



佐賀大学の現状(イマ)と未来(コレカラ)

寺本 憲功(理事・副学長:2期生)
後藤 昌昭(統括理事・副学長:3期生)

経営理念

目指す大学
 芸術的感性豊かな 多様性に富む
 グローバルな視野を持つ 地(知)の拠点
 (教育・経済・芸術地域デザイン・理工・農・医の6学)

育成したい人材
 佐賀の歴史に誇りを持ち、文化圏が高く芸術的素養のある、
 社会の変容に対応できる多様性に富む人材

第3期の運営方針

- ▶ 経営理念・方針の認識共有強化
- ▶ イノベーションの推進
- ▶ 地域貢献事業の拡充および創出
- ▶ 地域雇用拡大と就職率の向上
- ▶ 歴史認識・文化圏向上への貢献
- ▶ グローバル化の推進
→ 東南アジアとのネットワークの強化
- ▶ コンプライアンスの強化

IRデータの活用

① 学内へのデータ公開 ~情報提供機能と 影響機能~

作成データ、用語集などを学内教職員限定で公開

② 月例データの提供による 学内情報の共有

月例データを部局へ提供し、大学全体の課題の共有や早期リスクの発見に繋げる

大学運営連絡会 (学長、理事、監事等) モニタリング

【毎月の報告内容】

- 部局トピックス・KPI進捗
- 月例報告データ現況分析
- 課題点への部局対応状況等

【IRデータ情報提供(月例)】
学生数等の基本データ、KPI等

③ 学長経費(評価反映特別経費)へのデータ活用

【活用例】 本学の特色、強みを生かした取組の推進、強化に向けたインセンティブの付与

【配分方針】
 本学の特色、強みを生かした取組を推進するため、部局の当該取組とPOC(ポータル)に基づき(成果(アウトカム))に対する評価(事業の評価)及びIR機能を活用した情報に基づく評価を行い配分

【評価対象】
 (1)事業の評価
 教育や研究、社会貢献等の諸活動における部局の特色や強みを生かした取組とその成果
 (2)業務の評価
 部局における諸活動の成果に関する IR室から提供される情報

④ IR関連書籍第2弾! 「大学マネジメントとIR」

2015.9 国立大学法人佐賀大学IR室 編集
定価:本体1,389円+税

本書は、定性的IR, QI, KPIを中心にマネジメントツールとしてのIRを解説

お問い合わせ・購入は、
佐賀大学IR室
Tel:0952-28-8814 (直)

2015.2 佐賀大学前学長 後藤 幸夫 著
実業之日本社

http://www.saga-u.ac.jp/koho/common/201510274925

佐賀大学版 IR の高度化に向けて (概要)

~経営戦略に必要なPDCA実行のための支援体制~

大学の使命

目標・計画

手法A
手法B
手法C
手法D
...
手法X

IRの基本コンセプト

「情報提供機能」と「影響機能」を軸とした意思決定の支援

IR室のスタンス

IR室

担当部署A
担当部署B
担当部署C
担当部署D
担当部署E
担当部署F
担当部署G
担当部署H
担当部署I
担当部署J
担当部署K
担当部署L
担当部署M
担当部署N
担当部署O
担当部署P
担当部署Q
担当部署R
担当部署S
担当部署T
担当部署U
担当部署V
担当部署W
担当部署X
担当部署Y
担当部署Z

【前提】 IRはあくまでマネジメントの手段の1つ → IRの高度化が目的ではない

IRの高度化? → 高度化の方向性

【高度化の目的】 IRの高度化・最適化を通して『マネジメント』を強化する

高度化①: 「計画達成」と「評価」の一体的支援 (KPI, QI)

計画遂行の進捗管理 → 評価に向けた対応

※ KPI, QI 設定、制度設計・評価支援

高度化②: 内部統制の支援 (アドホック対応 → モニタリング)

部局との情報共有、意見交換
計画、事業等の進捗管理
リスクの早期発見・対応
新たな取り組みへの展開

大学運営連絡会

IR支援

高度化③: 資源の最適化を支援 (資源獲得・配分、仕組み構築支援)

固定的資源配分の見直し・再定義
例) 予算・人・施設等の配分規模の見直し

流動的資源配分の見直し・再整理
例) 評価対象特別経費(事業・業務)インセンティブ配分規模の提供
成長戦略としての新規事業への配分規模の提供
資源獲得のための情報提供等
例) 収益事業モデルの構築支援

高度化④: データストックによる情報提供(公開) 基盤の確立

データウェアハウスの構築

※ 理事室との連携、情報提供、KPI・QIモニタリング支援
※ 情報提供のための基盤整備 (Web改修支援含む)

高大接続改革プロジェクト (CBT入試の導入)

全国初のタブレットCBT入試を実施《自動採点、間違えたら再チャレンジ》
http://www.saga-u.ac.jp/koho/common/2017120510167

基礎学力・学習カテスト (2017/12/1理工学部、農学部の推薦入試 (65人受験)で実施)

教科書の基礎レベル問題を幅広く問い、受験生の基礎学力を把握。即時採点 → 全問題解答後に自動採点。間違えた問題については、問題を解くために必要な知識や考え方を示した解説を提示し、必要な知識や解き方を学習した上で問題に再チャレンジ。問題を解ければ一定の「学習力」があるものとして評価するテスト。これらの結果は、試験終了後の面接試験においても活用される。

開発したCBTシステムに関する技術を2件特許出願中。

「佐賀大学版CBT」アプリ 販売開始

700社が出展! 教育分野 日本最大の専門展
【教育ITソリューションEXPO】へ出展

- 日本の教育分野における最大の展示会「第9回教育ITソリューションEXPO (通称: EDIX)」に「佐賀大学版CBT」と共同出展
- 佐賀大学版CBTシステムを体験できる形で展示し、佐賀大学センターとおして他機関向けに販売開始

開催日時
日時: 2018年5月16日(水)~18日(金)
10:00~18:00
場所: 東京ビッグサイト
費用: 事前登録制

思考力・判断力・表現力も問うテスト (2018/11/30 AOI入試)

動画活用による出題 → 時間給、動画イメージでの出題にて、ペーパーテストでは評価できない思考力等を問うテスト。理工学部と農学部のAO入試において実施。

観察に基づく思考力・判断力・表現力

英語4技能テスト (2018/9/26 AOI入試)

英語4技能の測定に過ぎない「コミュニケーション能力」の評価に重点を置く。デジタル技術のメリットをいかに、映像や資料等の組み合わせで、対話的なコミュニケーションのみではなく、映像や資料の読み取りを踏まえた基礎的なプレゼンテーション能力も「コミュニケーション能力」の一部として評価。

4技能 + コミュニケーション能力

高大連携 プロジェクト事業の展開

http://www.sao.saga-u.ac.jp/admission_center/reform/tobira/

『教師へのとびら』 ~教師を目指す高校生の育成プログラム~ (H30年度参加者: 213名)

高校3年時、大学4年時の7年間で「教師を育てよう」という発想に立った継続型・育成型のプログラム特に、地域の教育に貢献できるような教師の育成を想定 (H26年度 開始)

- アクティブラーニングやポートフォリオなど、特徴的な教育手法を導入した継続型カリキュラム
- 従来の高大連携活動と異なり、生徒が継続的にプログラムに参加し、ポートフォリオなどの成果物を作成

『科学へのとびら』 ~科学への興味・関心を高めるためのプログラム~ (H30年度参加者: 355名)

理系分野に関心がある県内の高校生を対象に「科学」を発見・探求できる多面的な視点を育て、自らが知らなかった自身の適性や興味・関心を見つけることを目的としたプログラム (H28年度 開始)

- 原則として、課題研究は高校で研究グループを構成して実施。本学で課題研究の研究発表会を開催
- 1年生から継続的に参加し、ポートフォリオを作成

『医療人へのとびら』 ~医師・看護師を目指す高校生の育成プログラム~ (H30年度参加者: (医)114名 (看護)48名)

