

## 大学と国際協力機関との組織連携強化

松本 哲男

名古屋大学農学国際教育協力研究センター

はじめに

文部科学省(文科省)は、旧文部省時代から三次に亘る国際教育協力懇談会を組織し、その提言を施策に反映させ、大学の国際協力への取り組みを推進してきた。2003年には大学による開発援助機関からの途上国協力プロジェクトの受託の支援を目的に「国際開発協力サポート・センター」プロジェクト(SCP)を立ち上げた。同プロジェクトは2004年に名古屋大学との間で勉強会を重ね、「大学のための国際協力プロジェクト受託の手引き ―受託促進に向けての参考資料として―」を取りまとめ、国立大学の独立法人化直前の2005年2～3月にかけて全国5カ所でその内容の説明会を開催した。手引き書は、大学での国際協力業務受託の関連規程の整備を促し、受託事業を兼業ではなく本業と規定し、学長を契約者とする事で、大学での位置づけもこれまでより明確になった。ところが、このような文部科学省と各大学の努力にもかかわらず、その後大学が受注した国際協力プロジェクトの数は、必ずしも期待通りには増加していない。特に、当初の目的であった世界銀行、アジア開発銀行等海外の開発援助機関からの受託というねらいは、開始直後からJICA、JBICという国内の開発援助機関へと対象が変わった。とても我が国の大学の体制が国際機関のプロジェクトを受託できるレベルではないことを理解したからと思われる。

ここでは、応募の際にコンサルタント登録を必要とする国際協力機構(JICA)の技術協力プロジェクトを例に取り上げ、日本の大学が、国際協力事業を受託して行く上で共通して抱えている問題点、措置すべき課題について提示し、先進的な取組を行なっている大学の連携事例を紹介する。それに基づき、組織の整備、諸規程の整備、これら事業に従事する人材の確保、さらには外部資金、競争的資金の獲得促進のため、近年導入されたインセンティブの報奨金支給制度についての事例より問題解決の提言を行う。

## I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点

現在、国際協力事業をすでに受託している大学自体でも事業受託関連規程の整備は必ずしも進んでいない。名古屋大学の2005年3月現在の受託研究・事業契約規定の主な骨子は、今日に至るも何ら改訂されていない。文部科学省関係者からの聞き取りによれば、会計検査院はJICAから事業を受託した大学での資金の受入と使用に関連する規程が整備されていないことを認識している。文部科学省としても受託事業関連規程の未整備の事実を把握しているものの、大学内部での受託事業の資金処理の問題が顕在化していないため、現状では規程整備を強く働きかけていない。その理由としては、第一に、国立大学法人化以降、資金運用は個々の大学の裁量に委ねられている現実がある。第二に、大学による国際協力事業の事業受託が当初想定していたほどには行なわれていないことがある。その結果、資金の会計処理上、問題が発生した時点で、内部で協議して対応処理としているのが実情である。聞き取りを行なった文部科学省関係者によれば、こうした、個々の案件で発生する問題と、それへの対応の積み重ねを経て、規程化を図ろうというのが、ボトムアップを旨とする大学事務当局の姿勢ではないか、とのことである。

大学の国際協力事業受託が進んでいない理由として挙げられるのは、以下の項目である。

- ① 教員が公示案件情報を適時に得られない(大学の情報収集体制が未確立)。
- ② 教員が応募したい案件(高等教育、研究開発)が少ない(初等教育、理数科教育が多い)。
- ③ 業務指示書の条件を大学側が満たせず提案書の提出を断念、またはコンサル企業との共同企業体による受託が模索されている。資金と書類の関係で、大学が従契約者になりやすい。
- ④ 公示から提案書提出までの期間が短く、他の事業受託に比べ記載事項が煩雑であり、受託後の経過報告等提出書類が多く、時間と労力の点で手間がかかり、応募の意欲を失わせる。
- ⑤ 国際協力事業は、多くの場合教員の研究に直結せず、教員の評価につながらない。
- ⑥ プロジェクトを受託しても、教員に時間的、経済的な負担がかかるだけで、メリットがない。また、こうした教員の負担を救済する制度がない。本業扱いにより収入が得られない。
- ⑦ 事業受託自体が新規業務であることから、関連する規程が未整備であり、学内調整に時間を要するため、進んで事業受託を試みる動機付けが弱い。

