

令和4年度国立大学改革・研究基盤強化推進補助金計画調書
(国立大学経営改革促進事業)

法人番号：64

法人名：国立大学法人岡山大学

構 想 名	価値創造ナレッジマネジメントオフィス（アジャイル型）を活用した大学経営改革とイノベーションエコシステムの構築	支援対象	①
構 想 概 要	岡山大学長期ビジョン実現に向け、強みのある研究分野への重点投資による外部資金獲得を通じ資金の好循環を実現し、教育研究の活性化を図る。先行実施するアジャイル型運営組織「IMaC」に加え、大学経営の戦略・戦術を先導する「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」を学長直下に創設し、組織イノベーションを加速させる。		
<p>1. 大学全体の経営改革のビジョン</p> <p>(1) ビジョン実現に向けた大学経営改革の方向性</p> <p>岡山大学では、第4期中期目標期間において、「岡山大学長期ビジョン2050：地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」ならびに「岡山大学ビジョン3.0：ありたい未来を共に育み、共に創る研究大学」を掲げた。</p> <p>このビジョン実現に向けて、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深化させ、人材・資金・環境の三位一体の大学改革を推進して研究力を向上させ、「総合知」の拠点として産官学協働のイノベーションエコシステムを加速し、地方国立総合大学として、地域循環共生圏の実現に向けた新たな事業モデルを発展させることで社会にインパクトを与えていく必要がある。そのためには、新たな価値創造を担う大学組織や経営の在り方をトランスフォームさせる大学経営改革が急務である。</p> <p>第3期中期目標期間後半において本学は、SDGsへの貢献を大学経営の中核に置くSDGs大学経営に取り組み、教育研究・産学共創を一体的に改革し、マルチステークホルダー・エンゲージメントを強化することで、大学の特色と強みを際立たせた新たな事業モデルを展開し、財源の多様化を図るとともに、自律的な大学経営に転換する準備を重ねてきた。</p> <p>新たな事業モデルの展開に向けて、平成30年度には医工連携・文理横断によるヘルスシステム統合科学研究科を新設し、令和3年度にはSociety5.0 for SDGs の実践的工学教育を担う新工学部の改組で、木造建築に軸を置いた建築教育プログラムの新設と、AI・IoT・データサイエンスの一体的教育改革を行った。</p> <p>令和元年度には、地域のDX化を担う人材を育成する岡山県寄附講座「おかやまIoT・AI・セキュリティ講座」の開講、令和2年度には、全学のデータサイエンス研究者集団の応用研究拠点である「サイバーフィジカル情報応用研究コア（Cypher）」と、企業と研究者の共同研究の場「おかやまAI・セキュアIoT共創コンソーシアム（OASIS）」を設置した。さらに令和3年度には、文理や学年の枠を超えた学生、教職員がともに課題解決に取り組む学生サークルの「データサイエンス部」が発足し、キャンパスベンチャーグランプリ全国大会で連続大臣賞を受賞する学生ベンチャーを輩出している。この4つの組織は、産官学協働のアジャイル型オープンラボである「岡大DXコア」を形成している。</p> <p>また令和5年度を目途に、医歯薬学総合研究科及び理系の新大学院「環境生命自然科学研究科（仮称）」の学位プログラム化を行い、研究成果の社会実装を促進し、急速な社会変化や地球規模の課題解決につなげる「共育共創の大学院改革」を計画している。</p> <p>研究力向上については、本学の強みである臨床医学・植物学・物理学の領域において、学長主導で海外からの優秀なPIを招聘する「国際研究拠点形成プログラム（RECTOR）」を始動させ、海外のトップクラスの研究機関で活躍する研究者を招聘し、本学の強みである分野の研究力強化、海外PIとの共同研究による次世代若手研究者の育成など研究力強化のための制度改革を断行してきた。RECTOR</p>			

には令和元年度からの3年間で約1.4億円の投資を行ったが、この間外部資金を6.4億円獲得した（拠点形成前：平成28～30年度に比較し、約2億円の増）。また、TOP10%論文は拠点形成前に比べ、形成後3年間で157%増となるなど着実に成果を上げている。

とりわけ、令和2年度採択された国立大学イノベーション創出環境強化事業（内閣府）及び令和3年度に採択された国立大学経営改革促進事業（文部科学省）は、第4期中期目標期間を迎えるに当たっての大学経営改革の要の施策であり、これらを通して、既成概念にとらわれない大胆な制度改革、リソースを収益に展開する意識改革などの戦略をスピード感を持って実施し、特にエビデンスに基づき、強みの分野（医療分野）にリソースを大胆に集中することにより研究の強み・特色を大幅に強化し、産学共創の加速により財源の多様化を図ることで経営基盤を強化し、大学の収入構造の改革を推進してきた。

とくに、この推進機関として、令和3年10月に設置したIMaC（イノベーションマネジメントコア）は、学内の所属組織の垣根を越えて結成したアジャイル型のプロジェクトチームを組成して、組織対組織の産学共創に取り組むことで、新たな価値創造に向けての迅速化・機動化を図った。その成果として、コスト削減と共に病院診療外収入や産学連携等収入は順調に増加し、財務区分の多様化と収入増を着実に達成することができた。

以上の実績を基盤に、本申請においては、新たな価値創造を担い、エビデンスドリブンの経営分析に基づく収入構造改革などの大学経営にトランスフォームさせる新たな大学経営体制を開発するものである。

これまでの大学組織では、主にあらかじめ決められた業務プロセスにしたがって実施し、途中での変更を許さない「ウォーターフォール型組織」で運営されてきた。しかし、このウォーターフォール型組織だけでは、試行錯誤を通して新たな価値創造を担う大学経営に成長させることは困難である。

令和3年度から、前述した2事業において、アジャイル型組織（業務プロセスの中で変更の必要が生じた時に、変更が最適な段階に戻って変更する方法を柔軟に採用する組織）として採用したIMaCの成功実績と、ERM（Enterprise Risk Management）の構築や組織風土醸成のプロジェクトで取り組んできた大学経営基盤の強化と体質の強化を、大学組織全体の「総合知」とすることが求められている。

そのために、IMaC機能の発展・拡充を図るとともに、アジャイル型で運用する新運営組織「価値創造ナレッジマネジメントオフィス」（仮称）（KMO-CAV: Knowledge Management Office for Creating Academic Value。以下「ナレッジマネジメントオフィス」）を新たに整備する。

その際、ウォーターフォール型である既存の運営組織や事務組織の利点を尊重しつつ、新たに取り組むものや、不確実性の高い知識創造が求められる業務・事業はアジャイル型であるIMaCや新設のナレッジマネジメントオフィスにおいて、学内の多様な叡智を集めて課題を解決する機動的な組織態勢とする。このようなウォーターフォール型とアジャイル型を課題に応じて組み合わせたハイブリッドな組織運営を採用することにより、組織イノベーションを加速させる。これに加えて、ERM（Enterprise Risk Management）の構築や組織風土醸成のプロジェクトで取り組んできた大学経営基盤を強化し、強靱な組織にバージョンアップさせるものである。

このIMaCの発展・拡充と新運営組織ナレッジマネジメントオフィスによる全学的機能強化により、第4期中期目標期間において、①エビデンスドリブンの経営分析に基づく収入構造改革、②地域共創・地域変革をデザインする社会インパクトを与える新たな事業、③産官学のアジャイル型オープンラボ「岡大DXコア」をモデルにした「共育共創の大学院改革」、④本学の強みをさらに強く、高くする国際研究拠点形成の深化・発展を実現していく。

[第4期中期目標期間におけるビジョンと戦略]

岡山大学の理念「高度な知の創成と的確な知の継承」
 岡山大学の目的「人類社会の持続的進化のための新たなパラダイム構築」

長期ビジョン2050（～2050）：地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学
 岡山大学ビジョン3.0(2022～2027)：ありたい未来を共に育み共に創る研究大学

