



『国立大学経営改革促進事業による取組』

令和3年11月30日

筑波大学



世界トップレベルの研究の推進

強み及び独自性のある分野（睡眠、計算科学、生存ダイナミクス、AI、サイバニクス等）を一層強化し、絶えず新たな学問分野を創出

グローバル人材の育成

リベラルアーツとトランスファラブルスキルに関する教育を充実し、全学的な学位プログラム制により、グローバル人材を育成

産学連携機能の強化とイノベーション創出

「TSUKUBA」をSociety5.0の社会実装のための実験フィールドと位置付け、他機関を含む研究リソースを最大限活用し、オープンイノベーションを加速

- 研究循環システムの構築**
 - 評価システムの確立による重点的かつ**戦略的な資源配分**
- 研究組織マネジメントの構築**
 - 世界展開研究拠点形成機構の設置
- 優秀な研究者の安定確保**
 - 国際テニュアトラック制度の創設
 - URA採用・育成・評価プログラム
 - 若手教員奨励賞の創設
- オープンシティ等の研究支援体制の整備**
 - 研究設備の共用化、戦略的な環境整備

- 全大学院組織を学位プログラム制へ移行**
 - 8研究科85専攻⇒3学術院56の学位プログラム
 - 修得すべき知識・能力（コンピテンス）の明確化
 - 人材養成目的に応じた学位系統と専門学位の設定
- 教育の質保証体制の構築**
 - 教学マネジメント室を設置し、プログラムビュー等により内部質保証を強化
- 総合学域群の設置**
 - 広い学問領域の学修により俯瞰的な視野を醸成し、専門領域学修の基盤を整備
- 産業界・研究機関との協働大学院方式の拡充**
- 大学院における国際連携専攻の設置**

- 「組織」対「組織」連携促進に向けたオープンイノベーション機構の体制整備**
 - 開発研究センター、特別共同研究事業の拡大
- 産業を誘発する**大学発ベンチャー創出**に向けた制度改革
 - ストックオプション制度拡充
- アントレプレナー教育の推進**
- 学校スポーツの改革を先導し、スポーツイノベーションの創出**
 - アスレチック部門の体制整備

ガバナンス・人事給与システム改革、財務基盤の強化

(1) ガバナンス改革

- 筑波大学の将来構想の策定**
 - 学長直属の「大学経営改革室」による**経営基盤強化のための具体的戦略の策定**
- 経営人材の育成
- 外部人材の活用
- 学長リーダーシップによる戦略的な資源配分**
 - 人事、組織評価に基づく資源再配分

(2) 人事給与システム改革

- 戦略的資源配分による機能強化**
 - 戦略的分野拡充ポイントによる新たな研究分野の開拓等
 - 全学戦略ポイントによる若手・女性・外国人教員採用促進や研究力強化
- 若手人材採用促進方策の実施
 - 循環型戦略管理ポイントによる若手教員採用の促進や研究力強化
- 教員人事制度改革
 - テニュアトラック制、ポイント制、混合給与、年俸制、教員抜擢昇任人事制度等の導入

(3) 財務基盤の強化

- 経営力強化方策の策定**
 - 外部資金獲得戦略
 - 収益的事業の展開
寄附金（基金）獲得体制の強化、クラウドファンディング、エクステンションプログラム、ネーミングライツ等による自己収入の確保
 - 人事戦略
人件費の効率的な活用によって、若手・女性・外国人教員・重点分野等へ戦略的に配置

- 研究全体の新陳代謝を活性化させる方策として、先端研究センター群について、R1(世界級研究拠点)、R2(全国級研究拠点)、R3(重点育成研究拠点)、R4(育成研究拠点)に級別の認定を行い、重点的かつ戦略的な資源配分を実施する「研究循環システム」を2018年度に導入した。
- 本事業ではR1の2センター(計算科学研究センター、生存ダイナミクス研究センター)に対し海外研究者の中期・短期招聘や研究者の海外派遣、研究設備整備などを行い、国際的な教育研究環境の強化を図った。これにより、R1におけるTop10%論文割合や国際共著論文割合などの研究業績の向上に繋がった。
- 中間評価において高い評価を受けた「微生物サステナビリティ研究センター」が、2021年度よりR3からR2に昇級した。

2022年度からは、新たに「RS 世界トップ研究拠点(仮称)」を設けることにより、研究循環システムの高度化と研究拠点の国際化を一層戦略的に推進する。

研究循環システムの高度化

【RS】世界トップ研究拠点
(仮称)

