

令和3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

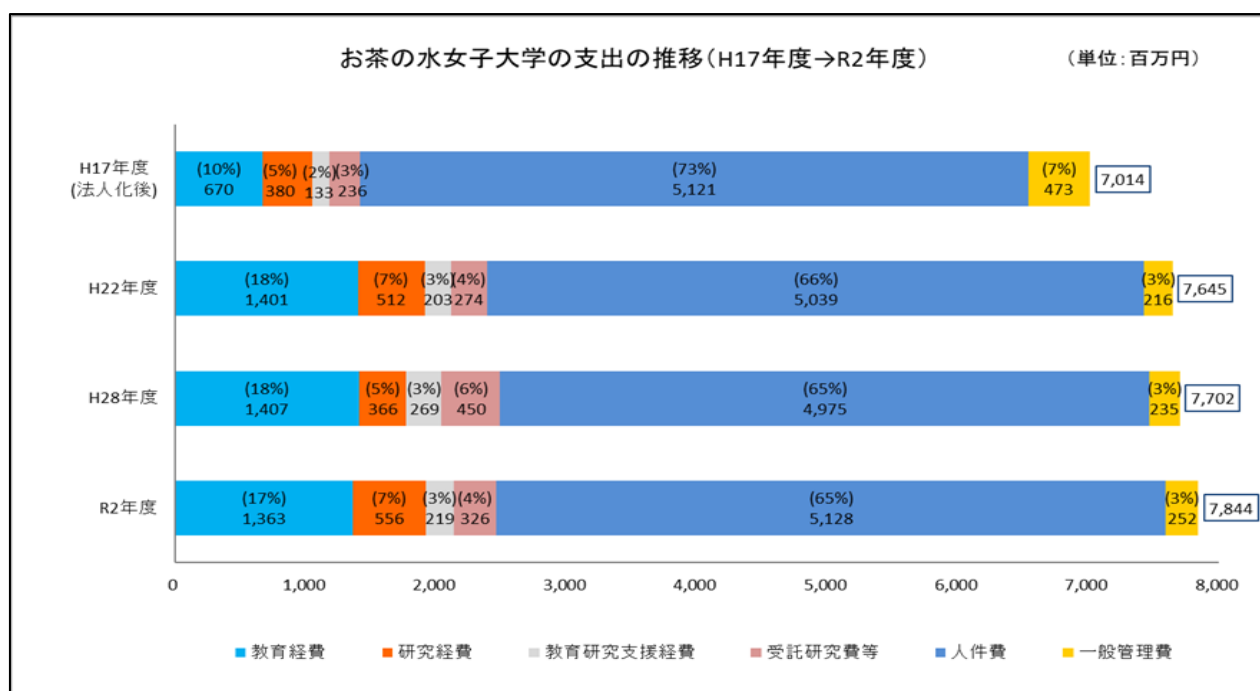
法人番号：3 0

法人名：国立大学法人お茶の水女子大学

大学名：お茶の水女子大学

(1) 法人化以降の大学の支出の推移

【支出】



本学は法人化以降、本学が果たすべき役割を再確認して『学ぶ意欲のある全ての女性にとって、真摯な夢の実現の場として存在する』とのミッションを掲げた。そのミッションを継続し発展させていくため、学長のリーダーシップのもとで附属学校から大学までを含めた全学的かつ戦略的な観点に立った「オールお茶の水」体制を構築した。その体制のもと、ガバナンス改革・教育改革・研究改革の推進による取組の高度化を進め、学内外のリソースを有効に活用しつつ、質の高い教育研究を目指した投資を行ってきた。

平成17年度と令和2年度を比較した場合、経費別支出増減額は以下のとおり。

教 育 経 費	:	6億9千3百万円	増
研 究 経 費	:	1億7千6百万円	増
教育研究支援経費	:	8千6百万円	増
受 託 研 究 費 等	:	9千0百万円	増
人 件 費	:	7百万円	増
一 般 管 理 費	:	▲2億2千1百万円	減

【支出増減の理由と分析】

○教育経費

法人化から平成22年度まで大きく上昇し、その後、横ばいとなっている。これは、第1期中期計画の中に重点的に行った以下の3つの取組が大きく影響している。

①安全・安心なサステイナブルキャンパスの形成

教育関連施設・設備の充実を図るため、授業料等による自己収入を財源として、学生が使用する多くの固定資産を取得した。これにより減価償却費及び修繕費が継続して約1.7億円上昇している。また、施設設備を充実させるため、消耗品・備品の購入も増加し、約1.4億円上昇した。

②教務系システム及び専門家の活用

学生の利便性、教職員の業務の効率化を図るため、紙媒体での申請を原則廃止し、WEB申請に切り替えるなど教務系システムの積極的活用を推し進めた。また、キャリア相談窓口を充実させるため、外部から専門家を招くなど学生サービスの向上に努めた。その結果、報酬・委託・手数料が約2.3億円上昇した。

③奨学金制度の充実

法人化以降、意欲のある学生が経済的理由により修学を断念することがないように、授業料免除や大学独自の奨学金を設けることとした。それにより免除対象者が増え、奨学費が約0.7億円上昇した。

○研究経費

年度毎で多少の増減はあるものの法人化当初からほぼ横ばいとなっている。平成29年度より外部資金獲得を促すため、基礎額の配分を減らし、外部資金獲得によるインセンティブ配分を増やした結果、授業料収入を財源とした教員個人の基礎的な研究費は減少した。一方、運営費交付金による研究目的のプロジェクト予算を概算要求により獲得しているため、減少分を補う形となっている。

○教育研究支援経費

若干の増加傾向である。主な要因としては、電子ジャーナルの費用が高騰していることが挙げられるが、教育研究環境を維持する必要性から支出せざるを得ず、これに伴って経費が上昇している。平成28年度に一時的に増加しているが、これは老朽化した附属図書館の増改築により修繕費が大きく増加した結果であり、通常、2億円前後で推移している。

○受託研究費等

大型プロジェクトの受入・終了によりばらつきはあるものの、受入活動に積極的に取り組んでいることから、全体としては増加傾向にある。特に民間企業との共同研究費が増加している。また、本学では研究目的だけでなく、認定こども園の運営や出前授業といった地方公共団体と一体となって実施する事業にも長期的視野で取り組んでいるため、毎年度3億円を超える支出となっている。

○人件費

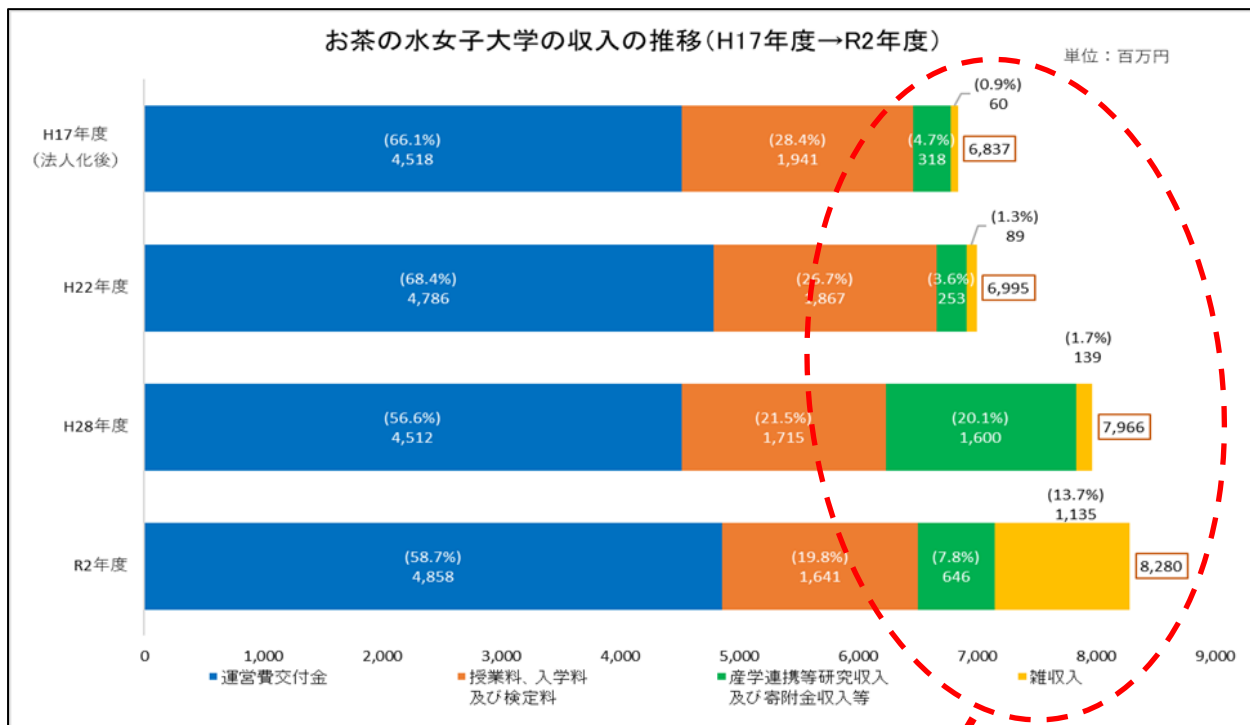
学長のリーダーシップにより、教職員の人員体制を見直し、適正な人件費管理・調整を実施している。特に平成28年度より退職者の後任補充を行う場合、他大学等で実績を積んだ教員ではなく、将来性豊かな若手研究者の採用を積極的に推し進め、高齢化している年齢構成の是正にも努めている。毎年度行われる人事院勧告を参考にしている給与の改定は、ベースアップには応じてはいるものの、地域手当引き上げについては抑制を行っている。令和2年度は退職金が多かったため増加しているが、こうした特殊要因を除けば法人化当初より約2.6億円の減少となっている。

