



# 京大流経営改革の推進 ～指定国立大学法人構想の展開に向けて～

令和4年1月20日  
指定国立大学法人部会ヒアリング

## 京都大学 指定国立大学法人構想概要

京都大学  
基本理念

創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、  
多面的な課題の解決に挑戦し、**地球社会の調和ある共存に貢献する**



新たな知の創造・イノベーションの確立・未来社会への指針を示すための取組を实行

### I. 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造

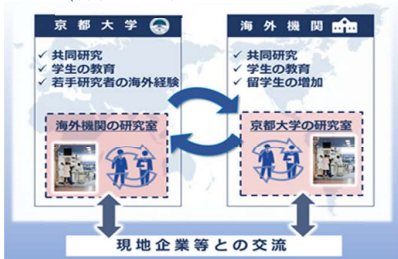
- 複数の領域で世界の最先端研究をリード
- 融合領域の新規開拓、強い分野の国際展開

#### 1) 世界を先導する最先端研究の推進

- 1) 再生医療と先端医学研究
  - ・人々の健康と超高齢社会における医学医療の未来創成に貢献
- 2) 化学と生命科学の融合
  - ・広範な領域で新しい学術分野の開拓
- 3) 高等研究院
  - ・卓越した研究者の英知が結集する国際研究ハブ

#### 2) On-site Laboratory

- ・海外の大学や研究機関等との協働による現地運営型研究室(下図:イメージ)



### II. 高度で多様な頭脳循環の形成

- 教育の一層の国際化
- 多様な人材の育成・輩出、優秀な人材獲得

学生対象

- 1 吉田カレッジ (仮称)
  - ・国内外の学生に開かれた国際学部教育プログラム
- 2 卓越大学院 (仮称) プログラムによる博士人材 (「知のプロフェッショナル」) の育成
- 3 GST(Graduate Student Training)センター (仮称)
  - ・大学院生の教育研究能力向上のための全学研修体制の構築
- 4 留学生リクルーティングオフィス (仮称)
  - ・優秀な留学生の戦略的獲得の推進
- 5 大学院生・留学生への各種施策の展開

研究者対象

- 1 白眉プロジェクト
  - ・学術領域を問わず世界中から優秀な若手研究者を獲得
- 2 若手教員数の増加
  - ・第4期中期目標期間内に定員内若手教員比率を30%に引き上げ

### III. 新たな社会貢献を目指して

- 産官学連携活動を推進する体制の構築
- これまでの学術的成果を背景とした現代世界の諸課題解決への貢献

産官学連携

- 1 産官学連携の新しい「京大モデル」の構築
  - ・大学出資による機能別事業子会社の設立・運営
  - ①総研機能 (コンサルティング・シンクタンク事業等)
  - ②技術移転機能
  - ③ベンチャー支援機能
  - ・ホールディング・カンパニー (持ち株会社) の設立を志向
- 2 既存の枠組みにとらわれない産官学連携の促進
  - ・「組織」対「組織」による共同研究スキームをより一層推進

社会への貢献

- 1 日ASEANの協力関係のより一層の推進
  - ・包括的な学術・科学技術協力の推進により、「持続可能な開発」に貢献
- 2 人文・社会科学の未来形の発信
  - ・国際化の推進、文理融合による新学術領域の創成

### IV. 世界に伍する京大流大学運営

- 大学運営におけるトップダウンの方針とボトムアップの意思の調整に基づく全学的な戦略立案の必要性
- 大学独自の戦略的活動を支える安定的な自己財源の必要性

ガバナンスの強化

- 1 京大版プロボストと企画調整会議 (カウンシル) (仮称)
- 2 国際的視野によるエビデンスベースの大学運営 (国際戦略本部、IR、URA)
  - ・執行部と部局・学系間との密接な連携調整のもと企画・戦略立案