SDGs大学経営：SDGsへの貢献を大学経営の中核に置き、教育研究・産学共創を一体的に改革して新たな事業モデルを展開

グローバル・エンゲージメント戦略

国際機関等多様なステークホルダーと協働し、グローバル・エンゲージメントの強化

岡山大学DX推進プラン：デジタルトランスフォーメーション（DX）for SDGs

教育

「主体的に変容し続ける先駆者」の育成

- ・大学院教育改革
- ・学士課程と高大接続の一体改革
- ・リカレント教育の充実

研究・産学共創

研究成果の社会実装を促進し社会課題解決

- ・若手研究者が自由な発想で挑戦的研究に取り組める環境の整備
- ・学内におけるイノベーション創出機能の集約化と強化

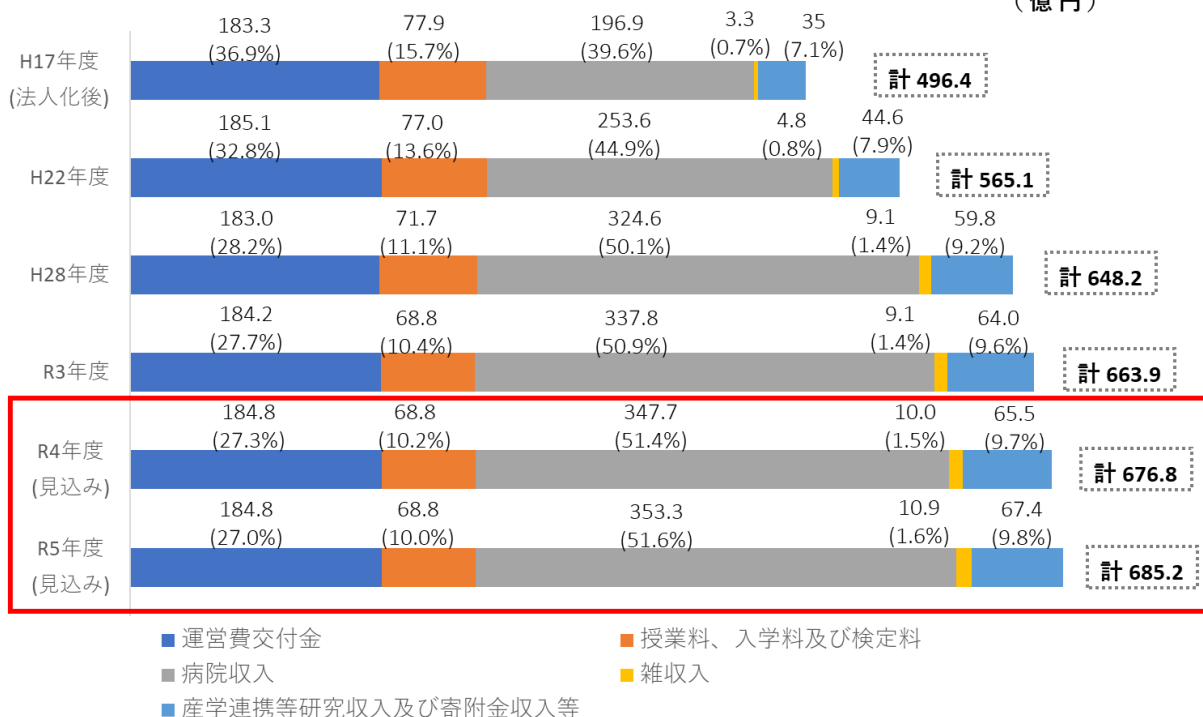
大学経営

変化に強い強靱な組織へ

- ・ERMによるガバナンス体制の強化
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ・インナーブランディングの強化
- ・大学病院経営の健全化、財源の多様化、自律的な法人経営

岡山大学の収入の推移

(億円)



(2) ウイズコロナをポジティブな戦略リスク（チャンス）と捉えた経営改革の推進

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックは、一般的には大学経営のあり方に混乱をもたらしたが、本学ではこれを逆にチャンスとして認識し、改革を加速する機会と捉えた。

本学では、事業継続マネジメントの国際ライセンスであるDRIIのABCP（事業継続プロフェッショナル）資格取得の取組を進め、現在、国内大学屈指の17名の高度専門人材を有している。これらの人材により、ウィズコロナの大学運営において、BCP/BCMを策定して運用することで、教育研究の事業継続を図ることができた。

今日コロナ禍に限らず、気候危機、ロシア・ウクライナ戦争をはじめとする地政学的な危機は新たなメガトレンドとなっており、大学においても経営におけるリスクマネジメントの重要性が増している。

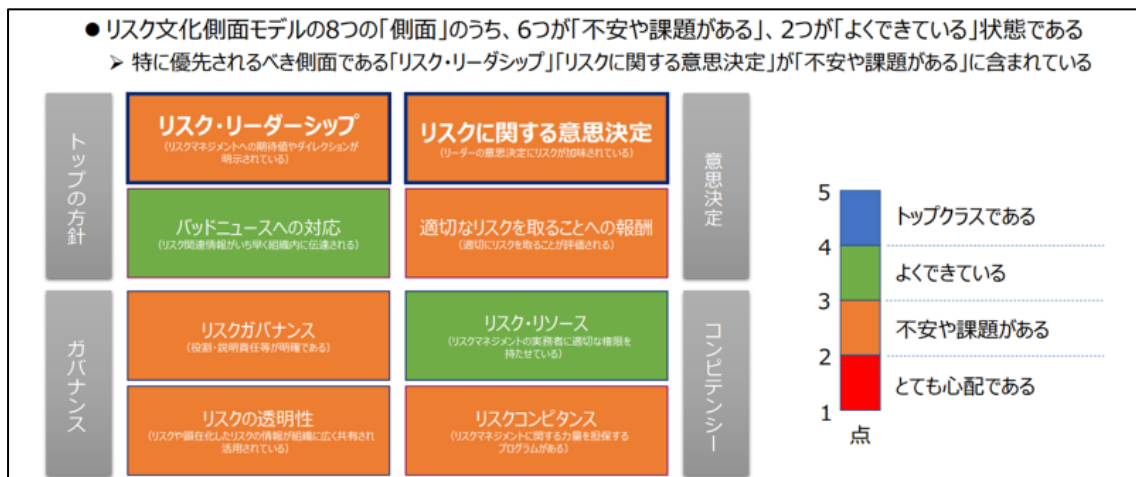
本学では、令和2年度から、全学的なリスクマネジメント（ERM）・内部統制システムを構築・強化することで、構成員の行動改革を含めた大学の体質改善を図り、ERM・内部統制・大学ガバナンスの強化を同時に実現する取組を進めてきた。具体的な取組は「内部統制システム・全学的なリスクマネジメント（ERM）・大学ガバナンスの一体的強化」である。

リスクについては、「目的に対する不確かさの影響」（ISO31000のリスクの定義）にとらえ、リスクと認知する感度や対応の共通のものさし（基準）を定め、内部統制を含めた大学全体のリスクマネジメント（ERM）体制を強化し、リスク選好の結果、特定した重要リスクを経営事業に重点的な資源配分をする仕組みを整えるとともに、当該事業に取り組む際により高い自己規律を設定し実現することで、大学価値を創造しつづける構造改革に取り組んできた。

一方、社会を俯瞰すると、こうしたリスクマネジメントサイクルをしっかりと回しているはずの企業の不祥事発生事案が後を絶たない。これは健全な組織文化、コミュニケーション、インテグリティ（正直さ、高潔さ）の欠如が原因と評価している。

本学では、国立大学経営改革促進事業において、健全な組織文化を醸成するプロジェクトを実行する中で、IRM（国際リスクマネジメント協会）が公表している「リスク文化側面モデル」を用いて、本学の大学ガバナンス上の課題と強さを明らかにした。（下記アンケート結果参照）本モデルにおけるリスク文化側面は8つあり、本学では、強み側面となった「バッドニュースへの対応」、「リスクリソース」を除く6項目に対する対応策を立案、実行し、大学ガバナンスの強化を進めている。

【「リスク文化側面モデル」に基づくアンケート結果】



コロナ禍でもグローバル化に関しては、学長直轄の「グローバル・エンゲージメント・オフィス」が、SDGs推進研究大学という特色を活かして、オンライン等の活用により国内外のステークホルダーと共にインパクトのある活動を継続してきた。この間、国連平和大学とのMoUの締結や、国連「持続可能な開発ソリューション・ネットワークSDSN」アジア太平洋地域における大学長会合に参加する他、令和4年3月には、国連UNCTAD政府間年次会合「第25回CSTD」の公式サイドイベントで「デジタル田園健康特区事業」を紹介する機会をえている。

