

“卓越研究領域の育成・先鋭化”と“グッドプラクティスの全学展開”による卓越分野増幅型経営改革金沢モデルの展開

金沢大学の
経営改革ビジョン

大学が有する経営資源を最大限に活用し、社会における<金沢大学>のプレゼンスを向上させ
社会からの期待に応え投資を呼び込む“社会とのサーキュレーション”の確立を目指す

中規模総合大学
経営改革モデルの構築

～ 金沢大学における 大学改革・経営改革 による “成長戦略” 経過 ～

将来性のある“種”を見出し

“大樹”に育て

大きな“実”を生む

「卓越領域」の指定・育成

「卓越領域」の組織化

社会からの期待

2007～ 戦略的研究推進プログラム創設

2010～ 研究域等附属研究センター創設

2010～ 共同利用・共同研究拠点認定

- ・AFM技術によるナノバイオロジー研究
- ・環日本海域に見る土地・海・風の環 等

- ・理工研究域バイオAFM先端研究センター
- ・理工学域 能登海洋水産センター
- ・医薬保健研究域Alホスピタル・マクロシグナルダイナミクス研究開発センター 等

2017 世界トップレベル研究拠点プログラム (WPI) 指定

2014～ 超然・先魁プロジェクト創設

- ・革新的原子間力顕微鏡技術によるナノサイエンス研究拠点の形成
- ・超分子による革新的マテリアル開発の拠点形成 等

2015 新学術創成研究機構創設

2019 研究施設用地の提供

2010～ 若手研究者の頭脳循環

2017～ 研究所創設

2019～ 研究施設建設費の投資

- ・ナノ生命科学研究所
- ・ナノマテリアル研究所
- ・設計製造技術研究所 等

能登町 6,822㎡
能登町 2棟2,300㎡ 企業 数十億円

成果
学長のリーダーシップの確立
“集中と選択” “成功事例の全学展開”による3D成長戦略の確立
IRに基づく効果的な投資による成果の創出 (外部資金獲得等)

課題
“種”の“結実”までに長い時間を要する
初期投資に限界があり複数分野への並行投資が困難

対策
大型投資による“先鋭分野成長戦略”の短期化
複数分野並行投資による“3D成長戦略”の展開
他機関との効果的な連携による効果の拡大 “他機関連携型成長戦略”

学士課程改革

大学院改革

社会からの期待

- 2014～ 教養教育改革
 - ・KUGSの策定、国際基幹教育院の創設
- 教育方法の見直し
 - ・海外留学、アクティブラーニングの拡大
- 2018～ 学類再編・入試改革
 - ・フロンティア工学類、生命理工学類、医薬科学類 等
- 2021～ 新学域創設 (融合学域)

2016～ 共同教育課程の創設

- ・先進予防医学共同専攻(博士課程) 等

奨学金等の提供

2018～ 分野融合型博士人材養成

- ・新学術創成研究科 融合科学共同専攻
- ・ナノ生命科学専攻
- ・ナノ精密医学・理工学卓越大学院プログラム

- ・石川県・富山県 地域枠学生支援
- ・卒業生 金沢大学基金 等
- ・企業 寄附講座、共同研究講座
- ・連携講座 等 計6.7億円

インターンシップ・海外派遣支援

ガバナンス改革

マネジメント改革

社会からの期待

- 2014～ YAMAZAKIプラン策定
 - ・IRに基づく大学改革の行動計画
- 部局の運営目標の策定
 - ・大学の機能強化の方向性と部局運営との連動
- 学長による部局長の選定
- 教員配置計画の策定
 - ・学長の下策定した教員採用計画。学長及び部局長が設定する主要研究課題に応じ研究グループを形成
- 戦略的な予算統制
 - ・YAMAZAKIプランに応じた予算編成
 - ・学長戦略経費、部局長戦略経費
- 学長の業績評価の実施