大学内部の問題としてあげられるのは

- ① 外部受託事業資金受入規定、特に資金運用規定の未整備である。受託をした研究者は無報酬のため学内から引き受け手を見つけることができず、外部の研究者に御願いとという極めて不合理な現象が起きている。名古屋大学は受託事業から報酬を得ると報酬の二重取りになり、社会への説明責任が果たせなくなるという見解を持っている(2005年7月11日)。
- ② 現状対応を積み重ねて規定化を図ろうとしている。会計処理問題が生じるたびに内部で協議して対応処置をしている。
- ③ 今後の課題として、これらの問題を克服し、大学が新規事業を拡大するための事業関連規程を整備するには、強い問題意識を有する大学首脳陣のトップダウンの意思決定が必要となる。各大学(事務)がこれまでの前例主義から、裁量の幅を広げ、外部資金の獲得を促進するための制度を導入するには、大学経営陣のリーダーシップが必要である。

2004年、広島大学は国公立大学で初めて技術協力プロジェクト「バングラディッシュ小学校理数科教育強化計画」を受託したが、主契約者はコンサルタント企業であり、同大学は従契約者の立場で共同企業体の一員だった。共同企業体の結成によるプロジェクトの受託は、大学の有する「知」や「人材」と、コンサルタント企業が有する「プロジェクト運営」のノウハウというそれぞれの利点を活用したものである。本プロジェクトは、JICAのウェブサイトで紹介されている先駆的取組であった(<http://www.jica.go.jp/partner/college/case01.html> 参照)。

JICAは、2005年3月、大学との連携は事業の質的向上、援助人材の育成、地方発の事業展開の活性化などにメリットが生じる可能性があると考え、大学を事業のパートナーとして戦略的な連携強化を図ってゆくことを表明した。JICAはウェブサイト「大学の皆さまへ」で具体的に想定されるメニューを提示している(<http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html> 参照)。

2007年6月現在、業務実施契約により大学が受託している技術協力プロジェクトは10件である。2007年9月現在、組織として主体的に責任を持って事業受託に取り組む意思を表明し、JICAにコンサルタント登録しているのは、国立大学法人23大学、私立大学8大学である。

大学が事業体として事業を受託する場合、単体で一括受託するよりも、コンサルタント企業と共同企業体を結成して受託する場合がほとんどであり、その場合、従来はコンサルタント企業が主契約者であったものが、最近、大学が主契約者として受注するケースが出てきており、大学の努力の結果がうかがえる。但し、大学が主になった方が印象が良い案件のための可能性もある。

平成20年度、科学技術振興機構(JST)は文科省との協力で、JICAとの連携事業、地球規模

課題対応国際科学技術協力事業を開始した。この事業では国内大学は、これまでの研究課題と申請書類作りの延長上で応募が可能になり、煩雑さが軽減されるメリットがある。

## II 大学内の制度の整備

ここでは先進的な大学の取り組み例を紹介すると共に、問題解決のための提言を行う。

### 1. 組織の整備

#### 1) 先進例

長崎大学は、2005年4月国際連携研究戦略本部を設置し、「外部資金獲得のための活動」をミッションとして掲げ、JICA、世界保健機構(WHO)、世界銀行等、国内・国際機関の国際協力事業を受託して国際活動を展開することを目指している。上記本部に国際機関等経験者を採用し、各人の経験・能力にあったプロジェクトのコーディネーターとして配置する事により、学内外の調整機能を果たすとともに、事業の企画立案から実施まで、迅速かつ一元的に行なっている。「熱帯病・感染症」、「放射線医療科学」、「海洋環境生物資源」という実績のある研究分野を中核として、2005年9月ケニア、2006年3月ベトナムの海外拠点を、文科省予算「新興・再興感染症研究拠点形成事業委託費」、「特別研究経費・連携融合事業費」を活用して設置し、両国での「熱帯病・感染症」研究を先行事例として、その成果を他の分野に波及していく企画を立て、活動の一部はJICAの資金を活用するなど戦略的に競争的資金を獲得している。上記の国際協力活動の蓄積を土台に、教育にフィードバックすべく、平成20年度大学院「国際健康開発研究科」を設置し、国際協力機関との連携に基づく途上国現場他での8ヶ月のインターンシップを含む熱帯公衆衛生学を基礎とした学際的な教育を実施し、国際協力の現場で即戦力となる国際保健医療の実務者の養成に着手している(エチオピア誘拐報道参照)。

