

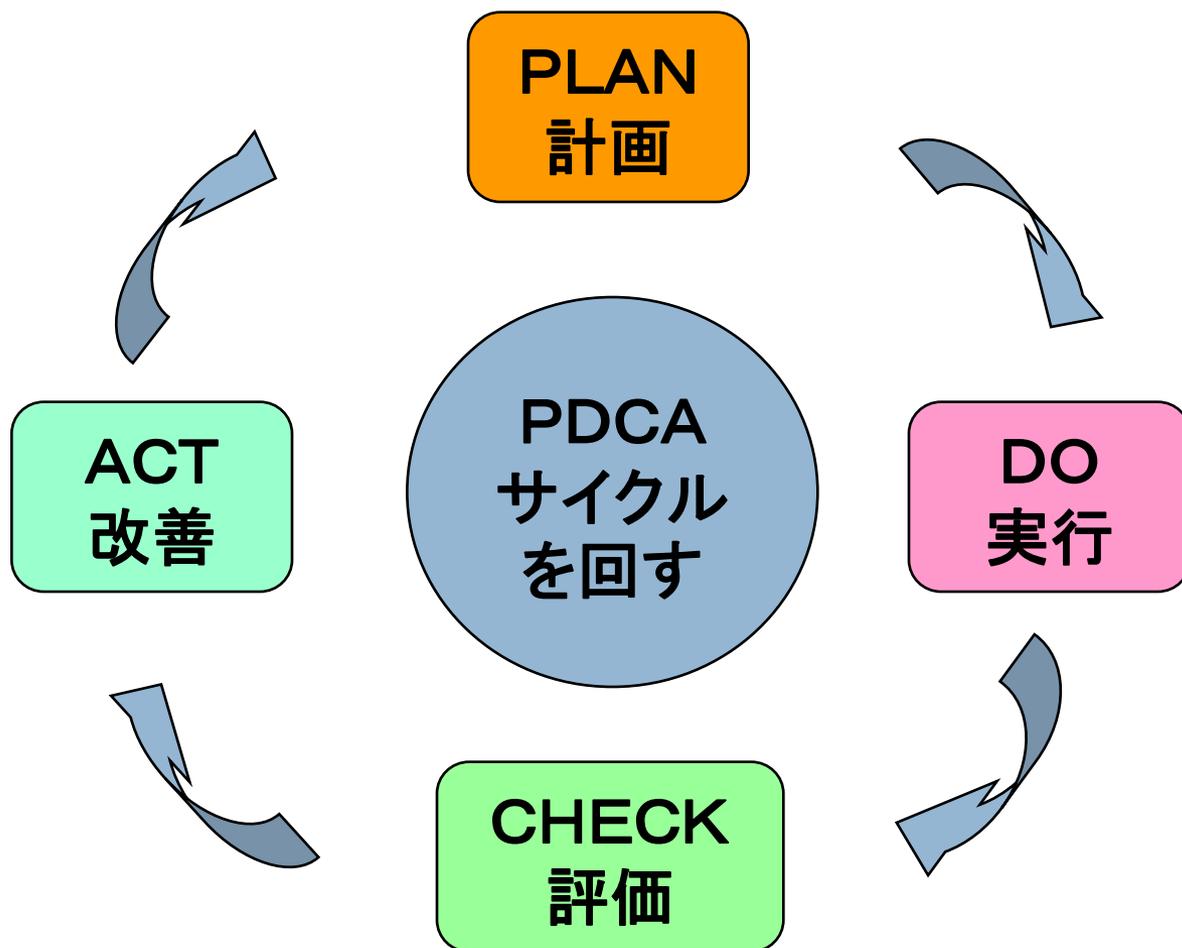
# 私のPDCA自己申告書

～学長としてやったこと、やらなかったこと～

三重大学長 豊田 長康

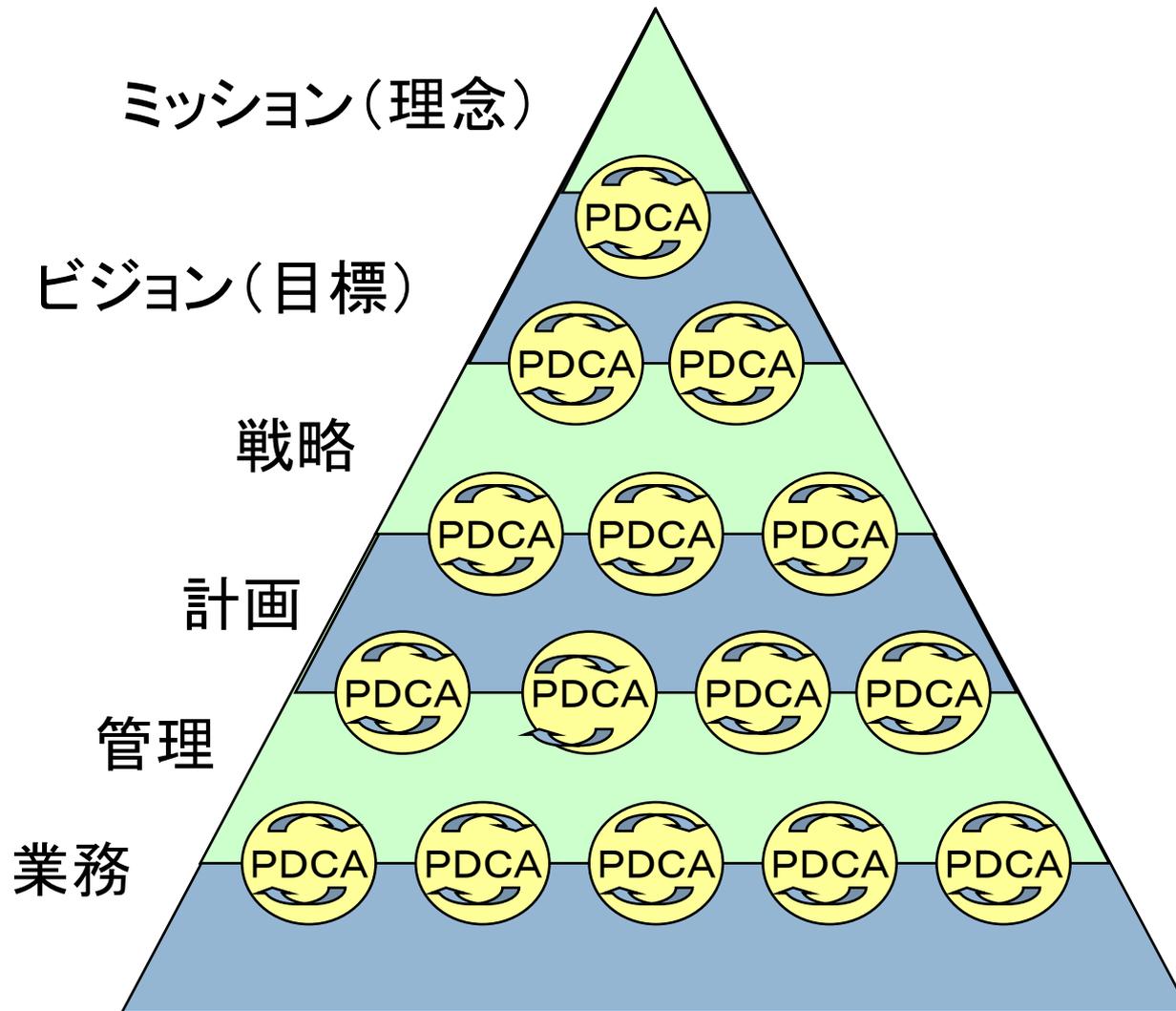
# PDCAとは？

2



# PDCAを全部署・全階層で回すことが大切

3



# 三重大学全体としてのPDCAとは？

4

- Plan
  - ▣ 第一期中期目標・計画(2004－09年度)
  - ▣ 年度計画
- Do
  - ▣ 実績
    - 中期目標達成状況報告書
    - 業務実績報告書
- Check
  - ▣ 国立大学法人評価
- Act
  - ▣ 評価結果を次期中期目標・計画に反映

豊田が学長補佐の時  
(2002－03年度)に  
ワーキンググループ  
で素案を策定し、全学  
的な検討を経て成案  
となりました。  
(全225項目)

「三重大えっくす」2009  
年春号vol.17「三重大学  
の挑戦」を見てね！！

# 全学執行体制主要メンバー

たいへんお疲れ様  
でした。

5

## 第一期(2004-06)

- 理事
  - 福島健郎(財務・経営)
  - 渡邊悌爾(総務・企画・評価)
  - 森野捷輔(研究)
  - 山田康彦(教育)
  - 亀岡孝治(情報・国際交流)
- 学長補佐
  - 廣岡秀一(故人)
  - 畑中重光

## 第二期(2007-08)

- 理事
  - 三浦春政(総務・財務)
  - 東晋次(企画・評価)
  - 野村由司彦(教育)
  - 小林英雄(情報・国際交流)
  - 奥村克純(研究)
- 学長補佐
  - 廣岡秀一(個人)
  - 畑中重光
  - 中川正
- 学長補佐
  - 朴恵淑
  - 小川真里子
  - 奥村晴彦
  - 廣岡秀一
  - 津田司
  - 鶴岡信治
  - 石田正昭
  - 後藤正和
  - 江原宏
  - 山本俊彦
- 特命学長補佐
  - 加藤征三
  - 渡邊悌爾
  - 水谷一樹

- 各理事は、四半期ごとに業務実績を学長に報告、部局連絡会議等で公表(役員レベルでの“PDCA自己申告書” )
- 各教員はPDCA自己申告書提出、各職員は目標管理でPDCAを回す。

学長の私だけがPDCA自己申告書を提出していなかったなので、この最終講演をそれに代えます。

# 学長としてやったことと言っても・・・

6

- 本日、ご紹介するほとんどのことは、各理事、学長補佐、部局長、共同利用施設の長をはじめ、各教育教員や一般職員の皆さん、そして学生さんや地域の皆さんに一生懸命やっていただき、学長はそれを見守るか、少しお手伝いをしただけ。
- 一部、学長自身が直接的にかかわったこともある。

今日は、三重大学が5年間にやったことすべてをご紹介できません。一部しかご紹介できないことを、ご了承ください。

# 目次

7

1. 運営から経営へ
2. 学生の潜在力を引き出そう
3. 文字通り地域に根ざす大学へ
4. 学長自らの戦いと情報発信
5. やり残したこと

# 国立大学法人化とは？

- 競争原理の導入、評価に基づく資源配分
  - 国公私を通じた競争的教育研究経費
  - 評価にもとづく予算の傾斜配分
- 大学執行体制の整備と外部人材の参画
  - 役員会、経営協議会(半数が外部人材)、監事(外部人材)
- 予算・人事制度の弾力化
  - 運営費交付金の学内配分の弾力化、中期目標期間内の繰越可
  - 非公務員型人事制度、人事の弾力化
- 大学予算の削減
  - 効率化係数→運営費交付金が年約1%減
  - 経営改善係数→附属病院運営費交付金が毎年H16年度医業収入の2%相当額減→資金繰り悪化病院が急増
  - 国家公務員総人件費改革の適用(承継職員毎年1%減)

# まず、運営から経営への意識改革に取り組む

9

- 職員研修会での私のプレゼンより
  - 「運営」と「経営」の違いとは？（大辞林より）
    - 運営：組織や機構などを動かし、うまく機能するようにすること。
    - 経営：方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと。特に、会社事業を営むこと。

