

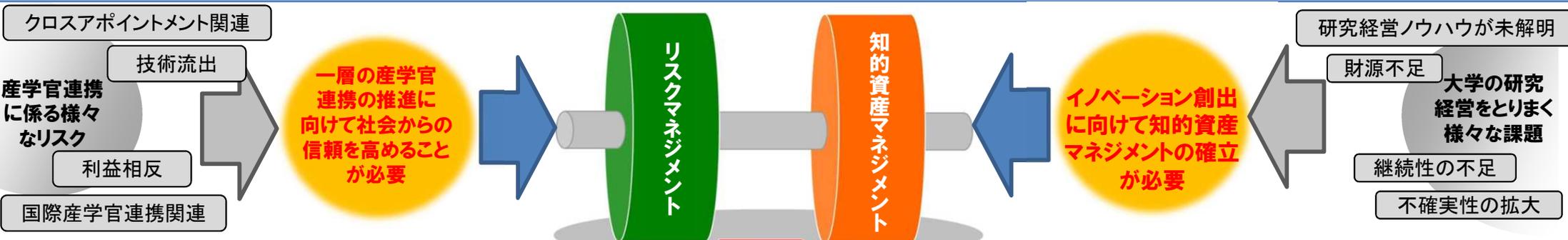
イノベーション経営システム確立の推進

イノベーションシステム整備事業（産学官連携リスクマネジメントモデル事業）

平成28年度予算額	: 110百万円
(平成27年度予算額)	: 73百万円)

資料2-2
科学技術・学術審議会
産業連携・地域支援部会(第14回)H28.5.30

- 大学と社会との連携強化によって生じるリスクに対する実効的なマネジメントを行うとともに、大学が有する知的資産（人、モノ、金といった研究経営資源）の効果的なマネジメントを行うことで、社会的価値の創造と大学の成長を適切な形で実現し、大学に対する信頼をさらに高め、社会の期待に応えるイノベーションを連続的に創出していくことが求められている。
- そのため、我が国の大学における「産学官連携に関わるリスクマネジメント」と「経営資源を最大限活用する知的資産マネジメント」を両輪として双方の一体的な推進を図り、イノベーション経営システムを確立していくことが極めて重要である。



産学官連携リスクマネジメント推進事業

背景
近年の産学官連携の進展・進化により、大学の潜在的リスクが増大。(例:利益相反による信頼低下、学生を通じた技術流出等)適切な産学官連携の推進のためには、リスクマネジメントの強化による大学のインテグリティ(社会的信頼)の確立が不可欠。

内容
事業実施機関においてリスクマネジメントの仕組みを整備・運用し望ましいモデルを確立するとともに、事業実施機関のみならず、全国の大学の産学官連携リスクマネジメントを推進するためのネットワークを形成する。

<リスクマネジメントのテーマ例>
●「利益相反」に関するマネジメント
●「技術流出防止」に関するマネジメント

イノベーション経営人材育成システム構築事業

背景
大学が自らの持つ経営資源である知的資産を効果的に活用し、イノベーション創出をはじめ、大学の社会的価値を最大限創出するための経営人材を育成するシステムの構築が急務。

内容
海外の先進的な事例の分析等を通じて、イノベーション経営の中枢を担う者を対象としたプログラムを開発するとともに、継続的な育成システム構築に向けたネットワークを形成する。

- 海外の大学等と連携し、イノベーション経営システムの構築・運用に必要なスキルを育成するプログラムの開発。
- イノベーション経営人材の育成システム確立に向けて、全国規模のイノベーション経営推進のネットワークを確立。



※「産学官連携リスクマネジメント推進事業」は、新たなテーマを、「イノベーション経営人材育成システム構築事業」は、内容充実のための増額を来年度に向けて検討中。
※上記の他、産学連携イノベーションシステムの基盤構築に向けて、新たに、財源多様化を図っていくための基盤整備事業についても来年度に向けて検討中。

背景

基盤的経費としての運営費交付金の総額減少に代表されるように、我が国の厳しい財政状況から、今後公的資金だけに依存して大学経営を行っていくことは困難である。今後は、財源の多様化を含め、大学が自らの持つ経営資源を効果的に運用し、イノベーションを創出していくことで大学の機能及び社会への貢献を高めていくことが急務となる。

現状認識・課題

我が国の大学は、イノベーション創出に向けた組織経営、設備運用等について十分な知識、ノウハウを有する経営人材が不足している場合が多い。つまり、大学が有する莫大な研究経営資源を効果的に活用していくために必要なイノベーション経営システムが十分に確立されておらず、貴重な研究経営資源を埋没させ、イノベーション創出の隘路となっている。



目的

大学のイノベーション経営のプロフェッショナルを育成するシステムを構築することを目的とし、将来の大学のイノベーション経営の中核を担う者に対して、欧米や我が国の先進事例等も参考にしつつ、イノベーション経営に関する知識・ノウハウ修得のプログラムを開発して試行的に実施するとともに、ネットワークを形成して検討の場を提供することで、科学技術政策、研究マネジメントスキルをもつイノベーション経営人材の育成と相互協力の促進、さらには、各大学におけるイノベーション経営システムの抜本的強化を図る。

事業概要

- 委託先機関：3年1機関程度(大学等)
- 受講対象者：全国の各大学から将来の大学経営者と見込まれる者を学長推薦で募り、受講者を国と受託機関等の共同で選定(イノベーション経営を担うことが想定される者(研究、産学連携、財務、総務担当の理事、副学長、学長補佐等))
- 委託期間(3年間)における参加者のプログラムの受講料は原則無料、プログラム参加者の旅費・宿泊費等は参加者の所属大学が負担
- プログラムのイメージ：産業界や海外機関等と連携し、イノベーション経営システムの構築・運用に必要なスキル育成に特化
- 全国的なイノベーション経営システム確立に向け、プログラム参加者を中心とする全国的なネットワークを構築

事業進捗イメージ

- 委託先機関においては、3年間で必要なプログラム開発及び評価システムの開発を完了し、4年目以降は、自己資金により当該プログラムを継続的に実施すること等を想定
- 委託期間終了後、イノベーション経営人材育成プログラムの参加大学・参加者のネットワークをもとに、イノベーション経営人材の評価システムの構築・運用等、全国的なイノベーション経営システム確立に向けた中核的機能を担当

イノベーション経営人材育成システム構築事業のポイント

プログラム 開発

海外大学 プロボスト の下での 実習

全国的な ネットワーク の確立

イノベーション 経営システム の確立

1. イノベーション経営人材育成プログラムの開発

- 大学内の知的資産(人、モノ、金)を効果的に活用し、イノベーションを創出していく経営人材を育成するためのプログラムを開発。
- プログラムの受講生を国及び受託機関等において数名選抜し、プログラムを実施。

⇒ プログラムを開発し、その後の海外のプロボストオフィス実習や全国的な展開を見据えて当該プログラムを試行的に実施することで、プログラム完成に向けた課題等を分析。

2. 世界に伍するイノベーション経営システムの構築を推進

- 海外大学において全学的な知的資産マネジメントを担うプロボストのオフィス等と連携し、一定期間の実習を実施。
- 海外大学で確立しているイノベーション経営システムの下で、科学技術政策や研究マネジメントに特化したスキルの修得を加速。

⇒ 我が国の大学が世界に伍していけるよう、既に海外大学で確立されているイノベーション経営システムを参考にし、我が国の大学に合うイノベーション経営人材育成のプログラム構築の検討に活用。

