

令和6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：16

法人名：筑波大学

構 想 名	将来への投資によって大学経営の好循環を形成する開かれた経営改革の推進	支援 対象	②
構 想 概 要	価値創造の源泉となる多様な学問を探究する基礎・応用研究の強化、世界とつくばをフィールドとした大型開発研究と知的資産の価値化、筑波大学運用モデルの構築を核とする財務基盤強化と戦略的な資源配分を推進することで、大学と社会がともに成長する大学経営の好循環を形成し、国立大学全体の経営力強化を先導する。		
1. 大学全体の経営改革のビジョン			
本学は、指定国立大学法人構想において、地球規模課題を解決する「真の総合大学」を目指すべき大学像として掲げており、“Beyond the borders.”のスローガンの下、ガバナンスと財務基盤を強化し、分野の壁を超えた研究力強化、人材育成、研究成果の社会実装を達成すべく不断の改革を推進している。本事業では、これらの改革を基盤として、大学と社会がともに成長する大学経営の好循環を形成するため、以下の3つの戦略を通じて開かれた経営改革を進める。 <u>戦略1：価値創造の源泉となる多様な学問を探究する基礎・応用研究の強化</u> 【課題分析】 本学では、平成30年度から先端研究センターを級別に分類（格付け）し、級に応じた重点的・戦略的な資源配分を行う「研究循環システム」を導入することにより、睡眠医科学や計算科学等の分野で世界水準の研究拠点を形成するとともに、人工知能、微生物、エネルギー等の次の戦略分野となる研究拠点の育成にも成果を上げてきた。一方、各先端研究センター間の異分野融合や成果の横展開を促進する仕組みは十分でなく、また、若手研究者が研究に専念できる研究環境の整備にも課題がある。 将来の研究力強化につながる教育改革の取組としては、国際性はもとより本学の強みである学際性を一層伸長するため、大学院については令和2年度に全面改組（8研究科85専攻を3学術院6研究群に再編）を行い、学士課程については総合学域群（学士課程定員の2割に相当する約400名に対してLate Specializationを導入するもの）を新設して令和3年度から学生受入れを行っている。しかしながら、3学術院を横断する大学院学位プログラムの開設や、多様な学びの上に学生自身の学問的関心を育むことで能動的な学修を促進するという理念を、学士課程全体でカリキュラムを超えた教育方法のレベルにまで浸透させるための取組の充実は今後の課題となっている。 【戦略の概要】 上述の課題認識の下、本戦略では、（1）高等研究院の設置による研究力強化と（2）将来の研究力強化を実現する教育改革に取り組む。 （1）高等研究院の設置による研究力強化			

研究時間の確保と研究の質向上を実現する新たな機能とガバナンス体制を有する、研究者と社会のための研究組織として「高等研究院」を設置する（令和7年度設置予定）。高等研究院は、①我が国の研究戦略として重要な成長分野の中でも本学が特に強みを持つ重点戦略分野の研究組織から構成される「最先端研究センター」、②優れた若手・中堅研究者を一定期間研究に専念させ、異分野の研究者と切磋琢磨しながら最先端研究や新領域の開拓に取り組む環境を提供する「自発研究グループ」、③社会と科学の接点を研究し、①②の研究者に対して社会的視点から示唆を与えて研究の発展を促す「社会と科学の研究グループ」等で構成する。これら構成組織間において、日常的に連携・融合を図ることで、世界トップの研究成果を継続的に生み出し、若手PI制度が確立している本学の特色を生かしつつ、若手・中堅研究者が成長し、さらに社会との共創につながる基礎・応用研究の強化を図る。

(2) 将来の研究力強化を実現する教育改革

「新学際創造学術院」の新設と「つくば型チュートリアル学修」の拡大を実現する。新学際創造学術院は、予測不能な社会変容に対して世界を変える力を備えた博士人材を輩出するために、組織・研究分野を横断する学位プログラムを集結させる大学院組織である。また、つくば型チュートリアル学修は、創造性豊かな思考力と行動力で未来をデザインできる力を涵養するために、学士課程において、学生一人ひとりが主体的かつオーダーメイドに学修できる仕組みである。チュートリアル学修はすでに令和6年度から入学初年次の約40名を対象に先行実施しており、今後は令和22年度までに1学年につき1,600人程度まで段階的に拡大することで、学士課程からの研究力育成を図る。

【ベンチマーク】

高等研究院については、本学創設時のベンチマーク機関の一つでもあるプリンストン高等研究所を参考とする。同研究所は、歴史研究、数学、自然科学、社会科学の4つの部門を有し、少数精鋭の超一流専任教授陣（30名以下）の下、世界中から選抜された250名ほどの新進気鋭の客員研究者等に最大限の学問の自由と研究に専念できる環境を一定期間提供することで、ノーベル賞やフィールズ賞等の受賞者を多数輩出し続けている研究機関である。

