

大学基準協会 第5回学長セミナー

広島大学の大学改革と学長の 戦略的リーダーシップの強化

広島大学長 越智 光夫



広島大学

2018年1月20日



広島大学が目指す大学像

- **建学の精神、理念五原則**
- **第3期中期目標（2016年3月）**
- **新長期ビジョン「SPLENDOR PLAN2017」
（2017年4月）**

自由で平和な一つの大学



初代学長 森戸辰男
(元文部大臣)

理念5原則：

- 平和を希求する精神
- 新たなる知の創造
- 豊かな人間性を培う教育
- 地域社会・国際社会との共存
- 絶えざる自己変革

原爆被爆建物 旧理学部1号館 (広島市中区東千田町)



広島大学の第3期中期目標（2016年3月）

- 本学の伝統と実績を活かした教養教育を根幹に
「平和を希求し、チャレンジする国際的教養人」の養成を行う
- 研究大学強化促進事業やスーパーグローバル大学創成支援事業なども包含する「広島大学改革構想」を着実に実行し、徹底した「大学改革」と「国際化」を推進し、今後、10年以内に世界大学ランキングトップ100に入る総合研究大学を目指す
- ガバナンス体制を恒常的に見直しつつ、学長のリーダーシップの下で経営基盤を強化し、本学の教育や研究面でのパフォーマンスをモニターする独自の目標達成型重要業績指標（AKPI®）等やIR機能を活用した分析を基に本学の強みや特色を活かす戦略的なマネジメントを行う。



新長期ビジョン「SPLENDOR PLAN 2017」の実現

ミッション（使命と役割）

新しい平和科学の理念＝「持続可能な発展を導く科学」を確立し、多様性をはぐくむ
自由で平和な国際社会の実現

全体コンセプト 「持続可能な発展を導く科学」を実践する世界的な教育研究拠点の構築

目 標 「持続可能な発展を導く科学」を実践する知の拠点としての総合研究大学

アクター

平和を希求する精神を持ち、持続可能な社会の実現に向けてチャレンジする
学生及び研究者

フレーム

研究大学強化促進事業やスーパーグローバル大学創成支援事業（トップ型）など
を包含する「広島大学改革構想」（2015年策定）を着実に実行

ステージ

従来の規範意識が変化し、価値観が一層多様化する未来社会において、共存する
全ての地域と人々

到達目標

徹底した「大学改革」と「国際化」を推進し、2023年度までに「持続可能な発展を
導く科学」を実践する知の拠点として世界大学ランキングトップ100に入る
総合研究大学を目指す

ビジョン

研究

「持続可能な発展を導く科学」を支える基礎研究と先端研究の高度化

教育

変動する世界を俯瞰し、国際的にチャレンジする人財の輩出

社会貢献

地域と国際社会が協同して発展する社会連携の強化



SPLENDOR PLANで掲げる「広島大学の自画像」

世界中から好奇心
にあふれる若者や学び
直しの社会人が集う、
**世界トップレベルの
教育・研究環境**を提供する
キャンパス



生涯で何度でも
学んでみたい「持続可
能な発展を導く科学」を
リードし、そびえ立つ
知の世界的拠点



全ての構成員が、
**平和で安定した輝か
しい未来社会の創造**に
向けて、自主的に学び、誇
りと希望に満ちて挑む
チャレンジングな
大学



新しい平和科学の理念 = 「持続可能な発展を導く科学」を確立し、
多様性をはぐくむ自由で平和な国際社会の実現

～SPLENDOR PLAN 2017～



求められる学長のリーダーシップ

■ 学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律

(平成26年6月27日公布、平成27年4月1日施行)

【改正の趣旨】

大学（短期大学を含む。以下同じ。）が、人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、**学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することが重要**である。

■ 第5期科学技術基本計画（平成28～32年度）

(平成28年1月22日 閣議決定)

科学技術イノベーションを推進する上で、その中核的な実行主体である国立大学の組織を抜本的に改革し、機能の強化を図ることが喫緊の課題であり、国立大学改革と政府の研究資金制度改革とを一体的に推進する。

～中略～

具体的には、**教育研究組織の大胆な再編や新陳代謝、学長のリーダーシップやマネジメント力の強化、人事給与システムの改革、経営人材の育成・確保等**が求められる。

さらに、経営力強化に向けた財務基盤の強化のための方策を講ずることが重要であり、国内外の企業との共同研究等の拡大に向けた、大学による企業との対話の努力及び協力の枠組みの構築等が求められる。

人材育成・イノベーション拠点としての大学への期待



社会環境変化の大きい中で柔軟に対応し、大学全体で力を結集、調整し、大学の運營業務全般を迅速に決断、行動に移す必要性



世界トップレベルの研究大学として

- ◆ 文部科学省の**研究大学強化促進事業**に採択（平成25年8月）
- ◆ 集中的な研究環境改革等の実施により研究力強化を促進し，世界トップ100を目指す
- ◆ 平成25年度より10年間、年間約3億円の補助金が支給される(5年目に中間評価)

