

京都大学の強靱なガバナンス

京大力、新輝点。



資料1-5
国立大学法人の戦略的経営
に向けた検討会議 (第5回)
R2.6.19

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

国立大学におけるガバナンス改革の取組としては、一般的にまず学長のリーダーシップ確立が挙げられるが、**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**

● ガバナンス体制の強化により指定国立大学法人構想で掲げた構想の着実な推進を実現

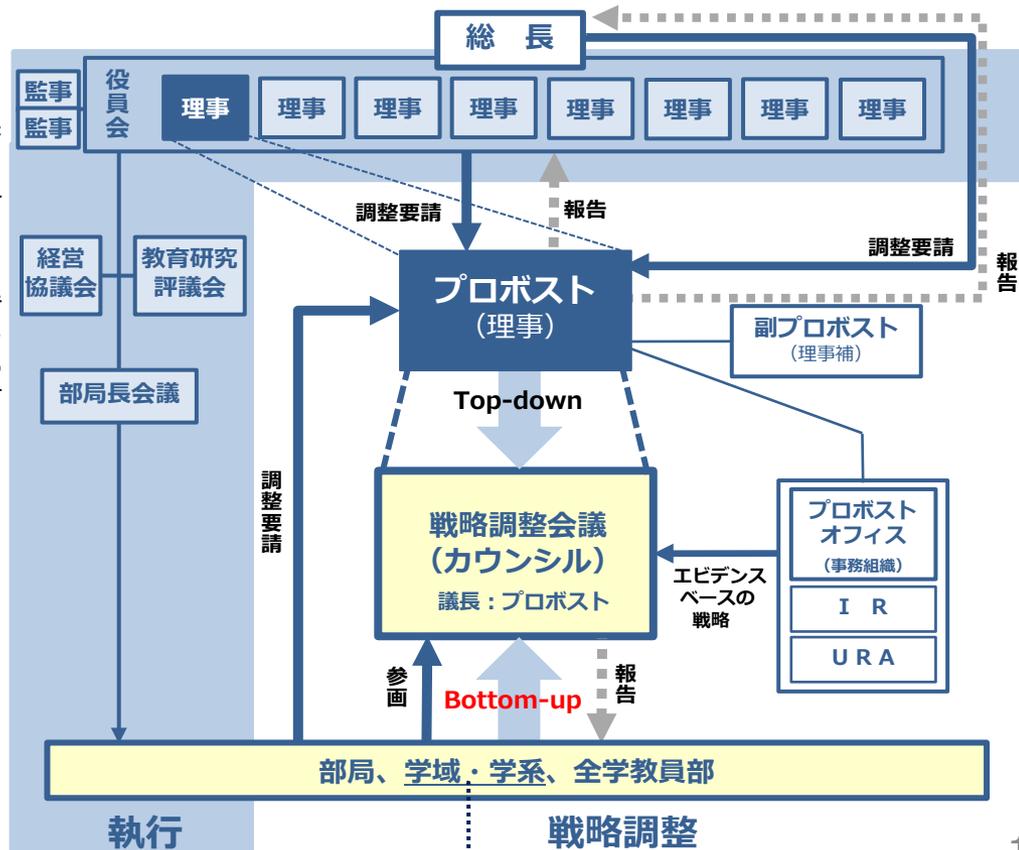
- ✓ **次代の大学運営を担う幅広い部局の教員が参画する「戦略調整会議」を設置し、個々の部局の利害を超えた検討を迅速確実に推進。**
- ✓ **本部からのトップダウンの方針と部局からのボトムアップの意思を調整し、多様な部局の自立性を尊重した強力なガバナンスの徹底と迅速な施策執行を実現。**

戦略調整会議で制度化を実現

- 若手教員ポスト拡充施策
- On-site Laboratoryの制度設計
- 人文・社会科学の未来形発信
- 留学生リクルーティングオフィスの制度設計・設置 等

学域・学系制 (4学域40学系)

