

様式 1

本事業の自走化計画

① 自走化の実現に向けた取組内容【2 ページ以内】

広島大学における本事業の実施は、計画当初から、財政支援終了後の継続的实施を念頭において構築した。そのため、事業初期段階においてシステム構築や制度改革に集中して補助金を投入するとともに、後年度負担の大きい人件費部分が最小限になるように設計した。

本事業開始当初から、以下の取組により、学内予算への内在化を行いつつ全学体制で本事業に取り組んできた結果、2018 年度までの補助金の逡減にもかかわらず、数値目標を伴う共通成果指標 18 項目については、2018 年度(通年)の達成率は 9 割と、極めて順調に進捗している。また未達成の 2 項目中 1 項目についても、2019 年度までの達成が確定しており、残る「語学レベルを達成した学生数」も直近 2 年間で約 2 倍に増加させており、外部評価委員会からも、進捗状況全般について非常に高く評価されている。

今後は以下の取組を継続・拡充することにより、補助金終了後の自走化を図る。

1. 教員人事の一元化と AKPI®等を活用した効率的な人的資源の配置

2016 年度から、学長の下に「全学人事委員会」を設置し、人員配置から候補者選考まで役員会の議を経て学長が決定する体制に移行した。全学人事委員会では、AKPI®(Achievement-motivated Key Performance Indicator)を活用することにより、教員数が逡減するなか、教育研究組織の枠を超えた全学的視点に基づく計画的な人員配置を行っている。その結果、外国人等教員、女性教員を積極的に採用することができ、本事業で掲げる目標値(2019 年 5 月 1 日時点)の達成につながった。

AKPI®は、本学教員の、教育／研究／グローバル化に関する活動を可視化し、モニターする本学独自の成果指標である。この指標は、本事業において、限りある人的資源の中で研究と教育の両面で最大の結果を出し、本学のグローバル化を推進することを目的として開発したものである。

補助期間終了後も引き続き本指標を活用することにより、取組を安定して継続し、SGU の目標を達成する全学体制を整えている。

2. 学内予算への内在化

本事業の開始に伴い、新規に取り組んできた、階層的 TA 制度の確立、学生の語学力向上への取組(グローバルコモンズ、短期派遣プログラム)、外国語の授業増加へ向けた取組(英語による FD 研修)等については、制度の確立・拡充とともに、段階的に取組に必要な人件費、事業費を運営費交付金へ切り替えることで、すでに学内予算への内在化を行っている。

3. 外部資金等の獲得のための体制整備

効率的な人的資源の配置と予算の内在化を前提としながらも、以下のような体制整備、計画を実施することにより、外部資金等(①寄附金等の増加、②企業との連携、③授業料・研修費収入の増加)を獲得し財源を確保する。

① 寄附金等の増加

2017 年度以降 10 年間のプランを定めた「広島大学新長期ビジョン SPLENDOR PLAN 2017」は教員や組織を支援する寄附金制度」と「安定的な資産運用」を掲げている。これら

を達成するための具体的な行動として、学長の直下に設置した（2018 年度）基金室を司令塔として、寄附金額を増大させ大学基金を充実させる。

②企業との連携

企業との大型の共同研究を獲得していくため、2019 年度にオープンイノベーション事業本部を設置した。本事業本部では、国際的なビジネスや産学連携の経験を有する優れた人材を外部から招へいし、本学の強みを活用して大型の共同研究を企画・提案する等、集中的にマネジメントできる体制を構築している。

また、企業などからの資金や研究者の受入れを推進し、産学連携を更に加速するため、包括的連携協定の締結、「共同研究講座」を拡充していく。さらに、民間等外部の機関と大学において新たな価値共創型の産学連携共同研究と人材育成の推進を図るため、共創研究所制度を設けた（2018 年度）。

③授業料・研修費収入の増加

国際センターを改組し、森戸国際高等教育学院を設置した（2018 年度）。「日本語・日本文化特別研修」等受入れ・派遣プログラムを充実させている。今後は、日本語・日本文化教育拠点を目指すとともに、プログラムの収益化をはかる。

4. 外部資金等の獲得

上記体制の下、以下のように外部資金等を獲得する。

①寄附金等の増加

広島大学基金（広島大学冠事業基金・広島大学修学支援事業基金）を拡充し、2024 年度までに大学基金の総額を 100 億円とする目標をたてている。広島大学基金は、日本人学生の派遣（特に海外留学経験が少ない 1 年生の短期派遣、2 年生以上の中長期派遣、大学院生のための国際学会発表）、受入学生の奨学金等のために用いる。

