様　式

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：２３
法 人 名：東京医科歯科大学
法人番号：２８
法 人 名：東京工業大学

構　想　名	科学の力の社会への還元強化を目指した知的資産経営基盤に基づく好循環システムの実現	支援対象	②
構 想 概 要	東京科学大学の知的資産を最適な時・場所に活用することを介して新たな価値を社会に生み出し、得られた成果の大学への還流により大学の知的資産をさらに増強させる『知的資産経営基盤に基づく好循環システム』を実現することで、東京科学大学を「善き生活、社会、地球をつくりあげる大学」へと発展させる。		

１．大学全体の経営改革のビジョン

1-1　基本方針

東京工業大学と東京医科歯科大学（以下「両大学」）は、『「科学の進歩」と「人々の幸せ」とを探求し、社会とともに新たな価値を創造する』ことをミッションに位置付け、令和6年10月に『東京科学大学』（以下「Science Tokyo」：真にグローバルな大学を目指すために、日本語の略語は用いず、英語の略語だけ用いている）として生まれ変わる。指定国立大学法人同士による他に類を見ない法人の統合及び新大学の設立のタイミングは、大学のあるべき姿・本質に立ち戻りつつ、国際的に卓越した教育研究拠点として抜本的な改革を断行し得る最強の好機と捉えている。

Science Tokyoは、激しい国際競争環境に身を置きながら、卓越した研究成果と優れた人材を生み出し先導するために、以下の3つの目標を掲げている。

１）世界トップクラスの科学技術系総合大学の実現
２）科学の力を社会に還元し、社会から洞察を得る双方向成長モデルを実現する大学の実現
３）学術と社会の進歩を担う科学人材を育成する大学の実現

大学統合によって設立するScience Tokyoでは、従来の理学・工学・医歯看護学・人文社会学といった個別の学問領域に固執せず、学問の壁を取り払い、全領域の叡智を総動員して真理を追求する。また、科学（原理の探求）と技術（科学の応用）の対立を乗り越えることで、人と科学技術の共進化、地球と科学技術との調和の実現に大きく貢献する大学として、類なき存在になるという強い意志を持って進み始めた。また、理学・工学・医歯看護学を骨格とした高度情報利用と、医薬系産業界と理工情報系産業界の媒介を通じた多領域に亘る学術研究と実践の融合で、社会問題の解決、新しい学知の創出、産業構造の変革を先導することも目指している。

この大学統合は、既存の大学にとって困難な大学改革を確実に遂行しうる絶好の機会であり、国際トップレベルのアカデミアや産業界とのネットワークを基盤とした世界最高水準の教育研究拠点形成を通じて、社会の成長とイノベーション創出を実現するという決意表明である。統合に先立つ令和6年6月、最大の統合効果を早期から引き出す強固なガバナンス体制として、国立大学における一法人一大学の統合で史上初となる、理事長・学長（大学総括理事）体制を決定したところであり、**業務の権限と責任の分担による強固で挑戦的なガバナンス体制等を通じて、今後「どの大学も為しえなかった新しい大学のあり方」の創出を加速**していく。

1-2　課題認識

現在、人類はこれまで想像しえなかった地球環境の悪化、新興・再興感染症、少子高齢化、経済安全保障上の脅威など、様々な課題に直面し、科学技術を活かした課題解決へ大きな期待が寄せられている。この点、世界をリードする大学の活躍は目覚ましく、卓越した教育研究によってグローバルリーダーを輩出すると同時に、地球規模の課題解決や未来社会形成の原動力となっている。その一方で、我が国の科学技術レベルは、20年近くにも及ぶ凋落傾向の中にある。その背景には、研究開発費が恒常的に低迷しており、米国とドイツが約80%、フランスで40%、韓国が300%、中国に至っては900%以上の増加傾向にある中、我が国は10%の増加に留まっていることがある。教育においても、オープンサイエンスの潮流が高まる中、国際性や多様性を有する人材の確保・育成に資する大学教育が実行できていない現実も看過できない。また、我が国における科学技術レベルを支える研究開発活動は大学及び企業を中心に行われてきたが、この20年間に多くの大企業の中央研究所が縮小・閉鎖された。このような産業界における基礎研究からの撤退や研究開発人材の削減も、我が国の科学力低迷に影響を及ぼしている。

1-3　これまでの第4期中期目標期間における両大学のミッションや実績

東京工業大学では、「世界の人々が望むありたい未来の実現」をビジョンに掲げ、田町キャンパス再開発事業等による資金の機動性を活かした長期的かつ安定的な原資の確保や、東工大基金残高500億円を目指す取組等、教育研究の卓越性を高め続ける経営基盤の実現に取り組んできた。結果として国際先駆研究機構等で卓越した研究力を発揮し、本務教員一人当たりの国際共著論文数は指定国立大学法人のトップを誇る実績を築いている。

他方、東京医科歯科大学では「知と癒しの匠を創造し、人々の幸福に貢献する」という基本理念の下に、教育・研究・医療の充実と機能強化に向けて、基金の増強や大学発ベンチャーの増強、産学共創に基づく民間資金獲得増を柱に財務基盤の強化へ取り組んできた。多様なステークホルダーとの連携、活発な外部資金獲得、イノベーション活動にかかるインセンティブ設計など全学的な組織改革を遂行することで、QS世界大学ランキング2024の歯科領域で4位の地位を築いている他、国際共著論文数、TOP10%論文数いずれも、国際ベンチマーク大学（インペリアル・カレッジ・ロンドン、キングス・カレッジ・ロンドン、ジョンズ・ホプキンス大学）と比較しても高い伸び率となっている。

1-4　財務・経営基盤の強化に向けた基本方針

① 強固で挑戦的なガバナンス体制

両大学はこれまでも学長のリーダーシップの下、様々な改革や革新的取組を実施してきた。こうしたガバナンス体制を背景にScience Tokyoでは、管理運営と教育研究に関する業務の権限と責任の分担を的確に行うため、国立大学法人法に基づく「理事長」と「学長（大学総括理事）」を発足当初から置くことを予定している。「理事長」は、法人全体の成長戦略を策定し、法人業務の総理、国際ネットワーク形成をはじめ、運営と管理を担い、行政・産業界・同窓会・社会等多様なステークホルダーとの連携・協働体制の構築や、基金の増強などの外部資金の獲得等、法人の運営と管理に対して日々の責任と戦略的な責任を負う。それに対して「学長」は、大学の教育研究の責任者を務め、教育研究への適切なリソース配分を統括して、大学の生み出す知の質と幅、量の拡充を牽引する。

また、Science Tokyo設立後速やかに、多様な専門性を有するメンバーで構成される「運営方針会議」を設置し、大学運営の重要事項の議決、理事長の意思決定を含む大学の運営内容の監督を受ける機能を具備する。世界情勢の変化等を踏まえつつ、運営方針会議の大所高所からの助言を得ながらScience Tokyoとしての知的資産の価値化やScience Tokyoらしさを追求した新たな研究領域創出に向けた適切な大学運営に努める方針である。

