

**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：東京工業大学

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

構想名	「次世代人事戦略」と「エビデンスに基づく革新的経営戦略」による新たな国立大学法人経営モデルへの挑戦
成果目標	好循環の本格稼働
成果目標の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ● 本学は、指定国立大学法人として、世界の有力大学と同様に経営の観点をもった大学運営を実現し、将来的にも自立した大学経営を行うことで、世界最高水準の教育研究活動を展開していくことを目指している。 ● この自立した大学経営には「卓越した教育・研究による『学知の創造』」と「戦略的社会連携による『学知の社会実装』」を持続させる「好循環」が不可欠であると考え、本経営改革を促進することで好循環を本格稼働させ、定着させることを本構想の成果目標として設定した。
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>成果目標を具現化するために経営改革の3本柱として掲げた「大学経営システム改革」「教育・研究システム改革」「社会貢献システム改革」を学長のリーダーシップの下で推進した。これにより、多様な社会連携を通じて獲得した資金を含め、各種資源を戦略的に活用し、未来への投資として教育研究等の基盤を強化することで、好循環を本格稼働させることができた。以下に具体的な達成状況を示す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「大学経営システム改革」として、好循環を稼働させるために必要となる人材・資金の活用に繋がる各種施策を展開した。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 総括理事・副学長（プロボスト）をオフィス長とする「戦略的経営オフィス」を令和2年4月に設置し、エビデンスに基づく戦略的経営やステークホルダーへの説明責任に資するため、法人本部・各部局における資金の流れやコスト・効果の分析を開始した。 ✓ 戦略的経営オフィスの主導により、電子申請システムを導入し、教職員の事務処理に係る時間の削減やデータの利活用の促進に向けて、業務フローの見直しと電子化を一体的に推進した。 ✓ 次世代人事戦略として、本経営改革を次世代にわたって連鎖させていくためにマネジメント人材育成研修を開始するとともに、人材の活用をより一層図るために以下のとおり人事制度の改革を行った。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新たな年俸制の導入を機に全ての大学教員に年俸制を適用し、業績評価の結果を適正に処遇に反映させることによるモチベーションの向上を図れるようにした。 ➢ 第3の職種（常勤職員）としてマネジメントに特化した「高度専門職員」を創設し、経営参画能力を持ち非定常業務への対応力のある人材や運営・経営企画・立案を行う人材の登用を開始した。 ➢ 技術職員のキャリアパスを見直し、より上位の職階として、新たに「主幹技術専門員」及び「上席技術専門員」を新設した。

- 「教育・研究システム改革」として、次の好循環につなげるために各種資源を教育研究等の基盤に投入し、若手研究者の研究環境の充実や新領域の開拓を進めるとともに、重点分野等の活動を推進した。
 - ✓ 約100名の技術職員を集約した組織として、令和2年4月に「オープンファシリティセンター」を整備し、研究設備の共用を統括する役割を担わせることで、技術支援及び共用設備の利用環境の向上を図った。
 - ✓ 教員人事ポストの全学管理・運用体制を活かして、若手教員を増員（15ポスト）するとともに、女性教員限定の公募（10ポスト）を行うなど、多様性も拡大しつつ人的資源を増強した。
 - ✓ 採用直後の若手教員を基礎研究機構において一定期間研究に専念させ、練り上げた挑戦的な新テーマに対して審査を経て研究費を配分することで、本学の長期的な研究力向上を図った。
 - ✓ 新領域の開拓として、尖った研究を推進する研究ユニットを新たに9件設置するとともに、「未来の人類研究センター」等を新設した。また、未来社会DESIGN機構においては、未来社会像・未来シナリオを社会に発信し、その実現に向けた研究テーマを異分野融合チームで推進した。
 - ✓ 本学の重点分野について、企業とのコンソーシアムや3つの卓越大学院プログラムの創設に留まらず、統合エネルギー科学に関しては「ゼロカーボンエネルギー研究所」を設置するなど活動を強化した。

