

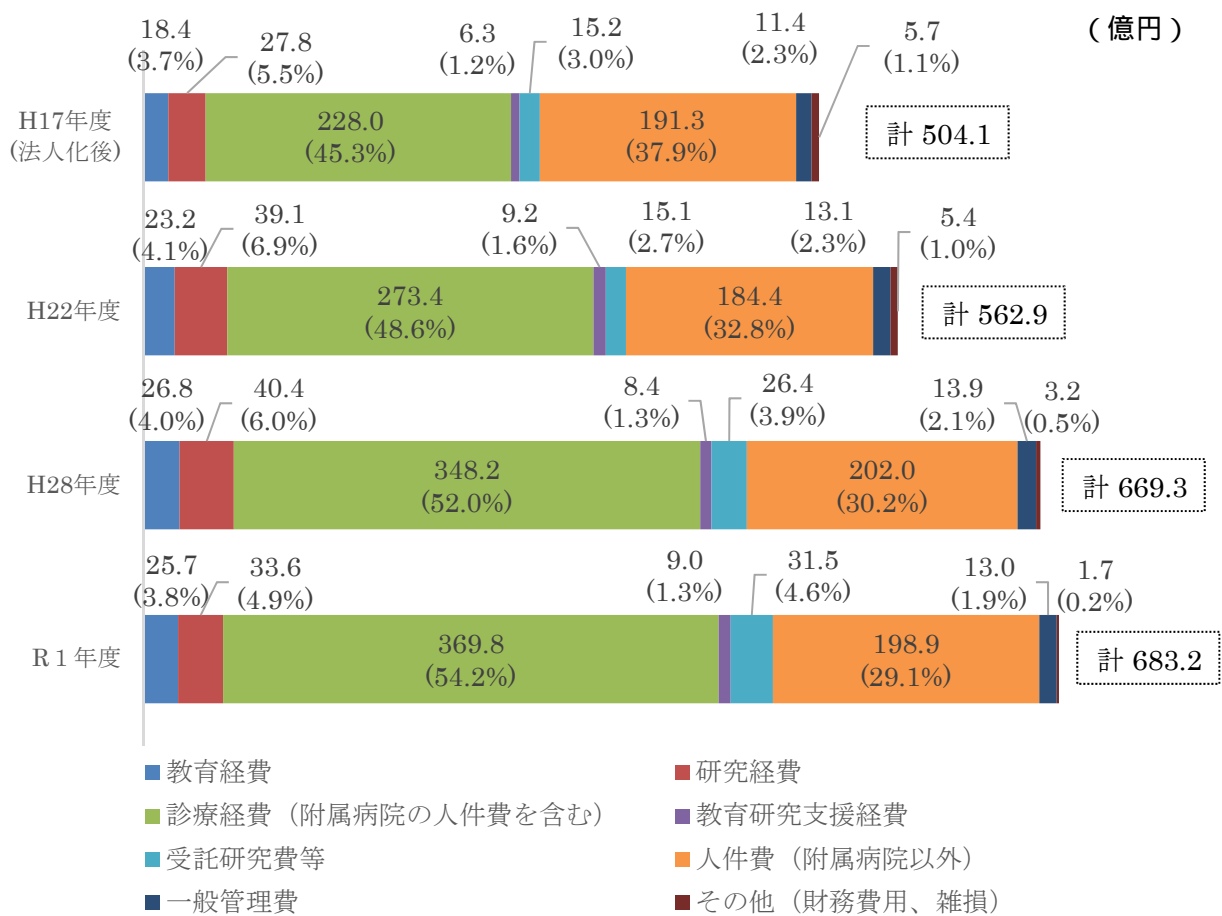
令和2年度国立大学イノベーション創出環境強化事業

民間資金獲得額増加計画調書

法人番号：64
 法人名：国立大学法人
 大学名：岡山大学

(1) 法人化以降の大学の支出の推移

岡山大学の支出の推移 (H17年度→R1年度)



<経費毎の支出の増減> (H17年度からの増減額、R1年度支出額の対H17年度比)

- 教育経費：+7.3億円 (139.7%)
 - 研究経費：+5.8億円 (120.9%)
 - 診療経費 (附属病院の人件費を含む)：+141.8億円 (162.2%)
 - 教育研究支援経費：+2.7億円 (142.9%)
 - 受託研究費等：+16.3億円 (207.2%)
 - 人件費 (附属病院以外)：+7.6億円 (104%)
 - 一般管理費：+1.6億円 (114%)
 - その他 (財務費用、雑損)：△4.0億円 (29.8%)
- 計 +179.1億円

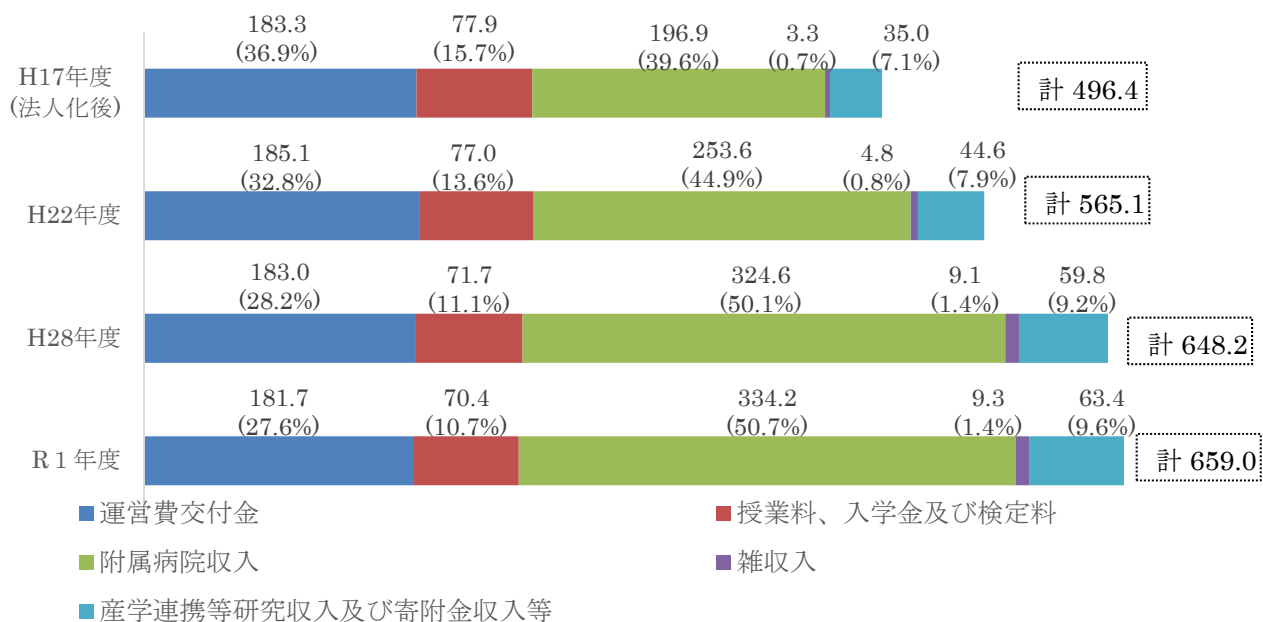
<増減の主な要因>

- ・人件費（附属病院以外）については、法人化以降、人員削減計画の実施により一時期減少した。その後、人事院勧告や事業拡大に伴う特別契約職員の雇用等の影響で増加傾向となったが、近年、教員欠員不補充の実施等により漸減傾向にある。現在、学長のリーダーシップのもと、人事戦略・評価委員会において、全学的な教職員の配置・採用の一括管理を行っており、人件費の適正規模に留意しながら、研究力強化のため優秀な人材の確保を図っている。
- ・研究経費については、運営費交付金の逡減等の影響により減少傾向が続いてきたが、受託研究や共同研究等の獲得推進により、研究経費と受託研究費等を合わせた支出額は、法人化直後から大幅に（151.4%）増加（H17年度：43.0億円 R1年度：65.1億円）している。これまでも一定の取組成果が認められるが、研究大学として大型の共同研究の獲得等を通じて、更なる経営基盤の強化を図る必要がある。
- ・他の附属病院を有する大学と同様、本学においても診療経費については、特に増加額が大きい。移植医療をはじめ先進的かつ高度な医療を提供する大学病院として、施設の再開発等による体制整備及び臨床研究中核病院としての機能強化等に投資を図った結果によるもので、収入に連動する形で支出額が増加し、過半を占めるに到っている。

(2) 法人化以降の大学の収入の推移

岡山大学の収入の推移（H17年度→R1年度）

（億円）



<財源毎の主な増減>（H17年度からの増減額、R1年度収入額の対H17年度比）

- 運営費交付金：Δ1.6億円（99.1%）
- 授業料等：Δ7.5億円（90.4%）
- 病院収入：+137.3億円（169.7%）
- 雑収入：+6.0億円（281.8%）（駐車料収入2.5億円、免許状更新講習0.3億円等）
- 産学連携等収入：+28.4億円（181.1%） 計 +162.6億円

<増減の主な要因>

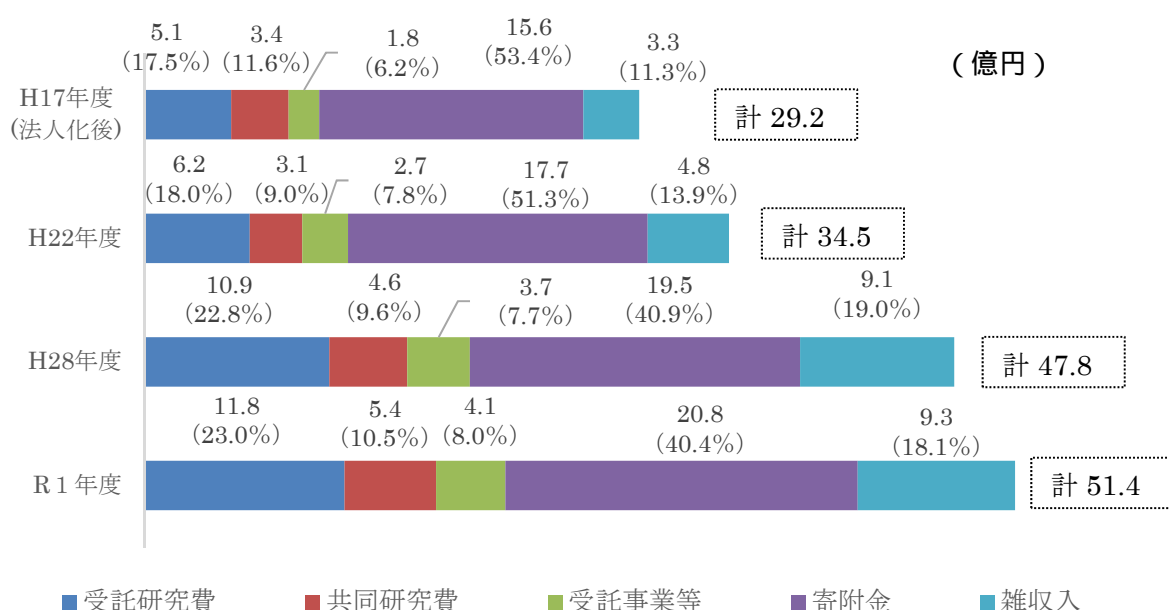
- ・大学の主要財源（附属病院除く）を担ってきた運営費交付金及び授業料等について、運営費交付金は法人化後のH17年度からR1年度を比較するとΔ1.6億円となっており、法人化時の水準を維持しているように見える。しかし、運営費交付金における退職手当等の用途

特定財源の相対的増加や、免除枠拡大に伴う授業料等の減収と合わせると約△9.1億円となり、運営に裁量的に充てられる財源は、実質的に大幅な減額となっている。

- ・病院収入については、H17年度と比較し137.3億円増と順調に収入が増加しているが、「(1) 法人化以降の大学の支出の推移」に示すとおり、人件費を含む診療経費はそれ以上に増えているのが現状である。
- ・雑収入については、本学敷地における駐車料の徴収や教員免許状更新講習等、法人化後の新たな取組により、H17年度と比較し増収を図っている。
- ・産学連携等収入については、下記「岡山の外部資金収入の推移」に示すとおり増収を図っている。

これらの状況を踏まえ、本学が経営基盤強化を促進し、イノベーション創出力を強化するためには、多様な財源、とりわけ、産学連携収入をはじめとする外部資金・寄附金等収入を増加させることが必須である。

岡山の外部資金収入の推移 (H17年度→R1年度)



<財源毎の主な増減> (H17年度からの増減額、R1年度収入額の対H17年度比)

- 受託研究：+6.7億円 (231.4%)
- 共同研究費：+2億円 (158.8%)
- 受託事業等：+2.3億円 (227.8%)
- 寄附金：+5.2億円 (133.3%)
- 雑収入：+6.0億円 (281.8%)
- 計 +22.2億円 (176.0%の増収)

<増減の主な要因>

- ・多様な財源の獲得に向けて取り組みを行い、H17年度比で22.2億円 (176.0%) の増収となっている。
- ・外部資金獲得のため、国立研究開発法人科学技術振興機構 (JST) と連携して公募情報の学内説明会を開催する等の全学的取組を通じて、学内教員に委託事業等公募情報を積極的に提供している。