教員人事を部局から分離し、透明性と公平性を担保。既存の部局の枠を越えた新学術分野の創出や機動的で効果的な組織再編を促す人事制度改革

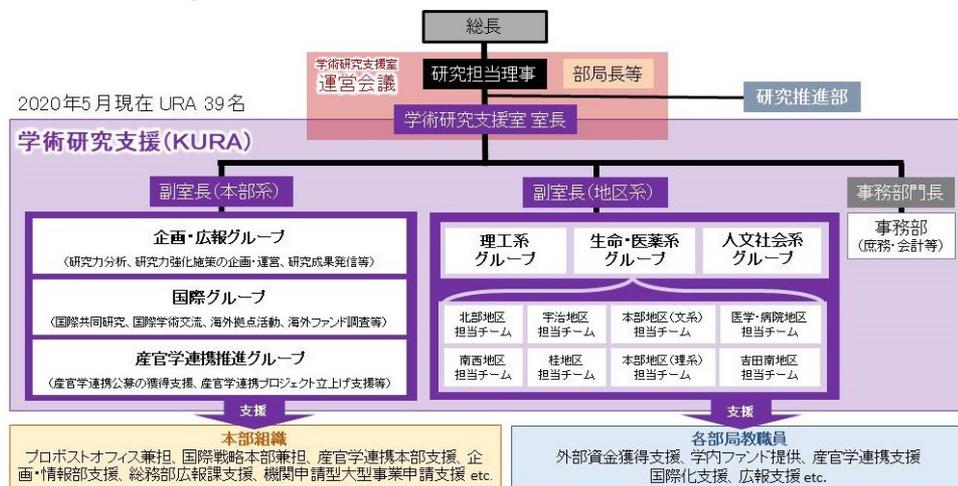


国際的視野によるエビデンスベースの大学運営（IR/URA）

● 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。**

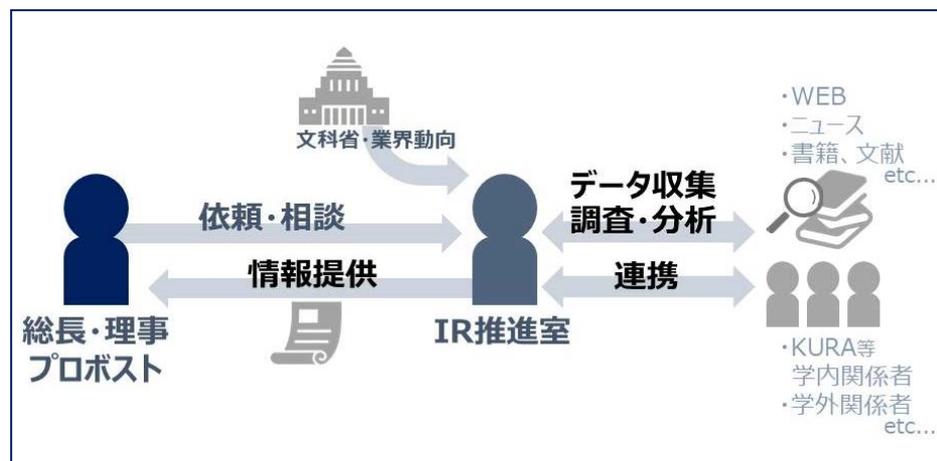
- ✓ 京大オリジナル等の大学子会社や省庁・他機関との人事交流を含むURAのキャリアパス・人事制度確立
- ✓ 財務基盤確保によりURAに係る組織の内在化、無期雇用化の拡大



● エビデンスベースの戦略策定のためのIR部門の強化

執行部が国内外の学術研究動向を的確に把握し、時宜に応じた適切な判断を行うことを補佐するため、プロボストオフィス・国際戦略本部・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FACT BOOK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



戦略的経営実現に向けた評価のあり方について（問題提起）

● 国立大学法人における評価のあり方

- ✓ 指定国立大学法人は、国内の競争環境の枠組みから出て、国際的な競争環境の中で世界の有力大学と伍していくことを求められていることから、指定国立大学を対象とした新たな評価の枠組みを検討すべきではないか。
- ✓ 世界最高水準の教育研究活動の展開にあたっては、中長期視点からの評価を実施すべきであり、単年度評価は廃止を検討してはどうか。
- ✓ 「教育」の評価については、毎年の評価並びに4年目終了時評価及び期間評価が実施されているが、このほか、機関別認証評価も実施されている。評価項目及び指標も同じであることから、機関別認証評価に集約し、簡素・合理化をするべきではないか。