財務基盤の強化

- 1 自己収入の拡大
  - 1) 寄附金
  - 2) 社会人学習プログラム
  - 3) 資産の有効活用
- 2 収益事業の展開

# I. 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造①

- 複数の領域で世界の最先端研究をリード
- 強い分野をさらに進化させ融合領域を開拓するとともに、特徴ある分野の国際展開を図る

## 先端医学研究と先進医療開発

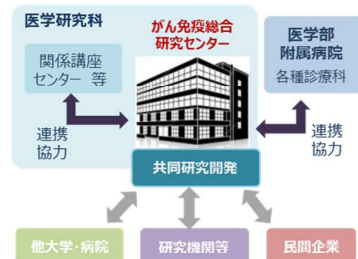
### 次世代医療iPS細胞治療等研究センター (Ki-CONNECT) (2020年4月)

- ・ iPS細胞技術を利用した創薬・再生医療の早期実用化
- ・ 治験専用病棟施設の設置と企業治験を含む臨床治験の推進
- ・ 臨床情報にリンクしたクリニカルバイオバンクの拡大と応用

ベンチマーク：UCSD

### がん免疫総合研究センター (CCII) (2020年4月)

- ・ がん免疫基礎研究と国際研究拠点の形成
- ・ 次世代のガン・免疫研究者の育成
- ・ ガン免疫治療の有効性向上に向けての臨床研究の推進と企業連携



## 高等研究院（融合研究のフロンティアと国際ハブ）

### WPI拠点

- ・ 世界に卓越した研究者（数学、化学、生命科学）が集う国際連携拠点として、独創的な融合研究を推進
- ・ 国内外に連携研究拠点を設置（オンサイトラボ、共同研究ラボ）
- ・ 国際学生交流

### 物質・細胞統合システム拠点 (iCeMS) 2007～

- ・ ナノテクノロジーと生命科学の融合
- ・ 6つの国際共同研究拠点
- ・ 先端技術ラボ (ZEISS)

ベンチマーク：ハーバード大学

### ヒト生物学高等研究拠点 (ASHBi) 2018～

- ・ ヒトの生命科学とゲノム・数理の融合
- ・ 世界最先端のゲノム情報解析コア

# I. 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造②

## UCSD カリフォルニア大学サンディエゴ校

### ベンチマーク校の取組

再生医療関連分野で極めて先進的な研究活動を展開し、近傍に集結する製薬企業やバイオベンチャーのコア研究機関とも密接な連携を推進。

### 本学の取組

UCSDキャンパス内のCenter for Novel Therapeuticsに京大リエゾンオフィスとOn-site Laboratory（創薬）を設置、UCSD、現地民間企業との共同開発研究を推進。2019年度より大学発スタートアップが現地投資家や企業向けにショーケースを毎年実施。

## ハーバード大学 Wyss Institute

### ベンチマーク校の取組

Wyss研究所は、世界に先駆けて化学と生命科学の融合研究のフロンティアを開いた世界最高峰の研究所。

### 本学の取組

WPI-iCeMSでは材料科学と生命科学に加え、合成、工学、情報、イメージング等を専門とする科学者の相乗効果により新たな融合領域を生み出す研究を推進し、世界に多くのOn-site Laboratory（タイ、アメリカ、台湾、シンガポール、ニュージーランド）や国際共同研究室（フランス）を擁し、成果はWyss研究所に迫りつつある。

## KPIの進捗状況

< K P I ① : Top5%ジャーナルへの掲載論文数 (年間) >  
【第四期中期目標期間中：900篇】(第三期中：800篇)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
869篇	854篇	863篇	795篇(暫定値)

< K P I ② : 外国人研究者数 (常勤) >  
【2027年度末：600名】(2021年度末：500名)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
434名	420名	391名	428名

< K P I ③ : 中長期の海外派遣件数、受入件数 (学生除く) >  
中長期の海外派遣件数【2027年度：400件】(2021年度末：360件)  
受入件数 【2027年度：600件】(2021年度末：549件)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
派遣	205件	189件	24件	—
受入	607件	578件	297件	150件

※ 2021年11月末日時点

※ KPI③については例年翌年度に集計（派遣：11月、受入：5月頃）

※ 2020年度以降はコロナウイルス感染症の影響

## ● 研究力強化と国際化

### On-site Laboratory

- ✓ 海外研究機関等と共同で現地運営型研究室を設置
- ✓ 活発な研究交流から世界をリードする最先端研究を推進
- ✓ 優秀な外国人留学生の獲得、産業界との連携強化

