

# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第1章 図書館

独立行政法人 国立大学財務・経営センター



# は し が き

平成16年4月に国立大学等が法人化され、はや4年が経過しようとしています。

国立大学法人等は、従来の国の法令に従った運営から離れ、自主性・自律性を発揮した組織として発展することが期待されていますが、法令準拠から経営発想への移行は国立大学法人等にとって初めてのことであり、十分な知識・経験の蓄積もなく、試行錯誤の連続であったのではないかと察するところでもあります。

本センターでは、ハンドブックを刊行するにあたり、全ての国立大学法人等の経営にかかる主要項目につき、基礎的な考え方と理論及び応用を、専門的知識を前提とせずに解説し、また、経験と知見の知識を踏まえ適宜更新していくことで国立大学法人等のニーズに応えていきたいと考えております。

平成16年5月に刊行した第1集は法人化に伴い需要が高いと思われる法人制度の概要、財務管理などを中心に解説しております。平成18年1月に刊行した第2集では、法人経営を行う上で重要となる人事、組織業務、施設などの組織内部の管理を中心に解説しております。

今回の第3集では、対外関係や支援業務など組織外部との関わりを中心に解説することとして編集を行いました。

また、この第3集についても、今後、法人化による種々の課題を確認し、法人経営の進展に伴い必要とされる事項を適宜追加したり、優良事例を紹介するなどして記述内容の改訂を図り、より一層国立大学法人等の財務・経営の改善に資することを願っています。

本書が第1集、第2集と同様、関係者のお役にたてば幸いです。

平成20年3月

独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
理事長 遠藤昭雄



# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 ..... 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 ..... 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 ..... 1-7
- 1.4 今後の経営課題 ..... 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに ..... 2-1
- 2.2 教育・研究支援 ..... 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 ..... 2-12
- 2.4 共通認証システム ..... 2-13
- 2.5 組織と人材 ..... 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 ..... 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ ..... 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) ..... 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 ..... 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 ..... 3-47
- 3.5 用語 ..... 3-56
- 3.6 参考文献等 ..... 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 ..... 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか ..... 4-1
- 4.3 知財管理の目的 ..... 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 ..... 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 ..... 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー ..... 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 ..... 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会





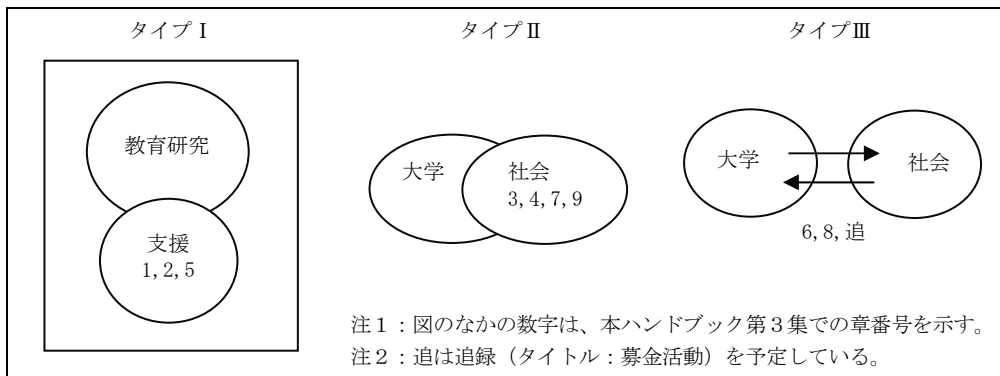
# 利用の手引き

## (1) 全体の構成

本ハンドブックは、国立大学法人の経営に資する参考資料として、別添のような構成員からなる編集委員会を設置し、当センター研究部の山本清教授が中心となり検討した結果を編纂したものである。今回の第3集では、第1集の財務管理、第2集の内部管理に焦点をあてたものを統合する見地から、内部管理では支援業務を、また、大学の外部に位置する社会との関係業務についてとりまとめた。なお、第1・2集と同様、各章の叙述内容は編集委員会の検討を経たものであるものの、担当章執筆者個人の見解であること及び通達に類する規範的なものでないことにご留意いただきたい。

具体的な内容は各章に譲るが全体を概観する意味で整理すると、下図ようになる。第1のタイプは、内部管理に属するが、大学の本来活動である教育研究を支援する業務である。第3集では第1章の図書館、第2章の情報基盤センターの業務及び第5章の福利厚生・保健管理業務が関連する。図書館及び情報基盤センターは教育研究に不可欠な機能であり支援のなかでも教育研究との一体性が強いものである。他方、福利厚生・保健管理は教職員及び学生の活動基盤を健全な状態に保持するインフラ的な業務である。第2のタイプは、大学と社会との境界（インタフェース）に位置する業務であり、大学の活動であると同時に社会的活動でもある形式で実施されるものである。第3章の研究プロジェクト、特に外部資金で実施されるプロジェクト研究、第4章の知財管理、第7章の教育研究関連業務及び第9章の国際関係が該当する。一方、第3のタイプは、大学と外部との関係について大学が社会に対して働きかけるとともに社会からニーズをくみ取る相互作用としての業務である。いわゆる対外関係（External Relations）といわれる分野であるが、大学の社会的存在を高める上で重要性が増しており、第6章の広報、追の募金及び第8章の連携が相当する。大学は企業のような交換経済の生産主体でなく、消費経済主体であるからである。

大学の内部支援業務と対外業務



以上のような枠組みの下で、第1章においては、図書館業務を学術情報サービス機能の観点から解説し、その機能充実のための経営及び人材についてまとめている。第2章は、情報処理から教育研究活動を効率的に生産・収集・整理・公開する基盤としての情報基盤センターの機能拡大について解説している。第3章の研究プロジェクト管理では、主として外部資金を財源にして実施される研究プロジェクトについて、その管理の基本的業務の内容と支援者の果たす役割や研究倫理・不正防止策などについて解説している。

また、第4章では、特許権、実用新案権等の知財財産を教育研究の結果として生まれる社会貢献の一つと位置付け、大学の使命や戦略の中で方針の明確化や利益相反の考え方などについてまとめている。第5章では、大学の成果が基本的に構成員の知的活動によって創造されていることを踏まえ、活動主体である構成員の肉体的・精神的健康の重要性とその向上対策について解説している。第6章では、大学と社会の双方向のコミュニケーションの機能から広報活動をとらまえ、その基本概念や危機管理時の広報についてもふれている。第7章においては、教育研究活動の附帯的な業務として公開講座、博物館活動などを教育研究関連業務と定義し、大学機能の発展的な活動の観点から整理・概説している。

そして、追は、財源の多様化を図り財務の安定化・健全化を図るとともに社会的認知と理解を深める一環の活動として募金・寄付金業務を位置付け、その役割や円滑な実施方策について解説している。第8章の連携は、大学と社会・企業・政府（自治体）等とが相互作用によって大学機能の充実を図る方策として認識し、多角的な役割と今後の進展について概説している。最後の第9章では、大学と国際的な相互作用の観点から国際・留学生関係についてとりまとめ、国際戦略の重要性と留学生への包括的な対応などについて解説している。

## （2）今後の課題

国立大学法人は平成20年度には最初の中期目標期間にかかる活動実績につき暫定的な評価を受け、21年度には次の中期目標・計画の策定作業が予定されている。制度として自主性・自律性の向上措置が導入されたが、同時に効率化や自己収入増加の目標も達成しなければならない環境下で独立した主体として「大学経営」への取り組みが試行錯誤しつつ着実に進展している。大学の内部改革は誘因制度など新しい試みも導入されているが、国立大学の使命でもある高等教育機関への進学機会の公正性及び国際競争力の観点から、私立大学のように教育研究活動の経費の大半を学生納付金収入で賄うことはできないゆえ、公財政支援等を含む外部資金の安定的確保が不可欠である。

したがって、第3集で扱った大学と社会との関係を強化することで教育研究活動を活性化させると同時に資源循環の回路を確立する意義は極めて高いものがある。また、教育研究活動を支える支援活動は対外的に見えにくい部分であるものの、支援業務は間接的な費用というより大学の学術・創造活動の水準と付加価値を高める重要なものである。教育研究の支援如何がその成果の水準を決定するといっても過言でない。この観点から、今後、事例の収集を含め内容の改定を引き続き行っていきたい。

## 1.1 国立大学における図書館

大学図書館は、大学の構成員である学生・教員・職員に対して、主として学術情報サービスを提供することにより教育・学習・研究活動を支援する施設である。ただし現在では、情報技術の進展によりいわゆる「壁のない図書館」（サービスが情報ネットワークを通じて展開される図書館）が実現し、図書館経営の視点は固有の施設の範囲にとどまらず、果たすべき役割に関わるところ全体に向ける必要がある。

大学における図書館の設置とその基本的な要件は、「学校教育法施行規則」（それを受けた「大学設置基準」）が定めている。また、大学評価・学位授与機構など認証評価機関による「大学評価基準（機関別認証評価）」は法令ではなく大学の品質保証の基準であるが、米国などの認証団体の例をみると、その運用は図書館のあり方に影響を及ぼすものと考えられる。なお、平成16年度からの法人化を機に「国立学校設置法」が廃止され、それにより国立大学においても「附属図書館」という名称に拘束されなくなった。現在では、従来と同じ名称のものもあるが、法人によっては「〇〇大学図書館」と「附属」をはずしたもの、あるいはその他の相当する名称がいくつかみられる。

国立大学には、大きな学生数を擁する総合大学もあれば、ある領域に特化された、小規模の単科大学もある。表1に示すように文部科学省の大学図書館実態調査では、学部数による4段階区分（A規模：8学部以上、B規模：5～7学部、C規模：2～4学部、D規模：単科大学）をしているが、大学図書館の経営は規模の大小により種々異なってくる。

表1 国立大学図書館の規模別概要（平成17年度大学図書館実態調査結果報告から）

規模 (大学数)	図書館 総経費	全蔵書数	雑誌(EJ)数	職員数*	スペース	学生数
	千円	冊	種	人	m <sup>2</sup>	人
A規模(16)	22,852,102	48,080,010	835,996(184,766)	961/848	445,752	265,375
1大学平均	1,428,256	3,005,000	52,249(11,547)	60/53	27,860	16,585
B規模(19)	8,261,813	18,764,425	340,518(123,604)	379/355	193,604	158,886
1大学平均	434,832	987,601	17,922(6,505)	19/18	10,189	8,362
C規模(26)	8,079,396	16,286,678	280,773(110,837)	360/369	178,685	130,182
1大学平均	310,746	626,411	10,798(4,262)	13/14	6,872	5,007
D規模(26)	5,126,057	9,775,772	167,081(85,149)	260/221	107,987	74,256
1大学平均	197,156	375,991	6,426(3,274)	10/8	4,153	2,856
計	44,318,368	92,906,885	1,624,368(504,356)	1,960/1,793	935,992	628,699
1大学平均	509,407	1,067,895	18,671(5,797)	23/21	10,758	7,226

\*専任/臨時

また、大学図書館のあり方は、それぞれの大学の教育・研究活動の性格を反映する。たとえば、コレクション（図書館が所蔵する資料の全体）は、それぞれの大学が有する学部・学科、あるいは研究科が対象とする学問分野を当然反映しているし、また博士課程を持つ研究指向性の高い大学や学士課程までの教育中心の大学などといった特徴もコレクションに反映される。

表2は、カーネギー教育振興財団分類による大学図書館群の資料規模を示したものである。大学図書館が所蔵する資料数には、かなりの違いがみられる。なお、この分類に則った中央教育審議会大学分科会によるとりまとめによれば（この後に、大学統合や組織改変のなかで若干の移動があり加工した）、国立大学は、博士号授与大学（D r - E x t. : 5分野以上で年50件以上の博士号を授与する大学と、D R - I n t : 3分野以上で年10件以上の大学）と修士号授与大学（MA1 : 3分野以上で年40件以上の修士号を授与する大学と、MA2 : 年20件以上の大学）で、学士号授与大学はない。

表2 カーネギー分類による大学別平均資料数（公私立大学を含む）\*

	蔵書数	受入図書数	雑誌数	外国雑誌受入数
	冊	冊	種類数	種類数
博士号授与大学(DR-Ext)	3,019,469	72,890	45,063	3,782
博士号授与大学(DR-Int)	875,096	22,190	13,749	1,263
修士号授与大学(MA1)	810,368	25,386	14,388	972
修士号授与大学(MA2)	352,620	10,462	4,149	410
学士号授与大学(B)	155,556	5,102	1,704	118

\*カーネギー分類は、<http://www.carnegiefoundation.org/classifications/>を参照。

現在はさらに細分化された分類となっている。数値は、『日本の図書館：統計と名簿2004年版』に基づき算定

大学図書館が行う学術情報サービスとは、主として大学などにおいて生み出される研究成果物の提供に関わるものである。これらの学術情報の社会的な流通システム（学術情報の生成から利用（そして新たな生成）への循環）は、大学あるいは国などの枠を越えた研究コミュニティ、出版などのコンテンツ産業、それに大学図書館をはじめとする各種の情報伝達機関によって維持されている。いいかえれば、大学図書館はこの流通システムの重要な構成要素である。

## 1.2 考慮すべき環境変化

組織経営においては、まずは組織のおかれている環境の変化を把握しておかねばならない。それに基づき使命を設定し、また使命の実現に向けた戦略を策定することができる。大学図書館にとっては、近年の高等教育の変容、学術情報の爆発的な増大、瞬く間に社会のあり方を変えた情報技術の進展は、重大な影響を及ぼす環境変化である。それに加えて、国立大学にとっては、平成16年度に始まった法人化ももう一つの大きな変化であった。

### (1) 高等教育の変容

高等教育のユニバーサル化とともに、人々の一般的な教育機関として大学が認識されるようになった。このため、大学は伝統的なディシプリンに限定されない多様なプログラムを学生に提供するようになった。国立大学もこのような展開に無縁ではなく、高度な職業人養成を目指す領域、新たに拡大した研究の領域、社会的要請のきわめて高い領域などで、新しい教育プログラムを構成し展開している。

ユニバーサル化とは、教育領域・内容の拡大であり、それに対して大学は新たな説明責任を負い、改めてその品質を保証する仕組みが必要となった。わが国でも、大学設置基準に加えて、大学の認証評価（アクレディテーション）といった枠組みが追加されることになったのはそのためである（1.4の（6）参照）。また、この認証評価では、大学は学生の学習成果を十分にあげているかどうかに関心があてられている。

学生の学習成果を確保するために、最初に取り上げられるのは授業の改革である。学生にとって魅力的な授業を行うためにファカルティ・ディベロップメントが奨励される一方、シラバスの学生への事前提示や、講義録をウェブ・サイトなどに公表するオープン・コースウェア（OCW）づくりが取り組まれ、図書館にはそれに連動した支援が求められるようになってきている。教員が授業等で使用する教科書、指定図書、参考資料などを、図書館は“確実に”提供できるようにするとともに、それらの資料を利用し学習できる場を用意し、学生の利用スキルを向上させねばならない。とくに、必要な資料を探し、検索結果を評価し、かつ獲得した情報内容を的確に活用・表現できる能力、いわゆる情報リテラシー（情報を使う力）教育の支援は、近年重要視されるようになってきている（1.3の（4）を参照）。

これまで大学図書館は、教員から要求のあった基本的資料（たとえば「学生用基本図書」）を備えて、あとは利用者を待つという姿勢であったが、このように打って出る図書館サービスが求められるようになった。

## （２）学術情報の増大

「科学の成長」(D. J. de Solla Price) に付随して20世紀後半から顕在化した学術情報の急激な増大が、「学術出版の危機」や「シリアルズ・クライシス」といわれるものを引き起こした。学術活動の拡大は学術情報の生産量を増加させるから、学術出版物が当然増大することになる。一方、大学図書館の資料購入額は急速には伸びないから、そこで出版社側は個々の出版物の値上げにより収益を保とうとする。しかし、出版物価格の高騰が大学図書館にとって資料取得の障碍になって売りさばけないから、しだいに学術出版は立ち行かなくなるという事態が「学術出版の危機」である。また「シリアルズ・クライシス」とは、70年代以降の学術雑誌価格の高騰が大学図書館における購読数の減少を招き、このことが学術情報流通を大きく阻害しているという事態である。

大学図書館は利用要求のある資料は確保せねばならないから、資料調達のために図書館同士の協力を通じて補填し合ってきたが、このような状態になって補完し合う態勢の強化が求められ、1980年には学術審議会答申（「今後における学術情報システムの在り方について」）において、いわゆる「資源共有」という考えに基づく「学術情報システム」の提案があり、その施策が実施に移された。構築された大学図書館のネットワーク化・相互協力態勢（全国総合目録データベースと図書館間相互貸借システム）は現在、大学図書館活動を支える基盤である。国立大学における図書館は、このシステムの中核的な役割を果たしており、この枠組みを堅持することは大学図書館にとって、今後ともきわめて重要である。

さらに学術情報は現在も増大し続けている。実際、大学図書館では毎年のように引き上げられる学術雑誌価格に対応するため余儀なく多くの購読中止を行っている。ただし、学術情報流通はそれ自体社会的なシステムを構成しており、そもそもこの問題の広がりからいって図書館だけですべて解決できるものではない。また、情報技術の進展がこの流通の社会的なシステムを大きく変える可能性が生じており、今後、これがどのように展開されるかを図書館は十分に注視し、適切な対応をとらねばならないだろう。1. 4 (2) の機能モデルの再構築は、このあたりの問題を展望する。後に触れる「機関

ディポジトリ」もこれに関わる問題である。

### (3) 情報技術の進展

30年余りに出現した電子複写機やマイクロ写真の新技术は、図書館にとって衝撃ではあったが、局所的な変化をもたらしたにすぎなかった。それに対して、その後出現したコンピュータは当初の想定よりは時間がかかったものの、図書館の業務やサービスを一変させた。現在、大学図書館の業務やサービスは基本的にコンピュータで管理されているといつてよい。とりわけ目録作成など図書・雑誌の組織化（あるいは「整理」という）業務の変化は大きい。業務量が以前の数分の一になっただけでなく、目録のオンライン・データベース（「OPAC」という）化などによってサービス改善につながっている。

情報技術の進展がもたらしたものは、単に図書館の業務改善にとどまっではない。学術情報そのものの電子化によりデジタル情報メディアを出現させ、図書・雑誌などの紙媒体資料と並んで（ときにそれ以上に）、それらを扱わざるをえないようになった。学術雑誌の領域ではこの展開がとくに速く、多くの国立大学の資料予算ではこの部分の割合が高いため、電子ジャーナル（Eジャーナル）の購読予算が資料購入費の50%を越える状況になっている。また電子ブック（Eブック・テキスト）といわれる、単行本（図書）のデジタル・メディアがほどなくこのあとに続くだろう。今後作成される学術資料については、多くがデジタル・メディアとして出版される（これを「ボーン・デジタル」という）ことが想像できる。また、これまでのところ動きの遅い国内の電子出版も、製作段階ではすでに電子的処理が行われているのであり、出版社のビジネス・モデルさえ確立すれば、一挙に電子出版が普及するだろう。

一方、既存の紙媒体資料のデジタル化には、相当な資金が必要である。そのため、図書館資料の大半のデジタル化にはかなりの年月を要するといわれてきた。しかしながら昨今、大図書館のコレクションをデジタル化するプロジェクトが世界のあちこちで着手され、われわれの予測よりもはるかに速く図書館コレクションのデジタル化が進行している。その引き金を引いたのが、2004年末の「グーグル・プリント」（今では、「グーグル・ブック・サーチ」という）による米英の五つの大規模図書館におけるコレクションのデジタル化プロジェクトの声明である（なかでも、ミシガン大学図書館で

は向こう10年以内には800万冊を超す全所蔵資料のデジタル化を終了するという)。その後、これを追って、マイクロソフトやヤフーなどと図書館との共同プロジェクトも立ち上がった。これらのプロジェクトはきわめて短期間で大きな規模のデジタル化を行うものであり、すでに大学図書館の今後の展望に大きな影響を与え始めている。

なお、大学図書館では、すでに紙媒体資料と電子媒体資料との混合状況にあるとあってよい。多様化のメリットはあるものの、このようなハイブリッドな状態になると、サービスの体系が複雑になり、利用者には使いにくい状況が発生する。このハイブリッド状況においても円滑なサービス体系を確立する必要が生じている（そうした態勢が確立されている図書館のことを「ハイブリッド・ライブラリー」と呼ぶ。その対応については、1. 3の(5)で詳しく述べる)。

#### (4) 国立大学の法人化

国立大学は、平成16年4月から国立大学法人となった。文部科学省の組織の一部ではなく一つの独立した組織体として位置づけられた。国立学校設置法に代えて国立大学法人法とそれに基づく各大学の規則が制定され、図書館もそれぞれの大学の規則・規程によって位置づけられ、組織の改変を含むさまざまな制度変更が行われた。

この動きについて、国立大学図書館協会が「国立大学法人の図書館経営に関するアンケートについて」(平成16年10月12日)という調査を行っている。その結果をとりまとめた報告書(『法人化のなかの国立大学図書館経営』)によると、全国の国立大学の図書館に関わる、組織改変の動向は三つの傾向にまとめられるという。1) 図書館長の位置と図書館や情報政策の意思決定の見直し、2) 図書館組織(事務部)の再組織、3) 図書館の内部組織の改変である。

- 1) 「図書館長が副学長や理事又は副学長・理事を兼務する大学は28大学ある」。このことは、図書館機能を含めた学術情報基盤の大学における位置づけ、またそれに対する意思決定機構に図書館長が関与するという方向性(あるいは、学術情報担当の副学長や理事が図書館長を兼務しているもの)が読み取れる。また、図書館長は、役員会の構成員とならない場合でも、教育研究評議会・部局長会議などに出席するようになっており、法人化以前の附属図書館長よりも大学行政に関わるようになったとみられる。



- 2) 図書館組織は、意思決定機構としての館長と「運営委員会」のもとにあるが、執行は事務組織に委ねられている。法人化を機に多くの中規模大学などでは、大学全体の事務組織見直しの一環として、図書館事務組織を事務局のもとに置き、かつ他の情報担当組織や研究協力組織と統合するケースが33件も見られた。逆に、筑波大学のようにこれまで事務部に存在した図書館組織を外部に置き直したケースもある。なお、33件のうち22件は、情報担当部門との統合であった。
- 3) 図書館内部の組織見直しや検討作業が多くの大学で取り組まれた。基本的には近年の業務内容の変化を踏まえて内部組織が変更されたもので、改変の起動力となったのは利用者サービス・支援部署の強化であるものが多かった。ただし、上記の2)が契機になり、それに結びついて行われた場合もあれば、そうでない場合もあった(図書館組織自体の統合・改組は7件)。一般的に図書館組織のなかでの総務・管理部門の縮小が目立ったが、とくに2)が関連した動きの場合には、管理職ポストの削減に波及していることが特徴的である。

法人化を契機に1)と2)のような組織改変が行われた。その結果のよしあしはともかく、大学における教育研究基盤としての図書館機能をどのように位置づけるか、さらには図書館組織が具体的にどのように展開できるかが問題となっている。一方で、従来どおり附属図書館として組織を維持しているところもある。

## 1.3 大学図書館の活動

大学図書館の活動は、大学の教育研究活動のためのコレクションの構築とその提供である。つまり、情報資源を取得、組織化(目録、配架)し、それに関わる種々のサービスの展開である。これらの活動には、スペースや図書館職員が不可欠な要素である。別の見方をすれば、これらの情報資源、図書館職員、スペース、サービスという四つの要素は大学図書館の強みを構成すべきポイントである。

ここでは大学図書館の活動について、これらの要素と、新たな状況としてのサービスのハイブリッド化への対応を合わせて説明する。

## (1) 情報資源

図書館にとって、収集すべき資料（情報資源）はその第一の要素である。情報資源という少々きこちないい方は、図書館が扱う資料が多様化したことによる。大学図書館が扱う古い資料に木簡・竹簡、古い書写資料などが含まれることもあるが、これまでの中心となるコレクションは紙に情報を印刷した図書である。しかし、急速な情報技術の進展により、今日では、さまざまな情報メディアが存在し、なかでもデジタル情報メディア（たとえば電子ジャーナル）が、これまでのものにとって代る勢いである。そこで、紙媒体の図書や雑誌だけでなく、図書館が利用者へ提供するものをひっくるめて情報資源という。デジタル情報メディアを「電子資料」と呼ぶこともある。情報資源とはいわず従来のまま「資料」といい続けてもかまわないが、紙媒体・印刷媒体の資料だけではないという意味合いを持たせて、このように呼ぶ。

図書館の情報資源には次のようなものがあげられる。

図書、雑誌、文書・書簡、地図、楽譜、録音資料、静止画資料、映像資料、コンピュータ・ファイル（電子資料）、点字資料、マイクロ資料、博物資料

この区分は、図書館の従来の管理形態（資料の形態や継続して出版されるかどうかという刊行形態や、再生装置の種類など）に沿った区分である。しかし、マイクロ資料やコンピュータ・ファイルは、図書のマイクロ資料とか地図のコンピュータ・ファイルといったように2以上のものにまたがり、情報技術の進展のなかでこうした管理形態による区分は安定的だといえなくなった。

そのために、現在では上記のようなわけ方ではなく、たとえば次のように、情報内容（コンテンツ）によって情報を区分する場合もある。

テキスト、画像、動画、音響、映像、統合コンテンツ（マルチメディア）

図書館の任務は、このような情報資源をそれぞれの態様に適合した方法で管理し、利用者に適切に提供することである。

情報資源の収集、すなわち図書館としてのコレクションの構築に関しては、わが国の国立大学では明治以来教員中心に行われてきた。そのため、よくいわれるようなコレクションにおける重複率の異常な高さや偏りが、コレクション品質の問題として指摘される。それを避けるには、コレクション編

集をする者の関与が不可欠であるが、現時点ではそうした図書館職員は十分に確保されていない状況にある。コレクション構築に、教育研究に直接従事している者の一定の関与は不可欠ではあるが、選定結果が偏る危険性もあることを考慮しておく必要がある。わが国の大学図書館のコレクション構築の体制整備は、長年の懸案である。

また、近年の出版物の急激な増大やデジタル・メディアへの転換を考えると、教員相互の、また教員と図書館職員との関係をより密にして、コレクション構築をより効果的・効率的に行う体制や、それに見合った予算配分の仕組みが必要である。そのケースとして、たとえば電子ジャーナルや学生用図書整備の問題がある。

電子ジャーナルは現在、大学図書館において最優先で確保されるべき情報資源である。しかし、前述のように購読価格の大幅な値上げが続き（為替レートの変動も関わる）年々大幅なタイトル・カット（購読中止）を余儀なくされている。ただ、デジタル・メディアであるため、学内情報ネットワークを通じて提供されようになり、これまでの教員個人、あるいは学科や研究科（専攻）などが購入主体になった枠組みではなく、学内調整を行いつつ「中央の経費」（電子ジャーナル予算を各学部・研究科等を経ずに中央にプールした経費として扱う）を獲得して対応するようになってきている。また、国立大学図書館協会では電子ジャーナル・タスクフォースを構成し、有利な条件で購読契約できるよう支援している。

学生用図書は、学生の学習成果を担保するために不可欠なものであるとして、個々の授業や共通のカリキュラムに応じた教育用の情報資源の確保が求められるようになったが、それに対応する財源を図書館に確保する必要がある。そのために、従来の国立大学における研究費ベースとは異なった枠組みの学習用の資料費を設定させ、これら学生の学習支援コレクションの構築に当てねばならない。

このように、大学に必要な情報資源を収集していくのに、学内を調整しかつ各学内組織の教育研究上の要求を把握し実行する図書館の働きがきわめて重要である。

## （２）図書館職員

図書館職員は、種々の専門的知識・技術を駆使して図書館サービスを担う者である。これまで国立大学では、この職務に従事する者は図書専門職の採用試験などによって採用され、専門的な職務に従事する事務職員（「図書館

系職員」と呼ばれる)として処遇されてきた。「大学設置基準」38条3項(図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする。)というところの「専門的職員」の中心的な者は、この図書系職員である。ただし、大学設置基準の「専門的職員」には、必要に応じてたとえば情報処理技術者や学芸員、あるいは文書・記録管理を専門とする者などの専門的職員も含まれると理解される。

わが国にはこれまでのところ専門的職員の要件となる大学図書館職員の認定資格はない。図書館法に規定されている「司書」といわれる資格は、公共図書館の職員を対象にしたもので、大学図書館職員を対象にはしていない。ただし、大学図書館の50数%の職員がこの資格を有しており、運用上これを図書館系職員の参考要件としてみなしている大学も多い。しかし、国立大学の採用試験はこれを考慮しない。

国立大学法人化以前は、国家公務員試験(図書館学)が存在し、その合格者を採用していた経緯を考えれば、その専門試験が必要とする知識・技術の所定の水準だともいえる。しかし、「図書館学」という1950年代の学問領域の名称(その後、図書館学は情報学と合わさって「図書館情報学」といわれるようになった)が使われ続けていたように、情報技術の進展によって大きく変わったなかで、図書館職員にとってどのような知識・技術が必要かの再確認できていなかったきらいがある。

事例1は、平成15・16年度に日本図書館情報学会が、全国の大学図書館の館長・管理職・中堅・若手職員に聞き取り調査・質問紙調査を行い把握した「図書館職員に求められる知識・技術」の項目を表に表したものである。これは三つの領域から構成されており、最初の領域は、いわゆる専門知識・技術の領域であり、図書館職員が行う「知識マネジメントの知識・技術」である。中間に位置する領域は、専門的な知識・技術を展開するために必要な「実現環境の知識・技術」である。さらに、どのような組織にあっても必要な、また他の職場でも使える「汎用的・移転可能な知識・技術」である。

これらの領域のうち当然、知識マネジメントの知識・技術が図書館職員に不可欠な知識・技術として最初にくる(また、そのなかでは、①既存サービス→③新しいサービス、それとほぼ拮抗して④資料組織化→⑤コレクション構築→②図書と図書館といった優先順位であった)。また、多くの聞き取り調査では、汎用的・移転可能な知識・技術の領域のコミュニケーション、とくに「プレゼンテーション技術、文書・企画書の作成」といったものも強調

された。これらは今日どのような職場においても強調されるものだといってよいが、図書館の専門職務においても必要だということである。

事例1：図書館職員に求められる知識・技術（LIPER\*大学図書館班調査）

知識マネジメントの知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>①既存サービス（二次資料・参考図書と検索サービス、資料目録法・オンライン目録システム、参考調査（レファレンス）サービス、情報検索技術、図書館・文献利用教育（情報リテラシー）、閲覧・貸出サービス）</li> <li>②図書と図書館（古典籍（西洋古典含む）、資料保存・保護・製本、メディアの歴史、障害者サービス、図書館建築・設備・備品、図書館史、書誌学）</li> <li>③新しいサービス（ネットワーク情報資源、逐次刊行物、電子ジャーナル、官庁刊行物・特許資料／情報、その他の非図書資料および利用機器、ドキュメントデリバリーサービス、図書館業務システムの運用、管理）</li> <li>④資料組織化（メタデータ、分類法・件名法、索引法、抄録法、二次資料／DB（抄録、索引、書誌作成））</li> <li>⑤コレクション構築（分野別専門資料／情報源、資料選択、コレクション構築と評価、主題専門知識）</li> </ul>
実現環境の知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>①図書館の基準やネットワーク（知的財産権・著作権、図書館ネットワーク・図書館協力、利用者のプライバシー、図書館関係法規・基準）</li> <li>②情報・出版流通（知的自由・検閲、外国大学図書館事情、出版流通／学術情報流通、高等教育事情）</li> </ul>
汎用的・移転可能な知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>①コミュニケーション（カスタマケア、広報活動、ウェブコンテンツの構築、管理、プレゼンテーション技術、文書・企画書の作成、会話・接遇、研究調査法（統計学、社会調査法等）、利用教育および職員研修などにおける教授法）</li> <li>②基盤的情報技術（データベース等の運用、管理、ネットワークの運用、管理、プログラミング）</li> <li>③経営管理（経営理論・手法、大学行財政、予算管理・会計）</li> <li>④外国語（外国語：英語、外国語：英語以外）</li> </ul>

\*LIPER=Library and Information Professions and Education Renewal

この調査結果で興味深いのは、求められる知識・技術として、以前の図書館職員の専門的な知識・技術とされた情報を組織化する業務のようなものから、①利用者と接するサービス業務における専門的知識・技術（利用者理解、リテラシー教育など）に重点が移行していること、②情報技術を活用したサービスに関する項目の必要性が高いということである（コンピュータ技術そのものではない）。また、大学図書館の扱う情報を十分に理解するための、③主題知識や語学に対する要求が、とくに職員の間で一般的に認められたことなどである。

昨今、専門的業務の職場においては、情報技術の進展による職務の二極化が進んでいる。業務の外部化や、機械の導入による日常業務の無人化などが普及しつつあり、大学図書館職員は経営企画や価値のあるサービスを展開できる、高度な専門的知識・技術を持った者が中心となろう。大学図書館の戦

略計画に応じた任務を、職員の能力（コンピテンシー）に応じて割り当て（人材が見つからなければ、外部から取り入れることも考慮し）、機能する組織を構成する必要があり、従来よりも弾力的な人的資源管理を展開しなければ、利用者の満足のいくサービス提供は難しい。

### （３）スペース

大学図書館では、種々の分野での学術資料を長期に確保しており、年々増大する資料を収蔵するためのスペースが必要である。また、それを学生・教員が利用するためのスペースも必須である。

受け入れられる資料の量は、国立大学の性格によって年々 1 万冊程度から 7 万を越す図書（あるいは数百タイトルの雑誌から 5 千タイトルを越す外国雑誌）まで幅があるが、収蔵スペースが将来を見越して準備されていなければスペースが不足する。しかし、たいていの大学図書館では収蔵についてさほど長い期間対応できるようになってはいないし、またそのスペース拡張などは容易なことではないから、収蔵スペースの確保は図書館管理者にとって常に懸案となる。

収蔵の問題は、保存を考えたとき、図書館にどのようなコレクションを構築・維持していくかに関わる（どれを保存するかは、いわば「第 2 の選定」の問題）。資料的価値がなく利用されないものを保存することは無駄どころか、スペースを浪費していることにもなる。しかし、どの資料に保存する価値があるかを判定するには、適切な基準を作成しておく必要がある。まずは、重複した資料、学術的でない資料、内容が古くなったマニュアル・教科書の類を廃棄するといった「廃棄基準」である。

また、収蔵できればどのような環境でもよいわけではない。そこに収蔵される資料にとって適切な管理が必要である。高温・高湿の状態、直射日光、ほこりなどは資料にとって好ましくなく、除湿機の配置や防虫の工夫などの措置が必要になる。こうした配慮はとくに貴重な資料の収蔵にとって欠かせない。また、収蔵されたものが、容易に検索・出納できるようにしておくことも重要である。

以前は資料を書庫から図書館職員が出納するという形がとられていたから、基本的に収蔵と利用のスペースは別れていたが、現下の図書館では多くの資料がいわゆる開架書架に展示され、利用者がそれを自由にとって利用する。さらに、たとえ書庫にあっても利用者の書庫内での資料検索を許してい

るところが多く、そこにキャレル〔特別閲覧席〕を設ければ、書庫が利用スペースに準じる状態になる（自動（化）書庫はやはり収蔵スペースに限られる）。今では大学図書館のスペースについては、まず利用者がそれをどのように使うかという観点を重要視するべきかもしれない。

さらに大学図書館が提供するスペースは、大学コミュニティの「共有地」（コモンズ）機能を持つ。人々は図書館を出会いの場所とすることもあれば、学生は他の学生の学習姿勢を学んだり友人同士討論したりして学習体験をここで共有する。したがって、資料が使いやすく、つまり、学習や研究に没頭でき、またときには気分転換ができるとともに、なによりも人々に快適なスペースとして図書館が認識され、日々人々が気軽に足を向ける場であることが大切であり、図書館はそうした演出をする必要がある。

大学や大学図書館の性格によって若干異なるといえようが、一般的には次のようなスペースが用意される。

- 1) 建物へのアプローチ（キャンパスの位置と環境との対応）
- 2) 玄関・フォワイエ（物理的「ポータル」）スペース（図書館が提供する情報を的確に把握できるような雰囲気とサイン表示）
- 3) 利用スペース
  - ①学習・研究エリア（以前は、「閲覧室」というしつらえだったが、現在では、書庫の間に机・椅子が設定されている一般的利用エリア（近接する資料によって、たとえば地図や大型本があれば大きな机など、設備への配慮もなされる）、雑誌などのブラウジング・エリアや書庫内キャレルなど。また現在では多くのエリアで雑音が想定されるため、とくに、サイレント（静寂）エリアを用意することもある）
  - ②グループ学習エリア（共用ないしは専用）
  - ③1. 4（5）で示すインフォメーション・コモンズといわれるエリア（ハイブリッド・ライブラリーのスペース設計）
  - ④その他のエリア（オーディオ・ビジュアル資料、マイクロ資料、地図資料など資料ごとの利用エリア）
  - ⑤ラウンジ（カフェ）
- 4) 収蔵スペース（書庫、書架、集密書架、自動（化）書庫）
- 5) 業務用のスペース
- 6) 各種ユティリティ・セキュリティのためのスペース

現在では、書庫と利用エリアの区別がなくなるなど、各機能がきわめて融合しつつある。つまり、それぞれのスペースの仕切りがなくなったり、事務

スペースの透視されたオープン化が行われたり、また家具なども可動的で、用途転用可能な柔軟なスペース利用が最近の趨勢である。さらに、図書館という施設が単に資料を利用しにいくというよりも、学生の学習の場であるといった観点からの見直しが行われており、また、そのような点から近年、図書館と教室などとの機能の融合を図る考え方もある。また、さきに述べた資料のデジタル化や資料保存の見直しなどが、新しいスペースの創出になることもある。

#### (4) サービス

大学図書館のサービスは、情報資源を収集し、それを利用者へ供することである。収集から書架などに配架するまでのいわゆるバックエンドのサービスを、テクニカル・サービスといい、その後の利用者とのやり取りを含むサービスをパブリック・サービスとってきた。図書館の組織はこれまでこの二つの領域に区分されることが多く、たとえば整理業務と閲覧業務、あるいは情報管理と情報サービスといった対語が存在する。

テクニカル・サービスは、①情報資源の選択、②取得と登録、そして③目録・装備といった業務から構成される。①や②に関して昨今大きな変化が生じている。一つは電子出版の普及で、とくに電子ジャーナルなど電子資料に管理する業務（ERMS：Electronic Resources Management Systems）の問題である。もう一つは流通システムの変化で、国内外のオンライン書店の出現によって「迅速かつ廉価に」図書を手に入れることが可能となり、そのための図書館の業務ルーチンの改善が急務となっている。

③目録業務の流れ、とくに目録データに関しては国立情報学研究所が統括する全国総合目録データベースシステム（目録・所在情報を共同分担目録作業によって入力するシステム）を活用するようになって、大幅な合理化が実現している。今後、データの品質の向上や、その結果を他の情報サービスと合わせて、利用者へ使いやすい目録情報検索システムを展開することである。これについては、次節でも触れる。

パブリック・サービスの基軸である資料提供は、今では、利用者が自由に書架から手にできるという方式だから多くは職員を介さないで展開されている。とはいえ、どのように資料を並べるか、閲覧室をどのように仕立てるか、またどのような資料がよく使われているかなどについて、定期的に利用統計等と合わせて、きちんと把握し、サービス対応の改善に努めねばならない。



サービスを展開する窓口では、貸出・返却、複写、図書館間相互貸借（ILL）、そして利用者支援やレファレンス・サービスが行われている。貸出・返却に関しては、自動資料貸出返却機が備えられている図書館が多くなった。無人化された窓口である。職員をこの部分から外し、利用者援助のサービスに割り当てるためにはさらに推進すべきものである。今後RFID（Radio Frequency Identification、非接触ICタグ）が普及すれば、現在利用者がもっとも滞るこの業務部分はごく小規模なものとなろう。

さまざまな利用者支援やレファレンス・サービス（利用者の求める情報・資料を、仲介者として提供・提示するサービス）には、定型的なものもあるが、利用者の質問によっては、多くの時間を費やさねばならないような複雑な調査もある。図書館がここで展開しなくてはならないことは、気軽に問い合わせられるような窓口対応である。また利用者の便を考え、いつでも質問できるオンライン・レファレンスも開設する必要があるだろう。

さらに図書館利用ガイダンスや情報の探し方などのコースが、初年次学生向けや、その他論文執筆前などに定期的にも実施されている。実際、窓口での定型的な質問は、これらを効果的に実施すれば、利用者の自主的な解決に委ねられるようになり、減少する。いわゆる情報リテラシー教育につながるこのサービスは、現在大学図書館が求められている主要課題である。

情報リテラシー教育に関しては、図書館だけで独自にできる部分もあるが、できる限り正規の授業（情報リテラシーとして独立科目が構成されているものだけでなく、通常の科目なども対象とする）との関係した展開が望まれる。わが国の図書館は、欧米の大学図書館に比べて教員へのアプローチはきわめて少ないといわれる。多くの学生が同じような質問を窓口にもってきたときなど、教員と関係するきっかけをつくるよい機会である。

東北大学では、図書館職員の作成したマニュアルを刊行している。事例2のようにこれらをEラーニング形式で行っている大学もある。これらは、学生にとって、手軽な情報リテラシー取得のツールとなる。それぞれの大学の特色を生かした支援策を講ずる必要がある。

## 事例2：情報リテラシー支援のためのEラーニングのモジュール

現在、多くの情報リテラシー教育用のEラーニング・モジュールが存在する。とくに主な欧米の大学図書館では、大方このようなサービスを行っている。日本でもたとえば慶応義塾大学がKITIE:Keio Interactive Tutorial on Information Education を構成している。これは、きわめて簡略であるとはいえ、基本的なモジュールを備えている。

「KITIE とは」の説明のあと、次のメニュー項目が設定され、さらに**資料集**や**用語集**が付け加えられている。

1. プリテスト
2. レポートを書く
3. 情報の種類と特徴
4. 情報を収集する
5. 情報を評価する
6. 情報を活用する
7. プレゼンテーションをする
8. ファイナルテスト

プリテストを試みさせ、さらに終了したらその達成度を把握させるファイナルテストといった工夫と、資料集には、「クリティカル・シンキングを身につける」「レポート・論文を書く」「学び方を身につける」「調べ方ガイド」のおまけがある。

図書館窓口などサービス対応を行う時間をサービス時間という。その前提は、図書館が開いていることであり、それについては開館日・開館時間という。近年の、大学図書館へのサービス要求の高まりによって、国立大学の図書館は開館日・開館時間を大幅に拡張している。週末の開館、あるいは夜間開館も一般的になっている。平成17年度大学図書館実態調査結果報告によれば、現在の国立大学の図書館における年間平均開館日数（289日）である。時間外平均総開館時間は1,370時間で、1日4時間以上の実施館は全体の74.7%である。また、一部の図書館スペース（中央館の一部、部局図書館など）によっては、24時間開館などの便宜が図られているケースも珍しくない。

次節で述べるようにすでに図書館サービスはハイブリッド化し、図書館サービスの全体は、物理的に確認できるわけではない。カウンター窓口とともにコンピュータ画面上の窓口を通じて提供されるようになってきている。多くのサービスが、仮想的な図書館の玄関を意味する「図書館ポータル」に移っているととってもいい。

## (5) サービスのハイブリッド化

もとをただせば*Chemical Abstracts*などの2次資料のデータベース化が電子出版の発端だった。しかし、今では原文献の領域においてデジタル化が定着し、学術雑誌（電子ジャーナル）はむしろのこと、STM（科学・技術・医学）系のものや参考資料などをはじめとする電子ブックのサービスも普及しつつある。もちろん図書や雑誌などいわゆる紙媒体資料も存在し、利用者は従来の資料を主眼にした図書館サービスとデジタル・コンテンツを主眼にしたサービスとの双方を活用できるようになっており、サービスのハイブリッド化は定着したといえる。

しかし、このような状況下ではサービス体制がうまく整備されていないと、利用者はサービスごとあちらこちらと振り回される。それどころか、実際には別の種類のサービスの存在すら気づかず、結局は情報の探索に失敗してしまうこともある。だからこそ、ハイブリッド・ライブラリーには、見つけやすく使いやすいインターフェースが不可欠であり、わかりやすい利用ガイド、利用講習会や個別の対面案内が必要になる。

ハイブリッド・ライブラリーで、利用者にサービス・インターフェースとして用意されるのは、上述した「図書館ポータル」というインターフェースである。ハイブリッド・ライブラリーでは、図書館ポータルが利用者への仲介機能を担い、その機能の広がりどと使いやすさがハイブリッド・ライブラリーの善し悪しを決める。このポータルに用意されるべき基本機能は二つある。なお、これは図書館内だけでなく外部からも利用できるようにするために、ネットワーク上に、図書館のウェブサイトとして仕立て上げられるものである。

①紙媒体だけでなくデジタル・メディアにもまたがって資料を探すことのできる検索機能

②検索機能で得た結果と原文献をつなぐ（あるいは入手する）機能

情報を検索するツールは一般に、探す情報がどのようなものか、それがどこに存在するか（想定されるか）などの条件によって、使いわけが必要がある。たとえば、電子ジャーナルの論文を探すには、電子ジャーナルの出版社が提供するフルテキスト検索ツールを使うが、その電子ジャーナルを図書館がサービスしているかどうかを調べるには、電子ジャーナルのタイトルリストを使う。あるいは、図書ならば目録を検索するが、この場合も所属大学の図書館にあるかどうかは自館の目録を調べるが、どこの図書館にあらうとも探す場合は別のツールを使わねばならない。したがって、うまく検索をかけるには、それ相応の知識と経験が必要だといえる。①の機能は、それを条件

に合わせて(つまり紙媒体であろうがデジタル・メディアであろうがなど)利用者が指定しなくとも、いいかえれば、必要な知識が十分でなくとも、可能性のあるものを横断的に検索してくれる機能で、ポータル検索エンジンの部分といってもいい。

ちなみに、図書館コレクションに対して従来作成してきた図書・雑誌の目録は、オンライン目録(OPAC)として維持されるが、それは、この検索ツールの一部を構成するものとなる。したがって、ポータル検索エンジンの検索画面からも、OPACの検索画面からも資料に到達できる。

②の原文献につなぐ、あるいは入手する機能は、リンク・リゾルバとよばれる。図書館には利用者の求める文献をさまざまな方法で取り揃える方法があるが、それらをそれぞれのケースごとに利用者にとらせるのではなく、入手方法のすべてを一挙に示し、選択肢を与えてくれる機能である。たとえば、次のような手順をたどる(下線部分がリンク・リゾルバの領域)。この仕掛けは、出版社が論文等に与えた一意の識別子や目録情報の一部などを使って原文献のありかを探してくれるというものである。

### 事例3：資料入手の手順

ある主題の論文が読みたい→可能性のあるデータベースや電子ジャーナルを対象に思いつく主題語で検索をかける(上記の①)→複数の結果が表示される→その結果を吟味して、もし該当するものであればそれを、リンク・リゾルバにかける(特定ボタンをクリック)→結果が表示される(表示結果は、原文献を即座に取り出してくる場合もあれば、複数の該当項目を表示する場合もある)→複数の該当項目が表示されたら、入手条件を考慮して、そのうちでもっとも都合のよいものを選ぶ(入手条件とは、価格、必要時間、提供媒体など)→電子媒体ならば即時に原文献を表示(紙などは現物により入手)

この二つの手順は、ポータルの基本機能である。このほかにポータルには次のようなものが付加されていることがある。

③表示画面には物理的な制約がある。そこできわめてシンプルなデザインにする必要がある。しかしそれにも限界があるため利用者が画面をパーソナライズする機能をつけられる。「マイライブラリ」(MyLibrary)などのインタフェースである。それにより、図書館が提供するサービスのうちで利用者がよく使うものや、不可欠な機能をそれぞれが選んで個人用のポータル画面を構成する。

④図書館サービスには、利用者によって差異を設けることがある。また、特

定のサービスへの申請といったこともあり、利用者を識別するルーチンがついていると、サービス申請のたびごとに、たとえばパスワードを入力する手間が省ける。そのために、最初の段階でサービス利用者の認証をする機能が必要である。これをつけると、さまざまな文献入手の画面で、いちいちパスワードなどを答える必要がない（今後、大学における認証機能と図書館の認証機能などを組み合わせたシステムが必要となる）。

- ⑤その他、図書館のサービス項目以外の付加的機能（学習ツールや研究ツールなど）がつけられている。

こうした図書館ポータルが、早晚どこの大学図書館にも常備されるようになるであろう。

ここで注意を喚起しておきたいが、図書館で情報資源を見つけることが利用者の最終目的ではないし、また利用者は、図書館サービスを標準的なステップを踏んで使うわけでもない。学生ならば、与えられた課題をこなすために参考になるものはないかといったところから図書館サービスに入ってくる人が多いだろう。たとえば、学生がある授業のオープン・コースウェア（OCW）を見ているうちに図書館の資料探索を始めるかもしれない。必ずしも「図書館ポータル」の最初の画面から手順を踏んでくる必要はない。今後のこの種のサービス・システムは、学生や教員の生活の通り道に面している「ポータル」（玄関）という仕立てであることが望ましい。

そのためには、今後図書館サービス・システムの大学におけるさまざまな情報蓄積やサービス・システムとの関係が求められる。学生サービスのためには、学生への授業関係のサービスや単位取得状況などを管理している「学生・ポータル」とつながり、教員に対してのサービスでは、論文や研究報告を蓄積する機関リポジトリ（学術情報のオープンアクセスは、学術研究の発展に有効であり、かつ大学の社会的貢献を実現するものだととして、大学における学術情報生産を大学自らが蓄積し、広く公開していこうというもの。1. 4（2）を参照）と関係したりすることになるろう。

また、1. 4（5）施設・設備のところでも再度述べるインフォメーション・コモンズも、図書館サービスのハイブリッド化に対応するもう一つの工夫である。今後、図書館サービスは、大学内の多くの関連サービスとつながり、有機的に図書館機能を発揮できるようになっていこう。

## 1.4 今後の経営課題

1. 2では、大学図書館に影響を及ぼしている高等教育あるいは学術情報に関わる変化をみた。また、1. 3では、大学図書館の活動を把握した。ここでは、大学図書館が新たな状況において、どのような経営課題に直面しているかを解説する。

### (1) 大学図書館使命の表明

法人化後一つの独立組織として、国立大学はそれぞれに自主的に経営されるものとなり、何に挑み何を実現したのかが問われるようになった。そこで、まず各大学がどのような使命を有するかを表明することが求められている。使命とは、どのような価値観を選択し、どのような方向を目指すかであり、理念や方針といってもいい。明示的に使命という表現を使って表明している大学、国立大学に義務づけられている中期目標の前文において、基本的な目標として、使命を述べている例、あるいは、「憲章」などという名称のもとそれをまとめている例などがみられる（事例4参照）。

当初指示された中期目標などに図書館が単独で言及されていなかったせいか、一般に大学図書館が単独でそれを表明している事例は多くはない。しかし、組織がなにをしようとしているかを明らかにするのが使命宣言であり、またそれに基づき組織戦略は立てられ、実施計画が策定される。大学図書館としても、使命を設定・表明することが望ましい。また、設定される図書館の使命は、それぞれの大学の使命を踏まえたものであり、当然それぞれの大学の特徴がにじみ出る（事例4を参照）。

#### 事例4：東京大学附属図書館の使命（平成17年度制定）

1. 東京大学附属図書館は、学習支援機能、研究支援機能及び保存機能を併せ持つ。総合図書館、駒場図書館、柏図書館は、本学の全ての学生に対して学習、総合的教養修得及び知的人格形成の場を提供し、もって各キャンパスにおける学習支援機能の中心的な担い手となる。部局図書館は、主に、本学における研究を支援するとともに、各部局の特性に応じて学習支援機能をも担う。
2. 東京大学附属図書館は、本学における学習、教育及び研究の発展のために必要な各種の学術情報を収集、保存、整理し、資料の性質に応じて可能な限り広く本学内外の利用に供するとともに、所蔵する人類の

貴重な知的遺産を責任をもって次の世代に伝える。

3. 東京大学附属図書館は、本学の全ての学生に対し、学習及び教養修得のために必要な各種の学術情報を提供し、それを有効に活用しうるための施設、設備、スタッフ及び情報を整備する。
4. 東京大学附属図書館は、増大する世界の学術情報を本学の全ての構成員が共有し、有効に活用しうるよう、専門的能力の向上及び情報システムの高度化のために不断の努力を行なう。
5. 東京大学附属図書館は、蓄積された各種の学術情報と、それを有効に活用するための専門的知識を、適切な形で国内外に向けて発信する。

図書館の中期目標・中期計画が大学全体のそれと整合的でなければならぬが、逆に大学全体の中期目標・中期計画の中で図書館がどのように位置づけられているかについても、留意しておく必要がある。図書館が関連する条項は、大学における図書館の役割やその位置づけを示唆する。これまで作成された大学の中期計画の枠組みの数か所に図書館は表現されている（たとえば、教育の展開、研究の支援、学術情報、社会貢献などの項目として）。ただし、それぞれの大学において、その内容の広がりや表現の濃淡がみられ、図書館の役割を形式的に位置づけているだけにとどまる例もみられる。

今後における大学のあり方を考えた場合、学生への学習支援や、大学における情報戦略計画として教育研究情報の確保・発信の新たな方策がイメージできる使命を設定しておく必要があるだろう。

使命のもとに策定される戦略計画は、課題の設定であり、それらは一般に一定の期間に完了すべき任務として記述される。しかし、それらにはなお抽象的な言い回しが残るが、各個別組織においてさらに詳しくつめられ、また年々の事業計画として公表されて、それをもとに任務が執行される。この課題のよしあしとその実現の度合いが経営サイクルにおける評価の対象である。後に触れる図書館評価では、この図書館の中期計画の具体的項目が評価の際に引き合いに出される基準となる。

## （２）機能モデルの再構築

大学図書館の歴史は古く、ヨーロッパでは14世紀になると大学に図書館が設けられ、学問研究に必要な写本などを確保するとともに読書室も備えられるようになったという。その後印刷技術の普及（図書の出版）とともに図書館は大きく飛躍し、近代以降において大学図書館は一般に、学問を究めるに

は包括的なコレクションが要請されるとして、すべての記録された資料を収集するいわゆる「総合図書館 (general library)」を指向するものであった。

しかし、「大学図書館とは、本質的に20世紀の現象である」(Thompson& Carr)といわれるように、多くの大学が20世紀に誕生し、またわれわれの対象とする大学図書館がもはや以前のような包括的なコレクション維持をめざす総合図書館ではなく（急激に増大する資料のために成り立ちえないということもある）、それぞれの大学の構成員の利用に重きを置き、より教育的な活動を支える役割を担うものとなっている。

また、今では大学図書館は図書や雑誌だけを対象にしているのではなく、電子ジャーナルや電子ブックを提供するなど、その収集する情報資源、そしてそのサービスの様式が変化し始めている。大学図書館の機能モデルは明らかに移ろいつつあるといえよう。

学術研究の成果として産出された図書・雑誌を提供（それが次の学術研究の成果に結びつく）するのが大学図書館の役割であったから、大学図書館の機能モデルは基本的には、紙媒体の学術情報の流通システムに対応してできあがったといってよい。大学図書館では、紙媒体の資料のための、1）収集（資料選定・会計処理・受入）、2）組織化（目録、配架）、3）提供（サービス対応）といった三つのプロセス（業務）が行われてきたのであり、大学図書館の機能モデルといえば、このプロセスのあり方であった。

この大学図書館のプロセス（業務）区分は、次のように体系づけ、組織の構成などを考える場合にも多く使われてきた。

- 1) 収集（資料選定・取得と登録）：これは、資料の選択と取得・登録という別々の性格のもので構成されるプロセスである。資料選択には、資料内容の理解が不可欠であり、多くの出版情報や現物の評価に基づき、取得するかどうかを判断する。会計処理・受入はそれに対して、出版物取引に関するさまざまな知識や会計処理に関する理解が必要である。
- 2) 組織化（目録、配架）：利用者が資料を探すために使う道具（目録、あるいは現在ではオンライン目録（OPAC）という）を、資料の主題並びに書誌的な内容を一定の基準に基づき抽出して目録として構成し、かつそれらを利用できるように編成する。またそれに対応して資料を適切な場所に配置するなどの業務である。この部分の業務が図書館業務の主要な存在であり、かつ業務量も大きなものであった。
- 3) 提供（サービス対応）：図書館は、利用者に実際に資料を提供したり、利用者の資料や情報についての各種の問い合わせに応じたりするサ



ービス（レファレンス・サービス）、あるいは種々の図書館利用のための支援を行う。このプロセスでは、情報内容の理解とともに利用者理解や利用教育スキルなどが必要である。

一方、デジタル・メディアの出現によって、上記の機能モデルに対して種々組み替えが要求されている。たとえば、電子ジャーナルの導入は、上記のプロセスのうち、収集や組織化のプロセスに大きな変更をもたらしただけでなく、提供のプロセスにおいても図書館の関与を大幅に削減させる（電子ジャーナルにとって到着のチェックイン、目録作成、配架、製本などの作業はなくなり、フルテキスト論文検索のサービスが提供される）。このような図書館が取得する情報資源の変化のなかで、なにが不要になって、なにが必要になるかをきちんと把握しなければならない。

それとともに、この事態への対応は図書館の範囲内で解決されえないという点にも注目しておかねばならない。今やデジタル・メディアの多くは、図書館にそれがモノとして取得されているわけではなく、出版社が利用者の求めに応じてその都度ネットワークを通じて提供するというサービス方式である（図書館は、他のネットワークと接続するために使われる一種の「ゲートウェイ」でしかない）。つまりは、デジタル化とは単に図書館範囲内におけるなんらかのデジタル化ではなく、出版社のビジネスモデルを含めた情報流通システムのデジタル化であり、この枠組みに対応した大学図書館の機能モデルが求められる。

そこで、大学図書館の機能モデルは、今後次の二つの領域で展開されることになると考えられよう。

#### 1) 従来の上記のプロセス（業務）に沿った領域

紙媒体資料については、これまでの機能モデルに基づくことになる。一方、デジタル・メディアに関しては、組織化のプロセスよりも提供のプロセスに多くの力を配分するような変更を加えることになる。また、デジタル・メディアの増加にともなって、ポータル作成や情報リテラシー教育など、新しいサービス対応が必要になっている。この二つの面を統合的に行うプロセス（業務）設計である。

当面、このハイブリッドなプロセス展開が今後の機能モデルとなる。

#### 2) 新たな学術情報流通の担い手となる領域

図書館は、これまで社会的な情報メディアとしての紙媒体の出版物を基盤にした活動を行ってきた。しかし、デジタル・メディアが出版という概念を変えつつある。今では、出版社という専門的な機能に

よらなくとも、ネットワーク上に情報を提示することによってだれでも「出版」が可能になったといえる。とくに学術出版の領域におけるEプリント・アーカイブ（電子論文保管庫）などはその格好の例である。そこで、学術情報の発信源である大学において、学術情報を発信する「機関リポジトリ」が構築され始めている。

新しい学術情報資源管理システム・機関リポジトリが構築され、メタデータを付して「大学等の学術機関で生産された電子的知的生産物」の保存・公開が行われれば、もう一つの学術情報流通システムが構成される。学術情報へのアクセスを確保するという点でこの任務を負うのは、その使命からいって大学図書館がふさわしい。

現在、米国を筆頭に各国で図書館での機関リポジトリ構築の動きは急速に広がっており、わが国でも国立情報学研究所の財政的な支援のもとに推進されている（国立大学図書館協会 学術情報委員会デジタルコンテンツ・プロジェクト「機関リポジトリサポートページ」参照）。これまで図書館が行ってきた、情報の収集、組織化、提供というプロセスを、紙の情報メディアについて担うとともに、この新たな動きを含めて、今後の大学図書館の機能モデルは再構築されることになるだろう。

### （3）人的資源と組織

国立大学図書館協会「国立大学法人の図書館経営に関するアンケートについて」では、「図書館専門職が行うべき業務」「必要とされる専門的知識」（事例5を参照）などと並んで、「専門職の公募」「館長職への登用」「ボランティアやティーチングアシスタント等への対応」「業務委託」といった項目についての調査が行われた。いかなる人材が必要かというだけではなく、どのように人材を確保しかつ保持するかの問題も意識されている。

いかなる人材を現場が必要としているかに関しては、同アンケートの結果によると、事例1で①知識マネジメントの知識・技術に分類された「参考調査」と「利用者教育」がともに並んでもっとも高く回答者の80%が支持している。「資料」に関する知識も同じように高い。テクニカル・サービスが基本的な図書館職員の知識・技術機能であることに変わりはないが（ただし「分類・目録」は高い）、その重みがパブリック・サービスへ移行している。また、③汎用的・移転可能な知識・技術に属するサービス提供やコミュニケーション・ツールとしての「ウェブコンテンツ」の管理が重要視されている。

また、「経営」に関する知識や「企画・広報」に関する知識も60%を越える高さであった。先に紹介した日本図書館情報学会の調査結果と同じような調査結果ここでもが確認できよう。

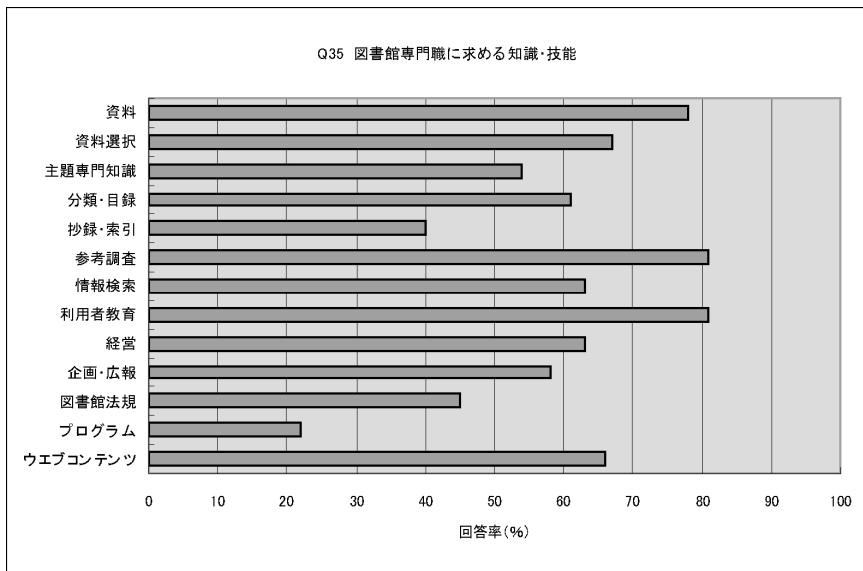
平成15年度までは人事院の国家公務員採用試験II種(図書館学)が存在し、国立大学の図書館ではその合格者のなかから職員の採用を行った。現在では、国立大学法人等が独自に実施する「国立大学法人等職員統一採用試験」がそれにあたり、北海道、東北、関東甲信越、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州の七つの地区の実施委員会により実施されている。「図書」は事務系に含まれ、第1次試験として教養のみの試験が行われる(なお、1次試験合格者に関しては、この後図書館系の職員のための専門試験が課されている)。これらの結果により、地区内の各大学での採用面接試験が行われ、採用が行われる。

このように試験により採用候補者が確保されるならば、大方はそのなかから採用者をえるということになる。しかし、要件に合致する職員が確保できない場合は、他大学からの異動希望者を探索したり、職務要件を明示して公募を行ったりする必要があるだろう。いずれにせよ、職務に合致した職員を採用する必要があるし、またその処遇についても十分配慮して、優れた職員の確保(転職の防止)にも努めなければならない。

確保した職員には、それぞれの段階で適切な育成・訓練が求められる。初任者や異動者には職務における基本的な訓練(オン・ザ・ジョブ・トレーニング:OJT)を施す必要があるだろう。また情報技術の急速な進展により職員の有している知識・技術が急速に陳腐化することも多く、さまざまな段階で職員の訓練は不可欠である。つまり、図書館職員の育成・訓練内容として、基本的な知識・技術、職務ごとの専門的な知識・技術、最新の水準にキャッチアップするのに必要な知識・技術(現在では、利用教育および職員研修などにおける教授法、知的財産権・著作権、データベース等の運用、管理、ウェブコンテンツの構築、管理、電子ジャーナルなどが求められている)、さらにはリーダーシップ・経営などの項目があげられる。

図書館現場における研修だけでは体系的な展開は困難である。職員の育成・訓練に関しては、組織内部だけではなく、それぞれの大学におけるさまざまな講義・演習、文部科学省や国立情報学研究所によるコース、あるいは図書館情報学教育機関や専門職団体に展開されているものを活用して研修内容を組み立て、各職員のキャリアを踏まえ効果的・体系的に行う必要がある。

事例5：図書館専門職に求める知識・技術（国立大学図書館協会調査）



1. 2の(4)でみたように、法人化を契機に、図書館における組織経営のあり方が改めて問い直されている。図書館に関する意思決定機構を大学の意思決定機構に近づける動きや図書館と他の組織との統合などの動きが見られた。

大学図書館の組織統合といえ、情報技術の進展によるいわゆるコンバージェンス（デジタル化によりこれまで別物だと考えられてきたもの同士の境界があいまいになり、それらを収斂させて新しいものを生み出すこと）を目指したものがよく問題になる。実は欧米の大学では1980年代から90年代にかけて図書館や情報センターはいずれも情報というものを扱うのだから組織的に収斂（統合）させるべきだとして、この種の組織コンバージェンスが盛んにもてはやされたものである。しかも今ではその当時とは比べものにならないくらいに、図書館の主要な情報資源はデジタル化されており、多くの図書館サービスが、ますます情報センター機能に近似するようになってきている。

そのため組織コンバージェンスの強い誘引がでてこよう。しかし、欧米のこの種の組織統合は今では多くが解消されている。図書館と計算センターなどの組織コンバージェンスは一般的には成功しなかったといえる。単純な組織統合をめざして、以前の失敗（その原因は、図書館と情報センターのタスク（仕事）の違いを認識しないこと）を繰り返すことは避けたい。今後求められるのは、業務の違いを認識した上での、大学内関連業務間の関係強化であろう。図書館は情報センターだけでなく、学生サービスの部署などと

も、強い結びつきを要求されよう。ねらいは、学生や教員にとって望ましいサービスを実現することである。

合理化・高度化のためのさまざまな組織変更については、環境変化への対応を考慮し、より柔軟な体制にする必要がある。そのために、従来のような機能別の組織体制によるものだけでなく、たとえばサービスに対応したチーム制など、機動性に富むものを選択することが望ましい。またその着眼点は、活動の内容（図書館の任務はコンテンツの提供サービス）の把握と、サービスの利用者からの観点だといえる。

#### （４）財政と業務の運営

大学図書館の経費は、資料費、運営費からなる。運営費は、人件費とその他の経費である。これまで国立大学の図書館における資料費は、当初から図書館などに資料費として配当されているものと、教員への研究費として配分され、それが資料購入に用いられたときに、最終的に大学の資料費となるものがあり、後者が多くの部分を占める形である。この点は、わが国の国立大学における図書館資料費の特徴である。表３の「研究室等備付」のかなりの部分が、決算において資料費と位置づけられた可能性がある。

表３ 国立大学図書館における配架場所別資料費  
(平成16年度大学図書館実態調査結果報告から)

区分 (規模)	図書館備付 (1大学平均)	研究室等備付 (＃)	合計 (＃)
	千円	千円	千円
A規模	7,088,766(443,047)	5,584,639(349,039)	12,673,405(792,087)
B規模	2,250,251(118,434)	2,499,182(131,535)	4,749,433(249,970)
C規模	2,515,769(96,760)	1,688,500(64,942)	4,204,269(161,702)
D規模	1,005,206(38,661)	1,093,549(42,059)	2,098,755(807,721)
計	12,859,992(147,816)	10,865,870(124,895)	23,725,862(272,711)

資料予算を、研究費として各部署（大方は、学部・研究科かまたはその下位の組織単位、さらには教員個人レベルまで）に用途を指定せず配分する方法は、最終的な利用者（教員）の意向を尊重するという点から、特定の専門領域のコレクション構築に有用だということもできる。ただし、コレクション構築の観点からは、次のような問題点も指摘される。

①大方は研究費として配分されているわけで、資料費として使われる保証はない。とりわけ法人化後、多くの国立大学では、競争的な研究費の獲得が

奨励されるなか、教員ごとに配当される、固定的ないわゆる「研究費」の削減が一般化し、安定的な資料費の確保はこの方式では難しくなっている。また、研究費中の資料購入充当比率は低下傾向にある。②電子ジャーナルなどの予算を確保するためには、一定の予算をプールせざるをえなくなっており、この種の配当単位（個人、学科、研究科など）を越えた調整が必要となる（実際多くの大学においては、そのような措置がとられるようになっている）。さらに、③調整されずに購入された資料は、特定の教員の関心領域に限定されることが多く、コレクションとしてバランスを欠く、といった点である。

今後長期的なコレクション構築という点から、教員の教育研究活動に依拠しつつ、その上で①と③の問題点については各大学の状況に適宜対応し、資料費を確保していく必要がある。

運営費は実態として、その多くの部分が人件費（職員給与と賃金・謝金）である。国立大学の場合、人件費は運営費中の70%を超えている。そのために図書館が独自に事業を展開するという余地はきわめて少なく、図書館は新たな企画を起こす形で特別な予算を獲得ざるをえない。運営費のその他の経費のうち、固定経費としては電子計算機借料など一定規模の予算額になるものもあるが、ほかは光熱水料、消耗品費、印刷製本費、備品費、その他である。なお、資料費を合わせた総額でみると、人件費はその比率は全大学平均だと約36%で欧米の大学図書館のそれに比べれば、かなり低く維持されていることも経営上留意する必要がある。

公的機関であった国立大学では経費の合算はできても、それが個別のどの業務と対応するかという費用の把握は行ってこなかった。（（3）でとりあげた人的資源経営も、多くは経費としての人件費を把握せずに議論されてきたといえる）。そもそも、これまで国立大学が則ってきた公会計では、事業にかかる全経費は把握されていない。年々のフローとして現金支出が把握されるのであって（現金主義）たとえば、物件費に関わる減価償却や金利や地代なども把握されていない。したがって、どのような活動にいくらかかっているかが完全に提示されることはない。つまり、図書館を運営するには、どれほどの経費がどの業務に必要なのかは把握できていない。結局予算削減などの要請への対応は、財務と業務の相関がみえないから一般的な人件費や物件費のそれぞれの均等な抑制となる（そのために、たとえば直ちに資料費の削減、非常勤職員雇用の停止、冷暖房期間の短縮といった、サービスの一般的な低下につながるものが、不可避なこととして行われることになる）。財政

と活動との相関をつけるような工夫をし、なにが費用対効果の低いサービスであるのかを見極めねばならない。法人化を機にこのような点が解決されることが望まれる。

経費の削減（組織のスリム化による人件費抑制など）のために、業務の外部化（アウトソーシング）が一般的な課題となつて久しい。アウトソーシングの考え方は、これまでの組織に求められないもの（まったく新たなサービス、あるいは外部市場と比較すると競争不利なサービス）が存在する場合にその効果がある。

国立大学の図書館においても、これまでも組織内部にその業務をこなす能力が失われたり、また新たに生まれたりしたもので、対応できていない業務はアウトソーシングされてきた。たとえば、製本業務や計算機管理などである。また図書館の固有の業務でなかった清掃といったものもそうである。しかし、近年組織のスリム化や経費の削減から、さまざまにアウトソーシングが行われようとしている。アウトソーシングの可否を決めるのは、第一には経費と産出・成果との比較ではあるが、その際上述したように国立大学では業務ごと必ずしも経費を正確に計算していない点を認識し見かけの経費で判断してはならない。また、アウトソーシングによって納入される製品やサービスに対するあいまいな査定は避けねばならない。

アウトソーシングによって短期的には効率上昇が実現できても中長期的にはかえって負の遺産となることもある（たとえば、アウトソーシングの導入により、組織内部ではその業務をこなす能力は保持されなくなる）。まずは業務の細部にわたる分析を行い、将来を見通した改善策として、業務の積極的な展開のための戦略的なアウトソーシングの展開が望まれる。

## （５）施設・設備

図書館は、コレクションを収蔵するためのスペースやそれを提供するための利用スペースなどが確保された施設である。どのようなスペースが図書館に必要なかは、すでに1. 3（3）でみた。改めて「大学設置基準」を確認しておくとして、第38条には、

- 4 図書館には、大学の教育研究を促進できるような適当な規模の閲覧室、レファレンス・ルーム、整理室、書庫等を備えるものとする。
- 5 前項の閲覧室には、学生の学習及び教員の教育研究のために十分な数の座席を備えるものとする。

とある。

現在では大学設置基準の条項は大綱化され、施設・設備の規模やあり方は各大学の状況に応じて考慮するのが原則である。とりわけ大学設置の段階からしだいに成長していく図書館のような施設の場合、それぞれのコレクション等の状況に応じた対応が望まれる。

施設・設備に関する基本的な基準は面積に関わるものである。国立大学の場合、「国立学校施設実態調査実施要領の面積基準」に基づくことになっている。しかし、大方の国立大学の図書館においては、コレクション収集のための書庫面積は飽和状態、つまり資料が教員の研究室や共同研究スペースに収蔵されていて、収容率が100%を上回っている大学は少なくない。大学図書館ではその確保のために、スペースについての議論が常に行われてきた。そして、これまでスペースの効率的な切り札として集密書架（手動・電動）などさまざまに収蔵方法を変えるとといった工夫がなされてきた。今ではおそらくこの大学図書館にも集密書架は備えられている。

基準面積に関して、国立大学図書館協議会『図書館建築基準に関する報告』で事例6の「基準面積算定式改訂試案」（1991年6月）を提案している。

この定式は、文部省の『国立学校建物必要面積基準書』（1978年）に対する改訂試案で、より実際に近づけたものであるという。また、国立大学法人化に際して、今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議において「各大学の自主的な判断による柔軟かつ機動的な組織編成に対応するため、現行基準の弾力化等を検討する」として、補助対象面積は、各大学に必要な面積から保有する面積を差し引いた面積とし、必要面積については、図書館は学生数及び蔵書数を指標とするといった議論が行われたとある。

#### 事例6 基準面積算定改訂試案（1991年6月）

$$S=1.8U+3.5G+5.3(1.5R-0.2U-0.336G)+80T+500$$

ただし、R=当該団地の全蔵書冊数（単位：千冊、未満切捨て）

U=当該団地の学部、一般教養、専攻科、別科、短大の学生定員

G=当該団地の大学院の完成定員

T=受入タイトル数（単位：千タイトル、未満切捨て）

（ ）内が負数になる場合は0とする。

図書館本館の面積については上記算式により算出した面積にさらに500平米を加算する。

しかしここにあげた『図書館建築基準に関する報告』も、すでに古くなりつつある。現段階で望ましいスペースを考えるには、さらにその後の事態の



変化を織り込むことが必要である。たとえば、ハイブリッド・ライブラリーにふさわしい建物のインテリジェント化や設備の考慮、多様化している利用者や利用の変化への配慮である。一方、急速に進むコレクションのデジタル化によるスペースに対する逆の影響も考えておかねばならないだろう。

一方昨今では、翻ってみればそもそも大学は学生にとって必ずしも十分な学習の場を与えてはいない点を配慮し、情報技術を十分に活用できる、学習支援施設として図書館を見直す機運が高まっている。

これは、ハイブリッドな状況にふさわしい「場としての図書館」という問題である。事例7は、ここ数年のうちに欧米の図書館に急速に普及した、新たな図書館の形である。このおかげで、これまで減り続けていた来館利用者が増えた。なによりも学生に評判の高い学習場所となった。インフォメーション・コモنزは、今なお成長しつづけているものといってよいから、名称とともにさまざまなあり方がみられる。

#### 事例7：インフォメーション・コモنز／ラーニング・コモنز

インフォメーション・コモنزあるいはラーニング・コモنزという名称の新しい施設が、欧米の多くの大学でつくられるようになった。この、図書館でもあり、情報技術センターのサービス室でもあり、作業室でもあるスペースは、ハイブリッド時代に対応した「知の公共化」を具現した場である（コモنزとは、共有の資源、公有の場）。

ここには、たいていの場合、次のようなものが備えられている。

①コンピュータ資源とネットワーク環境②電子資料（リモートアクセス、パッケージ）、③二次資料・参考資料を中心とする印刷体資料、④レファレンス／レフェラル・サービス支援サービス（人的サービス）、⑤情報技術支援サポートサービス、⑥広い机、作業場所、⑦プレゼンテーション練習スペース、その他学習支援に必要なもの。また、これは図書館の開館時間に制約されず、24時間、週7日、一年中開いているという設定が大半である。具体的な利用の形としては、次のようなことを可能にするスペース

- (1) 利用者は各種情報資源を活用し、各自学習できる
- (2) 個人的にも、グループの学習や研究のためのスペースとしても利用できる
- (3) パソコンのほか、マルチメディア機能や情報の加工などの設備が使用できる
- (4) 情報リテラシー・ワークショップなどさまざまなプログラムが開催され、参加できる。

(5) レファレンス/レフェラル・サービスなど人的支援サービスを受けることができる。

(6) コンピュータ資源について、技術に詳しい担当者等に相談することができる。

この新しい「場としての図書館」機能は、学生たちから強い支持があり、昨今の欧米での図書館建築と施設設備の改善の傾向をみると、全体面積の増加、利用者端末の増加、有線・無線LAN設備の増強、グループ学習施設強化、静寂度改善、明るい照明器具の設置、洗面設備改善など利用者中心の観点に立って満足度向上をねらったものが多い。いわゆる「タッチダウン・スイート(touchdown suite)」と称される、必要なものが一通り揃っていて、使い勝手が良く、長時間仕事のできる場である。

## (6) 図書館評価

組織活動の経営サイクルは、目標・計画に盛り込んだ項目に照らして実績の評定(アセスメント)を行い、その結果を各種の環境条件を踏まえて評価し、また新たに設定する目標・計画を実施するものである。その意味で、評価とはあくまでも現状を改善するものであり、大学図書館の場合、その使命・目標を適切に実現するように行うためのものである。また、これまでの環境においては、こうした活動はいわば付加的なものだったが、法人化後の国立大学図書館にとっては、このステップは確実に踏まねばならないものとなっている。

第1の評価レベルは、業務実績の評定である。これはさまざまな図書館活動のいわゆるインプット(投入)・アウトプット(産出)及び業務プロセスを量的に把握し、その実績を評定するものである。図書館が日常的に把握している統計の多くは、これらの把握に有用である。ただし、たとえば座席の利用数・時間といった数字は必ずしも日常的に把握されていない。そうしたものは一定期間の観察等で把握する必要がある。また、これらの統計量を組み合わせたり比率などを使ったりして、経済性や効率性などの観点から業務実績を検討するための指標が構成される。

基準としてはISO11620(図書館パフォーマンス指標)やISO2789(国際統計指標)、またこれに対応したJIS(日本工業規格)があり、それらの指標を参照すればよい。また、かつて国立大学図書館協会は、法人格取得問題に関する附属図書館懇談会図書館評価指標WGを設置し、「大学図書館における評価指標報告書(平成14年3月)」が作成された。この文書には多くの

把握すべき指標が掲載されている。なお、1. 4 (4) で指摘したように、それぞれの活動実績指標とその経費との関連づけは、業務評価にはきわめて重要である。

また、現在では電子図書館サービス部分をどのように評価するかが大きな問題となっている。指標としてはこれまでのものと同じでよいものも少なくないが、サービスの計測のあり方は問題であり、**COUNTER** (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources) という、大学図書館や出版社などによって構成された国際団体が、ネットワーク情報資源のオンライン利用をどのように把握するかの基準を提案している。電子図書館サービスの評定にはこれを参照にすることになるだろう。

第2は、図書館の有効性についての評価レベルで、いわゆるアウトカム(成果)の評価である。成果評価の測定は、図書館活動自体の実績ではなく、それが大学にとって(学生や教員などにとって)どれほど有効であったかということである(産出数では、もっとも適切なものが提供されたかどうかは不明である、また実際には利用されず有効ではなかった可能性もある)。学生についていえば、図書館は学生の学習成果にどれほど寄与しているかという点に関わる。これには、さまざまな要因が絡んでいて、その測定は直接的には難しい。たとえば、図書館が行う情報スキルのコースの事前・事後のテストを行い、その評定をするといったものは、実行可能な直接測定ではあるが、図書館サービスで、このように測定できるケースは多くない。

そのために、代替手段として、顧客満足度の評定やサービス品質測定が使われる。顧客満足度の測定は、特定のサービスのやりとりの、もしくは全般的な満足度、たいていはリッカート法(各質問項目の回答カテゴリーに与えた重みを使って分析する方法)によって調査する。顧客満足調査は、期待と経験とから生じた感情を答えてもらうものであって、各図書館活動(サービス)の診断というよりも、そのときどきの大雑把な状況を確認するといった用途に使える。一方、サービス品質調査は、サービスの特定の属性に対して、顧客の期待度と実際のサービスに対する認知の度合いをそれぞれ尋ね、そのギャップを品質とみなすという手法の調査である。図書館のサービス品質調査としては、研究図書館協会(ARL: Association of Research Libraries)のLibQUALが有名である。情報へのアクセス、場としての図書館、サービスの様相、自己操作性の四つの局面からサービス品質を評価する。これは経営学者が作成したSERVQUALというサービス品質調査を図書館用にしたものである。類似の品質調査手法もあり、どれを使うかは図書館サービスをどのようにとらえるかの調査であるかという点と調査経費によっ

での判断である。

さらに、第3は、経営サイクルとしての評価のレベルである。これは、国立大学の図書館においては、基本的には中期目標・中期計画との対応をみるものである。この段階では、上述の二つのレベルでの各種の評定（アセスメント）を踏まえ、さらに各種の環境条件を考慮して評価する（環境条件がよければ、目標の達成は容易だが、むずかしければ、完全に達成しえなくとも、高い評価をすべきかもしれない）。また、重要なことは、その結果を適切に次の中期目標・中期計画に反映することであろう。

また、このような自己評価が、認証機関による大学評価を受ける前提になる。わが国の認証団体の基準では図書館に対しての要件はみえにくいだが、わが国に先行する米国のある地域認証団体の抜粋を参考にあげれば、事例8のようである。現在の大学図書館の認証基準として典型的なものである。また、これをうけた米国図書館協会（ACRL）の「高等教育機関における図書館基準」（Standards for Libraries in Higher Education）は、三つのレベルを通じて参考になる。

事例8：米国認証団体、ニューイングランド地区基準協会基準  
（図書館に関する記述部分抜粋の一部）

基準7 図書館・情報資源

（略）

- 7.8 大学は、学生が情報資源・技術を教育に不可欠なものとして利用して、学位、専攻、専門の研究分野にふさわしいレベルに到達することを立証する。大学は、確実に学生に利用できるようにし、学業を支援し充実するのに適切な情報源に向ける。そして、プログラムを通じて、学生が情報資源の質を評価する高度な技術力を増強することを保証する。（4.6も参照）
- 7.9 大学は、教育プログラムが行われる場所や方法のいかにかわらなく、図書館情報資源やサービスへの適切な利用を全ての学生に保証する。
- 7.10 大学の物理的・電子的環境は、学習・研究を誘導する雰囲気を提供する。
- 7.11 大学は、効率的な計画、管理、評価、サービスをするための大学の能力を確実にするために情報技術を使用する。

（略）

## (7) 地域連携・社会貢献

図書館間の協力は、古くから行われてきたことであり、図書館ネットワークとか図書館コンソーシアムといった連携活動にはすでに長い歴史がある。大学図書館にとって連携や協力の活動とは、この意味で決して新規なことではない。連携先が大学図書館同士で、必ずしも地域の機関を対象にしていなかったかもしれないが、大学図書館と地域の公共図書館がたとえば県レベルの図書館協会といった組織を介して連携することはごく普通のことであった。また、欧州では大学図書館が国立図書館や州立図書館と同一だったり、法定納本図書館であったりする例が少なくないし、また、大学図書館と地域の各種の図書館とのコンソーシアムは米国には数多く、図書館間の協力において、地域との連携の実績はあった。しかし、このようなものは大学図書館界では「公開」とは呼ばれてこなかった。

わが国の国立大学が社会を意識して開かれた大学を目指し始めたのは、60年代の産学協同論あたりからであろう。しかし、実際に地域連携・社会貢献活動が進展し始めたのは、80年代以降である。納税者の負担によってつくられた国立大学は開放されるべきだとして（大学開放論）、図書館も市民開放すべきであると主張されるようになった。国立大学図書館協議会（国立大学図書館協会の以前の名称）は1985年に、「公開サービスに関する当面の方策」についての報告書を作成している。しかし、この内容は、図書館間協力の推進の姿勢とはきわめて異なって、社会の要求は受け入れざるをえないとして、教育研究に支障のない限り対応するというものだった。

国立大学の法人化により国の制度的枠組みから離れ独自な対応が可能となるとともに、大学は地域社会との関係の見直しを行ったが、その中で地域連携・社会貢献は大学の使命と位置づけられ、そこで大学図書館もより積極的な展開を始めている。国立大学図書館協会の「国立大学法人化の図書館経営に関するアンケート」調査では、次のようなさまざまな社会貢献があがっている。

- ①学外者への利用の拡大
- ②一般市民を対象とした講演会・展示会の実施
- ③オープン・ライブラリー
- ④外部のイベントへの参加（ITフェア、資料の展示貸出）
- ⑤地域文化交流協定
- ⑥インターンシップの受入
- ⑦大学地域貢献事業への参加
- ⑧地域コーナーの設置

### ⑨デジタル郷土図書館の公開

これらの活動は、これまでの図書館の活動範囲を大きく越えて、地域社会と好ましいパブリック・リレーションズを確保しようとする活動にまで及んでいるといえる。図書館の取組は必ずしも十分に周知されていなかったこともあり、こうした活動の意義は大きい。また、これらの活動によって、大学図書館が地域への実質的・有用な役割を果たすことができれば、本当の意味での地域連携・社会貢献となるであろう。

大学は、閉鎖的な象牙の塔であってはならないし、地域や社会とのつながりのなかにある高等教育機関として学術や文化の発展に貢献すべきものであることは言を俟たない。しかし、大学図書館が有する情報資源がもっとも有効に活用されるように推進されることが肝心である（大学が提供できる資源の一つとして、外部資金の獲得の対価でもある）。社会を支える企業や他の研究機関、あるいは地域の生涯学習者への大学図書館の支援はとくに有効であろう。図書館サービスを必要とする人々へ、より容易で実質的なサービスを実現するには、どのような対応がもっとも有効かを改めて考慮すべきところに来ているといえよう。

### リンク集・参考文献

(リンク集)

**国立大学図書館協会** [ウェブサイト] <http://wwwsoc.nii.ac.jp/anul/>

- ・法人化のなかの国立大学図書館経営 国立大学図書館協会 経営問題委員会 報告書（平成18年3月）98p.
- ・研究活動及びオープンアクセスに関する調査報告書（2006年3月）103p.
- ・電子図書館の新たな潮流—情報発信者と利用者を結ぶ付加価値インターフェース—（平成15年5月）65p.
- ・「大学図書館における評価指標報告書」（平成14年3月）122p.
- ・図書館建築基準に関する報告（平成3年6月）

**国立大学図書館協会 学術情報委員会デジタルコンテンツ・プロジェクト**  
[ウェブサイト]

<http://www.tulips.tsukuba.ac.jp/ir/>

**文部科学省** [ウェブサイト]

- ・大学図書館実態調査結果報告

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/001/index20.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index20.htm)

なお、平成13年度以前は、  
大学図書館実態調査結果報告. 昭和41年—（昭和41年度-昭和47年度の発行：文部省大学学術局情報図書館課；昭和48年度-昭和58年度の発行：文部省学術国際局情報図書館課；昭和59年度-平成11年度の発行：文部省学術国際局学術情報課；平成12年度の発行：文部科学省研究振興局学術機関課；平成13年度以降の発行：文部科学省研究振興局情報課）

#### **国立大学協会** [ウェブサイト]

- ・国立大学等法人職員の採用試験に関するお知らせ.

<http://www.janu.jp/saiyou.html>

#### **国立情報学研究所** [ウェブサイト]

- ・目録所在情報サービス

<http://www.nii.ac.jp/CAT-ILL/contents/home.html>

#### **独立行政法人大学評価・学位授与機構** [ウェブサイト]

- ・大学評価基準（機関別認証評価）（平成16年10月（平成18年3月改訂））31p.

[http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2006/05/23/no6\\_1\\_1\\_daigakuikijun1803.pdf](http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2006/05/23/no6_1_1_daigakuikijun1803.pdf)

#### **国立大学財務・経営センター** [ウェブサイト]

- ・光田好孝. 日本の大学のカーネギー分類. 大学財務研究, 第1号, 12 p.

<http://www.zam.go.jp/n00/n00f001.htm>

#### **東京大学附属図書館** [ウェブサイト]

- ・東京大学附属図書館活動報告. 平成17年度. 34p.

[http://www.lib.u-tokyo.ac.jp/koho/gaiyo/katsudo\\_h17.pdf](http://www.lib.u-tokyo.ac.jp/koho/gaiyo/katsudo_h17.pdf)

#### **ARL : Association of Research Libraries** [ウェブサイト]

- ・LibQUAL+™ Publications.

<http://www.arl.org/pubscat/libqualpubs.html>

#### **ACRL : Association of College and Research Libraries.** [ウェブサイト]

- ・Information Literacy Competency Standards for Higher Education.

<http://www.ala.org/ala/acrlbucket/homepagecontent/searchacrl.htm>

- ・Standards for Libraries in Higher Education

<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>

#### **COUNTER (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources.** [ウェブサイト]

<http://www.projectcounter.org/index.html>

#### **グーグル・ブック・サーチ (Google Book Search)** [ウェブサイト]

<http://books.google.com/>

・ミシガン大学のプロジェクト[ウェブサイト]

MBoks - Michigan Digitization Project

<http://www.lib.umich.edu/mdp/>

**K I T T E : Keio Interactive Tutorial on Information Education.**

[ウェブサイト]

<http://project.lib.keio.ac.jp/kitie/>

**L I P E R : Library and Information Professionals and Educational  
Renewal** [ウェブサイト]

<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/index.html>

**New England Association of Schools and Colleges** [ウェブサイト]

<http://www.neasc.org/>

(参考文献)

Breivik, Patricia Senn & Gee, Gordon. 三浦逸雄ほか訳. 情報を使う力 :  
大学と図書館の改革. 勁草書房, 1995, 258p.

Derek J De Price, Little Science, Big Science, Columbia University Press.  
1965 (島尾長康訳『リトルサイエンス, ビッグサイエンス』創元社, 1970).

Hernon, Perter and Whitman, John R. 永田治樹訳. 図書館の評価を高める.  
丸善, 2002, 225p.

Hernon, Peter and Dugan, Robert E. 永田治樹ほか訳. 図書館の価値を高  
める. 丸善, 2004, 268p.

逸村裕. 竹内比呂也編. 変わり行く大学図書館. 勁草書房, 2005, 232p.

JISC. Designing Spaces for Effective Learning: A Guide to 21st Century  
Learning Space Design. HEFCE, 2006. 32p.

今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書: 教育と情報  
の基盤としての図書館(文部科学省平成17~18年度先導的の大学改革推進事  
業)筑波大学大学院図書館情報メディア研究科, 2006. 157p.

[http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/spons\\_report/future-library.pdf](http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/spons_report/future-library.pdf)

永田治樹. 大学図書館員の知識ベース. 図書館情報専門職のあり方とその  
養成(シリーズ図書館情報学のフロンティア; no. 6) 勉誠出版, 2006,  
p. 57-76.

Thompson, James & Carr, Reg, An Introduction to University Library  
Administration. 4th ed. London, 1987, 265p.

図書館の経営評価: パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性.  
(シリーズ図書館情報学のフロンティア; no. 3) 勉誠出版, 2003, 170p.