**「経営」とは、組織活動を永続させるために、環境の変化に対して自らを変えていくこと。**

ミッションを  
文字通り徹底することが大切

## 三重大大学の使命

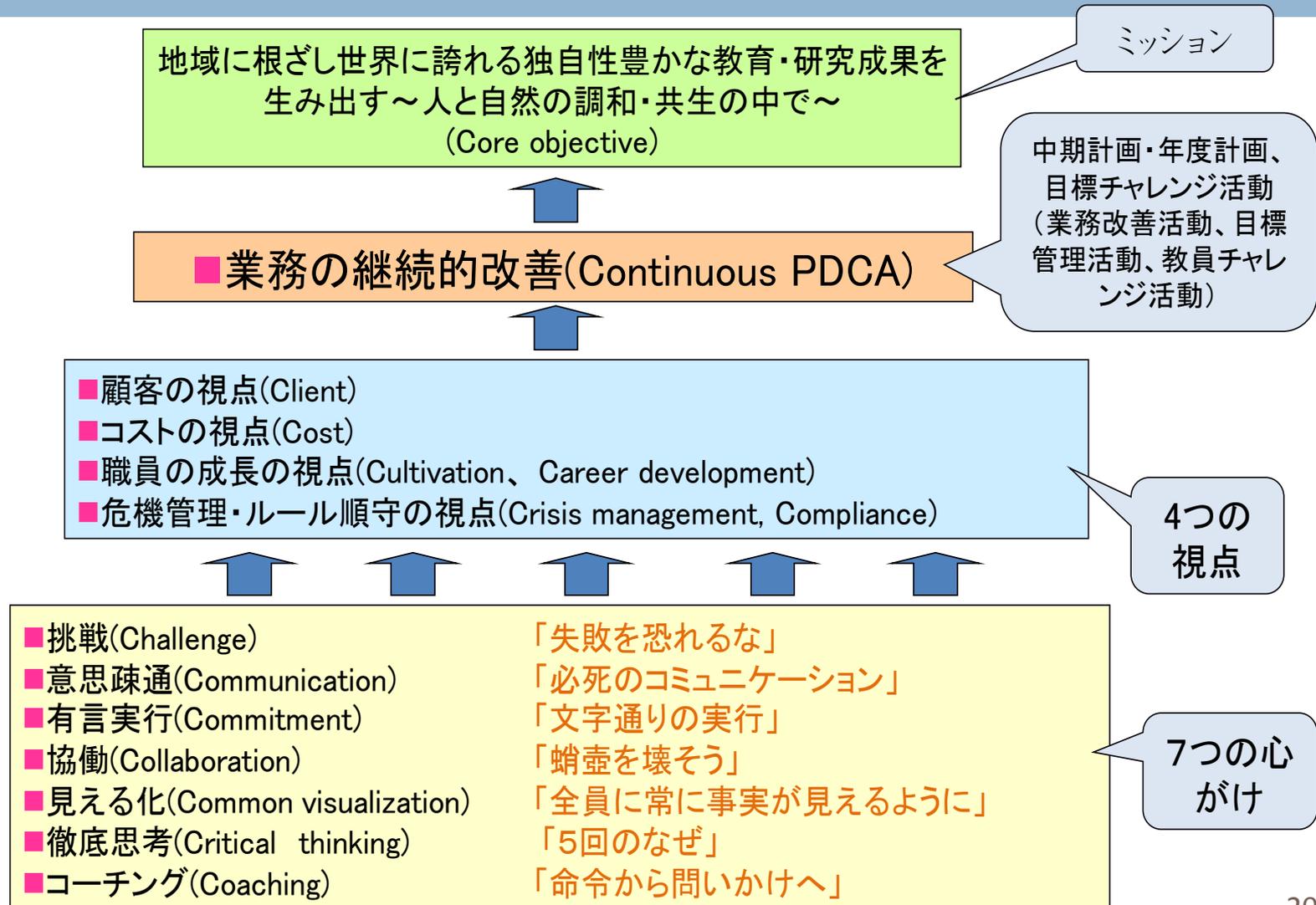
三重から世界へ

地域に根ざし世界に誇れる独自性  
豊かな教育・研究成果を生み出す

～人と自然の調和・共生の中で～

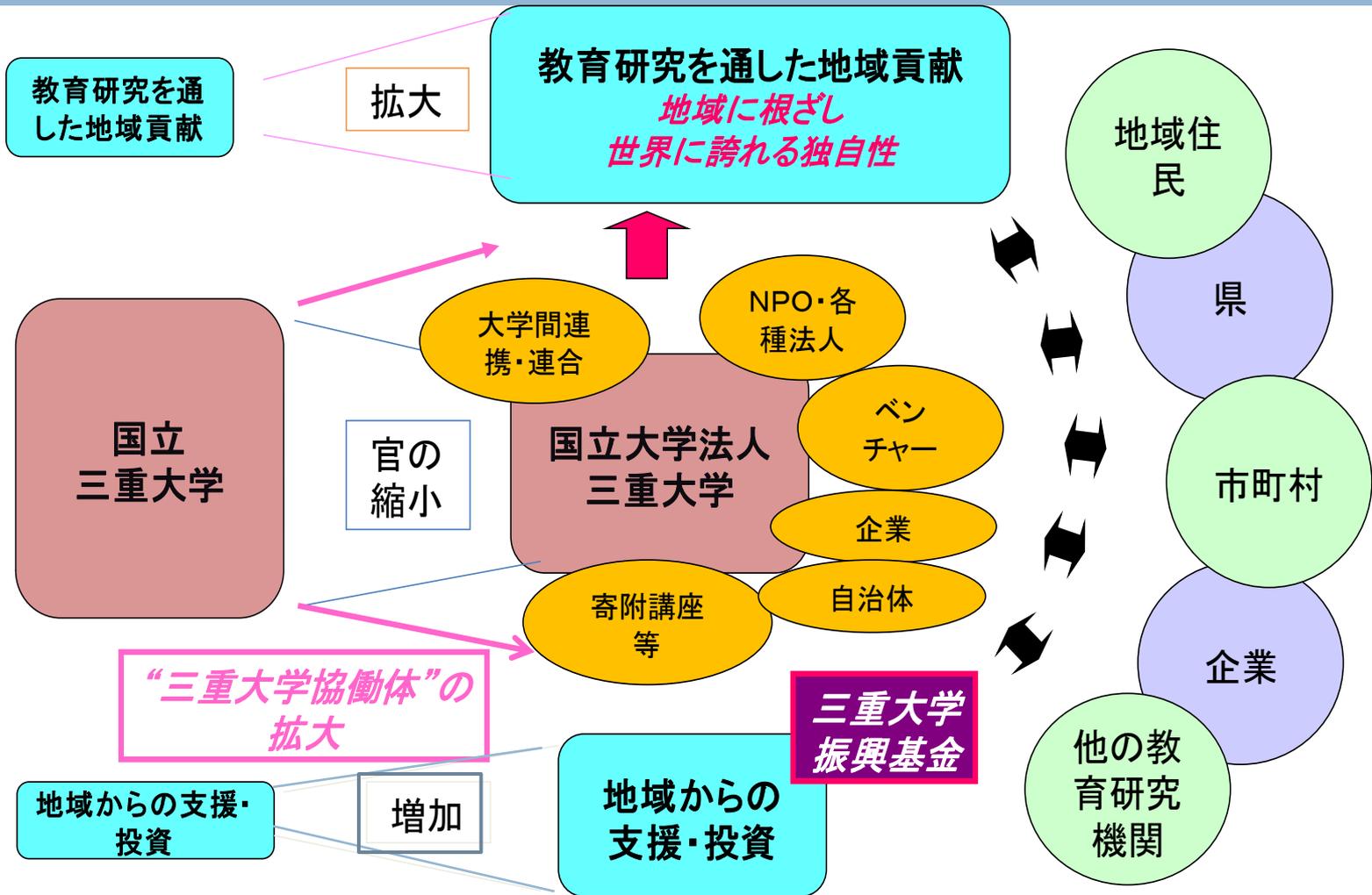
# 「運営から経営へ」のキーワード

11



# 地域とともに発展する三重大学協働体へ ～予算は削減されても、地域貢献機能は拡大しよう～

12



# 大学運営の基盤作り(その1)

13

## □ 事務組織再編性

- 事務組織の一元化、合理化、再編成
- チーム制導入→フラット化組織、課長級ポストを倍増
- 本学採用事務職員の昇進の道を開く(課長級まで多数、部長1人まで実現)

## □ 人事制度

- 多様な教職員雇用制度の導入
- 人員・人件費削減計画

## □ 評価制度

- 職員個人評価制度の導入(目標管理制度も)
- 教員個人評価制度の導入、PDCA自己申告書
- 外部資金獲得報償制度

## □ 財務・会計制度

- 財務諸表への対応
- 病院における管理会計の導入、病院の自己完結的財務体制

# 大学運営の基盤作り(その2)

14

## □ 人材育成制度

- 事務職員満足度調査

## □ 品質改善活動

- 業務改善活動の導入
- ISO14001認証取得
- 病院機能評価受審・認証取得

## □ 危機管理

- ハラスメント・コンプライアンス対応体制の整備
- 監査体制の整備(学長直属監査室)、法務室の設置
- 災害対策プロジェクト室設置、大規模災害図上訓練の実施
- 危機管理マニュアル作成



業務改善  
活動報告  
会で表彰

# 大学運営の基盤づくり(その3)

15

- 基金・同窓会
  - 三重大学振興基金の創設
  - 三重大学全学同窓会の創設
- 広報体制の充実
  - 広報チーム設置
  - フラッシュニュース、三重大えっくす、ウェブ三重大の定期刊行
  - FM三重「CampusCube」
  - VIマニュアル、広報マニュアル、三重大シンボル、ロゴマーク商標登録
  - 広報名刺の作成
- 男女共同参画
  - 男女共同参画宣言
  - 女性研究者支援室設置

# 大学運営の基盤づくり(IT関係)

16

- 学術ポータルセンター設置
- 統一アカウントシステム導入
- APAN会議への参加
- SOI(School of Internet) Asiaへの参加
- 無線LANの全学整備
- 歴史街道GIS開発
- 学内ネットワークのギガビット化
- 学術機関リポジトリ開発
- 電子ジャーナル全学共通購入
- 教務事務電子化(ユニパ)
- 教職員証及び学生証のICカード化
- マイクロソフトオフィス製品の包括契約
- 事務情報システムの災害対策化
- 一部会議のペーパーレス化
- 教員活動データベース
- 留学生データベース
- 病院電子カルテ化
- その他

# 大学運営の基盤作り(教育研究組織再編)

17

- 理系3大学院の部局化
- 人文学部社会科学科→法律経済学科  
に名称変更
- 工学研究科創成工学コースの設置
- 地域イノベーション学研究科設置
- 三重大学伊賀研究拠点設置

# 大学運営の基盤作り(施設設備)

18

- キャンパスマスタープラン作成
- 施設マネジメント体制の確立
  - ▣ 施設の有効利用に関する規定
  - ▣ 全学共用スペース使用内規
- 附属病院の再開発→起工
- 練習船「勢水丸」→竣工
- 各種耐震改修等
  - ▣ 医学部、工学部、教育学部、附属学校園、総合教育棟、男子学生寄宿舎
- 留学生宿舎(自己資金)→竣工
- 登録文化財「レイモンドホール」移築改修(自己資金)→実施へ

# 着実に進む病院再開発

19



# 勢水丸竣工記念式典 (2009年3月7日)

20



# 大学運営の基盤作り(運営費交付金の推移)

平成16年度運営費交付金予算額 123億8,840万円

基盤の運営費交付金相当分 104億8,045万円	効率化 ▲9,812万円 経営改善 ▲1億7,800万円 授業料改定 ▲9,889万円	特別教育研究経費 3億4,024万円	特殊要因経費 15億9,771万円
-----------------------------	--	-----------------------	----------------------

平成17年度運営費交付金予算額 118億3,100万円【対前年度▲5億5,740万円減(対前年度▲4.5%減)】

基盤の運営費交付金相当分 101億8,961万円 (対前年度▲2億8,084万円減)	効率化 ▲9,585万円 経営改善 ▲5,478万円	特別教育研究経費 1億6,172万円 (対前年度▲1億7852万円減)	特殊要因経費 14億7,967万円 (対前年度▲1億1,804万円減)
--	-------------------------------------	---	---

▲5億5,740万円減

平成18年度運営費交付金予算額 120億8,365万円【対前年度2億5,265万円増(対前年度2.1%増)】

基盤の運営費交付金相当分 100億5,286万円 (対前年度比▲1億3,675万円減)	効率化 ▲9,450万円	特別教育研究経費 2億3,800万円 (対前年度7,428万円増)	特殊要因経費 17億9,479万円 (対前年度3億1,512万円増)
---	-----------------	---	--

2億5,265万円増

平成19年度運営費交付金予算額 118億866万円【対前年度▲2億7,499万円減(対前年度▲2.3%減)】

※基盤の運営費交付金相当分 100億4822万円 (対前年度比▲484万円減)	効率化 ▲9,353万円	※特別教育研究経費 2億1,206万円 (対前年度▲2,394万円増)	特殊要因経費 15億4,838万円 (対前年度▲2億4,041万円減)
---	-----------------	---	---

▲2億7,499万円減

平成20年度運営費交付金予算額 122億7,501万円【対前年度4億6,635万円増(対前年度3.9%増)】

基盤の運営費交付金相当分 99億4,798万円 (対前年度比▲1億24万円減)	効率化 ▲9,343万円	特別教育研究経費 3億5,268万円 (対前年度1億4,062万円増)	特殊要因経費 19億7,435万円 (対前年度4億2,597万円増)
---	-----------------	---	--

4億6,635万円増

平成21年度運営費交付金予算額 122億980万円【対前年度▲6,521万円減(対前年度▲0.5%減)】

基盤の運営費交付金相当分 98億2,067万円 (対前年度比▲1億2,731万円減)		特別教育研究経費 6億077万円 (対前年度2億5,409万円増)	特殊要因経費 17億8,236万円 (対前年度▲1億9,199万円増)
--	--	---	---

▲6,521万円減

最近2年間は特別教育研究経費が増えました。

# 目次

22

1. 運営から経営へ
- 2. 学生の潜在力を引き出そう**
3. 文字通り地域に根ざす大学へ
4. 学長自らの戦いと情報発信
5. やり残したこと

他大学の学長さんから「今時の学生さんは元気がない」としばしば耳にするが・・・

23

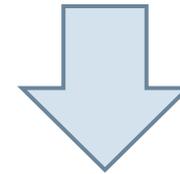
- 果たして、今時の学生さんはほんとうに元気がないのだろうか？

# 三重大学の教育目標は？

24



目標にかかげた以上、それを測定できないことには、評価に耐えられない。



4つの力の測定方法の開発を学長補佐の廣岡秀一先生(故人)に依頼

# 教育目標の周知徹底

25

- 教育目標を書いたポスターを全教室、全職員室に掲示
- シラバスに、自分の授業で4つの力をそれぞれ何%修得させようとしているか、各教員に書いてもらう。

**生きる力。**  
主体的学習力  
実践力  
問題解決力  
専門的知識・技術  
心身の健康  
社会人としての態度  
協調性、指導力

**考える力。**  
課題探求力  
科学的推論力  
クリティカル・シンキング力

**感じる力。**  
豊かな感性・気づき  
高い倫理性  
強いモチベーション  
学術喜び

**コミュニケーション力。**  
国語力 実践外国語力  
情報発信力 発表・討論・対話力

三重大のミッション  
三重から世界へ…地域に根ざし、世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す。〜人と自然の調和・共生の中で〜  
三重大の教育目標  
「感じる力」「考える力」「生きる力」がみなぎり、地域に根ざし国際的にも活躍できる人材を育成する。

MIE UNIVERSITY 三重大のミッション 三重大の教育目標

# 教育・学生支援体制の整備

26

- 高等教育創造開発センター設置
  - 教育開発
  - 教育情報システム
  - 教育評価
    - 修学達成度評価
    - 教育満足度調査
    - 授業改善アンケート
    - 卒業生・修了生および就職先事業所へのアンケート
  - 教育連携、高大連携
  - 入試広報
  - 入学者選抜方法研究
- 共通教育センター設置
- 学生なんでも相談室設置
- キャリア支援センター設置
- 保健管理センター拡充
- 全学FDの実施

# 教育目標を達成するために効果的な教育方法の開発と展開

27

- PBL (problem-based learning または project-based learning) 型授業の全学展開
  - PBLセミナー
  - アカデミック・フェアなど
- E-learningシステム「三重大学 Moodle」
- キャリア教育の充実
  - キャリア・ピア・サポートの実践
- インターンシップの拡充
- 環境資格支援教育プログラム
- レポート作成ハンドブック(共通教育センター)
- ウェブシラバスの作成
- 実践英語教育プログラムの実施 (TOEIC)
- 実践中国語教育
- 小中学校への学生ボランティア支援
- 新医師臨床研修プログラムの改善
- その他……

# 文科省による国公私大間の競争的な 教育改革支援事業(教育GP: good practice)

28

- 平成16年度
  - 社会のニーズに即した人間性豊かな医師養成
  - 全学的な知的財産創出プログラムの展開
- 平成17年度
  - バイオ・メディカル創業人材の育成
- 平成18年度
  - 教育実践力の育成と学校・地域の活性化
  - 地域と時代に応える医学・医療研究者の育成
  - 海外医学部と連携した臨床医学教育
- 平成20年度
  - 三重大ブランドの環境人材養成プログラム
  - 国際推薦制度による留学生教育の実質化(医学系研究科)

# 「三重大学教育GP」で新しい教育の取り組みを支援(その1)

所属部局	職名	申請者名	取組名称
教育学部	教授	山田 康彦	ダブルディグリープログラムにおける日本語・中国語の教育方法に関する日中共同研究
人文学部	教授	朴 恵淑	環境資格支援教育プログラム
人文学部	准教授	江成 幸	新渡日外国人の教育に貢献する学生養成および地域連携事業 "Coordinating Help and Assistance for New Comer Education" (略称: CHANCE=チャンス事業)
教育学部 社会科教育 日本史学担当	教授	藤田 達生	「教科力」構築プロジェクト ー時代に即応した新しい教育学部確立のためにー
人文学部 文化学科	教授	山中 章	地域ボランティア活動及びPBL形式授業を通じた博物館学芸員・生涯学習指導者養成プログラムの開発
教育学部	教授	松岡 守	創造から実用化までを結ぶ、体験重視型全学的知的財産教育

# 「三重大学教育GP」で新しい教育の取り組みを支援(その2)

30

所属部局	職名	申請者名	取組名称
工学研究科 電気電子工学専攻	教授	石田 宗秋	背景にある理論を重視した体験型教育プログラム
工学研究科	助教	大山 航	「うごく！」指向の初年次専門教育プロジェクト ～マイコン利用ガジェット制作を通じた「学問」指南～
工学研究科 電気電子工学専攻	准教授	北 英彦	演習科目「電気電子設計」における実習の効率化のための支援ツールの開発
生物資源学研究科	准教授	森尾 吉成	Webベース自己学習コンテンツのシームレス展開を基軸としたユビキタスラーニングシステムの開発
生物資源学研究科	准教授	宮崎 多恵子	環境生命科学を学ぶ女子学生のためのワーク&ライフバリュープランニングプログラム
工学研究科 電気電子工学専攻	教授	平井 淳之	国際インターンシップによる大学院生キャリアアッププログラム

# PBL

(課題探求型・プロジェクト達成型学習)

31



*PBL: problem-based learning*または*project-based learning*  
チームの中で、学生自らが問題を発見し、自己学習とディスカッションを通して問題を解決する。あるいはプロジェクトを完遂する。  
チューターは学生の自己学習を支援する。



三重大学

Moodle

Moodle @ Mie University

ログインしていません。(ログイン)

Japanese (ja\_utf8)

## ログイン

ユーザ名:

パスワード:

ログイン

## メインメニュー

[サイトニュース](#)

## コースカテゴリ

- [人文学部](#)
- [教育学部](#)
- [医学部](#)
- [工学部](#)
- [生物資源学部](#)
- [共通教育](#)
- [図書館](#)
- [教職員専用](#)
- [その他](#)
- [広報委員会](#)

メニューを表示

## 共通教育 PBLセミナー公開報告会

今年度から開始したPBLセミナーでは、学生による学習成果をセミナーの終盤に1回「公開の場」で発表し、「公開」の発表を通して、プレゼンテーション能力を養う、ことが目標に置かれています。後期のPBLセミナー公開報告会を以下の要領で開催します。三重大学外からの参加も自由です。

「考古調査入門-発掘調査現場への参加をもとに考える」(山中 章)

開催日: 1月20日(火) 13:00~15:00

会場: 四日市市大矢知地区市民センター2階

## PBLセミナー公開報告会のお知らせ

今年度から開始したPBLセミナーでは、学生による学習成果をセミナーの終盤に1回「公開の場」で発表し、「公開」の発表を通して、プレゼンテーション能力を養う、ことが目標に置かれています。後期のPBLセミナー公開報告会を以下の要領で開催します。三重大学外からの参加も自由です。

「考古調査入門-発掘調査現場への参加をもとに考える」(山中 章)

開催日: 1月20日(火) 13:00~15:00  
会場: 四日市市大矢知地区市民センター2階

## カレンダー

&lt;&lt; 2007年 01月 &gt;&gt;

日	月	火	水	木	金	土
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

## 時刻表示について

レポート等切などの時刻表示はすべて日本標準時 (JST) です。

## リンク

- [学生用メール](#)
- [モバイル情報案内システム \(休講情報等\)](#)
- [三重大学ウェブシラバス](#)
- [総合情報処理センター](#)