教育改革に関する取組のベンチマークとしては、これまでの改革の方向性に従い、大学院については主に米国における学位プログラムを中心とした組織編成を、学士課程についてはオックスフォード大学におけるチュートリアル及びオーリン工科大学における全学的なデザイン思考教育を参考とする。

戦略2：世界とつくばをフィールドとした大型開発研究と知的資産の価値化の推進

【課題分析】

本学では、平成26年度に国際産学連携本部を設置して以降、外部資金を財源に企業等の研究者を受け入れて本学研究者と共通の研究課題に取り組む特別共同研究事業の推進や、100%外部資金で運営する開発研究センターの設置（累計14件）などを通じ、民間企業からの研究資金等受入額の着実な増加を実現してきた（H26年度5.9億円→R4年度19.7億円）。また、海外に向けては、日米デジタルイノベーションハブの構築に主導的な役割を果たすなど国際的な研究連携ネットワークの構築を進めてきた結果、NVIDIA社とAmazon社が出資するワシントン大学とのAI分野における研究、人材育成、アントレプレナーシップ及び社会実装を目的としたパートナーシップ（総額75億円規模）を本年4月に締結するまでに至っている。さらに、スタートアップについては、令和5年度時点で国内第5位（国立大学では東京大、京都大、大阪大に次ぐ第4位）となる累計236社の大学発ベンチャーを生み出しており、官民イノベーションプログラムの支援を受けている国立大学と比較しても遜色のない高い実績を上げている。今後は、これらの実績によって培われたノウハウを基に、大型国際産学共同研究の推進を図るとともに、筑波研究学園都市全体を巻き込みながら知的資産の価値化を推進していくことが課題である。

【戦略の概要】

上述の課題認識の下、本戦略では、（1）大型国際産学共同研究の推進と（2）スーパーシテ

イ国家戦略特区つくばをフィールドとした知的資産の価値化の推進に取り組む。

(1) 大型国際産学共同研究の推進

令和5年3月に発足したトランスフォーメーションコネクト機構を中心に、デジタル、宇宙、エネルギー等の先進分野の強化と国際研究連携ネットワークの拡充を推進する。同機構は日米デジタルイノベーションハブの構築で培ったノウハウと成果を他の先進分野（宇宙、エネルギー等）にも展開することを目的として令和5年3月に発足した組織であり、本学をこれらの先進分野における国内外の大学・研究機関・企業等とのネットワークの中心拠点に発展させることを目的としている。すでに宇宙分野における米国の有力校オハイオ州立大学とはCampus-in-Campus協定（海外の卓越したパートナー大学とキャンパス機能を共有し、パートナー大学のキャンパスを筑波大学のキャンパスに、筑波大学のキャンパスにパートナー大学のキャンパスを創るもの）を通じた教育研究交流の拡充及び深化を図ってきており、また、国内に向けても産業界を交えて本年7月に宇宙建設に関するシンポジウムを開催するなど、戦略的なネットワークの形成を推進している。さらに、エネルギー分野においては世界的なオープンイノベーション拠点TIA（つくばイノベーションアリーナ）を通じて構築してきた強固な研究ネットワークがある。

本戦略では、これらのネットワークの拡充とともに、より多様な分野・地域の開拓を推進していくことで、国内外のパートナーと連携して大型国際産学共同研究の獲得を推進していく。

(2) スーパーシティ国家戦略特区つくばをフィールドとした知的資産の価値化の推進

スーパーシティ国家戦略特区であるつくば市をフィールドとした大型開発研究を推進するため、産学共創拠点の拡充を図る。具体的には、開発研究センターの拡充に加え、大学債を財源として建設予定のIMAGINE THE FUTURE. Forumの施設内に、企業のR&D部門を誘致して共同研究を行うBusiness to Academia (B2A) 研究所の設立を推進する。また、基礎・応用研究の成果の価値化につなげるため、本学が強みを持つ分野における社会との共創を推進する。

筑波研究学園都市全体を巻き込んだ知的資産の価値化に向けた取組については、平成23年度に筑波大学内組織として設置し、後に一般社団法人化したつくばグローバル・イノベーション推進機構（TGI。18の産官学金関連機関が正会員として参加。）と協働して推進する。また、本学が100%出資するつくばツインスパーク株式会社からスピナウトして本年6月に設立されたノクターンキャピタル株式会社（VC）との連携や、アントレプレナー教育の域内展開及び目利き人材育成を推進することで、知財マネジメントの高度化を含めてつくば市を中心としたスタートアップエコシステムの確立を図る。

【ベンチマーク】

世界のサイエンスシティの中核大学の取組を参考とする。具体的には、仏グルノーブル市のリサーチコンプレックスGIANT（Grenoble Innovation for Advanced New Technologies）の主要メンバーであるグルノーブル・アルプ大学（本学Campus-in-Campus協定校）や、スタートアップ支援で成功を収めているスタンフォード大学発のStartX及びMIT発のThe Engineの取組を参考とする。なお、つくば市はグルノーブル市と姉妹都市協定を締結しており、かつ、GIANTが提唱して発足したハイレベルフォーラム（世界のサイエンスシティの自治体や大学が集う国際会議）のメンバーであり、大学間及び自治体間の双方で強固な協力関係を有していることから、円滑な情報収集と連携が可能である。