### 全学海外拠点

ASEAN拠点、欧州拠点、北米拠点

- ✓ 教育研究活動の支援
- ✓ 教職員・学生の国際化の推進
- ✓ 現地同窓会、研究機関等とのネットワーク強化

On-site laboratory一覧	
①	京都大学サンディエゴ研究施設 (米国・サンディエゴ)
②	IFOM-KU国際共同ラボ (日本・京都)
③	京都大学-清華大学環境技術共同研究・教育センター (中国・深圳)
④	Mahidol環境学教育・研究拠点 (タイ・バンコク)
⑤	スマート材料研究センター (タイ・ラヨーン)
⑥	京都大学上海ラボ (中国・上海)
⑦	マケレレ大学遺伝学・フィールド科学先端研究センター (ウガンダ・カンパラ)
⑧	グラッドストーン研究所PS細胞研究拠点 (米国・サンフランシスコ)
⑨	統合バイオシステムセンター (台湾・台北)
⑩	量子ナノ医療研究センター (日本・京都)
⑪	グリーン多孔性材料ラボラトリー (シンガポール)
⑫	データ・材料科学統合センター (ニュージーランド・ウェリントン)



### KPIの進捗状況

< K P I ④ : On-site Laboratory設置数 (延べ数) >  
 [2027年度末: 延べ5件]

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
5件	11件	12件	13件

Outbound型 (10件)、Inbound型 (2件)、Cross-bound型 (1件)  
 計13件を認定・設置

#### ⑤スマート材料研究センター

- ✓ 国際共同研究により12報原著論文を発表。相手先機関のVISTECがタイ国内のNature Index ランキングで1位を獲得。
- ✓ VISTECをはじめ、タイのトップ校で留学説明会などの留学生リクルーティング活動を展開

#### ①京都大学サンディエゴ研究施設

- ✓ 医療シーズ、技術のショーケースを毎年実施し、産学連携研究ネットワークを拡大。
- ✓ UCSDと共催で医学研究のオンラインセミナーを計12回開催。延べ1600名を超える研究者が参加。

# II. 高度で多様な頭脳循環の形成①

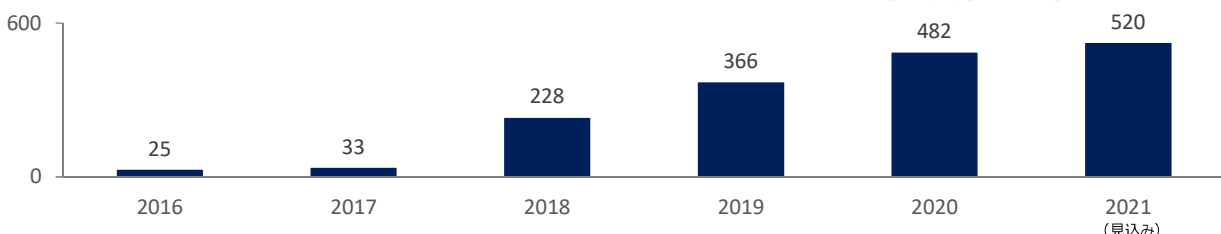
- 学部・大学院教育の一層の国際化
- 学生から教員まで、多様な人材を育成し広く社会に輩出するとともに、国内外から獲得を行う