○一般管理費

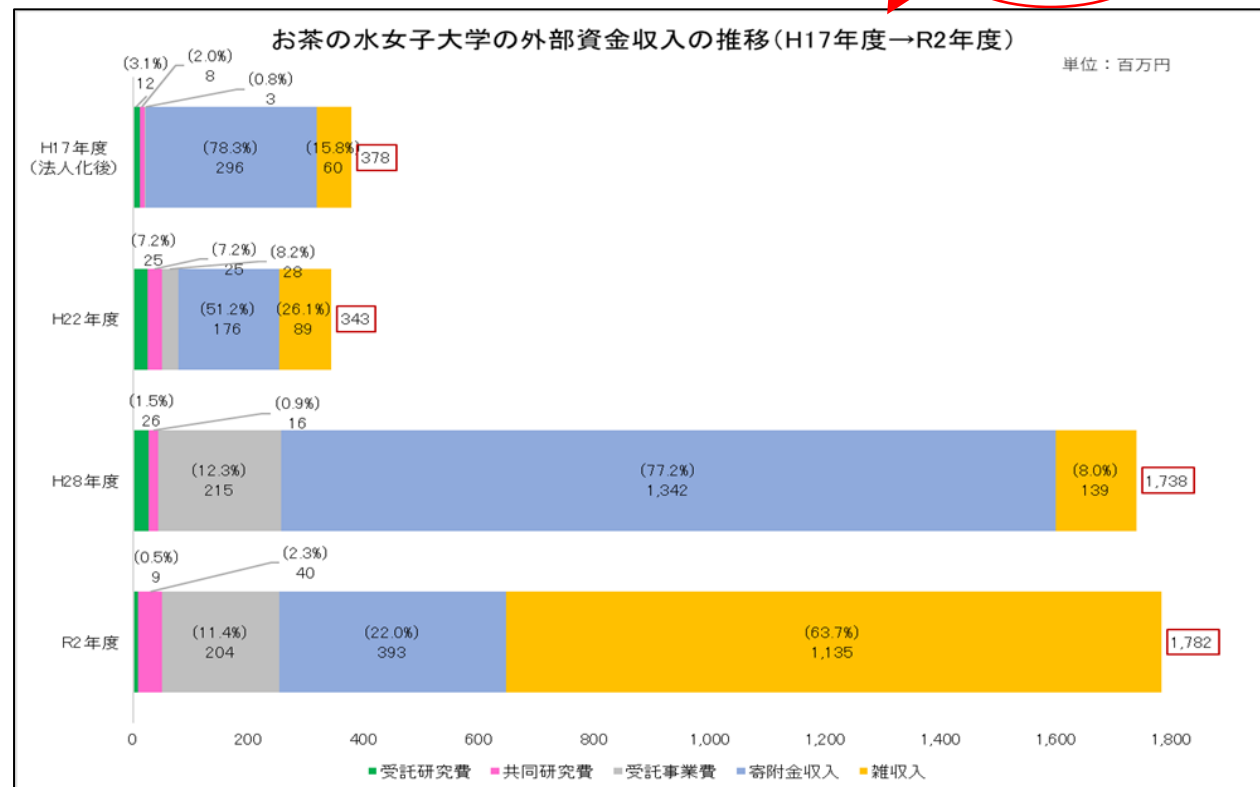
他大学との共同調達や一般競争入札の推進による調達コストの削減を行った。また、会議資料の電子化やメール会議等を実施し、ペーパーレス化を推し進めた。そのほか、教職員に対して、全学メール、張り紙や校内放送を通じて、水道光熱費削減のための啓発活動を徹底的に行った。こうした取組により、管理費抑制に努めた結果、法人化当初より約2.2億円の減少となった。

(2) 法人化以降の大学の収入の推移

【収入】



【外部資金収入】



※平成28年度の寄附金収入には国際交流留学生プラザ建設のための大口寄附金10億円が含まれている。

※令和2年度の雑収入には定期借地権設定契約に係る前受金収入10億円が含まれている。

○運営費交付金

法人化当初からほぼ横ばいに推移している。これは、退職手当などの特殊要因を除く使途が限定されていない基礎的な運営費交付金については、効率化係数等により、法人化当初に比べて減額となっているが、一方で、本学の教育・研究目的のプロジェクトが高く評価されており、概算要求により獲得した運営費交付金が増加傾向にあり、減少分を補うことができているためである。しかしながら、国の財政事情は極めて厳しく、大学に交付される基盤的な運営費交付金は減少しており、依然として厳しい状況が続いている。

○授業料、入学料及び検定料

減少傾向にある。社会的な情勢を背景に大学院、特に博士後期課程への進学志望者数が減少しており、これに伴い、授業料・入学料収入が減少している。また、学部定員管理の厳格化による定員超過相当額の授業料収入の減少や授業料免除対象者を増やしたことも減少要因となっている。法人化当初に比べると、令和2年度には約3億円（平成17年度比で約15%）の減少となっている。

○産学連携等研究収入（受託研究、共同研究、受託事業）

増加傾向にある。特に、共同研究の受入れ増加への取組が大きな成果を挙げており、近年、大幅に増加している。民間企業との共同研究や寄附講座の設置のほか、女性活躍促進のためのプラットフォームを構築し、連携講座を複数の民間企業と共同設置するなど、多様な取組を行っており、金額ベースでは、法人化当初に比べ、令和2年度には約2億円（平成17年度比で約1,028%）の増加となっている。