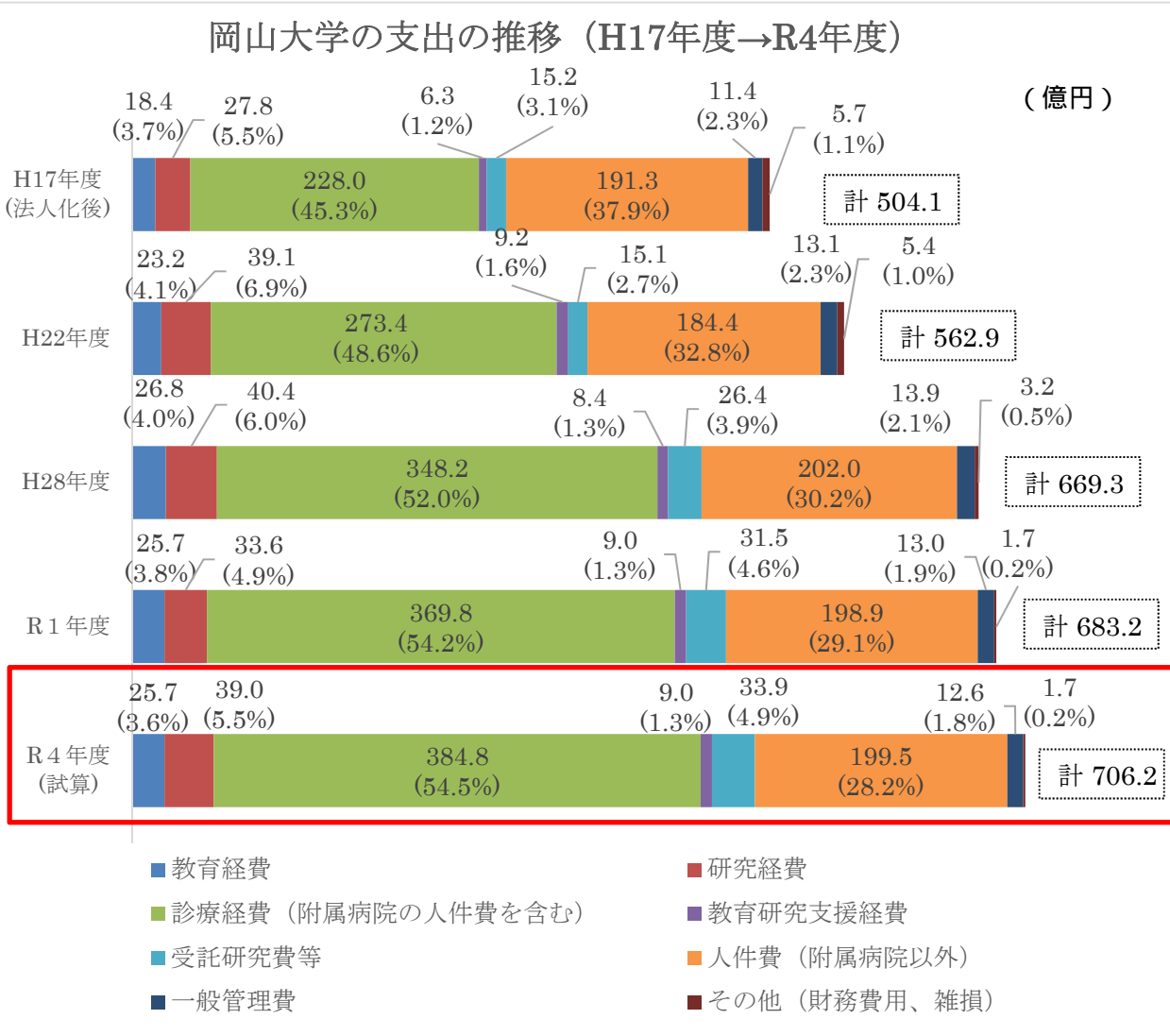
また、各種展示会にて大学の研究情報を戦略的に発信し共同研究向けのPRを実施、企業との共同研究のスタートアップを支援するプレ共同研究助成の実施、企業等との「組織」対「組織」の事業創出や競争領域の大型共同研究の共創等、財政基盤の強化につなげ

ることを視野にした「オープンイノベーション機構」を設置し、共同研究及び受託研究の件数増加の支援を行うなど、一定の成果が得られている。

- ・「岡山大学学都基金」等による寄附金の募集をはじめ、ネーミングライツパートナー募集、事業用地としての土地の貸付（駐車場用）のほか、維持管理コストの削減も兼ねた遊休地の処分により、雑収入の獲得に取り組んでいる。

(3) 今後の支出と収入の在り方

【支出】



<今後3年間の支出見込の考え方>

○教育経費

近年のコスト傾向から概ね26億円前後で推移していることから、令和元年度と同額のコストを見込む。

令和4年度：25.7億円（令和元年度と同額）

○研究経費

運営費交付金の逡減等の影響により近年減少傾向にあるが、今後の民間資金獲得額増加に向けた取組により5.4億円の増加を見込む。

令和4年度：39.0億円（令和元年度 +5.4億円）

○診療経費（附属病院の人件費を含む）

今後の病院における収支計画及び人件費の抑制等の経営改善を考慮し、附属病院収入の増加見込額と同額の増加を見込む。昨今のコロナ災禍における附属病院の収支に対する考え方は別項で記載した（8/38）

令和4年度：384.8億円（令和元年度 +15.0億円）

○教育研究支援経費

近年のコスト傾向から概ね9億円前後で推移していることから、令和元年度と同額のコストを見込む。

令和4年度：9.0億円（令和元年度と同額）

○受託研究費等

これまでの取組の成果により増加傾向にあるが、さらなる経営基盤の強化に向け、今後の民間資金獲得額増加に向けた取組の実施により2.4億円の増加を見込む。

令和4年度：33.9億円（令和元年度 +2.4億円）

○人件費（附属病院以外）

学長のリーダーシップのもとに、全学的な教職員の配置・採用の一括管理を行う人事戦略・評価委員会において、若手研究者等の雇用促進を図りながら、人件費の適正規模に留意した教員採用等を行っているところである。しかしながら、働きやすい環境確保に必要な法定福利費や人事院勧告による俸給のベースアップ等の自然増加を見込んでいる。

令和4年度：199.5億円（令和元年度 +0.6億円）

○一般管理費

これまでも光熱水料等の管理経費の節減に努めており、近年の一般管理費のコスト傾向を考慮し、節減努力目標として、年1.0%のコスト節減を見込む。

令和4年度：12.6億円（令和元年度 Δ0.4億円）

○その他（財務費用、雑損）

近年のコスト傾向から概ね2億円前後で推移していることから、令和元年度と同額のコストを見込む。

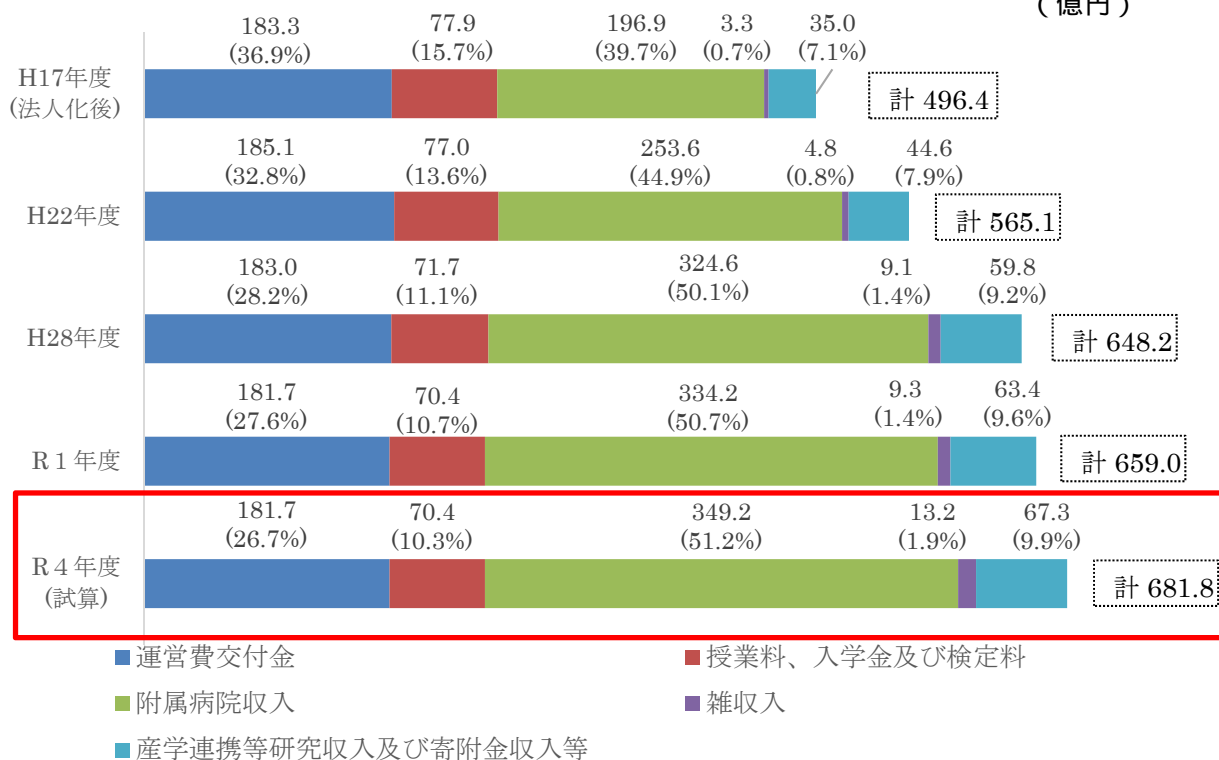
令和4年度：1.7億円（令和元年度と同額）

上記のとおり、人件費の適正規模に留意した研究力強化に向けた若手研究者の雇用促進等を図り、外部資金の獲得額を増加させていくことで、コスト全体に占める人件費の割合を低減させていくことにつなげる。研究経費や受託研究費等の研究関連経費への重点投資により研究経費等の割合を高めていくことで、国費等に依存しない資金獲得に向けたエコサイクルを構築し、研究力強化とイノベーション創出の礎となる経営基盤の強化を促進する。

【収入】

岡山大学の収入の推移（H17年度→R4年度）

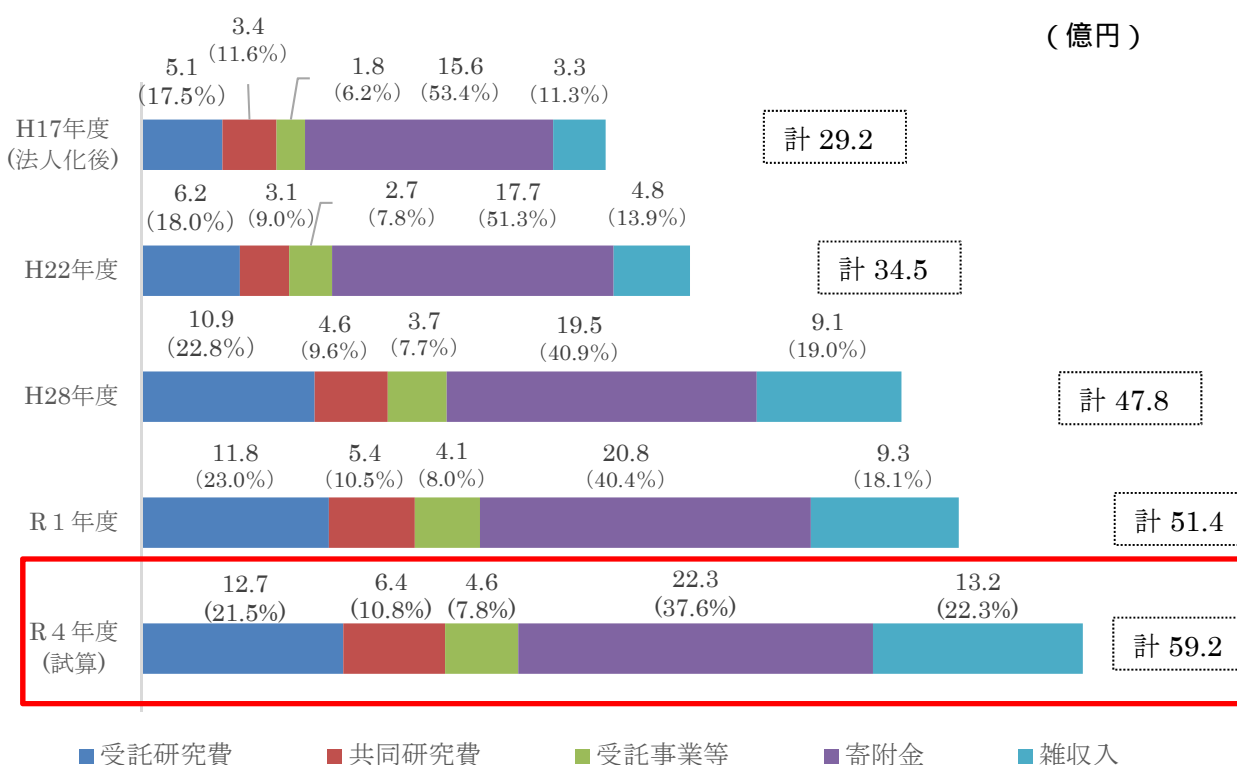
（億円）



【外部資金収入】

岡山大学の外部資金収入の推移（H17年度→R4年度）

（億円）



<今後3年間の収入見込の考え方>

○運営費交付金

運営費交付金については、第4期中期目標期間における支援の考え方の影響を受けるため、現時点で予測することが難しいが、安定的な大学運営のために必要不可欠であることから、令和元年度と同額で推移するものとする。

令和4年度：181.7億円（令和元年度と同額）

○授業料、入学金及び検定料

現時点で大幅な入学定員及び収容定員等の増減が想定されないため、令和元年度と同額で推移するものとする。

令和4年度：70.4億円（令和元年度と同額）

○附属病院収入

今後の附属病院における収支計画に基づき、経営努力による増収額を見込む。

昨今のコロナ災禍における附属病院の収支に対する考え方は別項で記載した（8/38）

令和4年度：349.2億円（令和元年度 +15.0億円 104.5%）

○雑収入

これまでの取組の成果により増加傾向にあるが、さらなる経営基盤の強化に向け、今後の民間資金獲得額増加に向けた取組の実施により3.9億円の増加を見込む。

令和4年度：13.2億円（令和元年度 +3.9億円 141.9%）

○産学連携等収入

これまでの取組の成果により増加傾向にあるが、さらなる経営基盤の強化に向け、今後の民間資金獲得額増加に向けた取組の実施により3.9億円の増加を見込む。

令和4年度：67.3億円（令和元年度 +3.9億円 106.2%）

【外部資金収入】

○受託研究 12.7億円（令和元年度 +0.9億円 107.6%）

これまでの取組の成果により増加傾向にあるため、第3期中期目標期間（H28→R1）における伸び率（約8%）をもとに、0.9億円の増加を見込む。

○共同研究 6.4億円（令和元年度 +1.0億円 118.5%）

これまでの取組の成果により増加傾向にあるが、さらなる経営基盤の強化に向け、今後の民間資金獲得額増加に向けた取組の実施により1.0億円の増加を見込む。

○受託事業 4.6億円（令和元年度 +0.5億円 112.2%）

これまでの取組の成果により増加傾向にあるため、第3期中期目標期間（H28→R1）における伸び率（約11%）をもとに、0.5億円の増加を見込む。

○寄附金 22.3億円（令和元年度 +1.5億円 107.2%）

これまでの取組の成果により増加傾向にあるため、第3期中期目標期間（H28→R1）における伸び率（約7%）及び今後の民間資金獲得増加に向けた取組の実施により、1.5億円の増加を見込む。

<コロナ禍における病院収支に対する今後の基本的考え方>

申請書にはコロナ禍前の収支見込みを一応記入しているところであるが、コロナ禍における今後の収支については詳細を策定中であるので、項を設けて以下に今後の基本的な考え方を述べる。

大学病院・感染症指定病院の使命として、中等・重症患者の診療を行っており、通常診療は抑制せざるを得ない状況の中、収支的には厳しく初の赤字転落は不可避である。今後見込まれる補助等を差し引いても、現状では今年度億単位での赤字が予測される。

コロナ禍以前から病院支出の多くが人件費を含む診療経費であることから計画的な人件費削減に舵を切ったところであったが、コロナ禍によりその計画の大胆な変更と前倒しの必要に迫られた。検討中の具体的内容は、

- ①収益率の低い診療科（生活習慣病を代表とする慢性疾患）を中心とした病床の閉鎖によるダウンサイジング。その際、市内の医療機関への機能移転を考慮（項目③の枠組み）
- ②収益率の高い診療科（難病・高難度手術を必要とする疾患・急性期疾患）への重点投資による利益率上昇を通じた増益 を目指している。