● 運営費交付金の共通指標の評価

- ✓ 運営費交付金を傾斜配分することは、国の政策誘導により画一的な大学を量産することに繋がりがねないのではないか。
- ✓ 運営費交付金は、大学の基盤経費であることに立ち返ると、評価配分には適さないのではないか。そもそも法人の自主性・自律性を促す運営費交付金に相対評価が馴染むものなのか、十分に議論を重ねることが必要ではないか。
- ✓ 配分に評価を用いる場合には、現行の単年度評価による配分ではなく、より長い期間で計画を策定・実施できるような仕組みを構築すべきではないか。

京都大学の国際化推進



世界や社会に通じた窓を開け風通しをよくし、野生的で賢い学生を育てることが私たち京都大学の共通の夢であり、目標です。

Wild and Wise **I**nternational and Innovative **N**atural and Noble
Diverse and Dynamic **O**riginal and Optimistic **W**omen and the World

海外拠点の戦略的活用と展開

- 59の部局設置拠点とASEAN拠点（バンコク）、欧州拠点（ハイデルベルク）、北米拠点（ワシントンDC/サンディエゴ）の全学海外拠点及びアフリカオフィス（アディスアベバ）を軸に各地域における研究活動支援、教育活動支援、国際化支援、ネットワーク形成に活用
 - ➔部局設置拠点との有機的な連携を行い、海外機関等との協働のハブとして活用
国際共同研究と教育の国際化を一層推進
- 海外拠点を通じて収集した各地域の高等教育にかかる国際的な情報を基に海外動向レポートを作成し、国際化にかかる大学の意思決定に活用
 - ➔戦略的パートナーシップを活用した新たな学術分野での共同研究や人材の流動性の発展
国際アドミッション支援オフィスによる優秀な外国人留学生招致活動の展開
- 海外拠点を軸に本学海外同窓会ネットワークのさらなる強化
 - ➔同窓会と連携した本学研究成果の現地社会への還元
外国人留学生獲得のための戦略的かつ積極的な広報及び誘致活動
京都大学基金への寄附のプロモーション推進

京都大学の国際化推進

全学海外拠点とアフリカオフィスにおける活動と展開

ASEAN拠点（バンコク）

- ◆ 我が国の国立大学で初となるNGO活動認可を取得
- ◆ オールジャパン・オールASEANによる持続可能な開発研究の推進
- ◆ 現地同窓会との教育研究ネットワーク強化
- ◆ 優秀な留学生獲得支援の強化



タイにおける
NGO活動認可取得



第15回東南アジアネットワークフォーラム
(ASEAN地域での教育研究ネットワーク強化)

北米拠点（ワシントンDC/サンディエゴ）

- ◆ 現地同窓会との関係構築と戦略的活用
- ◆ 学生の国際流動性促進の支援
- ◆ 米国大学、政府機関等との研究交流支援
- ◆ 海外インターンシップの発掘による教育の国際化の推進



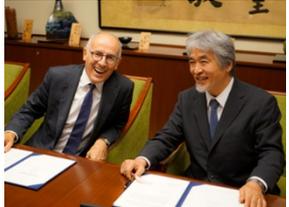
学生の短期交流プログラム
(Kingfisher Global Leadership Program)



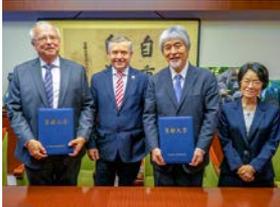
現地同窓会・教育研究機関との関係構築
(北米拠点開設1周年記念式典)

欧州拠点（ハイデルベルク）

- ◆ 大学間ネットワークを通じた国際共同研究創出支援
- ◆ 大学の戦略策定に資するIR情報の提供
- ◆ 戦略的パートナーシップの強化による分野横断的な教育研究交流の推進



ボルドー大学（左）及びウィーン大学（右）との
戦略的パートナーシップ締結

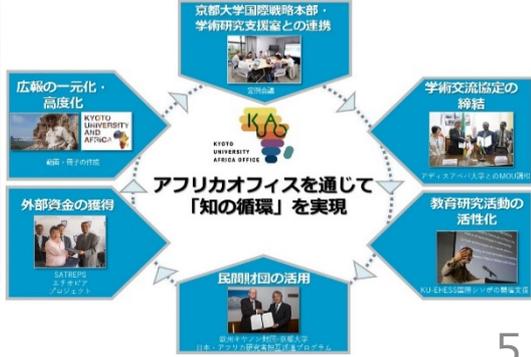


アフリカオフィス（アディスアベバ）

- ◆ 各部局の研究・教育・社会貢献活動を有機的に連携
- ◆ 地域内の大学・研究機関・国際機関等との協力関係の拡充
- ◆ 教育プログラムの展開と優秀な留学生の獲得

