

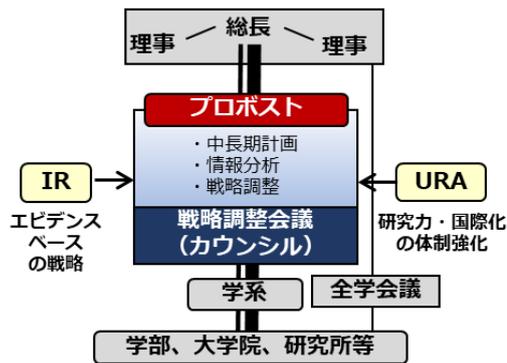
令和2年度国立大学改革強化推進補助金 計画（変更）調書
（国立大学経営改革促進事業）

法人番号：52 _____

法人名：京都大学 _____

構 想 名	京大流経営改革の推進～指定国立大学法人構想に基づく機能強化～
構 想 概 要	京大流経営改革の「柔軟かつダイナミックな体制による知の創造」、「高度で多様な頭脳循環の形成」、「新たな社会貢献モデルの構築」、「世界に伍する京大流大学運営」という4つのビジョンの下、ガバナンス強化と財務基盤強化を基盤として、指定国立大学法人構想で掲げた諸施策の実施を加速化し、世界最高水準の研究・人材育成拠点を形成する。
<p>1. 大学全体の経営改革のビジョン</p>	
<p>本学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多角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という基本理念に基づき、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指定国立大学法人構想において掲げ、平成29年6月に指定国立大学法人に指定された。</p>	
<p>【現状と課題】</p>	
<p>指定国立大学法人への申請にあたり、本学の現状について、複数の領域で世界の最先端研究をリードしているものの、教育の国際化が未だ不十分であること、若手教員数が減少していること、産官学連携活動の推進体制の再構築が必要であること、戦略的な執行体制・財政基盤を強化していく必要があることが課題であると分析した上で、世界の有力大学の状況を把握し、いくつかの海外大学をベンチマークとして設定した。指定国立大学法人構想では、これらの分析と本学が平成27年度に策定した「京都大学の改革と将来構想（WINDOW構想）」を踏まえ、4つの取組の柱を打ち出している。</p>	
<p>【京大流経営改革の4つのビジョン】</p>	
<p>本補助金の構想ではこの4つの柱に基づき、京大流経営改革のビジョンとして「柔軟かつダイナミックな体制による知の創造」、「高度で多様な頭脳循環の形成」、「新たな社会貢献モデルの構築」、「世界に伍する京大流大学運営」の4つを掲げている。この4つのビジョンの中でも特にガバナンス強化と財務基盤強化を重要な基盤として位置づけ、指定国立大学法人構想に基づく機能強化を推進していく。</p>	
<p>【ガバナンス強化－京大版プロボスト－】</p>	
<p>基盤の一つであるガバナンス強化としては、平成29年度に「京大版プロボスト」を導入している。本学におけるプロボストは、大学の中長期構想や組織改革など包括的・組織横断的課題について、総長・執行部と部局・学系等との連携・調整を行い、戦略を立案するとともに、策定された施策の迅速な推進に向け、調整を図る役割を担っている。また、プロボストの下に連携・調整の場となるカウンシル（戦略調整会議）を置き、トップダウンとボトムアップの調整機能を発揮し、これらの具体的な課題について迅速かつ着実な実現に向け検討することとしている。</p>	

現在、総長からプロボストに対して指定国立大学法人構想に掲げた各種施策の実行に向けた検討が要請されており、カOUNシルの場において実行に向けた検討が進められている。特に、若手教員ポスト拡充のための取組やOn-site Laboratory事業については、優先的に取り組むべき事業としてカOUNシルでの議論を経て、制度の概要や方向性が示され、平成30年度から取組を開始した。これらの事業は当初の想定よりも大幅に前倒ししたスケジュールにて実現に向けた調整が進んでおり、プロボスト制の導入が迅速な大学の意思決定に直結していると考えている。



図：京大版プロボスト

【財務基盤強化－京大モデルの構築－】

もう一つの基盤となる財務基盤強化としては、本学の出資を受ける①総研機能、②技術移転機能、③ベンチャー支援機能という3つの機能別の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する。特に総研機能を持つ事業会社については、指定国立大学法人において出資可能な範囲が拡大されたことを受けて初めて設立が可能となったものであり、文部科学大臣の認可を経た上で、平成30年6月に京大オリジナル株式会社を設立した。今後、「組織」対「組織」の産学連携を集中的に実施するオープンイノベーション機構の整備を進めるとともに、本学で創出された「知」の社会への迅速な還元により、京大の「価値」の最大化と「収益」の増加を図り、教育研究活動の活性化につなげていく。



図：京大における産官学連携体制（京大モデル）の構築

【人事給与システム改革】

大学のグローバル化による国際競争力を高めるため、教員の流動化を促進するとともに世界から優秀な教員を獲得し、より質の高い教育研究活動を実施する必要がある。そのような人材を獲得するため、今後の人事給与システム改革の方向性として、既存の年功序列型などの給与制度によらない世界に通用する給与制度として年俸制を導入し、能力や成果等について適切な業績評価を行い、評価結果に基づくメリハリのある給与制度とする。併せて、クロスポイントメント制度等により、他機関における最先端研究の知見を本学の教育・研究活動へフィードバックするとともに、これにより抑制された人件費を新たな雇用にあてることで若手の育成を図るなど、限られた人的資源を有効に活用していく。これらの取組を積極的に推進することにより、教員の一層の流動化と、国内外の優秀な人材の獲得につなげる。

以上のように、本学は京大流経営改革の4つのビジョンの下、人事給与システム改革の進捗を踏まえつつ、「京大版プロボスト」の導入によるガバナンス強化と「京大モデルの構築」による財務基盤強化を基盤に研究力強化、人材育成、国際協働をスピード感を持って推進することで、指定国立大学法人構想で掲げた取組を加速化し、世界最高水準の研究・人材育成拠点を形成する。

<取組の更なる高度化に向けて>

平成30年には本庶佑特別教授が「免疫抑制の阻害によるがん治療法の発見」によりノーベル生理学・医学賞を受賞、令和元年には本学工学部卒業生である吉野彰京都大学名誉博士が「リ

チウムイオン電池の開発」によりノーベル化学賞を受賞されるなど、複数の領域で世界最先端の研究をリードしてきた本学は、既採択事業を実施することで機能強化に向けて京大流経営改革を進めているところである。また、令和2年には、柳井正株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長から、本庶佑医学研究科附属がん免疫総合研究センター長ならびに山中伸弥iPS細胞研究所長・京都大学iPS細胞研究財団理事長が進める研究活動に対し、総額100億円の寄附を受けることとなり、今後益々指定国立大学法人構想で掲げた目標実現に向けた取組を加速化していきたいと考えている。

こうした状況の中、現在、新型コロナウイルス感染症の流行により、国内外が未曾有の危機に直面し、国立大学は講義のオンライン化への対応等仮想空間と現実空間の最適な組み合わせを模索しながら各種取組を推進していくという新たな局面を迎えている。本学としても従来よりSociety5.0時代におけるICTを活用した新たな教育研究の実現に向け、オンラインとオフラインのハイブリッド教育により、「野性的で賢い学生の輩出」と「教育・研究の国際化の推進」に取り組んできている。

今後、既存の時間・空間・言語を超越した新たな枠組みのもと、グローバルで開かれた大学へ変革していくとともに、国立大学法人として大学が有する高度な知を更に社会へ還元していくことが必要であることから、京大流経営改革の取組を着実に推進しつつ、既存の取組を高度化させていくことで、京大流経営改革を加速化させていく。具体的には、既採択事業の4つのビジョンのうち、以下の取組を高度化することで、京大流経営改革を加速化させていく。

