



Tokyo Tech

国立大学経営改革促進事業シンポジウム
2021年11月30日

「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

東京工業大学 総括理事・副学長

佐藤 勲

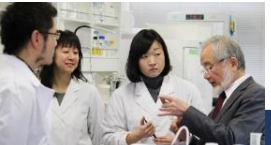
1. 教育・研究の組織改革が国内外の研究者や学生にどのようなインパクトを与えているか

次の好循環につなげるために各種資源を教育研究等の基盤に投入し、若手研究者の研究環境の充実や新領域の開拓を進めるとともに、重点分野等の活動を推進

オープンファシリティセンター



基礎研究機構専門基礎研究塾



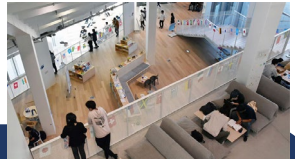
基礎研究機構広域基礎研究塾



Taki Plazaの利用方法を
学生が考えるワークショップ



Taki Plazaの内覧



技術職員を集約した「オープンファシリティセンター」新設

- ◆ 研究基盤戦略室の整備、研究設備の共用を統括
- ◆ コアファシリティ構築支援プログラムに採択
- ◆ ワンストップ拠点（ファシリティステーション）の整備
- ◆ 技術職員の育成制度（TCカレッジ）の構築
※TC=テクニカルコンダクター

若手・女性教員増員のため 新規ポスト確保、若手への支援

- ◆ 若手教員ポスト15増、女性限定公募10ポスト
- ◆ 若手研究者が研究に専念できる「基礎研究機構」の整備、新研究挑戦奨励金など学内競争的研究費の充実
- ◆ 博士学生の処遇改善（リサーチフェロー制度等）

研究・学修環境の充実のための スペース確保・整備

- ◆ 学生のための国際交流拠点（Taki Plaza）の建設、すずかけ台図書館の改修、講義・自習環境の充実
- ◆ 学長裁量スペースを新たに約1,650㎡増
→研究組織の立ち上げや共用設備施設整備・若手のためのオープンラボなどに有効活用



未来志向の 新領域研究の活動

- ◆ 「未来社会DESIGN機構（DLab）による未来社会像・未来年表・未来シナリオの作成・発信
- ◆ 未来社会像の実現に向けた「DLab研究奨励金」、企業等との「DLabパートナーズ制度」創設、
- ◆ 未来の人類研究センターの新設、「利他学」を推進
- ◆ 博士を目指すB2Dスキーム構築、学士2年から研究開始

東工大の魅力を凝縮した
教育・研究システム改革

教育研究活動の高度化

重点分野等の組織化と推進

- ◆ 重点分野を背景に3つの卓越大学院を新設、企業とのコンソーシアム・協賛金を活用し運営
- ◆ 第一線級研究者の招聘・雇用と国際共同研究を推進
- ◆ 統合エネルギー科学の拠点として既存研究所を改組した「ゼロカーボンエネルギー研究所」を設置
- ◆ 尖った研究を推進する「研究ユニット」9拠点新設、研究ユニットの中から「全固体電池研究センター」に昇格

国際共著論文比率 34.73%→37.64%↑

社会への優秀な人材の輩出と
優れた研究成果の提供

未来年表、未来シナリオ

未来の人類研究センター「利他学会議」

物質・情報
卓越教育院
(2019)

超スマート社会
卓越教育院
(2019)

エネルギー・情報
卓越教育院
(2020)

ゼロカーボン
エネルギー研究所
(2021)

2. 経営基盤を強化するための外部資金の獲得が進むような、量・質を伴った体制が整ったか

社会連携機能を高め、卓越した教育・研究による学知の創造と社会実装の「好循環」の稼働に必要な資金を獲得するため、体制や活動を強化

社会貢献システム 改革

学長が主宰する「アドバンスメント
オフィス」の設置、教職協働で活動

国内外への情報発信体制の強化、
新規海外拠点の開拓

ファンドレイザー等の専門人材の
継続的な配置

オープンイノベーション機構など、
社会連携機能の強化

「キャンパス革新オフィス」の設置、
田町キャンパス土地活用事業の企画



社会・学術界からの評価と信頼の向上
研究成果の社会への還元
財務基盤の強化

- 学長トップセールスの組織的展開
- 社会からの信頼を得るための「統合報告書」の発行
- 広報戦略の展開
- ブランド調査の実施
- 同窓生・産学連携ネットワーク強化

同窓会と連携した寄附募集活動推進
新寄附メニュー創設

田町キャンパス土地活用事業

収入見込み（45億円×75年）に立脚した超長期投資戦略やキャンパスイノベーションエコシステム構築

3つ目の海外拠点
Tokyo Tech ANNEX Berkeley

米国西海岸地区の大学・研究機関・企業等との交流を進化（2021.10開設）

組織対組織の「協働研究拠点」を
OI機構のマネジメントにより9拠点設置

戦略的産学連携経費を導入、直接経費の40%以上の間接経費相当額を獲得

世界を変えるスタートアップを育てる
イノベーションデザイン・プラットフォームの構築

東工大の魅力を海外へ発信する
アンバサダース・ブログの開始

11か国・15名の学生がスチューデント・アンバサダーに就任し、東工大の魅力を発信（2021年度2期目）

ステークホルダーとも協働した情報発信

- 国際オープンイノベーションシンポジウム
- Tokyo Tech Venture Festival
- Tokyo Tech Research Festival
- Tokyo Tech World Research Hub Initiative オンライン国際シンポジウム
- 教育革新シンポジウム
- DLab Dialog Day
- 国立大学経営改革促進事業シンポジウム

