

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：34  
法人名：新潟大学

構 想 名	産学連携と地域協働をエンジンとした経営力強化スパイラルシステムの構築と推進～未来のライフ・イノベーションのフロントランナーになるために～	支援対象	①
構 想 概 要	「研究の強み」と「地域の特色」を相乗させた力ある中核拠点研究大学として発展するため、産学連携と地域協働をエンジンとした外部資金収益機能の強化による新たな「研究力強化スパイラルシステム」を構築する。得られた資金を全学的観点で重点投資し、ライフ・イノベーションを柱にした研究大学としての発展を加速させる。		
<p><b>1. 大学全体の経営改革のビジョン</b></p> <p>新潟大学は、激動の21世紀の社会の中で必要とされ、さらに輝き続けることを目指している。そのために、日本の国立大学として何が出来るかを常に考え、そして行動し、未来予測のもとで、次世代の人材育成と科学の発展に寄与し、社会に貢献する。この考えのもと、学内外ステークホルダーとの対話により、「<b>未来のライフ・イノベーション*のフロントランナーとなる</b>」ことを新潟大学が果たすべき<b>ミッション（使命）</b>と策定し公表した。日本の未来および日本海エリアにおける地域拠点の国立大学法人の使命を考え、従来からのアカデミアにおける「知」の蓄積や長い期間に及ぶ地域・産業との協働の実績を基に、<b>国際的な視点と地域ステークホルダーの視点を併せ持つ、新潟地域の力を活かす中核拠点研究大学として発展させる</b>（図1.）。</p> <p>（*ライフ・イノベーション：21世紀を生きるわれわれの「生命」、「人生」、「生き方」、「社会の在り方」、「環境との関わり」と、それらの土台となる「地球」や「自然」についての新たな価値と意味を生み出すための革新）</p>			



図1. 新潟大学将来ビジョン

これを実現するために、第4期中期計画には具体策を明記し、目標達成のための強力な経営改革を実行する。すなわち、本学の「研究の強み」と「地域の強み」を活かした産学連携、地域協働を推進する2つの外部資金獲得エンジンを強化し、それにより、研究力強化と優秀な若手研究者の獲得に繋げる新たな「経営力強化スパイラルシステム」(図2.)を構築する。このシステムは以下の構成からなる。

- ① 研究推進：研究統括機構（令和4年12月再編予定）において全学的視点で研究マネジメントを強化（自己資金で実施）することにより本学の「研究の強み（国際的な優位性を持つ研究領域および特色ある研究領域）」を強化する。
- ② 社会共創：社会連携推進機構（令和4年12月再編予定）において、「研究の強み」を産業界および地域の強みと組織的に連携させた「産学連携強化エンジン」と「地域協働強化エンジン」を構築し、事業収入を拡大させる。
- ③ 人材育成：得られた資金と学長裁量経費を連動させながら、優秀な若手人材（若手研究者および大学院博士課程学生）を全学的な観点で獲得（採用）、重点配置、育成を行い活躍させる。これにより本学の研究の強みをさらに発展させる。

これらの改革を本事業費の投入によって加速する。

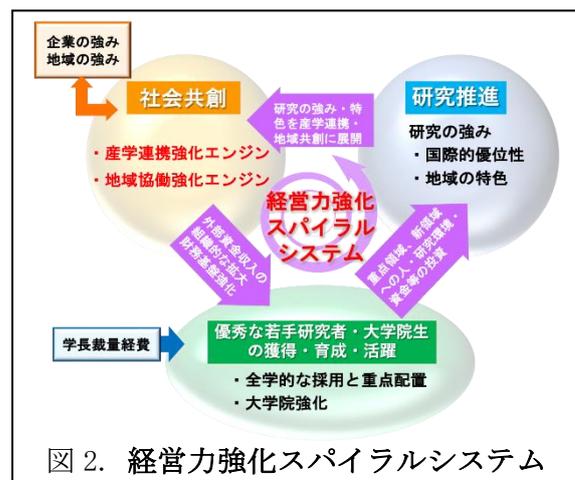


図2. 経営力強化スパイラルシステム

これにより本学の研究の強みをさらに発展させる。

## <経営力強化スパイラルシステム>

上記の経営力強化スパイラルシステムを駆動するのは、「産学連携強化エンジン」と「地域協働強化エンジン」である。これらのシステムの強化のためには、産学連携と地域連携の強固なマネジメントが必要なことから、本部機能の再編・強化を行う。これにより向上させた外部資金獲得力により得られた資金は、学長直轄の経営戦略本部へと集約し、若手研究者の採用・育成や重点領域への投資の原資とする。さらに、これらの資源を活用して研究を統括する機構と連動し、研究力の向上を図ることで、次世代の人材育成と科学の発展に寄与し、社会に貢献する。このように、**好循環スパイラルを生み出し加速するための推進力を得るためのシステム構築に本事業費を活用する。**

### ◆背景

本学の大学セグメント（病院以外）の主な収入は、運営費交付金、授業料収入、外部資金収入である。この中で現在までの実績をもとにさらなる拡大が望めるものは外部資金収入（大学セグメントにおける収入の約14%）である。外部資金収入は、**研究系（科研費、JST、AMED等）、企業系（共同研究、受託研究等）、地域系（自治体、自治体等との連携のナショナルプロジェクト、寄附金等）の3つの柱からなる(図3.)**。研究系の資金に対して、企業系および地域系外部資金はそれぞれの活動を組織的に取り組むことによって大幅な増加を望むことができる。この点に着目して、企業系と地域系の外部資金獲得力の強化をおこなう。**企業系および地域系の外部資金は、本学の研究の強みと産業界（企業）および地域の特色との連携によって生み出されている。**これらを強化するために、経営力強化スパイラルシステムの駆動力となる「産学連携強化エンジン」および「地域協働強化エンジン」を構築する（以下に詳細を記す）。そこで得られた資金を優秀な若手研究者（大学院生を含む）の獲得・活躍のために重点的に投下することで、本学の研究の強みをさらに強化する。これらを有機的に結び付け、経営力強化スパイラルを生み出すシステムを構築する。