3. 参加者・参加機関を結ぶ全国的なネットワークの形成、ノウハウ等の共有

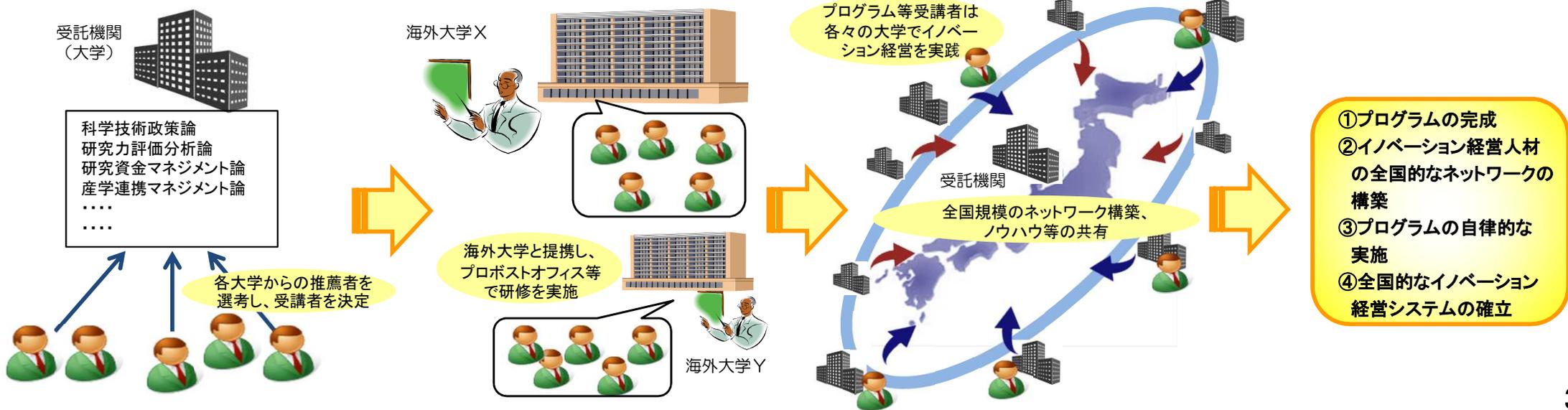
- 受託大学が中核として、参加者・参加大学間の全国的なネットワークを構築。
- ネットワークをプログラム受講者同士の切磋琢磨の場としつつ、イノベーション経営人材の人材プールを構築。
- ネットワークを中核としたワークショップ等を開催し、プログラムやプロボストオフィス実習の成果・経験等を共有。

⇒ イノベーション経営人材のネットワークを構築するとともに、プログラムや実習の経験・成果等を受託大学等のみでブラックボックス化せず、全国的なイノベーション経営システムを構築。

4. プログラムの完成と自律的なイノベーション経営システムの確立

- プログラムの試行的実施、プロボストオフィス実習等を踏まえ、プログラムを完成。
- プログラムとあわせて、イノベーション経営人材の評価システムを構築。
- 海外大学の有能なプロボスト等によるアドバイザリーボードを構築し、各大学の求めに応じて支援等を実施。

⇒ 完成したプログラムとその評価システムを両輪としたイノベーション経営システムの全国的な普及・定着を図り、イノベーション経営人材のネットワーク等を通じて、全国の各大学における自律的なイノベーション経営システムを確立。



(様式)

「イノベーション経営人材育成システム構築事業」企画提案書

※企画提案書の作成にあたっては、別紙3「イノベーション経営人材育成システム構築事業企画提案書作成・提出要領」を参照すること。

1. 応募情報	
応募機関名称	国立大学法人政策研究大学院大学
機関の長（職・氏名）	学長 白石 隆
○企画提案書責任者	
所属：	政策研究科・科学技術イノベーション政策研究センター
役職・氏名：	教授・副センター長 有本 建男
電話番号：	03-6439-6339
E-mail：	scirex-ml@grips.ac.jp

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

2. これまでの主な取組と検討状況等

・本事業の推進に資すると考えられるこれまでの関連する取組やその成果、検討状況等を記載すること。
・記載にあたっては、例えば、これまで機関で取り組まれた事業等の取組実績・成果、海外大学との連携実績、事業推進に資すると考えられる調査研究実績等について、分かりやすく記載すること。

1) 科学技術イノベーション政策を専門とする教育・人材育成

本学は我が国唯一の政策研究を専門とする国立大学として、ミッドキャリアの行政官等を政策のプロフェッショナルや指導者として養成することを創立当初からのミッションとして教育研究に取り組んでいる。中でも科学技術イノベーション政策を重要な柱として位置づけており、2004（平成16）年度に専門の博士課程である科学技術・学術政策プログラムを設け、科学技術政策を専門とする行政官、実務者、研究者の人材育成に取り組んできた。2012（平成24）年度には、これらの取組を踏まえ、文部科学省『科学技術イノベーション政策における「政策のための科学」推進事業（略称:SciREX(サイレックス)事業)』の基盤的研究・人材育成プログラムにおける総合拠点として採択され、既存プログラムを発展させる形で博士課程及び修士課程からなる科学技術イノベーション政策プログラムを開設し国内外の行政機関、研究開発法人等から学生を受け入れている。これまで博士11名、修士1名の修了生を輩出し（2016（平成28）年4月現在）、修了生は中央省庁（文部科学省、経済産業省等）や国立研究開発法人（科学技術振興機構、宇宙航空研究開発機構等）で科学技術イノベーション政策の政策立案・実施に関わるプロフェッショナルとして活躍している。

また、本学は文部科学省科学技術・学術政策研究所（NISTEP）、国立研究開発法人科学技術振興機構研究開発戦略センター（JST-CRDS）、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）といった、我が国の科学技術イノベーション政策、産業政策の代表的研究機関と連携協定を結び、研究・人材育成を行っており、本事業においてもこれらのネットワークを活用することを想定している。

2) 実務者を対象とした短期研修の実績

また本学では学位プログラムの他に、政策担当者や大学・研究機関の実務者を対象とした短期研修・セミナーを実施している。2013（平成25）年からは、大学・研究機関等の研究評価・戦略立案担当者等を対象に、組織の研究力の分析について理論・手法等を講習する「GRIPS 大学ベンチマーキングセミナー」を毎年開催しており、毎回 URA や大学・研究所の研究企画担当者を中心に約 30 名の受講生を受け入れ、各大学の研究評価・戦略立案機能の強化に資するとともに、参加大学とのネットワークを構築している。

また 2015（平成 27）年度には、文部科学省の若手職員を対象とした「エビデンスベースの政策形成のための科学技術イノベーション政策形成実務研修 2015」に協力しており、SciREX の他の人材育成拠点（東京大学、一橋大学、大阪大学・京都大学、九州大学）等とも連携し、科学技術イノベーション政策に関する基礎知識、理論やデータ分析手法についての研修を 8 回にわたって実施し、毎回 10 数名～30 数名が受講している。

本事業では、これらの短期研修の運営のノウハウやコンテンツも活用する予定である。

3) 海外大学との連携

本学では、海外の一線級の研究者を一定期間招へいし講義や論文指導、研究助言などをしてもらうジョイントアポイントメント制度を有しており、2016（平成28）年度には3名の教員をジョイントアポイントメント教員として採用している。そのうち一人であるマーティン・ケニー カリフォルニア大学デービス校教授は、シリコンバレーを中心とするイノベーション、スタートアップ企業に関する著名研究者であり、本事業の設計に対してアドバイスをいただく予定である。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

2. これまでの主な取組と検討状況等 (つづき)

また、本学の上山隆大客員教授は、スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学 (MIT)、シカゴ大学等、米国の研究大学の現役執行部及び学長経験者等 (ユニバーシティ・リーダーズ)との間に非常に強いネットワークを有しており、そのネットワークを通じて得られた情報や意見交換を通じて検討した結果を本提案内容にも反映するとともに、今後の具体的な研修プログラムの設計に活用する予定である。

4) 関連する調査研究実績

この他本事業に関連する調査研究等には以下のようなものがある。

■アカデミアの戦略的ガバナンス研究 (2013 (平成 25) 年度～: 研究代表: 上山隆大客員教授)

文部科学省の補助 (国立大学改革強化推進補助金) を受けて、研究大学および学術研究機関が作り出す研究のシーズを、組織内部の様々なアクターや外部機関と「協働」してイノベーションへと繋げるためシステムを作り出すマネジメントはいかなるものか実証的に明らかにすることを目的として実施している。本プロジェクトで得られた知見は、本研修の設計やコンテンツに活用する予定である。

■SciREX センターにおける調査研究プロジェクト

本学は 2014 (平成 26) 年 8 月に、SciREX 事業の全体の中核的拠点として「科学技術イノベーション政策研究センター (略称: SciREX センター)」を設置し、実践的政策研究プロジェクトを実施している。その一環として、今年度から大学・公的研究機関におけるイノベーションのマネジメントに焦点を宛てた「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」プロジェクト (詳細は後述) を開始しており、本研修事業と一体的に実施していく予定である。この他、同センターではデュアルユース技術の研究開発など、今後大学の経営層が直面する課題についても先行的な調査研究を行っており、その成果は本研修に活用することが可能である。