観 点	ビジョン	取 組
[国際化推進]	①柔軟かつダイナミックな体制による知の創造	On-site Laboratory事業の推進
	②高度で多様な頭脳循環の形成	留学生リクルーティングオフィス(仮称)の設置
[社会連携] [産官学連携]	③新たな社会貢献モデルの構築	産官学連携の新しい「京大モデルの構築」 人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築
[経営基盤強化]	④世界に伍する京大流大学運営	全学海外拠点展開事業
		IRを活用した大学運営に向け必要となる体制等の強化
		学術研究支援室(KURA)の体制強化
		基金寄附募集活動推進事業

以上のように、「国際化推進」「社会連携」「産官学連携」「経営基盤強化」という4つの観点から、既存の事業にオンラインとオフラインの最適な融合による新たな取組を加え強化し、加速化させることで、指定国立大学法人構想で掲げた取組を推進し、世界最高水準の研究・人材育成拠点の形成実現を目指していく。

【国際化推進】

これまで本学では、On-site Laboratory事業や全学海外拠点展開事業等を通じ、優秀な留学生の獲得や産業界との連携強化、海外大学や海外研究機関等との活発な研究交流による国際共同研究の実施等、大学の国際化を戦略的に推進してきた。

今後、海外における本学のプレゼンスを更に向上させるため、本補助金により、On-site

Laboratoryや全学海外拠点等本学の持つリソースを最大限に活用し、「北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援」、「北米地域における同窓会との協働及び持続的な学術交流プログラムのためのCULTIVATION事業」及び「ICTを活用したハイブリッド型による国内外フィールドワーク・実習教材の開発」に取り組んでいく。

「北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援」においては、令和2年4月京大オリジナル株式会社のもとに設置した米国法人CAMPHOR TREE LLC（以下、「北米LLC」と呼ぶ）を通じ、北米エリアにおけるOn-site Laboratoryの運営支援を行うとともに、現地での法的ステイタスを活用し、適正かつ迅速な実務運営の支援を行う。

「北米地域における同窓会との協働及び持続的な学術交流プログラムのためのCULTIVATION事業」においては、全学海外拠点を通じ、同地域の同窓会組織の横連携を支援し、当該同窓会と協力のもと、在米で京都大学のサポーターとなりうる層を対象とした講演会等のイベントや大学からの情報提供を行う。この取組により、米国内の教育研究機関や企業との交流、学生交流の促進を目指し、新たな国際展開を図っていく。

「ICTを活用したハイブリッド型による国内外フィールドワーク・実習教材の開発」においては、本学が全国各地に有する農場・研究林、生態研究観測センター、防災研究観測センター等の附属研究施設やアジア・アフリカ地域のフィールドにおいて実施してきた実習・フィールドワークを伴う特徴的な教育研究活動に対して、ICTを活用して実習教材の高度デジタル化を図る。具体的には、実習現場等を対象にバーチャルリアリティ（VR）映像やドローン空撮等を用いたデジタル教材を開発し、オンライン講義や対面講義においても、学生と教員が実習現場をリアルに体感できる新たなハイブリッド型の教育手法を導入し学修効果を向上させる。これにより、コロナ禍における移動制限のみならず、従来では履修科目の制限や物理的・時間的な理由で実習体験が困難であった国内外の学生に対しても、本学の多様性に満ちた国内及び海外のフィールドワークの教育研究機会の提供や魅力を伝えることが可能となり、日本人学生の海外留学促進や留学生獲得に寄与する。

併せて、On-site Laboratoryの設置や全学海外拠点の設置等によりアジア地域各国との様々な交流実績を基盤として、本学のリソースを活用して優秀な留学生獲得を推進するとともに、本学同窓生とのネットワーク構築を目指す。

これら取組や、短期留学生受入れプログラムの全学的な企画・運営体制の構築等を通じて、海外の大学・研究機関との教育・人材育成の連携強化、研究成果の社会実装への貢献に繋げていく。

【社会連携】

指定国立大学法人構想でも掲げているとおり、現在本学では、「人文知」の未来形発信に関するコンセプトと戦略を策定し、京都人文・社会科学の長い歴史を踏まえつつ、部局横断的な人文知の多様な研究活動を広く世界に向けて発信することを進めている。更に、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、京都から人文学の新しい潮流の形成と世界への発信も進めている。

現在、人文知の発信において、社会への貢献を目的とした学術書籍のオープンアクセス（OA）化は今後益々重要であること、加えて、コロナ禍の現状において、図書館の閉鎖等により研究者が必要な時に文献を閲覧することが出来ないという状況になっていることから、本学の文献のOA化を推進することは喫緊の課題である。既採択事業では、平成30年度に設置した「人社未来形発信ユニット」を中心として、「アジア人文学」を大テーマとしたシンポジウムの開催や、本学人文・社会科学研究の国際的な認知度向上に向けた海外出版等により、人文知の多様な研究活動を広く世界に向けて発信すべく取り組んでいるところであるが、本補助金を用いて、新たに人社系日本語書籍のOA化を学内リソースと連携させつつ進めていく。過年度より進めている人社系英文書籍のOA化の推進とともに、本取組により、人文知に係る研究活動成果の国内外への発信を加速させるとともに、社会還元を推進していく。

また、併せて、Withコロナ、ポストコロナの社会構想の指針となる人文・社会科学の知見を広く社会全体に提供するため、本学の人文・社会科学分野の教員によるオンライン上での無料公開講義も充実させるとともに、広く世界に向けて発信できるよう多言語による展開を行って

いく。

人文・社会科学研究の長い歴史を持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で、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していく。

【産官学連携】

産学連携の3つの主要機能である、①総研機能、②技術移転機能、③ベンチャー支援機能をさらに強化し、世界でも例を見ない「京大モデル」に発展させる。これまで京大オリジナル株式会社を通して株式会社KBBM、新医療リアルワールドデータ研究機構株式会社（PRiME-R）へ出資するなど、「京大モデル」を発展させるため、新しい取組を行ってきた。今後も総研機能（ホールディングス機能）と技術移転機能を連動させ、収益性と公共性が求められる事業分野を中心に、大手民間企業と本学間で合弁事業会社の設立と運用を行っていく。

さらに、必要に応じて合弁事業会社と本学間で知財を共同開発することで、持株機能と技術移転機能が融合した金融・契約技術を駆使したハイブリット型ビジネスモデルを構築していく。また、本学と関係のある株式会社も持株機能に組み込み、適切なガバナンスを構築していく。なお、令和2年4月からはこれまで学内組織であった法務部門を京都アカデミア法律事務所として外部化し、顧問契約を行うなど法務支援体制の強化を行っている。

一方、ベンチャー支援機能の面では、機能強化により実現した京大ベンチャーエコシステムを基盤に、直近3年間で、全国の大学で、最もベンチャー企業を輩出する実績をあげるまでに至った。この京大エコシステムや輩出されたベンチャー企業は国内外のメディアから注目されているが、その原動力の中心は京大ベンチャーファンド1号の存在である。これまでの実績を元に、国内の大学ベンチャーファンドとしては最大規模となる京大ベンチャーファンド2号の組成に、今後取り組む。京大ベンチャーファンド2号は本学のみならず他の国立大学発ベンチャーにも投資ができるストラクチャーにすることで地域経済の発展に広く貢献していく。

「国際化推進」でのOn-site Laboratoryや全学海外拠点等を通じた取組、「社会連携」での人社未来形発信に係る取組を通じて、最終的には国内外の企業や大学、研究機関等との共同研究に繋げ、産官学連携の更なる強化を目指す。

北米LLCを活用し、本学のOn-site Laboratoryがある米国西海岸で医薬・生命系のショーケースや本学のプレゼンス向上を目的とした著名な本学研究者による講演等の国際広報イベントを企画・実施することで、製薬会社などの現地企業等に対して特定の研究プロジェクトへの支援やマッチング、学際的な研究促進のための資金を募る仕組みや、米国内の教育研究機関や企業との交流、支援を促進するような連携基盤を構築・維持する仕組みを創設し、今後の産官学連携に繋げていく。