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



### 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第2章 情報基盤



# 目 次

## 利用の手引き

### 第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

### 第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30



## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会



## 2.1 はじめに

本ハンドブックの冒頭に述べられているように、大学の機能は、知を伝達する教育・知を創造する研究・知を応用する社会サービスに集約されるのであるが、これらの機能を十分に果たすための効率的な情報システムの構築・整備・運用が求められている。これは大学が全組織を挙げて取り組むべき重要な課題であるが、その際、各セクションが独立にシステム構築を行うと非効率であったり、ユーザにとっては使いにくいものになる可能性が高い。そこで、大学全体の情報システムの在り方について長期的・専門的視点から構想を立てたり、各システム間の調整を行う組織が必要である。また、共通認証、ネットワーク基盤、セキュリティといった全学的な情報基盤を支えるための組織も必要とされる。現時点でこのような機能を担っているのは、情報基盤センターあるいはそれに類した組織であろう。ここでは、今後情報基盤センターが担うことが望まれる役割とその実現方法について述べる。

### (1) センターの位置づけ

各大学に設置されている情報基盤センター（あるいはそれに類する組織）の歴史的経緯はさまざまであるが、概観すれば以下のようなものになるだろう。まず、1960年代に科学計算用の大型計算機が大学に導入され全国共同利用センターを中心とするサービスが開始された。一方、1970年代には情報教育を実施するための情報教育センターが設置され、フォートランなどの計算機言語を中心とする情報教育や端末提供を行ってきた。1990年前半には学内ネットワークの整備運用のための組織が設置され、ITインフラ整備や電子メール、ウェブサービスを行ってきた。

この間、計算機資源は大型集中方式から小型分散方式へ、単一ベンダー\*からマルチベンダー方式へと大きく変容を遂げた。また、通信方式も個別の接続からネットワーク方式にとって変わった。さらに、利用方法も狭義の「計算」ではなく、より広範な情報環境としての利用が大半を占めるようになった。

特に留意しなければならないのは、上記のような計算環境、通信環境の大衆化・一般化に伴って、従来大学の持っていたこれらの分野における優位性のかなりの部分が失われてしまったことである。ハードウェア面に関してい

\*ベンダー：計算機のメーカーや販売店のこと。ある特定企業の製品だけでシステムを構築することを単一ベンダー、複数の企業の製品を組み合わせることをマルチベンダーという。

えば、計算機ネットワークや大規模計算機などは別途の予算措置が行われる場合が多く、社会に先行してこれらの利用技術の開拓や普及の役割を担ってきたといえる。

しかし、法人化後においては、経常予算の範囲で対応しなければならない場合が多く、将来への投資という思いきった判断がされにくい状況にある。一方、私立大学では、学生へのサービス向上や経営の効率化の視点から、トップダウンの思いきった情報化戦略が採られている場合も多い。

また、従来はハードウェアさえ導入できれば、学内ボランティア等に頼るなどして、何とか運用できる状態であったが、最近ではソフトウェアの大規模化・複雑化や、全学展開のために、専従の人的資源の確保が必要な業務が多数を占めるようになっており、この面でも遅れが目立っている。特に、専門知識や技術を持った人材の確保が何より重要であるにもかかわらず、そのための制度が整備されていないのが現状である。また、マネージメントサイドにおける意識改革が不十分な場合が多い。

このように、多くの面において喪失された情報分野における優位性を回復するために、情報基盤センターが中核となって果たすべき役割は大きく、また多岐にわたる。

## (2) 大学の情報技術戦略

大学は「教育」、「研究」、および「知の発信」という本質的に情報を中心とする活動を行っている組織である。現在では情報の多くは電子化されており、それらを効率的に生産・収集・整理・公開する技術の向上は組織として取り組むべき最重要課題とって過言ではない。

情報の電子化の一般的なメリットとしては以下のようなものがある。

- 情報の共有・配布が簡単になる。

電子メールやウェブによる配信が簡単に行える。

- 蓄積保存のための物理制約が少ない。

本1冊分の情報量は1MB（メガバイト）程度であり、現在のノートパソコンに搭載されている100GB（ギガバイト）のハードディスクでも数十万冊分（中規模図書館）相当の情報を蓄積することができる。

- 検索性が圧倒的に優れている。

エクサバイト（10の18乗バイト）にも達するといわれている、インターネット上の情報は検索エンジンを用いて、ほぼ瞬時に検索することができる。

- 情報の発現頻度や関連性の発見が容易である。
- 2次利用が容易である。

さらに、情報の電子化によって得られる大学におけるメリットとしては次のようなものが考えられる。

- 教育の質の向上

eラーニング、教材のオンライン化、学生ポータルサイト\*、オープンコースウェア\*\*などの仕組みを利用して教育の質の向上を図ることができる。また教育の機会、対象の拡大も期待できる。

- 社会への情報発信

インターネットを通して、大学が生産する各種情報を社会全体に直接還元することが可能になる。たとえば、教材や学位論文を公開することは、従来、大学との直接的なつながりを持ちえなかった人達にも大学の成果にアクセスする機会をもたらすことになる。

- 業務の合理化

さまざまな定型業務を要領よく電子化することにより、単純作業を大幅削減することが可能になる。その結果、生じた余剰の人的資源をより教育支援や研究戦略支援などの高度な業務に振り向けることで、大学の質の向上を図ることができる。

などが考えられる。

### (3) 情報基盤センターの役割

情報の電子化をはじめ、計算機関係のことは全て情報基盤センターに任せておけばよいというのが、一般的な認識である。さらに、学内各組織のパフォーマンスの向上と合理化のために、どのように情報の電子化に取り組むかという点に関しては意識がそれほど高くない場合が多い。しかし、電子化を通して、本質的な業務改善を行なうためには、学内のすべての組織が、それぞれの立場で最大限の工夫と努力を払う必要がある。すなわち、全学的な取組として、IT技術の有効活用を考えてゆくことが重要である。

そのような前提での、情報基盤センターの主要な役割は、各組織が主体となって行う多くの情報化プロジェクトの調整機関、あるいは「ハブ」としての機能である。また、常に技術の最新動向とその方向性を見定め、適正な情報技術の導入を促すことも求められている。すでに導入されている情報シス

\* : 学生の情報収集や学生同士の情報交換などに役立つよう編成されたポータルサイト (WWWにアクセスするときの入り口となるウェブサイト) のこと

\*\* : インターネットによる教材の無料公開のプロジェクト。

テムのパフォーマンス・有用性を客観的・総合的な立場から評価し、その改良を提言することが必要な場合もある。さらには、共通の情報基盤や学外との技術連携など、個別組織では対応しがたい場面において主導的にプロジェクトを推進する役割も果たさなければならない。

以下、個別の課題について情報基盤センターに求められる、機能・役割について概説する。

## 2.2 教育・研究支援

### (1) 情報教育支援サービス

情報基盤センターの機能の1つとして求められるのは情報リテラシー教育の中核となることである。従来、情報教育センターとしてプログラミングを中心とした教育を学生に対して行ってきたノウハウ・実績・設備を生かして、より幅の広い教育活動を積極的に行うことが期待されている。

現在では、いわゆる文系の学生にとっても各種の情報ツールの利用に習熟することは、必須の課題となっている。従来のプログラミング中心とは異なり、計算機環境を文房具として活用するための、情報リテラシー教育の拡充が必要である。

教育の対象も学生に限定せず、教職員を含む全構成員に拡大することも必要とされている。とくに事務系職員の再教育は、急速に変化している情報環境に組織として適応してゆくために不可欠の要素である。大量の情報を効率よく処理する手段を持たずに手作業に頼っている事態は、人的資源の浪費であり、何としてでも避けなければならない。

上述のような、情報リテラシー教育の充実の一方で、高度化する情報環境に適応しうる、先端的な技術の習得を行う場を提供することも重要である。現在の情報環境の要ともいべきサーバー計算機の大半は、いわゆるUNIX系のオペレーティングシステム(OS)で運用されている。UNIX系のシステムを習得し、本当の意味で計算機を理解し、使いこなせる人材を一定の割合で育てることも忘れてはいけない観点である。具体的には、端末サービスにおいてクライアント系のOSだけではなく、UNIX系のOSも利用可能にすることや、授業や講習会などでも対応することが望まれる。

また、いわゆるオープンソースあるいはフリーソフトウェアへの対応も必要である。知的所有権に過度に縛られず、利用方法に自由度のある、これらのソフトウェアを選択肢に加えることで、より柔軟で機能的なシステムが構

築できるからである。従来、サポート面での安心を求めて、ベンダー系のソフトのみでシステムが構築されてきたが、その反面、柔軟性や費用の面で環境に合わせて改良してゆくことが困難なケースが多かった。もし、ユーザ側に相応の技術を持った人材を置くことができれば、主導権をもってシステム構築ができ、ユーザの立場に立った利用しやすいシステムになる可能性が高くなる。このような人材を育てることがオープンソース化の成功の可否を左右するといっても過言ではない。一般的に見て、オープン化の方向は中核的な技術においては常に重要な位置を占めている。インターネットを可能にした通信プロトコルであるTCP/IPや、ウェブ（WWW）のプロトコルやその周辺技術の多くは自由に利用できるように公開された技術である。オープン化は、大学が教育面で配慮すべき視点のひとつであり、情報基盤センターが積極的に取り組むべき課題である。

## （２）語学教育支援サービス・eラーニングシステム

語学教育はその性格上、インタラクティブな学習を時間をかけて反復することが重要である。いわゆる、CALL（Computer Assisted Language Laboratory）は情報技術の発展に伴って急速に進化しており、その教育における効果も向上している。したがって、利用しやすいCALL環境を整備し提供することは情報基盤センターの重要な責務である。とくに、システムのマルチメディア化・インテリジェント化によって、自習環境（eラーニング）の有用性も高まってきている。したがって、語学教育に限らず、eラーニングシステムを広く展開するための支援を行うことは重要な課題である。コースウェアマネジメントシステムによって、自習の達成度や進行を管理することもできる。また、音声認識の技術によって、発音の評価を行わせることもできる。ゲーム感覚を採り入れたり、五感に訴えることによって、ともしれば単調で苦痛になりがちな語学学習を楽しく取り組めるものにする工夫を行うことが重要である。教員がオリジナルのeラーニング教材を効率よく作成できる環境を提供し、支援することも大切である。

## （３）遠隔講義・遠隔会議支援サービス

従来、電話の拡張形として発展してきた遠隔会議システムは装置の価格や通信回線料が必ずしも安くないため、大学での利用は限定的なものに留まっていた。しかし、インターネットを伝送路として利用したシステムが比較的安価に入手できるようになり、状況は変化してきた。また直接的な対話を重

視する考え方も導入への障害となっていた。しかし、分散キャンパス、学外拠点、協働企業などの外部組織との密接なコミュニケーションの需要が増加する一方、構成員の時間的制約は年々厳しいものになっているため、遠隔会議システム導入の機運は高まっている。時間をコストと考えれば、正当な判断であるといえる。とくに海外など遠距離の場合には、経済効果は非常に大きい。標準規格の普及も進んでおり、異なったメーカーの機器同士の通信も可能になってきた。

遠隔講義システムも同様の状況であり、キャンパスの分散や、学外向けの授業サービスへの対応のために導入されるケースが増えている。

遠隔会議・講義システムを本格的に運用するにあたっては信頼性の確保が非常に重要な課題となる。機器の故障やネットワークの不調によって、会議や講義がキャンセルされる事態は何としても避けなければならない。議決、単位などが関与する場合には、たった1回の事故でも、遠隔会議・講義に対する信用を大きく損ない、利用されなくなってしまう。

一般にネットワークの信頼性は低いので、ISDN回線などによるバックアップ経路の確保は必須である。また、可能であれば近隣の部屋にシステムを設置し、システム全体のバックアップとすることが望ましい。定期的なメンテナンスも必要である。不慣れな利用者による操作誤りによって接続できないケースも多いので、操作マニュアルの整備、操作パネルの明瞭な表示、緊急問い合わせ先の明確化、などの利用環境整備が必要である。

遠隔会議を本格的に利用するためには、情報をサイト間で共有する仕組みが付加的に必要である。紙ベースの場合には、FAXとコピー機の設置が望ましい。電子的情報の場合はプレゼンテーション用PCの画面を伝送する仕組みや、ファイル共有システムによって参加者が自分のPCに必要なデータを呼び出せるようにしておくことが望まれる。音響設計は非常に重要なポイントであり、導入時には専門家の支援を受けることが必要である。

遠隔講義は、遠隔会議システムを流用することも可能であるが、板書、教材提示、教師の動き、学生からの質問など会議とは異なった要素があるので、専用システムの導入が望ましい。複数のカメラを切り替えたり、視野の変更の必要があるので、オペレータの配置が必要となる場合もある。

情報センターの役割としては、システム導入におけるコンサルティング、相互運用性の確保、システムの維持管理業務の統括、多地点接続サービスの提供などが考えられる。

大学にとって遠隔講義は新たな展開の可能性を秘めたシステムである。講義や単位の交換を含む国内外の大学等との連携、大学外部への講義や研修の提供、講義のアーカイブなど、大学が積極的に、遠隔会議・講義を前提にし



た設計を行っておくことが望まれる。

#### (4) コンテンツ作成サービス

大学における教育内容や研究成果を一般向けに公開する際には、内容を分かりやすく伝えるためのビジュアルな表現が何より重要なポイントとなる。そのようなコンテンツを作成するために、デザイン面・技術面での支援が望まれる。

具体的には、各種パンフレット、ポスター、ウェブページ、eラーニング、オープンコースウェアなどのための教材などがある。また、高度なものとして可視化技術を駆使したシミュレーション結果の動画、バーチャル実験など電子教材の開発なども考えられる。

このような教育・研究用のコンテンツ作成の支援を学内向けのサービスとして展開することは、今後の大学の役割を考えると優先度の高い業務である。

#### (5) ネットワークサービス

学内のどこにいてもネットワークにアクセスできる環境を提供することは重要な課題である。いわゆる情報コンセントに対する要求は、今や内線電話をはるかに上回るものになっている。しかし、ただ単に情報コンセントをきめ細かく配置すればよいというものではなく、適切なセキュリティ対策を施すことが必要である。特に大学のキャンパスのように開放的な環境下では、利便性とセキュリティをいかに両立させるかがポイントになってくる。

具体的にはネットワークを使用目的に合わせていくつかのクラスに分けて管理することが大切である。キャンパスの特性を考えると最低限でも、3段階のクラス分けが必要となる。まず、サーバ用のネットワークはグローバルアドレス\*で運用され、外部からアクセス可能な状態にする。このネットワークにはサーバ管理が責任をもって行いうる機器の接続のみを許すようにする。一方、クライアント用のネットワークはプライベートアドレス\*\*で運用し、外部からは直接アクセスできないようにする。一般ユーザのクライアントPCが外部にアクセスする場合には、プロキシ（代理）サーバを経由するようにする。さらに、会議室、講義室、ロビー、食堂などのパブリックな場所にも無線LANなどのネットワークのサービスが必要とされる。セキュリティの観点から認証つきネットワークの導入が望ましい。これはネットワ

\* : インターネットに接続された機器に一意に割り当てられたIPアドレス（識別番号）。

\*\* : 常時外部への接続が必要ではない組織内部のネットワークアドレスとして自由に利用できるIPアドレス。

ークにPCを接続する際にユーザIDとパスワードで認証するものである。オープンスペースの情報コンセントや無線LANのアクセスポイントはそのままでは無防備なものであるが、認証を経て初めて接続できるようにして置けば、正当なユーザにとっては快適に使えるインフラとなり、セキュリティも確保される。不審なアクセスがあった場合には記録されたユーザIDをもとに遡及調査を行うことも可能である。

全学共通認証基盤がすでに整備されている場合には、全構成員が手続きなしで、これらのネットワークを利用できる状態が実現される。認証つきネットワークを全学的に整備することができれば、ネットワーク構成や管理をかなり簡単化することができる、なお、学会、講習会などのイベントで訪問者にサービスを開放する場合には臨時のIDを発行する仕組みを整備する必要がある。

情報ネットワークの重要度は今やライフラインにならぶべきもので、その信頼性の確保が求められている。電子メールが数時間経過しても届かないという事態はもはや許容されない。したがって、ネットワークの稼働状態のモニターと障害時の対応体制を十分に整備しておく必要がある。特に電源、機器、経路の複数化は必須である。また、機器の寿命を考慮した更新計画を着実に実施することも必要である。老朽化による連鎖的障害が発生すると、その対応に多大な手間と費用を弄することになる。

いずれのネットワークも外部との接続点において、さまざまな観点からのモニターと検疫を行うことが必要とされている。必要に応じて、異常な通信を選択的に緊急遮断したり、その調査を行う体制を整備する必要がある。また、外部からの調査依頼に対しても、適切に対応することが求められている。

## (6) メールサービス

インターネットの草創期から情報ネットワークに取り組んできた大学においては、今なお多くのメールサーバが学内に広く分散しているのが一般的な状況であろう。しかし、昔に比較して高い信頼性を求められる一方で高度のセキュリティレベルを維持しなくてはならず、管理の負担は増え続けている。そのような中、適切な管理者が得られず、運用が困難になっているサーバも多い。したがって、これらのサーバを集約して管理する仕組みが求められている。それぞれのシステムをそのまま引き取って管理するのは単純な方法であるが、ユーザ管理の手間が単純に積算されるので、簡単に実施するわけにはいかない。アカウント(ユーザID)を何らかの形で統合して、1つのメールサーバに集約することが必要である。(ユーザIDの統合に関して

は「共通認証システム」の節で詳しく述べる。) 多様なユーザのメール環境に対応するには、かなりの手間が発生することを覚悟する必要がある。ウィルス対策・スパム対策も施す必要がある。

メーリングリストのサービスも必要である。すなわち、組織別、職制別、委員会など会議体別、建物別などさまざまなメーリングリストを分散的に管理する仕組が必要である。メーリングリストの数は構成員の数に匹敵するものになるので、効率のよい管理方法が望まれる。グループウェアや共通ID (ディレクトリーサービス) との連携が行えることが望ましい。

## (7) サーバホスティングサービス

従来、ウェブサーバは比較的簡単に立ち上げることができるために、学内に広く分散して設置されている場合が多かった。しかし、昨今の厳しいネットワーク環境下では、そのセキュリティを維持することは容易ではない。システムの維持を怠ると、たちまち学外からの攻撃に晒されて、内容を改竄されたり、アクセス集中によってサービス停止に追い込まれたりする。また、他のサイトへの不正アクセスの足場に利用されたりする危険性もある。たとえば、入試関係の情報などは改変・サービス停止などが絶対に許容されないものである。したがって、サーバは専門的知識を持ったスタッフの管理下に置くことが望ましい。

学内に分散しているサーバを集約して管理できる仕組、すなわちサーバのホスティングサービスの提供を行う必要がある。商用ホスティングサービスを利用することも可能であるが、その場合には情報を学外に持ち出すことになるので、契約内容の検討やガイドラインの整備が重要となる。

今後の展開を考えると、単なるウェブサーバの提供だけでは十分とはいえない、コンテンツの管理を効率よく、迅速に行えるシステムを同時に提供することが望ましい。CMS (コンテンツマネジメントシステム) は、ウェブコンテンツを構成するテキスト・画像・レイアウトなどを一元的に保存・管理し、サイト構築と維持管理を支援するソフトウェアである。テキストなどの「内容」と、背景、ロゴ、配置などの「見かけ」を論理的に分離して、データベースに保存し、アクセスのたびに動的にページを組み立てるものである。CMSを導入すれば、コンテンツ作成者は特別な知識なく、ブラウザからテキストを入力するだけで、ウェブページを作成することができる。サイト全体のデザインを後日変更することも容易である。認証システムと組み合わせることで、閲覧・編集の権限をコントロールすることも簡単にできる。また、ワークフローを定義することで、公開前のチェックの手順や、公開期

日を管理することも可能となる。ウェブサーバの活用のためにはバックエンドにデータベースを持つことが必要である。すなわち、マスターとなるデータ全体をデータベースに蓄積しておき、それをいろいろな切口で整理して表示する仕組みを備えることが望ましい。

例えば、授業に関していえば、学科別、学年別、教員別など様々な表示方法が必要であるが、これらのページを個別に作成することは非効率であり、また一貫性を維持することが困難である。

## (8) 学生・教員のポータルサービス

今後、PC上で最も頻繁に使われるアプリケーションがウェブブラウザであることは間違いない。したがって、大学における様々な情報伝達・業務作業がブラウザ上で行えるように整備することは、業務の効率化にとって重要なポイントである。例えば、学生が各自の授業に関する情報や、成績・奨学金の募集など学生生活に関するさまざまな事項を一目で確認できるページを提供することは不可欠のサービスである。このようなポータルサービスの充実、学生の興味や個性に合わせたカリキュラムの多様化を実施する上でも重要な働きをするものと期待される。また、教職員に対するポータルサービスも教育の質の向上や事務の効率化にとって有効である。

## (9) コンピューティングサービス

大型計算機センターが設立された1970年代には、大学における科学計算の大半はセンターの計算機を用いて行われていた。その後、計算資源の大衆化によって小規模計算は手元の計算機で行われるようになってきた。現在では、いわゆるスーパーコンピュータは量子化学、構造解析、可視化、電磁界、流体力学などの大規模計算が必要とされている分野での利用が中心となっており、ユーザの幅がかなり減少してきたことは否めない。その過程で高性能計算（HPC）の世界は専門化と分化が進み、一般ユーザには近づきにくいものになった。近年、スーパーコンピュータの性能限界が見えてきたため、ネットワークで結合された数多くの計算機を動的・有機的に組み合わせて利用する試みが行われるようになってきた。これは電力網が網目構造を用いて電力を供給していることになぞらえて、グリッドコンピューティングと呼ばれている。一連の計算を小さい単位に分割して、ネットワーク上に分散する計算機に計算依頼を出し、その結果を集約することで、計算結果を得るのである。グリッドコンピューティングは開発途上にある概念であるが、計算資

源や記憶資源の仮想化と分散化は確実に進んでおり、従来の集中型の大型計算機の在り方は見直しが迫られている。グリッドコンピューティングが一般的なものになれば、大規模計算以外の計算も同じ枠組で行うことができるようになるため、より多くのユーザがグリッド環境でさまざまな計算を行う時代が訪れる可能性がある。今後はネットワーク上での普遍的な計算サービスの提供という方向で大学や研究所間の連携を前提にした展開が望まれる。計算機資源の仮想化が順調に進めば、各セクションはサーバのハードウェア、電源、空調などの管理から解放されることになる。

## (10) 図書館支援

情報の電子化の進展に伴って図書館の役割は大きく変化しようとしている。従来の紙ベースの資料の集積・整理・保管に加えて、電子データの取り扱いを積極的に行うことが期待されている。これらは本来図書館の業務として位置づけられるべきであるが、現時点では、技術面での支援を情報基盤センターが担うことが過渡的な措置として求められている。

電子ジャーナルについてはその契約形態、紙媒体との共存、利用範囲などに関して試行錯誤が続いている状態であるが、長期的視野に立った適切な対応が望まれる。また、ユーザ認証やアクセス制限、不正アクセスのモニターなどにおいて情報基盤センターの寄与が必要である。

またメタデータ（書誌情報）の整備も非常に重要な項目である。ネットワーク上で増大を続ける膨大な情報の中で必要なものに到達するにはメタデータの存在が不可欠である。特に、大学が独自に作成する資料（紀要、研究会資料、各種プロジェクト資料、教材など）に関するメタデータの作成と公開は必須の作業である。作成にあたっては、流通と再利用のために、標準に準拠したタグづけを行わなければならない。現在では、ダブリンコア (Dublin Core)\* 呼ばれるメタデータ記述の標準が広く採用されている。

外部の出版組織に依存せず、大学独自に作成された資料に関しては、メタデータだけではなく、その内容自体を集積・保管・公開する仕組が必要である。これが機関リポジトリ (repository) と呼ばれるものである。機関リポジトリを充実させることによって、大学の知的資産を広く社会に還元することが可能となる。

講義ノートやプレゼンテーション資料の集積も進める必要がある。MITによって提唱されたオープンコースウェア (OCW) は大学の社会貢献の一

---

\* : 1995年3月に米国オハイオ州のダブリンで開発されたOCLC/NCSA Metadata Workshopでの討議結果を“Dublin Core metadata”と呼んだところ由来する。

環として、これらを積極的に公開する試みである。教育方法の共有化や高校に向けてのアウトリーチとしての有効性も認められている。

図書館に集積保管されている、既存の文書を電子化することも長期的視野から重要な作業である。電子化によって情報の流通・公開・検索がより容易になるからである。また、紛失、劣化対策としても有効である。

## 2.3 業務運営支援—事務局の電子化

大学における業務内容は多岐に亙り、それぞれの部署が分担して遂行している。これらの業務のかなりの部分は電子化によって効率化と質の向上を図ることができる。その主なものを表1に掲げる。

情報基盤センターはこのような事務の電子化の要となることが期待されている。

事務の電子化における留意点をいくつかあげておく。既存の業務を電子化するに当たってはその内容を熟知した人材がプロジェクトに加わる必要があることはいうまでもない。しかし、関係者のみを中心となってプランを策定すると、従来の紙ベースの業務をそのまま電子化するというパターンに陥りやすい。電子化の特性（迅速性、自動化、大量のデータ処理）などを生かす工夫が必要である。また、電子化によって、ラインの短縮や部署の統合など、組織の構成そのものを変更する必要性も当然発生する。したがって、技術的な専門性をもった人材と、改組の権限を持つスタッフの参加が必須である。

表1 業務の電子化項目の例

総務・企画・人事システム
・ 広報システム
・ 規程検索システム
・ 研究者データベースの公開と社会連携推進
・ 就業規則、給与規則等の人事関連資料検索システム
財務システム
・ 財務会計システム
・ 資金管理・運用システム
・ 財務分析データ収集システム
施設・環境整備システム
・ 施設スペースマネジメントシステム
・ 環境安全衛生マネジメントシステム
・ エネルギーマネジメントシステム

#### 教務システム

- ・ 入学試験の成績管理
- ・ 全学共通教育教務情報システム
- ・ 履修・成績管理
- ・ 各種証明書発行サービス
- ・ 福利・厚生情報
- ・ キャリアサポート情報 その他
- ・ PC端末管理
- ・ ライセンス管理

### (1) グループウェア

事務系の電子化の出発点としてグループウェアは有効な手段の1つである。グループウェアはネットワークを介して情報共有やコミュニケーションの効率化を図り、グループによる協調作業を支援するソフトウェア群である。電子メール・電子会議室・グループ全体に広報を行なう電子掲示板、スケジュールを共有機能・文書共有機能、稟議書などを順次回覧するワークフロー機能などがある。これらの機能がウェブブラウザから手軽に利用できるようになっているものが多い。導入効果の大きいものとしては、文書共有と掲示板がある。メールと添付ファイルによる情報交換は必ずしも便利なものではなく、整理が行えない状況に陥りがちであるが、これをかなりの程度改善する効果がある。導入は比較的簡単であるが、ある程度使い込むと、使用環境に合わせたカスタマイズの必要性が出てくる。カスタマイズのための柔軟性の有無やコストについてはあらかじめ十分検討しておくことが大切である。また、利用者の人数が多くなる（数百人以上）場合には共通認証システムとの連携が必要となる。カスタマイズがうまく行えれば、教員・職員のポータルとして利用することができる。

## 2.4 共通認証システム

### (1) 共通認証システムの必要性

ユーザ認証は情報電子化の基本であり、ユーザ認証が不要なシステムは存在しないといってよい。すべての情報が完全に公開されているウェブサーバの場合でさえ、そのコンテンツの書き込みや修正のためには、ユーザ認証が必要とされる。

新規に情報システムを立ち上げる場合には、ユーザの登録、パスワードの

配布、登録情報の維持管理などの業務が必ず発生する。数百人以上のユーザを抱えるシステムではかなりの仕事量を伴う。全学規模のシステムのユーザ管理は決して片手間にできる業務ではない。新規ユーザの登録、パスワード忘れなどへの対応、登録変更や抹消などの作業が必要とされる。

業務の高度化のために数多くの情報システムを導入した場合、システム毎にユーザ管理を行う無駄が発生する。ユーザの立場からすると、システム毎に異なったユーザID・パスワードが配布され、これらを記憶し使い分けなければならないことになる。多くのIDを持たされると管理が安易に流れがちであり、メモをPC画面の横に貼り付けたりすることになる。また、利用頻度の少ないIDは忘れられることが多く、システム管理者への問い合わせが頻発する。システム管理側でも、ユーザ管理の手数を減らすために、1つのID、パスワードを多人数に共有させる場合も出てくる。しかし、これはトラブルが生じた場合、原因が特定できないため、非常にリスクの高い方法である。システム全体が高度化すればするほど、ユーザにとって使い勝手が悪く、しかもセキュリティレベルの低いものに向かうという皮肉な結果に終わるのである。この状況を打開する唯一の解が共通認証システムである。

共通認証システムの一般的な実現方法は認証データを一括管理する認証サーバ（ディレクトリサービス）を設置し、ウェブサーバ等の各システムはユーザからの認証データに基づいて、サーバに問い合わせを行い、正当なユーザからのものかどうかを確認するというものである。このような方法を用いれば、ユーザーは1つのID、パスワードを管理すればよいことになる。

システム管理側にとっても、運用の手間が大幅に削減される。従来の個別認証の場合、それぞれのシステムに対してアカウント管理が必要となり、全体として見た場合の管理のコストはシステム数に比例して増大することになる。また、人事異動や組織の改編時には、それぞれのシステムでユーザ管理情報を変更する必要がある。これを共通認証で一括管理できれば全体としての管理コストは大幅に削減される。また、新規のシステムを導入する場合においても、ユーザ管理の部分はほとんど考慮する必要がなくなる。

共通認証システムを実現するための問題点を挙げておく。多くの大学では学生に教育用システムのユーザIDを入学時に全員に割り当てている。これは共通認証基盤として利用できるが、一般には他のシステムに認証情報を提供できる仕組みが備わっていないため、そのままでは使えない場合が多い。共通認証システムのマスターデータとして、学生の場合は学籍データ、教職員の場合には人事データが利用できることが望ましいが、データ形式に一般的なものでもなかったり、不足している項目があったり、一貫性に欠けていたりして、そのまま利用できないケースが多い。当初想定されているデータの



利用目的に合わないという理由で、計画が進まないことも多く、規程等の改定、整備などの対処が必要となる。

## (2) シングルサインオン

シングルサインオン（SSO）は共通認証の考え方をさらに徹底したシステムである。一つのシステムでログイン認証をおこなったユーザーに、他の一連のシステムを認証手続きなしで利用できるようにさせるという考え方である。

ユーザは学内のグループウェアにユーザ名とパスワードを用いてログインを行う。以後は、別のシステム、たとえば経理システムや旅費システムにアクセスする場合には認証情報がサーバ間で自動的に転送され、再度ログインする必要がなくなる。

ユーザーの認証方法を変更しやすいことも、シングルサインオンのメリットである。時代の変化に応じて、認証のレベルを強化するため、ログイン方法を更新する場合においても、最初にログインするシステムだけに変更を加えればよい。

一般に認証の共通化、統合化は放っておいても、簡単には進まないものである。それは各システムの担当が別の部署である場合、それらを統合しても、短期的なメリットが少なく、逆に若干の手間が発生するからである。統合のためには全学としてのメリットやユーザの立場を考えての大局的な意志決定が不可欠となる。

## (3) 大学間相互認証とPKI

これまでは大学内での認証基盤について述べてきた。次に必要とされるのは学外の組織との連携である。中でも優先度が高く、実現性の高いものは他大学との連携である。大学間の相互認証基盤が整備されると、研究教育資源の共有による有効活用が図れるようになる。利用法としては、eラーニング・単位互換・電子図書館・共同研究・非常勤講師・ネットワーク・ローミング・グリッド計算サービスなどが考えられるが、特に、大学横断的なバーチャルな研究教育組織の活動を支援する基盤として有効である。研究者や学生が別の大学に出向いた場合に自分の大学にいるのと同様の作業環境が準備されているからである。

大学間共通認証を実現するために、大学内でのIDの共通化を単純に複数の大学に拡張するという手法はあまり現実的ではない。それは認証にかかわ

る個人情報をおの組織と共有するのは、さまざまな問題を引き起こす可能性があるからである。そこで、認証基盤の単位（認証ドメイン）を複数に分割して、それらの間に連携関係を設定し、必要な認証情報だけをその都度交換するという手法が望ましい。このような連携認証に関するプロトコルの整備も現在急速に進んでいる。

連携認証を行うためには技術面もさることながら、それぞれの認証基盤の運用ポリシーを明確化することが必須である。運用ポリシーが不明確な認証基盤と不用意に連携を行うことは、セキュリティホールになりかねないからである。

ネットワーク上に広域に存在する個人やサーバを特定し、その信憑性を確認する仕組として、PKI（Public Key Infrastructure；公開鍵基盤）というものがある。

PKIは、公開鍵暗号技術を基礎にして、本人認証、電子署名、情報改竄の検知、メールの安全な送付など、従来電子情報に対しては困難とされた課題を解決するための普遍的な情報基盤である。公開鍵暗号方式は、公開鍵と秘密鍵のペアによって安全な情報の伝送を行うものである。すなわち、送信者は受信者の公開鍵を用いて送りたい情報を暗号化し、受信者に伝えるが、復号のためには秘密鍵が必要であり、それを知らない第三者には情報が漏れることがない。ここで問題となるのは、公開されている相手の公開鍵が本当に本人のものであるかの確認方法である。悪意の第三者によって置き換えられた公開鍵で情報を暗号化して送ると、その第三者に守秘すべき情報が渡ってしまう。このような公開鍵のなりすましを防ぐために、確かに本人のものであるということを保証する公開鍵証明書（電子的な印鑑証明）を発行する機関（CA）を設置することが必要である。本人の名称等と公開鍵を組み合わせたものにCAのデジタル署名をした公開鍵証明書を発行する。公開鍵の利用者はそれによって本人の公開鍵の正当性をチェックすることができる。

PKIが整備されると、認証（本人確認）の他に、電子署名、文書やメールの暗号化などが可能となり、従来捺印が必要で書面による決裁が必要な事務フローまでも電子化することが可能となる。

PKIを利用した認証システムを機能させるためには、CAの設置とその信頼性のある運用や複数CA間の連携が必要となる。現在さまざまな目的に対してPKIが利用されている。たとえばクレジットカードの番号などを扱うWEBサーバは商用認証局にサーバ証明書を発行してもらい、なりすましサーバでないことの証明を行った上で、公開鍵による暗号化通信を行っている。一般にサーバ証明書の手数料は年間数万円である。また、メールの暗号に用いる個人の証明書でも年間数千円が必要とされる。このことは認証局の

維持には相当な手間がかかることを示している。

PKIやIC認証を含む認証技術を用いて、大学間連携のための全国共同利用電子認証基盤の構築を目指す事業UPKI (University PKI) が進行中である。

## 2.5 組織と人材

情報基盤センターは大学の他の組織とは異なる特性をもっており、その組織の構成や人材登用にあって、その特性を十分配慮しなければならない。

人員配置における主な課題としては

- 教員、技術系職員、事務系職員の相補的、有機的連携
- 専門的技術者の確保と育成
- 外部委託（機器／システム管理、ソフトウェア開発）の管理

がある。組織構成上、特に考慮すべき点は、

- 最新の情報技術の動向と方向性を評価し、現在の課題解決に最適なものを採用する見識が必要とされる。
- 大学のほとんどの業務が関係してくるので、それらに対する十分な理解と知識が必要である。
- 部局や部署の枠を越える大域的な業務を自律的に行う必要がある。
- ネットワーク基盤のような純粋に技術的なものから、セキュリティや知的所有権のような法的、社会的な事項までが関係している。

このように内容が多岐にわたる総合的な業務を遂行するためには、現状の職制を利用して対応する場合でも、最低限、事務系職員・技術系職員・教員がそれぞれの特性を発揮しながら、緊密に連携しながら作業できる体制を整えることが必要である。

しかし、既存の職制の範囲内では対応できない事項が多いことも事実である。専門的な技術や知識をもった人材をそれに見合った待遇で雇用できる仕組が少ない現状において、最も確実な対策は外部委託を行うことである。しかし、外部委託は必ずしも万能的な解決策にならない場合が多い。

外部委託を行っても、内部の技術レベルが十分でない場合には、技術面での格差のために意志疎通がうまくゆかず、双方の苦労と費用の割には仕事が進まないことになる。内部にもそれなりに技術力をもった人材が必要だということを十分に認識しておく必要がある。

大学の組織や運営方法に理解のない業者や個人に仕事の大半を委託する

ことは、それほど簡単なことではない。また、外部委託といえども、良質の人材を確保するには、それなりの出費を覚悟しなければならない。結局、外部委託に出せるのは、仕様が最初から決められるようなソフト開発や一般的なサーバ等の管理業務などが中心となると考えられる。総合的・長期視点から見れば、内部的な人材を確保し、それを育成する努力を払ってゆく覚悟を持たなくてはならない。

技術面以外に、情報関係のさまざまな法的な問題に迅速に対処できるよう、法律の専門家の助言を適宜仰げるような体制を準備することも必要である。

## 2.6 システム開発の考え方

大学における電子化を推進するにあたって、既存パッケージソフトの導入だけでは不十分であり、独自ソフトウェア開発は不可欠の要素となる。それは、既存システムとの調整や組織固有の仕事の流れへの適用が必要だからである。

ソフトウェアのかなりの部分は外注で作成することになるが、単に仕様書を作成し、発注するという既成の姿勢で臨むと非常に使いにくい、あるいはほとんど使えないものにならないシステムに終わるケースが多い。ソフトウェアの発注には、設備や建物などの場合とはかなり異なった配慮が必要である。ソフトウェアに関しては一挙に完成品を作ることは、ほとんど不可能であるため、反復型の開発手法を採用することが必要となる。まず、比較的短い期間内に要求・設計・実装・テストという一連の作業を行い、限定的に動くソフトウェアをまず作り上げる。その評価を実地に行い、その結果を踏まえて、次の反復のサイクルを行う。このようなサイクルを複数回繰り返すことによって、最終形態のシステムに近づけてゆく。すなわち、一般的なPDCA (Plan Do Check Action) サイクルと呼ばれる管理アプローチと同様の開発手法をとるのである。反復毎の目標は開発者と開発依頼側の話し合いにより設定する。このような手法の考え方を簡潔に示すものとして、ソフトウェア開発者のグループによってまとめられたアジャイル宣言\*がある。それは、

- ・ プロセスやツールよりも、個人や話し合いを
- ・ 完璧なドキュメントよりも、動くソフトウェアを

\* : 2001年2月に米国ユタ州スノーバードにおいて開催された会議で同意されたソフトウェア開発にとっては何が重要であるかを明文化したもの。

- ・ 契約上の駆け引きよりも、顧客との協同作業を
- ・ 計画を硬直的に守るよりも、変化に適応することを

重視するというものである。これはソフトウェア開発者や受注側組織の姿勢に関するものであるが、発注側もこのような考え方でソフトウェアが開発されるよう、可能な限り配慮することが望ましい。このような開発手法を実際に採用するためにも、前項で述べたように、発注側（大学側）に継続的にシステムを責任もって構築・改善してゆくための人員を配置することが不可欠なのである。

### 参考文献

- [1] 国立大学法人経営ハンドブック第2集、第5章「情報システムの管理」
- [2] 日本アイビーエムシステムズエンジニアリング(著)：グリッド・コンピューティングとは何か（ソフトバンククリエイティブ）
- [3] ダブリン・コア：<http://www.niso.org/international/SC4/n515.pdf>
- [4] 次世代学術コンテンツ基盤共同構築事業（国立情報学研究所）：  
<http://www.nii.ac.jp/irp/>
- [5] 日本オープンコースウェア・コンソーシアム：<http://www.jocw.jp/>
- [6] 青木 隆一（著）、稲田 龍（著）、村井 純（監修）：PKIと電子社会のセキュリティ（共立出版）
- [7] UPKIイニシアティブ（全国共同電子認証基盤構築事業）：  
<https://upki-portal.nii.ac.jp/>
- [8] アジャイル・アライアンス：<http://www.agilealliance.org/home/>
- [9] アリスター・コーバーン（著）：アジャイルソフトウェア開発（ピアソン・エデュケーション）



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。





## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第3章 研究プロジェクト管理



# 目 次

## 利用の手引き

### 第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

### 第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会





## 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ

### 3.1.1 研究プロジェクト管理の必要性と意味

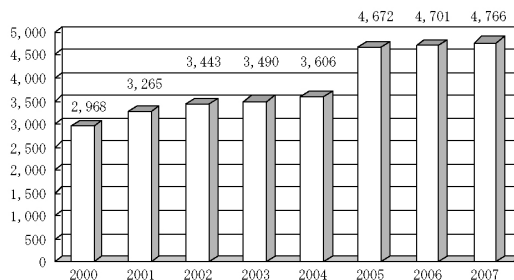
#### (1) 研究プロジェクト管理の必要性

研究は、教育、社会サービスと並ぶ大学の3大機能の一角を占めるとはいえ、研究活動は教員任せであり、大学が組織的に支援することは意外なほど稀であった。これまで、研究事務と呼ばれる業務分野は、研究者である大学教員が作成する書類をとりまとめ、対応する機関に送付する業務や研究途中で必要になる書類の管理くらいで、研究活動そのものの管理はもっぱら教員自身が行うか、あるいは老練な助手がいる場合には彼ら／彼女らが研究活動の管理を担ってきた。日本の大学では、外部研究資金等によって推進される研究プロジェクトの管理は、その必要性を長いあいだ認識されてこなかった。

しかし、研究そのものの様式の変化や環境変化により研究プロジェクトの管理が重要になってきた。すなわち、研究活動の高度化、大型化、学際的研究の増加といった研究の変化は研究活動そのものを大型化、複雑化させ、研究プロジェクトの管理を必須のものにした。

また、政府の競争的研究資金の増加（図3-1）は、単に金額の増加だけでなく、研究資金源の多元化（マルチファンディング・システム化）、ファンディング・プログラムの多様化をもたらした。研究者にとっては、研究をするためには自分の力で研究費を獲得しなければならず、研究資金源や申請機会を探索することが求められるようになってきた。研究の実施やとりまとめにおいては、研究資金源ごとのファンディング目的へ貢献していることを明示的に説明すること（アカウンタビリティ）が求められるようになり、単純に研究を実施していればよいという状況ではなくなった。このため、研究プロジェクトの綿密な管理が必要となるのである。

図1 政府競争的研究資金の増加



さらに、国立大学の法人化は、大学の資金構造の多様化を要請する。それは、研究資金獲得のためのみならず、大学の威信獲得や大学の競争力確保のためにも必要となる。その結果、研究活動を教員個人の問題として済ますことはできず、大学として外部資金、とくに政府の競争的研究資金をいかに獲得していくかが重要な経営課題となる。ここに、大学として研究プロジェクト管理や支援に取り組む必要性が生じている。一方では、研究費獲得競争の過熱も一因となって、研究上の不正行為や研究費の不正使用の問題が生じ、社会問題化している。これは研究活動や大学の社会的信頼を揺るがしかねない問題となっている。これらの問題は研究者個人の倫理上の問題という面もあるものの、適正な研究活動を進めるための基盤や仕組みを整備することは大学としての責務である。とくに、多くの場合、研究費の経理の責任は法人としての大学にあり、研究活動を適正に推進する上でも、大学による研究活動の管理が重要である。

このような環境変化に対して、教員のみで対応することはロスが大きい。助手・助教ポストの減少の結果、かつて実質的に研究プロジェクト管理を担っていた層の弱体化も進んでおり、組織としての対応が必須である。研究管理に対する取り組みがないこと、あるいはその場しのぎの継ぎ接ぎの対応を重ねることは、研究管理を複雑化し、研究現場にかえって混乱を招くことにつながる。研究プロジェクトの管理機能や支援機能を明示し、組織的、さらには専門的業務として取り組むことが必要である。

ただし、大学は多様であり、すべての大学が同じ水準で研究管理機能を整備することは現実的でない。大学の実情にあわせて研究管理の体制を整備していく必要がある。小規模な大学や研究分野が限定されている大学などでは、複数の大学が共同で研究管理業務に取り組むなどの選択肢も検討されるべきであろう。この点については、最後に述べる。

## (2) 研究プロジェクト管理の対象

大学が関係する研究資金源には、主として以下のようなものがある。

自己資金	運営費交付金	経常的な研究費 ◎重点的／競争的に配分する研究費	
	○寄附金収入		
外部資金	◎政府の研究資金	競争的研究資金	科学研究費補助金（グラント）
		非競争的研究資金	受託研究費
	その他の研究資金	民間企業	受託研究費
			共同研究費
			奨学寄附金
	○地方自治体等		
	○公益法人（財団等）		

◎が本章の主対象、○は主たる対象ではないが関連する事項について言及する。

本章で対象とする研究プロジェクト管理（◎）は、主として外部資金による研究活動の管理・支援業務であり、大学固有の資金（運営費交付金、寄附金収入など）から支給される経常的な研究費（かつての校費に対応）によって実施される、教員個人の自発的な動機に基づく基盤的な研究活動は対象としない。ただし、大学固有の資金による研究活動でも、大学内で重点的に配分され、資金や研究グループの規模が大きく計画的に実施される研究活動は対象となる。すなわち、本章で対象とする研究プロジェクトとは、「目的、方法や実施計画が明確な研究活動であり、それに対して特定の研究資源（研究費、スペース等）が配分されるもの」をいう。多くの場合、複数の研究者（教員）が参画するか、単独の教員によって実施される場合でも、ポスドクその他の人員が参画し、チームとして進められる。また、大学の研究戦略が存在する場合には、その戦略に位置づけられている研究活動は対象となる。

また、民間企業等との共同研究、受託研究については、別の章で取り上げる。

### （３）研究プロジェクト管理業務の範囲

本章で対象とする研究プロジェクト管理業務とは、研究活動の円滑化、促進、発展のために実施するものである。すなわち、研究プロジェクトの申請、提案、応募の権限に関わる業務、研究プロジェクトの費用、予算、資金の管理に関する業務のほか、とくに大規模な研究プロジェクトの場合、外部資金等で雇用されるポスドク等の研究プロジェクトに関わる人的資源の管理も含まれる。研究実施時においては、労務管理、労働衛生（労働安全、環境安全等）、外部資金等で購入した資産の管理なども対象となる。さらに、研究活動に固有な問題群（ポスドクの管理、研究に関わる規制等）や各種の法的問題への対応についても必要に応じて対処する必要がある。

これらの研究プロジェクト管理業務は、研究プロジェクトの個別案件ごとに実施すべき業務と、共通のルールやマニュアル等の組織的整備や情報収集など基盤的、継続的に実施すべき業務などの共通業務がある。本章ではその両方を対象とする。また、研究プロジェクト管理業務には、全学的に実施すべき業務のほか、個別の研究プロジェクトごとに、あるいは研究室（ラボ）ごとに実施すべき業務もある。後者はとくに「ラボラトリ・マネジメント」と呼ばれる分野である。ラボラトリ・マネジメントについては、本章では触れないが、関連する記述から類推することが可能であろう。

## (4) 研究プロジェクト管理の目標

研究プロジェクト管理の目標は、以下のとおりである。

- 1) 大学の研究実施者・受託者としての健全性、優秀性を確保すること
- 2) 大学の研究競争力を確保し、独自資金を獲得すること
- 3) 産学協力関係を探索し、発展させること
- 4) ファンディング機会へ対応し、ファンディング機会の将来の展開へ積極的に関与すること
- 5) 大学の研究ポリシー、手続き、研究管理・支援システムを形成すること

### 3.1.2 研究プロジェクト管理業務の概要

研究プロジェクト管理は、定常的、基盤的に実施すべき活動のほか、プロジェクトの進捗に伴って、事前審査までに実施すべき業務、研究実施中の研究プロジェクト支援、研究終了後に実施すべき業務に分けて考えることができる。さらに、研究実施中の研究プロジェクト支援も、採択・研究開始時、研究遂行中、中間段階、研究終了時のそれぞれで実施すべき業務に違いがある。

表1は、研究プロジェクト管理業務の概要を研究プロジェクトの時間軸に沿って概観したものである。

また、表2には、業務内容別に関連業務を整理して示した。

表1 研究プロジェクト管理業務の概要

定常的業務・基盤的活動	研究戦略策定 学内研究情報収集・流通 外部資金情報の収集と普及 学内、学内からの問い合わせ対応 ポストク、RA等雇用と支援 広報 リスク管理・危機管理 研究評価 学内外の連絡調整 各種研修 施設・設備管理 各種規則・マニュアル整備 委員会設置、運営
事前審査まで	外部資金情報の収集と分析 共同研究プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備 提案（申請書）作成と提出 市場調査 権利関係の調査、確認 申請後のファンディング機関とのコミュニケーション 事前評価への対応

研究プロジェクト支援	採択・研究開始	契約 設備機器等整備 ポスドクその他の採用 外部助言委員会の設置 情報インフラの整備 広報活動開始
	研究遂行中	ポスドクその他の労務管理 会計処理、資金管理 情報インフラ運営 研究データ管理 研究ノート管理 生命倫理・研究倫理・コンプライアンス リスク管理 研究進行管理と変更手続き 研究成果管理 広報・アウトリーチ 外部助言委員会の運営 部局運営との調整
	中間段階	中間レビュー（外部助言委員会） 中間評価への対応 事業廃止（必要な場合）
	研究終了	事業完了報告等 レビュー（外部助言委員会） 事後評価への対応 研究成果管理 知的財産管理・技術移転 設備機器等管理 内部監査 確定検査 外部監査
研究終了後		研究成果管理 知的財産管理・技術移転 追跡評価、機関評価への対応 広報・アウトリーチ 研究情報更新等

表2 業務の分類

企画	研究戦略	研究戦略策定 施設計画、人事政策、財務計画
	調査・情報分析	研究情報、技術情報の収集、分析 外部資金情報の収集と普及 学内研究情報収集・流通
	研究企画	学内外連絡調整 共同研究プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備 提案（申請書）作成と提出 申請後のファンディング機関との連絡調整
管理	情報管理	研究関連情報基盤整備 学内情報流通 研究プロジェクトのための情報インフラ整備・運営
	施設管理、設備管理	施設・設備管理、共用施設・設備管理 設備機器等整備 設備機器等の管理、事後処理
	人事・労務管理	ポスドク、RA等雇用と支援、研修 ポスドク、RA等の労務管理 労働衛生、環境安全

	連絡調整	学内外からの問い合わせに対する窓口 部局運営との調整
リスク管理・ 研究評価	リスク管理	リスク管理・危機管理 各種規則・マニュアル整備 委員会設置、運営 権利関係の調査・確認、契約 生命倫理・研究倫理・コンプライアンス 研究データ管理 研究ノート管理 内部監査・外部監査
	研究評価	機関評価の実施 外部助言委員会の設置と運営 事前評価への対応 中間レビュー（外部助言委員会） 中間評価への対応 レビュー（外部助言委員会） 事後評価への対応 追跡評価、機関評価への対応
研究事務	契約・進行管理	契約 研究進行管理と変更手続き 事業廃止（必要な場合） 事業完了報告等 確定検査
	調達	設備、物品発注 納品管理
	会計	会計処理 資金計画、資金管理
成果管理	広報・アウトリーチ	アウトリーチ活動の計画 広報活動 WEB等での広報、ニュースレター発行 アウトリーチ活動
	研究成果管理	学会発表、論文、特許等の管理
	技術移転	市場調査 特許申請 知的財産管理・技術移転
研修	研修	各種研修活動

### 3.1.3 転換期の研究プロジェクト管理

現在のところ、研究プロジェクト管理業務の範囲、内容等は安定していない。それは、研究助成を含む国の科学技術システム改革が進められているからであり、研究助成の仕組みやそのルールは頻繁に改訂されている。マルチファンディング・システムの下で、システム改革が進められているため、ルール変更を正確に把握し、対応していくことは大変な作業となる。これを教員個人に任せることは現実的でない上に、詳細なルールの理解、微細なルールの差異の理解が求められるなど専門的な対応が必要であり、組織的対応をせざるをえない。研究プロジェクト管理に関わる者は、ファンディング・システムの変化に関する情報を適時に入手し、必要な事項を学内に流通させることが求められる。なお、単に変化に対して受け身になるだけでなく、望ま

しい改革のあり方について、現場の意向を関係機関に対して表明していくことも求められる。

また、今日の行政改革、規制緩和においては、大学の活動に関しても、自由とともに規律が求められている。とくに外部資金を獲得して実施される活動については、大学の資金調達自由度を増す一方で、研究活動や資金処理に対する責任も大きくなる。とくに、研究における不正や研究費処理における不正問題の発生は、ファンディング・システムの健全性を損なうものとして、厳しい批判にさらされている。その結果、外部資金による研究活動に関して、コンプライアンスと内部統制、さらにはリスク管理が強く求められるようになってきている。このためにも研究プロジェクト管理の重要性は高まっている。

## 3.2 大学としての研究基盤の管理（定常的・基盤的業務）

### 3.2.1 サービスの種類

研究プロジェクト管理業務の中で、定常的・基盤的業務としては、研究戦略策定をはじめとして、企画的業務や、各種の管理的業務やリスク管理、研究評価の基盤構築が主なものである。これらは、全学レベルで推進すべき業務である。

企画立案、教員の研究活動に対する協力や助言、研究活動において遵守すべきガイドライン等の設定などの形でサービスを提供する。

### 3.2.2 研究戦略

すべての研究プロジェクト管理の前提となるのが、大学としての研究戦略である。研究戦略は、大学としての資源配分の判断、研究分野の長期的育成方針の根拠となる。研究戦略は、研究担当副学長などを中心に構築されるべきである。同時に大学の保有する各種資源の現状や構成員の意向から乖離してしまうことは意味がないため、研究現場の意見の的確な吸い上げも必要となる。アメリカの大学の場合には、トップダウンで研究戦略が策定されているように見えるが、研究現場での議論を積み上げるボトムアップのアプローチも併せて採用されており、このことを見逃すべきではない。

研究戦略は、当然ながら大学の中期計画との整合性に配慮しなければならないが、それだけでなく、研究活動と密接に関連する知的財産戦略、技術移転戦略、産学連携戦略などとの整合性、さらには人事政策、財務計画との連携に配慮されなければならない。人事政策、財務計画と連動しない研究戦略は抽象的理念にすぎず、実効性はない。

アメリカの大学では1990年代以降、大学の戦略プラン（戦略イニシアティブと呼ぶ大学もある）を策定するケースが増えている。その中では、教育、研究、社会サービスの全般について、人事政策、財務計画を含む長期的な計画を策定し、研究活動においても明確な将来像を描出している。また、それを実現するための寄附金募集活動なども連動して実施している。

このような研究戦略立案のためには、研究動向や技術動向の分析、学内の現状の分析など、継続的な調査分析が必須である。これらのためには、調査分析能力が必要である。現状では教員任せになっている傾向が強いが、教員は全分野にわたるバランスよい判断をしているわけではないことに留意しなければならない。とくに、中長期的見通しのためには、国の科学技術政策の動向、国内外の科学技術研究の動向を把握しておく必要があるが、これを教員一人一人に任せることは現実的ではない。それらの情報を収集・加工して、大学の实情に併せて学内に流すことが求められる。これらの情報に精通し、研究動向をある程度分析できる人材を確保しておくことが望まれる。

また、研究情報、技術情報の分析にはさまざまな手法が適用されるので、それらの手法に精通している人材が中心となって調査分析を進めるか、またはそのような人材の支援を得て進める必要がある。また、シンクタンク等への委託も可能であるが、学内事情に精通していないので、あくまで参考情報と認識しておくべきであろう。

### 3.2.3 基盤的活動

#### (1) 情報収集と流通

研究企画を進める上では、大学自身と環境に関する正確な情報の収集と分析が必要になる。また、その情報を適切に分析、加工して発信することで具体的な研究プロジェクトの立案に結びつけていく必要がある。情報収集・流通としては以下のような業務がある。

##### 1) 大学内の研究者情報の収集、整理、発信

現在も多くの大学で、研究者ディレクトリの作成、公開が行われている。



研究者ディレクトリには、教員個人の基本的情報のほか、教育活動、研究成果、学内外での活動、産学連携が可能なテーマなどを収録している例が多い。教員が適宜自分で入力する方式が多いが、必要なデータがまったく、もしくは一部しか入力されていない教員が多数いるような例もあり、全体としてのデータの質の確保が課題である。

将来的には、教員のみならず、ポスドクや非常勤の研究者に関しても収集すべきである。また、教員等の研究時間の管理（エフォート管理）は、無理な重複申請を避けるためにも必要であり、今後は重要な要素となるであろう。

## 2) 大学内の研究に関するデータ収集

大学内で過去実施された、および現在実施中の研究活動（研究プロジェクト）の状況、過去の外部資金応募実績、外部資金獲得状況など、研究プロジェクト管理に関する基盤的情報を収集、蓄積、分析することが必要である。

## 3) 外部資金情報や科学技術政策に関する情報の収集

過渡期のため、研究助成制度やファンディング・プログラムがめまぐるしく変わっているため、精確に追跡することが必要である。政府の公的資金については（2007年11月12日現在）

総合科学技術会議 <http://www8.cao.go.jp/cstp/s&tmain.html>

文科省 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/02\\_b.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/02_b.htm)

などのWEBページから一覧に辿り着けるので、そこから辿って最新情報入手する。また、各研究助成機関等が実施する説明会を活用して、近い将来のファンディング・プログラムに関する情報を収集する。将来の動向を見通す上では、科学技術政策に関する情報（関連する審議会等の情報）も収集分析すべきである。また、各種の通達類も整理しておく必要がある。

研究助成財団の助成に関しては、（財）助成財団センターの情報を利用できる。地方自治体の研究助成も少なくないが、あまり情報が流通していないので、注意が必要である。

また、研究助成制度は複雑で、研究助成プログラムによるルールの違いが大きいので、諸ルールについて情報を収集することも必要である。なお、国立大学法人制度、国立大学法人会計制度との関連で、研究資金の受け入れが複雑になる場合もあるので注意することが必要である。

表3は、競争的研究資金制度の一覧（2007年9月18日現在）である。また、

表4は、競争的研究資金制度以外の研究資金制度の情報入手方法のポイントである。

表3 競争的研究資金制度

担当 省庁	担当 機関	制度名称等	情報源WEBページ		
内閣府	本府	食品健康影響評価技術研究	<a href="http://www.fsc.go.jp/">http://www.fsc.go.jp/</a>		
総務省	本省	戦略的情報通信研究開発推進制度	<a href="http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/scope/">http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/scope/</a>		
	情報通信研究機構	先進技術型研究開発助成金制度	<a href="http://www2.nict.go.jp/q/q266/s807/index.html">http://www2.nict.go.jp/q/q266/s807/index.html</a>		
		民間基盤技術研究促進制度	<a href="http://kiban.nict.go.jp">http://kiban.nict.go.jp</a>		
	消防庁	消防防災科学技術研究推進制度	<a href="http://www.fdma.go.jp/html/seido/181128_boshu.html">http://www.fdma.go.jp/html/seido/181128_boshu.html</a>		
文部科学省	本省	科学研究費補助金	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm</a>		
	日本学術振興会				
	科学技術振興機構	戦略的創造研究推進事業	<a href="http://www.jst.go.jp/kisoken/">http://www.jst.go.jp/kisoken/</a> <a href="http://www.ristex.jp/">http://www.ristex.jp/</a>		
	本省		科学技術振興調整費	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/chousei/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/chousei/index.htm</a>	
			研究拠点形成費等補助金（21世紀COEプログラム）	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/coe/main6_a3.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/coe/main6_a3.htm</a> （募集なし）	
			研究拠点形成費等補助金（グローバルCOEプログラム）	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/globalcoe/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/globalcoe/index.htm</a>	
			世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラム	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/toplevel/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/toplevel/index.htm</a>	
			キーテクノロジー研究開発の推進（ナノテク融合、社会のニーズを踏まえたライフサイエンス、次世代IT）	<a href="http://www.mext.go.jp/">http://www.mext.go.jp/</a>	
			地球観測システム構築推進プラン	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kaihatu/kankyuu/main5_a6.htm#plan">http://www.mext.go.jp/a_menu/kaihatu/kankyuu/main5_a6.htm#plan</a>	
			原子力システム研究開発事業	<a href="http://www.jst.go.jp/nrd/index.html">http://www.jst.go.jp/nrd/index.html</a>	
		科学技術振興機構		先端計測分析技術・機器開発事業	<a href="http://www.jst.go.jp/sentan.html">http://www.jst.go.jp/sentan.html</a>
				革新技術開発研究事業	<a href="http://www.jst.go.jp/tt/kakushin/index.html">http://www.jst.go.jp/tt/kakushin/index.html</a>
				独創的シーズ展開事業	<a href="http://www.jst.go.jp/">http://www.jst.go.jp/</a>
			産学共同シーズイノベーション化事業	<a href="http://www.jst.go.jp/innovate/">http://www.jst.go.jp/innovate/</a>	
			重点地域研究開発推進プログラム	<a href="http://www.jst.go.jp/plaza/">http://www.jst.go.jp/plaza/</a>	
			地域結集型研究開発プログラム等	<a href="http://www.jst.go.jp/chiiki/kesshu/index.html">http://www.jst.go.jp/chiiki/kesshu/index.html</a>	
	厚生労働省	本省	厚生労働科学研究費補助金	<a href="http://www.mhlw.go.jp/">http://www.mhlw.go.jp/</a>	
医薬基盤研究所		保健医療分野における基礎研究推進事業	<a href="http://www.nibio.go.jp">http://www.nibio.go.jp</a>		
農林水産省	農業・食品産業技術総合研究機構	新技術・新分野創出のための基礎研究推進事業	<a href="http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/">http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/</a>		

		生物系産業創出のための異分野融合研究支援事業	<a href="http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/">http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/</a>
	本省	先端技術を活用した農林水産研究高度化事業	<a href="http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm">http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm</a>
		産学官連携による食料産業等活性化のための新技術開発事業	<a href="http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm">http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm</a>
経済産業省	新エネルギー・産業技術総合開発機構	産業技術研究助成事業	<a href="http://www.nedo.go.jp/itd/teian/koubo.html">http://www.nedo.go.jp/itd/teian/koubo.html</a>
		イノベーション実用化助成事業	<a href="http://www.nedo.go.jp/kengyou/gyoumuka/tlo/tlo-top.htm">http://www.nedo.go.jp/kengyou/gyoumuka/tlo/tlo-top.htm</a>
	石油天然ガス・金属鉱物資源機構	石油・天然ガス開発・利用促進型事業	<a href="http://www.jogmec.go.jp/">http://www.jogmec.go.jp/</a>
	本省	地域新生コンソーシアム研究開発事業	<a href="http://www.meti.go.jp/information/data/c70111aj.html">http://www.meti.go.jp/information/data/c70111aj.html</a>
		革新的実用原子力技術開発費補助事業	<a href="http://www.meti.go.jp/">http://www.meti.go.jp/</a>
国土交通省	鉄道建設・運輸施設整備支援機構	運輸分野における基礎的研究推進制度	<a href="http://www.jrtt.go.jp/">http://www.jrtt.go.jp/</a>
	本省	建設技術研究開発助成制度	<a href="http://www.mlit.go.jp/tec/gijutu/kaihatu/josei.html">http://www.mlit.go.jp/tec/gijutu/kaihatu/josei.html</a>
環境省	本省	環境技術開発等推進費	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>
		廃棄物処理等科学研究費補助金	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>
		地球環境研究総合推進費	<a href="http://www.env.go.jp/earth/suishinhi/index.htm">http://www.env.go.jp/earth/suishinhi/index.htm</a>
		地球温暖化対策技術開発事業	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>

(注) 2007年9月18日現在。これらの中には、募集資格に大学を明示していない場合でも、産学共同研究のような形で大学が参画できるものが少なくない。  
URLは毎年変わるものもある。

表4 その他の研究資金制度等

資金制度	説明	情報入手の方法
競争的研究資金制度以外の政府研究資金	競争的研究資金以外にも、一般公募はしないものの、特定の集団を対象に公募するなど、大学教員が応募できる研究資金がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省庁のWEBページの研究開発関係から探索</li> <li>総合科学技術会議が毎年「科学技術関係施策の優先順位付け」を行う。これにより次年度の研究開発関連施策を把握することができる。ただし、予算執行段階では名称等が変更になる場合もある。 <a href="http://www8.cao.go.jp/cstp/s&amp;tmain.html">http://www8.cao.go.jp/cstp/s&amp;tmain.html</a>から科学技術関係予算を辿って情報を入手できる。</li> </ul>
その他の政府関連資金	通常の研究助成ではないが、大学や大学研究者が資金獲得可能な制度が各種存在している	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際協力基金および同日米センターには、人文社会科学分野の研究者が申請可能なプログラムがある。 <a href="http://www.jpfi.go.jp/j/index.html">http://www.jpfi.go.jp/j/index.html</a></li> <li>国際協力事業などの場合、最近では大学の研究者等が参加するスキームが用意されている。下記参照。 国際協力機構 (JICA) <a href="http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html">http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html</a> 国際協力銀行 (JBIC) <a href="http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/univ/index.php">http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/univ/index.php</a></li> </ul>
民間助成財団の研究助成等	民間財団の助成の中には、研究費、研究旅費等の	<ul style="list-style-type: none"> <li>各財団のWEBページから探索</li> <li>(財)助成財団センター (<a href="http://www.jfc.or.jp/">http://www.jfc.or.jp/</a>) のWEBページのデータベース「民間助成金ガイド」から検索可能。</li> </ul>

	助成を行うプログラムがある	ただし、すべてを網羅しているわけではない。各助成財団のWEBページへのリンクもあり、ここにはデータベースに収録されていない財団へのリンクも含まれるので、そこから辿ることも可能。冊子体のガイドブックも毎年発行している（有料）。
都道府県等地方自治体の助成等	地方自治体によっては、直接または外郭団体を経由して、研究助成を実施しているケースがある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方自治体のWEBページから探索</li> <li>・一部は（財）助成財団センターのWEBページから辿ることも可能。</li> <li>・第3セクターの財団法人や公社を経由するケースが多いので関連する法人の情報をWEBページや会報等から入手する。</li> <li>・地方自治体と大学が包括協定を締結するケースが増えているが、その枠組みの中で共同研究等を実施することもある。</li> </ul>
民間企業による研究資金援助	民間企業がいわゆる産学共同研究以外の一般的な研究助成の形で研究を支援するケース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業が一般的な研究助成の形で研究を支援するケースも、まれではあるが存在している。その場合、企業が関連財団を通じて研究助成を実施するケースが多いが、企業の社会貢献活動の一環として直接研究助成を行う場合もある。</li> <li>・企業の社会貢献活動に関しては、日本経済団体連合会がとりまとめており、そのWEBページにリンク集「企業の社会貢献活動のホームページ集」(<a href="http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/link-kigyoo.html">http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/link-kigyoo.html</a>)がある。そこから探索すると、研究助成をしている企業も見つけられる。</li> </ul>

これらの情報は、複雑多岐にわたるので、個々の大学で別々に情報収集することはコスト・パフォーマンスの観点から困難になる場合もある。とくに小規模大学の場合には、相対的にコスト高になる。基本的情報は別としても、詳細な情報の収集には、大学間で協力する体制を構築したり、担当する職員の間で大学を越えて連携したり、情報を共有することも検討される必要がある。この組織体制のあり方については最後に述べる。

#### 4) これらの情報の分析と流通

これらの外部研究資金の募集に関する情報を入手して、制度の性格や募集条件、締め切り等を大学の特性に照らして分析し、適切な情報を学内に流通させていく。なお最近では、過去の助成実績に関するデータが提供されるケースも増えている。その場合には、過去の採択課題の傾向を多角的に分析し、制度ごとの特性を把握しておくことが、効果的な申請のために必要になる。

#### 5) 情報の的確な流通

外部研究資金の募集に関する情報の流通には、専用のWEBサイトを利用することも多い。その運営をし、学内に対して、的確に情報を流通させることが必要である。また、このWEBサイトについては、学内からのアクセスのみを許可するようなアクセス制限をかける場合もある。しかし、研究資金に関する情報のほとんどは公開情報であるので、本質的には非公開とする意味がない。かえってユーザーの利便性を損なう場合もありうる。学内におけ

る資金配分等、非公開とする方が望ましい場合もあるが、公開にするか、非公開にするかの判断は、慎重に行うことが望まれる。

## (2) 対内的、対外的な窓口

大学内に関しては、外部資金の調達やその推進に関するワンストップの相談窓口が必要である。また、対外的には、多くの外部資金で法人としての契約が締結されるので、契約担当者を明確に定めることが必要である。また、ファンディング機関とのさまざまな連絡、調整が必要になるので、その担当者も明確に定めておく必要がある。さらに、ファンディング機関側から研究実施の可能性を打診する場合などもあるので、これらの連絡担当者を含め、対外的にもワンストップの窓口を明確に設定しておくべきである。なお、産学連携の場合は、産学連携専用のワンストップの窓口を設ける場合が多い。

## (3) 研究施設・組織マネジメント

とくに研究実施の際の（共有）スペースの確保、共用実験設備の計画的整備等を実施する。研究プロジェクトの大型化や多数のプロジェクトの実施など、共有スペースのマネジメントはますます重要になる。スペースに対する課金、計画的整備、学外にスペースを確保する場合の管理規程など、検討すべき事項は少なくない。全学的な施設整備計画、環境安全マネジメント等と連動して推進する必要がある。

これと関連して、情報インフラ（図書館を含む）の整備やルールの明確化も必要となる。

## (4) ポスドク、RA等の雇用と支援

外部資金でポスドクを雇用したり、博士課程学生をRAとして採用する場が増えている。ポスドク等は、研究を実施する教員が直接雇用するのではなく、あくまでも法人としての大学が雇用するものである。法人として責任ある雇用が必要である。そのためのルールづくり等を進める必要がある。

しかし現在のところ、日本ではこれらの雇用の共通ルールは整備されていない。そのため、資金源ごとに雇用の方式やポスドク等の権限・権利に違いがあったり、大学間で処遇にバラツキが大きいという混乱が生じている。これらに配慮して適切な雇用ルールを設定し、ポスドク等の権限を明確に定め、ポスドク等にも周知する必要がある。とくに、資金源の制度ごとに研修

等を受ける権利や出張の扱い等に違いがあるため、ポストドク間で不平等な印象をもたらしやすい。好ましいことではないが、現状ではやむをえない面もあるので、ポストドク自身に理解してもらうよう周知が必要である。

また、研究費の有効利用を考えるあまり、社会保険や雇用保険の支出を回避しようと雇用時間数を削減するケースも少なくない。それが労働実態を正確に反映したものであればよいが、そうでない場合は、労務管理上問題が生じるので、適切な雇用に努めるとともに、関係者の啓発も必要である。

ポストドク等の研修、就職支援の体制づくりと実施も全学的に検討される必要がある。ただし、ポストドク等が少ない大学の場合は、複数の大学で共同で実施する等の工夫も必要になる。

## (5) リスク管理

最近では、研究活動を推進する際に、さまざまな倫理的取組みをすることが要請されている。

### 1) 研究倫理・コンプライアンス

近年、FFP、すなわち捏造 (Fabrication)、改ざん (Falsification)、盗用 (Plagiarism) などを中心とする研究不正 (Scientific misconduct) や研究費の不正使用など、科学研究をめぐる不正が話題になることが多い。厳密に言えば、研究不正は必ずしも不法行為ではないのに対して、研究費不正は不法行為であることがほとんどであり、研究不正と研究費不正はまったく別のものである。しかし、不正を犯した個人にとどまらず、健全な研究活動全体に対する脅威となるという点では共通であり、大学や学界にとっても重大な問題となっている。コンプライアンスは、「遵法」であると同時に「遵奉」の意味も含むものであり、研究不正、研究費不正はともに、大学におけるコンプライアンスに包含される問題である。

研究不正 (FFP) に関しては、研究現場における予防が第一であり、研究プロジェクト管理の観点からできることはそれほど多くはない。すでに各種のガイドライン等が関係機関から発表されている (下欄参照) ので、それらに沿う形で対応する。機関としては研究不正を防止するための倫理綱領やガイドラインの設定、不正の告発窓口の整備、不正が生じた場合の審査体制の整備などが必要になる。万一、研究不正が発生した場合には、的確な対応 (ある種の危機管理) が必要になり、とくに対外的な広報 (危機管理広報) には細心の注意が必要となる。これらに関しては、研究管理の体制整備の一環として、系統的に対応する必要がある。

### 研究不正、研究費不正に関する指針等

- ・科学における不正行為とその防止について、平成15年6月24日、日本学術会議学術と社会常置委員会
- ・科学におけるミスコンダクトの現状と対策（科学者コミュニティの自律に向けて）平成17年7月21日、日本学術会議学術と社会常置委員会
- ・研究上の不正に関する適切な対応について、平成18年2月28日、総合科学技術会議
- ・科学者の行動規範（暫定版）、平成18年4月11日、日本学術会議
- ・研究活動の不正行為への対応のガイドラインについて（研究活動の不正行為に関する特別委員会報告書）、平成18年8月8日、文部科学省科学技術・学術審議会研究活動の不正行為に関する特別委員会
- ・公的研究費の不正使用等の防止に関する取組について（共通的な指針）、平成18年8月31日、総合科学技術会議
- ・声明「科学者の行動規範について」平成18年10月3日、日本学術会議
- ・研究機関における公的研究費の管理・監査の実施基準（ガイドライン）、平成19年2月15日、文科省
- ・研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）に基づく体制整備等の実施状況報告書の提出について、平成19年5月31日、文科省科学技術・学術政策局長通知

研究費不正に関しても、ガイドラインや助成制度ごとの詳細なルール等が設定されつつある。研究不正の場合と異なって、研究管理一般、研究プロジェクト管理の立場から取り組むべきことが多数ある。

2006年に文科省に設置された「研究費の不正対策検討会」では、機関として取り組むべき課題として、

- ・機関内の責任体系の明確化
- ・意識向上やルールの明確化など運営・管理の基盤となる環境の整備
- ・不正等の発生要因の把握とその対応計画の策定
- ・適正な運営・管理活動
- ・通報窓口の設置など情報の伝達
- ・監査などモニタリング

をあげており、機関としての責任は重い。とくに、すでに述べたように、外部研究資金の多くは、法人としての大学が契約主体となっていることから明白なように、第一の責任は法人にあると了解すべきである。

「研究費の不正対策検討会」では、大学に対して、

- ・ 責任体系の明確化
- ・ ルールの明確化と統一
- ・ 職務権限の明確化
- ・ 不正に係る調査手続き、懲戒規程等の整備
- ・ 不正防止計画の策定
- ・ 研究機関全体の観点から防止対応計画の実施を推進・担当する者または部署（コンプライアンス室等）の設置
- ・ 競争的資金等の使用に関するルール等について、機関内外からの相談を受け付ける窓口の設置
- ・ 機関内外からの通報（告発）の窓口の設置
- ・ 監査制度（内部監査）の整備

を要請しており、これらの条件が整っていることを書面で、外部研究資金獲得の前提として、文科省に報告することが求められる。これを含み、助成機関による実地調査や研究者個人の誓約書の提出等、新たな取組み、手続き等が必要になっているので、制度変更、指針の変更等に注意して対応する必要がある。

このように、研究費不正への対応においては、研究管理、研究プロジェクト管理として対応すべき事項が多い。「研究費の不正対策検討会」では、担当の事務職員についても、

- ・ 事務職員は専門的能力をもって公的資金の適正な執行を確保しつつ、効率的な研究遂行を適切に支援する立場にあるとの認識を機関内に浸透させる。
- ・ 研究者及び事務職員が機関の定めている行動規範や競争的資金等のルールをどの程度理解しているか確認する。

と専門的な職務として遂行することを求めている。

このような状況を踏まえると、「コンプライアンス室」等の組織を設置し、専門性の高い職員によって、研究費不正に包括的に対処する体制を整備せざるを得ない。また、前述の研究不正もコンプライアンス活動の範囲であるので、研究不正に関する相談窓口、通報窓口などについても、「コンプライアンス室」等で一括して扱うことが現実的だと思われる。なお、理化学研究



所ではコンプライアンス室を設置し、顧問弁護士の支援も受けながら、研究不正、研究費不正、アカデミック・ハラスメント等、研究活動に伴う諸問題に関する包括的な窓口とし、同時に担当者レベルで対処可能な問題に関しては、迅速に対処することで問題を未然に防止する体制を構築している。

また、研究不正等の問題が生じた場合に適切に対処することはもちろんであるが、その危機管理、情報管理を徹底することも大切である。危機管理広報の一環としてあらかじめ体制を整えておくとともに、関係者に対する啓発をしておく必要がある。

## 2) 生命倫理等

研究プロジェクトの実施に際しては、生命・医療系分野の場合には、あらかじめ法令等に準拠して、生命倫理に関する学内ルールや委員会の設置をしておく必要がある。機関内倫理委員会（IRB）、遺伝子組換え実験、実験動物、疫学調査等の生命倫理に関しては、すでに歴史もあり、政府機関や学協会のガイドラインが整備されており、多くの大学では学内のガイドラインや規則、関連する委員会、手続きなどが整備されていると思われる。ただし、各種ガイドラインは、追加、訂正されることが少なくないのでモニタを怠らないことが必要である。

また、個人情報保護との関連で、疫学調査のガイドラインが変更されたり、個人（子供たち、保護者、一般の人々）を対象とするアンケート等による調査の実施に関しては、従来になく厳しい手続きを要請される傾向にある。このような倫理的扱いに関しては、生命倫理に限らず、広がる傾向にあるので、広くモニタする必要がある。

大学では、この種の手続きを委員会組織によって対応するケースが多いが、審査案件が多い場合や、判断に迷うケースがある場合などには、専門の相談窓口（組織）、担当者を置くことなども検討するべきであろう（例えば、理化学研究所には専門の部署が設置されている）。法務相談、知的財産管理などとも連携して、研究に関わるリスク管理の体制を整備する必要がある。

## 3) コンプライアンス体制の整備

研究不正、研究費不正のみならず、国立大学の法人化以降、大学にとってリスク管理（あるいはコンプライアンス問題）は、重要な課題となっている。国立大学法人化（2004年）、私立学校法改正（2005年施行）は、大学に自由を与えると同時に、監事を置き、監査を実質化することを要請しており、また公益通報者保護法（2006年4月施行）は通報処理の仕組みの導入を求めており、大学もその対象となっている。

コンプライアンス体制全般の整備を進め、上述のような研究プロジェクト管理上必要となるリスク管理、コンプライアンス活動を明確に位置づけておくべきである。研究プロジェクトにかかわるコンプライアンス活動を、公益通報者保護法にもとづく通報窓口や処理の仕組みと一本化して扱うか、別の組織とするかは、大学の規模等によっても判断は分かれると思われるが、研究プロジェクトにおけるコンプライアンス問題の専門性の高さから、専門の担当者が必要であること、緊密な連絡が必要であることは間違いがないところである。

大学の内部監査、監事は、包括的な立場から、それらの体制、ルールの整備と運用に関して評価することになる。

## (6) 研究広報、アウトリーチ、社会貢献

### 1) 研究広報

日頃から、大学における研究活動の様子やその成果をさまざまな媒体を使って社会に発信することが望まれる。このために、マスコミへのプレス・リリース、WEBでの情報発信、年報やパンフレットでの紹介等を行う。その際、外部からの問い合わせへの対応のために、問い合わせ先を明確にすること、情報発信の事実の統一的把握等が必要になる。

### 2) アウトリーチ活動の重要性の高まり

研究活動の成果を広く国民に知らせることも、大学の重要な役割である。最近では、政府資金による研究成果の社会への還元の見地から、産学連携や技術移転などととどまらず、研究活動自体やその成果を積極的に社会に発信していくことが求められている。いくつかの公的研究資金では、アウトリーチ活動を義務づけていたり、研究の計画段階から成果の社会への還元方法について明確化することを求められる場合もある。アウトリーチ活動に関しては、技術移転と並ぶ研究成果の社会還元形態として、今後いっそう重視される可能性がある。

科学技術のアウトリーチとはもともと、「研究開発活動を実施する研究者や組織、機関が、先端的な研究活動や研究成果を一般社会に向けて発信し、交流する活動」をさしている。政府では科学技術アウトリーチを「国民の研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ国民との双方向的な対話を通じて国民のニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動」と定義することもある。

これらのアウトリーチ活動の目的は、研究活動に対する社会の理解と支持

を高めること、将来研究活動を志望する可能性を有する子供たちの動機付けをすることなどである。とくに、社会の側からのアプローチを待つのではなく、潜在的に知る欲求、体験したい欲求を持つ人、持つべき人に対して、研究推進側から積極的に働きかける点に意味がある。科学技術教育、科学技術リテラシーが既存の知識体系を伝達することに重点を置くのに対して、研究活動という最新知識の創出の成果を伝達しようとする点が特色である。

わが国で科学技術のアウトリーチについて最初に言及した平成16年版科学技術白書（囲み参照）では、科学技術のアウトリーチ活動を国民の税金によって賄われている研究活動の社会的還元として、また科学技術者という社会的に認められた職業に従事する者の責任として位置づけている。

#### 平成16年版科学技術白書（2004年6月）より

アウトリーチとは、リーチ・アウト（reach out）という言葉が名詞化された言葉であり、もともとの意味は「手を伸ばす、差し伸べる」などである。欧米では普通に使われている言葉であり、アウトリーチ活動は、科学技術に限らず、芸術、医療、福祉などの分野でよく行われている。特に、科学者等のアウトリーチ活動と言った場合、「研究所・科学館・博物館の外に出て行く単なる出張サービシ的な活動ではなく、科学者等のグループの外にいる国民に影響を与える、国民の心を動かす活動」とであると認識することが重要である。ただ単に知識や情報を国民に発信するというのではなく、国民との双方向的な対話を通じて、科学者等は国民のニーズを共有するとともに、科学技術に対する国民の疑問や不安を認識する必要がある。一方、このような活動を通じて、国民は科学者等の夢や希望に共感することができる。こうして科学者等と国民が互いに対話しながら信頼を醸成していくことが、アウトリーチ活動の意義であると考えられる。

科学者等のアウトリーチ活動は、一義的には科学者等の説明責任の一環としてとらえるべきであるが、同時に科学技術の普及啓発や科学技術理解増進の効果も期待され、次の世代を担う科学技術人材の確保や育成につながるものと考えられる。

また、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成17年9月26日、文部科学大臣決定）では、研究者の業績評価においても、評価対象に含めることを求めており、研究者として実施すべき活動であると位置づけられている。

### 3) アウトリーチ活動の内容と取り組み

しかし、わが国ではまだ経験が浅く、広く認識されていないこともあり、その具体的内容については、試行錯誤の段階にある。一部では、研究活動に関するパンフレットを作成したり、講演会等を開催することで足りると考えることもあるようだが、そのような活動はアウトリーチ本来の趣旨からは十分なものとはいえない。その方法の選択、実施に関して、研究者（教員）任せにしておくことは、これまで十分な実績、経験がないので、効果的なアウトリーチ活動が実現できないだけでなく、研究者にとっても負担が大きい。また、アウトリーチ活動は、研究者を対象とする研究紹介活動ではなく、子供たちや地域住民など一般人を対象とする活動であるだけに、研究者個人では対応が困難な場合もある。したがって、大学として支援する体制を整えていくことが求められる。

アメリカでも、2000年前後から研究助成においてアウトリーチ活動を義務化するケースが登場したが、一部の大学では、研究者にアウトリーチの経験がないため、研究者のアウトリーチ活動に助言、支援するために、Office of Outreach等の組織（旧来からの社会サービスを担当する組織としてのOutreach Officeとは別の組織で、新しいタイプのアウトリーチ活動の開発を目的としている）を設置し、研究者に対するサービスを提供するようになった。日本においても、経験を積み、一定の方向が定まるまでは、そのような取り組みが必要であるかもしれない。

アメリカの場合、具体的なアウトリーチ活動としては、複数の研究費のアウトリーチ費を集約し、科学コミュニケーションの専門家（プレスリリース等や一般向けの紹介文、広報紙を作成する科学ジャーナリズムの専門的知識や経験を有する者、紙媒体に限らず、一般向けや子供向けのイベント等の企画立案実施の専門家、アウトリーチ活動運営の専門家）等を雇用して、活動を展開する例が見られる。また研究者自身が実施するものとしては、

- ・ 研究プロジェクトの内容について小中学校等に出向いて紹介（出前授業）し、子供たちのナマの科学技術への関心を高める活動
- ・ 夏期休暇期間などに高校生等を大学に招き、研究プロジェクトに関する紹介をするとともに、実際に研究活動の一部に参加させ、先端的科学技術活動に直接触れる機会を提供する活動
- ・ 地域住民に対する研究室公開
- ・ 研究者と科学コミュニケーションの専門家が共同で、当該組織が実施しているプロジェクトの背景などを解説する子供向けの書籍を執筆する活動

- ・研究プロジェクトが現実の社会を対象としている場合には、潜在的ユーザとの双方向的のコミュニケーションを通じて、研究成果を提供したり、研究ニーズをくみ上げる活動

などさまざまな事例がみられる。また、媒体や手法としても、広報紙、パンフレット、ケーブルTVの番組、教室での授業、参加型コミュニケーション手法の活用など多様な方法がある。日本では、2004年の科学技術白書でサイエンス・カフェと称される活動が紹介されたことから、大学や大学の教員等がサイエンス・カフェを開催し、その場を利用して研究活動に関して一般の人々と議論をするような形態も採用されるようになってきている。これは大学教員等が、大学内ではなく、地域社会に出て行って一般市民と先端的研究テーマに関して交流することに特色がある。アウトリーチ活動では、このような工夫が求められている。

また、これらのアウトリーチ活動に際しては、研究者自身のコミュニケーション能力の向上、一般向けのプレゼンテーション能力の向上が必要であり、そのための研修活動や助言・支援も必要になる。アウトリーチ活動は、まだ定着していないので、さまざまな試みを蓄積していく必要がある。

なお、産学連携のように企業を相手とする研究成果の展開ではなく、公的活動や非営利の活動、国際援助等の場で、研究成果を展開し、社会貢献していくような活動もありうる。このような活動は、必ずしも先端的な研究活動ではないかもしれないが、研究能力を社会のために活用するという形で、研究成果の社会への還元することになり、重要性を増している。また、このような研究活動に対する公的な資金援助の機会も増えている。

## (7) 研究評価

我が国においては2000年以降、研究評価が本格化した。そのため、研究評価の枠組みや方法も流動的な状況である。研究評価の重要性は高まる一方であるが、大学における研究評価の実施に際しては、国全体の研究評価システムの動向に留意する必要がある。

現行の研究評価の枠組みは、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（平成17年3月29日内閣総理大臣決定）を基礎とし、各府省が指針を定める形になっている。競争的研究資金等の研究課題別の評価においては、資金源である各府省の定める指針に基づいて評価が実施される。国立大学ともっとも関係が深いのが、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成17年9月26日文部科学大臣決定）である。

国立大学は、法人化後は、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」に厳密に従う必要はなくなったが、「指針を参考に、それぞれ適切な方法により進めることが期待」されている。研究評価は、国立大学法人法に基づく法人評価とは別のものであるが、法人評価をすれば研究評価をしなくてよいのではなく、あくまでも研究評価はしなければならない。ただし、その研究評価は法人評価と「整合的」であることが求められている。そのため、国立大学では、法人評価の研究面の評価をもって研究評価としているケースもある。しかし、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」以下の研究評価の本来の趣旨は、機関の特性に適合的な研究評価システムを構築することであり、画一的傾向が強い法人評価の枠組みで適当でない場合には、独自の研究評価を実施することが望ましい。現実的には、重複や作業量の増加などの問題が生じるため、法人評価と別の研究評価を実施することは困難である。法人評価と、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」以下の研究評価体系のバランスを取ることは、大学のみならず、国の評価体系の設計の問題として、今後の課題である。

「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」によると、研究評価には、その対象別に、研究開発施策の評価、研究開発課題の評価、機関の評価、研究者等の業績評価の4種がある。このうち、研究開発施策の評価は政策側の実施すべき評価であり、大学とは直接関係はない。研究開発課題の評価は、公的研究資金による研究プロジェクトの課題別評価であり、大学もしくは大学教員は被評価者の立場になる。これへの対応は、研究プロジェクトの実施に伴うものであるので、研究プロジェクト支援業務の一部として、本章で説明する。ただし、このための支援体制の構築や基盤整備（研究評価のための人員確保・育成、体制整備等）は、大学全体として責任を持つべき事項である。

機関の評価、研究者等の業績評価が、大学として責任を持つべき評価である。機関評価に関しては、教員レベルでは研究開発課題の評価結果を活用するなど、評価のための作業負担の軽減を図ること、「萌芽的研究、比較的小規模な研究、大学等における基盤的経費を財源とする基礎研究等は、特に必要と認められる場合を除き、中間・事後評価は行わない」こととされており、法人評価などが実施されている場合、必ずしも新たに機関評価を実施する必要はないとされている。ただし、「評価方法の簡素化を行う場合には、公正さと透明性を確保する観点から、評価実施主体はその理由等を示す」ことが規定されている。

教員の個人評価は、その方法等について、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」に細かい規定はなく、「評価に当たっては、研究者

等が所属する機関の長が機関の設置目的等に照らして、評価時期も含め、適切かつ効率的な評価のルールを整備して、責任を持って実施する」こととされている。現段階では各機関がその方法等について模索しているところである。

大学の研究評価に関しては、さまざまな留意事項が定められているので、それらを参考にして、各大学で研究評価体系を構築することとなる。

なお、文科省科学技術・学術政策局計画官付では研究評価に関する取組み事例をWEBで公開しているほか、研究評価担当者等を対象とした研修事業を実施しているため、それらから必要な情報を入手できる。

## (8) 連絡調整と共同研究の提案

大学の研究管理担当部署は、学内の連絡調整はもちろん、地域の各種団体等、国内外の組織等との連絡調整を担う必要がある。

学内の調整としては事務的な連絡調整のみならず、今後は、大型外部研究資金を目指す場合など、全学の状況を把握した上で部局横断的な共同研究活動の実現のための調整や積極的な提案をする必要も出てくると思われる。また、競争的研究資金等においては、地域の企業、団体と連携した研究プロジェクトの提案を受け付けるプログラムもあるので、学内のみならず地域社会と連携した共同研究の提案も視野に入れる必要がある。

科学技術基本法の成立後、都道府県や政令指定都市の単位で科学技術振興策を策定することになっている。多くの地域で、地域社会の科学技術振興においては国立大学が実質的に地域科学技術の中心となっており、果たすべき役割、期待も大きくなっている。科学技術振興策の策定段階からの協力が求められる。

従来は、教員個人のレベルで国際共同研究が進められていたが、今後は、国際共同研究も組織的に展開する傾向が強まると思われる。これについては、別の章で扱われる。

## (9) 研修

研究管理に関して、事務職員、技術支援職員、教員、ポスドク・大学院生・学部生等、対象に応じた研修活動を実施する必要がある。学内で独自に実施する場合のみならず、研究資金配分機関等が実施する説明会、研修会等に参加することを通じて、的確に情報を入手することが必要である。これらの会合の開催についてはWEBで公知されることが多いので、必要に応じて問い

合わせをするなどして、機会を逃さないことが必要である。

また、最近では、学会レベルでも科学技術政策、研究管理に関連するテーマを取り上げてシンポジウム等を実施することも増えてきている。これらの機会を教員のみならず、事務職員や学生等も活用していくことが望まれる。

また、研究管理、研究プロジェクト管理を主たる対象とする学協会や専門雑誌はほとんどない一方で、その種の問題を取り上げる可能性のある学協会や専門雑誌も各種存在している。それらを活用して自己啓発することも必要である。

## (10) その他

最近では、大学教員が研究資金配分機関のプログラム・オフィサー（PO）等や事前・事後の評価者（審査員）として協力を求められることも少なくない。そのために費やさなければならない時間も少なくないが、それらの経験を通じて得られる情報には有意義なものが少なくない。経験者を学内研修の講師として活用するのみならず、経験者による情報交換会などを通じて外部研究資金の動向分析をする、研究戦略立案や研究管理業務のアドバイザーとして活用する等、彼らの経験を生かすことが必要である。なお、POや審査員の種類によっては、その就任中には氏名が公表されないことになっているものもあるので、基本的には任期の終了後、氏名公表後に手伝ってもらうことになる。

また、このような効果を念頭に置き、教員がそのような活動に参画する場合にさまざまな形で支援し、教員が参加しやすい環境を作ることも必要である。

### 3.2.4 基盤整備

大学が機関として果たすべき最大の役割は、研究基盤の整備である。研究基盤には、研究施設、研究設備の整備だけでなく、研究管理、研究プロジェクト管理の観点から必要になる委員会、規則等の学内諸制度の整備、運用も含まれる。

最近では大型研究プロジェクトが多くなってきたこともあり、研究施設、研究設備の共用化が求められている。共用施設・設備の確保、管理、利用ルールを設定し、共同利用の執行管理をする必要がある。

このため、全学的な将来計画の一環として、研究施設、研究設備の整備計画を立て、長期的視点から取り組む必要がある。現在は、設備整備マスター



プランを定めて、これに基づいて概算要求をするようになってきているが、マスタープランの中に適切に反映していくことが必要になる。

研究活動が活発になれば、研究施設とくに研究用の建物（スペース）に対する需要も大きくなる。外部研究資金の一部では外部スペースの借り上げ費用までは賄うことができても、施設整備に利用することはできない。外部スペースの利用は、スペースの柔軟な確保手段として有効であるものの、管理上の問題や長期的コストの観点からは問題がある場合もあるので、慎重な判断が求められる。既存の施設の有効利用はもちろん必要であるが、新しい研究動向に対処するためには新規の施設も必要になる。しかし法人化後は、共用施設・設備の確保を自助努力で進めざるを得ない場合が増えてきていることから、整備資金の確保を計画的に検討する必要がある。その際、寄附金が有力な手段となる。現段階では十分な寄附金を集めることができるケースはまれではあるが、長期的には寄附金による施設整備を検討する必要もある。

実験装置等の研究設備の整備も、今後は重要な課題となる。個々の研究室レベルで揃えることができる規模の設備の場合は、通常の研究資金（外部資金を含む）で整備することになると思われる。しかし、共用研究設備の整備は、研究のみならず大学全体の資源配分の優先順位の中で判断されるケースが増えてくると思われる。研究設備にはライフサイクルがあり、一定の間隔で、更新、高性能化を図る必要がある。このため、計画的な対応が必要である。また、小規模大学の場合には、大学間の協力による整備等も課題となろう。

研究管理、研究プロジェクトの実施に関する学内規則をあらかじめ整備し、必要に応じて委員会等を設置することも必要である。最近では、競争的研究資金の受給機関に対して、内部監査の強化が求められる等、大学として担うべき役割がめまぐるしく変わっている。研究現場の混乱を避けるために、迅速に学内体制を整備することが求められている。

### 3.2.5 総合的事項

国立大学法人化、科学技術システム改革などの結果、我が国の公的研究支援は急速に競争的なものになってきている。また、運営費交付金から十分な基盤的研究費を確保することも次第に困難になってきている。その結果、研究活動を担う教員は研究費の確保のために、外部資金獲得に奔走することになる。

しかし、現在の我が国の競争的研究資金制度はまだ成熟していないため、研究費の使途制限が厳しい傾向や間接費が不十分であるというだけでなく

その用途にも制限があるため、外部研究資金による研究活動を推進するために、かえって自己資金を投入せざるをえない場合も少なくない。研究費の確保はかえってコスト負担の増大、ひいては大学財政の圧迫要因となりかねないのが現状である。そのような状況の下では、単に大学の競争力の誇示、威信誇示のための外部資金獲得には弊害も多いことを自覚する必要がある。

最近では、大学の研究活動や学内のシステム改革に一定期間の資金援助をした後に、それを大学に定着させ、独自予算で運営していくことを要請するプログラムも少なくない。そのような外部資金の場合、事業終了後には独自資金の手当が必要になり、大学財政の圧迫要因となりうる。このことを理解し、あらかじめ明確な出口戦略を描くことも必要である。

また、大学の長期的発展のためには、研究上の流行を追うことと長期的取り組みのバランス、競争的研究と基盤的研究バランス、短期的成果を上げるような研究活動への集中と大学が本来担うべき人材育成とのバランス等について慎重に検討する必要がある。あまりにも短期的な視点で研究資金の確保を図ることは、やむをえない面があることは事実としても、問題がある。次代の研究課題へ対応するための準備も併せて進める必要がある。

大学としての研究戦略においては、このような全体的なバランスを検討し、長期的な方針を取りまとめる必要がある。学内の研究資金、人材等の長期的資源配分においては、研究戦略にもとづく計画的な配分が望まれる。

このようなバランスを検討し、それを実現する上では自由度の高い研究資金の確保が必要になる。そこでは寄附金が重要になると思われる。現段階では法制上の制約も大きく困難が多いが、寄附金確保に経常的に取り組む必要がある。アメリカの大学では2000年後から、資金計画と表裏一体になった研究戦略を全学的レベルで取りまとめる例が増えている。アメリカの大学では、競争的研究資金の確保のためにも、長期的な取り組み、基盤的な取り組みが必要であると考えられている。我が国でも、そのような総合的、長期的検討が望まれる。

## 3.3 大規模研究プロジェクトの支援

### 3.3.1 事前審査まで

外部資金によるプロジェクト研究は、研究計画の申請前に、適切な資金源を探索し、研究計画を立案するところから始まる。研究のアイデアが前にあり、それを実現するために適切な資金源を探索し、研究計画を構想する場

合と、逆に資金源となる研究プログラムの公募情報を得てから、それに対応する研究のアイデアを学内で探索、調整したり、学内で戦略的にそれに対応して研究計画を練り、応募していく場合がある。外部の資金源の研究プログラムが安定している場合は、前者の方法、すなわち、あらかじめ研究のアイデアを練っておきタイミングよく応募することで対応できる。科学研究費補助金の場合はほぼこれに該当する。

しかし、文科省以外の省庁の研究助成プログラムの場合には、政策目的に応じてプログラムが設定されるため頻繁に助成の内容が変わるので、公募情報を得てから、対応を決めることになる。このような場合に、研究プロジェクト管理の担当者の役割がとくに大きくなる。研究プロジェクト管理の担当者は、助成プログラムに関する情報を的確に収集し、学内の研究活動や研究資源の状況を踏まえて、研究代表者になる可能性のある教員を促し、研究計画の立案、申請書の作成等を進めることになる。