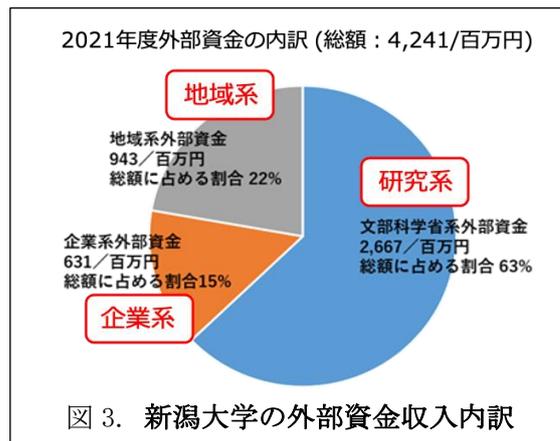


図3. 新潟大学の外部資金収入内訳

### ◆産学連携強化エンジン

平成30年度(2018年度)より、従来行ってきた新潟地域の企業との研究者個人型共同研究から全国の企業を対象とした**組織型共同研究**にシフトすることで、共同研究収入の増加を図ってきた(図4.上段)。これに伴って、知財をもとにした技術移転型のコーディネートから企業の事業展開を想定した共同研究提案型へ大学の営業力を強化している。企業と大学のトップ層でのトップマネジメントによる共同研究の強化・新分野への展開を積極的に推進しており、研究における本学の強みである**ヘルス・ライフサイエンス分野を中心とした研究領域**での組織型共同研究(産学連携)を強化するため、独自経費で創薬専門クリエイティブマネージャー(CM)を配置して、企業等が学内に拠点を設置できる施設も新設し、同領域(特にブレインバンクの活用等も含め)の研究を強化している。その結果、共同研究費は平成27年度(2015年度)と比較して約2.6倍(5.8億円)に増加(図4.下段. 28位/1,068機関. 産学連携ファクトブック



図4. 経営改革の実績

2020)し、組織型共同研究費は全体の60%程度を占めるまでに成長した。

外部資金全体としてもURAと産学官連携コーディネーター（CD）の連携・協働による外部資金獲得支援、大型受託研究応募支援事業等の実施により、外部資金（科研費、共同研究、受託研究）の令和3年度における獲得額が第2期中期目標期間（22億600万円）の1.7倍（37億7,400万円）となった（図4.上段）。

この流れを加速するために、本事業費によりヘルス・ライフサイエンス分野に特化して組織型共同研究を推進する人材を増員し、さらなる産学連携収入強化を図り、そこで得られた外部資金（間接経費、産学連携強化経費を含む）を再投資して事業規模拡大を行う。本学はすでに外部資金獲得により得られた間接経費等の収益を機動的に再投資することができるように、財務的なセグメントを独立化しており、これによって収益を産学連携強化に直接連動させる。この産学連携強化エンジンを構築していくことで、経営強化を実現する。

#### ◆地域協働強化エンジン

本学では、他大学にはない新潟地域と関連深い特色のある研究が展開されている。新潟大学と地域との協働により多くの事業が行われ、国や関連する自治体等からは企業系外部資金に匹敵する大きな額を受け入れている。

例えば、総務省関連の情報通信に係る研究開発（約1億円）、経産省関連の太陽光発電による新市場創造研究開発（約9千万円）、河川の管理手法の検討（新潟県）、健康寿命延伸プロジェクト（新潟県見附市）、GIS活用人材の育成プログラムの開発（新潟市）など。さらに、新潟県の地域医療に従事する医師の養成・確保や本学医学部生の県内定着率の向上を図るとともに、総合的な診療能力を持つ医師、感染症に対応できる医師の養成・確保（約5.2億円）など、医療に関する地域課題の解決のために寄附講座を設置し、地域と一体による人材養成の取組を行っている。

しかし、これまで形成してきた地域連携プラットフォームでは主に、情報共有や地域産業界へのインターンシップや地域の魅力を学生に認識させるための地域指向科目の大学間共同取組等を行っているものの、地域が広域で参画機関が多様であるために、具体的な地域課題やそのためのプロジェクト構築になかなか繋がらなかった。そのため、より課題解決に特化した領域別の取り組みが重要である。また、地域協働活動は、研究者個人の社会貢献としての活動にとどまっており、地域の未来を創るためにも組織的なものになる必要がある。

これまでの取り組みと分析をもとに本事業費を活用し、地域の未来像からバックキャストして課題を特定し、その特定課題の解決のためのプロジェクトチームを構築できるマネジメント人材を配置し、地域協働体制を強化する。この人材の確保にあっては、学内からの登用に加え、地域活動を担う自治体との人事交流や、企業等に所属する研究者などの外部人材の積極的な採用をおこなう。

これらの人材によるマネジメントによって、地域協働活動をより社会実装ステージに進め、また社会的なインパクトの高いものへと発展させる。また、同時にそれぞれ活動を連携させることでより大きな新たな発展を地域に生み出すものとする。

産学連携では事業開発経験を持つコーディネーターによって個人型共同研究を組織型共同研究に発展させ、共同研究費の大幅な拡大を生み出す。これと同様に地域協働においても地域系コンサルタント等の経験のあるインパクトマネージャーによって、領域別地域連携プラットフォームにおける組織型の地域協働プロジェクトは飛躍的に進展すると考えている。このような地域協働強化エンジンを構築することで、新しい形の地域協働の推進のモデルとなる。

（経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI）

##### 【成果目標】

##### 【KPI①】 企業系外部資金の獲得総額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
6.2億円	6.8億円	7.6億円	8.4億円

第4期中期目標期間最終年度（令和9年度）には企業系外部資金の目標額を10億円とする（第4期中期計画では令和9年度までに8億円を達成することを目標としているが、本事業により取組を加速し10億円を達成）

【KPI②】 地域系外部資金の獲得総額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
9.8億円	10.2億円	10.7億円	11.2億円