【研究大学強化促進事業】

日本では論文の国際的シェアが相対的に低下傾向
国際競争力の向上が課題

→ 研究力強化が不可欠

RU

【世界トップ100に向けた取り組み】

- URAをはじめとする研究推進体制
- 世界的研究拠点の継続的創出
- 優れた研究人材の確保・育成のための競争的環境の確立
- 国際研究活動の活性化

「研究大学」指定機関（22機関）

※ 配分 4億円 (4大学)	東京大学	国立
	京都大学	国立
	東北大学	国立
	名古屋大学	国立
配分 3億円 (12大学・ 機関)	広島大学	国立
	大阪大学	国立
	九州大学	国立
	東京工業大学	国立
	筑波大学	国立
	早稲田大学 ほか6機関	私立
配分 2億円 (6大学)	北海道大学	国立
	神戸大学	国立
	慶応義塾大学 ほか3大学	私立

※ 平成25年度における配分額を示す



研究力強化の方針

01

URAをはじめとする研究推進体制・研究環境の整備

【取組の狙い】

- 研究に専念できる環境整備
- 研究戦略・強化方針立案・評価

02

世界的研究拠点の継続的創出

【取組の狙い】

- 特色ある研究グループの形成
- 社会や学術の動向を踏まえた研究拠点活動の展開



【取組の狙い】

- 多様な研究人材の確保・育成
- 厚みのある研究者層
- 人的資源の効果的投入

【取組の狙い】

- 国際的な存在・評価の向上
- 海外研究者・研究機関との交流の活性化
- 国際研究成果の発信

03

優れた研究人材の確保・育成のための競争的環境の確立

国際研究活動の活性化

04



本学の研究拠点

自立型研究拠点：10拠点、インキュベーション研究拠点：16拠点（計26拠点認定）

Q値(質的指標)：論文に占めるTop10%論文数の割合 V値(量的指標)：当該分野の論文数の世界シェア ※()内は拠点数

	V1	V2(1)	V3(13)	V4(8)	V5(6)
Q1 (11)	複合領域	宇宙科学(1)	物理学(2) 臨床医学(2) 分子生物学・遺伝学(3)	材料科学(2) 環境/生態学 地球科学(1) 免疫学	
Q2 (9)			化学(3) 数学	農業科学(1) 植物・動物学(2)	社会科学・一般(3)
Q3 (8)			生物学・生化学(3) 薬理学・毒性学	計算機科学 工学(2)	精神医学/心理学(1) 経済学・経営学(2)
Q4			微生物学 神経科学・行動学		

自立

極限宇宙研究拠点



東広島天文台（かなた望遠鏡）
元天文台長の登用
ノーベル賞受賞者招聘

インキュベーション

広島大学健康長寿研究拠点



豊富な国際研究ネットワークと共同研究の実績
⇒ノーベル賞受賞者招聘

自立

ゲノム編集研究拠点



2016 文部科学省産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）採択

自立

キラル物性研究拠点



2015 日本学術振興会研究拠点形成事業「A先端拠点形成型」採択
WPIプログラム1次選考通過

インキュベーション

広島大学医療経済研究拠点



医歯薬と人文社会系の融合拠点

大型プロジェクト・融合研究の創出

世界トップクラスを目指す研究拠点

【広島大学研究拠点】 (2017年6月現在) ※2017年にインキュベーション拠点から昇格

自立型研究拠点 10拠点	ESI 22分野	インキュベーション研究拠点 16拠点	ESI 22分野
第1期選定拠点		第2期選定拠点	
クロマチン動態数理研究拠点	生物学・生化学	広島の知と経験を基盤とした実践的平和構築学確立のための研究拠点	社会科学・一般
ゲノム編集研究拠点	分子生物学・遺伝学	高機能難加工材の製造・先端加工システム開発による革新的ものづくり研究拠点	材料科学
広島肝臓プロジェクト研究センター	臨床医学	環境共生スマート材料研究拠点	化学
第2期選定拠点		スマートバイオセンシング融合研究拠点	生物学・生化学
社会実装指向型HiSENS拠点	工学	本能行動の発現メカニズムに関する総合科学研究推進拠点	生物学・生化学
第3期選定拠点		日本食・発酵食品の革新的研究開発拠点 - 日本食の機能性開発センター -	農業科学
うつ病の革新的診断・治療法開発研究拠点	精神医学・心理学	第3期選定拠点	
窒素循環エネルギーキャリア (Nキャリア) 研究拠点	材料科学	広島大学医療経済研究拠点	経済学・経営学
第4期選定拠点		エネルギー超高度利用研究拠点	工学
キラル物性研究拠点 ※	物理学	創発的物性物理研究拠点	物理学
極限宇宙研究拠点 ※	宇宙科学	機能性ナノ酸化物研究拠点	化学
基礎研究を畜産技術開発につなげるトランスレーショナル型研究拠点	植物・動物学	第4期選定拠点	
創薬・バイオマーカー拠点	分子生物学・遺伝学	「光」ドラッグデリバリー研究拠点	化学
インキュベーション研究拠点 16拠点	ESI 22分野	プレート収束域の物質科学研究拠点	地球科学
第1期選定拠点		教育ヴィジョン研究センター	社会科学・一般
広島大学健康長寿研究拠点	分子生物学・遺伝学	次世代を救う広大発 Green Revolution を創出する植物研究拠点	植物・動物学
緊急被ばくに即時対応できる再生医療研究拠点	臨床医学		