## (1) 外部資金情報の収集と普及

研究プロジェクト管理の担当者は、政府の省庁や関連機関等が研究公募を開始する段階で、研究助成プログラムに関する情報を的確に収集する必要がある。多くの場合、新規の研究公募は各省庁の審議会等であらかじめ議論されることが多い。また、前年度に総合科学技術会議でその必要性や重要性に関して評価を行う。各省庁の予算編成時にもその概要が示される。このようなタイミングで、新規の研究助成プログラムの創設に関する情報を収集し、できるだけ早い段階から対応していくことが必要である。研究プロジェクト管理の担当者は、この段階で応募の可能性を探索したり、戦略的に応募するための議論の開始を促すことになる。

新規の研究助成プログラムを開始する蓋然性が高くなると、関連機関は、研究公募手続きの開始に先立って説明会等を開催することが多い。この段階ではプログラムの内容や申請方法等がかなり詳細になるので、研究計画を具体化し、申請書の様式が明らかになった段階で、それにあわせて研究計画を作成することになる。

なお、すでに開始されている研究助成プログラムが継続される場合は、公募時期を見込んで準備を開始する。ただし、申請書の様式等は毎年変更される可能性があるため、説明会等には留意する必要がある。

これらの情報収集においては、スポンサーである省庁や関連する研究助成機関によって、研究計画作成上のルールや慣行が異なっているため注意する必要がある。また、研究実施時における予算執行のルール、研究助成機関と

研究実施機関との役割分担や連絡・手続き等にも違いがある。これらについても、事前に十分に理解していないと、研究助成機関の意図とは異なる研究計画を作成してしまい、実質的に評価の対象とならない場合もありうる。留意が必要である。これらの情報の一部は、公式の文書や説明会だけでは明確にならない場合が少なくない。当該研究助成機関の過去の研究助成プログラムの経験や、経験者からの情報収集も重要になる。

研究助成プログラムがあまりにも多様であるため、教員個人に対してすべてを詳細に理解することを要求することは現実的でない。とくに根拠となる法令や慣行等については、教員個人のレベルで理解することは困難である。研究プロジェクト管理の担当者の存在意義の一つは、このような問題への対応にある。

なお、文科省以外の省庁の所掌する研究助成プログラムは、一般に政策目標の実現を前提としており、採択される研究プロジェクトについても、目標への貢献が要求される。これまでわが国の大学教員は、このようなミッション指向の研究助成プログラムの経験が少ないため、研究助成を自らの取り組んでいる研究活動の資金を援助してくれるものであると考えがちである。しかし、科研費を別にすれば、一般的に研究助成には目的があり、その目的の実現に貢献することが求められる。研究計画の立案にあたってはこの点に十分配慮することが求められる。

研究プロジェクト管理の担当者は、これらの情報を的確に収集し、研究代表者となりうる教員や研究戦略の検討組織等に、適時、的確な形で普及していく。

## (2) 共同プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備

研究助成プログラムの中には、採択数が少なかったり、個別の研究機関からの申請件数が制限されている場合も少なくない。また、外部機関との共同提案を求める場合もある。このような場合には、教員個人のレベルで研究計画を立案し、申請するのではなく、学内での調整が必要になる。また、外部機関との連携や多数の教員の参画が必要になる場合には、教員個人では研究の組織化が困難であったり、時間がかかってしまう場合もある。このような場合には、大学として研究計画の立案や研究の組織化を先導する必要がある。申請までの期間が限られているので、外部機関や多数の関係者の連絡調整を迅速に行う必要がある。このためには、日頃から学内外の研究活動を把握し、外部機関との情報交換を進めておく必要がある。研究プロジェクト管理の担当者の力量が試される場面となる。

もちろん、学内で対応する場合にも、全学的な研究者の組織化、研究支援体制を含む研究体制全般の整備が必要である。また、競争的資金等による研究を推進する際に、外部資金だけでなく大学側も自己負担分として研究費を用意する必要がある場合もある。一定以上の規模の場合には、研究を推進するための研究スペースも確保する必要がある。これらに関しても、採択されてから、自己資金やスペースの不足が判明し、研究遂行に支障をきたすという事態に陥らないよう、事前に調整しておく必要がある。最近では競争的資金等による研究活動が終了した後に事業を継続することを条件とするような研究助成プログラムも少なくない。このようなプログラムの場合には、研究遂行時のみならず、研究終了後の研究費、研究スペース、教員定員枠の確保等についても、見通しを明らかにしておく必要がある。

### (3) 提案作成と提出

研究の組織化のめどが立ったら、研究計画を申請書に書き下ろすことになる。この際に留意すべき点は、ほとんどの研究助成プログラムは、研究代表者のみならず研究管理者を明確にすることを求めていることである。科研費を別にすれば、研究助成は一般に、研究機関たる国立大学法人に対する委託研究費または補助金の形をとる（グローバルCOEは法人に対する補助金として扱われている）。つまり、研究申請書の提出の責任は（ひいては研究実施の責任、会計責任も）、形式的には大学にある。このため、申請書の中に研究管理担当者を明示することが求められる。このことは、申請書の作成を研究代表者に任せればよいというものではないことを意味している。研究プロジェクト管理の担当者も申請書の作成に共同責任を持つことを理解しておく必要がある。

また、多くの研究助成プログラムでは事前審査に、当該分野の専門家だけでなく、政策目標や研究成果のユーザ側の関係者も参加することが多くなっている。このため、研究計画の記述にも工夫が求められている。研究の学術的意味だけでなく、その影響や効果に関しても書かなくてはならないし、研究者でなくとも理解できる計画にしなければならない。このためには、研究プロジェクト管理の担当者が、申請書の作成に積極的に関与していく必要がある。

申請書が完成したら、形式等の確認の後、提出期限までに、責任をもって提出しなければならないことはいうまでもない。また、関連資料を別途提出して審査の参考にしてもらおう場合もありうる。研究助成機関の担当者とは相談して、適切に対応する必要がある。

なお、研究計画の立案段階で、研究助成機関の担当者（PO等）と、相談をしながら提案内容を固めていくケースが、今後は増えていくと思われる。現状でも、申請書の作成方法等について、相談にのってくれたり、助言をしてくれる場合がある（政府の研究資金でも、競争的資金に分類されないものもある。そのようなケースではとくに相談しながら研究計画を立案していくことが必要である）。アイデア段階で、そのアイデアが研究助成プログラムの趣旨に沿うものであるかを相談したり、計画の内容や記載方法等について相談することは、認められている場合が少なくない。申請件数が多いプログラムでは申請前の相談はできない傾向にあるが、それ以外は、研究助成機関の担当者を有効に活用することも必要である。

#### （４）知的財産権・技術移転関連の事前調査

研究助成プログラムまたは提案する研究プロジェクトが、発明等を伴う可能性がある場合、とくに発明等が研究の目的に含まれるような場合には、あらかじめ既存の特許等について調査し、計画している発明が既存の権利を侵害することがないか、新たに特許等を取得する余地があるか、特許を取得するだけの価値があるか（市場があるか）、等の確認をする必要がある。

また、研究助成プログラムによっては、研究実施期間内の特許申請費用を研究費から充当することを認めていないケースもあるので、そのような場合に間接費で充当するのか、大学の一般的な財源で賄うのかについても、ある程度のめどをたてておくべきである。もちろん、研究実施期間後の特許申請費用は研究助成金やその間接費によって充当することはできない。研究助成プログラムによっては、権利化された特許等から生じる収益を国に納付することを求めている場合もあるので、知的財産権の取得に関しては、研究助成プログラムのルールや研究活動の性格等を総合的に判断して、あらかじめ方針を考えておくべきである。

#### （５）その他

申請書を提出したら、審査を待つだけではない。提出後に、研究助成機関の担当者から内容に関する問い合わせがあったり、変更を求められるケース、追加資料の提出を求められるケースもある。このような申請後の問い合わせへは、限られた時間内で迅速に対応する必要があるので、研究代表者等の関係者とは密に連絡をとれる状態にしておく必要がある。

また、書類審査だけでなく、面接審査をするケースも増えている。面接審

査の時期をある程度予想して、あらかじめ関係者のスケジュールを調整したり、面接審査時のプレゼンテーションの打ち合わせや作成、練習をしておくことも必要になる。

なお、研究プロジェクトの実施に際して、外部助言委員会、推進委員会等の設置を求められるケースもある。正式な設置は、採択決定後となるが、あらかじめ人選をし、内諾を得ておくことが必要である。

### 3.3.2 実施中（プロジェクト支援システム）

#### （1）契約

外部資金の採択が決まった場合、研究契約に向けて準備を進めなければならない。研究計画の詳細版の作成が必要になるほか、予算の積算作業が必要になる。科学研究費補助金は、研究実施後に補助金額を確定するが、多くの場合には、研究契約締結の段階で、予算の積算をする必要がある。そのため、短期間で見積書を集め、かなり正確に予算を決めなければならない。もちろん、実際の執行段階で、予算の流用が認められているので、許された限度内であれば柔軟に予算執行することは可能である。しかし、流用の幅は、契約に記載された予算構成に対する一定割合として定められるので、計画した予算から大幅に変更することはできない。この点に留意して予算を積算する必要がある。また、外部研究資金は複数回の分割払いになる場合が少なくない。そのため、予算全体の積算だけでなく、支出のタイミングについても事前に検討し、年間の予算執行計画を立案する必要がある。

これらの業務は、本来的には研究プロジェクト管理担当者の責任である。もちろん、研究代表者でないと現実的な予算立案はできない部分もあるので、協力して作業を進めることになる。また、この過程では、研究助成機関の担当者とも連絡を密に取り合い、作業を進める必要がある。

しばしば「予算の使い勝手が悪い」ということが話題になる。それがまた研究費の不正使用の原因になるとも言われる。しかし、的確な予算の積算によって、回避できる問題点も少なくない。研究を担当する教員に対して、多様な会計ルール間の異同を熟知することを要求するのは現実的ではない。この点からも、研究プロジェクト管理の担当者は、研究代表者たちの要求を、予算案や研究契約に的確に反映させる能力が求められる。もちろん、できないことはできないと、研究代表者らに明確に示していくことも必要である。

研究契約の締結と並行して、研究遂行に必要な各種の契約等を進める必要がある。これらの中には、再委託契約、マテリアル・トランスファー契

約、リサーチ・ツール等に関するライセンス契約、ポストク等の採用や労務管理に関連する契約などがある。再委託契約は、研究活動のうち一部を他の機関に委託する場合に締結する。マテリアル・トランスファー契約やリサーチ・ツール等に関するライセンス契約は、とくに生物・医学系分野で必要になり締結することが多い。マテリアル・トランスファーやリサーチ・ツールに関しては、学術目的の場合には通常必要がないことが多いが、海外の機関や民間企業が関係する場合には、注意深く対処する必要がある。ポストク等の採用など採用や労務管理に関連する契約については次項に示す。

## (2) ポストクその他の採用・労務管理

### 1) ポストクの労務管理

近年、ポストクの増加が問題になってきている。また、その雇用形態や勤務実態、さらにはポストク終了後のキャリア展開に関しても、さまざまな問題が指摘されており、注意深く対処する必要がある。

研究活動の推進にとっては研究を実際に担うポストクや大学院生の存在が欠かせない。事実、1990年と2005年のあいだの国立大学の教員数は1.14倍の微増だが、この間に国立大学の研究費は4.52倍（名目）に拡大している。これだけ急激に規模が拡大した研究活動を支えるためには、既存の教員だけでは不十分で、新しい研究者層としてのポストクに頼らざるをえないという構造変化がある。

比較的規模の大きい研究資金の場合、ポストクの雇用のための費用や、大学院生をリサーチ・アシスタント（RA）として雇用する費用を賄うことができるし、それを前提としている場合も少なくない。とくに大学にとっては、21世紀COEプログラムの開始以降、ポストクの雇用に拍車がかかった。ポストク雇用の多い大学の場合、さまざまな研究資金により、数百人から千人以上のポストクを雇用しており、日本全体では1万5千人もしくはそれ以上のポストクがいると推測されている。

しかし、一方では研究費から雇用保険や社会保険の雇用者負担を支出することを避けるために、週当たり20時間未満もしくは30時間未満の雇用契約にしながら、実際にはほとんどフルタイムで研究活動に従事することを暗黙に認めるなど、労務管理上では認めがたい状況も発生している。また、ポストクが定職に就く機会が少ないため、ポストクとして大学や研究機関を転々とする例も増えており、ポストクのキャリア開発が喫緊の課題となっている。

ポストクを雇用する立場にある教員は、労務管理の責任がありながら、労務管理に明るくないため、ポストクを研究労働力としてしか見ていないケー



スも、残念ながら見られる。また、ポスドクの処遇が契機となって、いわゆるアカデミック・ハラスメントやその他の不祥事、訴訟問題等が引き起こされるケースも少なくない。研究活動を健全に保つためにも、改善すべき点は少なくない。ポスドクの本来の意味に配慮し、ポスドクの処遇やキャリア開発に取り組むべき段階にきているといえる。

ポスドクの処遇問題、キャリア開発問題は、日本のみならず、海外とくに欧州で大きい問題となっており、さまざまな取組みが行われている。イギリスの場合には、ポスドクの権利やポスドク雇用側の義務を、研究資金助成機関の違いを越えて、統一的に規定し、その改善に努めている。また、研究プロジェクト管理業務の中でも重要な課題として位置づけられている。

わが国でも2006年度から、文部科学省はこのような事態の打開のために「科学技術関係人材のキャリアパス多様化促進事業」を開始しているが、研究現場での問題意識は高まっていない。ポスドク雇用に関しては、労務管理の実質的責任は研究代表者にあるが、機関として雇用している点からも、研究プロジェクト管理の立場から、適切な処遇やキャリア開発に取り組んでいく必要がある。

ポスドクの雇用に際しては、労務管理の問題のみならず、研究助成機関やプログラムごとに、ポスドクの権限や処遇に違いがあることにも留意しなければならない。ある研究プロジェクトでは認められる活動でも別の研究プロジェクトでは認められない場合がある。そのため、ポスドクの活動については注意深く吟味していく必要がある。一方では、同じポスドクとはいえ、資金源ごとに処遇や活動内容に違いがあるため、ポスドクのあいだでの不平等感や不満を生じる場合もある。このような状況を打開するためには、少なくとも政府が関わっている研究資金に関しては、ポスドクの処遇や活動範囲の共通化を図るべきであるが、現段階では、そのような不平等が生じることを、ポスドクの採用時に対象者に対して、明確に説明しておくことが肝要である。

なお、ポスドクの処遇に関しては、例えば2006年にポスドクの給与住宅（公務員宿舎）への居住が認められるようになった例に見られるように、頻繁にルールが変わっている。今後ともルールの変更や設定があると思われるので、的確に把握し、それを労務管理等に反映していく必要がある。

## 2) 特任教授等の採用・労務管理

外部研究資金によっては、ポスドクのみならず、すでの実績のある人材を特任教授、特任助教授等（以下、特任）の名称で雇用することも可能になっている。特任は、契約上は1年単位で契約する日々雇用の雇用形態になって

いることが多い。公務員型独立行政法人の場合には、公務員の雇用制度との関連から、フルタイムであっても非常勤と位置づけられる「常勤的非常勤」という雇用形態がある。国立大学法人は非公務員型の法人であるので「常勤的非常勤」と表現することは正確ではないが、実質的には特任は「常勤的非常勤」と同等である（フルタイムのポストクの場合もほぼ同じである）。このような雇用形態の場合、通常の教職員が国家公務員共済の組合員になるのに対して、厚生年金や健康保険に加入するケースが多い。また給与水準も多様である。

また、ポストクと同様に、資金源のルールによって、その活動範囲に制約がかかることが一般的である。とくに、研究プログラムの目的が明確である資金の場合には、研究プロジェクトの目的にない活動を、就労時間内に実施することはできない。例えば、大学院生の指導も、無条件にはできない。そのため、特任の就業時間の管理は注意深く行う必要がある。

こうした事態は、研究資金の運用ルール、運営費交付金制度や国立大学法人会計によるものであるが、特任にはそのための不利益を強いることも事実である。また労働法規上、契約形態にはさまざまな制限がある場合が多いので、安易に雇用形態を決められない。専門家に相談しながら、注意深く契約形態を定める必要がある。

研究資金源のルールによっては、このような区別をする必要は必ずしもないため、大学によってはこのような区別をしていない、すなわち一般の教職員と同じ処遇をしているケースもある。この場合には、将来の人件費負担に影響が及ぶ可能性があるため、注意深く対処する必要がある。

なお、国際的な競争の観点からは、優れた研究者を海外から招聘することも必要になる。最近では、研究者採用に際して国際公募を奨励するようなプログラムも出てきている。海外では、通常の数倍の報酬を提示して優秀な人材を採用（ヘッドハンティング）することも珍しくない。国際競争の観点からは（また優れた人材の流出を防ぐ意味でも）、たとえ例外的であるとしても、特別の処遇を可能にすることが望まれる。しかし、現在の国立大学法人の枠組みでは人件費の抑制圧力等のために、大幅な優遇は困難であるし、間接経費を格別の処遇のために利用することも困難であると思われる。この点は将来的課題である。

### 3) 労務管理上の留意点

最近、外部研究資金によっては、それにより雇用されるポストクや特任に科学研究費補助金の研究代表者や研究分担者となることを認めるケースがある。このような場合には、勤務時間管理に注意する必要がある。科研費

による研究活動は、給与の源泉となっている研究プロジェクトとは別であるので、科研費の研究活動には、勤務時間外に従事しなければならないケースもある。とくに問題となるのは、科研費によって出張をする場合である。出張期間は、勤務時間外とされる可能性があり、その場合、給与が支払われただけでなく、労働災害の対象からも外される可能性がある。

このような状況への対応については十分には検討されていないが、研究活動中のポストクの死亡事故も発生しており、その際の研究代表者や大学の責任は重い。雇用保険による労災の適用が得られない時間数での雇用や業務時間外の扱いなど、ルールの混乱という問題はあるものの、万が一の事態に備えて、保険加入も含めて必要な取組みを検討する必要がある。

### (3) 会計処理、資金管理

#### 1) 法人会計としての側面

外部研究資金による研究プロジェクトの会計処理は大きく分けて、受託研究の場合と科学研究費補助金の場合が主要なものである。このほかにグローバルCOEのように機関への補助金の場合もある。政府省庁から直接配分される競争的資金、独立行政法人等を通じて配分される競争的資金のほか、競争的研究資金に分類されていない政府関連の外部研究資金、その他の一般的な受託研究は、基本的にはすべて受託研究契約に基づいて研究が遂行され、国立大学法人の法人会計としては、受託研究費として会計処理される。ただし、研究資金の提供機関ごと、研究プログラムごとに、使途の範囲や流用の制限等の会計ルールが定められており、そのルールに従って会計処理することが前提となる（囲み参照）。

一方、科学研究費補助金は、研究代表者である教員個人に対する補助金であり、それを大学が預り金として会計処理する点で特殊である。ただし、科研費は件数、金額の両面で依然として外部研究資金の主要な部分を占めている。なお、いわゆる21世紀COEプログラムは大学の学長や事業推進担当者に対する個人補助金としての性格を有しており、一般の受託研究とは異なるが新規の採択はないので、以下の説明では扱わない。またグローバルCOEは法人に対する補助金としての性格を有するが、現段階では開始されて間もなく、例も少ないので省略する。

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する  
実務指針（平成18年1月17日改訂）

Q61-2

科学研究費補助金の会計処理は、研究者個人に対して支給されるものとして預り金処理すべきか、それとも当該補助金に基づき実施される研究は国立大学法人等の業務の一環として行うと考え、収益として処理すべきか。

A

科学研究費補助金はいわゆる競争的資金として一人又は複数の研究者により行われる研究計画の研究代表者に交付される補助金であり、研究機関に交付されるものではない。したがって、研究機関では当該補助金を機関収入に算入することはできないものとされている（科学研究費補助金交付・執行「等事務の手引」日本学術振興会編）。一方、同手引においては補助金の取扱事務は研究機関の事務局で処理することとされている。

以上の点を踏まえつつ、科学研究費補助金の事務取扱を公正に実施する観点から、科学研究費補助金については国立大学法人等において預り金として処理し、補助金に含まれる事務取扱に要する間接費相当額は法人の収益として整理することとする（Q16-6参照）。

したがって、例えば科学研究費補助金により研究補助者を雇用する場合であっても、国立大学法人等においては、預り金として処理することとなる。

なお、補助金で購入した固定資産を国立大学法人等が研究者個人から寄贈された場合には、基準第26に従い公正な評価額をもって受け入れる。

受託研究費も科学研究費補助金も基本的には、費用進行型会計管理をすることになるが、複数年度契約の受託研究の場合には、成果進行型会計管理をする場合もある（年度ごとに契約を結ぶ場合は除く）。

## 2) 物品購入等の契約

研究プロジェクト管理にとって日常的活動でありながら、もっとも基本的かつ重要な課題は、物品等の購入の管理である。物品等の購入にあたっては、運営費交付金等による通常の物品購入と基本的には同じ扱いとなるが、資金源のルールごとに資金用途の制限等に違いがあるので注意が必要である。

一般に、什器類の購入はできないことが多いほか、一般的なパソコン等の購入も認められないケースが少なくない（研究期間内のリースやレンタルは可能）。安易に他の研究資金によって手当てすることは、合算使用になりか

ねないので注意が必要である。合算使用は、一般的には禁じられている。必要であるが用途制限のため購入できない物品等に関しては、必要である場合には、間接費で手当てするなどの工夫が必要になる。

研究プロジェクトの契約が機関としての契約であること、または機関に経理の委任をされている（科研費の場合）ことに鑑み、物品購入等を研究代表者等に任せるのではなく、機関として責任をもって購入契約、納品管理（検収）、支払い等の処理をすることが必須である。とくに後述する研究費不正との関連で、納品管理については会計課職員が実施することが求められていることを忘れてはならない。

### 3) 備品、研究設備等の寄附の扱い

外部研究資金によって購入した備品や研究設備等は、適切な時期に法人に対して寄附することが求められているケースが多い。資金源のルールにしたがって、適切に寄附の処理をする必要がある。なお、書籍については、備品として扱う場合とそうでない場合があるほか、国立大学法人ごとの書籍の扱い（いくら以上の書籍を資産として扱うか、どのような書籍を資産として扱うか等）に違いがみられるので、諸規則に適した会計処理、寄附処理をすることが必要である。

実験装置等の研究設備等の寄附に関して注意すべき問題として、実験装置等の修理やメンテナンスの問題がある。いくつかの外部研究資金では、研究実施期間中の所有権は研究委託元である研究助成機関にあり、研究期間終了後に研究実施期間である法人に寄附をするというルールにしている例がある。この場合、研究期間中に研究費の支出項目として修理代やメンテナンス費用を認めている場合、あらかじめ予算計上し助成機関から認められている場合はよいが、そうでないとその費用を別途手当てすることが必要になる。この際、法人に帰属していない機材の修理を、法人が負担することになり、法人としての会計処理上は整合性がとれない可能性がある。助成機関や法人の会計担当部局と調整して適切な対応をすることが必要である。この場合にも、間接費で手当てするなどの可能性を検討する必要がある。

また、科研費により取得された実験器具等は即時に法人に寄附されるので、それを研究目的以外に利用することが可能であるが、受託研究費で購入し、所有権が法人に移転していない段階の実験器具等を当該研究プロジェクトとは別の研究活動（学生の実験等）で利用する（流用する）ことは、無条件にはできない。このような状況は研究遂行上、現実的ではないが、不正使用とならないためには、事前に研究助成機関等とのあいだで確認、調整をしておくべきであろう。

#### 4) 旅費、謝金の扱い

旅費や謝金（アルバイト謝金等）については、研究費の不正使用の手段となりうることから、事務職員による事実確認等を厳格化することが要請されているので、留意が必要である。

なお、助成機関のルールによっては、ポスドク等の研究資金によって雇用している者の旅費の扱い（可能な旅行内容）に違いがあるので留意する必要がある。一般的に、政策目標が定められている受託研究については、その目的に合致する範囲でのポスドクの業務、旅行が認められているのであり、一般的な学会参加等が認められているわけではない。例えば、大規模な学会に参加し、発表等をポスドク等が実施する場合、当然ながら、発表するセッションや受託研究の内容と関わるセッションへの参加は認められるが、それ以外のセッションへの参加（とくに別の日に実施される場合）が認められるかどうかはグレイゾーンであり、助成機関のルールごとに異なる。もし認められない場合は、当該日程の人件費、旅費については、支給対象外として扱うか、別途用意することが必要になる。

このような人件費、旅費のルールは研究遂行上、現実的ではないが、不正使用とならないためには、事前に研究助成機関等とのあいだで確認、調整をしておくべきであろう。

#### 5) 間接経費の扱い

一定規模以上の公的な外部研究資金には、間接経費（間接費）が上乗せされている。これは研究遂行にかかる管理等の費用として研究機関に（科研費の場合は研究代表者等を通じて研究機関に）配分される。これが国立大学法人にとっては、ある種の収入となることから、大学は間接費の獲得のために外部研究資金の獲得を推奨することになる。

国の競争的資金に係る間接経費については、「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」（競争的資金に関する関係府省連絡会申し合わせ、平成13年4月20日）において下の囲みのように定められている。

#### 「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」（平成13年4月20日）のポイント（抜粋）

- ・被配分機関にあつては、間接経費の使用に当たり、被配分機関の長の責任の下で、使用に関する方針等を作成し、それに則り計画的かつ適正に執行するとともに、使途の透明性を確保すること。なお、複数の競争的資金を獲得した被配分機関においては、それらの競争的資金に伴う間接経費をまとめて効率的かつ柔軟に使用すること。

・間接経費の使途

間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用するために必要となる経費に充当する。

- ・被配分機関の長は、毎年度の間接経費使用実績を翌年度の6月30日までに配分機関に報告すること。

また、同指針には関係経費の使途も例示されているので、これらに沿って管理、使用していくことになる。

間接経費の会計上の処理は下の囲みのおりである。間接費の額は、研究が終了した後、あるいは毎年度の研究費の確定の後に、減額がありうるので注意が必要である。

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針（平成18年1月17日改訂）

Q16-6

科学研究費補助金等の補助金に係る間接経費の取扱いは具体的にどうするのか。また、受託研究に係る間接経費の取扱いはどうするのか。

A

- 1 科学研究費補助金に係る間接経費とは、科学研究費補助金による研究を行う際に、補助事業者（研究代表者）が所属する研究機関が研究遂行に関連して必要とする経費であり、科学研究費補助金を効果的・効率的に活用できるよう、研究の実施に伴い研究機関において必要となる管理等に係る経費を直接経費に上積して措置されるものである。

科学研究費補助金における間接経費は、直接経費と合わせて補助事業者又は当該研究機関の代表者（以下補助事業者等）に交付されることになるから、会計処理は、預り研究費補助金として国立大学法人等会計を経由して補助事業者等に納付することとなり、その後、補助事業者等は間接経費分を所属する国立大学法人等に納付することとなる。したがって、国立大学法人等は、補助事業者等から納付された間接経費について、収入として国立大学法人等の会計に計上する必要がある。この場合、科学研究費補助金に係る直接経費に使い残しが生じた場合、間接経費についても精算し返還する義務が生じるものと考えられるため、本来は間接経費を負債計上し直接経費の使用に伴い収益化する取扱いとなるが、実務上、直接経費の使用に伴い間接経費を収益化していくことは煩雑と考えられるため、その受入科目は雑益の小科目「雑収入」又は「研究関連収入」として処理し、返還義務が生じ

た場合には収入を戻入する取扱いとする。

- 2 受託研究については科学研究費補助金に係る間接経費と異なり、受託研究の権利義務主体が国立大学法人等であるので、直接経費相当額については、前受受託研究費として計上し、間接経費については、受託研究が満了しなかった場合には、契約内容によっては科学研究費補助金同様に間接経費の返還義務が生じるものと考えられるが、その取扱いについては、実務上、科学研究補助金と同様に、簡便な取扱いによることが適当であると考えられるため、当該年度に係る間接経費相当額については「受託研究等収入」として処理し、返還義務が生じた場合には収入を戻入する取扱いとする。

間接経費については、一般に研究遂行に必要な管理経費であれば認められるが、あくまでも「競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上」のために使用されるものであって、間接経費を繰り越したり、受託研究の推進とまったく関係のない事項に使用することはできない。間接経費は、法人としての収益の一部として扱われることになり、実質的には当該年度中に研究遂行のために使い切ることになる。複数年度契約の受託研究等の場合は、債務が残る形になるのでそれに伴う間接経費も繰越ができるが、一般的には間接経費としての年度繰越はできないので留意が必要である。これは、民間からの研究資金に伴う間接経費の場合にもあてはまる。現在のルールでは、要するに、間接経費を貯金するという考え方はほぼできないと考えるべきであろう。また、もし間接経費が余るとすれば、間接費の割合が大きすぎることを意味するので、将来的には間接経費率の削減につながりかねない。少なくとも、間接経費を返還せよという趣旨の議論につながりかねないことを理解しておく必要がある。さまざまなやり繰りをして、無理をして貯金するのではなく、あくまでも必要なものに使い切るべきである。

また、間接経費は、会計上は、すべて法人が吸い上げてしまうことになるが、研究を担う教員の所属する部局や教員自身にはいっさい還元しないような扱いにすると、研究遂行の現場ではきわめて硬直的な状況に直面することになる。すでに述べたように、直接経費の使途として認められている項目には制限があり、必ずしもフルコストを担保していないため、研究の遂行のためには、直接経費で充当できない支出を要する場合がある。これらの費用を研究代表者等が別の研究資金（運営費交付金等で賄われている資金を含む）で充当しようとすることは、研究費の混用になりかねないばかりか、外部資金を獲得すればするほど、研究現場の研究資金繰りに困難をきたすという、



本末転倒の事態を招きかねない。そのような事態にならないような柔軟な間接経費の扱いを工夫する必要がある。

#### 6) 研究費の年度繰越の問題

研究費の繰越は原則としては認められていないが、いくつかの条件を満たす場合には繰越も認められる方向にある。また、独立行政法人等が研究助成機関として研究資金を配分する研究資金制度の場合には、研究助成機関のレベルで処理をすることで、研究現場で実質的に繰越と同様の扱いができるケースもある。繰越の手続きや条件は制度ごとに異なるので、研究助成機関側と調整しつつ、手続きを進める必要がある。

なお、研究費不正問題の影響で、研究費の年度繰越に関するルールは今後変わっていく可能性が高い。動向を注意深く見守り、適切に対応することが望まれる。

#### 7) 全般的事項

研究費の使用ルールに神経質になり過ぎて、研究プロジェクト管理を担う会計担当者等が、研究費の使用範囲を過剰に制限することもしばしば見られる。ルール上は認められている支出、届出等により使用が許可される支出であっても、ルールに対する無理解や過去の習慣、安全サイドを選びがちな対応によって、現場レベルで支出を制限してしまうことがある。しかし、このような事態は、研究現場にとっては、研究資金の使い勝手を必要以上に悪くすることにつながり、かえって不正を招きかねない。

研究プロジェクト管理の担当者の任務は、研究活動を担う教員やそのグループの活動を規制したり、監視することではなく、研究グループと協力して、研究活動を推進しやすい環境を整えていくことにある。研究プロジェクトと管理者は、研究グループと助成機関とのあいだの調整役である。研究費の使途やルール、手続きに関して、不明な事項がある場合には、タイミングよく助成機関の担当者や学内の関係部署に問い合わせ、問題を解決することで、研究活動が順調に進むように条件を整えなければならない。

また、ルール上不明確なことであっても、助成機関担当者と協議をした上で、業務内容や支出内容が認められることもあるので、問題や懸念がある場合は、とにかく協議が大切である。

なお、研究費の不正使用に関する扱い、対処に関しては「(6) 研究倫理関係」で研究倫理の問題と一緒に説明する。

## (4) 情報インフラの整備・運営

最近の研究活動では、情報ネットワークの利用は必須となっている。次項で述べる広報用のWEBのみならず、研究グループ内部のコミュニケーション・ツールとして、さらには研究に関するデータ（実験データ）の管理のために、情報インフラを整備することが必要になる。研究活動が開始された後は、すみやかに情報インフラを整備することが求められる。

情報システム管理については、本ハンドブックの別の項目として扱われているので、詳細はそれらを参照されたい。研究管理プロジェクトの観点からは、アクセスの制限、情報の漏洩等に対する対処のみならず、データのバックアップなどを含む情報セキュリティ、リスク管理に、とくに留意する必要がある。

## (5) 研究広報とアウトリーチ

### 1) 研究広報

ある程度の規模の研究プロジェクトの場合には、ニューズレター等を発行して、研究に関する情報提供を行うことも少なくない。また、同じ趣旨から、専用のWEBページを開設し、適切な頻度で情報を発信するケースも増えてきた。

このような研究活動の紹介や情報発信については、研究者コミュニティを対象とするもの、研究対象に関連する関係者（ステークホルダー）を対象とするもののみならず、一般の市民や子供たちを対象とするものがあり、大規模な研究プロジェクトの場合には、それぞれ作り分けることも重要な課題となっている。

また、研究成果が明らかになった場合には、適切なタイミングでプレスリリースをしたり、記者発表等をしたりする。このような場合、発表の可否や内容について、助成機関と事前調整が必要な場合もあるので、助成機関のルールに従って対応する。

### 2) アウトリーチ

最近では、一部の研究資金で一定の金額をアウトリーチ活動に使用することが求められたり、申請段階から研究成果の社会還元の計画を記述させる例が増えている。アウトリーチの方法や内容については、3.2ですすでに紹介したのでそれを参照されたい。

なお、アウトリーチ活動は研究代表者が実施しなければならないものでは

なく、そのための専門家を雇用し、実施を任せてもよいし、ポスドクなどの訓練の一環として実施してもよい。

### 3) リスク・コミュニケーション

研究活動の内容によっては、周辺住民や利害関係者の支持と協力が必要になるケース、逆に研究活動に対する反対運動が発生するようなケースもある。このような場合にも、科学技術コミュニケーションあるいはある種のリスク・コミュニケーションが必要になる。これらについては、一定の手法や経験則等があるので、それを参考にしつつ、組織的にコミュニケーション活動に取り込むことが必要である。

## (6) 研究倫理関係

### 1) 生命倫理関係

機関内倫理委員会（IRB）、遺伝子組換え実験、実験動物、疫学調査等の生命倫理に関しては、規程されている手続きにもとづいて確実に処理することが必要になる。判断に迷うケースでは、専門の相談窓口（組織）、担当者と連携して対処する。

### 2) 研究倫理・コンプライアンス

研究不正（FFP）に関しては、研究現場における予防が第一であり、研究プロジェクト管理の観点からできることはそれほど多くはない。すでに各種のガイドライン等が関係機関から発表されているので、それらに適合する形で対応する（研究ノートの整備と管理等）。

万一、研究不正が発生した場合には、的確な対応をする。とくに対外的な広報（危機管理広報）には細心の注意が必要となる。

研究費の不正使用に関しては、すでに述べたように、機関としての資金管理が基本であることを理解し、不正の発生を未然に防止する。

研究不正、研究費不正さらには、次項で触れるアカデミック・ハラスメント等は、研究チーム内のリーダ、その他の教員、ポスドクやRAのあいだのコミュニケーションの欠落や不足が原因となって誘起されることが少なくない。ときには、チーム内の人間関係が悪化してしまい、それが原因となって問題が生じる場合もある。このような研究チームのマネジメントの責任は第一に研究リーダにあるが、研究プロジェクト支援の観点からも、研究不正対応部署はメンバーのメンタル・サポートやコミュニケーション・サポートをするべきである。とくに、ポスドクやRAに関しては、研究リーダに管理

を任せきりにせず、労務管理とコンプライアンスの担当者が連携して、1年に1回程度は面談をし、問題の早期発見と改善を図ることが望まれる。

## (7) リスク管理

研究プロジェクト管理において、上記の研究不正、研究費不正のみならず、さまざまな問題に対応していく必要がある。以下に考慮すべき事項を何点か列挙する。

### ・労働安全や防災

労働安全や防災は基本的問題であり、実験室等においても、安全な研究環境づくりが求められる。

### ・情報管理、データ管理

個人情報保護の観点から、また研究情報の管理の観点から、研究活動に付随する各種の情報管理やデータ管理が求められている。

### ・国際共同研究、留学生、外国人研究者への配慮

外為法（外国為替及び外国貿易法）による軍事転用可能技術の輸出規制の問題は、安全保障問題であるが、国際共同研究や日本滞在6ヶ月までの留学生や外国人研究者への技術提供は、規制対象となりうる（17文科際第217号「大学及び公的研究機関における輸出管理体制の強化について（依頼）」）。技術提供には、試料の持ち出し、試料提示や電子メール、高等での伝達を含むので、適切な対応が必要になる。

### ・その他の法令遵守

2006年には国立大学で研究に従事する外国人が違法に、放射性物質を個人輸入していた事件があった。研究活動が遵守すべき法令は多岐にわたるので、研究の特性に応じて、注意深く対処する必要がある。

### ・秘密保持

とくに学生の参加する民間との共同研究等においては重大な問題となる。秘密保持契約などで対処する。

### ・アカデミック・ハラスメント

必ずしも違法行為とは限らないが、いわゆるアカハラに対しても適切に対処することが求められる。

このような各種のリスクに対する対応（リスク管理、リスク・コミュニケーション）にとって、研究現場での適切な対応が第一に重要である。研究プロジェクト管理の観点からは、研究費不正への対処として設置が要請されて

いるコンプライアンス室等の組織でリスク管理等に取り組むなど、組織的に対応することが望ましいと思われる。

## (8) 進行管理と事業廃止

研究プロジェクトの進行にともなって、研究助成機関に対して各種の届け出が必要になる場合がある（メンバーの交代、研究成果の発表、支出内容の変更等）。届け出の内容や時期、方法等は、契約や各種の規程に定められているので、それに従って適切に対処する。また、当初の委託契約等の内容が想定していた状況と異なる事態が生じることがある。内容によっては、このような場合でも届け出で処理できるものもあるが、契約の変更が必要になる場合もある。契約変更の可能性がある場合には、迅速に研究資金助成機関の担当者（PO）と綿密に連絡をとることが大切である。契約変更手続きまでは必要なく、担当者の了承で済む場合もある。いずれの場合にも、担当者とのやり取りを記録に残すことが肝要である。

なお、研究費の費目間流用の上限は、届け出を必要としない場合の上限であり、研究資金助成機関が認めた場合や契約変更によって認められた場合は、いわゆる費目間流用の上限を越えて、研究費を使用することができる。つまり、必要ならば、研究助成機関と調整することで、研究費を有効に活用することは可能である。そのような調整は面倒ではあるが、調整せずに研究費不正につながるような処理をするのではなく、あくまでも研究活動の効果的な推進、研究費の有効活用のためにどうすべきかを考えるべきである。

また、かつての経験から、助成された研究費を使い切ることに躍起になることも好ましいことではない。適切な研究活動の結果として、研究費が余るのであれば、適切な手続きによって残額を返納するべきである。また、事業の継続が困難な状況が発生したならば、事業廃止の手続きをすることが当然である。

## (9) 成果管理

研究活動の経過に伴って、学会等での発表、論文投稿、発明等の形で研究成果を発表していくことになる。これらの記録を整理しておくことはもとより、成果の発表に際しては、事前または事後に研究助成機関への届け出が必要になる場合もあるので、適切に対処する。

また、特許申請の可能性がある場合には、新規性の喪失との関係で発表時期や特許法30条（新規性の喪失の例外）の適用の可能性などについて、あら

かじめ検討しておく必要がある。新規性の喪失問題に関しては、アメリカの特許制度の先発明主義から先願主義への移行によって、国際的にルールが変更される見込みなので、関連する情報に注意する必要がある。なお、このことを含めて、知的財産管理に関わる問題（利益相反、秘密保持等）は、研究開始前と研究終了後に適切な対応が必要になることは言うまでもないが、研究遂行中にも意識しておく必要がある。とくに産業界が関与するプロジェクトの場合や、特別のルールが定められている公的資金の場合などは留意が求められる。

研究成果に関する情報管理は、将来研究プロジェクトを立案する場合などに必要な情報であるので、研究プロジェクト管理の立場からは、統一的なデータ蓄積を進める必要がある。

## (10) その他

研究プログラムによっては、外部助言委員会を設置することが義務化されている場合がある。あるいは自主的に類似組織を設置している場合も含めて、適切なタイミングで委員会等を開催したり、定期的に外部助言委員に連絡をする等の運営が必要になる。

また、研究プログラムによっては、年次報告や中間評価が予定されている場合がある。その場合、適切な時期にとりまとめをするように事前に計画しておく必要がある。また、このために外部助言委員会等を開催する必要がある場合もある。

これらのほか、研究の進捗に伴って、内部監査を含めて、適切に学内の関係部局との調整を行う必要もある。

### 3.3.3 実施後

年度ごと、また、最終年度の研究活動の終了時または終了後の一定時期までのあいだに、事業完了報告等の書類を作成、提出することが求められる。購入した装置や設備の寄附手続きや研究助成機関とのあいだでの貸借契約等の手続きが必要になる場合もある。

また、研究の内容面に関しても、学会等での発表、論文投稿、発明等の形で研究成果に関しても、整理しておく必要がある。一部の研究プログラムでは、報告会等が開催されることもあるので、適切に対応する。

研究助成制度の多くは、年度ごとに研究助成金の補助額・委託額の確定のための検査が実施される。これに対応するには、研究活動の実態をよく把握

しておくことが必要であり、そのためにも研究プロジェクト管理の担当者は日常的に、研究チームと連絡をとっておく必要がある。もし担当者でないと不明な説明できない事項があるようであれば、確定検査に際して研究代表者等の参加を求める必要がある。

特許出願など知的財産や有体物（リサーチマテリアル等）も適切に対処する必要がある。技術移転が可能な場合には、そのための手続き等を進めていく必要がある（これらは知的財産権の問題であるので、詳細は省略する）。

実施後の研究プロジェクト管理で留意しなければならない点としては次のようなものがある。すなわち、助成期間終了後に研究成果として発表、論文投稿、特許申請等をするのはが一般的であるが、ほとんどの研究資金は、研究期間終了後のその種の活動のための費用としては使用できないことである。発表等をするための費用は、法人の一般的な経費の中から充当することが必要になる。このような活動を別の研究プロジェクトの研究費があるとしても、それで賄うことは厳密にはできないので、注意する必要がある。

また、研究プロジェクトの中間評価、事後評価への対応も必要になる。場合によっては、研究助成期間の終了間近で、研究が完全には終了していない段階で、事後評価をする場合もある。研究評価の観点や項目は、事前に定められている場合が多いので、的確に準備しておくことが必要である。また、面接審査が行われる場合も少なくないが、プレゼンテーションの出来不出来によって評価が左右される面もあるので、わかりやすく、簡潔なプレゼンテーションを心がける必要がある。面接審査は多くの場合、研究代表者の役割であるが、研究プロジェクト管理の担当者も、過去の経験などからの的確に助言することが必要である。

なお、最近では中間評価の結果を残りの期間の助成金額の増減に結びつけるべきであるという考え方も示されている。このような圧力が強まれば、メリハリのある評価結果を示そうとして、本来絶対評価であるべき評価に、相対評価の色合いがでてくる可能性もある。中間評価のあり方は、行財政改革の動きによって左右される可能性があるので、注意することが必要である。

### 3.4 担当組織、担当者とその役割

研究プロジェクト管理は、これまで大学として十分には体制整備をしておかなかった業務であるが、近年の外部研究資金の増加、研究不正問題、研究費不正問題、コンプライアンスの重視といった環境変化のため、喫緊に整備す

る必要性が生じている。担当職員が持つべき知識や能力、育成方法、担当部署の組織設計や関連部署との役割分担のあり方など、十分な経験がないために明確でない部分が少なくない。また、大学の規模によらず必要な業務であるにも関わらず、小規模大学が大規模大学と同じ水準で体制整備をすることは不可能であり、さまざまな工夫と努力が求められている。さらに、各種の制度改革を含む国の科学技術システム改革が急速に進んでいるため、次々と登場する新たな課題にも柔軟かつ迅速に対応していかなければならないという困難も伴っている。

研究プロジェクト管理の体制の問題は、基本的には、これまでに紹介してきたさまざまな業務をどのような体制、どのような人材で実現していくか、という組織設計の問題であるので、大学の特性にあわせて設計すべきである。しかし、白紙の状態から組織設計をすることは容易ではないので、以下では、海外の事例や国立研究機関の研究管理の事例などを参考にしつつ、留意すべき事項を述べる。

### 3.4.1 さまざまな組織とその形態

#### (1) 内部組織

##### 1) 基本的構造

研究プロジェクト管理のための組織としては、

- ・ 研究戦略（戦略形成、情報分析、資金獲得等を担当）
- ・ 研究支援
- ・ 情報管理
- ・ 知的財産管理
- ・ 人事管理・能力開発
- ・ 調達・会計
- ・ 安全
- ・ 倫理・コンプライアンス・法務
- ・ 監査
- ・ 広報

などの組織が必要になる。研究戦略業務は、全学的組織として研究担当副学長等が統括することになる。情報分析などの調査分析機能を保有するかどうかは、大学の規模にも依存する。大規模な大学ではそのような組織を持つこ



とができるが、そうでない場合は学内の教員等からなる委員会等を設置して研究戦略に必要な情報分析を担うことになる。

研究支援組織が、研究プロジェクト支援の中心的組織となる。個々の研究プロジェクトの立案から資金獲得、各種手続きなど、研究プロジェクトの実施の全体を支援する。

情報管理以下の組織は、研究プロジェクトのみならず、大学の他の業務においても必要になるので、研究プロジェクト管理のためだけに組織を置く必要はないと考えられる。しかし、研究倫理業務のように研究活動と密接に関わる業務に関しては、全学的業務と連携しつつ、研究支援の一環として対処するべきであろう。少なくとも、ワンストップ体制を構築しておく必要がある。

## 2) 階層構造

研究支援組織は、全学的な支援活動を担う組織と、部局程度の範囲を対象に複数の研究プロジェクトの支援を担当する組織、さらに学科、センター等の研究活動の現場に近いところで日常的な支援を担う組織の三層構造をとることになると思われる。大学の規模によっても構成は異なると思われるが、大学の規模の大小に関わらず必要な組織であるので、必要な業務の担当者を置く最低限の規模を有する組織は、すべての大学に必須となる。ただし、このことは小規模大学の場合には、関連組織の設置が大きな負担となることを意味しており、大学間の連携等を模索する必要がある。この点については別途述べる。

大規模な研究プロジェクトの場合や、複数の研究プロジェクトを継続的に実施している場合などには、プロジェクト自体に研究管理を担う人材をコーディネーター等として研究現場に配置し、プロジェクトの進行管理のみならず、研究チームと外部、すなわち研究支援関係組織、その他の学内組織、学外の関係者や関連組織、学会等との連絡調整にあたる体制を構築することも必要になってくる。ただし、このような人材を専任職員として配置することは難しいと思われる。

部局レベルでも、研究支援専門のコーディネーター役の人材を配置することが考えられる。海外の大学ではこのような役割の人材を副所長格で配置している例が見られる。多くの場合、企業の研究所長経験者など、研究プロジェクト管理の経験と幅広いネットワークを有している人材が招聘されている。研究活動が複雑化していく傾向に配慮すれば、我が国でもそのような人材の配置が必要になると思われる。

### 3) 海外大学の事例

アメリカの研究大学の場合には、研究戦略および研究プロジェクト管理を統括するために研究担当副学長が配置されるケースがほとんどである。場合によっては、学長の下に研究戦略を担当するチームを置くこともある。研究戦略を担当する組織は、専任のスタッフは比較的少数で、学内の関連する教職員がチームを組織して対応することが多い。また、数年に一回の基本的な戦略の立案に際しては、アドホックなチームが設置される場合も少なくない。学内の調整を経て、戦略プランを立案し、教育に関する戦略プランと統合して、それらを施設計画、財務計画、募金計画などと結びつけ、総合的なプランとする。

研究プロジェクト管理に関しては、全学的な統括組織として、研究担当副学長の下にoffice of sponsored research、Office of sponsored projects等の名称の組織が配置されている。この組織は、大学へのスポンサー付きプロジェクトに関わる研究プロジェクト管理業務全般を担当し、教員に対する支援ツール全般（財政的支援を得る機会の探索、計画案レビュー、各種助成金交渉、会計など各種記録作り、スポンサーに対する費用負担要請、スポンサーへの報告などの支援）を提供する。個別の案件についての一次的処理の担当者は、office of sponsored research に所属する職員であるか、研究プロジェクトに配置されているResearch Manager 等である。後者の場合には、彼らはoffice of sponsored researchの枠組みの中で活動をするようになる。

また、office of sponsored research はスポンサー付きのプロジェクトが、スポンサー側の指定した諸条件、および大学側の方針、連邦政府の各種規制・基準に反していないか監視することも重要な任務である。さらに、office of sponsored research は研究プロジェクトに関する各種の方針やルールを設定を担う。ただし、財政および事務管理の方針、規制、手続きの作成および実施に関しては、関連する学内組織と協力して実施する。また、このようにして設定された方針やルールの普及、訓練の提供もoffice of sponsored research の任務である。

研究活動が盛んな大学では、全学的組織のほかに、school 単位で研究プロジェクト管理するための専門組織を設置している例も多い。この場合には、統括責任者、コンプライアンス担当者、会計担当者等の機能別の職員を配置するほか、研究現場に近いので、各研究領域または研究室を担当するResearch Administrators を置き、彼らが個別の研究プロジェクトを一次的に担当する。

また、大規模な研究プロジェクトや研究プロジェクトの実施件数が多い研

究所等の場合には、Research Manager 等の専門的人材を副所長格で配置し、その下に一定の事務機構を組織するケースも見られる。

## (2) 外部関連組織との関係、連携

### 1) 外部関連組織の種類と連携

外部関連組織には、①サイエンス・パーク、TLOなど、研究活動の展開にともなって関連を有する組織、②大学支援財団、同窓会など、研究資金の調達に関わる組織、③業務のアウトソーシング先など研究プロジェクト管理業務の遂行にかかわる組織などがある。このうち、①は主として産学連携にかかわるものであるため、本章では触れない。また②は、研究プロジェクトにとっても潜在的には重要な組織であるものの、現実的には資金規模が小さいこと、寄附と密接な関係にあることから、本章では触れない。

③の業務のアウトソーシングに関しては、一部に、弁護士や弁理士の利用や、競争的資金の申請のための構想、計画の立案を支援するNPOなどがみられるが、現段階ではアウトソーシングはあまり進んでいない。しかし、上述のように小規模大学がすべて自前で業務に取り組むことが困難であることを考えれば、今後はアウトソーシング先の育成や積極的な活用を考えてもよい。

これまで国立大学は専門的業務を担当する人材を十分には育成、確保してこなかった。さらに、法人化後に新規に必要なとなったり、拡大している専門的業務に関して人材の不足が懸案となっている。このことから、複数大学が共同で業務に取り組むshared service center の設置なども検討されている。研究プロジェクト管理業務にも専門的業務が少なくないので、検討に値する考え方である。以下に紹介するように、海外ではshared service center に相当するような取組みも存在している。

### 2) 海外大学の事例

ここではアメリカのテキサスA&M大学の研究プロジェクト管理業務の体制について紹介する。テキサスA&M大学には研究プロジェクト管理業務をTexas A&M Research Foundation (TAMRF) という組織に委託している。

TAMRFは、テキサスA&M大学だけでなく、テキサスA&M大学システム全体に属する研究者へのリサーチ・アドミニストレーション・サービスを提供する非営利機関である(1944年設立)。税法上の優遇措置を受けるため、非営利機関の組織形態を採用している。2003年当時TAMRFは、130名のスタッフを雇用していた。業務としては、資金源の探索、申請書の作成、

研究の実施、事後処理にいたるスポンサード・リサーチの研究プロジェクト管理全般である。大学の組織別に担当者が割り当てられ、担当者を通じて支援を受ける形になっているようである（そのため州内に複数の支所がある）。また、WEBベースの支援も行っている。年間1,700件の研究申請に関わり、そのうち100件程度が助成対象となっている。過年度採択分を含め、常時約2千件程度の研究プロジェクトを支援している。

TAMRFは、ちょうど各大学の研究プロジェクト管理部門を切り出して、全体として統合し、大学から独立させた形の組織となっている。shared service center が共同運営のサービスセンターの形であるのに対して、TAMRFは独立の組織になっているという点で両者は異なっているが、機能的にはほとんど同じである。

なお、類似の組織はテキサス州のみならず、オハイオ州、ジョージア州等で見られるほか、プリンストン大学等が個別大学単位であるが、大学本体からは切り離れた形で研究プロジェクト管理のための機関を持っている。研究プロジェクト管理業務に対するこれらのアプローチは、shared service center の変形であり、日本でも参考になろう。

### 3.4.2 担当者と能力開発

#### (1) 専門スタッフの必要性とその資質

研究プロジェクト管理業務はこれまで、研究現場に任されていた面もあったが、競争的資金の増加、研究不正や研究費不正使用への対処の必要性の高まり等の環境条件の変化に伴い、専門スタッフの配置が必要になってきており、一部では配置が始まっている。研究プロジェクト管理業務には、専門性が要求される部分も多く、専門的スタッフを配置するか、既存スタッフで対応する場合にも、能力開発が必須である。

現在も、間接費で非常勤職員を採用し、増大した事務処理に対処しているケースが少なくないが、今後はより高度な業務にいかに対応していくかが課題となろう。専門的人材の派遣も選択肢の一つである。

将来的には、研究プロジェクト管理の職務において、教員に対して、研究プロポーザルの書き方についてのアドバイス・支援も行うことになるだろうから、科学技術分野の専門的知識はあることが好ましいが、必須ではない。むしろ、制度や規則に通じ、必要な情報収集ができることが大切である。とくに、科学技術システム全般に関する基礎的な知識は広く押さえておく必要がある。日本ではこの種のスタッフがほとんどいないため、求められる資質

や能力開発の方法等については定見がない。後述するような海外の事例を参考に能力開発していくことが必要であると思われる。

能力開発の方法としては、研究プロジェクト管理の専門家同士の相互啓発、専門家団体や関連する会議、ワークショップ等を通じた情報共有などが考えられる。海外ではリサーチ・アドミニストレーションに関する教育プログラムや資格も存在しているが、日本でも検討の余地がある。なお、OJTや自己啓発は、もっとも容易な方法だと考えられるかもしれないが、そのような考え方には危険も潜んでいる。必要となる知識がある程度明確になれば、またある程度のテキストが存在していれば、確かにOJTや自己啓発は成立する。しかし、現段階のように、専門性が確立しておらず、必要となる知識やスキルも明確でない場合には、OJTや自己啓発は、結局、独りよがりなものになりがちである。局所的、部分的な知識のみで満足してしまい、知ったかぶりと誤解によって仕事を進めることは避けたい。OJTや自己啓発を行うにあたっては、課題をより広い視野から捉え、より適切なアプローチのために外部組織・人材とのつながりを持ち、ワークショップなどの活動と並行して進めていくべきであろう。

なお、研究活動とも関連の深い産学連携や知的財産管理の業務に関しては、わが国でもMOT（技術マネジメント）や知的財産権管理などの分野の大学院教育が最近急速に整備されているが、研究プロジェクト管理全般に関しては、今後とも正式の人材養成プログラムができる可能性は小さい。むしろ、欧米のように、専門家団体などによる体系的トレーニング、資格認定の方が現実的であろう。

## （２）海外における専門家団体と能力開発

アメリカでは、リサーチ・アドミニストレーションの専門化・制度化が古くから進んでおり、1959年にNCURA（National Council of University Research Administrators）、1967年にSRA International（Society of Research Administrators International）が設立されている。また、1993年に設立されたResearch Administrators Certification Councilによって、専門資格であるCRA（Certified Research Administrators）の認定、専門知識の体系化が行われている。前述のTexas A&M Research Foundationでは、数名のCRAが勤務しており、それを他機関との差別化、アピールに用いている。

欧米における専門家団体の例と活動内容を以下にまとめる。さまざまな団体が、トレーニングコースの提供、教材の提供、ハンドブック等の出版等を

行っている（表5）。ハンドブック等は市販している場合とそうでない場合があるので、すべての情報にアクセスするには会員になるのがよい。この中のいくつかの団体には海外会員制度がある。

表5 海外の研究・アドミニストレーション関連専門家団体

団体名	AUA	EARMA	NCURA	RACC	SRA
対象専門職種	大学アドミニストレータ	研究マネージャ、研究アドミニストレータ	大学の研究アドミニストレータ	研究アドミニストレータ	研究アドミニストレータ
国・地域	イギリス	欧州	アメリカ	アメリカ中心	アメリカ中心
シンポジウム・年会の実施	○	○	○		○
ワークショップの実施	○		○		
トレーニング・コースの実施	○	○			○
サーティフィケート（資格）の認定	○	○		○	
オンライン・トレーニングの実施		○	○		
雑誌刊行	Policy and Practice in Higher Education				Journal of Research Administration
研究管理職員の公募情報の提供			○		○
知識体系の公開	△			○	○

組織名

AUA : Association of University Administrators

EARMA : European Association of Research Managers and Administrators

NCURA : National Council of University Research Administrators

RACC : Research Administrators Certification Council

SRA : Society of Research Administrators International

団体によっては、専門家として保持すべき知識を体系化して示している場合もある。これらは、研究プロジェクト管理の専門家の能力要件、保持すべき知識やスキルのガイドラインとして利用することができる。ここでは、RACC（表6）とSRA International（表7）の例を示しておく。

表6 RACCによる‘Body of Knowledge’（5階層のうち上位2階層のみ掲載）

<ul style="list-style-type: none"> <li>I. プロジェクトの企画と運営               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 情報収集と普及</li> <li>B. プロジェクト提案関連</li> <li>C. 審査の運営</li> <li>D. 倫理と専門家気質</li> <li>E. 知的財産</li> </ul> </li> <li>II. 法的要求およびスポンサーとの調整               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 規制と制定法</li> <li>B. コンプライアンス</li> <li>C. 政府/スポンサーへのアピールの仕方</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>III. 財政マネジメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 予算、会計</li> <li>B. 費用</li> <li>C. スポンサーへの財政報告</li> <li>D. 監査</li> </ul> </li> <li>IV. 一般的マネジメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 施設・設備等</li> <li>B. 契約と購入</li> <li>C. 記録類</li> <li>D. 人材</li> </ul> </li> </ul>
--	--

表7 SRA Internationalによる‘Topical Outline’（3階層のうち上位2階層のみ掲載）

<ul style="list-style-type: none"> <li>I. 研究運営 —専門性—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 研究運営</li> <li>B. 研究運営担当者</li> <li>C. 研究の使命</li> <li>D. 中核となる価値</li> <li>E. 研究者との交流</li> <li>F. 研究運営とその他の業務</li> <li>G. 一般的マネジメント</li> <li>H. 研究運営のための制度・組織</li> </ul> </li> <li>II. インフラストラクチャ               <ul style="list-style-type: none"> <li>—研究運営の枠組み—</li> <li>A. 研究と研究運営の組織</li> <li>B. 条件環境</li> <li>C. 法的枠組み</li> <li>D. 組織内能力開発</li> <li>E. 研究における組織内投資</li> </ul> </li> <li>III. プロジェクト開発 —審査前—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 戦略形成</li> <li>B. ファンド情報の収集と普及</li> <li>C. スポンサーの構造、ルール、慣行</li> <li>D. 提案の種類</li> <li>E. 提案作成と提出</li> <li>F. 共同プロジェクトの作成</li> <li>G. 市場研究</li> <li>H. 審査前のスポンサーの役割</li> <li>I. 提出後のコミュニケーション</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IV. プロジェクト運営 —審査後—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 審査プロセス</li> <li>B. 基本契約</li> <li>C. プロジェクト実施</li> <li>D. プロジェクト支援システム</li> <li>E. 部局運営</li> <li>F. 事業廃止</li> <li>G. プロジェクト後の仕事</li> </ul> </li> <li>V. 社会に対する責任               <ul style="list-style-type: none"> <li>—社会の信頼を得るために—</li> <li>A. コンプライアンスと保証</li> <li>B. プロジェクトの倫理・規範</li> <li>C. 社会からの信頼の維持</li> <li>D. 産官共同研究のダイナミクス</li> <li>E. 知的財産</li> <li>F. 技術移転</li> </ul> </li> </ul>
---	---

なお、これらの団体は、能力開発のみならず、研究資金に関する募集情報や政府の関連政策に関する情報収集と会員への情報提供なども行っている。そのため、研究プロジェクト管理の専門スタッフが十分に配置されていない大学でも、一定の量と質の情報を収集、利用できる基盤を提供している。専門家団体そのものは、研究プロジェクト管理業務の担当組織ではないが、各大学の業務推進においては専門家団体を活用することも考慮すべきであろう。

さらに、これらの団体は、研究助成等に関する専門家としての立場から、各種の制度に対する意見の表明、改善提案等を行っている。一国の科学技術システムの向上の立場からも、これらの団体の存在は優位期である。

専門家団体の創設も、shared service center の設置とともに、わが国が検討すべき課題である。

## 3.5 用語

### FFP

捏造 (Fabrication)、改ざん (Falsification)、盗用 (Plagiarism)「研究不正」参照

### アウトリーチ

研究開発活動を実施する研究者や組織、機関が、研究活動や研究成果を一般社会に向けて発信し、交流する活動をさす。とくに、社会の側からのアプローチを待つのではなく、潜在的に知る欲求、体験したい欲求を持つ人、持つべき人に対して、研究推進側から積極的に働きかける点に意味がある。科学技術教育、科学技術リテラシーが既存の知識体系を伝達することに重点を置くのに対して、研究活動という最新知識の創出の成果を伝達しようとする点が特色である。国民の税金によって賄われている研究活動の社会的還元として、また科学技術者という社会的に認められた職業に従事する者の責任として位置づけられる。

### アカデミック・ハラスメント

大学内で発生するパワーハラスメントで、本章で対象としているものは、主として教員がその権力によって、研究チーム内のポスドク、学生に対して働きかける嫌がらせ行為。研究の妨害、論文執筆などにおける不当な扱いなどがある。

### エフォート／エフォート管理

研究者（教員）の年間の全仕事時間を100%とした場合の当該研究プロジェクトの実施に必要となる時間の配分率（%）をエフォートという。エフォート管理とは、教員一人一人が関与する複数の研究プロジェクトに対するエフォートを、機関として管理することで、大学として当該教員に関して教育、研究、その他の活動に対して、十分な時間が割り当てられるように管理すること。



## 科学技術システム

第2期科学技術基本計画では、科学技術システムとは「社会の理解と合意を前提に資源を投入し、人材養成及び基盤整備がなされ、研究開発活動が行われ、その成果が還元される仕組み」であるとされる。すなわち、科学技術システムは、研究開発システム（科学技術システムのうち、研究開発活動の実施に直接関わる部分）、科学技術関係人材の養成及び科学技術振興に関する基盤の整備からなり、産業や社会とのインターフェースを含む。

## 科学技術システム改革

第2期科学技術基本計画によると、「科学技術活動を高度化し、その成果の社会への還元を一層促進するために実施される科学技術システムの改革」を指す。具体的には、「人材や基盤の充実がなされ、質の高い研究開発が行われ、世界最高水準の研究成果が創出されるようにするとともに、研究成果の産業や社会への円滑な技術移転や社会への積極的な説明が行われるようにする」ための一連の改革のこと。

## 研究費の不正使用

助成された公的研究費を使用する際に、そのルールを逸脱する形で使用すること。架空の請求によって資金を引き出して、他の目的に流用したり、プールするケースのような意図的な不正使用のみならず、手続きやルールを十分に理解しないために、本来正規に使用できる内容まで、結果的に不正に使用する場合もある。なお、多くの公的研究資金では、研究費の会計の責任は、研究者のみならず、研究プロジェクト管理の担当者にもある。違法行為である場合が多い。

## 研究不正 (Scientific misconduct)

データや分析結果の捏造 (Fabrication) および改ざん (Falsification)、他者の研究成果の盗用 (Plagiarism)、研究の重複発表、オーサシップの不正 (論文等の執筆者が正しくないこと) などのこと。研究不正は、必ずしも違法行為ではないが、研究者としての倫理、誠実性に反する行為。通常は、研究費の不正使用とは区別する。

## 研究助成

大学等の研究者 (教員) やそのグループの実施しようとする研究活動に対して、研究資金を援助すること。補助金の形態をとる場合のみならず、委託研究の場合も含む。

## 研究助成機関

研究助成を実施する機関。

## 研究助成プログラム

研究助成機関が研究者に対して研究助成を実施する場合、研究の目的や種類の違いに応じて、複数の助成枠組みを用意する場合が多い。その際、個々の研究助成枠組みを（研究助成）プログラムと言う。同じ研究助成機関が提供するプログラムでも、プログラムごとにルールは異なる。

## 研究プロジェクト

目的、方法や実施計画が明確な研究活動であり、それに対して特定の研究資源（研究費、スペース等）が配分されるもの。多くの場合、複数の研究者（教員）が参画するか、単独の教員によって実施される場合でも、ポストドクその他の人員が参画し、チームとして進められる。研究助成機関からみると、研究助成プログラムに従って実施される個々の研究活動を研究プロジェクトという。

## 研究プロジェクト管理

研究活動の円滑化、促進、発展のために、研究機関（大学）が実施する業務。すなわち、研究プロジェクトの申請、提案、応募の権限に関わる業務、研究プロジェクトの費用、予算、資金の管理に関する業務のほか、とくに大規模な研究プロジェクトの場合、外部資金等で雇用されるポストドク等の研究プロジェクトに関わる人的資源の管理も含まれる。研究実施時においては、労務管理、労働衛生（労働安全、環境安全等）、外部資金等で購入した資産の管理なども対象となる。さらに、研究活動に固有な問題群（ポストドクの管理、研究に関わる規制等）や各種の法的問題への対応についても必要に応じて対処する必要がある。これらの研究プロジェクト管理業務には、研究プロジェクトの個別案件ごとに実施すべき業務と、組織として共通のルールやマニュアル等を整備する業務や情報収集など基盤的、継続的に実施すべき業務などの共通業務がある。本章ではその両方を対象とする。

## 研究倫理／研究者倫理

研究者集団の自律性と健全な発展のために、研究者として遵守すべきことから、行動の原則。捏造、改ざん、盗用をしないことは、典型的な事項。Academic Integrity もほとんど同じ意味で用いられる。

## コンプライアンス

遵法または遵奉。法令遵守のみならず倫理的に望ましくないとされることがらについても避けることが期待される。近年は、コンプライアンスを、内部のルールや組織、業務の点で明示化することが求められている。

## サーティフィケート

専門的職業の職業資格認定。海外の研究管理専門家団体の中には、研究

管理に関する職務能力を証明するためのサーティフィケートを発行している機関がある。また、そのための教育訓練プログラムを主催している。

### **ファンディング**

「研究助成」参照

### **ファンディング・プログラム**

「研究助成プログラム」参照

### **プログラム・オフィサー（PO）**

研究助成機関において、研究助成プログラムの計画、設計、運営、評価およびこれらの業務に必要となる調査、広報等の活動を担う人材をプログラム・オフィサー（PO）という。プログラムの運営には、募集活動、助成対象プロジェクトの選定（事前評価）、中間・事後評価、フォローアップなどが含まれる。

### **ポスドク**

ポストドクトラル・フェローの簡略な表現。大学院修了後から初めて定職に就職するまでの期間にある研究者。この意味では、オーバードクター、ポストドクトラル・フェロー、若手任期付雇用の研究者が含まれる。オーバードクターは無給、ポストドクトラル・フェローは有給という違いはあるが、有給の場合でも給与が少ないケースもあり、その違いは絶対的ではない。雇用形態の違いにより、フェローシップ型ポスドク、プロジェクト雇用型ポスドク、機関雇用型ポスドクがある。

### **マルチファンディング・システム**

政府が研究者に研究助成を行う際に、単一のルートではなく、複数の省庁を通じて行うこと。

### **ラボラトリ・マネジメント**

研究プロジェクト管理業務のうち、研究室（ラボ）ごとにその内部で実施すべき業務。実験装置や要員のスケジュールリングなどが典型的業務。

### **リサーチ・アシスタント（RA）**

主として研究プロジェクトの資金から給与が支払われる、研究活動に参画する大学院生を指す。

### **リサーチ・マテリアル**

研究開発の成果である知的財産のうち、他の研究活動においても利用しうる試薬、試料、実験動物、実験装置、試作品などの有体物をいう。リサーチ・マテリアルが他の機関に帰属する場合には、権利を尊重して、マテリアル・トランスファー契約を締結し、必要な対価を支払わなければならない。大学間では無償利用が慣行となっているが、とくにバイオメディカル分野ではリサーチ・マテリアルの提供そのものを収入源としているベン

チャー企業などが存在するので、注意が必要となる。

### リサーチ・ツール

医薬等の最終製品の選択など、研究開発の過程で使用するツール。リサーチ・ツールに関する発明が特許になっている場合には、適切な対価を支払う必要が生じる。それを怠ると訴訟に発展する可能性もあるので、研究開始段階で適切に契約を締結する等の措置を行う必要がある。

## 3.6 参考文献等

### (1) 参考文献

日本学術振興会、科学研究費補助金交付・執行事務の手引

日本学術振興会、科研費ハンドブック

ニコラス・H. ステネック、OR I 研究倫理入門、丸善

ジョエル・J. オロズ、助成という仕事、明石書店

NCURA, Sponsored Research Administration: A Guide to Effective Strategies and Recommended Practices, Atlantic Information Services, Inc.

### (2) 参考資料

「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」、平成13年4月20日

「科学における不正行為とその防止について」、平成15年6月24日、日本学術会議学術と社会常置委員会

「国の研究開発評価に関する大綱的指針」、平成17年3月29日、内閣総理大臣決定

「科学におけるミスコンダクトの現状と対策（科学者コミュニティの自律に向けて）」、平成17年7月21日、日本学術会議学術と社会常置委員会

「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」、平成17年9月26日、文部科学大臣決定

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針、平成18年1月17日改訂

「研究上の不正に関する適切な対応について」、平成18年2月28日、総合科学技術会議

- 「大学及び公的研究機関における輸出管理体制の強化について（依頼）」、平成18年3月24日、文部科学事務次官
- 「第3期科学技術基本計画」、平成18年3月28日、閣議決定
- 「科学者の行動規範（暫定版）」、平成18年4月11日、日本学術会議
- 「研究活動の不正行為への対応のガイドラインについて」、平成18年8月8日、文部科学省科学技術・学術審議会研究活動の不正行為に関する特別委員会
- 「公的研究費の不正使用等の防止に関する取組について（共通的な指針）」、平成18年8月31日、総合科学技術会議
- 「(声明) 科学者の行動規範について」平成18年10月3日、日本学術会議
- 「研究機関における公的研究費の管理・監査の実施基準（ガイドライン）（懇談会中間報告）」、平成18年12月13日、文科省



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。





### 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第4章 知的財産



# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 ..... 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 ..... 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 ..... 1-7
- 1.4 今後の経営課題 ..... 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに ..... 2-1
- 2.2 教育・研究支援 ..... 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 ..... 2-12
- 2.4 共通認証システム ..... 2-13
- 2.5 組織と人材 ..... 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 ..... 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ ..... 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) ..... 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 ..... 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 ..... 3-47
- 3.5 用語 ..... 3-56
- 3.6 参考文献等 ..... 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 ..... 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか ..... 4-1
- 4.3 知財管理の目的 ..... 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 ..... 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 ..... 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー ..... 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 ..... 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会





## 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割

社会のグローバル化、高齢化社会の到来、情報通信技術の発展などを背景に、知的財産立国をめざす国家戦略として、価値創造の源泉である知的財産の知的創造サイクルの好循環を推進する必要がある。内閣に設置された知的財産戦略本部では、毎年、知的財産推進計画を取りまとめており、その中には、大学に関する多くの施策が盛り込まれている。

大学には、高度な研究機関として基礎研究を推進するとともに、すぐれた人材を輩出することが社会から要請されている。教育・研究は大学が有する本来的な役割であり、その重要性が変わることはない。これまでも、主として学術論文という形で外部に発信され、研究の成果が社会に還元されてきた。

一方で、国の競争力を持続していくために、産学官連携活動等による、より直接的な社会貢献に対する期待が高まってきている。国立大学法人の発足とともに、新たな体制に移行した大学にとり、知的財産は、大学の使命やビジョンを具現化するための“媒体”としての機能を有しているともいえる。

知的財産に対して、どのようなマネジメント体制を構築するかは、同時に、大学がどのような産学官連携を通じた社会とのつながりを目指そうとする意志を有しているかのあらわれとも考えることができる。

大学における知的財産の取扱は、経済的な利益を追求するものではなく、教育研究と、その結果としての社会貢献の営みの一端であることを忘れてはならない。

特に国立大学には、地域における「知的」拠点としての役割がある。地域の特色や特性を反映させた教育研究や社会貢献の取組みの活性化は、産業の多様化や発展に寄与していくと期待され、この点からも、個々の大学自らが積極的に知的財産の活用に取り組む意義は、極めて大きいといえる。

## 4.2 知的財産とはなにか

### 4.2.1 知的財産の定義と体系

「知的財産」は知的財産基本法平成14年法律第122号で明確に定義されている。

この定義によると、「知的財産」とは「発明、考案、植物の新品種、意匠、

著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明された自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性があるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報」であり、知的財産権とは、「特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利」となる。

すなわち、知的財産は「有用な技術上又は営業上の情報」として、極めて種々の様態にあることがわかる。そのうち、法令や法律上で保護されたものが「知的財産権」なのである。これについて、特許庁のホームページ上から引用した図表を示す。

知的財産権の目的は、創作意欲を促進すること、信用を維持することの二つに大きく分類される。取扱いについては、それぞれの法律に基づき相違がある。それぞれの知的財産権の取扱いの違いは、それぞれの財のもつ性質に依存している。

#### 4.2.2 大学における知的財産の範囲

特許権や実用新案権だけではなく、大学においては、著作物（論文・試験問題等）や、有体物、様々なデータ等も知的財産となる。さらには、大学名なども校章等と合わせて、財産価値のある財である。

また、教職員等が日々の教育研究活動の中で、創出している成果物も数多い。

このため、知的財産管理の対象となる知的財産の定義を明確にしておくことが大切である。知的財産管理体制の根本となる知的財産ポリシー（後述）に、具体的な記載を行い、関係者が、その範囲について同じ意識を有していることが、適切な知的財産管理の第一歩となる。

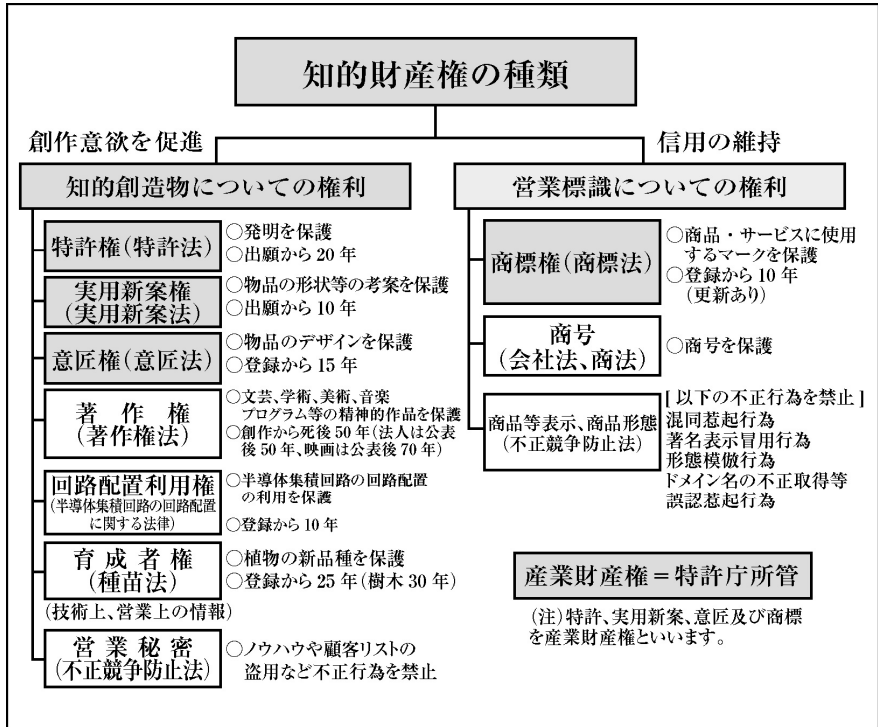
特に、著作権法上の知的財産（書籍、論文、教材、プログラム、データベース等）における職務著作（\*）の判断や、有体物の取扱いについては、各大学の実情に合わせた個別対応が行われている。今後、関係者間での共通認識の形成や問題の共有のため、議論と検討が必要な課題となっている。また、情報通信技術の発展に伴う、利用形態の多様化（例：ブロードバンドの普及による遠隔授業の実施）への対応等も、ますます重要テーマになってくると思われる。

---

(\*) 職務著作の要件は以下の5点である。

- ①法人の発意に基づくこと
- ②従業員等が創作すること
- ③職務上作成すること
- ④法人の名義で公表すること
- ⑤職業規則等に従業員等を著作者とする定めがないこと

図 1

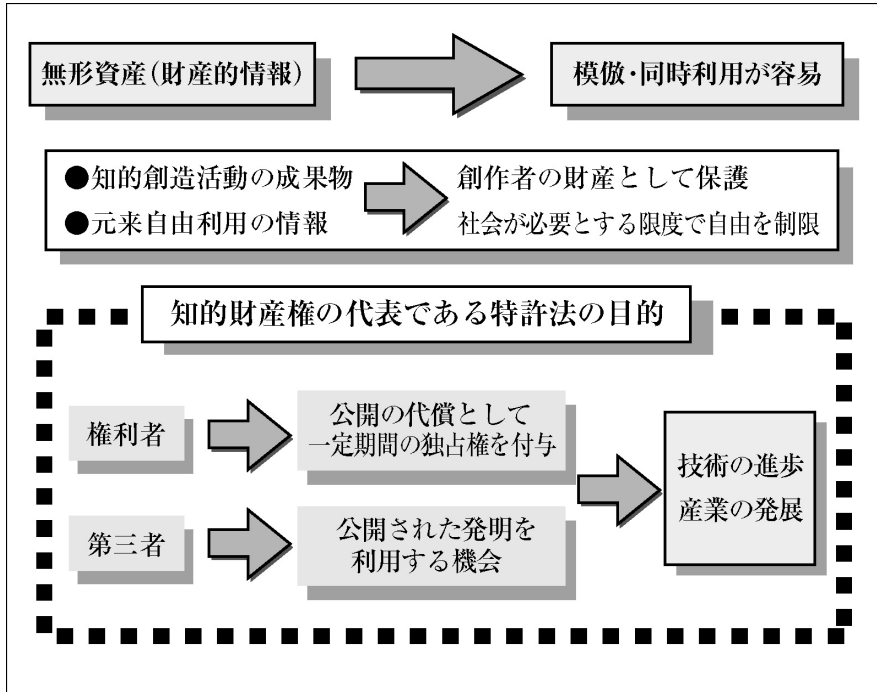


知的財産は「物的なもの」ではなく、財産的価値のある無形資産である。また、容易に模倣される恐れが高い性質を有している。しかし、有益な知的財産(発明等)の活用は、産業の発展や経済活動を通じた国民福祉の向上のために不可欠である。知的財産制度の整備により、発明者等に対して、有効な情報の公開を促すことができる。一方、発明者は、譲渡、移転、貸借等の代償として経済的利益の獲得を実現できる。

また、知的財産権制度は、発明者等の意思をその技術の実用化に反映させる手段でもある。発明者は、自らの意思で技術等の使用を許可する権利を有することが可能となるからである。

国立大学は、公的資金を中心に支えられている高等教育機関としての責務を遂行するためにも、知的財産制度を有効に活用して、研究成果が適切に役立てられるよう努力する必要がある。

図 2



## 4.3 知財管理の目的

### 4.3.1 研究成果を産学官連携活動等で活用する

大学における知的財産管理の必要性が叫ばれてきた背景には、知的財産立国をめざすわが国において、知の集積である大学から創出される知的財産を有効に活用する必要性が生じてきたことがある。

学術研究の成果について、知的財産として管理する体制を整え、適切な権利として対応することで、より直接的な社会貢献が可能となる。知的財産権は、法律に根拠を置く権利であるため、適切な取扱いが不可欠となる。企業との共同研究等が盛んになるほど、その成果物としての知的財産の取扱いについて、組織単位で取り組むことが連携の推進と信頼関係の根幹となる。

過去においては、大学が基礎研究、企業が応用研究や製品化といった役割分担も見られたが、現実には、多くの分野で基礎研究と応用研究の境界が明確ではなくなりつつある。このため大学においても、企業の知的財産権に関する管理体制をも踏まえて、明確な方針に基づく体制を構築することの必要性がますます高まってきている。

### 4.3.2 研究成果をさらなる研究活動に活かす

大学における知的財産管理は、教育研究を支援するとの視点を踏まえて、構築、導入される必要がある。このため、教育研究のプロセスに適合し、教職員に過度の作業を求めることがないように、配慮すべきである。従前から行われてきた様々な管理体制（教務、人事、購買等）との連携をとり、管理担当部署間での情報共有や、プロセスの統合、具体的な書式/様式等について、検討を行う必要がある。

個々の研究成果に関する情報は、知的財産管理を通じて収集され、他の研究者にも共有されることによって、学内の研究の進展に寄与することができる。すなわち、研究推進のシナジー効果が期待できる。また、知的財産管理のプロセスを学生が体験することにより、社会貢献に関する意識の高揚を含む教育上の効果も期待できる。

研究成果を、研究室内や個人の成果にとどめず、知的財産マネジメントの導入により、大学組織の成果として有効活用をめざす意識が重要であろう。

### 4.3.3 学術研究に貢献する

知的財産の管理のためには、これまでの大学管理に携わってきた者とは異なる人材の登用が必要となる。企業での知的財産管理経験者、特許流通コーディネーター、弁護士、弁理士等とのネットワークを広げて、有能な人材の関与を得ることが望まれる。

また、知的財産に関連したさまざまなデータベースの活用により、新たな研究テーマの発見や、より社会的貢献が期待できる領域等の発見も可能となる。これらのデータベースの活用には、一定の習熟が要求される。管理制度構築を通じて育成された人員等については、こうした分野において、教職員へのリサーチ支援等を行うことも期待できる。

また、特許流通コーディネーター等の人材には、学内、他大学や研究所、外部組織（企業等）とのシーズのマッチング機能を期待できる。これにより、既存の研究テーマの拡張性や、移転可能性の向上、新たな研究スキーム（共同研究や受託研究）の推進も可能となる。

### 4.3.4 大学ブランドの維持と向上をめざす

産学官連携活動やその成果の適切な管理と活用は、大学の第三の使命としての社会貢献を発展させることにつながり、大学の名声や社会からの評価に

むすびつき、その結果として大学ブランドを向上させる効果も期待できる。

知的財産管理は、大学のブランドや評判等の維持のためにも重要である。例えば、大学ロゴの管理、名称の使用、ホームページや印刷物等の表現や全体としての品質等も、広い意味での知的財産管理であることを認識しておく必要がある。

## 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材

### 4.4.1 歴史的背景とTLO、知的財産本部

過去においては、1977年の学術審議会の答申に基づき、知的財産については個人帰属が原則とされてきていた。しかし、個人的な取組みでは、実用化に必要な移転業務推進が困難なこと、また、様々な手続き等の煩雑さにより、有効な発明や技術が十分に活用できる体制ではなかった。

米国においては、1980年のバイ・ドール法の制定により、大学と産業界の連携推進が奨励されるようになり、多くのTLO（Technology Licensing Organization）が創設された。組織的な管理・活用体制の導入により、大学での研究成果が産業界に移転・活用され、米国経済の復興につながったといわれている。

日本では、1987年度以降に大学に共同研究センターや研究協力部課等部署が設置されるようになった。また、1998年制定の「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律（技術移転促進法：TLO法）」に基づく組織が設立され、活発な活動を行っている。（2007年6月現在、承認TLO44機関、認定TLO4機関 <http://www.jpo.go.jp/kanren/tlo.htm>）。さらに、インキュベーション施設等の整備も進んでいる。

TLOに対しては、政策的に多くの支援制度が設けられている。また、地域や民間団体、専門家等も、産業活性化への寄与について意義を認識し、助言等の支援を積極的に提供している。

TLOの機能は主として、大学で創出された知的財産を民間事業者へ移転し、活用を図ることである。しかし、活用が推進されるためには、適切な管理を行うことが必要である。また、国立大学法人の誕生により、個別大学の現状や特性を活かした制度構築が可能となった。さらに、2003年度より、大学知的財産本部整備事業がスタートしている。

大学の知的財産管理体制構築は、大学の教育研究の発展、社会貢献のための重要な施策である。学長等トップマネジメントのリーダーシップの下で推

進されるべき活動といえる。

#### 4.4.2 知的財産管理体制に求められる機能

知的財産の取扱方針は、大学の個性や特色、目標等に基づいて、研究成果の活用を通じてどのような社会貢献を行おうとしているのかを示すものである。

明確なポリシーを学内だけでなく、学外に対しても示し、関係者の理解を形成することによって、知的財産の活用推進につながっていく。

知的財産管理体制構築にあたっては、各大学における知的財産ポリシーを策定した上で、主として次の機能を備える体制を整備する必要がある。

##### ① 知的財産の機関帰属への対応

知的財産の有効活用のためには、原則機関帰属させる体制が適切である。すでに、多くの大学で発明届出等の制度はあるが、教職員の認識や届けられた内容の管理と取扱等に関する体制は十分とはいえない。

届出の範囲、タイミング等についての周知徹底とともに、気軽に相談できる窓口の整備や、迅速な審査体制、透明性の高い審査基準等の整備が重要となる。

##### ② インセンティブ制度の充実

研究開発の成果である知的財産を機関帰属とした場合、発明者に対して十分な対価を支払う必要がある。教職員の研究に対する熱意は、経済的な見返りのみに依存するわけではないが、研究成果の産業への貢献等の取り組み推進を図っていくためには、適切なインセンティブについて考慮していく。

金銭的報酬や補償の規定のあり方は、関係者間での合意形成をした上で、慎重に検討されるべきである。

##### ③ 教職員の意識改革

知的財産を通じた社会貢献には、通常の教育研究活動に求められるものとは異なる意識や知識が必要となるケースが多い。一方、すぐれた知的財産、社会に貢献できる成果は、すぐれた研究から創出されるのであるから、教職員自らが当事者として積極的に関与することが不可欠である。

また、教職員だけではなく、学生や、研究をささえる職員等に対しても、個々の役割や立場に即した意識と知識を啓発することが必要である。

意識改革のためには、様々な場面や方法を用いて、繰り返し取り組む努力が大切である。

#### ④ 組織体制の整備

大学には、これまでの取り組みの成果として、知的財産管理に関連する様々な組織がすでに存在している。

国立大学においては、法人化前はTLOを学外組織として設置せざるをえなかったが、現在は、内部設置も可能となっている。大学の特性や風土にふさわしい形態を選択できるようになった。

知的財産本部には、知的財産管理のみではなく、大学内外の窓口機能、広報機能等もふくめた、知的財産管理に求められる機能を統括することが求められる。

大学の特性により、様々な組織体制が可能となるが、すべての機能を内部に設置するのではなく、学内の他組織との連携体制の構築、外部機関/専門家との連携等あらゆる関係者間のコーディネート機能の充実に注力すべきであろう。

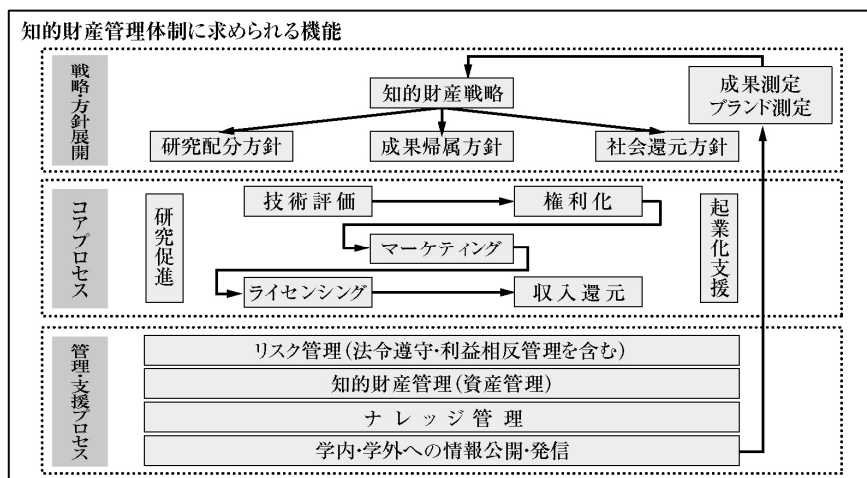
#### ⑤利益相反の管理

知的財産や研究の成果を外部で活かす、あるいは、外部で活用できる成果を創出しようとする活動では、大学とは存在目的や価値観等の異なる組織との共同作業の機会が拡大する。

このため、必然的に利益相反の状況が生じてくる。知的財産管理体制において求められていることは、利益相反の状況への適切なマネジメントと対処である。

利益相反マネジメント体制やポリシーの制定等により、公的資金を中心に支えられている国立大学が実施するのにふさわしい社会的貢献としての知的財産活用が可能となる。

図 3





### 4.4.3 求められる人材

大学の知的財産に関わる人材に必要な第一のスキルは、コミュニケーション能力である。学内外の関係者間の様々な調整作業のためには、専門家間の橋渡しが不可欠となってくる。また、企業等との連携活動を円滑に進めるには、大学内のルールや慣習だけではなく、一般的なビジネス、企業間取引の実際に関わるスキルも求められる。

また、知的財産に関わる基本的な知識、研究内容を理解できる能力なども、適切なコミュニケーションを行うために習得しなければならない。

求められる知識と能力をまとめると以下のように整理できる。

- ① 知的財産関連法務の知識
- ② 発明等の取扱（特許性の認識等）のための判断能力
- ③ 技術価値評価のための知識
- ④ マーケティング能力と交渉能力
- ⑤ 契約実務の基礎知識
- ⑥ 関連諸法令（独占禁止法、商法等）の基礎知識
- ⑦ ファイナンス、税務、会計処理に関する知識

知的財産関連業務に従事するには、これまでの大学管理関連業務とは異なる専門的な知識が求められる。すべてのスキルを組織内に取り込むためには、膨大なコストと時間がかかるため、大学ごとの状況に応じて、学外の専門家との連携、協力体制の構築が必要となる。一方、知的財産管理は、重要かつ、高度に専門的な能力を要する内容であることから、将来にわたる人材育成も体制構築の重要な一部として取り組むべきである。また、優秀な人材確保のためには、高度の専門性を有する人材に対する報酬等の体系についても、整備していく必要がある。

知的財産管理を担う人材には、知的財産が教育研究の充実に貢献できる事実を深く理解し、教育研究を担う教職員に敬意を持って接する姿勢とともに、研究成果を活かそうという熱意が求められる。

## 4.5 研究活動と知的財産

大学の知的財産管理においては、教育研究で日常的に行われている活動の中で、留意すべき点を意識した対応が求められる。知的財産そのものの管理に主目的があるのではなく、知的財産管理を通じて、教育や研究に貢献する

使命を、実際の業務で具体的にどのように行動としてあらわすのが大切であろう。これにより、教職員と知的財産管理担当者との相互理解や信頼感の醸成が進んでいく。

以下に、いくつかの例を示す。

#### ① 学術論文と特許出願

共同研究等の成果のひとつとして、学術論文が著された場合には、公表等の結果、共同研究先の利益を損なうことがないよう留意が必要である。

学術論文発表の前に、知的財産本部等へ確認する、共同研究先の下承を取り付ける等が行われるような体制と、事前手続きの浸透が望ましい。この場合、タイミングを失することなく学術論文を発表することの重要性に鑑み、申請後の迅速な対応が必須である。

一定の条件の下で猶予が認められる特例措置（グレースピリオド）\*もあるが、リスクも多く非常手段との認識にとどめるべきである。

#### ② 発明者の取扱

特許出願を行う場合には、「真の発明者」の氏名記載が求められている。教職員は、学生の研究（共同研究、受託研究を含む）への関わりや貢献について認識し、適切な申請を行わなければならない。漏れや事実と異なる登録であった場合には、後日、無効となってしまう。

#### ③ 発明者と権利者

個人で発明を行った場合には、権利者はその個人となる。しかし、大学の教職員として、大学の業務の一環として行われた活動の成果としての発明の場合、権利者は大学となる。成果は職務上の発明とみなされ、大学がその権利を承継する。

共同研究等の場合には、権利の共同所有者は、共同研究者そのものではなく、共同研究先（企業等）となる。

発明と権利の関係、および、その持分等の取扱は、資金の多寡ではなく、貢献度に依存する等、契約において取扱を明確にするとともに、当事者の正確な理解を獲得しておく必要がある。

#### ④ ラボノート

知的財産の正確な取り扱いのために、研究過程を記録するためのノートであるラボノートの果たす役割は大きい。特に、共同研究等の場合には、貢献度の把握等の際に用いられる。複数の研究が、ひとつの研究室で実施されている場合には、特に有効である。知的財産管理担当者は、研究現場

\* 発明の公表から特許出願するまでに認められる猶予期間である。これは先願主義の元では出願前に開示された発明は、原則として出願時には新規性を失っているが、発明者にとって厳しいと考えられる場合もあり、一定期間に限って例外を認めている。

に日常的に立ち会うことは不可能であり、ラボノートによって事実関係に関する理解を促進できる。

## 4.6 知的財産ポリシー

### 4.6.1 知的財産ポリシーの必要性

組織におけるマネジメントにおいては、詳細なルール策定のベースとなる指針がなければならない。全体を通じて一貫した方針（ポリシー）がなければ、個々のルール間での矛盾等が生じ、マネジメントそのものの有効性が損なわれるとともに、教育研究の現場での混乱をまねくことになる。

知的財産への取り組みは、大学にとって、新たな分野への挑戦である。このため、知的財産マネジメントについて、関係者の意識を統一させ、関係情報を大学全体に浸透させるためにも、明確なポリシーを掲げることが大切である。

ポリシーの設定に当たっては、大学の理念や教育方針、社会連携方針等の方向性と、すでに運営されているルールとの整合性、また、知的財産ポリシーを実践するために新たに制定されるルールとの関係性に配慮しておく必要がある。

外部との連携推進の点からも、大学の基本的な考え方に対する理解の獲得が、円滑な活動のベースとなる。知的財産ポリシーを制定し、外部に広く発信することは、大学の姿勢に対する信頼感の増幅へとつながっていく。理解がしやすいように、ハンドブックやパンフレットの作成、ホームページ上での取り扱いなどを工夫し、様々な場を用いてアピールする努力が求められる。

### 4.6.2 知的財産ポリシーの内容

すでに、多くの大学で知的財産ポリシーが策定され、公開されている。

個別大学の特性や他ポリシー、規則等との関係で、様々な構成が可能であるが、基本的な構成例は、2002年11月に公表された「知的財産ワーキング・グループ報告書」（科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会 知的財産ワーキング・グループ）に示されている。

主たる構成内容として

- ① 基本的考え方
- ② 研究成果等に関する取り扱いと権利の帰属・承継

- ③ 知的財産等の管理・活用の推進
- ④ 共同研究・受託研究に伴う権利の帰属とライセンスの考え方
- ⑤ 教職員や学生等の守秘義務
- ⑥ 知的財産等の管理及び産学官連携の実施体制と責任
- ⑦ 知的財産等の取り扱いに関する異議申し立て手続きと処理方法が示されている。