第4期中期目標期間最終年度（令和9年度）には地域系外部資金の目標額を12.2億円とする（令和3年度実績9.4億円の30%増）

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）

本学の構想は、研究の強みを地域の特色と合わせて、産学連携機能と地域協働機能の両面から外部資金収益機能を強化し、そこで得られた資金を、学長の強力なガバナンスのもとに、全学的な観点で重点領域および若手研究者獲得に投資することで、好循環のスパイラルを発生させ、国際的優位性と特色を持つ大学として発展させるものである。本補助金により国際的優位性を持つ研究分野について社会共創に関わるマネジメント人材を配置し、組織型共同研究に発展させていくことで外部資金収入を増大させ、その増えた資金を本部主導で戦略的に再配分し、研究力の向上を推進する。社会共創に関わるマネジメント人材の登用と活用によって大学経営を改善する取り組みは、今後の国立大学の経営を安定化させる重要な施策と位置付けている。本学では、本事業の実施により令和7年度に民間企業との共同研究収入額が8億円を超え、地域協働事業収入額は11億円を超えることで、収支均衡となり黒字化を見込んでいる。

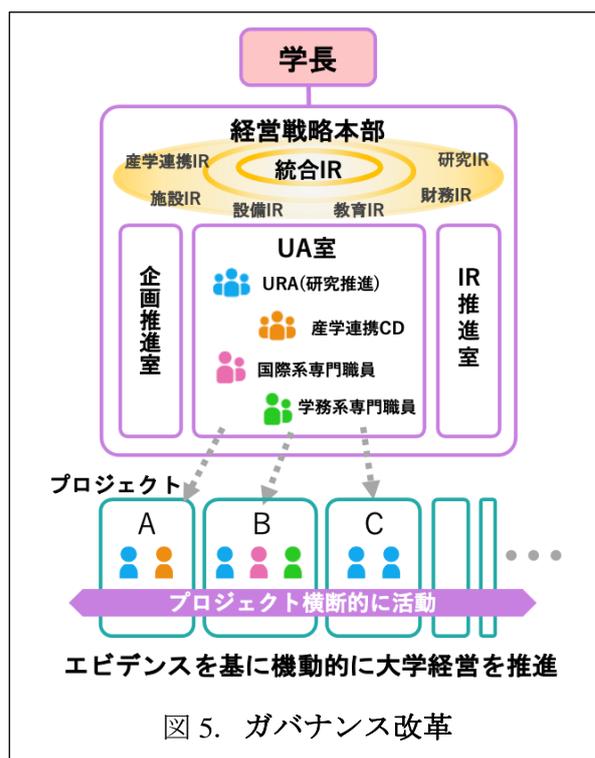
（具体的な取組内容）

取組① 経営力強化スパイラルシステムの基本枠組みの構築

【事業期間全体】

エビデンスを基に機動的に大学経営を推進するために、IR機能を強化し研究の強みを分析するとともに、教育、産学連携（企業情報等）、設備、施設、財務等のIR情報と社会的インパクト分析などの様々な分析ツールを連動させることで、産学連携や寄附獲得等の営業活動を戦略的に展開する。また、これらを分析・活用できるIR戦略立案担当教員を本事業費で配置して、様々なIRデータを多角的に分析することで、より効果的な投資戦略を導き出す。IRに立脚した投資戦略により企業系と地域系の外部資金獲得力もさらに強化する。そこで得られた外部資金を優秀な若手研究者（大学院生を含む）の獲得・活躍や更なる外部資金の獲得に向けた専門人材の配置のために重点的に投下することで、本学の研究の強みをさらに強化する。

これらを全学的に有機的に機能させるため、研究マネジメントに特化したURA、産学連携コーディネーターや知財マネジメントに特化した産学連携コーディネーター（CD）に加え、専門職員（国際系、学務系）等の育成やキャリアパスを考えて高度専門職員をUA（University Administrator）室に統合（図5.）し、各プロジェクトを横断するように活動させることで、大学経営・社会連携・研究推進を総合的に強化する。さらに、既存の地域創生推進機構を「社会連携推進機構」に再編し、当該機構に産学連携強化のための「産学イノベーション推進部門」と新しい地域連携展開のための「地域協働部門」を設置して、それぞれの機能に特化したマネジメントができる高度専門人材を学外から



配置することで戦略的に外部資金獲得活動を推進する。

また、財務基盤の強化のために、現在の間接経費比率 20%（間接経費 10%、産学連携強化経費 10%）を 30%（間接経費 10%、産学連携強化経費 20%）へ拡大する。これらの取り組みにより、令和 7 年度には間接経費等収支バランスを黒字に転換させる。

これまで、本学では経営基盤強化のため、学長裁量経費により専門人材を配置すること等により、外部資金の獲得に努めているが、第 4 期では学長裁量経費にインパクト推進経費を新たに予算化している。本補助金と連動させて研究力強化の取り組みを推進することによりイノベーションの創出や、さらなる外部資金の獲得を目指す。そのための方策として、得られた資金と学長裁量経費を原資に、優秀な若手研究者を IR 分析のもとに設定した重点領域に戦略的に配置する。若手研究者が活躍できる研究環境を整備し、また若手研究者間で積極的に交流させることで融合研究への展開を図るなど研究を活性化させ、研究力強化に繋げる。

本学では、すでに若手研究者を学長の裁量で戦略的に配置するシステム（新潟大学若手教員スイングバイ・プログラム）を確立しており、若手研究者の 80%を本プログラムで採用している実績がある。本事業により外部資金獲得機能強化、若手研究者の重点配置、研究力強化の好循環スパイラルを回すことによって徐々に若手研究者比率を増やし、本事業終了年度である令和 7 年度には現在 20.7%である常勤(専任)の若手研究者比率(図 6-2.)を 23.5%に、さらに第 4 期中期計画期間終了時には 25% (特任教員を含めた若手研究者比率(図 6-1.)30%)を達成する。若手—中堅—ベテランのバランスが取れた理想的な教員年齢構成を実現するとともに、外部資金収入を増やし、新潟地域の力を活かす中核拠点研究大学として持続的に成長する大学となる。