また SciREX 事業では各拠点大学・機関との連携プロジェクトを実施しており、その中には、地方大学を含む地域イノベーションシステムに焦点をあてた「地域イノベーションに資する事例研究と政策支援システムの開発」プロジェクト (主担当: 一橋大学、九州大学) や、グローバル化・オープン化の下でのナショナルイノベーションシステムにおける大学の知識創出・活用、産学官の多様なステークホルダーとの効果的かつ公正な連携、社会における責任ある主体としての大学の機能と戦略を明らかにすることを目的とした「イノベーション創出に向けた産学官連携: 知識マネジメントと制度設計」 (主担当: 東京大学) などがある。本学は中核的拠点としてこれらの大学と連携して調査研究を進めていく予定であり、その結果及びその過程で形成されるネットワークは本事業においても活用できる。

■COI STREAM 構造化チーム「規制・制度的課題に関する対応」プロジェクト (2014 (平成 26) 年度～、研究代表: 角南篤教授・副学長)

文部科学省のセンター・オブ・イノベーション (COI) プログラムによって支援されている各拠点の研究開発の成果を社会実装する上での障壁となる規制・制度について、具体的事例について分析し、抽出された課題に対する対応策を、政府担当部局に提言するなどの取組を、文部科学省科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課や科学技術振興機構などと連携し進めている。本プロジェクトで得られる知見や成果は、イノベーション経営を考える上でも重要な事例となると想定され、本事業においても活用すること想定している。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

3. 事業の実施体制

- ・実施体制は、本事業の経費によるものだけでなく、自主財源で負担する部分も含め、必要な体制全体（体制図、大学等のビジョン策定、必要な人員配置、予算措置等）を一覧形式にする等によりわかりやすく記載すること。その際には、本事業経費負担部分がわかるように記載すること。
- ・事業に従事する予定の教職員等（作成にあたり重要な役割を担う事務系職員も含む。）に関し、次の①及び②について、それぞれ具体的、かつ、簡潔に記載すること。

①氏名・所属・職名

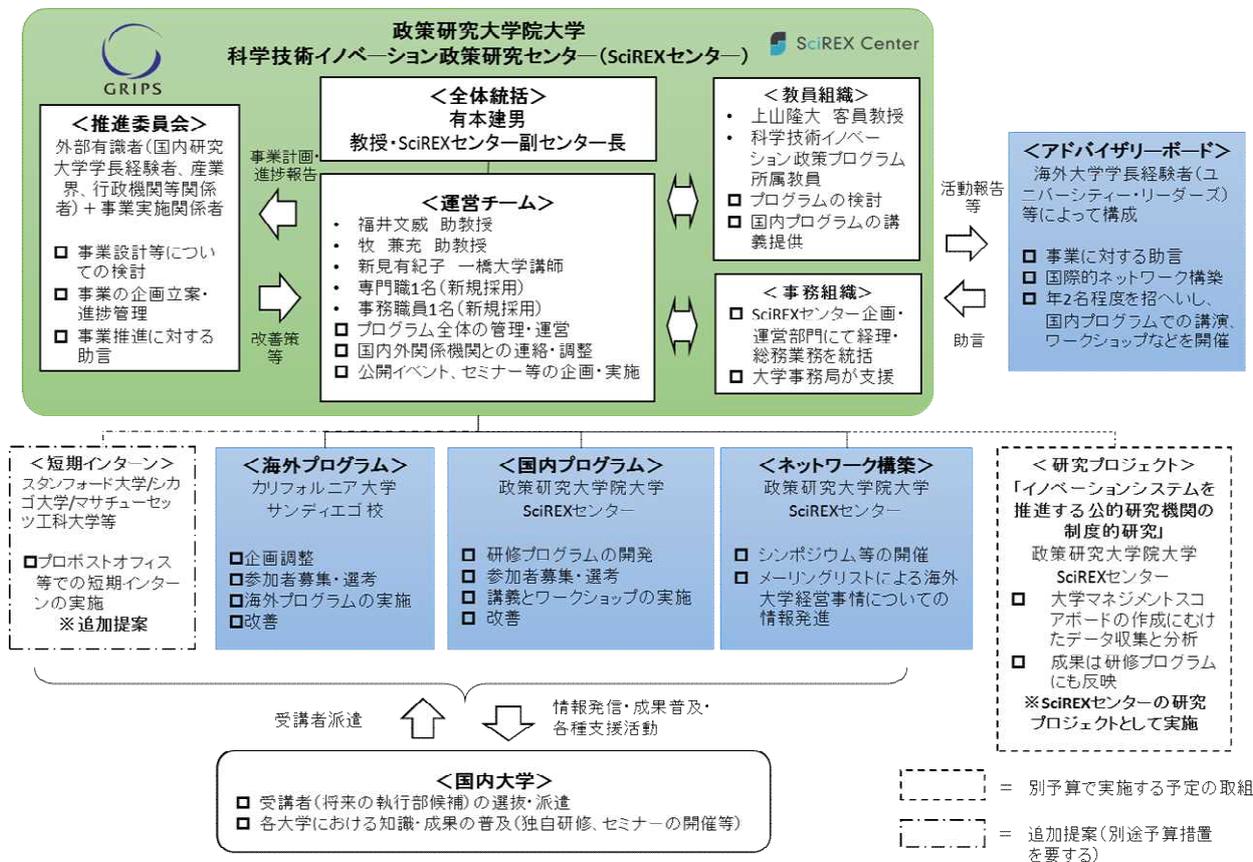
②当該教職員等の専門又は大学等内における従事している業務、応募する事業に関するこれまでの取組（経験）等、本事業に従事することが適切であることの説明

- ・モデルの構築の事務処理、会計処理にあたる担当部署及びその人員（予定員数）について記載するとともに、当該体制が事業の円滑な実施に貢献できるような特色があればあわせて記載すること。

※なお、事業推進委員会の委員については、当該事業開始後に文部科学省と調整を行った上で決定する不確定事項であるため、想定する外部有識者（候補者）を提案書に明記しないこと。

1) 事業実施体制（全体像）

本事業は以下のような体制で実施する。研究代表者（有本建男教授・SciREX センター副センター長）の下に運営チームを設置する。運営チームは本学の若手教員が中心となった機動的な体制を構築する。運営チームは本学教員（及び客員教員/研究員）等や外部専門家などとも協力し、国内プログラム、海外プログラムの開発・調整・試行を行うとともにネットワーク構築のための各種取組を行う。また本学に外部有識者からなる推進委員会を設置するとともに、海外大学長経験者によるアドバイザーボードを設置する。



応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

3. 事業の実施体制（つづき）

2) 事業従事予定教職員について

有本建男（政策研究大学院大学教授）は、旧科学技術庁及び文部科学省における行政官として科学技術イノベーション政策における長年の実務経験を有する。本学では、2013（平成25）年より科学技術イノベーション政策プログラムのディレクターとして教育プログラムの全体を統括し、博士課程・修士課程における教育活動を実施している。さらに、SciREXセンターの副センター長として多数の科学技術イノベーション政策に関する研究プロジェクト、東京大学等の拠点大学との連携を実施しており、これら長年にわたり培われた知見、ネットワーク、関連活動を活用し、本事業を効果的に実施することができる。

上山隆大（政策研究大学院大学客員教授）は、2016（平成28）年3月末まで本学の教授・副学長として大学全体の運営及び教育・研究に従事し、総合科学技術会議・科学技術イノベーション政策推進委員会、科学技術・学術審議会総合政策特別委員会等の委員、2016（平成28）年から総合科学技術イノベーション会議議員を歴任している。科学技術政策に関する長年の研究活動により培われた知見とともに、海外のユニバーシティー・リーダーズと強固なネットワークを有しており、本事業を効果的に実現することができる。

福井文威（政策研究大学院大学助教授）は、高等教育政策、米国大学史を専門とし、2013（平成25）年より『アカデミアの戦略的ガバナンス研究』のプロジェクト、2016（平成28）年より『イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究』のプロジェクトに従事し、日本及び海外の大学の基礎的データの集約・分析を行ってきた。この調査研究で得られた知見を本事業に反映させることで、充実したプログラムを実現することができる。