R1 世界級研究拠点

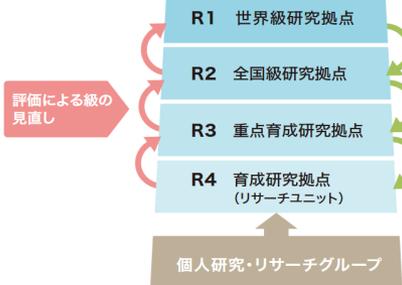
R2 全国級研究拠点

R3 重点育成研究拠点

ORSIには、国際的に発信力のある教員や高度専門人材の配置により、国際ネットワークを強化し、国境・組織の壁を超える研究力強化、人材育成等を実現する。

各教員、研究組織(系、研究センター)における自発的で多様な研究、リサーチユニット

研究循環システム



○学長がトップの研究戦略イニシアティブ推進機構において、下位の級への降格や研究センターの廃止も含めた緊張感ある評価体制を構築した。

○OR1センターについて、国際的な教育研究環境の強化を図り、世界トップレベルの研究拠頭に資する取組を行うことにより改革の成果を加速させる。

2022年度～

- ・RS 世界トップ研究拠点(仮称)の新設
- ・期末評価実施

2021年度

R3→R2昇級(2021.4.1)
微生物サステナビリティ研究センター

◆アウトカム

※2021年は9月末時点

	2018	2019	2020	2021
R1のTop10%論文割合 (5年間平均)	13.9%	12.1%	14.7%	16.5%
R1の国際共著論文割合 (5年間平均)	35.4%	33.8%	33.4%	35.0%

2019年度

2020年度
中間評価実施

2018年度

研究循環システム導入

2017年度

研究センター再編

研究における課題

- ・研究拠点性の強化
- ・研究資源の最適化・集約化
- ・学際横断型研究の推進

- 2017年度に「**スポーツイノベーション開発研究センター**」を設置し、全米大学体育協会(NCAA)をベンチマークとして学校スポーツ改革に関することや、テンプル大学におけるWell-being(※)などの研究を開始した。
- 2018年度に**国立大学で初めて「アスレチック部門(AD)」**を設置し、**学生アスリートの安全・安心の保障(健全化)**や**学内外からの支持の拡大(最大化)**に取り組むため、**外部人材(スポーツアドミニストレーター3名、アスレチックトレーナー2名)**を配置した。

Vision: 最高の学校スポーツプログラムを創り、日本社会の未来に貢献する

Mission:

A 学校が責任を持つスポーツ活動の確立と人材育成

B 「学校にスポーツがあることの価値」を最大化する貢献事業の創造

C 全国の学校に取り組みを広く共有し新たな学校スポーツを共に創り出す

- ・ 附属病院と連携した医学的側面からの学生アスリートのサポートプログラム
 - ・ 大学3年生を対象にしたキャリア支援プログラム
 - ・ 学生アスリートが地域の中・高生を指導する運動部活動支援プログラム
 - ・ リーグ戦やインカレのライブ配信、トレーニング方法のYouTube配信
- これにより、学生アスリートの**Well-beingの満足度が8.1%上昇**しているほか、**外部資金獲得額も2017年度に比べ3.8倍**となっている。

学生アスリートのWell-Being



外部資金獲得額 (単位: 百万円)



ADの掲げるビジョンの推進・発展のため、2023年度にADと学内の他組織(体育センター等)とを統合した「**体育スポーツ局(仮称)**」を設置し、課外スポーツ活動を**大学の正規プログラム(準正課教育)**として位置づけることを目指す。

教育	研究	社会貢献
スポーツを通じた教育(人材育成活動)、準正課の教育としての位置づけ	教育成果を活かしたスポーツを通じた産学連携・共同研究の推進	ホームゲーム等による経済的価値も訴求し、教育活動に再投資する好循環の構築

◆アウトカム

※ 2021年度は9月末時点

項目	2018	2019	2020	2021
Well-being平均値	5	6.7	7.8	8.9

※Well-being:

心身の充実や社会との結びつき等に関する指標を定期アンケートに基づき取得・数値化したもの。NCAA I部に所属するテンプル大学が達成している学生の満足度回答比率を10と設定し、本学の数値を同水準に向上させることを目指している。

- ① Purpose(目的)
- ② Social(社会)
- ③ Financial(経済)
- ④ Community(地域)
- ⑤ Physical(身体)

2023年度
体育スポーツ局設置予定

2021年度
大学が主体となる試合等の開幕



2020年度

2019年度
Vision実現のためのMissionを順次実行

2018年度

2017年
アスレチック部門設置

大学スポーツにおける課題
「課外活動」としての位置づけ
であり、大学の関与は限定的

他大学や地域・企業等とのパートナーシップの本格化(横展開の推進)

