

## 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】

岡山大学「PRIME プログラム」のロジックモデルの中・長期アウトカムに掲げているとおり、本事業において、世界トップステージで活躍できる人材を育成し、学生に実践の現場で適切な判断をくだすことができる能力（グローバル実践知）を身につけさせることで、「人をかえ、地域をかえ、世界をかえ、世界に存在感を示す岡山大学」になること、さらに、SDGs を共通言語として、国際化を推進し、「岡山から世界に、新たな価値を創造しつづける SDGs 推進研究大学」となることを目指している。

補助事業期間（財政支援期間）終了後において、これらのアウトカムを充足・維持できるように、事業計画を検討、策定するとともに、自走化財源の措置のために以下の取組を行っていく。

## 1. 自主財源による人件費の内在化

## ①業務の分散による内在化及び経費削減

本事業の遂行のために設置したグローバル・パートナーズ（H26年7月：国際センター再編）において構築した種々の事業を平準化するとともに、各部局に国際業務を担う職員を置き、国際業務の分散化を図る。その中で、当該職員の人件費は全学人件費等へ移行することで内在化を図り、さらに国際部業務の整理統合を進め、総体的な人件費を削減する。

## ②学長裁量ポストの活用

財政支援終了後の業務において必要な人員を算出し、学長裁量ポストによる措置等で人件費の内在化を図る。

## ③大学機能強化戦略経費の措置

本学独自の機能強化予算である「大学機能強化戦略経費」において、「国際交流・貢献の推進」を戦略として掲げ、予算措置を行っている。財政支援終了後も、スーパーグローバル大学創成支援事業は、本学の重要な戦略として位置付け、大学機能強化戦略経費を自走化の原資とする。

## 2. 外部資金等の獲得による事業の継続

## ①基金等の活用

現在も本学への寄付金である「岡山大学学都基金」等の事業において、留学生やグローバル人材育成に係る支援等を行っている。これらのリソースを維持・拡充するこ

とにより、財政支援期間終了後における自走化の原資とする。

②プログラムフィーの徴収

大学院予備教育特別コース（通称：プレマスターコース）等の短期留学受入プログラムや、ライデン大学や米 국무省「重要言語奨学金（CLS）プログラム」等の海外からの語学研修受入等に係るプログラムフィーの徴収により、スーパーグローバル大学創成支援事業の財政基盤の安定化の財源とする。

③多様な財源の確保

寄付金収入の拡大に向けた取組の一つとして、クラウドファンディングを活用した資金調達を開始している。また、本学の施設やスペースに、企業名等を付与する権利を売る「ネーミングライツ」（命名権）を導入し、国際化の推進に必要な自走化の原資とする。

② 取組内容の年度別実施計画【2ページ以内】
<p><b>【2019 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○国際業務を各部局における日常業務としての平準化，及び各部局への国際業務担当職員の配置計画の検討</li> <li>○人員の内在化を進める（事務職員2名）</li> </ul>
<p><b>【2020 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○各部局への国際業務担当職員の配置計画の継続検討，及び各部局との国際業務の分散化・平準化の調整</li> <li>○岡山大学学都基金等の事業計画拡充の検討</li> <li>○人件費の内在化を実施（事務職員2名）</li> </ul>
<p><b>【2021 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○岡山大学学都基金等の事業計画拡充の検討</li> <li>○人件費の内在化を実施（事務職員2名）</li> </ul>
<p><b>【2022 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○岡山大学学都基金等の事業計画拡充の実施</li> <li>○補助事業期間終了後における事業計画の検討</li> <li>○人件費の内在化を実施（教員1名，事務職員1名）</li> </ul>
<p><b>【2023 年度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○補助事業期間終了後における事業計画の策定</li> <li>○人件費の内在化を実施（教員1名，事務職員1名）</li> </ul>
<p><b>【2024 年度以降】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○事業の自走化（日常的な学内業務へ移行）</li> </ul>

## 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	173,719	259,500	212,670	207,570	139,462	
内訳	補助金の金額(※1)	165,000	160,000	144,000	146,570	94,662
	自己収入その他の金額	8,719	99,500	68,670	61,000	44,800

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	141,583	119,324	107,316	96,449	90,290	
内訳	補助金の額(※1)	77,063	69,356	62,420	56,178	50,560
	自己収入その他の金額	64,520	49,968	44,896	40,271	39,730

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	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000

