

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： 58

法人名： 神戸大学

構 想 名	社会変革を先導する「異分野共創研究教育グローバル拠点」の形成に向けた経営改革	支援 対象	②
構 想 概 要	<p>未来社会に向けた新たな課題の解決に資する経済的・社会的価値を創造するために、傑出した知と有能人材を創出するとともに、社会実装につながる研究環境基盤を強化し、大学と社会との間で「知」「人材」「資金」が好循環する「異分野共創研究教育グローバル拠点」を構築して持続的な事業成長ができる経営を実現する。</p>		

## 1. 大学全体の経営改革のビジョン

### (1) 大学経営のビジョン

本学は「学理と実際の調和」の理念の下、人文・人間科学系、社会科学系、自然科学系、生命・医学系における研究の強みを社会に活かし、「知と人を創る異分野共創研究教育グローバル拠点」として進化・発展し、未来社会に向けた新たな課題の解決に資する経済的・社会的価値を創造するために、傑出した知と有能人材を創出するとともに、社会実装につながる革新的なイノベーションを創出することを目指している。

近年、急速なグローバル化やICT等の科学技術の発展とそれに伴う世界的なイノベーション競争の激化、カーボンニュートラルなどの地球環境問題や精神的・健康的な豊かさを重視するWell-beingなど、人々の価値観や社会的課題が急速に変化してきている。本学は、このような社会情勢も踏まえ、国際性と先進性のある神戸という地域に根差し世界を見据えながら、産業界・自治体等の地域社会との連携を強化し、大学の強みを活かして世界を牽引する異分野共創研究の遂行に取り組んでいる。また、地域社会や企業から求められる実践的人材や将来の日本の研究力を支えるグローバルな卓越した基礎科学の研究者の育成を強力に推進している。そして、様々なステークホルダーとの対話を深め、傑出した大学の総合知を社会に還元して経済的・社会的価値のある社会実装を実現することで、ステークホルダーからの信頼と投資を獲得し、大学と社会との間で「知」「人材」「資金」の好循環を構築・強化することを大学経営のビジョンとしている。

### (2) これまでの実績と強み

#### ① 経営体制の実績と強み

第3期中期目標期間における本事業で、2021年4月に学長を室長とする戦略企画室を設置し、より迅速に意思決定する体制を強化するとともに、大学改革担当の理事(Chief Change Officer: CCO)及び副学長を任命し、同室の各部門間の連携を深めて改革を進めている。各部門には、理事、副学長のほか、全学から教員、IR人材やリサーチアドミニストレーター(URA)など高度専門職である「政策研究職員」、事務職員を問わず適材適所に配属している。さらに、2022年5月に、同室に助成金獲得企画推進部門を新設し、各省庁の事業や競争的資金の獲得に向けた情報を一元化するとともに、財源の多様化と受入額の増加を戦略的に進めている。

また、透明性の高い評価を行うために、特別に予算を配分した戦略的事業の評価を実施す

る戦略的事業評価委員会と、大学指定の指標と部局の独自指標を組み合わせた総合評価指標に基づき組織評価を実施する部局評価専門委員会を設置した。これらの委員会の評価の結果及び運営費交付金の共通指標の評価結果を受けて、戦略企画室員を構成員とする予算委員会で予算配分を決定するとともに、人的支援・配分にも組織評価の結果を反映させる仕組みを導入し、経営・人事戦略と評価に基づくリソースアロケーションが可能な体制を構築している。

さらに、ステークホルダーとの対話・共創を促進するために、産業界、国内外大学、EU政府等の有識者で構成される「アドバイザリーボード」を設置・開催し、本学の研究教育の質を向上させていることは、第2期中期目標期間評価において、特筆される取組として高く評価された。加えて、2019年度から、神戸大学ビジョンや中長期の戦略を基に、社会にとって価値ある大学となるための価値創造プロセスを示した「統合報告書」を作成・公表している。この統合報告書を基にしたシンポジウムを毎年開催し、あらゆるステークホルダーとの対話（ダイアログ）を図り、ビジョンを共有するとともに、そこでのフィードバックをアドバイザリーボードでの意見と同様に大学経営に反映している。

その他、ファンドレイザーを中心に神戸大学基金の増加を図るとともに、財務基盤の強化のために、「資産運用型基金」を創設し、余裕資金の運用により得た収益を再投資することで複利の効果を生み出し、効率的な資金運用を実現している。また、投資対象となる金融商品の種別や要件を拡大させ、さらなる積極的な運用を行っていくために、2022年に国立大学では初となる「業務上の余裕資金の運用に係る文部科学大臣の認定基準」の第3及び第4の2の認定を取得した。この認定の下で、投資対象を拡大させ、約40億円規模の金銭信託による委託運用を開始し、さらなる財務基盤の強化を図っている。

## ② 研究における実績と強み

世界を先導する「バイオものづくり」「医工学」「健康長寿」「先端膜工学」「社会システムイノベーション」領域が本学の強みである。

「バイオものづくり」は、バイオテクノロジーを活用して地球規模の諸課題を解決し長期的に持続可能な成長を目指す新領域を20年以上前から開拓し、先端融合領域イノベーション創出拠点形成プログラム（2008～2018年度、事後評価S）、地域イノベーション・エコシステム形成プログラム（2017～2021年度）、第3期中期目標期間における本事業などで発展・拡大を続け、カーボンニュートラルに資するバイオ研究を強力に推進している。本領域発のベンチャーも第3期に6社創出しており、国内外のベンチャーキャピタル等から大型の資金調達（約50億円）に成功し、研究開発を加速している。バイオものづくりは、経済財政運営と改革の基本方針で我が国における重点分野として位置付けられており、本学が当該領域を先導していることから、2022年4月には最先端の機能を誇る本学の研究施設を内閣総理大臣、文部科学大臣、経済産業大臣が視察に訪れている。

「医工学」は、神戸医療産業都市において神戸市や産業界とともに神戸未来医療構想（地方大学・地域産業創生交付金事業（2019年度～））に取り組んでおり、第3期の本事業でも異分野共創による新規性と社会的ニーズの高い分野として当該領域を強化した。特に、2020年、当初から本学が長年、企業と連携して開発にこぎつけた国産初の手術支援ロボット「hinotori」の臨床実用化に成功し、さらに、世界初の取組となる商用5Gを介した無線による遠隔手術の実証実験を開始しており、モバイルコンピューティング分野で顕著な業績のあった事例を表彰する「MCPC award 2021」のモバイルテクノロジー賞を受賞した。また、応用数学上の未解決問題である「波動散乱の逆問題」を解析的に解き、従来は画像化できなかった腫瘍の診断が可能で、撮影時の痛みや人体への影響もない「マイクロ波マンモグラフィ」のプロトタイプ機の開発に世界で初めて成功し、日本医療研究開発大賞の日本医療研究開発機構（AMED）理事長賞を受賞し、臨床応用に向けた治験を行っている。

「健康長寿」は、AMEDの支援による「認知症のリスクをもつ高齢者に対する進展予防を目指した多因子介入によるランダム化比較研究（J-MINT PRIME Tamba研究）」を中心とした事業と研究を実施し（コグニケア）、認知症予防に大きく貢献してきている。また、地域での介入実験を通して、Well-beingに関係するこの地域の社会的つながり形成支援を行っている。本拠点の特徴は、その目標を実現するために、生物学的・生理学的知見を基盤とした健康・医科

学で発達科学と環境科学を融合し、異分野共創のアクションを産官民と連携して実施することにより、人生100年時代のいずれのステージにおいても、疾病や障害の有無に関係なく、心豊かで幸せを実感できる優しい社会の実現を目指している。

「先端膜工学」は、我が国初かつ唯一の膜工学の総合的研究拠点である先端膜工学研究センターを中心に、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のムーンショット型研究開発事業、エネルギー・環境新技術先導研究プログラムなどで発展・拡大を続け、革新膜の社会実装によるカーボンニュートラルとSDGsの実現に向けた研究を強力に推進している。また、経済産業省地域オープンイノベーション拠点（J-Innovation HUB）・国際展開型として海外・国内グローバル企業との連携を強化し、イノベーション創出を促している。さらに、約80社が参画する（一社）先端膜工学研究推進機構を設立し、企業連携ネットワークを形成するとともに、世界の計14の膜センターと研究協定を締結し、国際共同研究を進めるなど、国内外での産官学連携活動を活発化し、社会実装を加速している。