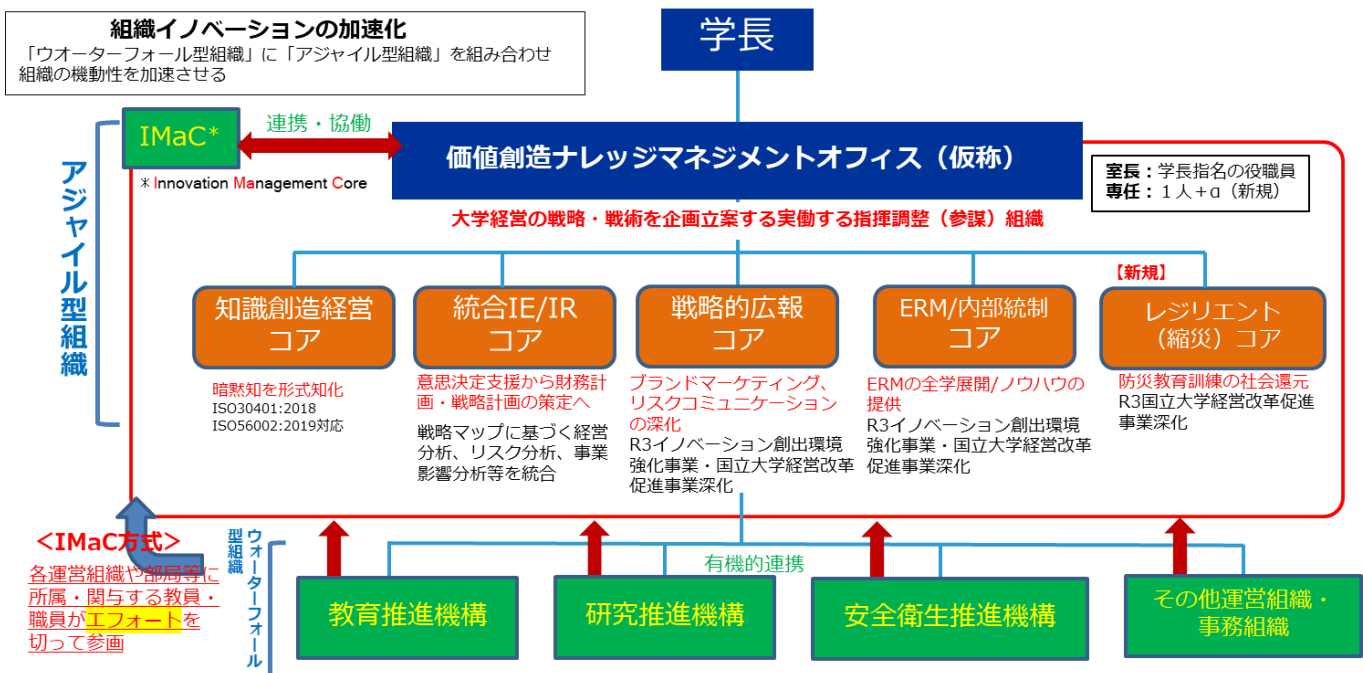
コロナ禍における大学病院経営は、診療報酬に大きく依存する場合には、病院経営が非常に苦しい状況にある。本学も苦しい状況であることは変わりないが、令和2年度「国立大学イノベーション創出環境強化事業」の採択が大きな契機となり、診療報酬にのみ依存しない取組を加速してきた。この取組は大学病院が医療の最後の砦であるという「従来のミッション」だけではなく、社会的インパクトを起こすイノベーションの場でもあるというミッション性を強化させることができた。この成果として、大学病院の構成員が、医療人としてだけではなく、イノベーターとしての精神を養うことに大きく寄与することとなり、今後、診療報酬に依存しない診療外収入増を図る機会となった。

（3）経営改革を加速するナレッジマネジメントとリスクマネジメント

本学では、前述したように、ERMを軸としたリスクマネジメントドリブンの経営戦略に取り組んでいるが、これらを効果的に実行していくためには、暗黙知を顕在化させて形式知に変え、これらの知を大学の構成員を総動員して集合知に変えることで、組織の知を最大化することが重要であり、ナレッジマネジ

ント（知識創造経営）のための学長ガバナンス支援体制を強化する必要がある。

[価値創造ナレッジマネジメントオフィス（仮称）組織体制図]



このため、人・組織・大学・社会に潜在する、知恵やノウハウである「暗黙知」をインサイトし、それらを「形式知」化しながら組織・大学・社会の中でスパイラルアップする、ダイナミックでエキサイティングなプロセス（SECIモデル等 *1）を通じて、実践的なナレッジマネジメントを導入し運用するアジャイルな組織であるナレッジマネジメントオフィスを学長直属の運営組織体として整備する。

次に、経営や教学マネジメント、研究開発マネジメントの加速のためには、エビデンスに基づく政策形成（EBPM）が必要であり、統合IE/IRの充実強化を図ることが重要である。従来の財務会計ベースの経営分析に加え、シナリオ・プランニング（*2）、SWOT分析（*3）による経営計画の立案等の経営分析を進めるための能力開発を進め、エビデンスドリブンの経営改革を進める。

アフターコロナ、ウイズコロナの社会の下では、マルチハザードに対応したレジリエント（防災・縮災）体制の整備充実が、気候危機、地震多発の現下の状況からも必須といえる。このため、オンラインでの災害対策運用が可能なシステムを持続的に導入し、防災教育や地域の防災活動の支援につなげることで地域貢献マネジメントシステムの強化を図る。また、事業継続マネジメントの国際ライセンスであるDRIIのABCP（事業継続プロフェッショナル）の資格を取得した人的資源の拡充を進めるとともに、これらの高度専門人材を活かし、学内外のBCP/BCMの策定運用を支援していく。

*1 SECI（セキ）モデル…個人が蓄積した知識や経験（暗黙知）を組織全体で共有して形式知化し、新たな発見を得るためのプロセスのこと。個人のもつ知識を組織全体で共有して、新たな知識を生み出し経営に活かすナレッジマネジメントの理論のひとつ。

*2 シナリオ・プランニング…将来起こるかもしれない複数のシナリオを描いたうえで、自組織の事業や経営方針、想定される出来事への対処法を導き出す手法。

*3 SWOT分析…競合や法律、市場トレンドといった自組織を取り巻く外部環境と、自組織の資産やブランド力、さらには価格や品質といった内部環境をプラス面、マイナス面において分析することで、戦略策定やマーケティングの意思決定、経営資源の最適化などをおこなうためのフレームワークのひとつ。

（経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI）

【成果目標】

【KPI①】産学連携等研究収入及び寄付金等収入等（億円）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
65.5	67.4	68.9	70.4

【KPI②】 若手研究者の論文数（令和3年度比）（%）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
105	110	120	130

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）

経営改革ビジョンに述べたとおり、本申請では新たな価値創造を担い、エビデンスドリブンの経営分析に基づく収入構造改革などの大学経営に変革させる新たな大学経営体制を構築することとしている。このため、これを担うアジャイル型の組織として価値創造ナレッジマネジメントオフィスを創設する（取組①）。また本学では、昨年度の本事業での実績を踏まえ、強みの分野に投資し外部資金等の収入を増やし、その収入を強みの分野またはこれからの成長分野に投資することを通じ、更なる外部資金等収入増加を図るイノベーション・エコシステムを構築することを目指しており、取組②~④がそれを担う（強みの更なる強化と裾野の拡大）。さらに、取組②~④により獲得した収入を取組①価値創造ナレッジマネジメントオフィスの体制整備に投資すること、それによりIE/IR機能がさらに強化され、新たな研究分野の発掘等に繋がるといった好循環を経て、研究基盤及び経営基盤の強化を図るものである。

（具体的な取組内容）

取組① 知識創造経営システムの充実強化 価値創造ナレッジマネジメントオフィスの創設・運用

【事業期間全体】

アフターコロナ、ウイズコロナにおけるニューノーマル社会への加速やDXの進展、働き方改革等の社会構造の変化により、大学における業務組織の在り方や業務の手法も大きく変貌を遂げつつある。

これまで重要とされてきた、業務を行うための知識・技術である「テクニカルスキル」は、2045年のシンギュラリティ（技術的特異点）を待つまでもなく、RPAやAI、ロボット等のデジタル化に取って代われ、「ヒューマンスキル（人間関係を構築する能力）」や「コンセプチュアルスキル（物事全体を俯瞰し、状況を構造的、体系的に捉えて、問題の本質を見極め、問題を解決する能力）」が現在の知識基盤社会に必要な二大スキルとなってきた。決して思考停止に陥ることなく、頭脳をフル回転させ知識創造を行うことが個々の教職員に求められている。

これまでの本学の運営組織や事務組織は、総じて、変化の少ない社会での、不確実性が低く予定調和の状況に適した「ウォーターフォール型組織」で業務が行われてきた。途中で変更がない確実性の高い業務には最適な組織態勢であるが、多様性がなく同質の思考プロセスを持つ人員配置が一般的となるが故に、このような組織体制だけでは、急激な社会変化に適切に対応することは困難である。

以上の課題に対応するため、新たな価値創造に関連する業務・事業に関しては、ISO30401 [ナレッジマネジメントシステム] 及びISO56002 [イノベーションマネジメントシステム] に準拠して、人・組織・大学・社会に潜在する、知恵やノウハウである「暗黙知」を「形式知」化して、組織内でスパイラルアップする、ダイナミックでエキサイティングなプロセス（SECIモデル等）を活用した、実践的ナレッジマネジメントシステムを導入し、運用する新たな大学経営組織ナレッジマネジメントオフィスを新たに設置・運用する。これにより、大学経営基盤の強化及び体質の強化を図る。

<組織>

学長直轄の大学経営組織として、学長指名の役職員をナレッジマネジメントオフィス長に指名し、専任の教員・職員のほか、学内の運営組織や事務組織、部局等に所属する若手教員・職員の中からナレッジマネジメントオフィス構成員を選定し、そのエフォートの一部を本組織の業務に充てることで、将来の大学経営人材候補者として育成する。

ナレッジマネジメントオフィスは、後述の「戦略1~5」に関する大学経営戦略を機動的かつ効果的に企画立案するため、アジャイル型組織として設置する。すなわち、先行して実績を上げているIMaC（Innovation Management Core）のプロジェクトマネジメント方式を採用し、教員、職員、URA等が学