戦略3：筑波大学運用モデルの構築を核とする財務基盤強化と戦略的な資源配分

【課題分析】

将来への投資によって大学経営改革を更に加速し、世界と伍する教育研究活動や学生の学修環境の充実を図るため、財源の多様化・基金の造成・運用力強化を一体的に実践する体制を強化することが課題である。

このため、筑波大学を中心とした地域連携や過去の人的関係のみに頼ることなく、更なる国内外との関係構築を図る必要がある。具体的には、資金獲得の範囲をさらに拡大できるスキル

や経験を持ったファンドレイザーを雇用するとともに、外部人材だけに頼ることのない学内での専門職人材の育成の強化が必要である。

また、運用力強化には、外部人材の登用とそれを助けるガバナンス・コンプライアンス体制を再構築するための資金運用委員会の再編、及び学内からの公募などによる専門人材の育成を通じた外部コンサル等に頼らない体制づくりが必要である。

さらに、大学債による資金調達での事業推進のため、事業創出を牽引し、大学と社会連携に責任を持つ専門職人材ビジネスディベロッパーの配置も重要である。

戦略的な資源配分機能の強化については、令和4年4月に学長直轄の教職協働型組織として大学経営推進局を設置し、教学部門と非教学部門を俯瞰して全学的な経営戦略を立案・推進する体制を強化した。また、資源配分の中でもとりわけ重要な教員人事については、本部人事企画委員会に置かれる任用部会がすべての人事の最終判断を行うという全学的なマネジメント体制を確立するとともに、人事ポイント（人件費をポイント換算して管理するもの）の配分を通じて戦略的な人事を推進している。しかしながら、公的資金に大きく依存した従来の国立大学法人の運営から、CFOの下で増収を図る自己資金を経営戦略と結びつけ、更なる成長のために戦略的に再配分・投資していく経営モデルに変革するためには、学内の多様な情報を統合して分析を行うIR機能の一層の充実を図るとともに、限られた財源の中でも戦略的な人事を推進するための更なる工夫が必要である。

【戦略の概要】

上述の課題認識を踏まえ、自立した財務基盤を確立させるため、大学経営上の抜本的な改革を行う。

具体的には、財務部門の中からファイナンス部門を独立させるとともに、従前の事業開発推進室をさらに専門的なセクションとし、教育研究等に対する寄附を様々な形で受け入れる基盤を強化し、その寄附を持続的な運用によって最大化するため、昨年12月に、経済団体での教育問題委員会活動や、国立大学法人の経営協議会などの経験を通じて大学経営にも精通し、かつ金融市場部門などでの経験の長い理事を迎え、学長直轄の組織である事業・ファイナンス局の設立に向けて準備を行った。また、本年4月より、同局局長をCFOの役割を担う職と位置づけ、大手銀行で企業年金基金の運用部門トップを務めた経験者を常勤の大学執行役員に招聘した。

今後はCFOの下、基金造成、不動産活用、企業との新たな共同事業及び附帯事業の創出を通じて、将来に向けた財務基盤の強化を推進する。特に、基金造成についてはファンドレイザー等の専門職人材の増員による寄附募集体制の強化を図り、運用原資の拡大と育成の強化を加速させる。

また、委託運用の開始に向けた準備を始め、第1回資金運用委員会を6月に開催した。委員会では従来の委員（学内9名・学外3名）の構成を改組し、ガバナンス体制強化のために委員（学内4名・学外6名）の過半数を外部委員が占めることとし、自立と責任のあるガバナンス・コンプライアンス体制の強化を確立した。なお、外部委員は運用分野、ガバナンス・コンプライアンス分野、マクロ経済分析分野、国内外市場・投資分野、不動産投資分野など、幅広い分野の専門家を外部委員とした。

さらに、運用力強化に向けては、学内の公募等により意欲的な職員を資産運用専門人材として育成し、本学独自の「筑波大学運用モデル」を確立するとともに、将来的には他機関との人事交流等を図ることで、国立大学法人全体の資産運用の高度化を目指す。加えて、資産運用の基礎知識を若いうちから学ぶ必要性が従来以上に生じてきていることから、本学が有する11の附属学校（小中高及び特別支援学校）において、金融・経済の次代を担う子供たちへ実践に基づいた金融教育が行われるよう積極的に支援を行う。