精神的価値が成長する感性イノベーション拠点

文部科学省 平成25年度「**革新的イノベーション創出プログラム (COI STREAM)**」に採択

物質的豊かさに加え、感性が新たな価値を創出・成長させ、アクティブ思考で「モノ」と「こころ」の豊かさの調和を実現できるハピネス社会の創造を目指す

研究リーダー
山脇 成人 特任教授

最先端の「こころ」の脳科学研究技術を活用して感性を可視化

人と人、人とモノを感性でつなぐ

Brain Emotion Interface (BEI)

【広島大学COI中核拠点】

広島大学、広島市立大学、産業技術総合研究所、マツダ株式会社、
三菱ケミカル株式会社、アンデルセングループ、コベルコ建機株式会社、
広島ガス株式会社 等





研究拠点の選定と重点支援

- 研究推進の中核を担う研究拠点を多面的な指標で選定
- 研究人材の戦略的配置・URAによる重点支援

(重点支援例)

- 研究人材の戦略的重点配置
- URAによる外部資金獲得支援、国際会議開催・国際研究成果発信支援等

(財政支援)

- 自立型研究拠点：外部資金獲得に応じたインセンティブ措置（学長裁量経費）
- インキュベーション研究拠点：ネットワーク形成支援として500～600万円/1拠点（RU補助金）

研究推進機構会議で認定

自立型研究拠点
(外部資金で自立)

3年：中間評価、
5年：最終評価
⇒継続・改廃の決定

審査

インキュベーション研究拠点

2年：中間評価、3年：最終評価
⇒自立型への昇格・改廃の決定

毎年4～5拠点選定

審査

研究者グループの申請

研究推進機構会議で認定

自立型研究拠点	計：10拠点
(2014年)	採択 3件 ※
(2015年)	申請 2件→採択 1件
(2016年)	申請 3件→採択 2件
(2017年)	申請 2件→採択 1件 昇格 3件
※ トップダウンで決定	

インキュベーション研究拠点	計：16拠点
(2014年)	申請 37件→採択 7件
(2015年)	申請 17件→採択 6件
(2016年)	申請 16件→採択 4件
(2017年)	申請 10件→採択 4件

2017年

第1期拠点の最終評価を実施

- 3拠点：自立型に昇格
- 2拠点：継続
- 2拠点：支援終了



スーパーグローバル大学として

※「トップ型」は、世界大学ランキングTOP100を目指す力のある世界レベルの教育研究を行うトップ大学を対象としている。

- ◆ 文部科学省のスーパーグローバル大学創成支援事業 **トップ型[※]13大学**に採択（平成26年9月）
- ◆ 徹底した「大学改革」と「国際化」を断行し，世界トップ100を目指す
- ◆ 10年間，年間4億2000万円を上限に補助金が支給される(4年目,7年目に中間評価)

【スーパーグローバル大学創成支援事業】

日本が世界をリードしていくためには、
大学の国際競争力向上と
グローバルに活躍できる人材育成が不可欠

SGU

【世界トップ100に向けた取り組み】

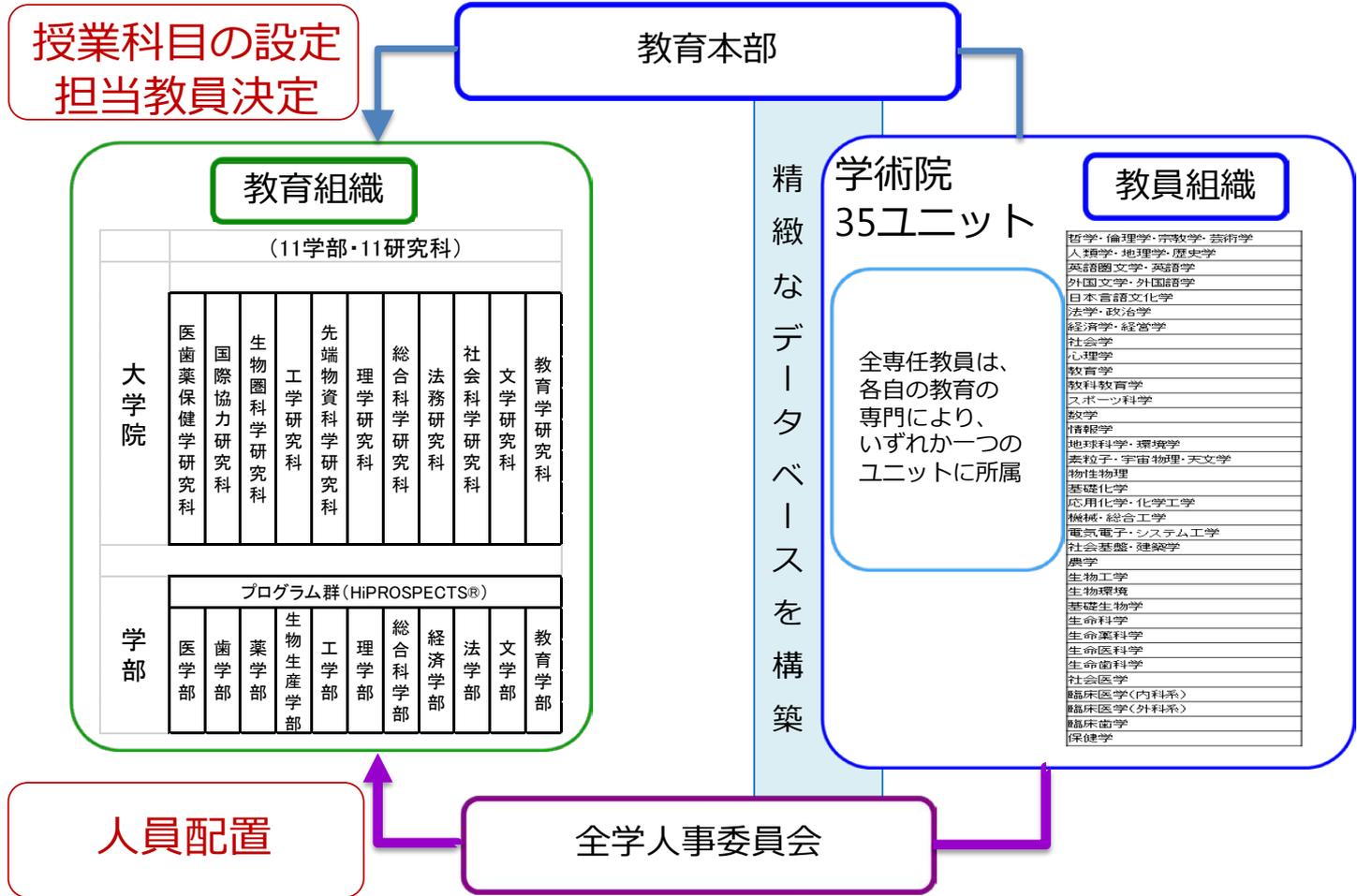
- 卓越した研究拠点の形成・展開
- 国際通用性の高い教育の提供
- 流動性の高い教育システムの構築
- 世界からの優秀な人材の獲得