産業界との共同研究等を実施する際には、人文・社会科学系の視点も加えることで、その研究の質を高めていく可能性もあるため、「社会連携」における人社系書籍のOA化を推進する取組、及びオンライン公開講義を充実化させる取組を共同研究等実施の一助とし、産官学連携の更なる強化を図る。具体的には、特にオンライン公開講義の充実化において、企業をはじめとする社会の各セクターからニーズを汲み上げ、講義プログラムの企画立案に取り入れるとともに、講義配信や多言語発信を無料でオープンに提供することの社会的意義をアピールすることで、持続的な展開の為のファンドレイジングに繋げていくことを目指す。

【経営基盤強化】

「国際化推進」「社会連携」「産官学連携」に係る取組は、強靱な経営基盤に支えられこそ推進可能である。経営基盤の強化とは、すなわち、「財務基盤」と「ガバナンス」を強化することである。

財務基盤強化の更なる取組としては、盤石な寄附受入体制の構築の強化である。京都大学創立125周年に向けてここ数年寄附募集活動を推進しているが、現在は法人を中心とした寄附募集活動で一定の成果を上げてきた。当面は法人向けの活動を推進するが、中長期的に基金の規模を拡大していくために、今後は本学卒業生を中心とする個人に対する寄附募集活動を推進し、125周年記念事業以降も継続的に寄附を受け入れる体制の構築を目指す。具体的には、一元的に卒業生の情報を管理・把握し、目的に応じて寄附依頼やイベント案内を行うとともに、デ

デジタル技術を活用した新たな寄附募集方法を開発し、効率的かつ効果的な寄附募集活動を行っていく。今後は、個人向け寄附募集体制を充実させ、継続的な寄附により、寄附受入額を増加させることで、本学の財務基盤を強化していく。

また、ガバナンス強化の主な取組としては、京大版プロボストの導入、カウンスル（戦略調整会議）の設置により本学が従前から進めてきたトップダウンとボトムアップの調整型大学運営の更なる体制強化を行う。具体的には、現在、学内の限られたユーザーにのみ提供されているIR各種データについて、学内向けにも広く情報発信するためのWebサイトを新たに構築し、各部局に情報提供するとともに、フィードバックを得ることで、部局の意思を汲み取ったうえで、大学の迅速な意思決定につなげることを目指していく。

以上の取組により、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で、地球規模での人類社会の課題解決に大きく貢献していく。

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI)

【成果目標】ガバナンスと財務基盤を強化するとともに、研究力強化、人材育成、産官学連携活動を推進し、世界最高水準の研究・人材育成拠点形成する。

【KPI①】 Top5%への掲載論文数（年間）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	920	945	970	1,000
実績値及び見直し後のKPI	869	848	970	1,000

【KPI②】 定員内教員数における若手教員(40歳未満)の割合

(参考値：本務教員数における若手教員の割合：第3期中に28.3%。これは政府目標である「2023年度までに研究大学の40歳未満の本務教員割合を3割以上」の達成と同水準。)

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	19.6%	20.7%	21.9%	23.0%
実績値及び見直し後のKPI	18.6%	18.9%	21.9%	23.0%

【KPI ③】 共同研究実施金額（年間）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	51億円	54億9,000万円	58億8,000万円	62億7,500万円
実績値及び見直し後のKPI	51億1,184万円	58億2,970万円	58億8,000万円	62億7,500万円

【KPI ④】 京都大学基金の寄附受入額（累計）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	83億円	96億円	110億円	125億円
実績値及び見直し後のKPI	121億円	234億円	250億円	270億円

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)

本補助金を活用する取組は、世界最高水準の研究・人材育成拠点形成に向けた京大流経営改革の4つのビジョンを実現しようとするものである。これらの取組は指定国立大学法人構想において新たに実施していく事業のうち、本補助金を活用し、重点的かつスピード感を持って推進していくものとなっている。

(具体的な取組内容)

取組① 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造事業

【事業期間全体】

柔軟かつダイナミックな体制による知の創造事業として、主に（１）世界を先導する最先端研究の推進、（２）On-site Laboratory事業の推進に取り組む。

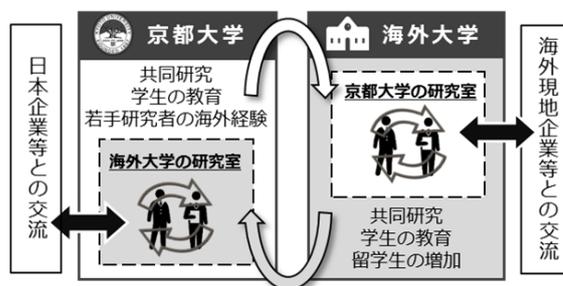
（１）世界を先導する最先端研究の推進

本学の医薬・生命科学系分野は、これまで同分野で先進的な研究活動を展開しており、さらに医学部附属病院との密な連携によって、同研究成果を我が国における再生医療実現に活用する。特に米国における同分野では、製薬企業やバイオベンチャーのコア研究機関がカリフォルニア州に集結しており、それらと密接な連携を進めている米国カリフォルニア大学サンディエゴ校（UCSD）をベンチマーク大学とし、同大学との連携を進める。そのため共同研究と産学連携の拠点としてUCSDの近郊に本学が設置したサンディエゴ・リエゾン・オフィスの機能強化を図り、UCSD及びカリフォルニアにおける関連機関との連携強化と国際展開を加速させる。

また、平成28年度に設置した卓越した研究者の英知が結集する国際研究ハブとしての高等研究院（KUIAS）の更なる機能強化を推進し、国内外の主要な研究機関との連携及び世界の優秀な若手研究者間の交流を加速させる。

（２）On-site Laboratory事業の推進

既に密接な研究交流の実績を有する海外の大学や研究機関等との強いパートナーシップの下、現地運営型研究室（On-site Laboratory）を設置する。これにより、実際の研究活動に基づく人材交流の深化、優秀な国外研究者の獲得、本学学生及び若手研究者の海外経験の促進、優秀な外国人留学生の増加を図り、国際共同学位プログラムへの発展や現地産業界との連携を視野に入れる。



図：On-site Laboratoryイメージ

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

（１）On-site Laboratory事業の推進

○ 北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援

本事業で運営している10件のOn-site Laboratory ではがん研究をはじめ、再生医療領域等における新たな共同研究の展開が見られるなど、今後、これらのラボの活動を契機に、優秀な留学生の獲得、産業界との連携の強化等の様々な波及効果を見込んでいる。特に、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・生命領域の先進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と展開にあたり、国際リスク管理・円滑な業務遂行の観点から、令和2年4月、京大オリジナル株式会社の下に米国子会社としてCAMPBOR TREE LLCを設置した。これにより、今後は、北米地域における研究連携に加え、学生や若手研究者の交流推進、医療領域の先進的な医薬品シーズ・技術を投資家（エンジェルやベンチャーキャピタリスト；VC）や製薬企業等とマッチングさせ、資金調達や産学連携等の新たな国際展開を目指す。

【令和2年度】

（１）世界を先導する最先端研究の推進

On-site Laboratory の運営を通じて得られた研究・教育活動における経験・知見の共有（世界を先導する最先端研究の更なる伸長、新たな融合研究領域の開拓を含む共同研究のマッチングや実績、優秀な外国人留学生の獲得、産業界との連携強化等）を行い、先進的がん生物学研究やiPS細胞研究をはじめ、On-site Laboratory を通じた研究交流の場を提供する。また、本事業に関連したイベント（各 Laboratory が独自に開催するシンポジウム、セミナー等含）を効果的かつ有機的に発信するために、本学のウェブサイト上にサイトを開設し、学内外への情報発信の場を提供する。

(2) On-site Laboratory事業の推進

令和元年度に引き続き、On-site Laboratoryの新規認定に向けて学内公募を実施する。また、既存のOn-site Laboratoryについて、教育研究活動を推進するとともに、大学としてもOn-site Laboratoryの運営上の課題解決や設置に必要な初期費用の一部を支援する。これにより、世界を先導する最先端研究の更なる伸長、未踏領域の開拓を目指すとともに、優秀な外国人留学生の獲得や産業界との連携等を強化していく。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) On-site Laboratory事業の推進