医師・看護師に興味・関心がある高校生に専攻の知識・能力、医療人としての適性について考える機会を与え、将来の志望の抱く手になる人材育成につなげることを目的としたプログラム (H29年度 開始)

- テーマについてグループ別に検討して発表
- など、医師・看護師等を目指すのかを各自ポートフォリオにまとめる

『社会人へのとびら』 ~社会への多様な視点とアプローチを身に付けるプログラム~ (H30年度参加者: 56名)

社会と向き合い様々な視点で課題に臨む。新聞、資料などを活用し、自らの考え、意見を積極的にまとめ、発表する基本的なスキルを身に付けることにて、社会分野への興味を喚起することを目的としたプログラム (H30年度 開始)

『アートへのとびら(仮称)』 芸術表現や芸術マネジメントについて学ぶプログラム (H31年7月START NEW)

A I 活用学生支援 プロジェクト



◆ 佐賀大学と木村情報技術株式会社と「人工知能(AI)による学生支援システム開発研究の協定書」締結
 ◆ 平成30年7月30日からシステム運用開始!
 ◆ 自然言語を理解し回答するAIチャットボットを受験生向けとして大学ウェブサイト上に設置することは国内の大学として初めての取組み!!

① 志願者・保護者による質問

AI(人工知能)が24時間365日対応

AI人工知能

会話ログ
質問・回答・DB

② IBM Watsonによる分析、学習、回答

AI-Campus

AI Campus
AI Chatbot System
2018.7.30 運用開始

(2018.7.30 スタート)

COC大学として『佐賀』の「特徴」と「強み」を生かした研究の推進

有明海、佐賀学、エネルギー、シンクロトロン、地域医療研究とともに、芸術・デザイン、バイオ・健康等の新たな領域の研究体制を整備

有明海  <p>有明海沿岸の環境再生に関する研究 海苔・2枚貝の基礎研究</p>	佐賀学  <p>「佐賀」という地域に特化した歴史・文化の探求</p>	エネルギー  <p>省エネルギー社会実現に向けた電力変換の効率化</p>
シンクロトロン光  <p>DNAの分析、半導体の開発の応用研究</p>	海洋エネルギー研究センター <small>(文部科学省 共同利用・共同研究拠点)</small>  <p>海洋温度差・波力・潮流・洋上風力の海洋再生可能エネルギーを駆使した発電に関する社会実装化研究</p>	地域医療研究  <p>高齢者や障がい者の生活・仕事復帰の支援、地域医療の高度化</p>
バイオ・健康  <p>バイオ技術を活用した新しい機能性食品や化粧品開発</p>		芸術・デザイン  <p>芸術を通して地域創生に貢献する人材の育成</p>

キャンパス内へ『民間企業』を誘致し、「イノベーション」の起爆剤に!



OPTiM

木村情報技術株式会社

SDC
Saga DeLiaison Center

中山鉄工所

地域に密着したエコロジー適合 & 近未来高度医療機能病院を目指して



地域に密着したエコロジー適合 & 近未来高度医療機能病院を目指して



Air ambulance & Heliport

High Speed Dual Source CT (SOMATOM Force)

Operating room (bio-clean response)

3T MRI MAGNETOM Prisma

Operating room (3D Endoscope)

Ward lounge

da Vinci Surgical System Si

Cardiac catheterization

躍進百大： 広大なキャンパスから世界へ 九州大学

先導物質化学研究所 教授/副理事
玉田 薫

九州大学教育憲章

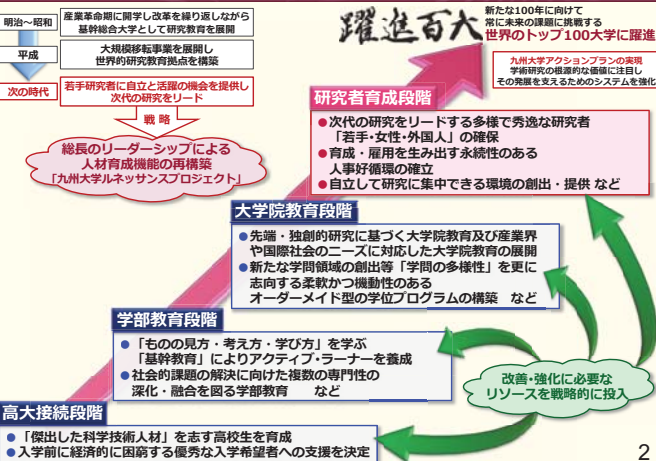
九州大学学術憲章

九州大学創設百年（2011年）に際して、
新たな百年に向けての基本理念を掲げ、目指す姿と行動計画を宣言

躍進百大

基本理念

自律的に改革を続け、教育の質を国際的に保証するとともに
常に未来の課題に挑戦する活力に満ちた最高水準の研究教育拠点となる



研修で改めて気づいた **九大** の個性・強み

1. 世界基準の広大で美しいキャンパス

- 豊かな環境が豊かな感性を育む
- 将来への確実な投資
- 広く **アジア** に開かれた大学

参考)

シンガポール国立大学	150ha (0.6倍)
メインキャンパス面積	272万㎡
学生数	36,000人 (2倍)
教員数	2,600人 (1倍)
教職員	12,000人 (2倍)
学生寮	3000人 (2倍)



研修で改めて気づいた **九大** の個性・強み

2. 「人」を重視した経営改革



- 学生と教員がともに学ぶ大学
- 多様な人材が個性を發揮する自由な研究教育環境

サッカー部がサッカーをするがごとく 起業部は学生起業します。

The Best Way To Predict The Future Is To Create It.



KYUSHU UNIVERSITY 共創学部の理念

共創学部で育む4つの力

真の文理融合型カリキュラム
複数の専門性の深化・融合を図る
共創的課題解決力で地球規模・人類規模の問題に取り組む

課題構想力 協働実践力
国際コミュニケーション力 共創的課題解決力

6

KYUSHU UNIVERSITY 共創学部 1期生 104名

初年度入学者数104名 うち女子学生62名 (60%)

7

KYUSHU UNIVERSITY 九州大学 起業部 2017年6月設立

九州大学起業部

部員数：150名
※卒業までに必ず起業する ※部費：年間1万円

8

KYUSHU UNIVERSITY 起業部設立の経緯

2010年 九州大学・ロバートファン/アントレプレナーシップ・センター(QREC) 設立

- 30科目を超える体系的アントレプレナーシップ講義
- 独自のシリコンバレーへの短期留学プログラム (QREP)

2016年 2社の学生ベンチャーが自発的に誕生

2017年 学生有志による自主的な学生課外活動「**起業部**」設立

- シリコンバレーでのピッチイベントで優勝 2018 起業第一号設立 (医療IT メドメイン)
- 平成29年度文部科学省EDGE-NEXTに採択「多様性と創造的協働に基づくアントレプレナー育成プログラム」

9

KYUSHU UNIVERSITY 起業部の活動 (地域連携)

福岡市との連携

グローバル創業都市 福岡市の中心に位置する官民共働型スタートアップ支援施設「FUKUOKA growth next」に九州大学起業部の【Headquarter(HQ)】を設置し、産官学連携を推進するとともに、福岡スタートアップエコシステムの一端として活動を推進

2014年に開校となった旧大名小学校が拠点 福岡市が運営する福岡のスタートアッププラットフォーム。HQオフィス。

活動拠点 (部室) SAKURA internet

さくらインターネット株式会社福岡オフィスの一部の無償提供。50坪。

10

KYUSHU UNIVERSITY 参考資料 1

財務レポートからのトピックス

財務レポート 2018

財務関連

- 電力共同調達による経費削減
九州地区の国立大学法人 (8 国大+ 8 高専) で電力の共同調達を実施。九州地区全体で年間1億7,500万円の経費削減の見込み
- ネーミングライツ
クラウドファンディング
- 九大基金
寄付金累計41.7億 (H29年度末)
ホテル・レストランなど会員サービスの拡大
クレジット会員が増加傾向