【「トップ型」採択大学(13大学)】

北海道大学	国立
東北大学	国立
筑波大学	国立
東京大学	国立
東京医科歯科大学	国立
東京工業大学	国立
名古屋大学	国立
京都大学	国立
大阪大学	国立
広島大学	国立
九州大学	国立
慶應義塾大学	私立
早稲田大学	私立

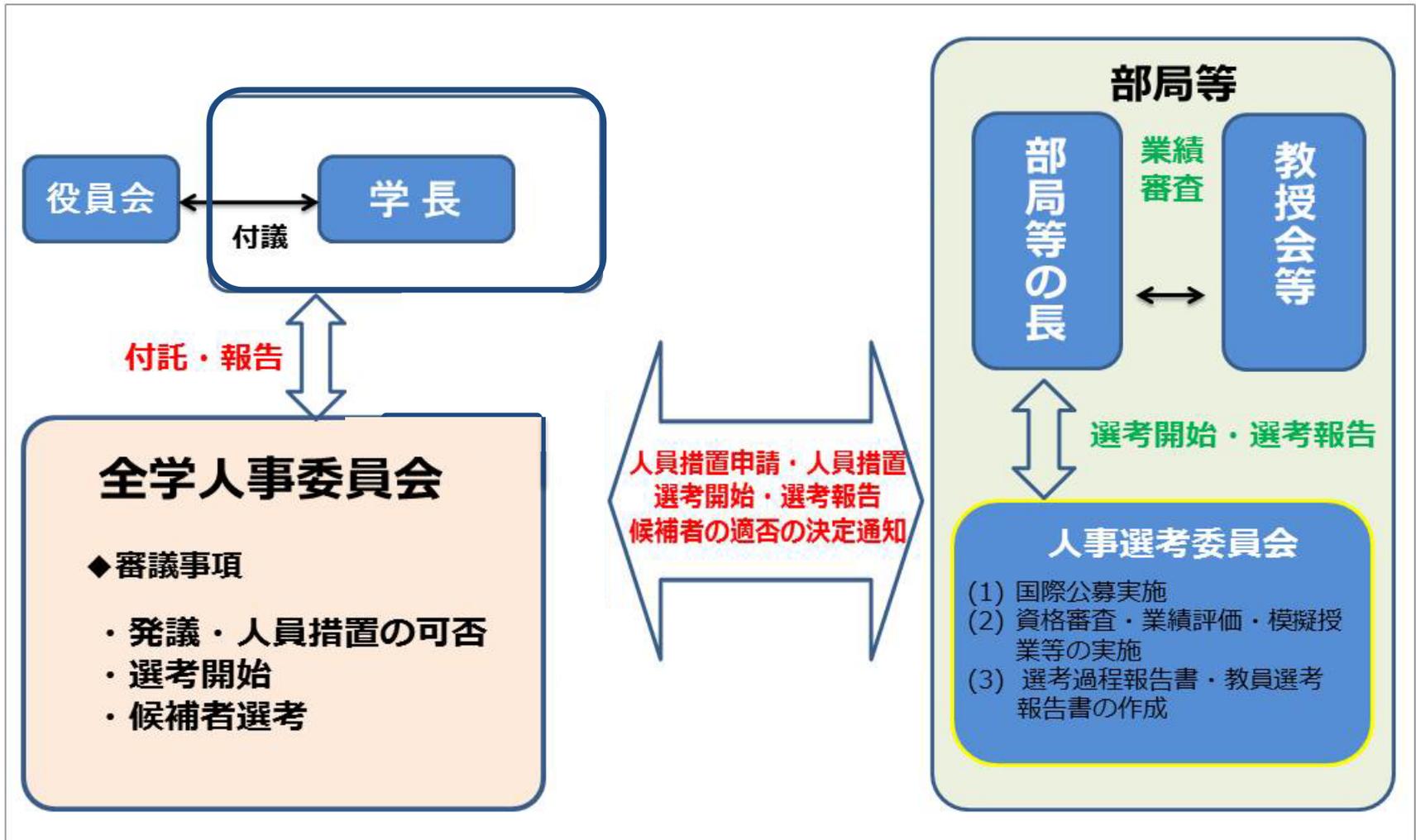


全学一元化した教員組織「学術院」を設置(平成28年4月)