牧兼充（政策研究大学院大学助教授）は、科学技術政策、イノベーション、アントレプレナーシップを専門とし、カリフォルニア大学サンディエゴ校非常勤講師、スタンフォード大学アジア太平洋研究所リサーチ・アソシエイト等を歴任してきた。長年の米国での経験を生かし、米国の大学関係者、特にカリフォルニア大学サンディエゴ校と強いネットワークを有しており、本事業における海外プログラムの企画・調整を効果的に実現することができる。

新見有紀子氏（一橋大学大学院法学研究科講師）は、国際比較高等教育を専門とし、ボストンカレッジ国際高等教育センター助手等を歴任してきた。一橋大学において「短期海外研修」を担当し、海外研修の教授経験が有ると同時に、ボストンカレッジ国際高等教育研究センターとのネットワークを利用し、国内外に本事業の活動を発信することができる。

3) 事務部門体制

本業務の実施に当たっては専任の専門職及び事務職員をそれぞれ1名配置する予定である。専門職については、本事業担当教員と協力し、受講者を派遣する国内大学との調整、研修・受け入れプログラムを実施する海外大学との調整、公開シンポジウムの企画等を担当する。専門職には大学URA等の経験者を想定しており、大学の実務面について熟知しており、かつ海外の大学との調整が出来る英語能力を有する者を採用する予定である。また事務職員については、本研修事業における各種連絡、事務及び会計処理を担当する。

また、本事業の事務・会計処理については、SciREXセンターの企画・運営部門において統括する。同センターはSciREX補助事業を含む各種委託調査、補助金等の外部資金について事務・会計処理を担当しており、多くの経験、ノウハウを有していることから適切な事務・会計処理を行う事ができる。この他に、本学では小規模・単科大学であるため、教員組織と事務組織との距離が非常に近いことから、大学事務局との緊密な連携をとることができる。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容

- ・公募要領に記載の「3. 事業の内容」に基づき事業計画を、手順の設定方法、スケジュールも含め具体的に記載すること。独自の提案があれば、記載しても差し支えない。
- ・本事業の経費で負担する部分だけでなく、自主的なマネジメントに向けて自主財源で負担する部分もあれば、自主財源である旨記載の上、記載すること。
- ・「3. 事業の実施体制」において「事業に従事する予定の教職員等」としての者が、①計画のどの部分に、②どのように関わる予定であるのか、分かりやすく記載すること。
- ・本事業により解決される課題及び達成目標（指標の設定）を明確に記載すること。

本事業の目的

本事業は、日本の大学のイノベーション経営人材を含む次世代の経営人材の育成を通して、我が国が現在大きく立ち遅れている大学知的資産のイノベーションを側面的に支援するものである。

我が国では1992年にバブル経済が崩壊して以来、失われた20年とも言われる長い経済的不況の中に喘いできた。一方でアメリカは80年代に入ると、イノベーションのシーズ発掘のために、大学を中心とする公的な研究機関への様々な政策を打ち出してきた。その中でも1980年のバイ・ドール法に代表される、公的資金に依る大学研究の特許化とその国家的な保護を狙ったプロパテント政策は、80年代以降のアメリカの大学経営に大きな構造的変化をもたらしてきた。

大学内のとりわけ応用分野においてはますますアントレプレナーシップが強調されるようになり、かつ大学発ベンチャーに代表されるようなアカデミアと産業界とのより構造的な連携が図られるようになって来たのである。それに伴って、大学そのものが21世紀型のイノベティブな組織へと変貌を遂げつつある。

これに対して日本においても、1998年の大学等技術移転促進法、1999年の日本版のバイ・ドール法の制定など、90年代のアメリカにおいて打ち出された数々の政策を導入し、また2004年の国立大学法人化にみられるような大学システムの大きな変革を試みてきた。しかしながら行政当局からの強い政策的働きかけにも関わらず、これらの諸制度の改革は期待していたような成果を上げているとは言いにくい。その原因は、法律や政策上の新規基軸が、大学および公的研究機関の現場の中に効果的に根をおろしていないことにあると思われる。とりわけ政府や行政当局からの政策と、個々の研究者との間であって、それらの指導や研究資金を引き受ける組織が適切に機動していない。従って今成すべきことは、大学の経営システムの制度改革を推進するとともに、それを担うべき新しい世代の経営人材を育成することである。それには、産学連携の推進といった観点にとどまらず、多様な学問領域から構成される複雑な大学組織全体をマネジメントすることのできる経営人材を育成することが必要であり、本事業は、この経営層の人材育成の教育プログラムを構想するものである。

1) 事業推進体制の構築（平成28年度～平成30年度を通じた取組を想定）

本事業を推進するために「事業推進委員会」を設置する。事業推進委員会は、我が国の研究大学の学長経験者、および産業界や行政当局の有識者等で構成する予定であるが、具体的な委員の選定については、文部科学省担当部署と調整を行った上で最終的に決定をする。

事業推進委員会は、年2回程度開催し、事業の遂行をモニタリングする。また、本委員会の構成委員には、本事業の国内プログラムでの講演等を依頼し、参加者との自由な討議を通して、日本における新たなイノベーション・大学経営システムの方向について議論を深める。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

2) イノベーション経営人材育成プログラムの開発・確立（平成28年度～平成30年度を想定）

ア) イノベーション経営人材育成プログラムの開発に向けた調査・検討

3年間を通じて、イノベーション経営人材育成プログラム（以下、人材育成プログラム）の開発のための調査・検討を行う。政策研究大学院大学 SciREX センターでは、「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」プロジェクトを現在進めており（※別経費で実施）、国内及び海外の大学経営に関する様々な基礎的データ（大学財務に関する定量的データや海外大学の経営ポリシー等に関わる定性的資料）の集約・分析を行い、大学経営スコアボードの開発に向けた基礎的な調査研究を実施している。「国内プログラム」と「海外プログラム」の二つの柱から構成される、人材育成プログラムの開発にあたっては、これらの調査研究で得られた研究成果や調査資料等も反映させていくことで、独自の人材育成プログラムを確立することを目指す。

イ) イノベーション経営人材育成プログラムの開発（国内プログラム）

① 国内プログラム

国内プログラムでは、国内の学長経験者、産業界からの有識者、科学技術政策や高等教育政策に関連する分野の研究者による講義やワークショップを通じて、大学の戦略的なマネジメントを遂行する際に必要な基礎的な知識を参加者に提供することを目的とする。

大学の知的資産を有効に活用するためのマネジメントを遂行していくためには、産学連携のみにとどまらず、複雑な大学組織の特性についてより幅広く理解をしておく必要がある。よって、参加者は、諸外国の大学経営の歴史的変遷、大学経営を取り巻く社会的・経済的環境の変化、科学技術政策の動向、並びに、戦略的経営を実現していくためのツール等について一通り理解することを国内プログラムの達成目標とする。

現時点で想定される講義概要としては、大学組織における戦略計画の役割、大学と経営指標、教育研究活動の評価の在り方、大学財務の管理会計的アカウントシステム、大学と知的財産権、大学と技術移転、利益相反、リスクマネジメント、大学と民間資金、大学経営の歴史的変遷等が挙げられる。これらの講義とともに、「海外プログラム」を効果的に実現するための事前学習や、参加者の問題意識や体験を共有するためのディスカッションやワークショップ、セミナーを組み込んだ人材育成プログラムを開発することを目指す。例えば、「海外プログラム」を実施する予定のカリフォルニア大学サンディエゴ校では、戦略計画を2014年に策定しているため、当該戦略計画策定の背景事情について事前に国内プログラムでレクチャーをしておくことで、よりスムーズに「海外プログラム」の学習を進めることができるものと考えられる。また、想定される参加者は、日本の大学に対するそれぞれの問題意識を有していることが予想されるため、そうした各自の課題認識を共有する機会も国内プログラムには積極的に含めていきたい。

現在この国内プログラムへの協力を予定している研究者の一部として、有本建男（政策研究大学院大学教授）、上山隆大（政策研究大学院大学客員教授）、桑原輝隆（政策研究大学院大学教授）、隅藏康一（政策研究大学院大学教授）、福井文威（政策研究大学院大学助教授）、牧兼充氏（政策研究大学院大学助教授）、林隆之氏（大学改革支援・学位授与機構准教授）、宮本岩男氏（経済産業省大学連携推進室室長）が挙げられ、他の有識者とも交渉を進めている。この国内講義において想定される詳細なプログラム内容（想定科目）は次ページに記載した通りである。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

