

令和4年度国立大学改革・研究基盤強化推進補助金 計画調書
(国立大学経営改革促進事業)

法人番号：26

法人名：国立大学法人東京農工大学

構 想 名	東京農工大学「個性ある先端研究大学」創出のための経営自律化構想	支援対象	②
構 想 概 要	学長ビジョンに基づくガバナンス・財務・人事改革、強み・特色を活かした教育研究資源や土地・建物の積極的な活用による経営基盤強化を進め、「自然と共生する真の豊かさ」「持続可能な食・エネルギー」「健康で生きがいのある暮らし」の充実・実現への貢献を掲げる本学ならではの経営自律化モデルを構築する。		
1. 大学全体の経営改革のビジョン			
<p>東京農工大学は2024年に創基150周年の記念の年を迎える。本学は1874年以来、我が国の基幹産業である農学と工学の2分野を中心に教育研究活動を行ってきた。第4期中期目標・中期計画（以下、第4期中目中計）においても「地球規模の課題解決や人類を含む地球の持続的発展に貢献」する「『個性ある先端研究大学』としてのプレゼンスを戦略的に高める」ことを掲げ、我が国におけるトップレベルの教育研究活動の推進と、それによる社会的インパクトの創出を目指している。将来的には、国が求める「国際卓越研究大学」の教育研究・経営水準にまで到達し、その認可を受けることを戦略として視野に入れている。しかし、例えば海外トップ大学であるスタンフォード大学と比較すると、国の予算に偏重するなど経営の自律性に多くの課題を有しており、様々な改革が必要な状況である。</p> <p>このため、本「東京農工大学『個性ある先端研究大学』創出のための経営自律化構想」（以下、構想）では、第4期中目中計の実現と、学長ビジョンに基づくガバナンス・財務・人事改革、強み・特色を活かした教育研究資源や土地・建物の積極的な活用による経営基盤強化を進め、次の150年も「自然と共生する真の豊かさ」「持続可能な食・エネルギー」「健康で生きがいのある暮らし」の充実・実現に貢献する本学ならではの経営自律化モデルを構築し、社会に提示する。</p> <p>構想は有機的に結びつけた取組①～④から成る。取組①は、ガバナンス・財務・人事の三位一体の改革により構想の基底となる体制を整備するものである。取組②は新たな産学連携拠点である「ディープテック産業開発機構」、ベンチャーキャピタルと大学ファンドの新設・連携による新たな資金循環モデルを創出するもの、また取組③は本学の教育研究も組み合わせたキャンパスの先導的有効活用モデルを創出するものであり、共に大学全体の経営基盤を強化するものである。そして取組④は本学らしい強み・特色を活かした個々の教育研究組織単位での自律化モデルを構築するものであり、グッドプラクティスとして類似のモデルを学内はもちろん学外の教育研究組織にも水平展開する。</p>			
(1) 学長ビジョンに基づく経営改革の始動			
<p>本学全体の経営改革ビジョンである「学長ビジョン」（2020年5月）においては「自律化を推進するガバナンスと経営基盤強化」を掲げ、これまでにない規模での全学的なガバナンス改革（P4参照）として、</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 「副学長チーム」の配置による教学マネジメント強化 ○ 経営を担う「最高財務責任者」と、教学を担う「最高教学責任者」の配置による経営と教学の分離によるガバナンス強化 			

- 教学マネジメントとガバナンスを支える事務組織の大幅な再編。これには、最高財務責任者を支えるため、経営に係る事務業務を最大限集約し、構想の実施・管理業務も一元的に担う「経営部」の新設を含む
 - 様々なステークホルダーが参画する合議体（ガバニングボード）形成推進による大学経営の中長期的持続性・一貫性の確保や社会的ニーズの教育研究活動への取り込みの推進などを進めている。さらに、
 - 重要事項を自律的に実現するための財務制度改革（P5）
 - 教職員力と経営力の質的強化を図る人事制度改革（P6）
- も加えて、「ガバナンス」「財務」「人事」3つの改革を学長のリーダーシップの下、三位一体で断行している。

（2）経営改革による教育研究活動の活性化と経営自律化

経営改革はそれ自体が目的ではない。改革の取組・成果により教育研究活動が活性化されなくてはならない。財務制度改革では、これらの活動活性化と経営自律化のため全学的に共有する認識を「自律化と経営基盤強化に向けた方針」（以下、自律化方針）として2022年4月に役員会決定した。これにより、経営改革における外部資金の獲得や学内資源の再配分等の考え方や重要性を明確化した。構想は、この自律化方針の実質化の起爆剤である。

東京農工大学「自律化と経営基盤強化に向けた方針」

国立大学法人化後、18年が経過し2019年度から2021年度に開催された文部科学省「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」や「第4期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方に関する検討会」での議論・まとめにもあり、国や社会からの各国立大学法人「自律化」への要請・期待は高まる一方である。これらを背景に、「学長ビジョン」では、本学の経営改革の重点事項として、経営「自律化」の推進や「経営基盤強化」が盛り込まれた。本方針は、学長ビジョンと第4期中期目標中期計画の実現に向け、本学の全教職員がそれぞれの教育研究活動や業務を行う上で、財務的視点における認識を共有し、一体となって推進することを目的に策定したものである。