## Kyoto iUP

KU International Undergraduate Program



Kyoto iUP 志願者数

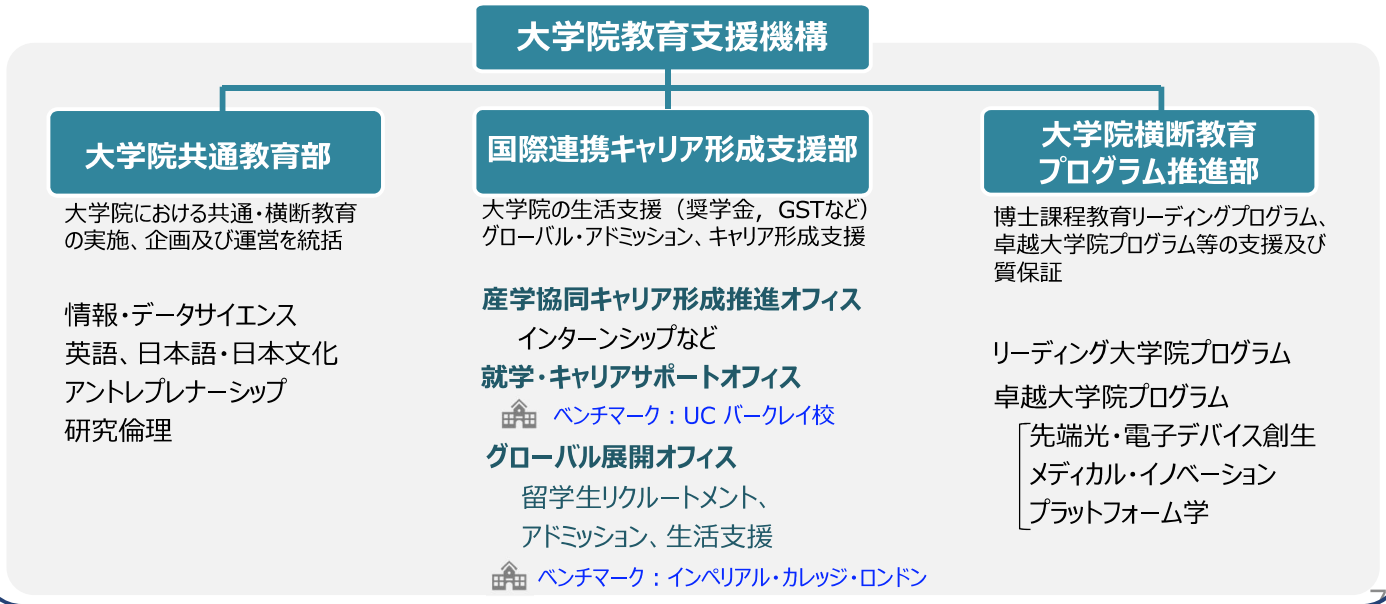


1学年最大80名・合計320名程度の優秀な留学生の学部受け入れを目指す

## Ⅱ. 高度で多様な頭脳循環の形成②

### 大学院教育支援機構の設置 (2021年10月1日設置)

- 大学院における共通教育システムとキャリア形成支援策を一体的に企画及び実施できる体制を整備
- 研究科等が担う研究者養成及び高度専門職業人養成の機能を充実強化するため全学的に支援
  - ✓ 大学院生への生活支援
  - ✓ 優秀な留学生の獲得
  - ✓ キャリア形成及び産学連携活動に資する教育機会の提供 等



## Ⅱ. 高度で多様な頭脳循環の形成③

### 🏠 カリフォルニア大学バークレー校

ベンチマーク校の取組

学生当り教員数（ST比）が低い中で、TA制度を最大限に活用し、多くの大学院生講師を有給で多岐にわたる教育関連業務に従事させるための教育（GST, Graduate Student Training）を徹底。教員の教育負担の軽減にも貢献。

本学の取組

大学院生の教育研究能力向上に係る研修の企画・実施のため、GST推進室を設置、TAの質保証に向けた基礎的研修用コンテンツを開発。大学院生の教育能力向上に係る教育コースの整備を、大学院教育支援機構で進める予定。

### 🏠 インペリアル・カレッジ・ロンドン

ベンチマーク校の取組

世界トップレベル大学の中で留学生比率が54.2%と高く、世界中で優秀な外国人学生獲得の基礎となる戦略的な留学生リクルートを展開。

本学の取組

優秀な留学生獲得のため、2019年4月に留学生入学支援のための国際アドミッション支援オフィス（IAAO）を設置。各国大学の教育制度の分析・調査を実施し、短期交流プログラムの開発等によるリクルーティング活動を展開。新設の大学院教育支援機構で、大学院への優秀な留学生の誘致を一元的に推進する予定。

### KPIの進捗状況

< KPI ① : 外国人留学生受入数 >  
 [2027年度: 年間4,000名 (全学生の約17%) ]  
 (2021年度末: 3,300名 (全学生の約14%) )

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
3,558名	3,902名	3,302名	3,216名

