢献 (副学長) 小野友道	目標・計画・ 評価・情報・ 広報 (副学長) 平山忠一	人事・労務 森 光昭	財務・施設 (事務局長) 佐藤 隆	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 高橋誠一	教育研究・ 組織再編 足立啓二
		2006.11.20 平成18年 2007.4.1 平成19年 2008.4.1 平成20年	教育・学生 (副学長) 西山忠男	研究・ 大学改革・ 社会貢献 (副学長) 阪口薫雄	目標・計画・ 評価・情報・ 広報 (副学長) 菅原勝彦	人事・労務 森 光昭	財務・施設 (事務局長) 佐藤 隆	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 高橋誠一
2008.11.20 平成20年 2009.4.1 平成21年 2010.4.1 平成22年	崎元達郎	教育・学生 (副学長) 西山忠男	研究・ 大学改革・ 社会貢献 (副学長) 阪口薫雄	目標・計画・ 評価・情報・ 広報 (副学長) 菅原勝彦	人事・労務 森 光昭	財務・施設 (事務局長) 山本 晃	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 高橋誠一	会計監査 (非常勤) 石見敏行
		教育・学生 (副学長) 安部真一	研究・ 社会貢献 (副学長) 山村研一	目標・計画・ 評価・情報・ 広報・基金・ 同窓会 (副学長) 田口宏昭	人事・労務・ 男女共同参画・ 附属学校園・ 個人活動評価 森 光昭	財務・施設 (事務局長) 山本 晃	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 高橋誠一	国際交流 古川憲治
		2011.4.1 平成23年 2012.4.1 平成24年	教育・ 学生支援 (副学長) 山中 至	研究・ 社会連携 (副学長) 原田信志	目標・計画・ 評価・情報・ 広報 (副学長) 安部真一	組織・企画・ 人事・労務・ 広報 (副学長) 両角光男	財務・施設 倉田 裕	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 菅原勝彦
2013.4.1 平成25年	谷口 功	教育・ 学生支援 (副学長) 山中 至	研究・ 社会連携 (副学長) 原田信志	評価・目標・ 計画・入試・ 高大連携 (副学長) 安部真一	人事・労務・ 企画・組織・ 情報化・広報 (副学長) 両角光男	財務・施設 倉田 裕	法務 (非常勤) 野口敏夫	業務監査 岩津春生	会計監査 (非常勤) 立石和裕

表2 法人化以降の年度別学長特別補佐担当業務と担当者の変遷

年 度	学 長	担 当 業 務					担 当 者				
2004年度	学長 崎元達郎	評価 安仁屋勝	教育 大森不二雄	研究 甲斐広文	社会・ 地域貢献 古賀倫嗣	情報化 中野裕司	国際交流 古川憲治	注 1 年度途中の任命・交代もあり、任期は必ずしも年度と一致しない。 注 2 上段ゴシック体が担当業務、下段明朝体が担当者名を表す			
2005年度		評価 安仁屋勝	教育 大森不二雄	研究 甲斐広文	社会・ 地域貢献 石原 修	情報化 中野裕司	国際交流 檜山 隆				
2006年度		評価 吉川榮一	教育 大森不二雄	研究 甲斐広文	社会・ 地域貢献 石原 修	情報化 中野裕司	国際交流 高島和希				
2007年度		評価 吉川榮一	教育 大森不二雄	研究 甲斐広文	社会・ 地域貢献 石原 修	情報化 中野裕司	国際交流 高島和希				
2008年度		評価 田中朋弘	教育 大森不二雄	研究 甲斐広文	社会・ 地域貢献 石原 修	情報化 中野裕司	国際交流 山田 源				
2009年度	学長 谷口 功	広報・IR 矢加部和幸	教育改革 大森不二雄	入試・就職 市村憲司	社会連携 上野眞也	情報化 中野裕司	男女共同 参画 衆 昭苑				
2010年度		広報・IR 矢加部和幸	教育改革 本間里見	入試・就職 市村憲司	社会連携 上野眞也	情報化 宇佐川毅	男女共同 参画 衆 昭苑				
2011年度		広報 田中智之	教育改革 本間里見	入試・ 高大連携 市村憲司	社会連携 上野眞也	情報化 宇佐川毅	男女共同 参画 衆 昭苑		基金 甲斐広文	学生支援・ 同窓会 伊原博隆	学長特命 大川千寿
2012年度		広報 田中智之	教育改革 本間里見	入試・ 高大連携 市村憲司	社会連携 上野眞也	情報化 宇佐川毅	男女共同 参画 衆 昭苑		基金 甲斐広文	学生支援・ 同窓会 伊原博隆	学長特命 大川千寿 安川文朗
2013年度		広報 田中智之	教育改革 本間里見	入試・ 高大連携 市村 憲司	社会連携 上野眞也	情報化 宇佐川毅	男女共同 参画 衆 昭苑			学長特命 尾原祐三	学長特命 渡部 薫