# NHK大学ロボコンで優秀な成績

33

2006: 特別賞

2007: ベスト4 + デザイン賞 特別賞

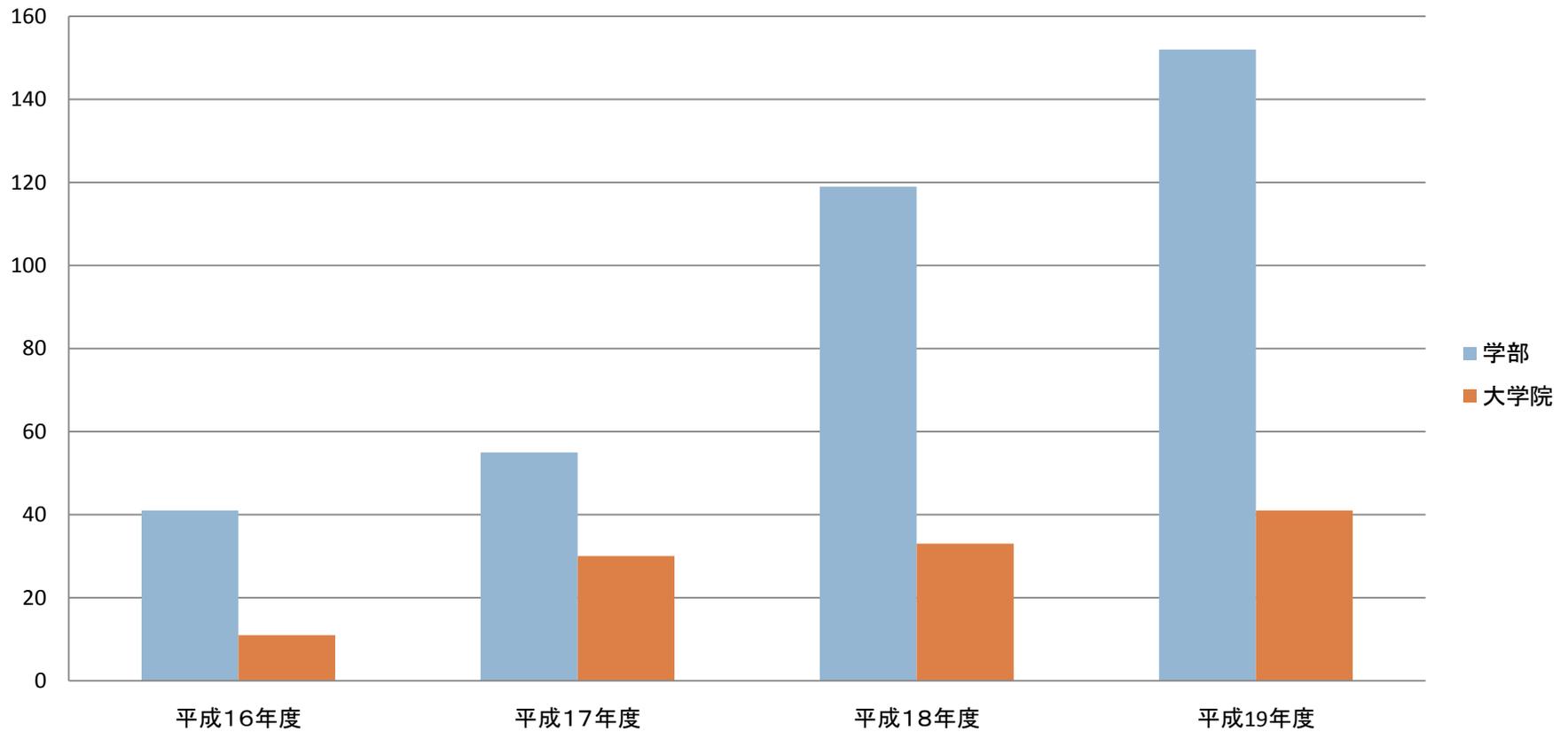
2008: ベスト4 + 技術賞



# インターンシップ参加者の増加

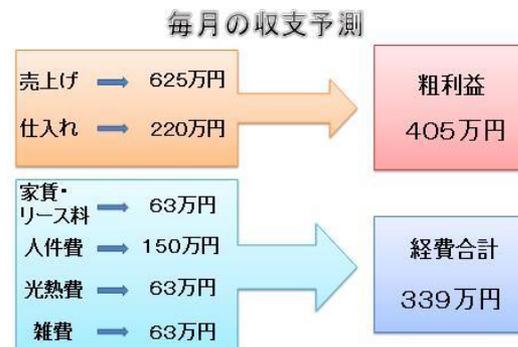
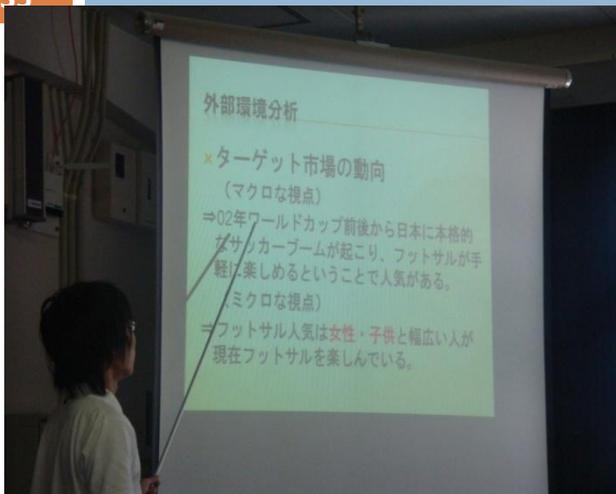
34

## インターンシップ参加学生数の推移



# “アントレプレナー論”などの起業教育

35



1か月の営業利益は66万円



日刊工業新聞主催  
キャンパスベンチャーグランプリ中部奨励賞受賞  
「農業による三重県南部地域活性化を目指す事業体“南三翠”」

# 教育の国際化(その1)

36

- **国際交流センター設置**
- **留学生受け入れ環境整備**
  - 機関保証制度の導入
  - 国際交流センターが受け入れる「短期留学生受け入れ制度」の開始
  - 三重大学留学生会設立
  - 留学生宿舎完成(自己資金)
- **国際交流プログラムの整備**
  - 3大学ジョイントセミナー(継続)
  - 国際交流サロンオープン
  - 国際交流週間の開催
  - 英語による国際教育科目の開講
  - 協定大学からの学生を対象とした「サマースクール」の実施
  - 国際インターンシップ開始(タイの協定大学と)
  - 経済産業省の「アジア人財育成資金事業による留学生実践育成事業」の実施

# 完成間近の留学生宿舎 (84名収容、3月30日竣工式予定)

37



# 教育の国際化(その2)

38

- **国際交流奨学・奨励制度(留学生、三重大生、教職員)**
  - 国際交流特別奨学生制度開始
  - 協定大学出身の大学院生を対象とした優遇制度新設
  - 三重大生の国際交流事業への参加を奨励する奨学金制度開始
  - 三重大生の海外留学を奨励する奨学金制度開始
  - 海外先進大学への教職員派遣制度開始
- **協定校の増加**
  - 2003年度33大学(大学間16、学部間17)
  - 2008年度50大学(大学間31、学部間19)
- **ダブルディグリー制度の創設**
  - 天津師範大学、日本語教育コース(2006～)
  - インドネシア・スリヴィジャヤ大学院(2008～)

「協定大学を核とした国際交流の推進」戦略の基盤整備を整えたので、今後留学生の増が期待できるよ。

# 天津師範大學50周年、桜苗木50本 寄贈(2008.9.7)

39



# 環境ISO認証取得(2007年12月)を活かした 環境教育

40

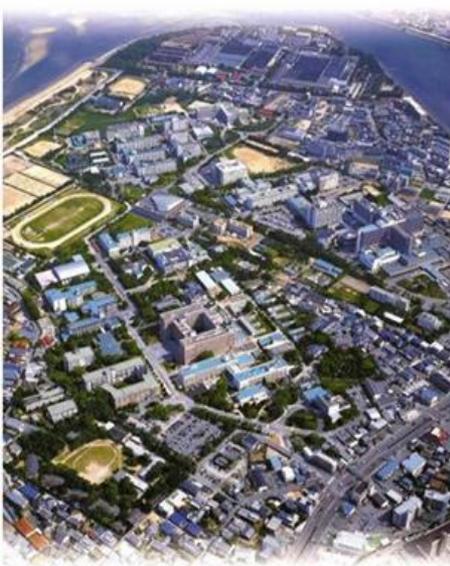
- 学生と教職員が一体となって環境活動に取り組む。
- 環境ISO学生委員会として、大学運営に参画



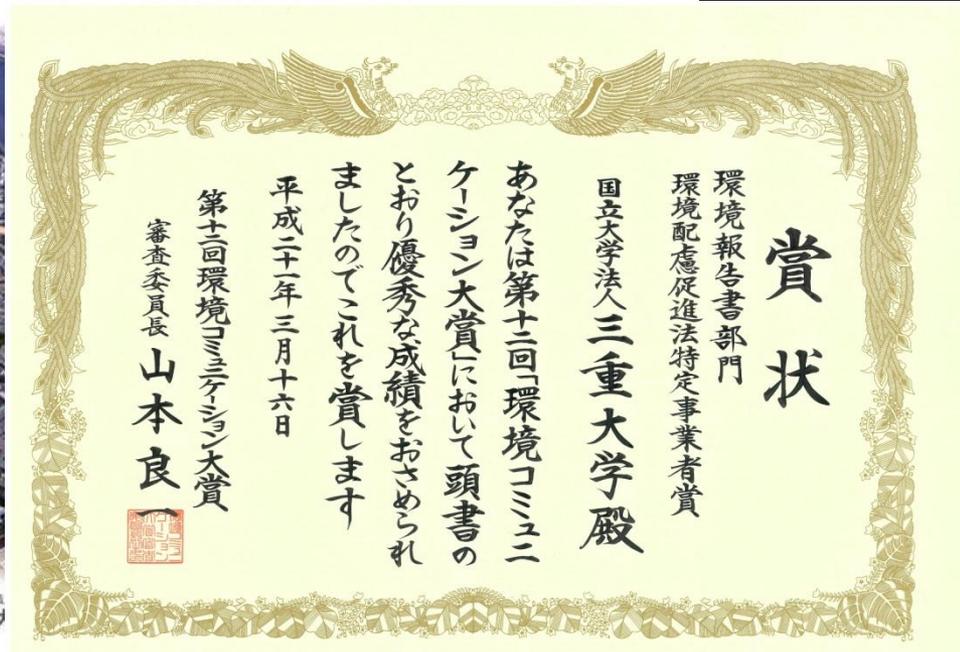
# 環境報告書

～環境先進大学の社会的責任(USR)を果たすために～

41



国立大学法  
三重



第12回 環境コミュニケーション大賞表彰式

主催:環境省 財団法人地球・人間環境フォーラム 後援:日本経済新聞社 協力:財団法人地球環境戦略研究機関 持続性センター



こんな大学は  
全国で唯一  
三重大だけだ  
よ!

第10回(2007)および第12回(2009)の環境コミュニケーション大賞で環境配慮促進法特定事業者賞

# 三重大は就職率でも健闘しています。

## 偏差値ではわからない 07就職に「超」強い 200大学ランク

大学の就職実績に注目が集まっている。

実績のよあしが、大学の人気(志願者数)に如実に反映されるからだ。

就職支援をしっかりとってくれる大学を希望する保護者も多い。

そこで、今回の特集記事である。

就職率によるランキングを見てみれば、

本当の大学の实力が見えてくるはずだ。

本誌 二居隆司/撮影 中山博敬 吉川 努 島崎哲也太/データ提供 大学通信

読者サービス 2007.6.12 10

全国52位  
国立大学11位  
国立総合大学4位

21~78位〈就職決定者数300人以上〉

順位	大学名	所在地	院舎 含む	2007				参考 就職率				
				卒業 修了者 総数	就職 決定者 数	進学 者数	就職 率	06	05	04	03	02
21	武蔵工業大学	東京	○	1549	1173	286	92.9	89.4	86.5	82.7	82.2	85.2
22	日本工業大学	埼玉		999	864	66	92.6	90.2	86.1			80.8
23	岐阜聖徳学園大学	岐阜		615	548	21	92.3	90.4	86.5	87.6		
24	芝浦工業大学	東京	○	1843	1317	414	92.2	88.9	86.7	82.7	82.2	82.5
25	北里大学	東京		1669	1256	306	92.1	90.1		83.8	81.6	87.5
26	東京電機大学	東京	○	2241	1705	388	92.0	91.9	89.0	78.6	82.3	84.6
27	工学院大学	東京	○	1275	955	237	92.0	85.8	80.3	76.9	87.1	91.8
28	北海道情報大学	北海道		722	648	17	91.9	79.4	76.1	69.8	71.8	
29	名古屋工業大学	愛知	◎	1643	981	571	91.5					
30	安田女子大学	広島		607	538	18	91.3	88.9	80.5	74.5	74.9	72.5
31	静岡県立大学	静岡		537	379	122	91.3	87.7	82.6		80.2	80.9
32	東京工科大学	東京		1183	937	154	91.1	87.9	76.1	78.4	80.4	91.6
33	八戸工業大学	青森	○	435	382	15	91.0	90.5	87.0	83.2		97.9
34	東京理科大学	東京	○	4243	2447	1542	90.6	87.3	87.7	73.6	74.8	84.0
35	電気通信大学	東京	○	1419	796	538	90.4	90.0	87.9	92.1		84.5
36	東北工業大学	宮城		796	701	20	90.3	88.6		78.0	75.2	79.6
37	湘南工科大学	神奈川		636	529	50	90.3	85.1				84.9
38	小樽商科大学	北海道		542	471	20	90.2	85.7	79.2	74.5	68.1	67.9
39	信州大学	長野	○	3056	2011	822	90.0	82.9	82.8	83.1		72.6
40	静岡文化芸術大学	静岡		368	320	12	89.9	89.9	80.5	75.8		
41	兵庫県立大学	兵庫		1339	915	319	89.7	87.5	85.9			
42	十文字学園女子大学	埼玉		448	399	3	89.7	89.1	76.2	72.6	68.8	73.4
43	福井県立大学	福井		389	311	42	89.6	92.9				
44	津田塾大学	東京		705	592	42	89.3	88.6	80.8	80.4	79.6	78.9
45	東洋英和女学院大学	神奈川		667	581	16	89.2	86.7	83.3		76.1	
46	北見工業大学	北海道	○	475	301	137	89.1	85.1	74.7	70.8		
47	群馬大学	群馬		1253	755	404	88.9	81.7	82.6			
48	中部大学	愛知		1933	1591	139	88.7	85.9	84.0	77.2	75.5	76.2
49	ノートルダム清心女子大学	岡山		591	513	12	88.6	87.9	83.1			
50	北海道工業大学	北海道	○	943	779	62	88.4	85.1		78.9	74.9	79.6
51	福山学園大学	愛知		1287	1118	22	88.4	86.3	83.2	80.5	77.7	79.9
52	三重大	三重	○	1852	1304	376	88.3					
53	常葉学園大学	静岡		439	386	2	88.3					
54	名古屋学芸大学	愛知		426	363	14	88.1	83.5				

# 果たして今時の学生は 元気がないのだろうか？

43

- 三重大の場合
  - 少なくとも、私に接する三重大生を見ている限り、学生は元気に溢れている。
  - 学生に元気がないように見えるのは、もともとに存在する学生の“元気”を、大学がうまく引き出していないからではないのか？
- 学生の“元気”を引き出す効果的な教育手法の工夫
  - PBL型の授業、実践型の授業
  - 起業家教育
  - インターンシップ
  - 海外大学との交流
  - 環境ISOなど大学運営への学生の参画
  - その他の実践的授業や構成主義的授業
- **学生の潜在力はやり方次第でいくらでも引き出せる。**

# 目次

44

1. 運営から経営へ
2. 学生の潜在力を引き出そう
3. **文字通り地域に根ざす大学へ**
4. 学長自らの戦いと情報発信
5. やり残したこと

# 地方大学は「地域」をめざすべきか、「世界」をめざすべきか？

45

- 地域の中小企業でもグローバル化された世の中では世界を相手にビジネスをしており、大学が世界に通用する人材を育て、世界に通用する研究シーズを提供しないことには、地域にとって役に立たない。
- 地方大学は地域をめざすべきであるが、同時に世界をめざさないことには、地域からも見放されてしまう。
- 「地域」をめざすことは、すなわち「世界」を目指すことである。

# 三重大学と市町等との相互友好協力協定

市名	締結年月	締結内容
尾鷲市	H14.12	産業振興／医療・福祉・環境／生涯学習／歴史的文化遺産／大学サテライト
伊賀市	H15.1	産業振興／生涯学習／環境／健康福祉／伊賀拠点形成
四日市市	H15.10	産業振興・新産業創出／循環型社会／教育・保健福祉／少子・高齢化社会／四日市拠点形成
亀山市	H16.1	将来ビジョン計画／液晶産業／町並み／環境問題／医療・健康・福祉
海の博物館	H16.3	教育・文化・生涯学習／研究・調査／学芸員養成／幼小中学生実地実践学習／大学共通教育
鳥羽市	H16.3	離島振興／産業振興・新産業創出／福祉・健康・医療／教育・文化・生涯学習／自然・生活環境
朝日町	H16.6	将来計画策定／産業育成／まちづくり／医療・健康・福祉／国際化／教育・文化・生涯学習
志摩市	H17.6	将来計画策定／観光・1次産業育成／まちづくり／医療・健康・福祉／教育・文化・生涯学習
津市	H19.3	総合計画／まちづくり／産業振興／自然・生活環境／医療・健康・福祉／国際化／人材育成／高等教育連携／防災