共同事業や附帯事業の創出については、関係企業と連携しつつ、事業創出を牽引する専門職人材（ビジネスディベロップメント人材等）の充実も含めて体制強化を図る。

これらの取組により、エンダウメント投資による長期的な資産運用による大学基金の拡大を図る。

なお、上述の取組によって強化された財務基盤を基にした戦略的な資源配分については、大学経営推進局の下でIR体制の強化を図るとともに、関連部局と連携してデータ基盤の整備を図ることで、エビデンスベースの法人経営を一層推進する。また、人事戦略については、部局人

事ポイントの10%を本部に預託し、当該ポイントを原資として戦略分野や若手の研究者の重点雇用のために再配分する仕組みを導入・運用し、学内資源の再配分を促進していく。

【ベンチマーク】

アメリカの主要大学の寄附募集やエンダウメントの取組を参考にする。具体的には、長期運用を前提とする（元本の費消を前提としない）寄附募集戦略の構築や、複利による資産形成を図るための運用及び支出に関するルールの設定等を参考にする。

（経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI）

【成果目標】「真の総合大学」の実現に向けた大学経営の好循環の形成

【KPI①】戦略的な教員人事による若手研究者採用数（第4期中累計）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
135名	180名	225名	270名

【KPI②】国際共著論文比率

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
34.6%	35.0%	35.5%	36.0%

【KPI③】外部資金獲得額（受託研究、共同研究、受託事業、寄附金）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
136.8億円	144.3億円	151.8億円	159.2億円

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）

上述の3戦略の下、本事業においては、特に将来への投資につながる人的資本や経営基盤の強化に向けて以下5つの取組を実施する。

【戦略1】取組① 高等研究院自発研究グループの設置と拡充

【戦略2】取組② 国際産学共同研究の発展と新規開拓

取組③ 知的資産の価値化を加速させる社会との共創の推進と専門職人材の確保・育成

【戦略3】取組④ 寄附募集戦略の再構築と資産運用の高度化の推進

取組⑤ 戦略的な資源配分を実現する情報環境の整備とIR体制の拡充

各取組の概要及び社会・経済・国民生活等にもたらされることが期待されるインパクトは次のとおりである。

取組①は、高等研究院に若手・中堅研究者主体の自発研究グループを設置し、最先端研究者や社会との接点を確保しながら若手研究者等が一定期間研究に専念できる環境を構築するものである。これにより、将来の日本の研究力及び産業力を牽引する研究者が育成されることが期待できる。また、高等研究院から優れた若手・中堅研究者を輩出することで、他大学への波及を含めて日本全体の研究力向上に貢献することが期待できる。

取組②及び③は、先進分野（デジタル、宇宙、エネルギー等）や今後戦略的に重要になる地域（アフリカ等）をターゲットとして産学連携活動の国際展開を図るとともに、その他の本学が強みを持つ分野における社会との共創の推進や専門職人材の確保・育成等を通じて、知的資産の価値化を加速する取組を行うものである。これらの取組により、国内外の企業等から支援を得て研究成果の社会実装が促進されること、及びスーパーシティ国家戦略特区つくばをフィールドとした知的資産の価値化が促進されることが期待できる。また、本取組で推進する国際産学共同研究等への他機関の参画や、本学で育成された専門職人材の他機関への輩出により、共同研究の組成や民間資金獲得に係るノウハウが波及することが期待できる。

取組④及び⑤は、特に長期的な資産（ストック）を形成する観点から寄附募集戦略の再構築と資産運用の高度化を図りつつ、今後CFOの下で増加が見込まれる自己収入を戦略的に再配分・投資していくために重要な経営基盤（情報環境やIR体制）を強化するものである。これらの取組により、少子高齢化の中でも持続的に大学の財務基盤を強化していくための道筋をつけることで、将来にわたって教育研究の持続的な質向上をもたらすことが期待できる。さらに、本学発の資産運用モデルの波及を通じて国立大学法人全体の経営改革を促進することで、広く社会・経済・国民生活等の改善につながることを期待できる。

（具体的な取組内容）

取組① 高等研究院自発研究グループの設置と拡充

【事業期間全体】

高等研究院に若手・中堅研究者主体の自発研究グループを整備する（学内措置を含め、段階的に累計50人規模まで拡大）。また、これらの研究者が一定期間研究に専念できる環境を確保するため、70～100%までの範囲で研究者自身に研究エフォートを設定させるとともに、専任の研究支援人材を配置する。さらに、高等教育院内の最先端研究センターや社会と科学の研究グループ所属の研究者との対話や助言が得られる機会を提供する。これらの仕組みにより、優れた若手・中堅研究者が異分野の研究者と切磋琢磨しながら研究に専念する新たな場を創出し、研究力を飛躍的に向上させる。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：203,500千円（うち補助金：113,500千円）〕

自発研究グループの設置準備として、令和6年度から若手研究者の配置を順次進める。新たに採用された研究者には500万円を上限としたスタートアップ支援を行い、一定期間（原則2年以上）研究に専念できる環境を整備する。加えて、研究マネジメント支援を担う高度専門職人材を配属させることで、新たな研究プロジェクトの創出や外部資金の獲得を支援する。