内の所属組織の垣根を越えて結成、参画する方式を取る。参画する教員等は、ナレッジマネジメントオフィスで議論、方向が示された準インテリジェンス情報を参画元組織に共有することで、その組織の意思決定や対応の機動性、迅速性を高めることができる。このような形で、ウォーターフォール型組織として設置されている既存の教育推進機構、研究推進機構等の運営組織や事務組織、部局等と有機的に連携する。なお、すでにアジャイル型組織として設置されているIMaCとも連携協働し、イノベーション創出の加速化に寄与する。

既存の運営組織や事務組織等の違いや関係性を以下に整理する。まず、確実性が高く、業務プロセスがあらかじめ決まっている案件は、ウォーターフォール型である既存の運営組織や事務組織等で行うこととし、新たに取り組むものや不確実性の高い案件はアジャイル型であるIMaCや新設の価値創造ナレッジマネジメントオフィスにおいて、学内の多様な叡智を集め課題を解決する機動的な組織体制にて対応する。このように、ウォーターフォール型とアジャイル型を業務・事業の性格によって適切なタイプを選択し実施する、ハイブリッドな組織運営を採用することにより、業務の効率化を最大化するとともに、組織イノベーションを加速させる。

ナレッジマネジメントオフィスの下に、それぞれ「知的創造経営コア」、「統合IE/IRコア」、「戦略的広報コア」、「ERM/内部統制コア」、「レジリエント（縮災）コア」を置き、ナレッジマネジメントオフィスに参画する教員等は、あらかじめアサインされた業務内容に関連したコアに所属し、各コア長の指揮調整の下、業務を遂行する。

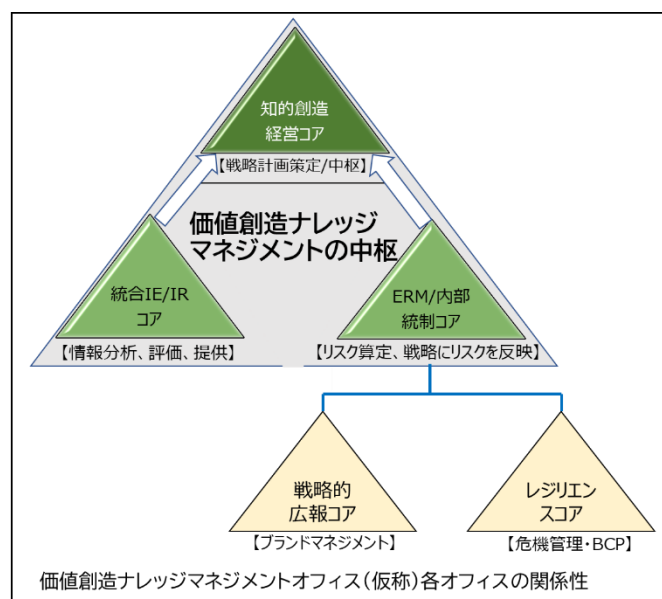
このうち、「知的創造経営コア」、「統合IE/IRコア」および「ERM/内部統制コア」は価値創造ナレッジマネジメントの実践において、中枢機能の役割を果たす。

ナレッジマネジメントオフィスでは、アサインされた業務内容に関連した情報提供や施策提案をナレッジマネジメントオフィス員が行う「ナレッジマネジメントオフィス員ミーティング」を定期的に行う。本ミーティングでは、ナレッジマネジメントオフィス構成員全員でブレインストーミングを行い、多彩な集合知を生み出し、インサイトを組織知に転換する。そのため、各コアに配属される構成員は、関連する案件のソリューションをナレッジマネジメントオフィス長からのアサインに基づき提案する。

このような組織体制を整備することで、

- ① 高度マネジメント人材群（URA,UEA,UGA, リスクマネージャー、IRer等）の育成整備、
- ② 教員（研究者）・事務職員からの高度マネジメント人材へ登用可能な人事・給与制度改革
- ③ 次世代を担う、若手教員（研究者）・事務職員・技術職員などの大学構成員が将来構想や経営に参画

などの大胆な構造改革（MTP：Massive Transformative Purpose）を実現することができる。



[図：価値創造ナレッジマネジメントオフィスの戦略体系]



<戦略体系>

[戦略1] 知識創造経営：知識創造経営コア担当

ISO30401:2018 [ナレッジマネジメントシステム]、ISO56002:2019 [イノベーションマネジメントシステム]に準拠した、実践的なナレッジマネジメントを導入し運用することで、暗黙的な形式知に転換する。また、デザイン思考型のブレインストーミングを重視することで、集合知の発現を加速させ、大学の戦略計画の立案を円滑にする。

[戦略2] 統合IE/IR：統合IE/IRコア担当

バランス・スコアカードやシナリオ・プランニング、SWOT分析等の技法を用いた経営分析を行う。また、ERM/内部統制コア、レジリエント(縮災)コアと協働し、同コアのリスクアセスメントや環境分析、BCP/BCMにおけるBIA(業務影響分析)等の知見も共有しながら、これらを経営分析に反映する。これらの分析技法を教学マネジメントや研究開発マネジメントの担当部署に共有し、統合IE/IRの実質化によりマネジメント改革の加速を支援する。

[戦略3] 戦略的広報：戦略的広報コア担当

戦略的広報(Public Relations)の充実強化の観点から、ブランドマーケティングやリスクコミュニケーションの技法を理解するための能力開発を企画する。

[戦略4] ERM/内部統制：ERM/内部統制コア担当

R3国立大学経営改革促進事業の成果を踏まえ、ERMの全学展開の浸透・徹底を図る。その際、昨年度実施したリスク文化側面モデル分析に基づき、各モデルの解決策を実行する。R4年度は8側面のうち、「リスク・リーダーシップ」および「リスクに関する意思決定」の2側面を先行実施し、順次進める。

また、ERMの対応力向上のため、リスクアセスメント技法、リスク感度、リスクシナリオ(リスクステートメント)スキルの向上のための能力開発を実施する。これに加えて、地政学リスクの影響評価や課題特定、対応策の導出を行う、地政学リスクマネジメントのノウハウを獲得する。

[戦略5] レジリエント(縮災)：レジリエント(縮災)コア担当

R3国立大学経営改革促進事業の成果を踏まえ、マルチハザード下におけるBCM訓練の知見を社会還元する。このため、オンライン災害対策本部図上訓練を実施するためのSaaSシステム、AI防災SNS閲覧システムを導入し(サブスクリプション方式)、訓練計画の深化を図り、地域社会に還元する仕組みをつくる。

また、本学はDRIIが認定する国際ライセンスABCP(事業継続プロフェッショナル)の国内大学屈指の取得者数を誇っており、この強みをより強くするため、ABCP資格取得の取組を継続する。

【令和4年度】

[戦略1]

・ナレッジマネジメントの意義や基本的概念やナレッジマネジメントの手法等を理解するための研修会実施

[戦略2]

・エビデンスに基づくデータ分析を実装するためのBIツール” Tableau”を導入
・経営分析フレームワークの一つであるSWOT分析を理解するための研修実施

[戦略3]

・ブランドマーケティング研修、メディアトレーニング（模擬記者会見）研修実施

[戦略4]

・リスクアセスメント深化のための研修実施
・DRIIのABCP（事業継続プロフェッショナル）資格取得講座実施

[戦略5]

・オンライン型災害対策訓練スキル向上のためのSaaSシステム、AI防災ツールの導入
令和5年度以降

・令和4年度事業を継続
・令和5年度から [戦略1] ナレッジマネジメントシステム構築プロジェクトの実施

(成果目標)

ISO30401 ナレッジマネジメントシステム研修を通じて、実践的ナレッジマネジメントの理解と浸透を図る。

【KPI①】 研修受講者のうち業務執行上役立つと回答した者の割合

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
30%	50%	60%	70%

取組② 医療系分野における外部資金獲得策の拡充

【事業期間全体】

『経済財政運営と改革の基本方針2022』（令和4年6月閣議決定）において、課題解決をエンジンに変え、持続可能な経済を実現するための重点投資分野として、バイオテクノロジー・医療、特に臨床情報や全ゲノム解析結果などの情報基盤利活用による官民連携の投資の抜本的拡充が掲げられている。本学では令和2年度に「国立大学イノベーション創出環境強化事業」（内閣府）、さらに令和3年度には本国立大学経営改革促進事業（文部科学省）に採択され、本学の強みである医療関連分野への重点投資を行い外部資金獲得のためのエコシステムを構築してきた。

これらの事業では、岡山大学病院ゲノム医療総合推進センターに「超高解像度生体試料解析医療機器」として、唯一無二のシステムとしてデジタル空間プロファイラー『GeoMx』やシングルセル（1細胞）マルチオミックス解析プラットフォーム『Tapestri』を導入し、民間資金獲得の受け皿として最先端の生体試料解析センターを整備した。細胞間の極微小環境の多様性解析や、1細胞レベルで遺伝子/タンパク質発現解析が可能になるなど、世界最先端レベルでの四次元シングルセル・マルチオミックス解析の体制が整っている。これに加え、当院の臨床検体品質管理体制の一環として整備された岡山大学病院バイオバンク（岡大バイオバンク）に収集・保管されている、診療科横断的な生体試料を用いることで、がん免疫療法のカギとなる腫瘍微小環境の解明や、がんのクローン多様性、治療抵抗性の解明、ゲノム編集や遺伝子導入における1細胞レベルの測定など、リバーストランスレーショナルリサーチ（RTR）の推進に大きく貢献している。

