

指定国立大学法人京都大学 構想調書

2017年3月 国立大学法人京都大学
2022年8月 改訂

(はじめに)

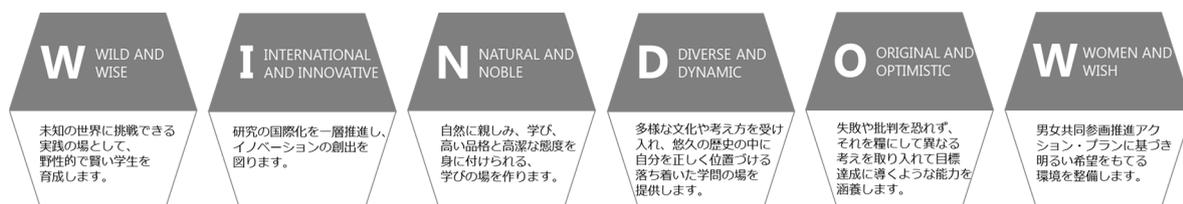
— 自由の学風のもと卓越した知を創造する京都大学の Principle — Contribute to the World as a Leading University

京都大学は1897年の創設以来、自重自敬の精神に基づいた自由の学風のもと、創造的な学問の世界を切り開いてきた長い歴史を持つ我が国を代表する研究大学である。本学の最も重要な使命は独創的な研究と多様な学問分野間の対話によって人類と社会に貢献していくことにある。本学は個々が最大限にその能力を発揮しうる環境を保持して、優れた独創的な研究人材や世界を牽引するリーダーを養成し広く社会へ輩出していく大きな責務を背負っている。今日世界は、20世紀には想像もできなかった激変の時代に直面している。グローバル化の進展に伴う政治、経済、文化など様々な面での対立構造や深刻な格差の顕在化、地球環境の激変に伴う想定外の大規模災害、新興感染症の出現、懸念すべき人口・食糧問題などは、人類の生活を根本から揺さぶりつつある。このような状況の中で今、大学はどうあるべきか、何をなすべきかについて、改めて真摯に問い直すことが求められている。

本学はこれまで、1200年の歴史を有する文化都市・京都の中心にあって、多くの傑出した研究者やグローバルリーダーを広く世界に輩出するとともに、様々な地球規模の課題に果敢に挑戦してきた。本学が、今後も広い世界的視野を堅持し、創立理念に基づいて創造的な教育・研究力を一層発展させるためのゆるぎない基盤を形成することにより、地球規模での人類社会の課題解決に大きく貢献する。

— 指定国立大学法人京都大学の Concept — “WINDOW”

建学来125年の歴史と伝統を持つ本学は、2015年「京都大学の改革と将来構想(WINDOW構想)」により、大学を社会や世界に開く「窓」と位置づけ、意欲的な学生や優れた研究者を育成して広く社会へ輩出するための今後10年の具体的指針を策定し、今日まで取組みを進めてきたところである(下図)。



図：WINDOW構想における6つの目標

加えて、2021年3月には、総長の任期中の基本方針として、世界に伍する研究大学を目指し、教育・研究支援体制の再構築、人材多様性の確保、財政基盤の強化という3つのビジョンのもと、教育と学生支援、教員の研究活動支援、業務運営体制の改善、施設、組織運営、基金活動の6つの課題について、それぞれ方向性を示している。これらは、WINDOW構想及び指定国立大学法人としての本学の構想に基づいた具体的な方針であり、以下に説明する「研究力強化」「人材育

成・獲得」「国際協働」「社会との連携」およびそれらを支える「ガバナンスの強化」と「財務基盤の強化」に係る取組みを着実に実行していくものである。

－ 研究力強化／国際協働 －

柔軟かつダイナミックな体制による知の創造

1. 現状と自己評価

大学の研究力の客観評価は必ずしも容易ではない。しかし、申請時点の Quacquarelli Symonds (以下、QS) 世界大学ランキング (2016-17) で、本学の総合順位は世界で 37 位ながら、分野別 QS 世界大学ランキング (2017) では、Chemical Engineering (6 位)、Biological Sciences (15 位)、Chemistry (15 位) など、複数の研究領域で世界的に非常に高く評価されている。これらの領域を中心に今後さらに国際展開を加速すれば、世界最先端の研究をリードしうると期待できる。本学の研究に係るもう一つの歴史的な特徴は、学際的な新しい融合研究領域の創出にある。この点は西欧の主要大学に比べ我が国の大学が大きく遅れているとの指摘があるが、本学では文部科学省世界トップレベル研究拠点 (以下、WPI) のほか、我が国で最大規模を誇る附置研究所・センターや、研究連携基盤、学際融合教育研究推進センターなどを設置し推進している。これら本学の取組みはランキングなどには直ちに反映されるとは限らないが、近い将来の我が国発の新しい研究領域の創成、特に顕在化する地球規模課題解決に向けての果敢な挑戦と自認している。

2. 取組

(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

超高齢社会を迎えている今日、再生医療やゲノムなど多様な生命情報に基づく先制医療、がんなど多くの加齢関連疾患に対する精密医療などへの抜本的対応は、現代医学の中心的課題である。本学は山中伸弥教授 (2012 年ノーベル生理学・医学賞) による iPS 細胞技術に基づく再生医学の基礎研究と医学部附属病院との連携によるその臨床応用展開で世界を先導している。2020 年度より稼働を開始した次世代医療・iPS 細胞治療研究センターにおいては、iPS 細胞技術を利用した再生医療の早期実用化を推進しており、同センターに治験専用病棟を設置し、専門スタッフが First in human 試験を含む早期臨床開発を支援している。また併設するクリニカルバイオリソースセンターでは、生体試料と診療情報を結合させたクリニカルバイオバンクを拡充し、様々な先端的研究を支援している。

また本学は、国際標準バイオバンクとゲノムをはじめとする生命ビッグデータや難病情報の一元管理のためのレジストリの全国拠点であり、強い数理情報グループと連携し、先制医療や精密医療の国内拠点として広く国際展開を進めている。さらに、本学発の基礎がん免疫学研究の成果は、近年世界を席卷するがん治療のパラダイムシフトをもたらした。本庶佑特別教授 (2018 年ノーベル生理学・医学賞) を中心に、がん免疫治療に関連する諸課題の解決とがん医療の飛躍的向上のため、2020 年度にがん免疫総合研究センターを設置し、がん免疫基礎研究と国際研究拠点の形成に取り組むとともに、次世代研究者の育成を行う。また、がん免疫治療の有効性向上に向けて、臨床研究の推進と企業連携を強化する。今後、本学の強みである医学生物学の研究をさらに強化推進して、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大きく貢献できる。

再生医療関連の分野では、米国カリフォルニア大学サンディエゴ校 (以下、UCSD) (分野別 QS 世界大学ランキング (2017) で Biological Sciences 11 位、Medicine で 20 位) が申請当時から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な連携を進めていた。UCSD は本学の当該分野におけるベンチマーク大学とするのに相応しく、UCSD に設置した「京都大学サンディエゴ研究施設」では医薬・生命領域の先端的な医薬品シーズ等を産業界と連携させ、社会実装への貢献と展開を促進させている。今後も UCSD との連携強化と、本学の米国西海岸における国際共同研究と産学連携の拠点としての機能を一層強化