「社会システムイノベーション」は、本学が伝統的に強みを有する領域であり、情報科学、医学、工学等の研究知見を活かしながら社会科学の側面から卓越したアプローチをすることにより、環境・資源問題、医療・福祉問題、金融・IT問題などの社会における課題を解決してきた。また、科学技術から社会実装に結びつける事業戦略・財務戦略・知財戦略や科学技術と社会制度と市場の間のコーディネーションを行い、効率的に社会科学の知をイノベーション創出につなげている。さらに、科学技術研究の応用化、事業化に関わる法的・政治的・経済的・経営的な社会科学の知見を活かし、応用化・事業化の実現における課題をブレークスルーする可能性を飛躍的に向上させるとともに、インタラクティブな研究により、社会制度におけるイノベーションを実現してきた。

### ③ 教育における実績と強み

イノベーション人材育成強化を目的に、学長の強いリーダーシップの下で研究科の改組を行い、バイオプロダクションや先端膜工学などの理系の強みと、本学の伝統的な強みである経営学や法学を融合させた「科学技術イノベーション研究科」を設置した（2016年度）。本研究科では独創的で卓越した研究シーズを活用し、社会へ実装できるアントレプレナーシップ（企業家精神）を持った人材を育成しており、在学中・修了後にベンチャーを起業する学生も現れ、また、国内外での研究発表や受賞も数多く、国立大学法人評価では教育活動・教育成果ともに高い質にあるとの評価を受けた。

また、成長戦略の一つとしてとらえている新規医療機器・システムの開発と不足している実践的医療機器開発人材の育成のために、国産医療機器創出促進基盤整備事業（2014～2018年度）及びAMED次世代医療機器連携拠点整備等事業（2019～2023年度）の支援を受けて、企業人向けにリカレント教育として医療機器人材育成プログラムを医工学における研究教育成果を活用し実施している。さらに、神戸未来医療構想（地方大学・地域産業創生交付金事業（2019年度～））のもと、2021年度に、異分野共創による教育を実施する「デジタル医工創成学コース」を設置しており、2023年度には、医学研究科に医療創成工学専攻博士課程（前期・後期課程）の設置へと発展させ、これからのイノベーション創出を担う人材を育成していく。

全学的には、次世代の研究を担う博士学生の支援強化のために、第3期期間中に大学院博士支援推進室を設置し、博士学生を共同研究等に参画させる博士学生プロジェクト研究員制度とその他の経済的支援、データサイエンス教育、インターンシップ等を体系化し、異分野共創によるトランスファラブルな知識やスキルを身につける次世代卓越博士人材育成パッケージを策定し運用している。

さらに、本学は国立大学初の社会人MBAプログラムを開講（1989年度）し、トップスクールとして国内のMBAを牽引している。近年は、若手中堅弁護士向けのトップローヤーズ・プログラム（2016年度）を全国に先駆けて開講し、企業との密な連携によるインダストリアル・マスター／ドクター（工学）も展開している。我が国の大学は世界と比較して社会経験を有する学生が少ないと言われているが、本学大学院の約4分の1が社会人学生（大規模総合国立大学13校の内トップクラス）であり、社会人が学びやすい環境が整っている。

加えて、リカレント教育として、就職・転職支援のための大学リカレント教育推進事業（2020年度～）、DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業（2021

年度～)を実施している。その他、本学統合研究拠点内に設立された(一社)バイオロジクス研究・トレーニングセンターと連携し、社会人及び学生へのプロセス開発・製造やGood Manufacturing Practice等の規制に関する人材育成を行っている。海外の規制担当者への実習研修も行い、2020年にはアジア太平洋経済協力ライフサイエンスイノベーションフォーラム規制調和執行委員会(APEC-LSIF-RHSC)における優良研修センターに認定された。また、APEC規制行政官への研修を通じた国際貢献が評価され、本学と連携する次世代バイオ医薬品製造技術研究組合が日本医療研究開発大賞経済産業大臣賞を受賞した。このように、イノベーションを推進する上で必須の社会人向けの卓越人材育成の環境が整っていることは大きな強みでもある。

#### ④ 社会実装の実績と強み

本学独自のスキームとして、先端技術の社会実装を目的としたシードアクセラレーションを行う(株)科学技術アントレプレナーシップ(STE社)を設立した(2015年度)。世界最先端のバイオテクノロジーをシーズに大学発ベンチャーを6社起業させ、STE社が出資するだけでなく、米国一流ベンチャーキャピタルや国内大手企業などの出資も呼び込んだ上で、手厚いハンズオン支援によって企業価値を向上させた。このスキームを全学的に展開するために、神戸大学の強みである社会科学系の知を活かし、実践的なアントレプレナー教育や起業支援を行う「アントレプレナーシップセンター」を設置した。また、本学が100%出資した事業子会社の(株)神戸大学イノベーション(KUI社)を設立し、学内の研究シーズを基に事業化を行う際に生じる「死の谷」を克服するための実証研究に要するGAPファンドを創設し、スタートアップ育成を推し進めている。さらに、民間からの出資を受けてベンチャーを育成するための「神戸大学ファンド」創設に向けて、KUI社の子会社となる(株)神戸大学イノベーションプラットフォーム(KUIP社)を設立し準備を進めている。加えて、神戸大学、三井住友銀行、神戸市の三者で神戸大学の連続的なスタートアップ創出の支援を実施する協定を締結し、起業家育成・成長支援、資金提供を通じた支援、人材交流を通じた支援を実施(図1)するなど、シームレスなベンチャー支援のスキームを整えた。これらにより、第3期中期目標期間中に全学で16社の大学発ベンチャーが起業した。

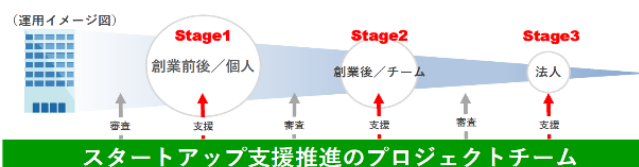
個別のベンチャーの事例としては、「切らないゲノム編集技術」の(株)バイオパレット、「長鎖DNA合成技術」の(株)シンプロジェンは、地域イノベーション・エコシステム形成プログラムに採択され、総合評価結果はA、「事業化に伴う社会的インパクトも非常に大きく、神戸市を中心としたスタートアップ・エコシステムグローバル拠点都市形成におけるコアエンジン機能を担うものとして高く評価できる」との評価を得た。また、体内で分解・吸収されるマグネシウム合金を活かしたドリームファスナー(株)では、当該特許技術を用いて、外科

図1 神戸大学発ベンチャー(スタートアップ)の支援内容

##### 項目① 起業家育成・成長支援

###### 産官学連携による学生・起業家支援プロジェクト

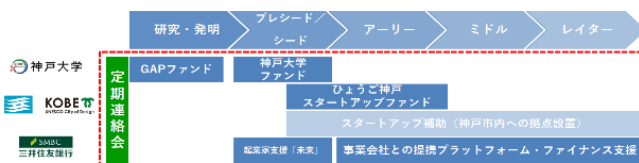
三者連携によるプロジェクトチームを組成し、神戸大学の「アントレプレナーシップセンター」を中心に、ひょうご神戸地域の学生・起業家を支援する取り組みを実施



##### 項目② 資金提供を通じた支援

###### 神戸大学発スタートアップへ連続的な資金提供

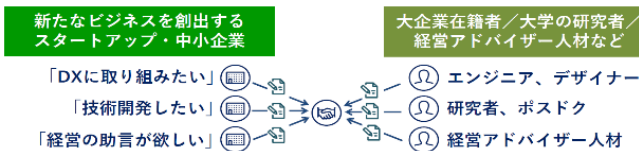
神戸大学から生まれるビジネスシーズに対し、神戸大学ファンド、ひょうご神戸スタートアップファンド、SMBCグループのファイナンス支援等を連続的に実施する体制を構築