こうした理事長・学長間の役割分担や運営方針会議構成員からの専門的助言により、1-5項で述べる「知的資産経営基盤に基づく好循環システムの実現」を強力に推し進める。

なお、大学の執行部の職務について、理事長・学長が緊密に意思疎通を図りながら役割分担する体制は、海外のトップ大学では「president - provost制」として多くの事例があるが、我が国の一法人一大学の国立大学では初めて導入されるものとなる。本学の挑戦的ガバナンスの在り方・仕組みは随時検証しながら、臨機応変に体制の見直し等を行うと同時に、ケーススタディとして検

証結果を蓄積し、他大学へも展開する所存である。

② 多様なステークホルダーとの連携・協働体制の構築

両大学とも従来から、多様なステークホルダーとの連携及び協働は、財務・経営基盤の強化を含めた大学の成長戦略として極めて重要と位置付けてきた。Science Tokyoとしても多様なステークホルダーとの連携・協働を成長戦略の要諦として推進していく。具体的には、企業・スタートアップ・VC含む産業界はもちろんのこと、国内外の他大学をはじめとしたアカデミア、同窓会、国民、篤志家等とのネットワークの拡充・充実を図り、社会からの新たな資金の開発及び獲得にチャレンジする。とりわけ、国際連携については注力し、両大学の有する海外大学との戦略的連携と専門分野毎の広範な国際連携ネットワークを基盤として、地政学的リスクや我が国の経済安全保障等にも配慮しつつ、欧米の大学や企業とは、特に先端研究と新産業創出に向けた協働を中心に推進する。アジア諸国とは、学生のリクルートや成長著しいアジア市場でのスタートアップ企業の開花の支援に取り組む。また、国内外の大学との連携については、両大学がこれまで全国のハブとなって牽引してきた医療や工学等の分野特化型全国ネットワークや、GXやwell-being等のビジョンオリエンテッド型全国ネットワークの活動を加速し、戦略的に重点技術領域での新産業創出に取り組む。

③ 外部資金収入と基金の拡大

上記の多様なステークホルダーとの連携・協働体制を背景に、これまでに増して外部資金収入と基金の拡大を推し進める。具体的には、理事長がステークホルダーとの対話の先頭に立ち、政府・産業界からの収入・寄附金増や、海外及び地方との連携施策の実施に取り組む。同時にCFO（財務担当理事）が財務戦略の策定や独自基金の構築を担い、既実施の大型不動産活用事業から生じる収入の活用を念頭に置いた資金運用の高度化、知の価値化の取組を踏まえた収入の拡大に取り組む。

④ 学内資源の再配分

Science Tokyoにおける教育・研究・新イノベーション環境の高度化及び各種活動の推進には、学内資源の適切な再配分が極めて重要である。このため、学長が中心になって構成員や部局からの意見を吸い上げつつ、教育研究活動全体を俯瞰して、人件費を含むリソースを適切に配分する。その際、戦略担当理事の下に置かれる戦略本部インテリジェンス部門のデータを活用しながらエビデンスに基づく適正かつ戦略的な配分を実践する。

⑤ 全学的な組織改革

財務・経営基盤の強化は、法人全体の大学改革を加速する。また、Science Tokyoは医歯看護学分野で実績を有する東京医科歯科大学と理工学分野の実学に強みを有する東京工業大学とが統合して発足する大学であり、「コンバージェンス・サイエンス」の展開を基本合意書にも掲げてきた。このため、医歯看護・理工分野を横断した議論を容易に行える雰囲気が既に醸成されており、分野や部局の垣根なく全学体制で取り組むことが可能である。特に産学連携研究に関しては、単に東京医科歯科大学と東京工業大学の実績を足し合わせるだけでなく、両大学に関連してきた企業群の間の連携を促して、医歯看護・理工の境界領域における新産業を医療・福祉系企業と技術系企業とのジョイントで立ち上げる契機とするなど、これまでの新産業育成とは異なる切り口での貢献が可能であり、全学的に知的資産経営へ転換する。