する。

2) 化学と生命科学の融合

WPIとして2007年に設置した物質-細胞統合システム拠点(以下、iCeMS)では、本学の元来強い研究領域である化学・ナノテクノロジーと基礎生物学の融合による新時代の研究領域の開拓を推進してきた。世界初の多孔質材料創成技術(ドイツ化学会誌 *Angewandte Chemie* において世界最多の論文被引用回数を記録)や *Chemical Biology* で国際的に高い実績を持つ研究者と細胞の発生や分化で国際的な業績をあげてきた研究者が協働し、これに国外からの多くの気鋭の研究者も加わって、分子と生体構造の接点であるメゾスコピック領域に焦点を当てた全く新しい科学領域を開拓している。申請当時、世界でこの新領域に位置づけられるのは、iCeMSと米国ハーバード大学 Wyss Institute の2機関のみであり、複数の指標(1論文あたりの平均被引用数、h-index、1論文あたりの共同研究相手国数(平均)等)において両機関の研究力はほぼ拮抗しつつも iCeMS が上回っていた。この実績を持続しさらに世界最先端の研究活動を推進するため、2017年4月から iCeMS を後述の高等研究院の主たる研究拠点に組み入れ、全学的支援体制を確立して、この領域での世界トップクラスの国際研究拠点として一層強化してきた。ナノテクノロジーと基礎生物学の融合は、エネルギーや新材料などの各種産業、医学や医療などの広範な領域でこれまで考えもしなかった全く新しいイノベーションをうむことが期待される。この観点から、iCeMS では2017年4月より国立研究開発法人(産業技術総合研究所)や国外機関(5つの On-site Laboratory 設置機関、フランス国立科学研究センター)との共同開発研究を実施し、2019年10月には共同技術開発拠点「ツァイス・アイセムス イノベーションコア」を設置した。この成果がやがて、エネルギー問題や環境問題といった地球規模課題の解決に大きく貢献することが期待できる。

3) 高等研究院

本学の特色や強みを活かし、学術領域を問わず世界に突出した最先端研究の展開と、国際的な交流を通じた学際的で優れた若手人材の育成を目的として、2016年に高等研究院を設置した。大学本部による教員定員配置に加え、2017・2019年度に文部科学省から外国人教員を含む教員増員の措置を受けている。高等研究院には年齢や国籍などの制約にとらわれず、本学の卓越した「知」を結集するとともに、世界最高の研究者が相互に、また学生や若手研究者とも交流できる場を提供している。

① 新たな運営に基づく先導的な組織

高等研究院では、WPIにより作り上げた学内「特区」(年齢や報酬の規制の撤廃、国際化に徹底対応した事務運営体制、トップダウンの人事)を拡張し、総長の強いリーダーシップのもと、柔軟で機動性の高い運営体制を構築し、研究者が研究に専念できる環境を整備している。森重文教授(1990年フィールズ賞)を研究院長とし、様々な学術領域で世界に卓越した研究者が特別教授として独創的研究を推進する高等研究センターと、組織的な先進研究を推進する研究拠点から構成される。

② 国内外研究機関との連携と世界の若手研究者交流の加速

2017年度に、iCeMS が最初の研究拠点として加わり、2018年10月には新たに、ヒト生物学高等研究拠点(ASHBi)を設置して、生物学と数理科学、生物学と人文科学それぞれの分野横断的な融合研究を推進し、新しいヒト生物学の創成に取り組んでいる。

さらに連携研究拠点として産業技術総合研究所「産総研・京大 エネルギー化学材料 オープンイノベーションラボラトリ」を設置・運営してきたほか、国立研究開発法人理化学研究所「理研-京大科学技術ハブ」や公益財団法人豊田理化学研究所「豊田理研-京大連携拠点」を設置し、世界をリードする研究とイノベーションの実現、若手研究者の育成を推進している。また、世界の異分野領域(数理科学、物理化学、生物学など)の学生を集めた定期交流会議の主催を含め、更なる新領域における人材育成のための活動を推進していく。

期待される効果

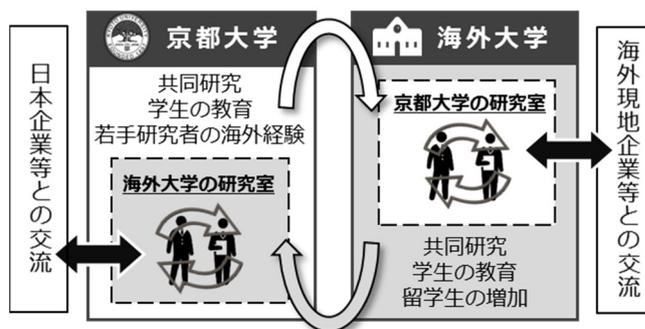
分野を問わず極めて顕著な業績を有する研究者を中心に、世界最先端研究を推進するための研究拠点を組織して、本学の独創的な研究推進の駆動力とする。また、国内外の最高レベルの研究者が交流する拠点となり、次世代若手研究者の育成と新領域開拓を実現し、世界に向けて我が国発の革新的な研究を発信する環境基盤としても貢献できる。これにより、国際的に評価の高いジャーナルに掲載される論文数などの指標の伸びが期待される。

(2) On-site Laboratory

海外の大学や研究機関等との間で現地運営型研究室（On-site Laboratory）を設置するシステムを構築し、機関間で双方向型研究交流パッケージとして進出・受入に関する諸条件（活動環境、誘致期間、処遇など）を整備するとともに、これに基づき本学の研究者をチーム単位で海外に送り出し、あるいは優秀な外国人研究者をチーム単位で受け入れる取組みを進めている。また、それぞれの研究チームに現地研究者を受け入れるほか、現地学生を積極的に取り込んで人材育成にも取り組む。更に、本学教員には On-site Laboratory における海外勤務やクロスアポイントメントの活用を積極的に奨励し支援する。これらの取組みにより、より多くの若手の教員・研究者に海外及び日本で国際的な研究環境における教育・研究経験を積極的に積ませ、独創的・先端的な研究を推し進める機会を与える。

期待される効果

On-site Laboratory での研究交流を土台とした相互の人的交流を発端に、教員・研究者・事務職員の獲得のみならず、優秀な外国人留学生の増加や現地の産業界との連携が可能となる。また、この連携は国際共同学位（ジョイント・ディグリー／ダブル・ディグリー）プログラムへの発展も期待しうる。研究成果の国際発信はもちろん、教育や産学連携を介した人材交流が図られる点で、個人レベルの国際研究交流形態よりメリットが大きい。



図：On-site Laboratory イメージ

3. KPI

卓越した研究者の英知が結集する国際研究拠点の形成と研究・人材交流の好循環をもたらすモデルケースの構築を進めるにあたって、次の KPI を採用し、数値目標を定める。