教員人事のフローチャート

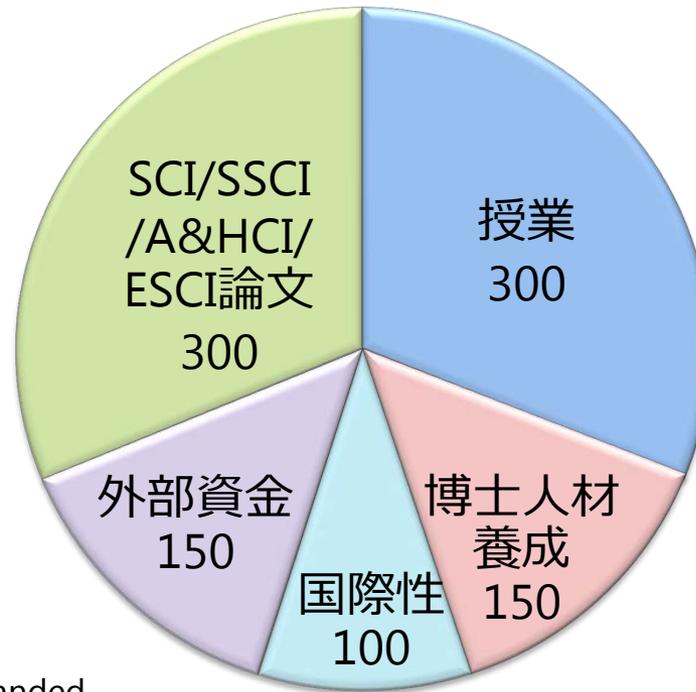




AKPI®(目標達成型重要業績指標)の設定目標

世界トップ100の大学であるために必要な値を指標化

(AKPI®の内訳と各目標値)



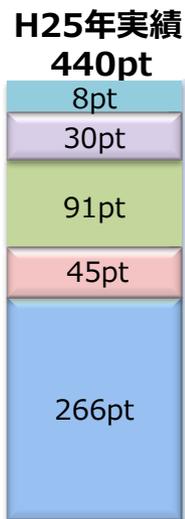
目標達成型
Achievement-motivated
重要業績指標
Key Performance Indicator

SCI : Science Citation Index Expanded
SSCI : Social Sciences Citation Index
A&HCI : Arts & Humanities Citation Index
ESCI : Emerging Sources Citation Index



Top100大学の分析から設定

AKPI®1000ptを達成することにより世界トップ100を達成



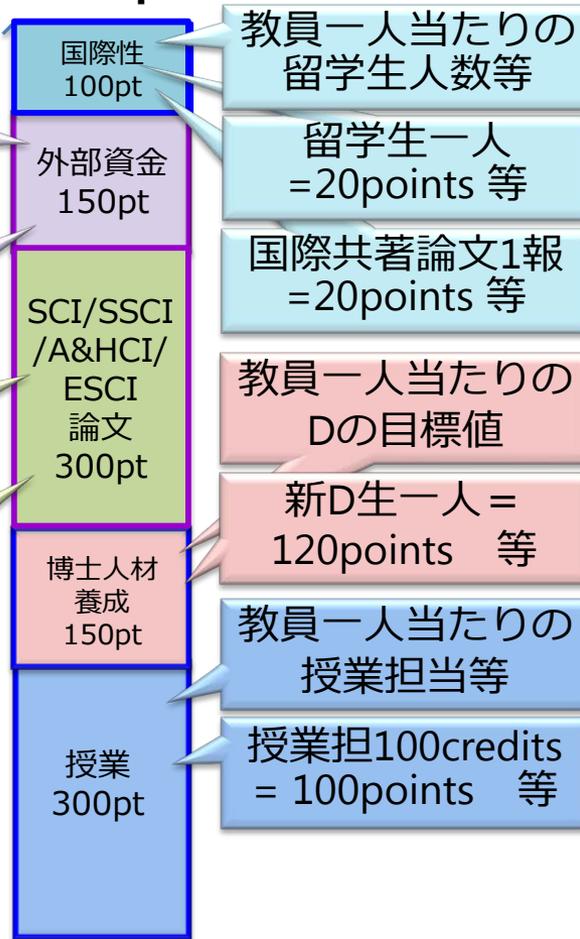
H28年実績 AKPI® 541

世界トップ100の大学であるために必要な値
Top100大学を分析し、設定

- 教員一人当たり 目標1500万円
- 外部資金10万円 =1point
- 教員一人当たり 目標3報
- SCI等論文1報 =100points

H35年目標 1000pt

全学に必要な値を教員一人当たり換算





情報科学部の新設(2018年4月)