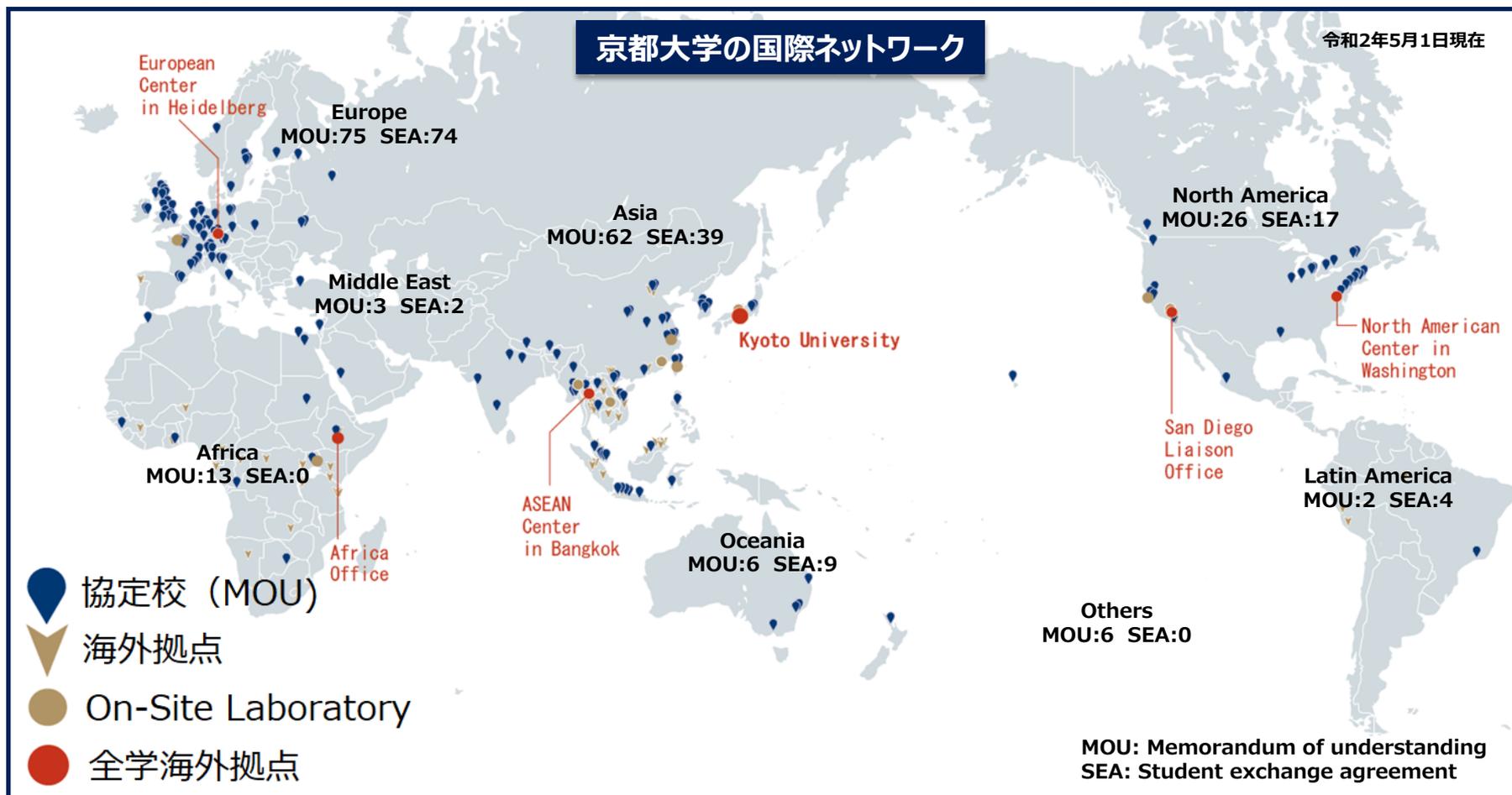


ボルドー大学・京都大学・アディスアベバ大学
学術協力戦略会議



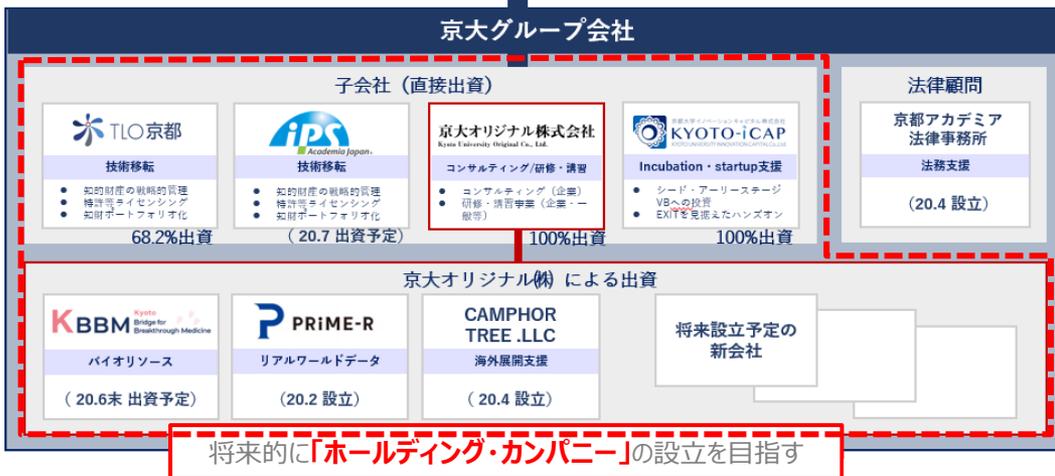
On-site Laboratory

- ✓ 海外の大学、研究機関と共同で設置する現地運営型研究室
- ✓ 海外機関等と活発な研究交流を行い、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を実現
- ✓ 世界の有力大学に伍して第一線で働けるだけの基盤や体制を強化



京都大学の国際化推進

産学連携の新しい京大モデル



- 「京大オリジナル（コンサルティング、研修・講習）」「京都大学イノベーションキャピタル（ベンチャー支援）」「TLO京都（技術移転）」「iPSアカデミアジャパン（技術移転）」の機能別事業会社を運営する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
- これら事業会社を有機的に連携させながら、本学の理念や方針と、効率的運営を確保するための自立性とを両立させた「京大収益事業」を一体的に展開するため、「ホールディング・カンパニー」の設置を目指す

京大オリジナルを活用した新たな連携

- 「京大オリジナル株式会社」の下に米国法人「**CAMPHOR TREE LLC**（Limited Liability Corporation）」を設置
- On-site Laboratory「京都大学サンディエゴ研究施設」を中心として、医学・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、研究成果の社会実装への貢献を展開するにあたり、国際リスク管理・円滑な業務遂行の観点から支援
