

2025年度九州大学国際化に向けた提案

九州大学外国人教員アドバイザリーグループ(SIAG)

目次

1. SIAGについて
2. 協力教員
3. 全体像
4. 提案概要
5. 提案事項

1. SIAG について

The Strategic International Advisory Group (SIAG) は、九州大学グローバル化推進本部長により指名された本学所属の外国人教員で構成されている。九州大学の教職員としての職務及び職場環境に関わるあらゆる事項について協議し、特に本学の国際化推進の観点から提言を取りまとめることを目的として活動している。

SIAG の 2 つの主な活動内容

a) FD の開催

SIAG では、外国人教員や九州大学の国際化に関連することをテーマとして、FD を原則年 3 回開催している。FD はすべての教職員を対象としており、ネットワーキング及び情報交換の場としても活用されている。FD は基本的に英語と日本語の二言語で実施され、内容は九州大学国際部が運営するウェブサイト「Global Gateways」でアーカイブ公開される。

b) 九州大学の国際化に向けた提言の策定

SIAG は、2 年に 1 度「提案書」を作成し、大学執行部に提出している。これまでの「提案書」は 2017 年 3 月、2019 年 9 月、2022 年 3 月、2024 年 3 月に提出された。提出後は、大学執行部との定例ミーティング（年 3 回）において詳細に議論され、可能な範囲で実施計画の策定及び進捗確認が行われている。「提案書」が提出されるのは、今回が 5 度目となる。

2. 協力教員

SIAG Board メンバー

氏名	職位	所属
ローレンス ヨハン	副学長、教授	基幹教育院
許斐 ナタリー	副理事、教授	国際戦略企画室
カアヴェイロ ホセ	副理事、教授	薬学研究院
エルジャマル オサマ	教授	総合理工学研究院
ヴァン フーテム エレン	教授	人文科学研究院
李 曉燕 (リ ギョウエン)	准教授	共創教育推進センター
謝 家暉 (ツエ カーフアイ)	准教授	農学研究院

SIAG Associate Board メンバー

氏名	職位	所属
劉 慧新 (リュウ フィシン)	副理事、教授	理学研究院
ドラモンド ダグラス	教授	農学研究院
サラントゥ メラニー	教授	芸術工学研究院
レメイン ジェラード バスチアン	教授	芸術工学研究院
ファルザネ フーマン	教授	総合理工学研究院
ホール アンドリュー	准教授	比較社会文化研究院
カーター ケイレブ	准教授	人文科学研究院
ロビンソン エンリケ フリッツ	講師	言語文化研究院

3. 全体像

本提案書は、全体的なビジョンを示すとともに、現在の仕組みを改善することで、その実現の道筋を明確にすることを目的としている。研究者と学生の双方にとって魅力ある大学とするため、私たちは全ての関係部局と連携し、提案事項の実現に向けて今後も取り組んでいく。

九州大学は研究大学として、研究と教育の卓越性が最優先であることは言うまでもない。これは、教員が研究と教育に最大限の時間と労力を注げるよう、適切な学術環境を整え、管理運営の改善と効率化のために DX や AI 等の利用可能なあらゆる手段を活用することを意味している。本提案では、この基本的な考え方を踏まえ、次の四つの分野について詳述する。(1) 教育の国際化、(2) 日英二言語による支援、(3) 研究環境の改善、(4) 管理運営業務の効率化。本提案の具体的な提言に先立ち、全体的な視点からいくつかの基本的な考え方を示す。

私たちが考える大きな課題

九州大学は現在、大学ランキングの向上と文部科学省が掲げる目標達成に向け、指標（留学生・外国人研究者の数、日本人学生の海外派遣数など）を改善することを目的とした国際化戦略を推進している。これらの取組の多くは、当初は文部科学省の短期的な補助金によって支えられるが、その継続には大学自身が独自の財源を確保することが求められているため、本来の教育・研究活動から資源が大きくシフトする状況が生じている。その結果、文部科学省からの運営費交付金の減少やインフレの影響を超える速度で、教育・研究に充てられる財源が急速に損なわれつつある。この状況は短期的な思考を助長し、大学を産業界からの受託研究契約に偏った機関へ傾かせる可能性がある。