※ 2021年10月末日時点

< KPI ③ : ジョイント・ディグリー／ダブル・ディグリープログラムの件数 >  
 [2027年度末: 累計20件] (2021年度末: 14件)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
21件	24件	25件	26件

※ 2021年11月末日時点

< KPI ② : 派遣学生数 (学会による海外渡航者数を除く) >  
 [2027年度: 2,000名 (全学生の約9%) ]  
 (2021年度末: 1,600名 (全学生の約7%) )

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
1,544名	1,332名	24名	83名

※ 2021年11月末日時点

< KPI ④ : 学生の国際共著論文数 >  
 [2027年度末: 年間1,000篇] (2021年度末: 820篇)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
681篇	600篇	668篇	—

※ KPI④については例年5月以降に集計

### 白眉プロジェクト



- 自由闊達で独創的な発想に基づく挑戦的な課題研究に取り組む若手研究者を広く募集
- 2020年度修了者の90%が国内外の大学や研究機関でテニユア職またはテニユアトラックとして採用
- 本学の若手教員の増加、研究力の強化や本学から優秀な若手研究者を輩出することに貢献

テニユア・トラック

〈 第4期にむけて 〉

- ✓ 白眉研究者の本学への定着を促進する取組や女性研究者の採用を増加させる取組を検討・実施予定

### 優秀な若手教員獲得・育成

- 若手重点戦略定員事業を活用し、若手教員ポスト拡充を推進
- 各学系における適正な教員年齢構成実現に向けた意識の醸成による若手教員の雇用拡大に向けて前進

〈 第4期にむけて 〉

- ✓ 機能強化促進制度の創設 (※)
- ✓ さらに若手・女性教員を新たに採用するための定員貸与制度及び女性教授増加のための定員上位流用制度を創設

※若手・女性を含む多様で卓越した研究人材獲得のため、柔軟で機能的な教育研究組織の改編に係る取組を推進するための人事制度

### KPIの進捗状況

〈 K P I ⑤ : 白眉プロジェクトによる研究者採用数〉  
【2027年度：累計325名】 (2021年度末：累計215名)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
154名	167名	181名	193名

※ 2021年11月末日時点

〈 K P I ⑥ : 定員内教員数における若手教員 (40歳未満) の割合〉  
【2027年度中：30.0%】

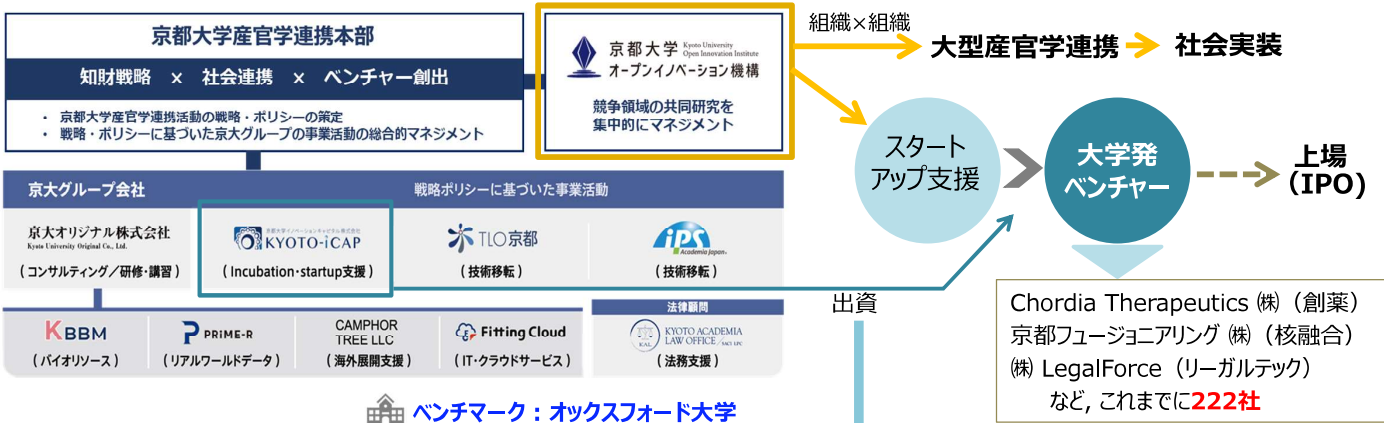
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
17.7%	18.9%	19.4%	19.0%