1. 自律化の目的と経営基盤強化

本学における財務的視点からの「自律化」は、長い将来に渡って「学問の自由」や「大学の自治」をより高い水準で自ら保障し続けていくことを第一義的な目的とする。そのために不可欠な「経営基盤強化」、特に安定的で多様な財源（運営費交付金、自己収入、外部資金）の確保・増額と適正な配分の仕組みの構築により「自律化」が達成される。

2. 自律化の主体

自律化は、それぞれの人的・物的・教育研究資源を活用し、部局、研究室、そして個々の教職員等の様々な組織・単位を進めていくものであり、学長のリーダーシップのみにより推進できるものではない。自律化は、学生のための高度で安定的な教育研究環境の整備に極めて重要である。自律化の主体となる個々の教職員は、このことを常に念頭に置く必要がある。

3. 各主体による対応

（1）各組織・単位の特色・強みによる対応

① 学外資源の安定的な確保・増が可能な場合

自ら獲得した学外資源で教育研究活動を行いつつ、人的・物的資源の共有や間接経費等により関係組織・単位や大学全体の経営基盤強化に寄与する。

② 優れた成果を創出しても、その成果がただちに学外資源の確保につながらない場合

- i 安定的な教育研究活動の推進を図るため、関係の組織・単位が適切なガバナンス・マネジメントの下に資源を配分する。
- ii 例えば、成果の学術的・社会的意義を具体的な形で発信し、本学の教育研究活動における多様性と水準の高さについてのレピュテーションやブランド力の向上に資する取組を積極的に行うなど、それぞれの特色や強みを活かした形で大学全体に寄与する。

（2）学長のリーダーシップによる全学的な対応

全学で進める国の予算（運営費交付金や各種補助金等）の要求・申請や、学内の教育研究活動への重点予算配分等に当たっては、以下の①から⑤に相当する事項の適合状況を対象の組織や個々の取組毎に確認して行う。

- ① 学長ビジョン及び第4期中期目標中期計画に沿っている
- ② 既存の組織や取組では達成できず全学的に整備するに相応しい
- ③ 本学の特色・強みが活かされている
- ④ 社会的・政策的課題やニーズを適切に抽出し、それらの解決・対応策が優れている
- ⑤ 創出するアウトカムやインパクトなどが具体的である

（3）経営面における世界の有力大学と比した課題

本学の「博士課程教育リーディングプログラム」（2012年度～）などでの連携の実績があるスタンフォード大学（米国）における収入は、2005年から2019年までに約3,850億円増（約1.3倍）となっているが、本学は約13億円増（約1.1倍）と、絶対的に大きな差がある。

スタンフォード大学のような世界のトップ研究大学をベンチマークとするのが極めて野心的であることは承知しつつも、同大学がカリフォルニア州のシリコンバレーと共に発展し、世界トップ大学の一角を占めるに至ったことを想起し、構想を大胆に推進する。具体的には、土

壤学、林学、材料科学（紙・木材・繊維）、ロボット工学、獣医学や化学・有機化学といった持続型社会構築に不可欠な幅広い分野において、世界被引用数上位300（科学技術・学術政策研究所）に含まれている本学の強み・特色を活かし、所在する東京多摩地域でのシリコンバレーのような新産業創出の場の構築を牽引する。これにより、スタンフォード大学を上回る年間3%の本学事業規模の成長を掲げ、同大学のような大学群に伍せる大学となることを目指す。

（４）ステークホルダーとの連携・協働の強化

- 合議体（ガバニングボード）の形成
ガバナンス改革の一環として、様々なステークホルダーが参画する合議体を形成（P4）。
- 学長によるトップセールスの強化
ガバナンス改革により、経営と教学に関する相当程度の権限がそれぞれの理事や副学長に付与されるため、学長はその分のエフォートをステークホルダーへのトップセールスにこれまで以上割り振ることが可能になる。これにより、様々な社会・政策的ニーズに対応する新たな教育研究活動の実施や学外資源の獲得を強力に推進する。最近でも新たな組織の検討・設立にあたって、小金井市長（取組③小金井動物緊急医療センター）、海洋研究開発機構（JAMSTEC）理事長（取組④ブルートランスフォーメーション・グリーントランスフォーメーション国際教育研究拠点）や農林水産省・環境省の担当局長（取組④野生動物管理教育研究センター）に対して、トップセールスを行い、関係予算獲得や協定締結等に結びつけるなど着実に成果を上げている。
- 実績ある優れた学外理事等の配置
2022年度からは、学外理事として産業界での実績があり、多方面のステークホルダーとのつながりのある2名の民間人材を、従来の大学運営とは一線を画す経営実施のために配置。加えて、様々な経営上の専門的事項を恒常的に参画・助言する経営補佐人材の配置を検討する。

（５）強み・特色を伸ばすための大学院改革

経営自律化は学生のための高度で安定的な教育研究活動の整備に極めて重要であり、このことは自律化方針にも明記している。構想では、1995年の設立以来、農工融合を中心とする学際領域を牽引してきた「生物システム応用科学府」（学府は研究科に相当）、専門職学位課程である「工学府 産業技術専攻」、卓越大学院「『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」プログラムや全ての教員・学生が参画可能な分野融合型教育研究プログラムである「FLOuRISH Institute」の再編・統合を進める。これらの特色ある教育組織の機能を結集し、「グローバルイノベーション研究院」（P7）とも連携して、海外とのクロスアポイントメントによる著名教授の本学での長期教育研究活動の実施、若手教員・学生の長期海外派遣、徹底した英語化の推進や本学が協定を締結している欧米や新興国の海外拠点の開設等を行い、イノベーション創出につながる国際的に卓越した大学院を形成する。