○ 北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援

京大オリジナルの子会社として新たに設置した北米LLCを活用することで、現地法等に対応した盤石な研究体制を整え、カリフォルニア大学サンディエゴ校との共同研究の枠組み以外でのベンチャー企業支援等活動を展開する。例えば、医療領域の先端的な医薬品シーズ・技術を企業等に紹介するショーケース等の開催を本学京大オリジナルのノウハウを保有する北米LLCを活用して行うことで、特定の研究プロジェクトへの支援やマッチング、学際的な研究促進のための北米での新たな産学連携の仕組み作りを目指す。

【成果目標】最先端研究をリードしていくとともに、融合領域の開拓や特徴ある分野の国際展開を推進する。

【KPI①】 Top5%への掲載論文数（年間）（再掲）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	920	945	970	1,000
実績値及び見直し後のKPI	869	848	970	1,000

【KPI②】 On-site Laboratory設置数（延べ数）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	2	3	4	5
実績値及び見直し後のKPI	5	11	11	12

取組② 高度で多様な頭脳循環の形成事業

【事業期間全体】

高度で多様な頭脳循環の形成事業として、主に（1）次世代研究者獲得・育成支援事業、（2）GST（Graduate Student Training）センター（仮称）の設置、（3）留学生リクルーティングオフィス（仮称）の設置に取り組む。

（1）次世代研究者獲得・育成支援事業

教育研究力強化に向けては、若手教員の積極的雇用とその研究環境の改善は極めて重要であることから、第4期中期目標期間内に定員内若手教員の割合を30%（第3期中期目標期間内では23%）に引き上げることを目標に、学系単位の若手教員雇用促進計画の策定を促し、先進的な取組を行う学系に対して若手教員定員の優先的配置等の施策を実施する。将来、世界トップレベルの研究者として活躍し、次代の学術を担う人材育成のため、国際公募により優秀な若手研究者を世界から広く採用する。特に重要なのは、独創的で自立した研究者の支援と養成のための若手研究者育成プログラムの構築と、彼らが研究活動に集中できる環境の担保であり、その全学的展開に向けた基礎的枠組みを構築する。

(2) GST (Graduate Student Training) センター (仮称) の設置

大学院教育課程の全体的な質の向上とTeaching Assistant (TA) に対する指導の部局教員負担軽減を図るため、GSTセンター (仮称) を新たに設置し、基礎的な教育技術や教授法などTAに対する統一されたトレーニングシステムを導入する。本センター導入にあたり、THE大学ランキングにおける“Student: Staff Ratio”が本学より相当低いにもかかわらず、“Teaching”指標全体では国際的に高い評価を受けている米国カリフォルニア大学バークレー校をベンチマークする。

(3) 留学生リクルーティングオフィス (仮称) の設置

世界トップレベル大学の中で、特に留学生比率の高い英国インペリアル・カレッジ・ロンドンをベンチマークし、優秀な留学生を戦略的・積極的に誘致する留学生リクルーティングオフィス (仮称) を設置する。オフィスにおいては、各国の教育事情等の調査分析を元に、本学の海外拠点や地域同窓会等を活用しながら、全学体制で優秀な留学生の獲得のための広報・誘致活動を進める。第3期中期目標期間は、重点対象国をASEAN地域に設定し、第4期中期目標期間以降、対象の北米・欧州への拡張を図る。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) 留学生リクルーティングオフィス (仮称) の設置

○ 短期留学生受入れプログラムの全学的な企画・運営体制の構築

本学は、現在の国立大学経営改革促進事業の構想のなかで「高度で多様な頭脳循環の形成事業」として、留学生リクルーティングオフィス (仮称) (国際アドミッション支援オフィス (IAAO) と名称変更) の設置を進め、留学希望者向けの情報発信サイトの充実を図ってきた。

また、国際戦略本部に国際教育アドミニストレーター (IEA) を配置し、短期の学生派遣プログラムを運営してきたが、短期学生受入れプログラムについては、各部局の教員による海外協定校等との小規模な実施があるのみであり、拡充に向けて検討を進めてきた経緯がある。

そこで、国際戦略本部にIEAを増員し、全学海外拠点及び学内関係部署と協力しながら、優秀な大学院留学生獲得に資する短期学生受入れプログラムの制度設計に着手する。特に、料金設定を伴うプログラムの新規開発に当たっては、自己資金獲得による本学の持続的な運営を目指す一環と位置付け、「受講料徴収を可能とする」制度設計を進める。

加えて、本学のASEAN拠点 (バンコク・タイ王国) を現地のハブとして活用し、ASEAN域内の大学との連絡調整を行うなどIAAOと有機的に連携しつつ、大学院留学生リクルーティングを支援する体制を構築する。

国際戦略本部が主導してプログラム構築のスキームを確立することで、学術分野を超えた幅広い学生を対象とすることが可能になる。加えて、サマースクールなど有料の留学生受入れプログラムを設計する際の知見を集約し、今後、部局横断的な展開を推進することで、短期受入れプログラムの持続可能性も高めることが可能となる。

○ ASEAN拠点をハブとしたアジア地域留学生の積極的なリクルートの推進

国際戦略本部に設置された国際アドミッション支援オフィス (IAAO、平成31年4月開設) は、部局による現地留学フェア参加支援に加え、アジアに開設されたOn-site Laboratory (タイ王国2件、中国2件、台湾1件) が事業の一環として展開する現地リクルーティング活動に対する支援も行っている。具体的には、関係部局との連絡調整を行うなどリエゾンとしての役割を担い、企画を行っている。

今後、優秀な留学生の獲得には、同窓生・同窓会との連携が必須であるとの観点から、帰国後も本学と学術交流を継続し、高等教育機関・政府機関等においてシニアポジションに就いているアジア地域同窓生に、アドバイザー等の称号を付与し、本学での留学及び研究を希望する学生に対する助言及び相談、留学フェアの開催支援、また必要に応じて本学の関連部署・部局へと繋ぐリクルーティング活動に対する協力を得る制度の構築を検討している。

これまでも、ASEAN拠点では現地同窓会が主体となってASEAN各国で開催している「東南アジアネットワークフォーラム」を継続的に開催してきた。同フォーラムを通じて本学の

最新の教育研究成果等の情報を現地同窓生と広く共有すると共に、彼らの子弟を含む現地学生に対し、直接的かつ説得力あるアウトリーチ活動を展開している。

今後、ASEAN拠点をハブとして、築いてきた現地同窓会・同窓生による、アドバイザー制度を活用したリクルーティングを実施することで、次世代の留学生の発掘を加速化・拡充することを目指す。

(1) 次世代研究者獲得・育成支援事業

次世代研究者育成支援事業として、次代の学術を担う先見的な研究者の育成を図るため、国際公募により、優秀な若手研究者を採用する。

さらに、若手研究者に研究能力向上の機会を提供するためのセミナーやワークショップ等を開催し、さまざまな研究領域から集められた優秀な若手研究者の交流の場を提供する。

また、平成30年度公募により措置した若手重点戦略定員について、本定員を活用することにより各学系の計画を着実に実行し、教育研究を活性化させる。令和2年度には2回目の公募を行い、適正な教員年齢構成の実現に向けた優れた取組を実施する各学系に対し、本定員を措置することで、本学の教育研究の活力を更に向上させる。また、若手教員拡充のために学内諸制度の見直しを含めた新たな施策を検討していく。

(2) GST (Graduate Student Training) センター (仮称) の設置

令和元年度に設置したGST推進室において、全学共通の基礎的研修を実施するとともに、TA業務を通じた高度な教育経験を求める大学院生のための研修設計に向けて試行的プログラムに着手する。