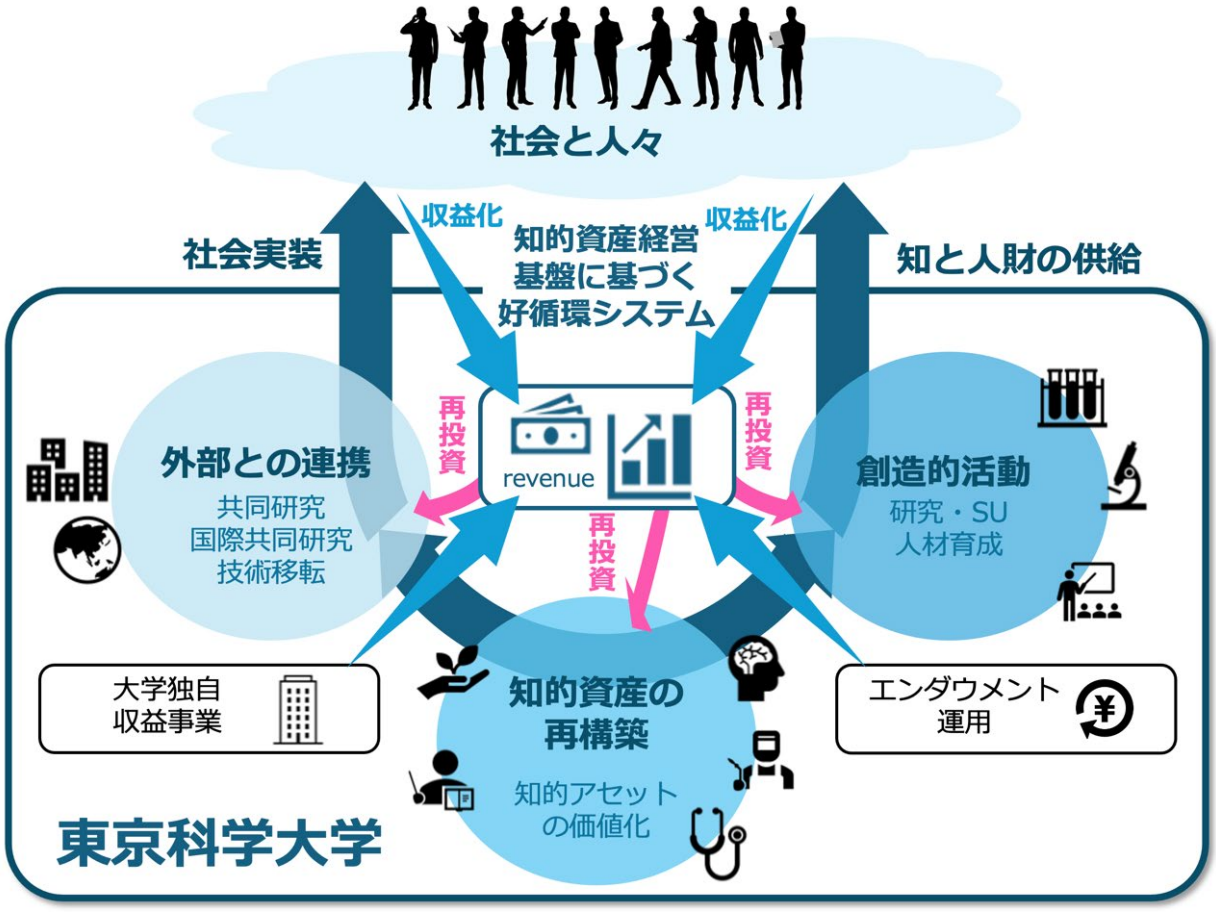
1-5 経営改革のビジョン

大学には世界的に活躍する研究人材や研究インフラにとどまらず、教育研究や医療から生まれる各種データ等の資源、産学官や国際的な知のネットワークなど、有形・無形の知的資産が無数に存在する。一方で、Science Tokyoが研究力を飛躍的に向上させ、我が国の科学技術の復活に大きく貢献するには、従前通りの教育・研究・産学連携といった個々の事業を成長させることや、資金及び人材を含む各種リソースの充実だけでは不十分と認識している。Science Tokyoが世界トップレベルの教育研究を遂行する国際的な研究・人材育成の拠点となり、成長し続けるためには、**『知的資産経営基盤に基づく好循環システム』**を実現し、行動変容・意識改革を進める必要があ

る。

『知的資産経営基盤に基づく好循環システム』とは、大学の有形、無形の知的資産を最適な時・場所に活用することを介して新たな価値を社会に生み出し、得られた成果の一部が再び大学に還流される結果として大学が創出する知的資産を増強することを目指す好循環システムであり、以下の４つの要素で構成する。

1. 知的資産の再構築：特許の実施許諾を中心にした限定的な知的財産活用から脱却し、大学に潜在する多様な知的財産・技術・データ・ノウハウ・学術的知見・経験等を戦略的に活用する基盤の構築。
2. 創造的な研究と活動：再構築された知的資産を基盤に新たな知識や技術を生み出すための研究活動や起業を含む創造的な取組の推進。
3. 外部との連携と共同研究：海外の企業・研究機関との連携を強化し、共同研究やオープンイノベーション活動を促進することによる、知的資産の価値の最大化。
4. 収益化と再投資：旧来通りの公的外部資金や授業料収入に依存した経営から脱却し、知的資産から得られる収益や基金運用益、大学独自収益事業収入等を再投資し、更なる研究開発や教育の質の向上に役立てることによる好循環の創出。