(※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、本事業の自走化に関する金額は、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）	財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画
<p>本学は、世界から高度な教育・研究を求めて多くの学生や研究者が集まる国際的な学都の創成を基本方針とし、これまでも国からの支援に加え、大学独自の企画・予算により着実にその歩みを進め、その歩みを仕組化することを常に念頭に置いた政策遂行を原則としており、今後もその歩みを止めることはない。</p> <p>具体的には、財政支援期間終了後も<b>本学独自の機能強化予算「大学機能強化戦略経費」</b>（平成 24 年度～）を措置し、より一層の「大学改革」と「国際化」を徹底し本学の存在感を世界に示す。このことについては、すでに執行部内で合意されている。事業期間中に BD/FD/SD 等を通じ執行部・教職員の能力開発に取組み、大学力強化を図るため、例えば多言語での授業科目数の担保・拡充ができ、また支援部門の強化も進展する。このため、現状に比して特定部門に関しては経費削減が可能である。特に、事業期間内に国際公募等で採用される若手教員や外国籍教員、5U といった戦略的人材は、後進育成の任も責務とし、事業期間中における機能面での組織内取り込み、及び<b>事業終了後の経費増抑制を当初から内在的に組み込んだ上で設計</b>している。</p> <p>本学では、大学の特性を踏まえながらも<b>常に経営的観点から効率性・合理性の面での精査</b>も組み合わせた大学経営を行っているため、本事業期間（準備期間も含む）に設置・展開した組織・取組においても、<b>学内資源の再配分の観点や費用対効果</b>について、大学改革担当理事の精査の下で、BR 会議及び経営協議会での<b>説明責任</b>が求められる。これらの会議において、多面的な成果について理解が得られない事業は、既存のものも含めて整理の対象とされ、常に改革や更新の機能が働く仕組となっている。特に教育面において、本構想で設置・展開する各組織・取組は、財政支援期間終了後も継続・発展させる。例えばグローバル人材育成特別コースについては、平成 27 年度に学生規模を 100 人（2 倍）、平成 30 年度に 150 人（3 倍）に拡充し、その後推移を見据えつつ段階的に適正規模を分析し措置していく。また、本取組期間中に刷新予定の全学教養教育システムについては、全学教育の基盤となる重要な教育改革であるため不断の見直しの上継続展開する。また、本構想における各種国際・国内交流の</p>	<p><b>【これまでの取組状況】</b></p> <p><b>①スーパーグローバル大学創成支援事業を実行するための学内予算編成方針について</b></p> <p>学長のリーダーシップを発揮し、国際化を牽引する真のグローバル大学を目指すため、平成 26 年度予算では本学独自の機能強化予算「大学機能強化戦略経費」の戦略区分に「大学改革の推進」の区分を追加した。この予算等により、大学全体の改革の方向性を示す将来ビジョンである「岡山大学改革プラン」に対応した効果的・効率的かつ戦略的な事業計画を編成した。特に、スーパーグローバル大学創成支援事業を実行するため、「グローバルな社会で活躍する人材を全学で育成するため教育改革の実現」を重点施策に掲げた。</p> <p>平成 27 年度予算では、第 3 期中期目標期間（平成 28～33 年度）に向けて専門分野毎の強みや特色、社会的役割を最大限に活かし、自ら改善・発展する仕組を構築した。持続的な競争力を持ち、高い付加価値を生み出すことを目指し、財政面における学内マネジメント機能を高める観点から引き続き「大学機能強化戦略経費」を計上し、大学改革及び機能強化を推進した。</p> <p>平成 28 年度予算では、「岡山大学改革プラン」に対応した事業計画を編成し、「Build &amp; Renovate」をスローガンに世界のリーディング大学と伍して、卓越的な教育研究や社会実装を推進した。特に、日本人学生の海外派遣及び留学生の受入実績を向上させるための取組及びグローバル・ディスカバリー・プログラム新設に向けた取組を「大学機能強化戦略経費」の重点施策として、限られた財源の中で戦略的な予算配分を行った。</p> <p>平成 29 年度予算では、大学改革の推進や大学・部局運営業務の効率化に向けた取組を支援し、機動力のある大学改革を断行した。</p> <p>平成 30 年度予算では、地球規模の社会課題を解決するとともに、人類の持続可能性を Academia として追究することを念頭に置き、世界に向け創造的な知の成果を発信し、新たなイノベーション創出により、地域とともに真にグローバルな教育・研究拠点としての「学都岡山」の実現を目指した。</p> <p>特に、平成 30 年度より「大学機能強化戦略経費」の戦略区分に「持続可能な</p>

企図は、費用と効果を常に比較評価することとしており、例えばグローバル実践型教育における地域からの人財提供や国際学生シェアハウス等環境整備については、事業期間中の経費抑制、ニーズへの対応は言うに及ばず、事業終了後も**地域総がかりで本構想を推進**し、かつ**最少の費用で最大の効果を検討・実践**する。