（主な事業経費）

- ・若手研究者雇用のための人件費（20名） 80,000千円（うち補助金：40,000千円）
- ・スタートアップ経費（5,000千円×20名） 100,000千円（うち補助金：50,000千円）
- ・高等研究院担当教職員人件費（プロジェクトマネージャー1名、高度専門職人材（URA・技術専門職）4名） 23,500千円（うち補助金：23,500千円）

（成果目標）若手研究者が研究に打ち込める環境の実現

【KPI①】戦略的な教員人事による若手研究者採用数（第4期中累計）（再掲）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
135名	180名	225名	270名

【KPI②】Top 10%論文数

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
368報	386報	405報	425報

取組② 国際産学共同研究の発展と新規開拓

【事業期間全体】

トランスフォーメーションコネクト機構の下で先進分野における国際ネットワークの形成を推進しつつ、特に以下3つの事項に取り組む。

（1）産学連携によるAI研究開発プラットフォーム機能整備

AI分野における大型国際産学共同研究を推進し、AIに関する研究力の更なる強化を進めるとともに、研究開発支援機能や研究環境の拡充によってAI研究シーズを社会実装にまでつなげる研究開発プラットフォームを整備する。高い研究力とプラットフォーム機能によっ

てステークホルダーからの投資を呼び込み、恒常的な研究推進、研究成果ソリューション収益化、人材育成のサイクルを実現するサステナブルな産学ネットワークモデルを構築する。

(2) 水素利活用の課題解決に向けたイノベーションの創出

エネルギー関連物質の中でも日本初の有望材料である水素化合物（秘密事項）の研究を強化していく。その際、国内外の著名な研究者を連携教員として招致し、水素化合物研究の総本山として世界に向けて存在感を持ち、特に、カーボンニュートラル実現に向けたハイレベルの基礎研究と応用課題への展開を優位に進める。

(3) 国際 R&D 拠点の設置準備

アフリカ等における食薬・材料・エネルギー資源開発等の研究成果を産業化シーズに発展させ、社会実装を推進するため、新たな戦略的海外拠点として国際 R&D 拠点を設置し、シーズ発掘→サプライチェーン解析→社会実装を一気通貫で行う仕組みを構築する。事業化、市場開拓を担う優秀な人材の育成及び国内外からの投資を呼び込めるシステムを整備することにより、日本企業の進出強化、欧州・アフリカ地域における国際産共同研究の加速、及びシーズ事業化プランの策定と実行を牽引する。

【令和 6 年度】〔令和 6 年度所要額：135,000 千円（うち補助金：110,000 千円）〕

現在進行中の AI 分野における大型国際産学共同研究を確実に推進するとともに、クロスアポイントメントの活用を含めた国内外とのネットワーク形成及び関連装置・データベースの構築を行う。

（主な事業経費）

- ・国際共同研究ニーズ開拓旅費（米国、アフリカ等） 10,000 千円（うち補助金：10,000 千円）
- ・クロスアポイントメント人件費（2 名） 2,000 千円（うち補助金：2,000 千円）
- ・設備備品費（水素吸蔵・試料合成評価関連装置及び食薬資源等データベース構築費） 98,000 千円（うち補助金：98,000 千円）

（成果目標）国際研究ネットワークの拡充と産学共同研究への発展

【KPI①】民間企業からの研究資金等受入額

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
28.7 億円	32.7 億円	37.7 億円	43.1 億円

【KPI②】産学共著論文比率

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
9.25%	9.50%	9.75%	10.0%

取組③ 知的資産の価値化を加速させる社会との共創の推進と専門職人材の確保・育成

【事業期間全体】

(1) 本学が強みを持つ分野における社会との共創の推進

本学が強みを活かした知的資産の価値化を加速させるため、睡眠及び微生物等の分野で以下の取組を行う。

- ・睡眠脳波データベース創成によるバイオ医療健康産業創出
睡眠関連の研究機関や関連企業との共同研究により、健康診断・医療履歴および全ゲノム検査と紐付いた睡眠脳波のビッグデータを構築し、全ゲノム検査（GWAS 解析）により、睡眠負債による種々の慢性疾患の罹患リスクと強く相関する遺伝子多型を発見する。
- ・微生物分野等のライフサイエンス関連イノベーション開発および産学コンソーシアム形成
「人も地球も健康な社会の実現」をビジョンとし、環境・食と農・健康という人類最大の課題を解決するため、地球生命圏の根幹を支える微生物等のライフサイエンス関連分野における産学コンソーシアムを形成する。

(2) 専門職人材の確保・育成

「組織」対「組織」の連携が求められる大型開発研究の増加のためには民間企業の役員等と対等に交渉できる専門職人材の登用が有効であり、実際に、本学ではこれまでクリエイティブマネージャーの配置によって産学共同研究費の大幅増を達成してきた実績がある。同様に、エクステンションプログラムについても優れたプログラムコーディネーターを配置することで、企業幹部向けのSTEAMリーダーシッププログラム（受講料350万円/人）の5期にわたる成功や、オーダーメイド研修の開発を希望する企業を開拓するなどの成果を上げてきた。