(1) 国際的に評価の高いジャーナル(Top10%)への掲載論文数

申請当初、国際的に評価の高いジャーナル（Top5%）への掲載論文数 [2015 年単年実績 726 篇] を第 4 期中期目標期間中に年間 900 篇にする目標を設定していたが、より安定的な指標を得るために国際的に評価の高いジャーナル（Top10%）への掲載論文数 [2015 年単年実績 1,003 篇] を 2027 年度末に年間平均 1,100 篇に改める。

(2) 外国人研究者数(常勤)

外国人教員および研究員数 [2016 年 10 月 1 日時点 395 人] を 2027 年度末に 600 人にする。

(3) 中長期の海外派遣件数、受入件数(学生除く)

教員のグローバル展開を推進するため、中長期の海外派遣件数および受入件数 [2014 年度単年実績 841 件] を 2027 年度に年間 1,000 件にする。

(4) On-site Laboratory 制度の構築および設置数

本学の研究力強化の新機軸として、2027 年度末に延べ 5 件を設置する目標を設定したが、第 3 期中期目標期間中に延べ 13 件の認定を行ったところ、第 4 期中期目標期間中は、国際共同研究拠点として On-site Laboratory の自律的な運営体制を確立する。

－ 人材育成・獲得／国際化 － 高度な頭脳循環の形成

1. 現状と自己評価

世界トップレベルの大学には、教育研究内容の卓越性に加え、その国際性を担保する教育システムの構築が不可欠である。本学の伝統である教員の独創的な研究遂行に連動した教育方法は、総じて国際的に高い評価を受けてきており（Times Higher Education（以下、THE）世界大学ランキング（2016-17）“Teaching”指標全体31位）、正しい方向にあると言える。しかし、世界的な感染症流行に伴い、2020年度以降は渡航制限により、留学生の受け入れや学生の海外派遣が大幅に減少するなど、大きな影響を受けた。本学では、国際共同学位（ジョイント・ディグリー／ダブル・ディグリー）プログラムをはじめとするコース、カリキュラム自体が国際化された教育プログラムを遂行してきたことに加え、今後はオンラインの活用など、時代のニーズに合った取組みを併せて進める。

また、本学では、全教員に占める若手教員（40歳未満）の割合の低下も課題となっている。研究者の育成・獲得についての実効的な対策が必要であり、第4期中期目標期間には若手・女性教員増加のための新たな施策を開始している。さらに、外国人教員数も世界トップレベルの大学にはるかに及ばない現状を踏まえ、人種・民族・国境などの壁を越えて、学生から教員まで世界から多様な人材を獲得・育成するとともに広く人材を世界に輩出していく「頭脳循環」の仕組みを強化し、WINDOW構想に掲げる世界と社会への「窓」としての本学のミッション達成を推進する。

2. 取組

【学生を対象とした取組】

（1） Kyoto iUP（Kyoto University International Undergraduate Program）

国内外から潜在能力の高い多様な学生を受け入れ、国際社会で活躍できる研究者や国際化を推進する企業で活躍できる人材を育成することは、本学が志向する「頭脳循環」の重要な要素である。優秀で志の高い学部留学生が日本人学生と共に学ぶ教育プログラム（Kyoto iUP）を構築した。学生獲得にあたっては世界各国のトップ高校を中心に広報・リクルート活動を展開し最優秀層の学部留学生の受入を効果や課題を把握しつつ展開している。このプログラムの留学生には、入学時点で日本語能力は問わないが、入学後に徹底した日本語教育を継続的に実施し、日本語での専門科目の受講による修了を求める。同時に、キャリア支援・日本企業等への就業支援として、卒業前に企業インターンシップを実施する。また、本プログラムの日本人学生コースではCertificateを発行するなどキャリア形成に有効な仕組みを構築する。このプログラムの推進により、学生全てが多様な価値観や異文化を理解する能力、コミュニケーション能力等を涵養する国際性豊かなキャンパス環境の創造に努める。

期待される効果

日本社会や企業が一層の国際化を推進する中で、語学障壁のない優秀な人材は、日本人、外国人を問わず大きな戦力になる。海外での事業拡大を図る日本の企業のみならず、現地企業にとって、高度な教育を受けかつ日本語が話せる外国人へのニーズは非常に高く、我が国の国際競争力の強化に資するものと考えられる。

（2） 卓越大学院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

国際的な優位性と卓越性を有し、かつ、社会的ニーズの高い分野（例えば、化学、先端医療、生命科学など）を選定して、産官民各界との連携のもとで、分野融合指向の部局横断型教育プログラムを整備する。これにより、「新たな『知』の創造と活用」を主導し、社会にイノベーションをもたらすことのできる博士人材を育成するべく取組みを進めてきたところである。

具体的には、横断的・先進的な内容の科目、副専攻的な特別研究、連携企業から派遣される講師による授業を提供するとともに、連携企業との共同研究、海外を含む連携企業へのインターンシップなどを重視したカリキュラムを編成する。さらに、Qualifying Examination など厳格な教育の質保証の仕組みのほか、経済的支援など安定した修学環境を整備し、修了者には学位記にプログラム修了を付記する。

現在、本学では3つの卓越大学院プログラムを有しており、それらの支援を行う組織として、大学院教育支援機構内に大学院横断教育プログラム推進部を設置した。また、同機構内には本学の大学院生が当然備えるべき基礎的素養を教育課程の中で全学的に提供する大学院共通・横断教育を運営する大学院共通教育部の他、産学協同教育・就学キャリア支援・学生の国際流動性を促進する国際連携キャリア形成支援部が設置されており、今後はこれらの部門と一体となり、分野を横断したカリキュラムデザインに基づく大学院教育改革を強力に推進する。

これらの機構再編により、教育の評価及び質保証をはじめとする実施内容の検証・評価(PDCA)を行う盤石な体制を整備した。

期待される効果

この教育プログラムの導入により、特に企業との連携下で実施する実践的教育や共同研究の機会を通じて、医療・環境・資源・エネルギーなど地球社会の持続的発展のための諸課題を解決したり、新学術創成・イノベーション創出など世界をリードする「知」を生み出したりする人材を、産業界等広く社会に輩出する。また、魅力あるプログラムとして展開することにより、優秀な学生の博士課程への進学を促進し、高水準の競争の下での博士人材の好循環も期待できる。

(3) 大学院教育支援機構の設置

大学院をめぐるのは、あらゆるセクターを牽引する卓越した博士人材を育成する需要が高まっており、本学でも博士後期課程への進学を促進する観点から、学生に対する経済支援の拡充、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に係る機能強化のため、2021年10月に「大学院教育支援機構」を設置した。これまで本構想への申請当初から取り組んできた大学院生・留学生に係る一部施策についても、同機構にその機能を取り込むことで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の一体的な企画及び実施体制を強化する。