国内プログラムで想定される科目内容

政策に関する科目	
1	科学技術政策論
2	高等教育政策論
大学の戦略・マーケティングに関する科目	
3	大学経営戦略論
4	イノベーションマネジメント論
5	非営利組織マーケティング論
大学の人事・組織に関する科目	
6	大学組織ガバナンス論
7	人材マネジメント論
8	リーダーシップ論
大学の歴史に関する科目	
9	大学史
大学の評価に関する科目	
10	教育評価論
11	研究評価論
大学の財務会計に関する科目	
12	大学財務会計論
13	フィランソロピー論
イノベーション各論に関する科目	
14	アントレプレナーシップ論
15	産学連携マネジメント論
16	地域連携マネジメント論
17	大学技術移転マネジメント論
18	リスクマネジメント論
19	知的財産権論
20	事例分析実習

上述の通り、国内プログラムのカリキュラム内容は、講義、ワークショップ、ディスカッション等と多岐にわたりその分量は多くなることが想定されるが、この国内プログラムは、参加を促す各大学の将来幹部候補者の想定年齢が 40 歳程度と、研究や教育に最も忙しい時期であることが想定されるため、科目・時間数を含め参加者がより効果的かつ効率的に学習効果を高められることに常に配慮しながら人材育成プログラムを確立していきたい。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

②海外ユニバーシティ・リーダーズの招へいとワークショップの開催【追加提案】

また、本事業では、独自の提案としてアドバイザリーボードを構成する海外のユニバーシティ・リーダーズ（著名な研究大学の学長経験者、プロボスト経験者）を招へいし、公募要領に記載されているシンポジウム等を開催するほかに、本事業の参加者とのクローズドなワークショップを設けることを提案したい。参加者は、このワークショップで海外のユニバーシティ・リーダーズと直接対話することを通じて、海外の大学マネジメントシステムとの相違を学ぶとともに、グローバルなユニバーシティ・リーダーズとのネットワークを構築していくことが期待される。現段階では、公募要領に記載している通り、平成29年度以降、毎年2名の招へいを計画している。プログラム参加者にとって、海外のユニバーシティ・リーダーズとのネットワークを構築することは貴重な機会となるため、予算上可能であれば、初年度から実施し、また招へい人数を増員する形で実施したいが、事業開始後に貴省と相談の上、調整することとしたい。

ウ) イノベーション経営人材育成プログラムの開発（海外プログラム）

①カリフォルニア大学サンディエゴ校での研修

本事業の「海外プログラム」は、カリフォルニア大学サンディエゴ校の研修部局にテーラードで作成を依頼した大学マネジメントシステムに関する2週間相当（10日間）の人材研修プログラムである。この研修の主たる目的は、アメリカのカリフォルニア大学を事例に、グローバル競争下において大きく変化を遂げつつある大学マネジメントシステムの現状を学ぶことにある。

カリフォルニア大学サンディエゴ校で研修を行う第1の理由は、過去20年間、とりわけこの10年間において、カリフォルニア州の州財政の悪化に伴い、州立の各大学に対する公的資金が著しく削減されてきたことが挙げられる。例えば、大学病院を有しているようなカリフォルニア大学ロサンジェルス校、サンフランシスコ校、サンディエゴ校などの財務を見ると、大学の病院収入を加えた年間予算に占める州政府からの運営費補助金の割合は、かつては30%を超えていたものの、現在は約10%程度にまで下落している。また、病院収入を除いた予算でも、州政府の財政負担は20%程度に過ぎない。このような厳しい州政府からのサポートの減少に対して、カリフォルニア大学の各キャンパスは、様々な形のプライベートセクターからの資金の導入を進めている。事実、公的資金が減少される中でも、全体としての大学の財務はインフレ率を考慮してもこの10年間で年率約3%程度の伸びを示している。

国庫からの運営費交付金の増加が望めないばかりか、今後も毎年1%程度の運営費交付金の削減の方針が示されている我が国の国立大学の経営を考えると、公立（州立）大学のモデルとして、この10年間のカリフォルニア大学の経営上の経験を学ぶことは、日本の大学の今後のマネジメントに大きな意味を持つ。

カリフォルニア大学サンディエゴ校で研修を行う第2の理由は、この地域がアメリカにおけるアカデミアと産業界の新しいタイプのインタラクションを模索している地域ということが挙げられる。例えば、大学と、無線技術の設計開発を行うクアルコム（Qualcomm）社との連携やその役割の大きさ、Salk研究所をはじめとする生命科学関係の研究所を通じたバイオ産業と大学の関わりなど、参加者は、カリフォルニアにおけるシリコンバレーの新たなアカデミアの実情を目にすることができる。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

このカリフォルニア大学サンディエゴ校での研修プログラムの詳細な内容は次ページに記載した通りである。主にカリフォルニア大学サンディエゴ校の歴史、ガバナンス、アカデミック・マネジメント、産学連携のマネジメント、寄付募集の運営方法、財務状況の改善の軌跡、マネジメントシステムの変更といった講義に加えて、サンディエゴ校の学長や財務担当の責任者、さらに各スクールの学部長との昼食会を兼ねたディスカッションの機会を設け、参加者が実際にマネジメントに当たっている学内有力者から情報を得ることができるように構成する。

海外プログラムの参加人数については、研修プログラムの参加者（20名程度）の中から、所属大学の学長の推薦を受けた10名程度を海外プログラムに派遣することを予定している。実施時期については、初年度は冬期の実施、次年度以降は8月に実施することを計画している。

プログラム参加者の移動・滞在等に必要な旅費・宿泊費については、プログラム参加者の所属大学が負担をすることとする。なお、海外プログラム研修費用については、初年度は委託費で賄う予定であるが、次年度以降はアドバイザーボードメンバーの招へい費用やシンポジウム開催費用等がかかるため、現状の予算規模では、海外プログラム研修費用の相当額を参加者派遣大学が負担することを想定せざるを得ない。参加者確保の観点からもできる限り参加者の負担を軽減することが望ましいが、研修費用については、最終的な予算措置を踏まえた上で判断することとしたい。

カリフォルニア大学サンディエゴ校における海外プログラムの内容

1. UCSD's strategies and policies related to university governance and academic management, to include:

- a. Governance and organizational management
 - i. Historical overview of the UC system
 1. California Master Plan for Education
 - ii. UC Board of Regents
 1. Overview and structure
 2. Relation to state government and constitutional autonomy
 3. Roles and responsibilities, e.g. policy setting, setting tuition/fees, etc.
 - iii. UC Office of the President
 - iv. UC San Diego administrative structure
- b. Academic management
 - i. Senior management
 - ii. Role of deans and academic departments
 1. Advisory boards, affiliate programs, internships
 - iii. Faculty and staff hiring and retention
 - iv. Financial management, including budgeting, financial modeling, compliance, endowments, etc.
 - v. Academic facilities, resources, and support services
 1. Research labs, libraries, IT, online learning, TV, etc.
 - vi. Long-term strategic planning

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

2. The research enterprise - models and practices:
 - a. Management - Office of Research Affairs
 - b. Policies - UCSD, UC Office of the President, US Federal Government
 - i. Compliance and ethics, including conflict of interest
 - c. Government relations (primarily federal)
 - i. Science Policy
 - d. Industry-sponsored research
 - e. Partnerships and alliances
 - f. Technology commercialization and entrepreneurship:
 - i. Entrepreneurship education: Courses and workshops
 - ii. Assistance programs: Incubators and accelerators, NSF I-Corps, etc.
 - iii. Funding opportunities for students and faculty to support commercialization, proof-of concept development, etc.
 - iv. Technology transfer: Patents, licensing, material transfer agreements, etc.
3. UCSD's efforts in community engagement, to include:
 - a. Outreach to promising students
 - b. Friends and community supporters, e.g. the Chancellor's Associates, Board of Overseers, etc.
 - c. Extension's role in assisting UCSD with community engagement
 - d. International engagement
4. UCSD fundraising models and strategies:
 - a. Alumni giving
 - b. Philanthropic giving
 - i. Tax benefits of philanthropic giving in the U.S.
 - ii. Use of funds may include endowing chairs, scholarships for students, naming rights, gifts to be used for research or other purposes, etc.
5. Discussion about university ranking systems, how UCSD does/does not pay attention to them
6. The U.S. model for encouraging research and innovation- how UCSD takes advantage of it (grants)