以上のような体制で、財政支援期間終了後も本取組を拡充し継続していく。勿論 10 年後の世界の状況は大きく変容することが予想されるものの、有機的組織を念頭にプロジェクトベースで柔軟に事業に当たる体制と予算の見える化を重視するため、継続性については問題ない。本事業は、知識基盤社会及びグローバル社会で我が国を牽引していくための 1 つの構成要素であり、本構想を契機として、本学全体の教育、研究、入試、組織等あらゆる面における改革を行い、本学が真のグローバル社会を牽引する代表的機関となるよう弛まぬ努力を重ねていく。

また、財政支援期間終了後は、必要経費を経常経費の範囲内で賄うことを念頭に置いて構想しており、加えて**産官学協働体制も構築**しているため、事業の継続を担保している。例えば岡山県は、平成 24 年度策定の「第 3 次おかやま夢づくりプラン」でグローバル人材育成のための中長期的施策を行うとしており、すでに県とあらゆる面で連携体制がある。また、平成 24 年度に岡山経済同友会、岡山県産業振興財団及び本学を含む県内 4 大学（本学、岡山理科大学、岡山商科大学、吉備国際大学）は、アジアからの留学生を支援する「アジア留学生ビジネスネットワーク構築支援事業」に関する覚書を締結し、同友会が留学生に対する奨学金を拠出し、会員企業が学生をインターンとして受け入れることを決めた。産官学とのこうしたあらゆる連携を活かし、地域の他大学も含めた体制を視野に入れ、本事業を展開していく。

社会への貢献」を新設し、本学の目的である「人類社会の持続的進化のための新たなパラダイム構築」に資するとともに、楨野ビジョンの推進を図った。また、人類共通課題である国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」を社会との共通言語とし、教育研究並びに社会貢献活動を推進するための体制整備を行った。

令和元年度予算では、「持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）」Agenda 2030 達成への貢献を大学経営の重要戦略として予算編成した。

### ②外部資金によるスーパーグローバル大学創成支援事業の支援について

自己収入の増加策として、本学における教育活動、国際交流、社会・地域貢献の一層の進展及びキャンパス環境の整備・充実に図り、学都創成・グローバル化の推進並びにイノベーション創出に資することを目的とし、平成 27 年度に「岡山大学学都基金」を設立し、スーパーグローバル大学創成支援事業等への支援を可能とする仕組を構築した。

平成 28 年度には、岡山県内の主な経済団体や企業、本学 OB、自治体、県外の著名財界人からなる「岡山大学学都基金発起人会」を設置して、発起人への募金依頼やファンドレイザーによる企業訪問に積極的に力を入れた。

平成 29 年度には、「岡山大学学都基金」の事業見直しを行い、留学生やグローバル人材育成に係る支援以外に、本学が推進する SDGs への取組等についても、支援受入が可能となるようにした。さらに、自動販売機設置企業と連携し、企業等の事業所に岡山大学学都基金への寄附金付き自動販売機を 2 台設置した。

平成 30 年度には、「岡山大学学都基金発起人会」を発展的に展開させるため、「岡山大学学都振興会」を設置した。「岡山大学学都基金」発足からの寄付受入総額は、約 6 億 5 千万円となった。

### ③スーパーグローバル大学創成支援事業における資源配分の最適化について

人事面においては、学長のリーダーシップの下、学内資源配分の最適化を図るため「教員再配置システム」を平成 27 年度に構築し、戦略的ポストを全学から捻出している。平成 30 年度までに合計 29 人の教員を、全学教育・学生支援機構やグローバル・ディスカバリー・プログラム、ヘルスシステム統合科学研究科等へ戦略的に再配置し、全学のグローバル教育等を推進した。

また、学長・担当理事の下、自らの判断で動く実務家集団 5U（UEA, URA, UAA, UGA, UPR）を年俸制によって外部より登用し、体制強化を図っている。平成 30 年度には、UGA を海外戦略担当副学長に任命し、岡山大学のグローバルな展開における強力な推進力となった。さらに、UGA 1 人及び UAA 1 人の人件費について、