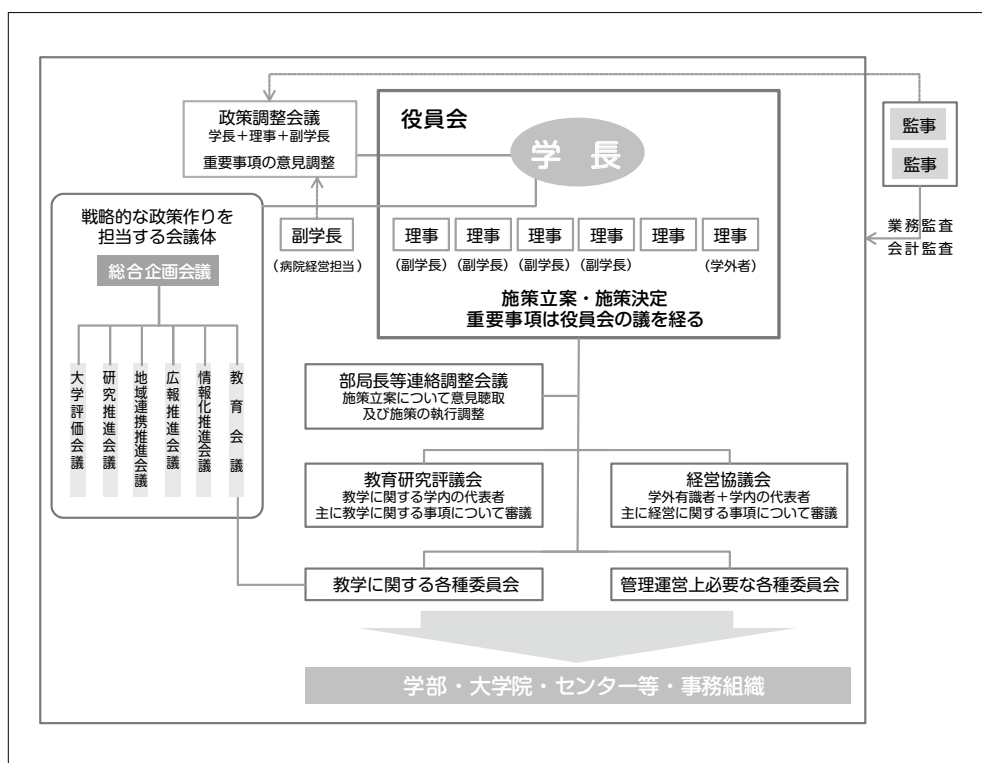


図1 熊本大学の管理運営体制概念図

第8節 業務運営の改善及び効率化

国立大学の法人化により、人事面や財務面等において大学の自主性・自立性が強まり、柔軟な大学運営が可能になった。一方で、法人化以前にはなかった新たな会計制度の導入、労働基準法に基づく労務管理、評価制度の導入、競争的資金の拡充等の業務が発生し、国立の機関であった時代からの業務に上積みされる形で業務量が増加している。国の総人件費抑制政策においては、国立大学法人も一律に人件費削減の対象とされており、事務職員数が減少していることは、大学運営上の課題となっている。