今後は、これらの成果が上がっている取組をより大規模化していくために、産業分野別の企業ニーズに対応するクリエイティブマネージャーの増員や、企業研修プログラムの構築経験者等のプログラムコーディネーターへの雇用を図るとともに、事業・技術の将来性及び収益性に関する高度な判断が可能な目利き人材を育成するプログラムを開発することで、知的資産の価値化を加速させていく。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：301,000千円（うち補助金：166,000千円）〕

(1) 本学が強みを持つ分野における社会との共創の推進

- ・民間団体・企業から、調査に同意する個人の定期健康診断データ及び全ゲノム検査データを入手するとともに、在宅で睡眠脳波測定を実施する。
- ・個人の睡眠負債とリスク遺伝子多型の情報から、種々の慢性疾患の罹患リスクを予想するとともに、睡眠改善によるリスク低減を助言・指導するサービスを開発する。
- ・微生物等のライフサイエンス関連分野において産学の協奏する自走可能なイノベーション・スパイラルを先導するため、バイオものづくり企業等とのコンソーシアムを形成する。

(2) 専門職人材の確保・育成

- ・クリエイティブマネージャー及びプログラムコーディネーターを早期に雇用・増員する。
- ・目利き人材育成プログラムの開発に係る先進事例調査を実施する。

(主な事業経費)

- ・設備備品費（睡眠等の臨床医療データベース構築費） 192,000千円（うち補助金：122,000千円）
- ・事業推進費（ライフサイエンス関連コンソーシアム構築費、目利き人材育成プログラム開発旅費 9,000千円（うち補助金：9,000千円）
- ・クリエイティブマネージャー人件費（10名） 60,000千円（うち補助金：30,000千円）

(成果目標) 知的資産の価値化と人材育成の充実

【KPI①】民間企業からの研究資金等受入額（再掲）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
28.7億円	32.7億円	37.7億円	43.1億円

【KPI②】エクステンションプログラム受講料収入

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
1.0億円	1.1億円	1.2億円	1.3億円

取組④ 寄附募集戦略の再構築と資産運用の高度化の推進

【事業期間全体】

将来に向けた財務基盤強化を図るため、寄附募集戦略の見直しによる長期運用に適した基金の再構築や、ファンドレイザーの増員による運用原資（基金獲得額）の増加を推進する。

寄附募集については、国内はもとより令和5年10月に発足した世界同窓会（Tsukuba Universal Alumni Network: TUAN）と連携した同窓会組織のネットワーク化を推進する。同時に、感謝の集いに参加する高額寄附者等や学長を囲む会に参加する企業等とのコミュニケーションの強化を図ることで、ギフトピラミッド（幅広い小口の寄附者層から一部の高額寄附者層まで、寄附額と寄附者数に応じて基金全体のピラミッドが形成されるという概念）の各

層に応じた戦略的なアプローチ手法を構築・実施する。また、この戦略を実行する上では国内外のステークホルダーとのリレーション強化を担うファンドレイザーの増員が必要であり、本取組で実現する。

資産運用については、その高度化を図るため、市場動向の分析に必要不可欠な情報を収集し、適切な投資判断を行うための環境整備を図るとともに、学内の公募等により意欲的な職員を専門人材として育成し、外部のコンサルティング会社等に依存しない自立と責任のあるガバナンス・コンプライアンス体制を構築することで、長期的かつ安定的な運用を行う。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：25,800千円（うち補助金：15,800千円）〕

各種ステークホルダーとの関係強化を念頭に、ファンドレイザーを3名雇用する。また、専門的な市場情報サービスを導入しつつ、長期に資金運用に携わる職員を専門人材として育成し、資金運用の高度化を図る。

（主な事業経費）

- ・ファンドレイザー人件費（7名） 24,000千円（うち補助金：14,000千円）
- ・資金運用データ（Bloomberg）利用料 1,800千円（うち補助金：1,800千円）

（成果目標）エンダウメントの拡大

【KPI①】基金獲得額

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
4.0億円	7.5億円	10億円	12億円

【KPI②】資金運用収益率

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
1.5%	3.0%	3.0%	3.0%

取組⑤ 戦略的な資源配分を実現する情報環境の整備とIR体制の拡充

【事業期間全体】

本取組では、CFOの下で増収を図る自己資金を経営戦略と結びつけ、更なる成長のために戦略的に再配分・投資していく経営モデルに変革するための基盤を強化する観点から、DXの推進と大学経営推進局におけるIR体制の強化に取り組む。