○寄附金収入

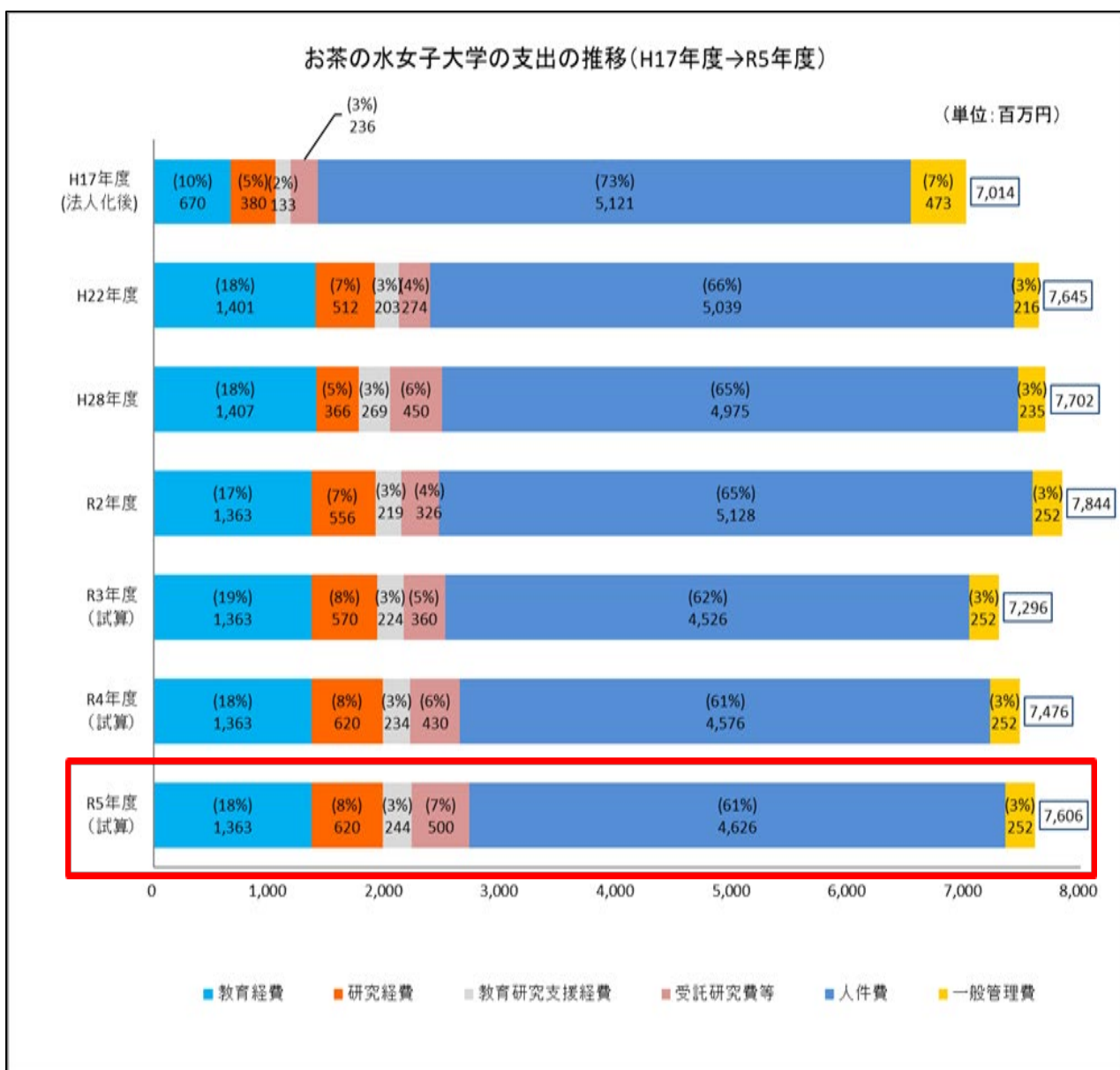
増加傾向にある。安定的な収入とするために、附属幼稚園から大学までの5つの同窓会の協力を仰ぎ、卒業生をはじめとする個人からの寄附に力を入れている。大手企業の役員経験者を学長特別顧問に任命し、また、ファンドレイジングを担当する学長特命補佐を雇用して、その助言や人脈を活用した寄附の導入や、様々な募金活動も展開している。特に、平成27年度創立140周年を記念して、①グローバルに活躍する女性リーダー育成のための修学支援、②社会貢献拠点の整備とグローバルな学びの場としての施設整備、③地域や産学官との共同研究等の促進・学び直しなどの社会人教育の推進、という3つの趣旨を掲げた「未来開拓基金」を創設して、同窓会を中心に賛同を呼び掛け、多くの方々からご芳志をお寄せいただけたことは大きな収穫である。平成28年度には、寄附金合計額は10億円以上となり、また、遺贈による寄附金収入も増えている。寄附金合計額は、令和2年度には約3.9億円となり、これは法人化当初比で約1億円（平成17年度比で約32.6%）の増加である。

○雑収入

増加傾向にある。財産貸付料収入を増加させるために、大学施設の年間貸付・一時貸付を積極的に進めていることが主な要因である。令和元年度においては、新たなシンボルとして建設した「国際交流留学生プラザ」に併設のカフェテリアや宿泊施設等の利用を促進したことによる貸出収入獲得、大学食堂や一部教室に対するネーミングライツの導入、小学校募集要項の有料化などを行った。令和2年度は大山学生寮（板橋区）について定期借地権設定契約を結び、その契約料の前受金として10億円の収入があった。こうしたことから、法人化当初に比べると約10億7千万円（平成17年度比で約1,799%）の増加となっている。

(3) 今後の支出と収入の在り方

【支出】



○教育経費

これまでと同様の教育水準を保つためにも、令和2年度と同一金額とすることとした。

令和3年度：1,363百万円

令和4年度：1,363百万円

令和5年度：1,363百万円

○研究経費

令和3～5年度については、理学部建物移転・改修事業が実施されることに伴い、研究環境を充実させる必要性があることから、増額した以下の金額を計上することとした。

令和3年度：570百万円

令和4年度：620百万円

令和5年度：620百万円

○教育研究支援経費

電子ジャーナル費用の高騰やリモートアクセスの環境整備などにより年々増加傾向にあり、1千万円増加する年度もあることから、令和5年度までも同様の金額規模で増加する見込みとした。

令和3年度：224百万円
令和4年度：234百万円
令和5年度：244百万円

○受託研究費等

令和2年度は新型コロナウイルス感染症等の影響により、企業の先行きが見えないことから、共同研究費の受入額が減少する見込みであったが、ほぼ横ばいであった。近年増加傾向にあったことから令和3年度から回復すると予想し、以下のように試算した。

令和3年度：360百万円
令和4年度：430百万円
令和5年度：500百万円

○人件費

令和2年度末に多数の教授クラスの定年退職者が発生し、後任補充は若手教員を採用していることから、以下の減額した金額を計上することとした。

令和3年度：4,526百万円
令和4年度：4,576百万円
令和5年度：4,626百万円

○一般管理費

これまでと同様に経費削減に努めるが、下げ止まり傾向にあることから、令和2年度と同一水準で試算した。

令和3年度：252百万円
令和4年度：252百万円
令和5年度：252百万円

○今後3年間で必要となるコスト

令和2年度の費用額：7,244百万円（退職金等一時的要因の費用を除く。）
令和3年度の試算額：7,296百万円（対令和2年度増減額：52百万円）
令和4年度の試算額：7,476百万円（対令和2年度増減額：232百万円）
令和5年度の試算額：7,606百万円（対令和2年度増減額：362百万円）

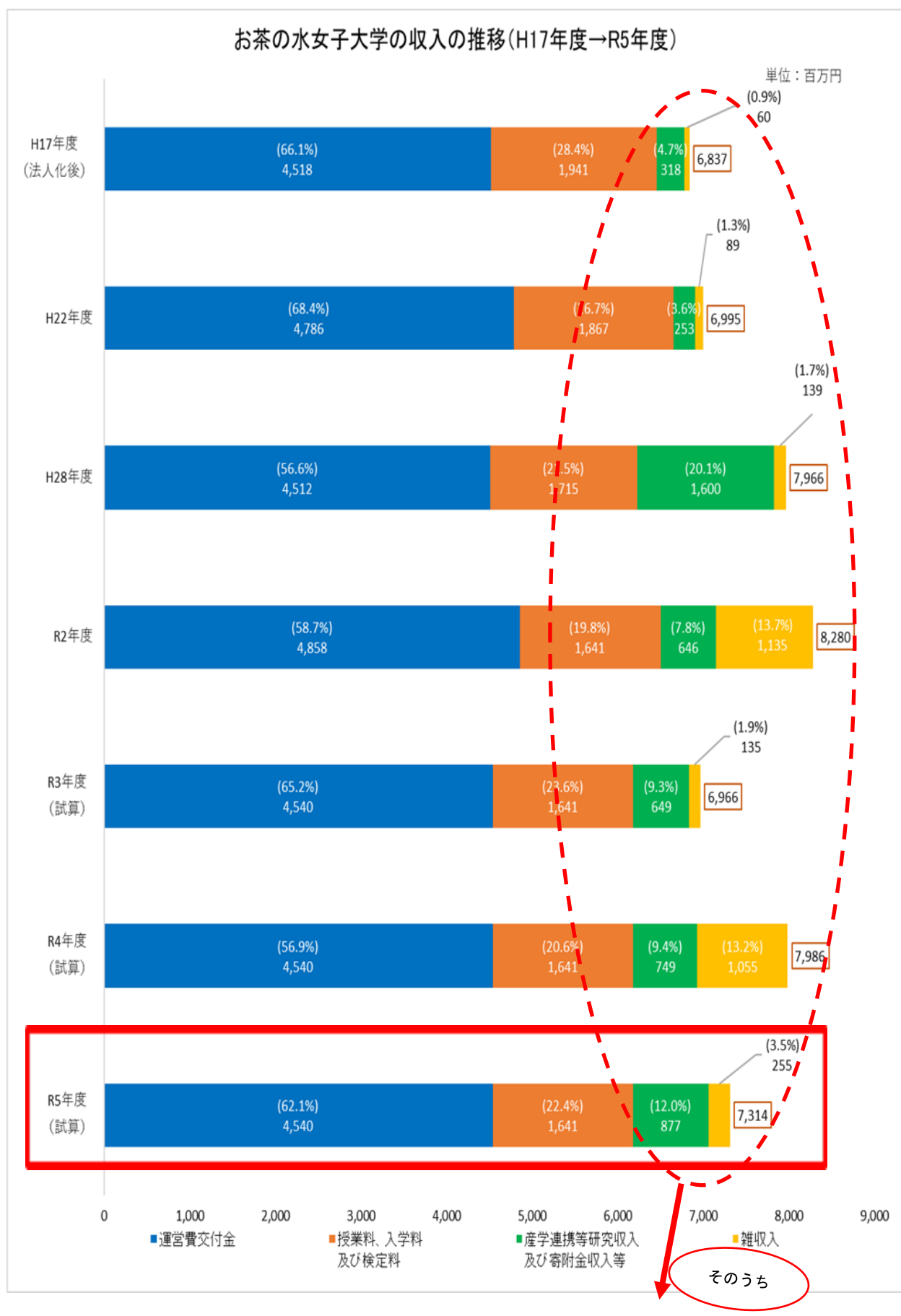
令和3～5年度の合計：22,378百万円（対令和2年度増減額累計：646百万円）