※ 2021年10月末日時点

## Ⅲ. 新たな社会貢献を目指して①

- 機能別事業会社によって産官学連携の新しい「京大モデル」を構築し、産学連携バリューチェーンを創出
- 人文・社会科学の未来形発信の強化

### 産学連携の京大モデル



### KU-iCAP が運営するファンドの状況

区分	設立年月 (期間)	総額	投資社数
1号ファンド	2016年1月 (15年)	160億円 (うち民間出資10億円)	42社
2号ファンド	2021年1月 (12年)	181億円 (うち民間出資40億円)	4社

## 🏠 オックスフォード大学

### ベンチマーク校の取組

最先端の学術研究を基盤として、産官学連携・技術移転活動を世界的に展開。1987年に特許管理・技術移転、コンサルティング、企業の調査委託業務・人材育成の3つの事業部門で構成する完全子会社「Oxford University Innovation」を設置し、事業規模は技術移転収入を中心に本学の10倍程度となっている。（2015年当時）

### 本学の取組

本学の研究成果の活用及び研究シーズの実用化を推進すべく、その実務実行機能を有する事業会社、「技術移転：(株)TLO京都、iPSアカデミアジャパン(株)」、「コンサルティング・研修・講習：京大オリジナル(株)」、「ベンチャー創出：京都iCAP(株)」を設置。各社が有機的な連携を図る「京大モデル」体制を構築したことで、産学連携事業規模の右肩上がり（拡大）を実現している。

## KPIの進捗状況

### < K P I ① : 京大収益事業の売上・収益状況 >

【第四期中期目標期間中：15億円】（第三期中：黒字化）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
6.6億円	7.5億円	7.9億円	6.2億円

※ iPS AJ社は上表に含んでいない

※ 2021年11月末日時点

### < K P I ② : 共同研究の実施金額 >

【第四期中期目標期間中：年間80億円】（2021年度末：62.75億円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
51.1億	58.3億円	63.4億円	43.1億円

※ 2021年11月末日時点

### < K P I ③ : 知的財産収入額 >

【第四期中期目標期間中：年間5.0億円】（2021年度末：4.33億円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
7.2億円	7.2億円	8.5億円	6.2億円

※ 2021年11月末日時点

### < K P I ④ : ベンチャー企業創出数 >

【第四期中期目標期間中：新たに40社】（第三期中：新たに40社）

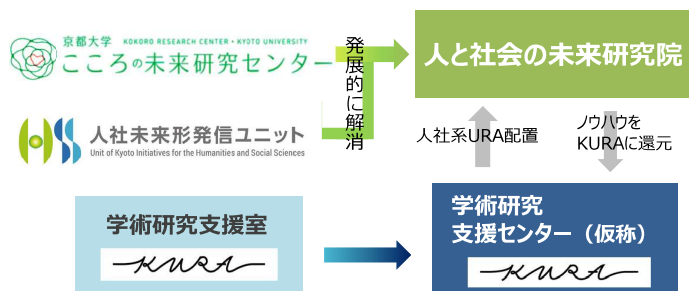
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
35社	51社	66社	75社

※ 2021年11月末日時点

## 人文・社会科学の未来形発信

- 人文・社会科学研究の国際化と発信を強化、文理融合による新学術領域創成を推進
- 人社系部局を横断する「人社未来形発信ユニット」を設置し、産業界や社会との連携強化に向け、オンライン連続公開講座などを実施

新分野・総合知の創出に向けて、全学の人文・社会科学分野への組織的・体系的な支援と自然科学分野への貢献を担うハブ組織として「人と社会の未来研究院」を設置予定



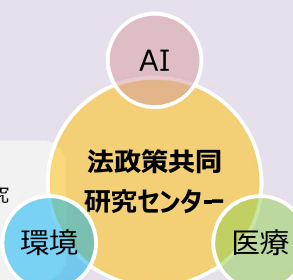
- ✓ これまでの成果を踏まえ、人文・社会科学分野の研究力・発信力を強化するとともに学際研究・新分野開拓を推進
- ✓ 分野間・研究者間を架橋し、人文・社会科学の知と自然科学の知との連携・協働を促進