##### 項目③ 人材交流を通じた支援

###### スペシャリスト人材のマッチング

市内スタートアップ・中小企業と、研究者・経営アドバイザーなど各分野の専門人材とのマッチングができる仕組みを整備



手術用のクリップ及びステープルのプロトタイプを開発し、国内の医療機器製造販売企業等との共同開発を推進しており、上市に向けた製品化を加速させ、神戸大学発の技術シーズについて事業化を進めている。

また、学術研究の効率的な支援と得られた研究成果の社会への還元を積極的に行うために、産官学連携本部とKUI社が密接に連携して基礎研究シーズから社会実装までを一貫して支援する全学的な体制を構築し、大学等の研究機関、産業界、自治体とも連携しながら、共同研究・受託研究や知財マネジメントを強化している。さらに、オープンイノベーション機構の整備事業（2019～2023年度）を受けて、プレマーケティングなど新たな手法の導入や学内研究室と企業への積極的な産官学連携活動を展開することで、共同研究・受託研究や知的財産活用など企業、金融機関、地元経済団体との連携をより活発化させている。

これらにより、「組織」対「組織」の包括連携協定を締結しての大型共同研究が増加している（（株）ノーリツ：2021年11月、10年10億円、エア・ウォーター（株）：2021年12月、金額交渉中、東洋紡（株）：2022年4月、5年3億円、（株）ダイセル：2022年6月、5年3億円）。また、知財ライセンス収入は2019年度は約7,000万円、2020年度は約1億円と増加を続けており、その伸び率は他大学との比較においても高い水準となっている。

その他、主な社会実装の成果として、先述の国産初の手術支援ロボットは、2020年に製造販売承認を取得し、本学においても国際がん医療・研究センターに導入の上、手術に活用している。また、認知症予防のため予防道場として本学が開発した「コグニケアプログラム」について、オンラインでコグニケアに参加できる認知症予防・健康づくりプログラム「eコグニケア」の開発に取り組み、2020年に販売を開始した。さらに、（株）Moffと事業提携し機能を拡充させ、「eコグニケア powered by Moff」の全国展開を2021年から開始し、実証事業による6自治体からの参加者も加わり、事業を拡大している。

本学が、社会的課題に対応した様々な取組を進め、着実に成果をあげていることは、Times Higher Education (THE) がSDGsの枠組みを用いて大学の社会インパクトの取組を可視化するランキングであるTHE Impact Ranking2022において、高評価を受けていることにも表れている（総合101-200位（国内3位）、SDGs16【平和と公平をすべての人に】で世界8位（国内1位）、SDGs12【つくる責任・つかう責任】で世界73位（国内2位）、SDGs2【飢餓をゼロに】で世界25位（国内3位））。

### （3）ビジョン達成に向けた課題

このように、神戸大学は研究・教育・社会実装において卓越した総合力を有しているが、国際的な競争環境の中で、世界の有力大学と伍して、世界最高水準の研究・人材育成を展開するにあたっての課題は少なからず存在する。

経営改革構想の検討にあたり、世界の主要研究大学などのデータに基づき分析を行うとともに、一部現地調査等も実施し、情報の収集を行った。それらの主要研究大学は、外部資金の拡大や大規模な基金の運用益などを元に、次の資金やその芽を生む領域への投資や、世界中からトップ研究者、優秀な博士学生や若手研究者、女性研究者など多様性に富んだ人材の確保・集積、研究環境の整備への投資、処遇改善などを行うことによって、卓越した研究成果を創出し、それらの成果をベンチャー創出などの社会実装につなげる好循環システム（イノベーション・エコシステム）を形成している。

本学においても、第3期中期目標期間における本事業において、Chief Change Officer (CCO) の任命や戦略企画室の設置をはじめとした学長リーダーシップを強化するガバナンス改革と、イノベーションの連鎖を創出する「研究・教育・社会実装」の三位一体改革を実施し、イノベーション・エコシステム形成に向けた基盤は着実に整ってきており、その成果も現出し始めている。しかし、世界の主要研究大学との比較においては、その財政規模の違いなどがあり、まだその差は大きいものがある。本学としては、強みと特色を活かし、限られたリソースを最大限に活用し、分野や組織の枠を越えた共創を推進して大学の成長エンジンを強化し、財政規模を拡大して持続的、盤石な成長と堅固な経営体制につなげていく必要がある。

このような世界主要大学とのベンチマークや、その他、第3期の本事業の評価における所見などを踏まえて、本学が、持続的な成長を続け、社会変革を先導する世界に伍する卓越研究大学

になるためには、以下のことが課題であるとの認識に至った。

- ・ 持続的な成長を可能とするために、様々な外部資金の獲得と効率的な資金運用を実現し、研究成果の活用等に関する的確な投資を行うための経営体制の確立
- ・ 分野や組織の枠を越えた共創の一層の強化、特に伝統ある社会科学分野の強み、神戸医療産業都市など地域における強みを最大限活用・連携した研究力強化と次世代の研究領域の持続的創出
- ・ 国内外のトップ研究者の雇用や、次世代の研究を担う卓越した博士学生や若手・女性研究者の集積により、多様性に富み、かつ研究に専念できる環境と処遇のもとで切磋琢磨し成長できる人材育成モデルの確立
- ・ ベンチャー創出に向けた資金支援や組織対組織での包括的な共同研究・教育事業の推進など、大学の研究成果が社会に実装され、循環していくための、多面的かつシームレスな専門性の高い支援機能の拡充とステークホルダーとの対話・共創強化

#### (4) 課題を踏まえた経営改革の方向性

上述のような強みと課題の分析を踏まえ、第4期中期目標期間における経営改革構想の方向性として、「異分野共創研究教育グローバル拠点」の経営成長戦略モデル（「知」「人材」「資金」の好循環サイクル）を打ち出す。これは、ステークホルダーとの対話・共創を強化し、本学の強みの分野へ優先投資することで、資金獲得の流れを拡充させ、次世代の卓越研究と価値創出または新たな創設分野への投資により研究機能強化・拡大に資する好循環サイクルを構築できる優れた経営成長戦略モデルを確立するものである。

経営体制については、持続的な成長を確かなものとしていくために、実効性が高く、かつ、意欲的な事業戦略の立案と、これを着実に実行していくための財務戦略が必要である。そのため、財務戦略の策定と実行に責任を持つ事業財務担当役員となる **Chief Financial Officer (CFO：最高財務責任者)** を任命し、このCFOと学長、CCOが中心となり、強みとなる研究領域への選択的投資や若手研究者のポスト確保などを図るとともに、全学的な外部資金獲得や資金運用など多様な手段により財源を確保する 全学統合的資金循環マネジメント体制 を確立する。

この体制の下、本学が世界を先導する領域である「バイオものづくり」「医工学」「健康長寿」「先端膜工学」と、伝統的に強みを有する領域である「社会システムイノベーション」といった本学における叡智を、日本最大のバイオメディカルクラスターである「神戸医療産業都市」というフィールドに結集させる。ここでの、拠点間の連携を強固にするとともに、神戸医療産業都市に参画する企業・研究機関などと共創しながら、カーボンニュートラルやWell-beingなどの社会的課題の解決を目指す「デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパーク」構想へと発展させ、経営改革における主要な成長エンジンとする。同時に、リサーチパーク運営の経験を全学に展開・波及させ、新たな研究領域の開拓・育成のために、異分野共創研究を強力に推進し、第二、第三の成長エンジンを創出していく。

また、このデジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークをはじめとした様々な領域において、社会との対話・共創を促進する仕組みを構築するとともに、社会実装を支援・促進する仕組みを強化することで、新たな共同研究の創出とその大型化や大学発ベンチャーの育成とそれらの競争力強化を通じて、知のマネタイズを加速し、ステークホルダーからのさらなる投資を拡大する。そして、ここで獲得した資金を学長裁量経費等に還元させ、学長、CCO、CFOが中心となって、次世代の優秀な博士人材、若手研究者や女性研究者の育成、さらには世界トップレベル研究者の確保と研究環境の整備へ重点投資し、次世代のフラッグシップとなる研究領域を創出・発展させ、社会変革を先導する「異分野共創研究教育グローバル拠点」として持続的な成長を実現する。