さらに、

- ③市内の医療機関との機能分化の可能性検討：OUMC から CMA－Okayama へ

市内の医療機関と連携してコロナ診療に当たっているところであるが、同様にその収支は悪化しており一体的・効率的な運営が期待されている。岡山大学は、かつて市内 6 病院の効率的機能分化・財政的安定化を主目的として OUMC（Okayama University Medical Center）構想の下、地域医療連携推進法人の設置を試みた。同様の目的を達成するために更なる発展的連携の形態を企図して平成 28 年から岡山医療連携推進協議会 CMA-Okayama (Council for Medical Alliance -Okayama)を設立して活動し、コロナ診療連携を含め人材育成・治験臨床研究の促進において具体的な成果を挙げているところである。

今回のコロナ禍を通じて OUMC から発展した CMA-Okayama の枠組みを利用し、単独の医療機関の生き残りではなく地域における良質で安定的な医療提供体制の継続的整備という観点から連携を強化する方向である。

(4) 外部資金獲得額増加に向けたこれまでの成果・実績

<これまでの課題>

- ①きめ細かい対応を進めている中で、組織の乱立と経費・橋渡しの非効率等が起きた。
- ②企画立案と事業実施の連携が不十分で、時間を掛けた割に効果が小さいなどの事案があった。
- ③シーズ重視であり、ニーズ重視や「組織」対「組織」という施策が手薄であった。
- ④研究活動に対する適正な価値（お金）の在り方が十分ではなかった。
- ⑤既にあるものを売りつけるばかりで、共に創り上げる（共創）という視点がなかった。
- ⑥「お金を儲ける」「お金を集める」という視点と実行性が低かった。 など

上記の課題の解決と外部資金獲得額の増加を目的に下記の施策を実施し、成果と実績を挙げている。

1. 研究推進機構の組織改組による産学連携推進体制の強化と発想の転換 (課題①②③に対応)

産学連携に関する企画調整機能の強化等のために、「研究推進産学官連携機構」を改組・拡充し、「研究推進機構」を設置した（平成31年4月）。改組では、産学官連携による知的財産の創出から活用・移転までを一貫してマネジメントし、新たな価値を生み出すため、「産学官連携本部」と「知的財産本部」を統合し、「産学連携・技術移転本部」（令和2年度からは「産学連携・知的財産本部」に改称）とした。また、別組織「教育研究プログラム戦略本部」に所属していたリサーチ・アドミニストレーター（URA）を平成31年4月から、研究推進機構に配置することで、URA・産学官連携コーディネーター・知的財産マネージャー・事務職員の連携強化をした。さらに、令和2年4月には企画提案力・広報力・研究IRの強化を目的に、同機構内に企画戦略室を設置。同室には機構長・副機構長・URAのほか、若手事務職員も参画し、研究支援・産学連携推進のための企画立案とともに、そのための勉強会を毎週、研究担当理事の下で実施、高度専門人材の育成を推進している。

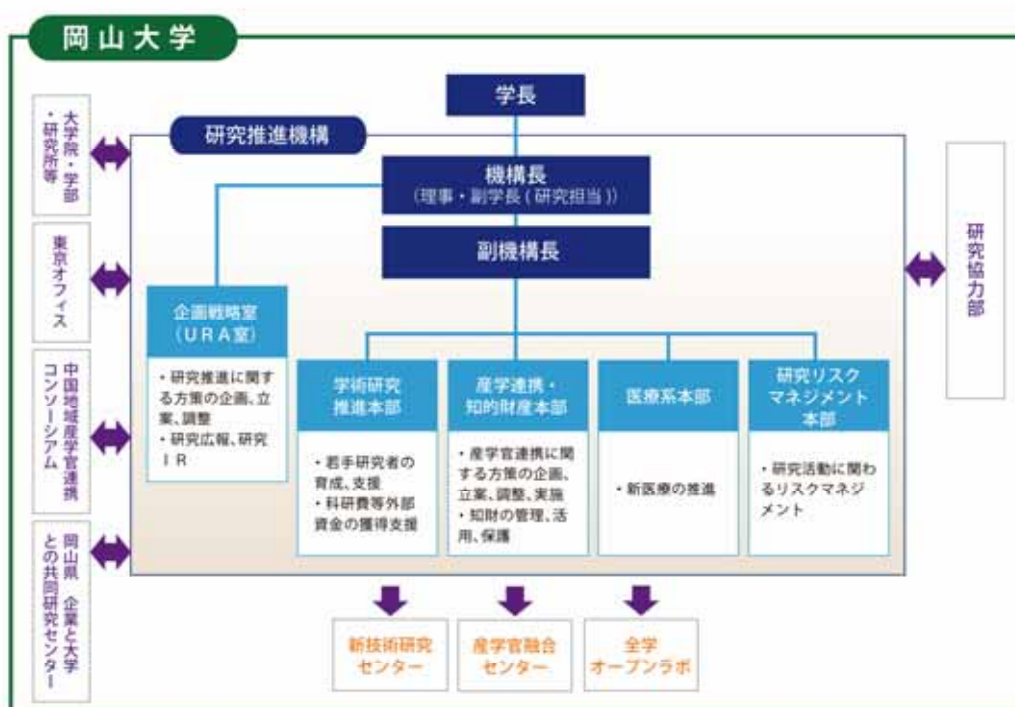


図1 研究推進機構体制図

また、オープンイノベーションを推進するため、令和元年度に競争領域を担当する「オープンイノベーション機構」を大学の自主財源で設立した。研究推進機構は主に非競争領域を担当することとし、両機構が連携して産学連携とともに新たな価値や事業を創りあげる「産学共創」の強化を図る体制を整備し、強化した。



図2 オープンイノベーション機構体制図

上記の体制の基盤強化のみならず、「組織」対「組織」の連携による産学共創を強化するため、企業・研究機関・自治体等との包括的な連携・協力協定の締結を推進・強化。これまで締結して進展がなかった経緯を改め、産学連携等の推進の目的とビジョンを明確にし、「お付き合いの連携・協定関係」を脱し、令和2年9月1日現在で41の企業等との協定を締結し、共同研究の実施等多数の成果が生まれるスキームの転換に成功した。

表1 包括連携・協力協定締結先（平成30年～令和2年8月締結分）

締結日	締結先
平成30年7月13日	美作国作州地域10市町村（岡山県津山市、真庭市、美作市、鏡野町、勝央町、奈義町、久米南町、美咲町、新庄村、西粟倉村）、津山商工会議所
平成31年3月25日	岡山県
令和元年10月1日	国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所
令和元年12月20日	国立研究開発法人理化学研究所放射光科学研究センター
令和2年1月16日	萩原工業株式会社
令和2年3月11日	岡山商工会議所
令和2年3月18日	三井倉庫ホールディングス株式会社
令和2年8月19日	株式会社林原
令和2年8月26日	湧永製薬株式会社

2. 共同研究における間接経費率（10%→30%）の引き上げ（課題④に対応）

共同研究における研究経費の費用負担の適正化のため、間接経費の試算・分析をした結果、適正な割合は直接経費の約40%と算出された。そこで、第一段階として共同研究における間接経費の割合を10%から国の競争的資金と同程度の30%に改めた。令和元年度から1年間の経過期間を設けて実施した。この改定により、研究開発環境の改善や大学全体の機能向上に活用するための財源となる間接経費の充足を図り、研究活動を支える研究基盤の構築・強化を図った。今後も、間接経費の収益増を図る（後述の「取組」で記載）。

表2 共同研究費の実績

年度	件数	直接経費	間接経費	計	間接経費率
H28年度	309	450,170千円	44,086千円	494,256千円	9.8%
H29年度	319	368,588千円	36,401千円	404,989千円	9.9%
H30年度	348	514,366千円	51,413千円	565,779千円	10.0%
R1年度	355	394,741千円	89,897千円	484,638千円	22.8%

2.3倍増

- ※文部科学省「大学等における産学連携等実施状況調査」から集計
- ※国等により、間接経費率が10%以下に定められた共同研究を含む。
- ※R1年度は移行期間のため、間接経費率が30%より低く算出されている。

共同研究受入額は、1,000万円以上の大型共同研究の受入れ件数が減少（10件→6件）したことにより、令和元年度に全体の受入額は減少しているが、共同研究件数は着実に増加しており、また、間接経費率の改定により間接経費の受入額が増加し、間接経費率も10.0%から22.8%へ大幅に増加した（H28年度比2.3倍増）。今後は件数の増加とともに、受入額の増大を図る（後述の「取組」で記載）。

3. URAによる大型研究プロジェクトの獲得支援とマネジメント（課題②③に対応）

大学の強みとなる研究拠点及び研究グループをインキュベートし研究を加速させる仕組みの一つとして、「グローバル最先端異分野融合研究機構（G研究機構）」を平成26年度に新設し、選定した研究グループへの経費支援や研究マネジメント人材の伴走等による重点的な支援を実施している。また、研究推進機構を中心に、研究力強化に向けた研究支援施策の企画・運営による研究基盤・環境の強化を進めている。

大型の競争的資金獲得に向けた具体的な研究支援施策としては、学内支援事業として「次世代研究拠点形成支援事業」を立ち上げ、科研費基盤(S)や基盤(A)、CREST、その他拠点形成に資するプロジェクトの獲得を目指す研究グループを大学横断的に公募し、研究プロジェクト形成に向けた活動を重点的に支援している。

同事業では、令和元年度以降、毎年度「次世代研究育成グループ」（15件）「次世代研究拠点形成グループ」（2件）を選定し、活動経費の支援及び各研究グループに伴走支援する担当URAやコーディネーターの配置を行い、大型の競争的資金の申請に向けた研究プロジェクトの検討・立ち上げを支援している。

2年間で32グループの支援を行い、45件の大型競争的資金への申請に繋がった。32グループの代表者が研究代表者として獲得した外部資金額（科研費等競争的資金、受託研究費、共同研究費）を表3に示すが、支援前後を比較すると獲得額が約23%増加し、学内支援事業での支援額を差し引いても約337,510千円の外部資金を生み出しており、24,000千円の支援額で投資の15.1倍となる361,510千円の外部資金を獲得する、極めて良い費用対効果を上げている。

表3 支援を行った32グループの代表者が研究代表者として獲得した外部資金額

年度	支援	外部資金獲得額	獲得に要した支援額
H29年度	実施前	157,470千円	—
H30年度	実施後	168,073千円	11,000千円
R1年度	実施後	193,437千円	13,000千円

4. 地域との連携による共創の場の形成 (課題③⑤に対応)

岡山県と平成31年3月に締結した「大学と連携した地域産業振興に係る岡山県と岡山大学との協力に関する協定」に基づき、令和元年10月、地域産業活性化の施策の一つとして本学津島キャンパス内に「岡山県 企業と大学との共同研究センター」を開設した。同センターは、本学をはじめとする県内大学と岡山県とが連携し、県内企業の研究開発力向上のためのプラットフォームづくりや、企業人材育成のための教育プログラム等に取り組む「大学と連携した地域産業振興事業」の拠点となる。そのため、県内における企業ニーズの把握と大学シーズの発掘や相談対応、企業と大学との個別のマッチング等を専門人材を配置して精力的に実施しており、いままで埋もれていた産学連携・共創の芽の掘り起こしが効率的に行えるようになった。

月1回、同センターと研究推進機構が情報交換を行う場を設けつつ、同センターとニーズ情報を随時交換するなど、密接に連携して活動を行っている。現在、既に同センターからの紹介による数件の共同研究の検討が始まっており、地域の新たな価値創造とともに外部資金獲得ルートの開拓・強化を図っている。

なお、「大学と連携した地域産業振興事業」においては、以下の事業を実施している。

事業予算は岡山県から措置され、その規模は令和元年度30,000千円、令和2年度～令和5年度まで年間40,000千円の予定であり、5年で総計190,000千円の外部資金を獲得する予定である。

○共同研究講座等開設事業（岡山県受託事業）

本学が事務局となり、共同研究を目指す企業と大学研究者等が集い、多面的な連携を図る「共創の場」として令和元年度に「IoTセキュリティ・AI」、「次世代電池」分野の共創コンソーシアムを設立した。「自動車軽量化・部品加工高度化」分野についても令和2年度に共創コンソーシアムを設立予定である。

令和2年8月現在で、「IoTセキュリティ・AI」分野の「おかやま AI・セキュア IoT 共創コンソーシアム」には28企業等、「次世代電池」分野の「おかやま次世代電池共創コンソーシアム」には16企業等が参加しており、現在、会員企業の訪問によるニーズ把握等を通じて、ワーキンググループの形成等共同研究の促進に向けた取り組みを行っている。

○寄附講座開設事業（岡山県寄附講座）

岡山県からの寄附により、県内企業の技術者を対象に、IoT・セキュリティ・AIに関する専門的なVoD（Video on Demand）教材によるWEB講義と、実際にデバイスやプログラミングを用いたPBL演習を組み合わせた社会人人材の育成カリキュラムを令和元年度から提供開始した。

令和元年度は定員20名のところ、18社から27名の参加があり、好評を博した。令和元年度は無料で開催したが、令和2年度からは将来の自走化と提供価値への適正な報酬を得るために、有料で開催する。令和2年度開催分については、定員40名のところ、8月末現在で26企業・1大学から46名の申込を受けており、274万円の受講料収入を得られる予定である。また、寄附講座コンテンツの一部を外部機関にライセンスし、1,000千円程度のライセンス料を獲得する見込みである。

5. 研究協力会との連携による共同研究実施の拡大（課題③⑤⑥に対応）

平成7年から、地域産業界との密接な連携・協力により、イノベーションを創発するため、「岡山大学産学官融合センター研究協力会」を組織している。年会費50千円としており、令和2年9月現在で52の機関・組織が参加している。

表4 会員数の推移（過去5年間）

年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
会員数	46	47	49	52	52

同会においては、主として以下の事業を実施している。

○プレ共同研究支援事業

本学教員と企業とが行う共同研究の検討に対し、研究経費の支援を行い、共同研究に発展させるため、平成21年度から実施している。令和2年度は、コロナ禍で苦しむ企業を応援するため、従来の300千円を500千円に増額して実施した。その結果、昨年度の2倍以上となる37件の応募があり、11件を採択した（昨年度17件応募、7件採択）。

○MOTセミナーの実施

平成16年度から、研究協力会からの支援を受け、地域企業等の社員を対象として、外部講師を起用してMOT（Management of Technology：技術経営）について学ぶセミナーを開催している。令和元年度には、15社から37名が参加した。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況から、集合形式による開催を見送り、令和3年度以降、内容を改訂・充実させつつ、受講料の見直しなどを図り実施する。

6. 寄附金等獲得に向けた取組（課題⑥に対応）

記念事業による寄附金の実績のひとつとして、岡山大学医学部創立150周年記念事業募金が挙げられる。民間企業及び個人から、「岡山大学医学部ルネッサンス基金」への寄附を受け入れ、人材育成・教育事業、伝統的建築物の整備・保存と有効活用事業等、大学の教育及び研究の充実及び環境整備を行った。