また、優秀な博士課程大学院生を集め育てるという観点も大学の研究力強化には重要である。第 4 期においては、魅力ある大学院になるための大学院改革を重要施策のひとつに位置付け、大学院教育推進機構（令和 4 年 10 月再編予定）において改革を進める。すでに、地域における実証演習を可能な限り組み込んだ、魅力的な文理を超えた大学院学位プログラムを新たに展開しており（日本酒学プログラム、フィールドサイエンスプログラムなど。今後さらに拡大開設）優秀な学生が博士に進学するように、学部生から博士進学のための PhD リクルート教育を強化する。博士の民間企業への就職のための JOB 型インターンシップやキャリア教育を PhD リクルート室が全学的に展開し、博士後期課程学生向けの奨学金の維持・拡大も行う（現在、フェローシップ事業や SPRING 事業の採択を受けて展開）。

#### 【令和 4 年度】

- ・産学連携強化および地域連携強化のための本部機構再編を行う。
- ・新潟大学独自の若手研究者一括採用システム「スイングバイ・プログラム」により、全学的観点により戦略的に若手研究者を配置する。
- ・IR担当専任教職員を増強し統合IR機能を整備する。

（主な事業経費）

- ・統合IRシステム導入費
- ・研究力分析ツールライセンス料
- ・教員人件費（IR・戦略立案担当）
- ・職員人件費（IR分析担当）



図 6-1. 若手研究者(全体)比率の推移



図 6-2. 若手研究者(専任)比率の推移

(成果目標)

【KPI③】常勤の若手研究者比率

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
21.5%	22.1%	22.8%	23.5%

第4期中期目標期間の終了年度である令和9年度には25%（特任教員を含めた若手研究者比率を30%）にする。

【KPI④】新潟大学スイングバイ・プログラムでの若手研究者採用人数（延べ人数）

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
33名	48名	63名	78名

【KPI⑤】新潟大学スイングバイ・プログラムで採用した研究者の論文数

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
150報	196報	238報	280報

取組②産学連携強化エンジン

【事業期間全体】

産学連携強化のための組織として、現在の組織を再編して社会連携推進機構・産学イノベーション部門を新設し、本学の組織型産学連携の展開にとって最も有望で、企業等からの期待が高いヘルス・ライフサイエンス領域を重点領域として特化して、組織型共同研究を推進する。

関係企業へヒアリングを行った結果、大企業では多様な最先端の研究機器等をすでに有しているが、大学に期待することは、動物実験とヒトに関する資料やデータの処理に関する研究開発であった。特に、**国際的な優位性を持つ本学のヒト臨床脳試料及びその臨床データ（ブレインバンク）に関する民間活用に関する期待と要望**が寄せられた。そこで本学は、組織型共同研究の拡大に向け、企業等が学内に拠点を設置できる施設として、本学の病院隣接に「新潟大学ライフイノベーションハブ」を新設した（令和2年度）。施設内に企業の共同研究拠点を設置することができる「未来健康科学オープンイノベーションセンター」及び「コワーキングスペース（I-DeA）」を独自経費で開設し、この施設に創薬専門クリエイティブマネージャー（CM）を配置して、ヘルス・ライフサイエンス領域（特にブレインバンクの活用等も含め）の研究を推進している。当該拠点には病院の研究支援を担う臨床研究推進センターや近年その重要性が注目されているバイオインフォマティクスを推進する医学部メディカルAIセンターが入ることで、臨床現場と連動した研究体制を構築しており、令和3年4月には病院による医師主導治験を目的とした組織型の大型共同研究が新たに開始されるなど投資効果が出始めており、組織的共同研究の推進により共同研究の受入が増加している。

現在、配置したクリエイティブマネージャー（CM）による共同研究企画および交渉、国際知財の管理の強化、研究者ヒアリング、知財の見直しによって本領域において40件以上の有力候補を発掘し、関連企業との交渉を開始している。今後、本事業費を活用して、健康関連専門CMと創薬・薬学領域専門の産学連携コーディネーターを採用・配置し、ヘルス・フードサイエンス分野の組織型共同研究のための研究営業力を強化する。また、創薬・医療・健康領域の知財戦略を強化するための国際知財管理専門家（IPM）の獲得・配置をおこなう。すでに学長裁量経費で配置済みの産学連携の専門人材（バイオ系CD1名、IT系CD1名、化学系CD1名）とも連携して企業等とのマッチングを強化する。

現在中期計画終了時点で共同研究費8億円/年を目標額として設定しているが、**これらの取組みにより、これを10億円に増加させることが可能**となる（全国の産学連携ランキングにおいて本学は10番台を目指すことが可能となる）。同時にこれによって収支バランスの均衡が前倒しで可能となり、さらなる組織型共同研究を全学に広げる展開が可能となる。

【令和4年度】

- ・健康・医療領域のマネジメントを担当するCMとコーディネーター、知財戦略の専門家を雇用し、すでに配置済みの創薬・薬学担当のCMと協働で企業へ営業活動を展開する。

- ・共同研究を実施する企業にオープンイノベーションセンターへの入居を誘致する。
- ・オープンイノベーションセンター内に共同研究用ラボを整備する。

(主な事業経費)

- ・教員人件費 (健康・医療領域プロジェクトマネジメント担当)
- ・コーディネーター人件費 (創薬・薬学領域担当)
- ・国際知財戦略専門家人件費
- ・旅費、共同研究用ラボ改修費、セミナー開催費、消耗品費

(成果目標)

【KPI⑥】組織型大型共同研究 (1,000万円以上) の実施件数

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
11件	13件	17件	21件

【KPI⑦】産学連携強化経費予算額

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
3,200万円	3,700万円	4,400万円	5,100千円