山川賞
優れた志を持ち学業優秀な学生に年額100万円の学業助成金を学部卒業まで支給
海外留学、各国の学生・専門家との交流、私塾開校、ロケットの開発など様々な資金として活用され、大きな成果を生んでいる

11

アジア・オセアニア 研究教育機構

九州大学に蓄積された実績と研究教育資源を生かし、アジア・オセアニアが直面する社会的課題の解決と未来課題について戦略的に**文理融合研究**を展開



ダ・ヴィンチプログラム

- 学生と教員・企業人等が**共に学び合い、共に成長**することを旨とした新たな「**大学院教育プログラム**」
- 社会に点在する「知」を融合し、既存の学問分野を越えて「**新たな境界領域**」を創出し発展させる
- 自己の専門性を超えて**新たな価値を創造**、提案する能力を育成する「**トランスリテラー教育**」および異分野融合を基調とした「**オーダーメイド型カリキュラム**」を履修する学位プログラム

九大ギャップファンド

九州大学の研究成果を基にベンチャーの起業を目指す九大ギャップファンドから、九大発ベンチャー「KAICO株式会社」誕生(H30年4月)



最も大切なステークホルダーである

学生が輝く
大学を目指して



東京工業大学のガバナンス改革と これからの課題



東京工業大学 総括理事・副学長
理事・副学長 (企画担当)
佐藤 勲

東京工業大学のファクト

組織と規模感

- ✓ 学院
 - ・ 理学院
 - ・ 工学院
 - ・ 物質理工学院
 - ・ 情報理工学院
 - ・ 生命理工学院
 - ・ 環境・社会理工学院
- ✓ 研究教育院
 - ・ リベラルアーツ研究教育院
- ✓ 研究院
 - ・ 科学技術創成研究院

Master's & doctoral students (International)	5,384 1,191	Faculty	1,094
Bachelor's students (International)	4,828 249	Administrative & technical staff	595

As of May 1, 2018

東京工業大学のファクト

収入・支出

経常収入

489億円

- Management expense grants: 41%
- Grants-in-aid (Kakenhi): 10%
- Other: 10%
- Subsidies: 5%
- Gifts: 2%
- Commissioned projects: 1%
- Sponsored research: 20%
- Tuition and fees: 11%

経常支出

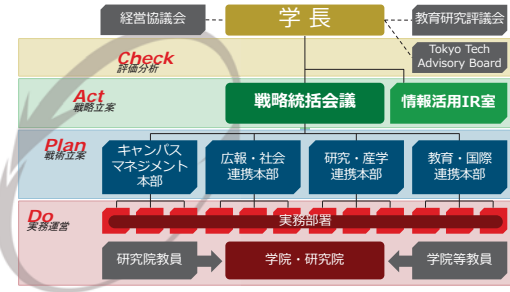
477億円

- Personnel: 45%
- Research: 13%
- Commissioned projects: 1%
- Sponsored research: 14%
- Academic support: 6%
- Education: 8%
- Grants-in-aid (Kakenhi): 8%
- General admin: 5%
- Other: 0%

東京工業大学のマネジメント体制

学長のリーダーシップが発揮できるマネジメント体制

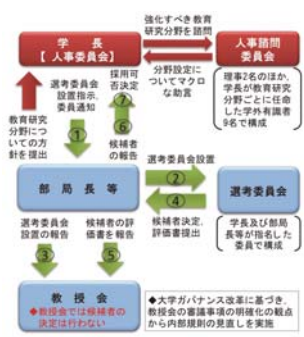
- ✓ 全学的戦略立案のための「戦略統括会議」、それに基づく戦略立案のための「本部」設置と運営予算配当
- ✓ 部局長の学長指名、部局予算の部局長配当、教員人事の全学管理・学長裁量経費・スペースの確保 など
- ✓ 学院・研究院等の運営とアウトカム最大化は部局長の責務



東京工業大学のマネジメント体制

教員選考

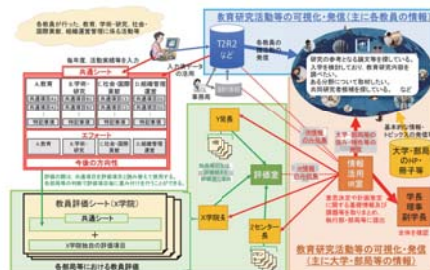
- 部局長等は、当該年度の部局における教育研究の方針とそれに必要な教員団、新規分野設定と人事計画についての資料を、学長に提出する。
- 学長は、人事委員会において、部局長等から提出された資料を基に、新規分野設定と人事計画について審議を行う。その際、人事諮問委員会、部局長等から意見を聞くことができる。この審議に基づき、選考委員会を設置する(1)と選考委員を決定して部局長等に通知する(2)。
- 学長から通知を受けた部局長等は、選考委員を指名し選考委員会を設置する(2)とともに、それを教授会等へ報告する(3)。
- 候補者を選出した選考委員会は、評価書を添えて部局長等に報告する(4)。これを受けた部局長等は教授会等へ候補者の評価書を報告する(5)とともに、学長へ候補者を報告する(6)。
- 候補者の報告を受けた学長は、選考委員会からの評価書と部局長が決定した当該年度の部局における教育研究の方針、それに必要な教員団、新規分野設定と人事計画の資料に基づき、人事院会の議を経て、採用可否を決定する(7)。



東京工業大学のマネジメント体制

教員評価

- ✓ 教育、学術・研究、社会・国際貢献、組織管理運営の各要素について実績を蓄積・可視化
 - ・ これらをもとに部局長等がそれぞれの視点で評価：全学的見地での貢献については学長が評価；評価の結果は勤労手当等の処遇に反映
 - ・ デュアルトラック教員（主に助教）については、別途評価委員会を設置して評価



東京工業大学のマネジメント体制

国立大学としての「効果」の発信

- ✓ 運営費の一部を税金として支払っている国民に対して、大学の「効果」を定量的に提示して、国民からの信頼を得る努力
 - ・ 「投資と回収」のコンセプト = "Leverage"
 - ・ 効果的な提示方法を模索中



ver. 190215

7

東京工業大学のマネジメント体制

マネジメント体制の「ひな形」は？

- ✓ 本学のマネジメント体制の目標は、**世界水準の大学運営・経営の実現**
 - ・ 米国の大学では、「理事会」「執行部」「大学評議会（教員団）」の三者による共同統治（Shared Governance）を執っていることが多い：学長、プロボスト、部長（とDepartment Head）の役割分担



中央教育審議会大学分科会組織運営部会
第25回取組資料3より

- ・ 大学のReputation向上を重視した大学運営
- ・ 資金投入の効果（Leverage）を重視した大学経営
- ・ Imperial College Londonやメルボルン大学も、これに近い運営体制を採るようになった：米国流の資金・基金獲得を通して、米国の大学と競争するため

