

国立大学改革強化推進補助金（国立大学経営改革促進事業）
事業期間を通じた評価に関する調書

法人名：筑波大学

1. 経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPIの達成状況

1-1. 経営改革構想の実現に係る成果目標の達成状況

<p>構想名</p>	<p>学際性・国際性に秀で、体育、芸術分野を持つ総合大学としての独自性を活かし、絶えず新たな学問分野を切り拓く研究大学の実現を目指した経営改革の加速化</p>
<p>成果目標</p>	<p>世界最高水準の教育研究活動の展開</p>
<p>成果目標の考え方</p>	<p>1. 強み及び独自性のある分野（睡眠、計算科学、生存ダイナミクス、AI、サイバニクス等）を一層強化し、絶えず新たな学問分野を創出する。 2. リベラルアーツとトランスファラブルスキルに関する教育を充実し、全学的なプログラム制により、グローバル人材を育成する。 3. 「TSUKUBA」をSociety5.0の社会実装のための実験フィールドと位置づけ、他機関を含む研究リソースを最大限活用し、オープンイノベーションを加速する。 上記1～3の方策を展開するため、次の経営改革を推進する。 ○「大学経営改革室」を設置するとともに、戦略的な資源配分を行う。 ○人事給与システム改革の推進に加え、教員の戦略的配置を強化・加速する。 ○経営力強化方策に基づき、財務基盤を強化する。</p>
<p>成果目標の達成状況の把握・分析</p>	<p>1. 研究力強化 本学では、国内の大学では類を見ない独自の研究組織マネジメントとして、研究センターを級別に分類しており、学長を機構長とする研究戦略イニシアティブ推進機構において実施される5年毎の評価（3年目に中間評価）により、各研究センターの級の入替・廃止が行われるPDCAサイクルを構築している。令和3年度には、本システムの評価制度の下で「微生物サステナビリティ研究センター」が昇級し、また、幅広い分野で構成される「西アジア文明研究センター」が新たに設置され、本システムに加わった。このように本学では、研究全体の代謝を図り、新たな強み・特色を持続的に生み出すシステム改革の下、戦略的に一貫した研究推進体制を構築した結果、研究者の意識改革とともに、大学全体の底上げが図られている。これらの改革は、教・教分離が「文化」として根付いている本学ならではの強み・特色を発揮した先進性・先駆性が認められる取組であり、今後、教・教分離を導入している大学の研究推進体制のモデルとなるものと自負している。 世界級研究拠点（R1）の計算科学研究センターおよび生存ダイナミクス研究センターでは、本事業で、著名な外国人研究者等を本学に招聘するとともに、</p>

若手研究者を中心に海外の研究拠点に派遣を行うなど、世界最高水準の研究拠点に向けた国際ネットワークの構築が図られている。これらに加え、世界最高水準の拠点形成を恒常的に可能とする全学的組織である世界展開研究拠点形成機構に両研究センターが位置付けられたこともあり、今後さらなる進展が見込まれるとともに前述の改革の成果をさらに加速させている。

2. 人材育成

大学院を全学的に改組再編し、学校教育法第 100 条ただし書適用による研究科以外の教育研究の基本組織として、教育を担う「学術院」、研究を担う「系」及び専攻相当の組織である「研究群」による運営を行っている。これにより、学位プログラムを適切に管理し、効率的資源投入と効果の実現を推進する。

また、学位プログラムの教育の質を持続的に保証・向上させていくためには、全学的な教学マネジメントの確立が不可欠であり、教学マネジメント室を設置し、ルーブリックによる自己評価基準を用いた学位プログラムのモニタリング（毎年の点検）及びプログラムレビュー（数年おきの総合的点検・評価）を行い、研究型総合大学における教学マネジメントモデルの創出を目指している。

3. イノベーション創出

民間企業の研究開発投資のうち大学への投資を拡大するため、①企業の研究開発拠点の設置拡大、②組織対組織連携に向け企業トップと構想する大型テーマ拡大、③大型化を促進する規制改定：ストックオプション制度、調達迅速化、④大型投資を呼込む企業で実績を持つマネジメント人材の確保による産学共創プロデューサー組織（オープンイノベーション機構）の創設などを行った。これらの取組により、民間企業からの共同研究費の受入額は 2018 年度には 17 億円となり、国の未来投資戦略で掲げた 2014 年度比で 3 倍増という目標を 7 年前倒しで達成し、大型の共同研究の金額と全体に占める割合が増加した。