1) GST (Graduate Student Training) 機能の強化

Teaching Assistant (TA) 制度は、大学院教育課程で大学院生の総合的な教育能力と人間的素養を高め、教育の質を向上させるための有用な制度である。しかし我が国では、TA 制度が単に大学院の就学生活支援の方策として捉えられがちであり、TA の指導も完全に各担当教員に委ねられてきており、本学もその例外ではない。一方で、米国カリフォルニア大学バークレー校をみると、申請時点の THE 世界大学ランキングにおける“Student: Staff Ratio”が227位(教員一人あたり12人)と本学より相当低いにもかかわらず、“Teaching”指標全体では16位と高い評価を受けていた。この背景には、学士課程1学年6,000人強という学生数にもかかわらず教員数が減少する中で、TA 制度を最大限に活用し、多くの大学院生講師を高度で多岐にわたる業務に従事させるための教育を徹底して支援する全学組織「GSI (Graduate Student Instructor) Teaching and Resource Center」の果たす重要な役割がある。そのため、TA に対する教育の質向上を実現するため UC バークレー校をベンチマークし、本学における大学院生の教育研究能力向上に係る研修の企画・実施のための GST 推進室を設置した。同室において、TA の質保証に向けた基礎的研修用コンテンツの開発に取り組んできたところ、更なる大学院生への教育能力向上に係る教育コースを整備するため、大学院教育支援機構の国際連携キャリア形成支援部内に就学・キャリアサポートオフィスを設置し、GST 推進室の機能を取り込んだ。TA に採用された大学院生は同オフィスが提供する各種トレーニングプログラムにより教育についての心構え、教育理論や教授法、基礎的な教育技術などを身につけ、学部教育などで本格的に教育補助を経験する。さらに TA 活動の適正な評価システムを導入し、評価と連動した給与を支給するとともに、修了者には

Certificate を発行する。

期待される効果

大学院教育支援機構における全学レベルで統一されたトレーニングシステムの導入により、大学院生 TA の質が担保され、大学院教育課程の全体的な質の向上が期待できる。大学院教育支援機構が発行する Certificate は、学生のキャリアアップにも資する。また、教員の研究エフォートの実質的な増加も導かれ、大学全体の研究力の向上に資することも期待しうる。

2) 留学生リクルーティング

世界トップレベル大学の中で特に留学生比率が高いのは英国インペリアル・カレッジ・ロンドン(以下、ICL)であり、申請当時、全学生に占める留学生比率が 54.2%、学部留学生比率は 45.3%であった。英国全体として EU 域外からの留学生受入が鈍化している中で、同校は世界中で戦略的な留学生リクルート活動を展開しており、これが優秀な外国人学生獲得の基礎になっている。本学は申請にあたって ICL の留学生リクルート活動をベンチマークし、優秀な留学生を戦略的・積極的に誘致する「国際アドミッション支援オフィス」を 2019 年 4 月に設置して、各国の教育事情等の調査分析を基に全学体制で優秀な留学生の獲得のための広報・誘致活動を進めてきた。具体的には、本学の全学海外拠点や地域同窓会等を活用し、重点対象国を定めてリクルート活動を実施する。足掛かりとして、歴史的に強い連携と人脈をもち現地海外拠点を中心に活発な連携協働を進めてきた ASEAN 地域での本学の優位性を有効に活用し、重点対象国を ASEAN 諸国に設定して、部局が実施する優秀な外国人留学生獲得のための取組みの把握に努めるとともに、ASEAN 拠点が中心となって留学フェア等に参加している。その後対象地域の拡張を順次図り、2021 年 10 月には、大学院教育支援機構の国際連携キャリア形成支援部内に設置したグローバル展開オフィスにおいて国際アドミッション支援オフィスの機能を取り込んだ。今後は、大学院への極めて優秀な留学生の戦略的な誘致等、取組みの一層の充実に向けて、機能強化を図っていく。

期待される効果

学内の教育や入試に関する情報の整理を行うとともに、本学スタッフが直接、世界各国の留学生市場を分析し積極的な広報・募集活動を実施することで、多様化する留学ニーズや潜在的な学生需要の発掘が可能となる。優秀な学生が英語圏を留学先に選定する傾向が強い中で、本学の高い教育研究レベルや留学生サポート体制を現地で丁寧な説明周知することにより、質の高い留学生の獲得とその育成に資すると期待できる。

(4) 大学院生・留学生への施策

本学は我が国でも有数の高い大学院進学率を誇る大学だが、近年は博士課程への進学者が漸減傾向を示しつつある。その大きな理由の一つは経済的負担であり、次代を担うべき優秀な人材がそれを理由に進学を断念している事例は珍しくない。留学生を含め、真に意欲的な学生を持続的に獲得し育成する上で、経済面を含めた支援体制の整備は喫緊の課題である。そこで、博士学生に対しては、進学前の優秀な者に対して進学後の奨学金を確約する特別進学支援制度を 2017 年度から創設したほか、出願資格適格者全員に授業料全額免除を実施する。併せて、民間からの寄附金による人材育成基金により、本学の多様な分野の優秀な次世代研究者の育成を支援する CF プロジェクトを立ち上げるなど、学生の経済支援の充実を図っている。また、留学生の入学前から卒業まで一貫して支援できる体制を構築し、宿舎(特に混住型学生宿舎)の整備・拡充、チューターの増員、メンタルヘルスケアの充実を図るとともに、特に優秀と認められる留学生に対しては奨学支援のみならず渡航費等も支給し、修学を積極的に後押しする。

なお、上記施策に併せて、大学院の学生定員の自由化を要望する。これによって、入学基準を満たす真に優秀で意欲のある学生を国内外から積極的に受け入れることが可能となる。また、授業料の設定範囲に係る規制緩和を要望する。この規制緩和が認められた場合には、留学生、コース、プログラム等の教育内容や質に応じた授業料の柔軟な設定の実現を図る。

期待される効果

国内外を問わず、優秀で高い志を持つ人材が経済的な制約を受けずに集い、最良の教育研究環境のもとで学び、社会へ輩出される「頭脳循環」の加速に大きく寄与することが期待できる。

【若手研究者を対象とした取組】

(1) 白眉プロジェクト

本学では 2009 年度から、大学の自主財源によって、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、学術領域を問わず世界中から募り、その研究を 5 年間保証する独自の若手研究者育成支援プログラム「白眉プロジェクト」を行ってきた。このプロジェクトは現在、世界でも高い認知度と評価を得ており、2021 年度末までの修了者の約 80%が内外の大学や研究機関でテニユアやテニユア・トラックのポストに就いている。2016 年度からは、従来のグローバル型に加え、文部科学省卓越研究員事業を活用し学内テニユア・トラックと連動させるシステムも導入している。今後は、白眉研究者の本学への定着を促進する取組みや女性研究者の採用を増加させる取組みを検討・実施し、スタートアップ研究支援などを含む研究環境の改善を進める。

期待される効果

本学から国内外に優秀な若手研究者を輩出するのみならず、世界から集まる優秀な若手研究者に本学教員として安定的に雇用される道を広げることは、本学の若手教員の増加と研究力の強化に一層貢献するものと期待できる。