# 平成20年度第1回三重大学地域貢献活動支援 採択テーマ

	所 属	氏 名	活 動 テ ー マ
1	人文学部	塚本 明	熊野市大泊町善根宿に伝わる江戸時代の「納札」の調査と活用
2	人文学部	朴 恵淑	町屋海岸を軸とした三重大学の社会的責任(USR) ～町屋海岸モデルの確立及び運用～
3	教育学部	荒尾浩子	小学校における国際交流活動
4	教育学部	松岡 守	Jrロボコンin三重
5	医学部附属 病院	永澤直樹	乳がんマンモグラフィ検診受診率の向上と検診結果共有ネット ワーク普及のための活動
6	工学部	前田太佳夫	風力発電を題材とした小中高校生のための環境体験学習
7	生物資源 学部	成岡 市	三重県農村災害ボランティア(農村災害お助け隊員(仮称))
8	生物資源 学部	江原 宏	植物保護・利活用を基盤とする東紀州再生プロジェクト
9	図書館	菅原洋一	「三重大学文化フォーラム」の実施運営

# 大学・研究機関との連携

48

- 放送大学
  - 単位互換研究モデル事業
- 連携大学院
  - (独)医薬基盤研究所
  - (独)国立病院機構三重中央医療センター
  - (独)国立病院機構三重病院
  - (独)労働安全衛生総合研究所
  - (独)農業・食品産業技術総合研究機構野菜茶業研究所
  - (独)水産総合研究センター養殖研究所
- 和歌山大学との連携協定
- 鈴鹿医療科学大学との包括連携協定

# 鈴鹿医療科学大学と包括連携協定締結 (2007年6月)

49



保健衛生学部  
医用工学部  
鍼灸学部  
薬学部(2008年開設)

三重大学とみえメディカル  
バレープロジェクト等での  
連携、とくに「**統合医療**」分  
野での連携が期待される。



# 地域とともに歩む三重大学病院

## ミッション

患者様本意の医療  
地域と世界の医療への貢献  
臨床研究と人材育成の推進

## 新病院再開発

## 患者満足度向上

安全管理

医療機能  
評価受審

5S運動  
整理  
整頓  
清潔  
清掃  
スマイル

医学部定員  
100→120  
地域・推薦35

地域医療  
寄附講座

## 教育

地域への  
医師供給

治験セ  
ンター

研修医、専門  
医、看護師、薬  
剤師等養成

女性総合  
診療外来

妊娠  
糖尿病

がんセ  
ンター

## 研究

トランスレー  
ショナル・リ  
サーチ

救急救命  
センター  
(予定)

災害派遣  
医療チー  
ム

オーダー  
メイド医  
療部

## 高度医療

細胞  
治療

産科オープン  
システム

## 地域医療の 最後の砦

周産母  
子セン  
ター

生体肝  
移植

血管内  
手術

血栓症診  
断・治療

# 三重大学の地域貢献活動は数えきれない

51

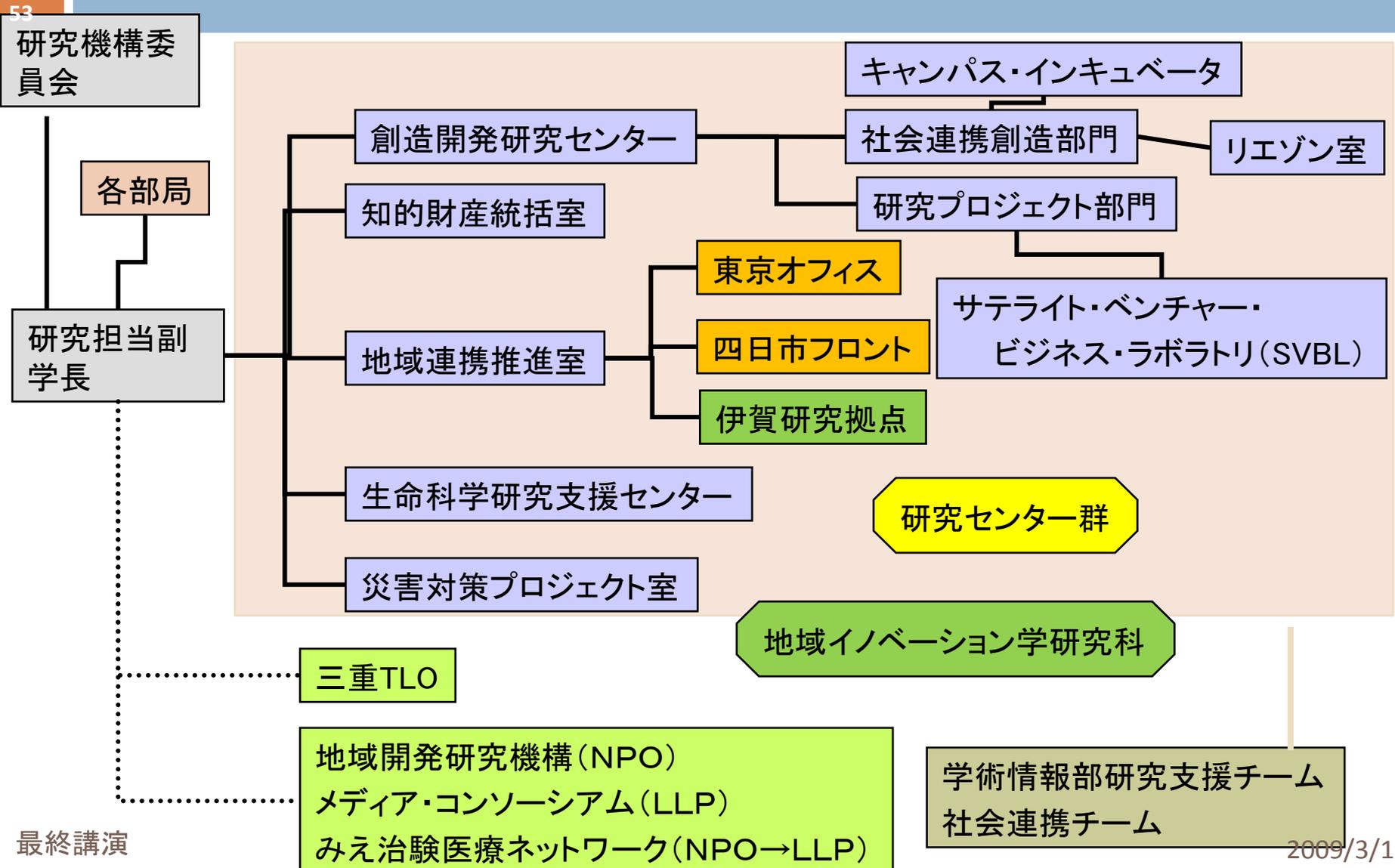
- 三重大学文化フォーラム
- ? 発見塾
- 三重大学レクチャーコンサート
- 附属図書館研究開発室
  - 三重県新博物館との連携
  - 海の博物館との連携
- 高等学校への教育支援
  - 高大連携事業に関する協定(県教委)
  - スーパーサイエンスハイスクール
  - サマーセミナーの実施
  - 東紀州講座の実施
  - 各種出前授業
- 地域小中学校との連携事業
- 青少年のための科学の祭典
- 勢水丸での高校生の実習、小中学生の見学
- 農場の教育ファーム、演習林等での子供たちの実習
- 公開講座、公開授業
- 中小企業の中核人材育成事業
- 災害対策プロジェクト室による地域防災・地震津波対策
- 教員免許状更新講習
- 教員の自治体審議会等への参画
- 毎年約300件のシンポジウムやフォーラムを開催
- その他……

最終講演 2009/3/19

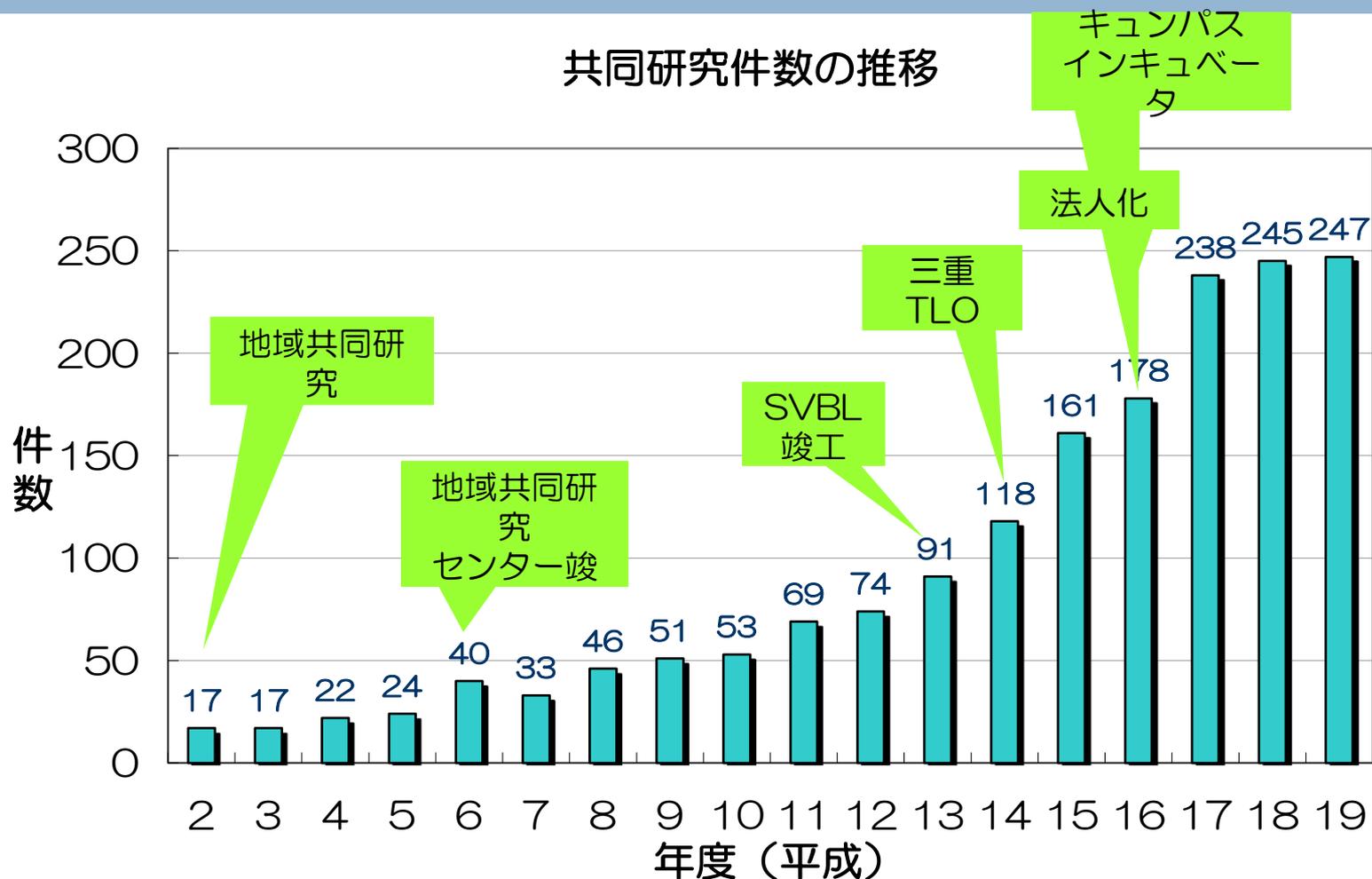
# 包括連携協定等を締結している企業・自治体

企業等名	締結年月	締結内容
オートネットワーク技術研究所	H17.5	社会連携講座による特定研究の推進
中部電力	H17.9	地域貢献活動／学術的活動／人材の交流・育成
三重県	H17.12 H19.3	災害発生時における要員確保／避難住民受け入れ／救助要員の活動拠点や物資等の集積・集配場所／医療支援／その他 <b>県立新博物館との連携</b>
富士電機リテイルシステムズ	H18.2	研究開発活動／人材交流／人材育成
百五銀行 百五経済研究所	H18.3	知的資産の地域社会への活用／地域政策や産業・経営などに関する連携研究／研究・教育や社会的課題に関する情報交換／金融財政や大学運営に関する協力
日本政策投資銀行	H18.3	研究成果の活用と事業化／研究教育における人材育成・人材交流／大学の自立経営に関する協力
岡三ホールディングス	H18.6	産業創出および地域活性化に関する研究活動／地域振興のための学術的活動／人材の交流・育成／その他
三重県科学技術振興センター	H19.3	三重県の地域社会の持続的な更なる発展や県内産業の振興と県民生活のより安全・快適性の向上に資する
三重銀行 三重銀総研	H19.5	地域産業の活性化／知的財産の活用推進／学術的活動の推進／人材の交流・育成

# 三重大学の産学官民連携体制



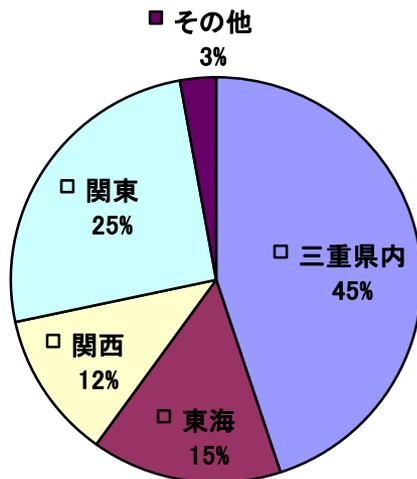
# 三重大学の共同研究数



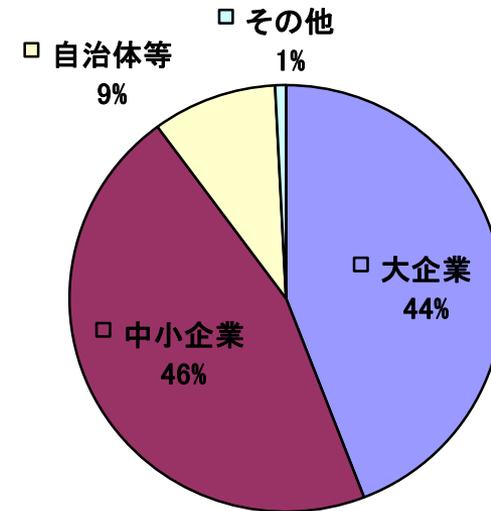
# 共同研究の内訳

55

## 共同研究相手先所在地

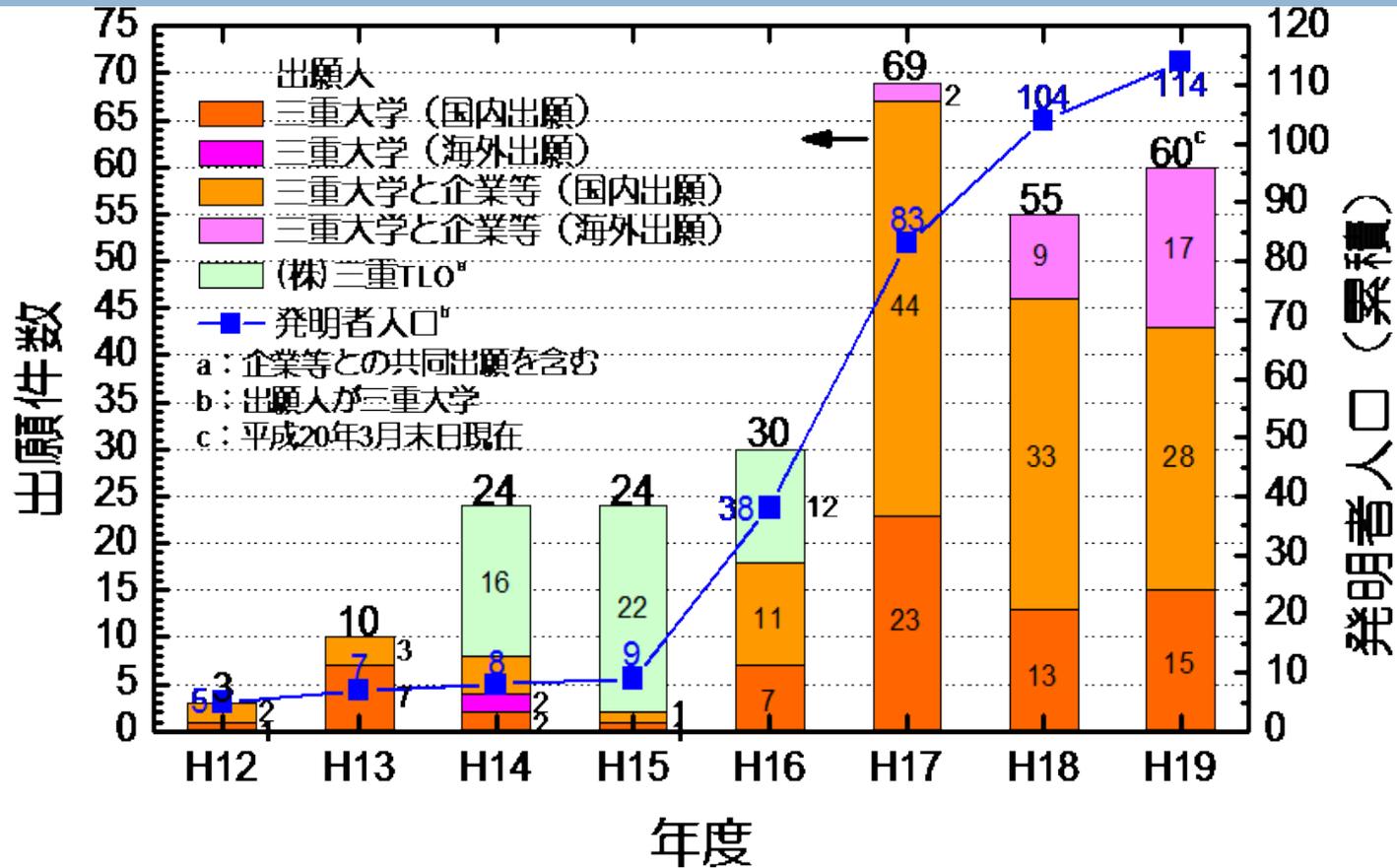


## 共同研究の相手先規模、種類



●中小企業との共同研究数は全国トップ3に入っています。

# 特許の出願状況



# 三重大学知的財産表彰

57



「知的財産最多届出賞」  
「知的財産最優秀出願賞」  
「知的財産活用賞」

# 産学官連携による講座等

58

- 寄附講座
  - 癌ワクチン講座
  - 先進医療外科学講座
  - 地域医療学講座
- 産学官連携講座
  - 遺伝子・免疫細胞治療学講座
  - 先進的脳血管内治療学講座
  - 臨床創薬研究学講座
- プロジェクト研究室
  - 産業医学プロジェクト研究室
  - エコ・プロダクツ研究室
  - 職業医学・中毒学プロジェクト研究室
  - 野村證券・百五銀行・創業革新プロジェクト研究室
- 工学部社会連携講座
  - 車載ネットワーク技術講座