大学ランキングを過度に重視することは、本質的な課題から目を逸らしかねない。複数のランキング（THE、QS など）を分析した結果、日本国内での順位はおおむね同様の傾向を示しており、九州大学は日本の大学の中で通常トップ 10 の後半、5 位から 10 位に位置している。しかし、世界的にみると、日本の大学の評価はランキングによって大きく異なっている。QS は日本の大学を比較的高く評価し、THE は中程度の評価にとどまる。あるランキングでは日本の大学はトップ 1000 に 1 校も入っていなかった。これは、日本の大学の総合的な評価が、個々の大学の取り組みよりも、日本の高等教育全体に対する評価やイメージによって大きく左右されていることを示唆している。したがってランキング競争に過度に依拠することは賢明とは言えない。九州大学としては、自らが目指すべき「最良の大学」であることを追求する方が望ましい。むしろ、本当に優先すべき課題が何かを明確にすべきである。重要なステークホルダーは誰なのか。そして、九州大学は彼らに何を提供すべきなのか。

ビジョン

研究と教育における卓越性を最優先とすること

研究における卓越性

意義ある研究活動には、十分な時間と資金、そして成果を実績に基づいて正当に評価する制度が必要である。短期的な目標や信頼性に疑問の残る指標に基づくマイクロマネジメントによって望ましい成果が得られることはほとんどない。九州大学は、研究活動が奨励され、守られ、支援される強靱で持続的で安定した研究環境を整備し、挑戦的な長期目標（例：論文発表のスピードや量よりもトップ10%論文の発表を優先）の達成を目指すべきである。また、研究業績は昇進や給与において公正に評価されるべきであり、その際には競争的資金の獲得状況だけでなく、同分野の研究者による評価に基づいた研究成果の卓越性に対してもインセンティブを与える仕組みを設ける必要がある。

教育における卓越性

AI時代において、大学教育は知識を一方向的に与えるだけではなく、学生の批判的思考能力を育成することに焦点を当てるべきである。人員が減少する中で、本学は教育プログラムの在り方を再検討する必要がある。場合によっては基幹教育の再構築も検討すべきである。人口減少が進む社会において、持続可能な教育体制を構築するため、提供する科目の規模や範囲についても見直しを行う必要がある。「あらゆる分野を網羅する大学」を目指すよりも、限られた資源をより少数の重点分野に集中させる方が望ましい。

教育は研究である。教育は研究と密接に結びついている。むしろ研究こそが教育であると言えるだろう。学生の批判的思考力を育成し、AIに代替できない学習機会を提供するためには、問題や仮説を自ら設定する段階から、本格的な探究を実施する段階に至るまで、学生が主体的に研究に取り組み、発展させる力を育むことが重要である。教育を「研究として」明確に位置付けて構成することが、教育プログラムの質向上に繋がる。

4. 提案概要

- **教育の国際化:** 既存の国際教育・学生交流プログラムは一定の成果を上げているが、大学全体で共通する制度・枠組みが十分に整備されていない。そこで本提言では、Student Committee for the Internationalization of Kyushu University (SCIKyu、九州大学国際化学生委員会) と International Education Navigation Center (iNavi、国際教育ナビゲーションセンター) の知見を取り入れながら、カリキュラム、教育方法、学生の学修経験、教員の能力開発(FD)を相互に結び付ける統合的アプローチを採用し、VISION 2030 との整合を図る共通の定義を確立することを提案する。
- **日英二言語による支援:** 統合的なデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進のアプローチを通じ、大学全体で完全に日英二言語に対応した環境の構築を加速させる必要がある。これには明確な優先順位、体系的なモニタリング、統一された翻訳基準、適切なインセンティブの導入、そして国内他大学との比較検証 (ベンチマーキング) が必要である。段階的な行動計画により二言語化方針を具体化し、全学的な実施を支援するとともに、大学全体に持続的な効果が及ぶようにする。
- **研究環境の改善:** 国際的に競争力のある研究を維持し、優秀な国際的な人材を確保するため、外国人教員向けの研究環境を強化すべきである。具体的には、共同利用施設の透明性のある利用機会を保障 (利用規則、予約、研修に関する情報を日英で提供することを含む)、最低限の基盤的予算と学内の研究資金、共同研究資金の確保、さらに現実的な授業担当上限の設定による研究時間の確保が求められる。
- **管理運営業務の効率化:** 研究・教育における世界水準の卓越性を達成するためには、教員の学術活動を支援・促進する構造と仕組みを整備し、教員が最大限に効率化された事務体制に支えられる環境を整える必要がある。事務手続きの体系的な削減、事務職員と教員の常識的かつ効果的な連携の推進、並びに国内他大学の SIAG に類似した組織との意見交換を提案する。