この新たな大学院や取組④の各組織は、所属教員・学生が自らの専門・研究（蛸壺）に閉じこもることなく、取組②「ディープテック産業開発機構」（P8）との連携によりスタートアップ創出に発展させるなど幅広い活動を行う。これにより、本学のみならず我が国の大学院の課題である社会ニーズからの乖離や専門性の蛸壺化を打破し、大学全体の大学院改革を強力に牽引する。

加えて、本学独自の博士課程学生支援制度「JIRITSU」を着実に運用し、博士課程学生はもちろん博士課程進学を志す全ての学生が安心して教育研究活動に打ち込める環境を整備する。

（経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI）

【成果目標】 本学ならではの自律化モデルによる民間資金獲得と相乗効果による研究力強化

【KPI①】 民間資金獲得額（寄附金、知的財産収入、研究機器利用料収入、動物診療収入）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
9.1億円	11.0億円	11.4億円	11.8億円

【KPI②】 共同研究費獲得額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
10.7億円	10.9億円	11.1億円	11.5億円

【KPI③】 教員 1 人あたりの国際共著論文数

令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
0.917報	0.934報	1.024報	1.056報

2. 補助金を活用した取組の位置付け及びその具体的な内容

(事業の位置付け)

構想における全ての取組は、自律化方針を具体化するための全学的・最重要の取組として位置付ける。自律化方針の策定に先んじて実施・進行しているものについては、方針の内容を踏まえて、全てその在り方を見直した上で構想に再配置する。これらの位置づけを確実に実体化・具体化するための組織的対応として、学長、最高財務責任者と最高教学責任者（正式配置まではその相当職）、部局長、全ての取組の責任者が参画する「『個性ある先端研究大学』創出のための経営自律化構想推進会議」を設置する。この会議により、学長のリーダーシップの下、全取組の進捗確認・指示・助言・情報共有・成果の普及等を強力かつ恒常的に推進する。

(具体的な取組内容)

取組① 学長ビジョンに沿った経営改革構想の基底となる体制整備

【事業期間全体】

(1) ガバナンス改革と経営部の新設

- ① 2022年度、教学を総括する副学長とそれぞれの所掌（教育、入試・ダイバーシティ、国際交流、産学連携）を担う4人の副学長による5人の副学長チームを設置。これにより、学長と理事（経営・統括担当）の下での教学マネジメント強化を実現。
- ② 2023年度、上記体制を更に発展させ、学長の下に、最高財務責任者として経営を担う理事と最高教学責任者として教学を担う理事を対等の関係として配置。これにより、経営と教学の分離、両者の機能・連携強化によるガバナンス強化を実現。最高教学責任者は農学部と工学部を始めとする全ての教育研究組織も総括。長期的には、経営人材として養成された事務職員や企業等で実績のある学外者を最高財務責任者として配置することも視野に、経営機能の強化徹底も目指す。
- ③ 2023年度、ガバナンスと教学マネジメントを支える事務組織を以下のように大幅に再編。
 - 最高経営戦略責任者を支えるため、予算要求・配分、学部・学府（研究科に相当）改組や計画・評価等の経営に係る事務業務を最大限集約した「経営部」を新設。経営部に「経営改革室」を置き、構想の実施・管理業務を含む経営改革全体を一元化・総括
 - 最高学務責任者を支えるため、「教学支援部」を置き、現在は別々にある教育支援と研究支援の担当課を一つの部の下に配置。教学支援部に「総括課」を置き、部の取りまとめと経営改革室のカウンターパートとしての機能を付与
- ④ 2022年度、学長選考・監察会議と経営協議会の審議事項の拡充や開催回数が増を実施し、合議体（ガバニングボード）形成に向けた対応を開始。合議体では、様々なステークホルダーの参画を得て、大学経営の中長期的持続性・一貫性を持った、機関としての責任ある体制の確保や社会的ニーズの教育研究活動への取り込みを図る。

【令和4年度】

- 教学総括副学長と副学長チームの設置
- 最高財務責任者、最高教学責任者、経営部と教学支援部の設置準備
- 合議体形成に向けた対応開始

(主な事業経費)

- 新組織整備による補助職員（6名）
- 事務組織再編整備費（システム整備等）

(成果目標) ガバナンス改革による新組織の整備準備と事務システムの整備

【KPI①】 ガバナンス改革による組織再編

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
教学総括副学長と副学長チーム設置	最高財務責任者、最高教学責任者、経営部、教学支援部設置準備・組織再編	新組織運営	新組織の検証

(2) 重要事項を自律的に実現するための財務制度改革

自律化方針の策定と学長裁量の増額による予算再配分機能の強化といった全学的観点と、専門人材の雇用といった現場的観点からの双方向の改革を実施。

① 自律化方針の策定 (P2) 及び、国との新たな「自律的契約関係」に相応しい財務関係規定の全面的見直し、並びにそれらに基づく対応 (構想の推進を含む)

② 学長裁量経費の増額と予算再配分機能の強化

○ 間接経費の引き上げと「研究環境促進費制度」

・ 2020年度、共同研究費の間接経費を20%から30%に引き上げ。この分を、学長裁量経費として全学的な研究環境の促進に重点再配分する制度を開始。現在まで共同研究費の増加もあり堅調に推移