上記の支出に対応するための収入を確保する必要がある。

なお、今般の世界的な新型コロナウイルス感染拡大により、本学においても収入・支出両面に及ぼす影響は大きいことが予想される。特に世界経済等の先行きが不透明であることから、民間企業からの産学連携収入は一時的に大きく落ち込むことが想定されるが、本学では寄附金募集活動や資産の有効利用による増収に向けた計画を進めており、これらの活動を更に推進することによって、より強固な経営基盤の形成が見込まれる。

令和3年度から令和5年度の収入見込みは以下のとおり。

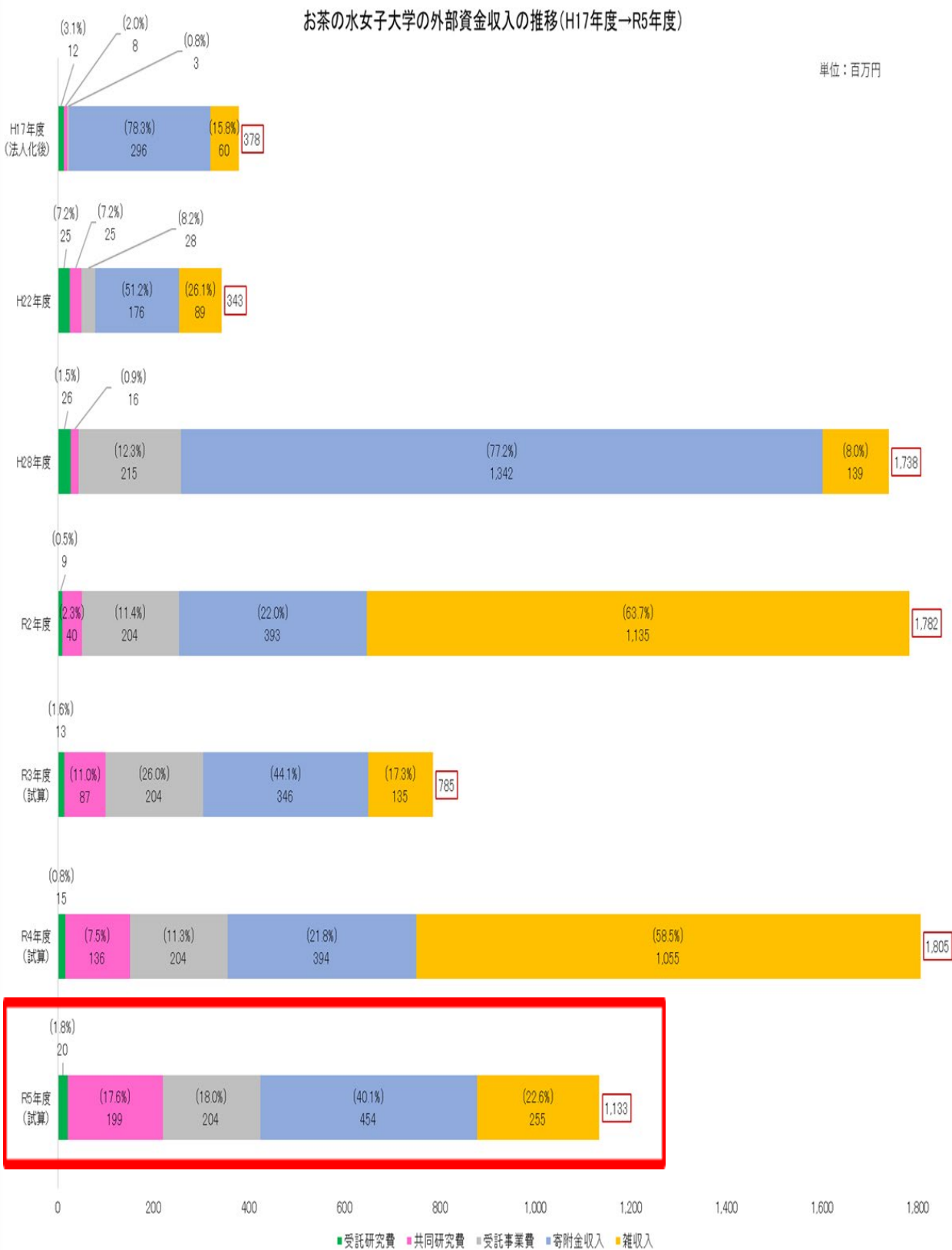
【収入】



【外部資金収入】

お茶の水女子大学の外部資金収入の推移(H17年度→R5年度)

単位：百万円



※平成28年度の寄附金収入には例外的な大口寄附金10億円が含まれている。※3頁(2)参照
 ※令和2年度の雑収入には例外的な土地定期借地料の前受金10億円が含まれている。
 ※令和4年度の雑収入には例外的な土地売却収入9億円が含まれている。

○運営費交付金

本学では、(2)の「法人化以降の大学の収入の推移」に記載したとおり、概算要求事項の教育・研究目的のプロジェクトが高く評価されており、法人化以降、交付金全体としては同水準を維持してきている。また、近年導入された「成果を中心とする実績状況に基づく評価」においても高い評価を受けている。国の財政事情に鑑みて厳しい状況は続くが、今後も改革を継続・加速していくことから、運営費交付金については同程度の水準を維持できるものと見込んでいる。

○授業料、入学料及び検定料

授業料をはじめとする学生納付金収入は、収入全体に占める割合が大きいことから、安定的な確保に努める必要があり、WEB出願や新たな入試の導入など、多様な取組を進めているところではあるが、減少傾向となっている。また、未来を担う女性人材育成のために授業料等は値上げせずに据え置きにすることとしており、そのため、令和5年度までの見込みとしては傾向を踏まえて減少としている。

○雑収入

増加傾向にあることは(2)で述べたとおりだが、令和3年度以降は、現在までの取組に加えて更なる計画を立て、安定的な収入増を図っている。

- ・板橋区の学生宿舍跡地について、定期借地権の活用による長期間に亘る安定的な収入増。
- ・以前同窓会関係者からご寄附いただき、大学の資産となっている土地の一部を令和4年度に売却先に譲渡することで収入を確保。など ※詳細は(5)取組6で後述。

○産学連携等研究収入(受託研究、共同研究、受託事業)

新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度の産学連携収入は大きく減少する見込みであったが、それほど落ち込まなかったことから、今後の状況により回復時期は変動するが、本学の民間企業からの共同研究受け入れは、数年前からの積極的な経済界への働きかけが功を奏して、大幅な増加傾向にあるため、令和5年度には令和2年度の水準を大きく上回ることが期待される。

○寄附金収入

令和3年度以降は、過去数年における個人からの大口寄附や遺贈を除いた獲得額を基本として見込みを立てるが、今後も同様の大口寄附を受けられるよう、積極的に寄附金収集活動を行っていく。特に、4年後に迎える創立150周年記念事業に向けては、綿密な計画を立ててプロジェクトを推進する予定であり、既に委員会を立ち上げている。