## 法政策共同研究センターにおける取組

AIをはじめとした新しい科学技術の発展等が社会にもたらす変化を対象として、従来の法学・政治学の枠を超えた先端的な法政策課題に取り組み、国際ルール・国際基準の構築等に向けて先導的な役割を果たし、法制度の社会実装を目指す（2021年4月に設置）

### 主な活動

- ① 文理融合を含む学際的な教育・研究
- ② 国際的な共同研究・発信
- ③ 研究者と実務家の共同研究・教育



- 大学の将来構想など包括的課題について戦略立案を図る上で、トップダウンの方針とボトムアップの意思を恒常的に調整する体制の構築
- 指定国立大学法人京都大学の取組を支えるための安定的な自己収入の確保

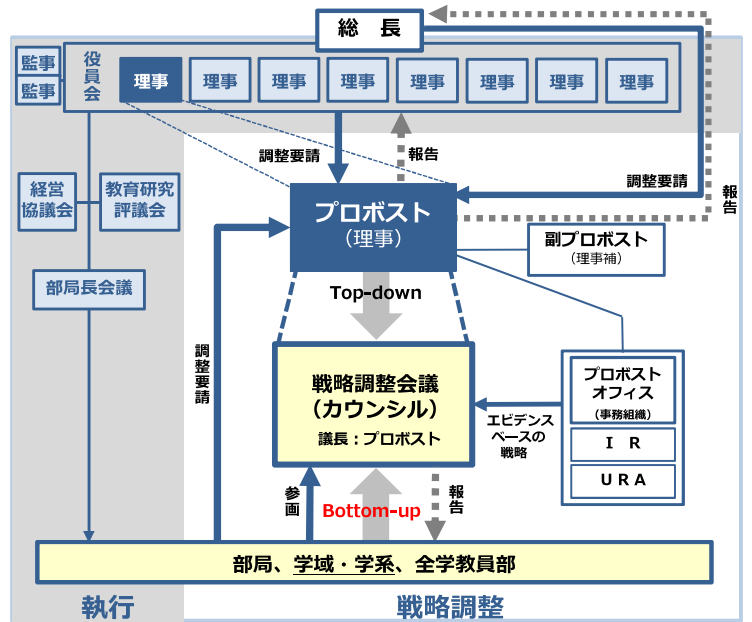
## ガバナンス体制の強化を担う 京大版プロボスト制の導入

- ガバナンス体制の強化により各種施策の着実な推進を実現

10学部、18大学院研究科、20附置研究所・センター、1附属病院から成る京都大学の運営においては、大学本部と各部局との調整が重要

→プロボスト制の導入により大学本部と各部局での将来ビジョンの共有と綿密なコミュニケーションを実現

- ✓ 次代の大学運営を担う幅広い部局の教員が参画する「戦略調整会議」を設置し、個々の部局の利害を超えた検討を迅速確実に推進。
- ✓ 本部からのトップダウンの方針と部局からのボトムアップの意思を調整し、多様な部局の自立性を尊重した強力なガバナンスの徹底と迅速な施策執行を実現。



## 戦略調整会議における主な取組

大学の中長期構想や組織改革などの包括的・横断的課題について、戦略を立案。

### 構想を迅速に実現

- 若手教員ポスト拡充施策
- On-site Laboratory
- 人と社会の未来研究院の設置
- 留学生リクルーティング施策の検討 等

### 新たな施策の推進

- ジェンダー平等の促進策
- 大学院生・若手研究者のリクルーティング促進策
- 教員の事務負担の軽減策
- 教員の業績評価と人事に係る検討
- 経営基盤強化を見据えた教育研究情報の可視化と学内資源の再配分等の施策