・ 2022年度、学長が自ら参画し、事業化のための推進ボードを主導・運営するなどの条件を満たす大型共同研究費の間接経費を40%に設定する新たな制度を開始

○ ミッション実現加速化経費 (ミッション実現戦略分)

2022年度から運営費交付金で措置された当該予算を全て学長裁量経費として整理・活用

③ 専門人材の雇用・配置

現在、担当職員が他業務と並行して対応しているもののうち、高度な専門知識が必要で、かつ学外資源獲得に資する業務を担う

○ ファンドマネージャー

経営部に配置。ベンチャーキャピタルや大学ファンド (P8)、知的財産管理の一環で大学が取得する株式・新株予約権、余裕金の運用に関わる文部科学省認定基準第三 (よりハイリスクだがハイリターンが見込める債券や株式を含んだ投資信託等が可能になる) 取得・運用に係る業務等を構想力と戦略性を持って担う。

○ リーガルマネージャー

教学支援部に配置。「ディープレック産業開発機構」 (P8) と連携し、産学連携、起業や特許に関する法務や人材発掘を担う

○ 広報マネージャー

本学の積年の課題である国内外における知名度・ブランド力の向上を担う

【令和4年度】

○ 自律化方針の策定

○ 間接経費40%の制度開始

○ 運営費交付金ミッション実現加速化経費の学長裁量経費としての整理・活用

○ 専門人材雇用・配置／準備

(主な事業経費)

専門人材委託経費

(成果目標) 戦略的予算再配分機能強化のための財源確保

【KPI①】 学長裁量経費の額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
5.6億円	5.8億円	6.0億円	6.2億円

(3) 教職員力と経営力の質的強化を図る人事制度改革

「教員」「職員」「教職協働」「多様性の向上」といった人事に関する様々な観点からの改革を総合的・包括的に実施。

① 教員人事

若手教員の増員・養成を最重要課題に、2006年度の他大学に先駆けた「テニュアトラック制度」の導入（累計89名テニュア化）、2015年の世界第一線で活躍が期待される若手教員を教授に早期昇任させる「キャリアチャレンジ制度」の導入（累計13名）の実績を活かし、更に以下のような対応を推進。

○ 人件費の増額

2022年度、国立大学法人化以降、減少させ続けてきた人件費を初めて増加。大学の事業規模の拡大に併せて更なる充実を図る。

○ 「PI人件費制度」

2022年度、開始。Principal Investigator (PI) 本人の希望により、獲得した競争的研究費や共同研究費等の一部をPI本人の人件費に充当し、大学が当初人件費として見込んでいた財源をPI自身の手当てや研究費、若手教員の採用や博士課程学生への支援等の環境整備に活用できる制度。個々のPIはもちろん、大学全体のモチベーション向上・環境整備を促進。

○ 政策現場への派遣

2022年度から内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局に若手教員を「科学技術政策フェロー」として派遣。科学技術政策への直接的貢献と、政策の現場で培った知見・経験の大学経営への反映を図る。

② 事務職員人事

○ 職員の増員

2022年度から7年かけ、常勤事務職員の数を5%（171人 → 180人（定年退職者の1.5倍の人数を採用））以上増加させる「事務職員採用7か年計画」を立案。年齢層や世代別性別の状況等を踏まえた将来構想に基づき採用。経営を担う人材の層を厚くするため、国立大学法人化以降、減少させ続けてきた事務職員を増加させ、モチベーションの向上を図る。

○ 政策現場への派遣

国や社会が大学に求める政策的ニーズの把握を通して、経営マインドを養成するため、中央省庁等への派遣を増加／継続させる。2021・2022年度実績として、内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局（大学改革・ファンド室）、文部科学省（産業連携・地域振興課、国立大学法人支援課）といった大学経営に重要なポストに新たに派遣。

③ 教職協働促進

○ 学長からの諮問に基づき学内の重要事項について議論・答申する教職協働の組織として「経営統括本部」を設置。同本部は、関係理事、若手教員と関係部課長等の多様な構成員が参画。2021年度からは本部棟の新設（P9）についての検討を行っており、その結果が次の50年の大学の在り方を大きく方向付ける。

○ 2020年度までは、事務職員が組織の枠や職位を超えたチーム編成を行い、本学の経営基盤強化に向けた幅広い議論を実施。ここでの議論が小金井動物救急医療センター（P8）、ベンチャーキャピタル（P8）に活かされているとともに、SNSを活用した広報活動の強化等につながった。

○ 重要事項の議論への参画による若手教職員の経営ノウハウ養成機能も備える。

④ 多様性の向上

○ 女性教職員の活躍促進

- ・ 2008年度設立の「女性未来育成機構」が、教員・職員・学生・中高生を対象とした様々な取組を一元実施。2018年度「東京都女性活躍推進大賞優秀賞（教育分野）」受賞
- ・ 2022年度、機構の所属教員の増、管理職に占める女性教職員数の達成目標を含む新たな「行動計画」を定めるなど、女性活躍は人事制度改革の中心の一つと位置づけ
- ・ 学長のリーダーシップにより、行動計画実現にある女性教員・管理職の増加策として、女性PIを毎年度2名（5年間で10名）雇用する枠と、5年後の上位職へのキャリアアップの機会を設ける他、教育研究からライフイベント支援までの総合的環境整備を推進