- 今後は、北米地域における研究連携に加え、学生交流や若手研究者の交流推進、国際共同研究の創発・産学連携等、支援可能な分野を拡大



「京都大学ライフサイエンスショーケース @UCSD 2020」の様子

京都大学の国際化推進

Kyoto iUP (KYOTO UNIVERSITY International Undergraduate Program)

- 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を受入
- 入学時の日本語能力を問わず、入学後の徹底した日本語教育を経て、日本語による専門教育の実施
- 日本人学生と共に受講する科目を創設し、留学生・日本人学生が相乗効果により国際性を高め合えるキャンパス環境を実現
- 企業等の参加を得てKyoto iUP留学生育成コンソーシアムを設立し、将来の日本社会を国内外から支えてくれる高度外国人材を共同で育成
- 日本企業等でのインターンシップを必修化し、卒業後も日本企業・社会への定着を促進



シンガポールにおける説明会の様子



台湾における説明会の様子

Kyoto University International Undergraduate Program (Kyoto iUP)



**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**



IAAO (International Admissions Assistance Office/国際アドミッション支援オフィス)

- 各国の教育事情等の調査分析を基にした、優秀な留学生獲得のための広報・誘致活動の戦略策定
- 全学海外拠点や地域同窓会等を活用し、重点対象地域を中心に**大学院留学生リクルート活動**を支援