1-6　経営改革ビジョンの下で遂行する3つの取組

令和6年10月に新設されるScience Tokyoは上記の実績や強みを最大限活かすと同時に、以下の3つの取組を遂行することで、好循環を生み出す。

取組①：知の価値の顕在化・具現化に向けた財務基盤の形成
成長分野の推進を支える財務基盤（基金獲得・拡大体制の構築）

取組②：知の価値化を牽引するシンクタンク機能の整備
将来、成長発展が見込まれる先駆的研究分野の探索・形成（戦略立案のための分析）

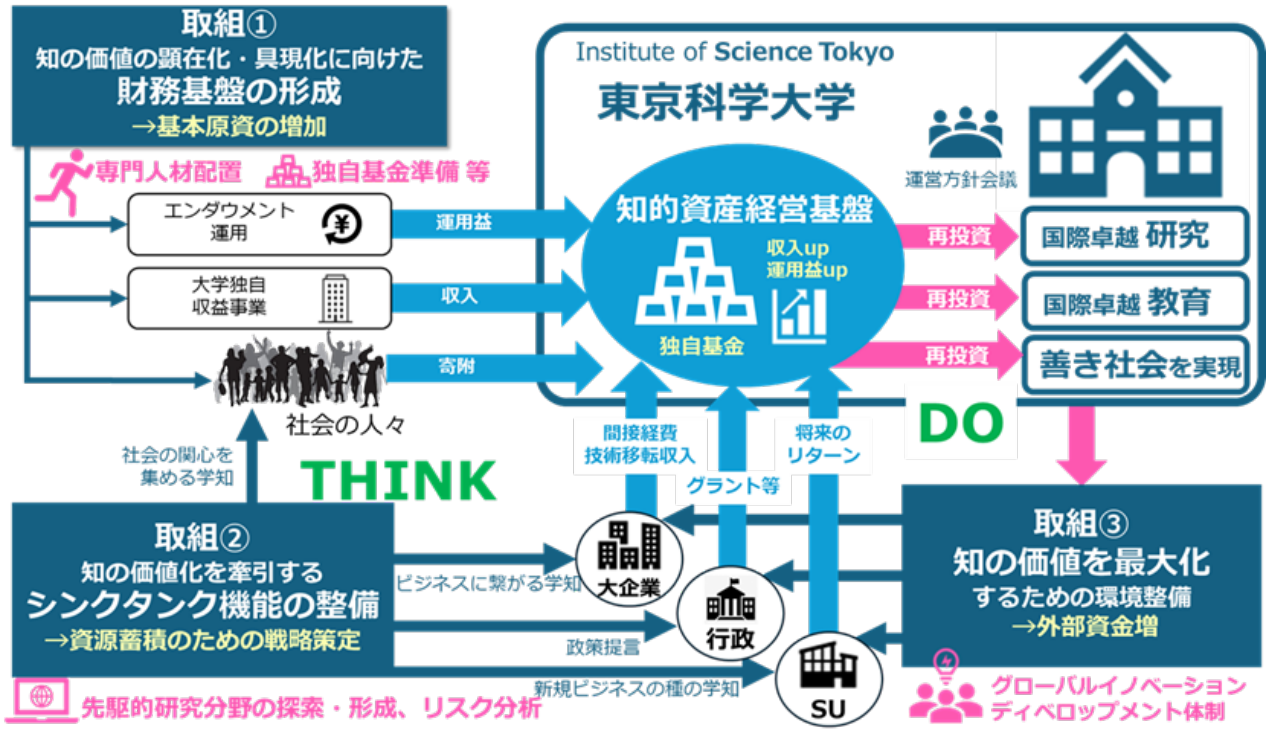
取組③：知の価値を最大化するための環境整備

新産業領域の創出、産業構造変革を導くイノベーションディベロップメント体制の確立

各取組の詳細は2項で述べる。

なお、これら3つの取組は互いに連関しており、三者を一体として実施することによって初めて所要の成果を生み出すことができる。すなわち、取組①では準特定国立大学法人制度を利用した独自基金を構築し、「知的資産経営基盤に基づく好循環システム」駆動に向けた財務基盤強化への第一歩とする。この好循環システムへの資源蓄積を促すためには、取組②のシンクタンク機能による分析に基づいた戦略設定が重要になる。Science Tokyoが生み出す広範な学知のうち、社会の人々の関心を集めるものについては広く社会にアピールするとともに、寄附金獲得担当者（ファンドレイザー）が篤志家や個人への働きかけを行って、基金原資を増加させる。また、Science Tokyoの知的資産のうち、新産業につながると分析されたものは、取組③で整備するイノベーションディベロップメント環境の下、スタートアップビジネスや企業内ベンチャー設立につなげ、将来のリターンは基金に積み上げていく計画である。特に、取組②と取組③の連携は、Science Tokyo総体を実効性ある分析・創造組織である「シンク＆ドゥタンク（**Think & Do Tank**）」に発展させる上で極めて重要である。すなわち、取組②のシンクタンクの分析結果（＝Think）をもとに、学長（大学総括理事）は、教員人事を含めた学内資源配分や教育研究組織構成等を検討し、Science Tokyoが生む知の価値を最大化するための戦略を策定して実行する（＝大学としてのDo）。同時に理事長は、知の価値を最大化するための仕組みや環境を検討し、望ましい環境への投資戦略を策定して、知的資産の社会実装等を通してScience Tokyoの経営基盤の強化に取り組む（＝法人としてのDo）。歴史的な大学統合を成し遂げた科学技術系総合大学として、取組②及び取組③を関連付けて推進することにより、アカデミアとしての知的創造活動とその実践的な応用を融合させ、課題解決及び科学と社会の進歩に実質的に貢献する存在となる契機とする。

両大学は、学長のリーダーシップの下、従来から精力的な取組を実施してきたが、Science Tokyoとして新たな一歩を踏み出すにあたり、これら3つの新たな取組を連関させ、一層の効果を発揮できる体制を整備することで、好循環の原泉たる財務基盤の強化に注力していく所存である。



（経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI）

【成果目標】**知的資産経営基盤に基づく好循環システムの実現と財務基盤の飛躍的拡充**

【KPI①】寄附獲得額

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
5.4億円	7.0億円	8.5億円	10.0億円

【KPI②】知的資産の価値化に基づく収入の対前年度比伸び率

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
5%	7%	9%	10%

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

Science Tokyoは、いずれも指定国立大学法人である東京医科歯科大学と東京工業大学とが統合して発足することから、国立大学を特に経営面から改革する素地を有していると自負している。しかしながら、前項で述べたScience Tokyoが目指す「知的資産経営基盤に基づく好循環システム」を実現するには、それを駆動するための財務基盤の飛躍的かつ継続的な強化が必須である。本事業では、補助金を最大限活用して、好循環の第一歩となる活動をスタートさせる。

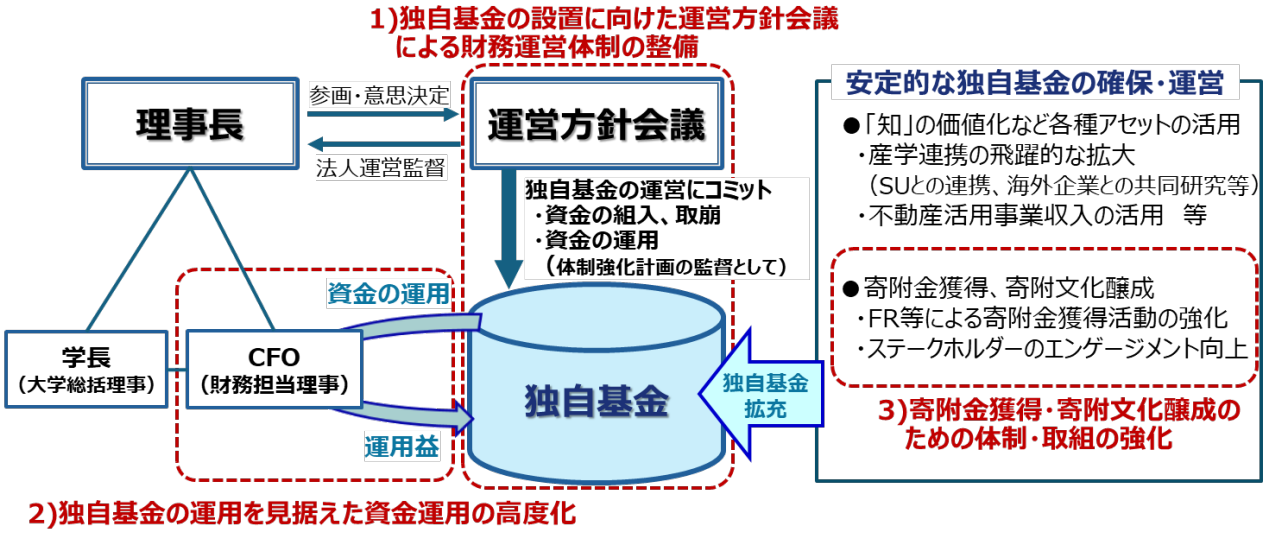
具体的には、統合を決断した大学のガバナンスを背景として、以下に記した取組にチャレンジする。

（具体的な取組内容）

取組①　知の価値の顕在化・具現化に向けた財務基盤の形成

Science Tokyoが目指す好循環の中心には常に財務基盤の強化・拡充がある。このためには、大学独自基金を確保できる資格を得て、その制度も活用しつつ、基金・寄附金等の財源を拡充していくことが必要である。そのため、Science Tokyoは発足後、早期に準特定国立大学法人制度に基づく運営方針会議を設置し、独自基金の設置・運用を開始するほか、寄附金獲得担当者（ファンドレイザー）を増強し、修了生データの積極的活用などを通して、寄附金獲得に注力する。

独自基金については、当初は両大学が計画している大型不動産活用事業の収入の一部を原資とすることも視野に、運用のための基本ポートフォリオの策定から始め、取組③の成果としてScience Tokyoの生む知的資産からの収益を積み上げる準備を行う。寄附金獲得に関しては、修了生や関連企業、診療経験者といったこれまでのステークホルダー以外に、社会の興味関心に応える知的資産を取組②の分析から導き出し、いわゆる篤志家に働きかける取組も実施して、寄附金獲得額を飛躍的に向上させる。



具体的な取組内容は以下の通りである。

【事業期間全体】

1） 独自基金の設置に向けた運営方針会議による財務運営体制の整備

令和6年4月の国立大学法人法施行規則及び国立大学法人会計基準の改正により、新たに業務上の余裕金を資本剰余金に組み入れ、大学運営基金（いわゆる独自基金）として運用することが可能となった。大学運営基金への資金の組入・取崩については、国立大学法人会計基準において、運営方針会議のコミットが求められているところである。また、運営方針会議については、国際卓越研究大学の体制強化計画に係る業務執行状況の監督を行うことが求められており、これを踏まえると独自基金の資金運用については、運営方針会議の監督の下で実施していくことが必要な状況にある。そのため、準特定国立大学法人制度に基づく運営方針会議を早期に設置し、財務基盤強化の鍵である独自基金の設置・運用を開始する。