本学のマネジメント体制の目指すところと共通する部分が多いことから、この形態の体制を構築

ver. 190215

8

東京工業大学のマネジメント体制

その実効性の評価は？

- ✓ 「世界水準の大学運営・経営の実現」の視点から、マネジメントの実効性について評価と助言を得るTokyo Tech Advisory Board (TTAB) を設置
 - ・ 欧米系（とアジア、第2回まで）の大学の学長・副学長クラスをメンバーとする：自由に発言したため、個人としての参加とし、メンバーの氏名・所属等は秘匿
 - ・ 日本の大学の仕組みや文化的コンテキストの違いを十分理解いただいた上で、本学が何をすべきかを本音で助言いただける体制
 - ・ これまでに3回のミーティングを実施（1年～1.5年インターバル）
- ✓ 第3回TTABにおける議論
 - ・ テーマは「Development」「執行部とDepartmentとの関係」
 - ・ 意見の一例：
 - 基金獲得のためには、philanthropyへの働きかけの強化が必要で、大学としての「夢」や「ビジョン」を掲げて、継続的にコンタクトすることが重要
 - 同窓会との連携については、同窓会理事会と大学執行部の関係をより密にすることが望ましい
 - 同窓生に対する求心力は、本学を修了した者であることのプライドであるべき
 - 各部署の将来構想は理解するが、大学全体にどのような利益をもたらすかの視点が弱く、部長等は執行部と一体になって大学をどう立ち立てるかをしっかり考えるべき など

ver. 190215

9

東京工業大学のガバナンスのこれからの課題

現執行部として把握している課題

- ✓ 「世界水準の大学運営・経営の実現」には時間が必要
 - ・ 施策とその効果については、トップマネジメント研修で学んだ事柄をベースに、TTAB等を通して海外大学執行部からのフィードバックを得ながら、目指すマネジメントの実現に向けて継続的に努力を続ける
- ✓ マネジメントを担う人材の確保
 - ・ 上記の「長期戦」を維持するためにも、こうしたマネジメントを担う人材の継続的な確保が最大の課題
 - ・ 海外有力大学の事例：
 - 学内でのLeadership Programによるマネジメント人材の養成
 - 学長が候補者を選定して、現執行部のShadowingを通して能力開発 など
 - ・ このような能力養成・開発を行う対象者をどう選ぶか、対象者のマインドセットをどう変えていかなどについては、引き続き学んでいるところ
 - ・ 日本国内でも、大学を超えたマネジメント人材のキャリアパスの構築が必要かも・・・

ver. 190215

10



ご清聴ありがとうございました



ポルトガルにおけるビッグデータ活用 農業生産イノベーションへの挑戦

リスボン大学との連携協定

日本企業

博士人材

本学の博士人材がトマト栽培の専門家として、ポルトガルにおけるトマト生産管理PJのリーダーとしての業務を担当

本学博士課程学生

7

事業展開に向けたUAEアブダビ首長国との関係構築

UAE アブダビ首長国

Abu Dhabi Nahyan Khalifa 首長

UAE 大学 Provost Mohamed Alballi

Sheikh Mohammed bin Zayed Al Nahyan 皇太子

Member of Supreme Petroleum Council

東京農工大学-UAE大学 2015年11月MOU締結

金倉学部長 米澤保健学科長

UAE大学 食農学部

日本企業

Masdar Institute Sustainable Bioenergy Research Consortium

ADPSC (Abu Dhabi Food Control Authority) Director General: Rashied Mohamed Al Sharqi

博士人材

日本企業

ハラール製品を継続して提供
中東諸国に、低カロリー・糖質
関連物質の普及を検討

本学助教
H30 本学博士課程修了

日本側から世界経済産業大臣、本学から千原農学研究院長、物産フードサイエンスから村上社長、UAE側は、マンソール経済大臣、Al-Fouq Al-FuqayhiはMr. Dhiafer Al Alhadi (Chairman of the Board), UAE大学はDr. Bhanu Chowdhary, (UAEU, College of Food and Agriculture Dean, Professor)

8

東京農工大学 卓越大学院プログラム

「超スマート社会」を新産業創出とダイバーシティにより牽引する卓越リーダーの養成

1 農工共創 2 新産業創出 3 ダイバーシティ

農工協創による新産業創出とダイバーシティにより超スマート社会を牽引する卓越リーダーを輩出

博士号取得

Q5 P5 新産業創出にむけた産学国際共同研究 リクナビ博士マッチングシステム

Q4 P4 国際共同研究(海外留学)、企業インターンシップ 海外留学ダブルデグリー

産学グローバルレクチャー 外国人教員・産業界メンター

Q3 P3 連携企業との新産業創出コンソーシアム 博士後期への編入学 社会人リカレント教育

Q2 P2 研究室ローテーション スマート農業・グローバル教育研究拠点 農業・AI・計測・エネルギー・栄養・政策・ビジネスなどの基礎教育を実施 ダイバーシティ教育 女性未来育成機構

Q1 P1 課題探索プログラム(PBL) 海外研修 イングリッシュチャーター

P0 学部4年生へのプレ教育(PBL体験、セミナー参加、英語プレゼン)

9

附属施設等の経営改革が目指すもの

東京農工大学 動物医療センター

市場調査、ニーズに合うサービスの向上、スタッフの拡充等



東京農工大学 附属農場等

新たな農林業を牽引する事業可能性評価

先端技術の導入、生産物用途の拡張、バリューチェーン、人材育成



水田 (府中本町)

附属演習林 (群馬県)

多摩丘陵

畜舎 (府中キャンパス)

大学の機能強化に向けて

イノベーションの創出 戦略的自立型事業基金

国際水準の教育研究の展開

戦略的管理運営組織の設置 事務組織機能の再構築

高い付加価値を産み出し 大学財政基盤を強化 産力強化支援

日本の 大学としての力 未来価値を創出する「知」

世界に向けて日本を牽引する 大学としての役割を果たす

実践・実業 イノベーション

国際社会の中で産力・技術力を 引き出す実効性ある「機関連携」

事業契約による企業支援

機関連携と 実効的支援

大学改革 機能強化

人事・給与システムの弾力化 社会の変化に対応できる組織

イノベーションリーダー

構想力・実現力

実効的「グローバル化」 研究開発ニーズの探索 若手人材による活動支援 新興国市場参入支援

起業実践モデル

人材養成機能の強化 柔軟な人事制度の導入 国際競争力強化 総合力としての研究力強化

ご静聴ありがとうございました

12

東京大学の改革の取組み

地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」へ



東京大学総長 五神 真



大学の出番 その①: 経済好循環の駆動

良い社会を作るための資金循環の創出

- ✓ベンチャー・エコシステムの駆動と「期待値ビジネス」の促進
- ✓大企業との連携

産学協創
「連携」から「協創」へ
➢「組織」対「組織」
➢未来ビジョンの共有
➢事業化領域へ
例: 日立東大ラボ、NEC

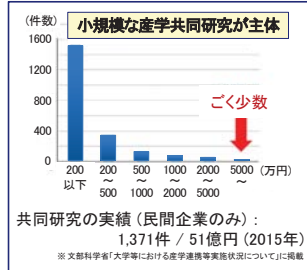
より良い資本主義へ:
⇒ 個々人の自由で意欲的な活動を人類社会全体の安定的な発展につなげる



大学が中心となり新しい経済メカニズムにトリガーをかける

大企業との連携: 産学連携から産学協創へ

これまでの東京大学の産学連携



組織と組織による「産学協創」

- ✓未来ビジョンを共有し解くべき問いから共に検討
- ✓研究開発に留まらず事業化領域まで協働
- ✓大学のベンチャー育成機能を利用



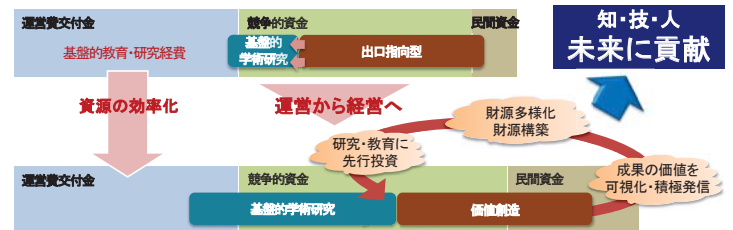
(株)日立製作所 取締役会長 代表執行役 中西 宏明氏
「日立東大ラボでは、社会課題の解決にどう取り組むのか、テーマのディスカッションから始める。我々からすると、それが事業目標になっていく。これは大いに期待している。」
※ 第6回未来投資会議 (2017.3.24)にて

大学が企業の「本気の投資先」になる

経営力強化 - 「運営」から「経営」へ -

運営から経営へ (自立化に向けて)