京都大学の国際化推進

Joint Degree/Double Degree プログラムの拡大

- <JD> 京都大学・ハイデルベルク大学国際連携文化越境専攻（修士課程）
京都大学・マギル大学ゲノム医学国際連携専攻（博士課程）

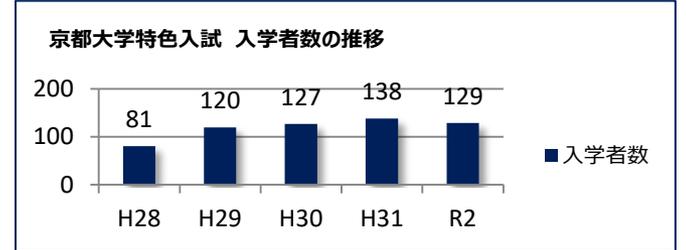
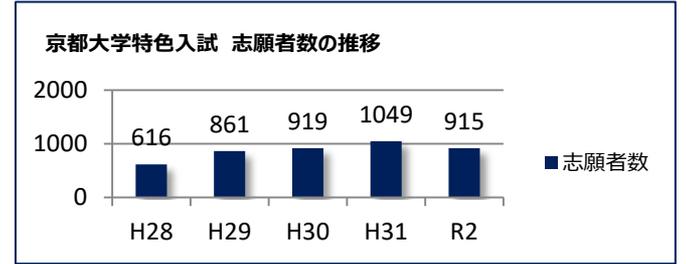
<DD> 京都大学（経営管理大学院）-コーネル大学国際連携コース等 22件のプログラムを実施

京都大学 特色入試の実施

- 平成28年度にスタートし、平成30年度入試からは全学部・全学科を対象に実施
- 高校での学修における行動や成果、および個々の学部の教育を受けるにふさわしい能力ならびに志を総合的に評価する、京都大学独自の選抜方式
- 高校教育から大学教育への接続を図り、社会の各界で積極的に活動できる人材や世界を牽引するグローバルリーダーの育成を目指す



- ✓ 一般選抜と特色入試で入学した多様な学生が切磋琢磨することによって、新しい考えが生み出されていくことを期待
- ✓ 世界に通用する知識・能力と異文化に対する理解力・包容力をもって地球社会の発展に貢献する人材を育成



大学の更なる国際化に向けた「鍵」

◆ 学生の国際流動性の促進

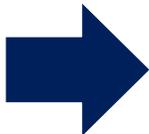
- ✓ ジョイント・ディグリーやダブル・ディグリーの推進
- ✓ 世界に伍する総合大学として相応しいアドミッションのあり方の再考
- ✓ 柔軟な定員管理による留学生受入れの弾力化
- ✓ 優秀で学ぶ意欲の高い留学生の獲得による学生間の知的な交流の場の創出

◆ 外国人留学生受け入れ拡大に向けた教育・研究環境整備 社会的・文化的多様性に配慮したキャンパス環境の整備

- ✓ 世界に伍する魅力ある質の高い教育プログラムの提供（複数言語、柔軟なコース設計等）
- ✓ ICTの活用をはじめ学生主体の多様な学びを支える教育学習支援環境の整備
- ✓ 奨学金の充実、住環境の提供、就職支援の充実等による受入れ環境整備
- ✓ 現行標準額における外国人留学生にかかる考え方の整理

◆ 国際的な産官学ネットワーク構築による研究資源・研究成果の有効活用

- ✓ 海外拠点やOn-site Laboratory等を活用した国際競争力のある海外大学等との国際共同研究の推進
- ✓ 「産学連携の新しい京大モデル」として、研究成果のアウトプット（事業化）までをプロデュースしていくシステムを構築するべく、子会社を全体統括し、戦略的・効率的に運営するためのホールディング・カンパニーを設立



世界に伍する大学として、強靱なガバナンスの下で更なる国際化を推進するため、「**規制緩和**」と「**十分な資金の確保**」が必須

国立大学のさらなる発展に向けて

自律的契約関係に基づく戦略的経営の実現に向けて

～検討すべき制度的課題～

国際展開

✓ 国際展開のさらなる推進、優秀な留学生の戦略的獲得

弾力的な学生定員管理、国際教育研究連携の拡充、促進のための弾力的制度

産学連携

✓ 新たな産学連携の推進体制の強化

子会社を全体統括するホールディングカンパニー（持ち株会社）の設立

経営基盤

✓ 長期的見通しを持った経営を可能にする財務基盤の確立

中期目標期間にとらわれず柔軟に活用できる運営資金（運営費交付金、間接経費）の拡大

評価

✓ 合理的・実効的な評価制度への抜本的転換

国立大学法人制度の趣旨に立ち返った中長期スパンの観点での評価への転換、評価の簡素化