#### 2) 提言

大学が主契約者となる契約を受託してゆくためには、大学内部で適時に対応できる以下の体制の整備を提言する。

- ① 大学内部で活用できる比較優位性を有し、海外で活動可能な人材のデータベース整備(分野専門性、地域専門性、コミュニケーション能力、海外での教育・研究経験等)
- ② コンサルタントに必要とされる国際協力機関のプロジェクト公示情報収集体制整備
- ③ 応募可能な公募案件に応募できる資格を有する複数の業務従事者を適時に選定できる体制の整備
- ④ 教員、職員からなるチームの分担による応募期限までの提案書(含む積算作業)を作成できる体制の整備
- ⑤ 契約交渉手続き、予算管理、プロジェクト運営、モニタリング、評価の実施体制整備

上記を行なえる人員を抱える米国大学のように、大学事務局内部に、教員、事務職員が協働し、一体化して配置される部署を設置することが理想であるが、それにいたる過程で様々な工夫が求められる。具体的には、コンサルタント企業の有するノウハウを大学内部に蓄積してゆく必要があるが、過渡期として、コンサルタント企業との共同企業体の結成は有効であり、ノウハウの移転を受けた大学が主契約者としての実力をつけることが重要である。

### 2. 外部資金獲得のインセンティブ報奨金支給制度

#### 1) 先進例

国立大学法人化により、毎年恒常的に削減される運営費交付金からの削減分を補てんするた

め、大学は、教員に外部資金獲得のための申請書作成を半ば義務として課し、申請案件数や採択数を基礎に研究費の配分を行なうところも出現している。そのため、外部資金獲得に時間と労力を割かれ、本来の研究活動に支障をきたすようになってきている。これに対し、外部資金や競争的資金の獲得を促進するため、あるいは、業績評価制度、教員評価制度の導入に連動する形で、平成18年度いくつかの国立大学法人に報奨金支給制度が導入された。

山梨大学は2006年度に国立大学法人として初めて外部研究資金獲得特別評価制度を導入した。獲得した外部資金の間接経費額に応じ、研究者の給与規定を考慮して勤勉手当の成績率に反映させる方法を制度化し、支給基準を作り、勤勉手当に上乗せして支給している。総支給額は大学全体の勤勉手当総額の0.2%以下の範囲内で、計200万円前後。対象106名内35名に平成18年度6月末に一人あたり数万円から10数万円を支給した。文科省科学技術政策局調査調整課は「競争的資金獲得をめぐる各大学が工夫している中でも珍しい取り組み。独自の運営施策を大いに進めて欲しい」(出典:山梨日日新聞 2006年7月3日記事)としている。

岡山大学は2007年1月、外部資金獲得者への「報奨金支給制度」を創設した。外部資金獲得のための研究活動を評価、奨励する事により、更なる外部資金を獲得することを目的に、年間獲得総額100万円以上の外部資金を獲得した研究代表者に対し、学長から報奨金及び表彰状を授与している。この報奨金は平成18年度に受け入れた外部資金から適用し、平成19年5月に169人に対し支給された。