次世代型医療を創出するような挑戦的な研究領域においては、従来型組織によるウォーターフォー



医療 DX 令和ビジョン 2030 への貢献

ル型手法よりも、PIのビジョンのもと職階、職種、所属にとらわれず組織の枠を超え、医療機関や産業界なども巻き込み多種多様な人材が「知と技」をもってプロジェクトに研究参画するアジャイル型手法の方が、独自性、機動性、効率性に優れ、新たなイノベーション創出につながると考える。

本取組において特筆すべきは、一連の超高解像度生体試料解析医療機器の運用に、本学の経験豊富な医師・科学者及びデータサイエンティストが携わっていることであり、これにより、詳細な生体データの取得から解析・解釈を多角的な視点から有機的かつ効率的に実施している。

本事業ではこのシステムをさらに発展するべく、専従技術職員と医薬品開発業務受託機関（CRO）等で実務経験を有するプロジェクトマネージャーを増員し、産業界から新たな大型外部資金（公的及び民間との共同研究・受託研究費等）を獲得する。また、臨床研究実施計画書や標準作業手順書（SOP）など、民間企業の解析SOPと同等以上の水準のプロトコル作成支援体制を整え、受託解析や共同研究の効率化・迅速化に対応する。このシステムにより取得されたマルチオミクスデータを集積し、精度の高いアノテーション情報を付加することで、「デジタルバイオバンク」として再構築し、生体解析情報の二次利活用を推進する。さらにプロトコル作成体制を順次全学に展開することで、質の高い研究と受託解析実施体制を強化し、より一層の外部資金の獲得増加を図るとともに、アジャイル型手法のメリットを最大限発揮することを通じ、医療分野における新たなイノベーション創出を目指す。以上の取組は、『医療DX令和ビジョン2030』（令和4年5月自由民主党政務調査会提言）で進める医療DXの時流にも合致するものである。

【令和4年度】

ゲノム医療に精通した医師、データサイエンティストに加えて、研究をサポートする研究コーディネーター、シニアリサーチマネージャー、プロジェクトマネージャーがチームを形成し、本システムを利用する研究計画の立案から実施までをトータルサポートする。同チームが研究計画の早期から介入し新たな大型研究獲得を目指す。業務の標準化を見据えて作業プロセスの見直しを行い、次年度以降のSOP作成の骨子を作成する。デジタルバイオバンク構想の草案をまとめる。

（成果目標）

高度医療機器の有効活用による新たな大型外部資金獲得及び受託解析の実施。

外部資金の受け皿としての高度医療機器及びこれを取扱う専門人材の知の提供をKPI①とした。また有休期間を可能な限り削減するために受託解析業務を行い、外部資金を獲得するKPI②を設定した。ここで得られたノウハウを診療科間でシェアすることで、大学全体でノウハウを活用し、新たな大型研究を呼びこむエコシステムを築き上げる。

【KPI①】 高度医療機器を活用した研究による外部資金獲得額（千円）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
50,000	65,000	80,000	100,000

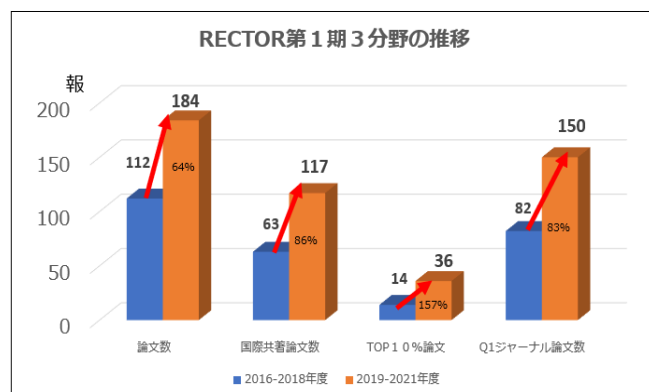
【KPI②】 高度医療機器を活用した受託解析業務（千円）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
10,000	15,000	20,000	25,000

取組③ 国際研究拠点形成 (RECTOR) プログラムの進化・加速化を核とした「研究力PowerUp戦略」

【事業期間全体】

近年、大学が研究力を高め、国際的に評価される学術研究成果や産業界のイノベーションへ貢献する研究成果の創出について、社会から強く求められている。本学において、研究力強化を進めるため、学長直属の「大学改革促進のための研究拠点形成 (RECTOR) プログラム (※1)」として、研究IRを活用し、本学の強みである「量子コヒーレンス (物理学)」・「光合成 (生命科学)」・「分子イメージング (医学)」の3つの拠点を平成30年度に形成した。本プロジェクトでは、海外のトップクラスの研究機関で活躍する研究者を招聘し、本学の強みである分野の研究力強化、海外PIとの共同研究による次世代若手研究者の育成、研究力強化のための制度改革を断行してきた。これらの取組の成果として、以下に示すとおり、拠点形成前3年間に比べ、形成後3年間は、論文数 (64%上昇)、国際共著論文数 (86%上昇)、TOP10%論文数 (157%上昇)、Q1ジャーナル論文数 (83%上昇) と大幅に飛躍し、他研究分野の研究者を先導している。また、これらの拠点に対して、令和元~3年度の間、1.44億円重点配分を行ったところ、外部資金の獲得額が1.97億円増加 (対平成28~30年度) となり、知と資金の好循環 (イノベーション・エコシステム) を構築できている。



さらに、令和2年度から、「宇宙物理データ解析 (物理学)」及び「トランスクリプトーム (医学)」の2拠点の本格的支援を開始し、若手研究者の雇用、海外PIとの共同研究などを実施している。宇宙物理データ解析においては、令和2、3年の2年間でTop10%論文1報、国際共著論文11報などの論文成果が出ている。また、EU Horizon-2020 RISEプログラムにも参画しており、国際交流の更なる進展が期待できる。トランスクリプトームにおいては、重点整備した唯一無二の最先端ゲノム解析システム (GeoMX、nCounter、CODEX等) をフル活用し、令和2、3年の2年間でTop10%論文2報とインパクトの高い論文を創出しており、さらに、最先端のゲノム解析システムと研究者の独自性の高い理論に基づいた大型の競争的資金を令和3、4年度と連続で獲得した。最先端設備と大きな研究業績により、企業等との共同研究等のさらなる獲得が期待される。

第4期中期計画において、本学の強みである研究分野 (医学、物理学、植物学、考古学等) を中心に国際研究拠点及び次世代研究拠点を形成することとしている。また、現行5拠点の強みをさらに高めるため、引き続き、リソースの重点配分 (ひと・もの・かね) を加速させる。生体高分子構造解析の研究分野は、本学において研究者層が厚く、高い研究水準を有している。これをより強くするために、研究の核となる「クライオ電子顕微鏡構造解析システム」の整備 (令和5年度、学内資源による) を決定しており、物理、医学、植物学、構造生物学等の個々の分野の研究力強化に加え、分子レベルでの生命現象の解明により、光合成タンパク質や細胞骨格、細胞内小胞輸送、受容体創薬・医学に重要な構造解析を促進し、異分野融合による新たなイノベーション創出が研究業績創出と外部資金獲得につながる知・資金のエコシステムを加速させる構想である。

また、研究IRによるエビデンスベースの研究戦略に基づき、人材・知・資金の好循環によるイノベーション・エコシステムを断行。強みの研究領域における新たなプロジェクトの立ち上げとプロジェクト間での連携・融合の推進、研究拠点形成支援により、新たな国際共同研究プロジェクトを形成する。

RECTORプログラムは、以上のように、強みに対し、リソースを投入し、国際的研究拠点として展開しているところであるが、RECTOR (強みの分野) を核に、組織の枠を超え若手研究者がアジャイルの研究に参画することで破壊的かつ挑戦的な研究を推進することができる。

これらの取組の強化に当たり、高度研究マネジメント人材 (学術研究推進・産学共創 URA) 及びサイテックコーディネーター (テクニシャン) を整備し、シーズ探索、基礎研究から実用化への橋渡し等についてプロジェクトマネジメント機能を発揮し、研究力強化・イノベーション創出・組織体組織の手法による、研究業績・外部資金の獲得を更に推進させる。

※1) RECTOR プログラム International Research Center Formation Program to Accelerate Okayama University Reform 学長のリーダーシップにより大学改革プログラムを行うものであり、RECTOR には学長の意味もある。

【令和4年度】

エビデンスに基づき、新たにRECTORプログラム拠点を整備し、本学の強みである分野の研究力強化、海外PIとの共同研究による次世代若手研究者の育成する。研究マネジメント人材を雇用し、イノベーション創出のための異分野融合、若手研究者が挑戦的な研究を推進できるような環境を整える。

(成果目標)