さらには、地の利を活かし神戸医療産業都市などを中心とした多層的で有機的な産官学ネットワークを構築し、ステークホルダーとの対話・共創を通じて社会的課題の解決に資する大学発ベンチャーや大型共同研究を生み出し、地域との協調・共創の中でダイナミックにイノベーションが持続的に創出されるイノベーション・エコシステムを形成して、差し迫っているカーボンニュートラルやWell-beingなどの人類的、地球規模の課題を解決し社会貢献できる経営・運



営を行う。

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI)

【成果目標】 イノベーション・エコシステムの確立

本構想を成功させるためには、デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークを中心とする各種取組の拡大が急務であるため、外部資金獲得額をKPI①とした。またイノベーションの核となる研究成果の質の向上が重要であるためTop10%論文数をKPI②とした。さらに持続的に傑出した知と価値創造を実現するためには次世代の卓越研究者の育成が必須であることから、若手教員比率をKPI③とした。

【KPI①】 外部資金獲得額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
139億円	145億円	151億円	158億円

【KPI②】 Top10%論文数 (累計)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
190報	388報	594報	808報

【KPI③】 若手教員比率

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
19.3%	20.5%	21.8%	23.1%

## 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)

本学は、第3期中期目標期間における本事業の取組により、経営改革の基盤となる体制は整っている。また、イノベーション創出に係る研究、教育、社会実装においてもそれぞれ強みを有している。しかしながら、持続的な成長を可能とするために経営体制の強化、分野や組織の枠を越えた異分野共創の一層の強化、次世代の研究を担う卓越した研究者の育成・確保、社会実装のさらなる促進に向けたシームレスな支援機能の拡充とステークホルダーとの対話・共創の強化などの課題があり、「知」「人材」「資金」の好循環サイクルを全学的に展開し、持続的な成長モデルへつなげるところまでは至っていない。この壁を打破するには、学長の強力なリーダーシップの下でのさらなる経営改革が必要と判断し、次の4つの取組を行うこととする。

取組① 社会との共創を実現し、持続的な事業成長を促進する経営体制の実現

取組② 異分野共創研究による未来社会に向けた新たな課題を解決する傑出した知の創出

取組③ 異分野共創教育による新たな価値を創造する次世代の有能人材の創出

取組④ 社会との対話・共創に基づく社会実装・価値の創出

財務戦略の立案と実行に責任を持つ事業財務担当役員を任命し、資金運用など多様な資金調達手段を確保するとともに、投資と還元サイクルを実現する全学統合的資金循環マネジメント体制を確立し、全学的な成長を生み出す経営体制を強化する(取組①)。この体制の下、デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークや新たな異分野共創の研究教育、次世代の研究を担う卓越した研究者の育成・確保などへ投資し、傑出した知と有能人材を創出して社会実装につなげ、経営改革の成長エンジンとする(取組②・③)。

さらに、デジタルバイオ&ライフサイエンスの各領域を中心として、大学発ベンチャーの創出・育成と大型共同研究といった資金調達の仕組みとマネジメントを強化することで外部資金の拡大を図る(取組④)。ここで獲得した資金を未来の成長につながる事業へ再投資することで、イノベーション・エコシステムを形成して持続的な事業成長を目指した全学的展開を促進し(取組①)、異分野共創研究教育グローバル拠点を目指す。

(具体的な取組内容)

## **取組① 社会との共創を実現し、持続的な事業成長を促進する経営体制の実現**

### **【事業期間全体】**

大学の意思決定の中核である戦略企画室に、第3期中期目標期間における本事業で創設した Chief Change Officer (CCO) に加えて、Chief Financial Officer (CFO) を任命し、学長の強力なリーダーシップの下、産官学連携本部を中心に、さらなる経営資源の確保と社会との共創を実現し、経営や研究教育を支える高度専門人材を育成・配置し事業展開を強化する。また、学長裁量ポイントや様々な財源の活用によって若手・女性教員のポストを確保して多様性のある組織にするとともに、強みと特色のある事業を継続的に成長・発展させる。

### **1) 研究教育を支える事業成長を可能とするためのボード改革**

#### **➤ CFOの設置**

研究教育の財政的基盤を支えるために必要な継続的な事業成長を可能とするために、CFOとして、財務・金融に関する高い専門性と高度の判断力を有する者を任命し、運営費交付金を中心とした資源配分・予算執行機能のみならず、研究教育の重点化計画、研究補助金・共同研究資金獲得、神戸大学ファンドによる資金調達と事業化支援、研究成果の知財化による新規財源の確保等の諸活動を有機的に関連付ける全学統合的資金循環マネジメントを実現する。

#### **➤ 学長のリーダーシップの下での戦略企画室の強化**

CFOと第3期の本事業で創設したCCOが、戦略企画室にある研究、教育などの各部門に横串を通して連携を強化し、学長のリーダーシップの下にリソースの裏付けのある大学改革戦略を策定する。また、エキスパート人材や外部の専門性の高いアドバイザーを配置し、知的財産戦略（特に知財”化”戦略）と各種の研究教育助成金をはじめとした外部資金獲得戦略を戦略企画室の重要課題として位置付けて強化する。

### **2) 産官学連携体制における子会社等との連結一体運営とファンドの確立**

#### **➤ 連結一体運営による経営のさらなる効率化**

公共性・非営利性と経済合理性のバランスの取れた堅固な体制を実現するため、産官学連携本部に子会社（（株）神戸大学イノベーション（KUI社））・孫会社（（株）神戸大学イノベーションプラットフォーム（KUIP社））を総合的に管理・運営するホールディングス機能を持たせ、CFOと研究担当理事（産官学連携本部長）を中心に、連結一体運営を実現することにより、大学本体の制度的制約を受けることなく、投資経験者や知財・法務等の有資格者など研究開発・事業化支援のスペシャリストを柔軟に継続的に雇用するとともに、大学発ベンチャーの起業・成長に資するファンドの拡充を行えるようにする。

### **3) 学長裁量ポイントの活用と多様な財源による若手・女性教員の恒常的ポストの確保**

#### **➤ 長期的な人事・財務計画に基づく若手教員の恒常的ポストの確保**

CFOと人事担当理事を中心に、研究教育補助金・助成金の他、資金の運用益、子会社からの収益、寄附金などの多様な財源から教員の人件費（全額または一部）を支出することを含めた長期の人事雇用計画と財務計画を策定して、若手教員の恒常的ポストを確保する。

#### **➤ 若手・女性教員の採用促進のための制度の整備と財源の確保**

若手教員を積極的に採用する学域に学長裁量ポイントからインセンティブとなる追加ポイントを措置し、若手教員の採用を促進するとともに、女性教員の雇用促進のための支援スキームを策定し、それらのために必要となる経営資金（間接経費、寄附金等）を確保する。

### **4) 経営や研究教育を支える高度専門人材の育成、デジタルトランスフォーメーション（DX）による業務の革新**



▶ 専門性を向上・発揮し、エキスパートへ成長できるようにするための制度改革

大学経営や研究教育を支える本学独自の高度専門職である「政策研究職員」について、博士号保有者や企業出身者、学内登用者など多様で優秀な人材が、長期的に安心して能力を高めながら専門性を発揮できるように、処遇の向上や将来を見通せるキャリアパスの構築などの人事制度の改革を行い、各専門分野のエキスパート人材を雇用・育成する。

▶ DXの基盤強化

DX・情報統括本部を拡充し、全学的な研究教育機能の拡張・高度化や業務改革におけるDXを促進する基盤を強化し、経営の効率化を図る。特に研究基盤の強化においては、学内での研究資源情報の共有、研究機器の共同利用の促進に向け、デジタル化による利用システムを構築する。

【令和4年度】

CFOを任命するとともに、戦略企画室の財務戦略企画部門に外部アドバイザーを雇用し、外部専門家の意見を反映する。また、同室にエキスパート人材を配置し、知財化戦略や助成金獲得戦略を強化するとともに、子会社・孫会社との連結一体運営を推進するための各種制度整備、人材育成に向けた教育戦略や若手教員の恒常的なポスト確保などの人事戦略を支援する。