○「岡山大学医学部ルネッサンス基金」への寄附

寄附受入 平成24年度～令和2年6月 累計寄附受入額 439,000千円

また、「教育研究環境の外部資金獲得化」として、奨学を目的とする民間等からの寄附を有効に活用し、本学の主体性の下に寄附講座を設置し、毎年3～4億円の外部資金を獲得しており、地方国立大学としては極めて効果的で実績ある内容となっている。

表5 寄附講座

年度	件数	獲得額
H29年度	17	357,765千円
H30年度	20	443,180千円
R1年度	23	505,978千円

そのほか、教育の奨励、施設整備等を目的としたものを含め企業や個人からの寄附の確保を学長主導のもと、ファンドレイザーらが積極的に実施している。

表 6 大学全体への寄付

平成 24 年度～令和元年度 累計寄附受入額 11,735,209 千円

年度	件数	受入額
H29 年度	2,385	1,510,025 千円
H30 年度	2,371	1,808,337 千円
R1 年度	2,400	1,429,430 千円

さらに民間企業等からの資金を基に設置する研究組織である共同研究講座（部門）のシステムを構築。平成 29 年度に共同研究講座案内リーフレットを作成し、包括連携企業との協議会や個別企業との面談の際に配付・説明を行い、設置への働きかけを実施。企業の研究部門の多様化が進む中で、研究大学の教育研究現場を企業の研究活動現場としても活用できるシステムを強化した。

表 7 共同研究講座

年度	件数	獲得額
H29 年度	1	15,000 千円
H30 年度	2	27,722 千円
R1 年度	3	37,050 千円

寄附金等収入の拡大に向けた新たな取組として、1) 教育研究にクラウドファンディングを活用する場合の取扱に関する要項を整備し、平成 30 年度から運用を開始した。

また、2) 令和元年度にネーミングライツ事業を立ち上げ、本学が保有する全ての施設及びスペースを対象に、名称を付与する権利を有償で付与する制度を立ち上げた。既に附属図書館のラーニングcommons等のスペースに対して地元 2 企業と契約を締結（年間 1,340 千円（3 年契約））した。今後も企業ニーズを把握しつつ、外部資金獲得増を行う。

7. 企業等から依頼されるコンサルティング業務の収益化（課題④⑥に対応）

本学教員が有する知見を民間企業等に提供するに当たり、従来、本学教員に対して企業等からコンサルティング業務の依頼があった場合は、依頼を受けた教員の時間外兼業として扱ってきた。しかし、兼業ではなく、大学の職務として従事することができる制度を新たに構築し、平成 30 年 11 月から運用を開始した。これにより、教員の産学連携活動を促進するとともに、コンサルティングを大学の新たな収益事業として展開することが可能になった。なお、令和元年度実績は、受入件数が 2 件、収入額は約 2,700 千円であった。

8. ARO (Academic Research Organization) とバイオバンク関連の収入増に向けた取組
— 病院が潜在的に有する新たな収益の価値 — (課題⑥に対応)

一般的に大学の財務・会計において大学病院は医療行為での診療報酬を主体に論じられてきた。また、「大学病院は経営上硬直的な別物」として大学経営の議論の外に置かれてきた感がある。しかし、我々は大学病院というブランドが潜在的に有する価値とその意義を早くから認識し、現場のマインドセットを促しつつ、**ビジネス感覚で「新たな価値の創造」による大学の経営に資する取組み**を行い、成果を挙げてきた。項目(5)で述べるように、今回の事業においても、さらにその取組みを強化・加速していく。

岡山大学病院は、国の「健康・医療戦略における革新的医療技術創出拠点」として、院内に設置した**新医療研究開発センター (Academic Research Organization :ARO)**が中心となって、企業との共同研究やAMED等の機関からの競争的外部資金の獲得を目指している。本学の重点研究開発領域(①バイオバンク、②バイオメディカル、③小児再生医療、④歯科領域の研究開発シーズ)を定め、企業治験の受託業務のほか、医師主導治験及び中国・四国地方と兵庫県西部にある200床以上の基幹病院58施設で結成した「中央西日本臨床研究コンソーシアム」を活用した複数の研究者主導多施設共同臨床試験等のプロジェクトを運営している。

これらの複数事業で得られた外部資金や特許使用料、技術移転料、施設使用料等の資金を病院・センターの研究開発基盤及び大学本部へ還元し、全学的なメディカルオープンイノベーションプラットフォーム事業の強化に充てる。

また、このような大学本部と一体となった事業運営の中で、**外部資金の一部は医療系のみに限定せず、全学を対象とした新規研究プロジェクトや人材育成といった「新しい芽を育てる」ための新規プロジェクトに戦略的に再配分(投資)している(エコシステムの構築)**。具体的には、増収で得られた資金はARO支援人材の育成と雇用、センター運営費や環境整備等に活用し、コアスタッフ定員化割合を向上させ、拠点のさらなる収益増に繋げている。このような持続可能なイノベーション・エコシステムを、**病院・大学本部が一体となって構築し、病院及び大学経営において、「研究開発での収益+人材のプラス化」を実施している。**

下表に示すとおり、平成28年度から令和元年度までの間、ARO収入は着実に増加している。また、企業治験等やバイオバンク検体分譲・受託解析事業は、年度により増減があるものの、それぞれ安定した収入を確保している実績がある。

表8 平成28年度～令和元年度革新的医療技術創出拠点プロジェクト関連収入

区分	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
ARO収入(シーズ支援収入等)	24,771千円	67,226千円	138,326千円	153,543千円
企業治験等	148,359千円	171,899千円	140,281千円	133,754千円
バイオバンク検体分譲・受託解析事業)	31,864千円	53,416千円	20,397千円	23,168千円

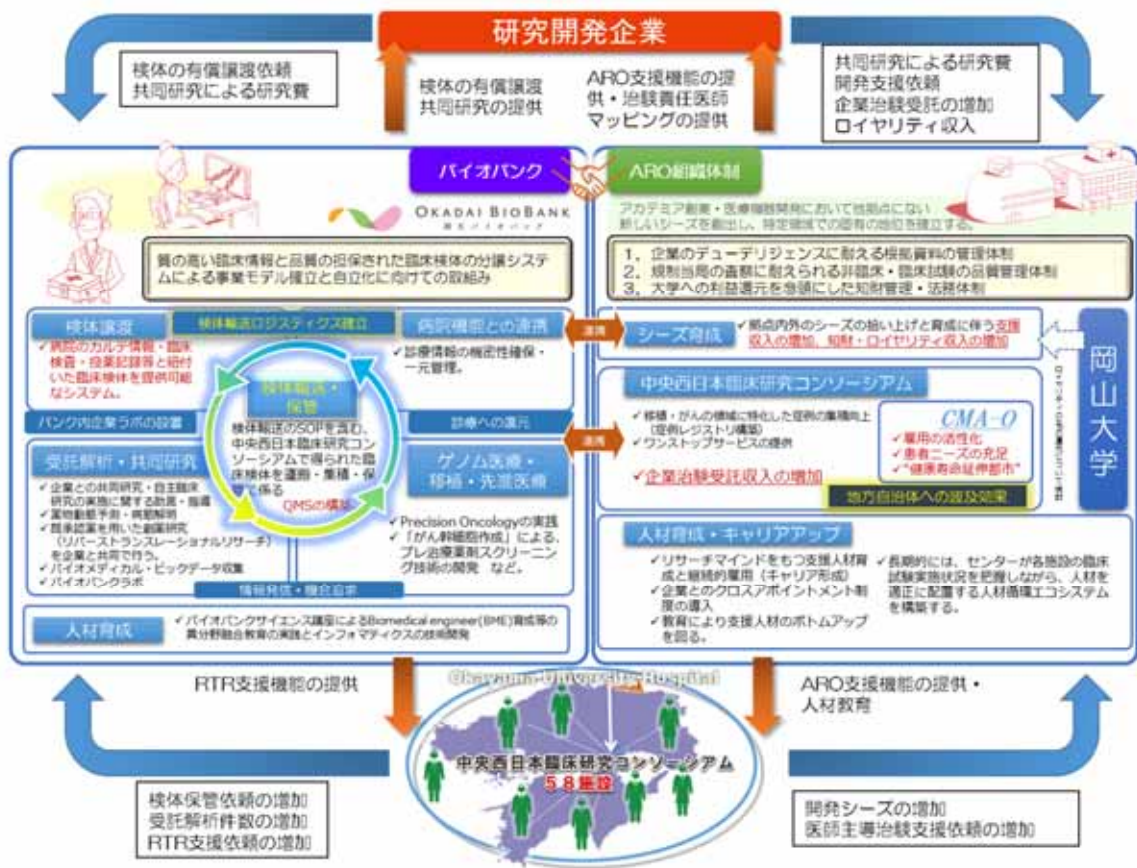


図3 拠点の自立化に向けた資金調達の流れと支援人材育成・ARO機能の提供

9. 保有資産の有効活用による外部資金獲得 (課題⑥に対応)

有形資産の有効活用として、廃止した職員宿舎の跡地利用のため、公募により駐車場事業業者へ貸し付け、その賃料を定期的収入として得ている。

平成28年5月の国立大学法人法の改正により、文部科学大臣の承認を得れば、将来的に大学で使用予定ではあるが、当面使用しない土地について貸し付けが可能となる制度を活用したものである。

本学では、このほかにも築後相当年数を経過した職員宿舎を有しており、現在、宿舎整備検討プロジェクトチームを立ち上げ、今後の職員宿舎跡地の有効活用について検討を行っている。

また、研究施設として使用している産学官融合センター（岡山市北区芳賀）について、未使用スペースの各種団体・民間企業等への貸付を可能とするため、規程改正等の準備を進めており、現在、1団体と調整を行っている。

さらに、現金預金等資金の活用として、直ちに使用予定のない寄附金の長期運用や運営費交付金等の短期運用を行うほか、資金運用業務の効率化の推進を狙いとして、第2期中期目標期間から本学が基幹大学となり中国地区国立大学5法人による資金の共同運用を開始し、これまでに約9,000千円（全体では約40,000千円）の運用益を得ている。

以上のように保有資産の有効活用による外部資金獲得を進めているが、今後の制度改正や規制の撤廃等を考慮し、企業や同じ教育機関である私立大学等の好事例を収集し、積極的に外部資金獲得化を進める。

< 宿舎跡地の貸付による有効活用 >
(整備前)



(整備後)



(5) 今後の民間資金獲得額増加に向けた具体的な計画

今後の計画の方針として、下記の点を主眼に置く。

- ①マネジメントの強化と高度専門人材を充実する。
- ②教育研究の価値や既存ネットワーク、研究基盤プラットフォームを「収益の価値」に転換する。
- ③ビジネスに直結している医療系活動を強化し「収益の増強」を推進する。
- ④出遅れているスタートアップやベンチャーとの協働活動の「流れ」をつくり「収益の芽」を育てる。

その上で、下記の施策を実施し、今後の民間資金獲得額の増加を図る。

取組1. イノベーション・マネジメント・コア (IMaC: Innovation Management Core) の創設 (責任者: 理事(研究担当))

イノベーション創出機能の集約化・機能化のあるべき姿を求めた挑戦的取り組み イノベーション・マネジメント・コア (IMaC: Innovation Management Core) の創設

イノベーションの創出・深化のため、大学、企業、自治体、市民の「バウンダリー (境界線)」を超えた行動や、新たな関係性を作る場が必要である。こうした行動、関係性を創発する場 (バウンダリー・オブジェクト) というが、この役割を担う組織として、イノベーション・マネジメント・コア (IMaC: Innovation Management Core) を創設する。

IMaC に、イノベーションの達成のため、全体最適・継続的改善に力点を置いた組織全体におけるリスクマネジメントの仕組みである ERM (Enterprise Risk Management) を内蔵することで、イノベーション創出の効率化と加速を図り、将来的には ERM を大学の経営支援ツールに転化する。



図4 イノベーション・マネジメント・コア

○令和2年度（第一段階）研究推進機構とオープンイノベーション機構の連携強化

主に競争領域を担当するオープンイノベーション機構（OI機構）と非競争領域を担当する研究推進機構の連携をさらに強化し、統合化に向けた準備を進める。

その際、研究推進機構にある研究リスクマネジメント本部は、リスクマネジメントの目的を「価値の創造と保護」と定義し、「価値創造統合リスクマネジメント本部（ERM：Enterprise Risk Management本部）」に改組し、準備のための課題を整理する。リスクマネジメントは、価値の創造と保護を目的とするため、「価値創造」と冠する名称とする。

産学連携・共創を進める中でリスクマネジメントが重要となる。実際、本学が独自で企業関係者200名以上に実施した「スタートアップ及びベンチャー企業関係者を対象とした大学の教育研究環境利用の調査」（以後「産学官連携IR分析2020」とする）では、共同研究を開始する際に求めるものとして「大学側に共同研究におけるリスクマネジメントの体制と能力が整っている」とする回答が最も高い割合（98%）であった。よって、企業側のニーズに応答し、前述の「価値創造統合リスクマネジメント（ERM）本部」を活用し、産学連携・共創に関するリスクマネジメントを推進する。

ERM本部では、イノベーション創出のために指揮調整が必要なリスクの全てを対象とする。リスクを組織の目標達成に影響を及ぼす要因と捉え、導入するリスクマネジメント1.0プロセス（リスクの特定・分析・評価・対応のリスクマネジメント及びモニタリング、改善・見直しの一連の過程）のうち、リスクマネジメントプロセスを発動して、研究推進機構とOI機構の統合に当たって整理すべき課題をリスクとして検証する。また、研究不正対応や利益相反、安全保障輸出管理、ABS等の業務についても、リスクマネジメント1.0プロセスを導入し、経営資源の集中化と業務の効率化を図る。

なお、これらの取組はコロナ禍における教育研究及び学生支援等の面において、非常時における大学経営のリスク管理として、大学組織全体をマネジメントすることにも大いに役立った経緯がある。本取組は、研究大学で構成される「研究大学コンソーシアム」でも横展開を図り、非常時における大学経営の好事例を示した。

他方、金融機関や研究支援サービス・パートナーシップ文部科学省認定サービス提供企業等と連携を深めるなど、アライアンス戦略を実施する。

令和2年6月に産学共創から共同研究・社会実装までを一気通貫に行うために企業関係者が大学担当者とともに学内の営業活動を可能とし、秘密保持のもと「企業→研究者」、「研究者→企業」の双方から課題や案等を提示し、討議する「共創ピッチ」から産学連携を創出する「岡山大学オープンイノベーションチャレンジ（OIチャレンジ）」を新設し、本年下期から運用開始。これまででない仕組みであるため本年度は試行運用としているが、既に某上場企業とのOIチャレンジ実施に向けた調整を進めている（近日中にプレスリリース予定）。

さらに部局レベルで実施していた企業開発者・教員・学生・地域住民等多様な参加者が討議し、革新的なサービス・商品のアイデアの創出を図る「岡山リビングラボ」について、OI機構が人的・経費支援等を行うことで全学的な取組に昇華させ、「共創の場」の形成につながる活動を強化する。