知的財産ポリシー作成のためには、知的財産管理部署だけではなく、学外の有識者も含めた議論を行う必要がある。

学内では、教務、人事、経理、総務、TLO、インキュベーションセンター等のサポート部門だけではなく、教職員の意見等も吸い上げるようにすべきである。教授会での説明等が必要な場合もある。

学外からは、弁理士、弁護士に加え、従来から共同研究等で関係の深い企業等からの意見を聴取することも有効である。知的財産ポリシーは、学内合意のみならず、外部関係者が大学の取り組んでいる活動への理解を深めるためにも、用いられる。

## 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価

### 4.7.1 基本的な考え方

大学で創出された知的財産活用についての社会的な意識の高まりとともに、それを社会全体の知的リソースとして取り扱う必要性が叫ばれるようになってきた。過去においては、知的財産の取り扱いは、部署等によってばらつきがあり、教職員の個人的な裁量に依存していた部分もあった。このために、経済的価値の高い知的財産について適切な対応がなされず、結果として、大学にも、教職員にも、また、社会的にも、適正な価値をもたらしていたとはいえない面が多かった。

このため、知的財産を適切に取り扱い、適正な価値の創出につなげていける体制の構築が推進されている。このような体制を構築するには、大学で創出された知的財産の一元管理・活用が必要となってくる。

同時に、このような体制構築は教職員を複雑な知的財産関連業務から解放し、より、教育研究に専念できる環境整備ともなる。

## 4.7.2 職務発明

特許法第35条において、職務発明は「その性質上当該使用者の業務範囲に属し、かつその発明をするに至った行為がその使用者等における従業員等の現在又は過去の職務に属する発明」と規定されている。

また、使用者等は、従業員等がなした職務発明についての特許権等を使用者等に移転させることを、相当な対価の支払いを条件に、あらかじめ契約、勤務規則その他の定めで規定することができる。

特許法は大学にも当然適用される法律であり、職務発明の取り扱いについて、適切な規則を制定し対応を行う必要がある。

その場合、大学における教育研究の成果物を取り扱う点と、大学そのものが知的財産等をもちいた事業等による直接的な利益を目的とする組織ではない等の点に鑑み、企業で行われているルールをそのまま持ち込むことは適当ではない。

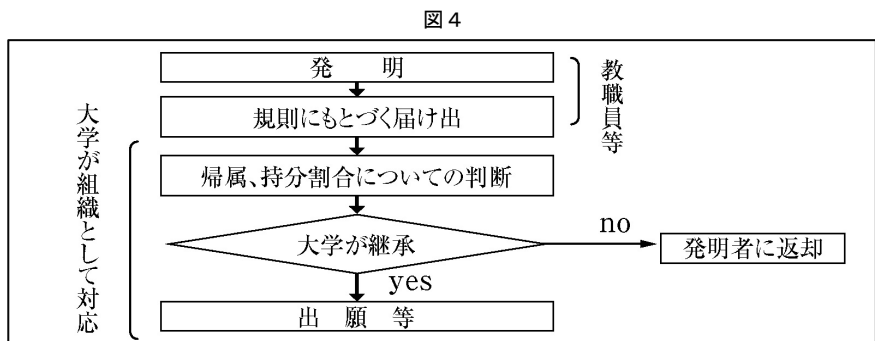
発明当事者である教職員との間で、知的財産ポリシーにおける知的財産の定義や、ポリシーが適用される範囲等についての議論と合意形成が行われることが望まれる。

## 4.7.3 発明の取り扱いと機関帰属までの標準的なプロセス

すべての発明を機関帰属としてしまうと、膨大な費用がかかる。このため、大学は、機関帰属とする目的に適合した発明のみを機関帰属とするプロセスを形成しなければならない。

教職員等に対し、発明届出等についての意識を徹底すると同時に、決定までのプロセスを明示し、必要に応じて、判断の論拠等についても提示するようにすべきである。

以下に、標準的なプロセスを示す。



#### 4.7.4 帰属の取り扱いと発明補償

大学に権利が継承された発明等に対しては、発明者に対して補償金を支払う仕組みとルールを整備する必要がある。補償金には、個人に対する経済的な利益還元に加え、今後の研究に対するインセンティブとしての意味がある。

補償金の支払い方法や金額、基準等については、個々の大学の考え方によって様々になりうる。通常、補償金が支払われるタイミングには、承継時、権利が付与された時、技術移転等が行われ大学に収入があった時などがある。

外部に対する技術移転等が実現した場合には、様々な諸経費に充当する意味あい、管理費として一定の割合を知的財産本部やTLOに配分することが多い。

#### 4.7.5 判断基準についての考え方

大学が権利を継承する際の最大の課題は、帰属の判断にある。大学の研究成果として創出される発明には、基礎研究の成果であるものが多く、実用化に関する判断が難しい。

また、出願のみを行うのか、特許として権利化するのか、等の判断も、発明の移転可能性や実用性等との兼ね合いを考慮しなければならない。

多くの大学では、発明委員会等を設置し、法的視点、技術的視点、ビジネスの視点から、申請された発明についての審査、評価にあたっている。発明委員会のメンバーには、弁護士、弁理士、技術評価の専門家、会計士等外部の有識者を加える必要がある。また、その運営については、内容についての守秘義務にも配慮する必要がある。

申請された発明は、教職員による研鑽と努力が結実したものであり、学術研究に対する敬意はもちろんのこと、必要に応じて、教職員の意見や要望を聴取する等の姿勢を保つようにすべきである。

以下に、機関帰属の場合の研究者、大学、それぞれのメリットを整理しておく。

図5

研究者のメリット	大学のメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 発明の教育研究の成果としての認証</li><li>■ 補償金や移転収入の授受</li><li>■ 特許出願費用等が不要</li><li>■ 企業等外部との交渉回避</li><li>■ 様々な管理コストの負担なし</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 一元管理実現による効率的な管理</li><li>■ 適切な管理による技術移転等の推進</li><li>■ 新たな研究資金の獲得可能性の拡大</li><li>■ 大学ブランドの向上</li></ul>

## 4.8 知的財産を社会貢献に活かすために

### 4.8.1 契約の重要性

契約は、「関係者の意思が合致した時点で成立」する。このため、無意識のうちに成立してしまっている契約を無効にし、文章によって明確な意思と内容を確認するため、契約書を取り交わす意義は大きい。

また、トラブルの抑止や解決を通じて、外部者との関係から生じるリスクを未然に防止することもできる（リスクマネジメント）。

大学における知的財産管理においては、共同研究、秘密保持、技術移転等の関連した契約が主となる。適切な契約締結とその履行のためには、教職員等の理解や協力が不可欠である。知的財産本部やTLO等の関係者においては、契約の重要性についての啓発活動を行い、適切な行動を支援する努力も必要となってくる。

契約にあたっては、作成技術が必要になるので外部専門家の協力を求めてもよいが、締結内容そのものは、大学の理念や知的財産ポリシーに準拠したものでなければならない。同時に、大学が推進しようとする知的財産ポリシーや、産学連携活動を具体化させるのが契約であるとの認識を持って取り組むことが求められる。

### 4.8.2 不実施補償

大学は生産設備等を有しているわけではないため、知的財産等を活用した経済活動を通じた利益を獲得することはできない。このため、共同研究等の成果としての共同特許の取り扱い等についての契約には、特に留意する必要がある。

企業においては、特許戦略の一環として「取得しておくだけで使用しない」ことがある。しかし、大学にとっては、研究成果の社会還元という使命が果たせなくなるほか、発明者である研究者に対するインセンティブを付与することができなくなるなど、知的創造サイクルの確立に支障をきたすことになりかねない。このため、不実施補償の問題については、不実施主体である大学の特性に配慮しつつ、知的創造サイクルの確立に向け、産学双方が利益を享受できるよう、企業に対し柔軟な契約を締結するよう求めていくことが必要である。又、大学も、柔軟かつ迅速な対応が必要である。

大学と企業がそれぞれにふさわしい役割を担いながら、知的財産が有効に活用され、価値が創出される関係を継続するには、双方の立場の違いを理解

しなければならない。企業に対して、大学との共同研究の成果は、これまでの長年にわたる大学の知の集積の上に創出された点等も指摘し、パートナーとしての理解を求める努力が必要であろう。

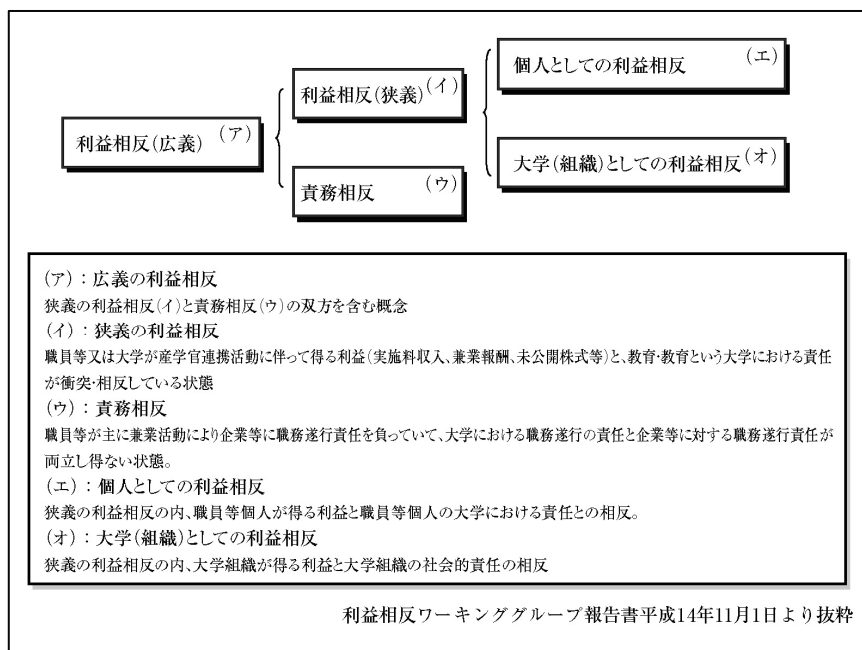
## 4.9 利益相反/責務相反

### 4.9.1 利益相反とはなにか

利益相反は、産学官連携活動等のように、存在目的の違う組織が、一つの目標のために活動する中で、必然的に生まれてくる状態である。利益相反そのものは、悪しき状態でも、回避すべき状態でもない。

2002年11月に公表された「利益相反ワーキング・グループ報告書」（科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会 利益相反ワーキンググループ）の中で、利益相反の概念は以下のように整理されている。

図6



前述した「利益相反ワーキング・グループ報告書」では、法令違反への対応や利益相反への対応について、わかりやすく記載されている。



図 7

	法令違反への対応	利益相反への対応
責任の性質	法令上の責任（刑事罰、行政罰、民事上の損害賠償責任等）	社会に対する説明責任、社会的責任
責任の主体	規制に違反した個人・法人の責任者等	大学（組織）
違反・相反状態への対応方法	一律に回避されるべき状態	必ずしも回避する必要はなく、情報開示やモニタリング等、透明性を高めることによりマネジメント可能
判断基準	法令による一律のルール	各組織ごとのポリシーによるルール。利益相反委員会で個別に判断、多様な対応が可能
最終的な判断権者	裁判所	各組織

利益相反ワーキンググループ報告書 平成14年11月1日より抜粋

#### 4.9.2 利益相反マネジメント体制の必要性

利益相反マネジメントは、教職員等が社会連携活動、教育研究の適切なバランスを保つための「ハンドル」の役割を果たす。利益相反状況が生じることを恐れているのは、社会連携活動、ひいては高等教育機関の使命としての学術研究活動を十全に実施することはできない。支援体制もなく、個々の教職員がそれぞれに利益相反に配慮することは、多忙な彼らにとっては大きな負担となる。

このため、大学としてのマネジメント体制を構築し、教職員等の支援を行うことで、利益相反の状況から生じる恐れのあるリスクをコントロールすることが大切である。

社会からの敬意（Respect）と学術研究の尊厳（Integrity）を維持し、組織としての説明責任（Accountability）を果たす必要性のために体制構築が推進されるべきである。

#### 4.9.3 利益相反マネジメントポリシーと考慮すべき事項

マネジメントを行うためには、その方針を明確にしなければならない。特に、利益相反マネジメントの場合には、大学のおかれた状況を踏まえて「どう考え、どう対処するか」判断した上で、利益相反ポリシーを策定しなければ、実効性の低いものになってしまう。

利益相反ポリシーは、知的財産ポリシーと同様に、外部者に対しても広く公開する必要がある。

学内における啓発活動も重要である。利益相反への対応という点にとどまらず、教職員等に期待される行動についての理解を深めなければならない。「なにが利益相反か」ということよりも、教職員にとっては、日常の活動の中で「何に注意しなければならないのか」に興味があり、当事者意識の醸成が、利益相反マネジメント体制を有効にするための根幹となる。

その上で、利益相反マネジメント体制には、以下の4つの要素が必要である。

- ① 開示の仕組み（報告の範囲と頻度、時期等）
- ② 評価の仕組み（判断の根拠と公正さ）
- ③ 決定を実行する仕組み（組織としての対応、利益相反委員会、利益相反アドバイザー、事前対策、事後対策）
- ④ モニタリングとフィードバック（事例の蓄積、回避、知見の共有、仕組みそのものの改善・改良）

#### 4.9.4 臨床研究と利益相反マネジメント

医学部等のある大学においては、臨床研究・治験等、ヒトを対象とする研究に関する利益相反について考慮する必要がある。

これらの研究は、被験者の安全や人命にかかわるものであり、高い倫理観と重い責任を伴うため、より慎重な対応をすべきである。特に、治験等においては、近い将来に大きな経済的成果が期待できる面もあり、疑念を受けない、独立性の高い活動を支援できる仕組みが望まれる。一方で、高度な研究の場合には、必要十分な知識や経験を有した人材が限られていることも否定できず、透明性の確保の必要性がより高いと考えられる。

倫理委員会での審査にあたっては、ヘルシンキ宣言\*の基本原則の遵守に加え、教職員等と協業先（企業等）との関係についても把握したうえ判断を下すようにすべきである。

#### 4.9.5 利益相反に対する考え方

利益相反に対して、関係者が適切な対応を行えるようにするには、経験や事例を蓄積した上で、考え方を身につけていくようにしなければならない。

教育研究の現場では、学生を含め、様々な立場の人々が協業している。立

---

\* 世界医師会がヒトを対象とする医学研究の際に医師を含めた全ての研究関係者が遵守すべき倫理諸原則を定めた国際的宣言であり、1964年にヘルシンキ総会で採択されたことからこの名称で呼ばれる。

場の違いによって、同じ事象であっても疑念が生じたり、批判を受けることもある。必要なことは、疑念を受けないようにすること、疑念にたいして説明責任を果たすこと、活動の透明性を確保することである。

以下に疑念をもたれる例をいくつか示す。課題はどこにあるか、大学として、どのような体制があれば、これらの疑念に対応できるのかを検討してほしい。

- 経済的な利益を獲得するために研究テーマを決めているのではないか？
- 研究成果を私的利益のために誘導しているのではないか？
- 寄付金や共同研究費は適切に取り扱っているのか？
- 外部活動が多すぎるようだ。授業はどうなっているのか？
- 共同研究者主導で研究テーマを決めているように思えるが？
- 肩書きを外部で利用しているのではないか？

## 4. 10 情報管理と秘密保持

### 4. 10. 1 情報管理の必要性

大学は「開かれた学術研究の場」として、学生のみならず、他大学職員、共同研究先企業等に加え、地域に対しても開放されている。公的機関として期待されるこのような役割は、大学の活力源のひとつであるといえよう。

一方で、大学で行われる多くの活動には先導的なものが多く、内容が漏洩した場合には、大きな問題となる。特許性のあるもの場合には、特許権成立の阻害要因となり、共同研究の成果であった場合には、相手先企業の利益をそこね、結果として、大学の信頼失墜や連携活動や研究資金の調達等の障害ともなってしまう。

多くの企業では、知的財産に関連した業務において、厳密な情報管理が行われており、パートナーとしての大学にも、同様の意識と体制が求められてきている。共同研究の成果は、技術上・営業上の秘密情報としての財産的価値があることを認識して適切な管理体制を構築することにより、企業の大学に対する信頼を高め、連携が促進される。

また、学生や大学病院の患者等も含め、大学には多くの個人情報蓄積されている。個人情報保護の観点からも適切な対応が必須となる。

## 4.10.2 情報管理上の留意点

大学における秘密情報管理については、「大学における営業秘密管理指針作成のためのガイドライン」（経済産業省、2004年4月/2006年5月改訂版 <http://www.meti.go.jp/press/20060608002/himitsu-sisin-set.pdf>）に詳しい。

営業秘密として保護されるためには、次の3点を満たしている必要がある。

- ① 秘密管理性（組織内で秘密として管理されていること）
- ② 有用性（事業活動に有用な情報であること）
- ③ 非公知性（一般には知ることができない情報であること）

すなわち、適切に管理されていない情報は「営業秘密」として認識されず、法律上の保護の対象にならない。

一方で、大学についてはその存在目的から、企業とは異なる視点から考慮すべき点が指摘されている。

- ① 社会における大学の役割と、大学と教職員の関係

大学は社会に対して広く研究の成果を公表する使命がある。一元的に過度な管理体制の構築は適切でなく、また、費用も要する。

- ② 学生の存在

学生に大学の教職員等に対する規則をそのまま適用することは適切ではない。学生に関連ある事項について、範囲、又は権限等を定める必要がある。また、学生に対して、秘密情報の取り扱い等についてのルールを遵守させる必要もある。

- ③ 大学、教職員等と企業との関係

産学連携活動を円滑に進めるためには、企業との間で、営業秘密として管理すべき情報の範囲、取り扱い方法、管理方法等について、合意し、契約書をとりかわすようにする。

## 4.10.3 共同研究と学生との関係

学生が共同研究等に参加することは、教育的な意味から有意義なものである。希望者も多く、学生の将来、研究の推進、産学連携活動の発展等の観点からの意義も大きい。

しかし、学生は大学の教職員とは異なり、ルールや規定等の適用範囲から除かれるケースもあり、共同研究などにおける守秘義務等について、教職員が十分な指導を行い、さらに、誓約書等を提出させる等の対応が必要である。

学生の将来における雇用機会を損ねることがないようにしなければならない。また、学生に対しては、守秘義務が共同研究終了後も有効であること等を説明し、共同研究への参画そのものについて、学生の意思を尊重することも重要となる。

#### 4.10.4 情報管理の具体例

不正競争防止法で定められている営業秘密の要件を満たすための管理水準は、経済産業省が公表した「営業秘密管理指針」（2003年1月 <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0003613/1/030130eigyoset.pdf>）がある。まとめると以下のようになる。

##### ① 物的・技術的管理の例

- (ア) 営業秘密であることの明示（丸秘等のマーク付与、施錠できる場所への保管等）
- (イ) 営業秘密への物的・技術的アクセス制限（営業秘密情報の管理規定策定、ネットワークセキュリティの実施やアクセス制限、部外者の立ち入り制限）

##### ② 人的・法的管理の例

- (ア) 営業秘密へアクセスできる者の制限（情報アクセス者の特定と明示）
- (イ) 営業秘密にアクセスした者への制約（機密保持契約書等への署名、開示制限についての告知）

##### ③ 組織的管理の例

- (ア) 情報管理者の選任（管理責任者、統括責任者、部署ごとの担当者等を選出）
- (イ) 教育・啓発（管理の重要性や組織体制および具体的なルールについての研修、冊子の作成）

#### 参考文献

知的財産戦略本部「知的財産推進計画2003、2004、2005、2006」

科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会「新時代の産学官連携の構築にむけて」2003年11月

科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会知的財産ワーキンググループ「知的財産ワーキンググループ報告書」2002年11月

科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会利益相反ワーキンググループ「利益相反ワーキンググループ報告書」2002年11月  
奈良先端科学技術大学院大学「産学連携と倫理に関する研究 大学における利益相反の日本型マネジメントのあり方について」2002年2月  
東北大学 研究推進・知的財産本部「国立大学法人における責務相反・利益相反マネジメント制度の構築を運用について」  
経済産業省知的財産政策室大学連携推進課「大学における営業秘密管理指針作成のためのガイドライン」2004年4月  
国立大学法人岩手大学「利益相反ハンドブック」2004年4月  
国立大学法人熊本大学「利益相反ハンドブック」2005年8月  
新潟県大学連合知的財産本部「研究者のための知的財産関連ハンドブック」2006年3月  
朝日監査法人「図解知的財産マネジメント」東洋経済新報社 2003年10月  
特許庁ホームページ <http://www.jpo.go.jp/indexj.htm>

## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。





## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第5章

### 学生に対する教育・生活環境整備と 教職員の福利厚生



# 目 次

## 利用の手引き

### 第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

### 第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会





## 5.1 はじめに

国立大学法人は在籍する学生に対して、様々なカリキュラムや教育手法等を用いて教育活動を行うことが本来的な使命のひとつであるが、それらの直接の教育活動だけでなく、学生を教育面と生活面で支援し環境整備を進めることにも今後は注力が必要である。なぜなら教育カリキュラムを提供するだけで大学の教育は完了するものではなく、在学中提供する教育・生活環境まで含めた全体が教育事業と考えられるためである。つまりこれらの環境整備は学生への教育効果に影響するという意味で広く大学が行う教育活動の一環と位置づけることができる。

そのため教育カリキュラムの内容がどのような知識・能力を学生に身につけさせるのが出発点となるように、これらの環境整備においても学生にどのような学生生活を過ごさせ、どのような人間形成・人格形成を目指すかを、基本理念として確立しておくことが前提となる。

特に、法人化後は個々の国立大学法人が自らの運営方針や保有資源に基づいて独自の施設や制度・サービスを検討することが求められている。またそれらが教育活動以外の付加価値として各大学の個性化につながることに留意する必要がある。

一方で国立大学法人は国から独立した法人となったことを受け、法人に勤務する教職員の労務管理や福利厚生の問題について、個々の法人として責任を持って取り組まねばならない。そのうち人事制度等については他の章で述べられているので、ここでは主に福利厚生関係それも近年各国立大学法人で比較的検討課題として論ぜられることの多い事項についてとりあげる。

具体的には、学外研究者等宿泊施設、メンタルヘルス・セクハラ対策、学内交流施設、保育施設、障害者支援などを対象とする。

## 5.2 法人化で可能となった教育・生活環境整備の個性化と求められる管理責任

国立大学が法人化されたことによる変化の大きなものは、国立大学法人としての運営の自由であり、学生の教育・生活環境整備に関しては個性化が可能になることである。カリキュラムや教育手法など教育内容の特色は目に見

えにくい、各種施設整備や制度設計、サービスメニューは学生が直接五感で感じることから、訴求力が強い。その意味で今後の個性化手段として積極的に検討されるべきテーマと考えられる。

そしてこれらの施設や制度・サービスを実施管理する上での責任が法人化後、国から法人に移ったことは大きな変化である。これらの施設等に関しては学生からの不満や苦情、あるいは利用上の事故やトラブルなどが少なからず発生する。学生・教職員などの学内者以外にも学外者からのクレームや学外者を巻き込む事件なども想定される。国立大学法人は法人化されたことにより、こうした問題に対応する責任を負っていること、そして組織全体の問題として受け止める必要があることについて認識を深めるべきと考えられる。

このように自由度の高まりは一方で責任を発生させることになるが、各国立大学法人はこれらを経営の問題として検討解決していくべきと考えられる。なぜなら国立大学法人にとって、どのような環境整備やサービスを、どのようなリスクを見込んで提供するか、加えてどのぐらいのコストをかけて提供するかを判断することこそ、法人経営の基本テーマと考えられるためである。

本稿ではこれらの教育・生活環境整備を単に施設整備やサービス内容だけでなく、可能な限り大学の教育理念や方針、学生にとっての価値、必要となるコストや人材などにも触れながら説明することを目指す。

また法人化による大きな変化として教職員の身分が国家公務員から所属する国立大学法人の職員に変わったことがあげられる。このため、福利厚生制度なども独自に設計できる一方で、それに伴うコストやリスクを各法人が負うことになる。教職員の福利厚生は国立大学法人の教育・研究活動を支える人的資源への支援という経営問題であり、どのような福利厚生制度等を、どのぐらいのコストをかけて、どのようなリスクを想定して提供するかということを、経営として意思決定することが必要と考えられる。

そこで、これらの教職員の福利厚生問題を単に施策内容だけでなく、教育体制や方針、教職員にとっての満足度、必要となるコストや機器などに関連させて説明することを目指す。

## 5.3 学生に対する教育・生活環境整備

### (1) 経済的支援

国立大学法人の学費は一般的には私立大学より低い水準に設定されているが、それでも学費滞納などの事象は発生しており、奨学金の利用も一般化している。大学への進学機会を広く国民に提供するという機能は、財源を国税に大きく依存している国立大学法人としては当然備えるべきことであり、この意味で経済的支援の制度整備に注力することが求められる。一方で学費などの学生負担を一定の条件の下に緩和・軽減することは、国立大学法人にとって教育研究活動の目標の達成の観点から良質な学生を積極的に集める手法としても必要と考えられる。そのため、これらの経済的支援策は単に進学機会を広く提供するという観点からだけでなく、大学の教育理念や教育研究方針に沿ってどのような学生を必要とするかも同時に考慮して検討されるべきと考えられる。

#### ①奨学金

これまで大学に対する奨学金は主に旧「日本育英会」（現日本学生支援機構）によって提供されてきている。同機構は、貸与制の奨学金事業を、広く大学生・大学院生を対象に行っており、大学・大学院生での奨学金のシェア（学生数ベース）は8割以上を占めている。それ以外の奨学金も地方公共団体や一般の財団法人等が提供することが多く、大学独自の奨学金のシェア（同上）は9%弱と少ない状況にある。実際に学校側で独自奨学金を提供しているのは大学院・大学・短大・高校・専門学校等あわせても1000校程度であり、奨学金については国公立、私立とも大学自体での取組は限定的である。（出所：平成15年度奨学事業に関する実態調査；独立行政法人日本学生支援機構）

今後は上記の家計支援的な面からの奨学金は日本学生支援機構の事業に主に委ね、良質な学生確保のための奨学金、いわゆるメリット型の奨学金制度に大学側が積極的に取り組むのも一つの選択肢と考えられる。

#### a 支給形態

主に給付と貸与の方法が想定されるが、貸与には有利子と無利子があり、そのほかに利子補給（金利補填）などの方法が想定される。一般に私立大学で実施されているのは、給付が多く、次いで無利子貸与、有利子貸与、利子補給の順と考えられる（出典；日本私立大学協会附置私学高等教育研究所・

調査報告書「学費・奨学金に対する現状認識と展望」)。

給付方式は学生に支給することだけで業務が完結するため、大学にとっては比較的取り組みやすい形態である。

貸与方式は貸与した資金を学生から長期に亘って回収するという業務が発生するため、導入する上では回収管理体制の確立が不可欠となる。私立大学においても大学本体でなく関連団体などを活用して貸与方式の回収体制に対応していることが多いとみられる。貸与の中でも有利子の場合是一种の金融サービス（ローン）を営むことになり、回収管理に加えて利鞘の確保という金利管理能力も問われることになる。

利子補給方式では大学は補給分の利子負担だけで回収管理も金利管理も必要のない手法であるが、実際には私立大学でも殆ど導入されていない方法である。これはおそらく奨学金資金を提供する外部の金融機関との提携条件（金利条件、延滞時の対応、債務保証等）の調整が難しいためと考えられる。今後は金融環境の緩和基調の中で民間金融機関側がより効率的な貸与回収スキームを提案してくる可能性があり、大学側の事務負担回避を前提としてもっと積極的に検討されて良い方法と考えられる。

#### b 利用条件

奨学金の受給条件としては大きく家計状況等経済条件と学業成績等能力条件に分けられるが、私立大学においては、一般的に後者の能力条件のみでの学内奨学金支給を行う大学が多く、経済的条件による奨学金支援は日本学生支援機構に概ね委ねているとみられる。

国立大学法人で独自に奨学金制度を導入している数少ない事例ではやはり能力条件ベースになっており、良質な学生を確保するという視点からは能力条件での奨学金制度の拡大が必要と考えられる。

しかしながら、この能力条件のみの奨学金は大学が同じ教育サービスを、学生の成績等で異なった価格で供給することになるため、財源を税金に依存している国立大学法人としては、その条件や奨学金の規模の妥当性について十分検証しなければならない。

利用条件の一部として受給を決定する時期についても検討が必要であり、たとえばメリット型の奨学金であれば入学前に受給を決定するほうが学生獲得の効果は確実に大きくなる。経済的条件で支給するニード型の奨学金であっても、入学前に支給が決定される方が当該大学進学へのインセンティブは高まると考えられる。日本学生支援機構の奨学金については入学前の予約採用が増加しており、同機構の奨学金との役割分担も加味しながら、受給決定時期をより効果的に設定することが望まれる。

### c 支給水準・範囲

実際にどの程度の金額規模で奨学金制度を導入するかについては、主に大学の財務内容が大きく影響してくる。

現状では私立大学でも学費の全部ではなく一部分の支給が多く、国立大学法人においても自校の財政力の範囲で学生募集への影響を勘案しつつ支給水準を検討することになる。

支給される人数については、財政上の制約から限定的なものにならざるを得ない。一方で支給水準と支給人数の範囲が大きいほど学生募集上は有効と考えられ、学生確保の面では支給水準や範囲の拡大が望ましい。

### d 運営体制

奨学金制度を運営する上では、各種奨学金制度の案内説明、申請・相談、対象者の募集・選考、奨学金の支給手続き、奨学金向けの資金調達が必須業務であり、貸与式の場合は、回収管理業務も発生する。

まず奨学金制度の案内説明業務については、日本学生支援機構をはじめ各種団体等の奨学金制度、および自学の奨学金制度で様々な条件が設定されており、学生に的確にその制度内容・条件を説明することが求められる。単に個別パンフレットを提示するだけでなく、各制度の相違や必要書類等を整理して一覧できるような、学生の視点での広報・説明が求められる。

申請相談業務では、一般に利用者である学生が公的な申請手続きの経験が少なく、一方で各奨学金制度は複雑な条件基準等を定めていることから、不慣れな学生の立場に配慮して申請相談に対応することが求められる。手続きにおいて保護者等の経済状況等個人情報に触れることも多いと想定され、個人情報管理も必要と考えられる。

大学独自の奨学金の場合は募集・選考業務が重要となる。選考基準を明確にし、手続確認を厳重に行うことにより、学生に不公平感を与えないようにすることが求められる。

奨学金の支給手続きについては、資金の授受という性格上、振込先等の確認と必要書類の確認が重要となる。

独自奨学金の場合、奨学金制度の規模が大きい場合には、一時的に支払いが集中するため支給時期についての資金繰り管理が必要となる。

貸与式の独自奨学金を導入した場合には回収管理業務が発生することになるが、可能な限りシステム化等効率化を図ることが求められる。最も負担が重いと予想されるのは延滞者に対する督促管理であり、可能な限り担保や保証・保険等を活用して、延滞の長期化を回避することが重要と考えられる。

## ②学費減免

授業料や入学金を免除する制度は、独自奨学金と異なり国立大学法人でも広く行われている経済的支援策で、ほぼすべての大学で導入されている。

奨学金よりも制度的に手間がかからず、奨学金と異なり資金の使途が学費に限定される方式であり、学生の属する家計が経済変動により急変した場合や住居等が自然災害により被害を被った場合等、国立大学法人として行うべき政策的支援と考えられる。

### a 利用条件

代表的な条件設定は家計状況等経済条件と学業成績等能力条件の両方を充足することであるが、保護者の死亡、家計の急な逼迫、風水害による被災など経済的条件のみの条件設定も行われている。

奨学金が能力条件を程度の差はあれ加味することが多いのに対し、学費免除の場合は少なからず経済的条件のみでの適用が行われている。その意味で学費減免は良質な学生の確保というメリット型の意味づけよりも経済的條件に基づくニード型の経済的支援策として導入されている。

私立大学では収入減に直結する学費減免制度は経済的条件に基づくものについて抑制的に運用していることが多い。国立大学法人における経済的条件のみによる学費減免は、自然災害、保護者の急死等公的機関として政策的に必要な場合を優先して運用されることが適切と考えられる。

なお能力要件を加味した減免策は、同様な目的で実施される各種奨学金との整合性を考慮して条件を設定することが必要である。

### b 減免水準・範囲

実際にどの程度の減免を行うかについては、奨学金と同様主に大学の財務内容が大きく影響してくる。奨学金での問題点であった公平感は経済的条件が殆どのためあまり問題にならないと想定される。現状では私立大学でも学費の一部、それも授業料のみの一部免除が多く、国立大学法人においても自校の財政力を前提に入学金と授業料に分けて減免割合を検討することになる。現状では半額または全額という二段階での免除が中心であり、より柔軟な減額割合の設定も今後は検討されて良い。また減免される人数は経済的条件のみでの減免についても、大学の財政上の制約から一定の限度にならざるを得ない。

減免制度は一般的には半期ごとの申請で経済的條件、能力条件を確認しており、年度ベースで申請が行われる奨学金よりは細かい管理が可能であり、その意味で減免割合や対象範囲において奨学金より柔軟な運用が望まれる。

### c 運用体制

減免制度は、実質的な資金の移動は発生しないために、奨学金よりは運営体制の負担は少ないと考えられる。それでも学費減免制度の案内説明、申請・相談、募集・選考、減免通知手続きなどは必要である。

まず案内説明業務については、減免制度が経済的条件のみで実施されることが多いため、学生に正確にそれらの条件を説明することが求められる。単に資料を渡すだけでなく、減免の条件内容と必要な証拠資料について、十分な説明が求められる。

申請相談業務では、減免条件への合致を確認するための資料や文書等が重要になってくるため、資料や文書の入手方法や作成方法等についても学生の立場に立って細かく助言して申請相談に対応することが求められる。手続きにおいても奨学金と同様個人情報に触れることも多いと想定され、その面での個人情報管理も必要と考えられる。

募集・選考業務において減免の可否及び減額水準は大学の個別判断で決められる事項であるが、選考基準と手続きに関しては、十分な確認作業が必要である。

減免通知手続きにおいては、減額の割合や範囲を明確に伝え、減額割合に応じて残った分の学費支払いを確実に行わせることが必要になる。また半期ごとの受け付けに対応して、申請者、減免対象者の経済的条件及び能力条件等のデータベースを作成しておき、申請受付時の業務の円滑化を図ることが望ましい。

### ③アルバイト斡旋

現在の大学生にとってアルバイトは学生生活の一部として一般的な活動になってきており、国立大学法人においても学部生の約3/4が何らかのアルバイトに従事している。ただそのアルバイトの目的にはかなり差があると見られ、アルバイト従事者のうち家庭からの給付で修学に支障のない学生が1/3以上いる一方で、アルバイトなしでは修学困難あるいは不自由な学生も約1/3程度在籍している。

図表1 家庭からの給付程度別・アルバイト従事者の全学生に対する割合（大学・昼間部）

（単位：％）

区分		家庭からの給付のみで修学可能	家庭からの給付のみでは修学に不自由	家庭からの給付のみでは修学継続困難	家庭からの給付なし	計	アルバイト非従事者	合計
国立	男	35.4	18.5	13.5	3.8	71.2	28.8	100.0
	女	41.9	19.1	17.1	3.4	81.5	18.5	100.0
	平均	37.9	18.8	14.9	3.7	75.2	24.8	100.0
公立	男	31.7	23.4	15.0	6.0	76.0	24.0	100.0
	女	41.7	19.6	15.8	5.2	82.3	17.7	100.0
	平均	37.2	21.3	15.4	5.5	79.5	20.5	100.0
私立	男	34.8	19.8	16.6	3.4	74.6	25.4	100.0
	女	39.9	19.1	18.1	2.9	80.1	19.9	100.0
	平均	37.1	19.5	17.3	3.2	77.1	22.9	100.0
平均	男	34.8	19.6	15.9	3.6	73.9	26.1	100.0
	女	40.4	19.2	17.8	3.1	80.4	19.6	100.0
	平均	37.3	19.4	16.8	3.4	76.8	23.2	100.0

出典：平成16年度学生生活調査結果（日本学生支援機構）

一般的に大学においては、学生には生活の中で可能な限り学習活動に励んでもらいたいという方針から、アルバイト斡旋には抑制的に対応している。一方で、学生が条件や環境の悪いアルバイトに従事して学習活動に悪影響を及ぼすことは回避したいことから、学生にとって条件や環境の良いアルバイトを斡旋することにも取り組む必要がある。

#### a 学外アルバイト

修学上アルバイトが必要な学生も相当数に及ぶことから、学習活動に影響を及ぼさない範囲・条件でのアルバイト先の拡大が望ましい。危険の伴う業務や学生にふさわしくない業務は対象外であり、学生がこれらの業務分野へ就労しないように指導・誘導することが求められる。

私立大学では外部のアルバイト情報事業者と提携している例も見られるが、良質な就労先の提供、就労先との連絡確保という意味で、大学自らがアルバイト情報を提供することも検討されてよい。

#### b 学内（ワークスタディ等）アルバイト

経済的支援策としてアルバイト先を学内とすること、つまり大学が自校の学生をアルバイトとして雇用する形態が考えられる。米国では連邦政府の学生支援プログラムの一つとして組み込まれている制度であり、わが国でも一部の私立大学や国立大学法人で導入されている。学部生レベルに経済的支援を行う目的で学内の様々な業務、例えば広報活動や学生募集活動等を対象にアルバイトとして雇用して報酬を与えることが、想定される。

運用にあたってはアルバイトの対象となる業務の限定、雇用する時間に関



する上限設定、報酬単価の設定等に留意することが求められる。

## (2) 居住支援

学生は学習活動を大学の講義室・実験室・図書館等学内施設だけでなく、自宅や寮・下宿などの学外でも行うのが一般的である。また大学が実施する教育の成果としての学生の成長は、学習活動も含めた学生の生活全体の中で培われると想定される。その意味で学生の居住環境を整備することは教育事業の一環とみなされ、その視点で整備することが必要と考えられる。

検討するポイントとしては、物件としての規模や設備仕様、学生の負担額、利用条件、管理運営方法、資金調達方法などが想定される。

具体的な施設やサービスとしては以下のようなものが考えられる。

### ①寮・寄宿舍

学生に対する寄宿舍の整備については9割以上の国立大学法人が整備済みであり、私立大学や公立大学よりも比較的高い整備水準にある。しかしながら、近年の教育・研究分野の高度化や定員増加への対応等を優先せざるを得なかったため、寄宿舍の改修や建替え等が進まず、結果として多くの寄宿舍で老朽化が進展している。

前述したように学生の居住環境を整備することは、教育事業の一環としてみなすことができ、寄宿舍は大学の所在地域を超える広い地域から良質な学生を確保するための重要な施設である。従来規制されていた寄宿舍料金についても各国立大学法人の自由裁量が認められるようになっており、経費節減や外部からの資金支援等により可能な限り資金を捻出し、学生満足度の高い施設整備に努めることが望まれる。

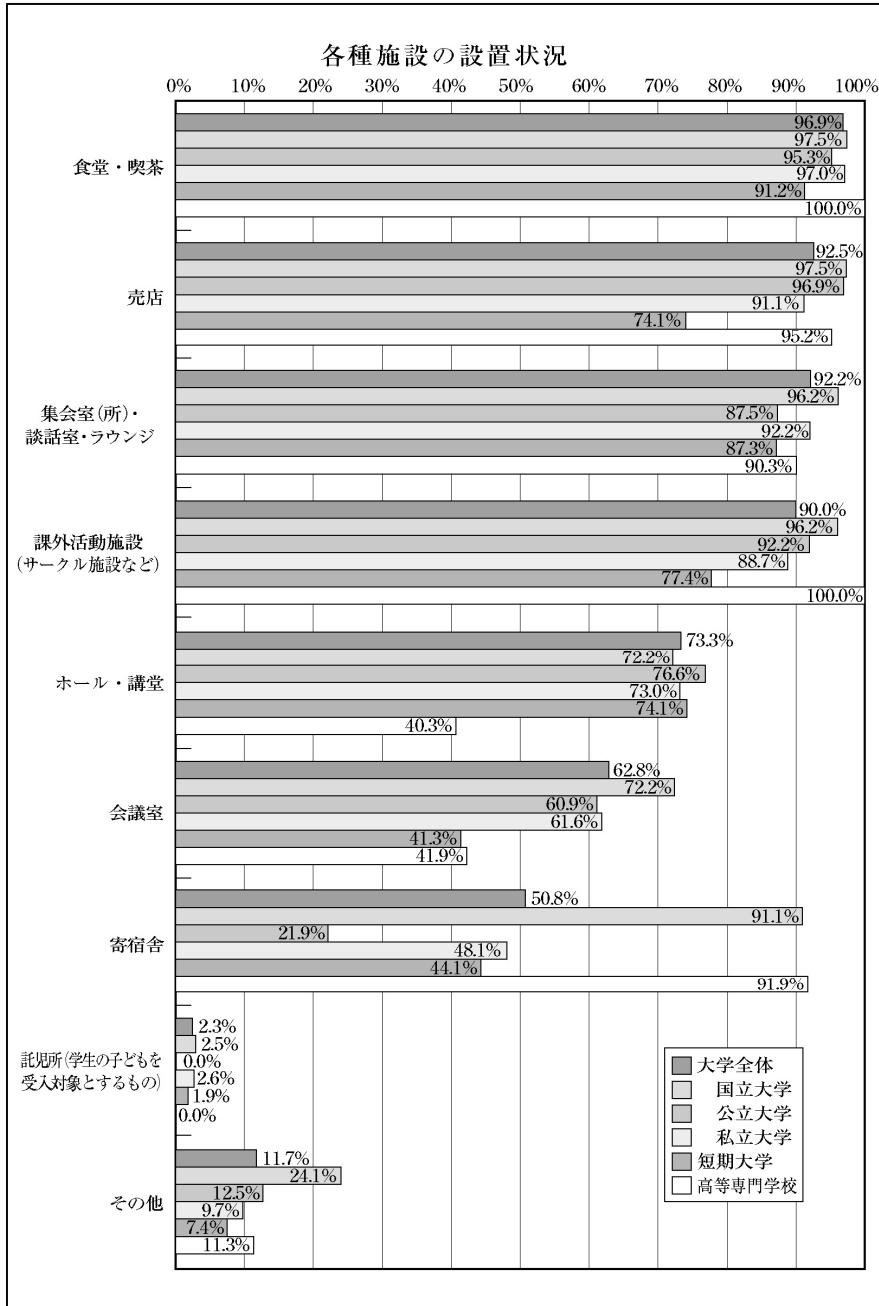
#### a 設備・仕様

寄宿舍の規模：収容定員は当該大学の学生募集方針や財務的制約、施設状況から決定されることになる。入学者がほぼ全員入居可能な規模に整備する、限定的な規模で整備する、全く整備しないなど選択肢は様々に想定される。今般寄宿舍料が自由化され、建設資金を外部調達して設置することも可能になったことは、寄宿舍規模を検討する上での自由度を高めると考えられる。なお、文部科学省では、寄宿舍等の用に供するために行う土地の取得、施設の設置・整備、設備の設置に必要な経費に充てるための長期借入金等の認可について、認可基準を平成18年12月26日付けで定めている。

施設の内容については外部からの不法侵入等に対応したセキュリティ対

策やプライバシーの確保に留意し、電力容量の確保や通信ネットワーク環境にも留意する。

図表2 厚生補導施設の設置状況



出典：平成16年度学生生活調査結果（日本学生支援機構）

## b 料金水準、利用条件

従来は、奨学金と同じく、経済的条件のみで入寮を認めていることが多く、また料金は規制され一律であった。しかし寮費については各大学独自で定められるようになっており、実際、大学の所在地によって民間家賃には相当な格差があり、今後各大学で寮費を見直していくことが必要である。

入寮の条件においては経済的条件が重視されるのは当然であるが、成績なども今後は加味されてよい。奨学金と同じく経済的支援策の一部としてとらえ、成績次第では寮費を大幅減免することなども検討されて良い。

従来の学生寮のコンセプトは必要最低限の設備を最低水準の料金で提供することで学生を救済することに主眼が置かれていた。しかし法人経営の観点からは資金難の中で投資コストや運営コストのかさむ学生寮を新改築することを考えると、単に学生を救済するためだけではなく、より積極的に良質の学生を確保することに活用する方向で学生寮の整備を進めていくことも視野に入れるべきと考えられる。その意味では設備水準は現状レベルより引き上げて民間平均とする一方で、料金水準は現状より高い水準でかつ民間平均よりは低めに設定することなどが検討されてよい。

## c 管理運営方法

国立大学法人の資産管理の観点からは寄宿舍についても大学の管理運営体制を確立しておく必要がある。特に運営コストの低減、省エネルギー化、環境対策に留意することが求められる。

実際に管理運営していく上では、年間の入退寮計画、補修計画等を定め、定期的な点検や補修を実施し、必要に応じて経営層までの管理報告や問題点に関する関係部署との連携協議を行うことが求められる。また管理運営業務の全部または一部を民間事業者へ委託する施策も、今後大学経費全般の削減方針を踏まえると、コスト低下につながる対策として検討する余地が大きい。

学生からの寮費等の回収は、口座引き落としや収納代行業者の活用等で人手やコストのかからない手段を取り入れ、寮費を延滞した学生については本人だけでなく保護者、保証人等への連絡督促も実施し、延滞を長期化させない取組が必要である。

なお管理運営業務はあくまで施設や設備の運営であり、寮内における生活運営は学生側の自治運営に委ねるのが一般的である。大学としては学生側と連絡・報告・相談等のコミュニケーションを円滑に保ち、学生の満足度を高めながら施設の劣化等を抑制することに努める必要がある。

#### d 資金調達方法

国立大学法人の施設整備にPFI方式を導入することが進展しており、学生寄宿舎もその一環としていくつかの大学で既に導入されている。民間事業者が設計・建設・運営まで一体的に請け負って、大学の投資や運営経費負担を軽減する狙いがある。そのためには大学側で明確な事業方針や仕様書を提示することが必要であり、民間事業者の提案内容や契約の履行状況を審査・監視することが求められる。

また寄宿舎に関しては定期的に定額報酬が得られる不動産物件であり、最近民間金融機関からの長期借入金等が認められることになった（2005年12月国立大学法人法施行令の改正）ことから、民間からの借入れも条件等によっては利用を検討する。

#### ②留学生及び社会人学生向けの宿舎

国立大学法人等（国立高等専門学校を含む）では留学生を留学生用宿舎に84校で6427人、一般学生寮に112校で2812人を居住させており、国立大学法人等在籍留学生約30千人弱の1/3を受け入れていることになる。（出所：日本学生支援機構調査「平成18年5月1日現在の留学生宿舎の状況」）

留学生に対する生活支援として住居は大きなウェイトを占めており、宿舎は国際交流施設として整備されていることが多い。わが国では外国人留学生が民間宿舎・アパート等へ円滑かつ快適に賃貸入居することが一般的に難しいため、留学生の寄宿舎確保は、留学生受入を推進する大学においては必要不可欠な施策とみなされる。

基本的には一般学生宿舎と同じような設備、利用条件、運営管理体制等に対応可能と考えられるが、出身国の文化等の相違による調整等、一部留意すべき事項が生じる。

設備においては、プライバシーの確保、案内等の外国語表示が必要となる。部屋の仕様なども、各大学への留学生の出身国状況を勘案して見直しされてよい。学生の中でも大学院博士課程への留学生はむしろ研究者と位置づけられ、その場合妻帯者も多いことから夫婦入居が可能な設備を整備する必要がある。

利用条件では、一部入学後の出席状況等不芳な学生も少なからず存在するところから、経済的条件に加えて入寮後の学力や出席状況等も加味しておくほうが望ましい。

運営管理面では、料金内容と入居者としての義務責任を入寮時に明確に説明し了解を得、入居契約内容を文書等で交付すること等により、入寮後の無用なトラブル等の抑制を図る。

### ③貸家等斡旋

現状で寄宿舎整備に資金的限界があることから、自宅外通学生の過半は、民間宿舎・アパート等へ入居することになる。多くの大学においては、この物件斡旋業務は大学生協によって行われているとみられる。一部の国立大学法人や私立大学ではアパート事業者等と直接提携して学生に事業者を紹介する形態も取り入れられており、地域の住宅事情によって今後このような方策も選択されて良い。

大学としては学生支援の立場から、賃貸入居の手続きや契約条件について、ガイダンスや相談・アドバイスなどを行って学生を支援する。さらに生協等物件斡旋事業者との連絡を確保し、個人情報保護にも留意しつつ学生の住所の移動等を確認できるようにしておくことなどの対応が求められる。

## (3) 健康支援

学生に対し広く在学中の健康管理を支援・指導することも大学の行う教育事業の一環と考えられる。健康管理という面では肉体的な面だけでなく、精神面の管理も含まれ、最近はこの精神面の支援がセクハラ問題や不登校・引きこもりなどの関連で重要になってきている。その意味で学生の健康管理への支援は、狭くは健康教育というカリキュラムの一環として、広くは学生の生活環境整備の一つとして、総合的にとらえて整備することが必要である。

検討するポイントとしては、業務内容、人材スタッフ・設備、管理運営方法などが想定される。

具体的な施設やサービスとしては以下のようなものが考えられる。

### ①医療、保健支援

#### a 業務内容

国立大学法人では一般的には保健管理センターの名称で、学生の保健管理を所管する部署が設置されていることが多い。

これらのセンターの基本的な医療・保健サービス業務は学生、教職員の傷病診療と学生健康診断であり、その他健康相談や傷病予防などが想定される。今後は健康教育の一環として傷病予防だけでなく、より積極的に健康維持のために栄養管理や運動指導などの分野まで業務を拡大させていくことが望まれる。

傷病治療の一部として精神的な病気への対応も行われていると見られるが、病気とまでは言えない程度ながら対人関係や修学上の悩みを相談に来る

学生への対応も多いと推定される。これらの悩みを相談する学生への対応については、保健管理センター等で初期対応することは必要であるが、本来的には別途後述する精神面の支援部署・担当者が専門的に対応することが望ましい。

傷病診療については実際の処置以外に、リスク管理の観点から怪我や病気の原因の確認や把握、学生管理の視点から個人別の怪我や病気の履歴管理などに留意することが求められる。前者は感染症の発生有無、汚染源・有害物の有無、危険箇所の有無などを早期に確認するためである。後者は学生に対する健康管理を充実させていく上で必要と考えられる。

また学生健康診断の受診率は新生児では高いものの2年次以降は大幅に下がる傾向にあり（出典：学生の健康白書2000）、学生の健康管理支援の見地から今後この割合を引き上げていく取り組みが求められる。

#### b 人材スタッフ・設備

医療・保健サービスとして、医師・看護師及び保健師は必須であり、学生数に応じて内科、外科、神経科、歯科等できるだけ幅広い診療科の医師が常勤していることが望ましい。附属病院の有無等個別大学の事情によって異なると思われるが、学生が日中大学施設内で傷病を負った場合に最低限の応急処置のできる設備・人材をキャンパス内に備えておくことは必要である。そのため各種救急装置、例えばAED（自動体外式除細動器）などを整備していくことが望まれる。

一方で健康診断は実施人員や機材・会場の手配、大量のデータ処理などの業務が発生することから、事務スタッフや情報システムの整備も必要となる。附属病院を持たない大学などでは今後は外部委託などの対応策も想定される。

設備面では、診療や健康相談ではプライバシー確保が求められ、相談室や診療室等のレイアウトや防音構造などに留意が必要である一方、学生の健康管理の主管部署としては、学生が相談する上で接し易い雰囲気や信頼感のある施設づくりが求められる。

#### c 管理運営体制

学生の健康管理を的確に進めていく上では学生管理の主管部署はもちろん、施設管理の主管部署、あるいは安全衛生部署等との連絡体制も密にしておくことが必要となる。また医学部のある大学においては予防や治療等に関し医学部、附属病院との連携体制を確立しておくことが求められる。

大学によっては、保健管理部署に研究教育機能も持たせている組織も見ら

れるが、教育研究活動と学生の医療健康支援活動は明確に運営責任体制を分けておくことが望ましい。

留意すべきは個人情報管理であり、明確な方針の下、学生の健康診断データ等の取扱管理規程を定め、物理面やシステム面でのセキュリティを確立しておくことが必要である。

## ②心理、精神支援

### a 業務内容

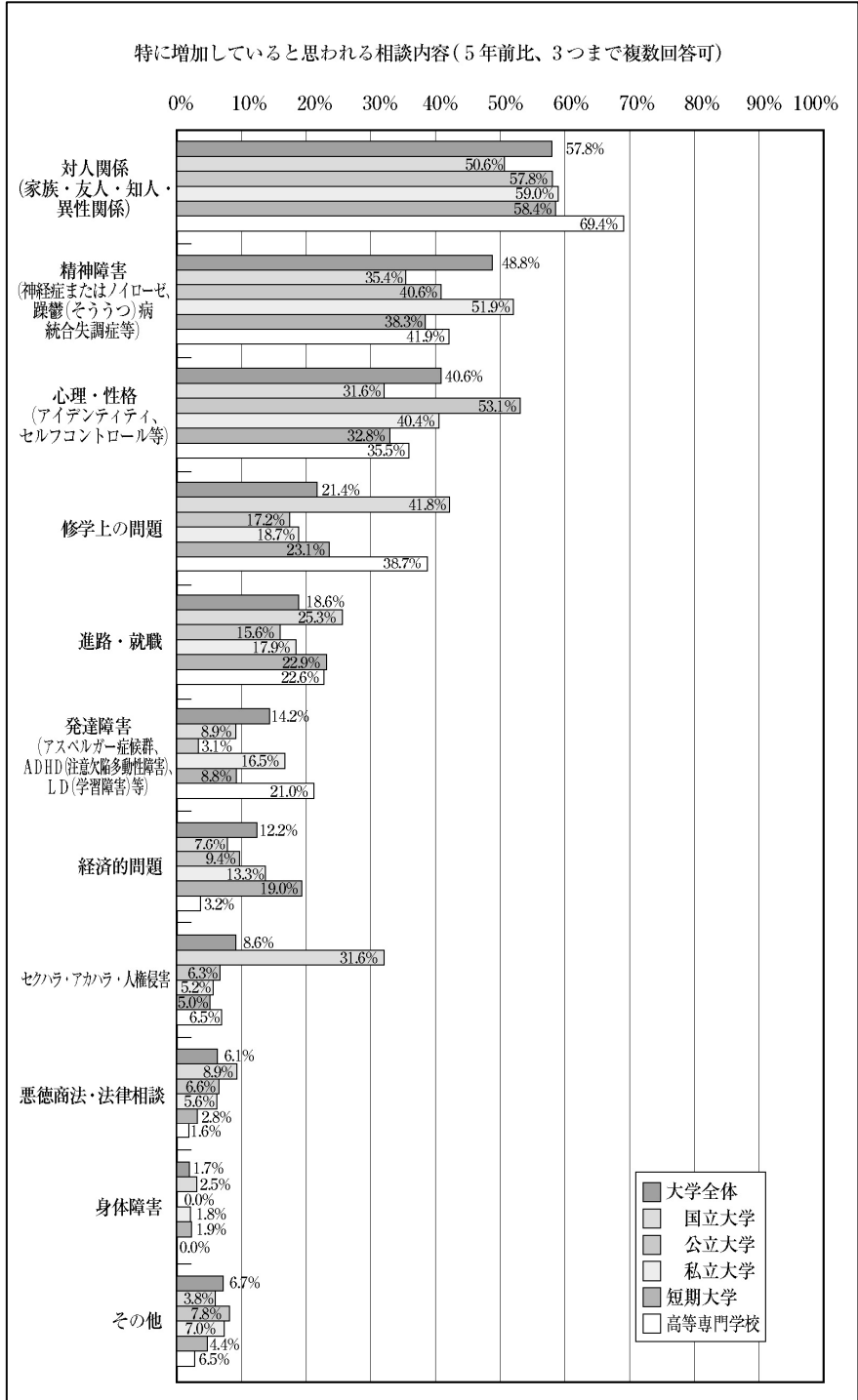
学生相談については、多くの国立大学法人で現状教育活動の中でクラス担任の教員によるオフィスアワー、ピアサポートなど学生同士による相互支援体制、教員による成績不振者への指導などが行われている。これらは一般的に学習活動や日常生活に即した取組みであり、学生が不登校や成績不良等になるのを予防あるいは早期発見する狙いがあり、多くは教員主導で行われている。

学生相談に対応する専門部署では、不登校や退学予備軍的な取扱の難しい学生に対する対応を行っていることが多く、大学によって対応部署は異なっている。学生相談専門部署での業務の中心はカウンセリング機能やインターカー（相談受付）機能であり、学生の悩みを聞いて理解することが基本である。相談者に対しての窓口となって相談室だけでは対応困難な場合には他部署へ依頼し、また相談事項が解決した後も在学中を通じてフォローしていくような対応が望ましい。

日本学生支援機構の調査によれば、近年増加している相談事項は対人関係、ノイローゼ等精神障害、修学上の問題、「セクハラ」・「アカハラ」などであり、多種多様な相談が持ち込まれていることがうかがえる。そのため学生相談専門部署だけで対応することが困難になってきており、例えば精神障害や発達障害などは医療保健支援サービスでの対応、修学上の問題は教員や教務担当部署での対応など、全学的な連携分担体制が必要になってきている。さらに悩みを抱えながら相談に来ない学生も相当数存在するとみられ、これらの学生にも対応することが求められてきている。

一方で新しい相談事項として宗教等の勧誘のトラブルや詐欺など事件性のある問題も発生してきており、消費生活センター等外部との連携も求められてきている。他人への暴力行為や自傷行動に走る学生も見られ、緊急事態として危機管理的な対応も求められてきている。このように学生の心理・精神支援サービスは多種多様な業務が想定され、かつ今後益々増大することが予想される。

図表3 学生相談内容の動向



出典：大学等における学生生活支援の実態調査：日本学生支援機構2006



## b 人材スタッフ・設備

上記のような多種多様な業務が想定される心理・精神支援サービスについては、本来は相当な人員スタッフが必要となるが、現状では国公立・私立問わず大学では人手不足の状態にある。特に臨床心理士やカウンセラー、精神科医師等の専門職員が不足している。

特に国立大学法人は人員削減を進めており、本部署に本来必要な専任スタッフ数を確保するのは困難と見られる。したがって当面の対策として、大学の他部署の教職員もこの心理・精神支援業務を分担し、本部署のスタッフが中核部署となって全学的な対応体制を構築して対応せざるを得ないと考えられる。前述の保健管理センターはもちろん、学生管理、教務管理部署の職員との連携、前述の予防活動を行っている各部署の教員など全学的に連携することが不可欠になってきている。

「学生相談室」などの専門部署はこれらの活動の中核部署と位置づけられ、人材面では学生の相談内容から一定の対応策の見極めができるような相談経験が豊富な人材を中心に整備することが適切と考えられる。またハラスメント関係は国立大学法人では相談が特に増加しているテーマであり、迅速かつ繊細な対応が求められることから、大学によっては別途専門部署を設置することも検討されてよい。

また近年の学生は入学時まで人間関係や社会経験において、以前よりいわゆる「揉まれていない」傾向があり、教職員の対応によって精神的ダメージを受ける可能性も少なくないと見られる。その意味で教職員に対しても近年の学生の気質・特性等について理解を促し、教育現場や事務手続きの現場における学生への言動に配慮させる等の取組みも必要と考えられる。

このように現状の相談学生数の水準や増加傾向を考慮すると、国立大学法人は人員削減の中でも各大学で可能な限り多く、「学生相談室」などの専門部署へ人員を配置することが望まれる。全学的な連携体制を強めるという意味で、学部等にも学生相談の対応者などを任命することが望ましい。

さらに学内で全て対応するのではなく、治療に必要な精神的な病気などの対応や事件性のある問題などは、外部の専門の医療機関や行政機関などの専門家と連携し対応することなども検討されるべきである。

設備面では各大学で様々に工夫されているとみられるが、相談しにくる学生の心的障壁を和らげるため目立たない場所に設置することや、学生同士が顔を合わせることがないような動線など、きめ細かな配慮が必要である。

相談室等に来訪しなくても電話やメールでの相談についても対応できるような仕組みも、必要になってきている。テレビ電話システムや手紙、投書箱、ホットラインなどの手段も有効と考えられる。学生が何かしら相談した

いと思ったときに心理的抵抗なく連絡できるような仕組みと雰囲気作りが重要と考えられる。

#### c 管理運営体制

学生の心理・精神面の相談に的確に対応していく上では、前述したように全学的なサポート体制、全学的な連携体制が不可欠である。心理学や精神医学等教員の専門分野の知識を活用するために関係学部との連携体制も必要となる。ハラスメント関係では学内の人権委員会等との連携も求められる。学生相談室などの専門部署に任せるのではなく、教職員一体となった取組みが求められる。さらに全学的な取り組みを進める上では、個々の学生の相談に対する責任体制を明確にしておき、フォロー体制の確立や相談者のたらい回し等の回避を図ることが求められる。

医療・保険サービスと同じくやはり個人情報管理は重要であり、明確な方針の下、情報の取扱管理規程を定め、物理面やシステム面でのセキュリティを確立しておくことが必要である。

### (4) 活動支援

学生は在学中にカリキュラムに沿った学習活動を行うだけでなく、課外活動としてスポーツや学術・芸術活動も行うのが一般的である。また大学が実施する教育の成果としての学生の成長や進化は、学習活動の他にもスポーツや学術・芸術活動の面で発揮されることも多いと想定される。さらに大学にとってはスポーツや学術・芸術活動の面で学生が達成した対外的な成果は、大学の教育成果を示す具体的な事例として対外的には見られることが多い。その意味で学生の課外活動を支援することは、広い意味での教育活動の一環であるとともに、対外的な広報・マーケティング施策としてとらえて支援に取り組むことも必要である。

検討するポイントとしては、教育理念や方針から導かれる整備方針、施設としての規模や設備仕様、学生の負担額・利用条件、管理運営方法などが想定される。

#### ①課外活動施設

##### a 整備方針

施設としては、サークル施設（クラブハウス等）、実習施設、合宿所、セミナーハウスなど特定利用者向けの施設が想定される。トレーニングルームやプールなどを整備している大学も見られる。国立大学法人では概ねこれら

の課外活動施設は何らかの形で整備はされているが、設備が老朽化していたり、学生数に対して規模的に不足している大学が多いとみられる。

今後これらの施設を整備していく上では、大学の理念やビジョンなどを踏まえ、限られた資金や資源の中で、教育・研究施設や福利厚生施設の間での優先順位を明確にして整備していくことが必要となる。

整備していく上では老朽化に伴うスクラップアンドビルドが中心になると思われるが、コストダウンの見地からは、既存施設のリニューアルや外部の既存施設の転用、あるいはPFIなどの手法等も検討することが必要と思われる。

#### b 施設規模や仕様

各種施設に応じて設備内容等は個々に決められることになるが、可能な限り学生の利用ニーズや実際の利用主体に配慮した仕様を検討することが求められる。最終的には建設コストや大学の教育方針等を勘案して決めることになるが、限られた費用の中で最大限学生の意向を盛り込んで仕様を決めることが望まれる。

#### c 学生の負担額・利用条件

課外活動施設、特に宿泊を伴う施設は必ず運営コストが発生するため、利用者である学生・教職員等にも一定の負担を求めることになる。これらの利用料については、初期投資コスト、減価償却費、修繕コスト、運営経費等を把握し計算した上で、利用者の属性（学生、教職員、外部等）に応じて政策的に負担額を決定することが必要である。大学のコスト負担と利用者に与えている便益を明確に把握して、利用条件を決めていくことが必要となる。

コストと便益を明確にしておくことにより、今後の施設整備における手段として、自学保有、施設賃貸、外部サービス利用、他の大学との共同利用などの対応策の比較検討が容易になる。また修繕コスト低減の見地から、学生側にも利用者としての自覚と責任を持たせる仕掛けや取組みが求められる。例えば利用ルールの徹底、賠償責任の明確化などの指導、あるいは施設管理業務での学内アルバイトの活用なども検討する。

#### d 管理運営方法

管理運営体制としては、利用面の管理と設備としての管理の両面が求められる。前者については利用者である学生の意見を聞くことや、管理責任者として利用者に連絡指導するために、学生との定期的な会合を行うことが望ましい。後者については、コスト面から外部委託等を検討し、補修・営繕内容

や利用実態について定期的な報告を求め、前述した整備手法の検討や利用条件の見直しに活用することが望まれる。

## ②学内交流施設

### a 整備方針

施設としては、学生ラウンジ・談話室、飲食施設等広く一般学生が利用する施設が想定される。国立大学法人では概ねこれらの学内交流施設は何らかの形で整備はされているが、設備が老朽化していることや、学生数に対して規模的に不足している大学が多いと見られる。課外活動施設と同様に教育・研究施設や福利厚生施設の間での優先順位を明確にして整備していくことが必要となる。整備手法も同様にコストダウンの見地からの方策検討が求められる。

### b 施設規模や仕様

学内交流施設の目的から考えて共通的に求められるのはアメニティというコンセプトであり、学生が講義・実習・実験以外の時間を学内で過ごす場所として必要なインフラや環境整備を検討することが望まれる。課外活動施設同様、やはり限られた費用の中で最大限学生の意向を盛り込んで仕様を決めることが望まれる。

### c 学生の負担額・利用条件

基本的に一般学生が利用する施設であり利用料を課すことは想定されにくい。施設内の個別の機器（PC、コピー・プリンタ等）の利用については利用者負担を原則とする。

### d 管理運営方法

管理運営体制としては、利用面の管理と設備としての管理の両面が求められる。前者については利用者である学生の意見を収集する手段を整備しておくことが望ましい。後者については、コスト面から外部委託等を検討し、補修・営繕や利用状況について定期的な報告を求め、前述した整備手法の検討や利用条件の見直しに活用することが望まれる。

## ③スポーツ・文化活動、ボランティア活動の助成・指導

### a 取り組み方針

学生のサークル活動として行われるスポーツ・文化活動についての支援については一般に施設・備品の貸与・供与や施設・設備の整備を主体に活動経

費への支援なども行われている。しかしながら大学への財政支援の縮小傾向に鑑み、今後これらの支援については、各サークルの活動実態や大学の経営方針に基づいて、一律的でなく政策的・計画的に配分支援していくことが求められる。対外試合やコンテスト等の成果や継続性のある活動実態を的確に把握し評価することが必要となる。

一方ボランティア活動に関しては、学生個人に対するボランティア情報の提供や保険への加入指導、関連する授業科目や研修会の実施などの、より直接的な支援が行われている。学生にボランティア活動への参加を促す取り組みも一部の大学では行われている。

国立大学法人の取組みとしては、ボランティア活動を教育の中で明確に位置づけて取り組み方針を定め、個別の「専門支援窓口の整備」「ITを活用した広報活動の強化」「学生への啓蒙」「学位認定などインセンティブの供与」などの推進策に取り組むことが求められる。

特にボランティア活動は教職員自体も参加経験が少なく、理解や関心も低いとみられるので、教職員自体の理解・関心を高めるための取り組みなども必要と考えられる。そのため「教授会等での周知」、「学生の報告会への参加」「研修会の実施」、さらには「ボランティア活動自体への参加」などを検討していくことが望ましい。

## b リスク管理

学生のサークル活動、ボランティア活動において、大学として最も留意すべき事項は、学生に関する事故の発生と考えられる。このリスク管理に関しては、サークル活動やボランティア活動に対する大学の方針に関わらず、十分かつ強力な取組みが求められる。

一般的には参加学生に対し説明会や研修会での指導や掲示物や頒布物での通知が行われているが、リスク抑制の見地からは、個々の活動で想定されるリスク内容に応じたより踏み込んだ指導や説明が今後必要となってくる。活動参加学生の個別面談や活動計画書の精査など、危険性の高い活動には学生の意識を高めるためにも十分な管理が必要と考えられる。

事故等が発生した場合は全学的な連携体制が求められ、課外活動担当部署だけでなく、学生の所属学部、総務広報担当、学籍管理担当部署などが、連携して情報連絡や事故処理に対応することが必要である。

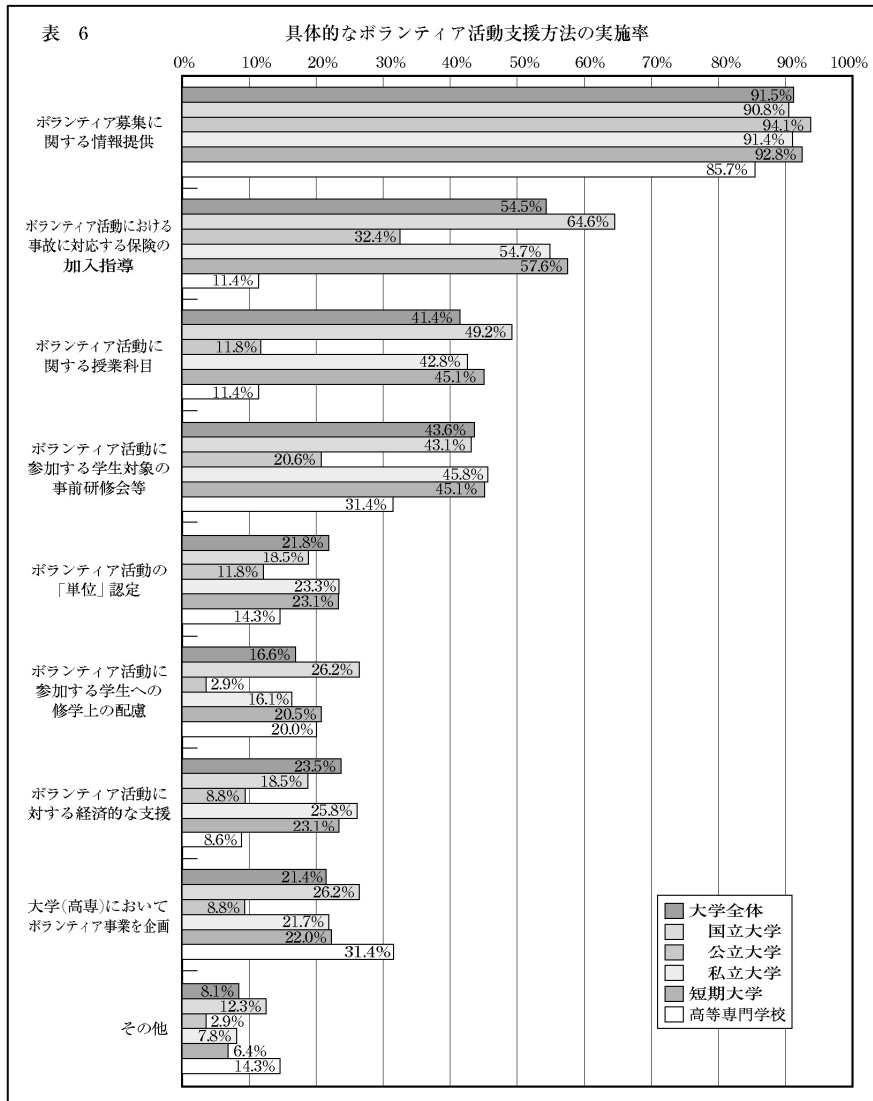
## c 管理運営方法

管理運営体制としては、サークル活動では学生から年度初めに活動計画を提出させ、年度内は定期的な報告と打ち合わせを行うことが必要である。各

サークルの顧問となっている教員との連携協力を行い、活動内容によっては責任者への注意や活動の監査を行い、必要な場合は活動の停止を求める。

ボランティア活動については、学生から参加報告を求めることなどにより極力実態把握に努めること、及びボランティア活動団体について情報収集に努めることが必要である。学内でボランティア活動に参加している教員あるいはボランティア活動を研究している教員との連携も行い、ボランティア活動全般の情報収集にも努めることが望ましい。

図表 4 ボランティア活動の実施状況



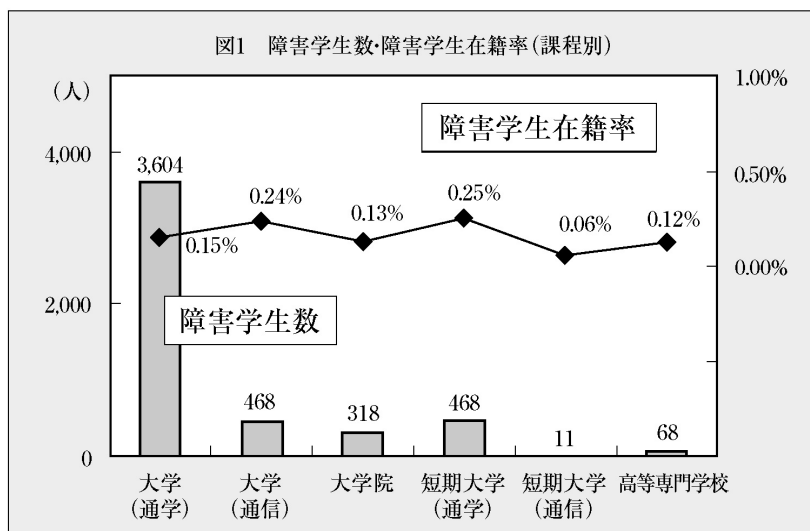
援の実態調査：日本学生支援機構2006

## (5) 障害学生等支援

大学における障害学生の在学割合は現状では極めて少ないが（1%未満）、高等教育機関への進学率の上昇、障害者の学習意欲の高まりにより、大学に進学を希望する障害者は漸増傾向にあり、今後も障害者の大学等進学が進むものと予想される。国立大学法人は高等教育機関として障害者の大学進学を推進し、大学での修学活動において障害学生が被る不利益や不便さを可能な限り解消するように取り組むことが求められる。

障害学生への対応が難しいのは、障害の内容が様でなくその程度も様々であるために、個々の障害内容・程度に応じたきめ細かな支援体制が必要となり、標準化やシステム化など効率的な対応が行いにくい点である。以下に、日本学生支援機構が公開している「障害学生修学支援メニュー」（2006/9）に基づいて、支援内容を整理する。

図表5 障害学生の在籍学生数と在籍率



出典：大学・短期大学・高等専門学校における障害学生の修学支援に関する実態調査報告書（2006日本学生支援機構）

### ①物的支援

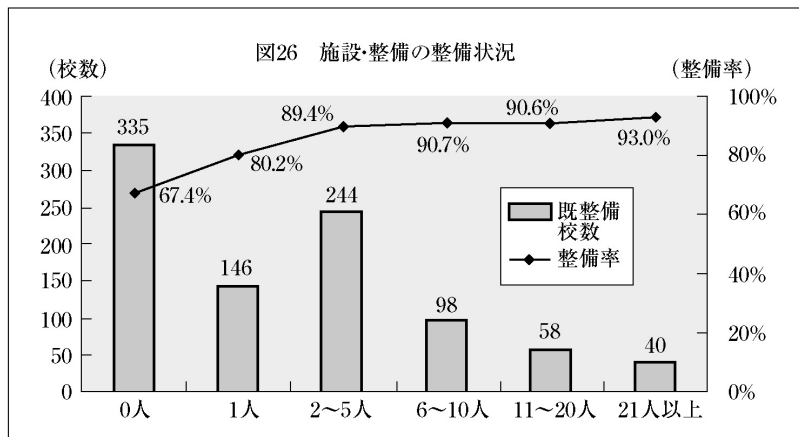
#### a 施設

障害学生の支援対策として施設面の整備は各大学で概ね取り組みが行われているが、現在在学している障害学生への対応を想定して整備していることが多く、異なる障害をもつ学生を受け入れる場合には新たに整備すること

が必要になると考えられる。内容的には例えば次のような施設の対応が必要と考えられるが、整備する範囲は、障害の態様・程度、各大学の教育方針・経営方針によって判断されることになる。

- ・校舎全体のバリアフリー化（車椅子等の移動対応）
- ・エレベーターの設置または改修（操作ボタン等）
- ・教室出入口改修（拡幅・段差解消）
- ・教室座席改修（車椅子対応）
- ・トイレ等の改修（身障者向け）
- ・事務窓口のローカウンター化
- ・点字ブロック・プレートの設置

図表 6 障害学生に対する施設整備の整備状況



出典：大学・短期大学・高等専門学校における障害学生の修学支援に関する実態調査報告書（2006日本学生支援機構）

b 備品

施設と同じく各大学で同じく整備へ向けての取組みが進展しているが、施設よりも障害内容に応じた個別性が強く、今後入学している学生に応じた取組みがより求められる。内容的には例えば次のような施設の対応が必要と考えられるが、整備する範囲は障害の態様・程度、各大学の教育方針・経営方針によって判断されることになる。

- ・コピー機（弱視用）
- ・OHP
- ・補聴器
- ・緊急放送設備



## ②対人支援

障害学生支援は施設や備品整備も重要であるが、実際には人的な支援がより求められ、かつ、きめ細かな対応が求められる。学習面、生活面両面に亘って教職員の連携が必要である上、実際の学習活動においては支援を行う学生の果たす役割も大きいことに留意する必要がある。

障害学生に講義や実習を行う教員、手続きや説明等を行う職員、学習や生活を直接支援する学生の連携を図って、総合的に障害学生を支援することが求められる。

### a 学習支援

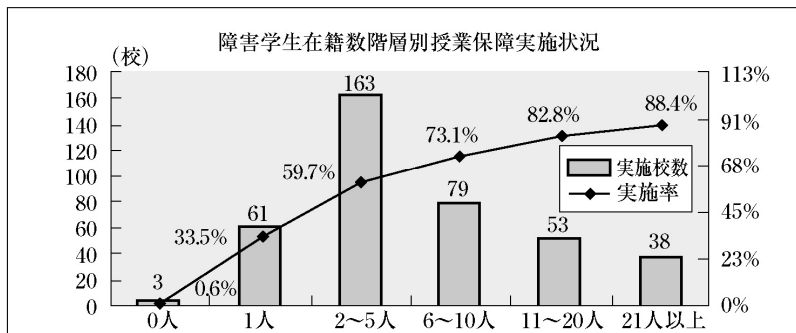
講義においては、教材点訳、ノートテイク（要約筆記）、手話通訳、講義録音等障害内容に応じて、講義内容を障害学生が確実に学習するための支援が求められる。これは講義に同席して行うために、学生のボランティアに依存することが多い。

国立大学法人として、これらの学生ボランティアの支援活動の質と量の両面での強化拡充と、活動内容の管理を行うことが求められる。特に支援学生に対して必要に応じて適正な評価と報酬を与え、障害学生支援に対するモチベーションを高めることが必要である。

その他ビデオ教材の字幕、講義内容のリーディングなどが講義支援として想定される。近年は情報機器を利用した授業やHPを利用した連絡・報告も多く行われており、その面での支援サービスの強化向上も必要になってきている。

試験においても点訳、別室準備、受験説明文書の配布、試験監督の増員などの支援が必要となる。

図表7 授業保証の実施状況



出典：大学・短期大学・高等専門学校における障害学生の修学支援に関する実態調査報告書（2006日本学生支援機構）

## b 生活支援

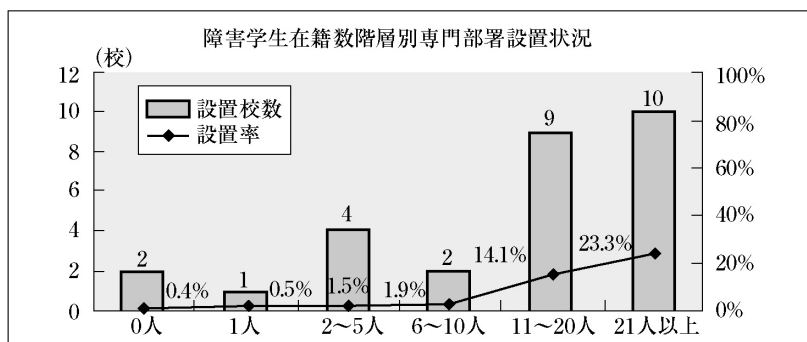
生活面の支援は、障害内容に応じた介助作業が必要であり、やはり学生のボランティアに依存することが多い。職員としての対応として重要になるのは災害や犯罪等非常時の対応と障害学生との定期的な個別相談の実施と考えられる。前者ではマニュアル等の配布・説明が求められ、後者は障害学生の要請を把握し対応策を検討する起点となる。

## c 体制

障害学生支援に対する体制は、障害学生の在籍数がまだ少ないこともあり、多くの大学では専門組織が立ち上がっていない状況とみられる。

実際の支援は前述のように学生に依存することが多く、また個々の障害支援対策においては外部の専門団体との連携が主となることから、大学の体制としてはこれらの支援活動全体をコーディネートするスタッフ・組織の整備に注力することが求められる。

図表 8 障害学生に対する専門部署の設置状況



出典：大学・短期大学・高等専門学校における障害学生の修学支援に関する実態調査報告書（2006日本学生支援機構）

## (6) 学生との情報交流、連携体制の構築

以上見てきたように、今後の国立大学法人において学生の教育・生活環境整備は極めて広範囲でかつ多様な内容を含んでおり、教職員だけで企画や計画、管理や運営を行っていくのは、現状の人員体制を考えると実質的には難しいと考えられる。そのため、これらの環境整備の受益者である学生との情報交流や連携体制を構築し、的確な整備施策を円滑に運営していくことが望まれる。具体的には学生の声を吸い上げる仕組み、障害学生支援に見られるように学生の協力を得る仕組みを構築していくことが考えられる。

## ①学生の意見収集

### a アンケート調査

大学においては学生の学習活動、生活行動等は学生の自主性に任されており、学生は自立した個人として活動している。そのため教職員は直接接する学生以外の情報が少なく、学生の全体動向が見えにくい状況にある。

その情報不足を補う手段として定期的なアンケートの実施が考えられる。教育面では授業評価のアンケートが導入されているが、教育・生活環境整備についても同様の取組みを実施することが必要と考えられる。

新入生の入学時アンケートとは別に、定期的に年1回程度実施することが想定され、経済面、健康面、活動面等について幅広く質問し、特定テーマに関する関心や是非等を聴取することなどが想定される。調査結果は教育・生活環境整備施策の検討に活用し学内には公表する。

### b モニター制度

教育・生活環境整備においては学生の満足度を高めていく方向での取り組みが望ましいが、その手段として、各種の施設やサービスの利用者の中からモニターを採用し、実際利用上の不満や改善点等をそれらモニターから定期的に意見収集することが考えられる。

具体的には寄宿舎、運動施設、交流施設等施設の利用モニターなどが想定される。モニターからの定期的なレポートや、モニターとの意見交換を定期的に行うことにより、現場での学生の利用実態、不満内容等を把握することになる。

### c 意見収集ルート

アンケートやモニターのような公式の情報収集ルート以外に、一般の学生も適宜教育・生活環境整備に関して意見できるようなルートも必要と考えられる。一種の投書箱でもよいし、メールでの意見募集などでもよいと考えられる。定期的にパブリックコメントのように特定テーマに関して意見募集することなどの仕掛けも、投書箱や投書メールの存在をアピールするために取り組まれて良いと考えられる。

## ②学生との協力体制

障害学生支援、寄宿舎の管理などのように、実際のサービス提供を学生と分担する場合も多いと考えられる。教職員の人員は今後抑制されていくことは確実であり、教育・生活環境整備の全てを教職員だけで対応することは困難になりつつある。業務の内容上外部の専門業者に委託せざるを得ない場合

も多いが、業務内容によっては、教育的見地からも学生に依存することがあってもよいと考えられる。

#### a 学内ボランティア

障害学生支援のように直接サービスを提供する役割を学生に求めるもので、基本的には有償で協力を求めることが多いと考えられる。この場合、サービスの質の維持についての責任を大学が負うことになり、適切な研修等の実施とモチベーション向上のための評価や報酬等の仕組みを整備することが必要である。

#### b 運営委託

寄宿舎内の管理のように大学施設内の運用管理を学生に任せるもので、基本的には無償で協力を求めていることが多いと考えられる。この場合学生に責任意識と参画意識を持たせるため、責任範囲を明確にして、定期的な報告を求めることや、学生との意見交換を行うことが必要となる。

## 5.4 教職員に対する福利厚生制度整備

### (1) 精神的労務管理

法人化という大きな変化により勤務環境や人間関係の変化で悩む教職員が少なからず存在すると想定される。また従来は国の規制下で人事管理していたため必要なかった教職員の処遇の問題にも各法人が自らの判断と責任で取り組まなければならない。また女性の学生及び教職員の増加などにより、大学においてもセクハラ問題は現実として発生しており、これも法人自らが取り組み対応することが求められている。

これらは精神的労務管理と位置づけられる業務であり、実際には個々の大学で状況に応じた細やかな対策が必要であるが、本稿では基本的な考え方や対応手法について検討し解説する。

#### ①メンタルヘルス

##### a 問題認識

法人化により国立大学法人には労働安全衛生法が適用され、同法に基づき法人が教職員の健康管理責任を負っている。同法では特にメンタルヘルス対策が近年強化されてきており（「事業場における労働者の心の健康づくりの

ための指針」厚生労働省2000年)、国立大学法人としても積極的に取り組むことが求められる。既に過労死等の精神障害等に関わる労災認定件数は平成15年度で100件を超えており、最高裁判決(平成12年3月24日)でも「使用者は、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務を負う」とされている。

大学の労働環境の特徴として研究室に見られるように物理的に多くの場所に分かれて教職員が勤務しており、また多くの教員については勤務時間も異なっていることが上げられ、民間企業に比べ法人全体としてのメンタルヘルスマネジメントは難しいと考えられる。実際に国立大学における精神的健康状態に関するアンケート調査では不眠、不安感、憂鬱感等の症状を訴える教職員が1割以上存在することが報告されている。(Campus Health44(2)2007;北海道大学)。また別の大学の調査では教員と事務職員ではストレスの感じ方、ストレス症状等が異なることも報告されている。(同上;東京工業大学)つまり、教員は事務職員に比べ仕事及び職場環境について負担を強く感じる一方で満足度も高く、事務職員は教員に比べストレス反応が強く出る傾向にある。

図表9 職員区分別ストレススコア

ストレス反応		N	平均 スコア	SD	t 値	ストレッサー		N	平均 スコア	SD	t 値
活気	教員	357	4.22	2.34	7.65 **	心理的な仕事の 負担度	教員	357	7.02	3.03	9.76 **
	事務職員	191	2.68	2.08			事務職員	191	4.36	3.06	
疲労	教員	357	4.56	2.91	-0.17	仕事の コントロール度	教員	357	6.09	1.87	7.45 **
	事務職員	191	4.60	3.05			事務職員	191	4.80	2.05	
抑うつ	教員	357	4.68	4.72	-3.04 **	職場/研究室の 対人関係	教員	357	6.53	1.78	3.83 **
	事務職員	191	6.06	5.63			事務職員	191	5.90	1.97	
精神的ストレス反応	教員	357	12.14	8.49	-2.19 *	仕事の満足度	教員	357	7.11	1.62	13.19 **
	事務職員	191	13.91	9.88			事務職員	191	4.98	2.10	
身体的ストレス反応	教員	357	6.31	5.02	-4.77 **	身体的負担度 環境によるストレス	教員	357	2.11	1.43	2.49 *
	事務職員	191	8.56	5.66			事務職員	191	1.81	1.24	

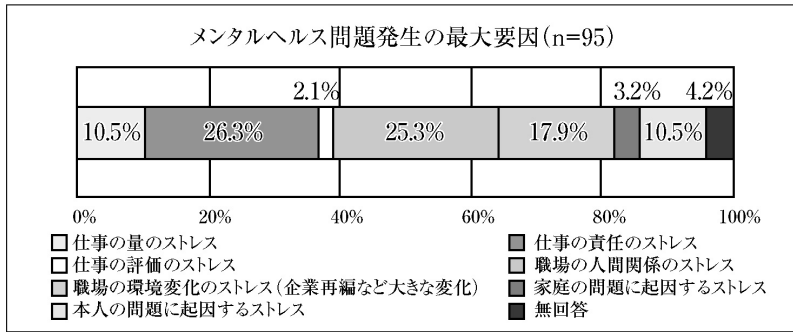
注) \*\* p<0.01、\* p<0.05

出典: CANPUS HEALTH 44 (2)

以上のように国立大学法人でのメンタルヘルスマネジメントは対応の難しい問題であり、その必要性も高まっていることを認識して対策に取り組むべきと考えられる。

一般企業でのメンタルヘルスマネジメントの問題の発生原因としては、主に、「仕事の責任のストレス」、「職場の人間関係のストレス」、「職場の環境変化のストレス(企業再編など大きな変化)」、「仕事の量のストレス」、「本人の問題に起因するストレス」であり、概ね職場が発生原因となっている。

図表10 メンタルヘルス問題発生原因

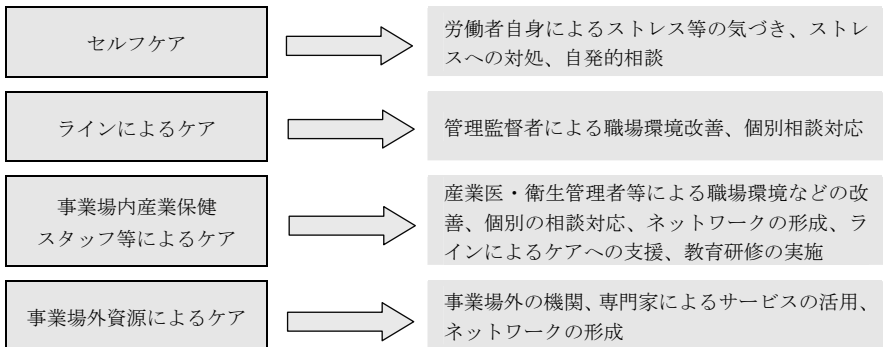


出典：「メンタルヘルスクエアに関する調査」労働政策研究・研修機構2005年

国立大学法人は既に「職場の環境変化」という影響を受けており、特に事務職員に対しては未経験の業務の増大等から「仕事の責任のストレス」や「仕事の量のストレス」発生が予想される。一方で教員においては上記のような一般的な職場のストレスに加え、精神的な問題を抱える学生、意思疎通の難しい留学生等への対応等対学生でのストレスや、長時間化しやすい研究活動に伴うストレス等が想定される。

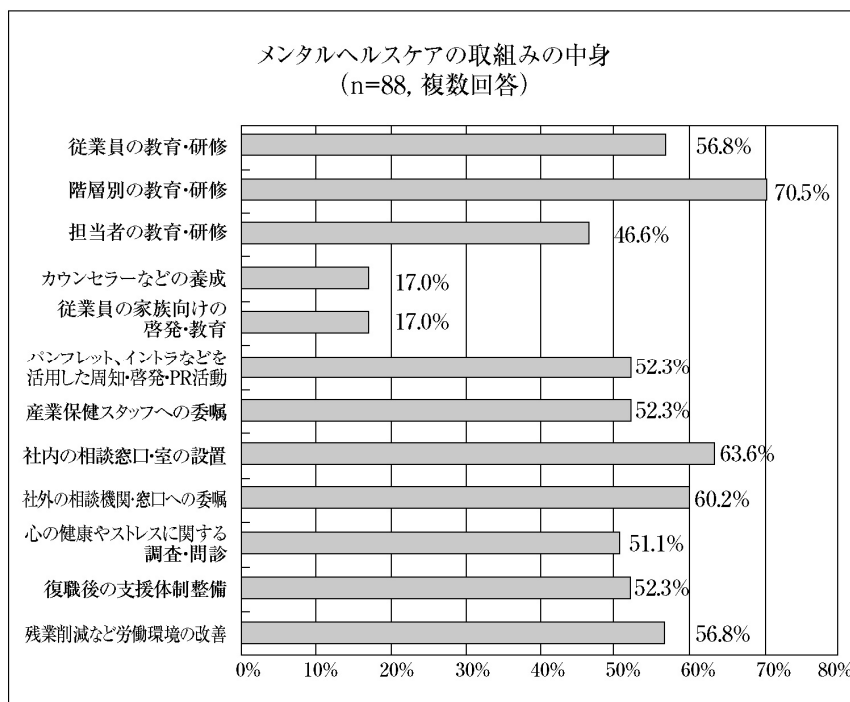
b 対策

メンタルヘルス対策としては、厚生労働省が「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」（平成12年8月）をまとめており、この中で定められている以下のような進め方に沿って対策をとることが望ましい。



実際にメンタルヘルス問題で対応を迫られている民間企業では「階層別の教育・研修」「社内の相談窓口・室の設置」、「社外の相談機関・窓口への委嘱」が多く、その他「従業員の教育・研修」、「残業削減など労働環境の改善」などが行われている。

図表11 民間企業におけるメンタルヘルスキアの取組方法



出典：「メンタルヘルスキアに関する調査」労働政策研究・研修機構2005年

国立大学法人においても同様な取組みが必要であるが、裁量労働制の下で勤務している教員においては前述の「セルフケア」、「ラインによるケア」が十分機能しないことが予想され、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、「事業場外資源によるケア」が重要になる。「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」では実際に対応するスタッフ数が教職員数に比べて少ないことが想定され、そのため学内でメンタルヘルスに係る産業医、保健師、臨床心理士、人事課等の様々なスタッフの緊密な連携で人員不足を補うことが求められる。

「事業場外資源によるケア」では、医学部のある大学ではある程度緊密な連携が可能と推定されるが、医学部のない大学にあっては外部の医療機関との緊密な連携支援体制を日常活動の中で構築しておくことが望まれる。

またこのようなメンタルヘルスキアに対する組織的取組の分担体制に加えて、予防医学の見地から第一次予防（啓蒙教育・発症予防等）、第二次予防（早期発見・早期治療）、第三次予防（リハビリテーション）という視点から対策を分けて検討することも求められる。

具体的には第一次予防として、「メンタルヘルスに関する認識を深める各

種講習会」「メンタルヘルス専門の相談窓口・室の設置」があり、学内教職員に対してメンタルヘルスの重要性を認識させ、教職員が気軽に相談可能な仕組みを整備することが望まれる。

第二次予防としては「メンタルヘルス専門の相談窓口・室の設置」「職場に関する業務調整」「家族との連携」「医療機関の紹介」があげられ、定期健診時のメンタルヘルスチェックや長時間残業者等への面談等により早期発見に努め、早期治療のため、休職や配置換え等の措置、家族への連絡、専門医療機関への連絡・紹介などが必要となる。

第三次予防として、「復職後の生活指導」「復職後の業務調整」「復職プログラムの作成」などの対策が想定され、復職前後において十分な面接を行い、適当な復職のタイミングを判断し、適切な復職プログラムを設定し、関係部署と連携して環境整備を行うことが求められる。

また上記のうち事務職員、技術職員は民間の一般的な労働者と近い業務形態であり、第一次予防対策として長時間残業についてのケアが必要となる。既に厚生労働省から労働安全衛生法の改正に伴い「過重労働による健康障害防止のための総合対策について」という通達（平成18年）出されており、その中で長時間労働者に対する面接指導の実施等が規定されている。具体的には以下のような長時間労働者に対して医師等の面談実施を求めている。

一月当りの時間外・休日労働時間	労働者の申出	必要な措置
100時間超	必要	医師による面談指導を確実に実施
80時間超	必要	面談指導等を実施するよう努める
100時間超、または2ヶ月または6ヶ月の平均で80時間超	不要	医師による面談指導を実施するよう努める
45時間超かつ健康への配慮必要と認定	不要	面接指導の措置を講じることが望ましい