2） 独自基金の運用を見据えた資金運用の高度化

独自基金については、現在、両大学で展開中の大型不動産活用事業から得られる収入の一部を組み入れることを検討しているが、独自基金の設置にあたり、この他にも、従前から運用している寄附金を原資とした大学基金等の資金、本事業の取組等を通じた産学連携の拡大により生じる資金など独自基金として活用できる資金の範囲の設定や、独自基金の運用により生じる資金の扱いなどについての検討が必要である。そのため、これらの検討を踏まえたScience Tokyoの独自基金の設置方針を策定するとともに、これに並行して、独自基金の範囲とする資金を踏まえた基本ポートフォリオを策定し、このポートフォリオに基づく資金運用を開始する。これら独自基金の運用を見据えた資金運用の高度化に向けた取組を着実に進めることにより、独自基金による財政基盤強化を図る。

3） 寄附金獲得・寄附文化醸成のための体制・取組の強化

これまでも両大学で取り組んできた大学基金に対する寄附金獲得活動の強化は、独自基金による財政基盤強化に向けて不可欠な要素である。そのため、寄附者の属性に対応したファンドレイザーを段階的に増員すること等により寄附金獲得体制を抜本的に強化するとともに、ステークホルダーのエンゲージメント向上を図るための取組を通じた寄附文化の醸成を図る。特に、これまで十分な手当てができていなかった海外の修了生や企業、さらには篤志家にアプローチができるよう、コンタクト先データの整理・管理を徹底するとともに、年間50万人の外来患者を有する大学病院利用者へのアプローチなど、Science Tokyoを取り巻く多様な層への働きかけを通じて、従来にない規模での寄附金獲得につなげる。

【令和６年度】〔令和６年度所要額：96,850千円（うち補助金：44,650千円）〕

✓ 運営方針会議を設置するとともに、独自基金の運用を見据えた基本ポートフォリオの検討を開始する。

✓ ファンドレイザーの増員や修了生データの管理システムの導入など寄附金獲得活動の基盤整備を行う。

（主な事業経費）

・運営方針会議の外部委員サーチ等支援：24,200 千円（うち補助金 24,200 千円）
・ファンドレイザー等の配置：39,850 千円（うち補助金 5,750 千円）
・修了生等データ管理システムの構築：2,000 千円（うち補助金 0 千円）

（成果目標）**独自基金開設と寄附金獲得の拡充・強化**

【KPI①】独自基金運用のための体制等整備

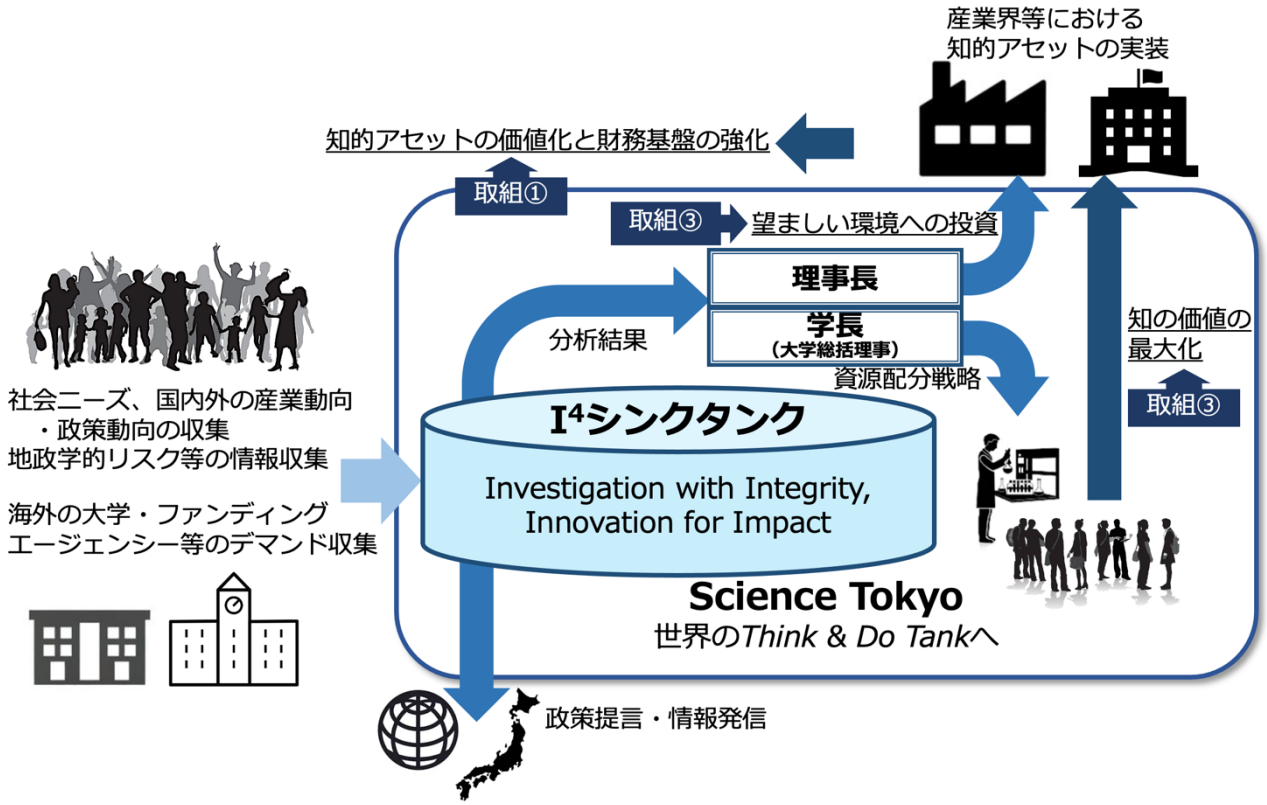
令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
・運営方針会議の設置	・基本ポートフォリオ策定	・独自基金設置方針の策定	・独自基金としての運用開始

【KPI②】寄附金獲得額

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
5.4億円	7.0億円	8.5億円	10.0億円

取組②　知の価値化を牽引するシンクタンク機能の整備

Science Tokyoが多様な知の集積基地として、世界トップレベルの国際的な研究・人材育成の拠点を形成し、生み出す知の価値を高めるためには、社会ニーズ及び国内外の産業動向や政策動向に基づく戦略的な資源配分が極めて重要になる。さらには、地政学的リスクを含めたリスク分析がScience Tokyoの教育研究活動の方向付けに際して必要になると想定される。そこで、科学的分析及び洞察に基づき知の価値化を牽引する、**I⁴シンクタンク**（**I**nvestigation with **I**ntegrityによって**I**nnovationで**I**mpactを社会にもたらすシンクタンク）を学内に設立する。1-6項にも述べた通り、I⁴シンクタンクはScience Tokyo総体を「シンク＆ドゥタンク（**Think & Do Tank**）」に発展させる端緒を開く際の「Think」を担う組織と位置づける。