また、前述の各共創コンソーシアムで共同研究検討のためのワーキンググループ形成を推進し、共同研究の創出を図る。

○令和3年度（第二段階）医療系におけるイノベーション創出機能との一体化

イノベーション創出機能を集約し、戦略的に活動を行うため、OI機構と研究推進機構を統合し、イノベーション・マネジメント・コア（IMaC: Innovation Management Core）を創設する。

IMaCが「組織」対「組織」の窓口となり、包括連携協定締結企業等とニーズとシーズのマッチングだけでなく、前述の「OIチャレンジ」等による解決すべき社会課題の設定と解決シナリオの策定等による共同研究の創出と実施の拡大、効率を図る。

このため、現在のOI機構と研究推進機構を統合改組し、IMaCの運営組織として一体化させる。前年度改組した、研究推進機構のERM本部をIMaC「価値創造統合リスクマネジメント(ERM)部門」に改組する。IMaCのERM部門では、前年度のリスクマネジメント1.0プロセスの成果を踏まえて、目標・組織体制・資源管理等や組織文化を反映させた、リスクマネジメント2.0プロセスに移行する。

また、岡山大学病院内における治験・臨床研究・橋渡し研究を戦略的に推進する**新医療研究開発センターのイノベーション創出部門(橋渡し研究室等)をIMaCに統合**する。IMaCが窓口となり、アライアンス先とのニーズ・シーズマッチングを戦略的かつ効率的に実施するとともに、社会実装につながるシーズの掘り起こしを行い、共同研究の実施拡大を図る。

なおIMaCの運用のkeyのひとつとして、岡山の地で「高度専門人材を如何に集めるか」という点があると認識している。そのため、我々はこれまでの取り組みにおいて早くから高度専門人材の確保を進めている。具体的には、プロジェクトマネジメントの国際共通知識体系である「PMBOK」をベースにした国際ライセンスPMP(Project Management Professional)の有資格者や企業での社長や研究所長等のプロの経営人材、豊富な投融资経験者や起業経験者、日本危機管理士機構認定「危機管理士1級」、DRII(Disaster Recovery Institute International)認定「事業継続プロフェッショナル」の国際資格を持つリスクマネジメント・事業継続専門家の専門資格である「事業継続プロフェッショナル」や弁護士等、多彩な高度専門人材を確保してきた。今後も高度専門人材の確保、特に起業スキームや事業運営等の人材が手薄であると認識しているため、この分野の人材確保のため、人材の選出や中途採用に限らない方法(クロスアポイントや兼業、レンタル移籍等)を進めている。なお、コロナ禍においてリモートによる働き方は推進され、遠地からの事業参画が「普通」となってきた点は、地方における人材確保の上で追い風となっている。

○令和4年度 他大学イノベーション創出部門との連携・統合的運用のための大学等連携推進法人(一般社団法人)の設置と出島化

活動の自由度を高めるとともに、イノベーション創出機能を強化するため、現在本学が事務局を担っている「中国地域産学官連携コンソーシアム(さんさんコンソ)」や「橋渡し研究戦略推進プログラム」といった中四国地域の大学間で既に形成されている種々のコンソーシアムを基盤とし、他大学におけるイノベーション創出部門とアライアンスを組み、国が進めている「大学等連携推進法人(一般社団法人)」を設置する(大学から独立した組織とする「出島化」)。とりわけ、高い成果を挙げている「橋渡し研究戦略推進プログラム」を基盤とし、県内大学及び中国四国地域の大学等との連携を図る挑戦的取組を推進する。

他方、IMaCのERM部門で先導したリスクマネジメント1.0及び2.0のプロセスの成果を踏まえて、大学全体の経営支援ツールとして試行する。

以上の取組によって、IMaCはイノベーションを創出する創発の場として、社会の様々なステークホルダーと協働して社会課題を解決するプラットフォームに成長し、イノベーション創発の苗床として社会に評価されることが期待できる。また、IMaC成長の基盤であるERMを大学経営支援ツールとして活用することで、大学ガバナンス強化による健全な組織経営を実現する。

さらに「大学等連携推進法人」という国が進めている施策にいち早く挑戦し、岡山大学単体での活動よりも、連携によるより効果が大きい活動に移行する。

取組 2. 共同研究における費用負担適正化（責任者：理事（研究担当））

○令和 2 年度制度設計、令和 3 年度実施

共創の場における「組織」対「組織」の共同研究の費用負担については、従来型の直接経費に一定率を間接経費として上乗せする定率方式から、研究者、研究成果の「知」の価値及び研究マネジメントコスト（管理業務）を考慮した料金算定（「知」の価値付方式）並びに企業から見た共同研究の価値付けによる料金算定制度（総額方式）の導入に取り組む。また、コーディネーター等がプロジェクトの進捗管理に携わる時間に対する報酬（研究マネジメントの価値）を戦略的産学連携経費と定義し、間接コストとして負担を求める。

- ①「知」の価値付方式では、従来の直接経費に加え、研究者が研究に携わる時間に対する報酬（研究者の価値）及び研究成果に対する報酬（研究成果の価値）を計上し、直接コストとする。

（具体的な取組案）

- ・研究者の基準単価（研究の難易度、教員の研究業績、成果への期待を勘案して算定）を参考に、柔軟な交渉により報酬を決定する。
- ・研究成果物の価値付けを行い、柔軟な交渉により報酬を決定する。
- ・研究マネジメントの価値付け（参画コーディネーターの報酬の積算等）を行い、柔軟な交渉により戦略的産学連携経費の額を決定する。

- ②新料金算定制度として、企業から見た共同研究の価値付けによる総額方式も導入することで、柔軟な交渉による費用負担を増額する。

①②の取組により、費用負担の適正化及び管理業務の高度化に向けた検討・実施、財務基盤の強化を図るとともに、教員に「知」の価値に対する投資を受けるという自覚を持たせ、企業に対してより責任ある対応が行われるようにし、企業との連携を活性化させる。

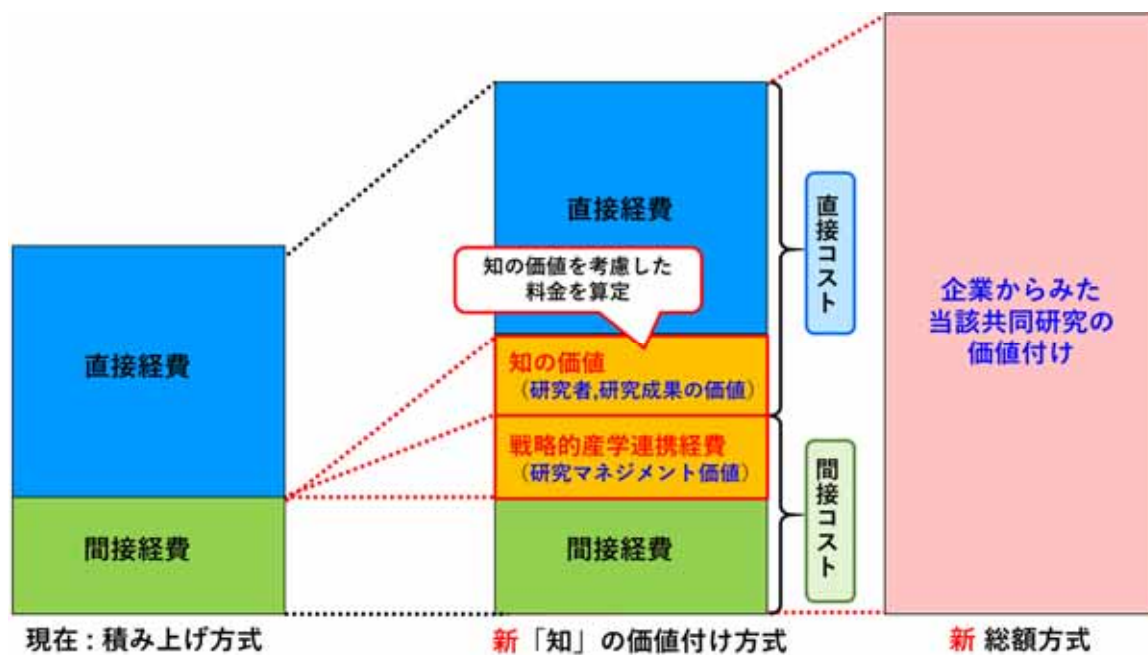


図 5 共同研究費用負担適正化

○令和4年度

検討・試行した新料金算定制度及び管理業務の高度化について検証を行い、本学及び企業にとって適切な新料金算定方式を決定し、導入するとともに、管理業務の高度化を図る。

なお、新型コロナウイルス感染症による獲得資金減少の可能性が想定されるが、民間資金獲得を増加へ導く方策として、前述のプレ共同研究支援事業（本学教員が行うプレ共同研究に対して研究経費の支援を行うことにより、翌年度の共同研究の受入促進を図り、地域企業等との連携強化及び産学官連携の更なる推進に寄与するための事業）の助成額の増額と採択件数の増加、外部の広域 TLO、展示会等を活用した地元企業等への営業活動を行う。

これらの取り組みにより、今後の受入額及び間接経費率については、以下のとおりに見込む。

表9 共同研究費の間接経費収入見込額（R2～R4）

年度	受入額	備考	
R2 年度	108,822 千円	間接経費率 28% (対 R1 年度+26,882 千円)	対令和元年度比 133%
R3 年度	116,010 千円	間接経費率 30% (対 R1 年度+34,070 千円)	対令和元年度比 142%
R4 年度	123,197 千円	間接経費率 32% (対 R1 年度+41,257 千円)	対令和元年度比 150%

取組3. 「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」及び「同追補版」に対応した新知財戦略の策定と実施（責任者：理事（研究担当））

国の「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン（同追補版含む）」に基づき、これまで以上に知財の活用や技術移転等に重きを置いた内容で知的財産ポリシーの改訂を行う。

経営レベルによる知的財産マネジメント、最適な予算の策定、活用を意識した知的財産マネジメント、重点的に知財の取得等を行う技術分野の設定等について定めた知的財産戦略を新たに策定する。これに基づき、発明の発掘～出願～権利化～技術移転まで、すべてのステージをカバーできるよう、知的財産マネージャーが発明者とともに伴走（技術移転の可能性が高い発明を発掘するための教員へのインタビュー、明細書のブラッシュアップ、拒絶理由への対応、売り込み先の探索等）するとともに、事務方もこれらの活動を全面的に支援する、三位一体による「一貫型知的財産マネジメント」体制を整備し、さらに深化させる。

表10 数値目標（特許収入）

年度	受入額	備考
R2 年度	12,553 千円	新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み、令和元年度実績（12,553 千円）と同額とする
R3 年度	13,181 千円	令和元年度実績（12,553 千円）比 5%増
R4 年度	13,808 千円	令和元年度実績（12,553 千円）比 10%増

※令和元年度実績 12,553 千円は、特定の大型契約は除いた金額で算出。

取組 4. 寄附金獲得体制の強化・充実

①寄附金獲得体制の強化（責任者：理事（企画・評価・総務担当））

「岡山大学学都基金」の募金獲得に関する企画立案及び組織的な戦略の展開、募金活動に関する組織体制の構築、学都創成・グローバル化推進に関する学外情報の収集・分析を行うため、平成 27 年度からファンドレイザー（募金活動の専門性を兼ね備えた専門職員）を 1 名雇用して募金活動を行っている。

また、募金活動に当たっては、大学内の 1 部門では完結しない「組織」対「大学全体」の包括的な連携を必要とする地域課題や、大学全体において戦略的に推進すべき学内外からの様々なニーズへ対応すること、また、SDGs 推進を核として地域とともに新たなイノベーション創出と社会変革を目指すことを目的とし、当該事案に対して大学全体が一体となって取り組めるよう総合的コーディネートを行うための窓口として平成 30 年度に設置した「国際学都おかやま創成本部」と連携することで、本学の SDGs 達成を目指す大学運営を更に進めるための渉外担当としての活動も担っており、寄附金獲得体制の強化を行うことで大学全体の機能強化が期待できる。

②寄附金獲得のための具体的な取組案（責任者：理事（企画・評価・総務担当））

大学全体の機能強化に向け、コロナ禍における学生修学支援に関して、同窓生、地元企業に対して募金活動を推進する。また、専任のファンドレイザーを増員することで、関東圏の募金活動の強化を図る。更に、Alumni（全学の同窓会）、国際同窓会組織等とも連携し、学長自らが募金活動への呼びかけを行う機会を設けることで継続的に募金に繋げる。さらにファンドレイザーと産学連携コーディネーターが協働することで、単に寄附者獲得にとどまらず、産学連携事業への発展や企業ニーズの収集等も強化する。

③寄附文化の醸成（責任者：学長）

愛校心を育て、寄附への動機付けを図るため、在学生に対しては、岡山大学の源流、建学の経緯を学ぶ機会を設けるほか、岡大グッズの多種・多様化を図り、愛校心の涵養を図る。

また在学生への講義科目では起業家育成や起業精神に関する講義を多数設置している。本学で実施した「産学官連携 IR 分析 2020」でも「起業で成功あるいは安定した利益を得た後に実施したいこと」の中に「寄附」との回答が高い割合で認められた（「社会への寄附」：79%。「母校への寄附」：71%）。起業家・起業精神育成と寄附は密接な関係があるものと示唆されたため、本学での起業家育成や起業精神に関するさらに講義を充実させる。

また卒業生に対しては、卒業後も継続して、大学の情報を提供し、ホームカミングデー、同窓会、周年事業だけでなく、今回のコロナ禍のような非常時における学生の困窮の情報を大学から積極的に発信し、寄附を募る。

また、寄附がしやすい仕組み（WEB 寄附（カード入金））や遺贈等、これからのニーズにマッチした制度の周知を図る。

表 11 岡山大学学都基金の獲得目標額

年度	寄附金獲得額	備考
R1 年度	48,000 千円	
R2 年度	70,000 千円	コロナ禍における学生修学支援を中心に、同窓生、企業に対して募金活動を推進する。
R3 年度	80,000 千円	現在、専任のファンドレイザー1名をメインに活動を行っているが、令和3年度からは、関東圏を担当する専任のファンドレイザーをもう1名増員して、企業、同窓生からの寄附金獲得を強化する。
R4 年度	100,000 千円	令和3年度に増員したファンドレイザーを加えた新体制のもと、国内外の同窓生、企業からの寄附金獲得の活動を積極的に推進するとともに、Alumni（全学の同窓会）、国際同窓会とも連携して新たな寄附層の開拓を進める。

※令和2～4年度は獲得目標額

取組 5. 大学院改革プログラムによる地域企業参画組織の創設（責任者：理事（教学担当）・統括副学長）

教育研究の価値だけに閉じていたものを「収益の価値」に転換する点から、本学の強みの一つである最先端グリーンサイエンス（植物系生命科学）を核とした「クリーンエネルギー」、「気候変動対応」、「豊かな食と暮らし」に関する地域産業界との協働 STI(Science, Technology and Innovation)を通じて地球規模の諸課題（SDGs: Sustainable Development Goals）の解決に取り組み、地域の知的基盤向上による地方創生モデルを創出するための卓越人材を育成する5年一貫制大学院プログラムを令和2年度中に設置する。