# キャンパス・インキュベータ入居ベンチャー

59

事業分野	企業名等	開発内容
バイオ	(株)H I D	エゾウコギを用いた機能性食品の研究開発
	(株)機能食品研究所	特定保健用食品などの臨床試験の受託サービス
医工連携	(株)医用工学研究所	画像センターによる集中読影ネットワークシステムの開発
	(有)細胞外基質研究所	エラスチンを用いた再生医療用素材開発
I T	(株)ピーアンドディーパートナーズ	日本主要貿易国の強制的な製品許認可規制と技術企画のデータベース構築及び情報提供、許認可取得のサポート
	(株)イーラボ・エクスペリエンス	環境センシングシステムを用いたフィールドサーバーの応用開発
	(株)データスピリット	自然言語処理技術を応用した知識管理システムの開発
工学	(株)プリンシプル技研	省エネルギー応用機器、ウェアラブル機器の設計、製造、商品化

# みえメディカルバレー構想

## MEDICAL VALLEY CONCEPTION



2006日経  
バイオビジ  
ネス、全国  
バイオクラ  
スターラン  
キング4位

医療・健康・福祉産業  
の創出と集積を目指す

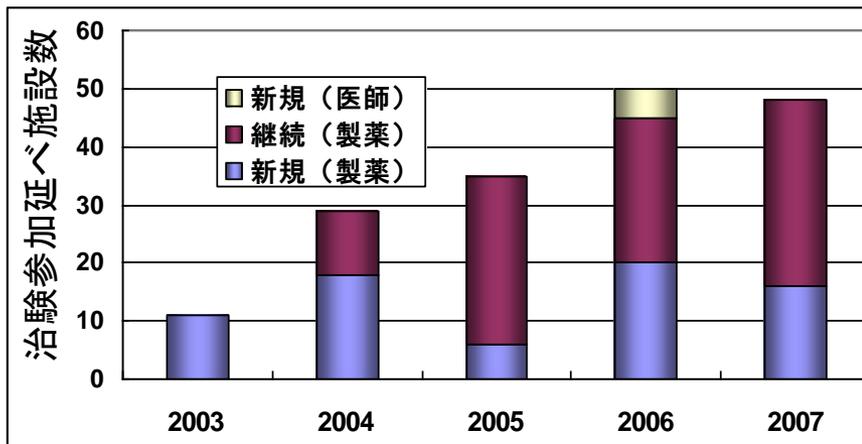
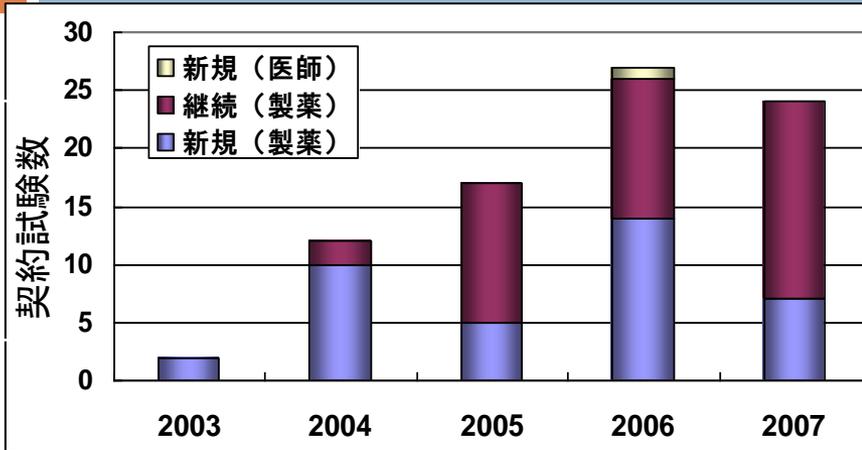
NPO みえ治験医療ネットワーク  
附属病院/MMC(22中核病院群)・医師会(47診療  
所)・県(行政)の協力・連携による全県下の臨床試験  
体制

# みえ治験医療ネットワークの臨床試験・治験実績

## A. みえ治験医療ネットワークの治験実績

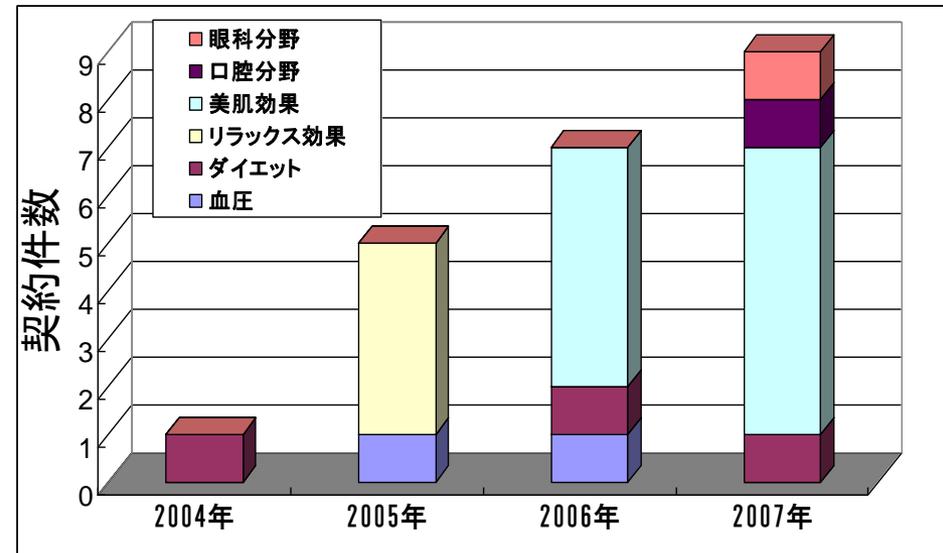
(H20.1.29現在)

# 績



## B. 機能性食品関連の臨床試験実績

(機能食品研究所)



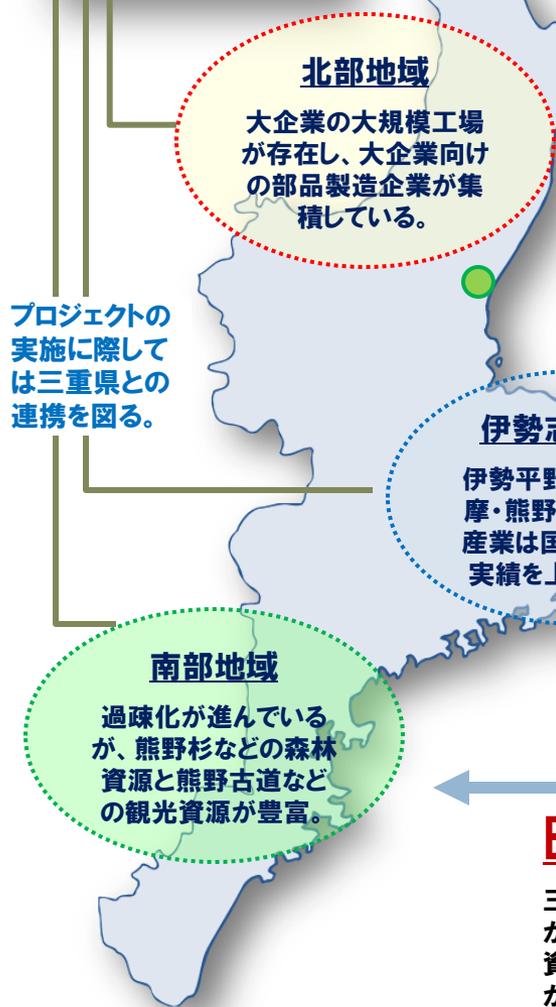
	2005	2006	2007	平均(%)
達成率	74.8	69.7	105.6	85.2

最終講演

2009/3/19

# 産学官連携戦略展開事業

## 特色ある優れた産学官連携活動の推進



3種類の「三重地域活性化プロジェクト」を設定し、その取り組みを通じた「**地域の中小企業による知的所有権を基にした成長**」を推進することで、「**産業振興で結果が出せる仕組みの定着**」を図る。

### A. 健康・福祉産業活性化プロジェクト

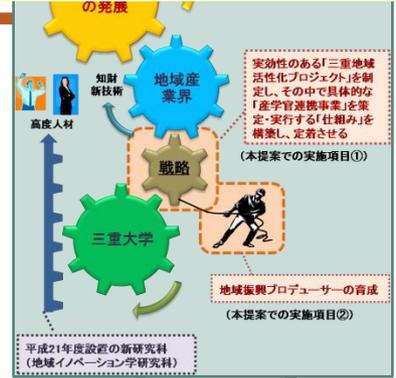
三重県北部地域には大企業向けの部品製造企業が集積しているが、各企業の自立発展には大企業依存からの脱却が必須である。このため各企業の医療産業等への進出を支援するための産学官連携事業を実行する「**仕組み**」を構築し、定着させる。

### C. 農水産業活性化プロジェクト

伊勢平野の農業、志摩・熊野灘沿岸の水産業は国内でも高い実績を上げている。この地域の農業、水産業の競争力をさらに高めるための産学官連携事業を実行する「**仕組み**」を構築し、定着させる。

### B. 森林・里山活性化プロジェクト

三重県南部地域は交通が不便であるため、北部地域との生活格差が拡大し、過疎化が進んでいる。ただ、この地域には熊野杉などの森林資源、熊野古道など里山の観光資源が豊富である。このため観光産業・林業の活性化を図り、三重県南部地域に住民が住み続けることを可能にする産学官連携事業を実行する「**仕組み**」を構築し、定着させる。



# 野村証券・百五銀行・創業革新プロジェクト研究室

(2008年7月1日設置)

63

- 地域のメディカル、バイオ、アグリ関係のベンチャー等が本格的な成長ステージに移行するための支援を産学連携によって推進する方法について研究(つまり「死の谷」の克服方法の研究)
- 本学における大学院生、並びに、ポスト・ドクター人材の実践教育の場として活用することで「産業界で活躍できる研究系人材」の養成に貢献(つまり「死の谷」を乗り越えられる人材の育成)
- 野村証券と百五銀行の役割(つまり「死の谷」を乗り越える支援)
  - ベンチャー企業等のビジネスモデルの確認と助言
  - ベンチャー企業等における商品ラインアップに関する検討や事業パートナーの選定と加入推進

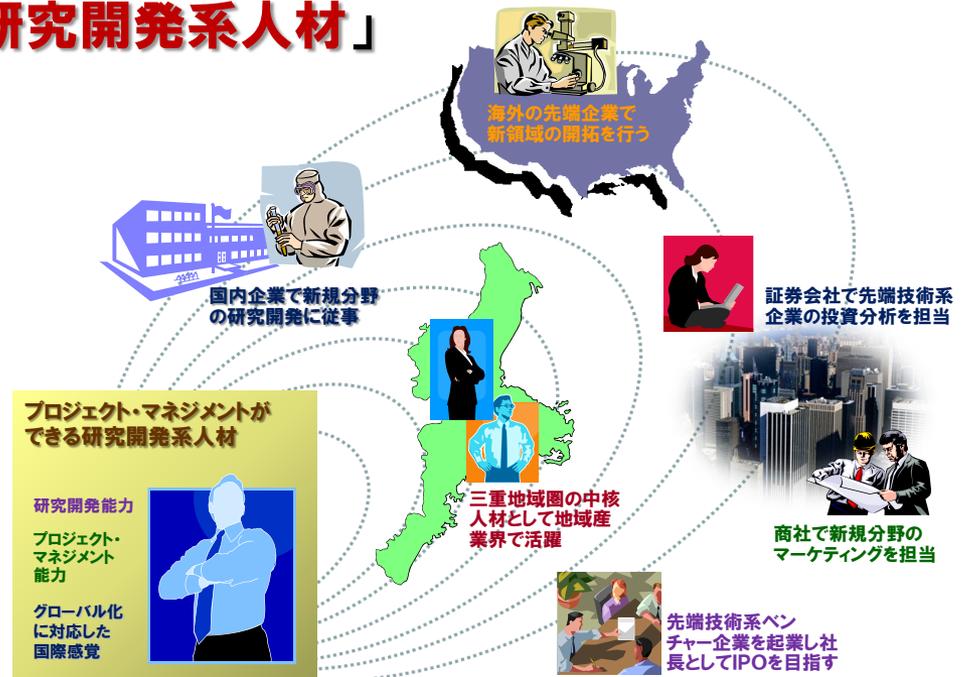
# 「地域イノベーション学研究科」創設 2009年4月～

## 養成目標とする人材像

- 1) 高度な研究開発能力
  - 2) プロジェクト・マネジメント能力
  - 3) グローバル化に対応した国際感覚
- の全てを備えた  
「プロジェクト・マネジメントができる研究開発系人材」

地域イノベーション学研究科の修了者は、三重県の地域産業の中核人材として活躍するばかりでなく、国内外の企業において研究開発、マーケティング、事業分析など「**ビジネスと研究開発の両方を理解する人材**」として幅広い分野で活躍することが期待される。

修了後すぐに三重県に就職することにこだわらず、**外の世界で経験を積んでから三重地域圏に戻ってくるような人材の流れ**ができることが理想的である。





三重大学伊賀拠点構想図

# 三重大学伊賀研究拠点の形成事業

ーサテライトキャンパスの創設と地域振興ー



伊賀上野城

**三重大学**

- ・ 研究実績の蓄積ー大学の価値の高揚
- ・ 研究費獲得

研究シーズ提供  
(エコテクノロジー、  
バイオテクノロジー  
等)

専任教員(副センター長)コーディネーター  
事務員  
教授の就職活性化  
授を含む)大学院  
生8~12名

## 環境・食・文化に関する 伊賀研究拠点

1. オープンラボ機能  
(企業等と先端分野での共同研究)
2. インキュベート機能  
(大学の「知」を活用した新産業育成)
3. ネットワーク機能  
(高度専門職業人の提供)
4. サポート機能  
(SSH、高校との連携、学習会など  
文化的啓発・交流活動)

- 農林
- 食品
- 医薬
- 伝統工芸
- 機械金属
- エコビジネス

### 伊賀地域企業

- ・ 新規ビジネス立ち上げ
- ・ 研究交流の機会
- ・ 研究情報の入手
- ・ 新規製品の開発
- ・ 人材の獲得

研究開発費提供

企業研究員8名

成果

伊賀ブランドの発信

成果

成果

研究施設提供  
(建設費4億円)