5. 提案事項

5.1. 教育の国際化

背景

九州大学は、二言語化の推進、外国人教員の参画の促進、支援体制の改善を通じて、国際化された環境整備において着実な進展を遂げてきた。他方、学生が学修を通じてグローバルな能力を身に付けるための教育については、部局ごとに取組が分散している。English-Medium Instruction (EMI、英語を用いた授業)、Collaborative Online International Learning (COIL、国際協働オンライン学修) /Project-Based Learning (PBL、課題解決型学習)、学生交流プログラムなどの既存の取組は有望だが、大学全体で共通する制度的な枠組みが十分に整備されていない。そこで本提言では、「教育の国際化」に関する共通の定義を確立するとともに、SCIkyu 及び iNavi の知見を活用し、VISION 2030 との整合を確保しながら、カリキュラム、教育方法、学生の学修経験、教員の能力開発を相互に結び付ける統合的アプローチを採用することを提案する。

「教育の国際化」の定義案

九州大学における「教育の国際化」とは、使用言語にかかわらず、カリキュラム、教育実践、学生の成長プロセスにおいて、グローバル、異文化、比較的視点を体系的かつ意図的に統合することである。これにより異文化間で協働し、グローバル社会において責任ある役割を果たすとともに、グローバルな環境において知識を応用できる人材を育成する。

提案(主要施策)

1. カリキュラムと内容 – 何を教えるか

- グローバル及び異文化理解に関する学修目標をシラバスに組み込む。
- 学際的(かつ国際的)共同科目、バーチャル交流(ハイブリッド形式を含む)、比較モジュールを拡充する。
- 国際的視点を取り入れた教養科目を推進する。

2. 教育方法・学修設計 – 学生の学び方

- COIL/Virtual Exchange (VE、バーチャル交流)、多文化チームワーク、グローバルなテーマを扱う PBL (プロジェクトベースドラーニング) を奨励する。
- 国際化された教育のための指導指針とモデル教材を提供する。
- EMI とインクルーシブ教育における FD を強化し、模範的なシラバスやグッドプラクティスを紹介する。

3. 学修コミュニティとインクルージョン – 誰が共に学び、どのように学ぶか

- 日本人学生と外国人留学生が協働する機会を創出する。

- 混合 TA チームなど、多様なバックグラウンドをもつ学生が協働するピアサポートシステムを導入する。
- 学修支援・文化的支援・言語的支援を一体的な枠組みのもとで統合する。

4. 学生の成長プロセス – 学生が身に付ける能力(スキルと成長)

- 異文化理解力、リフレクティブ・ラーニング、グローバル・シティズンシップを育成する機会を強化する。
- カリキュラム内外の国際的な活動・経験（国際的な交流や地域連携活動など）との連携。
- グローバルプロフェッショナル認定制度との連携（認定とキャリアパスのため）。
- 国内学生の国際的な交流や国際化プログラムへの参加支援。

5. 評価と質の保証 – 成果をどのように測るか

- 学修効果を評価するために定量的指標と定性的指標の双方を活用する。
- 優れたグッドプラクティスを特定し、全学展開する。
- コース及びプログラム設計を支援・指導するための九州大学独自の評価基準を開発する。
- 国際化教育の取組について、定期的な見直しを促す。
- 教育の国際化を以下の三つのレベルで評価する：
 - A. 組織レベル（制度及び職員）
 - B. 教員／プログラムレベル（カリキュラム設計と教員の関与）
 - C. コース／活動レベル（学生の学修成果、経験、フィードバック）

成果指標(KPIs)

A. 定量的 KPIs

主要施策 1:カリキュラムと内容

- グローバルまたは異文化学習目標を設定したコースの比率
- カリキュラム全体でグローバルな到達目標を体系的に位置付けているプログラムの比率
- 必修科目へ組み込まれた COIL/VE 活動の数
- 九州大学の国際化教育評価基準を使用している部局数

主要施策 2:教育方法・学修設計

- COIL/VE、多文化チームワーク、グローバルなテーマを扱う PBL を採用している科目の比率
- 教員の EMI、インクルーシブ教育、異文化ファシリテーション研修への参加状況

主要施策 3:学修コミュニティとインクルージョン

- 混合グループへの参加率（日本人学生×外国人留学生）
- 「言語的安全性」に関する指標と学生の帰属意識
- 誰もが利用可能な教材を提供する授業の比率

主要施策 4:学生の成長プロセス

- グローバル対応力と意識の向上を実感したと回答する学生の比率
- 国際的な学生モビリティとハイブリッド型国際プログラムへの参加状況
- グローバルプロフェッショナル認定制度の修了率