(成果目標) 事業成長を促進する経営機能の確立

本構想の司令塔となり、持続的な事業成長を促進する経営機能を強力に発揮できる体制の構築にあたり、学長がCCOやCFOと一体になって迅速に各取組を強化するためには、外部資金の獲得戦略の企画・実行が重要であり、その獲得額をKPI①とした。また、特に、次世代の卓越研究の創出・拡充に向けた人への投資が極めて重要であることから、若手教員比率をKPI②とした。

【KPI①】 外部資金獲得額 [構想全体のKPIと同様]

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
139億円	145億円	151億円	158億円

【KPI②】 若手教員比率 [構想全体のKPIと同様]

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
19.3%	20.5%	21.8%	23.1%

**取組② 異分野共創研究による未来社会に向けた新たな課題を解決する傑出した知の創出**

【事業期間全体】

本学の強みである「バイオものづくり」「医工学」「健康長寿」「先端膜工学」「社会システムイノベーション」を、日本最大のバイオメディカルクラスターである「神戸医療産業都市」というフィールドに結集させ、拠点間の連携を強固にし、また、同クラスターの企業・研究機関等と共創しながら、カーボンニュートラルやWell-beingなどの社会的課題の解決を目指すとともに、それらに続く新たな異分野共創による研究を育成し、傑出した知を創出する。

**1) デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークの核となる異分野共創の研究拠点の連携強化と知の創出**

▶ フラッグシップ領域への重点投資

本学のフラッグシップである重点領域（バイオものづくり、医工学、健康長寿、先端膜工学、社会システムイノベーション）を拠点として構成するデジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークを開設し、各拠点に研究費の配分と若手研究者の重点配置を行うとともに、クロスアポイントメント制度なども活用して海外のトップレベルの研究者などを招聘する。

➤ 神戸医療産業都市における産官学共創研究

神戸市のポートアイランド（神戸医療産業都市）に位置する本学の統合研究拠点、医学部附属病院国際がん医療・研究センター（リサーチホスピタル）、統合型医療機器研究開発・創出拠点（Medical Device Innovation Platform: MeDIP）、バイオテクノロジー研究・人材育成センターなどにおいて、産官学が連携して研究を実施する。

➤ 先端科学技術と社会科学・データサイエンスの異分野共創研究

最先端科学技術と社会科学やデータサイエンスとの連携により、社会的課題の深層を明確化し、それを踏まえたパスツール型研究（目的基礎研究）や成果指向のプロジェクトマネジメントを推進するとともに、法的・政治的・経済的・経営的知見を結びつけた総合知を創出し、社会的インパクトの向上を図る。

➤ 拠点間の連携を深化させるマネジメント体制の強化

デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークにおいて、専属のプロジェクトマネージャーやイノベーションクリエーター（URA、知財マネージャー等）、事務スタッフによるコーディネーションオフィスを設置し、拠点間の相乗効果を最大化させるよう運営体制を強化する。

2) カーボンニュートラルやWell-beingを実現する共創研究の推進

➤ カーボンニュートラルやWell-beingの推進体制強化

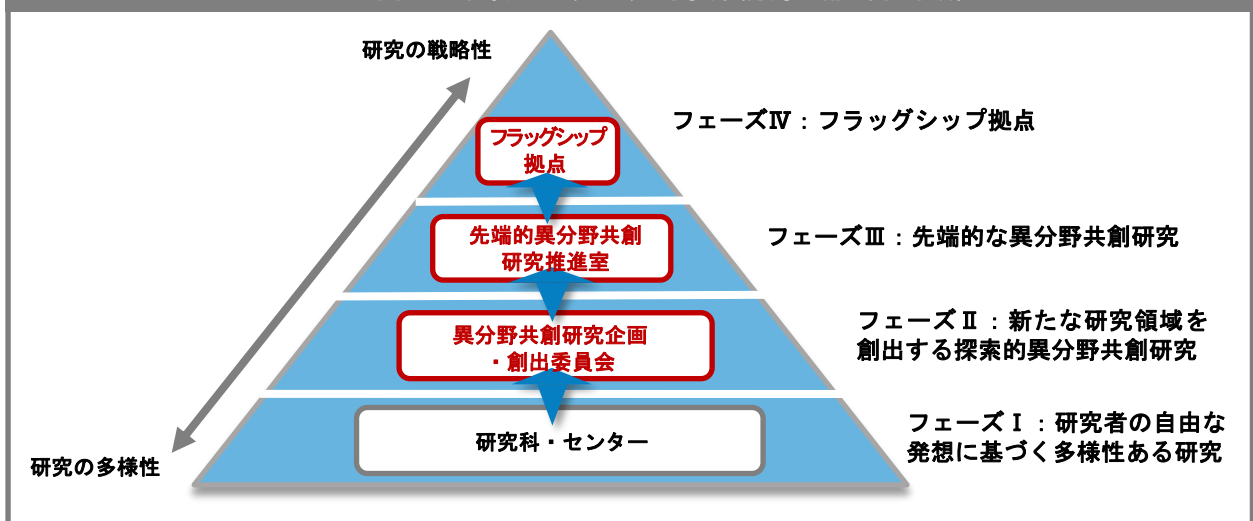
カーボンニュートラル推進本部、Well-being推進本部の設置により、デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークにおける研究はもとより、カーボンニュートラルやWell-beingを重視した新たな共創研究を全学的に推進し、傑出知・総合知を創出する。

3) 次世代のフラッグシップとなる研究領域の育成と研究基盤の強化

➤ 次世代のフラッグシップとなる異分野共創研究の育成

人文・人間科学系、社会科学系、自然科学系、生命・医学系の各研究科・センターで展開されている自由な発想に基づく多様性ある研究（フェーズⅠ）を発展させるために、異分野共創研究企画・創出委員会において、学内での異分野共創研究の初期マッチングを行うとともに、卓越したテーマに対し研究費を支援することで、新たな研究領域を創出する探索的な異分野共創研究を実施するユニット（フェーズⅡ）の企画・創出、育成を行う。さらに、先端的異分野共創研究推進室において、フェーズⅡで育成された異分野共創研究などの中から、本学のフラッグシップ研究となり得る先端的異分野共創研究プロジェクト（フェーズⅢ）を選定し、重点的に研究費支援を行うことで、次世代のフラッグシップ拠点（フェーズⅣ）を創出する。（図2）

図 2 次世代のフラッグシップとなる異分野共創研究の育成



➤ 地域の研究資源の活用

地域における大学・研究機関との連携をさらに強化し、研究シーズの共有、設備・機器の共同利用など研究資源の効果的・効率的な活用により研究基盤・環境を拡充するとともに、利用システムのデジタル化を進める。

#### 【令和4年度】

バイオものづくり、医工学、健康長寿、先端膜工学、社会システムイノベーションを拠点として構成するデジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークを開設し、若手研究者を選考・雇用、海外研究者を招へいするとともに、コーディネーションオフィスにスタッフを配置し、拠点間の連携を強化した研究を実施する。

(成果目標) 傑出した知(世界的研究成果)の持続的な創出

イノベーション・エコシステムを構築するためには、イノベーションを導く傑出した知(世界的研究成果)が重要であることから、研究成果の質の向上を示すTop10%論文数をKPI①、また世界的な共同研究の成果を表す国際共著論文数をKPI②とした。

#### 【KPI①】 Top10%論文数(累計) [構想全体のKPIと同様]

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
190報	388報	594報	808報

#### 【KPI②】 国際共著論文数(累計)

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
740報	1,533報	2,381報	3,284報

### 取組③ 異分野共創教育による新たな価値を創造する次世代の有能人材の創出

#### 【事業期間全体】

博士人材育成支援の充実と、修士からの早期支援により博士までのシームレスな支援を実現して、優秀な熱意のある若手研究者の輩出を促進するとともに、高等学術研究院を活用して、優秀若手研究者が独立した環境で長期的な視野に立って研究ができるキャリアパスを構築する。また、異分野共創教育を推進する大学院改革を実施し、新たな大学院の専攻を設置するとともに大学院共通科目を創設・実施する。さらに、学内の多様な教育資源を活用し、体系的な新たなアントレプレナーシップ教育を実施する。