(3) 留学生リクルーティングオフィス (仮称) の設置

国際戦略本部の下に設置した国際アドミッション支援オフィスにおいて、留学希望者向けの情報発信サイトの充実を図るとともに、短期交流プログラムの実施等を通じて留学生リクルーティング活動を支援する。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) 留学生リクルーティングオフィス (仮称) の設置

○ 短期留学生受入れプログラムの全学的な企画・運営体制の構築

国際戦略本部にIEAを配置し、全学海外拠点と協力しながら、優秀な大学院留学生獲得に資する短期学生受入れプログラムの制度設計を行う。

具体的には、学内 (部局主導) で実施された受入れプログラムの概要及び効果検証を行うとともに、国内他大学の短期受入れプログラムの実施体制 (趣旨や目的、規模、募集形態、対象学生等) について情報収集を行う。

また、料金設定を伴う新たなプログラム開発に当たっては、本学が自己資金獲得による持続的な運営を目指す一環と位置付け、授業料徴収に係る従来の「短期交流学生の受入れに関する要項 (平成22年1月制定)」の改正と併せて、学内での制度設計を既に進めている。

既に、本学の強固なパートナー校であるマヒドン大学 (大学間および部局間学術交流協定、部局間学生交流協定、ダブルディグリー協定及びOn-site Laboratory事業実施実績あり) からの短期留学生受入れの要望があり、関係部局と連携しつつ、新規サマー・プログラムの開発に着手している。本プログラムの企画・実施に当たっては、国際戦略本部が主導し、関係部局・部署との連携の下に短期留学生受入れプログラムを企画・運営する体制を構築し、学内横断的な展開を目指すものである。

なお、本プログラムの企画・運営を通して得られた知見は、留学生獲得にかかる戦略立案へとフィードバックし、より効果的かつ有機的な大学院留学生リクルーティングの実現に繋げる。

○ ASEAN拠点をハブとしたアジア地域留学生の積極的なリクルートの推進

中国出身の同窓生に帰国後も本学と学術交流を継続し、高等教育機関においてシニアポジションに就いている教員が多数いることから、「在外京都大学留学・広報アドバイザー」の

称号を付与し、各自の所属大学においてリクルーティング活動に協力を得ている。具体的には、本学での留学及び研究を希望する学生に対する助言及び相談、留学フェアの開催支援、また必要に応じて本学の関連部署・部局へと繋ぐ役割を担っており、優秀な留学生の獲得に一定の成果を挙げている。

そこで、本学が長年にわたり同地域において展開してきた教育研究活動を通じて蓄積された知見とネットワークを活かし、バンコク（タイ王国）に設置したASEAN拠点をハブとして、同制度のASEAN諸国への拡充に向けて調整を行う。現地同窓会が主体となってASEAN各国で開催している「東南アジアネットワークフォーラム」を新たな留学生リクルーティングの好機ととらえ、オンライン・オフライン留学フェアの実施等、同窓生の子弟を含む現地学生に対し、直接的かつ説得力あるリクルーティング活動を行う仕組みを構築する。これにより、優秀な次世代の留学生の発掘を加速化・拡充することが可能となる。

【成果目標】 学生から教員まで国内外から多様な人材を獲得するとともに、優秀な人材を広く社会へ輩出する。

【KPI①】 定員内教員数における若手教員(40歳未満)の割合（再掲）

（参考値：本務教員数における若手教員の割合：第3期中に28.3%。これは政府目標である「2023年度までに研究大学の40歳未満の本務教員割合を3割以上」の達成と同水準。）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	19.6%	20.7%	21.9%	23.0%
実績値及び見直し後のKPI	18.6%	18.9%	21.9%	23.0%

【KPI②】 外国人留学生受入数（年間）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	3,250名	3,300名	3,375名	3,450名
実績値及び見直し後のKPI	3,558名	3,902名	3,375名	3,450名

取組③ 新たな社会貢献モデルの構築事業

【事業期間全体】

新たな社会貢献モデルの構築事業として、主に（1）産官学連携の新しい「京大モデルの構築」、（2）人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築に取り組む。

（1）産官学連携の新しい「京大モデルの構築」

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成功している英国オックスフォード大学をベンチマークし、戦略的な知財管理・ライセンスや新たな産官学連携活動の促進に向け、研究成果等を活用したコンサルティング、研修・講習事業を中心とする子会社を新たに設立する。これに、すでに設立している技術移転機能、ベンチャー支援（大学出資）機能を有する子会社を加え、産官学連携本部が全ての子会社に対する法務・知財戦略・コンプライアンス等に関するマネジメントを一括して行う。将来的にはこれら子会社を連結する「ホールディングカンパニー」を設立、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。

また、産官学連携本部とこれら子会社との有機的連携により、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る。これ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する。これらに向けて、産官学連携本部の人的資源を含む一層の強化が必須と考えている。

(2) 人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築

平成29年度に文学研究科にハイデルベルク大学とのジョイント・ディグリープログラムとして、修士課程に京都大学・ハイデルベルク大学国際連携文化越境専攻を開設した。本専攻は人文・社会科学系のジョイント・ディグリープログラムとしては我が国初である。また、令和元年度には経営管理大学院とコーネル大学とのダブル・ディグリープログラムを開設した。

また、「人文知」の未来形発信に関するコンセプトと戦略を策定し、京都人文・社会科学の長い歴史を踏まえつつ、部局横断的な人文知の多様な研究活動を広く世界に向けて発信する。さらに、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、京都から人文学の新しい潮流の形成と世界への発信を進め、現代世界の多様な社会課題の解決に向け寄与していく。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) 産官学連携の新しい「京大モデルの構築」

○ 人社未来形発信、国際化推進からの産学連携推進

人文・社会科学系分野、国際化推進を核として共同研究組成を行うなど、産業界との連携を強化する。また、「京大モデル」の更なる発展に向けて関連会社を設立するなど、体制の拡大を行う。

○ 北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援 **(再掲)**

※「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」の「取組①柔軟かつダイナミックな体制による知の創造事業」に記載。

(2) 人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築

○ 学術書籍等のオープンアクセス(OA)化の推進

研究成果のOA化は単なる研究成果の発信に留まらず、その研究成果が広く社会に展開される効果が期待できる。そのため学術論文のOA化は本学でも進めているものの、学術書籍のOA化は進んでいない。また学術書籍は人文・社会科学系にとって重要な成果媒体でもある。そこで人文・社会科学系の研究成果の社会への還元、可視性の向上を目的に、本学の人文・社会科学系研究者が海外の出版社から出版した外国語書籍のOA化を推進する。

加えて、国内出版社の電子化対応の遅れなどから、日本の学術書籍等におけるOA化の取り組みはほとんど見られない。一方、コロナ禍のなか、図書館の蔵書の利用にかかる制約やオンライン授業による電子化書籍の需要の増加により、日本語の学術書籍のOA化の重要性は国内で増大している。そこで、世界リポジトリランキング(2020年4月版)の機関リポジトリ部門において、世界第4位、国内第1位となり、さらに令和2年度には科学技術分野の文部科学大臣表彰を受賞するなど国内外から非常に高い評価を得ている「京都大学学術情報リポジトリ(KURENAI)」を用いて、本学教員が著した日本語学術書籍等のOA化を進める。

○ オンライン公開講義「立ち止まって、考える」開催・発信

現代社会の多様な課題解決への貢献としては、例えば産学連携等による直接的な課題解決のほかに、課題解決の方向性つまりベクトルの前提となる座標軸が必要となる。そこで、本学では、Withコロナ、ポストコロナ社会における新たな生や社会の在り方を考える上での座標系を広く社会全体に共有するため、「立ち止まって、考える」と題し、令和2年4月に本学教員による対談4件を、同7月から8月にかけて10名の本学教員によるオンライン講座(計26コマ)をYouTube上で無料配信してきた。オンライン講座は119のメディアに掲載され、開始50日間で合計25万回以上再生されるなど、強い反響と関心を得ている。

この取組の成果を更に拡大するため、産業界のニーズ調査(令和2年8月実施)の結果も踏まえて、4名の教員によるオンライン講座を追加開講するとともに、既に公表した講座と併せて英訳し、国内のみならず国際社会に向けた発信を強化する。