本学の強みである研究分野が大学全体の研究力向上とイノベーションによる財源の多様化の進展を判断するため以下のKPIを設定する。

【KPI①】 RECTORプログラム拠点における直近5カ年のTOP10%論文数 (本)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
69	76	79	86

【KPI②】 RECTORプログラム拠点関連の外部資金獲得額 (千円)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
341,000	349,000	381,000	396,000

取組④ Mission・Projectベースオープンラボの構築

【事業期間全体】

様々な実践フィールドにおいて、複雑なDXツールを適切に活用して高度にMission・Projectにコミットできる若手DX人材の育成が急務である。これに対し岡山大学では岡山県と連携して、セキュアなIoT・AIの活用(セキュアDX)の促進を推し進めるリカレント教育の実施を目的として、寄付講座「おかやまIoT・AI・セキュリティ講座」を展開している。この講座は、令和3年度より学内における「特別の課程」、令和4年度からは文部科学省「職業実践力育成プログラム(BP: Brushup Program)」として認定されて開講している有料講座である。20を超えるVoD科目および10を超えるPBL演習をすべてオンライン形式で受講でき、受講者増・受講料収入増が期待できる。岡山大学DXコアの一角を担う本講座によるリカレント教育の提供により、企業・社会人のベーススキルアップを図るとともに、その延長線上で岡山大学と企業とが密に連携したDX関連の共同研究を誘発する。そのような共育共創の場をバックアップする組織として、OASIS(40以上の企業・団体が参画)に加えて、最先端のIoT・AI・セキュリティ関連の技術開発を推進できるようにするために研究者組織としてCypher(100名に及ぶ研究者が参画)を連動させている。中でも、先に紹介した寄付講座を中心に、講座のTAや共同研究のメンバとして、とりわけ工学系の学部生・大学院生(修士)が参画しており、DXハッカソン開催などイベントも含め、実社会・実フィールド・社会人との接点をもちながらDXツールを駆使する良い経験を積んでいる。

このような社会人(技術者)と大学生が共育共創できる「場」を通じた様々な経験が若手人材、とりわけ大学生の育成に大きな効果をもたらすことが分かっている。岡山大学ではこれを強力にActivateするため、データサイエンス部(DS部)・起業部を創部し、多様なDXツールを活用したアジャイル開発や、オープンイノベーションを志向した起業家精神をもつ学生と教職員の有志を結集し社会からの要請に応える人材育成を加速させ、「岡山大学DXコア」として様々なActionの原動力(エンジン)として機能させている。とくにDS部・起業部はすでに企業・社会からの様々なDX・SDGs推進の案件にブレ



DXをキーワードに学内外の多様な人材が融合する場

インストーミング・共同研究開発（アジャイル開発）・PoC検証などで様々な連携を進めてきており、この1年強の間に学生ベンチャー企業2社を輩出する熱量の高い枠組みとなっている（うち一つは、キャンパスベンチャーグランプリ2021年度文部科学大臣賞・テック大賞を受賞）。このような実績を積み重ねる喜びの一方で課題は、幸いなことに「これに参画したい！」と希望するニーズ（人・要望）の爆発的増加への対応である。社会人（経営者・技術者）・企業・学生（小中高大院含む）・官（県、市区町村）・団体（商工会、経済同友会）など、すでに多方面からの多数の案件を岡大DXコア・DS部・起業部では抱え込んでおり、スタッフ・道具・機材・環境を整備しながら上手に采配して、より強力な追い風として本活動を発展させなければならない。

そこで、Mission・Project（課題・テーマ・参画メンバ）をアジャイル的に設定して具体的なフィールドを明確にしつつ、そこに対して「セキュリティを無視しないIoT・AIの活用」とそれを実践できる人材の育成「セキュアDX人材育成」を推進するため、様々なステークホルダーがそれぞれの立ち位置から柔軟にコミットできるアジャイル型のオープンラボを構築したい。具体的には、まず学内からは、DX関連の研究開発を推進する研究者・学部生・大学院生（修士・博士）が所属・分野の垣根を越えてアジャイル型でこのオープンラボに参加する。とくに、岡山大学が強みとするセキュリティに関しては、昨今のゼロトラスト時代を睨んで「オフENSIVEセキュリティ（攻撃型のセキュリティ安全性評価と対策）」を提唱するとともに、ホワイトハッカー的な観点での最先端のセキュリティ技術に対応できる若手人材の育成にも繋げる（WAAPプログラム：セキュリティ博士人材を育成する特別プログラム）。加えて、このオープンラボを強力にアクティベートする「学生・教職員が組織する**Special UNIT**」として、岡大DXコア・特に岡大DS部・起業部をSupervisorポジションとして位置付ける。このような計画・展望は、これまでに紹介した実社会・実フィールドとの連携実績、Special UNITに象徴される学生など若手人材の育成とActivate実績、そしてenPiTなどセキュリティを無視しないIoT・AIの活用という連鎖・DXコアの積み重ねを無くしては構想・着手すらできないものである。

このような形で岡山大学DXコア・Special UNITを駆動させる「アジャイル型オープンラボ」を構築・活動することの成果の一端として、すでに起こっている2つの現象を紹介する。一つは、社会人技術者がさらに深くDXツールを学ぶために大学の研究室に通うという「逆インターンシップ」が起こっていることである。ここに、アジャイル型オープンラボを連結することにより、社会ニーズと密に連結させたPoC検証・実践フィールドを学内外に大きく展開できる。二つめは、上記のような形で岡山大学DXコアから「活きた情報教育」を展開できるため、県内小中高（とくに県内高校）から新たな要望・アクションが起こっている。これら2つの現象は、地方・地域を活性化させること、そして本活動を「共創共創・創成の拠点（コア・中心）」とするための大きな両輪と言える。例えば、急速に発展するDX（IoT・AI）時代・Society5.0の推進・第4次産業革命・Gold Rushにおいて、そのための「活きた情報教育」をできる教員が小中高にはいない。これは重大な問題で、とりわけ地方の高校においては、高校を卒業してすぐに地元就職する高校生も少なくないことから、即戦力として活躍できるDX人材の育成はもはや高校からはじまらなければならない。このような危機感を感じ取っている一部の高校から、岡大DXコア（とくにDS部）に対して、連携の依頼が多数きている。まさにこれは、共創共創の中の**若手人材育成（DX）**として重要なファンクションであり、そのような要望に対してDS部が応えてきた。その役割の一部をアジャイル型オープンラボで担うことにより、より実践的かつ分野・文理を超えた様々なアイデア・スキルが飛び交う人材育成フィールドが展開できる。これまでも開催してきたハッカソンイベントも、DX人材の出会い（相互成長）の場としてさらに拡張され、そこに企業のスポンサーなども募り、地元企業のDX推進・活性化・担い手の育成につなげることができるのである。

以上のような、岡山大学の特色・ノウハウ・経験・実績を活かして、岡大DXコア・Special UNITを連携させた「アジャイル型オープンラボ」を場として展開することで、いま求められる「活きた情報活用ができるDX人材を育む」アカデミアを展開したい。

【令和4年度】

アジャイル型オープンラボで取り組む様々なDX Mission・Projectにおけるプロトタイプ的设计および実装などを、IoT・AIをはじめとする各種のDXツールをセキュアに活用しながら、多様な参画者とともに遂行するための開発環境を整え、農業DXなど幾つかのパイロットMissionを実施する。そのためのGPU搭載AI計算機、センサ・バッテリーなどIoT演習キット、データクラウド、および攻撃型セキュリティの演習用クラウドを整備する。

(成果目標)

文部科学省BPプログラム認定の寄付講座「おかやまIoT・AI・セキュリティ講座」を広く全国的に展開しながら(リモート受講可)、その受講料収入の増加を図る(KPI①)。

また、アジャイル型オープンラボを拠点にDXツールを駆使してPoC検証やプロタイプ作成などを進め、その成果を共同研究に繋げることで企業からの研究費収入の増加を図る(KPI②)。

【KPI①】 寄付講座・受講料収入 (千円)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
3,000	5,000	5,000	8,000

【KPI②】 DX関連共同研究費収入 (千円)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
2,000	5,000	5,000	7,000

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

(1) 国立大学イノベーション創出環境強化事業(令和2~3年度:内閣府)、国立大学経営改革

促進事業による成果

第3期中期目標期間後半(令和2~3年度)、両事業を本学における大学経営改革の両輪に位置付け、リソースを収益に転換する意識改革と、イノベーション創出を起点とした民間資金等の外部資金獲得が研究活動の活性化を進展させ、その成果の社会実装が次なる外部資金獲得に繋がるという好循環「イノベーション・エコシステム」を構築し、財政基盤の健全化(財源の多様化)を推進している。

国立大学イノベーション創出環境強化事業

単位:億円

項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度(見込み)	令和5年度(見込み)
共同研究における費用適正化	1.10	1.18	1.25	1.29
新知財戦略	0.27	0.40	0.28	0.29
寄附金獲得	0.79	1.50	1.20	1.20
岡山大学パートナーズ	0.02	0.52	0.61	0.62
CASTEM24	0	0.06	0.10	0.2
診療外事業	0.78	2.52	3.34	4.00
デジタル田園都市国家構想			0.30	0.30
合計	2.96	6.18	7.08	7.90