また、クラウドファンディングを導入し、寄附金収入を拡大する。

②企業との連携

上述したオープンイノベーション事業本部による企業との大型の共同研究を推進し、2024 年度には、7.65 億円の外部資金獲得を目指す。

共同研究講座や共創研究所などの取組みにより、2021 年度までに企業などからの資金や研究者の受入れを推進する共同研究講座数を 21 件、企業との共同・受託研究件数（受入額 500 万円以上）は 54 件を実現する。

③授業料・研修費収入の増加（プログラムフィーの徴収）

森戸国際高等教育学院による「3+1プログラム」は、プログラムのさらなる充実により、海外協定大学等からの派遣希望が大幅に増加した（2018 年度は前年比 56 名増の 146 名、2023 年度には 500 名程度を受け入れ予定）。また、短期の「日本語・日本文化特別研修」の研修生も増加している。これらのプログラム・研修では、時間数に見合った正規の授業料及び研修料を徴収しており、受入学生の増大により、授業料等収入の増加が見込まれる。その余剰分の一部を、学生派遣の財源に充当することにより派遣日本人学生数を増加させる。

② 取組内容の年度別実施計画【2 ページ以内】**【2019 年度】**

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置（2020 年度以降も継続して実施）
引き続き、AKPI®等を活用した計画的人員配置を行う。
2. 学内予算の内在化（2020 年度以降も継続して実施）
補助金だけでは不足する経費は学内予算を活用して事業を継続するとともに、学内予算への内在化を順次拡大する。
- 3 及び 4.
 - ①寄附金等の増加
 - ・広島大学基金において卒業生や一般の篤志家からの寄附を推進するため、寄附メニューの拡大方策を検討する。
 - ・事業会社と包括契約を締結し、クラウドファンディングを開始。
 - ②企業との連携
 - ・オープンイノベーション事業本部（以下「OI 事業本部」）を通じた共同研究による外部資金の獲得 114 百万円
 - ・共同研究講座の設置 14 件
 - ・共同・受託研究件数（受入額 5 百万円以上）41 件
 - ③授業料・研修費収入の増加
 - ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金の見直しを検討する。

【2020 年度】

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置
2. 学内予算の内在化
- 3 及び 4.
 - ①寄附金等の増加
 - ・広島大学基金において、寄附メニューを拡大し、W e b サイトを通じて寄附募集を実施する。
 - ・クラウドファンディングを実施。
 - ②企業との連携
 - ・OI 事業本部を通じた共同研究による外部資金の獲得 223 百万円
 - ・共同研究講座の設置 18 件
 - ・共同・受託研究件数（受入額 5 百万円以上）47 件
 - ③授業料・研修費収入の増加
 - ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金を見直し、可能なものから改訂して自己収入を拡大する。

【2021 年度】

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置
2. 学内予算の内在化
- 3 及び 4.
 - ①寄附金等の増加
 - ・広島大学基金において、引き続き W e b サイトを通じて寄附募集を実施する。
 - ・クラウドファンディングを実施。
 - ②企業との連携
 - ・OI 事業本部を通じた共同研究による外部資金の獲得 276 百万円
 - ・共同研究講座の設置 21 件
 - ・共同・受託研究件数（受入額 5 百万円以上）54 件

③授業料・研修費収入の増加

- ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金を見直し、可能なものから改訂して自己収入を拡大する。

【2022 年度】

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置

2. 学内予算の内在化

3 及び 4.

①寄附金等の増加

- ・広島大学基金において、引き続きW e b サイトを通じて寄附募集を実施する。
- ・クラウドファンディングを実施。

②企業との連携

- ・OI 事業本部を通じた共同研究による外部資金の獲得 535 百万円
- ・産学共創活動による外部資金の獲得に引き続き努める。

③授業料・研修費収入の増加

- ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金を見直し、可能なものから改訂して自己収入を拡大する。

【2023 年度】

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置

AKPI®等の指標見直しを図る。

2. 学内予算の内在化

3 及び 4.