(2) 優秀な若手教員獲得・育成

若手教員は大学の将来を担う最も重要な人的資源だが、教員定員削減や不安定な雇用形態などの影響を受けその数は低下しており、本学における 40 歳未満の定員内教員、特定有期教員の各々の比率は 2009 年では 29.1%/69.2%であったものが、2018 年度末では 18.6%/47.2%と減少傾向を示してきた。2021 年度の定員内教員の比率は 19.7%と 2018 年度以降は改善傾向が見られる一方、特定有期教員の比率は 41.5%と減少している。本学においては、定員内教員のみならず、特定有期教員も一体となって教育研究の発展に向けた取組みを進めているため、第 4 期中期目標期間内には、本学の研究者を広く含めて、本務教員における若手教員割合を少なくとも 30%に引き上げることを目標とする。目標達成には学術分野の特性を十分に考慮すべきことから、2018 年度以降、学系（教員組織）毎に雇用促進に関する計画を定めるとともに、本部主導の取組みとして、各学系から定率で本部に拠出される定員を含むリソースを若手教員に優先的に再配置してきた。第 4 期中期目標期間においては、関連部局が目標とする女性教員比率、各学系における若手教員育成体制、各分野の動向や将来性を踏まえた組織再編に係る取組みを支援する機能強化促進制度や女性・若手教員採用のための定員貸与制度等を創設し、多様性確保に向けた取組みを強力に推進する。

期待される効果

我が国の高等教育および科学技術イノベーションの基盤的な力を維持していくためには、長期にわたって研究者の年齢構成を世代間で適切に均衡させることが重要である。若手教員の積極的雇用と研究環境の改善は、大学の将来の潜在的研究力の向上に必須の人的投資である。これに資する諸施策の推進は、本学の研究力の持続的向上と人的インフラの確立に向けて大きな効果をもたらすものと期待される。

3. KPI

頭脳循環を通じた世界最高水準の人材の育成と輩出、獲得を行うにあたって、次の KPI を採用し、数値目標を定める。

(1) 外国人留学生受入数

教育の国際化を推進するため、外国人留学生受入数 [2014 年度単年実績 2,441 人（全学

生の約 11%)] を 2027 年度に年間 4,000 人（全学生の約 17%）にする。

（2）派遣学生数（学会による海外渡航者数を除く）

学生活動のグローバル展開を推進するため、派遣学生数 [2015 年度単年実績 1,469 人（全学生の約 6%）] を 2027 年度に年間 2,000 人（全学生の約 9%）にする。

（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

国際共同学位プログラム件数 [2014 年度末累計 7 件] を 2027 年度末に累計 20 件にすることを目標としてきたが、第 3 期中期目標期間中に 26 件の設置を行ったところ、第 4 期中期目標期間中は引き続き運営を継続する。

（4）学生の国際共著論文数

学生活動のグローバル展開を推進するため、学生の国際共著論文数 [2015 年度単年実績 646 篇] を 2027 年度に年間 1,000 篇にする。

（5）白眉プロジェクトによる研究者採用数

白眉プロジェクトによる研究者採用数 [2016 年度末累計 125 人] を 2027 年度末に累計 325 人にする。

（6）本務教員に占める若手教員（40 歳未満）の割合

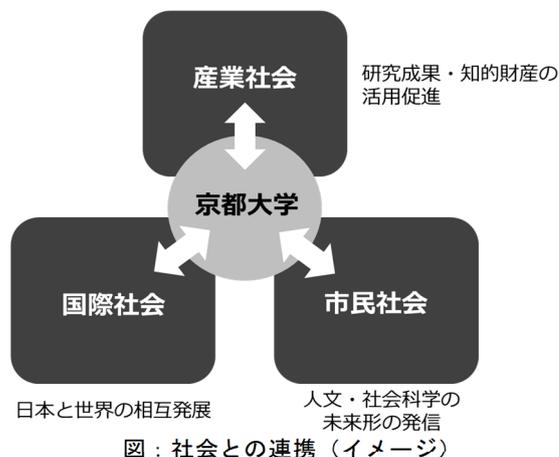
定員内教員数における若手教員の割合 [2017 年 1 月 1 日時点 20.7%] を、2009 年 1 月 1 日時点 29.6% を勘案し、2027 年度中に 30.0% へ引き上げることを目標としてきたが、特定有期教員を含めて教育研究を行っている状況に鑑み、本務教員に占める若手教員の割合が 30.0% 以上となることを目指す。

－ 社会との連携 － 新たな国際貢献を目指して

1. 現状と自己評価

1200 年の長い歴史と伝統に育まれた独自の文化と芸術、自主独立のベンチャー精神が旺盛な“Kyoto”を背景とした本学の世界的な学術的名声は、THE World Reputation Rankings で世界 27 位に位置付けられており、国際的に高い評価を得ている。指定国立大学法人としての本学が取り組む社会連携は、特に本学発の独創的でイノベーティブな研究を基礎にした新しい国際的産学連携の仕組みの構築、アジア地域での包括的な国際連携、そして京都学派として世界に大きな影響力を与えてきた人文・社会科学の新しい未来形の世界への発信に重点をおいて、積極的に推進する。

とりわけ産官学連携において、本学は、独創的かつ最先端の学術研究を基礎として、産官学連携活動を質・量共に向上すべく、産官学連携本部を中心に、組織体制をはじめとしてポリシーや各種規程など制度・運用面の整備を進めてきた。そして、民間企業との共同研究 [2021 年：1,460 件・約 72 億円]、特許権実施等収入 [2021 年：約 9.3 億円] の実績をあげるとしている。従前、組織体制・運用面では、産官学連携活動の「戦略企画」と「実務実行」の切り分けが明確でなく「PDCA」がうまく機能していないことや、スタッフの処遇面・キャリアパスに脆弱性があるなどの課題も浮き彫りになっていたところ、技術移転機能を有する株式会社 TLO 京都並びに iPS アカデミアジャパン株式会社、ベンチャー創出支援機能を有する京都大学イノベーションキャピタル株式会社、研修・講習、コンサル機能を有する京大オリジナル株式会社の子会社の体制を再構築した。また既存の枠組みに捉われない「組織」対「組織」の産学連携を集中的に実施す



るため、大型産学共同研究の実行・マネジメント組織としてオープンイノベーション機構の整備を進めた。産官学連携本部とオープンイノベーション機構とこれら子会社との有機的連携を行うことにより、大型産学共同研究を加速させ、民間資金の投資拡大を目指すとともに、その社会実装を強力に推進した。

地球社会への貢献は本学の基本理念であり、国際的な産官学連携の推進は本学の社会貢献に留まらず、この基本理念を支える財務基盤の確立という観点からも最重要課題である。

2. 取組

【産官学連携に資する取組】

(1) 研究成果・知的財産の活用促進に向けた「京大モデル」の構築

産官学連携活動を evidence-based で検証し、政策立案を行う戦略企画グループと、専門的知見に基づき事業を展開する実務実行グループに切り分け、それぞれの役割と体制を明確にした。これにより産官学連携活動の理念、戦略、経験、知識を組織として継承し、活発な産官学連携事業を推進する体制が実現する。戦略企画グループは、産官学連携本部がその機能を担い、知財戦略・コンプライアンス等に関する中枢的マネジメントを行う。実務実行グループは、子会社がその機能を担い、高い業務効率と収益性を実現する。なお、これらの子会社は、京都大学のガバナンスのもと、本学の理念や方針と、効率的運営を担保するための自立性とを両立させた事業展開を進めている。この事業を「京大収益事業」と称する。