(4) 外部資金獲得額増加に向けたこれまでの成果・実績

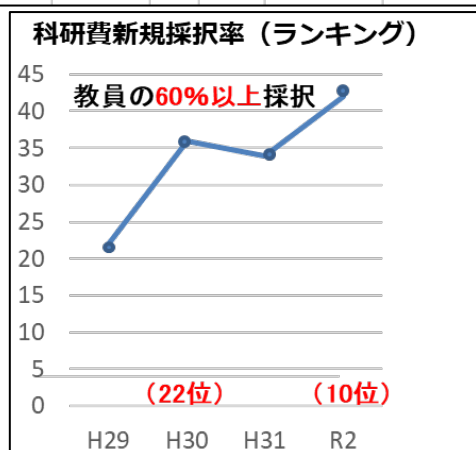
これまで行ってきた外部資金獲得増加のための取組と大学制度改革・成果

- ① 科研費申請書の徹底的チェック
→ 科研費新規採択率の上昇
- ② 民間企業との契約の透明性と迅速化
→ 寄附講座、奨学金などの増加
- ③ 外部資金獲得研究者に対するインセンティブの付与
→ 優秀な研究者のモチベーションアップ
- ④ 学術指導制度の導入
→ 研究者の知的財産保護、共同研究への導入
- ⑤ クロスアポイントメント教員の増加
→ 共同研究の増加による研究の質向上
- ⑥ URA制度の確立とURA人材の増加
→ 研究者のサポート
- ⑦ 昇任人事と給与改革(若手教員)
→ 若手教員の給与システム変更による教授昇任の早期化に伴う優秀な研究者確保
- ⑧ (本年度予定) 外部資金獲得研究者に対するバイアウト制度の設定
→ 優秀な研究者の研究以外の業務の軽減

(4)-1. 科学研究費補助金などの研究者の競争的資金獲得増加等に向けた取組・成果

本学では、法人化を機に、外部資金獲得による研究力の維持・強化を全学的・積極的に促進するため、研究実績等（外部資金獲得金額・件数、科研費申請数等）に応じた基礎的な研究費（教員研究費）の重点配分（インセンティブ加算）や、科研費獲得のための学外専門家を招いての研修の実施などを長年に亘って進めて来たが、更に抜本的な競争的研究資金の獲得や、社会連携のシステム構築改革を行うため、平成29年4月より、東京医科歯科大学で8年間研究担当理事、産学連携機構長の職にあった人材を学外理事（現理事・総括副学長〔総務・評価・研究・大学改革担当〕）として招聘した。当該理事は前職において、医療系産学連携ネットワーク協議会（medU-net）を立ち上げ、理事長として医学系の産学連携を構築するとともに、医学系のURAの礎を作った人材である。本学に就任後、当該理事は、科研費、競争的資金に関して、全教員に対するFDを開催するとともに、個別での申請書類の書き方のレクチャー、提出された申請書の内容の吟味や添削などのきめ細かい支援を行うことで、教員の研究費獲得に対する意識の醸成を行い、令和2年度においては、科研費新規採択率41.7%、全国10位、また令和3年度においても40%以上の新規採択率に至っている。その結果、科研費を得ている教員比率は、全教員の約6割になっている。更に学長のリーダーシップのもと、徹底した大学改革プランを作成、第3期中期計画期間における、研究、教育、グローバル、大学管理運営に対する評価は、第2期中期計画期間に比較し顕著な上昇が認められた（第3期中期計画の達成状況に関する評価で最高ランクのIVを獲得）。最も強調すべきは、令和2年度の機能強化事業のKPI指標により、国立大学法人の重点支援3類型において、本学が所属する類型2で1位の評価を得ることができた。また、民間を含む外部資金獲得増加を目的として、間接経費が200万円を超える大型共同研究を獲得した教員に対しては、インセンティブとして、間接経費の20%相当額を研究費として支援・再配分する制度の構築・運用を行った。また、研究者の知識、アイデアの知的財産保護及び資金化に伴う共同研究への導入・運用をはかる目的で、学術指導制度を導入した。組織的な改編としては、令和元年度に、URAの雇用拡大に伴い、「リエゾン・URAセンター」を設置した。また令和2年度に、研究と産学連携を関連させるために、「研究協力課」を「研究・産学連携課」に改編した。また、本年度から優秀な研究者が研究に専念できるように研究費バイアウトの導入のための制度作りなどを行っている。

重点支援の評価結果（KPI評価）						
（3つの重点支援の枠組みのうち、②専門分野等において、本学を含む15大学を横並びで評価）						
R2年度評価結果						
○配分表						
順位	配分率	「3つの重点支援の枠組み」による配分基礎額（評価対象経費）の算定結果				
1位	105.0%	単位：千円				
2位～4位	102.5%	評価項目	法人の平均点	順位	配分率	配分基礎額
5位～8位	100.0%	令和元年度の実績を踏まえた進捗状況	7.87	1位	105%	75,505
9位～11位	97.5%	※戦略毎の配分（金額の提示）は行われず、機能強化全体への金額の提示。				
12位～15位	95.0%	※配分基礎額は文部科学省の算定式による。				
		R1年度は7.07点		R1年度は5位		



(4)-2. 戦略的研究開発の推進/総合開発技術・イノベーション会議のプログラムへの関与と支援

SIP、PRISM、ムーンショットなど総合科学技術・イノベーション会議の政策に関し、本学執行部が積極的に関与することにより、対象となるテーマ、教員への働きかけ及び支援を行っている。

SIP

本学前学長 室伏 きみ子

「SIP制度評価WGメンバー」としてSIP制度中間評価結果報告書取り纏め

本学卒業生 広瀬 咲子

(国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構生物機能利用研究部門遺伝子利用基盤研究領域主席研究員) SIP「新たな育種体系の確立：ゲノム編集技術開発」研究代表者による本学ホームページへの寄稿

SIP-PRISM

戸次 大介「医療テキスト構造化のための言語・知識処理基盤の構築」

平成30年度：12,500千円、令和元年度：12,800千円、令和2年度：10,000千円

支援：外部資金によるインセンティブの付与

優秀な研究支援者の雇用

教員の給与システム変更による教授昇任の早期化に伴う優秀な研究者確保

ムーンショット

由良 敬「地球規模の食料問題の解決と人類の宇宙進出に向けた昆虫が支える循環型食料生産システムの開発」のプロジェクトマネージャー

(本学分)

令和2年度：7,692千円、令和3年度：106,570千円、令和4年度：52,566千円

令和5年度：43,795千円、令和6年度：30,477千円、5年間総額：241,100千円

支援：採択にかかわる指導

外部資金によるインセンティブの付与

ムーンショット支援室の設置

事務業務の支援

(4)-3. 新規学部、研究所の設置のための基盤センターの設置

平成31年に「文理融合AI・データサイエンスセンター」を設立して、人文系分野への競争的資金の獲得を目指し、その成果の一例として本年、JST戦略的創造研究推進事業（人と情報のエコシステム）に採択され、初年度1,500万円の大型競争的資金の獲得に至っている。また、文理融合データサイエンスの授業が行われるようになったことを契機として、この授業に関連する寄附教育講座が複数開設された（日鉄ソリューションズ（株）、アバナード（株））。

(4)-4. 複数企業による社会連携講座の設立

本学のミッションの一つである、男女共同参画、ダイバーシティ・インクルージョンの実現のため、研究・イノベーション担当理事、社会学協奏担当副学長が会社訪問し、複数企業による社会連携講座（女性活躍促進社会連携講座）の開講を目指した。その結果、20社余りの賛同を得て、1社あたり、年間30万円×3年間の外部資金を獲得した。平成31年4月より大学院生等約40人が履修登録し、各社人事課、ダイバーシティ／男女共同参画課の担当社員とともに大学院授業が開講されている。参加企業は3年で入れ替える計画であるが、新規参入企業も増えている。

(4)-5. 共同研究の間接経費 30% への見直し・変更

本学は、間接経費を大学本部で一括管理している。民間企業との共同研究の増加は、共同研究を行う教員のエフォートや事務管理業務の増加を伴うことから、近年の増加傾向を受けて、間接経費の見直しを行うこととした。その結果、令和元年に、アワーレートの導入、適正な管理経費の算出などにより、共同研究・受託研究などの間接経費を一律 30%に引き上げることを決定し、令和元年は承諾した企業に対して適用し、令和2年4月1日からは、すべての新規契約に適用した。

(4)-6. 「研究・産学連携本部」と「リエゾン・URAセンター」の設置

既存の知的財産部門を統合し、産学連携体制を整備して、学長直属の組織としての「研究・産学連携本部」を令和元年度に設置し、その中に産学連携による教育・研究プロジェクトや研究費獲得の推進、知的財産の管理・活用・保護及び調査を行うための「リエゾン・URAセンター」を新設して、産学連携により生み出される知的財産に関する適切な活用や管理等を担当する人材を配置した。今後、本学の知財を十分に活用して、収入の拡大を図って行く事を計画している。