①寄附金等の増加

- ・広島大学基金において、引き続きW e b サイトを通じて寄附募集を実施する。
- ・クラウドファンディングを実施。

②企業との連携

- ・OI 事業本部を通じた共同研究による外部資金の獲得 613 百万円
- ・産学共創活動による外部資金の獲得に引き続き努める。

③授業料・研修費収入の増加

- ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金を見直し、可能なものから改訂して自己収入を拡大する。

【2024 年度以降】

1. AKPI®等を活用した計画的人員配置

新たな KPI 指標を設定し、実施する。

2. 学内予算の内在化

3 及び 4.

①寄附金等の増加

- ・広島大学基金において、引き続きW e b サイトを通じて寄附募集を実施する。
- ・クラウドファンディングを実施。

②企業との連携

- ・OI 事業本部を通じた共同研究による外部資金の獲得 765 百万円
- ・産学共創活動による外部資金の獲得に引き続き努める。

③授業料・研修費収入の増加

- ・受入れ・派遣プログラムの期間・内容・交流国等を充実させるとともに、料金体系や学生負担金を見直し、可能なものから改訂して自己収入を拡大する。

様式2

資金計画

事業対象経費(単位:千円) ※千円未満は切り捨て					
年度(西暦)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
補助事業経費の総額	119,900	125,580	113,022	107,371	73,373
内訳 補助金の金額(※1)	119,900	125,580	113,022	107,371	73,373
自己収入その他の金額	0	0	0	0	0

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費の総額	59,322	53,390	48,051	43,246	38,921
内訳 補助金の額(※1)	59,322	53,390	48,051	43,246	38,921
自己収入その他の金額	0	0	0	0	0

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費以外の支出予定額	2,000	7,932	13,271	20,476	28,024

(※1)2014年度から2018年度までの「補助金の金額」は交付決定額(変更後)ベースで実績を記載すること。(但し、2019年度は当初交付決定額ベース。)2020年度以降の補助金の額は便宜的に2019年度の額を毎年10%減じた額を記入すること。実際の補助金の額とは異なる。

(※2)文部科学省や他省庁が実施する他の補助金(公募要領P11参照)は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※3)国立大学における運営費交付金、公立大学における運営費交付金等、私立大学の私立大学経常費補助金等は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※4)「補助事業経費以外の支出予定額」については、2019年～2023年において、事業対象経費ではないが、本事業(SGU)に関連して支出する予定の額を計上すること。例えば、大学独自で実施する取組として、運営費交付金に内在化した金額(公立大学の場合は運営費交付金等、私立大学の場合は私立大学経常費補助金等)や文部科学省が実施する他の補助金事業のうち、本事業の自走化に係る金額は、この欄に記入すること。

1. 取組状況

様式 3

財政支援期間終了後について【4 ページ以内】

財政支援期間終了後の事業展開（構想調書からの転載）

10 年間のグローバル化推進事業の結果、広島大学に世界から志の高い人材が集い、輩出する人材は、「常に変動し予測不能な種々の課題」を解決することのできる「グローバル人材」となって世界で躍動している。この成果を持続可能なものとし、さらに拡充発展させるために、特に以下に挙げる事業に積極的に取り組む。

(1) 教育の国際的質保証

国際的認証評価を受審するとともに、広島大学が教育プログラムの新たな評価指標や基準を開発し、国際教育プログラムの発信拠点となる。

(2) 国際機関(国連大学等)の誘致

本事業終了後、復興都市として国際的地名度の高い広島に国際機関(国連大学等)を誘致し、全世界の著名な研究者や実務家、地域の行政機関、教育機関等と連携して、質の高い本学の特徴を活かした多様な事業を展開する。この取組により、国際社会からの評価(Reputation)をさらに形成・発展させる。

(3) 海外拠点および海外サテライトキャンパスの機能拡充

本事業終了時には、海外拠点は 10 拠点(アジア 6 拠点, 欧州 1 拠点, 米国 1 拠点, 南米 1 拠点, アフリカ 1 拠点)になっている。これらの拠点では、日本留学へのサポートや入学試験の実施、日本語教育をはじめとする教育活動やインターネットを活用した共同教育が充実している。これらの拠点を核として、その地域でのネットワークを拡充するとともに、学生は、これらの拠点を足掛かりにして世界中を飛び歩くことができる。また、その地域の留学生OBによる海外の校友会組織を活用して、さらに学生の交流を活発にするほか、学生の海外での就職を後押しする。さらに、校友会同士の交流を通して、世界を縦断するダイナミックな活動を展開していく。