【KPI⑧】産学連携強化経費により配置するイノベーション部門の経営マネジメント人材

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
10名	10名	12名	13名

本事業終了後の令和8年度には、本事業で強化した人材をすべて産学連携強化経費で賄うことで持続的に取り組む

### 取組③地域協働強化エンジン

【事業期間全体】

地域協働 (地域産業クラスター構築や魅力ある地域の創生等) の強化のための組織として、現在の組織を再編して社会連携推進機構・地域協働部門を新設する。

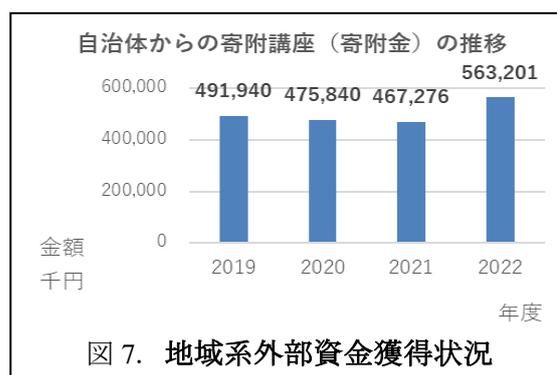
他大学にはない新潟地域の関連深い特色のある研究と新潟地域のグローバルブランド力のある領域を連動させ、領域別地域連携プラットフォーム (共創イノベーションプロジェクト: 共創IP) においてプロジェクトを形成し、社会実装に向けた適切なマネジメントによって、より社会実装性があり社会インパクトの高いものとする。

これまで本学では、他大学にはない新潟地域と関連深い特色のある研究を展開してきており、研究に立脚した課題解決や人材育成など、多くの地域協働事業が行われ、関連する自治体や国等からは企業系外部資金に匹敵する大きな額を受け入れている (図7.)

また、戦略的な寄附金 (基金) の獲得を目指して、令和元年度 (2019年度) にサポーター連携推進室にファンドレイザーを配置し、学務や産学連携等に関するIR機能の活用による戦略的な活動により、平成30年度7,000万円/年に比べて、

令和元～3年度の基金収入平均額は17,897万円/年と2.6倍に増加した。中でも地域関係の大学活動に対して個人から3,000万円、企業から1,000万円の寄附が寄せられている。さらに、多様な資金獲得を求めて令和3年にはREADYFOR株式会社と業務提携を締結し、令和4年2月に4件のプロジェクトを公開した。令和4年4月にすべてのプロジェクトが目標額を達成し、寄附金額は合計で37,977千円 (目標額の144%) に達した。

これらの実績をもとに、新潟地域の地域協働をより具体的に強力に進めるエコシステムを構築するために、以下の観点で進める。



- ① **新潟重点領域の設定**：本学の特色ある研究と新潟の持つグローバルブランド力のある特色産業および自治体の中長期計画（新潟県総合計画など）および地域企業と大学における各レイヤ（首長・社長と学長、自治体関係部長と本学理事の執行部、担当事務クラス等）での綿密な意見交換を通じて、新潟県の各エリアを分析した結果、国際的ブランドに成長する可能性を秘めた分野について、本学として貢献できる重点6領域を設定した（今後拡大を図る）。
- ・ コメおよび加工領域（魚沼産コシヒカリに代表されるおいしいコメの生産量 国内第1位）
  - ・ 新潟清酒領域（越乃寒梅に代表される日本で最多の日本酒蔵元数）
  - ・ 金属加工領域（ノーベル賞授賞晩餐会のカトラリー提供等、金属加工の高い技術を持ち日本最大級の工場数を持つ燕三条ものづくり）
  - ・ 雪災害復興領域（国際的にも非常に多い降雪量 国内第2位）
  - ・ 棚田農業領域（トキ放鳥やそれを支える環境共存型農業 世界農業遺産登録：佐渡ヶ島）
  - ・ 地域医療領域（約300 kmにおよぶ長さをもつ新潟県。県内部の多くが中山間地および離島で本学は県内唯一の医師養成機関）

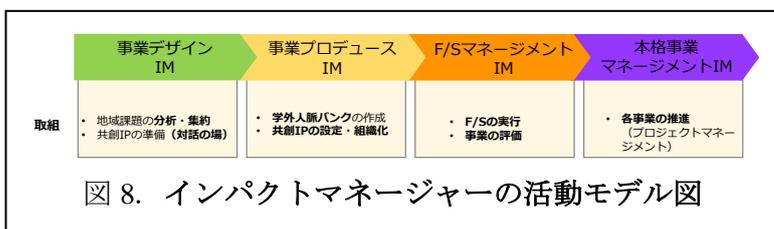
② **共創イノベーションプロジェクトの構築**

地域協働を具体的に進めるために、各領域において関係する大学研究者・自治体・企業群等が共同する領域別地域連携プラットフォーム（共創イノベーションプロジェクト：共創IP）を構築する。上記重点領域に対応して構築を検討している共創IPを以下に列記する。

- ・ 「コメ共創IP」（刈羽村）地球温暖化に耐えるコメの新品種研究開発等をもとに新しい食産業の創生を目指す。
- ・ 「おいしさDX共創IP」（新潟県、新潟市、佐渡市）清酒と食とのペアリングを科学的に可視化し、おいしさ産業の創生を目指す。
- ・ 「モノづくり共創IP」（燕市、三条市）組織的に金属加工技術を、医学部や医歯学総合病院等の医療現場のニーズを基にした医療関連製品の研究開発に活かすことを目指す。
- ・ 「防災・街づくり共創IP」（新潟県）積雪地を含む中山間地域など積雪地災害の減災と速やかな復興を実現するレジリエントな地域の創出を目指す。
- ・ 「棚田持続可能農法IP」（佐渡市）棚田農業再生、減農薬・無農薬一貫農業体系実証の取組離島過疎地域における農家担い手不足などの解決を目指す。
- ・ 「地域医療DX共創IP」（新潟県）中山間地や離島など、どこに住んでいても医療格差を生み出させない、デジタルを活用した元気に安心して暮らせる地域づくりを目指す。