京大収益事業によって、本学は、産官学連携事業における株主としてのコーポレート・ガバナンスを強化し、社会的価値創出の最大化を図り、本学の研究成果・知的財産の活用を促進する。具体的には、本学の出資を受ける4つの事業会社を以下の機能別に設立し、運営する。

① 総研機能

研究成果等に基づくコンサルティング・シンクタンク事業、研究成果等の情報発信、社会人向けオーダーメイド学習プログラムを実施。2017年4月1日施行の改正国立大学法人法の出資対象範囲の拡大を受け「京大オリジナル株式会社」（本学100%出資の子会社）を新設。

② 技術移転機能

知的財産管理、本学の研究成果の活用や事業化を望む企業との共同研究や技術移転に向けたマッチングを実施。株式会社TLO 京都（本学68%出資の子会社）が担う。また、2020年8月にはiPS細胞関連特許に特化したiPSアカデミアジャパン株式会社（本学が100%議決権保有の子会社）を加え、技術移転機能の一層の強化を図っている。

③ ベンチャー支援機能

官民イノベーションプログラム等により大学の研究成果等の事業化を目指すスタートアップ企業、カーブアウトベンチャー等への投資やハンズオンによる支援を実施。京都大学イノベーションキャピタル株式会社（本学100%出資の子会社）が担う。

京大収益事業を効果的・持続的に実施するために、産官学連携本部と各事業子会社間での人事交流などを進め、優秀な人材の確保・育成・雇用安定化、そしてキャリアパス多様化の仕組みを導入する。さらに、本学および事業子会社の産官学連携活動の範囲を日本全国や海外にも展開すべく、活動拠点として東京丸の内に「京都アカデミアフォーラム」を開設し、本学産官学連携活動の情報発信を中心に、我が国の企業や経済団体だけでなく、各国の在京大使館や経済団体等とのネットワーキングを強化している。

本構想は、本学と同様に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しているオックスフォード大学（英国）の取組みをベンチマークとした。オックスフォード大学は、1987年に完全子会社として、大学発研究成果の特許管理・技術移転を担う部門、学内研究者によるコンサルティング・サービスを担う部門、企業の調査業務委託や人材育成サービスを担う部門の3つの事業部門から成る、Oxford University Innovation（以下、OUI）を設立しており、2015年時点の事業規模（約34.4億円）は、技術移転収入を中心に本学（約3.9億円）の10倍程度となっていた。

将来構想としては、TLO 京都、iPS アカデミアジャパン、京大オリジナル、京都大学イノベーションキャピタルの4社を子会社とする「ホールディング・カンパニー（持ち株会社）」の設立を目指す。本学の意向は産官学連携本部からの指示を通じてホールディング・カンパニーが一手に受けとめ、このホールディング・カンパニーが、各事業子会社に対してその意向を十分に反映させることにより、4社の機能を有機的に連携させ、グループ企業として統一的な事業運営を実現していくことを視野に入れている。このため、国立大学法人による「ホールディング・カンパニー（持ち株会社）」への出資が可能となるよう、法改正を要望する。

期待される効果

京大収益事業の実施により、事業子会社4社、将来的にはホールディングス全体との人材交流を通じて、戦略的な知財管理・ライセンスや新たな産官学連携活動が促進され、全学の研究教育活動のパフォーマンスがさらに向上する。

（２） 「組織」対「組織」による産官学連携の促進

京都大学はこれまで、メディカルイノベーションセンターに代表される製薬企業との大型アライアンスや日立京大ラボの設置など、既存の共同研究の枠組みに捉われない先駆的な産官学連携スキームを構想し、展開してきた。本構想では、将来を見据えて複雑化する社会問題の解決などに対応するため、戦略的な「組織」対「組織」の新たな共同研究スキームを一層推進する。

このために、総合大学としての特色を発揮し、人文・社会科学系を含めた多様な学術分野の研究者を交えて、コンセプトの段階から産業界、社会と連携し課題探索を行う。これらの取組みを通じて、高い基礎研究力に基づく「発明力」を向上させる。

また、研究活動の活性化のため、多様な財源、知、人材を呼び込む共同研究講座・部門の弾力的運用の仕組みを可能とし、共同研究等の外部資金の獲得が各部局にとって自由度のある資金の確保につながるよう制度を見直す。

期待される効果

本学の独創的な最先端の研究やこれまで蓄積されてきた知を総動員することにより、世界に広がる社会課題についての研究を展開し、イノベーションを牽引する。また、国際的な産官学連携活動を通じて、京都大学の教育・研究・社会貢献活動の一層の発展と人材育成に寄与する。

【社会への貢献に資する取組】

（１） 日本とASEANの相互発展へのより一層の貢献

長い歴史を持つ東南アジア諸国と本学との交流は、特に、若き日のアウン・サン・スー・チー一元ミャンマー連邦共和国国家最高顧問も研究生生活を送った東南アジア研究センター（現 東南アジア地域研究研究所）設置以降、本学研究者が現地で持続的なフィールドワークを展開することによって支えられてきた。これらは我が国の学術機関が有する唯一の東南アジア拠点として、日本政府や他大学等による調査活動の連絡調整等にも大きく貢献してきた。

近年は、工学・農学分野におけるミャンマー高等教育への支援、京都大学 ASEAN 拠点の設置（2014年度）、さらに科学技術振興機構による国際科学技術共同研究推進事業「日 ASEAN 科学技術イノベーション共同研究拠点－持続可能開発研究の推進－」（以下、JASTIP）の採択に伴う、タイ、インドネシア、マレーシアでのサテライト拠点設置（2015年度）と順調に展開している。JASTIP 第1フェーズ（2015年9月～2020年8月）では、オールジャパン・オール ASEAN 体制の下、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に資する研究を推進しており、JASTIP が設定する戦略的課題へ日 ASEAN の研究機関・大学、民間企業等から広く共同研究パートナーを募集する JASTIP-Net を実施するなど、サテライト拠点における研究開発、人材交流等を通じて若手研究者の育成、次世代の科学技術連携を担うコーディネーター人材の育成を促進した。事業成果が認められ、JST によるプログラムへの支援継続が決定された第2フェーズ（2020年9月～2025年3月）では構築した共同研究体制を通じ、ASEAN 地域からの学生受入・教育指導を推進、民間企業や NGO との連携による社会実装の推進、国際機関や政府関係機

関との学術政策対話等を一体的に実施していくことで、ASEAN 地域から日本の「顔がみえる」日 ASEAN の協力プラットフォームを引き続き構築していく。ASEAN 科学技術イノベーション委員会公認の下、本学の URA が中心となり日 ASEAN の互恵的な国際共同研究をコーディネートする人材 (STI Coordinator) 育成を推進し、JASTIP 事業終了後も日本と ASEAN の持続可能な開発に向けた共創関係を維持発展させる。