- ① ビジョンを明確化
 - ② 研究・教育活動への先行投資
 - ③ 成果を可視化して社会に発信
 - ④ 社会からの支持・支援の増大
- 先行投資のための財源構築
✓ 予算配分システム改革
✓ 産学協創体制強化 等
⇒ 3年間で数百億円規模の財源多様化を実現
- さらなる財源多様化へ
＜評価性資産寄附の受入れ＞
制度改正を活用し、約52億円相当の株式を新規受入 (2018年度)
⇒ 配当受益 約1.6億円/年

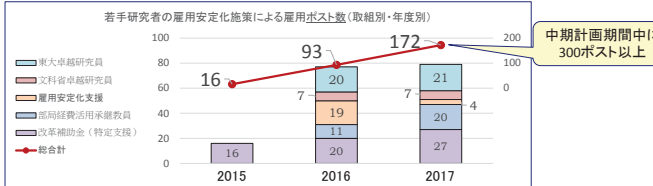


若手研究者の雇用安定化と自立支援

○若手雇用制度改革により、安定雇用を拡大

新たな制度等	支援概要
部局経費を財源とした承継教員の採用承認	ポスト・財源都合で有期雇用の教員を部局経費で無期雇用化
若手研究者雇用安定化支援	雇用安定に取り組み部局に 300万円×3年/人
東京大学卓越研究員	スタートアップ経費200~300万円×2年
文部科学省卓越研究員	研究費600万円上限×2年、研究環境整備費300万円上限×5年
国立大学改革強化推進補助金(特定支援型)	人件費・スタートアップ経費支援(補助期間終了までに承継ポストへ切り替え)

- ✓ 多様な制度・施策を各部署がその特性に応じて活用
- ✓ 執行部で活用状況をモニタリング(安易な「後継者の採用」を防止)
- ✓ その他、各部署のサテライト研修と連携し、若手研究者の短・中・長期進路を支援する(若手研究者国際展開事業)を開始



スケールメリットを生かし、多様な財源を活用できる人事制度を構築
未来の学術資源たる若手人材に先行投資

財源構築(財政の健全化)の進捗状況

○既存の経営資源の効率的な活用の例

- ✓支出の削減、施設整備資金の多様化、維持管理費等のコスト管理
⇒ 目白台国際舎の事業見直し、調達改革

○新たな財源の獲得による財源の多様化の例

- ✓多様な外部資金の獲得
⇒ 産学協創、本部主導による研究資金獲得(WPI等)および設備投資のための外部資金獲得(イノベーションコリドー、駒場屋内運動場)
- ✓不動産の有効活用
⇒ 白金学寮跡地売却

○他法人による投資の呼び込みの例

- ⇒ 柏IIキャンパスにおける各種拠点整備(経済産業省、文科省(NII))

以上の取組により数百億円規模の財源多様化を実現

※その他、民間からの資金借入によるキャッシュフローの健全化を実現

＜今後の方向性＞
国立大学法人法の一部改正(平成29年4月1日)等による規制緩和を受け、以下の取組も検討
✓土地等の第三者への貸し付け
✓寄附金等の自己収入の運用対象範囲の拡大
✓評価性資産寄附の受け入れ(※)
(※)国立大学法人等に対する評価性資産寄附の税制優遇措置(平成30年度)

後年負担軽減や資金フローの改善等の財務戦略によって、従前の事業財源を圧迫せず大学としての事業を拡大
短期的に減少傾向であった部局への予算配分を増額、総長イニシアティブに基づく配分に転換

東京大学 **改革の進捗:研究**

研究時間の確保に資する「教職協働」の実現

- 本部事務組織再編
 - ✓ 経営支援の体制強化
 - ✓ 産学機能の充実
 - ✓ 渉外活動の強化
 - ✓ 国際機能の再構築
 - ✓ 財務・資産活用機能の再構築
- 事務職員のプロフェッショナル化
 - ✓ 複線型キャリアパスの形成
 - ✓ 近隣大学との人材流動・育成アライアンスの構築
- 室・本部等の見直し
 - ✓ 全学の委員会等の削減
約300(2017年度) → 約170(2018年度) ▲130
 - ✓ 構成員の見直し
教員の委嘱数 約2,000名(2017年度) → 約600名(2018年度) ▲1,400

運営から経営への転換、機動的な運営体制の確立、経営支援の体制強化等

大学運営における権限と責任の明確化、教員の時間の確保

7

東京大学

地球と人類社会の未来に貢献する大学

指定国立大学法人に指定(2017年6月)

- 地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」の形成を目指す
- この構想と方向性が合致するSDGsを最大限に活用

司令塔として総長直下に「未来社会協創推進本部(FSI)」を設置(2017年7月)
FSI: Future Society Initiative

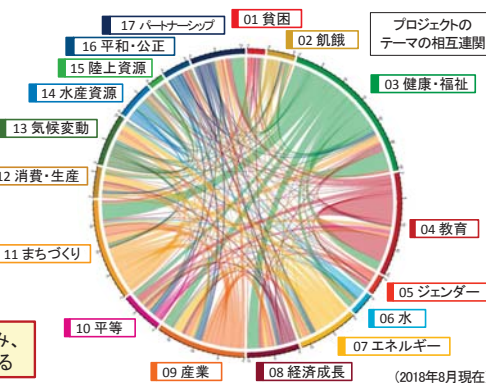
より良い未来社会創りに向けた**変革を駆動する大学**



8

東京大学

FSIの取り組み:SDGsの活用



- SDGsに貢献する研究教育活動を可視化
- 学内プロジェクト募集(2017年7月末~)
- 180件以上登録(17目標全てに該当)

多様な研究のシナジーを生み、社会的価値の創出につなげる

社会との連携を通じてよりよい未来社会創りに貢献する

9

東京大学

社会との連携によるSDGsへの貢献①

無電化地帯での再生可能エネルギー供給

デジタルグリッド株式会社(東大発ベンチャー)・工学系研究科

- 蓄電池と太陽光パネルを組み合わせた「ソーラー・ランタン」を使った電力供給サービスを展開
- タンザニアを中心とした無電化地帯の約24万人に電力を供給
- 夜間の教育や営業活動を可能とし、地元の経済活性化やQOLの向上に貢献



10

東京大学

社会との連携によるSDGsへの貢献②


「水」への取り組み:三浦真珠プロジェクト

(理学系研究科)

- 世界初の真珠養殖**
131年の歴史があり、最も古い臨海実験所の1つである三浦臨海実験所では、箕作初代所長が世界で初めて真珠の養殖技術を開発。株式会社ミキモトの創始者御木本氏に伝授。
- 高度経済成長と環境汚染**
戦後の高度経済成長の中で近隣の工業化が進み、三浦近海の水質が悪化。綺麗な海水が不可欠な真珠養殖はできなくなった。
- 水質改善と真珠復活**
市民の意識改革と行政の努力により水質が劇的に改善。2013年にミキモトの協力を得てプロジェクトが発足。神奈川県、京浜急行電鉄株式会社なども連携し、活動を拡大。

世界の生物学者達から「奇跡の海」と呼ばれる生物多様性の宝庫を次世代へ

有限化した地球を守り、人類の調和をなす持続的発展モデル



11

東京大学

人文系の知の重要性

個を活かすより良い未来へ

インクルーシブな社会

人文知

科学技術イノベーション

社会システム 経済メカニズム

社会・経済の価値のベースは人の行動
人や人の心についての深い理解
(文化、言語、宗教、倫理...)