### 第四期に向けた検討

- 研究支援体制の再構築
- 情報基盤の整備に関する基本的な方向性
- 事務改革及び職員の人事給与制度の改善

## 国際的視野によるエビデンスベースの 大学運営 (IR/URA)

- エビデンスベースの戦略策定のためのIR部門の強化

執行部の時宜に応じた適切な判断を補佐するため、プロボストオフィス・学術研究支援室等との連携の下、学内資源及び国際動向の把握とそれらの分析等を行うIR部門の強化。

- ✓ 大学運営の意思決定に活用しうる情報をBIツールや分析レポート等により提供
- ✓ 学内基礎データを集約し、データ活用の仕組みを整備

- 学術研究支援室 (KURA) による研究力強化の取組

新たな学術領域の創成、国際協働の深化、多様な人材の育成・確保、産官学共創の加速、研究環境の改善・充実等の取組を通じて、越境する「知」「人」を生み出し循環させる大学を目指す。

- ✓ 大学子会社や省庁・他機関との人事交流を含むURAのキャリアパス・人事制度確立
- ✓ 財務基盤確保によりURAに係る組織の内在化、無期雇用化の拡大

## 寄附受入体制の構築

- 主に金融機関における営業等の経歴を持つファンドレイザーを採用するなど、基金室を拡充・機能強化
- 大手企業、本学OBの起業家や企業役員、国内外の同窓会等に対する京都大学基金への寄附のプロモーションを強力に推進
- 2021年12月10日時点における累計受入額は、563億円
- 新型コロナウイルスに対する研究活動への寄附を受入れた他、優秀な学生への支援等、本学の教育研究活動に活用
  - ✓ 卒業生情報の一元管理による寄附者の開拓促進
  - ✓ 個人からの遺贈・有価証券等の評価性資産の寄附受入

### ●寄附受入体制の強化による成果

#### 基金

「小野薬品・本庶 記念研究基金」  
(230億円) の設立

#### 趣旨・目的

生命科学を主とする自然科学分野の若手研究者の研究環境の抜本的な強化により、研究力の底上げを図る



#### 研究助成

柳井正氏からの研究活動に対する寄附  
(株式会社ファーストリテイリング代表取締役兼社長)

**PD-1阻害がん免疫療法に対する研究助成**  
総額50億円

**iPS細胞研究関連**  
研究費：5億円



#### 学生支援 (CFプロジェクト)

建築家 安藤忠雄氏や株式会社ニトリホールディングスをはじめとした企業、個人からの寄附により経済的に困窮しながらも意欲ある学生への経済的支援として20億円規模の基金を設立

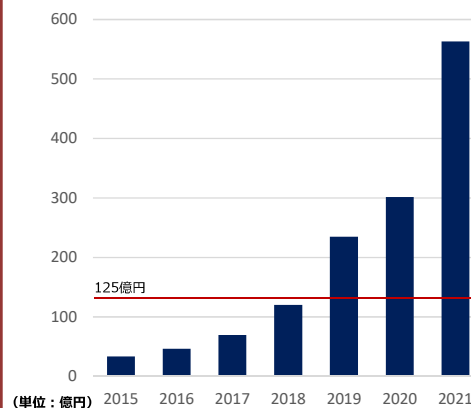
## KPIの進捗状況

< K P I ① :  
京都大学基金（特定基金を含む）の寄附受入累計額 >  
【2027年度末：155億円】（2021年度末：125億円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
121億円	234億円	301億円	563億円

※ 2021年12月10日時点

京都大学基金(特定基金含む)の累計受入状況



# 京都大学のさらなる発展に向けて

## 世界に伍する研究大学を目指して

- 教育・研究支援体制の再構築、人材多様性の確保、財政基盤の強化に向けた大学の機構改革を断行。研究大学として抜本的に変革を遂げる。

### 教育と学生支援

- 多様な入学者の確保とその育成のため、学生の生活支援と福利厚生の上向
- 学生の希望と時代のニーズに対応した教育内容・体制の改善

### 教員の研究活動支援

- 国内外の若手・女性を含む多様で卓越した研究者人材の獲得
- 教員が教育・研究活動に専念できる環境の整備

### 業務運営体制の改善

- 事務組織や雇用体系の抜本的改善
- 事務職員の政策立案能力向上に向けての取組を推進
- 全体として非効率経費を削減

### ガバナンスと財務基盤の強化

- プロボスト制を最大限活用し、将来構想等に関わる重要施策について具体的提言を行い、総長のリーダーシップ強化に資する
- 寄附受入の拡大により財務基盤の強化を図るとともに、学内資金の戦略的配分に努める