国立大学法人でもそれぞれの事情に応じて一定の時間を超え残業を行っている職員に対して面談等により積極的なケアに取り組むことが求められる。

メンタルヘルスケアに対する取組みにおいて留意すべき点はプライバシー保護であり、相談内容はもちろん相談していること自体も大学内に知られない体制が求められる、その意味で外部のメンタルヘルスケアサービス事業者の活用も検討されてよい。

## ②セクハラ対策

### a 問題認識

教職員間のセクハラ問題は、旧国立大学時代には文部科学省の訓令で啓発



活動や相談体制の整備が指導されていたが、法人化以後労働法規上（男女雇用機会均等法）明確に事業主としての国立大学法人はセクハラ防止のため雇用管理上の配慮を求められている。

厚生労働省によればセクハラとは次のように定義される。

職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること（事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針案）

さらにセクハラの種類としては「対価型セクシュアルハラスメント」（性的な言動に対する女性労働者の対応により当該女性労働者がその労働条件につき不利益を受ける）と、「環境型セクシュアルハラスメント」（当該性的な言動により女性労働者の就業環境が害されるもの）の二つに分けられている。いずれの場合も加害者側の意図とは直接関係しない点に注意が必要である。

不利益を受けたとみなされるのは、解雇、降格、減給、配置転換等まで広く含まれ、性的な言動としてみなされるのは、性的な関係を強要することや必要なく身体に触ることだけでなく、性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報を意図的に流布することなどが含まれる。

現状で、国立大学法人の教職員間のセクハラ実態は、文部科学省の懲戒処分者の報告や各大学のプレスリリースによれば年間数十件程度であるが、被害者側が情報公開に消極的であることなどから、実態は表面化した件数を上回る水準と推測される。

## b 対策

厚生労働省が前掲の指針で求めている対策は大きく3つに分かれる。

一つが「事業主の方針の明確化及びその周知・啓発」でセクシャルハラスメント撲滅・禁止に対して、事業主がセクハラの内容とその撲滅に向けての方針を明確化しそれを周知徹底させることを求めている。

具体的には「就業規則等服務規律等を定めた文書において、セクハラの内容とその撲滅に向けての方針を規定し、労働者に周知・啓発すること」「パンフレット等にセクハラの内容とその撲滅に向けての方針を記載し、配布等すること」「セクハラの内容とその撲滅に向けての方針を労働者に対して周知・啓発するための研修、講習等を実施すること」などが該当する。加えて「セクハラを行った者については厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を就業規則等服務規律等を定めた文書に規定し、管理・監督者を含む労働者

に周知・啓発すること」が求められている。

二つ目が「相談・苦情への対応」で事業主には職場におけるセクシュアルハラスメントの内容や状況に応じ適切かつ柔軟に対応するために、相談体制整備が求められている。

具体的には「相談への対応のための窓口をあらかじめ定めること」「相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること」「相談窓口ではセクハラが現実には生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合やセクハラに該当するか否か微妙な場合であっても、適切な対応を行うようにすること」などが求められている。担当者を定めたり、制度を設けたり、外部へ委託することなどの対応が想定されている。

三つ目が「セクハラ発生後の迅速な対応」で、事業主は職場におけるセクシュアルハラスメントに係る相談の申出があった場合において、当該セクハラに係る事実関係を迅速かつ正確に確認し、適正に対処することが求められている。

具体的には「セクハラの実事関係を迅速かつ正確に確認すること」「セクハラが生じた事実が確認できた場合は、セクハラ行為者とセクハラ被害者に対する措置を適正に行うこと」「セクハラ再発防止に向けて職場におけるセクシュアルハラスメントに関する方針を周知・啓発する等の措置を講じること」などが求められる。

国立大学法人においても同様の取組みが必要であるが、特に国立大学法人は常勤教員における女性割合が1割強と極めて少なく、事務職員だけみても男女比が2：1という状況であり、民間企業等に比べ潜在的に職場としてセクシャルハラスメントが起きやすい環境にあることに留意する必要がある。

その意味でセクシャルハラスメント対策において重要となる、被害者や行為者に関わるプライバシー保護、セクハラ相談者や事実関係確認のための協力者に対する不利益な取扱をしないことの周知徹底等について、十分な体制整備が必要と考えられる。

図表12 大学教員男女割合

区分	計			国立			公立			私立		
	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女
合計	164,473	135,876	28,597	60,712	53,762	6,950	11,743	8,862	2,881	92,018	73,252	18,766
学長	713	659	54	87	85	2	76	64	12	550	510	40
副学長	676	639	37	256	251	5	40	34	6	380	354	26
教授	66,125	59,148	6,977	21,928	20,489	1,439	4,031	3,416	615	40,166	35,243	4,923
助教授	38,855	31,970	6,885	17,569	15,543	2,026	3,143	2,384	759	18,143	14,043	4,100
講師	20,731	15,505	5,226	4,825	4,010	815	1,656	1,110	546	14,250	10,385	3,865
助手	37,373	27,955	9,418	16,047	13,384	2,663	2,797	1,854	943	18,529	12,717	5,812

(出典：学校基本調査2006)

図表13 大学職員男女割合

区分	計			国立			公立			私立		
	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女
合計	182,962	68,725	114,237	57,448	27,146	30,302	12,134	4,133	8,001	113,380	37,446	75,934
事務系	73,241	43,232	30,009	24,216	16,827	7,389	3,682	2,490	1,192	45,343	23,915	21,428
技術技能系	10,335	8,484	1,851	7,662	6,305	1,357	449	366	83	2,224	1,813	411
医療系	89,290	12,690	76,600	24,447	3,314	21,133	7,317	926	6,391	57,526	8,450	49,076
教務系	4,838	2,120	2,718	663	334	329	193	72	121	3,982	1,714	2,268
その他	5,258	2,199	3,059	460	366	94	493	279	214	4,305	1,554	2,751

(出典：学校基本調査2006)

## (2) 労働支援

法人化により国立大学法人の教育・研究活動を支える人材への支援施策は重要な経営問題であり、本稿では多くの労働者支援策の中から、国が政策として支援し民間企業でも最近対応強化が求められている、「育児に対する支援」、「介護の必要な親族を抱える教職員への支援」、「障害をかかえる教職員への支援」について、基本的な考え方や対応策について検討し解説する。

### ① 育児支援

#### a 問題認識

子育て支援は少子化問題対策として次世代育成支援推進法の一環として捉えられることが多いが、より広く仕事と生活の調和を可能にする社会、ワークライフバランスの問題としても、重要なテーマと考えられる。

まず次世代育成支援推進法では基本理念として「保護者が子育てについての第一義的な責任を有するという基本的認識の下に、家庭その他の場において、子育ての意義についての理解が深められ、かつ、子育てに伴う喜びが実感されるように配慮して行われなければならない」ということが定められている。その上で政府、地方公共団体、事業主による行動計画の策定が求められ、平成17年度4月以降に上記行動計画を届け出ることが要請されている。政府からはこれらの行動計画策定のための指針の提示があり、事業主は概ね次のような内容を踏まえて、個々の実情に応じた行動計画策定を求められている。

#### 内容

- ① 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備（妊娠中及び出産後における配慮、出生時の父親の休暇取得の促進、事業所内託児施設の設置及び運営、職場復帰しやすい環境

整備、子供の看護の休暇の措置の実施等)

- ②働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備（所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進、ワークシェアリングの実施、テレワークの導入、労働観是正の意識啓発等）
- ③地域における子育て支援等（託児室・授乳コーナーの設置等の推進、労働現場を見せる「子ども参観日」の実施、企業内での家庭教育に関する学習機会の提供等）

現状では策定が義務付けられている大企業で99%以上の届出率（2006/10/1；厚生労働省調べ）であり、各国立大学法人も一般の事業主としてこれらの計画を策定している。

さらにこの計画で策定した目標を達成しているなど一定の基準を満たす事業主は、厚生労働省から認定を受けることができ、「次世代認定マーク」というマークを商品等に付けることができる。厚生労働省によれば行動計画届出事業主の2割以上が認定を希望している。

しかしながら実際に策定された行動計画の目標達成へ向けての取り組みはこれからというのが一般的な企業等の現場実態とみられる。

このように国立大学法人においても既に策定されている行動計画の目標達成に向けて、雇用環境の整備や労働条件の整備などに注力することが求められている。

ワークライフバランスの主な取り組みとしては、育児・介護休業法が改正され、「ファミリー・フレンドリー企業」表彰制度が導入されている。

前者の育児・介護休業法での支援内容は「休業制度」「時間外労働制限」「深夜業務制限」「勤務時間の短縮」などであるが、今回の改正では次のような支援策が新たに加えられている。

- ・育児休業制度の対象範囲拡大：一定条件を満たす非常勤雇用者
- ・育児休業期間の拡大：一定の条件を満たす場合1歳6ヶ月まで休業期間が拡大
- ・看護休暇制度の導入：小学校就学前の子供を養育する雇用者は、申し出ることにより年間5日まで、怪我や病気の子供の看護のための休暇を取得可能

また「ファミリー・フレンドリー企業」表彰制度では次のような事項を対象に表彰を行っている。

- ・法定基準以上の育児・介護休業制度を規定していて、かつ実際に利用されていること
- ・仕事と家庭のバランスに配慮した労働が可能な制度があり実際に利用されていること
- ・仕事と家庭の両立を可能にする制度を規定していて、かつ実際に利用されていること
- ・仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること

この表彰は平成11年度より行われており、毎年40社程度が表彰を受けており、学校法人が表彰を受けている例も見られる。

このワークライフバランスの観点からの子育て支援では、「育児のために休業できる制度の整備と利用促進」「仕事をしながら育児ができる制度の整備と利用促進」「これらの制度を利用しやすい環境づくり」など、育児をテーマに仕事と家庭の両立が主に求められている。

#### b 対策

次世代育成支援推進法に関する対策では、前述した行動計画の目標達成が何よりも求められる。個別の目標達成に向けて行動計画の実効性をあげるためには、同法が掲げる「仕事と子育ての両立の推進」という理念について、学内全体の意識共有・啓発が必須と考えられる。そのためには、多くの大学で行動計画に盛り込まれている「推進体制の整備」「労働者の意見の反映のための措置」「計画の周知」「計画の実施状況の点検」に注力することが求められる。具体的対策として以下のようなものが想定される。

##### 「推進体制の整備」

- ✓ 教職員も参画する学内委員会整備
- ✓ 教職員に対する研修や講習の実施
- ✓ 教職員に対する相談窓口・情報提供の整備、専門組織の設置

##### 「労働者の意見の反映のための措置」

- ✓ 教職員アンケート
- ✓ 全学教職員集会

##### 「計画の周知」

- ✓ わかりやすい適切な資料の配布
- ✓ 管理職を中心とした研修や講習の実施

##### 「計画の実施状況の点検」

- ✓ 定期的な点検
- ✓ 計画の見直し

行動計画の内容については各大学が個別事情に応じて策定しており、それぞれの大学において施設整備や就業規則の変更など適宜取り組むことになる。特に国立大学法人においては前掲のように他の職場よりも男性比率が高いことに鑑み、家庭より仕事を優先させがちな職場環境、育児は女性がするものという意識を変えることに留意することが求められる。

ワークライフバランスに関しての対策としては、育児休業、看護休暇等を就業規則に規定することが当然必要であるが、単に規定するだけでなく利用促進に関しての対策や利用し易い環境整備までを総合的に取り組むことが望ましい。

特に育児・介護休業法での規定内容はあくまで労働者全体を対象とした基準であり、教育・研究事業という人材を基盤とする事業を営む国立大学法人の特性に鑑み、法令を上回る支援規程などが検討されてよい。一部の国立大学法人（名古屋大学、お茶の水女子大学等）では、国立大学法人が設置者となって運営を外部に委託する学内保育所を設置しており、教職員だけでなく留学生、大学院生等の学生も利用可能としている例が見られる。

ただ一般企業等でも女性勤務者が多い病院や小売業を除けば、事業所内保育施設は費用負担の面からまだ設置件数は少ない。大学が設置する場合は学内のニーズ、所在地域の保育所整備状況、設置費用や保育料水準などを検討して設置の可否を検討することが必要である。

またファミリー・フレンドリー表彰企業等先行した取り組みを行っている企業に関する情報収集や現場訪問等も対策として検討されて良い。

## ②介護支援

### a 問題認識

介護支援の問題は高齢化に伴って要介護者が増加し、労働者において介護の負担を担わなければならない者が今後ますます増大することが見込まれていることから、ワークライフバランスの問題として取り組まれている。具体的には主に育児・介護休業法が改正され、介護問題に対応できる雇用環境の整備が進められている。

育児・介護休業法の改正では、次のような支援策が新たに加えられている。

- ・介護休業制度の対象範囲拡大：一定条件を満たす非常勤雇用者
- ・介護休業期間の拡大：対象家族1人につき、要介護状態に至るごとに1回、通算93日まで介護休業可能

国立大学法人においても就業規則等に既に盛り込まれているが、育児休業

と同様、規定しているだけでなく、利用促進に関しての対策や利用し易い環境整備までを総合的に取り組むことが望ましい。育児支援については、男女雇用機会均等や少子化対策の考え方を基に比較的取組みが進行していると考えられるが、介護支援については高齢者自身の福祉として捉えられることが多く、労働者支援・雇用環境整備としての取組みは比較的弱いとみられる。実際には介護保険上の要支援・要介護者数は全体で4百万人を超えており、今後この数は確実に増加しかつ介護期間は育児期間よりも概ね長期であることを想定すると、雇用問題として重要な問題になってくると想定される。

#### b 対策

介護支援についての支援内容は育児支援と同じく「休業制度」「時間外労働制限」「深夜業務制限」「勤務時間の短縮」などであるが、介護は個別の支援を求める状況が個人によって大きく異なるので、学内規程の内容や規程の運用には柔軟性や弾力性が求められる。

その意味で、介護支援に関しては学内相談体制の整備や外部行政機関・介護事業者との連携体制を整備しておくことなどが求められる。

### ③障害者対応

#### a 問題認識

障害者雇用については、障害者雇用促進法で一定割合の障害者の雇用が義務付けられており、一定割合未達事業主には納付金が課され、超過事業主には調整金が支給されている。また障害者を雇い入れるための施設の設置、介助者の配置等に助成金が支給されている。国立大学法人では求められる割合は2.1%だが、現状の水準は1.4%程度と報告されている（厚生労働省資料）。これは、多くの国立大学法人が障害者雇用の拡大が難しい病院事業を大規模に営んでいることが影響していると推測される。しかしながら国立大学法人は公的機関として率先して障害者雇用に取り組むことを期待されており、雇用率上昇への取組みが必要である。既に厚生労働大臣名で国立大学協会に法定雇用率達成などの要請が行われている。

雇用率上昇と合わせて、障害者が働き易い職場環境整備が必要であり、障害学生と同様に施設・備品等の物的支援、介助者等の人的支援が求められる。職場環境整備に関しては、行政の支援策も「トライアイル雇用」「ジョブコーチ」「就業・生活支援センター」等整備されてきており、これらの施策を活用した取組みが求められている。

## b 対策

法定の雇用率の確保が当面の目標となるが、新たに障害者を雇用することによる人件費への影響や学内での負担方法について検討しておく必要がある。また大学によっては2.1%達成時点での障害者の雇用数がかなり多くなることが想定され、一様でない障害者の障害状況に応じ、これら多くの障害者に対し適切に職務内容を選定し、職場環境について十分な配慮を行う必要がある。当然設備面でのバリアフリー化等の工事も必要に応じて整備することが求められる。

障害者雇用は単なる人事・労務政策だけの問題でなく、広く大学運営にかかわり教育研究体制、事務遂行体制の整備と関連して検討される必要がある。その意味で障害者雇用に関しては、できれば専門部署・専門人材からなる全学体制を整備していくことが望ましい。

### (3) 教職員交流施設

教職員の福利厚生に関して、より積極的に法人としての組織運営に資する意味での学内交流施設の整備が必要と考えられる。特に国立大学法人は法人化前では各学部等部局の独立性が強く、キャンパスも分散配置されていることが多いとみられる。法人化以後は一つの法人の中の構成員として、組織的一体感を意図的に高め、学内のコミュニケーションを緊密にしていくことが必要と考えられる。

本稿では基本的な施設仕様、利用条件・利用者負担額、運営体制などについて検討し解説する。

#### ①施設内容

外部の研究者交流施設と学内の教職員交流施設が主に想定される。前者は特に海外の研究者の宿泊施設が想定され、国際交流会館などの名称で整備されていることが多い。後者は学内の教職員交流施設として最近整備され始めた施設で、ファカルティハウスの名称で飲食施設・会議室・ラウンジなどが併設されている。

#### ②利用条件

研究者交流施設の利用者は大学で認めた研究者であることが前提で、教職員交流施設は学内教職員が前提となる。後者は飲食施設等を併設している場合は、大学と地域の交流という視点から学外者の利用も認めてよいと考えられる。



### ③運営体制

これらの施設管理については、学生の寄宿舎と同様、運営コストの低減、省エネルギー化、環境対策に留意することが求められる。管理運営上のポイントとしては、いずれの施設も年間の運営計画、補修計画等を定め、定期的な点検や補修を実施することが求められる。必要に応じて経営層までの管理報告や問題点に対する関係部署との連携協議を行うことなども検討されてよい。また管理運営業務の全部または一部を民間事業者に委託する施策も、今後大学経費全般の削減方針を踏まえると、コスト低下につながる範囲において検討する余地が大きい。

## 参考文献

- 平成15年度奨学事業に関する実態調査；独立行政法人日本学生支援機構  
平成16年度学生生活調査結果（日本学生支援機構）  
「平成17年5月1日現在の留学生宿舍の状況」日本学生支援機構調査  
学生の健康白書2000：国立大学等保健管理施設協議会  
大学等における学生生活支援の実態調査：日本学生支援機構2006  
大学・短期大学・高等専門学校における障害学生の修学支援に関する実態調査報告書：2006日本学生支援機構  
事業場における労働者の心の健康づくりのための指針；厚生労働省2000  
「メンタルヘルスケアに関する調査」労働政策研究・研修機構2005年  
学費・奨学金に対する現状認識と展望：日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所2003  
事業所内保育所の現状と課題：第一生命経済研究所ライフデザインレポート  
2004年3月  
学生募集における学費戦略と奨学金の役割：椋山女学園大学教授 丸山文裕  
日本私立大学協会「大学経理部課長相当者研修会」講演資料2001  
私立大学と学費・奨学金：日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 2005  
学生援助制度の日米比較：小林雅之 濱中義隆 島一則 文教協会平成13年度研究助成報告書2002  
全国保健管理協会機関紙：Campus health44（2）2007

## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第6章 広報





# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1.4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに …………… 2-1
- 2.2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2.4 共通認証システム …………… 2-13
- 2.5 組織と人材 …………… 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3.5 用語 …………… 3-56
- 3.6 参考文献等 …………… 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4.3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会

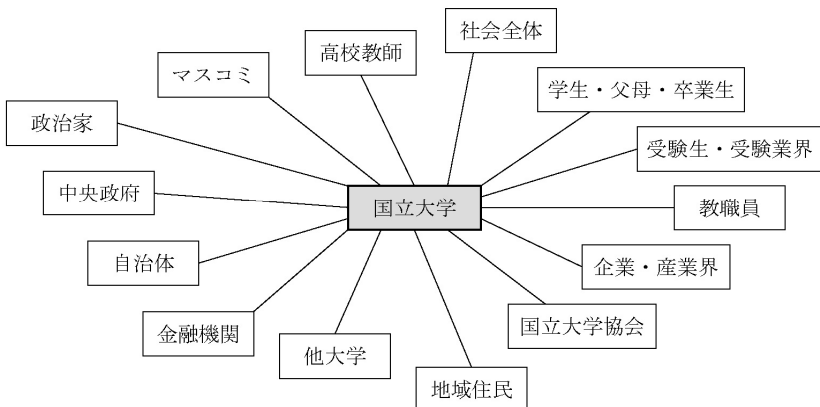


## 6.1 国立大学における広報

### (1) パブリック・リレーションとしての広報の役割

国立大学が法人化され、大学を取り巻く利害関係者（ステイク・ホルダー）とのコミュニケーションを通じた良好な関係の確立と継続・向上は、極めて重要なものになっている（図1参照）。なぜならば、従前は文部科学省という国の行政機関の一部として国立大学が位置付けられていたため、運営管理あるいは経営面では政府・省庁との関係が一次的なものであって、その他のステイク・ホルダーは概念として認識されていた程度であった。しかしながら、国から独立した法人格を有するようになると、すべてのステイク・ホルダーとコミュニケーションを通じて関係を構築していくことが求められる。それは、国の機関の一部として存在しているのではなく、高等教育にかかる教育研究活動を通じて地域社会に貢献し、社会からの支持を得て存在する公的な存在に移行したからである。国からの経常的な財政支援が低下して産業界や地域等からの支援が必要という財政・資源の側面もあることは事実であるが、大学としての活動を認知してもらい社会的存在として発展していくには、活動内容を広く一般国民や社会に理解してもらうとともに社会からニーズ等をフィードバックして反映させる双方向の情報発信と自己修正機能をもった広報活動が不可欠である。

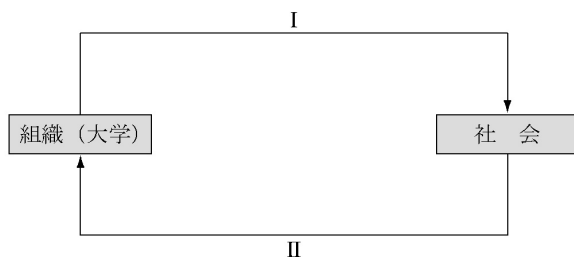
図1 国立大学法人のステイク・ホルダー



しばしば、大学広報は企業や行政において実施されている顧客・住民に対する情報発信の意味で語られる。これは、図2に示す組織から社会への情報伝達Ⅰに着目した考え方であり、大学が社会から距離をおいた「象牙の塔」

としての存在から社会にその活動を認知してもらう行動に転換する有力な手段として位置づけられる。確かに国立大学から積極的に情報発信をしようとする動きは最近のもので、大学が広報をすることに否定的な風潮も強かった点を考えると改革といえる。しかしながら、社会的な存在として継続的に発展していくには、大学側から情報を発信するだけでなく、発信した情報に対する社会の反応を知ったり、逆に社会のニーズを大学側がくみ取ることが重要である。大学活動を知ってもらおうと積極的に情報発信しても社会に届いていなかったり、理解されていないならば意味がないからである。知の創造・新しい知見の発見の価値や必要性を訴えても理解されねば、企業のような自発的な交換取引で資源調達と活動が成り立っている組織と異なり、大学の活動原資は確保されない。その意味から社会から大学へのフィードバックを図るコミュニケーション回路としての側面（図2のⅡ）も併せ持ったものが「広報」である。

図2 双方向コミュニケーションとしての広報



## (2) 大学と企業・政府との違い

広報は組織と社会との双方向コミュニケーションを図ることが基本であり、その点において組織が企業、政府（行政）、あるいは、ここで対象とする国立大学であれ、同じである。しかしながら、ステイク・ホルダー全体として共通していても組織と最も関係が強いあるいは強くあるべき利害関係者（ターゲット・グループともいう）は、組織の提供するサービスの受け手である消費者・顧客やその活動原資を供給する株主・出資者あるいは監督機関である。したがって、「サービス」の内容、「受け手」や「拠出者」あるいは「監督者」が誰か、によって関係性を確保・強化する方策は異なってくる。特に、ターゲットグループの特性が社会経済情勢の変化とともに変化しているか変化が予想される場合には、未来志向の動的な広報が必要になってくる。18歳人口の減少という人口動態は優秀な学生確保が国公私を問わず大学側の「顧客」戦略として重要なものとなり、大学の国際競争の激化が予想さ

れるならば、他国の大学や受験生に対する関係も強化する必要性がでてくる。

一般小売業や家庭用品等を除けば、企業の顧客は国際社会を含む社会全体でなく企業の供給する財・サービスを需要する消費者であり、特定顧客が主要なターゲット関係者となる。住宅販売会社を例にすれば、所得が一定水準に達しないと自宅保有は不可能であるから、所得階層でまず顧客が限定される。さらに、販売会社は住宅の種類（一戸建て、マンションなど）や間取り、価格や所在地により商品である住宅の購入候補者となる潜在顧客を区分（セグメンテーション化）して、商品とターゲット集団の関係づけを行う。この顧客の特定化は、大学においても過去の市場調査や推薦制や指定校あるいは地域枠設定等を通じてなされているから、特定顧客を主要な利害関係者とする場合には企業と共通する。しかし、一方では教育研究活動の貢献あるいは影響範囲が社会全体に及ぶものであること及び活動原資の過半を納税者負担の税金に負っている公財政支援の特性から、社会・国民全体に対するコミュニケーションと説明責任を担うことが義務付けられている。最近では企業においても企業社会責任（CSR）概念が提唱され、その報告も社会に対してなされているが、あくまでも任意的・自発的なものである。この不特定多数に対するコミュニケーションが抛出者の特性から要請されるのは政府・行政との類似点である。

しかし、大学は企業や行政と異なり、自主的・自律的な教育研究活動を通じて知的生産を行う場であるから、個々のスタッフの創意工夫が活動原則になる。トップの方針により企業や政府のように特定の明確な組織目的の達成のため構成員の活動を方向づけ資源を充当することも必要であるが限界がある。大学の名声や認知度向上につながるという観点からは、個々の教員の教育研究成果の情報発信も積極的にを行うよう要望し支援することが期待されるものの、各教員の自由な意思が尊重されることが必要である。

### （３）広報の基本原則

広報の機能を十分に発揮するため常時留意しておくべき態度は以下の３点である。これらは広報主体が大学でなくとも必要とされる要素であるが、迅速性と理解性は従来国立大学の組織文化として必ずしも成立していなかったものであり、特に徹底することが望まれる。

#### ①迅速性

情報は鮮度が大切といわれるとおり、既に他の媒体等で報道されたり知られた内容を発信しても意味がない。研究成果のような学術情報も海外

のメディアや国内のマスコミが既に報道してから記者会見を行ってもその効果は限定的であり、情報価値も低くなる。また、危機管理に関する情報発信でも、他の機関によって見込や誤った報道がなされてしまった後では、その内容の適正な理解を求めたり修正したりすることは困難である。また、受け手からの社会からのフィードバックも迅速に行わないと修正行動やそれに基づいた情報の追加発信が遅れてします。一方的な発信にとどまらず、相手側の意見にいち早く対応することがイメージの向上にもつながる。

### ②正確性

情報の内容が正確であることは最低限の要件であり、誤った情報を早く発信しても混乱を生じるだけである。その意味で発信時点において正確に把握している内容の範囲内で迅速に対応することが必要である。危機対応などで確認中の情報があるのは当然ともいえ、確実な情報を発信し、未確定・未確認なことはその旨を明示することが重要である。もっとも、正確性は受け手や社会の要求する水準で判断することが基本であり、業界的な専門領域での尺度で判断することは避けねばならない。

### ③理解性

いかに迅速にかつ正確に情報を発信しても受け手がその内容を理解できないと、コミュニケーションが成立しない。したがって、情報発信者の視点でなく受け手の視点から情報の内容を吟味し、正確性・迅速性を失わない範囲でターゲットとする受け手に十分理解できる内容に構成することが不可欠である。そのことが、マスコミで報道される機会を増すし、受け手からのフィードバックも期待できるからである。専門用語の使用については特に注意が必要であり、学術情報の場合には事務スタッフや専門外の学生に内容の理解可能性を確認して修正を図ることも有益である。

## (4) 内部広報と外部広報

広報は組織と社会との双方向コミュニケーションであるが、組織体としての情報発信は外部の利害関係者にとどまらない。組織の方針とか新しい戦略等について構成員なる従業員にその内容を伝達し、同時に構成員の意見を反映して修正する内部広報としてのエンプロイヤー・リレーションを確立することが重要である。特に大学教員の文化として知識共有と同僚意識の強さが指摘されるところから、トップダウンのみの情報伝達では組織改革へのスタッフ協力が得られない可能性もあり、教職員と大学幹部との問題意識や改革方



針の共有化が必要である。実際、ある調査（表 1 参照）では正規のルートでなく「うわさ・伝聞」による情報入手が学内広報や回覧について三番目になっていて、こうした不確実な情報で教職員が判断・行動することは、組織にとっても混乱を生じるだけである。とりわけ、新学部・研究科の創設とか新しい人事制度の導入等が外部のマスコミによって学内広報より先に報道されれば、教職員の大学組織への不信が増すだけでなく職務への動機付けも低下しかねない。したがって、必要な情報を適時に学内に発信するとともに、大学の長期的な戦略や目標にかかわる内容については学内で意見交換する場を積極的に設けることが期待される。

表 1 教職員の勤務先大学に関する情報源

情報源	実際（期待）単位：%
委員会	30 (20)
組合	12 ( 7)
うわさ・伝聞	48 ( 5)
地元新聞・ラジオ	7 ( 2)
学内広報誌	55 (53)
直属の上司	28 (28)
同僚との打ち合せ	12 (12)
回覧板	60 (51)
掲示板	33 (17)

出典：F. Albrighton and J. Thomas (2001)

## 6.2 広報活動の種類

広報活動には本来のパブリック・リレーション（PR）としての広報以外に広告及びパブリシティと称される活動も含まれる。

### （1）広告

大学が広告主となって媒体である紙面や放送時間等を有料で購入して、特定の目的実現や促進を図るため社会へ情報を発信する活動である。基本的に一方向の情報伝達であること及び有料であることから媒体と時間を確実に選定できる点が広報と異なる。他方で、メディアを活用する点は広報と似て

いる。現在、大学側が広告活動として実施している主なものは、受験生向けの雑誌等への広告掲載やテレビ等のスポット広告・看板（広告塔）が挙げられる。

## （２）パブリシティ

パブリシティはメディアを活用した情報発信であり、大学側が積極的に社会に情報を伝達するものである。広告活動とはマスメディアを利用する点及び一方の発信である点では共通するが、無料であること及び媒体と時間あるいは内容を指定できないことが異なる。つまり、パブリシティは大学側が記者会見等によりマスメディアに対して働きかけ、その結果として新聞、テレビ等に掲載されるものである。したがって、大学側が努力してもマスコミの記事等にならない場合、あるいは掲載されても大学側の趣旨とは異なる意味合いで取り上げられることもある。大学側が社会に開かれた知的共同体として活動を広く発信する点で有用であり、近年認知度向上の戦略としても重視されている。

## （３）広報（PR）

本来のパブリック・リレーションとしての広報活動は、パブリシティと異なり双方向のコミュニケーションである。特にメディアとの関係は情報発信者としての大学と相互理解と相互信頼の構築を通して有効な関係を期待するものであることに留意しなければならない。したがって、大学にとってマイナスとなる不祥事等の情報についても、パブリシティの観点から発信されにくいものの、社会との対話・説明責任の見地から広報が必要になってくる。危機管理の広報はこの典型例である。以下これら3つの活動を特に区分しない場合は「広報」として総称して使用する。

# 6.3 広報媒体とメディア・リレーション

メディアは大学と社会との関係性を結ぶコミュニケーション回路で大きな役割を担う。したがって、大学と社会のパブリック・リレーションのなかでもメディアとの関係性（メディア・リレーション）は、独自に組織体である大学と関係性を有する以外に他の関係性にも働きかける意味で得意な存

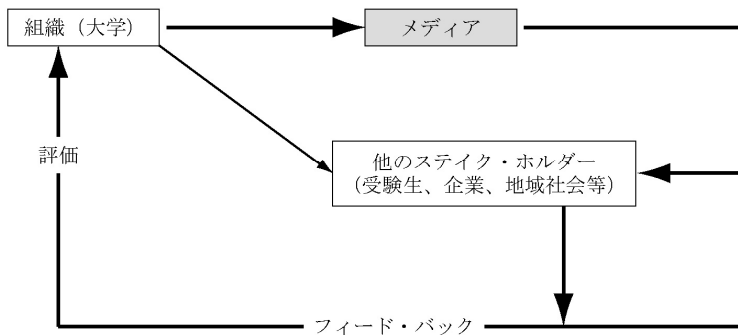
在である。現代社会ではメディアを経由しない情報の伝達と交換はないといっても過言でないため、その関係性の構築と維持は広報活動にとって極めて重要である。

## (1) メディア・リレーション

メディアは情報の受け手であると同時に、社会に対してマスコミュニケーションとして強い影響力を行使する情報発信者である。この特性ゆえに組織体としての大学においてもターゲット集団であるステイク・ホルダーに対する情報を伝達するためメディアを通じて情報を発信しようとする。もちろん、図3に示す通り、組織体から直接他のステイク・ホルダーに情報を発信する（広報誌を送付する等）回路もあるが、メディアは広範なステイクホルダーに効率的に情報を伝達できる及び受け手に信頼感を与える点において優れた特性を有している。メディアとの関係性の確立・向上には組織体とメディアとの双方向の関係のみならず、メディアを通じて利害関係者から構成される社会がどのような反応を示したかを的確に把握して評価を通じたフィードバックが不可欠である。大きな反響を呼んだとしても、本来の情報発信者である大学の意図と異なった印象や反応を招いた場合には、どうしてなのかを明らかにして以降の広報活動の反省にする必要がある。また、どの程度認知度が向上したとか、印象が改善した、あるいは具体的な行動（受験生が当大学に志望先を変更した等）に結びついたか等について定量的に把握することがメディアの選択や情報内容の改善に活かすことが重要である。

ここでは、メディアリレーションの基本となることについて概説する。

図3 メディア・リレーションの特性



### 1) 取材対応

まず、メディアから取材（インタビュー）を受ける場合には、事前に十分

な準備をすることが必要である。取材者と取材を受ける者とは知識・情報量が異なる他、関心事項も違うから、メディアに組織体としての活動が適切かつ的確に理解してもらうことに配慮しなければならない。しかしながら、大学の教育研究活動に関する取材は、大学組織に対してというより個々の教職員に対して実施されることも少なくない。そのため、大学スタッフ、特に大学教員が個々人の教育研究活動でなく大学組織活動に関連してインタビューを受ける際には、出来る限り広報部門とも連絡をとりつつ、以下の点を準備することが望まれる。また、パブリシティに寄与すると思われる研究成果等については、教員個人の活動であっても大学組織全体に影響するものであるため、広報部門と事前に打ち合わせをすることが効果的である。

- ・メディアの媒体は何か（新聞、雑誌、テレビ、ラジオなど）？情報の受け手（audience）は誰か（年齢、地域、教育水準など）？

メディアが活字媒体か電波媒体であるかによって情報発信者である取材を受ける側として伝達できる内容と量が異なるから、事前に把握しておくことが重要である。テレビやラジオでは通常3分程度の時間が確保されるにとどまるし、図表の使用も雑誌等の場合に比して制約される（ラジオでは言葉で説明しなければならない）。また、誰が見たり読んだり聴いたりするかを特定化されると、話す内容や水準が決めやすい。

- ・メディアに掲載されるとすれば、どのような形式で扱われるか？

メディアで扱われるのがどのような形式・様式なのかも重要である。雑誌や新聞の特集記事で主要な記事を構成するのか、コメント（批評）的なものか、また、取材で話した内容がそのまま掲載されるのか、編集されるかを知れば、どの程度詳しくあるいは簡潔に話せばよいかが検討しやすいからである。

- ・対象の範囲・内容は何か？

取材される者がどのような領域の専門家なり組織として取材者が認識し期待しているかを明らかにしておくことも円滑なインタビューに不可欠である。たとえば、少子高齢化に関する大学の取り組みを取材したいという申し入れが大学組織にあった場合、その内容が受験生確保なのか、当該問題の学科なり課程の新設の話なのか、それとも少子高齢化に関する地域連携活動なのかによって、適切な対応ができる部門が異なってくる。

- ・インタビューが生か録音か？

取材時の話した内容等がそのまま電波等で流れたり、生放送である場合には、修正がきかない。この場合は話すべき内容を正確にかつわかりやすく制限時間内で伝えることが要請され、相当の準備が必要である。一方、録

音されたものが編集されて記事等になる場合には、内容を正確に伝えることに注意を払い、途中での発言修正や追加も可能である。

・同時に他の取材先があるか？

メディアは、その内容が多くの視聴者・読者の関心をひくよう取材内容を活用する。このため、意見が対立している政策や外国との対比といった比較の視点でインタビューを複数の違った見解を有する者に行うことがある。こうした場合、その他の取材先はあるかを可能な限り把握しておくことが、メディアに掲載された後の社会の反応なり影響を考慮できるため、重要である。

・インタビューはどこで実施されるか？

大学の事務室なり研究室なのか、放送局のスタジオあるいは電話によるインタビューなのかも重要である。大学内で実施される場合は取材を受ける側にとって本拠とする場所であるだけに、精神的に余裕を持ちやすく質問に備える資料なども手元における意味で安心である。他方、メディアに向かうことになる場合には、慣れない場所であり必要なポイントを前もって暗記しておいたりメモを用意しておくことが必要になる可能性もある。こうした準備を経て取材を受けることになるが、その場合に下記のような事項に留意することが望まれる。

・話す内容を絞る

電波媒体であれ活字媒体であれ、取材側に多くのことを折角の機会だからということで話すのは逆効果である。相手は専門家ではないし、一般の人に理解してもらおうとすれば、2～3個の事項について解説するのが限度である。制限された紙面や時間の中で伝えられる事項は限界があり、最も重要で伝えたいことに絞って話すことがよい。

・専門用語を避ける

大学教職員が学内で通常使用している用語であっても一般社会では理解されない特殊な用語であること（アドミッション・ポリシー、SDとかFDなど）もあり、また、大学教員が研究者仲間で使用している専門用語は専門外の者にとっては理解不能であることを知っておき、日常生活における言葉による説明に心がけること。

・数字による表現を限定する

大きさとか長さ等の尺度で一般に使用されない単位は、たとえ話を利用するなどしてわかりやすくする工夫が必要である。ナノとかピコと言われても理解できないから、甲子園球場で1個の石を選ぶのと同じ精度といった表現に変えることが有用である。

・一方的に話さない

情報量が多いこともあり、取材を受ける側（大学教員ななど）が一方的に話す場合もある。しかし、これは講義であり、インタビューでない。相手が何を知りたいのかを踏まえつつ、インタビュアー（取材側）との対話・討論を通じて相互の理解を深めることが結果的にメディア通じて的確な情報が伝達されることになるのである。

- ・友好的かつ非論争的に話す

取材側が意識的にインタビューの当事者に不利なあるいは触れてほしくない内容を話して、取材を受ける側からの的確な回答を引き出して客観性を確保しようとすることがある。

この場合に、感情的に否定したり相手の悪口をいうことは避けねばならない。

- ・冗舌に長く話さない

取材者の関心は研究者の関心と一致する保証はない。したがって、相手方の知りたい内容についてまず簡潔に回答し、相手側の反応を待つ方がよい。話しすぎることがかえって理解を困難にすることもある。

## 2) メディア対応研修

メディアの広報上の影響力の大きさを考慮すると、大学側でメディアに対応する責任者を限定し「スポークス・パーソン」として指定しておくことが広報戦略及び組織管理として有用である。一般には、学長、理事、部局長等がスポークス・パーソンに該当するが、大学の場合に一般教員が教育研究の専門分野に関してメディアに好むと好まないにかかわらず突如登場することもある。この点が企業の広報と異なるところである。新たな発見とか理論の提唱として取材を受けたり記者会見を頻繁に開く機会が生じることもある。しかも、過去に経験した者はともかく、初めて突如メディア対応を求められることも学術活動としてはあり得る。こうした場合、教員の所属する大学としてネガティブに扱われる可能性はないが、より大学のプレゼンスを高めたり教育研究活動の正当な評価に結び付けるような広報を行う機会を有効に活用することが望まれる。この意味で、メディア対応の訓練・研修はスポークス・パーソンが中心になされるべきであるが、一般教職員についても基礎的な訓練を受ける体制を整えることが期待される。

通常、メディア対応研修は座学としてのメディアやインタビュー等に関する基礎知識の習得と模擬訓練としての記者会見やインタビューを体験する内容から構成される。演習での対応をビデオに記憶することで修正すべき点などを具体的に確認できる利点がある。

### 3) 記者発表・記者会見

記者発表・記者会見は大学組織として行うのが原則であり、大学側の意思でメディアに対して情報を発信する点がインタビューと異なる。大学側が主体的に広報活動を行える半面、記者発表・記者会見を行っても必ずしもメディアに取り上げられる保証はない。したがって、効果的なメディア対応が必要になる。まず、通常は記者クラブ（記者会）に所属しているメディアの記者に対して同時に情報提供することになるから、記者発表資料（プレスリリース）の作成または記者会見を伴う。したがって、メディアに関心をもってもらうあるいは正確に理解してもらう工夫を事前に行うことが重要になる。特に、記者会見を行う場合には、プレスリリースの作成、会見の時間、情報の解禁時間、会場の選定・設定、想定問答の作成のほか、会見時の服装・態度への事前配慮が重要である。

まず、プレスリリースを書く時には以下の点に配慮することが重要である。

- ・ 記者発表の内容を的確に表した魅力的なタイトルをつけること
- ・ 正確にかつ簡潔な内容にすること
- ・ 情報の受け手の視点に立ったわかりやすい表現を使用すること
- ・ 図表を有効に使用すること
- ・ 概要を1枚に要約するとともに担当者・問い合わせ先を明示しておくこと

これらは基本的なものであるが、実際に作成側が留意しても意図した内容が伝わらなかったりすることもあり、絶えず改善方を講じる必要がある。具体的には、部内で担当者以外の専門知識がないものに読んでもらうとか、実際にメディアに掲載等された場合の表現と比較して分析することが期待される。

また、記者会見は大学本部で勤務時間内に実施されることが多いと思われるが、国際的に重大な発見等を除くと大学で定期的に行うものを除けばメディアからのアクセスが便利な場所・時間帯を設定することが効果的である。特に、同じ記者クラブに所属している記者が同時間に他の記者会見等に出る予定かどうかを確認しておくことは肝要で、その場合には時間を変更し、場所も集まりやすい所に設定した方がよい。会見場の設定もマイク、照明、パソコン、スクリーンの利用が可能か等を確認しておくとともに、導線がメディアと会見側で重ならないようにすることが重要である。これは、会見の前又は後で会見者の言葉や態度がメディア側に観察される事態を回避するためである。

記者会見に際しては、あらかじめ予想される質問に対して的確な回答を用意しておくことが不可欠である。しばしば、大学関係者はメディアに登場し

た経験を有することも多く「その場で臨機応変に対応する」として想定問答集を見ない・読まないあるいは使わない者もいるが、メディア対応としては「失格」である。なぜならば、取材を受ける場合は相手方が一生懸命聴こうという姿勢になるが、記者会見では立場が逆転し聴いてもらう必要があるのである。しかも、記者会見は質疑応答を含めても時間が15分から20分程度が通常であり、制限時間内に要領よく正確に相手に伝えるには質問への解答にも不足や饒舌は許されないからである。また、答えにくい質問や答えたくない質問については周到な準備をしておかないと的確な回答がすぐ出てこない可能性がある。

最後に、取材を受ける場合にも共通するが、テレビ等の電波媒体が記者会見場に入る場合には、映像の与える印象の強さを十分認識して対処しなければならない。「メラビアン<sup>註</sup>の法則」<sup>註</sup>は、見た目が55%、声の質、話し方が38%で、情報の内容は7%にすぎないといわれる。情報伝達という点からは、服装・しぐさ・表情・話し方がプレスリリースや会見の内容と同時に重要性を持つことは確かである。このため、会見時の服装・表情や声のトーンに落ち着きと信頼感を醸し出すことが重要であり、不謹慎あるいは横柄な態度とみられないことに留意しなければならない。

#### 4) 日常的な関係

メディア・リレーションの確立には日常的に記者らと健全な信頼関係を構築しておかねばならない。大学側のメディアへの対応の悪さが、メディアの実際の報道時の内容に影響を与える。したがって、誤った内容が報道されたらメディアを批判しても手遅れである。重大な事実誤認があった場合には記者でなく本社を訴えるべきであるが、細かいミスについて苦情を申し立てても関係を悪化するだけのことが多い。むしろ、メディアを理解し適切な関係を構築することに力を注ぐことがよい。パブリシティも日常的な関係の上に情報を提供して報道にもっていくことが可能になる。

## (2) 媒体の区分と特性

広報活動は組織体と社会との双方向コミュニケーションであるから、多くのステイク・ホルダーに情報を伝達しフィードバックを受けるには、適切な

注：「メラビアン<sup>註</sup>の法則」とは、正確には感情や態度の伝達を言語、声の質（聴覚）、視覚の3つの要素間で矛盾した内容を送ったときに、受け手が優勢な要素として受け入れた割合は言語が7%、聴覚が38%、視覚が55%であったという調査結果をさす。したがって、政治や交渉の世界と異なり学術分野で事実に関するコミュニケーションをする場合には無関係である。



広報媒体を選ぶことが必要である。いわゆるクチコミとか噂では正確な伝達が確保されないし、利害関係者内部で情報アクセスの公正性に欠ける恐れがあるほか、ターゲット集団に確実に届かない可能性が高い。伝統的に広報媒体は、活字、電波が中心であったが、近年は電子媒体も重要性を他高めており、また、大学部門ではイベント類の活動も直接ステイクホルダとコミュニケーションができる手段として積極的に利用されるようになってきている。もっとも、自ら大学側が主体的に関与するコミュニケーション機能に着目すると、それぞれ4つの媒体は長短があり、表2のように整理できる。

表2 媒体別特性

媒体区分	特 性							
	情報量	速報性	伝達性	広域性	保存性	確実性	経済性	双方向性
活字媒体	○～△	×	△	×～○	○	○	△	×
電波媒体	△	△	○	○	×	×	×	×
電子媒体	○	○	△	△	○～△	△	△	○
イベント類	△	×	○	△	×	△	○	○

注：○は優れていること、△はどちらともいえないこと、×は劣っていることを示す。

ここでは、媒体の特性を、媒体によって情報発信される量（情報量）、質（伝達性、保存性、確実性、双方向性）、費用（経済性）、時間（速報性）及びターゲット集団の規模（広域性）の5つの観点から4つの媒体を分析している。まず、情報量は媒体でどれだけの量を伝達できるかであり、複雑な内容あるいは多くの内容を同時に発信するときに多い方がよい。次の速報性とは情報をいかに早く伝達できるかであり、緊急性がある場合や短期間に周知しなければならない場合に要求される。一方、伝達性は情報の発信内容が受け手に届く程度であり、確実性は伝達される内容が相手に正確に理解される程度である。保存性は情報の受け手が特段の努力を払わなくとも繰り返し、いつでも読んだり、見たりできる程度である。換言すれば、受け手側の時間的制約がないことである。また、広域性は、ターゲット集団の規模に対応してどの程度まで情報の伝達が可能かを示す。経済性は情報発信及び伝達に要する経費の大きさを示すものであり、最後の双方向性は本来の広報の有する情報の受け手からのフィードバックが可能な程度を示す。

表2から理解できるように、活字媒体は情報を文字等の印刷形式で伝達するから、聴き逃しや見逃しがなく何度も確認できるから保存性と確実性に優れている。また、電波媒体は多くの人に同時に情報を発信するのに効果的であり、伝達性と広域性に勝っている。一方、電子媒体は近年成長が著しいが、

発信する量的制約は少なく、迅速に情報を伝えられるだけでなく、受け手からもフィードバックも容易である。これら3つの広報媒体は基本的に多くの者に情報を発信する媒体であるが、情報を通じた間接的な伝達を旨としているのに対し、イベントは直接ステイクホルダに対して情報と行為等を通じて対話・交流するものである。このため、一度にターゲットにできる人数には限界があるが、情報の伝達性や直接対話による双方向性に優れている他、費用も電波媒体等に比して少なく済む。もっとも、イベント類を広報媒体として単独に利用することは少なく、同時に広報パンフレットを配布したり、ビデオを放映したりすることが多いと思われる。このように、4つの媒体の利点と欠点を認識し相互補完的に活用することが広報効果を高める秘訣といえる。

図4は、大学における種々の広報活動につき、目的・対象別に適合する媒体を一覧的に示したものである。

図4 広報の目的・対象と媒体の関係

類型	目的	対象	媒体
内部 広報	学内情報の周知	教職員	学内広報誌・ウェブ等
	大学状況の伝達・募金依頼	卒業生	同窓会誌・ウェブ・イベント (ホームカミングデイ等)
	修学・生活・就職情報の提供	在学生・父母	学内掲示・ウェブ・ガイダンス等
外部 広報	志願者対策	受験生・父母 高校教員・予備校等	大学案内・入試概要・広告(スポーツ・新聞・雑誌)・広報ビデオ・オープンキャンパス
	教育研究活動の情報提供	社会・マスコミ等	記者会見・プレスリリース・広報誌・記者懇談会等
	大学活動情報の提供	社会・地域住民・投資家・格付け機関・金融機関等	プレスリリース・大学案内・情報開示・公開(出前)・講座等との連携
	社会的説明責任報告	社会・政府・自治体等	大学概要・財務報告・環境報告等
	大学名声・ブランド価値向上	社会等	企画広報・広報番組・パンフレット・看板・大学ロゴ等
	就職開拓	企業・政府等	説明会・ウェブ・プレスリリース・パンフレット等
	危機管理広報	マスコミ(社会)	記者会見・取材対応

### (3) 活字媒体(新聞、雑誌、冊子など)での配慮

活字媒体は文字情報の印刷物による広報に使用されるものであり、広報誌、大学(学部)案内、パンフレット、ポスター・看板、新聞広告、雑誌広

告等が代表的なものである。活字媒体は一般的には電波媒体より経済的であるが、その種類に応じて特性がある。まず、広報誌は比較的多くの情報を伝達することが可能であるが、ターゲットがあいまいなままでは盛り込む内容が読み手の関心をひかなかつたり、逆に情報量が多すぎると読まれない危険性もある。また、作成に時間がかかるため鮮度が重要な内容は避けることが望ましい。

大学案内は大学の状況を的確に示すという役割と同時に、受験生等にも読まれることを前提にすると、正確性への配慮は当然として様式や形式での読みやすさ・見やすさへの配慮が必要である。パンフレット・ポスター・看板類は内容を絞った印刷媒体であり、情報量は少ないものの読み手にとっては見るのが簡単であり関心を持ってもらう手段として優れている。一方、新聞や雑誌に受験情報や大学行事（公開講演会の案内を含む）や活動状況などを掲載（通常有料）することは国立大学でも増加しているが、広範囲の層に情報を伝達できる点で優れているものの、記者発表等を通じて一般記事として掲載される場合よりも社会的な信頼性が低下する。

#### （４）電波媒体（ラジオ、テレビ、ビデオなど）での配慮

電波・映像媒体は言語と同時に視覚・聴覚に訴えるため、情報の受け手にとっては内容を把握する労力が少なく済む利点がある。一方で、録画等をしない限り一過性のものとなり、集中して内容を理解するかどうかは情報に対する関心度合に依存する。このため、電波媒体では、誰を主たるターゲット集団とするかを特定化して媒体の種類を選定を行うことが望まれる。もちろん、印刷媒体と同様、メディアで報道されることがパブリシティの観点から最も効果的であるが、大学側の意図を正確に反映させ、かつ、適時に対象とする受け手に必要な情報をメディアを通じて発信することは困難である。このため、入試や行事の情報をスポット的にテレビ、ラジオを通じて提供することも行われている。国立大学法人の場合には内容により公共放送や地域のケーブルテレビが無料で放送・放映してくれる場合もあるので、積極的な活用が必要である。この外、地域貢献の一環として地元企業の支援を受けて広報番組（医療健康情報）を提供することも実際行われており、こうした民間事業者等と連携した広報活動も検討してもよい。さらに、受験生向けには広報ビデオを作成して高校等に配布することもなされているが、制作費がかさむ場合もある。

## (5) 電子媒体（ウェブ、メールなど）での配慮

活字媒体及び電波媒体では広報におけるメディアの影響力が大きい。しかし、電子媒体では個人（組織）が情報発信者となり、多くの情報を経済的に多数のステイク・ホルダーに発信することが可能である。受験生が大学情報に最初にアクセスする媒体はインターネットのウェブ（ホームページ）といわれるほどであり、学内外の広報媒体として重要性が増している。この外、メールマガジンを希望者に配信することで大学側から関係者に対して情報発信することもコミュニケーション対策として効果的である。ただし、電子媒体の場合には、セキュリティ、著作権保護及び個人情報保護対策を徹底しないと大学の信頼を低下させるばかりか、社会的責任を果たせないことに留意しなければならない。

## (6) イベント類での配慮

大学がターゲットとなる集団に媒体を通じてコミュニケーションする方法には活字・電波・電子のような間接的手段以外にイベントを開催して直接情報を発信するとともに対話する方式がある。大学（特に国立大学）のステイク・ホルダーは最広義には国際社会であるが、広報活動の相当部分は受験生や地域社会・企業に対するものである。このことは、国際的な活動として海外で広報活動を行う場合を別にする、と、教育研究がなされている大学キャンパス内で直接関係者と対話する利点と必要性を物語っている。受験生は将来の学生であり、企業や官庁は現在及び将来の連携や共同研究のパートナーであるから、直接スタッフと対話し活動の現場を見る機会を提供すること（つまりはイベントの開催）が確実に双方向性も高い。その意味で大学説明会や産学連携セミナーを学内等で開き受験生や社会に直接情報を発信し、合せて相談に応じたり相互交流を図ることは有効である。近年盛んになってきた、オープンキャンパスやキャンパスツアーは志願者に直接キャンパスの雰囲気を経験してもらえ、場として視覚以上の効果が期待できる他、在学生等に企画や実施に参画してもらうことで学内広報の役割も果たすことができる。もともと、準備等に経費はともかく時間と労力がかかることから、その効果の検証を行うことが肝要である。いかに多くの受験生が訪問しても、受験しなかったり、受験しても入学しない場合には効果が低い広報になるからである。また、ホームカミングデイは卒業生等の同窓会活動を支援するとともに寄付金等の自己収入獲得にも寄与することになり、学内広報の一つである。

## 6.4 広報組織と危機管理

### (1) 広報組織

国立大学は法人化後に組織改編も実施され、多くの大学で広報部門を設けている。文部科学省高等教育局法人支援課の調査によれば、2006年3月現在において87法人のうち67法人(77%)が広報を専門に行う事務組織を設置しており、今後設置予定の法人も3大学ある。したがって、ほぼ8割の法人が広報課等の事務組織をおいている。そして、その構成員数は1～3人が43法人(65%)と最も多く、7人以上の法人は5大学となっている。

国から独立した国立大学法人になってからは、広報も各大学が主体的に実施することになるから、広報機能を自ら担うことは当然な動きである。同時に、パブリシティの観点及び危機管理の観点から、大学経営幹部に相当する学長や理事・部局長はスポークス・パーソンに位置づけられ、スポークス・パーソンと広報部門の関係が重要である。スポークス・パーソンの担当する分野と領域を明確化しておくと同時に、緊急時や担当者が不在の場合の代理や対応についても事前に決めておかねばならない。広報組織として専門知識・能力を習得するのは当然として、これらスポークス・パーソンにメディア対応訓練や基礎的な知識の提供を主体的に行うことも忘れてはならない。ただし、広報機能を大学として発揮するにはトップマネジメントの明確な方針と支援が不可欠であり、少なくとも担当役員に直結する組織関係が必要であろう。また、広報の素材・内容になる入試関係や研究支援・国際交流の担当とは相互に連携をとることが望まれる。なお、広報部門の職員は記者会見にも立ち会ったりプレスリリースの準備に携わるため、重要な審議事項を扱う役員会等にオブザーバーとして参加することが検討されてよい。

### (2) 広報担当者に求められる能力・知識

国立大学の広報部門の職員に求められる能力自体は他の組織体と基本的には同じである。井之上(2006)は、広報専門家の能力(資質を含め)として次の10の要件をあげている(一部表現を変更している)。

- ・統合能力
- ・判断力
- ・コミュニケーション/プレゼンテーション能力
- ・調査力/分析力
- ・柔軟で開放的なマインド

- ・創造性
- ・誠実さ
- ・指導力と問題解決（カウンセリング）能力
- ・理解力（好奇心）と幅広い知識
- ・忍耐力

これらは、一般にコンサルタントにも要求されるものと共通性が多い。ただし、広報の特色としてはコンサルタントが主として組織内部の改革に焦点をおくのに対し、組織と社会との関係に力点をおくため、橋渡しのな仲介者的な能力が重視される。柔軟で開放的なマインドや忍耐力は、今まで関係がなかった者とのコミュニケーションを円滑にしたり、接触や説明が難しい関係者との対話を可能にする重要な能力である。もっとも、国立大学法人は国から公財政支援を受ける政府が出資した法人であるから、その活動に際しては種々の法的制約等が課せられている。その意味で広報の対象・内容についても公共性が強く要請されていることを常に念頭に置く必要がある。

一方、広報専門家としての知識については、専門職として備えるべき知識が我が国でも次第に整理されており、2007年度から始まった社団法人日本パブリック・リレーションズのPRプランナー資格認定制度では基本的知識を一次試験でみることにしている。このうち国立大学法人と直接関係するものを抽出し整理すると

- ・広報概論
- ・広報活動のマネジメント
- ・コミュニケーションと広報
- ・メディア・リレーションズ
- ・マーケティングと広報
- ・内部広報（従業員との関係）
- ・電子媒体を活用した広報
- ・国際広報
- ・危機管理と広報
- ・広報と倫理

となっている。国際広報は大学では国際部門や研究協力部門等が担当することも多いが、広報に関係する場合には知識として備えておくことが必要である。たとえば、英文のホームページや外国人向けに記者会見を行う場合には語学力と同時に広報の知識・能力が不可欠である。

### (3) 危機管理と広報

法人化後の国立大学において発生する危機には、国の機関の一部であった時には対象外であった火災や地震・盗難等の損害発生その他、教育・研究にかかる事故や不正、あるいは教職員及び学生の不幸事等（逮捕・遭難など）種々のものがある。これら社会的にマイナスの印象を与える事態に対して適切な危機管理、リスクマネジメントを行わないと、大学の社会的価値を減じて社会的信任をなくし、経営的にも苦境に陥る可能性がある。その意味で、危機事態はメディアを通じて社会に広く報道され影響が大きいため、広報のメディア対応は極めて重要である。危機広報においては初動対応が大切であり、事態が発生したときは速やかに責任者である学長に連絡するとともに広報部門にも伝えることが必要である。この際、メディアとの窓口になるスポークス・パーソンを決めて一元的な対応をして、情報の錯綜・混乱を避けることが肝要である。しばしば、メディアの方が先に事態を把握して問い合わせがあること（海外での事故等）もあり、メディアへの対応を迅速にしなければならない。この場合、大学にとって不利な情報であっても事実を隠そうとせず早急に記者会見を行うなど積極的な情報提供に努めることが、メディアからの不信をかうこともなく、また、記事の内容も正確なものになりやすい。

緊急時の記者会見に際しては、説明資料と想定問答集を事前に作成するのは通常の記者会見と同じであるが、時間的制約があるので以下の項目についてとりまとめができた段階で速やかに行うことが必要である（井之上、2006）。

- ・謝罪表明
- ・現状説明
- ・原因究明
- ・再発防止策
- ・取材協力体制

特に会見時の服装と態度には細心の注意を払う必要がある。社会的責任等を伴う事態の発生を受けての会見であるから、派手な服装やカジュアルな格好は避けて、不適切な発言をしないことはもちろんのこと、腕組や足を組んだり、笑ったりする態度はマイナスの印象を増幅させる危険性があることに留意しておかねばならない。また、記者会見の開始前あるいは終了後の時間帯に記者にオフレコとして取材される場合もあるが、この際の言動には注意しなければならない。不用意な一言が記者会見を台無しにすることさえあるからである。しかし、緊急時には意識しないまでも逆にこうした態度をとる者もいるので、危機管理としてのメディア対応研修をスポークス・パーソン

に実施しておくことが望まれる。険悪な雰囲気の中での会見や記者に食い下がられる場合などを想定した訓練が効果的である。

同時に、学内の教職員・学生等に対しても状況を的確に伝えることが必要である。大学の構成員が学外で家族・友人・知人等とコミュニケーションをする際に適切な情報を有していないと、誤った事実認識がされる可能性がある。また、何よりも再発防止策等は内部者の協力や理解を得ないと実効性あるものにならないからである。

## 6.5 戦略的広報

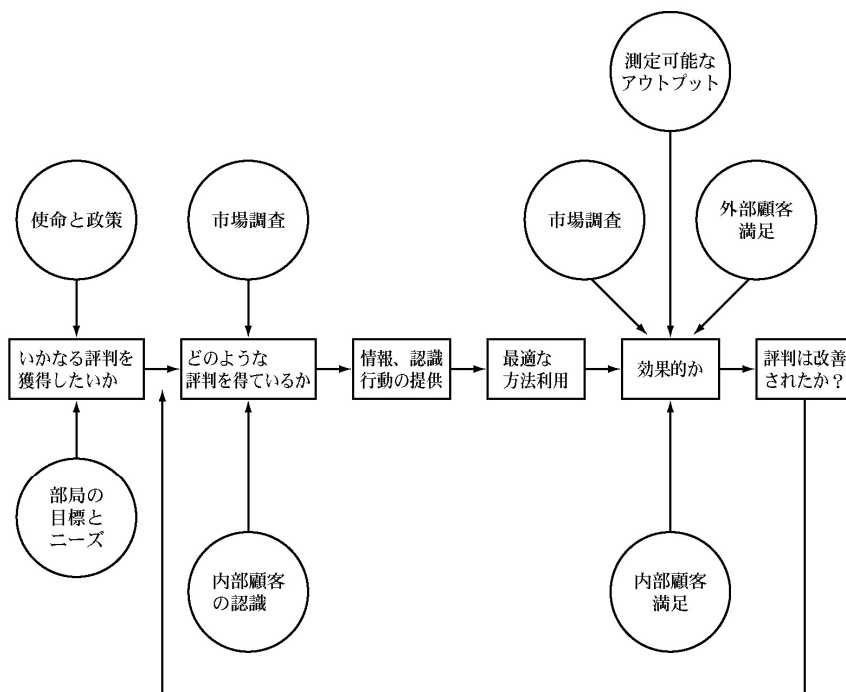
### (1) 戦略広報の流れ

戦略広報とは、広報の目的を明確にしてそれを効果的・効率的に実現していく考え方である。図5に示すように、大学の使命や長期目標から広報の戦略を設定し、その達成に向けた広報プログラムを作成し、実行し、活動成果を分析・評価し、次にプログラム作成にフィードバックするのが一連の過程である。

この流れ自体は企業でも大学でも同じであるが、大学の場合には組織の使命なり目標の実現（トップダウン的）と教育研究活動の自主性・自律性（ボトムアップ的）という特性の調和化が困難である。加えて、教育サービスを受ける直接の主体が学生という学内構成員でもあり、外部顧客が直接教育研究サービスを購入する者になる場合（受託研究等）が限定される。このため、図5に示したように部局の目標やニーズを勘案して広報戦略を立案する必要があること及び外部顧客はターゲットとする顧客を特定化して一連の過程を検討することが重要である。たとえば、大学の使命が地域連携を通じた教育研究の国際的水準の達成であり、工学部の目標が先端技術の基礎研究と高度先端技術者の養成ならば、戦略広報の目的は当該工学部が中心となって産学連携に意欲と実力があるという評判を確立することになる。この場合の外部顧客は地域の先端企業あるいは進出予定企業が該当し、広報のアウトプットとは、地元企業からの問い合わせ回数とかウェブへのアクセス回数あるいは受託研究や共同研究の件数などになる。広報プログラム作成前の市場調査は他大学に対する自大学のポジションの明確化のため実施され、プログラム実施後の市場調査は広報の認知度や効果（どの程度改善されたか）を把握するものである。



図5 広報への戦略的アプローチ



注：Albrighton and Thomas(2001)を修正

## (2) 進め方

大学広報において近年、広報戦略の一環としてブランド・マネジメントが提唱され、一部は実行されている。ここでブランドとは、一般に商品・サービスの名称であり、他の商品・サービスと差別化する視覚的（ビジュアル）なロゴやイメージである。国立大学においても法人化以降盛んになった大学ロゴの制定やシンボルマーク等は、その具体事例ともいえる。しかしながら、ブランド・マネジメントは大学の使命に基づいて策定される広報戦略の一部にすぎないから、本来は図5に対応したプロセスを踏んで管理されるものである。つまり、高等教育市場での自大学のポジショニングの分析（SWOT分析など）、競争環境の中でどのような差別化を図っていくのかを明確に決定することが前提になる。このためには、市場調査が前提になるが、自大学を取り巻く高等教育市場をどのように設定・認識するかは大学の使命なり長期目標があってはじめて確定することになる。たとえば、地域の総合大学を

目指すのか、日本におけるA部門の教育研究に特化するのか、あるいはB部門で国際水準の教育研究を提供するのかなどが明確されて市場の調査分析が可能になる。単に法人化したからシンボルマークを設定しようとするのは、戦略広報はもちろん、ブランド・マネジメントの本旨と異なる。そして、差別化の方針が決まれば、ターゲットとなるステイク・ホルダとどのような関係を構築していくかを検討し、ターゲットに適合したブランド戦略をメッセージとともにブランドを通じて伝えていくことになる。国立大学は広報予算が限られているから、その中で学内の資源を活用して高等教育市場でブランドを浸透し価値を高め、優位性を確保することが重要である。

## 6.6 広報活動の評価

### (1) 広報予算と評価

大学における広報の重要性は次第に認識されつつあるが、その体制整備とともに財源をいかにどの程度確保したらよいかについては試行錯誤の段階である。これは、広報自体が多くのステイク・ホルダに対して種々の媒体を通して多角的な活動を実施していて、広報の効果と活動の因果関係が特定化しにくいという課題による点が多い。しかし、広報活動には図4で整理したように、それぞれについて特定の目的とターゲット集団がいるわけであるから、個々の活動について広報活動の費用と効果について測定・検証することを通じ、適正な財源確保とより効果がある広報活動に改善していくことが不可欠である。効果は必ずしも金額に換算する必要はなく、たとえば、学部別の説明会を充実してアドミッション・ポリシーに適合した志願者が増加したかは、前年度や他大学の志願者動向を調査することでおおそ把握できる。こうした調査分析は広報戦略における市場調査にも共通するものであり、定期的な広報活動の評価を行うことが適正水準の予算確保や予算編成の合理化につながる。この点で、広報関連の予算が各部局にまたがっている場合には、入試関連、研究関係、国際関係、社会貢献関係などの領域すべてについて使用している資源をまず正確に把握する必要がある。

### (2) 評価の方法

広報活動の評価には、表3に示すような方法がある。しかし、各手法とも利点と欠点があり、万能のものはないのが実態である。このため、目的と予

算制約を勘案して妥当な手法を選定する必要がある。これらの方法のうち、広告費換算は費用との対比が可能であり説得的かつ定量的である半面、広告と広報の違い（掲載等の決定が情報提供側か取材側か）から大学のパブリシティのため新聞広告を掲載した場合と新しい教育課程の新設や新発見が報道された場合の紙面を同一の尺度で扱うのが適正かという課題もある。

したがって、多元的な尺度を使用する報道内容分析が実践性という点で優れているとされる。ここでは、記事になった件数、記事が掲載された媒体の影響力（発行部数と読者層）及び好意的な報道か批判的な報道かについて時系列的あるいは他大学と比較する方法である。この記事内容をさらに内容（教育、研究、社会貢献、大学管理など）ごとに分析することで、対外的にどの分野に広報活動を強化することが大学の戦略目標実現に結び付けられるかを分析できる利点がある。難点は予算と労力がかかることであり、戦略や中期目標・計画の策定や見直しの時に合わせて実施するのが現実的選択であろう。

表3 評価手法の概要

手法	概要	利点	限界
独自調査	大学が独自に広報の効果を認知度や意思決定への参考度等につき直接関係者に質問調査する	経費や労力がかかる	調査対象・内容が限定される
ランキング	受験生数や大学ランキングを活用して広報による変化を把握する	相対的な位置付けが把握しやすい	広報の効果を特定化するのが困難
アクセス数	問い合わせや取材申し込み件数で広報の効果を測定する	定量化が容易である	マスコミでの関心と広報の目的が一致しないことがある
マスコミ掲載件数	新聞等に掲載された件数により広報の効果を把握する	社会的なインパクトを測定しやすい	メディアの対象は広報の意図と異なることがある
広告費換算	自大学が取り上げられたスペースや時間を広告費に置きかえて評価する	貨幣価値で評価できる	広告と広報は意義が異なる
報道内容分析	メディアで自大学がどのようにとりあげられているかを分析する	内容面に踏み込み善し悪しを区分する	メディア以外の回路による評価はできない

## 参考文献

文部科学省大臣官房総務課広報室(2005)『報道対応の手引』

五十嵐寛「広報実践テクニック」1～19. (『経済広報』2004年9月号～2006年3月号)

Albrighton, F. and J. Thomas (2001). *Managing External Relations*. Open University Press.

井之上喬(2006)『パブリックリレーションズ』日本評論社.

大阪府市政改革本部(2006)「広報機能評価報告書」

熊本県(2003)『わかりやすい広報の視点』

P R I R, 2007, May, No. 25 「特集 大学広報はここまで頑張る！」

## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社





# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第7章 教育研究関連事業



# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1.4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに …………… 2-1
- 2.2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2.4 共通認証システム …………… 2-13
- 2.5 組織と人材 …………… 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3.5 用語 …………… 3-56
- 3.6 参考文献等 …………… 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4.3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会



# 7.1 大学経営における教育研究関連事業

## 1) 大学の事業構造からみた教育研究関連事業の範囲

大学経営を事業構造という観点からみると、教育と研究が主要な事業になると捉えることができる。大学が提供するサービスの中心的な担い手となる教員の業務を分析する際には、教育、研究とそれ以外の活動（管理運営、社会貢献の活動など）の3つの領域に分けられることが多い。

下図はこのような事業領域の軸に、顧客層の軸を組み合わせ、大学の事業の範囲を整理したものである。この図からわかるように、主要事業から新しい事業領域に展開する際には、既存の主要事業を現在の顧客層（教育であれば、18歳人口をベースにした学生）から新しい顧客層に拡大する方向と、事業領域自体を教育、研究から周辺分野に広げていく方向の2つが想定される。このように、大学の事業構造は教育と研究を2つの事業が柱となり、関連する事業が周辺事業として展開されているとみることができる。

国立大学は収益事業が実施できないことから既存事業と大きく離れた分野の周辺事業分野に制約なく参入することが困難であることや、また研究関連事業については産学連携等の他の章で取り扱われることから、本章では教育の事業領域に主として関連する事業を中心にとりあげていくこととする。

大学におけるビジョン・事業検討のフレーム

顧客		機 能		新規 (産学連携、地域貢献、 付帯事業等)	
		教 育	研 究		
事業の拡大① ↓	既 存	学 生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生教育</li> <li>・中高大一貫教育</li> <li>・専門学校</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生カード</li> <li>・小売、食堂</li> </ul>
		行政・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生涯学習ニーズへの対応</li> <li>・公開講座</li> <li>・通信制教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基礎研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺地域の少子高齢化への対応</li> <li>・出版</li> <li>・病院</li> </ul>
		社 会 人 (卒業生も含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門職大学院</li> <li>・社会人教育</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卒業生向けカード</li> <li>・eラーニング用のシステム、コンテンツ開発</li> </ul>
		規 則 企 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターンシップ</li> <li>・企業研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受託研究</li> <li>・共同研究</li> <li>・特許収入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産事業（オフィス、駐車場等の賃貸）、ホテル</li> <li>・人材紹介</li> <li>・コンサルティング</li> </ul>

出典：日戸浩之「少子化時代の教育ビジネスと大学経営」、知的資産創造2006年3月号

具体的に想定しているのは、下記にあげられるような教育研究関連事業である。

- (1) 生涯学習、公開講座
  - ・学外および学生向けの生涯学習、公開講座の提供
- (2) 企業向け教育プログラムの作成
  - ・企業内教育、研修プログラムの開発、提供
  - ・eラーニング等の教材開発
- (3) 地域連携事業
  - ・住民向け生涯学習機会の提供
  - ・街づくり、地域活性化への参画、支援
  - ・住民向けサービス（ボランティア、カウンセリングなど）の提供、支援
- (4) 大学の施設・設備を活用したサービスの提供
  - ・教育研究施設の外部貸出
  - ・カレッジリンク型サービス（高齢者住宅など）
- (5) 教育・研究の成果の社会への還元
  - ・出版
  - ・大学の施設（美術館等）の開放
- (6) 大学のノウハウの展開
  - ・アウトソーシング・サービス（物品調達、施設管理など）の提供
  - ・コンサルティング・サービスの提供

## 2) 大学経営における教育研究関連事業の意義、役割

大学経営における教育研究関連事業の意義、役割として、下記の3点があげられる。

### ①教育、研究の活性化

大学が教育、研究という既存の事業、サービスを従来の学生向けではなく、社会人や地域住民に提供したり、大学が蓄積した知識、ノウハウを活用した事業、サービスを推進することなどを通じて、既存の学生もそれらの内容に触れることで新しい教育や研究の機会を得ることができる。また、それらの新しい教育内容の充実が結果として既存の教育、研究の事業、サービス自体の活性化につながることで、大学が提供する教育、研究がさらに付加価値の高いものとなっていく。



## ②社会、地域への成果の還元

教育研究関連事業は、大学がもつ知識、ノウハウなどを社会、地域に還元する役割を果たす。そのことが大学の存在意義、ブランド力を高めることにつながる。

## ③経営資源の有効活用による効率的な事業運営

教育研究関連事業を提供することにより、大学が保有する人、設備、資金、情報といった経営資源が有効活用され、大学としての効率的な事業運営を推進することができる。

なお、私立大学も含めた日本の大学経営を事業構造の視点からみると、学生納付金のウエイトが高い点が特徴としてあげられる。単一の収入源に依存することは市場の拡大・成長期には大きな問題とはならないが、18歳人口の減少に伴い今後大学の学齢期を対象とした教育市場が成熟期に入っていくなかでは大学経営にとっての大きな課題となる。国立大学は収益事業が原則実施できないことから、教育研究関連事業についても新たな収益源確保という課題は短期的には該当しないものの、教育研究関連事業を事業多角化の試みとして位置づけることは国立大学の経営上の中長期的な課題にはなると考えられる。

## 3) 制度面からみた教育研究関連事業に関する留意点

### (1) 国立大学法人と収益事業

私立大学等では私立学校法第26条で「その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる」とされ、収益事業が認められている。

しかし、国立大学法人は公共上の見地から確実に実施されることが必要であること、運営費交付金が措置されることから、収益獲得を目的とした収益事業は認められていない。国立大学法人法第22条で定められる業務の範囲でも収益事業は規定されていない。

但し、教育研究に関係する業務であれば、付帯する業務として認められる。例えば、特許権による収入や農産物の売却収入等といった教育研究成果の普及や活動に関するもの、駐車場の収入等の教育研究設備の有効活用に関するもの、食堂・売店等の大学環境設備の充実に関するもの等は国立大学法人の収入源にすることが認められている。

国立大学法人については、以下の国税・地方税が全て非課税となっている。

【国 税】所得税、法人税、登録免許税

【地方税】住民税、事業税、不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、都市計画税 など

＜参考＞ 私立大学が行う教育研究関連事業（収益事業を含む）

“収益事業”は学校法人会計における「事業収入」の記載科目の1つである（下表）。学校の維持・継続、学生や教職員へのサービス向上を主目的としている事業は“収益事業”から除外されると考えられるが、“収益事業”の定義にはやや曖昧な面がみられる。

主な収益事業の個別の説明を以下に示す。

「不動産販売業」

販売行為か処分行為かで課税関係が異なる。固定資産として保有していた土地建物などを、資金繰り等の都合で譲渡することは、資産の処分行為であり収益事業には該当しない。

「不動産貸付業」

主として住宅の用に供される土地の貸付を行い、貸付料が低廉である場合は収益事業に該当しないがそれ以外は課税対象となる。

「興行業」

映画、演劇、演芸、舞踏、音楽、スポーツなどを企画、演出または陳列して不特定多数のものの観覧に供している場合は収益事業となる。ただし、収益を目的としない慈善興行は非課税となる。

私立大学学校法人会計における事業収入記載科目

	科目名	内 容
非課税	補助活動収入	食堂、売店、寄宿舎等の教育活動に付随する活動に係る収入
	附属事業収入	附属機関（病院、農場、研究所等）による収入
	受託事業収入	外部から委託を受けた試験、研究棟による収入
課税	収益事業収入	収益事業による収入

出典：文部科学省ホームページより作成

私立大学（学校法人）に対する税制上の優遇措置

私立学校を設置する学校法人については、公共性・公益性を考慮して、種々の税制上の特例措置が講じられている。

一般に、収益事業から生ずる所得に対してのみ課税される。法人税については、収益事業から生じた所得に対しても、軽減税率の22%が課税される。

教育目的で使用する不動産に関しては、不動産取得税・固定資産税が非課税となる。

2002年度 法人税法施行令の改正により、私立大学における受託研究が原則として非課税となった。

私立大学に対する税制上の優遇措置

事業	学校法人	普通法人
収益事業	課税 【国 税】法人税：22%（軽減税率） 【地方税】住民税、事業税、事業所税 不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、都市計画税（教育外目的の不動産）	課税 法人税：30%
収益事業以外	非課税 【国 税】法人税、所得税、登録免許税 【地方税】住民税、事業税、事業所税 不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、都市計画税（教育外目的の不動産）	

出所）文部科学省HP

(2) 国立大学法人が設置可能な法人

国立大学法人の連結財務諸表等の作成対象となる法人は、どのような法人集団を公的な資金が供給されている単一の組織体としてみるかについての判断から、国立大学法人の関係法人（国立大学法人等の出資先の会社等）を特定関連会社、関連会社、関連公益法人等に分類されている。その分類に従って、連結の対象法人、持分法の適用法人、連結附属明細書等への開示法人として区分がされている。

国立大学法人の連結財務諸表の附属明細書をみると、国立大学法人が出版事業などを行う法人が記載されている。

国立大学法人の連結対象法人

会社の種類	定義	会計基準上の対応
特定関連会社	①国立大学法人等が出資しており、会社の議決権の過半数を所有する会社 又は ②出資比率が過半数には達しないが、高い比率の議決権を有し、次のような事実が認められる場合。 ・議決権を行使しない株主の存在により株主総会において継続的に議決権の過半数を占められる。 ・協力的な株主の存在により株主総会において継続的に議決権の過半数を占められる。 ・役員若しくは職員である者又はこれらであった者が、取締役会構成員の過半数を継続的に占めている。 ・重要な財務及び営業の方針決定に関し国立大学法人等の承認を要する契約等が存在する。	完全連結 全部連結して連結財務諸表として開示 (重要性ない場合は持分法)

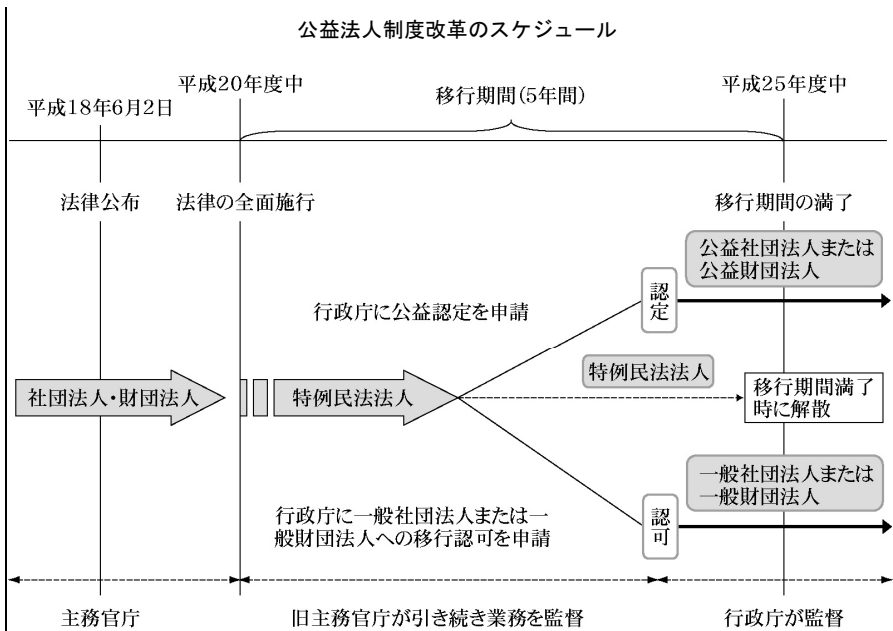
関連会社	国立大学法人等及び特定関連会社が出資・人事・技術・取引等の関係を通じて、特定関連会社以外の会社の財務及び営業の方針決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該会社 以下のような場合は関連会社に該当する。 ①国立大学法人等が議決権の20%以上を実質的に有している場合 ②一定の議決権を有しており、次のような事実が認められる場合 ・国立大学法人等の役員若しくは職員である者又はこれらであった者であって、財務及び営業又は事業の方針決定に関して影響を与えることができるものが、代表取締役又はこれに準ずる役職に就任している場合 ・国立大学法人等が重要な技術を提供している場合 ・国立大学法人等との間に重要な販売、仕入その他営業上又は事業上の取引がある場合 ・国立大学法人等が、財務及び営業又は事業の方針決定に対して重要な影響を与えることが推測される事実が存在する場合	持分法 部分連結して 連結財務諸表 として開示
関連公益法人	以下の場合に関連公益法人に該当する（例外規定あり）。 ・理事等のうち、国立大学法人等の役職員経験者の占める割合が3分の1以上である公益法人等 ・事業収入に占める国立大学法人等との取引に係る額が3分の1以上である公益法人等 ・基本財産の5分の1以上を国立大学法人等が出えんしている財団法人 ・会費、寄附等の負担額の5分の1以上を国立大学法人等が負担している公益法人等 ・関連公益法人の特定関連会社又は関連会社 ※公益法人等＝財団法人、社団法人、社会福祉法人、特定非営利活動法人、技術研究組合等	連結せず附属 明細書で開示 するのみ

出典：『国立大学法人の会計と実務』新日本監査法人編、ぎょうせい  
『新公益法人制度のすべて』新日本監査法人編、清文社

#### <参考> 新公益法人制度の概要

公益法人制度関連法は、「官から民へ」の流れの中で、民間非営利部門の活動の健全な発展を促進するため、明治以来続いてきた財団法人、社団法人といった公益法人の設立許可を主務官庁の自由裁量により行う制度を改め、準則主義、すなわち登記をすることにより法人を簡単に設立することができる制度、およびその中で公益性を認定する制度に変えるものである。

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の試行に伴う関係法律の整備等に関する法律の3法は、平成18年5月26日、参議院本会議において可決成立し、6月2日に公布された。その結果、平成25年度までに、現行の社団法人、財団法人は、その活動の公益性に応じて、公益社団法人、一般社団法人、公益財団法人、一般財団法人のいずれかに移行することになる。



出典：『新公益法人制度のすべて』新日本監査法人編、清文社

## 7.2 教育研究関連事業の現状

### 1) 財務諸表からみた国立大学法人が行っている教育研究関連事業の動向

国立大学法人の損益計算書をみると、経常費用の業務費に教育経費（学生等に対し行われる教育に要する経費）、受託事業費（受託事業及び共同事業の実施に要する経費、なお「受託研究費」は別途定められている）があげられている。また、収益に受託事業等収益の費目が定められている。ただ、その内訳についての詳細は開示されていない。

国立大学法人の連結財務諸表の附属明細書をみると、国立大学法人の関連公益法人が記載されている。2005年度に66法人が記載されている国立大学法人の関連公益法人の業務内容をみると、医学、工学の教育研究の助成を目的とした法人が多くみられるが、中には生涯学習や地域連携事業、出版といった教育研究関連事業を手がける法人の例もみられる。（表を参照）

法人の形態には、財団法人、特定非営利活動法人（NPO）、有限責任中間法人の例がみられており、各法人の代表者（理事長、会長など）は設置した国立大学法人の現任の学長、または教員が務めるのが一般的である。

教育研究関連事業に関連した国立大学法人の関連公益法人

(単位：千円)

大学	名称	業務の概要	資産	負債	当期収入	当期支出
北海道大学	有限責任中間法人 北海道大学出版会	北海道大学における研究成果の発表を援助し、優良学術図書の刊行頒布、学術講演等の事業を行い、学術の振興・文化の向上に寄与することを目的とし、目的を達成するために次の事業を行う。 1. 学術図書および大学・生涯教育テキスト、一般教養図書の刊行頒布 2. 学術研究成果の公開および著作刊行等への援助 3. 学術講演会・研究成果発表会および展示会等の開催 4. 前各号に掲げる事業に付帯または関連する事業	138,084	38,898	109,080	102,018
東京大学	財団法人 東京大学出版会	・学術研究及び著作の援助 ・内外学術資料の蒐集、保存並びに研究者への貸与 ・学術講演会・研究成果発表会及び展覧会等の開催 ・学術図書及び一般教養図書の刊行頒布 ・その他本会の目的を達成するために必要と認められる事業	23,077	72	12,500	400
東京工業大学	財団法人 学術文献普及会	日本の民主的文化国家確立のために必要な図書教育の研究、学術文献の国際交換並びに普及を目的とする	2,224	24	3,796	3,201
お茶の水女子大学	特定非営利活動法人 お茶の水事業会	1. 教育・研究活動に関する事業 2. 国際交流に関する事業 3. 教育研究施設等の整備保全に関する事業 4. 経済活動における男女共同参画促進事業 5. 男女共同参画社会のための啓発事業	83,450	1,052	27,986	26,557
三重大学	特定非営利活動法人 地域開発研究機構	地域の産業、経済、社会、文化、教育、福祉、環境、医療などの複合的な諸問題に関する事業を行い、もって更なる地域への貢献に寄与することを目的とし、これを達成するために次の事業を行う。 1. 産業、経済、社会、文化、教育、福祉、環境、医療に関する調査、研究、啓発活動 2. 教育用教材の開発普及事業 3. 講師の派遣及び人材育成のためのコンサルタント 4. 情報処理サービス業並びに情報提供ネットワーク事業	1,426,819	364,422	1,493,549	1,545,771
大阪大学	財団法人 懐徳堂記念会	近代大坂の町人によって創設された学問所である懐徳堂を中心とした教育・文化・学芸の調査研究を行うとともに、これらの調査研究を助成し、併せて、近世の学術文化の向上に貢献した懐徳堂の顕彰を図り、その伝統を継承して、我が国の学術の発展と文化の向上に寄与することを目的とし、その目的を達成するために次	542,635	195,803	1,043,649	1,034,787

		の事業を行う。 1. 懐徳堂を中心とした講演会・講座等の開催 2. 懐徳堂を中心とした機関誌及びその他図書の刊行 3. 懐徳堂を中心とした近世文化の資料の収集・保存及び公開 4. 懐徳堂先賢の調査・顕彰 5. 研究・出版等の助成 6. その他目的を達成するために必要な事業				
徳島大学	特定非営利活動法人 徳島インターネット市民塾	インターネット市民塾システムの運営とeラーニング講座の企画、コンテンツ制作ならびにそれらによる新しい学びの仕組みの構築等に関する非営利活動	-	-	300	300
九州大学	財団法人 九州大学出版会	1. 学術研究及び著作の援助 2. 内外学術資料の蒐集、保存並びに研究者への貸与 3. 学術講演会、研究成果発表及び展覧会等の開催 4. 学術図書及び一般教養図書の刊行頒布 5. 学術調査報告書の刊行頒布 6. 各大学の各学部・各研究所などにおける機関誌・年報・その他研究報告書の刊行頒布 7. その他前条の目的を達成する為に必要な事業	37,492	6,985	5,407	12,900
長崎大学	財団法人 鐘韻人間科学振興基金	1. 人間科学の研究・教育並びに健康と福祉に携わる団体及び個人の研究者等への助成 2. 離島・地域医療の推進支援 3. 学会活動の支援 4. 大学・学部の支援	178,171	-	14,518	1,672

出典：国立大学法人の連結附属明細書（2005年度）より作成

## 2) 類型別にみた大学の教育研究関連事業の事例研究

大学（私立大学や海外の大学も含む）が行っている教育研究関連事業の事例の概要を類型別に紹介する。

### (1) 生涯学習、公開講座

欧米における大学公開講座の歴史は古い。イギリスでは1873年にケンブリッジ大学が講師を全国各地に派遣して、市民に拡張講義を行ったのが始まりとされる。このケンブリッジ大学ではじまった大学拡張講座は、学外の学習組織が大学の講師を招いて連続講座を行い、大学の正規教育と寸分変わらない教育を提供することが目的とされた。ケンブリッジ・モデル、または、イギリス・モデルと呼ばれるこの活動の理念と方法は、19世紀末には、欧米諸国をはじめ、日本にも伝えられた。このような大学教育を受ける機会に恵まれない学外の人々に、大学教育を提供することを意図した活動は、大学のエク

ステーション活動 (University Extension ; 大学に蓄積された物的・知的・人的資源を、社会に開放しようとする活動) と呼ばれている。

アメリカの場合は、1890年代にイギリスを模した大学拡張講座が開催された。ところが、20世紀初頭に、これとは異なる新しい活動として、地域社会の課題を解決するための「サービス (Service)」を、大学自身が主体的に提供するという活動が展開された。ウィスコンシン大学では、1906年に「大学拡張部 (University Extension Division)」という専門部局が開設され、「大学の境界を州の境界にまで広げる」という理念のもとに、大学教育ばかりではなく、通信教育、講義、夏期学校、拡張クラス、新聞・刊行物事業、図書館事業、夜間学校、視聴覚事業、会議活動、放送活動といった、多様で実用的な「サービス」を州全域の住民に提供した。他州でも、これに類似した拡張部を置く州立大学があらわれ、1915年には全米大学拡張協会 (NUEA) という全国協会が結成された。ウィスコンシン・モデル、または、アメリカ・モデルと呼ばれるこの活動の理念と方法は、1910年代以降、全米各地および世界各国に伝えられた。

日本において大学のエクステンション活動が本格的にスタートしたのは1980年代といわれており、例えば早稲田大学エクステンションセンターは1981年に発足、それ以降に多様な講座を学外に対して提供する活動を行っている。同センターは、2001年4月には遠隔講義の本格的開始とともに、廃校した小学校の建物を活用した八丁堀校を開校するなど、積極的な活動を展開している。

日本における大学の公開講座は、講座数、受講者数をみると、1986年の段階ではそれぞれおよそ2,500講座、38万人であったが、1995年には4,000講座、56万人、2000年には13,000講座、79万人と着実に増加している。国立大学の公開講座の内容をみると、「専門・職業」と「現代的課題に関するもの」が多く、次いで「一般教養等」が多いことがわかる。(表を参照)

#### 大学の公開講座

(上段：講座数、下段：構成比%)

年度	専門・職業	現代的課題に関するもの	一般教養	語学	趣味	スポーツ	その他	計
1998	289 24.5	355 30.1	233 19.8	59 5.0	126 10.7	116 9.8	0 0.0	1,1789 100.0
1999	327 28.2	348 30.0	187 16.1	46 4.0	133 11.5	118 10.2	0 0.0	1,159 100.0
2000	435 30.3	408 28.5	264 18.4	50 3.5	165 11.5	109 7.6	3 0.2	1,434 100.0
2001	445 28.6	439 28.2	291 18.7	71 4.6	185 11.9	123 7.9	1 0.1	1,555 100.0
2002	437 25.6	480 28.1	369 21.6	79 4.6	208 12.2	135 7.9	2 0.1	1,710 100.0
2003	499 28.9	484 28.0	362 20.9	86 5.0	179 10.4	118 6.8	0 0.0	1,728 100.0

出典：文部科学省ホームページ (文部科学省生涯学習政策局資料) より作成



## ■公開講座

北海道大学では、高等教育機能開発総合センター内に生涯学習計画研究部が設置されており、部長と4人の専任教員（教授3名、助教授1名）のもとで、（1）生涯学習計画の体系化、（2）北海道大学の大学開放のあり方、（3）生涯スポーツ科学の体系化に関する研究等、生涯学習計画に関する総合的な研究、などを行っている。

北海道大学で実施される公開講座については、全学の各学部・研究科等の部局を代表する教員と生涯学習計画研究部の教員を委員とする「生涯学習計画研究委員会」で企画・実施内容が検討されている。特に、毎年、学部横断のテーマが全学企画の公開講座として委員会で企画され、全学の教員が分担して講師を担当する講座が提供されている。

その他の公開講座は、学部などの各部局が独自に企画、実施しており、内容からみると、一般教養に近いものと専門的なものに分かれている。また、大学が保有する植物園、研究林などの施設を地域に開放する形で学習の機会を提供する事業も実施されている。

公開講座は、5～10回程度の回数で受講料が合計で数千円程度に設定されているものが多い。それに対して、私立大学がいわゆるエクステンション活動として提供している講座をみると、中にはビジネス、情報技術、資格取得に関連する講座のように、受講料が高額にされているものも見受けられる。

### 平成18年度 北海道大学公開講座開設一覧

- 公開講座【教養型】（全学企画）
  - ◇ 暮らしを守る－安全と安心の科学－
- 公開講座【教養型】（各部局等の企画）
  - ◇ 多様性と可能性のコーカサス：民族紛争を超えて
  - ◇ 祭りと文化－過去、現在、そして未来へ
  - ◇ ネットで変わる・ネットが変わる～インターネット・コミュニケーション
  - ◇ 海の環境と水産資源：今、海に何が起きているのか－クラゲの海からクジラまで－（開催地：函館市）
  - ◇ 〈市場システム〉の法を考える
  - ◇ 地球環境を診断する－体力勝負の野外調査から－
  - ◇ ユビキタスコミュニケーション－次世代の情報通信技術－
  - ◇ グローバリゼーションと多文化共生
  - ◇ 身近な機械工学の話－機械の研究は暮らしにどう関わっているか－
  - ◇ 北国の健康スポーツ～転倒予防運動と歩くスキー～

- 公開講座【専門型】(各部署等の企画)
  - ◇ 廃棄物学特別講義－循環型社会を創る－
  - ◇ 知識基盤社会における大学づくりと大学職員の役割
  - ◇ 生涯学習計画セミナー
  - ◇ スクールリーダーシップ研修
  - ◇ 北大病院看護師会専門領域研修講座(感染管理、がん性疼痛看護、救急看護、重症集中ケア、H I V / A I D S看護、看護研究発表会)
  - ◇ 北大病院看護師会生涯教育講座(がん化学療法看護、糖尿病看護)
- 大学等地域開放特別事業
  - ◇ 絶滅危惧植物展青空公開講座(植物園)
  - ◇ 白尻小学校海浜学習(白尻水産実験所・白尻町)
  - ◇ のぞいてみよう海の底－スノーケリング教室、今年は親子で海をみるよ－(白尻水産実験所・白尻町)
  - ◇ 北大農場探検ツアー
  - ◇ 自然が教科書「森から学ぶ理科」(和歌山研究林・東牟婁郡)
  - ◇ 自然体験型地域公開講座「おといねっふ自然塾」(中川研究林・音威子府)
  - ◇ 白尻中学校職場体験学習(白尻水産実験所・白尻町)
  - ◇ 南茅部高校理科海浜学習(白尻水産実験所・白尻町)
  - ◇ 森のたんけん隊2007冬(北管理部・名寄市)
  - ◇ 冬の植物園ウォッチング・ツアー(植物園)
  - ◇ 自然体験型地域公開講座「冬の山を歩こう」(中川研究林・音威子府)
  - ◇ 生物群集生態学領域森林動態分野(檜山研究林・上ノ国町)
- リカレント教育(ブラッシュアップ)特別事業等
  - ◇ 薬学部生涯教育特別講座
- その他(公開講演等)
  - ◇ 北海道大学・北洋銀行共同セミナー「どうする?これからの北海道観光戦略!」
  - ◇ 健康・スポーツ・体育の最新話題
  - ◇ 脊柱側弯症の診断と治療
  - ◇ 市民公開特別講座 お口のエチケットー歯科医が勧める口臭・いびきの対処法
  - ◇ 環境問題公開講座(厚岸臨海実験所・厚岸町)