事業配分額(令和2・3年度)7億円に対し、9.14億円の収入があり、事業終了後も単年度で7億円程度の収入が獲得できるということは、本事業を起爆剤として、財務経営改革が進んだと評価される。

国立大学経営改革促進事業

単位:億円

項目	令和3年度
臨床検体分譲による収入額	0.16
臨床情報・検体の外部提供を伴う共同研究契約額	0.15

本学の強みである医療分野へ大胆にリソースを投入することにより、産学共創の加速と経営基盤の更なる強化を目的とした事業であり、強みとして投資した医療系分野においては、令和3年度中にAMEDゲノム医療実現バイオバンク利活用プログラム事業に採択されるとともに当該研究分野の若手教員がJST創発的研究支援事業に採択されるなど着実に投資効果が出ている。また、岡山県吉備中央町スーパーシティ構想へ参画し、外部資金の獲得を目指し、救急部門を中心に企業との共同研究を図っていたところ、令和4年3月に同町が、「デジタル田園健康特区」に採択され、現在、特区事業を中心に国のデジタル田園国家構想実現に向け協働企業との連携を深めており、今後、外部

資金獲得が期待される。さらに、両事業において、リスクマネジメントの更なる学内浸透を図るとともに、組織文化改革による大学経営の新機軸として、ERM・内部統制・大学ガバナンス強化を実施し、大学の価値向上を図った。この取組の成果として、前述するように第4期中期目標期間において、経営改革を加速するナレッジマネジメント体制の充実強化を図ることとしており、「パーパス（志本）経営」を軸にERMを活用した大学経営基盤の強化、体質強化を図っていく。

(2) 重点投資による世界的研究拠点の構築（RECTORプログラム）

本学の強みである基礎物理学、植物学、臨床医学の3分野を中心に重点投資を行い、研究力の飛躍的向上を達成するとともに同時並行で若手の育成を図っている。具体的には、令和元年度から上記分野における海外の著名研究者の招へい（クロスアポイントを含む）を行い、当該研究者の国際ネットワークを活かした外国機関との共同研究（若手研究者の派遣を含む）を実施する世界的研究拠点形成事業「RECTORプログラム」を展開している。

RECTORプログラムとして実施中のプロジェクト名は以下のとおり。

- ① 量子コヒーレンス国際研究拠点形成プロジェクト（基礎物理学）令和元年度～
- ② 光合成国際研究拠点形成プロジェクト（植物学）令和元年度～
- ③ 分子イメージング国際研究拠点形成プロジェクト（臨床医学）令和元年度～
- ④ 宇宙物理データ解析国際研究拠点形成プロジェクト（宇宙物理学）令和2年度～
- ⑤ トランスクリプトーム国際研究拠点形成プロジェクト（臨床医学）令和2年度～

①～③について、事業3年目評価を行ったところであり、拠点形成前3年間に比べ、形成後3年間は、論文数（64%上昇）、国際共著論文数（86%上昇）、TOP10%論文数（157%上昇）、Q1ジャーナル論文数（83%上昇）と大幅に飛躍し、他研究分野の研究者を先導している。また、これらの拠点に対して、令和元～3年度の間、1.44億円重点配分を行ったところ、外部資金として、1.97億円増加（対平成28～30年度）となり、知と資金の好循環（イノベーション・エコシステム）を構築できている。また、令和3年版「世界で最も影響力のある科学者」に本プログラムから、沈建仁教授 馬建鋒教授 山地直樹准教授が選出された。本取組は、第4期中期目標期間においてさらに進化させるとともに、プログラム間での連携・融合、新たなプログラム創出などを展開する。さらに、強みへの重点投資の観点から、ゲノム解析先端設備を令和3年度導入したところであり、令和5年度には生物構造解析機能をさらに強化するため、学内経費にて「クライオ電子顕微鏡構造解析システム」を整備することを決定している。

(3) 若手研究者（次世代PI）育成のための制度改革

本学では、学長のガバナンスの下、優秀な若手研究者の採用促進を図るとともに、若手研究者へのさらなる研究専念環境改善を図る取組を推進している。

- ① 「研究准教授」認定制度（平成30年度～）
優れた研究業績を有する「准教授」が独立した研究代表者（PI）として活躍することを支援する目的で新設し、論文業績や外部資金獲得等の認定要件を満たした准教授に「研究教授」の称号を付与。令和2年度から新たに「研究准教授」認定制度を立ち上げ。
※ 認定要件：論文業績（Top10%論文等）、外部資金獲得（年間2千万円等）等
※ 令和4年4月1日現在。14名を「研究教授」に、14名を「研究准教授」に認定。
- ② テニュアトラック Jr.制度（令和2年度～）
若手研究者を積極的に雇用し、若手教員の活躍機会を創出するため、テニュアトラック Jr.制度（任期3年の有期雇用）を設立。令和2年度に12名のテニュアトラック Jr.助教を採用。
- ③ 若手研究者育成支援パッケージの策定
 - ・学術研究支援員制度の実施－研究活動に必要な諸業務（資料作成、データ分析、文献調査、実験補助等）を行う支援員の雇用経費を支援
 - ・研究奨励助成金制度の実施－獲得した外部資金の間接経費の10%相当額を研究費として配分し、自由な発想で挑戦的な取組を支援
 - ・若手科学者アカデミーの創設－秀でた研究者同士の横連携（同志化）の推進による若手研究者の組織化
- ④ 博士後期課程学生を対象としたフェロシップ制度の創設
文部科学省「科学技術イノベーション創出に向けた大学創設フェロシップ事業」の採択を

受け、令和3年度から、「岡山大学科学技術イノベーション創出フェローシップ」を創設した。支援対象者は10名／学年、1名あたり180万円／年の研究専念支援金（生活費相当額）及び60万円／年の研究費を支給し、研究力向上及びキャリアパス支援に向けた取組を実施しサポートする。博士課程修了後の自大学のポストとして、前述のテニュアトラックJr.に加えてサイテックコーディネータ（SC：高度技術専門職）のポストも確保し、研究設備・機器の共用化、産業利用の推進を進めていく。

⑤ 研究助教制度（令和4年度～）

研究力の強化、若手教員の活躍機会の創出、年齢構成の是正を図ること等を目的として研究助教制度（契約期間3年の有期雇用）を創設。令和4年度に27名の研究助教を採用。

（4）組織的産学共創の強化（イノベーション・エコシステムの構築に向けた取組）

本学では学術研究や、産学連携、橋渡し支援機能を集約したイノベーション創出を全学的に推進する中核組織として、イノベーション・エコシステムを構築するため、「イノベーションマネジメントコア」（IMaC）を令和3年10月に創設した。IMaCは、基礎研究力強化から産学連携・共創加速を全学組織横断的に行うイノベーション・エコシステムの構築を通じて、本学における財政基盤の強化、収入財源の多様化、学術・研究力の強化、人材育成、企業・新規事業創出などの加速に資することで、大学改革とともに社会に対して新たな価値を提供し続けることを目的としている。

IMaCでは、教員・事務職員・URA等が学内所属組織の枠を超えて結成したプロジェクトチームにおいてプロジェクトマネジメントを適用させつつ、「組織」対「組織」の共創活動に取り組む。

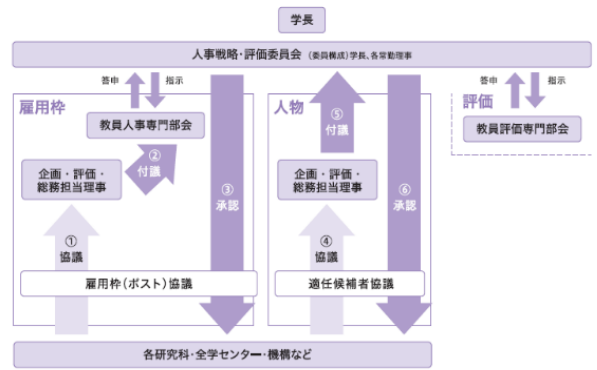
IMaCには、研究力の強化や産学官連携、ベンチャー支援を担当するフィールドのほか、知的財産戦略を策定・運用する「知的財産戦略ユニット」と価値創造のために指揮調整が必要なリスクをマネジメントする「価値創造統合リスクマネジメント（ERM）ユニット」を設置し、前述フィールドの活動を支援することでイノベーション創出の効率化と加速化を図る。これらの活動を通じ財源の多様化と財政基盤の強化に寄与する。