- 「社会貢献システム改革」として、社会連携機能を高め、好循環の稼働に必要な資金を獲得するため、体制や活動の強化を図った。
 - ✓ 学長をオフィス長とする「アドバンスメントオフィス」を令和2年4月に設置し、レピュテーション向上やブランディング強化のための広報戦略の展開や学長のトップセールス強化に向けた取組を開始した。
 - ✓ ステークホルダーとの対話のためのツールとして、分かりやすい形で経営状況や本学が創出した価値等を掲載した「統合報告書」を発行した。
 - ✓ ファンドレイザーが中心となって、寄附者にとって魅力のある新たな寄附メニューや企業向けプログラムの開発を行い、寄附獲得を促進した。
 - ✓ オープンイノベーション機構（OI機構）のマネジメントにより「協働研究拠点」を新たに9拠点設置し、共同研究契約に「戦略的産学連携経費」を計上することで、間接経費相当額40%以上を実現した。
 - ✓ 子法人として「株式会社 Tokyo Tech Innovation」を令和2年4月に設立し、コンサルティング・研修等による本学の知の社会実装機能を高めた。
 - ✓ 本学の活動が社会から見てより一層の信頼を得られるよう、格付機関の株式会社格付投資情報センター（R&I）による格付を新たに取得した。本学の格付は「AA+」であり、令和3年3月時点のR&Iの格付において日本国（外貨建発行体格付、自国通貨建発行体格付）と同格である。
 - ✓ このほか、全ての課程で授業料を改定（年額535,800円から635,400円）し、社会連携により得られた資金と合わせて経営基盤を強化した。

- 以上のとおり、好循環を本格稼働させたことに加え、田町キャンパス再開による75年間にわたる超長期的な収入が見込めることになり、好循環を持続的に稼働させていく目処が立った。

1-2. 経営改革構想の実現に係るKPIの達成状況

KPI①： 戦略的資金額

【KPI①の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	1.7億円	2.3億円	2.9億円
実績値	2.98億円	2.39億円	3.12億円

【KPIの①状況の把握・分析】

戦略的資金の原資となる東工大基金と戦略的産学連携経費の獲得に努めている。東工大基金に関しては、ファンドレイザーを中心に、新たな寄附メニューや寄附プログラムを企画し、企業や同窓生へのアプローチを積極的に行った。また、戦略的産学連携経費は、01機構がマネジメントする協働研究拠点における共同研究契約やコンサルティング業務等に対する対価を獲得する共同事業制度を導入し、直接経費の40%以上となる間接経費相当額を獲得し、KPIを達成した。さらに、田町キャンパス土地活用事業の企画及び事業者選定を進めた結果、令和8年から75年間に亘り年45億円を得ることが決定し、好循環を稼働させる原資を超長期的に確保できる目処が立った。

KPI②： 研究ユニット設置数

【KPI②の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	16件	18件	20件
実績値	17件	19件	22件

【KPIの②状況の把握・分析】

将来のイノベーション創出につながる戦略的投資として、最先端研究を卓越した研究リーダーが推進する「研究ユニット」について、大学からの強力な支援により、これまでに22拠点設置しKPIを達成した。令和元年度から令和3年度にかけては「AIコンピューティング研究ユニット」「福島復興・再生研究ユニット」「量子航法研究ユニット」等を設置し、新たな領域を開拓するための研究体制を充実させた。これらは、いずれも産業界から注目されている分野であり、世界トップレベルの研究成果とともに産業界との連携も期待できる。また、飛躍的な進展を期した「全固体電池研究ユニット」については、令和3年度に全固体電池研究センターに昇格させている。

KPI③：国際共著論文比率

【KPI③の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	33.5%	34.5%	35.0%
実績値	34.73%	35.80%	37.63%