○ 外国人教員の活躍促進

- ・ 2016年度設立の「グローバルイノベーション研究院」が、海外大学・研究機関から著名な外国人研究者を短期間常勤教員として雇用・招聘し、国際共同研究を推進。2016～2021年度の雇用実績は77件、招聘実績は166件で順調に推移
- ・ 2022年度、学長のリーダーシップにより、外国人限定テニュアトラック教員を毎年2名（5年間で10名）雇用する枠を設けた。加えて、スタートアップ経費の配分や事務補佐員の配置による支援策を実施

【令和4年度】

- 教員人件費の増額
- PI人件費制度の開始
- 内閣府 科学技術イノベーション推進事務局への科学技術政策フェロー派遣
- 事務職員採用7か年計画の立案・実施
- 事務職員の中央省庁への派遣
- 経営統括本部における取組③（本部棟の新設等）に関する議論
- 女性教職員・管理職の増加策「行動計画」立案、これに基づく女性PIの新規雇用
- 外国人テニュアトラック教員の新規雇用とスタートアップ経費配分・事務補佐員の配置

（主な事業経費）

- 女性教員、外国人教員人件費（4名）
- 外国人教員支援経費、研究ユニット活動経費

（成果目標）教職員の多様性による組織力強化

【KPI①】教授等（学長、副学長及び教授）の女性割合

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
9.4%	9.4%	10.1%	10.8%

【KPI②】常勤の外国人教員数

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
12人	14人	16人	18人

取組② 産学連携拠点、ベンチャーキャピタルと大学ファンドによる新たな資金循環モデルの創出

【事業期間全体】

ディープテック産業開発機構と、ベンチャーキャピタルや大学ファンドを新設・連携させ、本学の経営基盤強化はもちろん、他の国立大学にも資する新たなスタートアップ資金循環モデルを創出する。このモデルは、一定のリスクを有するが特にシードアーリー期の大学発スタートアップ支援における学外の資金・人材への依存度を下げ、社会実装の確率を高めることが可能である。一連の活動に本学が主体的に参画することにより、経営ノウハウ蓄積や人材養成も推進され、新株予約権獲得・株式売却益等の資金面に留まらない多様なリターン・効果の発現を企図する。

（1）ディープテック産業開発機構

- 2022年度新設の産学連携拠点。起業を目指す有望な教員・学生の養成、学外ベンチャー起業の発掘・育成から、これら関係者同士の交流・共働、知財管理、そして社会実装までのスタートアップに関する活動・機能を一元的に担う。創業・経営支援・企業再生の知見を有する実務家教員を配置し、リーガルマネージャー（P5）と連携
- 教育面においても、大学院改革のための最重要事業として位置付ける（P3参照）。具体的には、専門分野・学年を問わず全ての学部生・大学院生が参加可能なテックガレージを設置。起業・社会実装活動を通じて、自らの専門分野にとらわれない自由で柔軟な発想と行動力を持ち、イノベーションとスタートアップを創出できる学生を輩出

（2）ベンチャーキャピタルまたは大学ファンドの新設

- 2023年度までを目途に、ベンチャーキャピタルまたは本学、連携企業と金融機関の出資に

よる大学ファンドを新設する。特に、取組③と取組④で発展させる研究活動や収益事業を基に、スタートアップ、産学連携事業や合弁企業設立等を推進

- 大学ファンドについては、規模10億円（本学からのLP出資と民間からの出資）・期間10年間・内部収益率10%を目指す

【令和4年度】

- 大学発スタートアップ支援の強化策検討・導入
- PoC (Proof of concept) 教員の選出・育成
- テックガレージの運用開始
- 学内有望シーズの把握・整理
- ベンチャーキャピタルまたは大学ファンドの設置検討

(主な事業経費)

- 産学連携研究員人件費（4名）
- 起業コンサルティング業務等委託費
- 担当教員活動経費
- 拠点環境整備経費

(成果目標) 大学の機能強化によるスタートアップ支援

【KPI①】 重点支援するスタートアップの件数

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
1件	2件	4件	6件

取組③ 土地・建物等キャンパスの先導的有効活用モデルの創出

【事業期間全体】

土地・建物の有効活用により（1）～（3）各モデルそれぞれの自律に必要な収益を上げるのみならず、本学らしい教育研究、さらには地域貢献・社会実装のための機能・活動にも資する3つのモデルを創出する。

（1）小金井動物救急医療センターの新設

- 1949年度に開設した府中キャンパスに所在する「動物医療センター」に加え、2022年度に小金井キャンパスに「小金井動物救急医療センター」を開設（秋頃を予定）。これにより本学は全国で初めて2つの動物病院を持つ大学となる。
- 建物は、小金井キャンパス内に設置されていた産業技術総合研究所 小金井支所を2018年に大型事業実施のため、将来への「投資」として買い取ったもの。
- 府中動物センターにはない夜間・救急診療体制、放射線治療設備や産学連携スペースを有する。これらの機能・施設を活用し、小金井キャンパスに所在する工学部との獣医・工の融合研究・臨床・社会実装の推進も図る。
- 厳格な自律経営計画の下で学外研究費の獲得や診療収入の増加を進める。
- これまでは、土地売却収入や内閣府「国立大学イノベーション創出環境強化事業」（P13）を活用し、開院のための準備を進めてきた。
- 加えて、構想において以下を推進。
 - ・ 新設に際し、統括・経営担当の理事が兼務で担ってきたマネジメント機能を担う経営補佐人材を配置し、経営統括本部（P6）に病院経営部門を設置するなど、体制を強化
 - ・ 学外資源獲得のためのディープテック産業開発機構（P8）との連携による、獣医・工の融合研究及び社会実装を実施する産学連携スペースの積極活用
 - ・ 診療件数の増加のための広報活動及び一次診療機関（地域のかかりつけ医）との連携強化（予約システム導入による利便性向上、HPやセミナーなどでの情報発信・交流）
 - ・ 業務効率化のための電子カルテや予約システムの導入