(4)-7. 寄附金増加に対する取組

本学は、令和7年に創立150周年を迎える伝統のある大学であり、これまでも多くの著名な研究者、教育者、企業人を輩出している。大正13年に開校された桜蔭学園も本学同窓会社団法人桜蔭会の創立による。また、認定こども園、ナーサリー、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、大学、大学院を一つのキャンパス内に有することより、附属学校と大学との関係も良好である。そのことより、本学にとっての卒業生には附属学校卒業生も含まれ、お茶の水女子大学を応援してくれる学外の方々への寄附の呼びかけに関しても、協力が得られている。その結果として、小規模大学である本学ではあるが、前例のない顕著な実績として、多数の方々からの多額の寄附金が集まっている。これらの寄附金を活用して、平成30年度末には、本学の新たなシンボルともなる「国際交流留学生プラザ」（事業総額 約14億8千万円）を新設することができた。更に、新型コロナウイルス感染拡大に伴って修学に困難をきたした学生たちへの支援の呼びかけに対して、5,000万円近くの寄附が集まり、令和2年、令和3年と返還義務のない奨学金の授与を行うとともに、大学同窓会独自の支援を行い、新型コロナによる経済的困窮が原因で大学、大学院を退学した学生はいない状態が続いている。また、遺贈、寄附金を原資として、令和3年に第1期の理学部1号館改修移転が無事完了した。その他、正門・門扉の復元、幼児の遊び場としての中庭の整備、図書館の増設に伴う学修環境の整備、キャンパスのバリアフリー化、附属高等学校の改修に当たってのIT機能の高度化などにも活用された。ホームページ上に「遺贈・相続財産によるご寄附ページ」を設け、寄附システムの簡易化を紹介したことも、寄附金収入の増大に繋がった。

寄附金受入額

(単位：百万円)

年度	大学基金等	遺贈	附属学校	寄附講座等	その他	合計
平成 28 年度	1041.6	0	119.2	52.0	129.6	1,342.4
平成 29 年度	93.1	218.6	101.1	52.0	126.9	591.7
平成 30 年度	188.6	2.1	144.9	43.7	70.4	449.7
令和元年度	14.6	599.6	110.7	28.8	82.9	836.6
令和 2 年度	59.6	100.0	110.2	23.8	99.0	392.6
令和 3 年度 (7 月現在)	1.4	24.0	14.1	7.2	6.5	53.2

(4)-8. 学内資産の有効活用

現有資産のうち、老朽化が著しい大山学生寮（板橋区）を安心・安全のために学内に移転させることを検討し、平成27年度から、文部科学省や財務省等と、土地の有効活用を行うための相談を続けてきた。社会情勢の変化もあって、定期借地に関する法律の規制が緩やかになり、国立大学法人法第34条の2にかかる土地活用案件として、令和2年3月に文部科学大臣認可を受けることができ、大山学生寮跡地の75年定期借地権の入札を行った。令和2年度に10億円の前払い、その後、令和5年度より75年間に亘って、1年当たり約1.2億円以上の収入が得られることとなった（総額102億円で落札済み）。

また、以前に同窓会関係者からご寄附いただいた土地に関して、その利用頻度に鑑み、売却を検討・計画した。その結果、令和3年5月に売却先との間で仮契約が締結され、本契約後の令和4年度に9億円の収入が得られることが決定している。

なお、これらの資産の活用に当たって、担当理事・副学長や施設課・財務課職員の努力はもとより、検討段階や実際の交渉などにおいて、大きな企業の経営経験を持つ学長特別顧問や、「オールお茶の水」のもとで構築された同窓生の協力が、大きな力となっている。

令和3年度からの学内施設に対するスペースチャージの設定のために、施設の稼働率などの調査を行い、現在、課金のための運用内規の制定を行っている。

(4)-9. ネーミングライツによる外部資金の獲得

大学食堂や一部の教室について、ネーミングライツを導入し、令和元年から3年間で総額820万円の収入が予定されており、今後、新規学生寮を含めて増やすことを検討している。

(4)-10. PPP 方式によるキャンパス内の新学生宿舎建設

長期間に安定した維持管理・運営等のサービスを適切な利用料金で提供できるように、民間事業者の有する事業ノウハウ・企画力等を活用して本事業を実施することとし（PPP 方式）、令和元年9月に事業者の公募を行い、積水ハウスグループと事業契約を締結した。令和4年2月に竣工、同3月より入寮を開始し、4月に開寮する予定である。

(4)-11. その他

令和2年度から、大手民間企業の現役役員を学外理事として迎え、更なる民間企業との連携強化を図った。また、更なる外部資金獲得のため、産学連携担当の副学長ポストを新設した。

(5) 今後の民間資金獲得額増加に向けた具体的な計画

本学の経営基盤強化の考え方の基本は、日本の社会における本学の存在意義である ①長い歴史と実績に基づき卓越した女性リーダーを輩出し続けること、②ジェンダー研究や女性の働き方改革などへの提言等を通じて、真の男女共同参画社会の実現に向けて貢献すること、を見据えて、それを実現するための基盤を、民間企業、関係機関とともに構築することにある。民間資金を獲得することは、単に本学の経営基盤の強化に役立てるだけでなく、民間企業とともに、人材育成、社会貢献を実践していくことに役立てることを特徴としている。このことは、本学のような外部資金の獲得施策によって、民間企業からの資金獲得が難しいと考えられている人文科学系大学においても、経営基盤強化ができるという一つのモデルを提示することにもなると考えており、人文科学系を有する大学における経営基盤強化に役立つことができれば幸甚である。

第4期中期目標期間（令和4年度～令和9年度）

ミッション：世界の人々と協働し、生涯にわたりより良い未来の創造に向けた変革を起こすグローバル女性リーダーの育成

ビジョン：1) 人材育成と特色ある教育・研究等の情報発信により、持続可能な社会への変革を推進する大学としての存在を明確化する
2) 社会とより密接に連携した先進的教育・先端研究を推進することで、グローバル女性リーダーの輩出、女性活躍の環境づくりに貢献する

このミッション、ビジョンを達成するためには、持続可能な大学経営を可能とするガバナンス改革、人事・給与・働き方改革を行う必要がある。

外部資金の獲得に関しては、本年4月より就任した新学長の強いリーダーシップのもと、理事・副学長で構成される学長戦略機構会議で全体的な戦略を立て、飛躍的な民間資金獲得を目指し、戦略に基づく教員人事計画、研究者支援、事務体制の抜本的改革、広報改革などを行う。具体的な研究者支援としては、URAの増員、育児期間中でも研究の継続的遂行が可能となる研究補助人員制度の拡大等を行う。また、社会が大学に要求すること、もしくは本学に期待することなどの分析に基づき、新たな学部の新設、新たな研究所の設立、プロジェクトの新設など、企業との協働に適切かつ必須なテーマ設定を行っている。

飛躍的な民間資金獲得の戦略構築・運営組織の役割として、民間企業の動向情報を収集、分析して、受動的産学連携から能動的産学連携への移行を図る必要がある。そこで、令和3年度より民間企業の代表取締役社長（現職）を新領域開拓担当非常勤理事として採用した。今後、本経費により学長直属の組織として、「大学運営基金獲得推進本部」を新設し、総括副学長を本部長として、新たに雇用する統括マネージャー（民間企業経験者）を中心とした戦略を立案するとともに、民間資金獲得額増加のための部門と、同窓会担当副学長を中心とした本学卒業生からの寄附金増加のための部門をつくる。諮問委員としては、経営協議会メンバーで企業関連の委員（6人）に前

者に関する助言を、大学関連の委員（4人）には後者に関する意見を定期的にいただく。また、必要に応じて、多くの企業との間に太いパイプを有するコンサルティング経験者を複数人雇用する。

取組 1. 間接経費率の引き上げとURA人件費の外部資金による雇用

（責任者：総務・評価・研究・大学改革担当理事）

産学連携体制推進を目的とした環境整備のため、学長の直下に組織する研究・産学連携本部に「リエゾン・URAセンター」を令和元年度に設置して、既存の知的財産部門を統合した。センターには知的財産分野を得意とするURAも配置している。

共同研究における費用負担の在り方の検討を行い、過去複数年の損益計算書の情報を用いた比較・分析を行うことで、令和2年度から間接経費の率を直接経費の10%から30%に引き上げることとした。具体的には、リエゾンURAセンターによる契約業務支援、知的財産支援及び研究者の共同研究に費やした時間に対する報酬（タイムチャージ）などのコスト割合を算出して必要な間接経費率を30%に設定した。これまで共同研究を行ってきた民間企業に対して、間接経費を令和2年4月より30%にすること、及びその根拠に関し説明を行い、多くの企業から承諾を得ることができた。令和2年度には共同研究、受託研究の間接経費を一律30%にすることを示し、実際の運用を開始した。