【KPIの③状況の把握・分析】

国際協働による新たな知の創出及び国際的なプレゼンス向上の状況として本KPIを設定している。

大学が総力を挙げて「世界の研究ハブ」を実現するために構築した「Tokyo Tech World Research Hub Initiative (WRHI)」では、この3年間で、海外トップクラスの研究教育機関から外国人研究者をフルタイムで45名雇用し、クロスアポイントメントで173名を雇用したほか、21名を短期招聘し、国際共同研究を推進した。この期間でのWRHIにおける国際共著論文数は322報であり、質・量とも高い成果を上げており、国際性の高い優れた研究を行っている。

このWRHIやWPI拠点等をはじめ、全学で国際的な研究活動を推進した結果、KPIを上回る実績をあげている。

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「次世代人事戦略及びエビデンスに基づく大学経営システム改革」

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	次世代人事戦略及びエビデンスに基づく大学経営への転換
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>次世代人事戦略として、大学教員に関する新年俸制を導入し、在籍中を含む全ての大学教員に業績評価に基づく年俸制を適用するとともに、第3の職種（常勤職員）として高度専門職員の創設、技術職員の上位職の創設、次世代を担う教員を対象とするマネジメント人材育成研修の立ち上げを行った。</p> <p>また、エビデンスに基づくマネジメントを推進するため、「戦略的経営オフィス」を設置し、オフィス長（総括理事・副学長（プロボスト））の下、常勤教員2名、特任教員4名、関係課長3名等からなる体制を構築した。同オフィスが旗振り役となってIR情報も活用した大学本部・各部局等のコスト分析、業務フローの見直しと合わせた各種電子申請システムの導入など、資源を戦略的・効率的に運用する大学経営への転換を図ることができた。</p> <p>さらに、コロナ禍における在宅勤務等の経験を踏まえ、DX推進体制を整備し、よりデータ活用やセキュリティ強化を伴う業務改革を推進した。</p>

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：新俸給制度等の導入

【KPI①の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	大学教員に関する新俸給制度等の検討	大学教員に関する新俸給制度等の導入、教員以外の職に関する新俸給制度等の検討	教員以外の職に関する新俸給制度等の導入
実績値	大学教員に関する新年俸制度を導入する方針を決定、教員等以外の新たな職（高度専門職）及び技術職員の上位職を検討	令和2年10月に新俸給制度導入、教員以外の新たな職（高度専門職員）のうちマネジメント教員についても同制度の対象として規則施行	令和3年10月にマネジメント教員を3名採用、同3名は令和4年1月から新俸給制度へ切替

【KPIの①状況の把握・分析】

各年度においてKPIを達成し、制度の適切な実運用を進めた。令和元年度に、全学的な俸給制度として、業績評価とその反映を軸とした新たな年俸制を導入し、教育職（一）が適用される全大学教員に適用する方針を定めた。その後、部局長等との意見交換を重ねつつ制度設計を進め、令和2年10月に関係規則を施行した。令和3年度は、令和4年1月以降の年俸額に反映するため、対象者の業績評価を行った。

さらに、マネジメントに特化した新たな職（高度専門職員）及び技術職員の上位職を令和2年10月に創設し、関係規則を改正した。なお、高度専門職員のうちマネジメント教員については新俸給制度の対象として制度を整備し、令和3年度に3名を採用した。

K P I ② : マネジメント人材の育成

【K P I ②の達成状況】

	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	10人	20人	30人
実績値	8人	23人	33人

【K P I の②状況の把握・分析】

国際アドバイザーボードからの意見を踏まえ、経営改革を次世代に連鎖させていくためにマネジメント人材育成研修を開始した。有志教員に大学経営の現場をシャドーイングさせる機会を提供するとともに、当該教員を含め、学長・理事・部局長から推薦された若手教員を第1期生とし、全3回の学内研修、約5か月のグループワークや大学経営上の課題に関する提案の発表会を行った（令和3年度は第2期を開始）。