【令和2年度】

(1) 産官学連携の新しい「京大モデルの構築」

指定国立大学法人化に伴い大学出資が可能になったことを受け、コンサルティング事業、研修・講習事業を実施する事業子会社として、国立大学として初めて、京大オリジナル株式会社を平成30年6月1日付けで設立した。

令和2年度は、令和元年度に引き続き、本学の事業子会社であり、技術移転機能を有する株式会社TLO京都、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とも有機的に連携を図りつつ、京大オリジナルの事業基盤を強化し、事業の深耕、拡大、更なる新たな取組みの開拓を目指す。

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を学内の産学連携特区として令和元年7月1日付けで設置した。令和2年度は、各事業子会社のインターフェイス機能の強化と合わせて、有望な産学連携シーズの発掘を図り、様々な共同研究を実施する。

(2) 人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築

人社未来形発信ユニットが中心となり、「アジア人文学」を大テーマとした全学シンポジウムを開催する。また、京都大学人文・社会科学研究所の国際的な認知度向上に向けた海外出版を行う。さらには学内公募型事業SPIRITS人社重点領域枠の継続により人文・社会科学系分野の学際共同研究を推進するとともに、産業界との共同研究等に係る情報発信を充実させる。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) 産官学連携の新しい「京大モデルの構築」

○ 人社未来形発信、国際化推進からの産学連携推進

人文・社会科学系分野、国際化推進を核として産業界との共同研究組成に繋げる役割を果たす人材や、知財戦略、今後の事業展開の企画などを行う人材を雇用し、体制の強化を行う。また、「京大モデル」の更なる発展に向けて関連会社を設立するなど体制の拡大を行う。

○ 北米LLCを活用したOn-site Laboratory支援 **（再掲）**

※「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」の「取組①柔軟かつダイナミックな体制による知の創造事業」に記載。

(2) 人文・社会科学の未来形の発信に向けた体制構築

○ 学術書籍等のオープンアクセス（OA）化の推進

本学の人文・社会科学系研究者が海外の出版社から出版した外国語書籍の中からOA化対象の書籍を選考し、OA化について出版社と契約を行う。また、本学教員著作である日本語の学術書籍等について、著作権や既存出版契約の内容等、権利関係の調査（100点以上を予定）を行い、OA化可能なコンテンツの抽出を行う。

○ オンライン公開講義「立ち止まって、考える」開催・発信

オンライン講義の開講数を追加するとともに、既公開分も含めて講義の英語化を行い、国際社会に向けた発信を強化する。

【成果目標】産官学連携活動の体制を強化するとともに、本学にて創出された「知」を還元する。

【KPI①】共同研究実施金額（年間）（再掲）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	51億円	54億9,000万円	58億8,000万円	62億7,500万円
実績値及び見直し後のKPI	51億1,184万円	58億2,970万円	58億8,000万円	62億7,500万円

【KPI②】ベンチャー企業創出数（新規）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	19社	26社	33社	40社
実績値及び見直し後のKPI	35社	51社	58社	65社

取組④ 世界に伍する京大流大学運営事業

【事業期間全体】

世界に伍する京大流大学運営事業として、主に（1）京大版プロボスト構想の推進、（2）全学海外拠点展開事業、（3）IRを活用した大学運営に向け必要となる体制等の強化、（4）学術研究支援室（KURA）の体制強化、（5）基金寄附募集活動推進事業に取り組む。

（1）京大版プロボスト構想の推進

米国スタンフォード大学等欧米の主要大学をベンチマークし、平成29年度に導入したプロボスト制を最大限に活用し、プロボストを中心に、カウンスルにおいて大学の将来計画にかかる諸施策の戦略的立案とその迅速確実な遂行のための学内調整を行う。

（2）全学海外拠点展開事業

世界各地域における情報収集や発信、教育研究の国際展開支援等のハブ機能を有する全学海外拠点（欧州・ASEAN・北米）を整備強化し、国際教育研究機関・パートナー大学、現地同窓会などとの連携を拡大推進する。全学海外拠点等への本学教職員の派遣を増員し、次世代を担う国際性に富むグローバル人材の育成に資する。



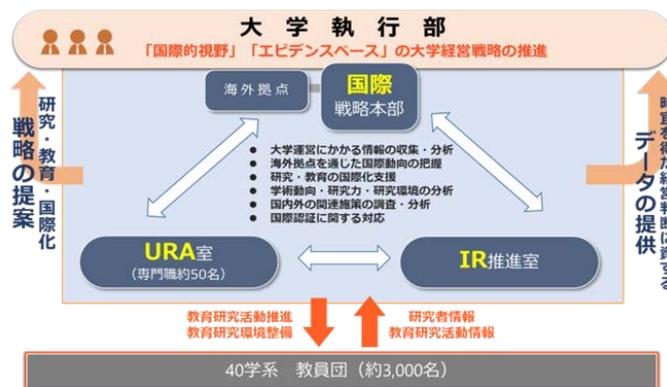
図：全学海外拠点等

（3）IRを活用した大学運営体制等の強化

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、学内資源の把握とその分析等を行うInstitutional Research（IR）部門の強化を図り、エビデンスベースの課題解決策立案の支援を行う。

(4) 学術研究支援室 (KURA) の体制強化

本学では、研究力強化と国際化の戦略的推進のため、研究担当理事の下に約50名の University Research Administrator (URA) を一元的に管轄する我が国最大規模の学術研究支援室 (KURA) を設置している。今後、URAの学内での職階とテニュア制の導入を含む身分の安定化と、キャリア・デベロップメントの確立を進め、一層の機能拡充を促進する。



図：国際的視野に立った運営

(5) 基金寄附募集活動推進事業

本学が実践する教育・研究・社会貢献の充実に目的に、柔軟かつ機動的な自主財源を十分に確保するため、「京都大学基金戦略」に基づき、基金室を中心とした寄附募集活動を展開・拡充する。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

(1) 全学海外拠点展開事業

○ ICTを活用したハイブリッド型による国内外フィールドワーク・実習教材の開発

本学が全国各地に有する農場・研究林、生態研究観測センター、防災研究観測センター等の附属研究施設やアジア・アフリカ地域のフィールドにおいて実施してきた実習・フィールドワークを伴う特徴的な部局を対象に、ICT教材作成のニーズ調査を行い、10部局（研究科・研究所）から屋久島、演習林、河川流域・ダム、太陽光発電施設等を対象としたデジタル教材開発と海外でのフィールドワーク実施を見据えたデジタル教材開発のニーズを確認した。

そこで、本学が保有する研究施設である上賀茂試験地（研究林）を対象に、VR映像とドローン空撮映像による高度なデジタル教材のプロトタイプ (<https://youtu.be/mw4CxduYy9Y>) を制作し、当該教材を活用した試験講義を行ったところ、参加学部生より「現地に行った臨場感のある体験を得ることができた」といった感想を得た。予備検討の結果に基づき、教材開発ニーズが高い10部局を対象にICTを活用したハイブリッド型による国内外フィールドワーク・実習教材の開発を行う。

特に現在はコロナ禍における移動制限に加え、従前は履修科目の制限や物理的・時間的な理由で実習体験が困難であった国内外の学生に対しても、本学の多様性に満ちた国内及び海外のフィールドワークの教育研究機会の提供や魅力を伝えることが可能となり、日本人学生の海外留学促進や留学生獲得へと繋げる。

○ 北米地域における同窓会との協働及び持続的な学術交流プログラムのためのCULTIVATION事業

北米拠点（ワシントンDC／サンディエゴ）では、これまでも北米地域大学・教育研究機関の他、北米3つの強固な同窓会組織（DC.NY.SF）とのネットワーク形成を行ってきたが、これら同窓会を中心に学術交流支援を目的としたCharity組織が設立される予定である。