データから世界の未来を拓く人材を育成する

データサイエンスコース

データ分析、統計関連科目、及びデータに基づいた高次の問題解決につながる知識と技術を学ぶ

インフォマティクスコース **情報処理のスペシャリスト**

複雑化かつ大規模化した情報を適切かつ効率的に管理し、処理分析するための知識と技術を学ぶ

● 将来の進路

データサイエンティスト、データアナリスト、
情報サービスエンジニア、システムエンジニア、
リサーチアソシエイト等

入学定員：80名

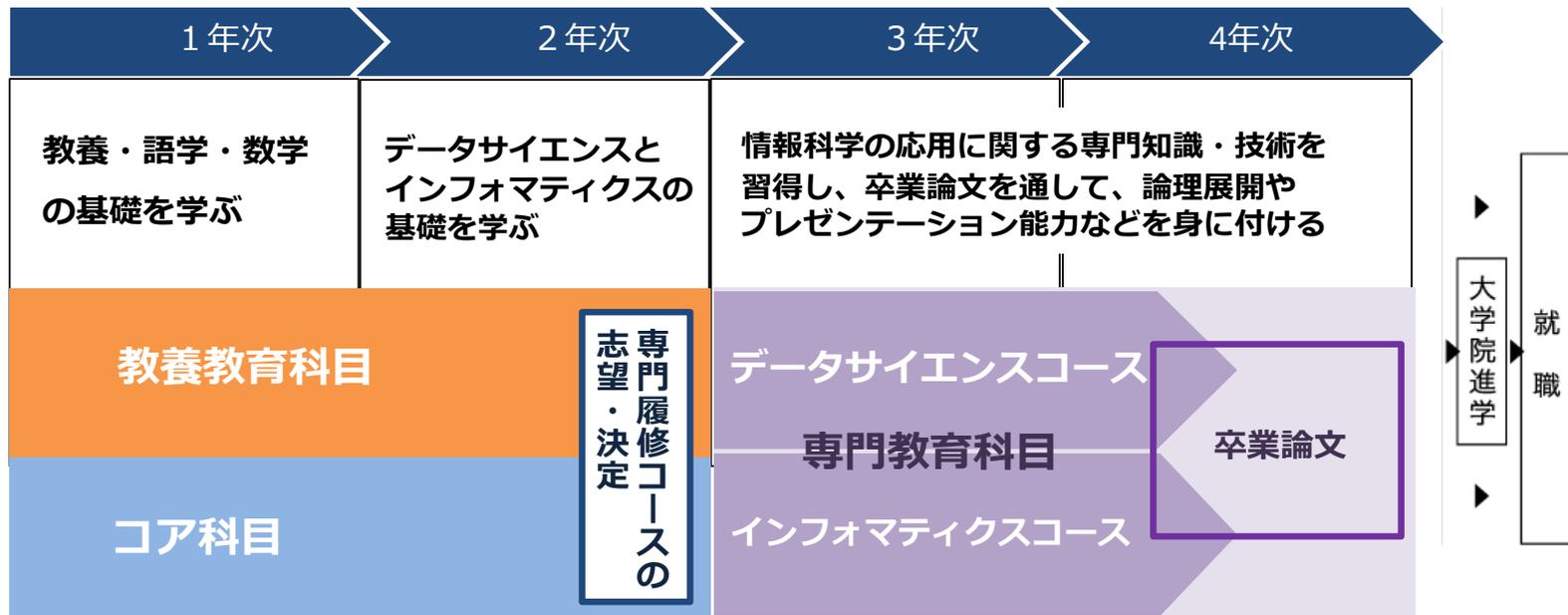
初代・情報科学部長に、
木島正明（きじま まさあき）氏
（現 首都大学東京教授）が就任予定





情報科学部のカリキュラム

3年次から、専門履修コース（データサイエンスコース、インフォマティクスコース）に分かれ、専門知識・技術を習得します





総合科学部 国際共創学科の新設(2018年4月)

世界中から集まった学生と一緒に学び、文化間コミュニケーション能力、寛容性、国際舞台で求められる多角的視野と思考力、協調性を身に付ける

IGS 5つのポイント

- 入学から卒業まで、**授業を英語**で行います（半年間の留学）。
- 文理融合を目指して、グローバルな問題解決に挑みます。
- ことばのパワーを身につけます。
- **様々な国籍の学生**が共に学びます。
- 専門性と実務に取り組む積極性を身につけます。

IGS 3つの視点

- 「文化と観光」
- 「平和とコミュニケーション」
- 「環境と社会」

● 将来の進路

国内外の企業、国内・国際公的機関や行政機関、NGOや国際NPO等

※入学定員：40名





国際共創学科のカリキュラム

授業は英語で行われ、2年次に半年間の留学が必修です





日本人留学経験者数を増やす仕組み



STARTプログラムの拡充（平成28年度～）

STARTプログラム

海外経験の少ない1年次生を海外協定大学へ派遣し、授業（教養・語学）を受けるとともに、現地学生とのディスカッション・交流等を行い、長期留学への動機づけとする。欧米及び東南アジアに10プログラム、**1学年の1割以上**を派遣。



START+プログラム（平成29年度新設）

学部2・3年次生を対象に、STARTプログラムのステップアップ版として、より**語学力強化に比重**をおいた能力別授業に、他国からの留学生とともに参加。



Global Peace Leadership Program（平成29年度新設、定員20名）

海外留学必須とし、国際的教養人に必要となる英語力、リーダーシップ力や平和への理解等を養うためのカリキュラムを履修し、国際的教養力を育む特定プログラム。



	H25年度		H28年度	
日本人留学経験者数	392人	➔	588人	50.0%増
大学間協定に基づく派遣日本人学生数	470人	➔	679人	44.4%増



特徴的な海外派遣プログラム

START (スタート) プログラム

Study Tour Abroad for Realization and Transformation

Point!