また、社会的要請の高い学問分野での共同研究開発を積極的に推進するため、開発研究センター制度を導入し、外部資金による事業運営を行う産学官の共同研究体制を構築した。2020 年度末までに 12 のセンターを設置し、社会還元型研究を推進している。今後も開発研究センターの設置を拡大し、地球規模的課題を解決するような研究成果を社会実装するために、更なる共同研究開発を推進する。

1-2. 経営改革構想の実現に係るKPIの達成状況

KPI①： Top10%論文割合（5年間平均）

【KPI①の達成状況】

	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	11.7%	11.8%	11.9%	12%
実績値	11.7%	11.7%	11.0%	10.7%

【KPIの①状況の把握・分析】

当該KPIの最終目標値である12%は、RU11全体における平成25～29年の5年間の平均が9%前後で推移している中、さらなる高みを目指す意欲的な目標である。TOP10%の実績値は、最終的なKPIに届かず、前年度よりも下回ってしまった。引き続き、論文投稿料等の一部を支援するプログラムや学内の研究ポータルサイトを活用した情報発信の強化を継続し、本学の研究者が投稿論文の研究内容をその査読者候補に予め説明する機会を増やすとともに、更に実績値を高めるため出版後の論文の露出を高める施策を新たに行い、共同研究や被引用機会の増加を促進する。

KPI②： 経常収益に対する寄附金収益の割合

【KPI②の達成状況】

	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	2.4%	2.6%	2.8%	3.0%
実績値	2.6%	2.7%	2.6%	2.3%

【KPIの②状況の把握・分析】

経営力強化方策の柱の一つである「外部資金獲得戦略」に基づき、大学活動を支援する多様な人材ネットワーク等を活用し、寄附金を着実に増加させている。令和2年度は、コロナ禍により十分な渉外活動ができないながらも寄附金受入額を前年度比で4億円増額させたが、KPIの2.8%には到達しなかった。なお、令和3年度についても、前年度同様に渉外活動が制限されており、KPIの3.0%には到達しなかったが、第4期中期目標でも寄附金（基金）獲得額をKPIに設定した上で、SNS等を活用しながら渉外活動を実施し、財務基盤の強化を図っていく。

KPI③： 国際共著論文割合（5年間平均）

【KPI③の達成状況】

	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	31%	32%	33%	34%
実績値	31.5%	32.6%	33.5%	33.2%

【KPIの③状況の把握・分析】

当該KPIの最終目標値である34%は、RU11全体における平成25～29年の5年間の数値が26～31%を推移している中、さらなる高みを目指す意欲的な目標であり、本学が研究大学として日本の研究を牽引することを意図したものである。その中で、令和2年度までの目標値を達成したものの、令和3年度の実績値はコロナ禍による国際共同研究の停滞等の影響により目標値を下回った。上記は5年間平均の数値であるが、単年度の数値で見ると国際共著論文割合では平成26年の27.7%、平成27年の29.6%から令和3年の32.2%に増加していることから、長期的な観点では本学の改革による成果が表れていると考えられる。

KPI④： 若手教員比率

【KPI④の達成状況】

	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	22%	23%	24%	25%
実績値	20.1%	21.0%	20.5%	21.1%

【KPIの④状況の把握・分析】

若手教員比率については、平成28年度以降減少傾向であったが、戦略的なポイント配分等による若手教員採用促進の結果、平成30年度に下げ止まり（平成29年度20.6%から0.5%減少）、年齢構成による増減はあるものの、令和3年度においては21.1%まで上昇した。KPIとして掲げた25%は下回ったものの、第4期中期目標でも若手教員比率をKPIに設定した上で、戦略的なポイント配分を引き続き実施するほか、KPIを達成するための人事計画を部局ごとに策定・実行し、若手教員比率の向上に向けて全学的に取り組んでいく。