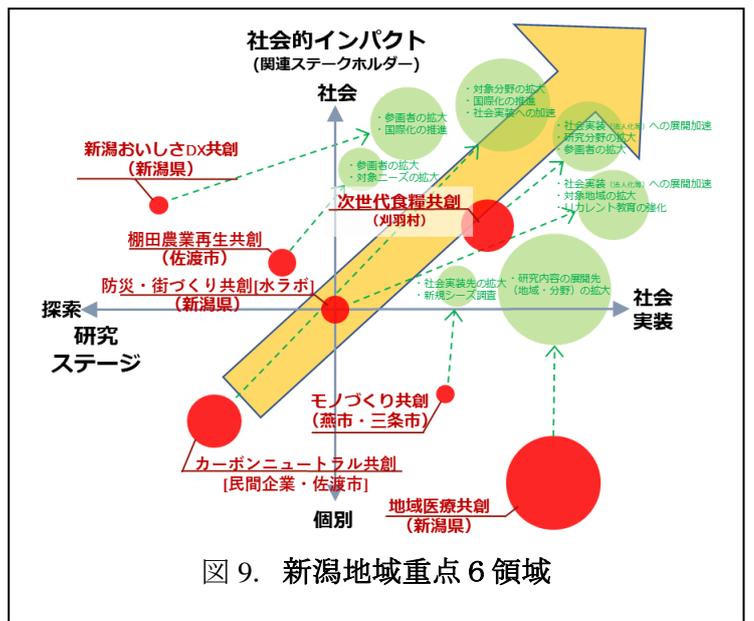
③ **社会的インパクトマネジメント機能強化による推進**

「共創IP」は、自治体、産業界等も参画し、地域の未来像やそこから生まれる課題の抽出を行うグループである。その課題に関係する学内外の研究者等をアレンジし、解決のための地域共創活動の企画を行うとともに、学内外の資源（人、モノ、金、スペース等）の配置を行い、本学が核となって課題解決のための協働・社会実証・人材育成や教育研究活動を推進する。この活動をマネジメントする高度専門人材として、「インパクトマネージャー（IM）」を配置する。「インパクトマネージャー（IM）」は、「共創IP」の「事業デザイン（課題解決のためのエコシステムの検討）」、「事業プロデュース（バックキャスト型解決チームの組織化）」、「F/S マネジメント（事業費を基に F/S 事業を展開）」、「本格事業マネジメントIM（収益等持続可能な形での事業を発展）」により事業活動を設計・実施し、社会的インパクトを高めるためのマネジメントを行う（図 8.）。また、自然科学系や人文社会科学系が設置されている五十嵐キャンパスに、ベンチャー企業による学内イノベーションエリアを構築し、ものづくりや起業のための実証との場として活用する。特に人文社会科学（主に ELSI センター）とも共同で社会実装も含め総合知型の展開を行う。



組織的な活動の下、多様なステークホルダーと協働で地域課題を解決に導き、社会や地域の要請に応え、社会インパクトを高めることにより社会からの評価等が高まることで、自治体からの新たな助成金、個人等からの寄附金、国からの補助金の増加にも繋げる。

現在検討している各領域の6つの共創IPは、研究ステージが探索レベルから社会実装レベルまであり他方それぞれの社会的インパクトも個別なものから社会的な広がりのあるものまで多彩である。それらを現時点での事業費規模で表示する(図9)。



【令和4年度】

- ・インパクトマネージャーを雇用し、重点領域を中心とした領域別地域連携プラットフォームの構築を進める。

(主な事業経費)

- ・教員人件費 (インパクトマネージャー2名：領域別地域連携プラットフォーム構築担当)

(成果目標)

【KPI⑨】 共創イノベーションプロジェクト件数

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
—	2件	3件	4件

令和4年度は共創IPのデザイン、プロジェクト立ち上げを行い、令和5年度より実働させるため、令和4年度のKPIは設定しない

【KPI⑩】 共創イノベーションプロジェクトによる獲得資金

令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
—	0.5億円	1.5億円	2.5億円

令和4年度は共創IPのデザイン、プロジェクト立ち上げを行い、令和5年度より実働させるため、令和4年度のKPIは設定しない

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

<新潟大学の研究の強み>

本学は、研究分析から長年培ってきたヘルス・ライフサイエンス領域の高い国際的優位性を持つ。他方、長年にわたり地域産業との連携の下で発展してきた他の地域にはない新潟地域特有の研究分野が多く育っていることが特色である。この特色は大都市圏大学にはない地域に拠点を持つ中核大学としての歴史的地勢的強みである。

◆ **国際的な優位性を持つ研究領域**

図10.上段のQuacquarelli Symonds (QS)の国内大学ランキングによると、本学は28位(2017年)から19位(2022年)へと着実に順位を上げ、国際的な評価を高めてきたことがわかる。この主要因として、図10.下段にTimes Higher Education (THE)の2022年のCitationスコアの分析結果をグラフで示す。このグラフはヘルス・ライフサイエンス分野での新潟大学の論文が、高頻度に引用されていることを示している。つまり、この分野において新潟大学の研究が、世界的に注目度が高いことを表す。その中でも脳研究所および医学部を中心とした脳臨床科学は国際的な研究連携及び研究業績等の観点で優位性をもち、大学のフラッグシップ研究領域として全学的に推進している。脳研究所は全国共同利用・共同研究拠点としても認定され、国際的トップクラスの量と質を持つヒト脳臨床標本のブレインバンクを保有していることも強みである。

これらの優位性のある研究領域が、国際連携や大型の産学連携を生み出している。

◆ **新潟地域特有の研究領域**

本学では、長年にわたり新潟地域や地域産業等との連携のもとで本学特有の研究領域を発展させている。以下に代表例を列記する。これらは単なるアカデミア研究ではなく自治体や地域産業、住民等との連携の中で地域実証型研究として発展させている。

① **地球温暖化に耐えるコメ（コシヒカリ）の新品種研究開発**

地球温暖化の下での乱高下する環境変化にも耐える品種を開発した。平成21年、新潟県刈羽村との包括連携協定に基づき、先端農業バイオ研究センター（多機能温室群バイオドーム及びバイオ実験施設）を建設した（自治体による建設費用3億円）。この施設を拠点に国際共同研究を進めている。令和3年、高温・高CO2耐性を有する新品種『コシヒカリ新潟大学NU1号』の開発に成功した。さらに高温に耐える品種や海岸・離島部での塩害に強い品種の開発を進めている。