運営管理3名  
コーディネーター1名

成果

研究支援費提供

コーディネーター1名

成果

### 伊賀市

- ・ コンパクトシティづくり
- ・ バイオマスタウン構想
- ・ スローライフ産業創出

### 三重県

- ・ メディカルバレ支援事業
- ・ 伊賀近隣地域の活性化
- ・ “文化力”の実践



忍者のふるさと

### 伊賀びと

**ベターライフの実現**  
ベターライフとは、環境保全と持続的な生産を調和させ、かつ伝統とモダニズムを融合させた知的な好奇心を満足させる健康的な生活のこと



松尾芭蕉の俳聖殿

最終講演 2009/3/19

「伊賀びと」とは・・・「伊賀生活創造圏で暮らす生活者、非日常的に伊賀生活創造圏に関わる圏域外に暮らす生活者」

# 三重大学にも世界トップレベルの研究者が活躍している

事業名	研究題目
戦略的創造研究推進事業	糖代謝恒常性を維持する細胞の形態学的解析
がんトランスレーショナル・リサーチ事業	新規抗原蛋白デリバリーシステムによる多価性癌ワクチンの多施設共同臨床研究
「次世代の電子顕微鏡要素技術の開発」委託事業	自己整合型四極子収差補正光学システムの開発
次世代蓄電システム実用化戦略的技術開発	リチウム空気二次電池用リチウム-固体電解質複合負極の研究開発
戦略的創造研究推進事業	植物系分子素材の逐次精密機能制御システム
生物系産業創出のための異分野融合研究支援事業	ヤママリンの各種誘導体の分子設計と合成
重点地域研究開発推進プログラム 地域イノベーション創出総合支援事業	次世代真珠養殖技術とスーパーアコヤ貝の開発・実用化
都市エリア産学官連携促進事業(発展型)	新世代全固体ポリマーリチウム二次電池の開発
科学技術振興調整費 女性研究者支援モデル育成	パールの輝きで、理系女性が三重を元気に
産学官連携戦略展開事業 (戦略展開プログラム)	特色ある優れた産官学連携活動の推進

# 四日市高度部材イノベーションセンターに参画



三重大工学部武田保雄教授の研究グループが参加

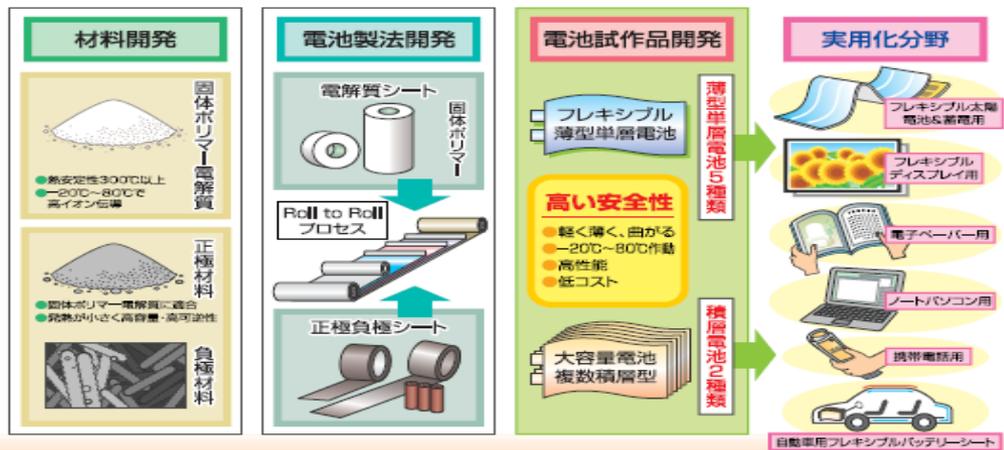
## 新世代全固体 ポリマーリチウム二次電池の 開発と高度部材イノベーション への展開

都市エリア産学官連携促進事業(発展型)

平成  
20年度

平成16年～18年に標記事業の一般型として行った「次世代ディスプレイのための材料開発」研究から生まれた「燃えない安全な新世代の全固体ポリマーリチウム二次電池」の実用化を目指します。平成20年度～22年度までの3年間、フレキシブルで薄い、全く新しい電池の研究開発を進めていきます。20年度より発足予定の「三重大学次世代型電池開発センター」を研究開発のプラットフォームとし、さらに四日市の「高度部材イノベーションセンター」で、より実用に近い形のプロトタイプを製作するとともに三重県や企業と連携して、研究開発を行います。

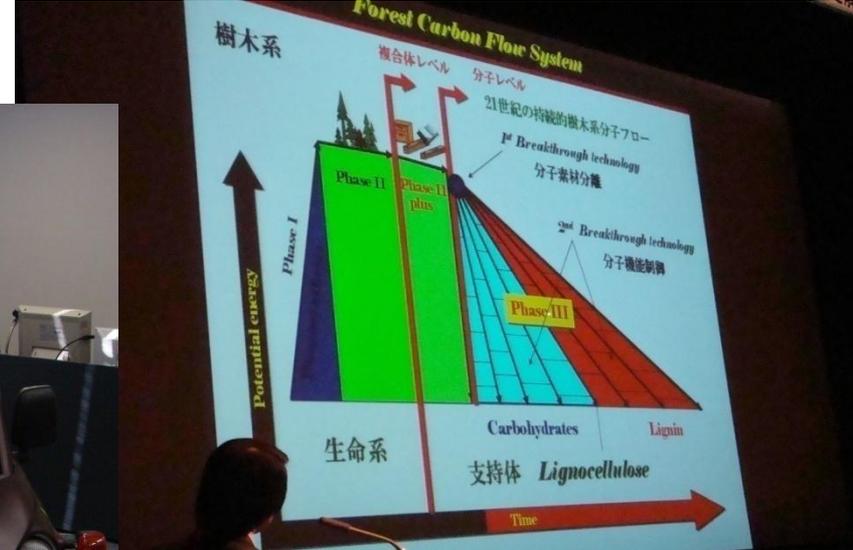
研究開発計画 ○ 事業化に向けた研究開発目標(高い安全性) ○



# 戦略的創造研究推進事業 発展研究 (SORST)

68

- 「植物分子素材の逐次精密機能制御システム」
  - 三重大学生物資源学研究所、船岡正光教授



# 三重大学リサーチセンター群の認知

69

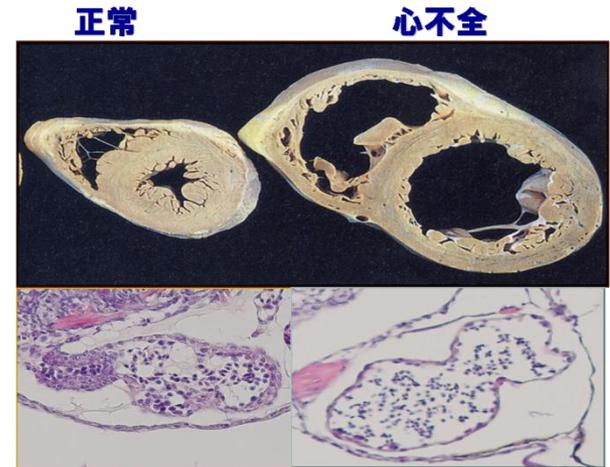
- 最先端研究，競争的研究資金等による研究及び企業等との共同研究等を積極的に行う分野横断的な研究者グループを「三重大学リサーチセンター」として認知します。
  - 次世代型電池開発センター
  - 疾患ゲノム研究センター
  - 極限ナノエレクトロニクスセンター
  - コネクタ工学研究センター
  - 地域情報化リサーチセンター
  - 環境エネルギー工学研究センター
  - 食と農学を科学するリサーチセンター

あっという間に7つもできました。

# 世界と先陣を争っている研究が三重大学にはいくつもある。たとえば……

70

## ゼブラフィッシュモデルを用いた創薬・食品スクリーニング



拡張した心臓

心内腔の拡大・心室壁の薄層化

Department of Molecular and Cellular pharmacology, Pharmacogenomics and Pharmacoinformatics, Mie University Graduate School of Medicine

Department of Molecular and Cellular pharmacology, Pharmacogenomics and Pharmacoinformatics, Mie University Graduate School of Medicine

生物資源学研究科  
田丸浩准教授

医学研究科  
田中利男教授

ヒトで効果のある心不全治療薬の投与

心不全モデル



心不全治療薬処置後



# 地域企業・三重大・三重県産学官連携ミッション カリフォルニア大学アーバイン校訪問(8月25日)

71

## 医療・福祉メカトロ・リボットセンター 設立に向けて



## UCI・三重大研究交流 メモランダムサイン

最終講演

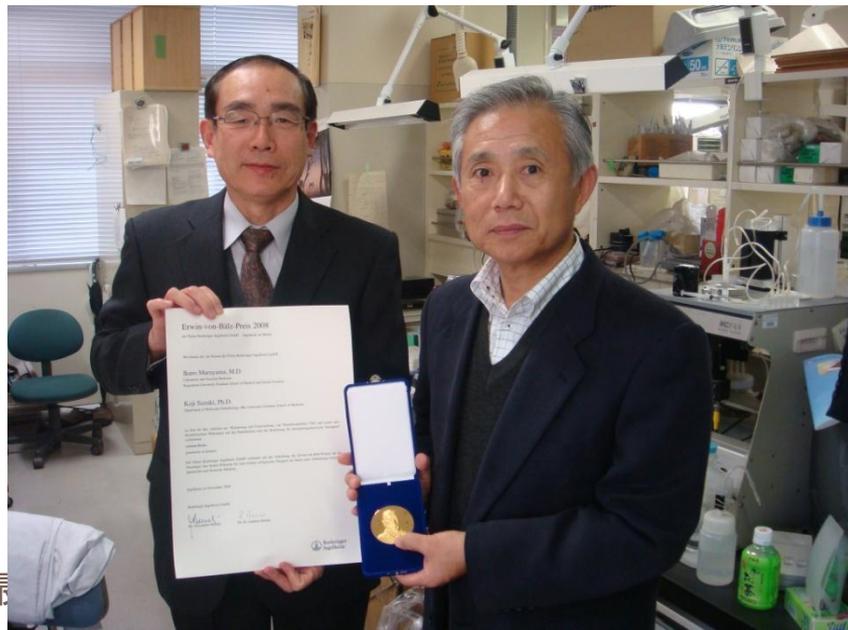


2009/3/19

# 第45回ベルツ賞で1等賞 (2008. 11. 25)

72

- 「血管内皮細胞の抗血栓分子トロンボモデュリン(TM)による循環維持機構の解明と遺伝子組換えTMによる血栓制御の臨床展開」
  - 鹿児島大学大学院医歯学総合研究科血管代謝病態解析学教授 丸山 征郎
  - 三重大学大学院医学系研究科病態解明医学講座教授 鈴木宏治



# 先端医療開発特区（スーパー特区） に指定

73

(17)

## 複合がんワクチンの戦略的開発研究

珠玖 洋（三重大学 大学院医学系研究科 教授）

### 事業の概要

- 日本の先端開発シーズを活用し、がんワクチンと免疫効果増強技術を組み合わせた有効な複合がんワクチンの開発を推進する。
- 先導的研究として5年間に、
  1. ナノパーティクル包埋MAGE-A4蛋白ワクチン第Ⅰ相治験を終了し、第Ⅱ相治験を開始する。
  2. Survivin2Bペプチドワクチン第Ⅰ相治験を終了し、第Ⅱ相治験を開始する。
  3. 抗MAGE-A4/Survivin2B Th1ヘルパーT細胞療法第Ⅰ相臨床研究を終了する。
- 蛋白ワクチン・ペプチドワクチンのシーズを持つ部門を主軸に臨床開発を進め、免疫効果増強技術のシーズを持つ部門はその基礎・非臨床試験を進めがんワクチン臨床試験への併用を実現し、評価技術を担当する部門は特区内での共有化・標準化を目指す。
- 5年以内に主軸とするがんワクチンに最適な免疫増強法を組み合わせた治療法の臨床研究および治験を開始し、10年～15年で実用化・産業化を目指す。

### 目指す成果の社会的意義・有用性

- 有効性が高く副作用の少ないがん免疫療法の開発は**国民的ニーズ**。
- 海外の情勢を鑑み、**国際競争力**のある国産がんワクチン製剤開発は喫緊の課題。
- がんワクチンの巨大な市場に関連する製薬企業・ベンチャー企業の**経済活動**を刺激。
- 複数のシーズ・技術を総合的に組み合わせ、実証する**トランスアカデミア・トランスベンチャーのプラットフォーム**を構築。

iPS細胞の研究者山中伸也京大教授や、がんペプチドワクチンの研究者中村祐輔東大教授ら24人の中に、珠玖洋三重大教授が選ばれた。

# 目次

74

1. 運営から経営へ
2. 学生の潜在力を引き出そう
3. 文字通り地域に根ざす大学へ
4. **学長自らの戦いと情報発信**
5. やり残したこと

# 学長自らの戦い

## 戦いの火蓋

□ 朝日新聞

平成19年3月18日

### 「競争」したら国立大半減?

#### 諮問会議提言に文科省試算



発端は、日本経団連の御手洗富士夫会長ら民間議員4人が2月末の諮問会議に出した提言。運営費交付金が、学生数や設備などに連動して配分されている現状に疑問を投げかけ、配分ルールについて「大学の努力と成果

三重など24県で「消失」

日本の半分の県から国立大学が姿を消しかねない。国立大への国の運営費交付金の配分方法について、経済財政諮問会議の民間議員が「競争原理の導入」を提言したのに対し、文部科学省がこんな試算をまとめた。国立大の危機感を背景に一定の前提を置いて計算したもので、諮問会議側を牽制する狙いがあるとみられる。

（増谷文生）

このため文科省は、競争原理を導入した際の各大学の交付金の増減を試算した。研究の内容や成果に従って配分されている科学研究費補助金（科研費）の05年度獲得実績に基づいて計算すると、全87校のうち70校で交付金が減り、うち47校は半分以上となつて「経営が成り立たなくなる」（文科省）との結果が出た。国立大がなくなるとされ

地元の道が狭まらねないとする。文科省は最近、国立大に対する補助金に「競争的資金」を増やしてきた。科研費のほか、世界的な研究拠点を目指す大学に対する「21世紀COE」などがある。その文科省も運営費交付金については「入件費や光熱費などをまかなう、人間で言えば三度の食事のようなもの」として、大幅な見直しには否定的だ。

諮問会議の民間議員は改革案を6月ごろに閣議決定される「骨太の方針」に盛り込みたい考えだ。今後、国立大側が反発を強めるのは必至で、議論は紛糾しそうだ。

# 経済財政諮問会議の民間議員の見解

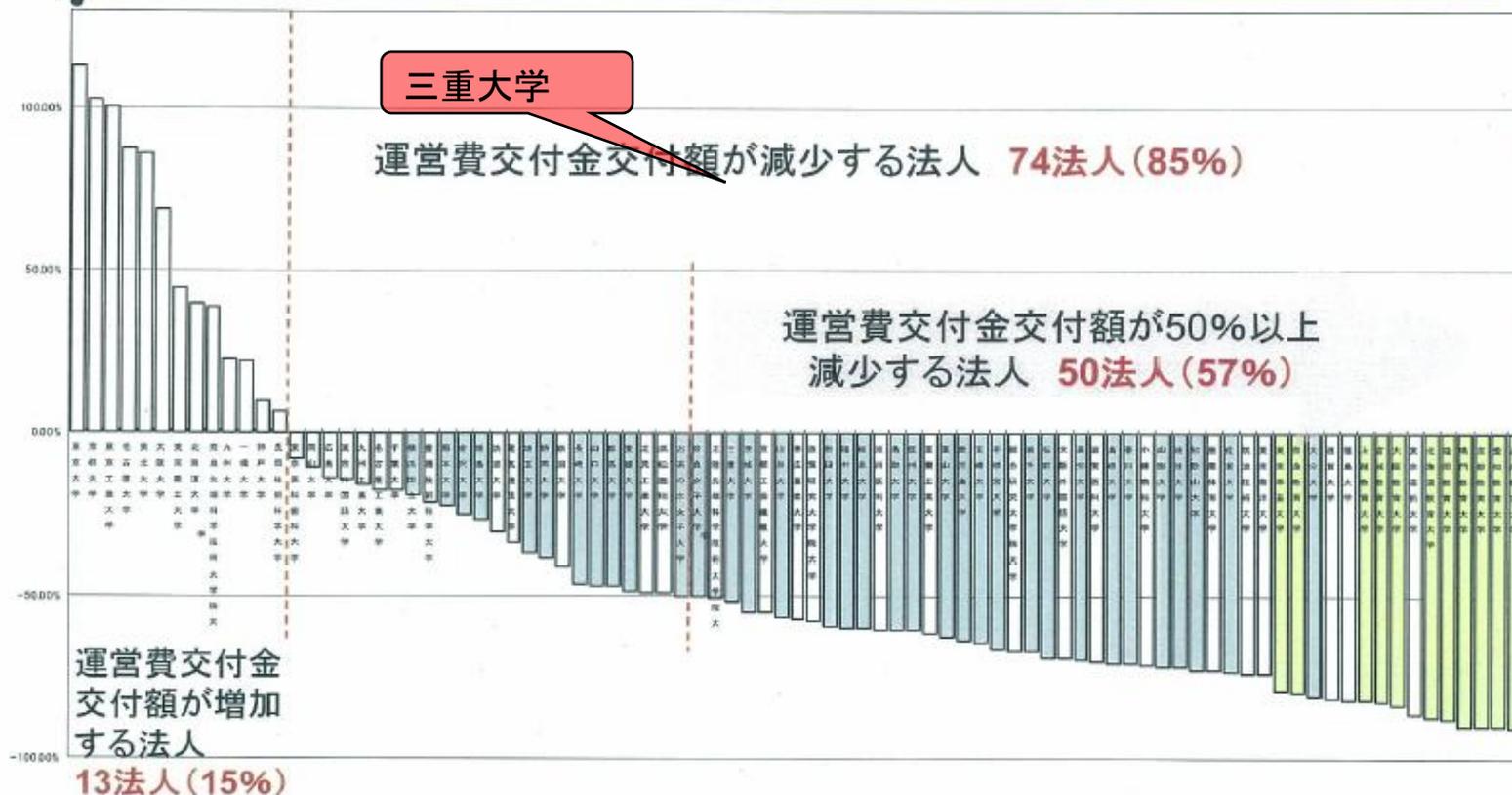
- 「現在の国立大学のうち。旧帝大を中心とした一部の大学は国際的に立派な研究成果をあげて、わが国の経済に貢献しているので、そこに財政投資を集中すべきである。しかし、国の財政状況は厳しいので新たに予算を確保することは難しいから、国際的な研究成果をあげておらず、わが国経済に貢献していない地方国立大学とか教員養成系大学などへの予算を大幅に削減して、旧帝大などへの予算増の財源にあてるべきだ。その結果、地方国立大学などがつぶれてもやむを得ず、国立大学は大幅に削減すべし。」