このほか、法人化後の国立大学全般の課題を論じたものの1つとして、2010（平成22）年7月に文部科学省の「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」が示された。その中で、「今後の改善方策」の1つとして「ガバナンスの強化」が挙げられ、各法人に求められる具体的な改善方策として、事務組織や各種委員会等の運営組織については法人の目的に沿った効率的・機動的な体制となるよう不断に見直すこと、法人経営を支えるスタッフとしての事務職員の職種に応じた専門能力の向上を図るため、職種に応じた専門能力の可視化とそれに応じた体系的な研修の実施に努めることなどが挙げられている。こうした方向性は、2012（平成24）年に文部科学省が公表した「大学改革実行プラン」においても踏襲されている。

前述のとおり国立大学法人化によって運営上の裁量が大幅に拡大した反面、より適切な

管理運営が求められることとなった。このような変化に伴い事務組織についても、大学運営を担う組織としての転換が必要になった。

本学における2010（平成22）年10月の事務組織再編を皮切りとした「事務改革」は、このような社会情勢や大学を取り巻く環境の変化に柔軟に対応して業務の抜本的な高度化・効率化を図ることを目指し、「組織改革」「業務改革」「人事制度改革」という3つの改革を柱として取り組まれている。

まず、1点目の「組織改革」では、第二期中期計画に掲げられた『「法人業務」と『大学業務』の機能分化等の視点から組織を再編した。再編にあたり、担うべきミッション（使命）を鮮明に打ち出し、そのミッションを実現するための業務を能動的に担う機能別の組織として、「ユニット制」を導入することとした。

これにより、学長や役員による大学経営・運営の意思決定をサポートする機能が強化され、国の新規施策や突発的な政策課題に対しても機動的な対応が図られるようになった。また、人事や財務をはじめとする管理部門のスリム化、学生サービスや教育研究推進など従来からの機能の拡充が図られた。

2点目の「業務改革」では、「業務の効率化」を目的として、機能や業務プロセスの余剰を削り、成果やサービスは維持・向上させるとの方針により取り組みを進めている。

すべてのユニットが、自ユニットの総業務量を可視化し、業務プロセスの余剰やアウトプットの適否を議論した上で、自らの判断により業務削減と効率化に取り組んでいる。

これまでの取り組みのように、業務の一部廃止や部分的なアウトソーシングなどの対症療法的な取り組みでは、新たな業務に振り向けるほどの余裕を産み出すことは不可能である。真に必要なアウトプット及びサービスとは何か、何を目的として行う業務なのかという根本的な部分に踏み込んだ効率化を進めることを全職員の共通認識とし、業務構造全体の見直し、サービス自体の改廃までを見据えて取り組むことで、抜本的な業務の効率化を図っている。

そして「人事制度改革」では、職員一人一人の仕事に対する誇りと意欲を生み出し、職員が自ら考え、行動する組織への変革を促すために、人事の諸制度の改革に取り組んでいる。

その中で、「事務職員として求められる人材像」を明示して基本的な心構え、各役職に共通した標準スキル、各組織固有のスキルを打ち出し、職員が目指す能力を明確にすることにより人事評価の際の指標とした。また、複線型人事制度の運用に伴うキャリアプランを提示し、各職員が自らのキャリアビジョンを具体的にイメージできる仕組みとした。

そのほか採用、異動、人材育成、人事評価、処遇については、職員の成長を促す、職員が育つ環境を目指したさまざまな仕組みの導入や、人事に関する総合調整、協議、決定を行う組織として「事務職員人事戦略委員会」を発足させるなど、人事企画をより戦略的に行える体制を整備した。

これらの「組織改革」「業務改革」「人事制度改革」は、本学の発展に資するよう重点化すべき業務を充実させることとして、業務を機能別に分化し、これまでの管理業務重視の体制から、学生等の顧客満足を意識した体制への転換を目指したものである。そのために、職員一人一人の意識を改革し、最大限のパフォーマンスが発揮できる環境を整えるための改革を進めてきた。