財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画

【これまでの取組状況】

本学の事業計画は、補助金を、主として国際通用性の確保・国際競争力強化のためのシステム構築及び制度改革に集中して投入し、後年負担の大きい人件費部分を極力少なくなるように設計している。

各種システム導入や制度改革時には、システムの経費及び一時的な人件費の増加が見込まれるものの、これらを継続的に実施する段階で、大学の通常業務内に組み込む。そのため、財政支援期間終了後も新規の負担が少ない計画となっている。

(1) 教育の国際的質保証**(4) 複数大学間の multiple degree の構築****(6) KPI の見直し及び改善**

上記(1)(4)(6)の 3 項目については、導入時等の一定期間を除き、大学の通常予算・業務で実施する体制整備を行っており、財政支援期間終了後も本学の予算で対応できるよう計画している。

(2) 国際機関（国連大学等）の誘致

広島県や広島市、東広島市などの地域の行政機関と連携しながら、今後も継続的に平和に関連する国際機関等の誘致に取り組んでいく。

また、誘致に必要な資金等については、被爆建物の活用を提案しながら地域の行政機関との検討を継続して行う。

(3) 海外拠点および海外サテライトキャンパスの機能拡充

現在設置している海外拠点およびサテライトキャンパスは、連携する海外大学から、応分の費用負担のある形で事業を進めている。

そのため、財政支援期間終了後も最小限の費用で運営可能な計画となっている。

(5) 授業料・給与体系の見直し

①授業料に関して、留学生を対象とした「森戸高等教育学院3+1プログラム」、「日本

(4) 複数大学間の multiple degree の構築

本事業では二大学間のジョイントディグリーあるいはダブルディグリーの構築を進めるが、事業期間終了後は、その経験とノウハウを活かして、ジョイントディグリーの多様化を推進する。学生の流動性を高め、彼らの国際的経験をより豊かで質の高いものにする triple あるいはそれ以上の multiple degree の学位プログラム構築に挑戦する。

(5) 授業料・給与体系の見直し

本事業終了後、広島大学は、多様化を確保したキャンパスで、国際標準の質の高い教育を提供し、世界中から教育・研究に秀でた教員や優秀な留学生が集まる大学へと変貌している。世界の Top100 大学の多くの大学が行っている Full Fee Paying 制度のように、外国人留学生に対し国内学生よりも高額授業料を課すとともに、そこから生じる余剰分を国内外の優秀な学生に対する奨学金の財源として学生支援を行う。また、教職員に対しても、各自のパフォーマンスに応じた給与を払うことのできる柔軟な給与体系を構築する。

(6) KPI の見直し

現在の KPI 指標は、今から 10 年後を目指して設定したものである。10 年後には、さらにその 10 年後を目指して、KPI 指標を検討し、新たに設定する。

語・日本文化特別研修」を実施し、外国人留学生個人から正規授業料の全額または研修費を徴収している。これらのプログラムは、今後とも受入れ者数を拡大する予定である。

これらのプログラムを実施するにあたり、人件費部分の負担を求めることにより余剰分を生じさせ、これらを国内外の優秀な学生に対する奨学金等の財源として学生支援を行う。

②給与体系に関しては、各自のパフォーマンスに応じた給与を支払うことができるよう、平成 26 年度から自然系(理・工・農・医系)、平成 27 年度から人文・社会・教育系、全学部・全研究科で教員個人評価システムを導入し、全学部・全研究科で評価基準を定め、教員個々の年間の活動を評価して、その結果を給与に反映する体制を整えた。また、他大学と教養科目等の共有化を図り、クロスアポイントメント制度を活用して人件費を複数大学で分担して負担することにより、人件費以外の事業経費を確保していく。

そのため、財政支援期間終了後も本学の予算で対応できる計画としている。

【これまでの取組における課題】

現段階では、特段の課題はない。

【今後の展望】(自走化に向けた具体的取組)

上述のとおり、コストパフォーマンスの高い事業継続を見据えた取組を行ってきた。本構想が目指すグローバルキャンパスの一層の整備・維持、国際的課題の解決に貢献できる人材養成の継続に必要な資金については、以下のようにして確保する。