② **新潟清酒をもとにした食と日本酒のペアリング研究**

本学、新潟県酒造組合、新潟県が三位一体で創生した世界初の学問領域として「日本酒学」を設立し、2020年1月にその拠点として「日本酒学センター」を設置した。現在、清酒の美味しさを科学的に分析し、官能評価による人の思考と分析機器により得られたデータを統合した相関解析を進め、食とのペアリングを数理的に解析する研究を行なっている。本学の特色となる新たなフラッグシップ候補として教員配置（5名）および同センター専用の研究教育施設改修（令和2年3月）を行い、クラウドファンディング等を活用して多様な資金を獲得しながら地域に根差した特色ある教育研究を推進している。令和4年度には文理融合型の大学院博士前期課程の教育プログラム（日本酒学コース）を現代社会文化研究科／自然科学研究科で開始した。さらに令和5年度には博士後期課程を開設予定である。

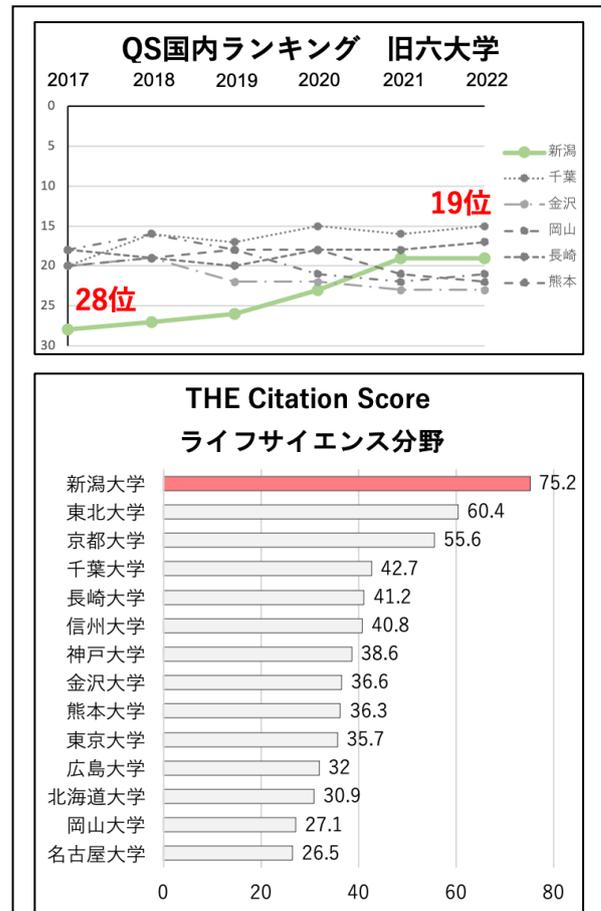


図 10. 特定分野の強みと実績

### ③ 豪雪災害に特徴を持つ地域レジリエンス研究

災害・復興科学研究所を中心として、「環境動態研究」、「複合・連動災害研究」、「防減災技術研究」、「社会安全システム研究」を推進し、積雪地災害の減災と、これらの災害に対する社会インパクトを軽減し、速やかな復興を実現するレジリエントな社会の創出を進めている。新潟県関川村をベースにした河川防災等の防災・減災技術の社会実装に向けた事業を展開している。（JSPS:科研費A事業、SIP事業）

### ④ 地域循環型農業研究

本学と佐渡市（自治体、住民）とで連携し、棚田農業再生研究を進めている。佐渡自然共生科学センターにコミュニティー・デザイン室を設置し、これを拠点に実証研究を行っている。佐渡市棚田水稲における先端的畦畔草刈機、水田除草ロボットおよび遠隔水管理技術による減農薬・無農薬一貫農業体系実証の取組などに発展させ、離島過疎地域における農家の担い手不足などの地域課題解決に取り組む。（農水省：農業DX事業）

### ⑤ 地域医療研究

新潟県の地域医療に従事する医師の養成・確保や本学医学部生の県内定着率の向上を図るとともに、総合的な診療能力を持つ医師、感染症に対応できる医師の養成・確保など、地域医療の課題解決に寄与することを目的として、新潟県の寄附により「地域医療確保・地域医療課題解決支援講座」を設置し、新潟県と協働して取組を進めている。この取組を基軸に、「メディカルAIセンター」を設立して、中山間地や離島など、どこに住んでいても医療格差を生み出させないために、地域で利用するデジタルを活用した患者情報管理システムを構築するなど、元気に安心して暮らせる地域づくりと遠隔医療人材の育成を強化している。

## <ガバナンス改革>

### ① 学長補佐体制の充実

先進的な民間企業等の取組事例の紹介や提案等を行う「企画推進室」を学長直下の経営戦略本部に設置（令和2年4月）した。外資系企業の執行役員経験者を室長として外部から理事で登用し、本学の機能強化を図った。さらに令和4年4月にはミッションごとに副学長を配置（5名増）することでより機動的で責任体制が明確となる執行体制を構築した。

### ② IR推進室の設置

学長の意思決定を支援する仕組みとして、経営戦略本部にIR推進室を設置した（平成26年10月）。総括担当理事を室長として、分析した大学データをもとに課題を抽出し、重点投資すべき分野に学長主導で学長裁量経費を戦略的配分（令和加速プロジェクトなど）するなど経営戦略立案に活用してきた。また、内閣府が推進する大学支援フォーラムPEAKSの大学IRワーキンググループのメンバーとして参画し、大学共通IRシステムの開発に関わることを通じて、他大学との関係を強化した。

### ③ 学長室兼務教員の任命

経営戦略本部学長室に、将来の本学を担う若手・中堅教員を各学部から1名選出し、学長室兼務教員として配置した（令和2年10月）。大学の機能強化やガバナンス機能の強化を図る施策の企画立案に参画させることで、幹部候補を育成しつつ、本学の経営戦略の質的向上を持続的に推進する体制を構築した。学長室兼務教員はこれまで、IRを活用した学長裁量経費の戦略的配分（令和加速プロジェクト）の企画立案や、新潟大学将来ビジョン2030の策定など、本学の重要な経営戦略の策定に関わっている。

### ④ ステークホルダーの声を取り入れた大学運営

未来志向の地域の中核大学として地域・社会・ステークホルダーとのかかわりが重要という認識のもと、施策実行にあたっては、自己分析した自身の強みや特色の強化という視点だけではなく、大学は今何を求められているのかという観点から、学長自らが様々なステーク