加えて、Imperial College Londonと連携し、アカデミックリーダー育成プログラムを構築した（コロナ禍の影響を鑑み、令和4年1月にオンラインにて実施）。

コロナ禍により活動の制約があったものの、ビデオ会議やチャットを活用することでKPIを達成した。

K P I ③ : 廃止事業等の割合

【K P I ③達成状況】

	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	—	5%	10%
実績値	—	6.0%	10.1%

【K P I の③状況の把握・分析】

令和2年度予算、令和3年度予算の編成作業において、重点施策実施経費や学長裁量経費のうち、継続事業について各本部に対しヒアリングを実施しつつ、事業間での重複や各事業の達成状況を踏まえ見直しを行った結果、令和元年度の総事業218件と比べて22件の事業を廃止し KPI を達成した。なお令和4年度においては事業の大括り化を実施し、更なる事業の見直しを行った。

また、事業の見直しと並行して、様々な事務処理の業務プロセスを明らかにし、適切にデジタル化・効率化を行うための業務フローの可視化をこれまでに14件行ったほか、可視化が完了した業務は順次システム化等を実施するとともに、国立大学初となる全学規模での Slack/Boxの導入など、全学を挙げてDXを推進した。

取組②「東工大の魅力を凝縮した教育・研究システム改革」

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	若手研究者の研究環境向上
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>若手研究者に長期的視点に立った研究を行うことの重要性を認識させ、自らが見出した独創的な研究課題に挑戦できる環境を構築した。具体的には、基礎研究機構に「広域基礎研究塾」を新設するとともに、「専門基礎研究塾」を2塾追加して、若手教員を全学から集め、研修会や研究に専念させる仕組みを整備し、挑戦的な新研究や研究者間のネットワーク構築を支援している。</p> <p>また、将来のイノベーション創出を見据え、若手研究者が未来の人類や社会との関係を意識して研究を遂行できるよう、未来社会DESIGN機構等の活動を推進するとともに、令和2年4月に設置したオープンファシリティセンターにおいては、若手研究者のための共用研究設備や活動スペースを充実した。</p> <p>さらに、若手研究者の卵である博士学生の教育研究環境や経済的支援も重点分野を背景とした3つの卓越大学院の設置等を通じて向上させるとともに、助教ポストを15名増加することでキャリアパスを拡大した。</p>

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

KPI①：一定期間研究に専念した若手研究者数

【KPI①の達成状況】

	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
実績値	36人	54人	76人

【KPIの①状況の把握・分析】

基礎研究機構の広域基礎研究塾においては、採用後の若手研究者が業務から3ヶ月離れ、社会的な期待や責任を自覚し自らの学術的興味に基づいて独創的な研究課題を見出す機会を提供した。塾生は自身のキャリアを考えたり、研究テーマの掘り下げや分野を超えた研究者ネットワークを形成したりするとともに、塾生が提案した新研究テーマに対し、審査の上で研究奨励金を配分して、挑戦的研究を後押しした。

また、傑出した研究者を塾長に据えて、若手研究者が自由な発想で研究活動を行う専門基礎研究塾においては、細胞科学分野に加え、量子コンピューティング分野及び有機化学分野を新設し、関連分野の若手研究者を受け入れたことで、KPIを達成した。

KPI②：共用化された研究設備数

【KPI②の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	550件	570件	600件
実績値	606件	606件	717件

【KPIの②状況の把握・分析】

全技術職員が所属していた技術部を改組し、オープンファシリティセンターを令和2年4月に設置した。これにより、設備共用や技術支援人材の育成機能を統括することが可能となったことで、研究者の利便性の向上、設備やスペースの効率的な運用、学外利用の活性化による外部資金の獲得、技術支援人材のキャリアパスや処遇の向上等に係る施策を一体的に進め、KPIを達成した。また、同センターが中心となり、令和2年度「先端研究基盤共用促進事業（コアファシリティ構築支援プログラム）」に申請し、採択を受けたことを機に、「統合設備共用システム」の開発、高度技術専門人材養成制度の創設、ファシリティステーションの設置等を推進した。