【令和4年度】

- 開院
- 産学連携スペース活用のルール策定・広報活動
- 予約システム・電子カルテ導入、HP開設、セミナー開催

(主な事業経費)

- 看護師等スタッフ人件費 (16名)
- 広報活動経費
- 受付業務委託費
- 薬品・消耗品費



(小金井動物救急医療センター)
建物パース図(予定)
◎全国で初めて2つの動物病院

(2) 本部地区

- 経営統括本部 (P6) が主導してその在り方を議論。
- 府中キャンパスに隣接して飛び地となっている本部地区の有効活用とともに老朽化する本部棟の新設を、教育研究機能を持つのみならず、多様な人々が集まる施設の誘致と一体に進めることにより、効果的・効率的な活用を実現。具体的には、民間企業等に土地の一部を貸し出し、その収入等により本部棟を建設。建築は一括契約、BTO方式等の民間活力による整備を予定。
- 多様な人々が集まる施設としては、単なる商業的なものではなく、本学の教育研究活動の実装・実証の機能を備えるものとする。例えば、本学オリジナルブランドの農産物・食品の販売や学生による起業等についての活動拠点としての活用を検討。
- 当該地区では管理運営業務が行われるのみで、教育研究活動は行っていない。そのため、大学の活動を一切停滞させることなく、土地・建物の有効活用を実現。

【令和4年度】

- 本部棟の設計
- 誘致する施設が備える教育研究活動の検討・決定
- 連携する民間企業の選定のためのコンサルティング事業委託

(主な事業経費)

コンサルティング事業委託費

(3) その他の本学の強み・特色を活かした土地・建物の活用

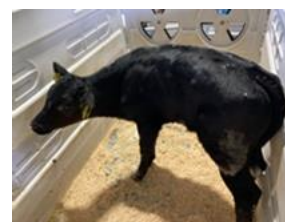
- 2021年度から府中キャンパスの天神町地区にある牛舎の改築と最新研究設備の整備を実施。並行して当該地区の未利用部分の活用検討を開始。具体的には、大型産業動物教育研究の強み・特色を活かした民間の乗馬クラブとの連携による馬に関する共同教育研究や府中動物センターとの臨床活動、牛と馬の糞尿処理の一元化による飼育の効率化、土地借料による経営基盤強化を図ることなどを検討。
- 天神町地区では、前述の最新設備を用いた牛の受精卵技術応用による高付加価値乳製品や和牛の生産についての収益事業化も進め、取組②とも連動したスタートアップ創出も推進。
- 2021年度、本学所有の広大な演習林を活用した林業再生事業を構築するための大型共同研究(間接経費40%(P5)適用)を開始。このように、全国に教育研究フィールドを所有する本学ならではの土地・建物の活用策を継続して検討。

【令和4年度】

- 牛と馬の糞尿処理一元化設計
- 関係者ヒアリングの実施、具体的な教育研究活動の検討
- 経営統括本部での議論開始

(主な事業経費)

牛と馬の糞尿処理装置導入設計費



(成果目標) 上記 (1) から (3) のモデルによる新たな事業収入の獲得

【KPI①】 新たな土地・建物の活用による事業収入

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
1.8億円	4.4億円	5.1億円	5.3億円

取組④ 強み・特色を活かした個々の教育研究組織の自律化モデルの創出

【事業期間全体】

- 本学では教育研究組織の見直し・充実を不断に行っているが、特に以下 (1) ~ (5) の新設 (予定を含む) 組織で、自律化方針の具体化に最前線で寄与するモデルを創出する。
- これらの組織は、第四期中目計に重点4分野として盛り込んだ「食料」「エネルギー」「ライフサイエンス」「環境」の各分野をそれぞれ牽引
- 新設に際しては、交付金や補助金の「スポンサー」としてではなく、社会的・政策的ニーズの把握、協働しての取組の検討・実施やアウトカム・インパクトといった成果の創出のため、様々なステークホルダーのうち、特に国等の公的機関との「パートナー」としての連携を構築・強化。具体的には、文部科学省、農林水産省、環境省や外務省といった中央省庁、海洋研究開発機構 (JAMSTEC) や日本貿易振興機構 (JETRO) といった公的機関と連携。
- ディープテック産業開発機構 (P8) とも連携し大学全体の大学院改革も先導。

(1) ブルートランスフォーメーション・グリーンランスフォーメーション国際教育研究拠点 (2023年度～ (予定))

- 特に関係する重点4分野：エネルギー、環境
- パートナー機関：文部科学省研究開発局海洋地球課、JAMSTEC
- カーボンニュートラル実現のため、JAMSTECが強みを持つ「海域」におけるブルートランスフォーメーションと本学が強みを持つ「陸域」におけるグリーンランスフォーメーションに関する人的資源・教育研究資源を一体化 (2021年度、関係協定締結)。本学の優秀な学生とJAMSTECの最先端施設・機材 (「ちきゅう」「しんかい6500」など) による連携大学院を設置。本学の幅広い産業界とのネットワークやスタートアップのノウハウをJAMSTECと共有・活用し、民間資源の獲得や起業を目指す。