など

子法人“Tokyo Tech Innovation”
の設立、コンサル・講習事業開始

社会から見てより一層の信頼を得られる
よう、格付機関による格付を取得

AA+

本学は [安定的] (政府と同格)
格付機関: (株)格付投資情報センター (R&I) (2021.3取得)

3. 獲得した資金や人的・物的リソースを戦略的に配分することができるようになったか

卓越した教育・研究による学知の創造と社会実装の「好循環」を稼働させるために必要となる人材・資金の活用につながる各種施策を展開

総括理事・副学長が主宰する「戦略的経営オフィス」の設置

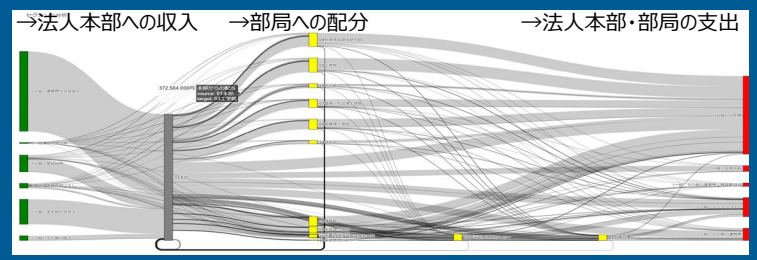
教育研究等に係るコストと効果を客観的に把握し、学内の資源を効率的・効果的に活用する方策を検討・提案

大学経営システム改革

次世代人事戦略の立案

コスト分析の実施

- 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
- 各部局・教員の教育研究貢献度の分析



コスト・セグメント分析の一例

- 教員人事の全学管理体制を背景に、適切な人員配置を行うとともに、業績評価の結果を適正に処遇に反映させることによるモチベーションの向上
- 経営参画能力を持ち非定型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

新年俸制の導入

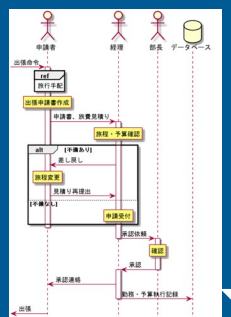
- 業績評価とその反映を軸とした新たな年俸制を開始
- 全ての大学教員を年俸制に移行

若手教員の重点配置

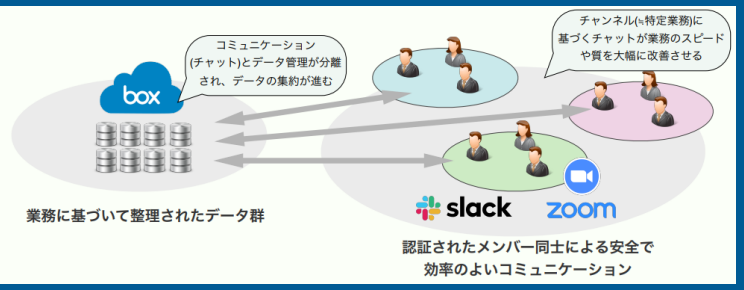
- 若手教員ポストを15名増員、10ポストを女性限定で公募(再掲)
- R2新規採用大学教員のうち、80.3%が若手教員

業務可視化・電子化、業務の効率化

- 廃止事業10.1%、業務フロー可視化実施16件
- 電子申請共通プラットフォームの導入
- 国立大学初の全学規模でのSlack/Boxの導入等DXの推進



業務可視化の一例



資源を戦略的・効率的に運用する大学経営への転換 → 教育研究活動の推進

強化された教育研究活動によりさらなる社会貢献を実現していく「好循環」を強力に駆動

専門人材の活用

- マネジメントに特化した職種の創設
- URAに係る職階・業績評価・職務表彰制度等の整備
- 全ての技術職員の再配置、上位職の創設等のキャリアパスの再構築

マネジメント人材育成プログラム

- 経営人材の継続的な確保・育成のため、次世代の大学経営を担う人材育成を実施(33名参加)
- 海外大学と共同でプログラム構築

マネジメント人材育成プログラム

構築の目的
本学の経営改革を次世代の執行部員にまで連鎖させていくためには、世界水準での大学経営に関する知識と能力、センスを有する人材を継続的に確保する必要がある。従来、大学運営は構成員の中からOJT的に養成された者が担ってきたが、より長期的視点で国立大学の経営を実現・発展させるためには、意欲ある者を集め経営能力を養成していく必要がある。この課題を解決するため、大学経営を主体的に担うマネジメント人材を育成・登用する仕組みを新たに構築する。

KPI②マネジメント人材の育成 (国立大学経営改革推進事業計画(課長より))		
2019年度	2020年度	2021年度
10人	20人	30人

※2021年度までに、特別助成金の活用によるマネジメント人材を30人育成する。

マネジメント人材育成プログラム (Zoomで開催)

3. 獲得した資金や人的・物的リソースを戦略的に配分することができるようになったか

セグメント分析 (例)

→法人本部への収入

→部局への配分

→法人本部・部局の支出