ヒューマンティーズセンター
Humanities Center

- ✓ 2017年7月設置
- ✓ 文系8部局による連携研究機構
- ✓ 思想・歴史・言語・文学・教育・芸術・建築・生活等の分野における研究協創のプラットフォーム

人文系の知の蓄積が未来ビジョンの構築・共有に不可欠

12

東京大学

大学の出番 その②:新しい産業基盤の提供

知識集約型社会 (Society 5.0) の基盤インフラを支える
 価値・商品: “モノ” ⇒ “知・情報”

セキュアで高速の学術情報ネットワーク (SINET5)

850以上の大学等を繋ぎ、全都道府県を100Gbpsの超高速通信速度でネットワーク化 ⇒ **日本の国際優位性**

道路、港に替わる産業インフラ

実はすごいインフラ

13

東京大学

Society 5.0 に向けた SINET への期待

知識集約産業のハブ: 国立大学
 アイデア・社会課題 → 中小企業、ベンチャー → 大学 → 社会システムソフトウェアシステム → 超ビッグデータ解析 → IoTセンサー → センサー材料

SINETを活用した産学共同研究
 「セキュアで高速の学術情報ネットワークを企業にも開放」(未来投資戦略2018)

科学技術イノベーション
 社会システム 経済メカニズム

公的ビッグデータとも接続したデータプラットフォーム
 衛星画像 気象観測 医療介護
 分野横断で戦略的データ活用

全国の大学がデータ駆動型社会への転換の拠点に

14

東京大学

学生の起業を応援する

- 課外でもものづくりを体験する本郷テックガレージ
 - 学生の技術的プロジェクトをベンチャーにつなげる「秘密基地」
 - 高性能PC、3Dプリンタ、工作機械等を整備
- 起業のノウハウを学ぶアントレプレナー道場
 - 起業やベンチャーを体系的に学ぶプログラム (希望者には単位付与)

15

東京大学

学生の国際展開力強化

世界を知る
 学内の多様な国際プログラムを体系化
 → 学部生向けに「国際総合力認定制度」(Go Global Gateway)を開始(2018.4)

未来のリーダーを育てる
 トップ層をさらに伸ばす選抜型特別プログラム
 → グローバルリーダー育成プログラム (GLP-GEFIL): トライリンガルプログラム
 → 大学連携による多様な学習機会の創出
 → 東大-北京大東アジア学ジョイントプログラム構想
 ✓ 両大学の強みを生かした人文社会分野の知の協創、学生・研究者交流の促進

海外に留学する学生の比率 (OECD調べ)
 対象: Tertiary Education (学部、大学院含む)
 (出典) OECD Stat Education at a Glance (Date last updated: 20-09-2018)

国/地域	比率 (%)
オーストラリア	5.0
スイス	4.5
フランス	4.0
韓国	3.5
オランダ	3.0
中国	2.5
インド	2.0
日本	1.5
アメリカ	0.8

東大(学部) ⇒ 長期: 1.4%、短期: 6%
 学生派遣の強化が必要

国際総合力認定制度 (GO GLOBAL GATEWAY) (2018.4開始)
すべての学生が「国際総合力」= 世界の多様な人々と共に生き、共に働く力を伸長

- 国際交流活動や留学の最新情報を一元化
- 自分だけのポートフォリオ (活動履歴) を作成
- 認定証の授与

国際総合力の5つの要素

I コミュニケーションの力をつける	II 自信をもって挑戦する
III 自らを開き、多様性を受け入れる	IV 他者と協働し、リーダーシップをとる
V 自己を相対化し、国際感覚をもつ	

✓ 総合的な教育改革による国際化教育プログラムの体系化
 ✓ 国際交流活動のさらなる活性化

16

東京大学

大学のミッション再々定義で明るい未来へ

20世紀... 成長のロードマップが明確
 (労働集約から資本集約への移行、工業化)
 価値は“モノ”
 大学は人材を社会に送り出す発射台

21世紀... ビジョンを競う時代
 価値・商品は“知・情報”
 課題ドリブンの価値創出
 大学は社会変革を駆動し、Goodシナリオに導く

- ① 経済循環の仕組みを作る
- ② Society 5.0 時代の商品の創出・流通インフラを支える (SINET 5)

人材育成 + 全世代の協創の場

国立大学は産業・社会基盤を支える柱となる
 社会が期待している今がチャンス!

17

大学トップマネジメント研修総括シンポジウム

地域イノベーション・エコシステム確立に向けて

2019年 3月 2日

静岡大学
木村雅和
理事(研究・社会産学連携担当)/副学長
青木 徹
学長補佐(研究・産学連携・浜松国際交流担当)

研究戦略体制と重点研究3分野を中心とした組織的研究の推進

研究戦略室の設置

地域のニーズに応じた人材育成拠点・地域社会のシンクタンクとして、様々な課題を解決する地域活性化機関

地域イノベーション・エコシステムの中核拠点

- ◆ 知の拠点としての研究分析と支援
- ◆ 重点研究の戦略
- ◆ 強味・特色を伸ばす研究支援
 - ・ 研究フェロー→若手重点研究者支援
 - ・ 優秀な人材育成・採用支援
 - ・ 外部資金獲得支援
 - ・ 研究成果の評価・公表
 - ・ 技術部との積極的連携

重点3分野を中心とした組織的研究の推進

戦略性が高く意欲的な目標計画(ユニット3) 中期計画29

超領域研究推進本部

光応用・イメージング
環境・エネルギーシステム
グリーンバイオ科学

- ◆ 国際的な研究の推進と人材育成
- ◆ 超領域研究推進本部による重点分野研究の推進と新領域開拓

光医学共同専攻の設置

静岡大学の産学連携システムの改革

新事業、新産業の創出

- ◆ 研究戦略室の設置
 - ・ 重点研究戦略、強味特徴を伸ばす研究支援
 - ・ イノベーション研究の発掘と推進
- ◆ 事業プロデューサーの学長特別補佐としての配置
 - ・ 本格的な産学連携推進のための学内エンジン
- ◆ 本格的な産学連携の推進
 - ・ クロスアポイントメントの促進
 - ・ 適切な間接費の検討(30%を導入)
 - ・ 共同研究講座・部門制度の導入
- ◆ 産学連携による人材育成の推進(産学イノベーションプログラム)
 - ・ 事業化プロジェクトへの学生の参加
- ◆ オープンイノベーションの推進
 - ・ 光創起イノベーション研究拠点(共創の場の設置)
 - ・ 光フューチャーセンターの設置

金融機関

自治体

教育 研究

光で変革を起こすSU次世代ラボ

企業のトップが指名する研究リーダー

静岡大学 研究戦略室 SU次世代ラボ

企業: 若手研究者 → 研究課題 → SU次世代ラボ

企業: 大学のトップが希望者から選抜する学生

静岡大学 研究戦略室

電子工学研究所

研究室のテーマに拘らない未踏境界領域でチャレンジ!

X線CT研究室 イメージセンサ研究室 色忠実研究室 遠隔対話研究室 NIRS研究室 テラヘルツ研究室

大学の基礎研究

地域イノベーション・エコシステム確立に向けて

地域産業創生への貢献 ベンチャー起業・育成/中小企業支援

- 新産業バリューチェーンの創出
- 新技術の流通
- 人材の流入、育成、雇用創出
- 文系学部の参加

真の課題は何か? 大学マネジメントの考え方

エコシステム確立に向けて

1. 新しい産学連携モデル(A-SAPの始動)

2. 事業化推進を新たな教員評価指標として導入(検討中)

3. プロジェクト研究所の創設

大学の統合・再編と機能強化のための連携

1. 執行部は本音では社会貢献に本気ではない

2. 産学連携は外部資金の一部、言われるほど儲けはない

3. 大学を取り巻く環境の変化

4. 財政状況の悪化(特に地方大学)⇒人件費への影響

1. 社会貢献は大学の責務であり、それ抜きの経営はない

2. 地方では地域の知の拠点となるが、生き残り戦略

3. むしろ前向きに捉え、ブランド戦略とともに推進する

浜松地域のイノベーション・エコシステムの確立

光の先端都市 浜松

地域イノベーションに向けた大学改革

光・電子工学 光医学

ものづくり技術

事業化・製品化 産業化

研究成果

光・電子工学

- ・ 超視覚イメージング
- ・ オプトロニクス技術の高度化

光医学

- ・ メディカルデバイスデザイン
- ・ 課題解決のニーズ志向研究

製品化

- ・ 低倍率立体内視鏡
- ・ 内視鏡用高分解能高色忠実再現実カメラ
- ・ ユニットほか

ベンチャー起業・育成

- ・ 浜松大発ベンチャーなど

新産業創出

- ・ 健康・医療
- ・ 新農業
- ・ 環境エネルギー
- ・ 次世代輸送用機器

ダーウィンの海

産業界の意識・構造改革

研究・開発

死の谷

製品化・事業化

SME ベンチャー 支援 産業界 金融

浜松版ACTPHAST

地域自治体

フォトナレーセンター

次世代コア技術の確立

エコシステムの確立へ(次世代の研究開発への投資)