I⁴シンクタンクを構成するメンバーは、いわゆるコンサルティングファームとは異なり、それぞれ専門領域を持つ研究者であり、自身の専門的知見や他の研究者等とのネットワークから得られる知見をもとに当該分野の将来像やリスクの分析を行って大学執行部のみならず国等へレポートする役割を果たすことを想定する。このシンクタンク組織と国内外の有力なシンクタンク組織・機関とのネットワークを構築して、より学際的・国際的な分析や、我が国政府あるいは国際社会に対して政策提言が実施できる体制に発展させる。また、こうした機能の継続性を担保するため、大学の特色を活かし、将来的には、シンクタンクの分析・戦略立案・政策提言を担う人材を養成する機能も内包した組織を目指す。

具体的な取組内容は以下の通りである。

【事業期間全体】

1）　<u>シンクタンク組織の設置とネットワーク構築</u>

大学に設置するシンクタンク、特にディープテック分野を対象とするシンクタンクに必要

な機能の整理・定義をした上で、適切な人材を配置してシンクタンク組織を学内に見える形で設置するとともに、国内外の他のシンクタンク組織とのネットワークを構築・充実させ、将来的にはシンクタンクによる分析を政策提言等の形で学外にも展開できる体制に発展させる。このため、パートナーシンクタンクの選定、連携調整等を実施するとともに、連携したシンクタンクとの定期的な意見交換の場を開設する。

2) シンクタンクによる分析とScience Tokyo執行部による戦略策定
別途学内に設置されるIR推進機構と連携しながら、上記のシンクタンクにおいて、学術的・技術的視点のみならず、社会の興味関心に応える分野を含めて学内の価値の高い「知」や「技術」を分析する。さらに、国内外の産業界、ファンディングエージェンシー等の動向調査、あるいは地政学的リスクを含めたリスク分析などを行い、Science Tokyoとして取り組むべき教育研究の方向性や必要な環境等の分析結果を理事長・学長（大学総括理事）と共有して、大学が生む知の価値の最大化のための戦略策定につなげる。このため、研究分析・デューデリジェンス分析等を強力に推し進めるとともに、国内外の産業界・ファンディングエージェンシー等との定期的な意見交換の場を開設する。

3) 海外有力大学との国際共同研究・国際産学連携の推進に向けた情報収集・分析とそのための海外拠点設置・運営
グローバルな視点でディープテック分野の課題解決に当たるためには、海外有力大学との共同研究や国際産学連携の推進が必須となる。これらの機関のデマンドや置かれている環境は我が国とは異なっていることが想定されるため、彼らが望むもの・ことを聞き取り、それらを分析する。その結果をもとに国際共同研究・国際産学連携が実施しやすい環境等を実現するための戦略を理事長・学長（大学総括理事）の下で策定し、取組③に反映して、Science Tokyoの生む知的資産の価値の最大化につなげる。こうした活動のため、研究セキュリティにも留意しつつ海外において戦略的調査・調整を担う拠点を複数設置する。

4) シンクタンク機能の効果の情報発信とシンクタンクスキル人材養成プログラムの検討
人材養成や診療、研究開発といった社会実装機能を有する大学に置かれたディープテックシンクタンク組織の成果のみならず、Science Tokyo総体を「シンク＆ドゥタンク」として機能させる構想の効果について社会に発信するイベント等を開催して、本事業による成果を他大学へも波及させる。さらに、Science Tokyoのみならず国内他大学・機関においてもディープテック分野のシンクタンクあるいは「シンク＆ドゥタンク」の機能を普及・定着させるため、分析・戦略策定・政策提言等のシンクタンクスキルを持った者を養成するプログラムについても検討を開始する。

【令和６年度】〔令和６年度所要額：124,500千円（うち補助金：102,500千円）〕
- ✓ ディープテックシンクタンク組織の発足と、大学に設置するシンクタンクに必要な機能の整理・定義
- ✓ IR推進機構と連携した学内の価値の高い「知」「技術」の分析と、デューデリジェンス分析を含めたリスク分析
- ✓ パートナーシンクタンクとの連携方法の検討
- ✓ 海外ファンディングエージェンシーとの連携や海外有力大学との国際共同研究・国際産学連携の推進のための情報収集とネットワーキング

（主な事業経費）
- ・シンクタンクオフィサーの配置：24,000 千円（うち補助金 12,000 千円）
- ・デューデリジェンス分析システム利用費：20,000 千円（うち補助金 20,000 千円）
- ・国際共同研究・国際産学連携に係る調査旅費：30,000 千円（うち補助金 30,000 千円）

（成果目標）**I[4]シンクタンクによるグローバル視点での知のアセット分析と価値化戦略の立案**

【KPI①】ディープテックシンクタンク組織の発足と発展

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
・大学シンクタンクに必要な機能の整理 ・シンクタンク組織発足	・大学シンクタンク機能の精緻化	・大学シンクタンク機能の学内定着	・学外向けシンクタンク情報提供とシンクタンク機能サービス開始

【KPI②】最先端研究の潮流やニーズの動向を把握するための新規海外拠点設置

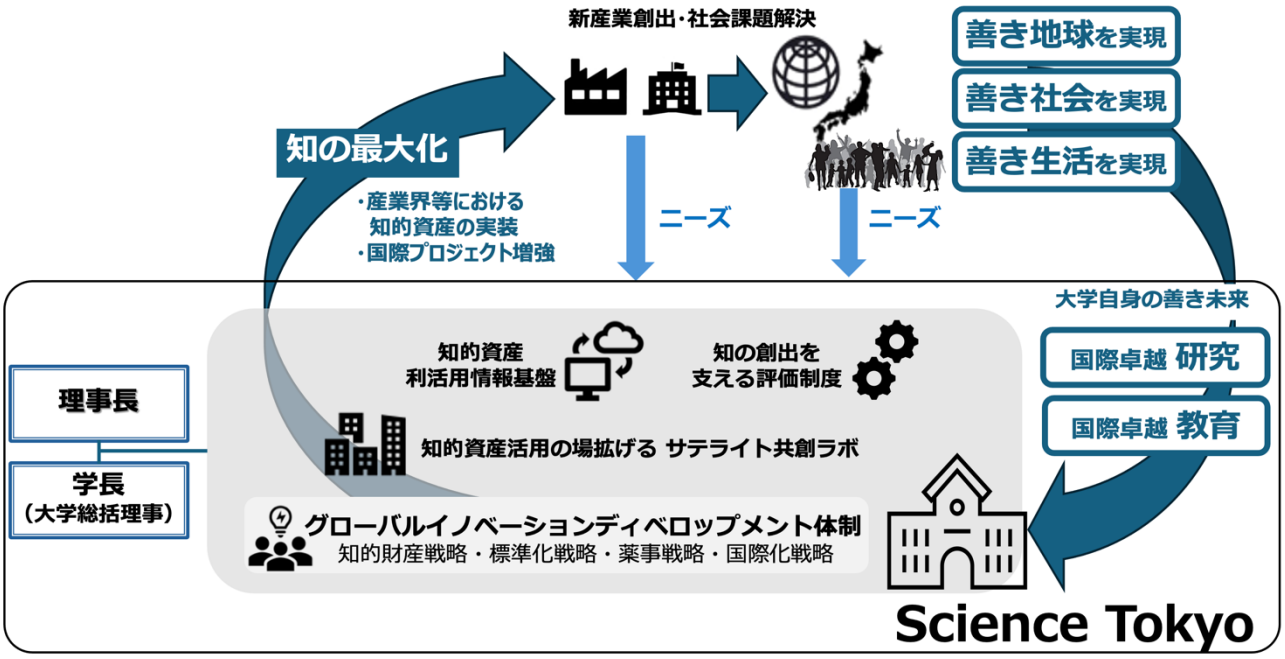
令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
	・戦略的調査・調整を担う海外拠点の新規設置準備	・新規海外拠点：1拠点	・新規海外拠点：2拠点