- 戦略的人的資源配分を一層加速するため、2016年度から人事ポイント制を導入し、**全学戦略ポイント**による若手・女性・外国人教員の採用を促進するとともに、2017年度から**戦略的分野拡充ポイント**による新たな研究分野の開拓や強化のための教員を採用した。2018年度からは**資源配分をさらに加速させるため、本事業により計画を前倒して実施**した。さらに、2020年度から**循環型戦略管理ポイント**による若手教員採用を促進するなど、**総合的に戦略的な人員配置を実施**してきた。
- これらの取組により、**若手をはじめとする戦略的な資源配分による教員採用が増加**したほか、研究マネジメント体制の機能強化を図ったことにより、**Top10%論文割合などの研究業績の向上**に繋がった。

第4期における若手研究者の一層の活躍促進や研究力の強化等に向けて、**新たな人事戦略を検討中**である。

戦略的人事制度

① 全学戦略ポイント(2016年度)

各部署が拠出したポイントを原資とした、**若手・女性・外国人教員の採用促進や研究力強化に向けた配置**

② 戦略的分野拡充ポイント(2017年度)

各部署から削減したポイントを原資とした、**新たな研究分野の開拓等に向けた配置**

③ 循環型戦略管理ポイント(2020年度)

各部署から削減したポイントを原資とした、**若手教員採用の促進や研究力の強化に向けた配置(最長2年間)**

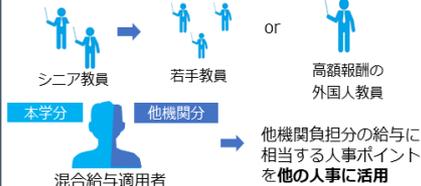
人事ポイント制

従来の配置枠に替えて、平均給与をもとに**職階ごとに人事ポイントを設定**。戦略に応じた柔軟な人事が可能。

(目的)

- ◆シニア教員の若手教員への振り替え
- ◆優秀な高額報酬の外国人教員の獲得
- ◆混合給与による差分の活用

(運用例)



◆アウトカム

※2021年度は9月末時点

	2018	2019	2020	2021
戦略的配分人数 (累計)	38人	93人	143人	157人
若手教員採用数 (累計)	116人	222人	306人	407人
Top10%論文割合 (5年間平均)	11.7%	11.7%	11.0%	12.7%
国際共著論文割合 (5年間平均)	31.5%	32.6%	33.5%	33.6%

2017年度

2018年度

ポイント38人配分

2019年度

ポイント55人配分

2020年度

ポイント50人配分

2021年度

2022年度～

- ・新たな人事戦略の策定
- ・承継若手研究者比率23% (2027年度)
- ・若手研究者採用数270名 (第4期累計)

人事における課題

- ・職階の壁を越えた戦略的・弾力的な人事
- ・学長リーダーシップのもと全学戦略を実現
- ・若手研究者比率の向上

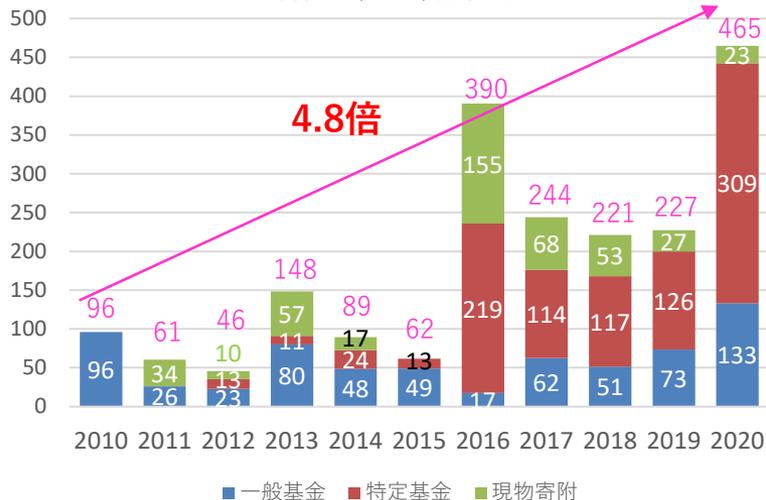
寄附金(基金)獲得体制の強化による財務基盤の強化

- 2018年度に寄附金(基金)担当部局に、**新たにファンドレイザー3名を配置して、5名体制として寄附金の獲得を強化**した。
- ① コロナ禍に伴う「**学生経済支援パッケージ**」
 - ・大学関係者や卒業生、企業からの寄付経済支援(約1.7億円)
 - ・学生への食糧支援(総量30t)
 - ② **海外同窓会による卒業生、在学生、教職員など本学関係者との連携強化**
 - ③ **クラウドファンディング**による新たな寄附者の発掘
(箱根駅伝復活プロジェクトを含む4事業約3,000万円)〔2021年9月末時点〕
 - ④ スポーツブランドとの包括連携協定による現物寄附
(試合用ユニフォーム約2,700万円)
 - ⑤ スマートフォンアプリの開発・リリースによる大学情報の発信
- これらの取組により、**寄附金(基金)獲得額が基金創設時と比べて4.8倍に増加**した。