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

②研究大学のプロボストオフィスへの短期インターンシップ研修【追加提案】

海外プログラムのメインプログラムは、上述のカリフォルニア大学サンディエゴ校の研修プログラムであるが、本学独自の提案として「米国の研究大学のプロボストオフィスへの短期インターンシップ研修」（以下、「短期インターン研修」とする）を提案したい。本研修を提案する理由としては、先に記載した国内外の研修プログラムでは、主に講義やワークショップを通じて、大学の経営に関わる基礎的知識や外部情報を吸収できるようにプログラムを整えている。しかしながら、大学のマネジメントは机上のデータや文書だけでは捉えることが難しく、自らが経験することで初めて得られる大学内部の様々な手続きや運営方法に関する知見も重要となる。

特にアメリカの研究大学のプロボストオフィスでは、対外的かつ大学戦略全体を考えるプレジデントオフィスを併設する形で、学内の研究教育の一切の責務を負い、大学全体の予算の3分の1程度をコントロール下においている。大学の長期的戦略に沿って、毎年の研究資金の配分や奨学金を通した大学院生への資金提供等を行っており、大学経営の中心的な組織といえる。よって、日常的にこのプロボストオフィスでどのような業務が行われ、どのような意思決定がなされているのか見聞することは、参加者にとって非常に貴重な体験となる。

そこで、本事業では幾つかのアメリカの研究大学のプロボストオフィスにインターン・オブザーバーとして各2名程度のプログラム参加者を派遣し、実際の大学経営の現場を見聞する機会を提供するための交渉を進めている。現在、スタンフォード大学のプロボストオフィスとの交渉を進めている状況にあり、今後、カリフォルニア大学バークレー校のプレジデントオフィス、シカゴ大学、カリフォルニア工科大学、アリゾナ州立大学のプロボストオフィスともこのインターン・オブザーバーの受入れの交渉を進めていきたい。

具体的な短期インターン研修の内容については、プロボストオフィスの会議にプログラム参加者がオブザーバーとして参加することを想定しており、例えば、スタンフォード大学における短期インターン研修では、プロボストオフィスを構成する部局の一つであり毎年の予算決定に強い影響力を持つ Budget Group の会議や、学術的議案を検討する Faculty Senate の会議への参加等を進められるよう交渉をしている。

短期インターン研修の参加者にとっての大きな魅力は、この短期インターン研修を通して、米国のトップ研究大学内部で行われている様々なマネジメントの意思決定の在り方と、そこに集っているそれぞれの大学のリーダーたちとのネットワークを構築することができるということである。なお、この本提案については、インターン受入機関への謝礼金や随行するスタッフの旅費等の経費を別途要し、本事業の当初予算内では実施が難しいことから、最終的な予算との関係でその実現を判断していきたい。

以上の「国内プログラム」、「海外プログラム」の内容を踏まえた上で、参加者がより効果的かつ効率的に学習効果を高められるようにスケジュールについては文部科学省及び参加大学と適宜調整し、国内プログラムと海外プログラムが有機的に接合するような人材育成プログラムを開発していきたい。

具体的には、多忙な参加者に配慮し、初年度は、先述の講義概要の中から吟味しエッセンスを抽出した講義、海外プログラムの事前研修、参加者の問題認識や海外プログラムの経験を共有するためのワークショップを、「海外プログラム」についてはカリフォルニア大学サンディエゴ校における研修を次の通りのスケジュールで実施することを計画している。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

<平成 28 年度の想定スケジュール>

- ・ 9 月頃に国内プログラムを開始
- ・ 11 月頃に国内集中プログラムとして「有識者による国内集中講義、UCSD プログラムに向けた事前研修」を実施
- ・ 12 月～1 月頃に「カリフォルニア大学サンディエゴ校における海外プログラム」を実施
- ・ 2 月頃に国内集中プログラムとして「国内有識者による講義、海外プログラム参加者のフィードバックと日本への適用可能性に関する自由討議のためのワークショップ」を実施

<平成 29 年度、同 30 年度>

本提案書 15 ページ以降参照。

なお、この他のユニバーシティ・リーダーズの招へいに伴うワークショップ、プロボスト・オフィスでの短期インターン研修、その他の講義については、その優先順位や参加者の現実的な日程、及び最終的な予算を踏まえた上で検討していきたい。この「国内プログラム」と「海外プログラム」の研修を通して、参加者は世界のユニバーシティ・リーダーズのネットワークに参画する機会を得る。その経験は、本事業に参加している将来の大学学長の候補者にとってキャリアの礎になるとともに、それぞれの参加者が出身大学に戻り自らが目で見たとグローバル大学のシステムを踏まえ、大学の変革と学内のマインドセットの変革に繋げていくことを期待している。

エ) イノベーション経営人材育成プログラムの改善等

事業年度毎にプログラム参加者に対するアンケート等を実施し、試行したイノベーション経営人材育成プログラムの評価・検討・分析を行い、その結果を事業推進委員会及び文部科学省に設置される「イノベーション経営人材育成システム構築推進委員会」諮った上で、その指導・助言を踏まえて、次年度のプログラムを改善していくように努める。また、SciREX センターで実施をしている「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」の研究成果を本事業にも反映させていくことで、最先端の知見に基づいたプログラムを確立していきたい。

オ) イノベーション経営人材育成プログラムの周知

本プログラムでは、プログラム参加者同士がそれぞれの問題認識やプログラムを受講して得た知識や経験を共有し合う場を作りたいと考えている。特に「海外プログラム」を経験した者については、海外大学のマネジメント体制や日本への適用可能性等について、フィードバックする機会を設けていきたい。具体的には、国内プログラムの最終回において、海外参加研修者からの報告の機会を設け、日本への適用可能性等について自由討議を公開シンポジウムやワークショップを実施することを計画している。

3) イノベーション経営人材育成プログラムの試行

上述したプログラムを毎年度試行していくこととする。国内プログラムについては 20 名程度、海外プログラム（カリフォルニア大学サンディエゴ校での海外研修）については 10 名程度を募集する。募集に際しては、プログラム内容、経費等を含んだ、募集要項を作成し、関係機関に周知する。

応募条件としては、所属大学の学長の推薦を受けたものとし、組織としての応募を必須条件とする。また、参加者本人が大学の経営人材としてのキャリアの成長を強く意識した者であること、

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

かつ、所属大学も被推薦者が本プログラムに参加することを組織として最大限支援（学内委員会等用務の免除・軽減、教育研究業務履行のための人的支援、研修了後の人事計画等）していることを要件とする。

また、プログラム参加者の国内外の移動・滞在等に必要な旅費・宿泊費及び海外プログラム参加費等の必要な経費は、プログラム参加者の所属大学が負担することとする。ただし、カリフォルニア大学サンディエゴ校の海外プログラム研修費用はできる限り参加者負担を減らすため、最終的な予算措置を踏まえた上で、調整していくこととしたい。

プログラム参加者の選考については、応募者の中から、受託者、事業推進委員会外部メンバー、文部科学省により構成される審査委員会により、国内プログラム参加者 20 名、海外プログラム参加者 10 名を選考する。なお、一大学当たり複数名の参加も可能とする。また、募集は、毎年度行うが、再度参加を希望する者や前年度参加できなかった者の再度の推薦を否定はしない。選考結果については、応募機関の長に適宜、フィードバックしていくこととする。

国内プログラムの試行にあたっては、毎年度必要な講師等と調整を行い、プログラムを試行していく。また、海外プログラムについては、カリフォルニア大学サンディエゴ校との連携をとりながら、その協力を得てプログラムを試行していく。スケジュール等については、決定次第、プログラム参加者に適宜情報提供を行い、プログラムを円滑に進めるように努める。

また前述の通り、次年度以降のプログラムの改善に向けて、プログラム参加者へのアンケート等を実施し、プログラム参加者の満足度や意見等を把握した上で、関係機関との自己評価を行いながら、事業推進委員会に諮り、指導・助言を求めることとする。