KPI③：学長裁量スペース単位数（1単位＝25㎡）

【KPI③の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	1,400単位	1,500単位	1,600単位
実績値	1,558単位	1,575単位	1,622.5単位

【KPIの③状況の把握・分析】

学長裁量の資源を飛躍的に増強するため、スペースマネジメントの段階的な強化を行い、KPIを達成した。具体的には、スペースチャージの運用を拡充し、配分基準を超過している部局に対してはスペースの移管計画書の提出を求め、配分基準に応じた累進課金を開始した。また、残置物や設備故障等により有効に使用されていない部局等のスペースを徹底的に調査し、学長裁量スペースへの移管を進めた。なお、確保した学長裁量スペースは、新しい研究領域を開拓する研究ユニットの活動拠点の整備、若手研究者のためのファシリティステーションの整備、新たに導入するスーパーコンピュータの設置場所など、学長の主導により戦略的に配分することができた。

取組③「東工大のリソースをフル活用した社会貢献システム改革」

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	学知の社会実装を通じた社会貢献による経営基盤強化のための資金獲得
成果目標の達成状況の把握・分析	取組①で進める効率的な大学経営と対をなす形で、国内外におけるレピュテーションの向上及び学外からの資源獲得を強化するため、令和2年4月に「アドバンスメントオフィス」を設置した。オフィス長（学長）の下に、学長特別補佐及び副学長計4名、常勤教員3名及び高度専門職員1名、部課長等9名を配置し、広報戦略の推進やトップセールスに関する施策を展開した。 また、同オフィスの活動と連動して、OI機構等による産学連携収入の獲得や個人・企業からの募金活動を推進した。このほか、新設の子法人による社会人教育、田町等の土地活用事業の立案、格付け取得、ベンチャー育成・支援等、社会貢献や経営基盤の強化に係る多様な活動を行った。

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：学長等のトップセールス件数

【KPI①の達成状況】

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	30件	40件	50件
実績値	32件	43件	88件

【KPIの①状況の把握・分析】

企業のトップ層等に対して、学長が本学のビジョンやアクションプラン、教育研究の特色等を直接紹介する「トップセールス」を展開した。コロナ禍により対外的活動に大きな制約を受けたが、アドバンスメントオフィスが、教職協働により訪問先企業に関する情報収集や本学との関わりを多角的に分析するなどサポートを行い、KPIを達成した。なお、令和3年度には、同オフィスと戦略的経営オフィスが連携し、本学の実績と社会貢献について財務情報・非財務情報を分かりやすく記載した「統合報告書」を発行し、トップセールスをはじめステークホルダーとの対話の際に活用している。

K P I ② : 産学連携収入

【K P I ②の達成状況】

	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	28.9億円	31.3億円	33.8億円
実績値	33.5億円	30.42億円	33.94億円

【K P I の②状況の把握・分析】

URAによるフォロー体制のもと、学長等によるトップセールスを行い、組織対組織の連携と大型共同研究の誘致や戦略的産学連携経費の適用を進めてきたが、新型コロナウイルスの影響を受け、企業への訪問等が制限されたことなどにより、令和2年度ではKPIは未達となった。そのため、令和3年度ではKPIの達成に向け、教員が定年年齢に囚われず協働研究拠点で活動できるよう設置要件を緩和したところであるが、さらに、従来開催してきた産学連携関係のイベントを一同に揃えて2日間にわたりオンラインで開催し、新規の共同研究先を模索したり、学長のトップセールスを強化したりするなど、大型共同研究の獲得を目指す取組を推進することでKPIを達成した。

K P I ③ : 東工大基金への寄附金等累計額

【K P I ③の達成状況】

	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	95億円	102億円	110億円
実績値	92億円	97億円	102億円