取組③　知の価値を最大化するための環境整備

科学の力で社会に貢献するために、Science Tokyoの知の価値を最大化するための環境を整備する。

まずはScience Tokyoが有する未発掘・未活用の有形、無形の**知的アセット利活用情報基盤**を整備する。国内外の研究機関、行政、企業及びVC等に対し、Science Tokyo知的資産へのオープンアクセスを奨励する環境を整備する。

また、Science Tokyoの知的資産に潜在する価値を最大限に引き出し、社会的または経済的な利益を生み出すために**知的資産の価値化を担う体制**を拡充する。具体的には、研究成果を社会に実装し、国際展開する上で必要な知的財産戦略、標準化戦略、薬事戦略、技術戦略、国際化戦略を講じながら専門的支援を行う機能を、グローバルイノベーションディベロップメント体制（GID）として整備する。特に、国際プロジェクトの増強に向けて、国際グラント・国際共同研究のリエゾン機能と海外研究者受け入れ支援体制も強化する。GIDでは、知的資源の利活用情報基盤と取組②によって示される中長期的な戦略等を活用し、国内外の多様な業種業界の企業・研究機関との共創及びスタートアップの起業等を促進する。なお、GIDの機能としてはメンタリング等の人的な支援のみならず、産学共創等に基づく収益の一部（間接経費等）を活用し、個別のプロジェクトを経済的に支える体制を具備する。



さらに、研究の成果を実装するため、あるいは取組②から発出される政策等についてエビデンスをもって示すために、Science Tokyoは、企業、研究機関、地方公共団体、医療機関、介護施設等の多様なフィールドに飛び出し、実証研究を遂行する。そのためサテライト共創ラボの整備等、**知的資産の活用の場を拡大**する。

そして、成長戦略を実行するScience Tokyoが知の創出と技術革新をリードし続けるためには、**知的資産が持続的に生み出される文化の醸成**は不可欠な要素と位置付け、インパクト型の研究者評価制度及びインセンティブ制度を導入する。

具体的な取組内容は以下の通りである。

【事業期間全体】

1） 知的アセット利活用情報基盤の整備
知的研究・教育・臨床等活動の伴う成果・データを価値に転換し利活用するための情報基盤構築や専門人材の確保等インフラを整備。

2） 知的資産の価値化を担うグローバルイノベーションディベロップメント（GID）組織の形成
既存のイノベーション推進体制（知財管理・契約・リスクマネジメント等）に、知財戦略、標準化戦略、薬事戦略、ビジネスモデルの策定等にかかる機能、さらに国際化戦略として国際プロジェクト増強に向けて海外研究者受け入れ支援体制を追加することで、成果の実装を着実に導くイノベーション創出推進チーム体制を強化。

3） 知的資産の活用の場を拡大：サテライト共創ラボの整備
大学のキャンパス外（企業、研究機関、地方公共団体、医療機関、介護施設等）において、大学研究者が研究を行える環境を整備。

4） 知的資産が持続的に生み出される文化の醸成
スタートアップや大型産学連携研究を実施する研究者の特質に合わせた評価システムの導入・定着として、インパクト型の研究者評価制度・インセンティブ設計を導入

【令和６年度】〔令和６年度所要額：116,500千円（うち補助金：77,500千円）〕

✓ 知的アセット利活用情報基盤の検討と立ち上げ
✓ グローバルイノベーションディベロップメント体制（GID）チームの立ち上げ準備
✓ サテライト共創ラボ運用を含めた知的資産の活用の場の整備

（主な事業経費）

・知的アセットDB専門人材の採用、DB構築検討着手：20,000千円（うち補助金20,000千円）
・GIDチーム立ち上げに係る人件費　38,000千円（うち補助金38,000千円）
・サテライト共創ラボ等のシステムインフラ整備着手15,000千円（うち補助金15,000千円）

（成果目標）**知の価値の最大化を持続的に支える環境の整備と知的資産に基づく収入増大**

【KPI①】民間企業等からの共同研究費収入の対前年度比伸び率

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
2%	4%	5%	6%

【KPI②】知的資産の価値化に基づく収入の対前年度比伸び率

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
5%	7%	9%	10%

（注：特許等知財権に基づく収入、マテリアル、医療情報等の提供、学術指導、企業会員制度、ラボ貸与等に基づく収入全般を対象）

３．経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

両大学とも第3期中期目標期間に経営改革促進事業の採択を受けていることから、これまでの成果・実績として、同事業における取組内容と成果を示す。

3-1　経営改革促進事業の実績：東京工業大学

東京工業大学は令和元年度～令和3年度経営改革促進事業の採択を受け、「「次世代人事戦略」と「エビデンスに基づく革新的経営戦略」による新たな国立大学法人経営モデルへの挑戦」を構想に掲げ、好循環の本格稼働を目指し以下の取組を行った。

① 「次世代人事戦略及びエビデンスに基づく大学経営システム改革」

- ✓ 総括理事・副学長（プロボスト）をオフィス長とする「戦略的経営オフィス」を令和2年4月に設置し、エビデンスに基づく戦略的経営やステークホルダーへの説明責任に資するため、法人本部・各部局における資金の流れやコスト・効果の分析を開始した。
- ✓ 次世代人事戦略として、本経営改革を次世代にわたって連鎖させていくためにマネジメント人材育成研修を開始するとともに、人材の活用をより一層図るために以下のとおり人事制度の改革を行った。
- ✓ 新たな年俸制の導入を機に全ての大学教員に年俸制を適用。業績評価の結果を適正に処遇に反映させることでモチベーションの向上を図れるようにした。
- ✓ 第三の職種（常勤職員）としてマネジメントに特化した「高度専門職員」を創設し、経営参画能力を持ち非定常業務への対応力のある人材や運営・経営企画・立案を行う人材の登用を開始した。
- ✓ 技術職員のキャリアパスを見直し、より上位の職階として、新たに「主幹技術専門員」及び「上席技術専門員」を新設した。