主要施策 5:評価と質の保証

- 年次自己点検を完了した教員数
- 改善措置の実施率
- 教員の関連研修への参加状況

B. 定性的指標

主要施策 1、2 カリキュラムと教育方法

- リフレクティブ・ティーチングポートフォリオ（授業実践の振り返りを含む教育の記録）
- コース設計のピアレビュー
- 学修効果を示すケーススタディ

主要施策 3、4 学生の学修経験

- リフレクション・ジャーナル（学習振り返り記録）、異文化ポートフォリオ、及びナラティブ（記述的）レポート
- SCIKyu 主導のフォーカスグループ及び学生との共同設計によるシラバスや活動（SCIKyu と iNavi）、学生フィードバックに基づくコースの改善
- 「言語的安全性」と学修時の安心感に関する簡易アンケート調査

追加提案:九州大学独自の「グローバル対応力と意識」定義の策定

多くのグローバル対応力と意識の枠組みは西洋的な教育観（個人主義、自己主張、直接的コミュニケーション）に基づいているが、以下の点に基づき、文化的背景に配慮した九州大学独自のグローバル対応力と意識の定義を策定することが望ましい：

- 日本の社会文化的価値観（例：謙虚さ、人間関係の調和、集団志向）
- 九州大学の学生の学習実態と経験談
- VISION 2030
- 文部科学省の「グローバル人材」に関する議論

これにより妥当性を確保し、文化的バイアスを回避するとともに、実効性のある指標の策定が可能となる。

5.2. 日英二言語による支援

九州大学の国際競争力を高めるためには、完全に日英二言語に対応した職場環境にする取組をさらに加速させる必要がある。従前の取組により二言語でのコミュニケーションは改善されているが、外国人教員の十分な参画を妨げる構造的課題が依然として残っている。以下の提案は、これらの課題に対応し、包摂的かつ機能的な学術環境を支えるための短期、中期、長期的な取組を示すものである。

包括的なデジタルトランスフォーメーション(DX)アプローチを通じて日英二言語化を組織文化に定着させ、大学運営に全構成員が平等に参画できる体制を強化する。

- **短期**：DX と包括性を整合させた簡潔な内部声明により二言語化の方針を再確認し、全組織にその目的を周知するとともに、試行的取組への参加を拡大する。
- **中期**：報告体制と業務フローを標準化し、DX 研修に二言語化の内容を組み込み、すべての試行実施部局に対し日英二言語による成果物の提出を求める。
- **長期**：年次報告とダッシュボードによる二言語化の制度化、計画策定（関連する場合は教員活動進捗・報告システム Q-RADeRS を含む）における KPI としての組み込み、二言語対応の業務フローを新任者研修及びリーダーシップ研修の中に統合する。

九州大学における二言語化の推進には、以下の三つの並行した目標がある：1) 二言語化の取組を一層強化すること、2) 方針の実施状況を把握するためのモニタリング体制を構築すること、3) 一貫性・正確性を確保した翻訳実務と AI 翻訳における適切な機密保持プロトコルに基づく明確な翻訳優先順位を設定することである。

- **短期**：優先順位及び対象範囲を明確化したうえで、二言語化方針を改訂する。
 - 小規模なワーキンググループを設置する。
 - 主要なモニタリング指標を定義する。
 - 優先順位（例：上位 50 件）の文書リスト及び随時更新される用語ガイドを承認する。
 - AI 翻訳の機密保持規則を最終決定する。
- **中期**：部局レベルでのチェックリストと年次進捗報告を導入する。また選定された部局ではモニタリングを試行し簡易な学内ダッシュボードを公開する。共有用語集・テンプレート・人的レビュー支援を備えた AI 翻訳ハブを拡充させる。
- **長期**：
 - VISION 2030 に沿った全学的なモニタリングと報告体制を制度化する。
 - 二言語化を標準的な業績評価の枠組みに組み込む（必要に応じて Q-RADeRS にも反映させる）。