期待される効果

ASEAN の成長が我が国の科学技術発展の新たな駆動力となり、イコールパートナーシップの原則に基づいた日 ASEAN 間の包括的な科学技術イノベーション体制の構築が、地球共通課題の解決に資する「持続可能な開発」に一層貢献することが期待できる。

(2) 京大発・人文・社会科学の未来形の発信

本学の人文・社会科学は、出版後 100 年を経てもなお研究者に影響を与えうるような研究論文やユニークなフィールド研究を重視する独自の学風の蓄積を土台としている。そして、20 世紀初期の独自の思索と多彩なフィールド研究を通しての「西洋近代合理主義との格闘の中で東洋の Cultural identity を蓄積する時代」を経て、20 世紀後期にはその成果が外国語訳され京都学派の思想としてアジアをはじめ広く世界的に再評価されるに至った。21 世紀に入り、京都人文・社会科学は、研究者自らが外国語で執筆した著書を海外出版社から出版することにより、世界へ発信されつつある。2017 年 10 月には、本学の人文科学領域でドイツのハイデルベルク大学との大学院修士課程ジョイント・ディグリー専攻 (Transcultural studies) を設置するなど、国際的な共同研究による「Post-Globalization に向けた新しい Cultural identity の形成」を推進している。特に、京都の文化や日本の思想に強い関心を持つ世界中の学生や研究者の本学への留学・滞在とその教育研究環境の支援によって、我が国の人文・社会科学研究の一層の国際化を推進する。他方で、京都人文学の長い歴史を踏まえつつ、本学の強みである脳科学・認知科学・ゲノム科学・情報科学など人の知性に関わる先端学術領域との連携を進め、21 世紀中葉の人文・社会科学研究の再構築に向け、京都から人類のために人文学の新しい潮流の形成と世界への発信を目指す。2022 年 4 月には、新分野・総合知の創出に向けて、本学の人文・社会科学分野への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」を設置した。これにより、人文・社会科学分野の研究力・発信力を強化するとともに、分野間・研究者間の連携・協働を促進する。

期待される効果

今日世界は急激な国際化と急速な技術革新の中で、様々な価値観の対立や深刻な格差の拡大に直面している。人文・社会科学の長い歴史をもつ本学から国際共同研究や文理融合による新しい学術領域を創成し発信することは、未来世代に大きな文化的インパクトを与えるのみならず、現代世界の多様な社会課題の解決に向け大きく寄与できる。

3. KPI

新たな国際貢献に向けた優れた教育研究活動による成果の社会還元という観点から、次の KPI を採用し、数値目標を定める。

(1) 京大収益事業の売上・収益状況

第 3 期中期目標期間 (2016-2021 年) 中に総研機能である「京大オリジナル」を稼働させ、事業収支の黒字化を図る。なお、オックスフォード大学の収益事業を参考に、第 4 期中期目標期間 (2022-2027 年) 中に京大収益事業の売上・収益を第 2 期平均の知的財産収入の約 5 倍 (15 億円) とすることを目標としてきたが、iPS アカデミアジャパン株式会社を子会社にしたことから 20 億円の達成を目標とする。

(2) 共同研究の実施金額

民間企業からの共同研究経費の受入れについて、第 4 期中期目標期間中に年間 80 億円 (第 2 期平均の約 2 倍) を達成する。

(3) 知的財産収入額

第4期中期目標期間中に年間5.0億円の知的財産収入額(第2期平均2.8億円の約2倍)を目標としていたところ、2021年度末には目標を大幅に上回り約10億円を達成したことから、第4期中期目標期間中は同等以上の収入を見据え10億円の目標を達成する。

(4) ベンチャー企業創出数

第2期中期目標期間中の実績(25社)に加え、第3期中期目標期間中に新たに40社の創出を目標としてきたところ、82社の京大発ベンチャー企業を創出した。第4期中期目標期間においても継続して新たに40社の創出を目標とする。

－ ガバナンスの強化／財務基盤の強化 － 世界に通用する京大流大学運営

1. 現状と自己評価

【ガバナンスの強化】

大学の主機能である教育・研究を担う実体は、学系(教員組織)および教育研究組織(学部、大学院研究科、附置研究所等。以下、部局)であり、その具体的な運営改善や組織改編は主に現場での自由で意欲的なボトムアップの議論に依拠することは自明である。他方、本構想調書に掲げた大学の研究力強化や教育の国際化に向けた諸施策の、戦略的で迅速な遂行には、的確なトップダウンのガバナンスが必要である。本学では、大学の中長期的な将来構想とその具体化に向けた戦略策定に関わる組織体制が明確でなく、そのための本部執行部と部局・学系との緊密な連携が必ずしも充分であったとは言えなかった。大学機能強化に向けた戦略的で確実な執行体制を確立するために、執行部と部局・学系の連携調整を恒常的に担う体制を整えることが、本学のガバナンス強化に不可欠な条件である。

世界に伍する研究大学を目指すにあたっては、人材多様性の確保が重要であることを総長の任期中の基本方針においても示しており、2022年度には新たに2名の女性理事を迎え、執行部における多様性の確保にも努めている。また、新たに地域貢献・社会発信を担当する理事を置き、本学全体の国際的なレピュテーション及びプレゼンスの向上にも取り組んでいる。

【財務基盤の強化】

本学では、国立大学法人運営費交付金等の概算要求や、各種競争的資金等の積極的な獲得、民間との共同研究費等の獲得と間接経費の拡充などを積極的に進めている。また、学長裁量経費を財源に『京都大学重点戦略アクションプラン(2016-2021)』(2017年度予算額:35億円規模)を策定し、本構想調書に掲げた大学の研究力強化や教育の国際化に向けた諸施策を順次推進してきた。しかし、大学独自の施策のため戦略的に活用しうる財政基盤は欧米主要研究大学に比べ極めて不十分と言わざるをえず、今後はさらに同窓会ネットワークを含め各界からの寄附、知財をはじめとする各種の大学収益事業、資産の有効活用など多様な取組みにより自己収入の拡充を進める必要がある。

喫緊の人材育成・獲得の取組みや研究力強化の取組み(On-site Laboratory など)については、スタートアップ経費として国立大学改革強化推進補助金を財源として充当してきたところ、今後は自走により活動を維持する。

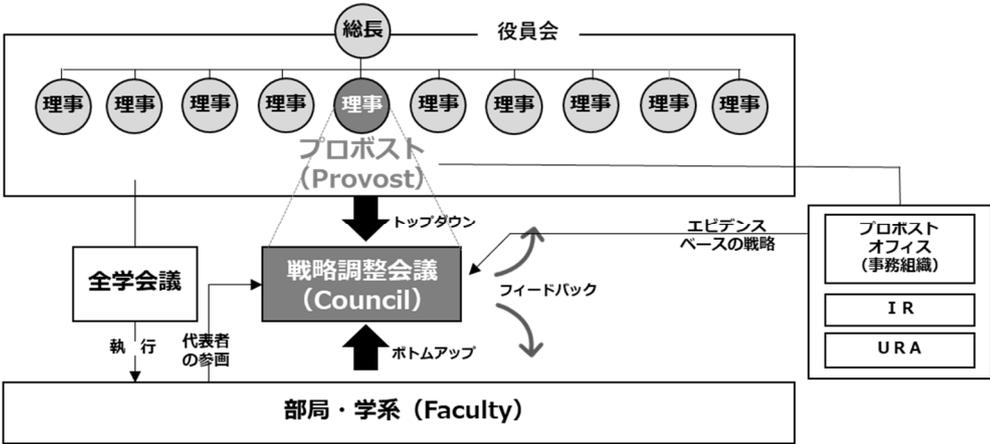
2. 取組

【ガバナンスの強化に資する取組】

(1) 京大版プロボストと戦略調整会議

欧米の主要大学では、大学本部と各部局・学系との連携調整を務めるのはプロボストと呼ばれる執行役員であり、独自のオフィスを拠点として全学的調整機能を担っている。本学では役員の所掌は教育や研究など縦割りの経常業務属性によっていたため、新たに、大学の将来構想や組織