2014～ 意思決定の迅速化

- ・大学改革推進委員会の設置

共同研究・受託研究費

IR機能の強化

共同事業・受託事業費

人事給与制度改革

- ・年俸制、RP制度、TT制度、クロスアポイントメント制度、卓越研究員制度、教員評価制度等を一早く導入

グローバル化の推進

外部資金

2017～ 財政計画の策定・見直し

留学生の増加

・国の厳しい財政事情を踏まえた

第3期中期目標期間中の財政計画

・共同研究 直接経費・間接経費の算定見直し

2019 先端科学・社会共創推進機構創設

研究成果の商品化・産業化 (能登ふぐ等)

※ 数値は2019年度実績

“卓越研究領域の育成・先鋭化”と“グッドプラクティスの全学展開”による卓越分野増幅型経営改革金沢モデルの展開

金沢大学の
経営改革ビジョン

大学が有する経営資源を最大限に活用し、社会における＜金沢大学＞のプレゼンスを向上させ
社会からの期待に応え投資を呼び込む“社会とのサーキュレーション”の確立を目指す

あるべき将来像からのバックキャストによる“3つの成長戦略”とその推進体制

Tactic 1

“先鋭分野成長戦略”の短期化

- ・若手研究者を中心とする海外ネットワークの形成（海外研究者のクロアポ等）
- ・共同研究講座等のスタートアップ支援

Tactic 2

複数分野並行投資による
“3D成長戦略”の展開