#### 1) 傑出知を創出する次世代卓越研究者育成システムの構築

##### ➤ 高大接続プログラムの活用やM&D卓越研究者一貫支援・養成プログラムによる若手研究者の輩出

高大接続プログラムを改革して研究者志向の強い高校生の本学への入学を促すとともに、学部・修士の学生で博士への進学を希望する優秀な学生については、修士の研究指導の充実、早期修了制度の活用による修学期間の短縮、修士1年次または2年次から経済的支援を行うなどの、修士から博士までのシームレスな教育システムとしてM&D卓越研究者一貫支援・養成プログラムを構築し、優秀な若手研究者の輩出を促進する。

##### ➤ 高等学術研究院とインセンティブ制度の活用による優秀若手研究者の雇用

2022年度に改組した高等学術研究院において、優秀若手研究者に対して研究に専念できる環境や研究スタートアップ資金の提供などの手厚いテニュアトラック制度と卓越教員制度の活用により国内外の優秀な若手研究者を獲得するほか、若手教員を積極的に採用する学域に学長裁量枠からインセンティブポイントを措置することで、若手研究者の雇用ポストを拡充する。また、若手研究者が、異分野共創研究や社会との共創への志向を高めることを促すため、共同研究・受託研究への参画を推進する。

#### 2) 異分野共創教育を推進する大学院教育体制の改革

▶ **異分野共創による大学院共通科目の創設・実施**

大学院の教学マネジメント体制を改革し、大学教育推進機構内に2022年度に設置した異分野共創型教育開発センターと同年度に改組した教養教育院を中心に、異分野共創による大学院共通科目を創設・実施する。

▶ **博士学生への包括的支援と異分野共創教育の展開**

大学院博士支援推進室の統括の下で、教育支援、研究支援、キャリア支援、経済的支援をパッケージ化した次世代卓越博士人材育成パッケージを充実させ、ジョブ型インターンシップや「博士学生プロジェクト研究員制度」による共同研究等への参画、自身の専門とする分野に加えて、異分野共創によってデータサイエンスなどのトランスフェラブルな知識やスキルを身につけるための博士後期課程の教育を実施する。

▶ **医療システム・機器開発の未来を担う人材の養成**

本学の異分野共創研究の重点領域の一つである医工学の研究成果を基に、新たな専攻（博士前期課程・博士後期課程）を設置して、医療システム・機器開発を先導する創造的研究開発人材を養成する。

**3) アントレプレナーシップを備えた有能人材の育成**

▶ **多様な教育資源の活用によるアントレプレナーシップを備えた有能人材の育成**

経済学・経営学・法学を中心とした社会科学分野の強み、科学技術イノベーション研究科におけるイノベーション教育の実績やValue Schoolにおける価値創造教育の実践をはじめとした学内の多様な教育資源を活用して、全学の学生が受講可能な新たな体系的なアントレプレナーシップ教育体制を構築し、自立的に社会に挑戦する姿勢を持ち、新しい価値を創造・具現化できる人材を育成する。

**【令和4年度】**

各研究科と密接に連携しながらM&D卓越研究者一貫支援・養成プログラムを構築し、学生への奨学金の給付を開始する。大学院博士支援推進室を中心に博士学生への包括的支援パッケージを充実して、キャリア形成支援のエデュケーションアドミニストレーター（UEA）を配置してきめ細かい教育支援、研究支援、キャリア支援を実施する。また、大学教育推進機構の異分野共創型教育開発センター及び教養教育院によって異分野共創による大学院共通科目を創設し、カリキュラムコーディネートを行うUEAを雇用して同機構の機能を強化して異分野共創教育を円滑に実施する。これらの実施に当たっては、e-Learningを活用し、より効果的・効率的に行えるようにする。

**(成果目標) 有能な博士人材の輩出、若手研究者の活躍**

修士の早期から将来、博士に進学し卓越研究者を目指す学生には一貫性のある充実した研究指導と経済的支援が重要であり、M&D卓越研究者一貫支援・養成プログラムの学生数をKPI①とした。また、有能人材が最大限の力を発揮できるように高等学術研究院テニュアトラック制度雇用者数をKPI②とした。さらに、共同研究・受託研究への参画は若手研究者の異分野共創志向やキャリアパス多様化に寄与するため、若手研究者（博士学生を含む）の共同研究・受託研究参画人数をKPI③とした。

**【KPI①】 M&D卓越研究者一貫支援・養成プログラムの学生数**

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
0人	10人	15人	20人

**【KPI②】 高等学術研究院テニュアトラック制度雇用者数**

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
5人	10人	15人	20人

【KPI③】若手研究者（博士学生を含む）の共同研究・受託研究参画人数（治験を除く）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
216人	225人	235人	246人

#### 取組④ 社会との対話・共創に基づく社会実装・価値の創出

##### 【事業期間全体】

これまで培ってきたベンチャー（スタートアップを含む）創出機能、産学連携システムをさらに強化し、取組②・③の成果を社会実装し、経済的・社会的価値へと結実させ、外部資金が大学へ還流するモデルを確立する。企業との共同研究・受託研究を推進するとともに、イノベーション・エコシステム拡大の発火点となるベンチャーの創出とその成功に向けた育成を支援する。さらに、地元自治体と連携して神戸をグローバル・イノベーションクラスターとする構想の実現に向けて貢献する。

#### 1) 産業界・自治体と連携したベンチャー（スタートアップ）創出、イノベーションクラスター形成

##### ▶ ファンドの充実によるシームレスな資金支援

成長ポテンシャルの高い大学発ベンチャーの創出につながる優れた技術シーズを生み出すシード段階での支援を行う神戸大学独自のGAPファンドを拡充する。また、ひょうご神戸スタートアップ・エコシステムコンソーシアムのもとで、協定を締結している神戸市及び三井住友銀行などと連携し、KUI社の子会社（大学の孫会社）としてKUIP社が自らGP（General Partner）としてファンドを運営し、LP（Limited Partner）を募りアーリー段階の大学発ベンチャーに必要な資金を集め投資することで、切れ目のない事業支援を実施する。

##### ▶ ファンドを運営する子会社等の機能強化

三井住友銀行等と連携し、金融機関やベンチャーキャピタル出身者による取締役会の強化、経験豊富な人材の受け入れ（出向者受入等）を通じ、KUIP社については、LP参加企業が認める水準の投資意思決定（投資委員会）機能を、KUI社については、大学ファンドとしての投資目的を実現するための高度な業務管理、ガバナンス機能を強化する。

##### ▶ シード期から成長期を通じた経営指導・支援

資金面のみならず、KUI社が経営指導・支援などについても伴走し、大学発ベンチャーの創出を加速させるとともに、成長を支援することにより、地域エコシステム形成の中核的な役割を果たす。

##### ▶アントレプレナー教育・支援の強化

アントレプレナーシップセンターを強化し、学生や研究者に実践的なアントレプレナー教育と起業・成長支援をつなぐ役割を持たせることで、シームレスなベンチャー創出支援体制を構築する。

#### 2) 知的アセットのマネタイズを可能とする知財マネジメント

##### ▶ 知財化戦略の高度化と実行力強化

トップマネジメントレベルで企画された知財化戦略に基づき、産官学連携本部とKUI社が連携して、知財の経済性評価、研究成果の産業界への技術移転支援などの知財マネジメントを迅速に実行し、知財の活用を促進、知財収入を増加させる。

#### 3) ステークホルダーとの対話と共創の強化

##### ▶ デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークにおける共創の強化

デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークにおける共創を強化するために、コーディネーションオフィスに配置したイノベーションクリエイター（産学連携コーディネーター、知財マネージャー等）が、産官学連携本部と密に連携して、研究活動やシーズ創出から社会実装までをステークホルダーと対話しながら実施する。