そこで、北米拠点がハブとなり当該組織と協力の下、講演会・Webinar等のイベントや広報を行い、「京大らしさ」の認知を向上させ、隠れ京大ファンを発掘するCULTIVATIONを実施する。これにより、米国内の教育研究機関や企業との交流や支援を促進するような連携基盤を構築・維持する仕組みを構築する。

また、本学の課題である学生交流を促進するため、拠点が中心となって米国大学へのニーズ調査等を行い、北米向け学生交流プログラムの開拓・企画を実施し、Charity組織と連携して北米発信のスカラシップ等の学術交流支援事業を展開する。

○ ASEAN拠点^をハブとしたアジア地域留学生の積極的なリクルートの推進 **(再掲)**

※「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」の「取組②高度で多様な頭脳循環の形成事業」に記載。

(2) IRを活用した大学運営体制等の強化

○ IRの学内に向けた情報発信

現在、執行部を始めとした学内の限られたユーザーに提供されている戦略的調査・分析の結果レポートや、「京都大学ダッシュボード」などのIR各種データについて、学内向けにも情報発信するため、Webサイトを新たに構築する。

全学的な見地から調査・分析した経営情報や学内基礎データを部局とも共有するとともに、部局の必要性に応じたフィードバックが得られるフローを整備し、部局レベルでのデータ活用機会を提供することで、トップダウンとボトムアップの調整による大学運営体制の強化と、大学の迅速な意思決定に資する。

(3) 学術研究支援室 (KURA) の体制強化

○ 人文・社会科学系分野、国際化推進を担うURA人材の強化

本学の人文・社会科学系分野、国際化推進に係る取組みを進展させるため、当該分野に精通したURAを本補助金で雇用し、KURAの運営体制の更なる強化を図る。

(4) 基金寄附募集活動推進事業

○ これからの寄附募集に向けた新たなプラットフォームの構築に関するプロジェクト

個人（特に卒業生）に対する寄附募集を強化するため、卒業生の統合データベースを構築し活用する。卒業生データを一元的に管理し、目的に応じて寄附の依頼やイベントの案内を行う。卒業生向けの寄附募集活動推進のカギは、データベース（名簿）整備とその活用にあるが、現時点で、大学本部が管理するデータは、卒業生約20万人の10%強に留まり、卒業生に関する情報が分散して保有（管理）されているのが実情である。

一方で個人情報取扱いは慎重を期する必要があるため、卒業生の同意を取得するなど持続的に取り組んでいくことが不可欠である。そのためにも卒業生情報を一元的に管理するマスターデータベースを構築し、中長期的な視点で同窓会をはじめ分散した卒業生データを集約していく作業を進める。

また、ネットやデジタル技術の活用により、新たな寄附募集方法を開発・実践を行い、キャッシュレス決裁も含めた幅広い寄附方法をプラットフォームとして整備する予定である。

【令和2年度】

(1) 京大版プロボスト構想の推進

プロボストを議長とする戦略調整会議において、本学の将来構想実現のため、若手教員ポストの拡充や人文・社会科学の未来形発信の取組のあり方等について検討を継続する。

(2) 全学海外拠点展開事業

全学海外拠点では、研究・教育活動の支援、本学教職員・学生の国際化推進、広報・社会連携・ネットワーク形成の共通ミッションの下に、地域の特性を活かした独自性ある活動を引き続き展開する。

特にASEAN拠点（タイ・バンコク）については、タイ王国労働省によるNGO（外国機関のタイ王国における活動許可）の認可を受けたことにより、現地オフィスを持つ日本の大学におけるイニシアチブを取ることが期待され、令和元年より、日本からタイに進出している40数大学〔国立・私立大学等〕が参加する在タイ大学連絡会(英語名称Japanese Universities' Network in Thailand、略称JUNThai)の幹事及び事務局機能を引き受けた(令和3年9月まで)。それにより、タイ国側からの日本の大学への、また、日本の大学からタイ国側へのフォーカルポイントとして、大学の枠を超えてオールジャパンとして、日本への留学情報発信をはじめとする日ASEANの大学・研究機関等との教育研究交流・連携をさらに強化していく。

また北米拠点（米国・ワシントンD.C.）は、サンディエゴ・リエゾン・オフィスを西海岸に

おける拠点として整備し、同地域に設置したOn-site Laboratoryとも連携を図りながら、全北米地域における研究連携に加え、国際的な学生交流や若手研究者の交流推進、国際共同研究の創発・産学連携のための法人格の検討等の支援を行う。さらに、欧州拠点（ドイツ・ハイデルベルク）は、令和元年度に本学が新たに戦略的パートナーシップ校を2校（ボルドー大学、ウィーン大学）との間で締結したことを踏まえ、引き続き2校との各種連絡調整を現地で行うとともに、共同研究創発支援等の具体的取組への支援を行う。

（3）IRを活用した大学運営に向け必要となる体制等の強化

高度専門人材の雇用とともに、新たな人的リソースを活用し、より多様な考察を図る。また、国際戦略本部、学術研究支援室、教育IR推進室等学内の専門部門との連携を強化し、本学の教育研究のあるべき将来像を検討するためのより有用で詳細な情報を執行部、カウンスルへ提供する。これにより部局との対話がより活性化する。

（4）学術研究支援室（KURA）の体制強化

高度な専門知識・技術を持つURA人材の雇用と育成により、KURAの体制を強化し、研究者の自立的かつ独創的な研究活動の促進を目的とした支援体制の充実を図る。評価に基づき、URA雇用の無期化と職階制を着実に進める。

（5）基金寄附募集活動推進事業

令和4年に迎える京都大学創立125周年記念事業のための寄附募集活動を推進するため、基金室の体制(人員)を維持し、より積極的に法人や卒業生等への渉外活動を推進する。また、同窓生10万人以上に京都大学基金PR・寄附依頼のためのニュースレターの送付、卒業生とのネットワークづくりに資する交流会等の実施等により、寄附募集活動の基盤となる新規寄附者の獲得に努める。さらに、保護者に対する卒業・入学キャンペーンの実施など、ターゲット層に応じた施策や顕彰を継続的に実施し、新規・継続寄附者の獲得に努める。

<更なる高度化に向けた具体的な取組>

（1）全学海外拠点展開事業

○ ICTを活用したハイブリッド型による国内外フィールドワーク・実習教材の開発

ICT教材作成のニーズがあった部局と調整を行い、本学が全国各地に有する農場・研究林、生態研究観測センター、防災研究観測センター等の附属研究施設のフィールドにおいて実施してきた実習現地見学等のVR・ドローン撮影を駆使したデジタル教材を開発する。

同時に、オンライン講義や対面講義においても、学生と教員が実習現場をリアルに体感できる新たなハイブリッド型の教育手法を導入し、遠隔地や僻地等からオンライン実習が可能な、ICT機材を整備する。

本取組みにより、多様性に満ちた国内及び海外のフィールドワークの教育研究機会の提供や魅力を伝え、日本人学生の海外留学促進や留学生獲得を目指す。

○ 北米地域における同窓会との協働及び持続的な学術交流プログラムのためのCULTIVATION事業

北米拠点を通じて北米同窓会を中心に学術交流支援を目的としたCharity組織の設立に伴い、関連事業の連携に向けた支援を行う。更に、当該組織と協力の下、潜在的な京大ファンを発掘することを目的としたWebinarシリーズの開催支援を行い、本学のプレゼンス向上と京大のサポーターの発掘を目指す。

同時に、北米拠点（DC/サンディエゴ）を活用して、本学の学生交流促進のための、現地におけるニーズ調査を行い、魅力的な北米向け学生交流プログラムの開拓・企画を行って、Charity組織と連携した北米発信のスカラシップ等の学術交流支援事業展開を目指す。

これらの活動を通して、優秀な留学生の獲得、教育・人材育成における米国大学との連携を促進する。

○ ASEAN拠点をハブとしたアジア地域留学生の積極的なリクルートの推進 **【再掲】**

※「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」の「取組②高度で多様な頭脳循環の形成事業」に記載。