2. 本補助金を活用した取組の実施に係る成果目標及びKPIの達成状況

取組① 研究循環システムの構築

2-1. 本補助金を活用した取組の実施に係る成果目標の達成状況

成果目標	R1（世界級研究拠点）に認定されている計算科学研究センター及び生存ダイナミクス研究センターについて、国際的な教育研究環境のさらなる強化を図り世界トップレベルの研究拠点に資する取組を行うことにより改革の成果をさらに加速
成果目標の達成状況の把握・分析	計算科学研究センター及び生存ダイナミクス研究センターでは、世界最高水準の研究拠点を目指しており、著名な外国人研究者等を本学に招聘するとともに、海外の研究拠点への若手研究者等の派遣やコロナ禍でのリモートによるワークショップの開催など、センターの国際活動の活性化・国際的プレゼンスの向上を図るための取組みを実施してきた。特に計算科学研究センターでは、2010年よりエジンバラ大学と連携協定を結び、国際ネットワークを構築してきたが、これまでの連携を基盤とした上でそれをさらに発展させ、医療に関係したインフォーマティクスである「計算メディカルサイエンス推進事業」（医計連携国際化事業）など、戦略的人員配置の下でこれまでにない異分野融合を行った結果、外部研究費獲得や新たな共同研究につながっている。

2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況

KPI①：R1（世界級研究拠点）のTop10%論文割合（5年間平均）の平均値

【KPI①の達成状況】

	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	14.4%	14.6%	14.8%	15%
実績値	13.9%	12.1%	14.7%	12.4%

【KPIの①状況の把握・分析】

令和2年度のKPIの実績値は令和元年度の実績値から大きく上昇しほぼ目標値に到達したが、令和3年度の実績値は前年度から下がり、最終的な目標値を下回った。今後実績値を向上するために、研究循環システムの評価に基づく資源配分に加え、新たに世界先導研究拠点として「RS」級のクラスを設けるなど、更なる重点的かつ戦略的な学内資源配分を行う。また、引き続き、論文投稿料等の一部を支援するプログラムや学内の研究ポータルサイトを活用した情報発信の強化を継続しつつ、本学の研究者が投稿論文の研究内容とその査読者候補に予め説明する機会を増やして採択への審査を高速化することによる出版論文数の向上を図るとともに、実績値向上のため出版後の論文の露出を高める施策を新たに行い、共同研究や被引用機会の増加を促進する。

K P I ② : R1 (世界級研究拠点) の国際共著論文割合 (5年間平均) の平均値

【K P I ②の達成状況】

	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K P I	35.8%	36%	36.2%	36.4%
実績値	35.4%	33.8%	33.4%	36.0%

【K P I の②状況の把握・分析】

当該KPIの最終目標値である36.4%は、RU11全体における平成25～29年の5年間の数値が26～31%を推移している中、世界級研究拠点としてさらなる高みを目指すという意欲的な目標である。残念ながらコロナ禍による国際共同研究の停滞等の影響により、最終的な目標値は未達成となったが、令和2年度の実績値33.4%からは大きく数値が上昇した。今後さらに国際共著論文の割合を高めるため、海外渡航支援や国際テニユアトラック制度などの国際共同研究を促進するための学内支援を継続するとともに、「研究循環システム」に世界トップレベル研究拠点を支援するための最上位のクラス「RS」(世界先導研究拠点)を設け、より重点的かつ戦略的な学内資源配分を行い、国際プレゼンスを高めていく。

取組② アスレチックデパートメントの体制整備

2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況

成果目標	健全な大学スポーツの確立及び経営資産としての発展
成果目標の達成状況の把握・分析	平成30年度に「アスレチックデパートメント（AD）」を設置し、複数の部活をモデルとして選出して「安全・安心」「学業両立」「社会貢献」に関する充足度調査とその向上を目指したプログラムを展開している。令和元年度に実施した3回の調査結果では、KPIとしていた6を上回る結果となり、顕著な取組効果が認められていた。令和2年度はコロナ禍により活動が制限され、地域との繋がりを作るプログラムの実施が困難となったが、学生アスリートのストレスチェックを実施し、危険領域に達した学生アスリートには個別に対応を行った。また、コロナ禍の無観客試合に伴い、試合のオンライン配信プロジェクトを始動した。令和3年度は、地域の学校の運動部活動支援活動プログラムに参加することで学生の「Community Well-Being」の充足度を向上させ、地域社会との連携をさらに深める契機として、大学の経営資産になることを目指している。

2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況

KPI①：定期アンケート（数値化）に基づく「安全・安心の徹底（Well-Being）」に関する指標の平均値

【KPI①の達成状況】

	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	Well-Being 平均値 5	Well-Being 平均値 6	Well-Being 平均値 8	Well-Being 平均値 10
実績値	Well-Being 平均値 5	Well-Being 平均値 6.7	Well-Being 平均値 7.8	Well-Being 平均値 8.4