◎海洋研究開発機構と研究・教育に関する包括協定に基づきカーボンニュートラルを推進

(2) 情報駆動型デジタルツインによるモビリティ教育研究拠点 (2023年度～ (予定))

- 特に関係する重点4分野：エネルギー、環境
- パートナー機関：文部科学省総合教育政策局安全教育推進室、ドライブレコーダー協議会
- 交通事故死傷者数「ゼロ」を実現するため、本学独自・唯一の交通ビッグデータ「ヒヤリハットデータベース」や新たなデジタルツイン技術の活用による自動運転・人間工学・都市設計を融合した教育研究拠点を形成。行政との実証実験・実装や交通安全教材開発も検討開始。ヒヤリハットデータベースのデータや映像の使用許可は安定した財源になっている。2021年度、ドライブレコーダー協議会を学内に誘致し、従来の自動車業界に加え、生命保険会社等の様々な業界との関係の活動を強化。ドライブレコーダーの規格化、標準化も進め、データベースの拡張による収益の拡大と拠点の自律化を目指す。



◎本学が保有するヒヤリハットデータベースを活用した自動運転研究

(3) 次世代食料イノベーション教育研究拠点 (2023年度～ (予定))

- 特に関係する重点4分野：食料、ライフサイエンス
- パートナー機関：日本食品海外プロモーションセンター (JFOODO)
- 世界における持続可能な食料生産、そして我が国の食料安全保障に資するため、イネを中心とする次世代の作物品種、革新的生産システムやフードバリューチェーンの開発を推進する実践的拠点を形成。スマート農業に関するスタートアップや、開発した作物品種の食用、飼料やバイオマス燃料としての収入獲得も推進。

◎スタートアップの先行事例である
自動抑草ロボット (通称：アイガモロボ)



(4) 野生動物管理教育研究センター (2022年度～)

- 特に関係する重点4分野：食料、ライフサイエンス、環境
- パートナー機関：農林水産省 農村振興局 鳥獣対策・農村環境課、環境省 自然環境局 野生生物課
- 深刻化する人口減少・農山村の荒廃・野生動物による獣害増加の負の循環に対応。農林水産省、環境省及び国内連携大学との協働により我が国初の野生動物管理の体系的教育プログラムを構築・実施。加えて、デジタル技術を活用した最先端研究の推進、野生動物管理「東アジアモデル」の構築・実施を図る。
- 構想においては、2023年度から試行を開始するリカレント教育プログラムの充実・受講者獲得のための活動を強化。



(5) スマートコアファシリティ推進機構 (「スコープ」) (2021年度～)

- 特に関係する重点4分野：共用施設のため全て
- 本学が有する電子顕微鏡、核磁気共鳴装置、質量分析計や分光分析装置といった最先端設備を集約。学外の研究者、技術者にも開放し、専門技術者による高水準の支援・助言を実施。順次、学内の他設備の移設を進めることで機能強化と利便性の向上を図る。
- 企業との大型共同研究による約14億円の最先端大型設備の受入れ実績。
- 構想においては、共用機器利用料収入、高度受託分析収入、最先端設備を前提とした共同研究費等の受入拡大を図る。

【令和4年度】

- (1) ブルートランスフォーメーション・グリーンランスフォーメーション国際教育研究拠点
JAMSTECとの教育研究連携体制の強化とBX・GX教育研究プログラムの検討・実施
- (2) 情報駆動型デジタルツインによるモビリティ教育研究拠点
ヒヤリハットデータに関する産官学コンソーシアム形成、ヒヤリハットデータベース拡充
- (3) 次世代食料イノベーション教育研究拠点
イネ品種開発、スマート農業のスタートアップ、フードバリューチェーンの構築に関わる研究推進、福島農業復興を通じた実践的教育・高度人材育成の推進
- (4) 野生動物管理教育研究センター
リカレント教育につながる教育プログラムの充実・受講者獲得のための活動
- (5) スマートコアファシリティ推進機構 (「スコープ」)
共用機器利用料収入、高度受託分析収入、最先端設備を前提とした共同研究費等の受入拡大

(主な事業経費)

- 研究拠点機器
- 設備サポート専門員人件費

(成果目標) 上記(1)から(5)の教育研究拠点の整備による新たな事業収入の獲得

【KPI①】 新たな拠点の活動による事業収入(共同研究費収入を除く)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
0.5億円	0.6億円	0.6億円	0.7億円

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

これまで実施してきた改革・事業が、それぞれの個別の成果はもちろん、2022年度運営費交付金の配分における以下2例のように優れた結果として結実するなど大学全体の成長を牽引。

- 法人運営活性化支援分：第3期中期目標期間の活動を総合評価したもの。本学は全86大学のうち、3位の評価(本学独自調査・集計)
- 成果を中心とする実績状況に基づく配分：各年度の教育研究の実態や財務・人事等の改革状況に応じて予算配分されるもの。本学が所属する「グループ5」7大学(本学、北海道大、千葉大、金沢大、神戸大、岡山大、広島大)のうち、1位の評価(7大学共同調査・集計)