本プログラムにおいて、共同研究を通じた人材育成・事業創出が、「組織」対「組織」の連携により、持続的に展開することを目的に、連携企業である地域の経済団体に所属する企業等を対象とした、有料の会員制組織「Green-STI パートナーズ」（仮称）を立ち上げる。それらの加入組織に対して産学マッチング等を優先的に実施して、共同研究費、先取奨学金、履修証明プログラム受講料及びセミナー受講料他の受入増大を図る。

また、前述の岡山大学産学官融合センター研究協力会及び岡山県と連携した各共創コンソーシアムの会員企業に対し、Green-STI パートナーズへの加入を促すとともに、Green-STI パートナーズ会員企業に対しても岡山大学産学官融合センター研究協力会及び各共創コンソーシアムへの加入を働きかけ、相乗効果による「共創の場」の拡大を図る。

表 12 Green-STI パートナーズ協賛金等

年度	加入企業数	協賛金等	備考
R2 年度	150 社	11,500 千円	
R3 年度	300 社	18,000 千円	
R4 年度	450 社	24,500 千円	

表 13 岡山大学産学官融合センター研究協力会会費

年度	加入企業数	会費収入	備考
R1 年度	52 社	2,350 千円	
R2 年度	52 社	2,350 千円	
R3 年度	54 社	2,500 千円	
R4 年度	60 社	2,750 千円	

取組 6. 大学発スタートアップ・ベンチャー支援及び既存のスタートアップ・ベンチャー企業との協働（責任者：理事（研究担当））

大学発ベンチャー企業支援策の一つとして、大学の収益事業（特許の実施許諾・譲渡、技術指導、施設・設備の貸与等）の対価支払いに関し、資金力の弱い大学発ベンチャー企業については、現金に加え、同企業の株式や新株予約権により支払いが出来る制度を構築した。これにより、大学発ベンチャー企業による知財活用等を促進するとともに、大学収入の増加を図る。

上記のほか、具体的な取組案は、下記のとおりである。

①病院をオープンな場として提供し、スタートアップやベンチャー企業の事業化を支援

本学の「産学官連携 IR 分析 2020」では、首都圏や大都市部のスタートアップやベンチャーが「岡山」というフィールドに対して十分な魅力を感じているかと言えば、そうではない結果を得ている（「岡山は活動のフィールドとして魅力的か？」：回答者の5%）。ただし、調査を分析すると健康・医療系（食品関係含む）のスタートアップやベンチャーでは、大学病院やそのネットワークを利用した共同研究や試行実験、検証実験等を実施してみたいとの意見が多かった（「岡山大学で魅力ある活動フィールドは？」：「大学病院」回答者の93%）。

この産学官連携 IR 分析並びにこれまでの実績を加味しつつ、さらに大学の財務として大きな柱である病院をフィールドとした事業化を進めていく。スタートアップやベンチャー企業の社会実装実現のためのプロジェクトサンドボックスとして、まずトライしてみる場が必要と考えられるため、岡山大学病院をオープンな場として提供し、スタートアップ企業やベンチャー企業の事業化を支援する。既にそのための下地作りを進めている。

参考：病院でものづくり <https://mwjp2.ccsv.okayama-u.ac.jp/iryokiki2/ojt/>

大学発スタートアップやベンチャーは数が多ければ良いというわけではないため、成長性があり、大学として支援する価値があるものを起業に持って行く。また、教員が起業する上で、「経営者」としての素質がある場合とそうでない場合がある。そのため、「起業教員＝経営者」という型に捉われず、「経営のプロ（経営人材）とタッグを組ませる方式」をも取り入れる。具体的には、本学には既に企業の社長や幹部経験者、起業経験者が数多く在籍しており、その知見を使うとともに経営人材とのマッチングを行う企業等と連携する（既に企業連携の調整を進めている）。また教員のこれまでの思考である「研究シーズを企業に橋渡ししてや開発を進める、知財料を得る」というスキームだけではなく、「経営のプロとタッグ組んで起業する」という道を明確にし、その過程で大学への利益を確保する。

表 14 大学発スタートアップとベンチャー起業数

年度	大学発スタートアップとベンチャーの起業数	備考
R2 年度	2 社	本学では平成 8 年から 30 年までの 22 年間に 32 社の大学発ベンチャー設立の実績あり。年間平均 1.5 社であり、2 社の設立を目標とする。
R3 年度	3 社	ベンチャー支援の充実により、年間 3 社を目標とする。
R4 年度	5 社	同 5 社を目標とする。

②スタートアップやベンチャー企業への事業スペースの貸付

全学の遊休スペースを整理し、10～15平方メートルの小スペースを多数整備し、月額1～2万円程度で岡山大学発ベンチャー認定企業をはじめとするスタートアップやベンチャー企業への貸付を行い、ベンチャー企業を支援するとともに、持続的な収益源とする。なお、入居者に対しては、公序良俗や公益に反しない限りは、原則として自由に事業を実施させる。

③スタートアップやベンチャー企業の手厚いサポート体制

インキュベーションマネジメントオフィス内に、ベンチャー育成担当者を設置。起業の意思のある教員に対して、大学の知的財産部門、産学連携部門とのマネジメントを行いながら、起業に向けた知財形成（企業単独出願を想定）、会社設立（登記）、設立後の公的資金申請（サポイン事業等）等をサポートする。

④クロスアポイントメント制度活用等の推進

クロスアポイントメント制度適用者の業務負担を軽減するため、クロスアポイントメント制度による派遣者に対し、エフォート量に応じた委員会等大学運営業務の免除等のインセンティブを設けるとともに、クロスアポイントメント派遣先における業績・経験を可能な限り評価対象とし同制度の活用を促す。他方、レンタル移籍など、イノベーション人材の流動加速などの手段を講じて人材支援を行う。

⑤地域でのスタートアップ・ベンチャー支援との連携

本学の「産学官連携 IR 分析 2020」では、岡山圏域ではスタートアップ支援等が都市部と比して充実しているかという点、必ずしもそうではない点がある。しかしながら、大学としても、地域として新規事業や0から1を生み出すスタートアップの振興は経済性の面から極めて重要であると考えている。県下では銀行を中心としてスタートアップの支援を行っている事例があり、本学の「共創の場」でも参画していることから、圏域のスタートアップ支援を強化していく。また地域性から「第二創業」の視点も強いいため、第二創業を支援している銀行と連携することも進める。

他方でスタートアップ・ベンチャーが盛んな関東圏等でのピッチやメンター研修等を奨励し、その資金的支援を大学として行うことで、スタートアップ・ベンチャー振興を盛んにしていく。

以上の施策を早急かつ精力的に実施することで、スタートアップやベンチャーとの協働活動の「流れ」をつくり、他の地域、特にスタートアップ推進都市協議会や内閣府が選定したスタートアップ・エコシステム拠点都市の推進拠点都市を目指した取り組みを進めて行く。

**取組 7. 遠隔総合物質解析システム CASTEM 24 Remote の構築による共用機器の産業利用
推進～「はやぶさ」/「はやぶさ2」から世界の産業利用拡大へ～ (責任者：理事
(研究担当))**

本件は、教育研究の価値だけに閉じていたものを「収益の価値」に転換する取り組みの一つである。また世界に伍する研究大学として、その研究力を支える機器を世界の産業界でも活用できるシステムに転用することで外部資金の獲得強化を図る。

本学惑星物質研究所（文部科学省「共同利用・共同研究拠点」）の地球惑星物質総合解析システム（**Comprehensive Analytical System for Terrestrial and Extraterrestrial Materials: CASTEM**）は、共同利用・共同研究拠点の中核設備として国内を問わず海外の研究者等から高いニーズがあり、地球・宇宙科学はもとより環境や医学の分野においても多くの学術的成果をあげてきた。特に、探査機「はやぶさ」が小惑星イトカワから持ち帰った試料の分析では社会的にも大きな衝撃を与えた。現在、本年12月6日に帰還する「はやぶさ2」による小惑星リュウグウからのサンプルリターンに向けて、有機物分析を加えた世界に類を見ない初期総合分析を実施する高次キュレーション施設（Hayabusa2 Phase2 Curation Facility）として発展・運用されている。

CASTEMは22の主要機器及び付帯設備、無機分析クリーンルーム、そして有機分析クリーンルームが有機的に連携し、あたかも一つの分析装置であるかのように運用されている。これは、惑星科学のみならず、より広範な物質科学研究に必須のデータである元素濃度、同位体組成と、それらの空間分布に関する総合解析を可能にするシステムであり、固体・液体・気体といった無機物質だけでなく、生体を含む有機物質も解析対象となる。CASTEMは有機・無機の複合的試料の統合分析に最適化されていることが大きな特徴であり、これは産業分野で活用する際の大きな利点である。

またCASTEMは、マクロからマイクロまで分析における一貫性を維持した上で、俯瞰的な定量分析が可能である。研究開発部門を有する多くの企業は、必要な分析装置を整備しているが、それらを包括的に効率良く運用するための知見を蓄積しておらず、それを支援するデバイスも保有していない。そのため、CASTEM及び分析空間共有システム(Visual Stage System: VSS)とこれらに関連付けられたデータ保管システム(Depository for Reference of Experimental and Analytical Materials: DREAM)を用いた統合分析技術は、科学・学術領域のみならず産業界においても分析技術に革新をもたらし、競争力の向上に貢献する。例えば、新たな固体電池等の蓄電デバイス、化合物半導体デバイス、複合材料、医薬品材料といった先端素材の研究・開発の効率化に有効であり、数年前から複数の国内大手素材企業が、その可用性に関心を寄せている。現在それらの企業との間で協働に向けた具体的な検討を進めている。

CASTEMは通常時、所属研究者が勤務時間において運用し、学生、ポスドクそして来訪した国内外からの研究者のニーズに合わせた研究支援のもと共同研究に供されてきた。その中で機器全般を50～60%の稼働率で運用してきたが、現状の人的体制がボトルネックとなり、これ以上稼働率を向上させることは難しい。このような状況を踏まえ、独自開発した基盤システムであるVSS及びDREAMの機能を高度化した「解析基盤データリンク」、遠隔にいる研究者とのライブでの意見交換・議論を支える「遠隔コミュニケーションリンク」、そしてCASTEMとして運用されている機器（現状17台）を外から操作する「遠隔機器操作リンク」の3つのリンク（基幹システム）上で稼働する遠隔総合物質解析システム「**CASTEM 24 Remote**」を構築する。これにより、惑星物質研究所の機器群は24時間、世界中のどこからでも利用可能な新たな総合解析システムとして高度化され、リアルな分析機器群とバーチャルに研究者を融合させた、新しい研究拠点体制の構築が可能となる。

さらに、本事業の実施によって、CASTEM の稼働率が飛躍的に向上すると同時に、国境や研究分野、そして産学の境界にとらわれない拠点構築が可能となる。また、**CASTEM を研究活動に供しない空き時間の有効活用策**として、有償の機器遠隔レンタルを行い、研究活動に関わる経費の一助とする。このことは、学術のみならず、産業分野との連携を踏まえた新しい研究拠点の在り方を提案するものであり、産業利用や企業との共同研究の推進を後押しする。

また CASTEM の遠隔利用を可能にするシステムの導入は、これまでその運用に当たってきた研究者や技術補助者の労働形態の変化・改善を促進し、効率的でかつ時間的制約の少ないより豊かな研究環境の構築に結びつく。

このような「**人の移動を伴わない**」新しい研究環境の構築は、我が国の成長基盤である基礎研究の発展とその応用を加速させ、アカデミアにおける「基礎研究」の在り方にも変革をもたらすことになる。CASTEM 24 Remote は、今後も必要機器の導入・更新、自動運転システムの整備、ロボティクスによる人的作業の軽減、AI の支援を受けたデータ解析テクノロジーを加えさらに発展を続ける。その結果、研究者はより自由となり、広範なコミュニケーションに基づいた新たな研究の推進に集中することができる。産業界との共同研究等での民間資金の活用に留まらず、アカデミアと民間企業が連携を深め、実質的に開かれた研究環境を構築することによって、新しい社会投資が生まれ社会変革を促す。

CASTEM 24 Remote の産業利用に当たっては、研究担当理事のもと、本学全体の共用機器の学外利用を推進している自然生命科学研究支援センター設備・技術サポート推進室におけるノウハウ等を活かしつつ運用体制を構築していくとともに、企業ニーズの掘り起こしについては、本学 URA や産学官連携コーディネーターがバックアップする。

表 15 CASTEM 24 Remote による共用機器の産業利用、共同研究

年度	産業利用	企業との共同研究	備考
R2 年度	10 件 10,000 千円		CASTEM 24 Remote の構築
R3 年度	20 件 20,000 千円	10 件 30,000 千円	受託分析等の体制強化 10,000 千円程度の大型共同研究 1 件を含む
R4 年度	30 件 30,000 千円	20 件 60,000 千円	10,000 千円程度の大型共同研究 2 件を含む

取組 8. 医療系独自の取組みの加速（大学病院のもつ新たな価値としての診療外事業としての収益確保強化）（責任者：理事（研究担当））

本取組みは、ビジネスに直結している医療系活動を強化し「収益の増強」を推進するものであるが、前述のとおり本学の「産学官連携 IR 分析 2020」では、特に健康・医療系（食品関係含む）のスタートアップやベンチャーが大学病院やそのネットワークを利用した共同研究や試行実験、検証実験等に高い関心・興味を持っている。この産学官連携 IR 分析並びにこれまでの実績を加味しつつ、さらに大学の財務として大きな柱である病院の外部資金獲得の強化促進を図るため、下記の“守りではなく攻めの強気の施策”を実施する。

①オープンイノベーションラボの設置と、病院内異分野融合イノベーション・エコシステム形成

大学病院及び非医療系理系学部が保有する様々な情報（医療情報、ゲノム情報等）や人材を活用し、医薬品／医療機器開発やこれを利用した新しいビジネスをスピード感をもって創出する。これにより国民の健康寿命の延伸を目指した新たな価値を創造する。

本取組みの対象は、医薬品、医療機器開発企業を主とするが、非医療系企業で、今後医療現場への参入を予定している企業の事業参入も積極的に支援する。

岡山大学病院ではこれまでのバイオバンク事業として企業との共同研究又は検体有償分譲の実績が平成 27 年から現在まで 43 研究、病院の新医療研究開発センター（Academic Research Organization ;ARO）を利用する企業の支援実績が毎年年間 20 社を超えている。これらの企業に対して、1)研究者と直接マッチング（産学連携）、2)企業間アライアンス（共同研究開発・ライセンス契約等）、3)異分野融合イノベーション・エコシステムの形成により、民間資金が病院に還元される仕組みと、入居企業間、アカデミアと企業間の共創を積極的にサポートする。