改革など包括的課題について部局や学系と密接な連携調整のもとに企画・戦略立案を図る「京大版プロボスト」を本部に配置し、同職による部局・学系との恒常的調整機能の場として「戦略調整会議（Council）」を創設した。当面は、総長の委任を受けた役員をプロボスト職にあて、プロボストは総長が指名する 10 名程度の部局や学系の代表者（大学運営の次代を担う優秀な教員）から成る戦略調整会議を主宰し、全学的な見地から部局・学系の将来構想や組織改革等、中長期的課題を中心に恒常的な協議を行う。戦略調整会議は、大学の将来構想に基づく諸施策の戦略的立案とその迅速確実な遂行およびそのための部局・学系間の調整機能を果たすものであり、議決決定権はもたないが、同会議の議論は迅速に総長・役員会および部局・学系にフィードバックされ、機動的な施策の決定・執行に反映される。



図：京大版プロボストと戦略調整会議

期待される効果

大学本部からのトップダウンの方針と各部局や学系からのボトムアップの意思について、十分かつ実質的な調整が恒常的に図られることにより、多様な部局の自立性を尊重した強力な本部ガバナンスの徹底と迅速な施策の執行が可能となる。これにより、本構想調書に掲げた内容を含め本学における将来構想の全学的具体化を加速させてきた。また、戦略調整会議構成員に本学の将来を担っていく次世代の優秀な教員を諸施策の戦略的立案・遂行の連絡調整に参画させ、全学の方針決定に関する経験や知識を蓄積させることで、大学運営に携わる人材の持続的育成を実現しうる。

(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）

国際的視野に立った大学の方針決定と施策遂行には、内外の広範囲な情報収集・分析と専門職による支援体制が必須である。本学では 2015 年に Institutional Research (IR) 推進室を本部に設置し、教育・研究を含む全ての大学機能に係る国内外の情報収集を進め、自学情報との比較分析により大学運営に供してきている。特に国際戦略策定に当たっては、教育、研究、企画、学生、広報、産官学連携など関連する全ての部署の責任者から成る「国際戦略本部」を創設し、国際動向に係る情報を共有して連携を推進してきた。

他方で、研究力強化と国際化の戦略的推進のため、文部科学省補助金により 2011 年に University Research Administrator (URA) を配置（当初 8 名で開始）し、その後自己資金も費やして 2012 年には研究担当理事のもとに 40 名にも及ぶ URA を一元的に管轄する我が国最大の学術研究支援室（KURA）を設置した。2022 年 10 月には、これまでの取組みを検証し、URA の役割・機能を再定義し、学術研究展開センター（KURA）への改組を予定している。研究活動の活性化をはじめとした業務を主体的かつ創造的に遂行することで、大学全体の研究力向上を図るとともに、高度専門人材輩出の拠点として我が国の研究力強化に貢献する。IR 推進室と KURA は、大学機能強化支援の重要なファクターであり、部局・学系からのアクセスも容易にすることにより、情報の全学的共有と部局・学系への機動的な支援拡大を推進する。

期待される効果

IR推進室の機能強化による教育、研究、国際交流や産官学連携に係る多様な情報と分析は恣意性を排したエビデンスベースの的確な大学運営に資する。また、KURAの体制整備と機能拡充は、本構想調書に掲げた本学の海外展開（国際交流・共同研究支援、海外留学生のリクルート、海外拠点の運営など）において、極めて大きな貢献をなす。

【財務基盤の強化に資する取組】

（１）自己収入の拡大

本学では、多角的な視野から自己収入を拡充するため、以下の取組みを行う。

１）寄附金の拡大

本学で制定した「基金戦略」に基づき、基金の目的や用途を全学で共有し、寄附募集活動をさらに推進する。そのため、ファンドレイザーの雇用による基金室の組織強化など全学的な寄附募集の体制整備を行ってきた。併せて、同窓会事務局を中心に国内外の同窓会組織との交流をはじめとする渉外活動を推進し、各界で活躍する本学の卒業生との関係を強化する。

２）社会人学習プログラム

本学の多様な専門分野を持つ教員による、企業等のニーズに即したオーダーメイドの社会人学習プログラムの企画・提供によって自己収入の拡大を図る。本取組みについては、「京大収益事業」における事業会社「京大オリジナル」が中心となりプログラムの企画開発・事業運営を行う。このほか、e-Learning等を活用した社会人学び直しのプログラムや、他大学の学生も対象としたサマースクール等、バラエティに富んだ履修証明プログラムを開講する。

３）規制緩和を活かした資産の有効活用

改正後の国立大学法人法のもとで資金運用を安全かつ効率的に行うため、専門的知識・経験を具えた学外有識者等を委員とする資金運用管理委員会を設置し、新たに実施できるようになった収益性の高い金融商品の運用に関し必要な事項を審議するとともに、意思決定の手続きや分散投資の方針を定めた資金運用実施要領を平成29年3月に制定（令和4年5月改正）し、運用実施手続きの適正化を図った。

このような体制のもと、これまで以上に収益性の高い金融商品の運用により運用益の増加を図りつつ、さらに獲得した運用益を運用原資である基金に還元することにより、基金戦略に基づく寄附金の拡大と運用益の増加の好循環を図る。

加えて、国立大学法人が行う長期借入金等の対象範囲拡大とともに、償還原資に関する規制緩和を要望する。

（２）京大収益事業の展開

産官学連携活動の実務実行グループとして実施する「京大収益事業」の展開により本学に還元される事業収益は、将来的に大学の財務基盤を支える大きな役割を担う。

なお、京大収益事業構想は、**社会との連携の２．【産官学連携に資する取組】（１）**で述べたとおりである。

3. KPI

本構想調書で述べてきた取組みの下支えとなる財務基盤の強化に関するKPIを以下のとおり設定する。

（１）京都大学基金(特定基金を含む)の寄附受入累計額

2021年度末までに125億円の寄附受け入れを目標としていたが、第3期中期目標期間中に560億円を受入れたことで累計594億円に至ったところ、第4期にはさらに125億円の寄附受け入れを目標とし、2027年度末に累計719億円を達成する。

（２）京大収益事業の売上・収益状況（再掲：社会との連携において既述）

（３）知的財産収入額（同上）