(1) 財務制度改革

以下のような対応により学長裁量経費の増額と学内予算再配分機能を強化。

- スペースチャージ(2016年度～)：スペースの効率的・効果的な活用のため、学内施設のスペースの一部に使用料を設定
- 研究院長裁量経費(2019年度～)：各研究院の意欲的な活動に対し、学長が評価・配分
- 成果実績に基づく配分予算(2021年度～)：運営費交付金の算定に使用されている「成果を中心とする実績状況に基づく配分(共通指標)」の評価結果及び本学独自指標による成果実績に基づき、部局単位に配分する予算

(2) 人事制度改革

- 「キャリアチャレンジ制度」(2015年度～)：優秀な若手教員に、早期に教授(任期付のキャリアチャレンジ教授)となる機会を与え、実績によりテニユア教授職を与える
- 教員人件費のポイント制導入(2020年度～)：教員人件費予算を部局に割り当てる方式から、ポイント制として学長のリーダーシップ下、全学で一括管理。女性や外国人教員の採用も促進(P7)
- 教員業績評価制度(2020年度～)：月給制及び新年俸制の全教員を対象とする新たな教員業績評価制度を導入し、評価結果を厳格に処遇に反映
- 事務職員キャリアパス制度(2017年度～)：従来の管理職型のものに加え、専門職型の職制を導入。これにより、個々の職員が自らの志向や適性等を踏まえて複数のキャリアコースから選択可能にした
- 多面評価制度(2019年度～)：事務職員の人事評価(能力評価)に多面評価(360度評価)を導入し、評価の客観性を担保

(3) 外部資金獲得に向けた改革

- 「産官学連携奨励費制度」(2007年度～)：一定額以上の外部資金を獲得した教職員に対し給与支給又は予算配分
- 「先端産学連携研究推進センター」(2013年度～)：大学の独自予算で優れたURAを配置。外部資金獲得支援及び知的財産の管理・活用を推進
- 大規模学術研究獲得WG(2017年度～)：学術研究担当理事を主査として、全学レベルで大型外部資金の獲得戦略を議論
- 「融合研究支援制度」(TAMAGO)(2018年度～)：先駆的な課題に挑戦する農学・工学の融合研究チームを組織・支援
- これらの結果、以下の外部資金獲得や構想のいくつかの取組につながる大型事業に採択。
 - ・ 組織対組織の大型共同研究(2021年度)
学長のトップセールスにより、民間企業との間で約1億円×3年の大型共同研究「早生樹資源を利用した新たな林業のあり方の構築」を獲得
 - ・ 共創の場 形成支援プログラム(COI-NEXT)(2021年度)

炭素循環型社会の実現に向け、これまでのバイオエコノミーの限界を超える技術開発・社会実装を目指す。東京都や優れた技術を持つ企業等のステークホルダーとの連携により実施

- ・ 内閣府 国立大学イノベーション創出環境強化事業（2020年度）
小金井動物救急医療センターやディープテック産業開発機構の新設等に係る活動を実施
- ・ 産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム(OPERA)（2018年度）
異分野との親和性が極めて高い光科学により、生命科学分野と獣医学分野を基盤的かつ横断的に融合・総合・システム化する。この光融合科学から創生する「命をつなぐ早期診断・予防技術」を、国際標準化して世界展開し、産業構造の変革や新たな市場創出につなげる。これらの活動を通して幅広い分野・地域での産学連携の活性化を図る

4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

構想は取組①（P4）のガバナンス・財務・人事の3つの改革が基礎となる。これらは本学の恒常的体制整備であり、構想終了後も継続し、取組②～④の基底となり続ける。取組②～④で獲得した外部資金や収入は、自律化方針に基づき、各取組の関係組織や大学全体の経営基盤強化に資することとしているため、これらの予算を構想の継続に活用する。これらの対応は全て学長の経営判断の下に行われ、本学のあらゆる経営資源を動員して構想を継続するのみならず、更なる充実・拡大を目指す。

令和4年度自己収入	産学連携による間接経費収入	8.4億円
	特許権・資産運用収入	1.0億円
	土地・建物を活用した新たな事業収入	1.7億円

		計 11.1億円

令和5年度自己収入	産学連携による間接経費収入	8.5億円
	特許権・資産運用収入	1.0億円
	土地・建物を活用した新たな事業収入	4.4億円

		計 13.9億円

令和6年度自己収入	産学連携による間接経費収入	8.6億円
	特許権・資産運用収入	1.0億円
	土地・建物を活用した新たな事業収入	5.1億円

		計 14.7億円

令和7年度自己収入	産学連携による間接経費収入	8.8億円
	特許権・資産運用収入	1.1億円
	土地・建物を活用した新たな事業収入	5.3億円

		計 15.2億円

本事業における取組について、令和8年度以降の所要額は約4億円である。構想による自己収入増加額、学長裁量経費の拡充等を活用することで、本事業終了後においても継続的に取組を実施することが可能となる。

5. 学長裁量経費・外部資金との連動

間接経費の引き上げ（P5）や、PI人件費制度（P6）による学長裁量経費の増額を図ることとしている。間接経費の引き上げは研究環境促進に、PI人件費制度は若手を始めとする教員の雇用等に、それぞれ学長裁量経費として活用する。これにより、「外部資金増」「学長裁量経費増」「若手教員等増」「教育研究活動の環境改善・モチベーション向上」の好循環を生む。