- 翻訳基準の統一、優先文書の年次見直し、ガバナンスを確保した長期的な AI 翻訳基盤を整備する。

二言語化の取組を支援する職員へのインセンティブを創出する。

- 短期：二言語化の取組に職員の関与を促進するため、インセンティブを導入する。
 - 全部局において日英二言語対応及び英語対応可能な事務職員の配置を優先する。
 - 何を「二言語化への貢献」とみなすかを明確に定義し、実現可能なインセンティブ（例：表彰、業務負担軽減、小規模な報酬）を導入する。
- 中期：「簡易」な表彰制度（例：認定証やバッジ）を立ち上げ、年1回公募する。
- 長期：正式な学内表彰制度のもとで、二言語化への貢献の評価を昇任及び人材育成の枠組みに組み込み、制度的に位置付ける。

他の国立大学における二言語化のベストプラクティスを共有するため、実践的な取組や得られた知見を共有するセッションや連絡会を調整、実施する。

- 短期：少数の同等の大学を対象にベンチマーキングに向けた働きかけを開始し、現状把握のための基礎情報を収集する。
- 中期：1～2回のオンラインベンチマーキングセッションを開催し、簡潔な報告資料を共有する。
- 長期：継続的な大学間交流の枠組み（例：全国ネットワークや年次で開催大学を持ち回りとするフォーラム）を確立する。

5.3. 研究環境の改善

外国人研究者の研究上の課題

九州大学に着任する外国人教員は、研究活動や長期的な研究計画の構築において、いくつか特有の課題に直面している。課題は主に四つのカテゴリーに分類される：共同利用施設へのアクセス、言語上の障壁、研究資金、研究時間の確保である。本提案は、九州大学の全教員が研究活動を継続し、トップジャーナルに掲載されるような国際的に競争力のある研究成果を生み出すことを目的とする。研究に適した環境を整えられない場合、優秀な教員や学生の受け入れや定着がより困難になる。

設備・共同利用施設へのアクセス

全ての分野の教員を支援し、九州大学が国際的競争力を維持できるよう、とりわけ英語資料を備えた図書館及び中核的研究インフラを含む、質の高い共同利用施設・資源を維持する。

- 主要な英語学術誌・データベースの購読を継続し、主要な英語刊行物を紙媒体で購入することで、最新情報を取得できる状態を確保する。
- 外国人研究者が中核設備・共同利用施設を容易に利用できるよう、明確な規則、予約手続き、問い合わせ先を整備する。
- 共同利用施設の予約管理、研修、日常的業務を担当する専任の事務・技術職員（教員以外）を配置する。
- 以下の機能を備えた英語版オンラインプラットフォームを開発する：
 - 各キャンパスの共同利用施設を一覧で表示
 - 利用可能な機器、利用料金、利用条件を明示
 - 問い合わせ先と申請書を英語と日本語で提供
 - 利用マニュアルと機器利用のためのトレーニング情報を英語で提供
- 以下のとおり料金体系を見直すこと：
 - 研究資金の限られた若手研究者や外国人研究者が、研究に必要な施設を無料または低コストで利用できるようにする。
 - 日本語で運用されているシステムや機器利用に伴う技術支援を、外国人研究者がより容易に利用できるよう配慮する（例：技術補助員の時間単価引き下げ）。

研究資金の支援と基盤的予算

- 外国人教員の研究活動を支援するための学内基金を設立する。
- 外国人研究者と日本人研究者の共同プロジェクトを支援する学内共同研究基金を創設し、共同指導・共同研究を促進する。

- すべての部局において、外部資金の獲得状況にかかわらず、各研究室が最低限必要な運営経費（光熱費、消耗品費、安全関連費、基本的な維持管理費等）を賄えるよう、全学共通の基盤的予算（公費）の最低基準を設定する。教育及び管理業務に要する経費は基盤的予算で負担すべきであり、教員が獲得する外部研究資金に依存することを前提とすべきではない。

研究時間

- 英語による授業を担当する教員が不足しているため、外国人教員は学部教育に過大な負担を強いられている。大学は外国人教員が十分な研究時間を確保できるよう、教育業務の上限を設定すべきである。現行の教育負担の算定制度は大学院教育に偏重しており、制度の抜本的な見直しが必要である。

提案される措置

- 短期(1年以内):
 - 英語対応の共同利用施設プラットフォームを設計・導入する。
 - 主要な共同利用施設には専任の事務・技術職員を配置し、教員に依存しない体制とする。
 - 基本的な利用マニュアルを英語で作成する。
 - 資金が限られている外国人研究者のために一時的な利用料減免制度を導入する。
- 中長期:
 - 競争的資金の獲得状況にかかわらず、基盤的予算が保証されるよう予算方針を調整する。
 - 外国人研究者向け基金や、外国人研究者と日本人研究者の共同プロジェクトを促進する学内共同研究基金など、明確な応募要件と透明性の高い審査基準を備えた学内資金制度を正式に設立する。
 - 外国人研究者の利用データとフィードバックを定期的に検証し、施設利用規則、人員配置、資金調達メカニズムをさらに改善する。
 - すべての教員に最低限の研究時間を保証するため、教育負担を調整する。