この事務改革は、第二期中期目標期間中に完了することを目指しているが、組織につい

ては完成形に向けた途上であり、業務の効率化や人事制度の改革についても、試行段階や運用方針を検討中のものもある。まずは、事務改革として2010（平成22）年10月に示された方向性に沿って改革を推進する必要がある。

一方で、国立大学法人を取り巻く環境は刻一刻と変化している。財政的に厳しい状況が続く中、国立大学法人に対する社会からの視線もより厳しいものとなっている。この事務改革は、2010（平成22）年10月時点において将来を見据えた改革として打ち出されたものであるが、改革を一過性のものとせず、常に社会情勢や時代の要請を捉えて前向きに変化させ続けることが必要である。

第9節 人材の多様化

1 新しい人事制度の導入

2010（平成22）年10月の事務改革に併せ、組織力の強化と職員のモチベーション向上を意図した人事制度改革に着手し、順次運用を開始した。柔軟な業務遂行組織の編成を実現する「職位と役職の分離」と、専門知識を持つ人材の育成や多様な職種・労働観に対応できるキャリアプラン提供に向けた「複線型人事制度導入」などがその柱となっている。本節においては、後者の複線型人事制度の概要とその運用に不可欠な採用制度や人材育成制度の整備について述べる。

2 複線型人事制度

複線型人事制度におけるキャリアコースとして、①エキスパートコース、②アドミニストレーターコース、③スペシャリストコースの3コースを設定した。エキスパートコースは、大学の業務に関する幅広い知識と経験を持った大学運営各分野の業務エキスパートを目指すコースである。新規採用職員の多くに対応しており、8～10年程度の基礎知識育成期間内に2～3系列の業務を経験しながら基礎的な知識・能力の獲得と各人の業務適性を探った後、専門知識育成期間を経て専門性を確立し、係長や副課長などのエキスパートとしての職責を果たすことになる。

アドミニストレーターコースは、管理職として部下のマネジメントを行うとともに、学長・理事・部局長等のブレーンとして施策立案を担当する職員を目指すコースである。業務・人材のマネジメント能力や企画立案能力を見出されたエキスパート職員がこのコースに進む。

スペシャリストコースは、社会的に認知された高度な専門知識・能力や資格などを活かして、知的財産、国際、広報、医療事務、施設、図書館など大学運営に必要な専門的業務に従事する職員を目指すコースである。学外から関連の知識や能力を有する人材を採用する一方、エキスパートコースの人材についても専門的業務に必要な知識・能力や資格習得に関心を持つ場合は、早期にスペシャリストコースの業務を経験させるとともに、条件が整い次第スペシャリストコースの人材として採用できることとしている。