具体的な方法として、オープンイノベーションラボを民間資金を活用し、建設（BOT（Build Operate Transfer）方式）する新総合診療棟（令和 4 年度中に整備完了）のワンフロア（約 1,000 m²）に新たに設置し、オープンイノベーションラボの運営に携わる「インキュベーションマネジメント体制（人・情報管理、法務、契約）」を構築し、研究者とのマッチングの場の提供、迅速倫理審査等の実施といった、企業の研究開発を支援するサービスを有償提供する。マネジメント人材として、国内大手製薬企業での研究開発責任者を経験した者を令和 3 年度第 1 四半期に雇用予定である。

また、情報管理体制として情報管理・セキュリティを備えた個室を同フロア内に設置する。本取組みのキーパートナーとして、中国四国の他大学のネットワーク（中国・四国 TR（橋渡し）連絡会・11 大学、1TLO）、岡山医療連携推進協議会（岡山市内基幹 6 病院のアライアンス）、岡山県企業と大学との共同研究センター、岡山大学病院新医療研究開発センター（臨床開発・「病院でものづくり」プロジェクト主体）、岡山大学研究推進機構（産学連携・知的財産本部）の協力を得る。

なお、スタートアップ企業に対しては、オープンイノベーションラボへの入居料を減額し、大学の利害にとらわれず自由な事業を行える研究開発としてサービスを提供する。なお、新棟建設・本格稼働前（令和 2 年度～令和 4 年度）に先を見据え、共同研究マネジメント体制を構築し、関係研究機関とのマッチングの場の提供、迅速倫理審査等の実施といった企業の研究開発を支援する有償提供等について、先行的にプレ実施し、検証・改善を行いながら、令和 5 年度の新棟本格稼働の際には、機能の大幅拡充やマッチング数の増、さらには、オープンラボの入居等民間資金の獲得増（準備期間の 5 倍）を目指す。

表 16 民間資金獲得目標額

年度	民間資金の獲得額	備考
R2年度	1,800 千円	
R3年度	20,000 千円	共同研究開発支援 5,000 千円×4 件
R4年度	50,000 千円	共同研究開発支援 5,000 千円×10 件

 28 倍増へ

※令和 5 年度建設・本稼働後には準備期間でのノウハウをもとに、さらに機能拡充等を図り、2.5 億円程度の収益獲得を目指す。

②病院の臨床検査受託解析インフラを外部活用した企業と病院での新しい事業化

民間資金を活用し大学病院に建設（BOT 方式）予定の新総合診療棟（令和 4 年度中に整備完了）に新設する臨床検査ラボの運営を民間と協働で実施する体制を構築する。近隣のクリニック等から臨床検体を受入れ、受託解析費用を徴収する。検査レポートを各クリニックに、電子的に自動配信する仕組みを構築し、病診連携を円滑に行い医療の質を向上させる。なお、新棟建設、臨床検査ラボ本格稼働前（令和 2 年度～令和 4 年度）に先を見据え、体制整備・システム構築を図り、令和 5 年度の本格稼働の際には、本格実施（機能拡充、解析件数の増）により、当初計画を実施し、民間資金の獲得増（2 億円程度の収益）を目指す。

③「クラブ 150」メンバー制度の導入

岡山大学病院の理念に賛同いただける「岡大病院サポーター」に対して、高度で優しい医療と付加価値サービスを提供する。

本取組みの対象は、岡山大学病院の診療、研究、教育方針に賛同し、未来の医療創出に賛同いただける一般市民、企業とし、岡山県・市区町村、地元企業経営者等への事業案内を通じて、個人 1 人当たり 1,500 千円の参加費を募り、病院のサービス（高度医療の提供、外来優先予約（3 年間）、サポーター限定の医療相談窓口、健診事業の割引案内、バイオバンクでの無償での生体資料保管、プッシュ型臨床研究・治験案内）を優先的に提供する仕組みを前向きに検討している。

具体的な方法として、医学部創立 150 周年関連事業として病院最上階に整備されたフロア 150（スカイラウンジ、患者家族宿泊施設「ファミリーユ」）にコンシェルジュスペース（コンシェルジュ 2 名）を確保し、サポーター限定ホームページを新設する。これにより 1) フロア 150 のコンシェルジュサービス、2) 利用者専用サイトでの情報発信、3) 利用者専用ダイヤルでの優先医療相談窓口等を提供する。本取組みのキーパートナーとして、岡山医療連携推進協議会（岡山市内基幹 6 病院のアライアンス）、岡山県医師会、岡山県経済同友会、岡山市商工会議所、岡山県及び岡山市を想定し、申込者に対して岡山大学病院の質の高い医療サービスを提供する。

表 17 受入れ目標額

年度	受入額	備考
R2年度	15,000 千円	1,500 千円×10 件
R3年度	60,000 千円	1,500 千円×40 件
R4年度	150,000 千円	1,500 千円×100 件

 10 倍増へ

※令和 5 年度以降は「NEXT クラブ 150」として岡山大学病院の新たなビジョンのもとさらなる進化を図る。

④大学の保有するデータリポジトリの外部提供

企業との研究開発を加速するため、大学が保有する生体・診療情報（生体試料を元にしたゲノムデータを含む。）のうち、事前に患者の書面による外部提供の同意を得たもの（独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律に準拠した大学規程を制定）、植物のゲノムデータ等を外部機関が有償利用するためのシステムを構築する。

データの外部提供に当たっては、大学として外部提供規程を制定し、その下で提供希望企業が独自に行うデータ解析によって得られた成果に対して大学としての特許権を主張することなく、提供先企業が単独出願することを想定した契約を行う。企業にとっては大学のデータを自社の開発に活かせること、特許権を単独保有しうることがビジネス上のインセンティブになる。

また、大学発ベンチャー企業については、データ利用料を減額し、企業が成果を出した場合のライセンスはベンチャー企業が単独保有できることがメリットとなる。

表 18 データ利用料

年度	データ利用料	外部提供データ対象数
R2 年度	15,000 千円	30 件まで 3,000 千円×5 件
R3 年度	35,000 千円	30 件まで 3,000 千円×5 件
		30 件以上 5,000 千円×2 件
		100 件以上 10,000 千円×1 件
R4 年度	121,000 千円	30 件まで 3,000 千円×12 件
		30 件以上 5,000 千円×7 件
		100 件以上 10,000 千円×5 件

8.1 倍増へ

1. オープンイノベーションラボの設置と病院内異分野融合イノベーションエコシステム形成

- 医薬品、医療機器開発企業/非医療系企業/ベンチャー企業をターゲット
- 新棟1フロア（約1,000㎡）に入居する企業（最大15社）と産学/産産オープンイノベーション
- 法務・契約・倫理審査等をサポートするイノベーションマネジメント体制を構築

2. 大学が保有する様々な情報（医療情報・ゲノム情報等）を活用した研究開発と情報の外部有償提供

- バイオバンク・新医療研究開発センターを活用した革新的医薬品医療機器、再生医療等製品の研究開発
- 情報セキュリティの保たれた環境下でのビッグデータ解析

岡山大学の有する診療・研究設備を企業とのオープンイノベーションに最大限活用 顧客のニーズに応じた新しい価値・ビジネスをスピード感をもって提案・実行

3. 地域・企業との連携体制

- 中国・四国TR（橋渡し）連絡会（中四国11大学・1TLO）において、シーズの発掘、育成、出口戦略強化を相互支援により展開
- 中央西日本臨床研究コンソーシアム（中国・四国地方と兵庫県西部の基幹病院58施設が参加して、メガホスピタル体制を構築
- 岡山医療連携推進協議会（岡山市内基幹6病院のアライアンス）における治験受託システム構築

4. 病院サービスの外部提供

- Club150（病院の理念に賛同する一般市民向け）
- 先端治療・臨床検査センター（仮称）の受託解析事業の提供（岡山県下近隣クリニック等）
- 岡山経済同友会、商工会議所、地方自治体との新規共同事業（国民の健康寿命延伸を目的とした収益事業）

図 6 医療系独自の取組み

【経営基盤強化のための民間資金獲得実績・予定】（５）の取組による増加

(令和元年度)	産学連携による間接経費収入	81,940 千円	
	寄附金収入	48,000 千円	
	特許収入	12,553 千円	
	研究機器産学利用収入	0 千円	
	医療系（診療報酬外）収入	0 千円	
	その他収入	2,350 千円	
	計	144,843 千円	
			R1 年度比
(令和２年度)	産学連携による間接経費収入	108,822 千円	133%
	寄附金収入	70,000 千円	146%
	特許収入	12,553 千円	100%
	研究機器産学利用収入	10,000 千円	－%
	医療系（診療報酬外）収入	31,800 千円	－%
	その他収入	18,850 千円	802%
	計	252,025 千円	174%
(令和３年度)	産学連携による間接経費収入	116,010 千円	142%
	寄附金収入	80,000 千円	167%
	特許収入	13,181 千円	105%
	研究機器産学利用収入	50,000 千円	－%
	医療系（診療報酬外）収入	115,000 千円	－%
	その他収入	29,800 千円	1,268%
	計	403,991 千円	279%
(令和４年度)	産学連携による間接経費収入	123,197 千円	150%
	寄附金収入	100,000 千円	208%
	特許収入	13,808 千円	110%
	研究機器産学利用収入	90,000 千円	－%
	医療系（診療報酬外）収入	321,000 千円	－%
	その他収入	40,850 千円	1,738%
	計	688,855 千円	476%
(令和元年度－令和４年度)			R1 年度比
民間資金獲得額増加分産学連携による間接経費収入	41,257 千円	150%	
寄附金収入	52,000 千円	208%	
特許収入	1,255 千円	110%	
研究機器産学利用収入	90,000 千円	－%	
医療系（診療報酬外）収入	321,000 千円	－%	
その他収入	38,500 千円	1,738%	
計	544,012 千円	476%	

令和元年度から令和４年度までの３年間で、民間資金獲得額を計 544,012 千円増加させる。

※研究機器産学利用収入は、惑星物質研究所の取り組みを計上

※その他収入は、Green-STI パートナース協賛金等（表 12）、岡山大学産学官融合センター研究協力会会費（表 13）を計上

(6) 計画を実現するためのガバナンスの強化

SDGs 大学経営

平成 29 年度から学長に就任した槇野学長は、これまでの実績をもとに令和元年に新たな目標として SDGs 達成への貢献を加え、「岡山大学ビジョン 2.0」として「岡山から世界に、新たな価値を創造し続ける SDGs 推進研究大学」を掲げた。3 つの戦略①教育改革、②研究力強化・産学共創加速、③大学経営改革を立て、以下の種々の取組を行っている。イノベーション創出環境強化事業においても、この 3 つの戦略に基づき、学長の強力なリーダーシップのもと、計画の確実な実現に向けて取り組んでいく。

1. 大学経営改革の加速—運営から経営への転換—

令和元年度から、経営という観点から大学運営を見直し、学長の意思決定をサポートする体制を強化するため、教育・入試改革・国際の校務を担当する総括副学長を配置するとともに、外部人材から経営力強化担当理事（非常勤）、学長特別補佐、エグゼクティブ・アドバイザーを任命することで、多様な視点から判断できる体制を構築した。

さらに、大学経営強化のため、執行部の意思決定の迅速化及び意思疎通を図る会議体の強化を検討し、複数の会議体を廃止・統合する形で新たに「大学経営戦略会議」を設置した。「大学経営戦略会議」は、本学の経営面における諸問題について PDCA の機能を果たすとともに、役員間で機動的に意思決定する場として、役員会とは別に設け運用している。

データに基づいた施策決定を円滑かつ組織的に実施するため、令和 2 年度からデータ収集・分析等の機能強化と IR 人材の全学的育成を目的として IR/IE 室企画会議を新設し、URA だけでなく事務部門や産学官連携コーディネーターが一体となって IR 業務を実施する体制を構築した。

2. 人事戦略・評価委員会による戦略的人事配置

学長のリーダーシップのもと中長期的な教員人事を戦略的に進める観点から教員の配置・採用を一括管理することを目的として、人事戦略・評価委員会を設置している。学長を委員長とし常勤役員を委員とする委員会では、まず、全学的な視点で雇用ポストの必要性を審議の上、配置の可否を決定する。その後、国際公募等を経て、実際に各研究科等の教授会から推薦があった候補者の業績を委員会で審査し、採用を決定している。大学執行部がポスト配置と候補者の業績審査を行うシステムにより、重点支援分野に人的資源を適切に投入し、大学の機能強化を図っている。

3. 学長主導による戦略的な部局長選考

大学経営上、部局長の果たす役割は大きいことは言うまでもなく、ビジョンを執行部と共有し各部局の経営を行うことが求められる。平成 29 年度に任命する部局長からは「大学のビジョンや経営方針を共有して、当該部局における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者であり、かつ、部局長としての職責を果たすにふさわしい者」のうちから、学長が選考し、任命することとした。

4. 経営改革のための構造改革・制度改革と並行した構成員のマインドセット

様々な改革的施策の実現には学内各構成員の理解・マインドセットに基づいた行動変容がキーとなる。改革が自律的・持続的な動きとなり真のエコシステムとなるためには、大学という本来自由を基本とした組織の「ヒト」の意識をも変えることが重要である。

そのような観点から従来から行われてきた以下の取り組みを行っている。

①部局長等合宿セッション

執行部と部局長並びに部局長候補者との意思疎通を図るために毎年実施し、大学の経営改革戦略を組織全体で一体となって推進する方向性を育んできている。

②岡山大学未来懇談会（未来懇）

次世代を担う若手教職員が、自由な発想で持続可能な岡山大学を考える新たな大学ガバナンスプラットフォームとして平成 29 年度から開催している。当初は若手教員を中心にスタートしたが、その後順次、事務職員・学生も参加し、自らの体験を交えた様々な意見やアイデアを基に、率直かつ建設的な議論を経て「発展的な未来に向けた提案」を行っている。これらの提案は上記①部局長等合宿セッションにおいて、発表・提案・討議され、必要に応じて施策として取り入れられている。

③SDGs アンバサダー制度

本学の SDGs 活動に賛同し、推進に協力する本学内外の団体（学生サークル等を含む）又は個人を対象として、岡山大学 SDGs アンバサダーの名称を付与することにより、SDGs 活動の一層の活性化及び充実・発展を図ってきた。全学部・研究科、教職員、県内高校生 135 名に付与している（令和 2 年 9 月現在）。

5. データに基づいた産学連携施策決定のための産学官連携 IR

令和元年度から、論文書誌情報を基に研究力分析を行う URA と産学官連携コーディネーターが連携し、IR を活用した企業への戦略的提案を実施している。主に、本学の得意とする研究領域の紹介や、企業が興味のある分野について、該当する研究者や研究シーズをマッチングさせ、企業との交渉に活用している。また、企業へのトップ営業にも IR データを活用することで幅広い提案を可能とし、「組織」対「組織」の連携に繋げている。

さらに、令和 2 年度からデータ収集・分析等の機能強化と IR 人材の育成を目的として前述の IR/IE 室企画会議を新設し、URA だけでなく事務部門や産学官連携コーディネーターが一体となって IR 業務を実施する体制を構築した。

なお、今回の調書でも使用している本学独自の「産学官連携 IR 分析 2020」のように、「学術的に強いから企業に売り込める」「何となく医療系が強いから」などの曖昧なもので判断するのではなく、調査分析を重ね、かつ企業側ニーズを把握したうえで、地方に位置する研究大学として、これまでになく、インパクトのある取組を実施している。