▶ 産官学共創プラットフォームの設立

ステークホルダーとの対話・共創を全学的に強化するために、産業界（（株）川崎重工業など）、金融界（三井住友銀行など）、経済団体（神戸商工会議所など）、自治体（神戸市など）などで構成する産官学共創プラットフォームを設立し、社会的ニーズを顕在化・共有する。同時に、産学官連携本部において、研究シーズ集の充実などによるシーズの見える化を行い、産官学共創による社会実装の加速、さらには社会の将来像を見据えた産官学共創による人材育成プログラムなどの教育事業を実施する。

▶ 共同研究の拡充・大型化

産官学共創プラットフォームを活用したステークホルダーとの対話により、顕在化した社会的ニーズなどをKUI社のプロジェクトマネジメント力により、「組織」対「組織」の戦略的共同研究として展開し、人文社会科学分野の知も活用しながら、さらに大型の共同研究やビジネスに発展させる。また、大学として子会社であるKUI社の運営を管理し、大学の産官学連携を加速させる。

▶ 社会的ニーズを踏まえたリカレント教育の推進

数理・データサイエンスセンターにおけるリカレント教育部門を強化し、AI・数理・データサイエンスやデジタルリテラシーを、多様な分野で活躍する社会人に身につけてもらうため、リカレント教育を学内外において実施する。さらに、産官学共創プラットフォームで顕在化した社会的ニーズを踏まえて、大学の教育資源を活かして様々なリカレント教育を順次拡大させる。

【令和4年度】

産官学連携本部員（アントレプレナーシップセンターを含む）を雇用し、研究開発ステージからスタートアップステージをシームレスに支援する体制を強化する。また、研究者等が利用するインキュベーションラボを整備し、ベンチャー支援を充実させる。デジタルバイオ&ライフサイエンスリサーチパークにおいては、イノベーションクリエーターを雇用し、ステークホルダーとの対話と共創を充実させ、社会実装を推進する。全学的にもステークホルダーと対話・共創する産官学共創プラットフォームを構築する。

(成果目標) 社会実装を通じた多様な資金源の確保と獲得

ベンチャーの上場等により大きな資金を確保し、イノベーション・エコシステムを大きく発展させることを目指すが、そのため、基盤となる大学発ベンチャー新規起業数をKPI①にした。また、幅広い分野で、かつ、量的側面で社会実装・資金源確保の大きな柱となるのは共同研究・受託研究であり、その獲得をKPI②とした。

【KPI①】 大学発ベンチャー新規起業数（累計）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
4社	9社	15社	21社

【KPI②】 共同研究・受託研究費（治験を除く）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
53億円	55億円	58億円	60億円

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

(1) 学長のリーダーシップを支える体制整備

① 企画立案体制の整備

本学では、2016年12月、戦略的事項の検討に必要な情報を日常的に分析し、適時に提供できる専門的なIR組織として「戦略情報室」（2021年4月戦略企画室情報戦略部門に改組）を、2018年10月には、財源の多様化等による自律的な財源基盤の強化、コスト意識と戦略的な資



源配分を前提とした経営力の強化に対応するため、「財務戦略企画室」を設置（2021年4月戦略企画室財務戦略企画部門に改組）し、経営基盤の強化に取り組んできた。

第3期中期目標期間における本事業で、学長を室長とする戦略企画室の部門として再編し、大学改革担当の理事（Chief Change Officer : CCO）及び副学長を任命することで、学長のリーダーシップの下、より迅速に意思決定できる体制を強化するとともに、同室の研究戦略企画部門や教育戦略企画部門、広報・基金部門との連携を深めている。各部門には、理事、副学長のほか、全学から教員、IR人材やリサーチアドミニストレーター（URA）など高度専門職である「政策研究職員」、事務職員を問わず適材適所に配属している。さらに、2022年5月には、同室に助成金獲得企画推進部門を新設し、各省庁の事業や競争的資金の獲得に向けた情報を一元化するとともに、財源の多様化と受入額の増加を戦略的に進めている。

## ② 国内外のステークホルダーとの対話促進

産業界、国内大学、海外協定大学、EU政府の有識者で構成され、出口を見据えた産業界の意見や国際水準に基づく意見を基に、本学の研究教育の質を向上させることを目的として「アドバイザーボード」を設置し、毎年国内2回、国外1回開催し、現出したステークホルダーからの意見をフォローアップするとともに大学経営へ反映させていることは、第2期中期目標期間評価において特筆される取組として高く評価された。

また、2019年度から、神戸大学ビジョンや中長期の戦略を基に、社会にとって価値ある大学になるための価値創造プロセスを示した「統合報告書」を作成・公表している。この統合報告書を基にしたシンポジウムを毎年開催し、ステークホルダーとの対話（ダイアログ）を図り、ビジョンを共有するとともに、そこでのフィードバックを経営に活用し反映させている。

## ③ 戦略的リソースアロケーションの実現

リソースの戦略的配分を行うために、2021年度に戦略的事業評価委員会を、2022年度に部局評価専門委員会を設置した。戦略的事業評価委員会において、特別予算を配分した戦略的事業の評価を実施するとともに、部局評価専門委員会において、大学指定の指標と部局の独自指標を組み合わせた総合評価指標に基づき、定量的なエビデンスに基づく組織評価を実施可能な体制を構築している。

これらの事業・組織評価の結果、さらには運営費交付金の共通指標の結果を受けて、戦略企画室員を構成員とする予算委員会で、翌年度以降の予算配分についての検討及び決定を行うとともに、組織評価の結果を人的配置・支援に反映させるなど、戦略と評価に基づくリソースアロケーションが可能な仕組みを構築している。

## (2) 学長のリーダーシップ実現のための財政基盤強化

### ① 民間からの外部資金獲得に向けた産学連携体制の強化

第3期中期目標期間において、学術研究から社会実装までを一貫して研究活動を推進するため、国内外の研究機関や企業との連携を加速させ、2019年度にはオープンイノベーション機構の整備事業に採択された。2020年度にオープンイノベーション機能を付加した産官学連携本部を学長直下に設置し、同時に（株）神戸大学イノベーション（KUI社）を設立した。KUI社において、プレマーケティングなど新たな手法の導入や学内研究室と企業への積極的な産官学連携活動を展開しており、特に、医療分野、バイオ工学分野などにおいて共同研究を活発に行い、2020年度の外部資金獲得目標3億2,500万円を達成した。

さらに、共同研究のプロジェクトマネジメントや知財マネジメントを強化し、「組織」対「組織」の包括連携協定を締結しての大型共同研究が増加している（（株）ノーリツ：2021年11月、10年10億円、エア・ウォーター（株）：2021年12月、金額交渉中、東洋紡（株）：2022年4月、5年3億円、（株）ダイセル：2022年6月、5年3億円）。また、知財ライセンス収入は2019年度は約7,000万円、2020年度は約1億円と増加を続けており、その伸び率は他大学との比較においても高い水準となっている。

### ② 寄附金の獲得強化

2017年4月に神戸医療産業都市との連携強化と診療・研究・教育の新たな拠点として、シスメックス（株）から寄附（2016年度：18億5,000万円）を受け、ポートアイランド地区に国際がん医療・研究センターを設置した。また、企業・自治体からの寄附講座の獲得額は、2020年

度5.9億円、2021年度6.7億円であり、さらなる増額を目指している。自己収入の多角化としてクラウドファンディングなどの活動を開始し、乳がん治療薬のクラウドファンディングでは3,000万円超の寄附を集め、また、涙で乳がんを検出する研究では1,200万円超の寄附を集めた。2018年10月には、学長を本部長として基金推進本部を設置し、各学部の同窓会で組織する学友会会長・副会長を構成員とすることで、これまで以上に同窓会組織と連携した募金活動を行う体制を整備した。また、「神戸大学創立120周年記念募金」を立ち上げ、卒業生で民間経験豊富なファンドレイザーを雇用して約150社の企業を訪問またはオンラインで依頼を行うなどの募金活動を強化し、これまで3年間で約13億円の寄附を受けている。