4) イノベーション経営人材のネットワーク構築

本事業では、国内と海外のプログラムを統合する基盤事業として、参加者が継続的に情報交換を図って行くための取組みを実施していきたい。その具体的な取組みとして、本事業の参加者や参加大学等に対し、海外大学経営事情に関するメーリングリストでの情報提供を行う予定である。具体的には、アメリカ教育評議会（American Council on Education）に海外大学の動向のレポートを提出しているボストンカレッジのフィリップ・アルトバック教授と連携することで、本事業の関係者に事務局で作成した諸外国の最新の大学経営事情を定期的に配信することを計画している。

また、ユニバーシティ・リーダーズから構成される「アドバイザリーボード」を設置し、我が国の大学の経営に関わる諸課題に助言を求めることのできる体制を築いていく。具体的には、平成 29 年度以降、年 2 回程度、ユニバーシティ・リーダーズを招へいし、プログラム参加者等を対象とするシンポジウム等を開催し、ネットワークの構築をはかっていきたい。

本事業の最終的な目的は、海外のマネジメントシステムの体験型研修にとどまらず、プログラムを通して大学人の経営に関するマインドセットの改善を目的としている。こうしたネットワーク構築のための各種取組みはその一環となる。

5) 全国的なイノベーション経営システム確立に向けた貢献、成果の公表（平成 30 年度）

平成 28 年度から平成 30 年度の 3 年分の「国内プログラム」、「海外プログラム」の実績を踏まえた上で、平成 30 年度にプログラム全体を評価し、蓄積されたネットワークやノウハウを整理したうえで、取りまとめを行い、人材育成プログラムを完成させる。また、これと平行して、SciREX センターの「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」プロジェクト

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

4. 事業の内容（つづき）

トの成果である大学マネジメントスコアボードなども踏まえ、イノベーション経営に資する評価指標・評価システムについて検討し提案する。

これらの人材育成プログラム及び評価指標・評価システムについては、人材育成プログラム参加者・参加大学等のネットワークを通じて各大学に周知するとともに、本事業実施メンバーが各大学における自主的なセミナーなど場で説明するなど、プログラムにより蓄積されたノウハウを含めその内容の周知・普及に努める。また年度の最後に、各大学の経営人材を集めた公開シンポジウムにおいてその成果を公表するとともに、最終報告書として提言をとりまとめ公表する。これらの取組により、全国の各大学における自立的なイノベーション経営人材の育成システムの確立を促す。

(以上)

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

5. 事業計画の年度別計画（平成28年度～平成30年度）

・「4. 事業内容」のシステム構築の全体計画を年度ごとに簡潔に記載すること。

年度	事業内容
平成28年度	<p>①目標（指標も含めて記載）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成プログラムの検討と開発 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 国内プログラム及び海外プログラムの調査・検討と開発 ● 人材育成プログラムの試行 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者の着実な募集（国内プログラム20名程度、海外プログラム10名程度） ➢ 国内プログラムの試行 ➢ 海外プログラムの実施（年1回、12月または1月を予定） ● 諸外国の大学経営情報等を共有するためのメーリングリストの開設と運用によるネットワーク構築 <p>②事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 契約締結後、人材育成プログラム（国内プログラム、海外プログラム）の開発のための調査研究を開始する。プログラム開発においては、SciREXセンターの「イノベーションシステムを推進するための公的研究機関の制度的研究」プロジェクトとも連携し、収集した国内及び海外大学の経営に関わる様々な基礎的データを人材育成プログラムにおいても利用できるよう整備する。また、国内有識者や海外プログラムの実施先であるカリフォルニア大学サンディエゴ校と連携を取り、海外プログラムを開発する。 ● 人材育成プログラム開発と平行して参加者の募集と選考を行う。募集にあたっては文部科学省と連携しつつ広く周知し参加者確保に努める。 ● 9月頃より国内プログラムを開始する。講義とワークショップを開催する。国内プログラムでは、大学の戦略的マネジメントを遂行する際に必要な基礎的知識を参加者に提供するとともに、海外プログラムを効果的に遂行するための事前研修を行う。 ● 12月または1月に、海外プログラムとして、カリフォルニア大学サンディエゴ校における研修プログラムを実施する。本プログラムでは、海外の有識者による講義に加え、カリフォルニア大学の経営管理層との対話を通じて、州政府からの補助金が大きく減少したカリフォルニア大学の事例から米国の大学マネジメントの現状と改革の取組を学ぶ機会を提供する。 ● 2月頃、国内プログラムとして、講義・演習とともに、海外プログラム参加者の報告や自由討議の機会を設け、海外の大学経営の取組みとその日本への適用可能性等について互いに共有し合う機会を設ける。また参加者へのアンケートを実施し、次年度のプログラムの改善につなげる。 ● 国内と国外のプログラムを統合する基盤として、初年度は、人材育成プログラム参加者や参加大学等に対し、海外大学経営事情に関するメーリングリストでの情報提供を行う。 ● 初年度の一連の事業を踏まえ、年度報告書を作成する。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学	
5. 事業計画の年度別計画（つづき）（平成28年度～平成30年度） ・「4. 事業内容」のシステム構築の全体計画を年度ごとに簡潔に記載すること。	
年度	事業内容
平成29年度	<p>①目標（指標も含めて記載）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成プログラムの改善 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者・参加大学のニーズ等を踏まえたプログラムの改善 ● 人材育成プログラムの試行 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者の募集（国内プログラム20名程度、海外プログラム10名程度） ➢ 国内プログラムの実施 ➢ 海外プログラムの実施（年1回、8月頃を予定） ● 大学経営人材ネットワークの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ シンポジウム等によるユニバーシティ・リーダーズとのネットワーク構築（年2回） ➢ 諸外国の大学経営情報等を共有するためのメーリングリストの継続的運営（登録者数の拡大） <p>②事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前年度の国内・海外プログラムの実施結果及び参加者アンケートの内容等を踏まえ、改善点を盛り込んだプログラムを開発する。 ● 4月から6月頃にかけて参加者募集と選考を行う。 ● 7月頃から国内プログラムを開始し、大学の戦略的マネジメントを遂行する際に必要な基礎的知識を参加者に提供するとともに、海外プログラムを効果的に遂行するための事前研修を行う。 ● 8月頃にカリフォルニア大学サンディエゴ校にて海外プログラムを実施する。プログラムの内容は前年度の結果等を踏まえて改善したものにする。 ● 9月以降の年度後半の国内プログラムにおいては、前年度と同様に、国内の有識者による講義とともに、海外プログラム参加者の報告や自由討議の機会を設け、海外の大学経営のあり方や日本への適用可能性等について互いに共有し合う機会を設ける。これに加え、2名のユニバーシティ・リーダーズを招へいし、研修参加者とのクローズドなワークショップの機会を設ける。これにより参加者は、グローバルなユニバーシティ・リーダーズとのネットワークを構築していくための機会を得ることとなる。またこれとあわせてユニバーシティ・リーダーズを講演者とする、イノベーション経営人材のネットワーク構築のためのシンポジウムを企画する。 ● 国内と国外のプログラムを統合する基盤として、参加者や参加大学等に対し、海外大学経営事情に関するメーリングリストでの情報提供を継続する。また上記シンポジウムにおいても海外プログラム参加者による報告や、各大学の取り組みの紹介等、本研修内容の周知とネットワーク拡大の取組を行う。 ● 一連の事業を踏まえ、年度報告書を作成する。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学
5. 事業計画の年度別計画（平成28年度～平成30年度）