(2) IRを活用した大学運営に向け必要となる体制等の強化

○ IRの学内に向けた情報発信

情報発信のためのIR各種データ掲載機能（調査・分析レポート集、学内基礎データ集など）やフィードバック機能（問合せフォームなど）を実装したWebサイトの構築を行う。

(3) 学術研究支援室（KURA）の体制強化

○ 人文・社会科学系分野、国際化推進を担うURA人材の強化

人文・社会科学系分野、国際化推進における高度な専門知識・技術を持つURA人材を雇用し育成することで、KURAの体制を更に強化し、当該分野における研究者の自立的かつ独創的な研究活動の促進を目的とした支援体制の充実を図る。

(4) 基金寄附募集活動推進事業

○ これからの寄附募集に向けた新たなプラットフォームの構築に関するプロジェクト

卒業生マスタデータベースの構築に向けて、同窓会名簿等、学内に分散している卒業生データを集約し、データ入力・統合作業を進める。また、決済方法の多様化を目指し、寄附システムの整備・改修を行う。

【成果目標】 財務基盤を強化し、安定的な自己収入の確保を実現する。

【KPI①】 京都大学基金の寄附受入額（累計） **【再掲】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	83億円	96億円	110億円	125億円
実績値及び見直し後のKPI	121億円	234億円	250億円	270億円

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

【ガバナンス改革】

ガバナンス面では、大学全体の将来計画について迅速な意思決定と着実な執行・検証を進めるため、平成29年度にすでに京大版プロボストを導入している。プロボストがカウンシル及びプロボストオフィスを中心に、総長・執行部と部局・学系等の間のトップダウンとボトムアップの連携・調整を行いつつ、戦略を立案・策定し、具体的な課題について検討を進めてきている。特に、指定国立大学法人構想に掲げた若手教員ポスト拡充のための施策やOn-site Laboratory事業、人社の未来形の発信、国際戦略等について取組の具現化を加速化させており、今後も大学の迅速な意思決定と経営改革・組織改革・人事改革遂行の中核として機能をしていく。

【教員の人事制度改革】

教員の人事面では、平成25年度から、大学全体としての教員の計画的定員削減の一部を原資として、「再配置定員」制度を続けている。これは、教育研究活動の活性化やグローバルリーダー育成等の機能強化に向けた取組を推進するために、全学的な視点から教員定員を戦略的に再配置するためのものである。定員の戦略的配置により、特に優れた部局の事業推進を支援するとともに、本定員の活用により、外国人教員や優秀な若手教員の増加にも取り組み、実績を積み重ねてきた。

また、国立大学改革プラン（平成25年11月文部科学省）の策定を受け、改革プランの一つとして掲げられた「人事・給与システムの弾力化」への対応として、適切な業績評価に基づく年俸制及びクロスアポイントメント制度を平成27年3月から導入した。

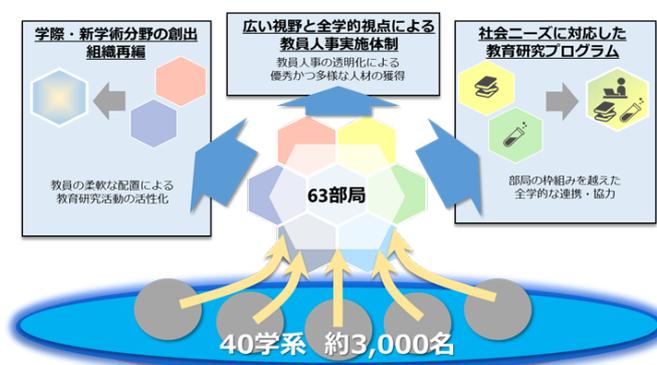
【年俸制とクロスアポイントメント制度導入の拡大】

本学の年俸制教員への処遇（給与）については職務給とインセンティブ手当及び業績一時金（賞与）からなり、3年に1回行われる定期評価と、学術賞受賞や外部資金獲得等による評価を実施することで評価結果を適切に処遇に反映している。また、年俸制については、シニア（61歳以上）教授を対象に適用者数101名（平成27年3月1日現在）からスタートしたが、その後医系助教全ての新規採用者や、国際高等教育院における外国人教員等へと適用を拡大し、現在の適用者数は238名（令和2年8月1日現在）である。その効果としては、シニア教員の流動性向上に一定の影響を与えていると考えられる。一方で、国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドラインに基づく新年俸制についても、学内に業績評価制度等検討会を設置し検討を進めているところである。

クロスアポイントメント制度については、教員としての身分を保持したまま他機関との出向契約に基づいて勤務する在籍出向型だけではなく、本学と他機関が個別に教員と労働契約を締結する双方向労働型も設けることで、海外の大学・研究機関などとのクロスアポイントメントについても想定した制度としている。また、クロスアポイントメントにより抑制された人件費をポイントで管理し、当該ポイントの範囲内で教員を雇用することも可能とすることで、教育・研究水準の維持や若手の育成なども図っている。制度設定以降の適用者数は延べ63名となり、令和2年8月1日現在で44名がクロスアポイントメントを実施している。その中にはカリフォルニア大学ロサンゼルス校など海外大学とのクロスアポイントメント（8件）も含まれており、今後海外研究機関との実施による国際連携への貢献も期待される。さらに、令和2年度からは民間企業とのクロスアポイントメント（3件）を開始しており、今後も積極的に実施することで民間企業との連携拡大・強化を目指す。

【学域・学系制度の導入】

従来、各部署（学部・研究科や研究所）単位で各々独自に行われてきた教員人事と定員管理を、平成28年度から学術研究分野を基礎に再編した新しい教員組織（学域・学系制度）へ移行し、人事採用の基準とプロセスの統一・透明化を進めてきた。これにより、全学の教育研究組織の効率的な改革が加速された。



図：学域・学系制度

4.3. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本補助金で実施する取組は、第4期中期目標期間の終了年度である令和9年度を見据えて策定した指定国立大学法人構想に基づく中長期計画であり、本補助金終了後も自己収入の拡大に向けた自助努力を図りつつ、学内資源の再配分を進めながら本事業を着実に継続推進していく。

特に、「On-site Laboratory事業」の推進については、本補助金を主要なスタートアップ経費として位置づけており、第4期中期目標期間は、海外パートナー大学・機関とのマッチングファンドや現地企業からの支援等により自立継続させていく予定である。

また、「産官学連携の新しい京大モデルの構築」については、本事業計画期間の前半に必要な初期費用について本補助金により支援を行い、3年後をめどに子会社の黒字化を図り、令和2年度以降は外部資金（共同研究費・特許知財収入等）及び自己収益による自走と拡大を目指す。

その他の取組については、学長のリーダーシップによる学長裁量経費やプロボスト裁量経費、機能強化経費等を最大限に活用し、第4期中期目標期間についても積極的に継続していく。特に「世界に伍する京大流大学運営事業」については、そもそも本構想を推進する上で必要不可欠な大学運営の実施体制であるため、自己資金「学長裁量経費や機能強化経費、間接経費」に加え学内資源（特に人的資源）の再配分を積極的かつ集中的に進め、戦略的な人員配置と安定的な体制維持を目指す。

5.4. 学長裁量経費・外部資金との連動

本学では「京都大学の改革と将来構想（WINDOW構想）」を着実に実現していくために、「京都大学重点戦略アクションプラン」を策定しているが、本補助金で実施する取組については、指定国立大学法人構想に係る取組として、同アクションプランに位置づけることにより、学長裁量経費や間接経費をはじめとする戦略的な経費を積極的に活用し、本補助金と連動させることとしている。また、本事業終了後についても、「~~4-3~~ 本事業終了後における取組の持続性の担保」に記載のとおり、学長裁量経費、外部資金や機能強化経費等を最大限に活用し、これらの取組を継続していくこととしている。

※（事業の位置付け）及び（追加の財政措置の必要性）については、「1. 大学全体の経営改革のビジョン」の「<取組の更なる高度化に向けて>」に記載。