【K P I の③状況の把握・分析】

東工大基金獲得のために、担当副学長を含む5名のファンドレイザーを中心に、3年間で10件の寄附メニュー等の創設、各種手続・問合せのオンライン化や広報活動の充実等を図るとともに、国内外の企業や同窓会へのアプローチを積極的に行った。KPIについては新型コロナウイルスの影響により活動の制約を受けたことで現時点では未達となっていることを受け、卒業生が経営する企業約300社へのDM・電話での案内など抜本的な対策を行った。合わせて、産学連携寄附プログラム（約326百万円）、遺贈による寄附（約115百万円）のように多額の寄附を集めることに成功している活動についても更なる充実を図り、東工大基金の増強を進めていく。

3. 本事業終了後における経営改革構想の展開

本学が進める経営改革は、指定国立大学法人構想に掲げる「卓越した教育・研究による学知の創造と戦略的社会連携による学知の社会実装の『好循環』」の実現を促進させるものであり、本事業においては、学長によるトップセールスを推進する「アドバンスメントオフィス」やプロボストの下で資源の活用を進める「戦略的経営オフィス」等を整備し、『好循環』を本学のシステムとして定着させ、その本格稼働を開始することができた。

本学は、第4期中期目標期間において、学生の心に世界を変える「志」を育み、俯瞰力やリーダーシップが身につく卓越した教育を行うとともに、研究者が生き生きと研究できる環境を提供し、その中で、人々が目をみはるような、そして将来の社会基盤となるような革新的な研究成果を数多く生み出していくことを基本方針としている。

これを高い水準で実現するためには、本事業により形成した経営基盤をもとに、国費のみならず社会からの資金の獲得をいっそう進め、学長のリーダーシップによる戦略的な資源配分を通じて最大限の効果をあげることが肝要となるが、具体的には以下の施策を推進することを本学の中長期戦略に設定している。

- 大学のブランディング・レピュテーション向上のための広報戦略を立案し学長自身のトップセールスを企画する「アドバンスメントオフィス」の活動等を通して、本学の実績と社会貢献について財務情報・非財務情報を合わせて発信する「統合報告書」の発行や学生・産業界との対話を継続的に実施するなど、本学のもたらす効果や本学の魅力を社会に発信する。
- 学長主導による積極的な社会連携活動を展開して、産学連携活動を通じた資源獲得のみならず、東京工業大学基金の増強や田町キャンパス等の保有資産の有効活用等の多角的な方法により財務基盤を強化し、産学連携等収入、寄附金収入及び財産貸付料等収入額の合計額を令和9年度に令和元年度の20%以上増加させる。
- 「戦略的経営オフィス」を中心に法人経営や各部局等の教育研究にかかるコストと効果の多角的な分析等のエビデンスを重視した財務マネジメントを確立・活用しつつ、財務見通しと経営戦略に基づく、戦略的・重点的な資源投入等を推進する。
- 新たなイノベーションを起こしていくため、キャンパス再開発を通じて、本学が生み出す知、人及び資金が3つのキャンパスを循環し、さらにキャンパス外との有機的、発展的な産学官連携のネットワークに繋がる、本学ならではの「キャンパス・イノベーションエコシステム」の構築を順次進める。
- 長期的な展望に基づく法人経営を実現する先進的なガバナンス体制を維持していくために、専門人材の知見を活用するとともに、法人経営を専門的に担える人材の継続的な育成を図る。

以上を通じて『好循環』の駆動力を格段に向上させることで、「次の知的資産」の源泉となる教育研究基盤へ投入可能な戦略的資金を年間20億円程度まで高める。そして中期目標期間はもとより超長期的な発展を目指し、これまで以上にステークホルダーとの対話を取り入れたガバナンス体制により各種資源を戦略的に活用し、顕在化している社会課題の解決のみならず、人々が望む豊かな未来を切り拓く新たな知と人材を継続的に生み出していく。