九州大学では2007年度から「教員の研究と産学官連携活動に関し、全学の研究の活性化と財務上の貢献が特に顕著な教員に対して、総長表彰の副賞として報奨金(50万円又は15万円)を授与」している。背景として「教職員の業績評価とそれに基づくインセンティブの付与が望まれている」こと、効果として「競争的研究資金及び外部獲得資金の増加を図る」事を挙げている(詳細は [http://www.kyushu-u.ac.jp/university/incentive\\_system/index.php](http://www.kyushu-u.ac.jp/university/incentive_system/index.php))

帯広畜産大学は2006年度JICA研修事業を大学の本務と位置づけ、講師謝金を講師に50%、研究費40%、中央経費10%の割合に変更し、この10%を基に国際協力特別選抜の特別奨学金を支給している。

北陸先端科学技術大学院大学は2007年から教育と研究を同等に対象として表彰状と報奨金を授与している。対象者は、1)外部資金に伴う間接経費などの金額が100万円以上、2)優れた講義等の教育活動を行った、3)全学的視点から執行部から推薦された、教員である。

## 2) 提言

- ① 外部資金獲得のインセンティブになりえる新たな試みとして大学が取り組む事を提言する。
- ② 教員だけでなく職員も考慮したシステムの構築が必要である。

## 3. 国際化に対応した職員の養成、確保

### 1) 先進例

先に触れたように、長崎大学は国際機関での勤務経験者等の外部人材を採用しているが、神戸大学では、大学内部の職員からキャリアパスとして国際企画担当職員を専門職とする制度化を計画しており、また、同大学では国際教育協力懇談会の報告書の提言にもあるような、国際分野での交流コーディネーターの人材登用制度を検討している。

### 2) 提言

大学事務の高度化、専門化に対応する職員の高度化、専門化が求められており、国際関連業



務についても国際化に対応した職員の養成、確保が急務である。そのため、従来的一般事務職員とジェネラリストに加え、大学職員としてのプロフェッショナル、スペシャリストの養成が必要である。山本眞一は、国際分野のプロフェッショナルとは、大学の戦略的な国際展開の運営について大学全体の教育、研究の戦略と整合性を図りつつ推進する能力を有する者、スペシャリストとは、個別の分野で国際的かつ専門性を要求される業務に従事する人材である、と規定している。そこで以下の事を提言する

- ① 職員の専門職化とキャリアパスのための制度改革を行う。必要に応じ外部人材の活用をする。
- ② 国際業務に従事する職員研修として、海外研修、オン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)の一環として国際関連業務を実施している機関との人事交流を行う。

#### 文献

1. 日本学術振興会 大学国際化戦略本部強化事業『大学の優れた国際展開モデルについて(中間報告書)』2007
2. 文部科学省「国際開発協力サポート・センター」プロジェクト『大学のための国際協力プロジェクト受託の手引き』2005.3
3. 文部科学省 国際教育協力懇談会『大学発 知のODA～知的国際貢献に向けて～』2006. 8
4. 国際協力機構調達部『コンサルタント等契約によるODA事業への参入について』2006
5. 九州大学ニュース・リリース『教員の報奨制度について(研究・産学官連携関係)』、2006.12.15
6. 山本眞一「転換期の高等教育 第23回大学職員論再考」『文部科学省教育通信』161、2006

## 大学と国際協力機関との組織連携強化

2008年10月30日  
第9回ICCAEオープンフォーラム

松本哲男  
名古屋大学農学国際教育協力研究センター



## 目次

はじめに

I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点

II 大学内の制度の整備 -先進例-

III 大学に対する提言



### はじめに

#### 「国際開発協力サポート・センター」プロジェクト(2003年)

- 目的: 大学による開発援助機関からのプロジェクト受託に協力
- 対象例: WB, ADB, IDB(米州開発銀行), EBRD(欧州復興開発銀行), JICA, JBIC
  - WBとADBの説明会を開催



- JICA, JBICに重点



### はじめに

#### 「大学のための国際協力プロジェクト受託の手引き」(2005年3月)

	独法化前	独法化後
契約主体	個人	組織(大学学長など)
業務	兼業	本業(業務の一環) 報酬兼業の場合: 有給休暇 利用に限定
人件費補填	なし(私学所属先)	所属先
間接費	なし	所属先