ホルダーと意見交換を行い、その意見も取り入れている。令和3年2月に公表した新潟大学将来ビジョン2030は、地域の民間企業7社をはじめ、本学学生、教職員、自治体首長、マスメディア、県内高等学校、私立大学、海外大学など、多岐にわたるステークホルダーと新潟大学のビジョンについて意見交換を行い、意見を取り入れながら策定した。第4期も引き続きステークホルダーとの対話を重視することとしており、中期計画においても、中期計画②-1（強靱なガバナンス体制の構築）で地域のステークホルダーと大学経営陣の意見交換会を年1回以上開催するとしている。

#### ⑤ 資金配分に関する改革

第4期中期目標期間における新潟大学財務運営基本方針～NU財務イニシアチブ～（令和4年3月策定）を策定し、本学のミッション実現のため、マネジメント改革や教育・研究の更なる質の向上により、社会的インパクトの創出を図り、運営費交付金とあわせて多様な財源の拡大を目指すことを方針として打ち出している。また、この実行手段として、外部資金獲得により得られた間接経費等の収益を当該活動へ機動的に再投資することができる予仕組みを構築した。

### <人給マネジメント改革>

#### ① 新年俸制の導入

特に卓越した実績を有する教員へより上位の年俸額が適用できるようにするなど、人材の流動性を高め、多様な教員を確保し、適正な業績評価によりメリハリのある処遇を可能とする新年俸制を令和2年1月から運用開始し、新たに採用する常勤教員に適用している。さらに、教員のモチベーション向上を図るため、新年俸制教員を対象に、毎年の業績評価による業績給とは別に、卓越した学術的業績（受賞歴）や顕著な外部資金獲得実績など、新潟大学全体に対する多大な貢献が認められた教員に、間接経費を財源として学長が報奨金を支給する「特別報奨制度」を創設した。

#### ② 学長裁量ポイントによる戦略的若手教員配置

各学系から一定の割合で拠出した教員人事ポイントを学長主導で運用する学長裁量ポイントとして活用し、国内外の多様な分野で活躍する優秀な若手研究者を一括採用する「新潟大学若手教員スイングバイ・プログラム」を令和3年度採用から実施している。同プログラムは、学長のリーダーシップのもと重点領域に人員を配置し、それぞれの専門分野の研究はもとより、分野を超えた融合研究へと展開していくための環境整備や、確実な研究資金獲得のための支援等を行う若手教員一括採用育成制度であり、若手採用者の80%を本プログラムで採用している。

### <その他戦略的経営強化に資する取り組み>

#### ① 研究設備共用化の推進

共用設備基盤センターを設置して、大型機器を中心に研究設備の共用化を進め、webサイトで社会に公開して、積極的な学外利用を進めている。得られた資金を基に維持費および新規購入資金に充てている。また、**設備市場**（中古設備の学内購入サイト）を運営して若手教員や新しい研究の立ち上げをやすくしている。今後、共用機器の計画的な充実を図るために、研究および教育設備の導入費用を予算化している。また導入にあたっては、購入希望の教員群からの購入資金の一部提供（**設備学内クラウドファンド制度**）によって拡充を加速させる。

#### ② 新潟大学スペースマネジメント制度の整備

学内施設をすべて全学管理として、全学統一ルールのもとに部局毎の建物スペースの均衡を図り、施設の長寿命計画等を基に25年間にわたる改修計画を資金計画とともに全学的な合意を得た（**新潟大学スペースマネジメント制度**）。これによって、社会に開かれた機能を実践する新潟大学イノベーションコモンズ設置のために約9,000m<sup>2</sup>に及ぶ屋内スペースを全学共有スペースとして確保した。

#### 4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本学では、地域共創を中期計画の①-1（ライフ・イノベーションを中心とした地域共創未来ステーションの構築と地域連携）および産学連携を⑩-1（産業界、地域社会との連携）として明記しており、全学をあげて推進する。本補助金による取組は、地域の特徴を活かす中核拠点研究大学として持続的にステークホルダーからの投資を呼び込む体制整備を行うものであり、これらの中期計画の達成を前倒しして、その成果をさらに拡大するものである。補助金を投入することにより新産業創出に繋がる研究成果や組織的な大型共同研究の増加に繋げ、多様な財源を獲得し、獲得した新たな財源を教育研究拠点の拡充や人員配置のために重点投資することで経営改革の取組を拡大し、収入額が支出額を上回ることによって自走化する。

具体的には、補助金支援終了後も、以下の取組を持続する（支出合計 54,000 千円）。

- ・創薬・薬学領域および健康・医療領域のクリエイティブ・マネージャーを継続して配置することにより、組織的な共同研究をはじめとする外部資金獲得の体制を強化する。（24,000 千円）
- ・知財戦略の専門家を継続して配置することにより、ライセンス収入等獲得の体制を強化する。（10,000 千円）
- ・領域別地域連携プラットフォームをマネジメントするインパクトマネージャー2 名を継続して配置することにより、社会的インパクトを生み出す体制を強化し、基金の獲得増を図る。（20,000 千円）

令和4年度自己収入額	産学連携による間接経費収入	0.9 億円
	新潟大学基金収入	1.1 億円
	知的財産等収入	0.2 億円
	-----	
	合計	2.2 億円
令和7年度自己収入額	産学連携による間接経費収入	1.4 億円
	新潟大学基金収入	1.5 億円
	知的財産等収入	0.3 億円
	-----	
	合計	3.2 億円

本事業終了後の令和8年度以降は、産学連携による間接経費など上記自己収入で、持続的かつ発展的に取組を実施する。よって、本事業はさらなる拡大に向けて継続される。

#### 5. 学長裁量経費・外部資金との連動

本事業の推進には、本補助金を構想実現のためのスタートアップとして活用し、外部資金と学長裁量経費と連動させて取組を実行する。補助金による投資で外部資金を増加させ、その増分を本事業に投入することにより補助金への依存度を低減させていき、補助金支援期間終了後は産学連携による間接経費収入や、地域協働による多様な外部資金獲得などで持続的・発展的に実施することが可能な計画である。具体的には、本事業期間の4年間で学長裁量経費から682,200千円を投入し、外部資金225,000千円も連動させて取組を進める。