（5）ガバナンス改革

- 学長が経営に注力する体制とするため、経営と教学に係るガバナンス体制を見直し、新たに総括副学長（プロポスト）を配置。教育、入試改革、国際に係る校務を当該副学長が担う責任体制とした。さらに、経営に学外からの視点を取り込むため、理事（地域共創担当（特命）、ウェルビーイング経営担当（特命））、学長特別補佐及び学長エグゼクティブ・アドバイザーに外部人材（民間人）を登用。
- ガバナンスの一層の強化を図るため、内部統制・ガバナンスコード整備プロジェクトを設置した。
- デジタルトランスフォーメーション推進担当理事（特命）を配置し、学内のDX推進体制を整備。
- 組織改革担当の副学長を配置し、学内の諸制度の見直しなどを検討した。また、同副学長の下に部局マネジメント改革プロジェクトを設置し、大学運営の効率化を推進した。
- 経営上の機動的な意思決定を可能にするため、これまでの会議体や構成員を大幅に見直し、経営上の重要事項を企画・検討する大学経営戦略会議を設置。
- 次世代を担う若手教職員が持続可能な岡山大学を議論・提案する岡山大学未来懇談会など共創型ガバナンス（協治）を推進。
- 従来、多くの大学と同じように大学経営において部局長経験者などの教員が主として参画する体制であったが、本学ではマネジメントを主とするアドミニストレーターとして、研究（URA）、入試（UAA）、国際（UGA）などの高度マネジメント専門人材を配置。さらにこれらの人材を上席副学長や副理事などに登用し、従来の教員中心の大学経営ではなく、高度マネジメント専門人材による、よりプロフェッショナルな大学経営の改革と運用を推進している。

(6) 人事給与マネジメント改革

- 業績の処遇（給与）への反映度を高め、優秀な教員を確保するために年俸制を拡大（現行、最高年俸2,000万円）。令和3年6月1日現在で539人（承継職員の44.7%）が年俸制を適用。
また、他大学に先駆け、平成31年4月1日より新年俸制を導入し、運用を開始。
- 年齢や職位の構成の偏りをなくし、組織の硬直化を避け、持続可能な研究体制を構築することを目指し、令和9年度までに若手教員比率25%、職位構成を助教：講師、准教授：教授＝1：1：1とする目標値を令和3年度中に設定し、その目標の実現のため、新規採用者に占める若手教員の割合について、令和4年度以降、毎年度65%以上を目標として採用人事を実施。
- 本学独自の女性限定国際公募制度（WTT）を実施し、令和4年度までに28人を採用。そのうち、23人がテニユアを取得し、採用後の出産育児などのライフイベント経験率57%、他機関出身者89%、外国籍者14%とダイバーシティ&インクルージョンの推進に成果を上げている。
- 教員の業績評価の結果をよりの確に業績給に反映させるため、「人事戦略・評価委員会」において、教員業績評価の見直しを行い、大学の組織目標やステークホルダーへのインパクト等を意識したものとなるような項目を設定した。また、若手研究者や、研究分野の特性にも配慮した評価制度とした。当該評価制度は令和3年度から適用している。なお、業績等の入力作業においては、researchmapなどの各種データベースの活用により、教員の負担軽減も図っている。
- 全部局の教員配置の決定を学長の下に一元化するため、「人事戦略・評価委員会」を設置し、将来構想や大学の戦略に基づきポスト配置を行う体制を確立。これにより、教員ポスト等の学内資源の再配分を実施し、全体の人件費を抑制しつつ、若手教員のポスト確保に向けた取組を実施。



戦略的人事システムフロー図

(7) 資金配分等に係るガバナンスの改革

- 学内予算について、第4期中期目標期間は、主要経費の大別などをはじめ、予算構成の簡素化・見える化を図り、全学のミッション実現や社会的インパクトの創出に寄与する戦略性と、学内資源の持続的循環を通じた安定性の両立等を目指した予算編成方針へ見直しを行った。中期計画記載事項の実施や全学のミッション実現、社会的インパクト創出、その他大学改革等に資する取組や、新たな戦略的事業の要請等に機動的に対応するために、学長戦略経費等を含む「戦略的経費」を、約26億円確保した。
- 学内外のステークホルダーとの共通認識の醸成を目指して、コスト情報等を用いた「見える化」を有力なツールと捉え、種々取組みを行っている。学外への見える化の方策として、財務書類において学系別セグメントを明示、学内への見える化の方策として、部局ごとの予算配分を学内に公開するなど、会議やホームページ等を適宜使い分け、より効果的・効率的な方法を画策している。また、戦略的な財務経営に向けた取組の企画・立案・実施等を行うために、「財務情報カタログ」を作成している。本学の財務に関する状況のみならず、財務指標等を用いて他大学との比較を行い、本学の全国的な立ち位置を図やグラフで示し、最新の分析情報を可視化して学内に周知することで、財務企画業務の一助として活用するとともに、執行部における経営判断の基礎として活用している。さらに、多様なステークホルダーへ向けて情報発信する「統合報告書」では、データセクションページにおいて、財務情報だけでなく非財務情報も加えたデータを掲載するなど、学内外へ向けた見える化に取り組んでいる。
- イノベーション創出・学都創成等を目的として設立した「岡山大学学都基金」については、新型コ



段階別財源マッチング手法

新型コロナウイルス感染症の影響のため、企業訪問による寄付募集や各種行事を活用した、従来の寄付依頼の実施は困難であったが、新たな基金の設立や他機関の実施事業の活用等を通じて、寄付の獲得増に取り組み、令和3年度は約1億4,600万円の寄付を受け入れた。

- 土地の有効活用については、文部科学大臣の認可を受け、職員宿舍跡地を駐車場として民間事業者へ貸し付け、収益を確保している。また、職員宿舍用地（約2.8万㎡）の有効活用による恒常的な収益の確保を目指して、整備計画の検討を進めている。
- 本学の施設等の魅力向上を図り、本学及び地域の活性化に貢献し、さらに民間事業者との連携機会を拡大する目的で、ネーミングライツ（本学の施設等に愛称を付与する権利）を設定している。ネーミングライツ・パートナーを募集し、現在、2社と契約を締結しており、年間約150万円の収入を得ている。
- 自動販売機設置運營業務では、企画公募による業者選定を行い、委託業者からは土地貸付料に加え、年間約1,500万円の販売手数料収入を得ている。

4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本学においては、前述の通り、イノベーション創出環境強化事業（R2～R3年度：内閣府公募事業）及び国立大学経営改革促進事業（R3年度：文部科学省事業）を第4期中期目標期間における大学経営改革の両輪に位置付け、リソースを収益に転換する意識改革と、イノベーション創出を起点とした民間資金の獲得が研究活動の活性化を進展させ、その成果の社会実装が次なる民間資金獲得に繋がるといった好循環「イノベーション・エコシステム」を構築し、財政基盤の健全化（財源の多様化）を推進している。両事業とも、前述の通り、当初の目的を十分果たしていると評価できる。これらは、財務構造の変革、従来の「運営費交付金」「授業料収入」「病院収入」「産学連携等収入」の4区分のうち、「病院収入における診療報酬に依存しない収入の強化」と「産学連携における地域ステークホルダーとの協働事業による外部資金獲得の強化」をもって、この2区分の収益比率を増加させる「大学の収入構造の改革」の推進は、大学を経営するうえでの重要なミッションであると判断しているため、国の政策動向も注視しつつ、持続的な重点施策として継続する。

なお、両事業のなかで見えてきた、新たな課題や気づきを踏まえ、第4期中期目標期間以降を見据えた研究戦略の着実な実行と令和5年度本格創設予定の「価値創造ナレッジマネジメントオフィス（仮称）」のもと医療系、RECTORを中心とした強みの分野に大胆にリソースを投入することで産学共創の加速と大型外部資金の獲得を図り、その獲得資金を基に次世代研究分野、若手人材への投資のほか、研究マネジメント人材の増強を行い、さらなる次の資金獲得・産業界からの投資誘発へ繋げ続けるという知と資金の好循環を展開し、経営基盤の更なる強化を図り、本学の経営改革を加速的に進展させる。現時点において、計画に沿って着実に進捗しているところであり、今後も継続・発展させて取り組む予定である。

5. 学長裁量経費・外部資金との連動

本学では、本事業を通じて本学の強みである医療分野・RECTORプログラム等に大胆にリソースを集中することとしている。また、来年度には強み分野への研究力強化と外部資金獲得、さらには強み分野を中心とした融合研究を通じた研究力の拡散を目指し、学内資金の再配分・重点配分の観点から「クライオ電子顕微鏡構造解析システム」を導入することとしている。本学の研究の強み・特色をさらに強化し、当該分野における地域・国内外の企業との大型共同研究を獲得し、財源の多様化を図り、経営基盤を強化し、経営改革を推進することで、地方研究大学としての成長戦略モデルとなることを目指している。

学長裁量経費（ひと・もの・かね）を特定の分野への重点投資を実施するとともに、学長のリーダーシップのもと、「IMaC」と「価値創造ナレッジマネジメントオフィス（仮称）」が戦略・戦術を企画立案し、強い研究分野をさらに「強く・高く」、特色をさらに「極め」合わせてマネジメント人材等の強化により研究基盤を「厚く」する戦略を徹底する。これらにより産学共創の厚みを創り、研究力の向上とともに持続的かつ自走化が可能となる外部資金の獲得増に挑戦する。