1. 教員人事の一元化と AKPI®等を活用した効率的な人的資源の配置

2016 年度から、学長の下に「全学人事委員会」を設置し、人員配置から候補者選考まで役員会の議を経て学長が決定する体制に移行した。全学人事委員会では、AKPI® (Achievement-motivated Key Performance Indicator)を活用することにより、教員数が逡減するなか、教育研究組織の枠を超えた全学的視点に基づく計画的な人員配置を行っている。その結果、外国人等教員、女性教員を積極的に採用することができ、本事業で掲げる目標値(2019 年 5 月 1 日時点)の達成につながった。

AKPI®は、本学教員の、教育／研究／グローバル化に関する活動を可視化し、モニターする本学独自の成果指標である。この指標は、本事業において、限りある人的資源の中で研究と教育の両面で最大の結果を出し、本学のグローバル化を推進することを目的として開発したものである。

補助期間終了後も引き続き本指標を活用することにより、取組を安定して継続し、SGU の目標を達成する全学体制を整えている。

2. 学内予算への内在化

本事業の開始に伴い、新規に取り組んできた、階層的 TA 制度の確立、学生の語学力向上への取組(グローバルコモンズ、短期派遣プログラム)、外国語の授業増加へ向けた取組(英語による FD 研修)等については、制度の確立・拡充とともに、段階的に取組に必要な人件費、事業費を運営費交付金へ切り替えることで、すでに学内予算への内在化を行っている。

3. 外部資金等の獲得のための体制整備

効率的な人的資源の配置と予算の内在化を前提としながらも、以下のような体制整備、計画を実施することにより、外部資金等(①寄附金等の増加、②企業との連携、③授業料・研修費収入の増加)を獲得し財源を確保する。

①寄附金等の増加

2017 年度以降 10 年間のプランを定めた「広島大学新長期ビジョン SPLENDOR PLAN 2017」は教員や組織を支援する寄附金制度」と「安定的な資産運用」を掲げている。これらを達成するための具体的な行動として、学長の直下に設置した(2018 年度)基金室を司令塔として、寄附金額を増大させ大学基金を充実させる。

②企業との連携

企業との大型の共同研究を獲得していくため、2019 年度にオープンイノベーション事業本部を設置した。本事業本部では、国際的なビジネスや産学連携の経験を有する優れた人材を外部から招へいし、本学の強みを活用して大型の共同研究を企画・提案する等、集中的にマネジメントできる体制を構築している。

また、企業などからの資金や研究者の受入れを推進し、産学連携を更に加速するため、包括的連携協定の締結、「共同研究講座」を拡充していく。さらに、

民間等外部の機関と大学において新たな価値共創型の産学連携共同研究と人材育成の推進を図るため、共創研究所制度を設けた（2018年度）。

③授業料・研修費収入の増加

国際センターを改組し、森戸国際高等教育学院を設置した（2018年度）。「日本語・日本文化特別研修」等受入れ・派遣プログラムを充実させている。今後は、日本語・日本文化教育拠点を目指すとともに、プログラムの収益化をはかる。

4. 外部資金等の獲得

上記体制の下、以下のように外部資金等を獲得する。

①寄附金等の増加

広島大学基金（広島大学冠事業基金・広島大学修学支援事業基金）を拡充し、2024年度までに大学基金の総額を100億円とする目標をたてている。広島大学基金は、日本人学生の派遣（特に海外留学経験が少ない1年生の短期派遣、2年生以上の中長期派遣、大学院生のための国際学会発表）、受入学生の奨学金等のために用いる。

また、クラウドファンディングを導入し、寄附金収入を拡大する。

②企業との連携

上述したオープンイノベーション事業本部による企業との大型の共同研究を推進し、2024年度には、7.65億円の外部資金獲得を目指す。

共同研究講座や共創研究所などの取組みにより、2021年度までに企業などからの資金や研究者の受入れを推進する共同研究講座数を21件、企業との共同・受託研究件数（受入額500万円以上）は54件を実現する。

③授業料・研修費収入の増加（プログラムフィーの徴収）

森戸国際高等教育学院による「3+1プログラム」は、プログラムのさらなる充実により、海外協定大学等からの派遣希望が大幅に増加した（2018年度は前年比56名増の146名、2023年度には500名程度を受け入れ予定）。また、短期の「日本語・日本文化特別研修」の研修生も増加している。これらのプログラム・研修では、時間数に見合った正規の授業料及び研修料を徴収しており、受入学生の増大により、授業料等収入の増加が見込まれる。その余剰分の一部を、学生派遣の財源に充当することにより派遣日本人学生数を増加させる。