### ③ 経営資金の獲得とコスト削減

共同研究の間接経費の引き上げ（2020年度：15%→20%、2022年度：20%→30%）、本学の施設を対象としたネーミングライツの導入（2019年度：4社（約440万円）、2020年度2社（370万円）、2021年度2社（550万円））、企業説明会等の大学主催（2016年度～）など自己収入増を図っている。一方で、継続したコスト削減を行うため、「コスト削減プロジェクト推進会議（コストサクゲンジャー）」を設置し、そのメンバーを全学の職員から募り、全学的なコスト削減活動に取り組んできた。第3期中期目標期間では100件以上のアイデアを学内教職員から集め、電気供給契約の見直しなどを実行することで、約2.5億円のコスト削減を実現した。

### ④ 積極的な資金運用

余裕金の運用により得た収益を再運用することを目的とした「資産運用型基金」を創設した。余裕金の運用により得た収益を原資として基金化して資金運用を行い、発生した収益をさらに再運用することで複利効果を生み出し、将来に向けて加速度的に資産の拡大を図る。また、外貨で受け取った利息を円貨に両替せず、そのまま外貨MMF（投資信託）で運用し、円転手数料を節約することとしている。さらに、「業務上の余裕金の運用にかかる文部科学大臣の認定基準」の第3及び第4の2について、国立大学で初となる認定を2022年2月17日付けで取得した。これにより運用対象となる金融商品の種別や要件が拡大されるため、運用利回りの向上を目指して金銭信託による委託運用を2022年5月に開始し、さらなる財務基盤の強化を図っている。

### ⑤ 学長裁量予算の増額

学長のリーダーシップに基づく戦略的な資金配分を可能とするために、上記の取組や部局からの供出により、学長裁量予算を大幅に拡充しており、第3期中期目標期間においては、1.6倍に増加（H28：10億円→R3：16億円）させている。これらの資金を元に、博士学生への経済的支援、優秀な教員や若手研究者の確保など、大学として重点的に支援すべき研究教育事業へ積極的に投資している。

## （3）学長の戦略を実現する人事改革

### ① 柔軟な人事を実現する制度改革

学長のリーダーシップの下、分野を越えてより戦略的・機動的な教員配置を可能とする組織改革を実行し、異分野共創研究を支える基盤強化を行うとともに、重点分野への戦略的資源配分や研究教育の現場の創意工夫ができる体制構築のため、2016年10月より研究教育組織と教員組織を分離し、2017年4月には職位によりポイント換算し管理する「ポイント制」を導入した。併せて、学長の下、教員人事委員会ですべての教員人事を一元的に管理する体制を構築した。

また、各学域等の教員組織から5%のポイント供出を図り、大学の機能強化に再配分する人的資源を第3期中期目標期間の6年間で、総ポイント5,632（教授53人分相当）確保した。学長裁量枠ポイントとして戦略的に再配分することで、本学が重点施策と位置付ける若手教員の雇用や、優秀な教員の確保等につなげている。第4期においては、6年間で、さらに2%のポイント供出を図り、学長裁量枠ポイントを拡充し、重点領域への配分、新領域への配分、若手教員の恒常的な雇用ポストの創出に活用する予定である。さらに、総合評価指標に基づく評価によっては、第4期の4年目、6年目に1%ずつポイント供出することを課しており、評価に基づく教員の重点的配置を加速する。

## ② 高度な専門スタッフの配置を可能とする人事改革

IRを担う人材やURAなど研究教育の円滑な実施を支援するために必要な政策的、専門的業務に従事する高度専門職を確立させるため、2017年度から本学独自の「政策研究職員」を新設し、博士号やMBAの保有者、他大学・民間経験者の雇用、事務職員からの登用などを含め、2022年4月現在13人を配置している。

## (4) 学長主導の学内資源の再配分による研究教育体制等の整備・強化

### ① 異分野融合の象徴となる研究科の新設

第3期中期計画の目玉として、理系の強みである先端4分野と、本学の伝統的な強みである経営学や法学を融合させた「科学技術イノベーション研究科」を新設した(2016年度)。本研究科の共同研究・受託研究受入額は2019年度には10億円超となり、本学全体の18.9%を占める規模にまで発展している。在学中・修了後にベンチャーを起業する学生も現れ、また、国内外での研究発表や受賞も数多く、国立大学法人評価では教育活動・教育成果ともに高い質にあるとの評価を受けた。

### ② 異分野融合新学部を設置

世界で活躍できる協働型グローバル人材育成のために、国際文化学部と発達科学部を統合し、国際人間科学部を新設した(2017年度)。学部生全員が海外留学するという特色ある制度を実施しており、本学の学生の海外派遣を牽引している。

また、海洋立国を牽引する海のグローバルリーダーとエキスパートを育成するために、海事科学部の伝統と総合大学の強みを活かした改組を行い、海洋ガバナンス分野を強化した海洋政策科学部を新設した(2021年度)。

### ③ 社会のニーズに応えるセンター等の迅速な整備

世界的にデータ駆動型社会が到来する中、2017年12月には数理・データサイエンスセンターを設置し、学部における全学的な数理・データサイエンス標準カリキュラムコースを設け、様々な専門分野の学生に数理・データサイエンスの基礎を学び、リテラシーを身につける機会を提供している。

2019年度には、これまで医学研究科、工学研究科が中心となって取り組んできた分野融合型の研究の成果を加速しつつ、医学と工学のシームレスな融合の実現を目指して、「未来医工学研究開発センター」を設置し、複数分野の研究者が協働し医療機器のニーズ探索から事業化戦略までを一貫して実施可能な環境構築を推進している。

2020年度には、『価値』をキーワードに分野横断的な研究教育・社会貢献のプラットフォームを実現する「Value School」を設置し、価値創造教育を推進している。

### ④ 異分野共創研究創出に向けた研究費の重点配分

持続的に次世代の異分野共創を創出する仕組みとして、探索的な異分野共創研究を支援する異分野共創研究企画・創出委員会と次世代のフラッグシップ研究を育てる先端的異分野共創研究推進室を設置した。2022年度には、先端的異分野共創研究推進室において、2件のプロジェクトを選定し、支援を開始した。

## 4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本補助金をイノベーション・エコシステム形成のための初期費用として活用し、ベンチャー育成や知財化戦略の実行、共同研究・受託研究の大型化を加速し、早期に成功モデルを導き、それを成長エンジンとして、生まれた資金や研究・教育・社会実装のノウハウを相乗効果的に全学に展開させることにより、持続的かつ自律的に成長する経営体へと発展させていく。

具体的には以下の取組を行うことにより、自己収入を増加させる。

- ・産官学連携本部員5人を雇用し、子会社等と連携することにより、ベンチャー創出・社会実装機能を強化。
- ・イノベーションクリエイター(知財マネージャー)4人を雇用し、産官学連携本部と連携することにより、知財化戦略実行の体制を強化。

- ・イノベーションクリエイター（産学連携コーディネーター）4人を雇用し、産官学連携本部と連携することにより、外部資金獲得の体制を強化。

令和4年度自己収入	子会社からの還元（ベンチャーからの還元を含む）
	0 億円
	知的財産等収入 1 億円
	外部資金 139 億円

-----  
計 140 億円

令和7年度自己収入	子会社からの還元（ベンチャーからの還元を含む）
	0.1億円（本事業による加速分 0.1億円）
	知的財産等収入 1.2億円（本事業による加速分 0.2億円）
	外部資金 158 億円（本事業による加速分 6 億円）

-----  
計 159.3億円（本事業による加速分 6.3億円）

本事業における令和8年度以降の所要額は約9.2億円であり、当初から支出している外部資金2.5億円に加え、上記よりさらに増額を見込む自己収入（本事業による加速分）から4.7億円及び学長裁量経費等2億円を活用することで、本事業終了後においても継続的に取組を実施することが可能となる。

## 5. 学長裁量経費・外部資金との連動

事業期間中は、補助金を事業のスタートアップとして活用し、取組において獲得した外部資金や確保した学長裁量経費等を連動させることにより、本構想の実現を目指す。

取組別では、傑出した知の創出（取組②）と社会実装・価値の創出（取組④）に当初の投資を手厚くし、外部資金の獲得を早期に増加させ、段階的に補助金から外部資金に切り替えていく。また、事業成長を可能とする経営の実現（取組①）と有能人材の創出（取組③）については、補助金、学長裁量経費及び外部資金をバランス良く組み合わせ、改革を確実に進めていく。