## I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点

### 名古屋大学と援助機関の契約内容の比較

	名古屋大学	援助機関
契約名称	受託研究・事業契約	業務実施契約、業務委託契約
経費	直接経費及び間接経費(直接経費の30%), 使用規定なし	直接業務費、直接人件費、間接費
支払い	全額を契約締結後、直ちに納付	契約終了時に精算払い
経費返還	不要額は返還	終了時に精算
事業中止	委託者は一方的に中止できない中止、期間延長の責任を負わない	必要に応じ、中止、変更できる
取得設備の帰属	大学に帰属	受託者は違約金を支払う場合あり委託者に帰属
知的財産権	原則、大学が所有	著作権は委託者に帰属 産業財産権については定めなし



## I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点

### 文部科学省が大学に規程整備を強く働きかけない理由

- 国立大学法人化以降、資金運用は個々の大学の裁量に委ねられている
- 大学による国際協力事業の事業受託が当初想定していたほどには行われていない



- その結果、資金の会計処理上、問題が発生した時点で、内部で協議して対応処理としているのが実情
- 大学事務局の姿勢: 個々の案件で発生する問題と、それへの対応の積み重ねを経て、規程化を図る? ボトムアップ型?





### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### 大学の受託事業が進まない理由-1

- 1) 公示案件情報が適時に得られない(大学の情報収集体制が未確立)
- 2) 大学が応募に適する案件(高等教育、研究開発)が少ない。
- 3) 業務指示書の条件が大学のみでは満たせない。したがって、コンサルタント企業との共同企業体による事業受託が模索されている。
- 4) 公示から提案書提出までの期間が短かく、記載事項が煩瑣。受託後の経過報告等書類提出が多く、受託意欲を失わせている。

### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### 大学の受託事業が進まない理由-2

- 5) 国際協力事業は教員の研究に直結せず、教員の評価につながらない。  
ただし、東京外国語大学は、社会貢献・国際貢献を1B年度導入の人事評価の評価項目とした。
- 6) プロジェクトを受託しても、時間的、経費的な負担がかかるだけで、メリットがない。教員の負担を救済する制度がない。  
ただし、外部資金獲得へのインセンティブの導入が行なわれ始めている。
- 7) 事業受託関連規程が未整備で、調整に時間を要し、受託の動機付けが弱い。  
ただし、複数の大学で中期計画で国際協力事業受託を表明している。

### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### 大学の受託事業が進まない内的理由

- 1) 規程の未整備
  - ・ 外部受託事業資金受入れ規程の未整備
  - ・ 資金運用規程の未整備(人件費、旅費、謝金、消耗品費、光熱水料等、間接経費)
- 2) 現状対応型
  - ・ 資金の会計処理上、問題が発生するたびに、内部で協議して対応処理
  - ・ 個々の対応の蓄積に基づき、規程化を図ろうとしている
- 3) 今後の課題
  - ・ 外部資金獲得のための規程整備には、強い問題意識を有する大学首脳陣・経営陣のトップダウンのリーダーシップと意思決定が必要

### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### 広島大学のプロジェクト受託取組例

- 1) 事業名: バングラデシュ小学校理科教育強化計画(技術協カプロジェクト、2004年)
- 2) 受託形態: 業務実施契約(コンサルタント企業の(株)パデコとの共同企業体(JV))
- 3) 利点: 大学の有する「知」と「人材」とコンサルタント企業が有する「プロジェクト運営」のノウハウの活用

JICAウェブサイトでの大学の受託したプロジェクトとして紹介  
<http://www.jica.go.jp/partnercollege/case01.html>

### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### JICAの大学連携の考え方

- 1) 大学連携強化の方針(2005年3月)  
 大学を事業のパートナーとして戦略的な連携強化を図って行く
- 2) 連携のメリット
  - ・ 事業の質的向上
  - ・ 援助人材の育成
  - ・ 地方発の事業展開の活性化

JICAの「大学の皆さまへ」で具体的に想定されるメニューを提示  
<http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html#partnership>