出典：北海道大学ホームページより

<参考> 私立大学の学外向け講座提供の例

法政大学「エクステンション・カレッジ」(2007年度下期)

- 概要
  - 在学生および一般に対する文化・教養、語学、資格など多種多様な教育の提供
- 背景
  - 1998年に、在学生のスキルアップを図ることを目的に「エクステンション・カレッジ」が設置された。現在では、これを外部に公開するに至っている。
  - 在学生・卒業生および18歳人口（大学入学者）以外にもマーケットとして事業展開を行っている。
  - 文化・教養等も加えた幅広いメニューを揃え、地域貢献も狙いとされている。
- 大学の取組み
  - 一般に対して、在学生、卒業生はそれぞれ別々の低い料金設定がされている科目が多くなっている。
    - ①ビジネス：半期で15講座実施。1講座あたり定員30名程度。  
例) 人事コンサルタント養成講座 全10回 一般75,000円、卒業生68,000円、学生60,000円 1回2時間
    - ②キャリア：半期で1講座のみ。学生のみ対象。  
例) 就職マスコミ講座 全10回 一般：受講不可 学生10,000円 1回2時間
    - ③情報技術：今期は開講せず。過去の例をみると講座数が少なく、価格は高額。  
例) プロジェクトマネジメント講座 全2回 一般120,000円 学生100,000円 1回60,000円/7時間
    - ④文化教養：半期で10講座実施。1講座あたり定員50名程度。価格は比較的安価。  
例) 大人のための古典文学 全7回 一般10,000円、卒業生9,000円、学生8,000円 1回2時間10分
    - ⑤資格：半期で23講座実施。1講座あたり定員50名程度。価格は中程度。  
例) 秘書検定 準一級合格講座 全6回 一般40,000円、卒業生37,000円、学生33,000円 1回4時間
    - ⑥語学：半期で15講座実施。TOEICテスト対策クラス、会話、読解、翻訳など幅広い。  
例) ビジネス英会話中級 全12回 一般29,000円、卒業生28,000円、学生27,000円 1回2時間
    - ⑦特別セミナー：半期で5講座実施。価格は無料～10,000円。全1回の公開講座も含まれる。  
例) 誰でもできるブログ講座 全1回 一般5,000円、卒業生4,000円、学生3,000円 1回6時間

出典：法政大学ホームページより

## ■同窓会と連携した講座提供

国立大学法人が、大学の同窓会と連携して学外向けの講座提供を実施している例がみられる。

一橋大学では、大学の同窓会である社団法人如水会の協賛を得て、大学主催のもとに、如水会館（同窓会所有の施設）において、一般社会人を対象に「一橋大学開放講座」を実施している。同講座は「学問と社会の交流」という趣旨で、その時々々の経済情勢のトピックをテーマに選び、一橋大学の教員・卒業生を講師として実施している。

「開放講座」の歴史は古く、すでに昭和29（1954）年から開設されており、平成18（2006）年9月21日開催の開放講座で第374回を数えることになる。この「開放講座」は、毎年4、5、6、9、10、11月の6回開催されている。

また、地方においても「開放講座」と同様に社団法人如水会の協力のもとで、社会人等を対象にした「一橋大学移動講座」が開設されている。「移動講座」は平成3（1991）年4月に第1回が京都で開催されて以降、毎年春と秋2回開催され、すでに第28回を迎えている。この「移動講座」はそれぞれの地方で支部を設けている一橋大学の卒業生の地方支部組織が中心となって、一橋大学への支援と地元への一橋大学の紹介を兼ねる目的で実施されている。

一橋大学開放講座（平成18年度下期）の日程

秋 季	
日 程	講 師 及 び 演 題
9月21日（木） 18：00～20：00 如水会館 2F オリオンルーム	朝日新聞論説委員 荻野博司 「市場経済とメディア報道」
	一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 岩倉正和 「敵対的買収防衛」
10月19日（木） 18：00～20：00 如水会館 3F 松風の間	拓殖大学国際開発学部助教授 甲斐信好 「デモクラシーは「罪悪の制度」かー東アジアの経済発展と民主化」
	一橋大学大学院社会学研究科教授 三谷 孝 「中国近現代の秘密結社と黒社会」
11月9日（木） 18：00～20：00 如水会館 2F オリオンルーム	中村・角田・松本法律事務所弁護士 中村直人 「新しい会社法の考え方と実務への影響」
	一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 川村正幸 「新しい会社法」

（入場無料、事前申込不要）

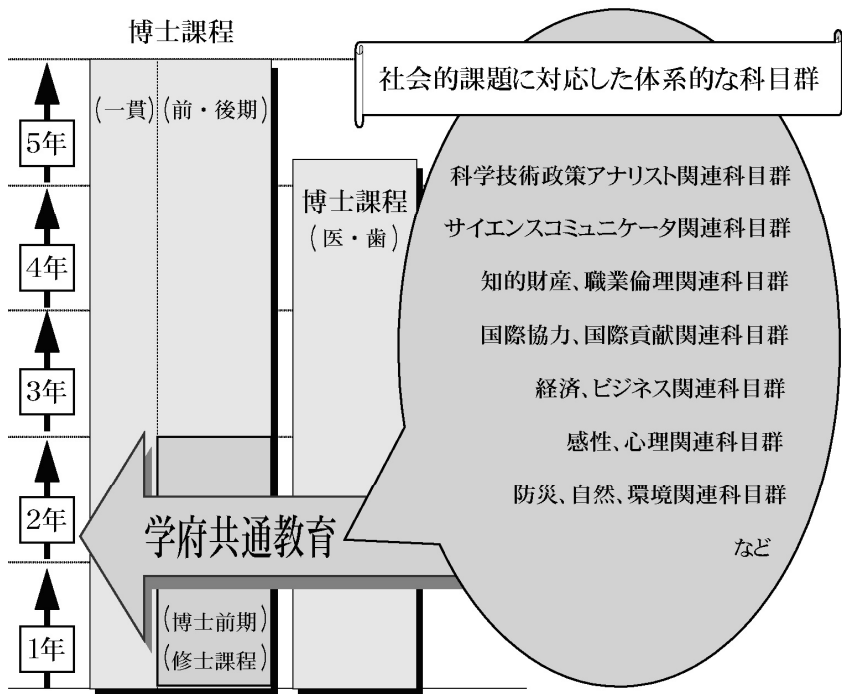
出典：一橋大学資料より作成

■大学、大学院の講義科目の一般への開放

九州大学では、2006年度より社会的課題に対応する「大学院共通教育科目」を開設し、全学の大学院生を対象に単位となる共通の科目を提供している。その中の一部の科目は福岡市中心部にある外部の施設で実施し、外部の方の聴講も一部認めている。

現在、大学、大学院に対して、高い専門性に加え、柔軟性、創造力、実践力、マネジメント力、国際対応力、などを有する人材、グローバル化や科学技術の進展など社会の急激な変化に対応し得る人材、専門分野だけでなく関連する周辺分野の知識を含めた豊かな学識を有する人材を育成することが社会的要請となっている。この要請に応えるために、リーダーシップ、デザイン、安全学、知的財産、アントレプレナーシップなどの多彩な科目が提供されている。これらの科目は学際的でユニークなテーマ設定がされており、学外や学齢期の学生以外に広く関心を引き起こすものとみられる。

九州大学・大学院共通教育科目の特徴



注) 学府とは、九州大学が大学院に設置している教育上の目的に応じて設けられた組織である。

出典：九州大学資料より作成

## 九州大学・大学院共通教育科目の一覧（2006年度）

授業科目名	曜日・時限	授業場所	単位	担当教員
知的財産特論・第1, 2	水曜日 5限&6限	箱崎地区 システム生命科学府棟1階 セミナー室I	各1	湯本長伯 (産学連携センター)
大学院生に対する 人間教育・第1, 2	水曜日 4限	筑紫地区 総合研究棟303号室および ビスタホール多目的室	各1	上園慶子 (健康科学センター)
複合科学原論	木曜日 4限&5限	伊都地区 学生支援施設第12講義室	1	岡本秀穂 (高等教育開発推進センター)
リーダーシップ論	注2)	箱崎地区 創立50周年記念講堂4階大会議室	1	古川貞二郎 (元・内閣官房副長官)
科学研究実施論	9:30- 17:00	箱崎地区 農学部4号館・110講義室	1	山田耕路 (副学長・理事)
リベラルアーツ講座 「感性・こころ・倫理」	17:00- 19:30 全10回	アクロス福岡・円形ホール	1	坂口光一 (工学研究院/ユーザーサイエンス機構)
実践プログラム 「KIZUKI」	18:30- 20:30	大橋サテライト・ LUNETTE (西鉄大橋駅前)	1	坂口光一 (工学研究院/ユーザーサイエンス機構)
デザインと人間	集中講義 (11/25、 12/2)	大橋地区 5号館2階524号室	1	安河内 朗 (芸術工学研究院)
安全学	火曜日 4限&5限	箱崎地区 21世紀交流プラザII 2階・講義室2	1	工藤和彦 (工学研究院)
アントレプレナー シップ・プログラム	1週間	USA・シリコンバレー	2	谷川 徹 (知的財産本部)

注) 1) 1限; 8:40-10:10、2限; 10:30-12:00、3限; 13:00-14:30、4限; 14:50-16:20、5限; 16:40-18:10、6限; 18:30-20:00。

2) 11月6日; 15:00-16:30、7日; 10:30-12:00、13:30-15:00、15:30-17:00、8日; 10:30-12:00、13:30-15:00の合計6コマです。

出典：九州大学ホームページより作成

### <参考> 米国におけるコミュニティ・カレッジ制度

米国のコミュニティ・カレッジ制度は、18歳以上の米国市民ならば誰でも学ぶことができ、高等教育機関を社会に開放した制度であるといえる。主に、①4年制高等教育機関への転学を前提とした大学前期教育（修了すると準学士号（associate degree）が授与される）、②中堅技能職（セミ・プロフェッショナル）の養成を目指す職業教育、③成人・生涯教育を提供する機能を担っている。

1970年代に、米国コミュニティ・カレッジ協会によって、コミュニティ・カレッジが地域の生涯学習の核として人的資源の開発を行い、地域社会や地域経済の発展に寄与する社会的責任を負うとする姿勢が明確にされた。

生涯学習として、成人を対象としたリテラシープログラムや多岐にわたる教養プログラムが提供されたり、ワークショップやセミナー講習会、特別講演等多様な文化活動が催されている。アメリカでは、ほとんどのコミュニティ・カレッジは公立（州立）であり、受講料は全般的に安価に設定され、60歳以上の住民には特別割引制度を実施するなど、コミュニティへの貢献を前

提とした施策が採られている。その結果、地域市民の交流、レクリエーションの場として広く受け入れられている。

## (2) 企業向け教育プログラムの作成

企業向けに教育サービスを提供する例としては、企業内教育、研修プログラムの開発・提供や、eラーニング等の教材開発などがあげられる。

### ■企業内教育、研修プログラムの開発・提供

一橋大学大学院商学研究科では、平成14年度に企業4社（日本電気株式会社、伊藤忠商事株式会社、花王株式会社、富士写真フィルム株式会社）の協力を得て、一橋シニアエグゼクティブプログラム（HSE P）を開始した。同プログラムは、一橋大学大学院商学研究科がこれまで経営学修士コースの運営等で培ってきた最先端の企業経営に関する理論的研究成果をベースにし、わが国企業の経営人材の能力向上に貢献するため、シニアエグゼクティブ向けの経営研修プログラムの研究開発を行ったものである。

このプログラムの特徴は、単なる外国のプログラムの「翻訳」ではなく、日本の企業における経営者のあり方を深く考え、さらにそこからどういう視点で教育が行われるべきかを考えた上での、「日本型」プログラムの開発である点である。また、一橋大学の商学研究科における、これまでの日本企業研究の蓄積を活用し、現在、商学研究科の21世紀COE日本企業研究センターで進められている研究プロジェクトとの連携も視野にいた、総合的な教育プログラムとして開発されている。

現在までの実績としては、既に、平成16年度末までに、計4回の実施を経て、総数100人の役員クラスの人材を対象にした研究開発プログラムが終了しており、本プログラムの「卒業生」が、各企業の中核的なポストに登用されるなど、各社で高い評価を受けている。

平成17年度より、上記4社に限定しない、公開プログラムとして本格的なシニアエグゼクティブ・ディベロップメント・プログラムが実施されている。なお、授業料は5ヶ月間のコースで125万円となっている。

#### 一橋大学 大学院商学研究科・商学部「シニアエグゼクティブプログラム」

##### 〈平成17年度研修参加企業〉

伊藤忠商事株式会社
花王株式会社
キリンビール株式会社
日本電気株式会社

富士写真フィルム株式会社
セイコーエプソン株式会社
松下電器産業株式会社
三井化学株式会社

出典：一橋大学資料より作成

### ■ eラーニング等の教材開発

東京外国語大学では、「T U F S 言語モジュール」として、英語やフランス語からモンゴル語、トルコ語まで合計17言語の学習に対応するインターネットを使ったeラーニング教材を開発している。本プロジェクトは、2002年度より開始された文部科学省の「21世紀COEプログラム」に、東京外国語大学が情報工学を基盤にして言語学と言語教育学を統合した新しい学問分野である「言語運用を基盤とする言語情報学拠点」を申請し採択されたことで、文部科学省よりいわゆる競争的資金の配分を受ける形で進められている。

T U F S 言語モジュールは、英語以外の言語教材は、主として大学生が初めて新しい外国語を学ぶための教材を想定している。英語については、小学校での総合学習や中学校で初めて学ぶ外国語としての英語を念頭において開発されている。

2004年6月に「発音モジュール」が12言語で公開され、それに先立つ2003年12月には「会話モジュール」が17の全ての言語で公開された。続く2006年4月には、「文法モジュール」が10言語で公開され、2007年12月の段階では「語彙モジュール」も2言語で公開中である。これらの教材は、東京外国語大学の教員、大学院生および学外協力者を含む100名以上の協力によって開発されている。

本教材が完成した際には、eラーニングに力を入れる大手出版社などにシステムをライセンス供与する可能性あるとみられる。

### (3) 地域連携事業

地域連携事業としては、住民向け生涯学習機会の提供、街づくり、地域活性化への参画、支援、住民向けサービス（ボランティア、カウンセリングなど）の支援などがあげられる。

こういった事業に、学生や教員が参加することにより、教育、研究の活動、サービスにもその成果が反映されることが期待される。

文部科学省では、社会的要請の強い政策課題に対応したテーマ設定を行



い、各大学等から応募された取組の中から、特に優れた教育プロジェクト（取組）を選定し、財政支援を行うことで、高等教育の活性化が促進されることを目的として、「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代GP）」を平成16年度から実施している。現代GPでは、下記の6つのテーマごとに申請を受けた上で、財政支援を行う大学の取組の選定を行っている。平成18年度は、全体で565の申請の中から7月に112の取組が選定された。その中で、「地域活性化への貢献（地元密着型）」が27件、「地域活性化への貢献（広域展開型）」が20件をしめている。

1. 地域活性化への貢献（地元密着型）
2. 地域活性化への貢献（広域展開型）
3. 知的財産関連教育の推進
4. 仕事で英語が使える日本人の育成
5. 人材交流による産学連携教育
6. ニーズに基づく人材育成を目指した e-Learning Program の開発

これらの国立大学の取組をみると、地域の課題解決に大学の学生、教員が直接関わる機会を設けることで、従来にはない実践的な視野や知識を得ることができるとともに、地域の活性化に貢献することを目的としているという特徴があげられる。地域の課題としては、医療、健康、子育て支援、畜産物の安全安心、ものづくり教育、小中高校教育との連携、国際交流など、多岐にわたっている。（表を参照）

#### 平成18年度「現代的教育ニーズ取組支援プログラム」

##### － 地域活性化への貢献（地元密着型） －

取組名称	大学等名	取組の概要
地域医療型クリニックラークシップ教育	弘前大学	医学部の教員・学生が中心となり、地域住民、地域の保健師等とともに、数人からなるチームを組んで住民教育や健康診断等の保健活動（岩木健康増進プロジェクトを利用）を実施する。本取組は、従来の実習とは異なり、学生が保健活動を行うチームの一員となり、一定の責任がある立場で行政的目標に取組む、いわば地域におけるクリニックラークシップである。 本取組による医学生への効果として、地域住民の健康から疾病までを連続的に捉える習慣が身に付き、全人的な対処ができるようになる。また、地域社会がおかれた問題点と医療との関係を客観的に把握できるようになる。
畜産物の安全安心を保障する人材の育成教育 －首都近郊集約型畜産の振興地区茨	東京大学	東京大学農学部附属牧場は、首都近郊集約型畜産業の振興地区である茨城県中央部の笠間市に位置しており、ここを核として実践的な教育を行って有為な人材を養成するのに最適である。文京区に位置する農学部本部にて畜産に関わる獣医学および応用動物学を専修する学生に畜

城中央部における実践教育ー		産物の安全と安心の評価に関わる基盤教育を施し、附属牧場にてフィールドアソシエイトな実践教育を行う。 この教育過程で、地域の研究機関や農家などと密接に連携した現場教育を行い、当地の畜産物のリスクアセスメントを行う。
ものづくり教育はままつ10年構想ー小学校中学校高等学校理科教育から技術者養成までのサーモンプロジェクトー	静岡大学	本取組では、静岡県浜松市「理数大好きモデル地域事業」、浜松商工会議所「産学連携製造中核人材育成事業」と大学教育を連携し、地域における創造的技術者の育成を目的とする。 具体的には、①小学校、中学校、高校生に対する工学への「あこがれ」教育、②大学生に対する「ものづくり」実習と工学基礎教育、③若手技術者に対する「チームリーダー」育成教育を実施する。
教育実践力の育成と学校・地域の活性化ー中学校区全域との連携による学校・地域活性化モデル及び幼稚園小学校中学校大学連携モデルの構築ー	三重大学	三重大学教育学部に隣接する津市立一身田中学校区（1中学校、3小学校、1幼稚園）と教育学部が連携協力することによって、当該中学校区の5校園を、教員養成段階における学生の「実践的指導力の基礎」を涵養する教育実地研究の場として位置づけると同時に、当該学区における各校園の各教科の教育活動、総合的な学習、課題学習、選択学習、課外活動等の諸教育活動を総合的に支援することによって、学校・地域活性化モデル及び幼小中学校大学連携モデルを構築する。
地域連携学校教育のできる教員養成ー地域に愛着を持ち地域に根ざした子どもを育成できる教員養成プロジェクトー	大阪教育大学	本取組は、地域に愛着を持ち、地域に根ざした子どもを育成することのできる人材養成をめざし、大学教員、学生及び地域住民の協働による地域連携学校教育プログラムを通じて、地域づくりリーダーとしての役割をも担い得る教員を養成するものである。 この取組では、本学の長年の地域との連携実績を踏まえ、『森林体験学習』『キッズ・ベンチャー』『スタディー・アフター・スクール』の活動を通じて、森林活用、商店街活性化及び地域の教育力向上の面で地域活性化を図るとともに、教職をめざす学生が、これらの活動に関わることにより新たな時代に求められる教職キャリアの養成に資することをめざしている。
医療系学生の保育所実習による子育て支援ー地域の保育所での継続的実習による医療人としての人間形成ー	徳島大学	子育て支援を大学教育の一環として行う。子育て支援は地元活性化の重要課題であり、医学生や看護学生などは1年次の共通教育の必修単位として、地域の保育所実習と子育て支援関連の自治体の事業に参加させる。保育所では医療系学生が数ヶ月間、毎週乳幼児と1対1の交流実習を行う。 医療系教員（医師・看護師）が毎週現場で安全確保と指導にあたりると同時に、保育園児の育児・健康相談を行い、子育て支援などの問題点を市政に提言して地域の福祉医療に貢献する。
現代『出島』発の国際人育成と長崎蘭学事始ー学生・留学生と市民参加による長崎の蘭学研究と文化・地域の活性化ー	長崎大学	長崎大学学生を中心に、日蘭交流史を理解し、長崎で勃興した長崎蘭学の歴史的価値を認識し、古蘭文資料の解読研究に参加して研究心を身につけた日蘭交流を担う国際人を育成し、博物館でのボランティア活動を経て長崎の基幹産業である観光業の活性化に資する平成オランダ通詞を養成する。 基本的な知識を教授する「東西科学文化交流史」と「オランダの言語と文化」の講義を新設し、長崎市内の大学の共通講義として学生と市民に広く開放する。本学学生とライデン大学日本語・日本文化学科の学生が協働して古蘭文資料を解読する研究に参加する日蘭学生共修科目：長崎蘭学を開講する。

－地域活性化への貢献（広域展開型）－

取組名称	大学等名	取組の概要
エリアキャンパス未来遺産創造プロジェクトー大学の初年次教育と地域の人材育成を相乗的に活性化していく現地体験型授業ー	山形大学	山形大学は、過疎化が進む最上広域圏全体をキャンパスに見立てて教育・研究・地域貢献を展開する新構想「エリアキャンパスもがみ」を平成16年度に発足させ、地域の教育資源を活用した新たな教育活動を開始した。本取組は、これを基盤とし、「自然と人間の共生」をキーワードに、大学と広域圏双方の人材育成と活性化を図るものである。学生は、未来遺産の講師と、子供から老人までの幅広い世代の住民を交えた現地体験型授業や課外活動を通して、社会性や課題探求能力を身につける。
地域ヘルスプロモーションプログラムー住民に対する予防・健康教育を担える医師養成のための体系的な教育プログラムー	筑波大学	本プログラムは、地域の特性を考慮した健康教育を自ら実践できる医師を養成することを目的とした体系的な教育プログラムである。本プログラムにおいて、医学生が地域住民・学校で開催される健康教室を自ら実際に企画・実施する参加型実習を行うことで、住民が普段生活している地域の特性を十分に考慮した予防医学・健康教育の重要性を知り、それを地域で効果的に実践するための技能を身につける。 医学専門学群が中心となり茨城県保健福祉部の全面的な支援を受けて組織体制を構築、プログラムを企画・実施・評価する運営体としての地域ヘルスプロモーションプログラム実行委員会を設置する。
地域密着型健康づくりプランナーの育成ー健康スポーツクラブサービスをコアにしてー	群馬大学	少子高齢化問題を抱える自治体の多くが健康スポーツクラブサービスをコアにして「住民の健康づくり」を地域活性化課題のひとつとし、その事業評価に医療費・介護費軽減等も数値目標に掲げている。 その健康づくりサービスと総合化に寄与するために、本学では地域密着型健康づくりプランナーの育成を行う。すなわち、①地域の健康づくりに関する実態を把握し、課題を分析、解決する人材、②行政区分、専門領域の健康プログラムを「健康スポーツに総合化」する人材等の育成を行う。あわせて、プロジェクトで活躍できる教師、保健師、体育指導員、医師、スポーツプログラマー、行政職員等を養成する。
親と子の心を支援できる人材育成教育の構築ー地域と連携した専門職育成教育プログラムー	大阪大学	親と子どものこころの理解と適切な関わりを成功させる鍵は医療・保健・教育・福祉分野の専門職がその技術をそなえているかどうかにある。本プログラムは保健分野に関わる人材育成をする本専攻において、学生がその基本的な力を習得することを目指す。このためには実際に親子とのふれあい経験を持つことが必須である。これまでの学部教育でのこころの教育に加えて、今回大阪府の患者団体や組織との地域連携の中で、実際に親子とのふれあいを体験する新しい学習を企画し、実践的な援助力の習得を目指す。
地域連携薬剤師高度化教育プログラムー新生涯教育シ	広島大学	広島大学病院の「おくすり治療部」で開発したオリジナルソフト（ロールプレイ型外来診療体験ソフト「患者百選」）と薬学部の臨床薬学教育コンテンツを利用し、「インター

<p>システムの構築を目指してー</p>		<p>ネットによる自己学習」、「各地区でのロールプレイ講習会・講演会」、「広島大学でのロールプレイ臨床実習」を組み合わせ、広域地域を対象とした実践深化型教育プログラムを実施する。 現場薬剤師が薬学生と共に外来診療のシナリオに従って患者や医師等を演じ、その役割と立場を踏まえた診療意図を理解する「IT活用多次元ロールプレイ」で、擬似的な臨床体験や実習の機会を提供する。</p>
<p>地域環境再生のための地域支援型実習の展開ー参加型プログラムによる地域と技術者教育の活性化ー</p>	<p>九州工業大 学</p>	<p>本学工学部の「もの創り」を基盤とする技術者教育では、大学内の施設・設備を使うことで効率的に学生の基礎技術力を高める一方、専門的な企業活動、特に地域支援の観点からのニーズに応え、高度な技術運用力と倫理的判断能力を習得する必要がある。 本取組では、従来の企業・事業者のニーズを重視したインターンシップ教育を根本から見直し、1) 地域固有の技術的課題に応じた地域支援型実習プログラム、および、2) 大学と地域を支える産業との相互信頼に基づく事業勤務型実習プログラムの2本立てとして、広く地域の市民・産業社会のニーズに応え得る学生の教育活動を実践する。</p>

出典：文部科学省ホームページより作成

## ■地域住民と地域外住民の交流

旅行代理店最大手の(株)ジェイティービー(JTB)は2006年夏に、団塊世代定年退職と国内ロングステイに関する新たな取り組みとして山口大学、弘前大学と交流型教育事業「シニアサマーカレッジ」を開催した。交流型教育事業とは、地域住民と地域外住民が大学施設を使って交流をしながら本格的に学習するシニア向けの新たな教育事業で、参加者は50歳以上に限定し、全国で募集を行う。

JTBは本事業を交流文化産業への取り組みと位置づけており、2007年度は、北海道大学、弘前大学、岩手大学、信州大学、岐阜大学の5つの大学で開催した。5大学合計の受講者数は、第1週が108名、第2週が97名であり、受講者の55%が男性で、最年少は50歳の男性、最年長は80歳の女性であった。

シニアサマーカレッジでは、「教育を切り口としたシニアマーケットへの新たな事業推進」「大学・行政と連携した新しい地域活性化」「地域外参加を巻き込むことによる旅行需要の創造と国内ロングステイマーケットの創造」を狙いとする。2007年の団塊世代の定年退職で増加するシニアの生涯学習意欲がさらに高まり多様化することを想定し、日本で初めて企業、大学、自治体が連携し、平均宿泊日数がなかなか伸びない国内観光において、国内ロングステイマーケットの構築を目指している。一方で、シニアサマーカレッジは自治体にとっては従来の観光とは一味違う地域学習要素が含まれた新たな観光戦略の第一歩となる。

大学施設の夏季休業期間中の有効活用と大学の地域貢献を実現するため

に、プログラムとしては、地域の自然、文化、歴史、産業などを素材としたプログラムを予定している。

講義の提供は、大学が中心となりながらも自治体や地元企業も一部講義を提供する。講義内容はシニア層に合わせてアレンジを行い、週末には大学施設や周辺観光地へのエクスカージョンツアーを実施する。エクスカージョンツアーでは通常のツアーとは異なる地域学習要素が強い内容とする。また、学習効果を高めるためにシニアサマーカレッジ開催の1ヶ月前から事前学習を行う。

#### (4) 大学の施設・設備を活用したサービスの提供

##### ①教育研究施設の外部貸出

大学の施設・設備を貸し出し、それに付随して教育、研究のサービスを提供することで、それが学生にとっての教育、研究の新しいタイプの機会提供につながる。

北海道大学では、創成科学共同研究機構、触媒化学研究センター、電子科学研究所附属ナノテクノロジー研究センターの共同利用研究機器を学内外の研究者も利用できる「オープンファシリティ」の制度を設けている。この制度により、北海道大学の3つの研究組織が運営する創成科学研究棟内にある先端的な研究機器・設備を北海道大学の教職員・学生や北海道大学の教職員等と研究協力関係（共同研究など）にある産学官の研究者等が、一定の利用料金を負担することで利用が可能になる。

北海道大学は、既存の研究分野を超えて新しい学問領域を創成し、そこから生まれる独創的な研究成果を広く世界に発信し、社会へ還元していくべきとの方針を立てており、その考え、その考えをもとに、独創的な研究を実施するには、研究者個人の独創力や展開力を基本にしなが、大学としてシステム面からの対応を考え、創成科学共同研究機構を立ち上げた。この創成科学共同研究機構の立地する北海道大学北キャンパスは、約30ヘクタールの広大な土地に北大関連の研究施設、科学技術振興事業団・研究成果活用プラザ北海道、北海道立の4試験研究機関、北海道産学官協働センター等がある、いわば「知」の一大集積地である。このようなキャンパス内にある大学の設備・機器を学内外に貸与することを通じて、知の交流・連携がいつそう強化されるとみられる。

<参考> 海外の大学における教育研究施設の外部貸出の例

事例：ミネソタ大学「バイオデール」

- 概要
  - バイオ科学部の実験・研究施設の外部貸出・試験受託
  - 特区における民間投資グループとの共同出資によるインキュベーター施設の開設
- 背景
  - ミネソタ州では、州知事が2003年2月にバイオ産業の強化政策を打ち出し、医療技術産業の集積を生かして、独自のバイオ産業育成を目指す動きが加速している。
  - ミネアポリス、セントポールのツインシティーにロチェスターを加えた三角地帯の各地に「バイオ特区」を設置し、優遇税制を適用している。また、州の公的年金基金からバイオ技術対象の地元ベンチャーキャピタル（VC）ファンドに投資を行っている。このバイオ産業強化に関わる取組みの一環として、ミネソタ大学も協力を要請された。
- 大学の取組み
  - 2003年夏に、メイヨー・クリニックとの共同出資により、「ミネソタ・バイオ技術ゲノミクス・センター」を開設した（州が初年度活動費2,000万ドル、さらに今後5年間に7,000万ドルを補助する）。
  - バイオ科学部の研究室棟の一部に先端の実験・検査機器を備えた実験・研究室「バイオデール」を設置する。
    - － 外部の研究者や企業に対する施設設備の時間貸し、および試験受託サービスを行っている。
    - － 上階にはインキュベーター施設を設け、創業期企業に貸し出している。
  - 2004年に、民間投資グループと共同出資で、特区内にインキュベータースペースと中堅企業向け研究開発スペースを合わせたビルを収益事業として開設する予定（約20社収容）。

②カレッジリンク型施設

リタイア後も知的刺激がほしいという高齢者のために、大学構内に老人ホームを設置する動きが米国で広がっている。「カレッジリンク型」と呼ばれる施設であり、入居者は学生と一緒に授業に参加でき、キャンパスライフを満喫するとともに、大学側も高齢者医療のデータを収集することができたり、高齢者の力をボランティアとして活用することができる。

長寿化が進み、健康で活動的な高齢者が増加したことで、プールやゴルフ等の運動や趣味活動だけでは満足せず、より充実した生活を送るため、知的好奇心を満たす生活を望む層が増加した。アメリカではこのようなニーズに

応えるために、従来、大都市郊外やリゾート周辺に建設されることが一般的であったCCRC<sup>(注)</sup>を、大学に隣接し、建設するケースが増加している。

注) CCRC (Continuing Care Retirement Community) とは、「時の経過と共に変化する高齢者のニーズに応えるべく、住居・ヘルスケア面において、トータルなサービスを提供する施設」とされている(米国高齢者住宅協会による定義)。

経営主体をみると、大学が直接経営するケースはフロリダ大学ぐらいしかなく、民間企業やNPOが経営するケースが一般的である。例えば、ケンドル社(宗教系NPO)はコーネル大学、ウェストチェスター大学、ダートマス大学と提携したCCRCの経営を行っており、ホテル大手のハイアット社はスタンフォード大学と長期土地リース契約を締結し、2005年からCCRCを開業している。

施設の居住者には、大学のキャンパスを開放し、無料・低料金での授業プログラムが提供されたり、医学部や人間科学科、付属病院等による、医療・健康関連の各種サービス、プログラムが提供されている。

一方で、大学側から見た高齢者住宅の意義としては、下記の3点があげられる。

#### i. 学生からみた大学の魅力向上および医学・薬学関連データの収集

高齢者が大学の付属病院を利用する機会が増えることで、高齢者医療の調査・研究が進むことに加え、高齢者住宅の運営を行うことで豊富なデータの蓄積が可能になる。また、貢献意欲の高い高齢者による、臨床実験への参加も期待できる。これは、学生を対象にした大学間競争を有利に展開する、有力な武器と成り得る。

#### ii. 学生数の増加

定年後の高齢者を学生として受け入れることで収入基盤の安定化を図る。また、キャンパス内で行われるイベントの安定顧客と成り得る。

#### iii. ボランティアとしての労働力の増加

健全な高齢者の多くは、一方的にサービスを受けるだけでなく、自らも労働等を通じ、何らかの形で社会との関わりを持っている。実際に、ニューハンプシャー州ダートマス大学に隣接するCCRCの入居者は、同大学メディカルセンターでボランティアとして労働力を提供している。この他にも、スタンフォード大学やカリフォルニア州立大学デービス校でも、CCRCの入居者がボランティアとして働いている。

日本でも、高齢者向け共同住宅の入居者が大学の講義を受けられる「カレ

「ワシントン型シニア住宅」の建設が、日本で初めてのケースとして関西大学と財団法人社会開発研究センターなどとの間で進んでいる。

関西大学などが建設を進めているのは、全約280戸の高齢者向け共同住宅「アンクラーージュ御影」（神戸市灘区）で、2008年春に開業を予定している。関大は入居者に聴講生などとして授業の受講資格を提供することを、施設を運営する「アンクラーージュ」と契約しており、社会開発研究センターがワシントン型老人ホームの運営ノウハウを提供する。

入居者は関大千里山キャンパス（大阪府吹田市）にある文学部の授業を現役大学生と一緒に受講できる。受講可能な講座には文学や映画論、老年学などが予定されている。キャンパスと老人ホームの間はシャトルバスを運行する予定である。また「アンクラーージュ御影」の施設内でも関大講師らを講師に入居者向けの講座を開催する。

#### （５）教育・研究の成果の社会への還元

##### ①出版

大学が財団法人などの形態で法人を設立し、日本全体の学術研究の成果を公表する目的で、また教育に資する目的で、研究成果を書籍等で出版することは従前より行われている。

イギリスのCambridge University Press（ケンブリッジ大学出版局）は、1534年にイギリス国王ヘンリー8世により創立された、世界最古の歴史を誇る出版社である。英国ケンブリッジ大学の出版部門として、「あらゆる分野における知識の取得、向上、保存、普及」を目的し、学術書と英語教育教材（ELT）を中心に年間約2500点の書籍及び約200点のジャーナルを出版している。なお、日本オフィスは、約20年の日本における活動を経て、2003年12月に株式会社Cambridge University Press Japanとして法人格を取得した。学術書及びELT教材のプロモーションを行うマーケティングオフィスとして、日本市場に向けてケンブリッジ大学出版局の出版物に関する積極的な情報発信を行っている。2006年春には著作権業務が本社から移管され、著作権の販売も開始しており、今後は和書の市場にも目を向け、日本における日本向けの出版事業をも視野に入れながら活動範囲をさらに広げていく予定である。

日本の大学の出版部・局・会が会員となって、2005年7月に、大学出版部協会が「有限責任中間法人」として発足している。会員には、国立大学法人の連結財務諸表附属明細書に法人名が記載されていた「有限責任中間法人北海道大学出版会」、「財団法人 東京大学出版会」、「財団法人 九州大学出版会」や前述のケンブリッジ大学出版局（株式会社Cambridge University



Press Japan) などがあげられる。(表を参照) なお、財団法人九州大学出版会は、九州大学を中心とした西日本一帯の国公私立27大学の共同学術書出版会という趣旨のもとに1975年に発足しており、また名古屋大学出版会は、名古屋大学をはじめ中部地方の各大学における研究成果である学術図書の刊行、学術国際協力、大学の社会開放の諸事業を行うために設立されている。

国立大学法人化以降の動きとして、大学出版部新設の動きが私立大学も含まれてみられる。大学出版部協会によると、国・公立大学7校、私立大学4校の全国11の大学から大学出版部設立の可能性・方法論に関する問い合わせが寄せられており、また2006年1月には富山大学出版会が有限責任中間法人として発足し、2007年度の協会加盟を目指している。

その他にも、大学出版部協会の未加盟校となっているケースもあり、例えば弘前大学出版会、東京学芸大学出版会、埼玉大学出版会などがそれにあたる。

出版されている刊行物は、多数の出版部数が見込みづらく他の出版社では出版が難しいとされる学術書が多いが、その他に教科書・教材、教養書・一般書なども刊行されている。

また、基金を設けて、若手研究者の出版を助成する制度を設けている例もみられる。例えば、東京大学は1958年に「学術書刊行基金」を設け、東京大学教授の推薦になる、気鋭の若手研究者の研究成果を「東京大学出版会刊行助成図書」として刊行している。この制度により、130点近い日本語・英語の書籍が世に送り出されている。

大学出版部協会に所属する大学出版会等の一覧 (2006年12月現在)

区分	大学出版会	組織形態	設立年	職員数	出版総点数
国立大学	北海道大学図書刊行会	有限責任中間法人	1970	5	580
	東北大学出版会	任意団体	1996	3	130
	東京大学出版会	財団法人	1951	48	6,000
	三重大学出版会	株式会社	1998	5	11
	京都大学学術出版会	有限責任中間法人	1989	9	年間40強
	大阪大学出版会	財団法人	1993	5	—
私立大学等	流通経済大学出版会	学校法人	1977	2	30
	聖学院大学出版会	学校法人	1991	3	50
	聖徳大学出版会	学校法人	2002	2	3
	麗澤大学出版会	学校法人	1999	4	80強
	慶應義塾大学出版会	株式会社	1947	46	67
	ケンブリッジ大学出版局	株式会社	2003	9	—
	産業能率大学出版部	株式会社	1965	10	1,600
	専修大学出版局	株式会社	1974	8	—
	大正大学出版会	学校法人	1927	2	—
	玉川大学出版部	学校法人	1923	9	—

	中央大学出版部	学校法人	1948	6	800
	東京電機大学出版局	学校法人	1907	12	1,500
	東京農業大学出版会	有限責任中間法人	1924	10	70
	法政大学出版局	財団法人	1948	11	2,500
	武蔵野大学出版局	株式会社	2005	2	7
	武蔵野美術大学出版局	株式会社	1983	9	—
	明星大学出版部	株式会社	1975	5	—
	早稲田大学出版部	株式会社	1886	5	2,050
	東海大学出版会	学校法人	1962	9	1,800
	大阪経済法科大学出版部	学校法人	1987	4	—
	関西大学出版部	学校法人	1947	4	329
	関西学院大学出版会	任意団体	1997	—	—
その他	名古屋大学出版会	財団法人	1982	7	470
	九州大学出版会	財団法人	1975	6	—

※名古屋大学出版会は、名古屋大学をはじめ中部地方の各大学における研究成果である学術図書の刊行、学術国際協力、大学の社会開放の諸事業を行うために設立されている。

また九州大学出版会は、九州大学を中心とした西日本一帯の国公立27大学の共同学術書出版会という趣旨のもとに1975年に発足している。

出典：大学出版部協会ホームページより作成

## ②大学の施設（博物館等）の開放

大学の博物館、美術館などの施設を広く一般に開放し、あわせて講座を提供している例がみられる。

近世のヨーロッパでは、大学や学術アカデミーが創設され科学研究が盛んになると、大学が科学資料を収集する拠点の一つになった。17世紀にオックスフォード大学に創られたアシュモリアン博物館は英国で最初の科学博物館であるといわれている。どの大学にも図書館があるように、米英の伝統ある大学はほとんどが博物館をもっているといわれている。

日本でも、戦後は多くの大学が博物館づくりに取り組み、収集した資料を陳列して、一般市民にも積極的に公開する大学が増えてきている。大学博物館が研究と教育だけでなく、学術研究を社会に還元する場としても意識されるようになってきている。

北海道大学の農学部博物館は、本館の建物自体が開拓使時代の由緒あるものであり、また併設の植物園も人気が高く、有料にもかかわらず多くの入場者を集めている。東京大学総合研究博物館は、広島・長崎の被爆建造物の資料展などにみられる意欲的な企画で知られている。また、小石川分館は東京大学のもとになった旧東京医学校の建物で国の重要文化財である。

学術審議会は、1995年に「ユニバーシティ・ミュージアムの設置について」という中間報告をまとめており、それを機に大学博物館の新設やリニューアルが相次ぎ、相互のネットワークが強化されている。

大学博物館の入場者数（上位20、2003年度）

	大 学	施 設	人
1	東京芸術大	大学美術館	286,719
2	東海大	海洋科学博物館	202,280
3	東海大	自然史博物館	136,755
4	北海道大	北方生物圏フィールド科学センター耕地圏ステーション植物園	77,815
5	天理大	附属天理参考館	63,083
6	立命館大	国際平和ミュージアム	60,568
7	早稲田大	坪内博士記念演劇博物館	60,000
8	東京大	総合研究博物館	40,498
9	大阪市立大	理学部附属植物園	37,410
10	北海道大	総合博物館	28,952
11	早稲田大	會津八一記念博物館	26,039
12	武蔵野美術大	美術資料図書館	24,272
13	大手前大	大手前アートセンター	18,950
14	女子美術大	女子美アートミュージアム	18,539
15	東北大	理学研究科附属植物園	13,910
16	東京農工大	工学部附属繊維博物館	13,468
17	(学)常葉学園	常葉美術館	13,370
18	女子美術大	ガレリア ニケ	13,099
19	川崎医科大	現代医学教育博物館	12,597
20	東北大	総合学術博物館	11,081

出典：朝日新聞社『大学ランキング』

大学博物館の入場者数（国立大学、2003年度）

	大 学	施 設	人
	東京芸術大	大学美術館	286,719
	北海道大	北方生物圏フィールド科学センター耕地圏ステーション植物園	77,815
	東京大	総合研究博物館	40,498
	北海道大	総合博物館	28,952
	東北大	理学研究科附属植物園	13,910
	東京農工大	工学部附属繊維博物館	13,468
	東北大	総合学術博物館	11,081
	秋田大	附属鉱業博物館	9,833
	京都工芸繊維大	美術工芸資料館	8,960
	名古屋大	博物館	6,871
	琉球大	資料館（風樹館）	5,000
	宮崎大	農学部附属農業博物館	3,548
	岩手大	農学部附属農業教育資料館	1,996
	筑波大	附属図書館貴重書展示室	1,479
	富山大	薬学部附属薬用植物園	1,162
	北海道大	水産学部水産資料館	971
	富山大	附属和漢薬研究所薬効解析センター民族薬物資料館	708

出典：朝日新聞社『大学ランキング』

#### (6) 大学のノウハウの展開

アウトソーシング・サービス（物品調達、施設管理など）やコンサルティング・サービスの提供を通じて、大学のノウハウを社会に提供し、またそれを通じて、大学の経営や教育、研究にその成果を反映させるという事例が私立大学で出てきている。

立命館大学は、大学の出資で（株）クレオテックという会社を設立し、大学に関連する教育用および事務用機器・備品の調達、各種広報印刷物等の制作・管理やキャンパス管理、警備、人材サービスなどの、いわゆる企業のシェアードサービスにあたる業務を行っている。現在の主要取引先としては、学校法人立命館だけではなく、北海道大学、札幌市立大学、北海道医療大学があげられている。

学校法人青山学院は、青山学院大学経営学部教授などと共同出資で、経営コンサルティング会社「青学コンサルティンググループ株式会社（ACG）」を設立し、一般の民間企業向けの経営診断、財務分析などのコンサルティング・サービスを提供している。コンサルティング業務で得たケースごとの経営に関する資料やデータは、即座に新鮮な研究素材として授業にフィードバックされている。また、業務上発生する市場調査や統計処理などは、大学院生に依頼され、学生がそのアシスタントとして、生きた情報に触れられるような仕組みとなっている。

大学が自らの保有する資源、ノウハウを活用して、アウトソーシング・サービス（物品調達、施設管理など）やコンサルティング・サービスを事業として展開することは、大学の業務の効率化や利益面での貢献などにつながるると同時に、それらの活動自体が、学生の教育研究の機会になり得る。それらの事業は、今後は学生のインターンシップの場としても活用できる可能性がある。私立大学のように、株式会社を外部に設立する形態以外の方法でも、こういった大学の資源、ノウハウの活用とそれの教育研究の機会への還元は可能であると考えられる。

## 事例：立命館大学「(株)クレオテック」

- 概要
    - 大学の出資によるビルの警備等を担当する会社の設立
  - 背景
    - 18歳人口の減少に伴い、大学組織をスリム化する必要があり、すべての業務を大学が自前で行う経営形態に疑問が生じた。
    - 学外の業者に業務を委託していたが、業者を管理するためには一定の専門性が必要である。しかし、大学全体を把握できる管理者の養成を目指す大学においては、人事異動が頻繁にあり、業者管理のための専門家を育てることは難しい。
    - 1994年の「びわこ・くさつキャンパス」の開設に伴い、業務量が増大することが想定され、本業以外の部分をできる限り圧縮する必要があった。
      - － 単純に職員数を増やすと、経費が大幅に膨らみ、教育や研究、新たな展開に対する思い切った資金投資は制約を受けることが危惧された。
    - 収益事業と位置付け、学内で運営する案も検討されたが、大学の教育や研究面においては効率やコストを度外視して行うべきものも多く、そのような業務を担当してきた職員を学内の収益事業に配置しても、気持ちが切り替わらないことが想定された。
    - 大学固有の“非営利”という枠にとらわれず、資源の活用を大学の社会的使命と考え、株式会社による展開を通じて資源を掘り起こし、事業として組み立てた上で外部に開放し、大学と社会との関係を深めた。
    - 大学の看板を汚さぬよう、地域の協力のもと低価格で良質なサービスを提供している。
  - 大学の取り組み
    - 1993年に、(株)クレオテックを設立した(2006年度、売上高990,932万円、従業員数316人)。
- 《主な事業内容》
- 調達・イベント関連事業
    - － 教育用および事務用機器・備品の販売、リース
    - － 各種広報印刷物のコーディネート
    - － デジタルメディアの制作・管理
    - － イベントの企画・運営
  - キャンパス管理・不動産関連事業
    - － キャンパス管理
    - － 利用者サービス
    - － FMS 事業部関連事業
    - － 不動産関連事業
  - その他の事業
    - － カルチャースクール
    - － 学生活動支援
    - － リサイクル関連事業
    - － 立命館キャンパス間のバス運行管理・物品輸送
    - － 人材サービス

### 事例：青山学院大学「青学コンサルティンググループ（株）」

- 概要
  - 学校法人青山学院および本学経営学部教授らの共同出資による経営コンサルティング会社「青学コンサルティンググループ株式会社（ACG）」の設立
- 背景

経営学部では「経営者マインドの育成」を共通の教育目標として掲げ、経営学という実学を駆使して組織全体を見渡し、その中で自分がどう動くか考える複眼的な思考力を持った人材の育成をめざしている。

  - 大学の理念に基づき事業を展開し、それを教育に還元する良循環を形成している。
- 取り組み
  - 2004年1月15日に、これまでに大学が蓄積してきた知識を社会に還元することを目的のひとつとして、「青学コンサルティンググループ株式会社（ACG）」を設立した。
  - 経営管理や財務分析など、経営学部の各専門分野の教員が研究成果を活かして企業の経営診断を行っている。
  - コンサルティング業務で得たケースごとの経営に関する資料やデータは、即座に新鮮な研究素材として授業にフィードバックされている。また、業務上発生する市場調査や統計処理などは、大学院生に依頼され、学生がそのアシスタントとして、生きた情報に触れられるような仕組みとなっている。
  - 学生にインターンシップの場を提供するなど、教育の場としても活用していくことを検討している。

## 7.3 今後の課題

国立大学が教育研究関連事業を推進するにあたり、以下の点に留意すべきであると考えられる。

### （1）事業運営方針の明確化

教育研究関連事業を推進する目的には、主に①教育、研究の活性化、②社会、地域への成果の還元、③経営資源の有効活用による効率的な事業運営といったものが想定される。

国立大学が教育研究関連事業を推進するにあたり、どのような目的を中心に据えるかを事業ごとに明確にする必要がある。それぞれの目的に応じて、大学の経営資源の配分、投入を検討すべきである。

大学には、知識の活用により知識自体を活性化させていくという機能があ

り、その意味では教育、研究と同様に、社会貢献的な活動自体にも価値があるということができる。また、そういった活動自体を通じて得られたものが、教育、研究の活性化につながる側面もある。ともすれば、教員の中では研究活動を重視する傾向が強い中で、こういった学外向けの教育活動は一部の教員に負担が集中してしまうという問題点が指摘されている教育研究関連事業に携わることが、教員の教育、研究活動にプラスのフィードバックを得ることにつながる点を学内に浸透させていくことが求められる。

### (2) 事業運営の効率化、収支管理の徹底

教育研究関連事業は、ともすると既存事業の陰に隠れて、実質的な赤字を続ける中での事業運営に陥りやすい。他方では、見込まれる予算額に応じて現状維持的な方針をとることで、事業が積極化していかないという悪循環に陥る危険性もある。事業運営については、収支管理を徹底させ、効率化の努力を続けるとともに、運営面での様々な工夫が求められる。

### (3) 事業の推進体制の整備

国立大学の公開講座などをみると、全学共通企画のものと、各学部などが自主的に企画しているものがあるが、比較的各学部の自主的な努力に依存して企画、運営が行われている場合が多いとみられる。一方では、学部横断的な企画提案を行うことができるような仕組みや講座提供などの実務支援の体制を整備していくことが求められる。

教育研究関連事業は、大学の既存事業と異なり、事業運営について、従来にはない専門的な知識、ノウハウが求められることがある。事業運営に担う専門的な人材を職員の中から育成をしたり、場合によっては外部から採用するなどによって確保することが求められる。

## 参考文献

『大学ランキング』、朝日新聞社

『発展する大学公開講座』瀬沼克彰著、学文社

『国立大学法人の会計と実務』新日本監査法人編、ぎょうせい

『新公益法人制度のすべて』新日本監査法人編、清文社

「20世紀初頭アメリカにおける大学拡張運動の歴史像」五島敦子著、『名古屋大学史紀要』第12号、2004年3月





## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



### 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第8章 産学連携・社会連携

独立行政法人 国立大学財務・経営センター



# 目 次

## 利用の手引き

### 第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

### 第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

### 第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

### 第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30



## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会



## 8.1 産学連携とは何か

### 1) はじめに

産学連携を考えるに当たり、先ず初めにその定義について考える必要がある。この言葉は様々なレベルで捉えられており、立場により捉え方が異なるし、従ってその果実も異なるのである。

ここでは特に国立大学を例に取り上げる。国立大学は現実的にも「産学連携活動」で先行しており、また成果の大きさも期待できるからである。しかし国立大学に限らず、大学運営、経営の中では、先ず前記のような不一致に留意することが必要である。多くの課題に不一致が存在し、それが運営・経営を難しくしていることは、間違いないからである。

例えば国立大学にとっては「国の代わりに産業界から外部資金を得ること」だと合点していても、産業界では「大学に割安で研究を外注すること」だと思われているかも知れない。さらに学内でも種々の不一致があり得るので、それを放置して経営を進めることは、むしろ極めて危険なことと言うべきである。学内で「産学連携とは何か」という議論と理解を深めることが、学内での関連施策の第一歩とも言える。

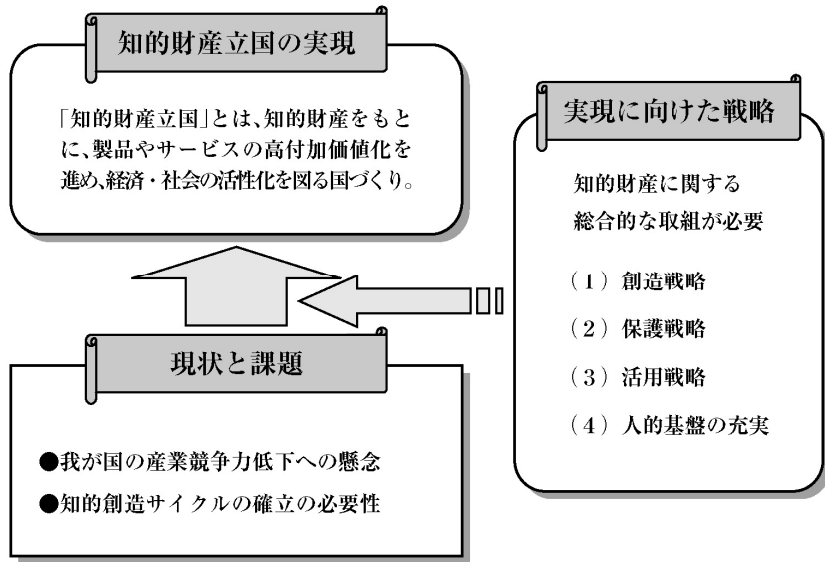
また社会的背景としては、現代社会が多くの知を消費する構造にあることも重要である。我が国の経済発展の行き詰まりから、一時の対策として産学連携・知的財産戦略があるのではなく、今後の社会発展は益々「知の大量消費」の様相を強めて行くので、社会の総力戦としての「産学連携」も益々深化せざるを得ないのである。

そして「技術移転推進の要請」から進んで来た産学連携共同研究も、「知的創造サイクル」<sup>(\*)</sup>とでも言うべき一連のプロセスの一部を成すものであることが明らかになって来た。すなわち、「知的財産の社会化（移転）」のためには、大学等の「知的生産」拠点で様々な形での「知的財産管理」が行われていることが必要であるということである。「生産」された知的財産を適切に管理し権利化しておくことがないと、移転そのものに当然支障がある。一方、知的財産が社会や産業界に適切に移転されることで、川上である知の生産過程も刺激され、あるいは社会的経済的な様々なドライブを受けて、より励起される。その結果が知の生産をあげ、知的財産管理の質と成果を高め、そして次の知財移転に結びつく。大きく3つのプロセスが相互に補い合い、全体としてスパイラルアップして行けば、一国の科学技術発展に大いに貢献し、産業力経済力も発展して、大きな果実を得られることになる。これがすなわち、知財の創造・管理・活用のサイクルである。なおここに言う管理と

は、調査・登録・評価・選択・権利化といった一連のプロセスを含む。

これらを「知的生産の活性化と成果活用」を睨んだ国家の「知的財産戦略」と捉えれば、単に一大学の運営に留まらない、重要な政策の一環であることが分かる。

図1 知的財産戦略大綱(\*1)のポイント



## 2) 産学連携の原理

先に、社会の総力戦としての「産学連携」と述べたが、ただ総力を上げるといっても上手く行くものではない。では産学連携が持つ基本原理とは何か?である。産学連携とは産学官連携とも言い、異種連携(\*2)とも言う。産学官連携を拡張して、産学官公民金連携などと称する関連学会(\*3)もある。社会内の種々の異なるセクター（特に産と学に象徴される）が、連携協力して何か成そうとする事業、あるいは事象すべてを意味する。すなわち、「異種異質なものが連携融合して、その摩擦の中から新しいものを生み出すことで、それまでに無い価値が生まれること」こそ、産学連携の基本原理と言って良い。従って、「知の大量消費時代」における、重要な「知の生産」方法論とも言え、これまで学が中心的課題として来た「教育」「研究」というミッションと矛盾するどころか、むしろ補完するものと言える。またこのような捉え方をしないと、「教育」「研究」というミッションを至上のものとする大学内では、いわゆる「ミッション・コンフリクト」を避け得ない。産学連

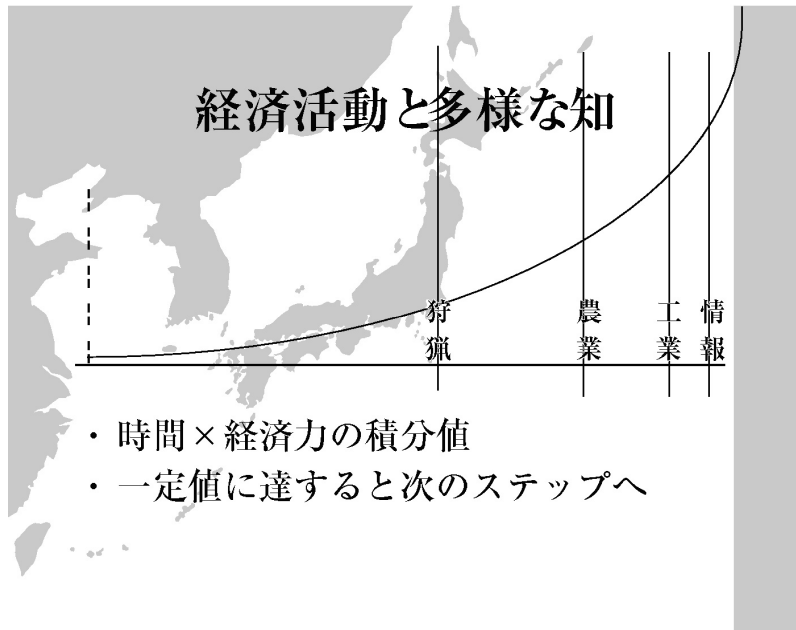
携が様々なコンフリクト（摩擦）を生み出し、大学運営の火種になりかねないのである。

### 3) 知の生産と社会経済状況

知の生産の在り方は、社会経済の在り方と大きく関わっている。現代を「超工業化社会」と位置づけると、「工業化社会」とは異なり、その後に訪れた「脱工業化社会」より、またさらに厳しい「知の生産」を求められている。すなわち、少数の知を生産ラインに載せることで、多くの製品を生産していた工業とは異なり、ますます様々な局面で知を必要としており、不断の知的生産と消費を求められていると言える。製造物の安全責任、新薬の安全確認、等々を挙げるまでもなく、要求は益々多岐多様になり、且つ所要コストは増大する一方である。

この「知の生産」と社会の活性は強く相関しており、特に一国の産業力と知の生産は、分かち難く結びついている。「知の生産」に求められる厳しい状況（重作業化）は、多くの業種で企業の負担となりつつあり、例えば製薬業界では相次いで大型合併が続いている一方、新薬開発を諦めてジェネリック薬品の生産に集約しようとする企業もある。これらの事例を挙げるまでも無く、産学連携は一国の産業力維持の鍵となっている。

図2 経済活動と多様な「知」



#### 4) 知的財産管理

「知の生産」を一国の産業力に繋げるためには、生産した「知」を社会経済的に意味ある財産として位置づけ（権利化）し、「使用」できるものとせねばならない。知を権利化し活用して行くには、単に形式的な「知的財産権」化を行うだけでなく、むしろ知的財産の体系的管理の意識を持つ必要がある。さらに言えば「知」も生産物であり、その過程を全く研究者に一任するのではなく、適切な管理と支援がその質を上げると言える。我が国では「研究管理」がなかなか定着しないと言われているが、「自由」だけが「研究」のドライブ要素とは言えず、また何もかも研究者が抱え込むのは、実は非効率である。「知の生産」行為そのものを、適切に管理することが総力を向上させる。そしてまた出来るだけ「知の生産」現場に近い過程を把握することで、円滑な知の二次三次活用が可能になるとも言える。これは「知の生産過程の管理」ということであり、従来日本の大学にはほとんど無かった（実施されなかった）概念である。その結果例えば、日本は欧米に比べてかなり「重複研究」が多いと言われている。「研究テーマ」を事前に共有する（外部に知らせる）仕組みが無いからである。そうした問題も含めて、産学連携・知的財産管理は「知の生産」の効率化にも繋がることである。

もちろん、知的財産の移転を考えると、権利化の不十分な知財は、不十分にしか「活用」することができない。適切な知的財産権利化を含む知財管理は、大学にとってそれ自体、社会貢献の第一歩と言って良い。

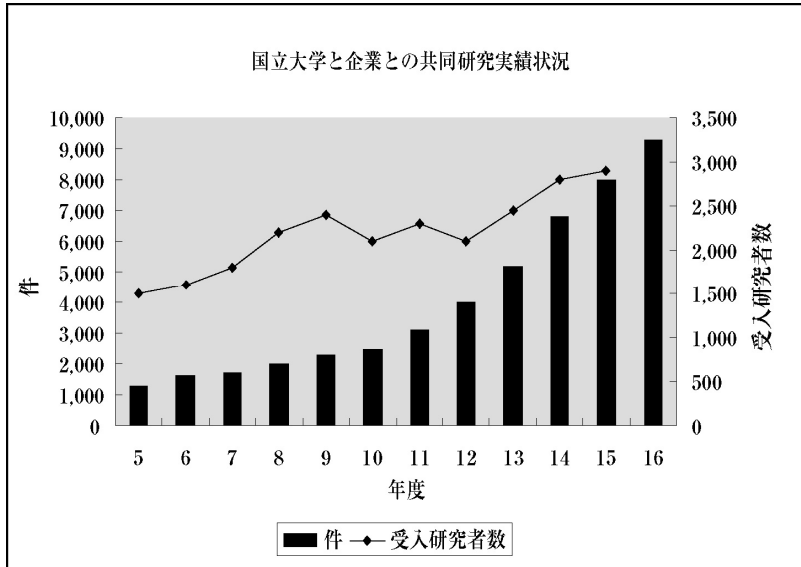
図3 国公立大学等の比較（平成16年度）

	国立大学等	公立大学等	私立大学等
共同研究	9,378件	412件	938件
受託研究	7,827件	1,169件	6,240件

図4 大学・知的財産の管理・活用状況（平成15-16年度）  
（共同研究・受託研究の飛躍的増加）

	15年度	16年度
共同研究	126億円	162億円
受託研究	27億円	50億円
寄付金	556億円	631億円
合計	709億円	843億円

図5 形態項目別の分布と推移（平成15～16年度）



## 5) 知的生産の活性化・効率化

現代社会では、超工業化社会における知の生産システム（方法論）として、産学連携を考える必要がある。従来は、産業に必要な「知」は企業がそれぞれ開発し、それが企業の競争力ともなっていた。しかし先ず第一に、永年の不況で企業の中央研究所は姿を変え、対応できる範囲は著しく縮小した。また不況による影響を除いても、先に述べたような超工業化社会の「知の大量消費」を考えると、単独のセクターでは、体系的な重作業となった「知の生産」を担いきれず、様々な連携により新しい展開を考えることが必須である。

また「学」にとって、「産」の持つ産業的ニーズは、新しい「問題の捉え方」を始めとして、新しい「研究テーマ」や「評価」を導入することになり、新しい研究の展開を可能にするものである。ただ新しい仕事を抱えることではない。すなわち、本来の業務である知的生産の活性化に役立つ、数少ない政策の一つと言える。

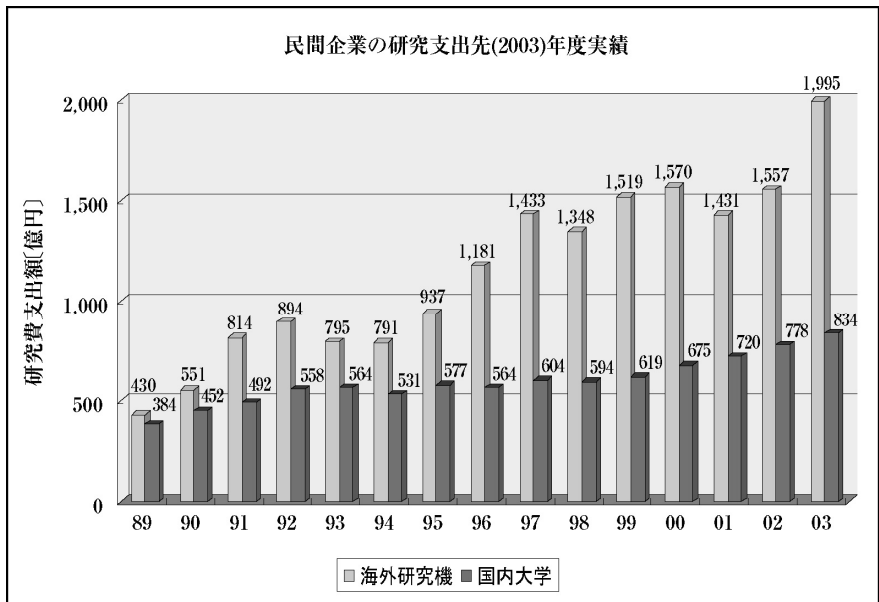
## 6) 知的価値と経済的価値

上記のことは、また別の捉え方をすると、知的生産物の多角的価値把握ということにも繋がる。なかでも、これまで主流であった「知」の知的価値による（主観的）評価だけでなく、経済的価値による（客観的・第三者的）評価を行うことで、一つのことを多角的に捉え得るだけでなく、知の再生産

に向けたサイクリックな動きを可能とする。知の経済的価値は、社会経済の中で循環的な知の再生産を確保することにも繋がると言える。また、研究テーマや結果の評価も違って来る。これまで余り価値が無いとされて打ち捨てられていた研究成果が、実は多大な経済的価値を有するとされれば、全く新しい観点から全く新しい分野が切り拓かれるかも知れない。知的対象に多様な価値を認めることで、新しい展開が可能となるのである。

また同時に、知識・知恵といった「知」が（大きな）経済的価値を持つことで、それ自体が「財」として経済行為の対象ともなり、「知識経済」といった世界が出現しつつあることも事実である。しかも我が国の「技術貿易収支」は大幅赤字と言われるように、自国の経済行為の成果が、技術「知」を保有する国を一方向的に潤している訳で、これも国民生活に直結する問題と言える。知的財産に関する裁判で、200億円というような多額の支払いを命じる一審判決が出るなど、社会にも大きな影響のある問題である。

図6 技術貿易収支のアンバランス（海外超過）



## 7) 社会連携・オープンシステム

社会の外に革新的なドライブ要因を見出せない現代社会では、多様な社会内主体の連携・共同の意味は極めて大きい。新しいものを探して航海の旅に出た時代はそれで良かったが、現代では社会内にフロンティアを求めざるを得ないという限界性がある。一方、現代社会という枠内で見れば、これは



(言葉を替えれば) クローズドシステムの限界とも言える。閉じて何かを守る意義もあるが、閉じることで腐り活性を失う部分は大きい。現代社会では、個々の力だけではなく、連携やそれを行うマネジメントの力が、様々な生産力の鍵を握っているとも言える。

図7 知的財産の管理・活用状況（共同・受託研究件数）

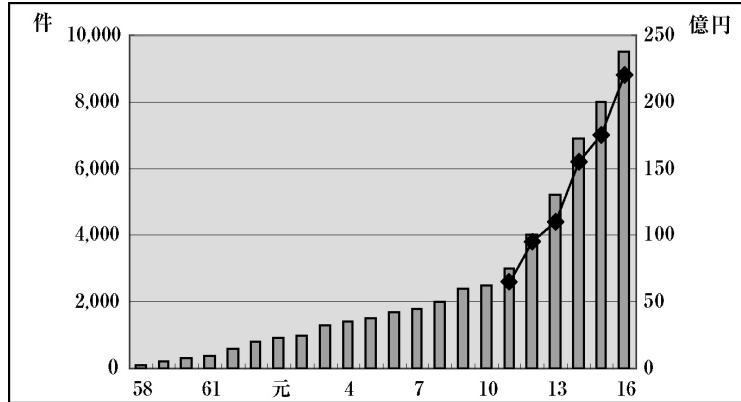
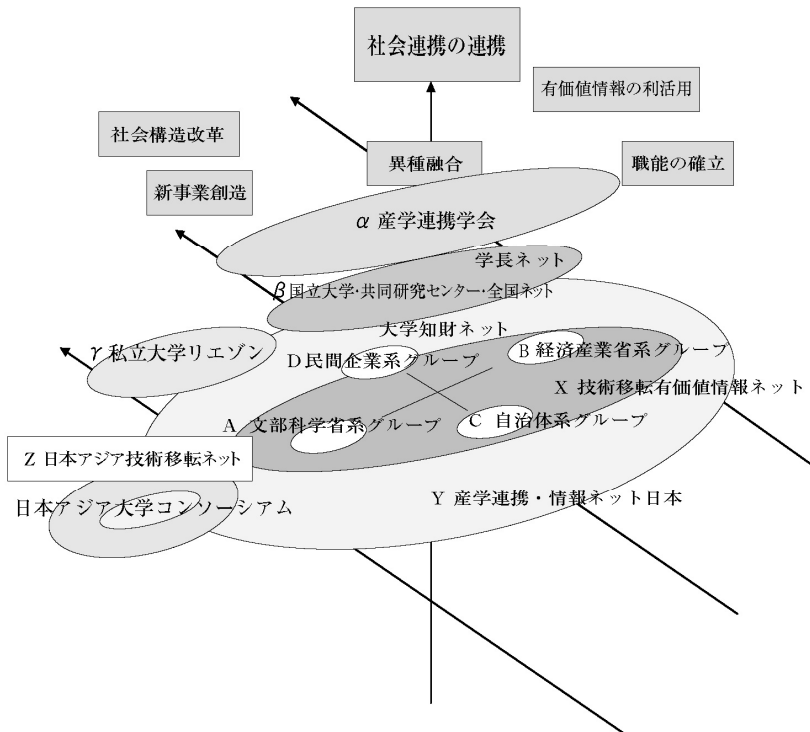


図8 多様な社会内主体の連携・共同



## 8.2 産学連携の歴史・背景

### 1) 産学官連携政策への社会的要請

産学連携の基本的な定義・位置づけについては前章で述べた通りであるが、具体的な政策的裏打ちをもって大学運営に導入されたのは、多くは平成に入ってからである。具体的政策背景には、米国が打ち出したプロパテント政策への対抗、科学技術政策の行き詰まり、経済運営の行き詰まり、等々と、少子高齢化という社会背景変化による、国立大学制度そのものの縮小・構造改革要求がある。明治以来、一貫して拡大を続けて来た大学に対し、我が国社会の縮小に合わせた量的変化と、社会のコストセンターとして、もう一段の社会的役割を期待する質的变化と、2つの変化が社会的要請となったのである。

### 2) 近年の科学技術政策・経済政策としての産学連携

近年の科学技術政策には、多くの困難がある。かつてのような順調なものではない。停滞する我が国の科学技術政策に対し、一種のブレークスルーが求められていると言える。明らかなことは、科学技術予算の伸びと産業力は、かつてはほぼ相関していたが、次第に一国の科学技術が高度化して来ると、単純に予算を積み増しても、科学技術力も産業力も進展しない状況が生じて来る、ということである。マクロ経済でも、財政投融资効果は高度経済成長時代に比べると、大きく低下している。投資融資が社会構造改革に有効<sup>(\*4)</sup>なことは言うまでもないが、効きが悪くなっていることは明らかなことである。

従ってこれまでの単純投資から、様々な戦略を踏まえた複合的な投資が求められており、その複雑性も益々高まっている。単純な予算増が、科学技術推進に余り意味を持たない状況は、経済に対する公共投融资効果の変化にも似ている。

(\*4)マイクロクレジットとは（投資融資の変革力）

マイクロクレジットは、バングラデシュのムハマド・ユヌス医師がグラミン（農民）銀行として始めた、画期的な小額無担保融資である。数千円から1万円程度の小額を、無担保で貧しい人々に1年間ほど貸すというだけのことだが、借り手はその融資で個人事業を行い、元本を返済する。貧

困の支配する地域では、事業のリターンは大きく、成功すれば元本の何倍もの利益を上げることができる。返済に対しては、5人ほどの連帯責任を採用して返済率を支えているが、基本的にはまさに信用貸し(クレジット)である。返済率は90%近いと言われ、2001年末には6000万人を超える人が利用したという。氏は同年に日本を訪れ、国際的な協力を訴えた。

ただこれだけのことで、一生の時間のほとんどを例えば水汲みに費やすしかなかった人が、例えば一匹の子牛を買い一年育てることで、大きな利益を得ることが出来る。融資は返済しなければならないが、それが借り手に事業計画を立てさせ、それを契機に貧困から抜け出す機会を得る。本当に必要なのは「援助」ではなく「融資」であると言え、ユヌス氏が2006年にノーベル平和賞を受賞したことで一躍有名になったが、長い間、地道な活動が続けられている。

融資や投資など、お金を善用することの重要性を示唆する事例と言えよう。

我が国の現代社会では、農業社会・工業社会、そして脱工業化社会とも異なる科学技術の位置づけがあるため、その振興策も、また異なったものが必要である。高度に発達した先進国社会においては、科学技術の振興についても、その活用についても、それまでの社会とは異なるものがある。一言で言えば、単純な投資に見合わない効果しかないということである。単純な投資政策ではなく、様々な工夫・戦略を伴う、複合的な政策が求められている。国立大学においても、そうした背景を十分に理解した上で取り組むことが重要である。

アメリカ合衆国を遥かに凌駕すると言われた国際競争力も、橋本内閣の過度の引き締めにより経済が失速し、「失われた10年」と言われるデフレスパイラルの闇に突入した。現代経済では、イノベーションが経済の原動力と言われており、金融等のソフトな部分で遅れをとっただけでなく、様々な分野で技術的先端性を失ったことが、日本経済低迷の大きな原因と言われた。ここに至り、国家的な見地から国家的な体制で、日本の科学技術の水準を上昇させる政策が必要とされた。科学技術政策の転換である。

政策としては、日本の工業力に追撃されたアメリカ合衆国が、日本の得意分野以外で競争力を進展(復活)させるために採った、いわゆる「産学官連携」政策への関心もあった。平成元年(2年)には、国内に未だ概念さえ良く知られていない「産学連携」を、学内の一部にせよ推進するために、複数の国立大学に(地域)共同研究センターが設置され始めた。国家規模の大きな政策としては間違っていなかったが、国立大学を始め多くの大学では、か

っての大学紛争時の「産学協同」批判を克服しておらず、逆風は非常に強かった。しかし、平成8年の科学技術基本計画以降、産学官連携による活性化政策は加速される。

産学連携による知の生産から、知を移転して産業のエネルギーとするという産学連携政策は、大学側から見ると、「知的財産の生産・創造」⇒「知的財産の管理（権利化）・保護」⇒「知的財産の産業移転・活用」という一連の流れの下流から始まり、共同研究の推進という上流に遡り、そしてその中核部分でもある「知的財産管理」の（国立）大学システムへの組み込み、という形で進んで行った。

現在では、「知的財産」の「生産」「管理」「移転」という一貫したイメージ<sup>(\*)</sup>が、少しずつ国立大学学内に形成されつつある。産学官連携により一国の科学技術は、直接的には知の移転によりインスパイアされ、様々な課題に対する産学官連携の共同研究によって加速される。また知的財産をきちんと管理することによって、その生産も移転もドライブされ、結局は一国の科学技術の発展を期待できることになる。

### 3) 国立大学への産学官連携の浸透政策概観

- S55 国立大学技術開発センター設置（豊橋技術科学大学）、S56 長岡技術科学大学
- S62 国立大学地域共同研究（開発）センター（富山、神戸、熊本）
- S63 同上（室蘭工業、群馬、東京農工、岐阜、名古屋）
- H01 国立大学（地域）共同研究センター設置、以降毎年5大学ずつ
- H07 科学技術基本法
- H08 科学技術基本計画
- H09 大学の教員等の任期に関する法律等
- H10 大学等技術移転促進法（TLO法）
- H11 産業活力再生特別措置法  
独立行政法人通則法
- H12 産業技術力強化法
- H13 第二期科学技術基本計画
- H14 知的財産基本法
- H15 国立大学大量統合、（大学）知的財産本部設置
- H16 国立大学法人化  
知的財産推進計画2004
- H17 知的財産推進計画2005

国立大学に本格的に「産学連携」が注入されるのは、ほぼ平成に入ってからである。まずは技術移転推進政策が背景として重視され、それを具体的に進めるためのテーブルとして、産学連携・共同研究の推進が先ず中心となった。当初設置された「(地域)共同研究センター」は、産学連携を積極的に行う場所というよりも、そこでだけは許して貰うための限られたテーブルであった。担当教員は教授ではなく助教授で、なるべく大学全体を揺るがさないというような配慮が感じられる。しかし次第に数を増し、また一方で平成7年の「科学技術基本法」以降、「科学技術基本計画」、「大学教員の任期制」、「TLO法」と矢継ぎ早に事態が進展する。「産業技術力強化法」「第二期科学技術基本計画」辺りで政策的方向性も明確となり、平成15年の国立大学統合、知的財産本部設置で、揺るがぬ既成事実となる。翌16年の国立大学法人化は、一連の政策の総仕上げという性格を持っていた。

国立大学の運営経営に当たっては、一国の科学技術政策に寄与するという観点を持って、学内の産学連携事業を推進する必要があるのは当然である。また一方で、国立大学の一つとしてのマクロな観点を超えて、直接的には自大学の存在する地域の経済・産業（社会状況）の活性化に、如何に貢献できるか？という、「独立した名前と地域」を持った大学として、明確な目標と計画（ビジョン）を持つことが重要である。

#### 4) 大学改革・法人化の動きと産学連携との関係

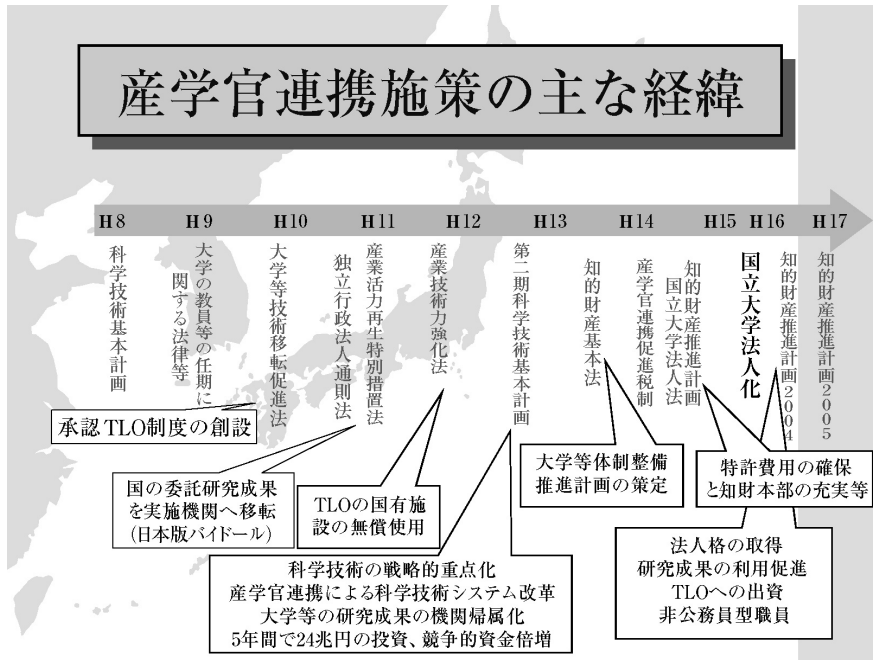
政策的な背景は既に述べた点に集約できるが、結果としての大学改革は、大学自身にとって重要であるだけでなく、それが存在する地域社会や国にとっても、極めて重要であるということである。しかしながら、大学は単に社会に貢献すべきものであるだけでなく、一方で独立して生きており、時間的に長いスパンの中で活動する主体である大学の構造変革は、やはり細心の注意をもって取り行うべきである。大切な財産である大学を、破壊してしまうことのないようにせねばならない。

国立大学の法人化は、先ず様々な制限を取り払うという意味が大きいですが、一方で与えられた予算の消化機関から脱して、自ら研究教育のプラットフォーム作りを行うという意味があり、後述する個性化・特色化という、個々の大学の存在意義にも深く関わる組織行動を、自ら選択するという意義がある。これと相俟って、大学のミッションを維持しながら、個々のミッションの活性化策ともすることになるのである。

また以上のことは、経営プラットフォームの変革を意味するので、組織としても根底からの改革を促すことになる。

特に科学技術基本法以降の流れを整理すると、大学（特に国立）がここ十数年置かれて来た状況の変化を、強く意識することになる。産学連携については、そうした様々な背景を正しくそして自らの立場で捉える必要がある。

図9 産学連携施策の経緯（横軸）



## 5) 特許等知的財産の管理と知的創造サイクル

具体的には、国立大学等に「知的財産本部」が設置されたことを踏まえてのこととなるが、大学における知の生産過程を全般的相対的に捉えることで、そのサイクリックな発展のシステムを考えなければならない。また一方で、科学技術にも経済的ドライブがあつて然るべきである。従って、「知の生産拠点における知的財産管理」整備を進めながら、一方で整備の進展には一定のインセンティブを提供し、さらに加速する政策と経営を進める必要がある。これらによって、一国としての新しい知的循環過程（「知的創造サイクル」という名称を用いておく）を構築することが課題である。

また知的生産については、特に「テーマ生産」が大切である。閉じた組織での研究テーマは常に陳腐化することを踏まえて、新鮮なテーマをどこから探索するか？常に経営課題とせねばならない。全てを研究者に任せてしまう

のではなく、様々な形での組織的運営により、新しい知の生産を行う可能性を提供する、あるいはそのプラットフォームを提供することが必要である。その有効な方法論が、産学連携である。

そして産学連携の最初の最も大きな果実は、新しい研究テーマであり、新しいものの見方であるとも言える。あとは、大学の持つ従来機能が、十分に働くことを支援すれば良い。

## 6) 産学連携を行う、あるいは支援する組織の設計

既に述べた「共同研究センター」「TLO」「知的財産本部」などは、大学側に立って産学連携を行う組織である。

文部科学省がまとめている産学官連携の類型を挙げてみると、

- 共同研究                    — 企業から研究経費 or 研究者を受け入れ、共同して研究・開発を実施
- 受託研究                   — 企業が大学に、テーマを指定して研究・開発を委託
- 技術移転                   — 大学の研究成果を企業において実用化、知的財産化されたものを製品化
- 大学発ベンチャー       — 大学の研究成果を基にベンチャー設立（コア技術、人的支援）
- 奨学寄附金               — 企業から大学への奨学寄附金により研究を実施（目的を明記しない）
- （技術）相談             — 学外から寄せられる技術相談・経営相談・デザイン相談などに対応する。  
単純なものも多いが、共同研究のシーズとなるものも多い。
- 包括連携                 — 企業と大学が連携協定を結び、共同して研究・開発プロジェクトを設計し作り上げる。  
単純なシーズニーズマッチングにならない
- 起業支援                 — 産学官が連携して、コア技術をビジネスとして育てる起業（あるいは既ベンチャー）を支援。
- 連携大学院               — 高度な研究水準を持つ民間等の研究所の施設・設備や人的資源を活用して大学院教育を実施

などである。専門職大学院も、かなりの強度で「産学連携」に関わる組織と言えよう。

国立大学経営の基本方針としては、大学の規模や地域性を踏まえて、どこまでどのように行うかの判断が重要であり、特に何をするかより、何はしないというような経営判断が重要と言える。国立大学が一律に国の政策に協力し、全国どこでも同じような活動をするには、余り意義が無くなっているし、限られた資源をどのように配分するか、選択と集中が経営の眼目とも言える。しかし特に国立大学では、共同研究センターから始まった共同研究実施を突破口に、知財の活用と創造の推進が先ず量的に進展し、その結果として質的向上も進んでいると言える。これは全国的に大きな向上が見られ、今後も地道に推進すべきである。

図10 共同研究の増加・発展

## 大学等における知的財産の管理・活用体制状況

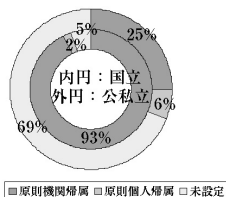
(平成17年3月末現在)

### 1. 知的財産の機関帰属の有無

	原則機関帰属としている		原則個人帰属としている		設定していない		回答大学数	
	件	件	件	件	件	件	件	件
総数	(187)	(45)	(258)	(490)	232	37	403	672
国立大学等	(82)	(4)	(8)	(94)	87	2	5	94
私立大学等	(85)	(29)	(228)	(342)	112	16	377	505
公立大学等	(20)	(12)	(22)	(54)	33	19	21	73

※上段( )書きは、前年度実績

### ■ 知的財産の帰属方法

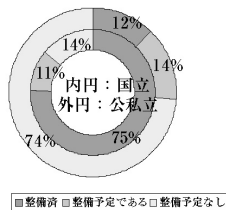


### 2. 知的財産の管理活用体制(大学知的財産本部等)の整備状況について

	既に整備している		今後整備予定である		整備する予定はない		回答大学数	
	件	件	件	件	件	件	件	件
総数	(119)	(174)	(197)	(490)	142	91	439	672
国立大学等	(62)	(19)	(13)	(94)	71	10	13	94
私立大学等	(45)	(138)	(159)	(342)	57	66	382	505
公立大学等	(12)	(17)	(25)	(54)	14	15	44	73

※上段( )書きは、前年度実績

### ■ 組織として管理・活用体制の整備状況



文部科学省・資料

これら一つ一つについて詳述することはしないが、後段にも述べるように組織には人が必要である。その業務内容からは、

- ・関連する科学技術の内容を理解して、産学等の異種異質な主体間の連絡仲介ができる
- ・知的財産権等に関する一定の専門的知識を持ち、特許等の権利化や権利化されたものの移転を取り扱える
- ・上記をコーディネーター業務と概括したとき、それらを日常業務として遂行できる（教育研究に時間を取られない）



- ・上記等の関連する業務を推進する事務組織をマネージし、適切に運営できる

等が、直接的に求められる。

また一方で、まだまだ学内では一部を占めるに過ぎない組織であるため、

- ・それらの業務を推進する人材を教育し、また必要な関連「知」を研究して、新たに生産・投入できることも必要である。産学連携・知的財産管理に関わる、協力的な一般的教員・研究者の比率は、規模の大きな大学で10%、比較的小さな大学で20%程度という報告<sup>(\*6)</sup>もあり、2007年時点ではまだまだ大学全体の働きになっているとは言い難い。

また組織の設計と共に、人の獲得・教育・配置、そして処遇といったことが、経営判断として重要である。人材の循環が上手く行けば、事業全体の運営が上手く行くからであり、そのためには適切なキャリアパスの設計も必須である。これは一大学では難しい面もあるので、この点でも産学を含む異種連携が重要と言える。人の配置と組織のまとめ方は、法人化以降きわめて短時間に、大学によって異なるものになっている。その帰趨は未だ定まっていないが、まずは大学経営として向かう方向性を明確にすることが大切である。

(\*6)20%の壁

「20%の壁」とは、大学の産学連携関係者の全国会議で報告されたエピソードである。

幾つかの大学でアンケートを取ったところ、似たような結果が出た。すなわち、「研究、教育、産学連携・共同研究、社会貢献（委員会委員など）、地域貢献（地域役員や青少年支援など）の5つのうち、自分はどの部分で努力し成果を上げているか回答せよ」というものである。結果はほぼ20%ずつに分かれたため、大学教員はそれぞれの分野で頑張っているという結論を予想したが、実際にはそれぞれに頑張っていると回答した人はほとんど同じ人で、結局、20%ほどの人が、研究でも教育でもその他の分野でも頑張っているに過ぎず、残りの人は眠っているという結論になったと言う。パーセンテージに上下はあるものの、特に国立大学の現状を示す逸話として、比較的良く知られている。

【例えば、第18回・全国産学連携センター・共同研究センター専任教員会議。九州大学・西新プラザ、2005年8月25日（木）・26日（金）】

## 8.3 産学連携と大学等経営の関わり

### 1) ミッションの相互補完

教育・研究を加速する第3のミッションとして、産学連携を捉える必要がある。ということは、相互補完を果たせるように、個々バラバラでなく組み立てられるような、経営的な配慮あるいは措置が必要ということである。相互に補完的な経営的配慮が取れば、コストパフォーマンスの面でも極めて有利であると同時に、これまでも述べたような「異種連携」効果が生じて、飛躍的な成果を期待できる。現状では、社会からの信頼も必ずしも厚い訳ではない。学内の仕組みを変える必要がある。

前述したように、新しい知的循環過程（知的創造サイクル）という中で捉えるならば、教育も研究も、そして産学連携・知的財産管理も一連の過程の一部であり、矛盾するものでない。むしろ経営側としては、学内にそうしたコンセンサスを形成できるようにすることが、大きな課題と言えよう。対応策としては、講演会や研究会などが一般的であるが、一定の水準より深化はしにくいので、前述のような浸透率が一般的になってしまう。次の段階としては、学部高学年や大学院生を対象とした、(やや)啓蒙的な講義なども効果がある。若い人のほうが、新しいものを受け入れやすいと言える。

そして実際にそのサイクルの好循環によって、各段階で良い成果を生み出すことも、説得力を増すことである。

### 2) 競争的外部資金獲得の組織化

研究（教育）体制そのものの創造、あるいは構築を自ら行うということが、独立法人としての研究教育組織として極めて重要なことであり、そのことを社会内でやり易くするための方策の一つとして、「研究事業を自ら企画し実施するための資金を競争的に獲得する」仕組みが必要である。この施策は、「重複研究の減少」や、「状況的研究障害の打破」などにも繋がり、我が国の研究教育そのものの環境を、大きく変えることが期待できる。

これについても、個々の研究者の個人的努力だけに頼るのではなく、様々な外部情報の提供や一部の作業エフォートの提供支援、様々なコミュニケーションを通じて支援してくれるコーディネーターの配置など、米国の例などを参考にすれば、まだまだ大学組織として出来ることは多い。積極的な大学知財移転を、大学潜在力の重要な指標と考えている米国の大学では、いわば

大学知財の営業マン機能を果たすコーディネーターを持っており（大学に所属するとは限らない）、そうした人々が集まってAUTMというような協会組織を作っている。コーディネーター同士の情報交換能力も含めて、米国の大学は社会への強い知財移転能力を持つと言える。近年では、我が国の私立大学でも同様の活動を始めており、全体として社会的環境は整いつつあると共に、「技術・知財移転」と「外部資金獲得」とは、表裏一体の活動ともなっている。

国全体では、固定的研究資金提供から、競争的研究資金へのシフトが進んでおり、努力すれば多くの研究資金が得られる一方、何もしなければ最低限の研究費しか得られず、日常の活動資金にも事欠く状況になりつつある。



AUTMのマーク（同ホームページより）

多様な研究資金あるいは研究形態の創出は、上記の状況をさらに拡大するものであり、機動的研究体制の構築に資するものである。しかし現状では、短期に成果を求めるスキームが多いので、政策的にはもう少し長期的なものが求められる。まだまだ多様化が必要であろう。

### 3) 国立大学組織の背景と法人格の取得（法人化）

国立大学が、産学官連携により社会活性化に貢献し、新産業を興して地域の発展に寄与したり、また自らの大学内の知的生産にも活性化を反映するなど、知的財産の流れを軸とした一国の繁栄に貢献しようとする時、実は国の機関としての制約や、教員職員の国家公務員としての身分制度が、大きな障害となることがあった。そのため、大学が一つの組織として人格のあるプレイヤーとなるよう、また一方では、特に科学技術の生み手である教員の行動を、徒に制約して障害とならないよう、平成16年4月1日に、全国の国立大学は一斉に「国立大学法人」となり、いわゆる法人化された。その目的・効果は、例えば次のように要約される。

#### 法人格の取得

（知財管理について）

特許等の研究成果を各大学に帰属させることが可能になる

各大学の主体的な判断で知財の活用が可能になる

共同研究契約なども各大学の判断で柔軟に締結できる  
(国立大学会計について)

会計の独立・費用の流動性が獲得できる

国の予算として細かく定められた費目制限に対し、自主的な運用ができる

#### 非公務員型の身分設定

教職員の採用や給与決定、兼業の扱いなど各大学の判断で自主的に設定  
産学連携に係る兼業についての過剰な制限を自主的に撤廃

利益を生む可能性のある大学発ベンチャーの役員や代表になることも可能

ベンチャーへの出資も可能

教育・研究・その支援以外の業務も、幅広く大学業務として位置づけ可能

(従来とは異なる職能人材を学内に持てる)

#### 共同研究・受託研究、研究成果の活用促進を業務に

共同研究・受託研究の実施、研究成果の活用を促進する業務を大学の本来

業務として法律上、明確に位置づけできる

#### 国立大学法人からの出資

TLOへの出資を規定

大学発ベンチャーへの出資による迅速な技術・知財移転を推進する

出資による大学への利益還元も可能となる

等々である。特に、国家公務員としての身分制限には、他の機関とのバランスからもかなり厳しいものがあり、大学の自由度を増す狙いがあった。

国立大学の法人化は、明治近代国家建国以来の、極めて大きな出来事であり、そのことを十分活かして行くと共に、その弊害の除去にも務める必要がある。しかしまた、そのことによる可能性の広がりには大きなものがあり、実は未だ未だその可能性を各大学が活かしているとは言い難いのが実情である。現実には、可能ということと既に十分行われているということは異なる。

#### 4) 大学経営の特色化・地域化・社会連携

法人化以降の国立大学法人運営の方向性としては、全国横並びではなく、自校にとって何が最適化を見極めて、最も有利で効果的な方向性を採用することである。つまり、かなり徹底した特色の追及と言って良い。それは既に明らかになって来ている大学複製モデルの限界を見つめることでもある。このことの背景には、国内の種々の距離短縮があり、例えば旧帝国大学の存在意義も、最古の大学たる東京大学との時間的あるいは社会的距離が縮まった現在では、全く異なるものになっていると言える。東京大学が大学機能の百貨店とすれば、その東京大学との差異化が国立大学共通の目標とも言える。これは、東京大学と同じことが出来ることを、国立大学の存在意義としていた時代とは、全く異なる。国立大学は、一つではない。その特色化を、産学連携により進めるべきである。

いま現在、世界的にグローバル化の進行が見られる。それは上記のような種々の距離短縮が世界規模で起こっているからであり、そのために個々の地域がそれぞれの特色を發揮せざるを得ないという意味での「地域化」の模索がある。すなわち、グローバル化進行による地域化の必要が、高まっているという訳である。これを言い換えるならば、グローバルな特色づけとも言え、個々の地域の特性を踏まえつつも、グローバルな視点、あるいは相対的な視点の中で、且つ、広い連携・協力の中で、デザインする必要がある。単純な論理的帰結ではなく、一つの戦略的選択である。そして地域化とグローバル化も表裏一体なのである。

以上の記述も踏まえ、産学連携の背景には、社会全体にクローズドシステムの限界が見られると言える。エンドを開き、様々な連携・共同を模索・構築する必要があると言える。大学にとっては社会との共同とも言え、これからは個々の力だけではなく、連携やそれを行うマネジメントの力が、様々な生産力の鍵を握っているのである。