A-SAP (Access Center for Innovation Solutions, Actions and Professionals)

EUIにおいて、産学官連携により実施している、中小企業のフォトニクスイノベーションを加速させるワンストップ支援システムの浜松版を検討して導入。



文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」
大学トップマネジメント研修 総括シンポジウム

これからの熊本大学の課題と方策

国立大学法人 熊本大学
大学院薬学教育部長・薬学部長 甲斐 広文
大学院先端科学研究部部長・工学部長 宇佐川 毅

平成31年3月2日

熊本大学の理念

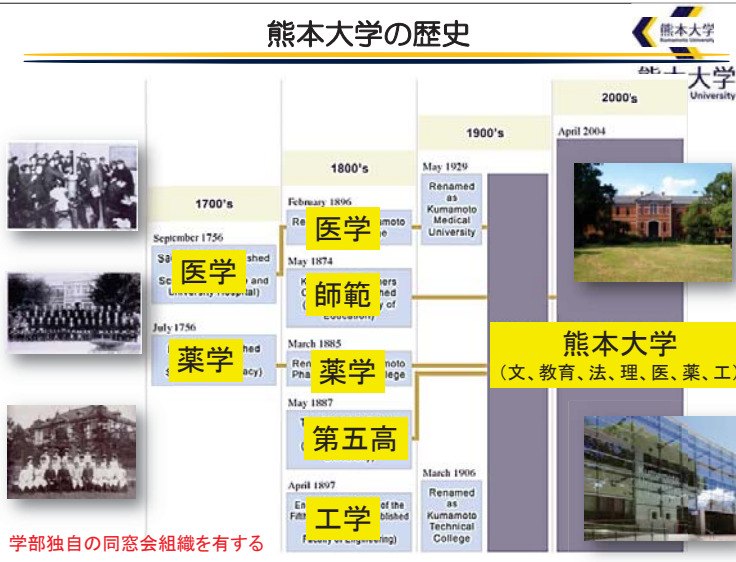
本学は、教育基本法及び学校教育法の精神に則り、総合大学として、
知の創造、継承、発展に努め、知的、道徳的及び応用的能力を備えた
人材を育成することにより、地域と国際社会に貢献することを目的とする。

- 7学部：総定員 7,290名 (H30.5.1)
(文、教育、法、理、医、薬、工)
- 大学院：総定員 1,888名
(教育(修士、教職)、社会文化科学研究科、自然科学教育部、医学教育部、保健学教育部、薬学教育部)
- 教職員数：2,568名 (H30.5.1)



第13代学長 原田信志 (H27.4~H33.3)

熊本大学の歴史



学長による財務体質改革

- 平成27年4月 学長就任
- 7月 人事凍結 (当初は平成28年6月の予定)
- 平成28年4月 熊本地震
 - 9月 改革大方針の提示
 - H28部局配分教員定員の25%を学長裁量ポストとして拠出(第3期末まで)
 - 部局単位で提出する「行動計画」の評価に基づき6年間の期限を限った形で学長裁量ポストを貸与
 - 行動計画の評価視点
 - 第3期中期計画の実現するための妥当か?
 - 部局の強み・特色を伸長・形成できるか?
 - 戦略性はあるか?
 - ミッションの再定義との整合性はあるか?
 - 6年後のポスト返却が可能か?
 - 非常勤講師経費の50%減

学長による財務体質改革(工学部の場合)

- 平成28年10月 平成29年度分 行動計画提出
= 工学系はゼロ査定
反省点:工学系7学科の意見を積み上げた提案であり、部局としての戦略性が欠如
- 平成28年12月 平成30年度分 行動計画提出
工学系の特色を生かした特定分野の強化案
= 6ポストを平成30年度から6年間借用
- 平成29年12月 平成31年度分 行動計画提出
平成30年度計画に沿って更新
= 4ポストを平成31年度から6年間借用

熊本地震からの復旧復興における学長によるリーダーシップ

- 平成28年4月14日・16日 熊本地震発生

熊本地震に対するお悔やみ及びお見舞いの御礼


熊本地震に対するお悔やみ及びお見舞いの御礼

本年4月14日以降の一連の地震により、甚大な被害を及ぼし、多くの尊い命が失われました。改めまして、犠牲になられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災されたすべての方へ心からのお見舞いを申し上げます。

また、全国の国立大学をはじめ、各方面からのご支援及びご心配や温かい励ましのお言葉に対しまして、教職員を代表し、心から感謝申し上げます。

本学では、黒髪北キャンパス(体育館、本荘地区・大江地区体育館、全学教育棟及び教育学部附属小・中学校を避難所として開放するとともに、多くの学生がボランティア活動を行っています。現在も余震が続いていますが、今後も被害状況の把握と安全確保に努めるとともに熊本大学の再建に向けて教職員一丸となって努力して参ります。

平成28年4月18日
熊本大学学長 原田 信志


大阪大学
**大阪大学らしい
大学改革に向けて**
**大阪大学 理事・副学長
小川 哲生**
 2019年3月2日

大阪大学の歴史

大阪大学 OPEN 2021

モットー
地域に生き世界に伸びる

**2021年
大阪大学
90周年**

1724 (享保9年) かいとう堂 懐徳堂
 1838 (天保9年) てきじゆく 適塾
 1921 (大正10年) 大阪外国語学校
 1931 (昭和6年) 大阪大学 (大阪帝国大学)
 2004 国立大学法人 大阪大学
 2007 大阪外国語大学と統合
 2018 指定国立大学の指定を受ける

豊中キャンパス 箕面キャンパス 吹田キャンパス

大阪大学の産学連携が社会を変えた!

心筋再生医療の開発
 (2015年) 薬事承認
 医学系研究科 澤 芳樹 教授
 心筋シート

国産初の抗体医薬品 トシリスマブの開発
 (2005年)
 インターロイキン-6
 関節リウマチ薬 (ブロックバスター) 患者数7,000万人 (推奨)
 アクテムラ®

阪急北千里駅に世界で始めて導入された自動改札機
 (1967年) 白川 功 名誉教授

高性能マグネトロンの開発
 (1950年代)
 岡部 金治郎 (おかへ きんじろう) ▶ 第6代産業科学研究所長
 電子レンジが普及した原動力に

大阪大学の目指す「共創」とは

◆(1)組織対組織の協力関係。(2)課題探索から協働。(3)社会課題の解決。(4)基礎科学から社会実装まで。(5)研究から人材育成まで。(6)文理融合・オール阪大。(7)産業界の複数セクターのハブ機能。(8)市民と自治体と地域社会。
 ◆資金・人材・知の好循環により、新機軸で卓越したサステナブルな教育研究活動に繋ぐ。