(文部科学省高等教育局企画課の松坂浩史さんの論文「骨太方針」と政府関係会議の提言」、IDE現代の高等教育、pp55-63, No.496, 2007を参考)

# 財政制度等審議会資料より (平成19年5月21日)

○国立大学法人運営費交付金に関するシミュレーション

平成18(2006)年度科研費の配分割合により運営費交付金を算定[増減割合]



# 教育再生会議第二次報告 (2007. 6. 1)

- 大学・大学院改革実現のための3つの具体策
  - 「**選択と集中**による重点投資」
  - 「多様な財源の確保への努力」
  - 「評価に基づく効率的な資源配分」
  - 運営費交付金の配分については、①教育、研究面、②大学改革等への取組の視点に基づく評価に基づき、**大幅な傾斜配分**を実現する。

# 記者会見と学長緊急声明

- 平成19年5月31日
- 記者会見
  - 地方大学の存在意義—三重大学の地域貢献を例にとつて
- 「地方における国立大学の意義を訴える」(学長緊急声明)をHP上に掲載

## 運営費交付金 半減試算で衝撃 三重大関係者は反発



財務省が二十一日公表した試算をめぐり、三重大に衝撃が走った。国立大学への国の補助金である運営費交付金の配分方法に競争原理を加味すると、同大など地方大学は軒並み半減する、との内容だったため。県内唯一の国立大学の存続にかかわる問題にもなりかねない。きよ三十一日、同大は自らの役割を訴える異例の記者会見を開く。(加藤登文)

### 経済効果や多角的評価を強調 企業と共同研究

三重大の科研費は毎年六億円減少。自己収入の五割一七億円で賄。国確保に必死。〇六年度立大全体の科研費の総決算では、受託研究など額に占める割合〇・五を通じて獲得した外部資金は千億円超。付属病など大学規模によつて受け取る現行の運営交付金では、同大が国立大学の中で最も削減される見通し。だが「努力三重大などの産学連携の包括協定の調印式に臨んだ豊田学長も、三重大がなくなつたら地域が困る、と言われる存在にならなく地域貢献したい」と強調した。津市の同大で



注目するのは科研費の論文の被引用数。重要な論文を生み出すにどの程度の費用がかかるのか、いわば究の効率性の指標となるものだ。「東大や京大などは被引用数も多

## きょう異例の記者会見

「半減」への種が出た財務省の試算は、研究者が文部科学省の審査を受けて獲得する競争的研究資金である科学研究費(科研費)の大別配分の比率を、そのまゝ運営交付金の配分比率に当てはめたことによる。財三本柱とされている。同大でもこの四年間で約

全体に占める割合は約一〇％で「運営交付金も削減される」との理由になる。

「地方に国立大学は要ないというのか。財務省の試算に、三重大が思ひつら口にした言葉」

**視線** 「地」

確かに、同省の主張は、少子化で学数が減れば、本が余り、はすでに限界に近い。運営交付金(一割減)でも死活問題が、(半減)との試算(もちろ

# ある学生からのメール(抜粋)

- 今回は、私の学び舎である三重大が大変な事になっているので、いてもたってもいられず、厚かましくも、再びこうして学長にメールをお送りさせていただいた次第です。……………
- 私は今、2年生ですが、1年間通ってみて、最近つくづく三重大大学にきてよかった！来る事ができてよかった！自分にピッタリの大学だ！と感じています。
- **三重大は本当に学生に開かれた大学だ**と思います。そんな、大好きになった三重大大学が苦しめられている状況の中、せめて、三重大大学に励ましと感謝の気持ちを述べようと思い、今回、断固として反対し、頑張ってくださいている学長に、応援メールをお送りすることにしました。
- 今回の件で、理不尽な思いをすることになりましたが、その反面、**学長ならびに先生方の懸命な努力により、幸せを感じている者が沢山います**。声に出して言う者は少ないかもしれませんが、皆きっと感謝していると思います。だから、その事を忘れないでください！

# 学長緊急声明に続く地域の一連の動き

81

- 6/2 新聞報道「教育再生会議第2次報告」
  - 「大学・学部の再編」「選択と集中による重点投資」「運営費交付金の基盤的経費措置」「研究・教育等の評価による**大幅な傾斜配分**の実現」
  - \*6月中に閣議決定する「骨太の方針」(案)に盛り込まれる。
- 6/5 **三重県知事**(定例記者会見)「三重大学運営費交付金削減反対表明」
- 6/6 **津市長**「地方における国立大学の運営に関する要望書」文科大臣へ提出
- 6/11～地方6団体「地方における国立大学の運営に関する要望書」
- 6/8 近畿ブロック知事会「国立大学法人運営費交付金に関する緊急提言」
- 6/13 新聞報道「骨太方針原案」、運営費交付金：**素案「大幅な傾斜配分」**→ **原案「適切な配分」**
- 6/27 学長、県議会で状況説明
- 6/29 県議会「国立大学法人運営費交付金の見直しに関する意見書案」(全会一致で可決)
- 7/12 **全国知事会議(提案)**「**地域に貢献する国立大学法人の運営費交付金**」

# 大学マネジメント誌に投稿

82

EDUCATION POLICY

## 地方大学が潜在力を発揮できる政策を —目的としての競争原理から手段としての競争原理へ—

国立大学法人 三重大学長 豊田 長康

はじめに

わが国の政府諸機関の独立行政法人化は英国のサッチャー政権の新自由主義的改革を参考としているが、国立大学の改革についても、2001年に「大学(国立大学)の構造改革の方針」いわゆる「遠山プラン」が経済財政諮問会議の席上説明された。その骨子は、  
①国立大学の再編統合を大胆に進める→ス



豊田長康 学長

# 大学病院の経営問題

## ～経営改善係数撤廃への戦い～

83

- 2004～08年度、国立大学協会、病院経営小委員会委員長
  - 毎年国立大学病院の経営、診療、教育、研究等に関するデータを収集、分析
    - 医業収入増にも関わらず赤字病院急増、医学医療の論文数の減少
  - 大学病院の経営改善のためのさまざまな制度改革を国に要求
    - 地方財政再建促進特別措置法の弾力化
    - 医学部定員の増
    - 厚生労働省予算の大学病院への配賦
    - 経営改善係数の見直し
- 新聞紙上へ投稿
- 2008年1月18日、文科省高等教育局審議官、関係課長に、大学病院の経営問題についてプレゼン
- 2008年4月、文科省が経営改善係数の見直しを約束
  - 現在、経営改善係数に代わる次期中期目標期間の算定ルール検討中
- 「経営改善係数撤廃への長い道のり」F&Mマガジン
  - <http://www.zam.go.jp/pdf/00000243.pdf>

# 7月20日朝日新聞 「私の視点」に投稿

- 大学病院の赤字拡大
- 臨床医学論文数の減少
- 格差拡大政策による地方大学の機能低下が、国際競争力の低下と地域医療の崩壊を招く。

## ◆大学病院



## 手を打たねば機能低下進む

大学病院は、地域で活躍する医師の育成や生涯教育、新しい治療の開発や治療などの臨床医学研究、重症患者の治療や先端医療、災害やがんなどの拠点病院として、地域医療を守る最後の砦としての使命を果たしてきた。大学病院の機能低下が地域医療に深刻な影響をもたらすことは、医師不足問題の全国的な噴出によって国民に認識されたところだが、いま、その大切な使命がいつそう果たせな

くなるばかりか、崩壊のリスクが高まっている。04年度の国立大学法人化により、病院再開発などに伴う借入金の償還などの財源である「付属病院運営費交付金」は、07年度ですでに37%（21.7億円）削減された。それを補うために現場は懸命の経営努力を続け、患者や手術件数を増やし、病床の有効活用などに努めた。その結果、医療収入を04年度2.4%、05年度5%増やし、06年度は診療報酬の3%減額改定にもかかわらず3.5%増やした（国立大学協会調査）。

病床あたりの医療収入は、黒字自治体病院（自治体病院のわずか12%）の平均をすでに上回っている。しかし、赤字病院は05年度2病院、06年度8病院と増加し、10年度には半数を越える見込みである。

大学病院は、診療報酬で採算がとれなくても、重症・難病患者の治療や先端医療など、国民が求める使命を果たす責務があり、そのために必要な医師・看護師の配置や施設・設備の整備を行わねばならないが、治療に必要な機器の更新も行えない状況である。現状のような急激な交付金削減に加えて、診療報酬が再び引き下げられれば、経営が行き詰まる病院の数はさらに増えるだろう。

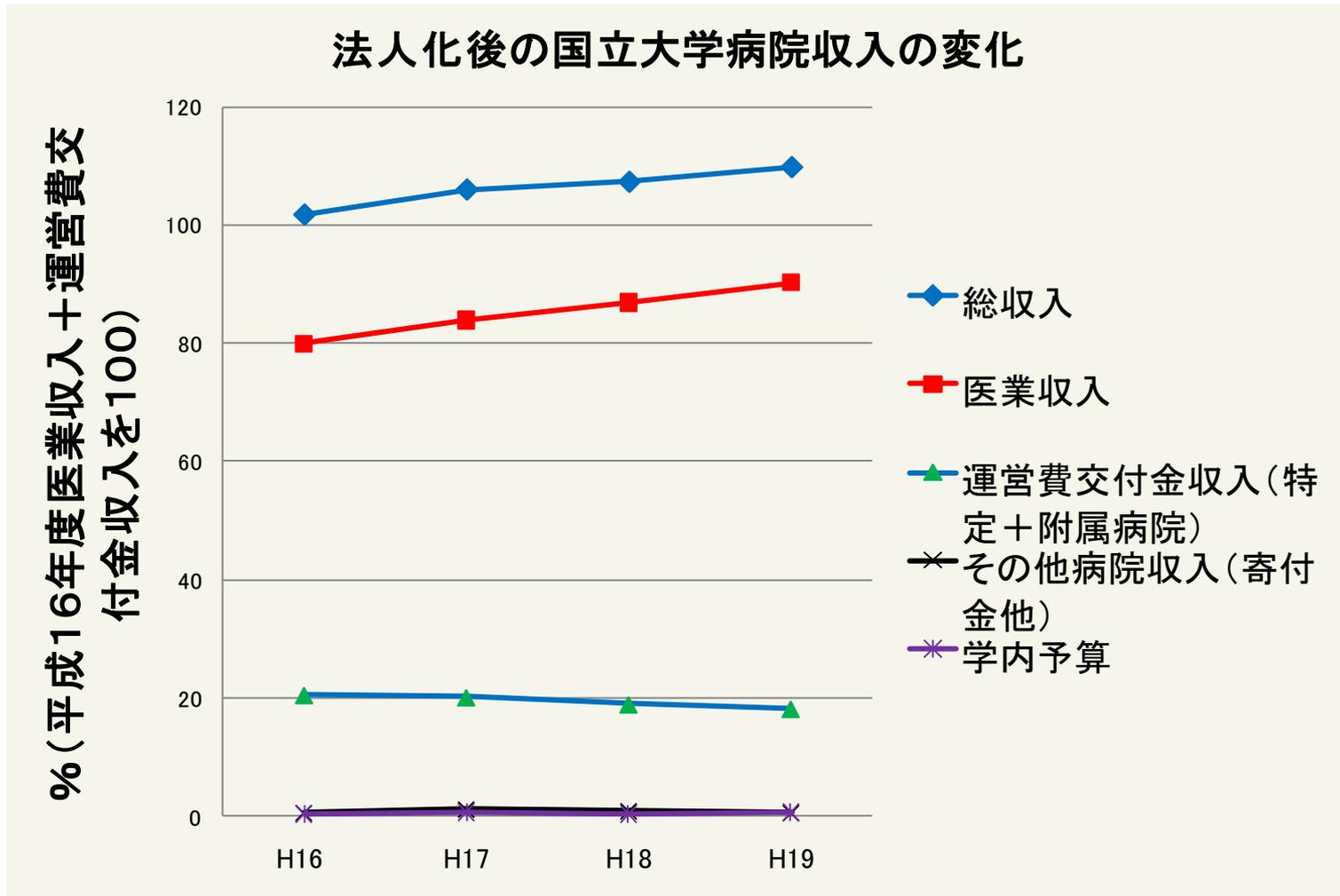
国際的な研究指標（トムソンサイエンティフィック提供）に基づく国立大学協会の分析では、臨床医学分野の国際的に評価の高い論文数は、わが国全体で、法人化前の03年に比べて06年は10%低下した。世界全体では7%増えているので、この分野の国際競争力は単純に差し引くと17%も低下したことになる。

大学病院における若手医師の減少に加えて、交付金削減を補う収入増を図るために診療へ注力し、その結果、教員である医師の研究時間が減少したことが原因と考えられる。特に、人手の少ない地方国立大学の論文数低下が著しい。

これに加えて、経済財政諮問会議などしている、限られた成果主義に傾斜配分が行方大学への交付金研究費あたりの効果の低い地方がさらに低下し、国際競争力の低下を招く。

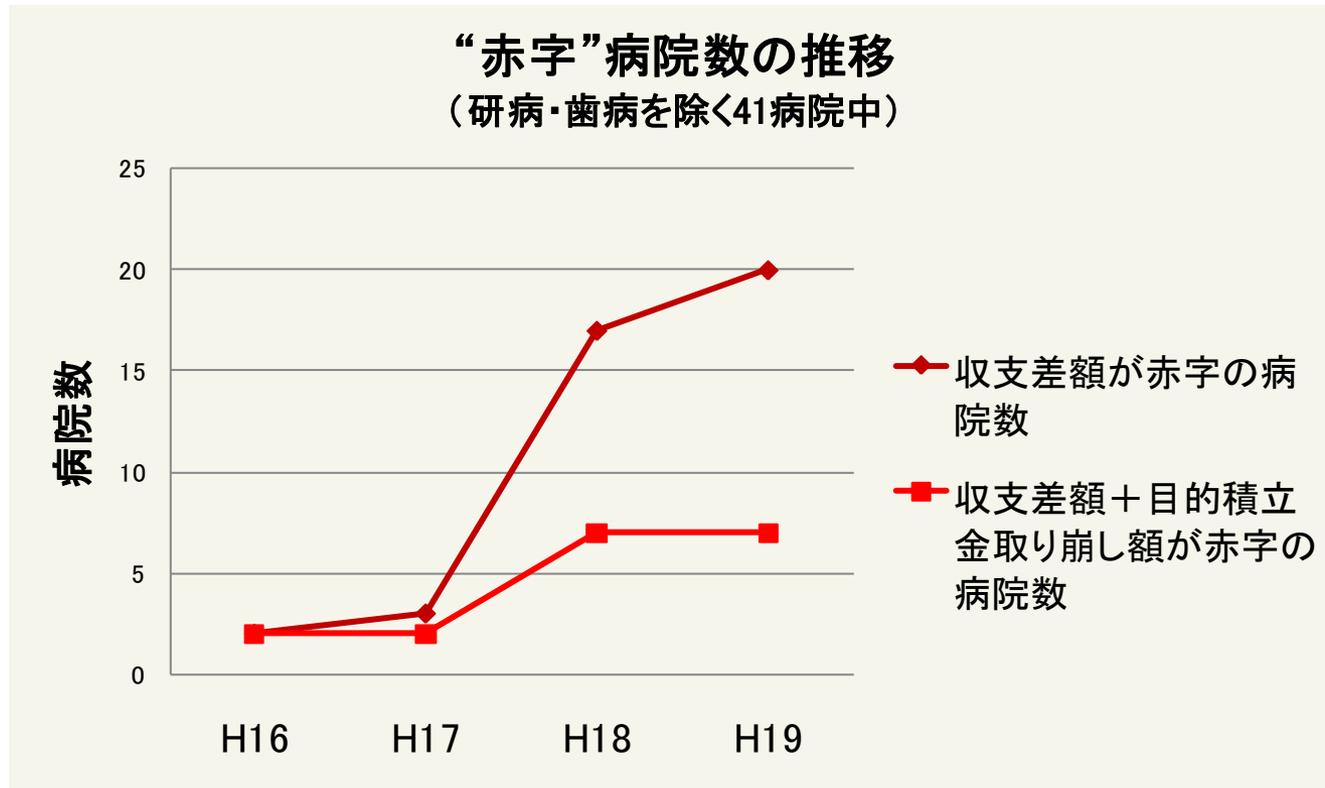
このままでは、この研究機能は、教育機能や診療機能が、地域医療の崩壊が進むだろう。交付金削減で、大学の使命に必要の人員を確保できなくなる。必要の人員を確保できる方法を早急に考える。