DXについては、システム改修等を通じて戦略的な資源配分の判断をする上で必要不可欠な財務情報の透明化を推進する。同時に、全学的なペーパーレス化やRPA等の活用を加速させ、コスト削減とヒューマンエラーの防止を図るとともに研究時間の確保にも寄与する。さらに、マレーシア分校の開学に向けて整備を進めている多言語・多通貨対応のクラウドコンピューティングを用いた新たな財務会計システムをアップグレードし、現地の経営情報のリアルタイム把握等を可能にすることで、教育研究活動の国際展開を支える基盤とする。日本の学位を授与する海外分校の設置は我が国初の試みであり、本取組を通じて世界で運用できる財務会計システムを構築することで、他大学の国際展開の際に参考となるモデルケースにもなる。

大学経営推進局におけるIR体制の強化については、教学部門と非教学部門の双方のデータを統合的に分析するデータアナリストを雇用する。本学では、すでに大学経営推進局長を機構長とする統合IR機構の設置と統合IRシステムの導入を完了することでハード面の整備は進んでいるが、集約された情報を分析するソフト面の体制整備は未だ十分でない。そこで、データアナリストの雇用によってIR体制を強化する。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：32,700千円（うち補助金：32,700千円）〕

DXについては、戦略的な資源配分に必要不可欠な財務情報の透明化と業務効率化（ペーパーレス化・RPA・アプリ開発等）を一体的に推進するための調査と体制整備を行う。具体的には、他大学や企業の先進事例調査とともに、各組織から選抜された構成員によるDX推進体制の構築及び研修を行い、順次実践する。また、マレーシア分校で運用するクラウドコンピュー

ディングを用いた財務会計システムについてアップグレードを行う。

IR体制の強化については、データアナリストの雇用に向けて公募を開始し、適任者が決定次第、DX推進メンバーとも連携しながら順次活動を開始する。また、DX・IRを活用した戦略的な資源配分について国内外の先進事例調査を行う。

(主な事業経費)

設備備品費(海外分校財務会計システムアップグレード等) 19,200千円(うち補助金:19,200千円)

データアナリスト人件費 7,500千円(うち補助金:7,500千円)

海外大学経営戦略IR調査旅費 6,000千円(うち補助金:6,000千円)

(成果目標) 業務効率化及び戦略的資源配分機能の強化

【KPI①】一般管理費比率

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
3.8%	3.7%	3.6%	3.5%

【KPI②】全学戦略的経費

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
40億円	41億円	42億円	43億円

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

【外部資金獲得に関する成果・実績】

- 平成26年度に国際産学連携本部を設置して以降、特別共同研究事業や開発研究センター制度を活用したニーズドリブン型産学共同研究の大型化を図った結果、民間企業からの研究資金等受入額の獲得額の大幅増(H26年度5.9億円→R4年度19.7億円)を実現した。加えて、海外との産学共同研究にも注力してきた結果、本年4月には、NVIDIA社とAmazon社が出資するワシントン大学とのAI分野における研究、人材育成、アントレプレナーシップ及び社会実装を目的としたパートナーシップ(総額75億円規模)を締結するなど、顕著な実績を上げている。
- 寄附受入額については国立大学法人化以降順調に伸び続け、平成17年度(12.4億円)から令和4年度(30.1億円)の間に約2.4倍まで増加させ、RU11中第1位の伸び率を誇る成果を上げている。
- 知的財産権等収入については、金額自体は少ないものの直近6年の間で約2.5倍(H29年度約3,000万円→R4年度約7,500万円)に増加させている。また、知財マネジメントの高度化に向けた特徴的な取組として、平成30年度から令和5年度までに計3社の本学発ベンチャーから新株予約権を取得し、令和5年度にはその一部を行使した。

【人事権の集約等人事給与マネジメント改革】

- 本学は、部局自治に依らない全学マネジメントを建学の理念としており、開学時の50年前から全学の人事委員会(現人事企画委員会)を設置し、学長のリーダーシップの下、すべての大学教員の採用・昇任人事の最終決定を当該委員会の下で行う枠組みを設けている。
- 人事ポイント制を活用し、第3期中期目標期間では「全学戦略ポイント」及び「戦略的分野拡充ポイント」の配分を通じて戦略的人事を推進した。また、令和2～3年度には「循環型戦略管理ポイント」(最長2年間の期間に限定して配分されたポイントで部局は若手教員を採用し、配分期間終了後は部局がポイントを負担して雇用を継続する制度)を導入し、限られた財源の中でも戦略的人事を推進した。
- 上述のほか、混合給与制度の導入(平成27年度～)、助教から教授への早期昇任を可能とする教員抜擢昇任人事制度の導入(平成29年度～)、研究費支援と組み合わせる任期付き教員を雇用することでキャリアアップを支援するITF助教制度の導入(令和4年度～)など、多様な方法で人事給与マネジメント改革を行っている。