### 1 大学の国際協カプロジェクト受託の問題点

#### 大学受注業務実施契約案件例-1

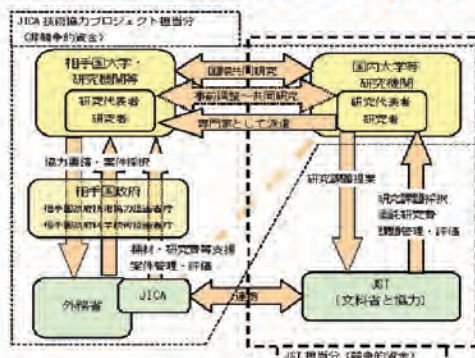
国名	案件名	契約相手方1	契約相手方2
インドネシア	ガジャマダ大学産学地連携総合計画プロジェクト	九州大学	アイ・シー・ネット(株)
インドネシア	スラバヤ工科大学情報技術高等人材育成計画	熊本大学	
イエメン	タイズ州地域女子教育計画向上計画	(株)パデコ	神戸大学
ベトナム	ハノイ工科大学ITSS教育	立命館	慶応義塾大学
ソロモン	マリアア対策強化プロジェクト	神戸大学	アイ・シー・ネット(株)
アフガニスタン	教師教育強化プロジェクト	システム科学コンサルタント	鳴門教育大学



I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点  
 大学受注業務実施契約案件例-2

国名	案件名	契約相手方1	契約相手方2
バングラディッシュ	小学校理数科教育強化計画	(株)パデコ	広島大学
中華人民共和国	日中気象災害協力研究センタープロジェクト	東京大学	日本気象協会
アジア地域	特定テーマ評価「経済連携」	広島大学	(株)三菱総合研究所
中国	「中西部リプロダクティブヘルス家庭保健サービス提供能力強化プロジェクト」短期専門家(母子保健)	愛媛大学 医学系教授	

I 大学の国際協力プロジェクト受託の問題点  
 大学受注業務実施契約案件例-3 (独)科学技術振興機構  
 地球規模課題対応国際科学技術協力事業 案件の決定、実施体制



II 大学内の制度の整備 -先進例-

組織整備例

1) 長崎大学

- 組織**
- 国際連携研究戦略本部(2005年4月設置)
- 内容**
- 実績のある研究分野を中核に、競争的資金を獲得し、JICA、WHO、世界銀行等、国内・国際協力事業を受託し国際活動を展開し、国際的な拠点を整備
- 体制**
- 国際機関等経験者を採用し、プロジェクトコーディネーターとして配置
  - 学内外の調整機能を果たし、事業の企画立案から実施まで、迅速かつ一元的に処理
- 教育へのフィードバック**
- 国際協力活動の蓄積を土台に、来年度「国際健康開発研究科」を設置し、8ヶ月のインターンシップを含む学際的な教育を通じ、国際協力の現場の即戦力となる国際保健医療の実務者の養成に着手

II 大学内の制度の整備 -先進例-

インセンティブ報奨金制度例-1

1) 山梨大学

- 外部資金獲得特別評価制度 平成18年度、全国で初めて制定
- 目的**
- 外部資金獲得に教員個々の意欲向上を図る
- 内容**
- 獲得した外部資金の間接経費額(外部資金の5~7.5%で、大学の運営費に繰り入れられる)に応じた報奨金として、勤勉手当の成績率に反映させる方法を制度化し、実施
- 対象**
- 18年6月のボーナス支給時に勤勉手当に上乗せして35人に数万円から十数万円支給。支払い総額約200万円

II 大学内の制度の整備 -先進例-

インセンティブ報奨金制度例-2

2) 岡山大学

- 報奨金支給制度 平成19年1月に創設
- 目的**
- 外部資金獲得のための研究活動を評価
  - 産学官連携を奨励
  - 更なる外部資金の獲得
- 内容**
- 受託研究・共同研究契約により外部資金を獲得した研究代表者に、年間獲得総額(100万円以上)により学長から報奨金及び表彰状を授与
- 対象**
- 平成18年度に受け入れた外部資金から適用し、平成19年5月に169人に対し支給
  - 報奨金は、▽獲得金額100万円以上=1万円 △500万円以上=5万円 △1000万円以上=10万円 △3000万円以上=30万円 △5000万円以上=50万円