- ・IRに基づく次世代育成分野の選定
- ・融合研究の組織的展開と成果の拡散
- ・社会科学分野の研究センターの設置（例：観光ホスピタリティ研究等）

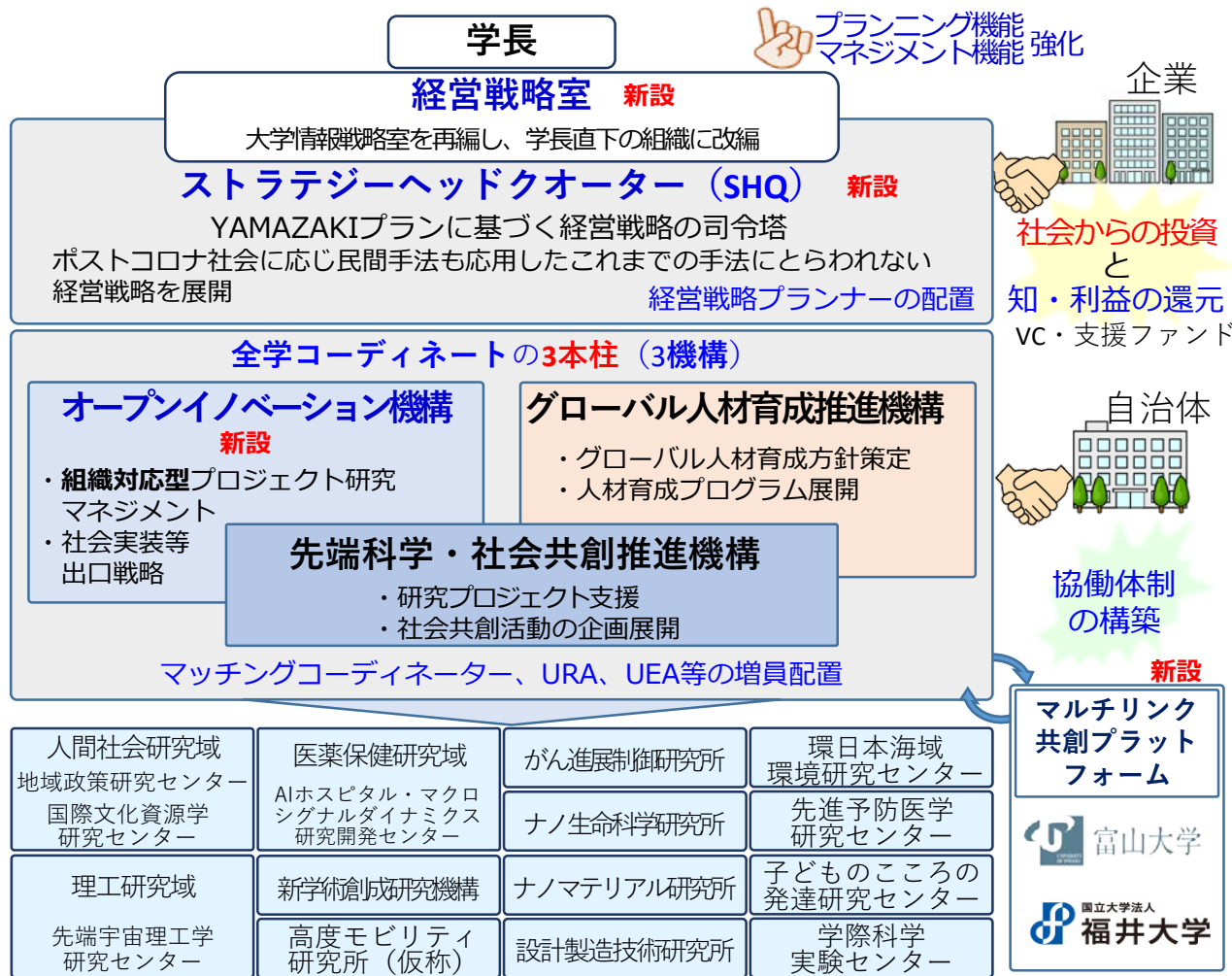
Tactic 3

“他機関連携型成長戦略”の展開

- ・大学間連携による研究所の設置
- ・共同教育課程の設置
- ・VC・支援ファンドの創設
- ・共同研究講座等のスタートアップ支援

👉 出口を見据えた持続的な
戦略展開の仕組みを再構築

👉 プランニング機能強化
マネジメント機能強化



経営改革推進体制の
強化

経営戦略を展開する体制整備：経営戦略室、SHQ、オープンイノベーション機構、マルチリンク共創プラットフォームの設置
プランナー、コーディネーター、URA、UEAの配置、リサーチプロフェッサー制度の拡大、支援ファンドの設置
社会実装を見据えたマネジメントの展開：民間企業等の知見を活用した資金調達手法の導入、間接経費率の見直しによる原資の拡大

“卓越研究領域の育成・先鋭化”と“グッドプラクティスの全学展開”による卓越分野増幅型経営改革金沢モデルの展開

金沢大学の経営改革ビジョン

大学が有する経営資源を最大限に活用し、社会における<金沢大学>のプレゼンスを向上させ社会からの期待に応え投資を呼び込む“**社会とのサーキュレーション**”の確立を目指す