#### 5) 産学官連携の類型と学内実行組織

既に述べたように、産学官連携を具体的に進める場合、制度として導入されている項目は8. 2の6) のようであった。

ここで改めて、産学連携活動における様々なパターンについて、考えてみよう。

a) 連携・共同のパターン

単純に大学のシーズと産業界のニーズのマッチングと言われるが、その連携・共同のパターンは大学・地域の特性や状況により、千差万別である。

- ・ 予測や特別なアイデアに基づき、新しい研究を産学が共同して起こす
- ・ 大学の技術をベースに新しいシーズ研究を創出する
- ・ 大学の技術を産業に生かせるよう、周辺あるいは実用化のための技術開発・研究を行う
- ・ 大学の研究シーズを産業的観点から見直すことで、新しいニーズを見出し、その方向で系統的に（共同で）研究を展開する
- ・ 大学の研究シーズと産業の研究シーズ及びニーズを融合させ、産業ニーズと知的関心を満たす新しい方向の研究を（産学それぞれで）展開する等々、様々なパターンがあり、それによって進め方、得られる成果物等々、異なるものがある。

b) 産学連携のターゲットレンジ

産学連携により何を指すのか、そのことによっても様々な違いがある。

- ・ 新しい研究の方向（分野創生）
- ・ 実用化のために必要な研究の展開
- ・ 行き詰っている研究の新たな展開

c) 共同研究等産学連携に関わる新事業創造・新産業創出のプロセス

産学連携の大きな目的は、新しい事業から新産業を育て、地域を豊かに活性化することである。そのプロセスには様々な捉え方があるのは当然であるが、一つの捉え方としてのサブプロセスを以下に示す。

- |                                   |        |              |
|-----------------------------------|--------|--------------|
| ①市場ニーズの方向性・事業アイデアの把握              | } 共同研究 | 包括連携／探索型共同研究 |
| ②製品化概念（コンセプト・ビルディング、シーズニーズ融合を有形化） |        |              |
| ③構成要素技術の開発・展開                     |        |              |
| ④製品化（開発）（まとめ方、技術的に可能な存在の仕方、..）    |        |              |
| ⑤市場調査（状況把握・戦略発見..）                | } 受託研究 |              |
| ⑥販売計画（マーケット戦略、ロジスティクス、資金計画..）     |        |              |
| ⑦生産設計（コア技術の生産ラインへの展開、調達・配置..）     |        |              |
| ⑧事業組織（事業実施を担う人材の配置、資金配置、運輸..）     |        |              |

- ⑨事業展開（組織稼働、人・金・モノのロジスティックス《兵站》・・）
- ⑩フォローアップ（事業資源の追加配分／二の矢三の矢）

#### d) 産学連携のプロセスと適合パターン

上記にも少しあるように、産学連携の形式分類に対し、それぞれ適合する位置が考えられよう。

- イ．共同研究：創出プロセスの前半に関連する（機能する）ことが多い。特に包括連携のように、共同研究のテーマそれ自体を共同して探索するタイプは、最も川上の位置に適したものと言える。
- ロ．受託研究：内容の定義が不十分なものも多いが、文字通りの受託研究は創出プロセスの後半に位置することが多い。ただ、内容定義が不十分であると、成果も現れにくい傾向がある。
- ハ．研究員受入れ：プロセスの全般に渡って有効であり、特に共同プロジェクト終結後も継続的に研究プロジェクトが予定されている場合は効果的である。ロングスパンで見ようという場合に適している。
- ニ．研究マネジメント型共同研究：大学及び企業のマネジメント部門が、目標とする研究成果創造に向けて、要素技術（研究）にブレークダウンした上で、個々の研究とその統合を、総合的にマネージする。これは創造性・新規性の高い研究・開発に有効である。  
「研究マネジメント型共同研究」「包括連携型共同研究」などとも言う。
- ホ．大学発ベンチャー創出：技術移転の難しさの中にノウハウの伝達があり、特に新しい未定着な技術に顕著と言える。技術を持つものが、そのまま事業を行えば、そうした問題点は解決される。ただ、そもそも大学の中で研究・教育を専門としていた者が、会社経営を確実にを行うことは難しく、様々な支援・助成が必要である。  
我が国では、まだまだ種々の問題点が解決されておらず、順調に展開しているとは言えない。今後の課題である。
- ヘ．第三者としての「産学連携組織」：大学と企業という2者だけで考えると、様々な問題点の解決が難しくなる。しかし「官」も含めて様々な「産学連携組織」が介在することで、そうした問題を解決しやすくすることが可能である。大学も企業も、そのような積極的な活用を前提に、運営・経営を考えるべきであろう。

#### e) 産学連携組織としての「産学連携学会」

「官」も含めて様々な「産学連携組織」があり得るが、助成金等の投資・

融資は伴わない、純粋な知的支援組織もあり得る。ここで詳述する必要はないであろうが、その意義については触れておきたい。

①創設の経緯と目的に見る拡張された「学会概念」

単に研究会、大会発表のみを行う学会ではなく、実際に「産学連携活動」をも、研究対象として実験的に行う。

②学会が特に可能性を持つ産学連携活動

研究助成獲得支援のような「産学連携活動」を横断する「産学連携活動」を行う。

③現状から今後の展開への会員共同企画・内外との「産学連携活動」

f) 大学内における「産学連携活動」の分担実行

学内での実行に際して、どのように分担してどのようにまとめるのか、

- 共同研究                    — 学内教員が産と共同して研究開発を行う。受入れの窓口、実施する場所・施設をどこに置くか 共同研究センター・学内既存研究施設・等、学内運営の方向性に関わる。  
費用の管理と使い方。産学連携の中心になる類型であり、総合的なマネジメントが必要。
- 受託研究                   — 企業がテーマを指定して大学に研究・開発を委託し、学内教員が行う  
受入れの窓口、実施する場所・施設、費用・人の管理、等々は同様。
- 技術移転                   — 知財を企業において実用化・製品化するに際し、基本契約や実施管理を専任職員が行う体制が必要
- 大学発ベンチャー       — ベンチャー設立までの技術的法的人的支援、設立後の「実用化」「製品化」「事業化」等、ポイントごとの支援が肝要
- 奨学寄附金               — 目的が不明確な点はあるが、より広範で総合的な共同研究の種となり得る
- （技術）相談              — 社会貢献としての相談、より進んだ産学連携の種となる相談を仕分けして推進
- 包括連携                  — 共同してプロジェクトをデザインし、単純なシーズニーズマッチングにならないメリットがある
- 起業支援                  — 産学官が連携し技術の社会化としての起業を支援。企業での経験や知識を持つ人材の配置が必要



個々の詳細は述べないが、共同研究センター、知的財産本部、TLO、ベンチャービジネスラボラトリー、及び各学部等部局の連携の下に、適切な類型を選択する必要がある。ベンチャー創出もまた、技術移転の一形態であるし、VBLとTLOが別個の活動をするという前提にある訳ではない。また活動を維持するための間接費の一定ヘッド徴収や、コーディネーター人材や知財人材の配置など、大学全体として回って行く（継続可能な）仕組みを設定する必要がある。共同研究センター、VBL、TLOに共通する問題点は、大学本来の業務と直結しないように、注意して置かれたという点である。これを改め、例えば担当教員を助教授から教授にするなど、大学の本来業務の中に位置づけ直すことが効率的効果的である。

また医学部では以前から、多く「奨学寄附金」が採用されているなど、無視できない歴史的経緯もある。産学連携の形式に大学を合わせることは適当ではなく、個々の状況に合わせて、形式を整えるコストを最小限にするのが良い。

また受託研究という形態では、知的財産創出という観点からは物足りないという見方もある。共同プロジェクトの成功のためには、研究・開発プロジェクトの目標等、最も川上まで遡って十分検討を加えることが有効ということもあり、九州大学では「包括連携」を組織的産学連携の中心に据え、テーマ探索型共同研究として、研究プロジェクトそのものを創造している。

また特に大学全体での継続可能性のために、適切で納得される一定の中央経費徴収は、微妙な問題も含んでいて大学経営の根幹にも関わる問題である。しかしコストを賄う仕組みの確立は、事業の要諦である。

また産学官連携の最終出口は知の移転であり、実際に技術の社会化を担う企業の起業であり、新産業の創出であるとすれば、様々な産学官連携の形態があり得ることになる。既成大学技術の企業への移転ばかりが、産学官連携ではないのである。

しかし、社会への貢献は当然として、当事者たる大学へも利益のある産学連携でなければならない。

## 6) 産学連携に係る教育・人材育成

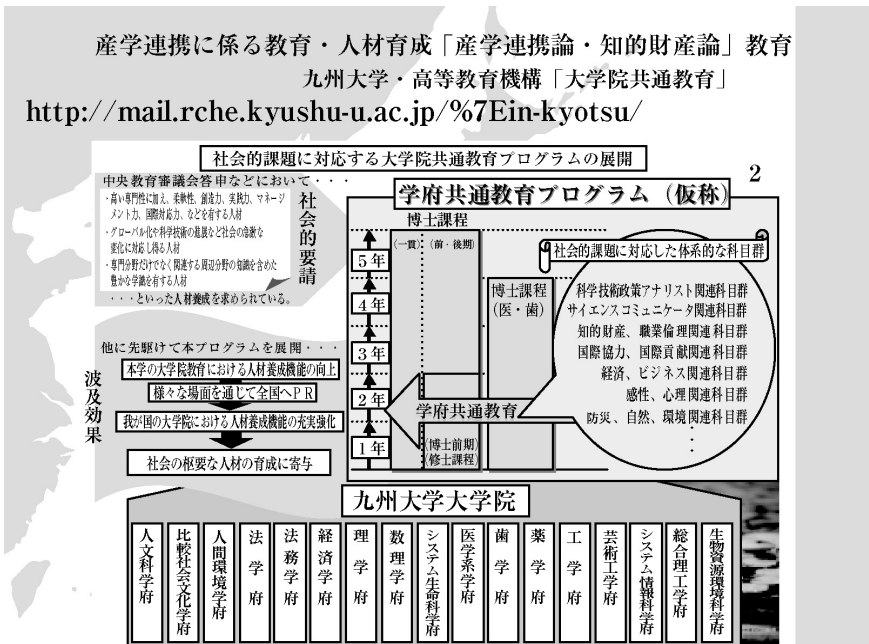
上記のような背景で産学連携を進める以上、2つの意味で教育・人材育成が重要となる。

まずは実際に産学連携を学内で推進するためには、自大学人材の早期育成と活用が必要である。これは今まで大学内でやって来なかった事業を推進し、多様なニーズへの対応を進めて行くことになるので、従来とは異なる仕

組みと人材が必要になる。もちろん即効性は無いので、当面は外部からの人材をどのように導入するかということになるが、キャリアパスの組み立てや見通しを明確にすること、及び、大学にとって産学連携が重要な経営要素であることを示せる、誠意のある処遇も重要である。また産学連携の推進についても連携が重要であり、いわゆる1校システムと広域システムの特徴を考えながら、産学官連携の意味と効果を考え、実行に移して行く必要がある。産学官を問わず、外部に幾つかの連携主体を持つだけで、対応の自由度が増加する。またそのような人材は、これからの社会に必ず必要なものであり、地域産学官に広く必要とされる新しい種類の人材と言える。従って、地域産学官連携の上に立って、積極的に育成を進めることが適当と考えられる。

また一般学生・院生に対する教育が挙げられる。このことは、直接的な産学連携への対応教育の意味と共に、専門分野に偏りがちな大学教育に対する横断的教育の導入、という意味も持っている。現在次第に深刻化しているポストク問題等も、背景には余りに横断的・相対的な視点を欠いた専門教育の現状があり、少しでも自身の専門分野を離れると無力になってしまうことがある。こうした問題についても、産学連携や知的財産論を教えることと、それを産学連携で取り組むことは、いずれも有効である。既に大学内での横断的教育の一環として、「産学連携論・知的財産論」教育を始めているところもあり、既に良い結果が報告されている(\*7)。

図11



## 8.4 産学連携・社会連携の財務 コストとメリット

### 1) 目に見えるコストとメリット

産学連携はペイするか？という問いがある。目に見えるコストとメリットを単純に比較すると、現状では未だペイはしていない。しかしそもそも、顕在化している部分だけを比較すると、米国でもほとんどペイしていない現状があり、そのような観点で、産学連携を見るべきではない。広く知られている事実だが、知財戦略先進国の米国でも、多くのTLOは赤字であり、むしろ恵まれた、あるいは特色ある活動をしている大学のある部門（例えばバイオ）のみが黒字である。従って、儲かるものとして見てはならない。

また会計システムの中の産学連携も重要なテーマである。従来は、産学連携をするような前提で作られた仕組みではないので、様々な部分で整合しないことが多い。よりやり易くすることを考えながら、構造を変えて行くことが重要である。特に様々な費目制限が実質的な障害ともなるので、こうしたことを整理することも、実質のコストを減らすことに繋がる。

### 2) 無形のメリットの顕在化と共有

専門的な研究を進める以上、研究テーマの細分化は不可避である。そのため、研究テーマの陳腐化は避けられない。これを踏まえつつ、如何に産学連携を梃子にしながら、研究とその下部構造ともなる教育を、活性化して行くかが重要である。また産学連携による外部からの刺激は、学生院生への効果も大きい（例えば、産学連携インターンシップ事業など）ので、こうした無形のメリットも積極的に生かす必要がある。これらは経営サイドが認識するだけでは不十分で、どのように学内に周知し共通理解を得て共有して行けるかが、大学運営上極めて重要である。

### 3) 産学連携のコスト水準

産学連携により外部から流入する資金は、国立大学費用全体への割合は未だ小さいのが現状である。また大学によって様々な状況があるので、経営状況に即したコストの水準を設定して、バランスを崩さないことが肝要である。このことはまた、まだ産学連携にはコストを掛ける必要があるというこ

とである。しかし様々な効果を期待できることでもあるので、そのコストを抑えつつ効果を上げる方策を考えることである。

その際、特別なこと臨時的なこととして続けることはコスト高ともなるので、大学日常業務への組み込みを工夫して急ぐべきである。特に国立大学では、研究・教育に直接関わらないということを、事務組織は守ってきたように思える。しかしこれでは組織として、与えられたミッションに取り組んでいることにはならない。改めて、教職員連携が必要である。事務職員が産学連携を軸として、研究・教育と連動した業務を行うことが出来れば、大きな成果も期待できると言える。

#### 4) 会計（概念）の対応

前述のように、研究費用に対する事務局の意識を、もっと産学連携の実態に即したものに变える必要がある。明治以来の狭い教育・研究ミッションに対応する意識では、現実に大きな摩擦を生じる。また既に述べたように、大学にとって新しいことを行うのであれば、それに対応した会計費目や支出基準を作り直す必要がある。こうした実務面が改善されない限り、産学連携はスムーズに進まないし、結果としてコスト高となる。

また予算消費機関を脱するためには、研究に必要なコストをきちんと見積もった上で研究作業に移る必要があるし、それに係る支出費目についても、改めて検討が必要である。特に、従来の直接経費中心の考え方を改め、適切な間接経費の支出の自由度を増してやる必要がある。研究者も、研究遂行上必要なコストを事前に見積もるといふ、新しい仕事を増やすことになる。こうした負担への経営支援は、確実に当該大学の企業力を向上させる。

#### 5) 大学における産学連携関連組織の整理

国立大学の多くには、(地域)共同研究センターが設置されている。これは古いものでは15年超の歴史を持っている。その成果と今後の役割を考え直すことも、それぞれの大学にとって重要であり、既に大学によって取り組み方も違いが出て来ている現状である。また一方で、TLO(技術移転組織)あるいはVBL(ベンチャー・ビジネス・ラボラトリ、ベンチャー創出・支援組織)という組織もある。これらの歴史を踏まえた評価も重要であり、一步一步前に進めることが重要である。また知的財産は特許ばかりではない。意匠・商標などに関わるデザインの分野も重要であるし、一方ではコンピューターソフトのように、著作権としてしか権利化しにくいものもある。これ

らを踏まえて従来のTLOという考えばかりでなく、デザインライセンスを行うDLOや、著作権を扱うCLO等の展開も、例えば九州大学では試みられている。それぞれの大学特性によって、適した試みが大切である。国の施策として設置された共同研究センター・TLO・VBLという施設と組織の機能を整理し、総合的な知的財産管理機構を形成することが、喫緊の経営課題である。

以上のように、知の生産拠点としての大学・研究所等には、いわゆる知的財産管理機構の設置が重要である。そのために国の施策としてもサポートされている知的財産本部形成事業があり、一方ではその特色ある機能設計が重要である。これらは事務組織等とも連携した上で、大学のミッションとしてきちんと連動する形で機能設計しなければならない。

## 8.5 社会あるいは外部組織との連携について

### 1) 産学連携に関わる社会制度

先ず直接的には、文部科学省・経済産業省などが進める、大学等の産学連携施策がある。共同研究制度や技術移転制度は、直接的なものである。しかしながら、内閣知的財産戦略本部など、より広く産学連携を捉えようとしている施策もあるので、外部との連携はより幅広く捉えておくことが必要であろう。大学経営の観点からは、現状の制度をともかくうまく利用して行くことであるが、現場では矛盾も無い訳ではない。常に大学側からも、社会制度の整備を求めて行くべきであろう。

### 2) 税制等

ベンチャー創出や知財移転等において、意外に実質的な障害となっている税制等をどうするか、色々な問題がある。例えば組織に人格を持たせる手段としての法人化の際に、税率等も異なるので色々な選択肢があると考えられるべきである。株式会社ばかりが、選択肢ではない。

要するに、社会貢献としての産学連携を進めようとするとき、創造へのドライブとなる体制をどう作るか。投資優遇税制等、まだまだ検討すべき課題は多い。それらを然るべき行政に、情報として戻して行くことも、国立大学の運営に関わる者としては大切である。

### 3) 経済法等

我が国では、産学連携についてののみ、種々の予算が優先的に当てられている現状であるが、しかし省別の対応であったり、分野別制御の対象になっていたり、法的整備にも限界がまだ大きい。産学連携推進政策も、科学技術政策との整合性ばかりでなく、経済政策特に産業政策との整合性が、もっと意識され整備されて良い。出来れば、国の政策としての総合的整合性が、さらに整備されるよう求められるべきであり、大学としても協力すべきである。

### 4) 基金制度

全ての大学は、王立・国立から財団立へと進化する<sup>(\*)</sup>ものと言われる。国の予算等から供給を受けて行う活動から、必要な資金を自ら確保して、自らの理念に基づいて活動することが、本当に理想的で新しい価値を掘り出すものと言える。そのためには、かなりの基金を集めて財政基盤を固める必要がある。欧米の有力大学と比べて、我が国の大学に足りないのは、そうした自己財政基盤の形成である。税制の優遇も直接的な支援であるが、もう少し幅広い様々な支援制度が必要であろう。これこそ産学官連携で、しっかりした基金形成への多種多様な支援と制度を作り、社会の中に「知の生産拠点」を位置づけて行くことが重要である。

優遇策の中には、株式・証券等多様な投資形態もあるであろうし、株式等に限らない様々な資金調達方法を創出すべきである。米国での新規事業創出に、エンジェルと呼ばれる一群の人々が果たしている役割は大きい。産学連携は新たな大学改革であると共に、それを通じての社会構造改革であると考えて良い。

### 5) 人材流通

産学連携は大学にとって比較的新しい業務であることから、その充実のためにはインターユニバーシティな人材の確保が必要である。また、業務の在り方もインターユニバーシティであって良い。人材の確保の中には、国立大学総体としての雇用と活用等もあって良いし、人材が流通し経験を積みながら、次第にキャリアアップして行くルート確保なども必要なのである。

このような状況の中で、特に産学連携・知的財産管理を重視した人事制度を採用した大学は、より良く人材を集め確保することになるだろう。それが

経済原理の帰するところである。

## 6) 「産学連携」に関する学会等の活用と期待できる支援

産学連携も事業であり、全国で様々に行われている社会事象であるとする  
と、知的なアプローチも重要である。関わる事例の効率的収集と蓄積を行い、  
体系的知識とモデルを提示し、さらに分析・考察を踏まえた推進策の提案と  
実施などが必要である。これも「異種連携」の一つである。

### a. 産学連携学会 <http://j-sip.org/>

産学連携という広い網掛け（大袋）をしている。Intellectual Production  
という英文名を持ち、最も広い視点で産学連携を見ている。論文や発表梗概  
を、インターネットで公開（JSTAGE）している。産学連携に係る情報  
の、類型化・構造化・体系化・理論化に取り組んでおり、追って様々な予測  
する力、制度・機構を設計する力などを、知的に支えるものとなるだろう。

### b. 知財学会 <http://www.ipaj.org/index-j.html>

知的財産管理という新しい分野における、理論・体系の構築を行っている  
が、学に関じない共通性を持つようとしている。弁理士という現実の職能を持  
つ会員も多く、半数近い。

### c. ベンチャー学会 <http://www.venture-ac.ne.jp/>

実際にベンチャーを起こして、知の社会活用をすることにフォーカスして  
いる。多くの成功事例・失敗事例の分析・理論化を進めると共に、様々な独  
創的な試みを行っている。いわば事例ごとに、社会を突ついてみる、槍の作  
成と行使をしている。

### d. 研究技術・計画学会 <http://www.soc.nii.ac.jp/jssprm/>

古くは東京大学教養部改革と連動して、方法論への拘りを持ちつつ、産学  
官のバランスの下に活動している。官の参加が多い学会と言える。文理をカ  
バーする新しい分野の構築という背景もある。

### e. その他の学会協会

産学連携の可能性への意識は、特に工学農学理学系の学会協会にとみに増  
加しており、多様な広がりを見せている。産学連携部会（委員会）、あるい  
は産学連携研究会といったセクションを持つ学協会も増え、弁理士会は当然

として各種学会や協会においても、連携・協力できるセクションがある。

## 8.6 今後の課題

### 1) 継続的取組みの内的仕組み

今後長期的に産学連携を継続するためには、人材育成や人材サイクルの構築が重要である。人的支えの重要性は言うまでもないが、これまでもミスマッチの人材状況が見られる。大学として、人材循環制度を、世に問うべきである。

またコスト負担に対する明確なポリシーも必要である。それはどの主体がどう負担するか？どこまで掛けられるか？ということの見極めでもある。大学だけが負担すべきものでもないし、一方外部に負担させる部分では、目的・手段・費用等のオープンな明細が必要である。何のためにどのくらいの費用をどういう計画で投入するのか、オープンエンドな事業展開を導入すべきである。

また産学連携は、研究教育というミッションへの還元、サイクリックな発展、ということも重要で、どのような形で還元するか、それ自体も重要である。仕組みとしては、やはりセミクローズドシステムが望ましく、極端に閉じていた国立大学の機能システムでは、なかなか今後の見通しが立たない。その際、開き方も重要である。これらも含めて、学内組織の長期的見直しも必要であると言える。産学連携を契機とした構造改革に、組織設計として取り組むことが求められる。

### 2) 継続的取組みの外的公的仕組み

先ずは多くの省庁が取り組む中、政策間の整合性が重要である。往々にして、重複し衝突する各種政策は、競争的効果を持つという側面はあるが、様々なバランスを取る必要がある。

また（特に国立）大学を、社会のコストセンターとして支える仕組みが求められている。すべてがベネフィットセンターではあり得ない訳であり、金は掛かるが確実に社会に役立つものとして、社会共通の理解が無くてはならない。大学は単なる金食い虫なのか？大学の存在自体を、社会の中できちんと位置づける必要がある。法制度の弾力的改正や、直ぐには正解の見えない政策の中で、道の見えた時のクイックレスポンスも重要である。



産学連携・知的財産戦略を考えると、否応なくグローバル化を受け容れなくてはならない。国際的な視野のなかで考える必要がある。同時に、国際的に知的財産権を確保して行くためには、かなりのコストをようすすることでもあり、選択と集中を採らざるを得ない。国際的な特許戦略が不可欠であるが、これも産学官連携で取り組む必要がある。また既に展開が始まっているが、海外に活動拠点を設けて行くことも、戦略的且つ実利的に重要である。

最後に人材流動性の社会システムも、今後の大きな課題と言える。その中には、研究者の社会流動性もあれば、産学連携従事者をキッカケに大学内に入って来た、教育職と事務職の中間に位置する大学活動支援人材の流動性もある。それらを通じて、大学ごとの特色ある活動が求められている。任期制やプロジェクトごとの雇用といった、様々な形の雇用形態が展開しつつある現在、新しいテニユア制度の整備等を始め、多くの課題が山積している。これらを乗り切ることなくして、我が国の国立大学の未来派無いと言えるだろう。そしてそれらを根底から支えるものとして教育がある。いま端緒にすぎないが、大学院生への産学連携・知的財産教育（横断的教育）の重要性については、幾ら注意を喚起しても、過ぎることはないと言える。

以上を踏まえ教育・研究・社会（産学）連携の3つが、相補的且つ効率的効果的に果たされることが最終の経営課題と言える。

## 【参考】中国における産学官連携（産学一体）起業政策と社会構造改革・知的財産重視への道筋

産学連携による新しい知の生産・技術移転・ベンチャー起業・新産業創造（産業構造転換）を促進し、よってもって地方に仕事を不断に創り出すという観点から、中国における産学連携と社会構造変換を参考とし概観する。

まず始めに、産業構造の変化（工業化）と経済発展があった。

### 1) 工業化（都市化／都市への人口移動）によるアジアの経済発展

1990年代、日本を先頭にして来た東アジアの経済発展は、日本のあとを台湾韓国シンガポール香港のN I E S（新興経済発展諸国・新工業経済国）が追い、その後を中国初めインドネシア、フィリピン、タイ等が追う雁行形態で発展したが、その原動力は工業化だった。工業化は投資に対する効果が一次産業（農林畜水産業）に比べ大きく、更にアジアの巨大な人口が巨大な市場ともなっており、大きく発展した。N I E Sの後には、B R I C s（ブラジル、ロシア、インド、中国、等）が、同様の経済発展を遂げて行く。工業化＝都

市化の進展と経済発展という方程式は、日本の明治維新における発展方程式でもある。

2) 歴史的な起業体質を土台とする、中国の経済発展・産業構造変換力

中国人は歴史的に起業体質があり、誰もが起業を考えている（社長になりたい）という。このような社会背景では、常に新しい企業があり、産業構造・社会構造の転換は起りやすい。

3) 鄧小平主席の改革・開放政策加速で新しい産業創造へ転換

先富主義と言われ、沿海地方から「傾斜発展」が促進された。沿海部は交通の便も良く（例えば深鋤では、香港から続く鉄路と陸路に加え、海が奥地まで入り込んでおり、舟運の便も良い。また大きなハブ機能空港が近くになり、世界につながっていると行って良い。

4) 社会主義的赤字国有企業の徹底リストラ（朱鎔基首相）

市場経済への負の遺産を徹底整理した。一時は失業者で国中が溢れたが、旺盛な起業力で産業構造変換を進めた。

5) 内陸部からの安い出稼ぎ労働者の採用

極端に安い労働力が、強い経済競争力を生む。人が無限に？近傍の内陸部から流入するため、そこには経済原理も働かず、従って人件費も上がらず、経済競争力を支えた。

6) 資金問題の環境好転

起業や新事業創生のための投資・資金獲得環境が大きく転換。WTOへの加盟も含め、国際的な環境が好転した。また世界の眼も中国に注がれ、大きな投資対象国になった。

7) 多大な人口（市場）

世界の半分近い人口がアジアに集中。生産と消費を支える。中国13億人（2005年）、インド8億人、インドネシア2.2億人、日本1億人などがあり、基本的に勤勉で忍耐強く、手先が器用で協調性がある。但し、大国になるに従い、横柄になり良さが失われる傾向がありそうである。

【 年代別主要事項 】

1978年 鄧小平の改革・開放政策加速

1978～

2000年まで 実質年平均成長率 10%弱

(1989年 天安門事件 以降しばらく経済冷え込む)

1979～97年 留学生14万2千人⇒帰国38%。残りは留学先で仕事。

シリコンバレーV企業1万1400社のうち、中国人CEOが17%

1993年 中国科学院『100人計画』海外人材の呼び戻し計画

1998年 8月に『広州留学人員創業園公司』(広州市インキュベーター)活動開始

99年9月に10社が起業⇒北京、上海、昆明、長春などでもスタート

教育省(中央省庁)『長江計画』海外の大学教授を呼び戻す。

10万元の年収(都市平均の20倍弱)を保証

産学一体(中国版産学連携)の起業も大いに期待

1998年 朱鎔基首相 就任時挨拶「赤字国有企業の大半を、3年で困難から脱却させる」

1999年 国有企業一時帰休700万人

1999年 3月に改正憲法⇒『社会主義市場経済』の重要構成部分として、『個人』『私営経済』が、位置付けられる。私有制が促進される(住宅私有化など)。私営企業を公認して起業家を刺激(帰国+起業が促進される)。

1999年 国際基準の契約法施行

2000年 世界貿易機構(WTO)に加盟

⇒国有企業・農業は国際競争に晒されるが、加盟はGDP4%押し上げか?

広東省『広東省科学技術リスク投資』というVCを設立

戦後、中国史上初めて国内のインフラ(社会基盤)整備を着実にこなって来た中国共産党政権は、その基盤整備に成功しつつあった。特に教育を国民に平等に行なって来たことは画期的で、教育は最も投資効果が高いと言われ、経済発展の土台が築かれた。

1990年代、日本を先頭にして来た東アジアの経済発展は、日本のあとを台湾韓国シンガポール香港のNIEs(新興経済発展諸国)が追い、その後を中国初めインドネシア、フィリピン、タイ等が追う雁行形態で発展したが、その原動力は工業化だった。工業化は投資に対する効果が、一次産業(農林畜水産業)に比べ大きく、更にアジアの巨大な人口が巨大な市場ともなって、大きく発展した。

1997年、アジアの通貨・経済危機が起き、通貨の暴落を初め、経済基盤がカタガタになり、IMF（国際通貨基金）の援助を受ける。これはアジアの経済先進国にとって屈辱だったが、韓国などはこれをITインフラ整備に効果的に使い、再繁栄の土台が築かれた。当時の大韓民国には、救済の意味のない銀行を救うという後ろ向きの投資より、国の未来に向けた投資を優先させるという決断を下した、賢人がいたのである。

これらが有効な導火線となり、中国では大量の人々が内陸部から沿海発展地域に移動し、更に発展を加速した。都市化を伴う工業化・商業発展が爆発的に進んだのである。1996年に行った深鋤は、当時、一日一万人の人口が増えていると言っていた。元は3万人の町だったそうであるが、その時点で100万人超、今では125万人を超えているようだ。

中国は、公害は出しつつも工業化には十分成功し、世界の工場と言われるまでになった。その原動力は、工業に従事する大量の教育を受けた人々の存在で、これは中国共産党政権の教育投資が結実したものと言える。これからが、中国での知的財産重視の始まりである。

**【注・参考】**

- (\* 1) 知的財産戦略大綱  
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703taikou.html#3-1-1>)
- (\* 2) 特定非営利活動法人・産学連携学会・論文集 Vol. 2 (2005), No. 1 pp. 9-19 産学連携学, 「産学連携の社会的意義と産学連携学会の将来設計に関する考察」湯本長伯, 2005. 11  
[http://www.jstage.jst.go.jp/browse/jjsip/2/1/\\_contents/-char/ja/cross-sector partnership/relation/cooperation](http://www.jstage.jst.go.jp/browse/jjsip/2/1/_contents/-char/ja/cross-sector%20partnership/relation/cooperation) 等、政府とNGOの共同のような、社会的考察もある。
- (\* 3) 特定非営利活動法人・産学連携学会 <http://www.j-sip.org/>
- (\* 4) マイクロクレジットとは
- (\* 5) 知的創造サイクル「知財の創造・保護・活用戦略」「知的財産戦略大綱」のポイント  
<http://www.ipr.go.jp/intro4.html>
- (\* 6) 20%の壁
- (\* 7) 九州大学・高等教育機構「大学院共通教育」  
<http://mail.rche.kyushu-u.ac.jp/%7Ein-kyotsu/>
- (\* 8) 清成忠男、第二回学術シンポジウム「大学と地域産学官連携」特定非営利活動法人・産学連携学会、2005. 11  
[http://www.j-sip.org/event/051006tokyo\\_sympo/051006tokyo\\_sympo.html](http://www.j-sip.org/event/051006tokyo_sympo/051006tokyo_sympo.html)



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。





### 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社



# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第9章 国際関係

独立行政法人 国立大学財務・経営センター



# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 ..... 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 ..... 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 ..... 1-7
- 1.4 今後の経営課題 ..... 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに ..... 2-1
- 2.2 教育・研究支援 ..... 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 ..... 2-12
- 2.4 共通認証システム ..... 2-13
- 2.5 組織と人材 ..... 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 ..... 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ ..... 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) ..... 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 ..... 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 ..... 3-47
- 3.5 用語 ..... 3-56
- 3.6 参考文献等 ..... 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 ..... 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか ..... 4-1
- 4.3 知財管理の目的 ..... 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 ..... 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 ..... 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー ..... 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 ..... 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会





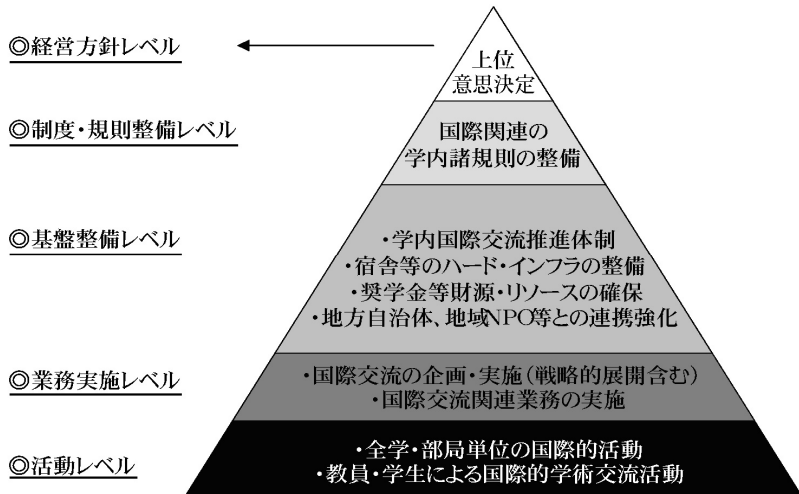
## 9.1 はじめに

本章では学生や研究者の受入・派遣に伴う国際交流業務や大学で行う各種の国際的イニシアティブ、学内における国際化の推進のための取り組みなど、大学における種々の国際関係の活動を対象とする。

大学における国際関係の取り組みは広範かつ多様である。海外分校や海外拠点の設置など大学の上位意志決定に関わる取り組みもあれば、戦略的にも行いうるが多くの場合、定常業務として行われている留学生の募集や選考などの取り組みもある。部局単位、あるいは個々の教員や学生の単位で実施する、国際プロジェクトや国際交流活動もある。更には、これら活動を支える学内体制や国際交流のための関連制度、宿舍などのハード・インフラの整備も大学が取り組むべき国際関係の活動に含まれ、また、学生の国際的資質を涵養するための国内外の教育活動なども含まれる。

このように広範かつ多様な業務に関連する一方で、大学の国際関係の取り組みは大学における教育・研究活動やこれを支える人事、財務、図書館、情報システム、施設整備ほど基幹的とは見なされることが多く、従来、どちらかといえば附随的な位置づけにあった。近年、大学の国際関係の対応は戦略的な色彩を帯びるようになってきたが大学の方針や特色によってその対応は大きく異なり、学長や国際担当副学長のリーダーシップが発揮しやすい反面、学長や担当副学長が交代するたびにそのポリシーが変わるといった不安定な面もある。

図1 大学の国際関連の取り組みの諸側面



このような特徴を有するため、大学の国際関係の取り組みの方向性は個々の大学の考えや特色、大学の直面する課題、学長や担当理事、あるいは副学長のリーダーシップによって大きく異なる。

たとえば、教育の国際化に重点を置く一部の私立大学では学生国際交流協定を数多く締結して学生交流を大学の経営戦略の一つとして打ち出し、これを大学の特色としている。研究者交流や国際シンポジウムなどが円滑に実施されるように学内の基盤整備に力を入れ、国際活動を全学的に活発にしようとする大学もある。国立大学が特に遅れていると言われる国内学生の海外派遣の強化もありえよう。大学間交流協定を戦略的に締結する大学もあれば、学内の協定締結手続きを簡素化する方策を模索する大学もある。

一方で学内における国際交流推進体制に目を向けると、これについては多くの大学が語学能力や海外経験のある職員を配置し、また、新たな組織を設置し、整備が図られつつある。しかし、学内の国際関係の部署以外の事務組織の国際化が大きく遅れていることが多いため、例えば、外国語による電話の対応に始まり、外国人教員・学生への掲示、各種英文資料に関する対応、本来は人事担当の所掌と思われる外国人客員制度、研究協力担当の所掌としてもよいと思われる海外からの外部資金受入や国際協力業務など、国際に関わる業務の多くを国際関係の部署が対応せざるを得ない状況となっている。人事・財務・教務・研究協力等に関わる学内の多様な業務が横断的に国際関係の部署で処理されているため、対応が十分でなかったり、教員が事務的な業務を担わざるを得なかったりする場面も少なくないようである。

本ハンドブックでは、大学における各種の国際関係の取組みを整理し、それぞれに関わる課題や考え方の諸観点を提示する。大学における国際関係の活動を多岐にわたり列挙しているが、個々の大学がこれら取り組みの全てを行うことは前提となっていない。大学の理念や規模、また特徴などに応じて、各大学が自らの取組みの取捨選択を行う必要がある。

## 9.2 大学における国際関係の取組みの分類と位置づけ

### (1) 大学における国際関係の取組みとその視点

ここでは便宜的に、大学における国際関係の取組みを三段階に分ける。

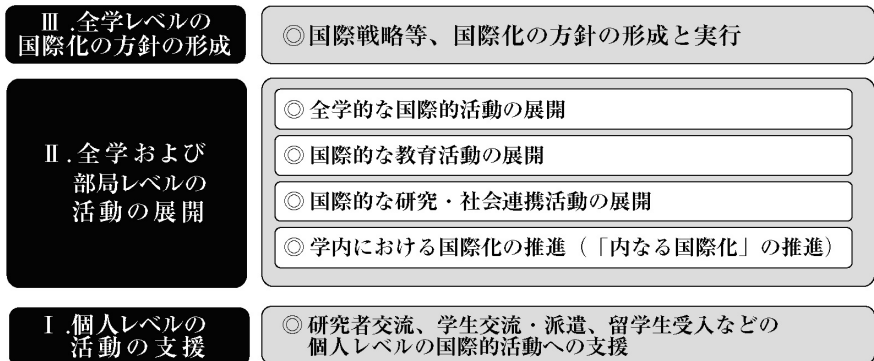
第1段階は、研究者交流や学生交流・派遣、留学生の受入れなどの教員や学生ら個人が行う国際関係の取組みに対するサポートである。近年、大学の戦略的な取組みが注目を浴びており、このような個人による活動の重要

性が見逃されがちであるが、大学の営みは教員や学生個人々の教育研究活動の集積ともいえ、これら大学構成員それぞれの国際的な活動によって大学の国際的な評価が形成される側面も大きい。外国人研究者や留学生の受入れ、教員の海外における研究活動、学生の海外派遣などに関して安定かつ充実したサポートを提供することによって、大学の国際的なプレゼンスを高めることができる。

第2段階は、いわゆる「内なる国際化」とも言える学内における国際化の推進と、全学あるいは部局単位で行われる国際的な取組みの展開である。前者の「内なる国際化」の取組みには、ホームページ、学内諸文書、掲示等を多言語化するといった方策や、講義を英語など日本語以外の言語で提供したり、学生派遣プログラムを充実させたりするといった、教育の国際化につながる方策などがある。これらはどれもキャンパス内の国際化を促進するための取組みである。その一方で後者は、海外の大学や政府機関、海外企業などと提携したり、海外の大学と連携して教育プログラムを共同運営したり、海外拠点や海外における同窓生ネットワークを整備するなど、海外と連携して活動を展開する取組みである。

第3段階は、国際戦略などの大学の国際化の方針の形成である。グローバル化への対応や学生獲得などのための戦略、地域レベルの国際化への対応といった視点などがありうる。しかし例えば、ハーバード大学で公表されている国際化の方針<sup>1</sup>は、部局レベルで展開されている国際的な活動や海外拠点について本部による管理体制を導入するものである。この例からもわかるように、国際化の方針は必ずしも大学の上位戦略レベルの内容である必要はなく、その時と場合に応じて対応すべき課題について大学が方針を定めていくものでよい。

図2 大学における国際関係の取組みとその視点



<sup>1</sup> Harvard University Policies on International Projects and Sites  
[http://www.provost.harvard.edu/policies\\_guidelines/policies\\_sites\\_partnerships.pdf](http://www.provost.harvard.edu/policies_guidelines/policies_sites_partnerships.pdf)

## (2) 大学における国際関係の取組みの「位置づけの明確化」の必要性

日本では「国際化」自体がよいものとして目的化することも多いが、大学の基本的な使命は教育研究にある。このため、大学の教育研究上の目的に照らして国際化という手段はどのように寄与できるのか、大学の教育研究の特色を更に明確化するためにどのような国際化がありうるのかといった視点から方向性を見いだしていく必要がある。また、大学の理念や特色、規模によっては国際化を特別に推進する必要がなく、必要最低限の対応に留めることもありうる。

近年、世界の大学ランキングで外国人教員比率や留学生比率が指標として用いられていることから、国際化比率（外国人比率）の高い大学が評価の高い大学と捉えられがちであるが、大学の本来の目的に立ち返って個々の大学の国際化の意味を問い直す必要がある。

## 9.3 大学における国際関係の取組み（各論）

本節では大学における国際関係の取組みを列挙し、取り組みを進める場合の考え方や諸課題についていくつかの視点を提示する。ただし、ここに列挙した活動項目の全てに個々の大学が取り組むことは前提となっていない。大学の特色に応じて、取捨選択することが必要である。

### (1) 個人レベルの国際活動への支援

教員による国際的な研究活動や学生の短期・長期の海外留学、留学生や外国人研究者の日本への受入れなど、教員や学生個々人の発意による活動を大学が支援することを通じて、大学の国際化を推進・強化することができる。従来、教員や学生への大学による支援は、これら活動に付随する最低限の事務手続きが処理されるに留まっていたが、今後は学生や教員へのサービス向上を念頭に入れた対応が望まれる。

たとえば教員が海外の諸機関と連携して国際的な研究活動を実施する場合、海外との連絡・調整や海外との金銭の受入・支出などは、教員や学生、研究室あるいはプロジェクトごとに雇用されるプロジェクト支援スタッフによって行われているケースが多い。一方、教員、学生、支援スタッフのい

ずれもが国際交流業務のプロフェッショナルではないため、外国人の受入れ、あるいは、海外における研究活動の実施のたびに極めて非効率的な試行錯誤がなされている。事務組織の研究協力担当や庶務担当についても海外との金銭の受入・支出や海外の人材の雇用などに関する制度・規則が十分に把握できていなく、同様に非効率な試行錯誤をしている場合が少なくないようである。大学として一定のガイドラインやマニュアルを整備する、あるいは、研究者交流も含む国際交流のための支援組織を整備するなど、ノウハウが蓄積され国際交流が円滑に行われたための体制作りが必要である。

また、国内の学生が短期・長期に留学、あるいは、調査活動等で海外に渡航する際、これまで大学による支援は皆無であった。しかし、リスク管理の面から最低限でも学生の国際活動について大学として把握し、非常時の連絡体制等を整えておく必要がある。また、学生の自己努力に依存するだけでなく、短期・長期の留学先やインターンシップ先を大学として開拓していくことも強く望まれている。

一方で、外国人研究者や留学生の受け入れに関しては、受入教員に依存することの多かった宿舍の手配や在留資格関連の手続きなどについて、大学としてサポート体制を整備するべきであろう。受入業務に見合う人員体制を整備するために、サービスごとに課金できる仕組みを導入することも一案である。また、外国人の受け入れ前についても体制を強化することも望まれている。外国人の受け入れは国内教員との人的つながりが基礎となっている場合が多いが、そのような繋がりがなくとも受け入れが可能となるように、受入れを希望する外国人のための対外的な窓口や受入れのための制度を大学として整備することは有効である。さらに、個々の教員では対応が難しい留学生の国外におけるリクルーティング活動や選考を大学として行うことも望まれている。

同時に、受入期間終了後についても取り組みの強化も必要である。たとえば、受け入れた外国人との関係が帰国後にも保たれるように同窓生ネットワークを維持・提供するとよい。大学のフェローとして称号を与えることも一案である。あるいは、これら外国人が日本に定着できるように、就職を積極的に支援したりすることなどがありうる。これら過去に受入れたことのある外国人が大学の潜在的な協力者であることは言うまでもない。近年では留学期間終了後に日本に就職する留学生の割合も4人に1人までに拡大してきた。これら元留学生は日本における高度職業人材の獲得につながるだけでなく、日本にすでに定着している同じ国籍の外国人コミュニティと日本社会とのパイプ役にもなる。高学歴で二つの国の社会と文化を理解する人材は国際化が進みつつある日本にとって貴重な存在である。ところが、一部の私立大

学を除き、留学生の就職支援を積極的に行っている大学は少なく、留学生センター等の国際交流担当部署でもキャリア・センター等の就職支援部署でも、留学生の就職支援は所掌範囲から外れていることが多い。早急に対応を検討する必要が生じてきている。

以上の教員や学生、外国人研究者や留学生の活動への支援は、これまで個人や部局レベルで対応されている。今後、全学として対応を図っていく際には、個人／部局／全学での機能分担を調整し、また、これら3者間の連携が十分に図れるように工夫が必要である。

図3 個人レベルの国際活動への支援例

- a. 研究者受入／派遣の支援、関連業務への対応
- b. 短期・長期の学生派遣（交流）の支援、関連業務への対応
- c. 留学生受入の支援、関連業務への対応
- d. 研究者の国際的研究・協力活動の支援 等

## （２）全学および部局レベルの国際的活動の展開

### ①学内における国際化の推進（「内なる国際化」の推進）

学内における国際化、いわゆる「内なる国際化」にはいくつかの側面がある。

一つは、学内の外国人のために全学的に外国語による対応能力の強化を図ることである。これは理工系の外国人研究者の受入れを促進する場合や英語の教育プログラムなどに留学生を受け入れる場合に特に重要である。学内における事務手続き（人事上の手続き、教務関連の手続、経費の執行を含む研究実施のための諸手続など）のための学内文書やホームページが多言語で提供され、各事務部門において外国語で対応がなされるようになれば、日本語能力にかかわらず優れた外国人研究者や学生を獲得することができる。これら国際化のための体制や制度の整備は学内の基盤整備における重要な構成要素であるため、9.4節、9.5節に詳述する。

一方、事務組織だけでなく、教員や学生に対して語学能力や異文化理解を強化する機会を提供することも「内なる国際化」の一例である。例えば、外国語論文の執筆支援（米国大学等に見られるライティング・センター）や国内学生向けの外国語教育の充実、学生交流プログラムや異文化理解のプログラムの推進といった方策がありうる。韓国の高麗大学は5年以内に講義の6

割を英語へ移行するといった大胆なポリシーを打ち出した<sup>2</sup>。

米国の大学を中心として多く見られる「内なる国際化 (Campus Internationalization)」のもう一つの視点は、国際色豊かなキャンパス作りとも言うべきであろうか。多国籍からなる教員・学生を編成し、また、そのための受入体制も整備しようとするものである。同時に、カリキュラムに国際的な視点を導入しようという取り組みも英語圏の大学における「内なる国際化」に含まれる。これは「カリキュラムの国際化 (Internationalization of Curriculum)」と呼ばれ、学生交流プログラムや国際関係の講義を拡大するだけでなく、たとえば、工学や農学などの分野の講義において国際的な事例を意識的に多く紹介し学生の国際的視野を醸成する、といった取り組みを行う。

仏・独の大学などで「国際化 (Internationalization)」と言う場合は外国からの優秀な学生や研究者の獲得を意味する場合が多いが、この場合は国際色豊かなキャンパス作り、というよりは、国際競争力の強化が主眼となっていることが多い。

「内なる国際化」が学内でどの程度必要とされているのか、また、それが大学に受け入れる外国人のためなのか、国内の教員・学生のためなのか、大学に備えるべきものとして追求するものなのか、その必要性や目的を見極めて対応を図っていくことが望まれている。

図4 「内なる国際化」の諸側面

**a. キャンパス内のインフラ面の国際化への対応**

- ・ 標識、掲示物、学内文書、ホームページ等の多言語化
- ・ 外国人宿舎の整備
- ・ 国際関連事業のための資金確保 等

**b. 事務組織と職員の国際対応能力の向上**

- ・ 学内の国際関連部署の整備・充実
- ・ 学内事務体制の英語等外国語対応能力の強化
- ・ 職員の語学能力強化 等

**c. 学生、教員の国際対応能力の向上・支援**

- ・ 英語等外国語教育の充実、カリキュラムの国際化
- ・ 海外大学との学生交流の充実
- ・ 英語論文等の作成支援 (ネイティブ・チェック) 等

**d. 国際的学内環境の形成・整備**

- ・ 国際色豊かな学生、教授陣の構成
- ・ 英語等外国語による教育の提供
- ・ 海外からの研究者受入、著名人による講演 等

<sup>2</sup> 高麗大学における英語への移行：その後、この方針を打ち出した学長が失脚したため、この方針が踏襲されているかは不明である。しかし、韓国科学技術大学 (KAIST) も含め、講義を英語に切り替える方針を有する韓国の大学は多い。

## ②全学的な国際活動の展開

国立大学法人への移行前は、全学のイニシアティブに基づく国際関係の取組みは少なく、個々の教員や部局の国際活動の集積として大学の国際的な活動があった。近年は国際戦略を打ち出す大学も増えてくるなど、全学として対応をしようとする姿勢も見られつつある。

一方、全学としての対応といっても、その判断の視点や基準が未だ十分に形成されておらず、学長や国際担当理事・副学長、国際交流委員などの個々人の考えや部局ごとの基準で判断がなされている場合が多い。

例えば、部局の活動を全学の活動に引き上げる場合の基準や、全学の活動とした場合の本部と部局との間の経費分担や人員体制のあり方について整理が不十分な場合が多い。海外のどのような大学と連携を強化していくべきか、海外のどのような地域に展開していくべきか、海外拠点の機能はどうあるべきか、これらについても然りである。国際的な活動が活発な大学では、このようなポリシーが形成されていくことが望まれる。

### a. 大学間交流協定への対応

これまで大学間交流協定は教員や部局の発意に基づいて締結している場合が多く、中心となった教員の活動が低下すると形骸化する、といったことが従来から指摘されている。大学間協定の締結・更新の判断について、過去5年間の交流実績が見られない場合は更新をしないといった基準を明確に定め協定先の大学を精選していくとともに、全学として重点的に関係を構築していきたい大学の基準を明確にし、該当する海外の大学と緊密な関係を構築していくことが望まれる。

例えば、海外の大学によっては、研究交流のために協定を締結する意味は少ないとし、学生交流を行う場合のみ協定を締結する、といったポリシーを設けている大学がある。また、一定の基準を満たす大学を世界の各地域からそれぞれ一定数ずつ選び協定を戦略的に締結し、世界各地域にまたがる国際ネットワークを形成する大学もある。

一方、近年の潮流には学生交流や個別のプロジェクト、特定のアライアンスのために協定を締結するという流れが見られる。これら協定では授業料相互不徴収や知的財産権の取扱い、人材派遣の場合の経費負担など、細かい条件設定がなされることが多く、注意が必要である。国ごとに社会制度が異なることから国際法務の専門家の助言を仰ぐことも場合によっては検討する必要がある。

協定が両大学の学長間の話し合いで決定される場面も増えている。このよ



うにトップ・ダウンで決定した大学間交流協定の場合、部局の協力や連携を得るための仕組みが（特に規模の大きい大学で）十分に確立しておらず、学生交流などのプログラムを実際に企画・運営する場面になって難航する場合がある。新たな協定の形骸化につながらないように、これに関する早急な対応も望まれる。

なお、学生交流プログラムでは、両大学間の学生派遣／受入のニーズが異なり、相互派遣する学生の数に不均衡が生じる可能性が予見される場合も多い。例えば、日本の学生は欧米に留学することを希望するが多いのに対して、欧米から日本に留学を希望する学生は少ないといったことがある。このような場合は、授業料相互不徴収の条件設定が困難となるだけでなく、そもそも相手大学が協定の締結に消極的な場合もあるため、留意が必要である。

#### b. 国際的大学間ネットワーク／コンソーシアムの形成

これまでの国際的な大学間ネットワークは国際大学協会（IAU）や環太平洋大学協会（APRU）など、地域的な広がりをもつ大規模なネットワークが多かった。このような大学間ネットワークでは大学は年次会合の開催地となったり、自らこのようなネットワークの形成を主導したりすることを通じて国際的なリーダーシップを発揮している。他方でこれらの大規模ネットワークは設立の目的がそれほど限定されておらず、これに伴い加盟大学も多様であることから、機動的な活動を展開することは難しい。

これに対して近年では特定の目的を有するコンソーシアムを戦略的に形成するケースが散見される。加盟大学が限定され、特定のテーマに関して共同研究や政策提言を行うことを目標とする場合や、特定の技術に関する国際産学連携の枠組みを形成する場合など、活動の目的が明確である。海外の地方自治体と提携したり、海外の大学と特定目的のために共同でNPO等の法人組織を形成したりする場合もある。

このように特定目的のために複数の大学が連携する場合は、大学が単独でそのテーマに取り組む場合よりも大きな成果が期待されるため、関連の機関からの賛同を得やすかったり、関連企業等からの寄付を集めやすかったりするというメリットがある。大規模なネットワークでは存在が薄くなってしまいう小規模の大学であっても、その特色を活かしたコンソーシアムを形成することが可能である。特定目的のために形成される大学コンソーシアムは、今後の大学活動の一形態となる可能性を秘めている。

#### c. 大学役員レベルの人物交流

学長による外国人来訪者の接遇や学長をはじめとする大学役員の海外出張は、大学における外交的側面を有している。重視している大学や戦略的に関係を構築したいと思う大学には積極的に赴き、関係を構築することが望ましい。パートナー大学を選ぶ際にはお互いの特色や強みが相乗効果をよぶ互恵的な関係を構築できる大学を選定する、という視点も大事である。

戦略上重要なパートナーについてはどのような場面でどのような話し合いがなされたかも含めて、相互の関係の履歴を管理することが望ましい。学生交流や研究者交流、その他の両大学が共同で取り組んだ活動など、情報を一元的に管理し諸活動の相乗効果を図り、また、当該大学との連絡窓口を一本化するという工夫が望まれる。

#### d. 国際的な情報発信

国際的な情報発信は大学の存在を国際社会の中で位置づけていくために重要である。海外の一部の大学はブランド戦略の一環として国際広報を行っている。大学のロゴやイメージ・カラー、発信する内容の統一性などに留意した情報発信が望まれている。

一方、ブランド戦略とはいかないまでも、情報を入手しようとしている相手が的確な情報を入手できるような配慮は最低限するべきである。インターネット上のホームページで情報を発信することは今日の世界ではきわめて有効な手段であるが、日本の国立大学はホームページの整備が遅れていると指摘されることが多い。外国語のホームページを整備する場合、必ずしも日本語のホームページ全てを翻訳する必要はない。学生交流や留学生の受入など海外の入学希望者や外国人研究者が特に必要としている情報に絞って発信する、といったこともありうる。日本語が読めない外国人に必要な情報にたどり着けるかテストしてもらうことも有効であろう。また、連絡先のみ記して、詳しい情報は個別に連絡があった時に伝達するといった方法もありえよう。ただし、その場合、担当者のメールアドレスを公開しておかないとサービスの価値は大幅に減少する。アジアのある大学では英文ホームページのためにネイティブの担当者を配置している。国際社会への最低限の情報発信が担保されるような体制作りや工夫が必要である。

その他、日本学生支援機構（JASSO）がアジア等海外で外国人留学生獲得と広報のために主催する「日本留学フェア」、または、海外のオーガナイザー主催の各種教育フェアに参加することも国際社会の中に大学の存在を位置づけていく上で有効である。海外マスメディアを通じた広報や、海外の大学関係者の多くが購読している“Chronicle of Higher Education”や

“The Times Higher Education Supplement”などの高等教育関連の業界紙を通じた広報なども一部のアジアの大学はすでに利用されており、模索されてよい。

#### e. 海外拠点、同窓会等

海外拠点を設置する大学が増えてきている。現地の大学との連携強化や、留学生の獲得、学生交流プログラム等の運営、同窓会の組織化などが主な機能である。より発展して、海外の学生に対して教育プログラムを提供したり、日本人学生を海外に派遣する際の連絡オフィスとしたり、研究用のラボラトリーとする場合などもある。

海外拠点は海外関係者にとっては連絡窓口となり、また、学内関係者にとっては活動の足場となり、関係者個々人の視点からは利便性が高い。一方、全学レベルではコストが嵩み、また慣れない国における制度整備に苦勞が多い上、拠点設置の効果や成果が見えづらいといった側面も有する。教育サービスを提供する、海外派遣中の学生をサポートする、同窓会を組織化するなどといった実質的な事業を担う機能を海外拠点に持たせることが望ましい。また、拠点運営に関わる最終判断や責任の所在が大学経営層、拠点運営の責任者、関係する教員、事務組織の間で明確であることも重要である。

海外における同窓会構成員には2種類ある。一つは、元留学生で母国に帰国した同窓生、もう一つは海外に赴任している（日本人の）同窓生である。これら同窓生は、大学の国際的ネットワークの架け橋となる。一部の試みとして海外拠点をこれら同窓会によるNPO法人で運営しようとする試みもなされており、多様な可能性の開拓が望まれる。

### ③国際的な教育活動の展開

大学における国際的な教育活動は便宜的に、対象とする学生（国内／海外）と教育が提供される場所（国内／連携／海外／バーチャル）とによって分類することができる。大学の教育は国内外の学生を分け隔てなく対象とするのが理想であるとの考え方もあるが、実際には国内学生と国外学生を分けて各種教育プログラムを検討する方が非英語圏である日本では合理的である。

大学の教育活動はその対象とする学問分野の内容に応じて関係の部局や教員に強く依存している。しかし一方では留学生の受入や学生交流などにおいて、大学当局が窓口となって全学的な支援体制を提供することが求められている場面も増えてきており、両者のよりよい協力が望まれている。

表1 大学による国際的な教育活動

対象とする 学生 教育の現場	国内学生向け	海外の学生向け
国内キャンパス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国語教育</li> <li>・外国語による専門教育（英語コース等）</li> <li>・国際的視点を組み入れた教育プログラム（カリキュラムの国際化*1）</li> <li>・地域の外国人との交流プログラム 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・留学生受入</li> <li>・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等</li> <li>・日本語語学研修プログラムの提供</li> <li>・日本・アジアに関するプログラム</li> <li>・その他サマープログラム等特定のテーマに基づくプログラム</li> </ul>
海外の大学との教育連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生交流プログラム</li> <li>・二重／共同学位制度</li> <li>・ツインニング・プログラム*2</li> <li>・海外における教育プログラムの提供 等</li> </ul>	
海外における教育活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期／長期学生派遣（大学間交流協定等に基づくもの含む）</li> <li>・語学研修プログラム</li> <li>・サマースクール</li> <li>・海外インターンシップ 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・途上国協力等による教育・研修・予備教育プログラムの提供</li> <li>・海外の大学等におけるその他教育プログラムの提供</li> <li>・ツインニング・プログラム※</li> <li>・海外分校</li> </ul>
バーチャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遠隔教育、通信教育 等</li> </ul>	

\* 1 カリキュラムの国際化：

学生の国際的視野を醸成するために教育カリキュラムに国際的視点や体験を導入する取り組み。学生交流プログラムや国際関係論など国際関係に直接結びつく教育プログラムだけでなく、農学や工学などの分野の講義において国際的な事例を意識的に導入するといった試みも含まれる。

\* 2 ツインニング・プログラム：

本国において大学教育の一部を受けた後、留学先の大学に編入学し、残りの教育を受け、留学先の大学から学位を取得するプログラム。

#### a. 国内学生への国際的な教育機会の提供

語学研修やサマースクールなど、国内学生に海外経験を与える努力はこれまで国内の私立大学において活発に行われており、その海外派遣プログラムの開発と運営には見習うべきところが多い。特に、その実施体制の面で、海外の大学との連絡を中心的に行う職員の配備方法や、学生の派遣時の安全管理や連絡体制に関するノウハウは吸収する必要がある。また、国立大学ではこのような学生派遣のための予算が確保されていない場合が多いため、今後、学生交流を拡大していく上で、外部機関に協力を求めたり、大学基金を形成していくといった努力も必要である。

学生に海外経験を与えるだけでなく、外国語教育や地域理解を高めるための教育を学内に充実させることも学生の国際的視野を拡大する上で有効で

ある。留学生比率や外国人教員比率を高め国際色豊かな教育環境を整備する、国内にいる外国人との交流プログラムを充実するといった方法もありえる。

#### b. 海外の学生を対象とした国内教育プログラムの提供

短期の学生交流や派遣プログラムが世界的に活発化しているが、日本の大学では海外の学生を短期に受け入れる場合に、日本語という教授言語が障壁として捉えられる場合が多い。一方、学生交流プログラムは修士課程のレベルで形成される場合も多く、理工系の分野であれば研究室で英語によるコミュニケーションが取れることもできるため、条件によってはそれほど問題とならないケースもある。実際、欧米の学生からは異文化体験という観点から、日本の大学を短期に体験することを希望する学生も少なくない。日本の大学からの情報発信が少なく、受入先を探すことが困難であるとの声も聞かれるため、改善が望まれる。

特定の学問分野に限定された学生交流プログラムとは別に、日本語研修や日本やアジアの文化などに触れることのできるプログラムを要望される場合も多い。これらのニーズに応えることも一案である。他方、この場合は日本の学生と海外の学生とが触れ合う機会が少なくなるため、両者の交流プログラムを企画するといった工夫が必要である。

#### c. 海外の大学との教育連携

##### (学生交流)

欧州におけるボローニャ・プロセス<sup>3</sup>の進行とともに、欧州域内の学生の流動性が飛躍的に高まっており、これとともに欧州域内の大学間で大学間交流協定を結び学生を相互派遣することが活発化している。また、これら個々の学生の相互派遣とそれに付随した単位相互認定に留まらず、特別の学生交流プログラムを用意するケースも生じている。例えば、UNITECHは7つの工科大学と23の企業がグローバル・カンパニーで活躍できる人材の育成を目標として運営している学生交流プログラムである。プログラムに参加する学生は加盟大学への留学（半年～1年）と、加盟企業へのインターンシップ（最低3ヶ月）に行く機会を得る。このプログラムでは更に参加者の合同ワークショップ（1週間）も3回開催される。

欧州におけるこのような学生交流の動きが世界に広がりを見せ、また、従

<sup>3</sup> ボローニャ・プロセス：1999年6月に欧州29ヶ国、31名の高等教育担当官によって署名されたボローニャ宣言を受け、欧州域内で進行している高等教育改革の動き。2010年までに欧州域内の高等教育制度の統一化を図ることを目標としており、学生や教員の移動性を高め、欧州における高等教育圏の構築を目的としている。

来からあった「優秀な留学生の獲得」の動きと相まり、世界各国の大学間の教育連携が進行している。特に中国の大学への注目が集まっており、中国の大学と連携しようとする活動が活発である。そのような中で日本の大学が世界の大学に対して学生交流の面でどのようなプレゼンスを発揮しているかが課題となっている。

#### (二重／共同学位制度)

学生交流とともに近年は、学位取得に結びつく二重／共同学位プログラムも増えている。二重／共同学位プログラムでは二つの大学が連携して一つの教育課程を担う。課程修了とともにそれぞれの大学が個別に学位を授与する場合と、両大学が連名で一つの学位を授与する場合とがある。世界各国や大学ごとに「二重学位制度」や「共同学位制度」などの用語の用い方に混乱が見られ、かつ、これらの用語が一つの大学内で二つの学位を得られるダブル・メジャーやメジャー・マイナー制度を指す場合もあるので、注意を要する。ここでは二つの大学から個別に学位が授与される場合を二重学位(double degree)と呼び、両大学が連名で学位が授与する場合を共同学位(joint degree)と呼ぶ。

二重学位制度では学生が在学期間中に二つの大学に一定期間ずつ滞在し、修了時に学位をそれぞれの大学から計二つ得る。教育課程の修了要件を満たすために、それぞれの大学は学生が相手大学で取得した単位を相互認定する。修了要件として必要とされている場合は、学位論文もそれぞれの大学に提出される。単位や学位論文が重複して認定され、一度に2つの学位が授与されるためディグリーミルの温床となりかねない、という問題がある一方で、個々の大学や国の学位授与に関わる制度を変えることなく教育連携が可能であるという機動性もある。なお、海外の大学や学問分野によっては、二重学位で得られる学位が必ずしも正規課程の学位と同一のものに限らないことがあるため注意を要する。

共同学位制度では、複数の大学が連携して一つの教育プログラムを提供し、その修了に際して一つの学位を大学長が連名で授与する。他方、「学位(degree)」という名称を有していても、位置づけとしては修了証書(certificate)である場合もあるようである。国によって学位授与権の扱いは異なり、このように大学間の取り決めで授与された学位が正規の学位と同等の場合や、これが国の認可・承認に基づく学位とは異なる場合などいろいろあるが、少なくとも日本国内にはこれを規定する法律・規則がないことに注意を要する<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 日本で学位を授与できるのは原則として、大学／大学院設置基準を満たして設置された大学である(学校教育法104条)

二重／共同学位制度は可能性とリスクとを同時に併せ持つ。二重／共同学位制度では異なる大学が教育面で連携するため、学生は多様な考え方や文化に触れることができる。また、単一の大学では提供しきれない教育内容を提供できるというメリットがある。欧州のある大学関係者は、二重／共同学位制度を21世紀の高等教育の新たな形態と位置づけていた。これまでは単一の大学が総合大学としてすべての学問分野を取りそろえるという考え方が主流であったが、今後は「選択と集中」の考え方のもとに、それぞれの大学が自身の強みに特化し、これを相互に出し合い、よりよい教育プログラムを社会に対して提供すればよいという考え方に基づく。

他方、学位授与の側面から見ると二重／共同学位プログラムの拡大は、高等教育への信頼や各国における高等教育の地位を失墜させる危険性をもつ。二重学位では1つの教育課程に対して複数の学位が授与される。共同学位では学位を授与した主体の責任が曖昧で学位の質が十分に保証されない危険性がある。今後、二重／共同学位制度についてはその考え方を整理していく必要がある。

なお、近年は教育連携に留まらず、これに国際共同研究や産学連携活動を組み合わせる事例（SMA<sup>5</sup>、CMI<sup>6</sup>等）もあり、多様な連携形態が展開されている。

#### （ツイニング・プログラム）

先進国の大学と開発途上国や中進国の大学との間で以前から行われている教育連携の形態にツイニング・プログラムがある。この形態では、開発途上国などの学生が出身国の大学教育を一定期間受けた後、先進国の大学に入学又は編入学し、残りの教育を受け、留学先の大学から学位を取得する。高等教育機関の不足している開発途上国側のニーズもあり、欧米やオセアニアの先進諸国の大学とアジアの大学との間で多く形成されている。日本の大学でも円借款で行われたマレーシア高等教育基金事業（HEL P）などにおいて実施したケースがある。留学生から見ると1学年目から留学するのと比べて、留学に伴う費用を大幅に節約できるところにメリットがある。

#### d. 海外の学生向け（学位取得型）の教育の提供

海外の学生に学位を取得させる形態の教育はこれまで留学生を正規学生として国内大学に受け入れるという方法で行われてきた。留学生を国内に受け入れ教育を提供する場合は、日本の生活や文化、日本語に関する理解も合

<sup>5</sup> SMA : Singapore-MIT Alliance

<sup>6</sup> CMI : The Cambridge-MIT Institute

わせて伝達することができる。留学生と日本人との間のネットワークも形成されるため、知日派を形成していく上では最も効果的な手段である。しかし、来日しての就学は留学生にとって経済的負担が重い。

この対極には海外分校における教育の提供がある。米・英・オセアニアなどの英語圏の大学を中心とする海外分校の展開は聞かれるものの、日本の大学は総じて低調である。日本語で実施されている教育活動を英語あるいは現地の言語に変換する負担が大きく、また、国立大学法人でこれを行おうとすると、運営費交付金から財源を捻出することは必ずしも妥当とみなせず財源を別途確保する必要があるため、その負担に見合うだけのメリットを見出すことは難しい。

この二つの中間の形態として、開発途上国などの海外の大学と連携して行うツイニング・プログラムがある（「c. 海外の大学との教育連携」節参照）。

このほか、学位は必ずしも授与されないが、政府開発援助（ODA）等の枠組みで海外の大学に教育協力や研修プログラムを提供する場合がある。日本留学の前段階の予備教育も実施されている。

#### ④国際的な研究・社会連携活動の展開

国際的な研究活動や途上国開発などの国際協力活動は従来教員や部局が中心となって推進してきたが、近年、大学がこれを主導して行うことも増えてきている。大学の強みである研究テーマを取り上げた国際的イニシアティブ、地域や地球規模の課題など分野横断的な研究を大学本部が主導するイニシアティブ、その他にも海外の地方自治体などと連携して当該地域の課題解決に寄与しようとするなど、国際社会への提言や社会貢献をめざす活動が数多く見られる。これらの活動は社会と相互依存の関係にある大学が社会から信頼を得ていくために行う取り組みの一つとも理解できる。

国際産学官連携の例はまだ少ないが、東京農工大学は英・ブライトン大学と連携して国際産学官連携を試みている。ここでは、一方の大学やその関連の企業が相手大学の所在する国に進出するときに、進出先に所在する大学が各種の便宜を提供する。たとえば教育研究機関を顧客対象とするある測定機器メーカーが相手国に進出を図る際に進出先の国の大学が信用を提供し、販路の開拓を支援する。相手大学が進出先の国で特許申請をする際に大学のTLOを提供する、技術フェアなどを共同開催するなども行われている。不慣れた海外における産学連携のハンディをお互いに補完し合う相互互恵的な展開である。

これらの活動を全学のものとして推進するメリットは、部局主導の場合に



比べて組織的な実施が可能となること、注目を得やすいこと、大学の特色をアピールしやすいことなどである。また、その他の各種のイベントと関連づけて活動を展開すると相乗効果が狙える。

このような効果は一定の予算および事務局の支援があってはじめて得られるものである。しかし、実際には十分な予算的措置が大学本部にないまま中心となった教員あるいは部局の主導で活動が実施されるケースも散見される。この場合は形式上は全学の活動であるにもかかわらず、活動が十分に全学的な広がりを得ず、活動のインパクトや持続性が薄れる危険性があることに留意が必要である。

### (3) 全学レベルの国際化の方針の形成

9.2節ですでに指摘したように大学の国際化の方針の形成にあたっては、大学の経営方針にもかかわるような高い視点からの方針の形成と直近に解決すべき課題への対処方針の形成とがある。後者の方が現実的な課題への対応を対象とするため有用である場合が多いが、これら個別の課題は大学ごとに状況が異なるため、ここでは特別に論じない。

以下に、大学の経営方針に関わる国際化について、いくつかの視点を挙げる。

#### ①高等教育のグローバル化の流れと対応の検討

高等教育のグローバル化には以下の3つの流れがある。

一つは、研究面のグローバルな国際競争である。グローバル化の進行とともに大学の国際競争力が意識され、世界共通の座標軸で世界の大学の学術水準が比較・評価されるようになってきている。世界大学ランキングはその一つの象徴である。優秀な教員や学生が大学の研究力を決定づけるため、これの獲得を巡って大学間の競争が行われている。但し、世界的な大学間競争にさらされているのはごく一部の大学に限られている。

もう一つは教育面のグローバルな国際競争である。背景となる動機は複数ある。一つは研究面の大学間競争と同一の動機で、大学の国際競争力の強化の観点から「優秀な留学生」の獲得を目的とするものである。もう一つは留学生が卒業後に国および大学の協力者となることに期待する従来からの国際協力型のモデルで、いわば、大学の世界におけるソフトパワーを拡大することを目的とするものである。三つめは、留学生や海外で提供する教育サービスから授業料収入を獲得することを目的とするものである。これらサービ

ス提供側の動機とともに、現実には、高等教育を国内で十分に整備・提供することが困難である開発途上国や中進国側のニーズがあり、これら国境を越えた教育サービスが成り立っている。

国際的な教育サービスは世界最高水準の大学だけでなく、多様な学術水準の大学が実施している。国内の知名度は低いにもかかわらず海外における教育活動に力を入れ、海外では知名度の高い大学もある。先進諸国の大学だけでなく、シンガポールやマレーシアなどアジアの大学でもこれを戦略的に行い大学の国際的プレゼンスを高めようとしている大学がある。オーストラリアのように国の強い後押しを受けて活動を展開している大学もある。一方で、これら国境を越える教育サービスは質を一定に保つことが難しいため、経済開発協力機構（OECD）を中心として高等教育の質を国際的に保証しようとする取組みがある。

三つめは、学生の国際的な移動の高まりと学生交流に関する大学の組織的な取り組みの強化である。欧州域内では高等教育制度の統一化を図り、学生や教員の移動性を高め、欧州高等教育圏（EHEA）を構築しようとするローニャ・プロセスが進行している。このような背景から、欧州域内だけでなく世界的な規模で学生交流が活発化する傾向にある。学生交流は一般的には学生の国際的視野の拡大や卒業後の国際舞台における活躍への期待を背景に推進されるが、欧州ではEU統合以降、学生の就職圏がEU全域に拡大したことが、在学中の短期留学経験をより切実なものとしている。

これら3つの動きに日本の国立大学がどのように対応していくかは、国立大学が法人化した現在、各大学の判断に委ねられている。大学の特色や使命に照らしてグローバル化への対応が図られていくことが望まれる。

## ②経営戦略の手段としての国際化

大学の特色を出す一つの手段として、積極的に国際化に取り組むという方法がある。たとえば、関西外国語大学のように国内外の学生が共に学べる国際的なキャンパスを形成し、また、学生の海外派遣プログラムを充実して、学生の獲得につなげている例がある。また、海外ではマレーシアやシンガポールをはじめとして中東の諸国（オマーン、バーレーン、UAEなど）が世界の優れた大学や教育研究プログラムを誘致し、これを大学の特色として近隣諸国からの優秀な留学生を集め、地域の教育のハブとしての発展を目指す大学もある。世界各国から優秀な研究者や研究グループをリクルートし、大学の国際的ステータスを向上させる取組みもある。

なお、大学の経営戦略の観点から国際化に積極的に取り組む場合も、取り

組みにおけるリスクや実現可能性などについては十分な検討が必要である。

### ③地域との連携による国際化の推進

大学が自身の所在する地方自治体や地域の各種団体と連携し、地域の国際関係の課題への対応を図ったり、国際化を推進したりすると、大学が単独で国際化に取り組むのに比べて一層意義深い取組みとなることがある。

例えば、神戸大学では外国人居住者が大学の所在する地域に多いため、大学病院における国際化への対応に力を入れている。小樽商科大学では小樽市と協力して留学生の宿舎やアルバイト先を確保し留学生を誘致しているが、これは大学のためになるだけでなく地域の活性化にも役立つ。九州大学では上海交通大学と連携して産学連携活動を行っているが、これは福岡市および上海市の産業のシーズとニーズを両大学が連絡窓口となりコーディネートするものである。

このように地域と連携することによって、地域の力を借りて大学の国際化を更に発展させることができ、同時に、地域の国際化にも貢献できるなど、相乗効果の高い取組みを実施することができる。地域の特色や課題に応じて、その可能性を広く模索することが求められる。

### ④アジアに位置する大学としての対応

日本の大学にはアジアという視点を大学の上位方針に盛り込んでいる大学もいない大学もあるが、実態としては日本の大学は過去から現在に至るまでアジアとのつながりが最も深い。

日本に受け入れている留学生の9割以上はアジアからの留学生と分類され、そのうち78.8%は中国・韓国・台湾からの留学生である（H18. 5. 1現在）。大学間交流協定についても13,484協定中6,042協定（44.8%、国立大学のみの場合は50.3%）（H18. 10. 1現在）がアジアに分類され、国立大学の協定相手国上位5ヶ国は1位が中国（1,142件、20.6%）、2位がアメリカ（627件、11.3%）、3位が韓国（620件、11.2%）、4位がタイ（268件、4.8%）、5位がドイツ（260件、4.7%）である。研究者交流についても、外国人研究者の49.1%をアジアから受け入れており、国内研究者派遣についてもH16年度にははじめて欧州、米国を抜いて32.7%がアジアに出向いている（H16年度）。

これまで培われてきたアジアとの国際交流を維持・発展させ、アジアから世界に発信していくことは、アジア地域の学術界の発展にも資し、ひいては日本の高等教育の発展にもつながる。大学の上位方針は大学の特色に応じて

形成されるものであるため、大学の上位方針にアジアという視点を盛り込む必要性は必ずしもないと思われる。しかし、アジアと一層親密かつ緊密な関係を構築していく上で何ができるか、アジア地域内の教育機関との連携強化策だけでなく、学内における受入体制の整備やアジアに関連する情報の整備や普及、教育のあり方も含めて、検討を進めていくことが望まれる。

## 9.4 国際活動のための基盤整備

9.3節に挙げた国際関係の取組みを実施するための実施体制について、いくつかの重点項目を詳述する。

### (1) 業務実施体制の構築・整備

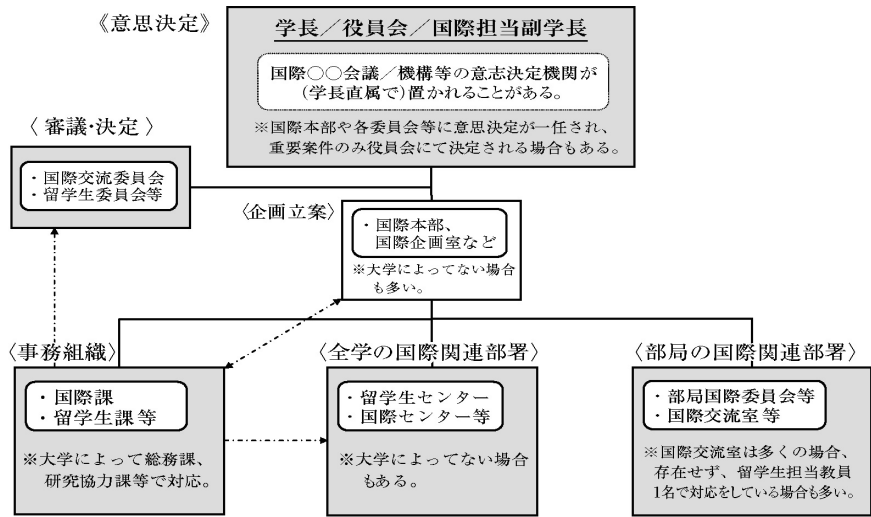
大学における国際関係の上位意思決定は、案件の内容に応じて学長を中心とする役員会や国際担当副学長、場合によっては上位の意思決定機関が設置した国際〇〇会議といった組織などが検討と決定を行う。大学間交流協定などの案件は従来から国際交流委員会や留学生委員会などが企画・立案・審議し、上位意思決定に付している。そのほか大学における企画・立案や意思決定を支援するために、国際企画室といった組織や人員配置が行われている場合がある。

事務組織には国際交流課や留学生課などがある。規模の小さい大学では、総務課や研究協力課などの部署で対応がなされている場合も多い。そのほか国際関係の実施部門として留学生センターや学部等部局単位に設置される国際交流室、国際交流委員会などがある。

大学の規模によってこれら組織の構成や数は異なる。大規模大学では組織が整備されている場合が多いがそのかわりに、大学間交流協定を審議する委員会や留学生の受入業務を担う部署、企画・立案・意志決定を担う本部の執行部、さらには学部や研究科などにも国際関係の組織が並列して存在し、十分に連携ができていない場合が多い。情報の入手やノウハウの蓄積、各種案件の対応などの面で重複がある場合も多く、今後、担当業務や組織の工夫と見直しが望まれる。

なお、担当副学長についても、国際担当副学長のほかに、教育・学生担当副学長が留学生に関わり、研究担当副学長が外国人研究者の受入に関わる場合などがあり、国際活動に関係するこれら副学長間の連携強化なども望まれる。

図5 大学における国際関連業務の運営・実施体制



### ①企画立案と意思決定

これまで国際関係の案件はこれに関心を有する部局や教員が発案をし、これが教授会や、部局の代表から構成される国際交流委員会や評議会などの一定の学内承認プロセスを経て実施されることが多かった。法人化以降もこの色彩は強く残っている。

法人化以降は、全学の立場に立った企画立案や意思決定も重要となっているが、現実には、全学の立場で意思決定を行おうとしても、その意思決定主体やプロセスが混沌としている場合が多い。また、全学として判断をするための基準が十分に確立していなかったり、客観的な判断を行うための情報が十分に本部に収集されていない、といったことも多い。今後、本部において情報収集や企画立案、意思決定をするための体制と意志決定のための判断基準を確立することが課題である。

国立大学と異なり私立大学では、国際担当部署の職員が国際関係の案件の企画立案を中心的に行っているケースがある。例えば学生交流に重点を置いている関西外国語大学や早稲田大学などでは学生交流プログラムを全学的に展開する場合に必ずしも教員や部局からの発案を待たず、学生交流プログラムを運営・実施する担当部署の職員が率先して交流先の大学を開拓している。

私立大学におけるこのような体制は、職員が国際関係の専門職として国際関係の部署に長期にわたり在籍し、関連の知識や経験を積む機会を得ていることが前提である。大学の国際関連の業務やこれに関連する動向、諸知識に

精通し、全学の立場で判断できる大学本部の国際関係部署の職員（専門職）の方が教員より大学の国際関係の案件を企画・立案・実施する上で適切な判断ができる。教員はそれぞれの学問領域の専門家であっても国際交流の専門家ではない。

欧米はもとよりアジアの大学においても国際交流関係の部署には、スペシャリストとしての国際交流担当の職員が配置され、それぞれが修士号は当然として、かなりの比率の者が博士号を取得している。留学経験者も多く、国際経験も豊かな担当者として世界的に人脈を構築し、専門的ノウハウを蓄積して当該大学の国際戦略の企画とその実施を担っている。日本の国立大学の現状とは大いに様相を異にする。伝統的に教員が企画立案も担ってきた国立大学でこのような転換を即座に図ることは容易ではないが、学生交流プログラムや海外拠点の運営など企画立案も含め、事務組織が責任と権限をもって主体的に関わっていくことがより奨励されてもよいし、そのための職員の研修の機会をさらに増やすことも必要と言える。

## ②国際関係の事務組織

国際関係の事務組織は、それぞれの大学の規模に応じて、国際課や留学生課などが分かれて存在する場合や、研究協力課や総務課の中の一つの係、あるいは、担当の職員1名で対応をしている場合などがある。研究協力課や総務課の中で対応が図られている場合、他の業務との情報共有ができるというメリットがある反面、国際関係以外の業務量が多いと十分に国際関連業務に手が回らないといったデメリットもある。大学の規模や国際関連業務の量や質、教職員の能力や習熟度を念頭に、最も合理的な事務体制を形成することが望まれる。

また、国際関連の事務組織が一定の規模を有する場合は、業務の内容ごとに担当する職員が分かれている。例えば、国際交流協定の担当や、外国人研究者の受入れの担当、外国人来訪者の接遇担当などである。この場合、海外の大学との関係において、協定の締結や来訪、研究員の受入れなどに関する情報が共有されないことが懸念される。

海外の大学などには、国・地域又は言語毎に担当を分けているケースもある。国立大学における事務業務では定型的な事務書類の作成を求められる場合が多く、業務内容ごとに担当が分かれていることが合理的な側面もあるが、このような業務別のタテの職務分担にこだわらず、国・地域・言語別に担当を定めるといったヨコの職務分担も検討されてよい。

### ③国際関連の教員組織（実施部門）

国際関連の教員組織は大学の規模によってその整備の度合いが異なるが、全学のレベルでは留学生センター、部局レベルでは留学生担当教員などが置かれているケースが多い。留学生担当教員を核に留学生受入のための国際交流室が形成されている場合もある。このほか部局によっては国際企画室など、当該部局における国際関係の企画・立案をするための組織が形成されている場合があるが、これは多くの場合、専任教員が兼務する形になっている。

全学の留学生センターは、日本語教育や留学生への相談・助言、そして各部局に所属する留学生担当教員のコーディネートなどを行っている。各部局の国際交流室などでは、留学生の受入れに関連する事務業務、学内の日本人学生との交流プログラムや学外の交流団体・ボランティア等との各種交流プログラムや日本語教育等の企画・コーディネートなどを行っている。大学によっては留学生センターと国際交流室の機能を統合し、国際センターを設置している例も見られる。

留学生センターや各部局の留学生担当教員は留学生10万人計画のおりに留学生受入のための担当教員や組織を配備・整備したことに端を発している。このため、大学で行われる国際関係の活動のうち留学生の受入に関しては比較的体制が整備されていることが多い。一方、日本人学生の海外への送り出しや外国人研究者の受入、国際会議の開催、国際共同研究、海外大学との連携といったその他の国際関係の活動については支援体制が一般的に希薄である。それぞれの活動に直接関わる担当教員や助手、学生、あるいはプロジェクトごとに雇用される非常勤職員などが活動を担っている場合が多い。規模の大きい部局では国際交流室などがこれを一部サポートする場合もあるが、その協力の範囲は限定的である。

教員や学生が事務手続きも含めた国際関連業務を担う体制は、これに関わる教員や若手研究者、学生などの負担が大きい。また、非常勤職員が担当する場合も、学内組織のダイナミクスやノウハウの蓄積に欠け、また、せっかくの経験が蓄積・伝達されていかないといった弊害がある。大学の国際化を促進していく場合は、国際活動の支援体制を整備・強化していくことが望まれる。

### ④業務のアウトソーシング

国際活動に関わり大学では案件ごと、そして、海外から受け入れる外国人研究者や留学生ごとに煩雑な事務手続きが行われている。留学生や研究者の

受入や派遣は一人一人について事務手続き業務が発生し、受け入れの場合は在留資格認定のための手続きや宿舍の手配が必要で、更には出身国・地域ごとに異なる対応が求められる場面もある。国際会議を開催する際はもちろんのこと、海外出張等についても煩雑な事務手続きが発生している。近年では、定員削減が進んでおり、これら事務処理業務が処理しきれなくなることが懸念されている。

立命館アジア太平洋大学ではルーチン業務を可能な限り契約社員や外部委託を通じてアウトソーシングしている。大学が正規に雇用する職員は、外部委託できない企画立案型の業務を中心的に担う。国立大学では従来から事務職員に企画立案型の業務より事務処理業務を多く求めてきた。しかし、国立大学法人への移行後は大学運営に関わる企画立案型の業務が多く発生しており、職員の役割も徐々に変わりつつある。職員が企画立案型の業務と事務処理業務を同時に担うと負担が大きすぎ、国際活動の活発な大学ではかえって硬直状態に陥る危険性がある。定型的な事務処理業務をアウトソーシングし、正規に雇用されている事務職員は企画立案に重心をおいた業務を担うことも検討されてよい。

なお、海外の大学や私立大学では留学生のための教育プログラムや国際機関等から国際協力プロジェクトを受託・実施するための企業体・組織を大学の外に設置し、運営する事例がある。これら組織には、金銭收受を含め、国際関係の業務処理に関する専門性を期待でき、かつ、機動性も期待できる。一方、これら組織は独立採算を求められることが多く、かつ、留学生数やプロジェクトの受託件数は年によって変動があるため、経営が困難な場合も多いようである。

## (2) 国際担当職員の育成と職務の範囲

### ① 専門職としてのキャリアパスの可能性

国立大学の国際関係を担当する職員については頻繁な人事異動でノウハウや知識が蓄積されない、海外研修等に派遣されても帰国後国際関連の職務に配属されるとは限らない、といったことが以前から指摘されている。多様な部署を経験することによって広い視野を獲得させようとする人事異動の考え方が裏目に出ている。

一方、大学における国際関係の職務は、図書館司書と同じ、あるいはそれ以上の専門性を必要とするとも言われている。語学面のみならず、海外の大学などに関する動向や大学間交流協定の締結手続き、学生交流に関わる単位



互換や授業料不徴収などの制度の運用、国内外の機関との交渉、海外における安全管理、在留資格関連の手続きなどにおいて、多くの専門的な知識が要求される。高等教育機関に付随する制度が国毎に異なるため、これに精通していることも本来は求められる。米国ではこのような国際担当の職務が専門職として確立している。会員9,000名を超える国際教育者協会（NAFSA：Association of International Educators）では総会や様々な集会において研修や交流の機会があり、求人・転職に関する情報も含め、盛んな情報交換が行われている。

日本の国立大学では国際担当の専門職が存在しないため、職員ごとに研修や自己研鑽を行わざるを得ない。また、異動も頻繁なため、無駄が多い。同時に、海外の大学では国際担当職員が固定しているにも拘わらず、日本では数年毎に担当者が替わるため、大学間で密な関係を構築しづらいとの批判も寄せられている。今後、国際担当の専門職のキャリアパスを確立し、担当を固定化していく工夫も必要である。他方、単一の大学では国際関係のための部署が少なく、職員を専門職として育成することが困難な場合も多いことから、複数の大学で連携して、国際担当職員の人事交流や異動が可能となるような仕組みも検討されてよい。この際、その資格基準や昇格の仕組み、それに見合う処遇も検討される必要がある。

日本のある私立大学では国際交流担当職員として留学経験者や以前日本に留学していた留学生を採用している。国際交流に愛着を持ちボランティア精神を持って職務に当たることができる人材を積極的に登用している例である。国際関連業務は平日の業務時間内だけでなく、休日の国際交流関連のイベントや夜間の緊急対応（たとえば、留学生が急病になった場合の緊急事態への対処）など、ボランティア精神を必要とする場面も多い。専門職としてのキャリアパスを確立する場合、このようなボランティア精神をもって業務に当たることのできる人材の採用方法を検討する必要がある。

## ②国際関係部署以外の事務組織における対応

国際関係の部署には外国語に通じる人材を優先的に配置する機会が多いため、外国人への対応が一定の範囲で可能となっている。他方、それ以外の部署では外国語による対応が難しい場合が多い。国立大学における事務職員は国際的な業務を前提に雇用されている訳ではないためやむを得ない側面もあるが、外国人研究者や留学生を多数受け入れている大学ではなんらかの対応策が必要である。

立命館アジア太平洋大学では留学生が学生の4割を占め、一定の外国語能

力を有する職員しか採用していないにもかかわらず、各課に英語のネイティブスピーカーを配置し、職員と留学生をサポートできる体制を敷いている。ここでは、大学運営に関わる業務は正規職員にしかできないが、通訳はアウトソーシングできる、といった考えでこのような対応を図っている。国立大学でもこのような現実的な対応策が検討されてよい。

国立大学の中には外国人研究者や留学生の数がそれほど多くなく、事務組織を全学的に強化するほどの必要がない大学もある。この場合は、外国人研究者や留学生のための窓口として外国語能力の高い職員を1名確保するといった方策も考えられる。このような対応をする場合は当該職員が国際関連業務以外の業務も担当することとなるため、人事異動等を通じてこの職員に人事・財務・会計・教務・研究協力などの業務の経験をさせておくことが望ましい。①に挙げた国際担当専門職としてのキャリアパスとは異なるキャリアパスであるが、大学の規模や国際化の実態に応じて、職員の採用方法やキャリアパスを検討していくとよい。

なお、外国人を大学の事務職員として採用していくことも、大学の国際化を推進していく上で強く望まれる。

### (3) 外国人研究者、留学生のための宿舎

国際交流を拡大していく上で外国人研究者や留学生のための宿舎の整備が各大学で課題となっている。生活習慣や意思疎通の観点から適切な民間賃貸物件が見つからない、留学生には民間の高い賃料や敷金・礼金の負担が大きすぎる、欧米の生活スタイルとの比較や同伴家族への配慮から広い住居が必要である、といったことは従来から言われていることである。これに加えて近年では、短期滞在型の学生や研究者のための宿舎も必要となっている。国際的な人の移動が活発になっていること、学生交流が世界的に拡大しつつあることなどによる。短期滞在の場合、敷金・礼金や家具を必要とする賃貸物件は適当ではないケースが多く、大学による宿舎の整備が一層必要とされている。

現下の財政事情では、経費を国から獲得することは容易ではない。このため、大学としては、寄付や募金のほか、PFIや金融機関等からの借入れ、賃借料による返済などを視野に入れて宿舎建設を検討する必要がある。周辺地域の民間賃貸物件の賃借料との比較の上、かつ、入居者の経済状況なども踏まえて賃借料の設定を行わなければいけないが、良心的な価格設定では借入れの返済期間が長くなるうえ、入居後の運営・維持管理にも支障をきたすため、現実的な資金計画と入居後の運営計画が課題となる。

一方、大学が自ら宿舎を運営する場合、短期滞在型の入居者などの頻繁な入れ替わりに対応しながら宿舎の一定の充足率を保ち、かつ、個々の入居者への説明や入居手続、更には、入居者同士や近隣施設・住民との調整を円滑に行っていくには相応の労力を要する。加えて、大学が提供できる宿舎の数は限定的である。民間の不動産関連業者との提携や、地方自治体や地域住民との連携を通じた幅の広い宿泊場所の確保が望まれる。

なお、外国人宿舎の整備・運営と並行して、地域住民への説明や地域との交流、そして、外国人研究者や留学生の子弟のための教育環境への配慮、配偶者への日本語教育と交流促進の支援なども併せて行っていく必要がある。

#### **(4) 国際関係の活動のための資金確保**

海外機関との交流や国内外におけるイベントなどの開催、国際広報など、国際関係の活動は多くの経費を必要とするが、これらの予算が学内、とりわけ大学本部に確保されている場合は少ない。日本学術振興会（J S P S）や日本学生支援機構（J A S S O）等の諸制度、その他の外部資金を用いて国際関連事業が実施されていることも多いがこれら競争的資金は不安定かつ限定的で、更にはかなり早期から計画を立てて申請しなければならないといった問題がある。

一方、一部の国際関係の活動は外部からの協力や寄付を得やすいといった側面もあるようである。国際的なイベントを地元で開催する場合や、環境やアジアなどのテーマでプロジェクトを推進する場合、また、学生を対象として国際的なサマープログラムを企画・実施する場合などである。地域や関係団体、企業などの賛同を得やすいテーマを設定することが肝要である。

国立大学で遅れているといわれる学生派遣のため経費獲得も含め、外部の協力機関の開拓が望まれる。

#### **(5) 国際ネットワークの形成**

大学間で国際的ネットワークを形成する取組みが各国で活発に行われている。世界にまたがるネットワークの形成を目標として、各地域と大学間協定を一定数ずつ戦略的に締結していく大学がある。他方で重点国・地域や重点大学を定め、当該国・地域や当該大学に集中して研究プロジェクトや学生交流などの教育研究活動を展開する大学もある。重点国・地域や大学を定めて教育研究資源を集中することは、大学の特色を明確にしたり、人や金などの資源を効率的に活用する上でも有用である。

海外の同窓生とネットワークを形成し、これを活用する取組みも広く行われている。世界各国の教育機関や政府機関、海外展開をしている日本企業等の要職にある同窓生は、当該国との関係を構築・発展する上で有用な協力者となりうる。海外の大学によってはこれを戦略的に行い、国際的な外部資金の導入につなげている大学もある。そこまでいかないまでも、当該国における情報や現地における各種便宜供与を（有報酬で）同窓生から得る大学もある。たとえば留学生のリクルーティング活動において当該国の有力高校を教えてもらう、あるいは実際にその高校で勧誘活動を行ってもらうといった形で同窓生を活用している例がある。