# 病院収入の推移



# 赤字病院数の推移

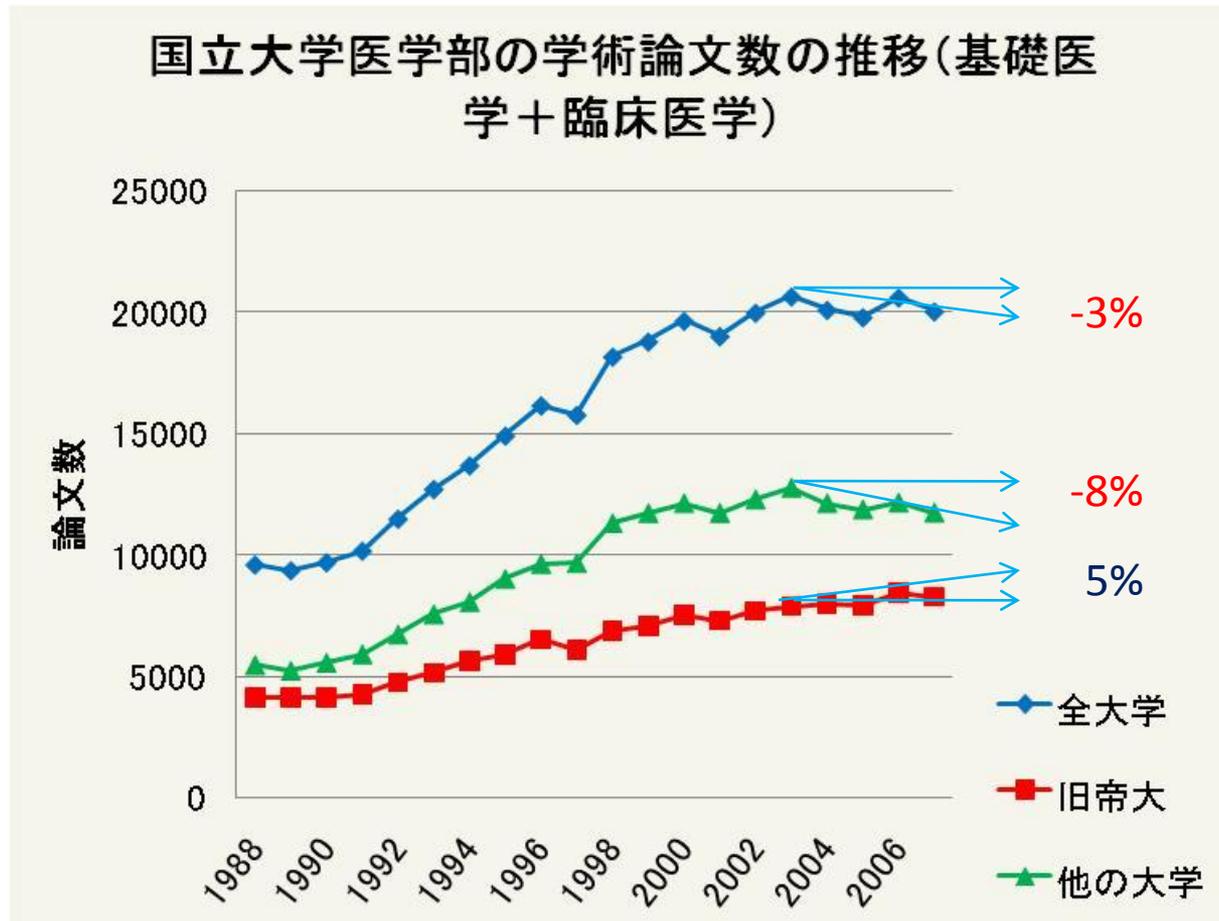
86



●H19年度の特別教育研究経費と特殊要因経費の増がなければ、赤字病院はさらに拡大したと想定される。

# 国立大学医学部の学術論文数の推移 (基礎医学講座＋臨床医学講座)

87



● 地方大学の多くで法人化後の論文数減少が著しい。(Thomson Reuters, Web of Scienceにもとづく)

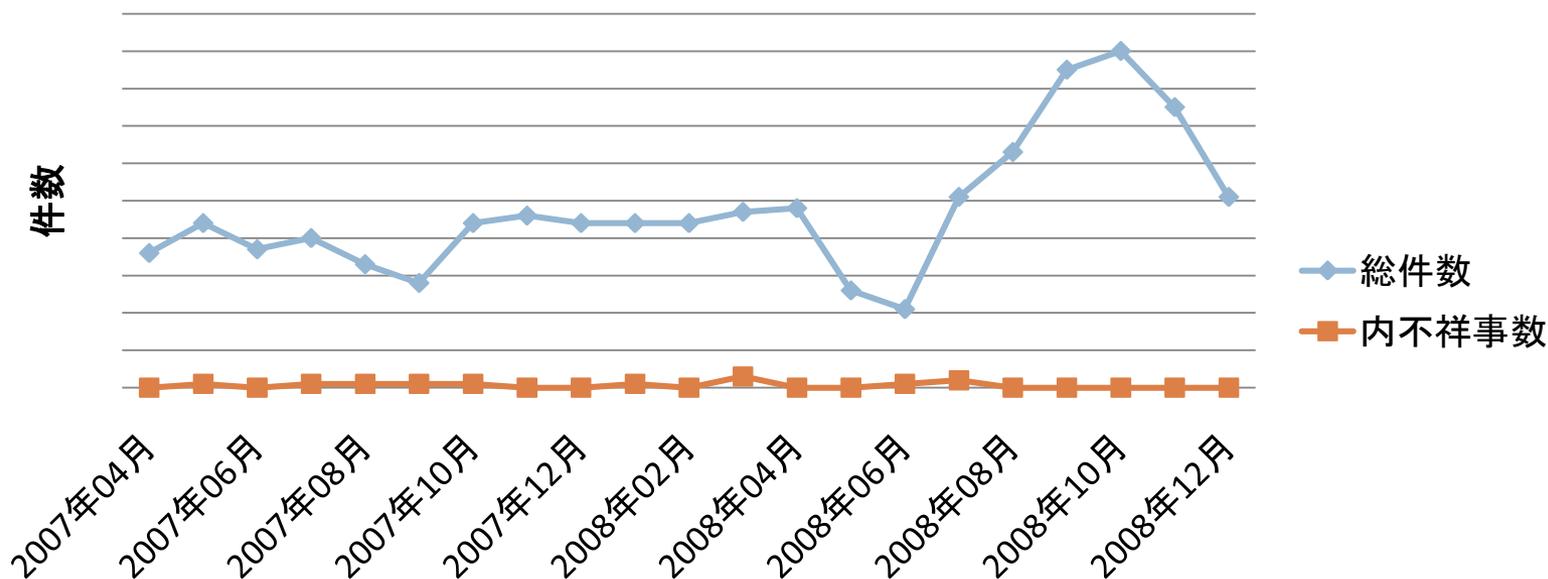
# トップ自らが情報発信することの大切さを痛感

88

- 法人化前は、事務職員がマスコミの記者を神経質なまでに警戒（マスコミは怖いという意識）
- 不祥事が記事に載ることは仕方がないと腹をくくった。
  - 不祥事が起これば、むしろこちらからどんどん記者に連絡（ただし、一応の公開基準を決めておく）
  - 不祥事も載せていただくがそれ以上に良いことをたくさん載せていただくという気持ちで。
  - 記者は学長室にフリーパス（事務職員はハラハラだが）
- 法人化当初は不祥事続きで、投書で、不祥事の新聞記事のコピーと共に、三重大学はけしからんとお叱りを受けた。
- しかし、その後、記者の方々との信頼関係が構築され、最近では不祥事も少なくなり、三重大学の記事をよく目にすると言われるようになった。

# 三重大大学の新聞記事掲載件数

## 三重大大学の新聞記事掲載件数



津市政記者クラブ加盟13社、同内容の記事は1件とカウント。

2008年8月からの記事の増加の理由(推測): HPのトップページをCMS化して「お知らせ」欄の更新が容易になり、イベント開催等の情報を頻繁に掲載した。主催部局から広報チームへ情報が集まるようになり、プレスリリースが増えた。

# 三重大広報誌のレベルアップ

90

- 三重大えっくす
  - 地域住民向け
  - 年4回各13000～21000部
- ウェーブ三重大
  - 企業向け
  - 年2回各5000部
- MIU
  - 学生向け
  - 年2回各10000部
- YUI
  - 企業向け
  - 年2回各8000部

[朝日新聞 平成21年1月13日]



大広報チーム

「熊野古道 再発見」様々なガイドブックのようになつたタイトルで熊野古道の見どころを写真入りで紹介するのは、広報誌「三重大X」の08年冬号。県立熊野古道センターと熊野地方の文化について共同研究を行っていることもアピールしている。

## 学外に取り組みPR

三重大が「地域密着」をキーワードに広報活動や産学共同研究に力を入れている。独立行政法人化から4年。大学間の競争が激しくなる少子化時代を生き残るためだ。

(姫野直行)

## 三重大、地域密着に活路

### 少子化時代「広報」「産学連携」で勝負

# 学長ブログを書き始める

- 法人化後、堅い内容の学長メッセージを学内構成員のみに適宜配信していた。
- ブログを書くようになったきっかけ
  - 国による地方大学切り捨ての動きに対して、トップが外に向けて情報発信する必要性を痛感
  - 三重大学学長補佐(教育評価担当)でブログ「ある大学人のつぼやき」をアップしていた廣岡秀一教授の突然の死
  - 三重大学教授(人文学部)でブロガーの児玉克哉教授のすすめ
- 事務職員はブログの炎上を心配。複数の事務職員のチェックの上、コメントを受け付けないという条件で2007年10月22日ブログ開始
- 週2～3回の更新
- 2009年3月10日10万アクセス達成

# 学長ブログの思いがけない効果

92

- 大学構成員(教職員、学生)に対して
  - 大学トップの考え方をより良く伝達できる。
  - 学長の“顔”が見え、身近な存在になる。学長が毎日何をやっているか、ほとんどの人は知らない。
  - 大学で起こっていることを伝達できる。(教職員や学生は大学でおこっていることや、大学が置かれている状況を意外に知らない。)
  - ブログに取り上げられることが構成員の励みになる。
- 地域住民に対して
  - 三重大学の方針が住民に伝わり、三重大学の評価につながる。
  - もしブログに魅力があれば三重大学のHPへのアクセスを促進
- 同窓生に情報提供
- 行政関係者の理解を促進
  - 地域行政機関
  - 文部科学省
- マスコミ関係者の理解を促進

# 思いがけずも海外の方々が読んでいた

- 「新年のメールをどうもありがとうございます。実は学長のblogをずいぶん前から読んでいましてとても面白く思います。新年を迎えて、皆様のご幸福とさらなる国際交流の発展を願います。高紋、南京審計学院」
- 「昨年12月、河南省の当地にてお目にかかるご縁をいただき、とても嬉しかったです。あれ以来「ある地方大学の学長のつぼやき」を定期拝読させていただいております。あのときお話したことを随所に書いていただき、たいへん恐縮です。先生のご文章はとてもわかりやすく、「取材力」「構成力」「表現力」などの総合的な「ブログ力」に恐れ入りました。」
- [三重大学 学長ブログ 中国の人々の温かい心が日本の先生を引きつける～河南師範大学でのすばらしい出会い\(その1\)～ - ある地方大学長のつぼやき](#)

# ブログの限界

94

- 読者に自分からブログにアクセスしてもらわなければ伝わらない。
  - 1回読んだら、次に読みたくなるようなブログを書くことが必要
- 学長という立場では、いくら個人的見解を述べても大学の見解として受け取られる。
  - 堅いブログになりがちであるが、堅いと読者にとっておもしろくない。
  - 政治的なことに意見を述べにくい。
  - 国を批判することは書きにくい。(私のブログでは政策批判もしているが)
- 読者の階層がさまざま
  - すべての階層の対象に対して適切なメッセージを書くことは困難
- ブログの炎上の危険性

いずれにせよ、さまざまなメディアを組み合わせ  
てトップ自らが情報発信することが大切

# 目次

95

1. 運営から経営へ
2. 学生の潜在力を引き出そう
3. 文字通り地域に根ざす大学へ
4. 学長自らの戦いと情報発信
5. 私がやり残したこと

# やり残したことはたくさんあるが・・・ (その1)

96

- 中期目標・計画の未達成事項
  - 女性教員の増
  - 外国人教員の増
- 高等教育創造開発センターの充実
  - 教育改革の第二ステージに向けて
- 研究・教育の世界拠点(COE)形成
- 科研費獲得件数・額の増
- 文系大学院の博士課程創設
  - ただし、従来型の博士課程をつくることは認可されない情勢
  - 「地域イノベーション学研究科」のタイプや他大学との共同設置が残された道か？

# やり残したことはたくさんあるが・・・ (その2)

97

- 業務改善活動や環境ISO活動について、さらに多くの構成員が係るように組織風土化することが必要。
- 職員の教育・研修制度の改善
- 地域医療供給システムの改革
- 三重大学振興基金
  - ▣ 目標額5億円であったが、実績額2億5千万円にとどまる。
- 学生のアメニティーの改善
- 留学生の増
  - ▣ 基盤を整備したので、今後増えることが期待される。
- その他たくさん……

# 果たして三重大大学のミッションは徹底されたか？

98

- 「地域に根差し、世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す。～人と自然の調和・共生の中で～」
- この5年間を振り返ると、やり残したことも数多くあるとはいえ、法人化前に比べて、おびただしい数の新たな取り組みを行い、基盤を整備し、このミッションをかなり実現したとを感じる。

# 三重大大学の学生、職員、教員はもっと自信をもって胸を張っていい

99

- 亡き廣岡秀一学長補佐(2007年8月9日逝去)への弔辞より
  - 学長ブログ“つぼやき”の由来
  - <http://www.mie-u.ac.jp/blog/2008/01/post-27.html>
- 先生は三重大大学を心から愛していました。今回、三重大大学の存続が問われる状況に陥ろうとしたとき、三重県知事や津市長をはじめ、地域の皆さんが本学のために積極的に行動を起こした事実を目の当たりにされ、ご自分の命があと幾ばくもないと告げられた極限の状況においても「**三重大大学はたいしたもんだ**」と嬉しそうに言っておられた笑顔が忘れられません。三重大大学のミッションの中に先生が心をこめて表現をした「地域に根ざし」という言葉が、文字通り証明された瞬間でした。」

三重大大学はたいしたもんだ！！

# 学生・職員・教員が共感・共鳴する職場づくりに 向けて

100

- まだまだ道半ばであるが、三重大では学長と、学生・職員・教員それぞれの信頼関係が、ある程度進んだと感じる。
- 今後、それぞれの集団の満足度(活性度)を高める施策が系統的に実施されるとともに、大学の改善・改革のために、3つの集団が心を一つにして行動できる具体的な取り組みが増えることを期待。
  - たとえば、ISO14001の取り組みなどは、学生と職員と教員が心を一つにして取り組んでいる典型的な事例。
- 熱意ある構成員の夢を実現するには、トップ(学長、役員、部局長等)のEQリーダーシップが必要
  - EQ: emotional quotient = 共感・共鳴を起こす能力
  - トップの情報発信と、現場に出向くコミュニケーションが基礎

さらに、住民と大学が共感・共鳴する地域づくりへ