・「4. 事業内容」のシステム構築の全体計画を年度ごとに簡潔に記載すること。	
年度	事業内容
平成30年度	<p>①目標（指標も含めて記載）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成プログラムの改善 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者・参加大学のニーズ等を踏まえたプログラムの改善 ● 人材育成プログラムの試行 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者の募集（国内プログラム 20 名程度、海外プログラム 10 名程度） ➢ 国内プログラムの実施 ➢ 海外プログラムの実施（年 1 回、8 月頃を予定） ● 大学経営人材ネットワークの構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ シンポジウム等によるユニバーシティ・リーダーズとのネットワーク構築（年 2 回） ➢ 諸外国の大学経営情報等を共有するためのメーリングリストの継続的運営（登録者数の拡大） ● 人材育成プログラムの確立 <p>②事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前年度と同様、国内・海外プログラムの実施結果及び参加者アンケート内容等を踏まえ、改善点を盛り込んだプログラムを開発する。前年度に引き続き、4 月から 6 月頃にかけて参加者募集と選考を行い、7 月頃から国内プログラムを開始する。また 8 月頃にカリフォルニア大学サンディエゴ校にて海外プログラムを実施する。 ● 9 月以降の年度後半の国内プログラムにおいては、前年度と同様に、国内の有識者による講義とともに、海外プログラム参加者の報告や自由討議の機会を設け、海外の大学経営のあり方や日本への適用可能性等について互いに共有し合う機会を設ける。また前年度に引き続き 2 名のユニバーシティ・リーダーズを招へいし、研修参加者とのクローズドなワークショップを設ける。またこれとあわせてユニバーシティ・リーダーズを講演者とする、イノベーション経営人材のネットワーク構築のためのシンポジウムを企画する。また参加者及び参加大学に対する海外大学経営事情に関するメーリングリストでの情報提供を継続する。 ● SciREX センターにおける「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」プロジェクトの成果である大学マネジメントスコアボードなども踏まえ、イノベーション経営に資する評価指標・評価システムについて検討し提案する。 ● 以上の取組により 3 年間の成果を踏まえてイノベーション経営人材育成のプログラム及び評価システムを確立する。確立したプログラム及び評価指標・システムについては年度最後のシンポジウムで報告・周知するとともに、最終報告書として取りまとめる。また最終報告書は公開し、国内大学における自立的なイノベーション経営人材の育成システムの確立を促す。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学
5. 事業計画の年度別計画（つづき）（平成31年度以降）
・構築された全国の大学のイノベーション経営モデルのさらなる発展に向けて、自主経費において実行することを構

想していることがあれば、具体的に記述（アドバイザーボードの維持・発展、シンポジウムや全国会議の開催等）すること。	
年度	事業内容
平成31年度以降	<p>①目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内大学と連携した人材育成プログラムの改善と周知・展開。 ● メーリングリストによる海外大学経営事情の情報提供の継続的運営。 ● 構築したアドバイザーボードの体制の維持。 <p>②事業内容（自主経費の規模を含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本事業で確立した人材育成プログラムについて、国内大学における自主的なプログラムの実施や講演会・セミナーの開催等に協力し、周知・展開を行うとともに、必要に応じて国内大学の経営人材候補を対象とした人材育成プログラムを実施する。費用（プログラム受講料、参加者旅費・滞在費等）については参加大学の負担を想定している。 ● 海外大学における海外プログラムについては費用が巨額であることから、参加大学の意向も踏まえて実施の可否を判断する。なお海外プログラム参加費を全て参加者負担とした場合、参加者一人あたり100万円以上かかる見込みである（旅費、滞在費を除く）。 ● 本事業の参加大学等に対し、イノベーション経営人材のネットワーク構築のために、海外大学経営事情に関するメーリングリストでの情報提供を継続的に行う。経費については、上記プログラム参加大学の受講料等の一部を充てることを想定している。 ● ユニバーシティ・リーダーズにより構成されるアドバイザーボードの体制を維持し、我が国の大学の経営に係る諸課題に助言を求められる体制の維持に努める。経費については現時点では自主財源及びプログラム参加者の受講料等を充てることを想定している（年2～3名の招へいの場合、2～3百万円程度となる見込み）

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

6. 資金計画等

- ・作成にあたっては、別紙3「イノベーション経営人材育成システム構築事業企画提案書作成・提出要領」を参考にすること。
- ・「平成28年度事業計画の経費内訳」については、費目等に従い経費の内訳を記載すること。
- ・「キャッシュフロー計算書又は資金収支計算書（平成27年度）」については、平成27年度決算について記載すること。

○平成28年度事業計画の経費内訳（事業開始から翌年3月まで）

大項目	中項目	委託費の額 (単位：千円)	備考 (消費税対象額を記載)
設備備品費		300	
人件費	業務担当職員	7,560	
	補助者	3,500	
	社会保険料等事業主負担分	1,210	
	計	12,270	※消費税対象額 11,970 (千円)
業務実施費	消耗品費	200	
	国内旅費	160	
	外国旅費	600	※消費税対象額 590 (千円)
	諸謝金	966	
	会議開催費	38	
	通信運搬費	8	
	印刷製本費	200	
	借損料	331	
	雑役務費	11,191	※消費税対象額 11,091 (千円)
	消費税相当額	1,892	※消費税対象額の8%
	計	15,586	
一般管理費		2,816	
合計		30,972	

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

6. 資金計画等（つづき）

○平成29年度事業計画の経費内訳（平成29年4月1日から翌年3月まで）

大項目	中項目	委託費の額 (単位：千円)	備考 (消費税対象額を記載)
設備備品費		0	
人件費	業務担当職員	9,072	
	補助者	4,200	
	社会保険料等事業主負担分	1,452	
	計	14,724	※消費税対象額 14,364 (千円)
業務実施費	消耗品費	200	
	国内旅費	320	
	外国旅費	600	※消費税対象額 590 (千円)
	外国人等招へい旅費	1,800	※消費税対象額 1,700 (千円)
	諸謝金	1,296	※消費税対象額 1,296 (千円)
	会議開催費	38	
	通信運搬費	8	
	印刷製本費	200	
	借損料	397	
	雑役務費	6,800	※消費税対象額 5,500 (千円)
	消費税相当額	1,772	※消費税対象額の8%
	計	13,431	
一般管理費		2,816	
合計		30,971	

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学			
6. 資金計画等（つづき）			
○平成30年度事業計画の経費内訳（平成30年4月1日から翌年3月まで）			
大項目	中項目	委託費の額 (単位：千円)	備考 (消費税対象額を記載)
設備備品費		0	
人件費	業務担当職員	9,072	
	補助者	4,200	
	社会保険料等事業主負担分	1,452	
	計	14,724	※消費税対象額 14,364 (千円)
業務実施費	消耗品費	200	
	国内旅費	320	
	外国旅費	600	※消費税対象額 590 (千円)
	外国人等招へい旅費	1,800	※消費税対象額 1,700 (千円)
	諸謝金	1,296	※消費税対象額 1,296 (千円)
	会議開催費	38	
	通信運搬費	8	
	印刷製本費	200	
	借損料	397	
	雑役務費	6,800	※消費税対象額 5,500 (千円)
	消費税相当額	1,772	※消費税対象額の8%
	計	13,431	
一般管理費		2,816	
合計		30,971	

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学			
6. 資金計画等（つづき）			
○キャッシュフロー計算書又は資金収支計算書（平成26年度※）			
収入の部			
大科目	予算 (単位:円)	決算 (単位:円)	差異 (単位:円)
運営費交付金	2,122,127,000	2,119,727,000	▲2,400,000
施設整備費補助金	665,326,306	665,326,306	0
補助金等収入	0	526,114,101	526,114,101
自己収入	364,216,800	326,548,014	▲37,668,786
授業料及び入学 金検定料収入	212,531,000	196,804,450	▲15,726,550
雑収入	151,685,800	129,743,564	▲21,942,236
産学連携等研究収 入及び寄付金収入 等	345,324,000	601,433,731	256,109,731
目的積立金取崩額	220,740,000	56,537,890	▲164,202,110
収入の部合計	3,717,734,106	4,295,687,042	577,952,936
支出の部			
大科目			
業務費	1,626,699,062	1,486,602,658	▲140,096,404
教育研究経費	1,626,699,062	1,486,602,658	▲140,096,404
一般管理費	1,080,384,738	1,002,341,484	▲78,043,254
施設整備費	665,326,306	665,326,306	0
補助金等	0	526,114,101	526,114,101
産学連携等研究経 費及び寄付金事業 費等	345,324,000	325,863,893	▲19,460,107
支出の部合計	3,717,734,106	4,006,248,442	288,514,336

※）本提案書提出期限までに平成27年度の収支決算を確定することが困難であるため、平成26年度の決算報告書をもとに作成している。平成27年度の決算報告書が確定次第提出することで代替させていただきたい。

応募機関名称：国立大学法人政策研究大学院大学

7. 連携機関との関連等

- ・事業計画に参画する連携機関がある場合には、連携機関も含む事業計画全体の関連を、分かりやすく図示すること。また当該連携機関の参画により事業計画にもたらす効果等を分かりやすく記載すること。

事業計画に参画する連携機関はない。