- ・ 海外経験の少ない学部1年生が対象
- ・ 学生負担費用以外は、大学が補助
- ・ 教養教育科目として単位習得可能



- ・ 渡航先：米国、ニュージーランド、オーストラリア(費用：12万)
インドネシア、ベトナム、タイ(費用：9万) 台湾(費用：7万) 等
- ・ 派遣実績：平成28年度 266人

	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
派遣人数	120	144	208	212	266

- ・ 期 間：夏季・冬季の長期休暇中に2週間程度(各回20~30名)
- ・ 教職員が同行し、現地で講義やワークショップ、現地公用語の語学授業、現地学生との交流等を行う。
- ・ 滞在先は、ホームステイや現地学生寮等



世界から、広大へ

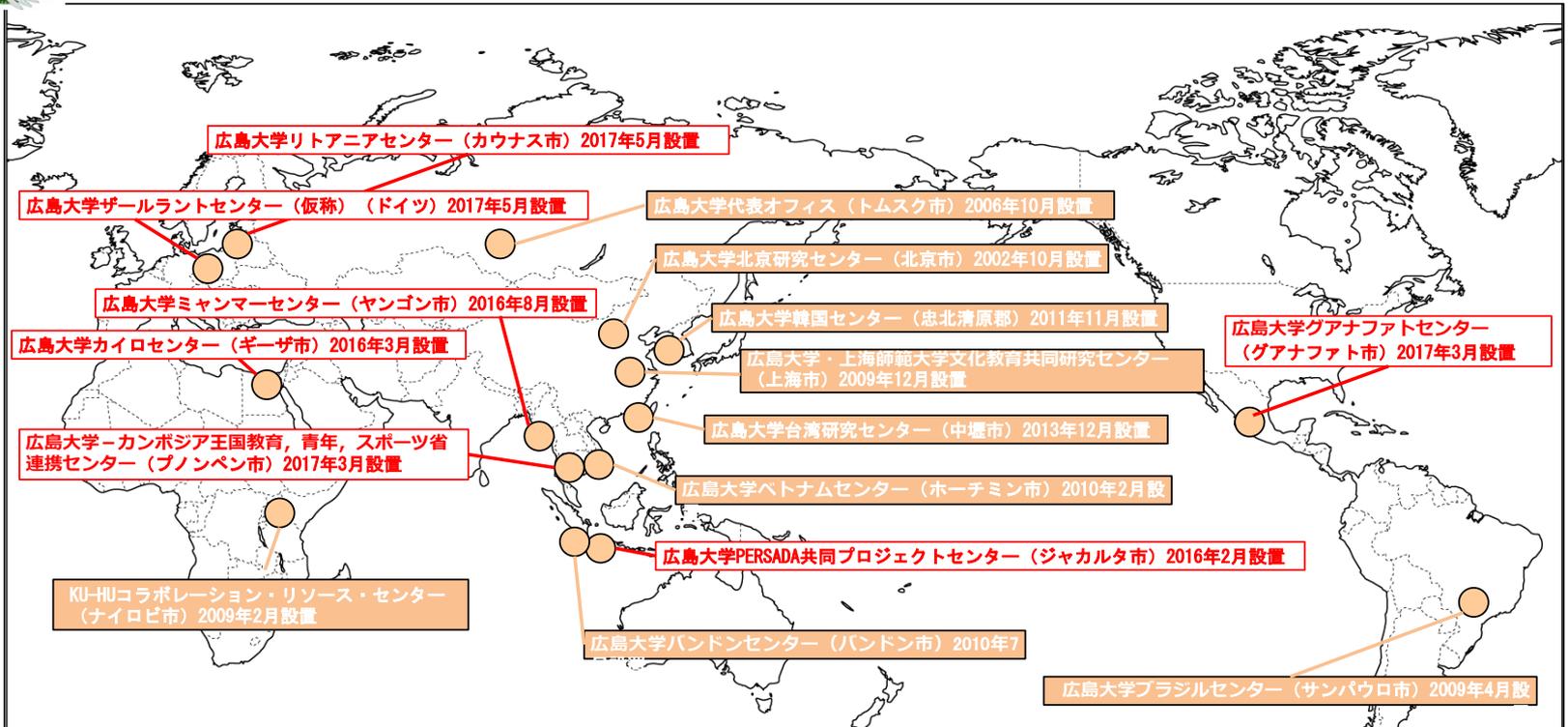


世界**75**ヶか国・地域から
1,745人の留学生を受け入れ
(平成29年11月1日現在)





世界に広がる海外拠点



～世界とつながるネットワーク～

世界14ヶ国 **16拠点** にひろがる **海外拠点**

広島大学海外拠点設置状況 (2017年5月)