(7) 本事業の政策的効果

1. イノベーション・エコシステムの構築

上記の民間資金獲得額増加に向けた計画を着実に実施することにより得られた資金の一部については、本学における研究環境基盤の改善・整備、若手を中心とする研究者の育成・支援、強みの重点研究分野へメリハリをつけて投資することで、我が国を代表するような学術研究拠点・社会実装拠点を形成していく。これらの支援により学内外の研究ネットワークを強化し、卓越した研究力を保持することで、大型の共同研究や外部資金の獲得・拡大を推進できるイノベーション・エコシステムを構築する。

また、将来的には、このような好循環を確固たるものとし、大学における多様で安定的な財務基盤の形成とともに、様々な大学改革をも加速させ、社会に対して新たな価値を提供し続けられる大学としての存在感の強化を進める。

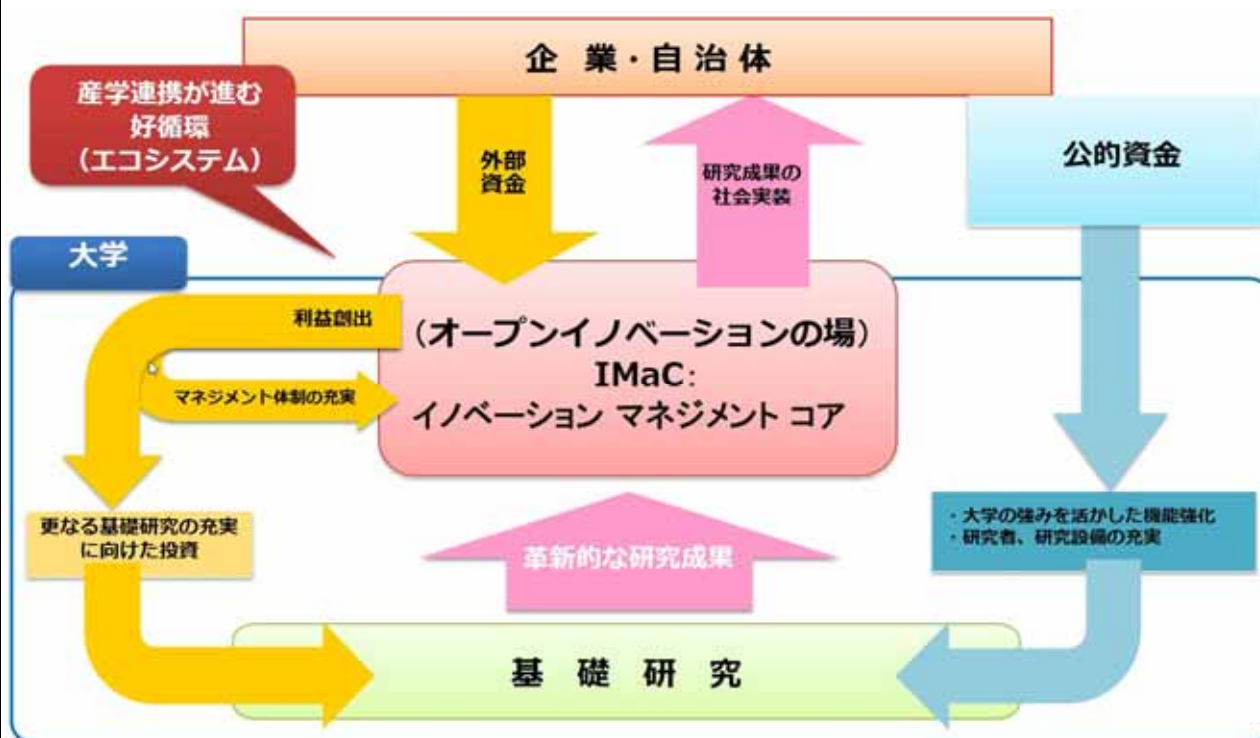


図7 イノベーション・エコシステムとオープンイノベーションの場の形成

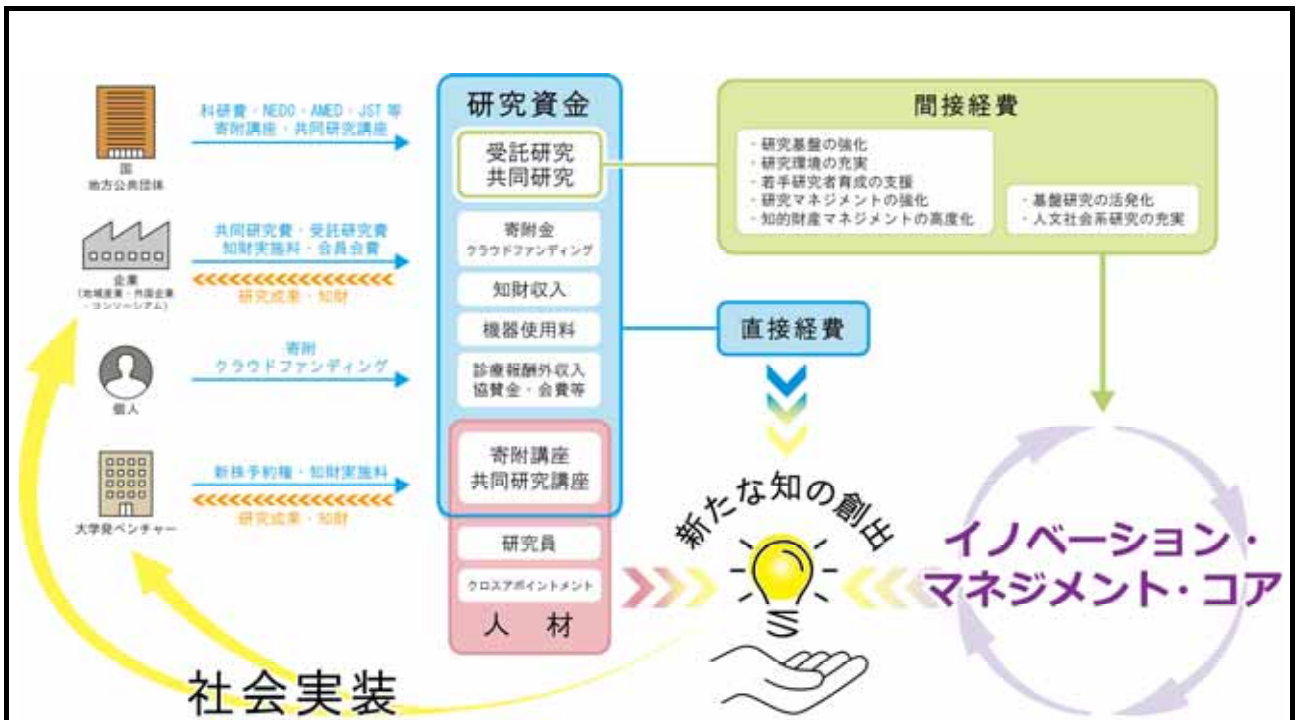


図8 イノベーションエコシステムにおける資金と知の循環

2. 地域産業活性化

本学は、地方における国立総合大学として、岡山地域に根差し、歴史と文化を受け継ぎ、地域社会とともに歩み、発展してきた大学である。上記の民間資金獲得額増加に向けた計画を大学の経営戦略に取り入れ、地域の抱える社会課題の解決シナリオを産学共創により岡山というフィールドで実証し、世界に発信・展開することで、地域と世界に新たな価値を創造し続ける SDGs 研究推進大学へと成長していく。

「国立大学改革方針」においては、来たるべき「知識集約型社会においては、知と人材の集積拠点たる大学の存在そのものが産業を支える基盤となり、都市だけでなく地域も産業の拠点となり得、その中心に大学が存在するという構造転換を果たしていくことが必要」と指摘されている。

また本学は、重点支援③の大学として、そのイノベーションハブとなり得る十分なポテンシャルを有しており、本学の知的資源を地域社会に徹底的に活用することで、地域の産業活性化にも貢献し、資金の好循環を得つつ、共に支え合い成長する地方創生モデルを構築する。同時に「地域連携プラットフォーム」を活用することも検討し、地域の中核的な役割を果たす。

3. 国の政策や戦略等との関係

国は、「大学・国研等への民間研究開発投資3倍増達成」の方針を掲げており、前述に紹介した取組はこの達成にも貢献するものである。

また各政策や戦略等にも呼応し、効果を与えるものである。

(1) 統合イノベーション戦略2020及び科学技術・イノベーション基本計画の検討の方向性(案)

「統合イノベーション戦略2020」(本年7月17日閣議決定)では、国立大学法人の経営改革や産学官連携・オープンイノベーションにおける外部資金獲得強化、スタートアップ・エコシステムの推進等が掲げられており、本学の取組はこれらの施策に反映できる内容である。

また8月28日に内閣府から公表された「次期科学技術・イノベーション基本計画の検討の方向性(案)」でも大学経営改革や外部資金獲得強化、さらにはSDGsの推進等が掲げられており、本事業での取組と呼応するものである。

(2) まち・ひと・しごと創生基本方針 2020

「まち・ひと・しごと創生基本方針 2020」(本年7月17日閣議決定)は、地方大学である本学と関係が深いものであるが、主に方針で書かれている「地方大学の産学連携強化と体制充実」という点において、「地域連携プラットフォーム(仮称)」の構築やこれを活用した地域産業の推進等に資するエコシステムの構築の推進が求められており、本事業での取組、例えば大学等連携推進法人への挑戦等は地方での好事例を生み出す内容である。

(3) 経済財政運営と改革の基本方針 2020(骨太方針 2020)

「経済財政運営と改革の基本方針 2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」(本年7月17日閣議決定)では、コロナ禍を踏まえた対応が掲げられている。例えば、事業継続について言及されているところ、これは本事業の取組である「価値創造統合リスクマネジメント(ERM)本部」の取組にもつながる。これまであまり触れられてこなかった大学経営における事業継続について、システムティックに行うERM本部の取組は好事例モデルになると考える。また、骨太方針 2020では、科学技術・イノベーションの加速が掲げられており、本事業での本学の取組は、特に地方大学における科学技術・イノベーションによる大学経営資金(特に外部資金)獲得の好事例モデルを提示できる。

(4) 健康・医療戦略(第2期)及び医療分野研究開発推進計画(第2期)

本年度から開始された「健康・医療戦略(第2期)及び医療分野研究開発推進計画(第2期)」では、既存の医療体制の強化のみならず、健康分野も含めた広域の範囲での取組について言及されている。また、データや生体試料等の活用は、まさに本事業での医療系独自の取組による内容と直結するものである。大学病院の規模や拠点病院としても中核である本学病院での、診療行為以外での新規事業推進は、第2期の戦略及び計画を推進する中で重要な取組となると考える。またヘルス関係のスタートアップ支援についても言及されており、本事業での本学の取組もそれに呼応する内容である。

(5) 研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ

「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」(本年1月23日総合科学技術・イノベーション会議策定)では、金の獲得強化・オープンイノベーションの活性化・大学発ベンチャー企業支援や研究インフラの高度化・効率化・共用化等、「ステークホルダーへの理解の促進を前提とした、企業との共同研究、ベンチャーへの出資等からの収益、寄附金等の獲得への努力を通じた産業界との連携の深化」をアカデミアに求めている。本学の取組はこれに呼応したものである。

また本パッケージでは若手研究者育成・支援が強く打ち出されている。本学でも本パッケージに呼応して、優秀な若手研究者をいち早くテニュアトラックに乗せる制度として「テニュアトラック Jr 制度」の新設と運用を行った。この制度では、優秀な大学院博士後期課程学生も採択できることとしており、経済的支援も兼ねて給与支払いを行っている。これらは外部資金があつてこそできる施策でもあるため、本事業での外部資金獲得増がパッケージの取組推進にも大きく寄与する。

(6) スタートアップ・エコシステム形成に向けた支援パッケージ

前述の「統合イノベーション戦略 2020」にも記載されているベンチャーを含むスタートアップ支援の重点化として内閣府、文部科学省、経済産業省が発表した「スタートアップ・エコシステム形成に向けた支援パッケージ～コロナを乗り越えて新たな成長軌道へ～」では、スタートアップ・エコシステム拠点都市選定やアントレプレナー育成等、総合的な支援が掲げられている。本事業の取組でも記載したが、岡山では選定された拠

点都市と比して、スタートアップが盛んではないが、今後の経済や地域活性を鑑みても、スタートアップ・ベンチャーの振興は極めて重要であると認識している。そのため、地域においても、後発でも取組を推進し、振興を強化する好事例を本事業で生み出し、他大学や他地域への横展開を図る。また起業家精神等は寄附行動と結びついていることが本学の「産学官連携 IR 分析 2020」の分析で判明しており、この点の強化も取組で推進することができる。

(7) 大学支援フォーラム (PEAKS)

大学支援フォーラム (PEAKS) には、本学も全体会合メンバーやワーキンググループメンバーとして参画しているところであり、大学の当事者がきちんと発言すること、好事例や障害となっている点を共有することで、政策側に“打ち込んで行く”ことも重要であるとする。財務の見える化を進める中での会計基準の課題やオープンイノベーションを推進する中で、国立大学法人として足かせとなっている点等、本事業での取組を横展開することで、より効果的な国立大学法人経営を推進していくものとなる。

(8) 国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議

本年2月14日から文部科学省で開始された「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」は、第4期中期計画を見据えての活発な議論が行われており、本学も注視している。その中で国内外の多くのステークホルダーと積極的に関わり合うプロセス (エンゲージメント) で、価値創出の最大化を図り、拡張した機能による活動が新たな投資を呼び込み、成長し続ける戦略的な大学経営モデル (エンゲージメント型の経営体) への転換等が求められている。前述のとおり、本学ではSDGsを柱としたエンゲージメントを形成し、今回の事業でもそのエンゲージメントを利活用した外部資金獲得増の施策を実施する。また (プレゼン資料でも提示しているが) 損益均衡会計ではなく、民間と同じ損益会計での「財務の見える化」を進める中で、会計制度や会計基準の在り方についても議論している。これらの取組を他大学にも横展開することで戦略的経営の実現への加速にもなる。

最後に、本学は本事業が「何でも自由に使えるお金」とは考えていない。本事業に採択された際には「ミッション」があると認識し、かつ、それを果たす義務があると考えている。前述の国の政策や戦略、取組を十分に理解し、それに呼応するものであるとも考えている。

また、本年7月16日に開催された総合科学技術・イノベーション会議 (第50回) においては、「10兆円基金」の話題が出ていたと承知しているが、その基金からの資金活用についても「ミッションベース」のものになると認識している。与えられたミッションを果たすためには、大学経営として損益ベースでの財務体質の健全化、外部資金獲得の強化、そして既存に捉われない国立大学法人としての新規事業への挑戦等であるとする。

本事業で示した取組において、これらを着実に進め、来る第4期中期計画において、真の大学経営の実現と国やステークホルダーからのミッションを遂行できる体制とする所存である。