本学独自の機能強化予算「大学機能強化戦略経費」等により、内在化を図った。

#### **(④スーパーグローバル大学創成支援事業におけるガバナンス体制について)**

大学改革に関する戦略や方針策定等について、大学執行部間の情報提供や意見交換等の機会を確保するため、大学改革推進会議を平成26年4月に新設し、原則毎週開催し、年俸制の導入促進、国立大学法人運営費交付金の在り方（重点支援）の検討、平成29年度概算要求の方向性等を議論した。また、大学改革に関する具体的な施策の実施等について、大学執行部と部局長との意見交換や情報共有等の機会を確保するため、BR（Build & Renovate）会議を平成26年4月に新設し、教員再配置システム、外国人教員及び女性教員数増加に向けた取組、第3期中期目標期間における戦略の指標等を議論した。

平成29年度には、これまでの「先導的推進体制」から「目標管理による推進体制」に深化させて、学長以下全執行部・全部局が一体となり実行性を高めた。大学改革を包括的に推進するため、MBO-S（Management By Objectives and Self-Control）と、IR/IE（Institutional Research/Institutional Effectiveness）による目標管理で教職員の意識改革を図り、大学戦略会議及び大学改革推進のためのプロジェクト本部会議を新設した。また、地域と国際社会とのより一体的なパートナーシップ構築を推進することを目的として、岡山大学SDGs推進本部と岡山大学SDGs推進企画会議を平成30年2月に新設した。

平成30年度には、学長が経営に注力する体制とするため、経営と教学に係るガバナンス体制を見直し、新たに総括副学長（プロボスト）を配置し、教育、入試改革、国際に係る校務を当該副学長が担う責任体制とすること、さらに、経営に学外からの視点を取り込むため、理事（経営力強化担当）を登用すること、学内における学長、執行部の意思決定及び意思疎通を図る会議体の強化を検討した結果、複数の会議体を廃止・統合して、新たに大学経営戦略会議を設置することを決定し、令和元年度から運用することとした。

また、平成26年度に、大学の国際化と本事業に対応した機能強化を図るため設置したグローバル・パートナーズは、本事業を牽引し、国際化の推進に成果をもたらしてきた。しかし、本事業の自走化を考慮し、今後、中長期的に大学全体として国際化をより定着させるためには、各部局における日常的な体制整備を図る必要があると判断した。そこで、グローバル・パートナーズの持つノウハウを基に、各部局が国際化を推進できるように、平成30年度末をもってグローバル・パートナーズを発展的に解消して、教育部門と事務部門に分離し、事

務職員は新設の事務局国際部所属とし、新たに国際事務対応非常勤職員等を各部局にも配置することによって、国際案件における部局との緊密な連携を実現する国際体制の見直しを行った。

#### 【これまでの取組における課題】

国立大学法人運営費交付金を財源とする大学機能強化戦略経費については、給与改定や共済保険料負担率への対応、さらに、機能強化促進係数等の影響により、益々財源確保が厳しい状況となっている。

また、自走化できるよう多様な財源を確保するための体制整備を実施し、より外部資金獲得機能を強化する必要がある。さらに、自走化に向けた日常的な学内業務への移行も必要である。

#### 【今後の展望】（自走化に向けた具体的取組）

新たな価値を生み出す礎となる知の創出とそれを支える人材育成を担う国立大学の役割への期待は大いに高まっており、法人化のメリットをこれまで以上に活かし、既存の枠組みや手法等にとらわれない大胆な発想の転換と IR/IE 機能の強化を図り、エビデンスに基づく政策判断を行い、限りある学内資源を的確に重点施策へ集中投資することで、組織やプロジェクトのリ・デザインを加速させ、組織全体をリードする将来ビジョンに基づいた自己改革・新陳代謝を実行する。学長のリーダーシップの下、学内の部局毎に人件費の中身を含め厳密な数字で教育・研究コストと成果を把握し、成果がコストに見合うものか評価し配分するために、区分経理（管理会計）を試行し、新たな経営力強化に取組む。戦略的な資源の獲得・配分を前提とした経営的視点による大学運営を行うことで経営力を強化し、引き続き大学機能強化戦略経費の確保に努める。

自走化に向けた具体的取組としては、自主財源による人件費の内在化を平成30年度からの年次計画に基づき、段階的に進めていく。例えば、グローバル・パートナーズにおいて構築した種々の事業を平準化するとともに、各部局に国際業務を担う職員を置き、国際業務の分散化を図る。その中で、当該職員の人件費は全学人件費等へ移行することで内在化を図り、さらに国際部業務の整理統合を進め、総体的な人件費を削減する。

また、外部資金等の獲得も進める。例えば、大学院予備教育特別コース等の短期留学受入プログラムや、ライデン大学や米國務省「重要言語奨学金（CLS）プログラム」等の海外からの語学研修受入等に係るプログラムフィーの徴収及びネーミングライツ等によって、自走化の原資となる財源の確保に努める。