【学長補佐体制の充実】

- ・ 本学は、昭和48（1973）年の開学時、日本で初めて法制上の職として副学長を置くとともに、全学的な施策立案機能を強化するために企画調査室（現在の学長補佐室及び企画評価室）を設置し、学長補佐体制を確立してきた。
- ・ 令和4年度からは新たに学長直下の教職協働型組織として大学経営推進局を設置し、将来構想の立案やIRの推進によるエビデンスベースの法人経営の推進を通じて学長の意思決定を支えている。同局は、前身となる大学経営改革室を発展させた常設組織として設置したものであり、局長（大学執行役員）の下、コアメンバー（専任職員）、経営戦略アソシエイト（兼務教職員）、経営戦略アドバイザー（民間企業のCEOや金融機関のプロフェッショナル等の外部有識者）等の多様な専門人材が参画する体制を構築している。

【資金配分に係るガバナンスの改革】

- ・ 学長裁量経費の確保、研究循環システムにおける各先端研究センターの級に応じた重点的な資金配分、戦略的な人事ポイントの配分、定量指標を用いた各教育研究組織の評価（組織評価）を通じて資源の（再）配分を行っている。
- ・ 特に、定量指標を用いた組織評価については、各組織の活動状況を学群（学部相当）18項目、学術院（研究科相当）26項目、研究組織59項目の指標を使用するとともに、経年の向上度やベンチマーキングを含めて多面的に評価している。

【第3期中期目標期間における本事業の実績と課題】

（実績と課題）

第3期中期目標期間中の本事業の実績と課題に関する認識については次のとおりである。

- ・ 研究循環システムの構築、アスレチックデパートメント（現体育・スポーツ局）及び大学経営推進局等の体制整備は図られたものの、財源不足によって経営力強化へのインパクトは十分でない。
- ・ 戦略的人的資源配分の推進によって若手を中心に戦略分野の研究者の雇用は促進されたものの、研究力強化に向けては研究時間の確保とセットで更なる工夫を図る必要がある。
- ・ 寄附獲得体制の強化についてはKPIを上回る寄附金（基金）収入額を達成し一定の成果を上げたものの、大学基金を大学経営に大きなインパクトを与える財源に成長させるためには更なる取組が必要である。

（今回申請する事業との関連性や違い）

上述の認識の下、今回申請する事業においては、次の観点からこれまでの改革の更なる充実と発展を図ることとした。

- ・ 高等研究院の設置による研究循環システムの改良と若手研究者が研究に専念できる環境の整備（取組①）
- ・ 大型の産学共同研究の獲得推進やファンドレイザーの増員等の外部資金の増加に有効であることが明らかになっている取組への重点投資（取組②③④）
- ・ CFOを司令塔とした基金造成や資産運用の高度化等の将来に向けた財務基盤強化（取組④）
- ・ 戦略的資源配分を可能とするDX推進やIR体制の強化等の経営基盤強化（取組⑤）

4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本事業では、持続的な研究力強化と価値創造を実現する好循環を形成するため、経営改革の基盤となる人への投資を中心に各取組を進める。

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。

- ・ 寄附金獲得のため、ファンドレイザー5人を雇用（段階的に増員）し、寄附募集部門の体制を増強
- ・ 共同研究獲得のため、クリエイティブマネージャー5人を雇用し、国際産学連携体制を増強

- ・国際共同研究の獲得のため、先進分野（デジタル、宇宙、エネルギー等）及び今後戦略的に重要となる地域（アフリカ等）をターゲットとした開発研究体制を強化
- ・エクステンションプログラムの拡大のため、コーディネーター2人を雇用し、プログラム実施体制を増強

令和6年度自己収入	寄附金収入（基金含む）	35.6億円
	受託・共同研究等収入（間接経費含む）	101.2億円
	エクステンションプログラム収入	1.0億円
計		137.8億円

令和9年度自己収入	寄附金収入（基金含む）	43.6億円
	受託・共同研究等収入（間接経費含む）	115.6億円
	エクステンションプログラム収入	1.3億円
計		160.5億円

本事業における取組について、令和10年度以降の所要額は8.5億円であり、自己収入増加額22.7億円（内訳：寄附金収入（基金含む）8.0億円増、受託・共同研究等収入（間接経費含む）14.4億円増、エクステンションプログラム収入0.3億円増）及び学長裁量経費等2.4億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

本事業の構想では、各事業を開始するにあたって、初期投資として必要となる経費及び事業収入の獲得増が図られるまでの間に必要となる経費を中心に補助金を活用することとしており、事業期間終了を見据えて、学長裁量経費の拡充及び外部資金獲得による自走化を図っていく予定である。

学長裁量経費については、事業開始時に高等研究院自発研究グループの若手研究者に10名分充当することとしており、第4期中期目標期間における人事戦略に基づく全学戦略ポイント等の活用により、最終年度には30名規模の若手研究者の人件費を充当するまで拡充する。

外部資金については、本事業の実施により増収が図られた受託・共同研究等収入（間接経費含む）、寄附金収入（基金含む）等を事業へ還元して活用することで、継続的かつ発展的な事業展開を可能とする好循環を構築する。