（令和3年度）

共同研究、受託研究の間接経費を一律30%で運用している。この収入の一部は、URAの人件費に充当している。

（令和4年度、令和5年度）

URAによる知的財産管理のための費用を上積みさせ、知的財産が関与する場合は35%、それ以外は30%にする。その結果、目標値は32%に設定した。

組織的な改編としては、令和元年度に、URAの雇用拡大に伴い、「リエゾン・URAセンター」を設置した。また令和2年度に、研究と産学連携を関連させるために、「研究協力課」を「研究・産学連携課」に改編した。また、本年度から優秀な研究者が研究に専念できるように研究費パイプアウトの導入のための制度作りなどを行っている。

URA人数の変動

年度	人数（常勤職員）
平成30年度	1人（0人）
令和元年度	1人（1人）
令和2年度	2人（1人）
令和3年度（7月21日現在）	5人（2人）
令和4年度	7人（4人）
令和5年度	8人（5人）

共同研究間接経費率の変移（実績値と目標値）

年度	間接経費%
平成30年度	10.0
令和元年度	10.0
令和2年度	27.0
令和3年度（7月21日現在）	27.6
令和4年度	32.0
令和5年度	32.0

受託研究間接経費率の変移（実績値と目標値）

年度	間接経費%
平成30年度	13.7
令和元年度	30.0
令和2年度	30.0
令和3年度（7月21日現在）	30.0
令和4年度	30.5
令和5年度	31.0

共同研究＋受託研究受入額〔民間のみ〕（実績値と目標値）

年度	件数	総額 (万円)	間接経費率 (%)	間接経費額 (万円)	間接経費 ／R元年度 (%)
令和元年度	45	5,995	11.7	626	—
令和2年度	38	4,423	29.9	1,019	1.63
令和3年度 (7月現在)	24	6,287	29.5	1,427	2.28
令和3年度	40	8,287	29.5	1,881	3.00
令和4年度	50	10,000	30.5	2,346	3.75
令和5年度	60	12,000	31.0	2,862	4.57

※本表は取組4、取組5の共同研究等は含まない

取組2．知的財産部門の体制強化（責任者：研究担当理事）

令和2年度に増員したリエゾン・URAセンターの専門人材の活用により、知的財産を管理・活用する機能の拡充を行う。具体的には、特許以外の知的財産（ソフトウェア、研究データ、意匠、商標、有体物、ノウハウ等）を広く利用可能な状態に掘り起こし、管理・活用することによって、本学の研究成果の社会実装や更なる産学連携のシーズ育成を図るほか、本学の社会的イメージの維持・向上や信用力の強化などにも結び付け、本学の外部資金獲得増加に資するような戦略体制を整える。その中で戦略的に知的財産活用の対策・活動を進め、特許の要否判断、権利維持判断、市場価値創出に向けた知財化戦略、交渉力強化、リスクマネジメント強化等を進める。

令和2年度の知財ライセンス総収入は23万円（特許、商標、ノウハウ、有体物による）である。前年度並みの金額であったが、大学グッズ等の商標使用が大幅に減ったのに対して、理科教育教材（ノウハウ、有体物のライセンス）が1.5倍以上に伸びた。また、新たに特許からの収入も加わった。今後も多様な知財をそれぞれ適切に扱っていくことで、着実な収入増に繋げていく。

令和2年度末時点の知財保有数は62件（内訳：特許44件、意匠4件、商標13件、品種1件）であり、新規届出件数は7件であった。平成元年度以前は例年10件から15件の新規届出があったが、昨年度はコロナ禍で従来型の産学連携が停滞したことにより共同出願が減少した。今後3年間は従来の各社の個別課題解決のための研究開発協力による産学連携から、SDGsなど、より大きな目標の元に共同実施する産学連携が増えていることにより新規届け出件数は回復する見込みである。年間15件程度を目標に取り扱いを進める。

（令和3年度）

- ・研究データ管理のポリシー検討を、全学のタスクフォースで開始する。GakuNin RDMを導入し、試用を進めつつ、適宜学内の実態調査を行うなど、実体的管理が可能になるよう学内のルール検討と合意形成を進める。

- ・ムーンショット型研究開発事業の推進に合わせて、企業を含む協力機関との共同研究などから生じる知的財産の戦略的マネジメントを進める。コンソーシアムで知財群を形成することで、代替タンパク検討分野における社会実装推進に向けた価値を構築する。

- ・意匠権のライセンス契約を締結する（1～2件）。医療機器に関しては女性向けの画像診断装置に対する工学設計をベンチャーによる製品化に活かした事例、また玩具に関しては建築技術の専門知を教育用途に応用し、木材利用による循環社会環境への考慮を加味して製品化する事例であり、いずれも大学からの研究成果の社会還元として意義が大きい。
- ・意匠権からの新たなライセンス収入を得る（医療機器 30万円/年、玩具 4万円/年見込み）。
- ・特許権のライセンス契約を締結する（1～2件）。計測技術とその装置に関する一連の技術の最初の出願からは7年以上が経つが、ようやく社会ニーズとの一致が見られつつある。研究に裏打ちされたエビデンスを元に社会的に重大な課題解決（原発廃炉処理）に貢献できる。大学発技術の丁寧な知財化と社会実装の例として契約の成立を目指す。
- ・特許権からの新たなライセンス収入を得る（計測器 50万円／年見込み、計測技術 数百万円／一括見込み）。
- ・プログラム著作物の利用許諾契約を締結する（1件）。

（令和4年度）

- ・研究データ管理ポリシー及び取扱規則を策定し、全学のデータマネジメント体制を構築する。第6期科学技術・イノベーション基本計画の「科学技術・イノベーション政策において目指す主要な数値目標」に合わせて取組を進める。
- ・ムーンショット型研究開発事業からスタートアップでの活用が効果的な知財の抽出をはかる。
- ・プログラム著作物を含むシステムとデータのライセンス交渉をし、契約を締結する（1件、IoT）。
- ・特許権のライセンス契約を締結する（1件、医療機器）。

（令和5年度）

- ・引き続き多様な知的財産をそれぞれ適切に評価し、技術的特徴の把握や市場調査をもとに個々に適した活用方法を検討し、知財ミックスを含めた活用価値の構築と利用の促進を進めていく。
- ・ムーンショット型研究開発事業から起業支援またはスタートアップへのライセンスアウトの事例を創出する。

取組 3. 「組織」対「組織」の共同教育・研究の推進

(民間企業の出資による寄附教育講座・寄附研究部門を含む)

(責任者：総務・評価・研究・大学改革担当理事)

大学と民間企業との産学連携を拡大し、本格的産学官連携を通じたオープンイノベーションを推進するためには、「組織」対「組織」の産学連携が必要となる。本学は、145年を越える伝統のもと女性リーダーの育成を行ってきたこともあり、男女共同参画、SDGs、理系女性の育成などの取組も「組織」対「組織」の産学連携で行ってきた。しかし、問題なのは、これまで人材育成に関する民間企業の考え方が、通常のもの作りの産学連携より低く見られており、民間企業内でも人材確保・育成関連の予算が事業部より極端に低いことが知られている。しかし、近年、個の能力の重要性、組織のリーダーのあり方、ダイバーシティ・インクルージョンの推進による業績の向上などのモデルケースが提示されるようになり、人材育成及び優秀な人材のリクルートを目的とした教育系寄附講座が増加している。このような状況のもと、企業への働きかけにより、令和3年度以降、多くの寄附教育講座・寄附研究部門が新設される予定である。

令和3年度に開設されている民間企業の出資による寄附教育講座・寄附研究部門 (太字 新設)

(単位：万円)

企業名	研究費 (総額)	
(株) ポピンズホールディングス	1,300	(3,900)
(公財) 三菱UFJ環境財団	300	(1,000)
日鉄ソリューションズ (株)	170	(510)
アバナード (株) (講座)	300	(900)
アバナード (株) (学生研究推進費、9月より)	500	(1,500)
民間企業15社	450	(1,350)
(一財) ホモコントリビューエンス研究所	1,000	(3,000)
(一財) LINEみらい財団	500	(1,000)
(株) ナガセ	1,000	(3,000)
(株) ブリヂストン	160	(800)
総額	5,680	(16,960)

今後、開設が予定されている寄附教育講座・寄附研究部門に関しては、

1) 「組織」対「組織」の包括連携による多種の共同教育研究を行う

企業1：大学敷地内への高齢者介護施設の設置＋介護包括連携

(情報、食事、心理) 令和5年度 (1,000万円～20億円)

企業2：従来の未来起点講座＋女性活躍社会連携講座＋リカレント教育＋研究

令和4年度 (年200万円×3年)

企業3：SDGs推進共同事業

令和4年度 (年500万円×3年)

企業4：SDGs 教育＋共同研究

令和4年度 (年200万円×3年)