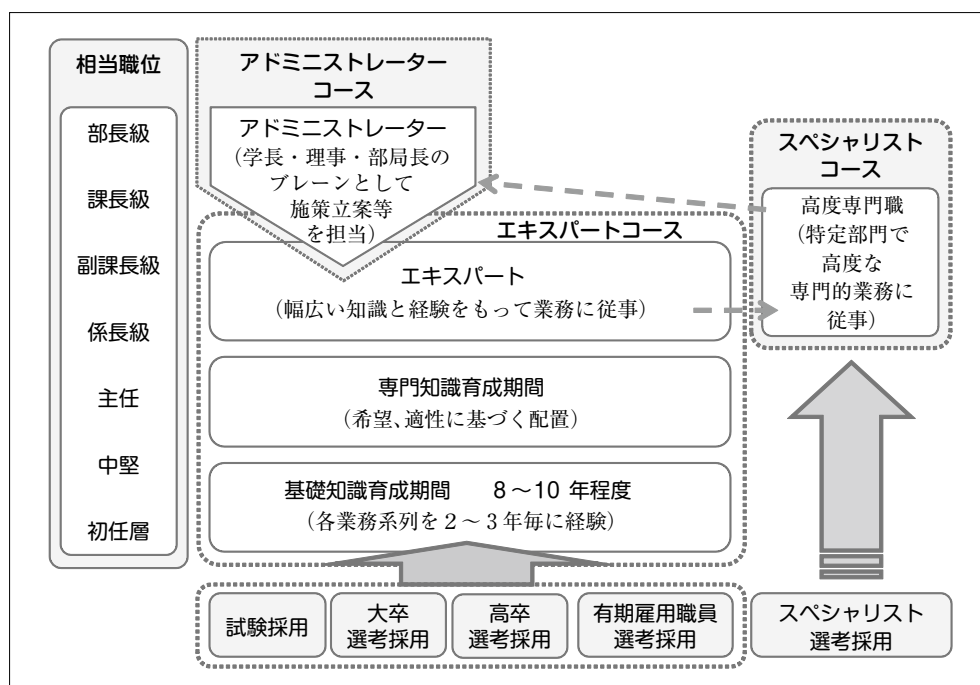


図2 複線型人事制度の概要

3 採用制度と人材育成制度

複線型人事制度が求める多様な人材確保に向け、採用制度についても、国立大学法人等職員採用試験合格者からの採用を基本とするが、有期雇用職員を中途採用と位置づけて明確な採用指針に基づく試験や面接を経て採用する体制や、大卒者・高卒者・スペシャリスト等対象の単独採用試験を実施するなどの検討を進めている。

事務職員の人材育成については、複線型人事制度との連携を考慮して、①選抜型の研修を含む階層別研修（新採用事務職員研修やエキスパート候補者研修など）、②共通スキル育成研修（プレゼンテーションスキル研修）、③職群固有マインド・スキル研修（新採用事務職員OJT職員研修）、④職員固有スキル研修（職員の自発的意思で受講する研修の制度化）など、体系的な研修体制を設計し、順次実施している。

4 今後の展開

以上のような制度設計に基づき、逐次、具体化し実施している段階である。2011（平成23）年度においては、スペシャリスト分野として、研究支援業務を専門的に行う研究コーディネーターの制度設計を行い、2012（平成24）年度から雇用を開始した。業務を効率的・効果的に推進するために職種の多様化を図る予定であり、スペシャリストの配置については、事務各（本）部に対してヒアリングを行うなど、適用部署の拡大について情報収集し検討を行っている。

第10節 男女共同参画

1 取り組みの背景

男女共同参画社会の実現を理念とする男女共同参画社会基本法が1999（平成11）年6月23日に施行され、2000（平成12）年には、指導的地位に占める女性の割合を30%とする目標値とともに、女性のチャレンジ支援や女性の立場を守る取り組みなどを推進する男女共同参画基本計画が策定された。我が国においては、欧米に比べ女性研究者の割合が低く上位職に就きにくい、子育て期における研究継続が難しいなどの問題が指摘され、科学技術分野における多様性の確保と知的財産の創出、国際競争力の向上などの視点から、第3期科学技術基本計画（2006年）や第3次男女共同参画基本計画（2010年）には、男女共同参画の推進とともに、自然科学系全体で女性研究者の割合を25%まで高めるなどの数値目標が設定された。

2 本学における初期の取り組み

本学における組織的取り組みは、崎元達郎学長時代の2003（平成15）年に次世代育成支援対策推進法が制定され、従業員301人以上の事業主は、子育てなど次世代育成支援のための一般事業主行動計画策定と都道府県労働局への届け出が義務づけられたことに始まる。2004（平成16）年、大迫靖男人事・労務担当理事を中心に「子育て支援検討ワーキンググループ」が設立され、第1期「国立大学法人熊本大学次世代育成支援行動計画」（2005年4月1日～2010年3月31日）が策定された。その過程ではウェブCTを利用して本学教職員の子育てと仕事の両立状況に関する大掛かりなアンケート調査が行われ、2005（平成17）年2月にはキックオフ・シンポジウムも開催された。

このほかにも、法学部有志教員が中心となり、熊本県男女共同参画室、熊本学園大学及び熊本県立大学と共同で「女性のエンパワーメント」をテーマとする男女協働政経塾（熊本県の委託事業：2000～2005年）が実施され、発生医学研究センター教員による学会を通じた男女共同参画推進活動が展開されるなど、活動の広がりが見られた。