II 大学内の制度の整備 -先進例-

インセンティブ報奨金制度例-3

3) 九州大学

- 教員の報酬制度 平成19年度制定
- 表彰と報奨金
- 目的**
- 教育目標達成と質の向上・改善を図る
- 内容**
- 総額1億円(文系5千万)以上:50万円、3千万(同1.5千万)以上:15万円
  - 将来的には全ての功労者が対象。財源は間接経費、共同研究管理費



## II 大学内の制度の整備 —先進例—

### インセンティブ報奨金制度例-4

#### 4) 帯広畜産大学

教員への報酬制度 平成18年度制定  
JICA研修事業を本務と位置づける

#### 内容

- ・ 講師謝金を講師に50%、研究費40%、中央経費10%の割合に変更
- ・ 中央経費10%を基に国債協力特別選抜の特別奨学金を支給

## II 大学内の制度の整備 —先進例—

### インセンティブ報奨金制度例-5

#### 5) 北陸先端科学技術大学院大学

教員への報酬制度 平成19年度制定  
表彰と報奨金

#### 内容

- ・ 外部資金を得ている教員のみならず、今後教育研究の中心を担う若手教員や事務職員・技術職員も対象とし、教育と研究を同等に対象とする
- ・ 間接経費などの金額が100万円以上に10分の一を乗じた額または100万円の低い額
- ・ 40才未満の若手教職員で、今後の研鑽を奨励するべく奨励を受ける者: 30万円、それ以外70万~100万円(学長決定)
- ・ 全学的観点から執行部が推薦した教職員: 30万~100万円

## II 大学内の制度の整備 —先進例—

### 国際化に対応した職員の養成・確保例

1. 長崎大学
  - ・ 国際機関勤務経験者等の外部人材を採用
2. 神戸大学
  - ・ 大学内部の職員からキャリアパスとして国際規格担当職員を専門職として制度化する計画。
  - ・ 国際分野での交流コーディネータの人材登用制度の検討

国際分野のプロフェッショナル  
大学の戦略的な国際展開の運営を推進する能力を有する者  
スペシャリスト

個別の分野で国際的かつ専門性を要求される業務に従事する者  
(知材管理、法規、広報、外国人研究者・学生向けのサービス提供、国際的な経理 処理等)



## III 大学に対する提言

### 1) 大学の体制の整備

- (1) 大学内の海外で活動可能な人材データベース整備(分野専門性、地域専門性、コミュニケーション能力、海外での教育・研究経験等)
- (2) プロジェクト公示情報収集体制整備
- (3) 公示案件への応募可能な業務従事者の適時の選定
- (4) 提案書作成体制整備
- (5) 事業実施体制(契約交渉、予算管理、プロジェクト運営管理、モニタリング、評価)

## III 大学に対する提言

### 2) インセンティブ報奨金支給制度

- (1) 外部資金獲得のインセンティブとなりうる試みとしての取り組み
- (2) 教員だけでなく職員も考慮したシステムの構築

備考: 国立大学法人評価委員会は、18年度の業績評価に当たり、教職員の人事評価を導入し、その結果を給与など処遇に反映している3大学(東京外国語、お茶の水女子、大阪)を「特筆すべき進捗状況」と評価している。山梨、岡山大学は、評価の資料となる業務実績報告書で、報奨金支給制度導入を明記。教員業績評価制度は19国立大学が導入。

### 3) 国際化に対応した職員の確保と養成

- (1) 職員の専門職化、専門職を処遇する人材登用制度の導入(複数大学が大学国際戦略本部強化事業の予算で専門職を採用している)
- (2) 職員(事務職員、教員)研修として海外研修、OJTの一環としての国際連携機関との人事交流(職員向け海外研修は多数の大学で実施、海外拠点を研修に利用している例も多数)

ご静聴ありがとうございました