【KPIの①状況の把握・分析】

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による学生の活動に対する制限や大会の中止の影響で、KPIが目標値に達さなかった。特に周囲の人や地域とのつながりを維持することが難しかったことや大会中止により日々の練習の目標を失ったことが大きく影響していると考えられる。そのため、令和3年度は地域貢献プログラムの実施に注力し、地域の学校の運動部活動支援活動プログラムに参加するなど、地域との繋がり認識による学生のWell-Being向上に取り組んだものの、7月以降は第5波、第6波の影響により地域の中学校への部活支援の実施が不可能であったことから、学生アスリートが地域貢献を実感する機会が乏しく、結果KPIを下回った。しかしながら、毎年実績値は上昇しており、ADの提供するプログラムと支援はWell-Beingの向上に寄与していると理解できる。

取組③ 筑波大学の将来構想の策定

2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況

成果目標	2019年度までに経営基盤強化のための具体的な改革案の検討・提言
成果目標の達成状況の把握・分析	将来の経営基盤の強化のために、第3期中に実施できる改革方策や、第4期を見据えた改革方策について検討を行った。具体的には、企業経営者等の外部有識者を加えた教職協働体制による大学経営改革室での各室員からの意見を基に、海外大学におけるスタートアップ支援の実情およびリカレント教育に係るニーズ調査等を実施し、平成30年度に学長へ中間報告を行った。令和元年度は、第4期を見据えた将来ビジョンを検討しつつ、前年度に提案のあった各取組について、ビジョンとの関連性を踏まえた企画案としてパッケージで検討を行った。また、各方策の検討と併せて、各方策を実行するための大学経営を担う人材育成の方法についても検討を行い、学内教職員との意見交換の場を設けるなど、将来ビジョンについての情報共有を図りながら、学長への最終報告を行った。

2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況

KPI①：改革案の提言

【KPI①の達成状況】

	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	第3期中に実行する改革案を提言 (中間まとめ時)	第4期を見据えて実行する改革案を提言 (最終報告時)	—	—
実績値	学長への中間報告を実施	学長への最終報告を実施	—	—

【KPIの①状況の把握・分析】

平成30年度においては、各室員からの意見を基に、海外大学調査およびニーズ調査等を行い、学長へ中間報告を行った。令和元年度は、これまでの意見を踏まえ、第4期を見据えた経営基盤の強化方策として何が必要か、また、本学の独自性を活かした将来ビジョンはどうあるべきか、といった観点から、経営基盤を強化するためのパッケージ型の企画案として検討を行い、学内教職員との意見交換を行いつつ、学長への最終報告を行った。本取組における議論の一部は指定国立大学法人構想にもつながっており、これをもとに第4期中期目標期間における指定国立大学法人へ申請し、令和2年に指定を受けたことから、順調に進捗したと考えている。

取組④ 戦略的人的資源配分による機能強化

2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況

成果目標	強み・特色である研究分野の充実強化
成果目標の達成状況の把握・分析	「戦略的分野拡充ポイント」、「全学戦略ポイント」及び「循環型戦略管理ポイント」による戦略的なポイントの配分を進め、戦略的配分数（KPI①）及び若手教員採用数（KPI②）について、KPIとして掲げた数値を大幅に上回り達成した。なお、戦略的なポイント配分にあたっては、各部局からの要望について学長及び関係副学長による厳正な審査を行い、大学の機能強化に資すると判断されたものを採択している。また、教員の採用においても、十分な研究業績を有する者であるか等の観点で厳格な審査を行っており、これらの点からも、成果目標である本学の強み・特色である研究分野の充実強化が十分に達成できたといえる。

2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況

KPI①：戦略的配分人数（平成30年度以降の累計）

【KPI①の達成状況】

	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	25人	50人	75人	100人
実績値	38人	93人	143人	157人

【KPIの①状況の把握・分析】

「戦略的分野拡充ポイント」、「全学戦略ポイント」及び「循環型戦略管理ポイント」による戦略的なポイントの配分を進め、KPIを大幅に上回り達成した。なお、戦略的なポイント配分にあたっては、各部局からの要望について学長及び関係副学長による厳正な審査を行い、大学の機能強化に資すると判断されたものを採択している。