3 九州初の「女性研究者モデル育成事業」採択

2005（平成17）年度には、熊本大学次世代育成支援行動計画フォローアップ専門委員会が組織された。また、附属病院看護部や医師を主対象とする子育てと仕事の両立に加え、育児や介護に直面した女性研究者のキャリア継続支援などの女性研究者支援の必要性が強く認識され、担当理事が中心となって科学技術振興調整費による「女性研究者モデル育成事業」（2006～2008年）に応募した。応募は36大学に上ったが、意識改革、制度改革、チャレンジ支援、保育支援を柱とする本学の「地域連携によるキャリアパス環境整備」の提案が、従前の活動実績もあり高い評価を得て、採択10大学の1つに選ばれた。九州初の採択という使命感もあり、新任の森光昭人事・労務担当理事のもとでの男女共同参画推進の取り組みが本格化した。

2006（平成18）年7月に方針を策定し、課題の把握と施策検討などを担当する男女共同推進委員会を設置、8月には調査研究、情報収集、広報啓発、地域連携などの施策推進を

担当する男女共同参画推進室を設置した。前者は複数の理事と部局等の選出教員、総務担当部長、看護部長、学外有識者などで構成され、後者は担当理事、室コーディネータ、事務部の関連ユニット長、事務部関連チーム代表者で構成された。

初代委員長及び室長には森理事が就任し、室長とともに活動推進役と位置づけられる室コーディネータには熊本県民交流館長や熊本県男女共同参画センター長として活躍してこられた緒方洋子氏を専任の職員として迎えた。

4 第二期の取り組み

2006（平成18）年、学生・教職員を対象とする男女共同参画関連の講演会や女性研究者交流会、育児や介護に迫られる研究者支援を目的とする研究補助者雇用事業などを開始した。2007（平成19）年に「男女共同参画推進基本計画」を策定し、翌2008（平成20）年には病児保育事業を開始した。更に、2009（平成21）年には小学生までの子育て支援を目的とする短時間勤務制度を開始、病院内事業として実施していた「こばと保育園」を大学の直営とし新園舎を建設するなど、組織的な取り組みが次々と展開された。

一方、理学・工学系の女性研究者育成が特に急がれるとの判断から、自然科学研究科が中心となり科学技術振興調整費による「女性研究者養成システム改革加速事業」（2010～2014年度）に「バッファリングによる女性研究者養成の加速」を提案し、採択を受けた。これは、学長が全学運用教員席の中から理工系女性教員公募用として5年間の期間中毎年2～3席の教員席をそれぞれ3年の期限付きで提供した場合（バッファ席。年間最大8席）、科学技術振興機構から研究費等の育成支援経費が補助されるとともに、3年の養成期間を経て女性研究者は関連分野の教員席に移るという事業である。空席となった席は4、5年目の公募席として再使用することで、5年間に合計13名の女性研究者を新規採用する計画となっている。

5 体制の強化と活動の成果

この間の2008（平成20）年4月、発生医学研究センターの糸昭苑教授が男女共同参画担当の学長特別補佐に就任した。谷口功学長が誕生した2009（平成21）年度からは糸学長特別補佐、八幡彩子教授、岸田光代准教授の3名が、緒方洋子氏に代わって室コーディネータに就任し、人員的にも男女共同参画推進室の活動が一段と強化された。2011（平成23）年度には新任の両角光男人事・労務担当理事が事業を引き継いでおり、河村洋子准教授が室コーディネータに加わった。

2004（平成16）年5月と2012（平成24）年5月の女性教員の割合を比較すると、自然科学系で4.4%から6.8%に、全学では11.0%から15.7%に増加した。特に教授や准教授の増加が顕著である。全学で教授が14名から36名に、自然科学系でも教授と准教授各1名が3名と6名に増えた。係長以上の女性事務職員の比率も上昇を続けるなど、着実に成果をあげてきている。