共創機構の機能

機構長 (総長) による強力なガバナンス

デザイン
 ● 社会の課題、ニーズの調査
 ● ステークホルダーとの協働による共創テーマ設定

コーディネーション
 ● 学内のシーズ・リソースの調査
 ● ステークホルダーと学内リソースの機動的マッチング

マネジメント
 ● ステークホルダー間の調整
 ● プロジェクトの管理調整とサポート

パブリックリレーションズ
 ● 成果の情報公開と社会への価値説明
 ● 社会との新たな関係の「デザイン」へのフィードバック

社会ソリューションイニシアティブ (SSI) の設立
 共創機構との強い連携
 地域やグローバル社会の未知で困難な課題の解決には人文社会科学系の知と実践が不可欠

産学連携から産学共創へ

**「産学共創」による新たな社会的価値の創出
「知」と「人材」と「資金」の好循環の実現**

Open Research
 Open Education
 Open Innovation
 Open Governance
 Open Community

2000年 組織連携
 委託研究 (共同研究) ● 研究室単位の活動 ● 技術相談・個別の共同研究

2006年 共同研究講座・部門開設
 大学発ベンチャーの育成

2011年 協働研究所設置
 大学発ベンチャーの育成

2015年 官民イノベーションプログラム
 大学発ベンチャーの育成

2016年 包括的産学共創の推進
 ▶基礎研究段階からの包括的な産学連携
 ▶産学共創による若手研究者の雇用・育成
 ▶産学共創によるイノベーション人材育成
 ▶産学循環機能による男女協働の推進

“Industry on Campus”による産学共創

“本気”の共同研究をオン・キャンパスで実現

大阪大学 独立した研究環境を整備

企業 講座運営者と研究者を常駐派遣

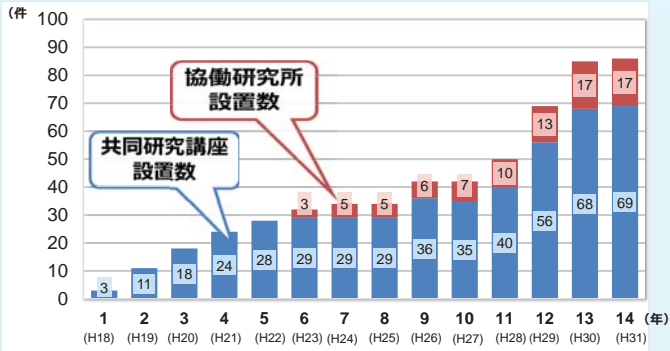
共同研究講座
 ● 双方の研究者が共同研究に専念 (2~10年間)
 ● 知的財産の活用を重視した取決め
 ● 双方が協議して講座を運営

協働研究所
 ● 企業の研究組織を大阪大学内に誘致して設置 (3年間以上)
 ● 多面的な産学協働活動拠点形成
 ● 基礎から実用化まで一貫して研究
 ● 研究成果の産業への活用、高度な人材育成に期待

▶ Face to Faceの議論・課題設定・研究
 ▶ 若手研究員・教員・学生と企業研究者との交流
 ▶ Internship on Campusと実経験に基づく人材育成
 ▶ 互いを熟知した上でのキャリアパス形成

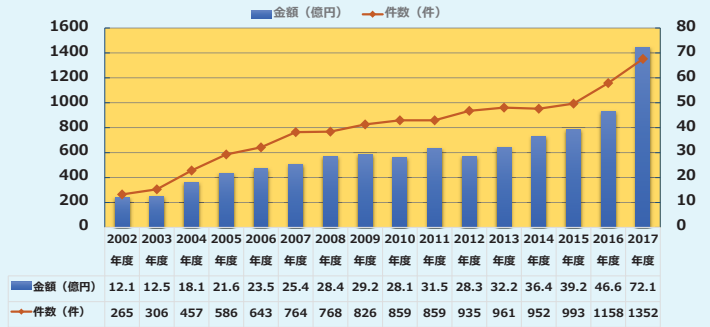
組織対組織の共同研究講座等の実績

- 2019年1月1日現在、共同研究講座69、協働研究所17を設置。
- 2006年の共同研究講座制度の導入以降、設置数は順調に増加。今後、100程度まで設置数を増やす計画。



産学連携共同研究の実績と目標

- 2017年度の共同研究費は72.1億円、2007年度比約3倍に増加。
- 未来投資戦略2017の『2025年までに約3倍』に対して、2025年度までに2015年度(39億円)の約3倍の120億円を実現。



基礎研究段階からの包括連携による産学共創

- 包括的産学連携で先端的免疫学研究を促進
- 基礎研究から応用研究まで、シームレスな連携を実現



Nature Index 2017 Innovationで国内トップに

「Nature Index 2017 Innovation」 = 特許での研究論文の引用に関するデータを分析し、イノベーションに影響を及ぼす学術研究を提供する世界の学術機関のランキングを掲載。

今回の評価の主なポイント: 「研究の質とイノベーションへの広義の影響度」

国内順位	機関名	(全体順位)
1位	大阪大学	(31位)
2位	理化学研究所	(39位)
3位	京都大学	(53位)
4位	九州大学	(63位)
5位	東京工業大学	(76位)
6位	慶応大学	(85位)
7位	東京大学	(95位)

● 大阪大学と理研が全体50位以内にランクイン! 国内トップ!

Point

- 米国を代表するハーバード大学 (全体33位) より、大阪大学のイノベーションへの貢献度が高く評価
- イノベーションへの貢献に関して2度目の世界的評価!

トムソン・ロイター社による2015年の「The World's Most Innovative Universities」ランキングの際は、米スタンフォード大学が首位、日本は18位の大阪大学が国内最高の評価。

NEDOとの実践型人材育成



ダイキン工業とのAI人材養成プログラム

ダイキン工業において、AIやIoTに精通する技術者を増加させるため、IT分野とは異なる研究や技術開発に従事してきたダイキン工業の技術者を、大阪大学の教員が教育・育成。

AI人材育成 AI全般を理解し、データの利活用を推進

- コンピュータサイエンス(CS)プレースメントテスト
- AIに関する先導的知識、基礎的知識獲得
- リアルコモンデータを扱う演習/OJT
- 演習修了時の能力評価

AIデータフロンティアコースの提供

情報システム専門人材 IoT、AI技術を理解し、システムの企画、構築を推進

- ネットワーク、データベース、セキュリティ
- 情報システム構築演習/OJT

ビジネス創出人材 IoT、AI技術を活用したビジネスの企画、推進

- 研究マネジメント、標準化と知的財産
- 投資戦略とオープンイノベーション、ビッグデータとAIに関する戦略
- 環境リスク、ELSI

2018年5月25日(金) 毎日新聞掲載の「ダイキン情報技術大学」の記事

箕面キャンパス移転事業



- ✓ 2016年4月12日に正式合意書を締結
- ✓ 2021年春の開校をめざして、船場東地区に校舎・学生寮を整備して、箕面キャンパスを移転
- ✓ 箕面市は市立文化交流施設及び図書館（市の蔵書11万冊と大阪大学の蔵書60万冊を所蔵）を整備

18

産学共創による財務基盤強化に向けて

- 〔現状〕
- 基盤的活動（人件費や部局運営費等）に費やす運営費交付金の依存率は低下
 - 「研究力」「社会との連携」「国際協働」の強化に財務基盤の強化は不可欠

強化策

- 共創機構を活用した好循環の創出により自己収入を増加
- 1件あたりの共同研究収入が4,000万円を超える大型組織間連携の拡大
- 間接経費の適正化と直接経費の多様な有効利用
- コストベースからマーケットベース、バリューベースへ
- 知的財産戦略と知財収入増加
- 同窓生ネットワークを駆使した寄附金収入増加、クラウドファンディング、ふるさと納税等

- 2019年1月1日現在、共同研究講座69、協働研究所17を設置
- 今後、100以上まで設置数を増やす計画（ラボスペースの課題有り）

- 2017年度の共同研究収入は72.1億円、2007年度比約3倍に増加
- 未来投資戦略2017の『2025年までに約3倍』に呼応して、2025年度までに2015年度(39億円)の約3倍の120億円を実現

- 企業との包括連携契約締結による大型資金の獲得
2016年：中外製薬、2017年：大塚製薬・ダイキン工業
第1回 日本オープンイノベーション大賞（文部科学大臣賞）受賞！

19