KPI②：若手（40歳未満）教員採用数（平成30年度以降の累計）

【KPI②の達成状況】

	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	90人	180人	270人	360人
実績値	116人	222人	306人	401人

【KPIの②状況の把握・分析】

「循環型戦略管理ポイント」をはじめとした戦略的なポイント配分等の取組により若手教員の採用が促進された結果、KPIを大幅に上回り達成した。なお、教員の採用にあたっては、各部局における選考について、人事担当副学長を委員長とする人事企画委員会において十分な研究業績を有する者であるか等の観点で厳格な審査を行っており、本学の強み・特色である研究分野における機能強化へ向け、取組が順調に進んでいる。

取組⑤ 寄附金（基金）獲得体制の強化

2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況

成果目標	平成33(令和3)年度までの4年間で寄附金（基金）収入を総額6億円獲得
成果目標の達成状況の把握・分析	本補助金を活用してファンドレイザー3人を増員し5人体制としたことで、綿密な企業とのリレーションが可能となり、寄附金の増額につながった。令和3年度末時点で、目標金額を大きく上回る約11.9億円の寄附金を獲得した。増額の要因としては、令和2年度の「新型コロナウイルス流行に伴う『学生のための緊急支援金』」をはじめとする各種基金募集活動により約4億4200万円（単年度で過去最高額）を、また、コロナ禍における学生支援のためにクラウドファンディングにより約1億6690万円を集めたことが大きい。さらに、ファンドレイザーが中心となり地域の企業等へ困窮学生のための食料物資の提供願いに赴き、約30トンの寄附を得られ、頂いた食料を令和2年1月と2月に延べ約4700人へ配布した。（令和3年3月5日 事務連絡 文部科学省高等教育局 総合教育政策局「経済的に困難な学生等に対するきめ細かな支援について（依頼）」に掲載）

2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況

KPI①：寄附金（基金）収入

【KPI①の達成状況】

	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	130,000 千円	140,000 千円	150,000 千円	180,000 千円
実績値	167,892 千円	199,674 千円	442,173 千円	387,402 千円

【KPIの①状況の把握・分析】

平成30年度から令和3年度までのすべての期間においてKPIの目標値を達成した。ファンドレイザーによる渉外活動およびSNS等を利用した情報発信により、新たなステークホルダーの呼び起こしに成功した成果であり、財務基盤の強化へ向け、取組が順調に進んでいる。

3. 本事業終了後における経営改革構想の展開

本事業により平成30年度に設置された大学経営改革室において検討を進めた将来構想に基づき作成された指定国立大学法人構想調書により、令和2年に第4期中期目標期間における指定国立大学法人の指定を受けるに至った。この構想を実現するため、第4期中期目標期間においては大学経営改革室を改組し、学長直轄の独立部局として大学経営推進局を設置する。

大学経営推進局は、教職協働型かつ外部有識者を構成員として加え、学長のリーダーシップのもとで学長のブレインとして、持続的かつ発展的な大学経営及び大学の財政基盤強化を実現することをミッションとする組織である。具体的な内容としては、中長期的な大学ビジョンおよびリソースの最適化を含めた法人経営策の策定やそのアクションプランの提案と、そのモニタリングとそれに基づいた改善案の提案、さらに、大学IRの本格的な基盤整備とその積極的な活用により、本学が潜在的に有する学内横断的な課題の同定と政策的なアクションプランの策定を行う。これらを実行することにより、本学の教育、研究のみならず大学経営の強化・高度化を推進するとともに、定量的に可視化されたエビデンスに基づいた学内組織への戦略的リソース配分・投資の最適化といったより高度な大学経営を実現する。また、大学経営推進局の構成員は兼務により配置されるため、主たる業務に従事しつつ大学経営に携わることで、将来の大学経営を担う学内人材を段階的に育成する機能を併せて有する。

大学経営推進局を設置することにより、大学教員ならびに事務職員がより高度な大学経営を推進するモデルを先駆的に社会へ示すことができるほか、自己点検・評価結果の情報発信により、学生等だけでなく産業界や地域・国際社会等といったステークホルダーとのエンゲージメントのさらなる強化が期待できる。また、本補助金を活用し、本学における「経営力強化方策」の各戦略の取組をさらに推進・加速させてきたが、「外部資金獲得戦略」、「収益的事業の展開」及び「人事戦略」を新たに策定し、多様な財源を確保することで、引き続き財務基盤の強化を図っていく。