② 「東工大の魅力を凝縮した教育・研究システム改革」

- ✓ 約100名の技術職員を集約した組織として，令和2年4月に「オープンファシリティセンター」を整備し、研究設備の共用を統括する役割を担わせることで，技術支援及び共用設備の利用環境の向上を図った。
- ✓ 新領域の開拓として、尖った研究を推進する研究ユニットを新たに9件設置するとともに，「未来の人類研究センター」等を新設した。また、未来社会DESIGN機構においては、未来社会像・未来シナリオを社会に発信した。
- ✓ 東工大の重点分野について、企業とのコンソーシアムや3つの卓越大学院プログラムの創設に留まらず、統合エネルギー科学に関しては「ゼロカーボンエネルギー研究所」を設置するなど活動を強化した。

③ 「東工大のリソースをフル活用した社会貢献システム改革」

- ✓ 学長をオフィス長とする「アドバンスメントオフィス」を令和2年4月に設置し、レピュテーション向上やブランディング強化のための広報戦略の展開や学長のトップセールス強化に向けた取組を開始した。
- ✓ ステークホルダーとの対話のためのツールとして、分かりやすい形で経営状況や本学が創出した価値等を掲載した「統合報告書」を発行した。
- ✓ オープンイノベーション機構（OI機構）のマネジメントにより「協働研究拠点」を新たに9拠点設置し、共同研究契約に「戦略的産学連携経費」を計上することで、間接経費相当額40%以上を実現した。

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

3-2　経営改革促進事業の実績：東京医科歯科大学

東京医科歯科大学では令和2年度～令和4年度経営改革促進事業の採択を受け、「世代を超えて地球・人類の「トータル・ヘルスケア」を実現する持続可能なTMDU経営モデルの確立～「知と癒しの匠」の創造による世界屈指のヘルスケアサイエンス拠点の形成～」を構想に掲げ、「トータル・ヘルスケア」の実現に向け、コロナ下で見極めた大学諸機能の本質に立ち戻り改革を断行した。IRを駆動力として「知」（トップ研究領域強化）と「人材」（若手研究者育成）を集積し、産学連携マネジメントにより広く投資を呼び込み、持続可能な循環型の「TMDU経営モデル」の確立を目指し以下の取組を行った。

① ヘルスケア研究力の強化

- ✓ 3つのコンソーシアム「創生医学」、「未来医療開発」、「難病克服」を重点研究領域「創生医学・オルガノイド（ミニ臓器）」「硬組織・口腔科学」「稀少疾患・難病」に発展的に再構成した。
- ✓ Society5.0時代の新しい医歯学研究・医療・教育を牽引すべきモデルケースとして、令和2年4月「M&Dデータ科学センター」を設置。このインパクトにより他大学からも優れた若手研究者が本学に集結した。

② 重点人材の育成・獲得

- ✓ Clinician Scientist育成システムの構築に向けた以下の取組を実施した。
  ＜学部教育＞医学部における研究実践プログラムの充実・強化。
  ＜大学院教育＞「TMDU卓越大学院生制度」をスタート。100名以上の大学院生に挑戦的・融合的な研究に専念できる研究環境を提供。
  ＜ポスドク・卒後段階＞挑戦的な研究の展開とその成果の発表を支援するなどone stopで若手研究者の支援を行うYoung Investigator Support Center（YISC）を設置。

③ 攻める産学連携への転換

- ✓ 平成30年度より新たに15名採用したマネジメント人材（銀行・製薬など）による事業化を見据えた提案型マーケティング活動が実現するとともに、有望シーズに対する戦略的集中支援体制を構築した。
- ✓ オープンイノベーションの実践に取り組む実証事業として、三菱地所とも連携しつつ、TMDUイノベーションパーク（TIP）を令和3年9月に開設した。

④ ガバナンス・財務基盤の強化

- ✓ 令和3年12月より人事選考や研究力強化等の重要事項の意思決定にIRデータを提供する体制を構築した。
- ✓ 令和2年度に「コロナ基金（通称）」を設置し、元第一三共CFOをトップに招聘し、募金活動の推進母体となるTMDUサポーターズクラブを立ち上げた。

東京医科歯科大学では、上記のように、本補助金を活用したことで様々な取組が進捗しており世界屈指の未来志向の教育研究拠点形成の実現に向けた基盤が整備された。

3-3　これまでの実績と本申請との関係

両大学とも経営戦略をエビデンスに基づいて策定する体制整備が進み、これらの体制が持続的に機能して経営改革、教育研究基盤の充実が一層進展する土台ができた一方で、社会連携機能を高め、好循環の稼働に必要となる資金を獲得する点については課題が残った。統合という大学の経営体制確立のタイミングで、両大学が進めてきた先進的な経営改革を融合させ、Science Tokyoとしてのミッションを実現するために、さらに幅広いステークホルダーが加わった社会の好循環エコシステムを駆動させることが前回の申請との違いである。

４．本事業終了後における取組の持続性の担保

以下の取組を行うことにより、自己収入を増加させる。

- 基金（寄附金）の増収を図るため、事業期間内にファンドレイザーを6人増員、寄附金獲得体制を強化するとともに、増員したファンドレイザーも活用し、Science Tokyoを取り巻く幅広い層に対して、寄附金獲得に向けたアプローチ・取組を実施する。
- 知の価値を最大化する各種取組を通じて、民間企業等との共同研究を増加させ、それにより得られる間接経費を活用するとともに、特許やMTA（Material Transfer Agreement）、医療情報提供といった知的財産の活用収入の増収を図ることで、イノベーション活動を継続的に支える財政基盤を確立する。

令和6年度自己収入	基金（寄附金）収入	5.4億円
	共同研究に係る間接経費収入	12.3億円
	知的財産活用収入	4.3億円
	計	22.0億円
令和9年度自己収入	基金（寄附金）収入	10.0億円
	共同研究に係る間接経費収入	14.3億円
	知的財産活用収入	5.5億円
	計	29.8億円

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4.0億円であり、令和9年度における自己収入増加額7.8億円（令和6年度比、基金（寄附金）収入4.6億円増、民間等との共同研究に係る間接経費収入2.0億円増、知的財産活用収入1.2億円増）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。

なお、財源に不足が生じた場合は、学長裁量経費の活用により対応する。

５．学長裁量経費・外部資金との連動

構想の実現に向け、本補助金を各取組のスタートアップ支援として活用するとともに、取組の実行により得られる外部資金も活用することで補助金への依存度を逓減するとともに、補助金支援終了後も得られる外部資金（不足する場合は学長裁量経費等も活用）により、取組を持続・発展させていくこととしている。