“成長戦略”設定に至るIR事例（研究力強化）

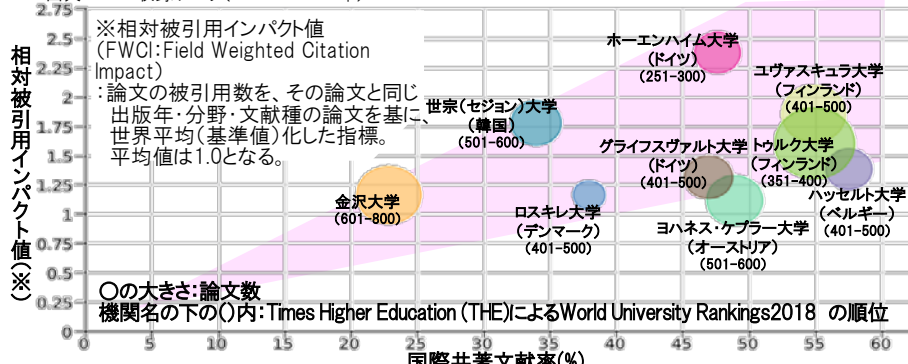
“3つの成長戦略”による目指す成果指標（KPI）

ベンチマークとして金沢大学の規模と同程度のランキング上位8大学を抽出

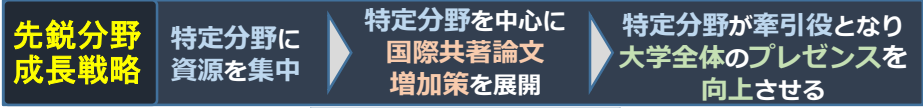
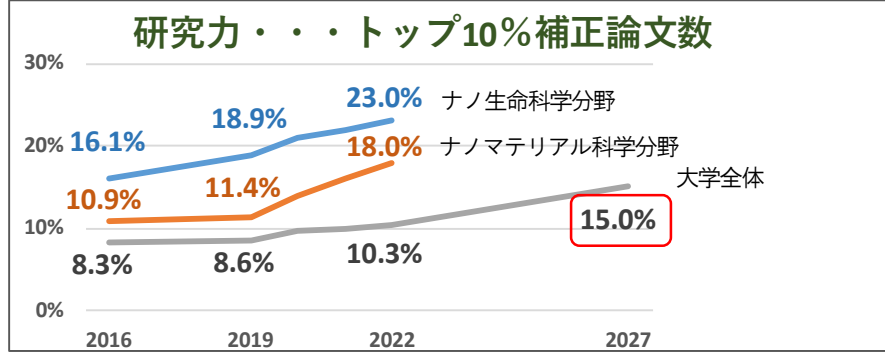
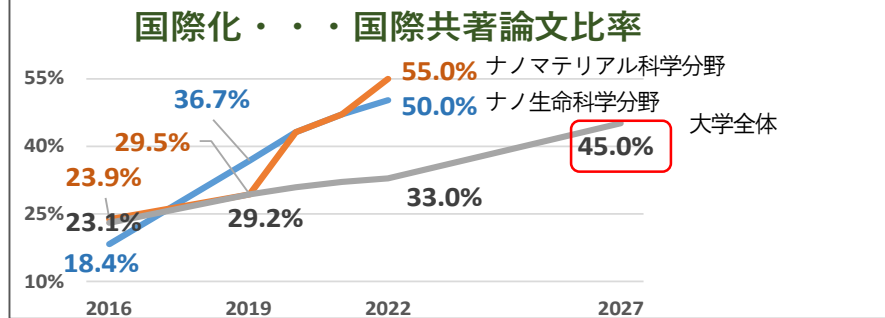
2019年実績や経営改革ビジョンの補正により上方修正

出典: Scival収録データ(2013~2017年)

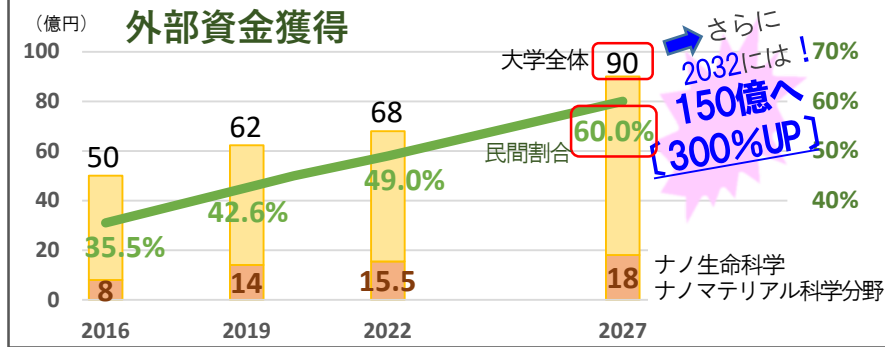
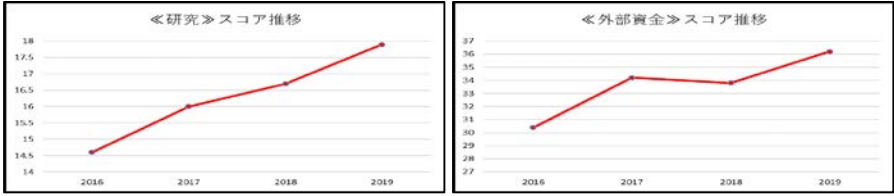
SciVal



⇒被引用数に関する指標は、“結果として”増加する指標であり
そのためには論文数の増や、質の高い論文を生産することを担保しつつ
「国際共著論文の増加」を強く意識することが重要



THE 世界ランキングスコア



その他のKPI

	(2016)	(2019)	(2022)	(2027)
経常収益に占める受託・共同研究収益割合 (病院収益を除く)	7.7%	10.0%	12.7%	18%
経常収益に占める寄附金割合	2.0%	2.2%	2.8%	4.0%

⇒ 成長戦略の展開の結果、徐々に成果が表出