各教員の学術交流を大学の国際ネットワークと総称する場合もあるが、このようなネットワークは分野限定的、かつ、研究者間のつながりがもととなっているため規模や質にバラツキがある場合が多い。大学として海外ネットワークを展開し、持続的な協力・連携体制を確立していく上では、全学としてのポリシーを明確にし、全学の判断に基づき活動を展開していく必要がある。また、研究上のパートナーだけでなく、この大学間の関係を同窓生や教育面の連携に拡大していくといった取組みも望まれる。

## （６）海外拠点の整備

9.3節に記述したように、海外拠点は部局、研究室や関係者個人にとって活動の足場として利便性が高いが、法人の立場からは十分にその効果が見えづらいという側面がある。このため、海外拠点を展開する場合は、十分にその機能や活動目標を明確にし、また、可能な限り実質的な事業を海外拠点に担わせることが重要である。

全学の海外拠点の運営にあたっては、拠点運営を中心的に担う人物の選定が肝要である。正規教員、若手事務職員、外部から登用した人材、いずれをとっても全学の立場で判断をすることが難しい場合が多く、また、十分に学内の情報やニーズに精通していない場合が多い。かつ、海外拠点には学内の情報が十分に流れない、といった構造上の問題もある。拠点運営の中心的人物は、海外の大学、かつ、学内に対しても説得力をもって説明のできる人物を選定する必要がある。

海外拠点が法人格を取得している場合、海外拠点の就労規定などを独自に設け、スタッフを雇用することは原理的には可能である。しかし、国ごとに異なる労働法規や雇用慣行を十分に理解し、これに準拠したスタッフの雇用を行うことは容易ではない。このため小規模なオフィスでは現地の派遣会社などを通じて労働力を確保する場合が多い。また、学内の教職員を海外拠点

に恒常的に派遣する場合、法人化以前と同様、便宜的に長期出張扱いとすると、税金に関連する諸手続きや一時帰国の場合などに多くの問題が発生する。海外拠点を持つ公的機関に倣って海外勤務に関する規定を整備する事が望まれる。

海外拠点の運営形態には、1) 独自展開をする方法、2) 海外の大学の協力を得て当該大学の中に設置させてもらう方法、3) 日本学術振興会などの在外機関の中に設置させてもらう方法、4) 同窓会組織等によるNPO法人を設立する方法など、様々な方法が考えられる。また、5) 複数の大学等が共同で拠点を開設し運営するというのも、省力化、合理化の観点からありうる。

海外拠点を、1) 独自展開をする場合は、中立性と独立性を最も保てるが、経済的負担も高く、当該オフィスのプレゼンスを当該国内で確立していくための努力も必要とする。2) 海外の大学内にオフィスを設置する場合は当該大学からの便宜と緊密な関係とが期待できる一方で、その他の大学とも関係を構築する必要がある場合は必ずしも都合がよくない。3)、4)、5) などの協力者を得る場合も、それぞれ一定の制約はある。海外拠点の機能や目的を十分に精査し、設置形態を検討することが望まれる。

## 9.5 国際関係の取組みのための制度・学内規則の整備

### (1) 学内規則の整備

国際関係の業務には制度上の制約が多いと認識されている場合が多い。しかし、実際には国立大学法人への移行後は大学の判断に委ねられる事項も多くなっている。法人化以前の学内規則が法人化後も踏襲されているため、いわば自己規制が働いている場合も多い。

例えば、外国人研究者を雇用する際に以前は日本語の健康診断書が求められていたが、これは英文でも提出可能とすることができる。国内の教員を在外の客員教員ポストに派遣している間、そのポストや人件費を機動的に運用するといった工夫もありうる。そのほかにも学内の規則を整備することによって改善を図ることのできる案件が相当数存在する。

国際化に積極的に取り組む大学では学内規則整備のための検討委員会を設け、諸規則を十分に精査し、新たな学内規則を構築していくといった対応

が望まれる。

## (2) 制度的な課題に関する精査と協議

大学における国際化を推進していく上で、一つの大学だけでは解決できない制度的な障壁も存在する。例えば、外国人研究者を雇用する場合の年金の連続性の問題や、在留資格認定に関わる問題、競争的研究資金では研究設備を海外に設置できないといった問題など、数多くの制度的な制約がある。

これらの中には、政府や独立行政法人等公的機関の方針が変わらないと解決しない問題や、国内の法令や政府間のルールを変えないと解決しない問題もある。一方、交流先大学との取り決めで回避できる問題や学内規則や学内における取扱いを変更すれば解決する問題などもある。他部局や他大学で現実的な解決策が編み出されている場合もある。これら現時点で対処しきれない数々の問題については、国際交流に関心を持つ関係者が大学や関係部署の枠を越えて情報交換をしたり、解決策を協議し、必要に応じて国や関係の公的機関に働きかけを行うといったことも検討されるべきであろう。

## 9.6 まとめ

大学における国際関係の諸活動やそのための実施体制、課題、考え方などについて概観した。冒頭にも述べたように、大学における国際化への対応は、大学の規模や特色によって大きく異なり、個々の大学でその対応方針を定めていかなければいけない。その際、大学の国際関係への取組みが従来の付随的な位置づけから、国立大学法人への移行に伴い、大学の個性化や生き残り戦略として位置づけることが可能になったことにも留意が必要である。

と同時に、大学における国際関係の活動は従来、部局や教員、学生によって担われてきており、全学としての国際関係の取組みについては学内の理解や支持が十分に得られない可能性にも留意をする必要がある。全学として国際的な活動を効果的に推進していくためには学内の理解と協力体制が欠かせないため、学内の理解の醸成を図っていくことが望まれる。

海外との関係においては教員や学生などの個々人の国際交流活動を発展させ、大学間関係を構築・整備していくことが望まれる。この際、学長など役員による外交活動をもって組織間関係を明確に位置づけていくことは無論必要なことであるが、国際担当職員など実務者レベルの緊密な関係の

構築が、円滑かつ効果的な国際交流の実現において欠かせない。国際担当職員の専門職化と強化、海外カウンターパートごとの担当者の固定化などが肝要である。

日本の国立大学は、日本において高等教育を提供することを目的として設置・整備されており、世界の大学との比較や関係の上で大学の運営方針が検討され、方向づけられることは少なかった。しかし、グローバル化の進行とともに、ますます国としての国際競争力や国際的なプレゼンス、人や組織を通じた国際的な連携の強化が望まれている。いわば日本の国際化のためにも日本の国立大学の寄与が期待されていると言える。学生交流や国際的なキャンパスづくり、国際レベルの研究や学術交流などによる国際的なネットワークの構築を通じて、日本の国立大学が日本、そしてそれぞれが所在する地域の国際化に貢献していくことが期待されている。

図6 大学における国際活動展開の重要項目

- (1) 大学における国際的活動の位置づけ明確化
- (2) 大学の特色と規模に合致した国際的活動の展開
- (3) 学内における国際化に関する理解醸成と協力体制の構築
- (4) 国際関係の業務のための学内基盤整備
- (5) 国際的人的ネットワークの構築とその戦略的活用
- (6) 国際的な情報発信の強化

<参考> 大学における国際関係の取組みの枠組みと法人としての諸活動

■ 個人レベルの国際的活動の支援	
a. 研究者受入／派遣の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究者受入／派遣関連制度の整備、諸制度の情報提供</li> <li>・研究者受入に関わる関連業務（在留資格認定関連手続き、宿泊手配、日本の生活に関する情報提供等）の窓口整備・対応強化</li> <li>・研究者派遣に関わる諸関連業務</li> <li>・研究者受入に関わる宿舍、招聘経費等に関する対応・整備</li> <li>・研究者子弟の教育環境への配慮</li> <li>・配偶者も含む日本語教育と交流促進への支援</li> </ul>
b. 短期・長期の学生派遣（交流）の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期・長期留学のための制度に関する情報提供</li> <li>・大学による学生交流プログラム等に関する情報提供</li> <li>・海外大学等に関する情報の提供</li> <li>・奨学金等に関する情報提供</li> <li>・海外大学等の連絡窓口に関する情報提供</li> <li>・留学先、海外インターンシップ先の開拓・提供</li> <li>・リスク管理体制の整備 等</li> </ul>
c. 留学生受入の支援、関連業務への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・留学希望者及び在学の留学生向けのホームページ等を通じた情報提供の拡充</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在学の留学生（国費、私費含む）向けのサポート拡充（福利・厚生、キャリアサポート、日本語教育、相談・助言、日本人との交流プログラム等）</li> <li>・留学生向け奨学金、宿舍の整備</li> <li>・海外における留学生獲得のための活動（留学希望者への情報提供、リクルーティング、選考の実施）</li> <li>・留学期間終了後の就職支援 等</li> </ul>
d. 研究者の国際的研究・協力活動の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外における研究設備設置、人員雇用等法的な判断・対応を要する業務への対応</li> <li>・海外からの研究資金受入等に関わる諸手続</li> <li>・国際シンポジウムの開催支援</li> <li>・外国人研究者招聘等に伴う連絡・調整の代行 等</li> </ul>
<b>■ 全学および部局レベルの国際的活動の展開</b>	
1. 学内における国際化の推進（「内なる国際化」の推進）	
a. キャンパス内のインフラ面の国際化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標識、掲示物、学内文書等の多言語化</li> <li>・ホームページ等大学発の情報提供の多言語化</li> <li>・外国人宿舍の整備</li> <li>・国際関連事業のための資金確保</li> </ul>
b. 事務組織の国際化への対応と職員の国際対応能力の向上	<p><b>（事務組織の国際化への対応）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学内の国際関連部署の整備・充実</li> <li>・学内留学生センター、国際センター等の整備</li> <li>・本部・部局等の国際関連業務の連携強化</li> <li>・学内事務体制の英語等外国語対応（国際担当部署のみならず、人事・財務・教務・研究協力等の他部署含む）</li> <li>・外国人サポートの強化（各種相談・助言、文化／交流プログラム、同伴家族へのサービス、地方自治体への働きかけ等）</li> </ul> <p><b>（職員の国際対応能力の強化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・語学研修の強化・補助</li> <li>・海外研修の充実・強化</li> <li>・国際専門職としての養成、専門職としての基準・キャリアパスの構築</li> <li>・国際動向、海外大学等に関する知識基盤の醸成</li> <li>・国際関連業務（協定締結等）に関する知識・スキルの体系化、ノウハウの蓄積</li> <li>・海外大学等との国際担当者間のネットワーク強化 等</li> </ul>
c. 国際的学内環境の形成・整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際色豊かな学生、教授陣の構成</li> <li>・英語等外国語による教育の提供</li> <li>・海外からの研究者受入、著名人による講演 等</li> </ul>
d. 学生、教員の国際化支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英語等外国語教育の充実</li> <li>・地域理解講座等の充実</li> <li>・英語論文等の作成支援（ネイティブ・チェック、ライティング・センター） 等</li> </ul>
2. 全学的な国際的活動の展開	
a. 大学間交流協定への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人としての大学間交流協定の締結・更新の基準策定</li> <li>・戦略性に基づく大学間交流協定の締結</li> <li>・大学間交流協定に基づく活動の実質化</li> <li>・形骸化している大学間交流協定への対応</li> <li>・大学間交流協定手続きの簡素化 等</li> </ul>
b. 国際的大学間ネットワーク／コンソーシアム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際的な大学間ネットワーク等への加盟、開催国としてのリーダーシップの発揮等</li> <li>・戦略的な大学間コンソーシアム等の設立・運営</li> <li>・海外の自治体や企業等とのアライアンス、ネットワークの</li> </ul>



	<p>構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンソーシアムに基づく教職員・学生交流プログラムや国際共同研究等の推進</li> </ul>
c. 大学役員等レベルの人物交流	<p>(外国人来訪者への対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人来訪者の接遇</li> <li>・スチューデント・アンバサダー等の整備</li> <li>・外国人来訪者来日に関する日程調整等</li> <li>・外国人来訪者に関する関連情報の収集および来日に関する情報の記録</li> </ul> <p>(大学役員の海外出張等への対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問先との日程調整や諸連絡・調整</li> <li>・出張手配</li> <li>・大学PR資料等の作成・手配</li> <li>・訪問先の情報収集、ブリーフィング</li> </ul>
d. 海外広報等への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ、刊行物等を通じた海外広報</li> <li>・海外におけるフォーラム開催</li> <li>・留学フェア等への参加</li> <li>・海外メディアからの情報発信</li> </ul>
e. 海外拠点、同窓会等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外連絡オフィス等の海外拠点の整備</li> <li>・海外分校</li> <li>・同窓会ネットワーク、事務局の整備</li> </ul>
3. 国際的な教育活動の展開	
a. 国内学生向けの国内外における国際化支援	<p>(国内)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カリキュラムの国際化</li> <li>・語学教育の充実</li> <li>・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等</li> <li>・地域理解のための教育プログラムの提供</li> <li>・地域の外国人との交流プログラムの提供 等</li> </ul> <p>(海外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・短期/長期学生派遣プログラム (大学間交流協定等に基づくもの含む)</li> <li>・語学研修プログラム</li> <li>・サマースクール</li> <li>・海外インターンシップ 等</li> </ul>
b. 海外学生向け国内キャンパスにおける(短期)教育プログラムの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等</li> <li>・日本語語学研修プログラムの提供</li> <li>・日本・アジアに関するプログラムの提供</li> <li>・その他サマープログラム等特定のテーマに基づくプログラム 等</li> </ul>
c. 海外大学との教育連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生交流プログラム</li> <li>・二重/共同学位制度</li> <li>・海外における教育プログラムの提供 等</li> </ul>
d. 海外学生向け(学位取得型)の教育活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・留学生受入</li> <li>・外国語による専門教育の実施、英語コースの整備等</li> <li>・ツイニング・プログラム</li> <li>・海外分校</li> <li>・途上国協力等による教育・研修・予備教育プログラムの提供</li> </ul>
e. その他遠隔教育プログラムの提供等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種遠隔教育プログラムの提供</li> <li>・オープンコースウェア(OCW)の提供</li> <li>・通信教育の提供 等</li> </ul>
4. 国際的な研究・社会連携活動の展開	
a. 国際的研究活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学間の戦略的アライアンスによる国際共同研究の実現</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外フィールドとステーション、海外ラボ等の構築・整備</li> <li>・国際的研究ネットワークの整備・構築</li> </ul>
b. 国際的社会的連携活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際産学官連携</li> <li>・途上国協力活動（ODA、NGO活動含む）</li> <li>・地球規模の課題のための国際ネットワークの組織、政策提言等</li> </ul>
<b>■ 全学レベルの国際化の方針の形成</b>	
a. 高等教育のグローバル化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな大学間競争への対応 （優秀な留学生・研究者の獲得、国際的教育活動の展開、学生交流への対応等）</li> </ul>
b. 経営戦略としての国際化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際キャンパスの整備</li> <li>・学生派遣プログラム等海外における教育機会の提供の充実</li> <li>・海外大学との戦略的提携等</li> </ul>
c. 地域との連携による国際化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の外国人居住者への対応 （連携プログラム、各種サービス提供）</li> <li>・自治体の国際関係との連携・支援</li> <li>・地域における外国人の生活環境の改善・向上等</li> </ul>
d. アジアに位置する大学としての対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジアの大学等との連携強化、アジア地域の学術界の発展</li> <li>・アジアという地域性に密着した学術の展開</li> <li>・アジアと連携する上での学内基盤整備等</li> </ul>

### 【参考文献】

- 岡本薫『国際交流・国際理解教育のための国際化対応の重要ポイント』  
 (財) 全日本社会教育連合会、1999年9月
- 江淵一公『大学国際化の研究』玉川大学出版会、1997年8月
- 文部科学省『諸外国の高等教育』教育調査第131集、2004年2月
- 文部科学省『諸外国の教育の動き2004』教育調査第133集、2005年5月
- 文部省『諸外国の教育行政制度』教育調査第126集、2000年4月
- 民主教育協会「IDE現代の高等教育No. 482『大学の国際戦略』」玉川大学出版部、2006年7月
- Hans de Wit『Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe』Greenwood Press, 2002
- Huisman, J. and Wende, M. van der (Eds) 『On Cooperation and Competition II』 Bonn: Lemmens, 2005
- Kehm, B. 『Internationalization in higher education: from regional to global』. In R. Begg (Ed.), The Dialogue between Higher Education Research and Practice: 25 Years of EAIR. Dordrecht: Kluwer Academic, 2003
- JAFSA「留学生受入れの手引き」プロジェクト編集『留学生受入れの手引き』(株)かんぼうサービス、2006年6月

独立行政法人日本学生支援機構編集「留学交流」(桐ぎょうせい、(月刊)  
ゲイリー・アルセン著、服部まこと・三宅政子監訳『留学生アドバイザーと  
いう仕事』東海大学出版会、1999年12月  
横田雅弘・白土悟著『留学生アドバイザー 学習・生活・心理をいかに支  
援するか』ナカニシヤ書店、2004年12月

### 【リンク集】

- ・ Association of International Educators (NAFSA)  
(<http://www.nafsa.org/>)
- ・ European Association for International Education (EAIE)  
(<http://www.eaie.nl/>)
- ・ 独立行政法人 日本学生支援機構 (JASSO)  
(<http://www.jasso.go.jp/>)
- ・ 大学国際戦略本部強化事業 (<http://www.u-kokusen.jp/>)
- ・ NPO法人 国際教育交流協議会 (JAFSA)  
(<http://www.jafsa.org/>)
- ・ Academic Cooperation Association (ACA)  
(<http://www.aca-secretariat.be/>)
- ・ 中国教育国際交流協会—China Education Association for International  
Exchange (CEAIE) (<http://www.ceaie.edu.cn/>)
- ・ 日本留学総合ガイド (外務省) (<http://www.studyjapan.go.jp/>)



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



### 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社





# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第10章 大学への寄付金・募金

# 目 次

## 利用の手引き

### 第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 ..... 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 ..... 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 ..... 1-7
- 1.4 今後の経営課題 ..... 1-20

### 第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに ..... 2-1
- 2.2 教育・研究支援 ..... 2-4
- 2.3 業務運営支援一事務局の電子化 ..... 2-12
- 2.4 共通認証システム ..... 2-13
- 2.5 組織と人材 ..... 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 ..... 2-18

### 第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ ..... 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) ..... 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 ..... 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 ..... 3-47
- 3.5 用語 ..... 3-56
- 3.6 参考文献等 ..... 3-60

### 第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 ..... 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか ..... 4-1
- 4.3 知財管理の目的 ..... 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 ..... 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 ..... 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー ..... 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 ..... 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

- 9.1 はじめに ..... 9-1
- 9.2 大学における国際関係の  
取組みの分類と位置づけ ..... 9-2
- 9.3 大学における国際関係の取組み（各論） ..... 9-4
- 9.4 国際活動のための基盤整備 ..... 9-20
- 9.5 国際関係の取組みのための  
制度・学内規則の整備 ..... 9-29
- 9.6 まとめ ..... 9-30

## 第10章 大学への寄付金・募金

- 10.1 はじめに ..... 10-1
- 10.2 寄付金・募金の大学経営における位置づけ ..... 10-2
- 10.3 私立大学における寄付金・募金の現状 ..... 10-6
- 10.4 国立大学法人の取組状況 ..... 10-11
- 10.5 寄付金・募金活動の実際 ..... 10-19
- 10.6 国立大学法人における寄付・  
募金活動を巡る環境及び課題 ..... 10-29

編集委員会



## 10.1 はじめに

大学に対する寄付・募金活動は、大半の私立大学においては創設時から大学存立の基盤財源として継続的に組織的に取り組まれてきている。一方国立大学法人は法人化前では国家機関として国家予算で運営されていた経緯から、外部からの募金や寄付金獲得については特段の活動や対応は行われてこなかった。

しかしながら法人化され、主要財源である国からの運営費交付金等の支援が年々抑制的になっている現状では、大学の教育や研究活動を充実させていく上で国以外の外部からの資金獲得が不可欠である。外部資金の中でも寄付金や募金はその用途や運営管理を大学で比較的自由に決められる財源として、今後その獲得を拡充すべき資金調達手段と考えられる。

国立大学法人においても、法人化以後5年近く経過した現在においては、外部資金の獲得への理解や合意、具体的な取り組みは進行していると推測される。特に委託研究や共同研究等の研究活動の対価として資金を得る方式の外部資金は、大学や教員が実際に行っている活動への資金援助という点から、大学や教員にとって馴染みやすく理解されやすい。しかしながら、教育・研究等の具体的活動とは直接は結びつかない寄付金や募金による資金獲得については、今ひとつ理解や取組が進行していないと推測される。

本章では国立大学にとって馴染みの薄かったこれらの寄付金・募金活動について、国立大学法人の経営における位置づけ、先行している私立大学での取組み事例、国立大学の取組みの現状、実際の仕組みや取組み方法、今後の課題等の整理を試みた。

寄付金・募金の文化自体があまり発達していないわが国であるが、大学等高等教育の分野においては今後重要な財源になると予想され、本章が国立大学での寄付金・募金の拡充につながることを祈念する。

## 10.2 寄付金・募金の大学経営における位置づけ

### (1) 外部からの重要な資金調達源としての認識

国立大学法人においても財務基盤の強化はきわめて重要な問題であり、法人化以降国からの補助金である運営費交付金が毎年減少する一方、学生からの納付金の引き上げも難しいため、委託研究等を通じた外部資金の獲得活動に各校とも注力している。

外部資金の中でも長期的に安定した収入源として寄付金が今後重要になってくると考えられる。委託研究等も重要な外部資金であり比較的大きな金額を得られるが、資金提供者である企業等の業績や景気に左右され用途が特定されて偏りやすいと推測される。一方大学への寄付金は一般に個人主体であることから、金額が比較的安定しており用途等の制約も比較的緩いと考えられる。その意味で寄付金は外部資金の中で安定性のある固定的な資金調達手段として重要な存在と考えられる。

このように寄付金を重要な外部からの資金調達源として考えることは、現状ではまだわが国の大学では普遍化していない。私立大学は寄付金募集に建学当初から取り組んでいて周年事業等のキャンペーンでは積極的に集めているものの、専門部署を設置して取り組んでいる大学となると限られている<sup>1</sup>。つまり大学経営上の経常的なテーマとしてとらえて取り組んでいる大学はごく少ないと考えられる。特に国立大学は国の資金で運営されていた経緯から、大学への寄付金に対して寄付があれば対応するという受身的な対応が多いと推測される。

委託研究等の契約による資金と一般寄付金が異なるのは、前者が特定の研究活動や研究者等に対して提供され資金提供者は研究成果等の対価を求めるとの対し、後者は大学の幅広い教育研究活動に対して提供され、資金提供者は原則対価を求めない点にある。寄付者は反対給付を求めて寄付するのではなく、大学への評価と支援の意思を寄付に託していると考えられる。つまり寄付は大学の教育研究活動を通じて提供される様々な付加価値に対し、寄付者（＝社会）が評価し支援する意向表明の結果と理解される。

<sup>1</sup> 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 2「わが国の大学の寄付募集の現状－全国大学アンケート結果－」2007年11月

寄付は無償資金と捉えられやすいが、実際には大学の教育研究活動が社会的に評価理解されて始めて寄付が得られる。よく何周年という寄付キャンペーンが行われているが、単に大学が何周年であるという事象に対して寄付が集まるのではなく、何周年に至るまでの永い大学の営みが評価されて寄付が集まると認識するべきである。

したがって寄付募集活動は、大学の募集部門や同窓会等関連部署だけが頑張る単なる募金活動ではなく、大学全体の存在価値を社会に示してその評価の現われとして資金を得る活動と考えられ、大学経営の根幹に関わるテーマとして取り組まれるべき活動である。

## (2) 寄付募集活動を通じた社会との接点拡大

前述したように寄付金を大学が社会からの評価への対価として受けとる資金としてとらえると、寄付募集活動は単なる資金集めの活動とみなすことは不適切である。寄付募集活動を通じて大学の活動や営みを社会に知らせ、そのような活動を通じて社会の大学に対する評価を高めることに努めなければならない。

一般に大学での研究活動や教育活動は、それらに関わる学生や研究者等以外には一般社会には伝わりにくい。せいぜい研究面でのノーベル賞等の受賞や学生のスポーツ・芸術分野での活躍などや、入試等の時期に広告や雑誌などで大学名が掲載される際に伝わる程度である。その中で寄付募集活動は大学の方から積極的に社会に大学を認知してもらい絶好の機会であり、大学は自らの教育研究活動を平易に可視化し、明確に社会に伝えていくべきである。

大学の教育研究活動を適切に社会に知らせていくには、社会とのコミュニケーションルートを確立し、一方で知らせるべき活動内容が整理されていなければならない。寄付募集活動を適切に行おうとすれば、大学はコミュニケーションルートの拡充や教育研究活動を適切に整理して広報することに取り組まざるを得ない。単に資金を集めることだけが寄付募集の狙いではなく、寄付を通じた社会との接点拡大や情報提供内容の拡充が図られるべきである。

さらに言えば、寄付募集活動で大学の存在価値を社会に問うことは、大学に自らの教育研究活動を見直す機会を与え、教育研究活動に適切な緊張感を与える役割も担っているという側面も含まれている。



### (3) 寄付に対する説明責任（目的の明示、使途の可視化等）の必要性

このように寄付を大学に対する社会からの評価の表現ととらえると、寄付者に対する対応も単にお礼状や記念品等で顕彰することだけでなく、寄付で得た資金に対応する大学の教育研究活動を寄付者に対して明示説明することが不可欠になる。寄付者の資金が大学の活動を通じて社会に貢献しているあるいは期待されることを寄付者に理解させて、寄付したことの満足感を高める対応が必要である。例えば奨学金に使ったのであれば給付した学生と交流する機会を設ける、研究設備であれば施設見学に招待する等の対応が求められる。

そのように寄付者に対して説明責任を果たし、満足感を与えれば寄付者がリピーターとして次回の寄付に対応し、継続的に寄付を続け、そのうち寄付額を増やす可能性も高まる。あるいは寄付者が自分の知人、友人等を寄付に勧奨して寄付者を増やす可能性も考えられる。

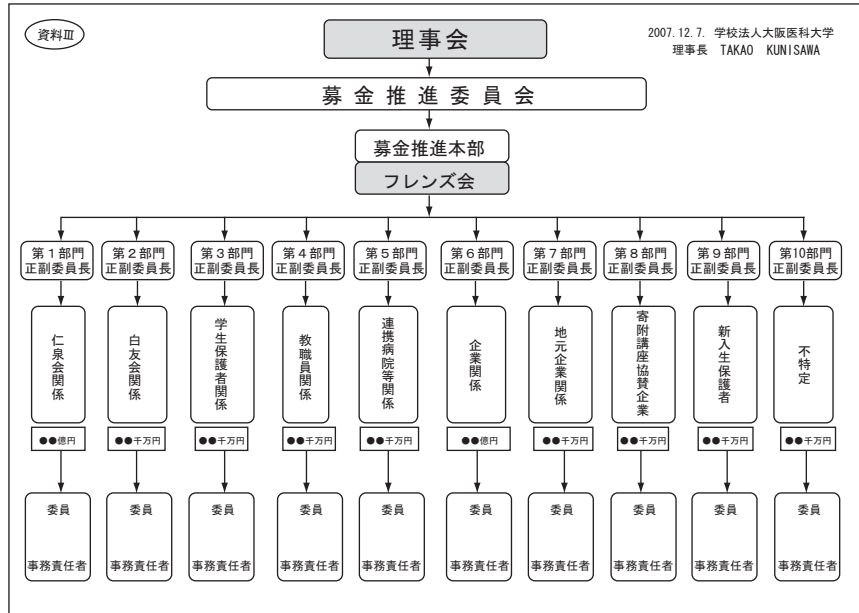
現状では大学はキャンペーンとしての寄付金獲得活動に精一杯で、寄付者に対するフォローアップはおおざなりに終わってしまうことが多く、寄付が行われたことがその場限りに陥りやすい状況と考えられる。

寄付者は一般に何の対価も求めずに大学へ資金提供しており、大学の利害関係者としては最上位に位置する存在と考え、寄付者に対して大学はその活動の現状や将来、寄付金の使われ方とその効果を可能な限り丁寧に説明していくべきと考えられる。また寄付者への説明責任を果たすことは、そこから大学と社会とのコミュニケーションのパイプがつながり、大学を社会に知らせるルートが広がっていくことを意味する。

### (4) 寄付への全学的組織的取組みの重要性

寄付金募集活動は大学の重要な資金源であり、大学の教育研究活動を社会に知らせる機会と考え、当然大学が全学を上げて組織的に取り組む活動であることになる。一部の兼任職員に任せる活動ではなく、学長や理事が先導して取り組むべき活動と位置づけられる。

既に一部の私立大学では理事会直轄で理事長と学長がリーダーシップをとって寄付金募集を行っている例がある。（下図参照）



(出所：東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 4 「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：東大－野村 大学経営フォーラム講演録」 2008年 2月)

上記の組織体制図で推進本部長は理事長が就任し、寄付組織 (=フレンズ会) の委員長は学長とし、管理職の全てが募集担当者に任命されている。さらに卒業生、教職員、保護者、企業、連携病院等大学に関する利害関係者をセグメントしながらルート別に責任者を決めて集める体制を構築している。この大学の場合は医科大学であり、もともと学費も高く一方で新たな医療機器等への設備資金も必要なので、寄付金の募集が経営上必須の事項であることを全学的に合意しやすいという事情がある。それでもやはり理事長や学長が寄付募集の活動に参画していることが、寄付金募集活動の推進力になっていると推測される。

国立大学法人ではこれまでの経緯から外部からの無償での資金獲得である寄付に馴染みが無く、教職員全体としては違和感が強いことが想定される。その意味で当面は学長等役員層自らが寄付募集を先導し、専門組織や専門人材の投入を図り、寄付募集の重要性を取り組み活動を通じて学内の教職員に啓蒙していくことが必要かつ重要と考えられる。

## 10.3 私立大学における寄付金・募金の現状

### (1) 同窓会活動

私立大学は、大学の創設自体が寄付行為を出発点としているため、寄付獲得には大学創設以来取り組んでいる。特に卒業生とのネットワークづくりに注力し、安定した寄付ルートの構築に取り組んでいる例が多い。

代表的な私立大学である早稲田大学と慶應義塾大学においては、それぞれ「稲門会」「三田会」の名称で同窓会組織を構築整備している。いずれも基本組織単位として、勤務先別、地域別、卒業年度別等の同窓会が設置され、それを連合会形式で取りまとめる組織形態をとっている。もちろん出身学部学科や体育会やサークルの同窓会も組成され、連合組織に組み込まれており、同窓会の単位団体数は早稲田大学で1200団体、慶應義塾大学で800団体を超えているといわれている。

このように多くの単位組織を通じて卒業生同士が交わる機会を卒業年次、地域、勤務先等で幅広く準備し大学全体の同窓会活動へと結びつけている。実際のビジネスやプライベートにおいて同窓であるメリットを卒業生が感じる機会を多くし、それが同窓生としての絆を確認させ、大学への愛着を呼び起こし、寄付への協力度を高めていると推測される。その意味で在学時の仲間意識だけでなく、卒業後の活動を通じての仲間意識への働きかけに注力している。

連合組織全体の具体的な同窓会活動は両大学でいくらか異なっているが、共通して広報誌の発行、会員名簿の発行、単位組織の支援、同窓生大会等のイベント開催などを行っている。また会費の収納形態が早稲田大学は連合組織による年会費収納、慶應義塾大学は連合組織による会費収納ではなく同窓生大会での収益や単位団体での会費等による組織運営ということでの相違が見られる。他の私立大学も概ね両大学と同様の組織体制を整備し、同窓会活動を行っていると推測される。

寄付募集はこのような日常的な体制整備や活動を前提にして行われており、連合組織の指令の下、張り巡らされている単位組織による募集活動が積極的に行われ、多額の寄付金の獲得を可能にしている。大学自体が寄付活動に多くの経費や人材を投入しなくても、同窓会側で自立的に寄付募集を行える体制が整えられている。

一方、海外の私立大学、特に米国の私立大学の同窓会活動は規模が桁違いに大きく、内容も本格的な資金調達になっている。

米国の大学全体では2007年で年間297億ドルの寄付を得ているが、そのうち卒業生からの寄付が金額ベースで27%強を占めていることが報告されている<sup>2</sup>。

この寄付獲得を支えるための仕組みとしてはいくつかの事例が報告されている<sup>3</sup>。

一つは長い時間をかけて少しずつ寄付の金額を増やしてもらうという、寄付者との「パイプライン」作りの作業である。大学への大口の寄付を行う者はいきなり多額の寄付をするのではなく、必ず小口の年次寄付を行いそれを毎年続けていくうちに金額が増え、大口寄付につながるという認識に基づき、小口の寄付募集を寄付活動全体のベースとしている。同窓生等との良好なコミュニケーションを保つことを基本とし、コンタクトを続けていくことにより、同窓生等に寄付の気持ちを持たせていくという考え方である。

次に、在校中ならびに卒業してからも大学の活動に対して学生にどのように参加してもらうかという観点から各種の工夫を施している。例えば在学生に対しては学生の地域ボランティア活動への参加を促し在学中から寄付の経験に慣れさせる、大学内のコミュニティ作りを行い、同窓生としての団結心を強めることなどが行われている。卒業生に対しては、卒業生が多く勤務する地域等に大学の広報・寄付募集や就職斡旋サービスを扱える拠点を設けることなども取り組まれている。

三番目にマーケティング的な発想を取り入れ、寄付者の候補集団を特定し、どういう人たちがどれだけ寄付をしてくれそうかについての寄付能力に応じた評価を行っている。同窓生等に関するデータベースの整備が進行しているため、寄付履歴などを閲覧しながら勧誘の電話交渉をし、その交渉経緯もデータベースに登録している。また候補集団の中から特に絞り込んだ富裕層の候補者を区分し、それらの層に対しては大口寄付の勧誘対象とし学長や理事だけでなく、教員の協力も仰いで勧誘を行っている。

このように米国の大学では、同窓会ということで卒業生の潜在的な仲間意識だけに依存するのではなく、積極的に同窓生に働きかけ卒業生に大学への関心を持たせ続けることに注力している。

ただ米国でもこのようなマーケティング手法を駆使した積極的な寄付募集活動は1950年代ぐらいからであり、それほど古くはない<sup>4</sup>とのことである。以前は日本と同じように同窓会のクラブなどが主に担当していて、その後

<sup>2</sup> 日興コーディアル証券(株)投資判断資料「2008年の[日本型]寄付募集戦略」2008年4月

<sup>3</sup> 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No.5「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」2008年4月

マーケティング戦略を活用した専門的な寄付募集活動へとシフトしている。ただし米国においても同窓生における人脈作り、リレーションシップ作りがマーケティング手法の活用を可能にする寄付募集の前提条件と考えられている。同窓会の積極的な仲間作りとマーケティング手法を駆使した専門的な寄付募集施策との連携が、米国の大学の寄付募集活動を支えていると考えられている。

## (2) 周年事業

私立大学においては建学の精神等を振り返る機会として周年事業は重視されており、東京大学が野村証券との共同研究の一環として実施したアンケートにおいても<sup>5</sup>私立大学の8割以上が周年事業を主体とするキャンペーン型の寄付募集を行っている。

早稲田大学の例で見ると、ほぼ5年おきに周年事業を行っており、大学の施設や学部等が創設されていることが多い。(例：25周年：理工科設置、40周年：大隈講堂 100周年：本庄高等学院設置)。

また大学の周年だけでなく学部単位での周年も活用してキャンペーン型寄付募集を行っている。さらには創設者の生誕や活動に関係の深い事件等に因んだ周年事業も各私立大学で様々に行われている。

このように周年事業に継続的に取り組んでいることにより、私立大学のキャンペーン型寄付募集は募集期間が国立大学より比較的長くなり、寄付の目的が施設整備に集中し、卒業生や教職員の参加率において国立大学を上回る傾向が報告されている<sup>6</sup>。

実際の寄付募集額は直近の慶應義塾大学の創立150周年事業の例では、05年10月から募集開始して08年9月末までの3年間で255億円を集めている(目標額250億円)。

なお米国の大学では周年事業という曖昧なテーマよりも、学生支援、施設整備や研究者支援等の寄付目的を明確にしたテーマでキャンペーンを行って寄付を集めることが一般的である。

---

<sup>4</sup> 東京大学・野村証券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 4「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：東大－野村 大学経営フォーラム講演録」2008年2月

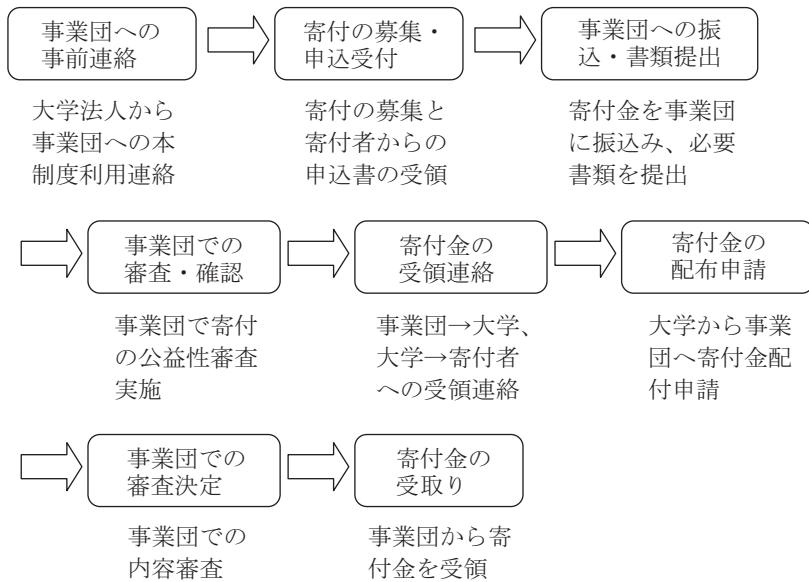
<sup>5</sup> 前掲2頁

<sup>6</sup> 前掲2頁

### (3) 受配者指定寄付金制度

私立大学への寄付の方法としては大学法人へ直接寄付する方法以外に、日本私立学校振興・共済事業団が一旦寄付金を受け入れ、それを寄付者（企業等）が指定した学校法人へ配付する受配者指定寄付金制度がある。近年の税制改革によりこの制度を利用すると大学法人への寄付金額の全額を損金に算入することができ、国立大学法人への寄付とほぼ同様の減税措置が受けられる。平成19年度では276の学校法人（大学法人は172）宛の寄付金200億円を受け入れている。

凡その仕組みは下記の通りであり、一定の利用条件はあるものの寄付する企業等と学校法人が寄付金を直接授受するよりも、企業等及び学校法人の手間や負担が軽減される仕組みになっている。（出所：日本私立学校振興・共済事業団HP）



（出所：日本私立学校振興・共済事業団HPを参考に筆者作成）

### (4) 寄付講座

私立大学においても寄付講座の開設は首都圏・関西圏の大手校中心に法人寄付の講座開設が進行しており、多くの大学で開設されている。ただし講座開設に際しては大学が提供する講座としての制約から、一定のガイドラインを定め、学内で講座内容を精査して許可していることが多く、例えば軍事的

な研究等は除外される。

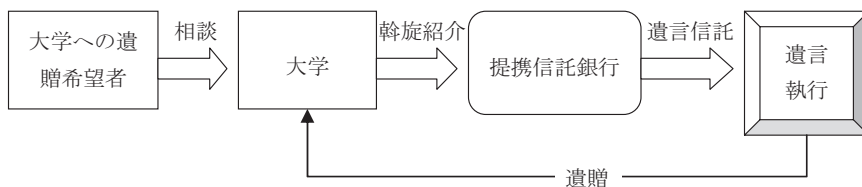
寄付講座を提供する企業側も多岐に亘っており、例えば早稲田大学ではIT関連のソフトウェア企業・コンサルティング会社、金融関係の銀行・保険会社・証券会社、監査法人、不動産関連会社等が寄付をしている。

寄付する法人側から見れば、寄付講座は学生に対する自社のイメージアップ手段として有効と考えられており、今後も首都圏・関西圏の有力大学中心に拡大していくと見られる。地方においては、寄付をする有力企業が少なく所在する国立大学との競合等もあり、私立大学での寄付講座開設は多くないのが実情である。

## (5) 遺贈

私立大学においては、同窓生が遺言等で母校に寄付することは国立大学よりも多く行われている。最近は各信託銀行が遺言書作成・相談等のサービスなど「遺言信託」の商品として提供しており、信託銀行では私立大学と提携し、遺言による大学への寄付手続を仲介するサービスを取り扱っている。

概ね下記のようなスキームでサービスが提供されている。



## 10.4 国立大学法人の取組状況

国立大学法人における寄付金の規模について、国立大学協会が2008年6月に実施したアンケートによれば、平成19年度では86大学で151,342件、83,851百万円と報告されている<sup>7</sup>。法人化以降の傾向では金額は伸び悩み、件数が急増という傾向も見られる。国立大学の寄付募集がまだ周年事業等のキャンペーン型主体であること、件数の増加は個人や企業等の寄付の基盤が拡大しつつある傾向などが推測される。

このような傾向を踏まえ以下に現状での国立大学法人の取組み動向を整理する。

### (1) 基金

大規模大学を中心に設置が進行しており、現在準備中の大学も相当数あると推測され、多くの国立大学において取り組みが行われている。寄付金を基金としてプールし、集まった資金の運用益で大学の教育、研究活動等に支援を行うことを目的としている。

基金規模で最大と推測される東京大学基金の例では、平成16年10月から平成20年3月までの間に138億95百万円の寄付を集め、うち使途が特定されている寄付金76億39百万円と寄付活動経費5億8千万円、大学事業充当分1億16百万円を控除した55億59百万円が基金として積み立てられている。(出所；東大基金HP)

東京大学のように事業規模や卒業生に恵まれている大学においても、寄付金を集めるのに寄付総額139億円弱に対し5億8千万円、約4%程度の経費が掛かっている点に留意する必要がある。つまり資金集めには一定の経費が必要であり、このような調達経費を見込んで募集額や運用計画等を含んだ寄付募集計画を策定することが必要である。

寄付者に対する対応としては、一般的に称号の付与や銘板の設置、感謝状の贈呈、パーティやセミナーへの招待、インタビュー記事の掲載等が行われている。金額的には1口1万円、5千円が多く見られるが、大学によっては1口1千円の小口も行われている。また一括払いでなく、毎年寄付するような分割払いにも対応している。

<sup>7</sup> 国立大学財務・経営センター：44回高等教育財政・財務研究会「国立大学法人の寄付募集戦略」配布資料2008年11月



なお基金の管理は、学長以下の理事や幹部職員から構成される委員会組織で対応している例が多く、会計処理や収納処理の実務は財務担当部署が対応している例が多い。

## (2) 奨学寄付金

奨学寄付金は、旧国立大学時代から民間企業や財団等から殆どの場合大学ではなく教員個人や研究室宛の寄付として行われてきた経緯にある。その場合文部科学省は教員個人への寄付であっても教員から国に寄付させて、国は寄付額分を別途大学に交付してその経理を大学に委任し、大学は当該教員等に研究費として交付していた。

法人化されてこれらの法的規制が無くなり、教員等が個人宛に受けた寄付金を国立大学法人にあらためて寄付する根拠が失われたため、国立大学法人の多くでは新たに寄付することを義務付ける学内規程等を整備している。

現状では各大学とも奨学寄付金は産学連携施策の一環として取り組まれており、研究成果の提供等反対給付が明確となる資金提供は契約を結んで受託研究とし、そうでない場合は奨学寄付金として受入れている。原則大学への寄付として受入れており、個人への寄付であっても前述の規程等により、教員に大学への寄付を義務付けている。寄付者は教員や研究室等使途を特定することで、法人化以前の教員個人や研究室への寄付と同様の意図を達成できる。財団等が行っている教員個人あるいは研究グループへの助成金もこの奨学寄付金と同じ扱いとなり、大学が助成金を寄付金として受入れて教員等に交付している。

実際の奨学寄付金の額の上位大学は下記のとおりで、企業等からの寄付が集まり易い医学部のある伝統的総合大学が殆どを占めている。

### 【国立大学法人平成19年度奨学寄付金額上位大学】

国立大学法人名	奨学寄付金（金額；百万円）
東京大学	13,490
大阪大学	5,407
京都大学	4,927
東北大学	4,871
九州大学	3,043
北海道大学	3,009
名古屋大学	2,731

神戸大学	2,083
岡山大学	1,497
千葉大学	1,478
広島大学	1,468
鹿児島大学	1,348
東京医科歯科大学	1,264
金沢大学	1,227
熊本大学	1,211
筑波大学	1,187
山口大学	1,116
大分大学	1,018
東京工業大学	982

(出所：国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果（平成19事業年度）；内閣府)

奨学寄付金に関し、各大学とも大学が間接経費として寄付金の一定割合を控除して、指定された研究者や研究室に交付している。その控除の割合は法人化以後大学の資金獲得の必要性から年々高まりつつある。例えば東京大学はこれまでの10%から平成20年度から原則30%に引き上げるといふ大幅な引き上げを公表している。

他の大学における奨学寄付金の間接経費の割合は法人化以後概ね10%程度の水準が多いと見られるが、5%の大学もある。

【国立大学法人の奨学寄付金に関する間接経費（オーバーヘッド）の割合】

大学名	間接経費の割合
電気通信大学	教育研究の推進を支える財政基盤を強化するため、共同研究からのオーバーヘッドを新たに10%徴収し、また、奨学寄付金からのオーバーヘッドを5%から10%に改めた。
福井大学	平成18年度から民間等外部機関との共同研究については研究実施経費の15%を、奨学寄付金については受入額の10%を間接経費として大学運営経費へ充当することを決定した。
山梨大学	間接経費の徴収率は、外部資金の種類に応じ、受託研究は30%、共同研究は15%、奨学寄付金は5%を基本とした。

(出所：平成17年度国立大学法人財務・経営に関する取組事例について；国立大学財務・経営センター)

またこの間接経費の徴収に関し、本部と部局の配分についても各大学で異なった対応が見られ、本部のみで徴収する大学や、徴収分を本部と部局とで一定率で配分する大学等がある。

### (3) 周年事業

前述した東京大学の基金の募集は130周年事業として行われており、目標の130億円を超える寄付を集めるのに成功している。他の国立大学でも創立された時期に合わせて100周年等の節目に当たる時期を目標年度に周年事業として寄付募集を行っている。(例：九州大学－平成23年：100周年、奈良女子大学－平成21年：100周年等)。また国立大学は戦後に複数の高等教育機関を再編して設置されている場合も多いため、母体となった高等教育機関の設立時期に合わせた周年事業も行われている。(例：千葉大学園芸学部－平成21年：100周年、山形大学工学部－平成22年：100周年)

周年事業での寄付募集は、目標額を設定し、募集期間を4年乃至5年として、募集を支援する組織を別途設置して行われていることが多い。基金の対象は法人と個人両方であり、個人は卒業生、在学生の保護者、教職員、退職教職員等を主対象としている。ちなみに東京大学の実績では、130周年事業の寄付者の内訳は、件数ベースでは卒業生が44%、教職員が33%と圧倒的に多く、金額ベースでは法人が73%、一般個人が17%と殆どを占めている。周年事業として広く浅く集めているものの、実際には法人や個人大口寄付者の寄付に依存している。

### (4) 同窓会再編

国立大学は、戦前からある旧帝国大学等では各学部の独立性が強く同窓会組織も各学部や学科別に組織され、大学全体の同窓会組織は殆ど存在していなかった。また戦後複数の高等教育機関を統合再編した大学でも、母体の高等教育機関別の同窓会が主体で全学の同窓会は存在していないことが多かった。

法人化され、前述のように多様な手法・ルートにより大学が寄付募集を進める上では、上述のような部局別の同窓会組織では寄付募集の支援体制としては効率的でないと推測される。そのため各国立大学では下記のとおり法人化前後の時期に全学同窓会への改組あるいは学部同窓会の連合組織を設置している。

北海道大学：法人化と同時に平成16年度に同窓会連合組織を設置。  
東北大学：全学同窓会を昭和31年に設置済、その後平成19年度から教職員や在學生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学組織に改組している。  
東京大学：法人化と同時に平成16年度に同窓会連合組織を設置、その後平成20年度から教職員や在學生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学組織に改組している。  
新潟大学：法人化を踏まえ、平成18年度に同窓会連合組織を設置。  
名古屋大学：法人化前の平成14年度に職員や在學生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学同窓会組織を設置。  
京都大学：法人化を踏まえ、平成18年度に職員や在學生も含め、各同窓会に属する同窓生個人を構成メンバーとする全学同窓会組織を設置。  
大阪大学：法人化と同時に平成17年度に同窓会連合組織を設置。  
神戸大学：法人化前の昭和54年に同窓会連合組織を設置。  
岡山大学：法人化を踏まえ、平成18年度に同窓会連合組織を設置。  
九州大学：法人化前の平成11年に同窓会連合組織を設置。

## （５）寄付講座・寄付研究部門

国立大学法人においても寄付講座の開設は進行しており、講座開設が最も多い東京大学では平成20年末現在学部大学院等に開設される「寄付講座」が84講座、附置研究所等に開設される「寄付研究部門」は18部門開設されている。分野的には医学系、工学系が過半を占めるが、政治、経済、文化等文系の講座も開設されている。寄付講座は設置期間を定めて開設されることが一般的であるが、東京大学の例では規程で制約していることもあって3年乃至5年の期間が多く見られる。また医学系の寄付講座等では設置期間を何回も更新し、実質10年以上継続されている講座も見られる。

医学系や工学系の講座では寄付者は講座運営経費の提供のみを行っていることが多いが、金融等文系の講座では、寄付者の関係者が講師として出講することや、資料や書籍等の教材を寄付している例も見られる。寄付講座の寄付金額としては1～2億円が多いが3億円を超える例も見られる。

しかしながら、最大規模の東京大学でも寄付講座・寄付研究部門合わせて100件程度であり、東京大学の全体講座数規模から見ると極めて少ない状況である。他の国立大学では東京大学よりも講座数ははるかに少ない水準にあると推測され、寄付講座の開設自体がマスコミの話題になる状況が多いと見られる。研究資金不足に悩む国立大学にとっては、第一義的には実際に利用

できる研究資金の寄付が望ましく、寄付講座方式での寄付には積極的に  
なりにくいことが影響していると推測される。

ただし寄付する側から見れば、寄付講座は法人の場合学生に対する自社の  
イメージアップ手段として有効と考えられており、個人としても講座に個人  
名が冠せられることは単なる寄付の顕彰よりも満足度が数段高くなると推測  
される。

今後は上記の事情を踏まえつつ寄付活動全体、あるいは産学連携活動の中  
で寄付講座の位置づけを再確認して取り組むことが望まれる。

## (6) 海外における寄付金

国立大学法人における寄付の獲得に関し、近年の学術研究における国際交  
流の進展や海外からの留学生増加、卒業生の活動のグローバル化等を踏まえ  
ると、海外からの寄付獲得についての取組も検討する必要がある。産学連携  
活動においては海外企業との連携への取り組みが積極的に進められており、  
寄付金募集活動においても対象を海外まで拡げて取り組むことが求められる。

具体的には海外事務所等の海外拠点を基点に広報活動や情報収集活動等と  
連携させながら寄付募集を行うことが想定される。国立大学の海外拠点は平  
成18年10月現在で30大学、137拠点と報告されているが<sup>8</sup>、その役割として  
は共同研究活動の実施・支援、現地の教育・研究事情の情報収集等が多くあ  
げられている。寄付活動と関わりが強い広報活動や帰国した留学生、外国人  
研究者とのネットワーク構築などの役割を行っている拠点は約3割程度であ  
る。

今後は海外拠点において帰国した留学生（卒業生）とのコミュニケーション  
、大学の教育研究活動内容等の広報等の役割を強め、さらには同窓会との  
連携による海外在住の卒業生とのコミュニケーション強化に取り組むべきと  
考えられる。

帰国した留学生とのコミュニケーションに関し、国立大学における留学生  
の同窓会の組織化については平成19年1月現在、21大学で組織化され、32大  
学が検討中、34大学で組織化されていないという報告<sup>9</sup>がなされている。留  
学生は一般的には帰国後母国で行政機関、教育機関、民間企業等に勤務して  
母国社会の中核層となることが期待され、今後の寄付獲得を始め大学への協

<sup>8</sup> 文部科学省：「海外拠点の設置に関する状況調査」平成18年10月1日

<sup>9</sup> 「留学制度の改善に向けて」平成19年1月（社）国立大学協会国際交流委  
員会編

力を期待できる人的ネットワークとして、コミュニケーションの拡充を図るべきと考えられる。

海外での同窓会の設置事例は平成18年度で前述の留学生組織も含めて下記のとおりで、全体的に低調である。組織化されていない任意の会合的な同窓会は下記以外により多く存在していると推測され、各大学ではこれらの海外同窓会に対する組織化支援などの取組みから着手することが適当と考えられる。

#### 【国立大学における同窓会組織の例】

大学名	国名(都市名)	組織名
北海道大学	中国	中国同窓会(北京オフィス 06.04.01設置)
東北大学	各国	東北大学留学生協会(TUFSA)
千葉大学	アジア各国	学友会
東京大学	北京・上海・台湾・バンコク・NY ロサンゼルス・シドニー・フランス	東京大学学友会 (各同窓会を緩やかにまとめた連合体)
東京工業大学	中国・韓国・台湾・タイ インドネシア・英国	記載なし
お茶の水女子大学	韓国	記載なし(昨年度設置)
一橋大学	中国(北京)・韓国(ソウル) タイ(バンコク)	記載なし
横浜国立大学	中国(北京・上海)・韓国・台湾 ベトナム・マレーシア・インドネシア タイ・ブラジル・スリランカ	記載なし
福井大学	マレーシア・タイ・インドネシア・韓国 中国(西安・上海・北京・杭州)・台湾	福井大学留学生同窓会
山梨大学	中国(一部の学生のみ)	記載なし
名古屋大学	韓国・バングラデシュ 中国(上海)・タイ	記載なし(平成17年度設置)
豊橋技術科学大学	インドネシア	記載なし
大阪大学	アメリカ(サンフランシスコ)	大阪大学北米地区同窓会
神戸大学	韓国(ソウル・釜山・大邱)・台湾	記載なし
広島大学	韓国	広島大学韓国同窓会(2003.11.23)
	中国	広島大学中国校友会(2005.12.10)
九州大学	韓国	在韩国九州大学同窓会(1948年頃設立)
	中国	在中国九州大学同窓会(2004年設立)
	インドネシア	在インドネシア九州大学同窓会 (2006年設立)

※九州大学については上記組織のほか、海外オフィス(ロンドン・カリフォルニア(シリコンバレー)・ミュンヘン・ソウル・北京・バンコク)やブランチオフィス(ソウル大学・ガジャマダ大学)があります。

(出所:平成18年度全国国立大学法人留学生センター長及び留学生課長等合同会議承合事項)

その中で、海外での同窓会活動の取り組みの先駆的事例として大阪大学の取り組み事例を以下に述べる。

大阪大学では国際戦略の基本方針として、サンフランシスコ教育研究センター、グローニンゲン教育研究センター、バンコク教育研究センターの海外拠点3カ所を設置し職員を常駐配置し、国際交流活動を展開している。その中でサンフランシスコ教育研究センターは在北米研究者や大学関係者とのパ

イブを構築し、北米同窓会をNPO法人として設置することに貢献している。

このNPO「大阪大学北米地区同窓会 (Osaka University North American Alumni Association)」は2006年1月に設立され、2006年7月にカリフォルニア州のNPO法人としての登記が完了、2007年1月に連邦政府並びにカリフォルニア州政府から寄付金の税金控除が認められる公益法人として認可されている。

そのため同窓会会合等のイベントを開催する都度、参加者等から寄付を募り、多くの金額を獲得し、集めた資金を北米での留学生等の学生支援に充当している模様である。つまり海外で集めた寄付金で海外の大学活動を運営している形態になっている。

一方でGCN Worldwideという同窓生オンラインネットワークを立ち上げて、同窓生からの掲示板、大学の海外拠点情報、大学本体でのイベントや海外での求人情報等が提供されている。しかも、GCN Osakaという大学本体の外国人研究者や留学生を主対象とするコミュニティーサイトともリンクされているので、留学生や研究者等との情報交流も可能となっている。

このように、大阪大学の取組みは海外での同窓会運営のあり方、留学生とのネットワーク形成の手法において示唆に富む取り組みである。また海外での寄付募集の方法としても、税額控除による寄付へのインセンティブ、ネットワークによる寄付への動機付けという点でも他大学の参考になる事例と考えられる。

## 10.5 寄付金・募金活動の実際

### (1) 寄付の方法とスキーム

国立大学法人への寄付方法としては、現状では以下のようなスキームが想定される。

#### ①経費への寄付

「一般寄付」、「奨学寄付金（教員や研究ひも付き寄付）」、「寄付講座」

#### ②基金等への寄付

「一般寄付金」

#### ① 法人経費への寄付

##### A. 一般寄付金

通常、大学への寄付として経常的に卒業生等個人や法人から、あるいは周年事業として募金形式で個人や法人から提供される寄付を指す。

国立大学法人では、法人化以降増加しているが、私立大学の経常的な募集活動における取組みや実績に比べると、まだ十分でない。以下に述べる奨学寄付金等が教育や研究の対象をある程度特定した寄付金であるのに対し、一般寄付金はその使途が比較的自由であり、制約の少ない資金として法人としては収入拡大を図るべき寄付金と考えられる。

寄付された資金は寄付の使途が指定されればそれと合致した事業費へ、指定されていないければ他の収入と合わせて大学法人で使用されるか、あるいは大学会計内にプールして次年度以降利用されることになる。

##### B. 奨学寄付金

企業等から教育研究の奨励を目的として大学等に寄付される寄付金であるが、多くは企業との産学連携活動における支援手段として用いられている。使途が特定された助成財団等からの研究助成金などもこの寄付金に含まれる。

法人化前は教育・研究の奨励を目的とする国立大学への寄付は国立学校特別会計の歳入に計上し、文部科学省から当該奨学寄付金に相当する額を学長に交付してその経理を委任していた。この委任経理金については通常の予算に比べ予算科目や会計年度に拘束されることなく教育・研究上の必要に応じて比較的弾力的に使用することが可能であった。そして、寄付者の意向によって教員等個人に対して教育・研究のために寄付された寄付金について



も、あらためて当該教員等から国に寄付させることとしていた。

法人化後は上記の取扱いに関しては法的根拠がなくなったため、教員等個人への寄付や助成金について所属する国立大学法人へ寄付させる規程を整備して対応するよう、あらためて会計検査院から各国立大学法人へ処置要求がなされている。(平成16年10月29日)

一方で、この奨学寄付金に関し特定の研究や研究室・教員への寄付であっても、大学のインフラや設備等を活用して行われるという理由から、外部資金拡大を推進する各国立大学法人は、間接経費(オーバーヘッドと呼ばれている)の形で寄付金の一定割合を徴収している。

このオーバーヘッドに関して、寄付する側からは資金使途である特定の教育研究活動へ提供される資金が削減されるという趣旨から、見直しを求める意見が提示されている。国立大学時代よりもオーバーヘッドの割合や徴収される事例が増え、寄付する側は運用難等から寄付金額を減少させていることが背景となっている。

助成財団からの申し入れを受け、例えば東京大学では学内規則で助成金から間接経費を控除することを明記し、各教員は助成財団等に助成申請を行う際に学内間接経費も費用として計上して申請することを周知させ、財団にこれらの措置を行っていることを明文で通知案内している。なお現在この間接経費の割合は年々上昇し東京大学で平成20年3月において寄付金の30%となっている。

国立大学法人としては東京大学のようにオーバーヘッドを明文化すること等で寄付者の理解を粘り強く求めていくことが望まれる。今後はさらに大学の研究費等の過不足や配分状況を財務計数としてより明瞭に提示し、さらなる理解を求める取り組みが望まれる。

### C. 寄付講座

この方式も産学連携活動の支援手段の一つとして行われることが多く、企業等外部から寄付や支援を受けて講座を開設し、講座の教員の人件費や研究費を提供する形態が多い。通常開設期間は限定されており、必要に応じて更新される場合もある。奨学寄付金が教育・研究活動への資金提供で終わるのに対し、寄付講座は実際の講座という活動組織を設置するところまで寄付者が関与指示できる。寄付講座には、寄付者に関連する名称を付けることを可能にしている大学が多い。

一方で企業等の関与度の強い形態であるため、研究内容が特定の企業に有利あるいは利益に貢献する可能性が高く、研究活動におけるモラル等が厳しく問われることが多いことに留意する必要がある。

## ② 基金等への寄付

外部からの寄付を、そのまま一般の支出経費の中で費消させるのではなく、基金としてプールし大学がその管理運営を行う形式での寄付方式も増加している。これらの基金には目的をもった基金として目的使用の際取り崩していく方式の基金も含まれているが、多くは集めた基金を運用しその運用益を大学に還元し教育や研究の資金にするための基金が多い（果実運用型基金）。米国の大学で主流となっている方式であるが、基金の規模、基金の運用力を確保しないと、運用益が大きくなり、資金集めのコスト負担を差し引くと実質的な資金支援が小さくなり、割に合わない寄付方式となりやすい。

## ③ 寄付資金の拠出方法・会計処理

### A. 拠出方法

寄付金は通常銀行振り込み、あるいは郵便振替により提供されるが、個人向けで最近ではネット上でクレジットカード決済を選択することにより、クレジットカードを利用した寄付方式も各国立大学で取り入れられ始めている。

寄付を申し込んであらためて銀行振り込みを行うよりも、申し込みと支払が一回で完了する点で寄付者にとって簡便な方式と考えられる。海外からの同窓生や教員等の寄付もクレジットカード方式であれば送金等の手間を簡略化することが可能となる。

株式等有価証券による寄付も想定されるが、学内規則において受入可能な有価証券の種類を限定しておくことが望ましい。寄付として受け入れた後は学内の有価証券管理規程等に沿って管理運用することになる。

注：「国立大学法人等が寄付により取得した株式の取扱いについて」

（文部科学省高等教育局国立大学法人支援課、研究振興局研究環境・産業連携課、平成20年3月28日、事務連絡）

建築物等の現物寄付も想定されるが、寄付される現物の利用方法、利用可能性を事前に確認して寄付を受けることが必要である。

遺贈についても近年は信託銀行が多くの大学と提携し、遺贈に関わる殆どの業務を対応し、大学側は一般の寄付金と同様に寄付金として受入事務を対応することになる。

### B. 会計処理

寄付金の会計処理については下記のように規定されている。（出所：国立大学財務・経営センター）

(ア) 中期計画等において財産的基礎に充てる目的で民間からの出捐を募ることを明らかにしている場合は、民間出捐金の科目で資本剰余金として計上する。

(イ) 寄付者がその用途を特定した場合又は国立大学法人が用途を特定した場合は、寄付金債務として負債に計上する。

(ウ) 上記のいずれにも該当しない場合は、受領した期の収益に計上  
上記から中期計画等で明記されている基金募集や周年事業での募金等の受入額は、資本剰余金に計上することになる。また奨学寄付金のように用途が特定されている場合は、一種の預り金債務になり寄付金債務として受入時に負債に計上することになる。実際に奨学寄付金を研究等に使用する時点では、寄付金債務を寄付金収益に振替える。

上記以外の一般の寄付金は、寄付金収益として寄付のなされた決算期の収益として計上される。

以上のように寄付の種類、大学の取組みに応じて会計処理方法が異なるので、受け入れた寄付の内容と学内における位置づけを十分確認することが必要である。

## (2) 寄付と税制

国立大学法人への寄付は、法人にあつては所得税法、法人税法上、財務大臣の指定した指定寄付金として、寄付した金額全額の損金算入が認められている。

個人の場合は国立大学法人が特定公益増進法人に該当するため、一定額を所得税の課税所得額から控除できることとなっており、具体的には5千円超の寄付であれば減税（所得控除）の対象となる。

個人の場合の寄付金控除の計算式は下記による。（平成19年度税制改正）

寄付金控除

所得－{特定公益増進法人等への寄付金額（所得の40%を限度とする）－5千円}

×税率＝税額

## (3) 寄付者への対応とコミュニケーション

寄付者への謝意、接遇、連絡等寄付を受けた後のフォローアップ活動は、継続的に寄付活動を行っていくための基本的な活動である。しかしながら欧米諸国に比べ、わが国が寄付活動において立ち遅れているのがこれらの活動

と考えられる。国立大学法人においてもこれまで寄付獲得を積極的に行う立場でなかった経緯もあり、業務として十分確立されていない状況と考えられる。

東京大学と野村証券株式会社との共同研究<sup>10</sup>での調査結果では、寄付を募ったことがある国立大学39校のうち25校で寄付者に対して感謝状や記念品等の送付や訪問届出を行っている。寄付で設置された施設へ寄付者名を冠することや、寄付者名を掲示すること等も13校で行われている。その他寄付者を会食や行事へ招待することや、礼状の送付、広報誌等への掲載等も行われており、殆どの大学でなんらかのフォローアップは実施されている。

しかしながら同窓会組織を活用して大規模かつ継続的な寄付金活動を行っている私立大学に比べると、国立大学のフォローアップ活動はまだ大口寄付や周年事業の際にアドホックに行われている状況と推測される。

この寄付者とのコミュニケーション活動については、以下の点に留意することが求められる。

### ① 募集活動と一体になって行われること

寄付活動というと募集活動に力点が行きがちであるが、寄付活動は募集活動、寄付の実施、寄付者への連絡までが1サイクルと考える必要がある。寄付者の視点から見れば寄付の実施は大学との接点の始まりであり、その後の大学との関係の方に関心が高いことが多い。したがって寄付金の募集活動を行う上では、キャンペーン型でも経常的な募集でも、寄付者への大学からのコミュニケーションの方法を明確に設定し、確実に寄付後の対応を実施できる体制を整備しておくことが望まれる。

### ② コミュニケーション手法の工夫

これまで能動的に寄付を集める活動には疎かった国立大学が、寄付の伝統がある私立大学のコミュニケーション方法に倣っているだけでは不十分で、より強く寄付者のプライドや満足感を刺激し、寄付活動に共感を得るための工夫が必要と考えられる。本稿では具体的な手法は例示できないが、礼状を送付することだけにおいても寄付にかける大学の熱意や寄付者への感謝の念を強く寄付者に訴求できるような手法の導入が望まれる。

### ③ 寄付者のデータベース化

寄付は経験を重ねることにより習慣化するといわれており、大学への寄付

---

<sup>10</sup> 前掲7頁

においても寄付者のリピーター化を目指すべきと考えられる。寄付の頻度や回数が高まるにつれて大学への共感がたかまり、それが新たな寄付を促し、新たな寄付者を呼び寄せることが予測される。その意味で、寄付の頻度や回数に応じたコミュニケーション手法の選択を検討していくことが必要と考えられる。

#### (4) 獲得活動・広報活動

寄付の募集活動であり、国立大学法人においても法人化以前から取り組まれている。前述のアンケート<sup>11</sup>では、国立大学は私立大学に比べて、経常的な募集活動がやや弱く、周年事業等のキャンペーン型の取組みが最近盛んになっている傾向が報告されている。

##### ① 同窓会との連携・協働

国立大学は戦前から同一の大学として組織されていた旧帝国大学等においても、また戦後複数の高等教育機関が統合再編された総合大学においても、いずれも学部学科単位での同窓会組織が設置され、全学的な同窓会組織は法人化以後である大学が過半である。そのため寄付募集活動において大学は複数の同窓会組織との調整や交渉が必要となり、情報連絡や意思決定等の面で円滑さに欠けることが多いと推定される。

今後募集活動を強化していく上では卒業生との情報やコミュニケーションが不可欠であり、同窓会組織との情報連絡体制や意思決定ルートの明確化等により組織的連携を強化すべきと考えられる。実際に国立大学では39校中18校で同窓会等との連携が寄付獲得に効果があったと回答されている<sup>12</sup>。

同窓会においても上記事情から全学的組織への体制確立を志向していると考えられ、大学側の寄付募集活動を同窓会の組織作りと協働させて進めやすい状況と考えられる。

特に私立大学に比べ弱いとされる経常的な寄付募集活動を強化していく手法として、同窓会との連携した寄付募集の取組みの強化を図るべきと考えられる。具体的には、同窓会組織への大学活動情報の早期かつ十分な提供、同窓会運営層と大学経営層との接点拡大等が想定される。

---

<sup>11</sup> 前掲2頁

<sup>12</sup> 前掲2頁

## ② 社会貢献活動、産学連携活動との連携

同窓会はその構成員が卒業生のため、大学に対する関心や愛着が強く、寄付獲得の対象組織としては最も協力的な対象組織と考えられる。しかしながら、卒業生は大学にとっていわば身内であり、大学が一般社会から広範に寄付を認知され、期待され、支援されるためには、同窓会だけでなく地域社会や企業・団体等からの寄付獲得も重要な方策と考えられる。

特に国立大学法人は、多数の大学が競合する東京や大阪以外では地域の主要高等教育機関として存在していることが多く、地域社会との情報交流や協力連携が重要な社会貢献活動として行われている。これらの社会貢献活動を通じて地域社会に大学の価値を認識させ、住民等の大学への関心や愛着を強め、最終的に寄付等の具体的支援につなげるのが、地域社会からの寄付獲得の本来の姿と考えられる。したがって寄付獲得の基盤となるのは地域社会に対する大学の継続的な社会貢献活動であり、それを寄付へつなげていく仕組みや活動が寄付獲得活動であり広報活動と位置づけられる。

具体的には、大学の地域社会への社会貢献活動を可能な限り広く地域にPRする、大学と接点のあった地域住民や企業、自治体や公的団体等とのコミュニケーションを確保する、大学の教職員・学生が地域社会への社会貢献活動に極力参画し、地域社会との接点を拡大すること等が想定される。

なお地方自治体自身が国立大学に寄付することについては、国立大学時代には原則禁止され（地方財政再建促進特別措置法）、例外的な場合に認められる規制があり法人化以後も引き継がれてきたが、近年この規制が大幅に緩和されてきている。

### 【当初の規制】

- ・地方団体が地元の国立大学法人に調査研究を委託。
- ・公立大学と国立大学法人が共同研究を実施。
- ・地方団体の施設を適正な対価の下に貸付けて国立大学法人に利便を提供。

上記の場合のみ認可（総務大臣の同意）。

### 【平成14年政令改正、下記追加】

次の要件を満たす研究開発経費を追加

- ・地方団体の要請に基づくもの。
- ・地域の産業振興等に寄与するものなど。
- ・ただし、通常業務に要する経費等は除外（国立大学法人自らが負担すべきもの）。

【平成19年12月、総務省運用緩和通知】

- 1 従来の制限的な運用を大幅に緩和。  
地域の産業振興等に資する特定の人材育成（学生への教育も含む）や産学連携のための施設等の無償貸与や経費負担等も寄付も可能とする。
- 2 審査書類の簡素化、審査手続きの迅速化する。
- 3 寄付金等の支出に該当しないケースを明確化する。

【平成20年3月政令改正】

- (1) 地域の産業振興等に資する研究開発等の用に供する土地や建物の無償譲渡。  
○地方公共団体の要請に基づいた研究開発経費を負担することに加えて、土地や建物等の寄付も可能にする。
- (2) 住民に対する医療の提供に要する費用への補助等。  
○病院等を開設する国立大学法人や独立行政法人等が、地方公共団体の要請に基づき、当該地方公共団体の住民に対し特別に医療の提供を行う場合に要する費用の補助等ができるようにする。
- (3) 市町村が国に提出する書類の都道府県経由の廃止。

以上の緩和措置により自治体が大学に施設を無償貸与することや大学の行う公開講座などの経費負担をすることなどが可能になる。一般的に自治体は大学を地域活性化の起爆剤と考えて大学に対する寄付には積極的であり、国立大学としても地域連携活動の中でこれらの寄付手法を活用していくことが望まれる。

一方企業や団体等からの寄付は、基本的に産学連携活動の一環として取り組まれることが多いと考えられる。もちろん、地域の企業が地域社会の構成員として一般的な寄付をすることも想定されるが、営利を追求する民間企業からの寄付は基本的には奨学寄付金等のような形態での大学の研究活動への関心に基づく寄付と考えられる。

産学連携において企業側は、明確な研究成果の獲得を狙う場合は委託研究として反対給付の期待できる形態を選択し、期待される研究成果が長期化、あるいは確定しにくい場合は、奨学寄付金のような反対給付のない形態を選択すると考えられる。そのため産学連携に関係した企業や団体からの寄付獲得においては、大学の研究活動をどのように周知し、寄付をする企業や団体に認知してもらうかが重要になる。やはり寄付の基盤は学術研究における大学の多様かつ先端的な研究活動であるが、それを寄付へつなげていく仕組みや活動が重要となる。具体的には研究成果の公表、研究活動に関連するイベ

ント、マスコミへの出稿・出演、ネットでの公表公開等、幅広い手法が想定される。大学の保有する研究成果、知的資源をどのように企業や団体に訴求するかというプロモーション活動としての取り組みが求められる。

### ③ 専門人材、外部機関の活用

国立大学法人における寄付の募集、広報活動は、上述したように同窓会活動との連携、社会貢献活動・産学連携活動との連携が重要になってきており、募集方法も経常的な募集活動を強化することが求められている。このように寄付募集活動は、定型的な募金や集金を行うことだけでなく、寄付の企画、実行、結果分析等を総合的・経常的に運営実施していく体制が必要になってきている。これまで国立大学ではあまり手がけていなかった分野の活動であり、大学の規模や事情によってプロモーションやマーケティングスキル、ファンディングノウハウ等を備えた専門人材の補強も必要と考えられる。

寄付活動で先行する欧米では、NPO等の公益団体が外部から寄付を集める活動が「ファンドレイジング」として専門化され、専門の機関や専門人材を養成する機関等が存在する。大学やNPO等は必要に応じて、それらの専門機関に寄付活動業務を委託したり、それらの養成機関に職員を派遣している。

今後、国立大学法人においても寄付金収入の位置づけが高まり、寄付金活動の規模が拡大していくことは必須であり、現時点とはもかく将来的にはこれらの外部機関を活用することも視野に入れて、体制整備を進めることが望まれる。

## (5) 組織運営体制

国立大学法人は法人化以降に寄付募集活動を本格化した大学が多く、組織体制としてはまだ十分整備されていないと推測される。前述したアンケート<sup>13</sup>でも国立大学の寄付募集を専任部署が担当している例はごく少なく、総務や同窓会等が担当していることが多いと報告されている。私立大学においては、財務・経理や法人事務局の担当も多いものの、1/4の大学では募金の専任部署が担当していると報告されている。そのため、職員の配置においても同じアンケートで、恒常的に専任職員を配置している大学は国立大学では39校中3校で、私立大学では150校中24校で設置している状況と報告されて

<sup>13</sup> 前掲2頁



いる。ただ専任職員を配置している私立大学においても、その人員は半数以上で2名以下であり、組織規模は小さい。

国立大学法人においては、当面前述したように同窓会や社会貢献活動と連携するなかで、それらの部署が寄付募集活動の担当を兼務しながら進めていくことになると思われる。しかしながら、今後寄付金活動を強化拡充していく上では、全学的に一元化された、それも経営層に直結した寄付募集組織体制の整備が必要と考えられる。

何故なら、大学への寄付者は、大学の教育、研究、社会貢献活動等に対して何らかの社会的価値を認めて具体的収入をもたらしてくれる存在であり、大学の利害関係者としては学生や保護者、企業、行政、地域住民と同格以上の存在であると考えられるためである。寄付獲得のために大学のどのような社会的価値をどのような方法で、どの個人や企業・団体から獲得するか等は、まさしく経営問題であり全学的に取り組むべき業務である。個別の寄付募集活動自体は既存の同窓会担当部署や産学連携担当部署が行うにしても、全学的な寄付金獲得の企画・管理業務は新たな部署を設置しての対応が望まれる。

また必要に応じて前述したように外部の専門人材の採用することや、職員を適宜ファンドレイジング関係の研修等に派遣することなども検討されてよい。

## 10.6 国立大学法人における寄付・募金活動を巡る環境及び課題

### (1) 寄付に対する意識・文化の問題

あらゆる寄付金の募集で常に問題視されるのは、わが国においては寄付活動に対する関心や寄付することへの意識が低く、寄付が集まりにくいということである。大学における寄付においても一般的には同様な対応が見られ、なかなか寄付が集まらないのが現状である。

実際に寄付総額では米国の24.5兆円に対して0.7兆円であり、特に個人からの寄付が米国の23兆円に対し0.2兆円となっており、国の経済規模であるGDPが米国は日本の約3倍としても、寄付への取組実績にかなりの開きがある<sup>14</sup>。

この寄付への意識の低さは長い間の社会慣習として形成されている意識であり、一朝一夕に改革されるとは考えにくい。その中で大学への寄付の拡充を考えると、以下のようなわが国での寄付の実態や意識を踏まえて取り組むことが求められる。

まず個人で寄付自体を行うことに対する意欲という意味では、全世帯の中で寄付をしている世帯の割合でわが国と米国とで大きな相違はないことが分析されている<sup>15</sup>。

ところが寄付金の額では、同じ調査でわが国の世帯平均の寄付金は3,000円前後で米国の30分の1以下と報告されている。また最近の民間シンクタンクの調査でも、寄付の内訳は、各種募金が55%と過半を占め、金額面では5,000円以上が12%、5,000円未満が52%と報告されている<sup>16</sup>。つまりわが国での寄付は共同募金のような少額の金額を一時的に拠出し、その用途はあまり追及しない形態が実際には多いと推測される。

米国での寄付は、寄付すること自体がボランティア活動の一つとしてとらえており、負担感を感じる程度の拠出を行い、そのためその用途には重大な関心を持つと推測される。一方わが国では寄付は一種の負担金としての認識があり、そのため負担感を感じない程度の拠出を行って義務を果たし、募金の用途には殆ど関心を持たないと推測される。

<sup>14</sup> 前掲4頁

<sup>15</sup> 平成12年度「国民生活選好度調査」(内閣府)

<sup>16</sup> ㈱日本総合研究所：社会生活に関するアンケート調査：平成20年9月

そこから考えると大学の寄付募集において、通常共同募金をイメージさせない仕組みや雰囲気を導入することも、ある程度必要になると考えられる。例えば単なる募金とは異なるボランティア活動を組み込むことや、寄付の使途に関する明確な説明の提供、寄付者へのフォローに重点を置いた取組みが想定される。

私立大学の事例であるが国際基督教大学のピースベル奨学金事業では、寄付の使途を十数名の学生の奨学金に特定して一口1百万円の寄付を集め、実際に奨学金を支給している。奨学金授与式には寄付者を招き、さらに4百万円以上の奨学金を寄付した寄付者には、奨学金に名前を付けることや奨学対象を男女や留学生等に特定する権利を付与している。

共同募金ではなく後輩になる学生を助け、母校の発展を願うための金銭によるボランティアに近い寄付の募り方であり、寄付金の使途が完全に特定されている。このようなタイプの寄付金の機会や経験の積み重ねにより、寄付に対する社会全般の意識や認識が長期的に変化していくと考えられる。

## (2) 同窓会活動を巡る課題

### ① 個人情報保護との関連

寄付募集活動を同窓会と連携していく上では同窓会が保有する同窓生の個人情報の共有、大学の卒業生情報の共有が必要となるが、この同窓生の個人情報の取扱いに関しては、個人情報保護関係の法令への対応が必要となる。

具体的には国立大学法人は個人情報保護法、及び独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律の適用を受ける。そのため「利用目的の明示と適正な取得」「従業者の情報保護義務」「利用及び提供の制限」等の各種義務や行為規制を受ける。

同窓会等に国立大学が卒業生の名簿の提供をする場合は、利用目的以外の目的のために「保有個人情報」を利用・提供することに該当すると考えられ、原則本人の同意が必要になる。従ってこれから入学してくる学生には各種書類上で同窓会に情報提供する旨記した上で、同意を得ることが必要となる。一方既往の在學生や卒業生の情報を提供する場合は、対象者に文書やHP上で同窓会に情報提供する旨告知し、説明会などで直接説明することなどの対応が必要となる。

さらに名簿は個人情報であり提供するに際しては、提供先で個人情報の漏えいや盗用がなされないこと、複製の禁止、再提供を行う場合の了承、保存期間や目的達成後のデータの取扱い等を確認することが必要となる。

一方で同窓会は大学とは独立した任意団体、あるいは公益法人とみなされ

て個人情報取扱事業者に該当し、個人情報取扱事業者は個人情報保護法に定められている事業者の義務を遵守することが求められる。具体的には「利用目的の特定と利用目的による制限」、「適正な取得と取得に際しての利用目的の通知等」、「従業者・委託先の監督」、「第三者提供の制限」、「開示等の求めへの対応」等の義務が課せられている。

そのため多くの国立大学の同窓会では、個人情報保護方針等を定め、利用目的の中に大学の行事開催等に使用すること等を含ませたり、第三者提供の例外に大学への提供を含ませることで、上記の利用目的制限や第三者提供制限に対応している。

また個人情報を明確に同窓会と大学との共同利用にする旨を定め、利用目的や提供する情報項目を特定して対応している大学も見られる。

以上のように卒業生の個人情報については、国立大学法人、同窓会それぞれが情報保護義務を負っており、安易に学生や卒業生の名簿やデータを交換できない規制があることに留意する必要がある。

## ② 部局別活動と全学活動の役割分担

同窓会の成り立ちから想定すると、在学時に密接に交流のある学科や研究室、あるいはサークル・クラブ等の同窓会組織が同窓会組織形成の母体になると考えられる。しかしながら、今後寄付金募集活動を想定した同窓会活動を展望すると、個々の部局別の組織では組織内調整に手間が掛かり、活動の効率が低下すると考えられる。そのため各国立大学では同窓会の連合組織化を進めており、同窓会連合等の組織が設置されつつある。私立大学ではもともと部局よりも大学への帰属意識が強く、寄付金募集については全学組織が推進母体となって年次や地域等に基づく個別同窓会へ指示を出す仕組みとなっている。情報交流や会員親睦の活動であれば個別同窓会の緩やかな連合組織が適しているが、寄付募集という資金調達活動を行う上では目標管理的な体制整備が必要であり、国立大学においても全学的な推進体制で取り組むことが望ましい。

## (3) 地域貢献活動、産学連携活動との連携に関する課題

前述したように寄付は大学の教育研究活動を通じて提供される様々な付加価値に対し、社会が評価し支援する意向表明の結果と考えられる。この教育研究活動の中には社会貢献、産学連携といわれている活動も含まれており、したがって寄付活動を進める上では社会貢献活動や産学連携活動と連携した取り組みが重要と考えられる。

つまり、社会貢献活動で言えば公開講座、NPO法人やボランティア団体との連携、生涯学習事業、地元商店街の活性化などの活動は、大学が地域社会等に明確に付加価値を提供している活動と考えられる。このような活動の実態や成果を国立大学法人が組織として把握管理し、その上で地域社会に適切に広報や情報発信等を進めていけば、地域社会等が大学の社会貢献活動を評価して寄付として支援を行う可能性が高められる。

産学連携活動でも同じで、産学連携活動の実態や成果を国立大学法人が組織として把握管理し、その上で民間企業等に適切に広報や情報交流等を進めていけば、民間企業等が大学の研究活動に関心をもち、寄付として支援を行う可能性が高められる。

以上のように社会貢献活動や産学連携活動は大学と社会との接点を拡大する効果があり、そのため寄付募集活動を進める上では、これらの活動の強化拡充が不可欠となる。

また寄付募集活動の対象としてもこれらの活動により大学と接点をもった個人や企業等は重要と考えられ、寄付募集活動において社会貢献活動と産学連携活動との情報交流を進め、これらの活動との連携を強めていくことが必要である。

一方社会貢献活動や産学連携活動においては、もっと活動内容を社会に情報発信や広報していくことが求められる。一般に国立大学法人では大学評価への反映や外部資金の獲得だけで満足してしまい、活動内容を大学の説明材料やイメージ資料として社会にPRしていく取り組みが弱いと推測される。

寄付募集の第一歩は大学の認知と大学への関心であり、社会貢献活動や産学連携活動は大学を社会に知ってもらう絶好の機会として、寄付募集との連携の拡充が必要である。

#### (4) 資金の使途管理に関する課題

寄付募集において、一般には寄付者は寄付した資金の使途を特定することができる。特定されない場合は、殆どの大学では大学側で使途を特定して寄付資金を学内の研究や教育資金に充当している。一般的には寄付金の使途が問題になるケースは少ないと考えられるが、下記のような場合、寄付者や大学にとって問題となる場合が想定される。

研究助成財団等からの寄付金で特定の研究者の特定の研究テーマに明確に使途を限定している場合に、一般的に行われている大学側での間接経費等の控除の問題である。

助成する財団側は特定の研究に使途を特定して寄付しており、そこから間

接経費を控除することは、寄付者の意図と異なる使途に資金を充当することになり、寄付者の財団側から抗議を受けることになる。(参考：平成18年9月1日財団法人助成財団センター「民間の研究助成金に関するいわゆるオーバーヘッドの取扱いについて」[東京大学宛])

大学としては、特定の研究であっても大学の施設やインフラを使い、管理部門のスタッフの支援を受ける以上、寄付金の一定割合を間接経費に充当することは特定された寄付金の使途の範囲内として解釈している。特に間接経費の割合が従来からの5%ぐらいから最近時では30%程度の水準に上昇しており、助成財団側としては余計に問題視することになる。

一応この問題は、助成を申請する段階で間接経費が必要な旨を研究者等が明示することで解決が図られているが、今後企業等からの寄付においても同様のことが想定され、大学において寄付に関する間接経費等の取扱いを外部へ明示しておくことが望まれる。

次に資金使途を特定しない寄付金は、学内で特定して教育や研究に充当されるが、一般的に外部からの使途指定と比べ、どうしても使途管理が緩くなる問題が推測される。

使途が特定されない寄付金であっても外部資金としての重要性は使途特定寄付金と異ならず、使途が外部から特定されると使途管理が厳しく、外部から特定されていないと緩くなるのは、資金管理の面からは適切でない。使途特定者が外部寄付者か学内責任者かで研究活動管理や資金使途管理が異なるのではなく、外部資金管理として統一的な使途管理体制が必要と考えられる。

さらに言えば、寄付金の使途については大学側がむしろ積極的に使途を特定して寄付募集活動を行うことが望ましいと考えられる。何故なら大学の教育研究活動は大学の基本方針や中期計画でその方向性が定められており、その方針に沿った使途に寄付金を充当していくべきと考えられる。ところが使途を特定された寄付金を主体に寄付金を集めていくと、必ずしも大学の方針に沿った使途別に寄付金が集まるとは限らない。より極端な表現をすれば、寄付金の使途に沿った教育研究活動を大学は求められ、大学の方針とは異なる教育研究活動を行わざるを得なくなる。つまり寄付者の意向に大学の教育研究活動が左右されることを意味する。

大学が基本方針や中期計画で定めた教育研究活動を進めるために寄付募集による資金調達を行うとすれば、資金の使途を特定して調達を行うのが基本であり、寄付募集においても使途を特定した寄付金獲得が中心になるべきと考えられる。現状ではまだ寄付金自体の獲得水準が低いいため問題とはならないが、今後寄付募集活動を進めていく上では重要な検討課題と考えられる。

## (5) 寄付金・募金活動の責任管理体制に関する課題

### ① トップセールス

国立大学法人は寄付募集活動を積極的に行ってこなかった経緯から、寄付に対する教職員の当事者意識や重要性の認識が弱いことが想定される。しかしながら前述のアンケート<sup>17</sup>では寄付募集活動において効果的な要素として「税制優遇措置」「同窓会との連携」に並んで「理事や学長、教職員の理解と協力」が上位3項目として回答されている。

当面教職員の意識や認識を変えることがまずは必要であり、学長がトップセールスなどの行動で自ら取組み姿勢を意識的に示すことが重要である。加えて寄付に対する取り組み活動やイベントに関する情報を学内に浸透させ、寄付募集に関する当事者意識や重要性の認識を教職員の中に醸成していくことが求められる。同じアンケートで寄付獲得に向けての課題として「寄付に対する社会の理解」が最も多く回答されているが、まずは学内での理解を深めることが重要であり、学内の寄付への意識改革が進行すれば社会の理解も進んでいくと思われる。

一方寄付をする側からみても学長等や経営層が寄付募集に自ら汗をかいて活動していることや直接学長等から寄付を依頼されることにより、寄付への大学の姿勢や意欲を理解し、寄付に応じる可能性を高めることが予想される。寄付者は大学に対する関心を学長等の活動を通じて認識し、大学に対する評価を学長等の言動から感じ取る。

このように寄付における学長等のトップセールスは学内的には寄付への啓蒙と意識改革の起爆剤として、学外的には大学への関心と評価への影響要素として、重要な役割を担っている。その意味で学長等のトップセールスは寄付の成否を大きく左右する活動であり、重視されなければならない。

### ② 調達コスト・運用水準

寄付募集活動に本格的に注力するためには、前述したようにスタッフやコミュニケーション費用、データベース等システム費用が必要となるが、これらのコストが寄付獲得額に比べて膨らみ過ぎることは回避されなければならない。

寄付募集活動を大規模に行っている米国の有力大学では寄付募集額の10%~15%をコストに充当するのが一般的とされている<sup>18</sup>。ただしこれらの

<sup>17</sup> 前掲2頁

<sup>18</sup> 日興コーディアル証券「大学の卒業生マーケティング」2006年8月25日

大学の寄付受入額平均額は年間300億円を超えており、キャンペーンであれば1千億円を超える募集目標額を定めて取組んでいる大学である<sup>19</sup>。しかも寄付を集めた基金の規模が大きく、運用成績も高水準であり、いわばハイコスト、ハイリターン、ハイリスクの資金体系で寄付金の調達と運用が行われている。

このような米国型の寄付募集活動に対し、わが国の大学においては、寄付募集獲得の金額水準が低いために、人件費やシステム投資等固定費的なコスト負担に耐えられないという事情があり、そのままの導入は困難と考えられる。しかしながらコストを理由に寄付募集活動体制を不十分なままに留めておくと、寄付金も集まらず、現状の構造が変わらないという悪循環に陥ることが推測される。

米国の大学でも州立大学の事例<sup>20</sup>では、州からの補助金削減に対応してやむなく寄付募集の取組みを始めており、最初は地道に卒業生への個別勧誘から始めて人脈形成や情報収集を進め、その後それらの情報をデータベース化して次第に体制整備を行っている。国立大学法人においても現時点では寄付募集活動自体を大学法人の業務として定着させることが必要と考えられる。そのためプロモーション等コストの嵩みやすいキャンペーン型の寄付募集を急ぐよりも、地道な寄付候補者への勧奨活動に注力し、外部から適宜ノウハウや人材を導入しながら寄付募集活動の業務としての確立を進めることが望ましい。もちろん長期的計画的に外部からの専門人材導入やシステム整備に取組むことは先行的投資として想定される。その場合でも寄付募集活動全体の中でそれらの施策を活用することを明確にすべきであり、単に人材導入やシステム整備だけを計画するだけでは不十分である。

また運用面においても高いリターンを追うのではなく、現状の運用規制の中で運用商品別の特性の把握や資金用途に応じた適切な資金管理ノウハウを吸収蓄積する方向での取組が望まれる。

結論として現時点の国立大学法人においてはローコスト、ローリターン、ローリスクの資金体系での寄付金の調達と運用を基本とするのが適していると考えられる。

### ③ 計画管理とマーケティング

国立大学法人の寄付募集活動の責任管理体制に関し、今後注力すべき事項は、寄付募集の計画管理体制の確立とマーケティング活動としての取り組み

<sup>19</sup> 前掲34頁

<sup>20</sup> 東京大学・野村證券共同研究：東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 5 「アメリカの大学の財務戦略」 2008年4月



と考えられる。

前者については寄付募集活動を計画（PLAN）・実行（DO）・確認（CHECK）・改善対策（ACTION）のプロセスで確実に運営すること、大学法人全体の中期計画と明確に関連付けすることが求められる。対象者や寄付金額を基礎にした目標額の計画、募集活動状況の進捗管理、進捗状況に応じた役員層の支援等の対策の立案と実施などを、円滑なサイクルの下で運営していくことが望まれる。そして寄付募集が大学全体で取組むべき活動であれば当然中期計画の中に位置づけられ、寄付募集のコストも中期計画の中に織り込まれるべき事項と考えられる。

後者の意味は米国の大学等の取組みのように、個人・企業別に対象者、目標額、募集方法等を細かく分類設計した上で、募集活動を行う手法を導入していくことである。目標も対象も不明確なままとにかく集めるというのではなく、どこから、いくらぐらい、どのような方法で行う等をあらかじめ設定して募集活動を行うイメージである。実際に寄付金は金額面でみれば企業や大口寄付者等一部の寄付者に依存するのが一般的であり、20%の寄付者が金額面では80%を占めると言われている。

当然データベースの整備や対象者の分類整理等の準備が必要となる。最初はデータベースの精度が低くても毎年繰り返していくことにより、データが蓄積され精度が向上していく。どのような手法が寄付につながりやすいのか、どのような層が寄付をするのか、どのような目的が寄付の動機になりやすいのか等、寄付者の意向、ニーズに関するマーケティングが求められる。

以上のように、寄付金・募金活動の責任管理体制を確立していくには、中期計画から一貫した流れの下でのPDCA管理と、寄付者の視点・ニーズ等を基点にするマーケティング活動が、重要かつ必要となる。

## 編集委員会

荒張 健 市川 照仔	新日本有限責任監査法人公会計部 立教大学コオプ教育・インターンシップオフィス コオプコーディネーター
金田 正男 ○北野 正雄	一橋大学副学長 京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇 ○小林 信一 佐藤 慎悟 宍戸 和子 ○芝坂 桂子 城多 努 鈴木 豊 ○永田 治樹 ○中原 隆一 西本 清一	監査法人トーマツ 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章） ベリングポイント株式会社 株式会社三菱総合研究所 あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章） 広島市立大学国際学部専任講師 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章） 株式会社日本総合研究所（第5章）（第10章） 京都大学大学院工学研究科・工学部 物質エネルギー化学専攻教授
○日戸 浩之 ○船守 美穂 堀江 学	株式会社野村総合研究所（第7章） 東京大学国際連携本部特任准教授（第9章） 日本学生支援機構近畿支部長、 （兼）留学情報センター神戸サテライト長
村田 直樹 村山 典久 ○湯本 長伯	日本学術振興会理事 滋賀医科大学理事 九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター（客員含む）

遠藤 昭雄 吉田 靖 ○山本 清（主査） ○丸山 文裕 水田 健輔 石崎 宏明 矢野 眞和	国立大学財務・経営センター理事長 国立大学財務・経営センター理事 国立大学財務・経営センター研究部長（第6章） 国立大学財務・経営センター教授（第5章） 国立大学財務・経営センター准教授 国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から） 国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久 小林 麻理 川嶋太津夫 山本 眞一 吉田 香奈 雨笠 均 伊東 陽子	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授） 国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授） 国立大学財務・経営センター客員准教授 （山口大学大学教育機構大学教育センター准教授） 国立大学財務・経営センター総務部長 国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、（ ）内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成21年3月現在。



## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成21年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番

TEL 043-274-3801

FAX 043-274-3815

東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2

TEL 03-4212-6000

FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