海外大学との交流を通じて ～日墨学長会議～

■ 第3回日墨学長会議をメキシコ国際開発協力庁と共同主催

2017年11月30日（木）～12月1日に、第3回日墨学長会議を広島で開催しました。

日本の30の大学と関係機関、メキシコの39の大学と関係機関から、約150名が出席し、「産学官連携によるイノベーションに向けた協働」をテーマに議論し、両国の大学間の交流を深めました。



越智学長(左)とメキシコ国際開発協力庁 アグスティン ガルシーア・ロベス長官(右)



最終日には、「両国間の産学官連携を量的に拡大していくために、今後も学長会議を継続していく」などの共同声明を読み上げ、参加者が拍手で採択して閉幕しました。

←共同声明を読み上げた、メキシコ高等教育機関協会（ANUIES）のハイメ ヴァルス・エスポンダ会長(左)と越智学長（右）



世界で活躍するリーダーによる講義を開催

「世界に羽ばたく。教養の力」

各界のリーダーがリレー形式で授業を担当。新入生たちに、それぞれの生きざまやスピリッツに触れ、わくわくする何かをつかんでもらう。

【2017年度の講師の方々】

- ◆池谷 裕二氏（東京大学薬学部教授）
- ◆井上 康生氏（全日本柔道男子監督）
- ◆小山田 浩子氏（小説家 第150回芥川賞受賞） **文学部卒業**
- ◆楠 雄治氏（楽天証券株式会社 代表取締役社長） **文学部卒業**
- ◆佃 和夫氏（三菱重工業株式会社 取締役相談役）
- ◆中丸 三千繪氏（オペラ歌手 マリア・カラス・コンクール優勝） **広島大学客員教授**
- ◆二宮 清純氏（スポーツジャーナリスト）
- ◆野村 謙二郎氏（広島東洋カープ前監督） **教育学研究科在籍**
- ◆前川 正雄氏（株式会社前川製作所 顧問）
- ◆山坂 哲郎氏（株式会社バルコム 代表取締役） **教育学部卒業**



各界リーダー8人との「対談集」を出版



「世界に羽ばたく。教養の力」でご講演いただいたうちの7人と、2017年4月に開催した「広島大学知のフォーラム」で講演いただいた2001年ノーベル生理学・医学賞受賞者のポール・ナース博士を加えた8人の方々で行った対談を納めた本を出版しました。

【出版本情報】

タイトル：「自分にはかできないことはなんだろう」

広島大学 世界に羽ばたく教養の力より」

編著者：越智光夫（広島大学長）

対談者：中丸三千繪氏（オペラ歌手）、池谷裕二氏（脳研究者）、井上康生氏（全日本柔道男子監督）、二宮清純氏（スポーツジャーナリスト）、佃和夫氏（三菱重工業株式会社相談役）、野村謙二郎氏（広島東洋カープ前監督）、山坂哲郎氏（株式会社バルコム代表取締役）、ポール・ナース博士（遺伝学者・細胞生物学者）

体裁：B6判変型、240ページ

価格：1296円（税込）

出版社：PHP研究所



ノーベル賞受賞者を招いた講演会を開催

広島大学「知のフォーラム」

広島大学から世界へ ～世界のトップ研究者に聞く～

世界を驚かせた研究者の講演やディスカッションを間近で聞き、
未来の科学者を目指す学生たちに新たな夢と情熱を与える。

■ 第1回（2016年3月7日開催）

ジョン・ガードン博士（英国ケンブリッジ大学 ウェルカムトラスト 英国癌研究基金
ガードン研究所教授）2012年ノーベル生理学・医学賞受賞

山中 伸弥博士（京都大学iPS細胞研究所長・広島大学特別栄誉教授）
2012年ノーベル生理学・医学賞受賞

■ 第2回（2016年11月29日開催）

梶田 隆章博士（東京大学宇宙線研究所長・東京大学特別栄誉教授）
2015年ノーベル物理学賞受賞

■ 第3回（2017年4月5日開催）

ポール・ナース博士（英国フランス・クリック研究所長）
2001年ノーベル生理学・医学賞受賞



学生への経済支援 ～独自の奨学制度～

・ フェニックス奨学制度

学力が優秀でありながら、経済的理由により大学進学が困難な学生を支援

- ・ 奨学金の給付(10万円/月),入学料の全額免除,在学中の授業料全額免除
- ・ 学部新生10名程度を選考

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28
人数(人)	18	26	34	40	42	32
給付奨学金 (万円)	2,160	3,050	4,080	4,800	4,980	3,816

・ 光り輝く奨学制度 (平成29年度開始)

人物及び学業成績が優秀でありながら経済的に困窮している学生を支援

- ・ 奨学金の給付(10万円/月),在学中(3年次・4年次)の授業料全額免除
- ・ 若干名

・ エクセレント・スチューデント・スカラシップ

学業成績,学術活動等が優秀な学生に,修学費を支援

- ・ 大学院の各研究科学生数等に対して30名に1人を目安に選考
- ・ 選考年度の後期分授業料を全額免除

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28
表彰者数 (人)	96	93	137	135	143	144
免除額 (万円)	2,496	2,385	3,456	3,510	3,526	3,584

最後に

ご清聴ありがとうございました。

広島大学は、高い教育力・研究力を活かし、

「平和を希求し、チャレンジする国際的教養人」
を育成して参ります。

また、教職員が喜びを
見出し、働きがいのある
大学であり続けたいと
願っております。