第4期においても、引き続き寄附金獲得の拡充を目指す。特に、**2023年は創基151年、開学50周年の節目の年**であり、「世界トップレベルの研究支援」、「国際交流とグローバル人材の育成支援」のための「**創基151年筑波大学50周年記念基金**」の**渉外活動を展開**していく。



寄附金(基金)獲得額



支援を受けた学生からの手書きのメッセージ



学生への食料配布の様子

2023年に向けて

- ・創基151年筑波大学50周年基金の推進
- ・社会とのエンゲージメント強化のための新規事業の開発・拡充



◆アウトカム

(単位: 百万円)

項目	2018	2019	2020	2021
基金受入額 (現物寄附を除く)	168	200	442	190

※ 2021年度は9月末時点

2018年度に外部人材2名を含む**教職協働組織**として学長直属の「**大学経営改革室**」を設置し、10年先を見据え、**世界の有力大学と伍していくための将来構想を策定**して学長に提言し、**指定国立大学法人構想にも反映**した。



2022年度に**大学経営推進局**を設置し、自己点検・評価結果の情報発信により、**幅広いステークホルダーとのエンゲージメントのさらなる強化が期待でき、高度な大学経営の実現**を目指す。

- ・学内横断的な課題の同定と政策的なアクションプランの策定
- ・定量的に可視化されたエビデンスに基づいた学内組織への戦略的リソース配分・投資の最適化
- ・将来の大学経営を担う学内人材を育成

◆経営基盤強化のための具体的な戦略

- ・提言(最終報告)〔KPI指標〕
- ・戦略の実現のためのロードマップ作製
 - 教育
(新たな教育プログラムと教育方法の積極的な展開)
 - 研究
(産学連携教育の導入、起業家支援プラットフォームの構築 社会実装の場所として、キャンパスの積極的な公開、活用)
 - ガバナンス
(クラウドファンディングの全学的活用、教職員の「職務の再定義」と「再構成」) など

◆海外現地調査

- ・カナダ(ウォータールー大学・トロント大学)
- ・アメリカ(ノースウェスト大学)
- ・スイス(スイス連邦工科大学)

地球規模課題を解決する「真の総合大学」へ



- ① 学問分野の壁を超える研究力強化
- ② 国境や組織の壁を超える人材育成
- ③ 地球規模課題の解決に資する研究成果の社会実装
- ④ ガバナンス及び財務基盤の強化

※指定国立大学法人の構想

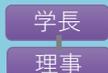
2020年度
指定国立大学法人の指定

2022年
大学経営推進局の設置

◆大学経営改革室

- ・経営基盤強化のための具体的な戦略の提言(中間報告)〔KPI指標〕

役員会



大学経営改革室

- ◆構成員
室長、副学長及び教職員
学外有識者

◆外部有識者への意見聴取

◆海外現地調査

- ・オーストラリア(アレード大学・カーストリア大学・オーストラリア国立大学)
- ・中国(清華大学)

2016年度
大学戦略室

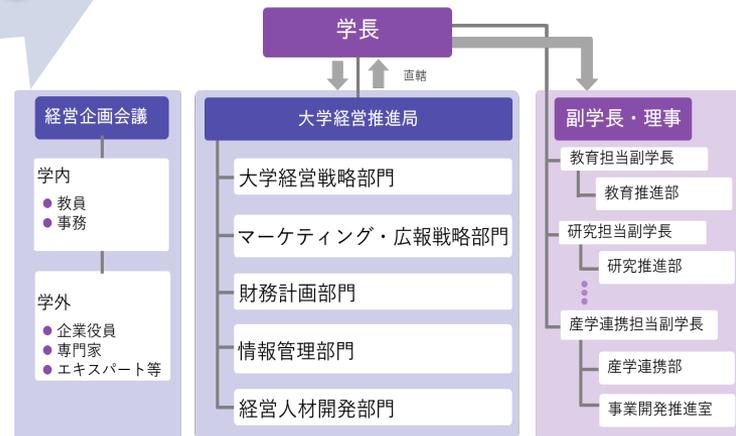
2015年度
大学戦略準備室

大学経営における課題

- ・大学経営を担う人材の育成
- ・大学マネジメント基盤の強化
- ・社会との協働・協創の推進

2018年度

2019年度



※指定国立大学法人申請時の構想