5.4. 管理運営業務の効率化

教員の中核となる能力と貢献は研究と教育にある。外国人及び日本人を問わず、教員がその能力を最大限に発揮するためには、適切な事務的支援が必要である。外国人教員にとっては、大学における管理運営業務の慣行を理解し、言語の違いに対応するという追加的な負担も存在する。管理運営業務の効率化はこうした障壁を取り除き、煩雑な事務手続きを削減することにつながる。海外の大学と比較すると、本学の管理運営業務には過剰な書類作業と人的資源の非効率な配置が見られる。

書類業務の削減

過剰な書類業務は研究や教育に充てる時間を奪い、活動を阻害する要因となる。シンポジウム、講演会、フィールドトリップ、図書購入などに伴う手続きを考えると、何もしない方が容易であると感じられてしまう状況がある。こうした状況が長期的に続けば、教員のエネルギーと創造性が枯渇する。この負担を軽減することは、活発で健全な学術環境実現に資することになる。

信頼を前提とした責任体制

- 現在の管理運営業務における風習は、安全確保と不正防止を目的として研修・情報共有・書類提出を過度に重視している。その結果、書類業務が問題を未然に防いでいるかのような錯覚を生んでいるが、実際には不正行為や不祥事、詐欺等に対する十分な抑止や防止には必ずしもつながっていない。
- むしろ、研究者は専門家として責任を持って業務を遂行できるという信頼を前提とし、バランスを再調整すべきである。
- その一方で、違反があった場合には実効性のある説明責任の仕組みを伴うべきである。現在、教員が職務を怠ったり、ハラスメント、不正行為、詐欺などを犯したりした場合の「処分」の「実効性」（あるいはその影響力）が十分に認識されていない可能性がある。
- いかなる非専門的行為についても、その結果は加害者個人に帰属すべきであり、大学全体に帰属させるべきではない。

事務手続きの簡素化

- 書類を削減・簡素化し、文書内の記載内容を最小限に抑える。
- e-ラーニングの受講義務を削減・簡素化する。
- AI を戦略的に活用し、事務手続きにおける教員の負担を軽減するとともに、事務職員間の業務分担を最適化する。

管理運営業務における人的資源の効果的な統合

現状は、二つの組織が存在するかのようである。一方の「教員組織」は教育・研究の設計・実施を担い自律的に運営されている。他方の「事務組織」は後方支援・経理業務・文部科学省対応等を担う。この権限の分断は、連携の不足、ミスマッチ、非効率、意思疎通の齟齬、摩擦を生じさせている。予算管理は1円単位まで厳格に行われているが、その運用は非効率な帳簿管理を生み、資源の最適化を阻害することにつながっている。現行の事務職員の人事異動は効率性、コミュニケーション、職場関係の構築に悪影響を及ぼしている。さらに、二言語化についてもさらなる推進が求められる。

「事務組織」と「教員組織」の連携強化

- 事務職員の採用、評価、昇進は、大学のニーズに沿って戦略的に実施すべきである（例：国際対応力を重要な能力として位置付け、それに応じた評価を行う）。
- 事務組織と教員組織の運営は、中央事務部によるより強力な統括のもと、さらに合理化されるべきである。
- 予算配分と会計処理は、会計年度に過度に縛られることなく、状況に応じて柔軟に対応できる仕組みを目指すべきである。
- 国際的背景を有する事務職員を採用する。
- グローバルな対応能力を持つ日本人または外国人事務職員に、専門職相当の給与を支給する。

人事異動を減らし、前もってより計画的に実施する

- 人事異動は、各部局及び事務部のニーズや状況に応じて、前もってより計画的に実施すべきである。
- 人事異動の頻度は、職員のキャリアに応じて設定すべきである（例：多様な能力を習得するため、若手職員はより頻繁に異動し、経験豊富な職員や上級管理職は、関連分野における知識と専門性を深化させるため、より長い期間の同一分野に配属される）。

大学横断型 SIAG の創設

- 大学間でノウハウやグッドプラクティスを共有する
- 文部科学省へのロビー活動を行う
- 初期段階では、九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）を通じたFDを実施することで、組織化することが可能である