2) これまでの個別共同研究の実績に伴い「組織」対「組織」の包括連携

企業5：平成29年度 1件

平成30年度 5件

令和元年度 4件

令和2年度 3件

令和3年度 (7月21日現在) 3件

計16件 2,272万円

令和4年度 包括連携 「生活工学」 (年1,000万円×3年)

**「組織」対「組織」による民間資金獲得
(民間企業の出資による寄附教育講座・寄附研究部門を含む)**

(単位：万円)

年度	金額
平成30年度	4,370
令和元年度	2,880
令和2年度	2,380
令和3年度（7月21日現在）	5,680
令和4年度	7,220
令和5年度	8,220

取組 4. 大学改革による外部資金獲得

4-1. 工学部設置に伴う外部資金の獲得

(責任者：教育担当理事、イノベーション担当副学長)

外部資金を拡大するためには、IRによる解析に基づく大学組織の抜本的見直しが必要となる。令和2年度の実績を見た場合、民間企業における外部資金獲得額の98%は理系の研究者によるものであり、人文科学系の研究者による外部資金の獲得は、2%に満たない。また、人文系の学生の卒業後の進路を見ても、コンサルティング会社など数理データサイエンス、デジタル処理などを必要とする会社への就職が多くなってきている。本学では、「文理融合数理データサイエンス・AIセンター」を設立し、文系理系に限らず、学生に対する数理データサイエンス教育を行ってきた。また、社会的要請として、理系女性、特に工学系女性の人材育成が求められており、その要請に応えるのも本学の役目であると考えている。このような背景のもと、我が国の工学知を持った女性リーダー不足解消への寄与、外部資金を獲得できる教員採用の可能性、及び文系と理系との融合による新たな産学連携の可能性を求めて、共創工学部（仮称）を令和6年度に設立する。共創工学部は、情報科学を基盤として人間環境工学科（仮称）と文化情報工学科（仮称）の2学科で構築される。この工学部の設置に伴い4, 5人の新規教員の採用を予定している。これまでに2人の工学系教員を採用したところ、採用に伴って外部資金の増加があった。そのため、令和4年度の工学系教員の採用に伴う教員個人及び新しい分野における外部資金の拡大を見込んでいる。

既に、大田区から工学部設置に伴う中小企業との共同研究の話し合いの申し入れがある。

4-2. ジェンダー・イノベーション研究所（仮称）を用いたイノベーションによる外部資金の獲得

(責任者：男女共同参画担当理事、イノベーション担当副学長)

男女の性差を十分に理解し、それに基づいた研究開発をすることで、すべての人に適した「真のイノベーション」を創り出そうという概念を、ジェンダー・イノベーションと言う。すなわち、これまでの研究の多くは、「性差」の認識がない、もしくは、研究者は、無意識のうちに男性のみを基準として研究開発がなされてきた。しかし、これでは、真のイノベーションにならず、女性、年齢、民族など多様性（＝差異）を基盤とした研究デザインの構築をする必要があり、そのもとで、新たなイノベーションが起こりうる。欧米を中心として、SDGs同様、ジェンダー・イノベーションに関する教育が開始されており、公的資金の獲得においては、ジェンダー視点が研究に含まれているかが問われるようになってきている。一方、日本においては、ジェンダー・イノベーションがまだまだ男女共同参画の促進のために使われておらず、ジェンダー・イノベーションが真のイノベーションを生み出すという考えに至っていない。そこで、これまでジェンダー研究で日本を牽引してきた本学が、第4期中期目標期間に「ジェンダー・イノベーション研究所（仮称）」を設立し、日本のハブとして本研究を推進していく。この計画は、既に複数の大学や企業の賛同が得られており、新たなモノ、サービスを含むコト、そしてヒト作りを行う。本事業で起こるイノベーションは多岐に亘ることから、関心を持つ企業も多岐に亘っている。

(令和3年度)

大学・民間企業等への参画呼びかけ、ジェンダード・イノベーション研究所（仮称）設立準備
6月15日内閣府 柳統括官、佐藤審議官、井上参事官に趣旨説明

＊＊大学研究者による事業提案制度 提案企画書「ジェンダード・イノベーションによるエコシステム東京モデルの構築」申請審査中 令和4年度～6年度 年3,000万円（計9,000万円）

＊＊なお、東京都には、上記事業費の他、企業との連携事業費として令和5年度1億円、令和6年度1.6億円を申請している。

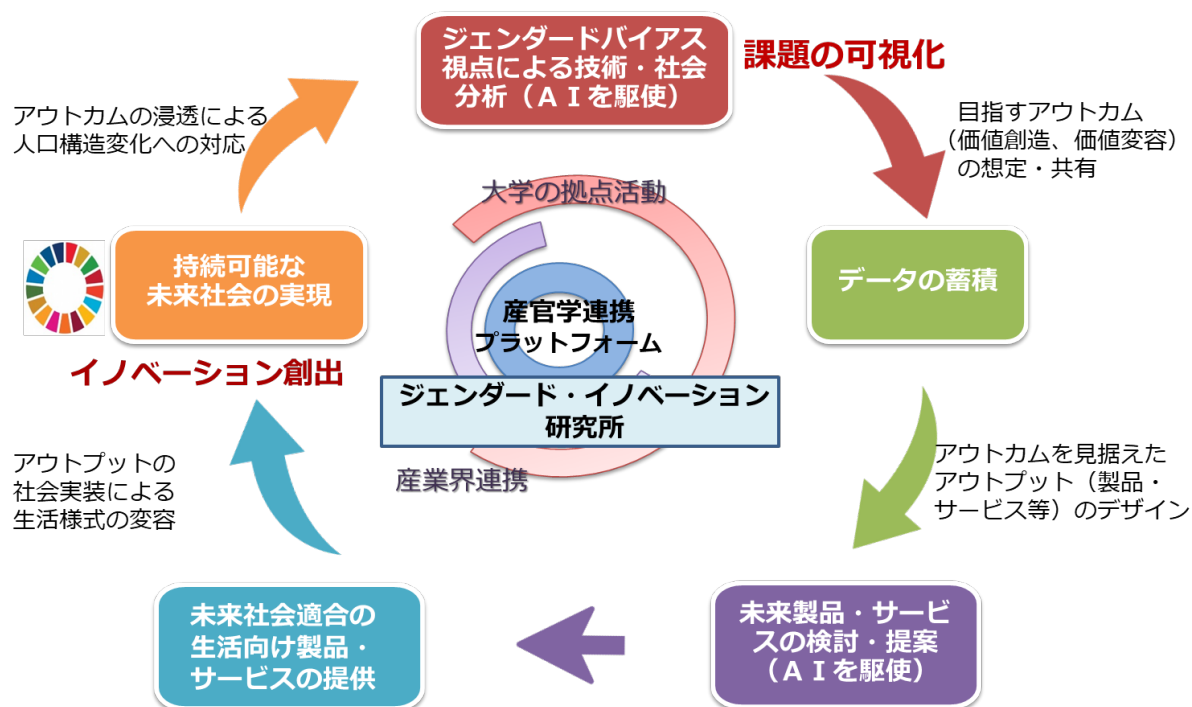
(令和4年度)

ジェンダード・イノベーション研究所（仮称）設立

民間企業に対する啓発活動を行い、興味を示す民間企業の拡大と入会を図る。このことで、民間企業との共同研究の更なる推進が期待できる。

(令和5年度)

産学連携によるモノづくり、コトづくりの実践



4.3. SDGs、CSVを組み合わせた共同研究の展開（責任者：総括副学長、SDGs担当副理事）

本学では、これまでもSDGsに関する多くの取組を行ってきたが、コロナ禍、ポストコロナにおける、社会や経済の大きな変化に伴い、社会との協奏のもと、ミッションを堅持して「持続可能な開発目標」を達成するために、第4期中期目標期間においては、これまで個別で行ってきたSDGsに関係する研究を統合して民間企業との共同研究に結びつけるSDGs推進研究所を設立して、本学のオリジナリティーの高い分野に特化して共同研究を展開する。具体的には、令和3年4月に、これまで海外を中心にSDGsを基盤として総合建設コンサルティング事業を行っている日本工営（株）と包括連携協定を締結して多くの企業へのアプローチを開始する。SDGsとCSVを結びつけることに関心のある民間企業を集めて、令和3年10月にキックオフシンポジウムを開催して趣旨を説明するとともに、本プロジェクトに関心のある企業と話し合いを開始し、共同研究へと発展させる。令和2年度には、大学に学長を議長とする「SDGs推進会議」を設立し、そのもとに総括副学長をプロジェクト長とする「SDGs推進強化プロジェクトチーム」を設置した。このプロジェクトチームで、大学内で行われているSDGs関連研究・教育のアンケート調査を行い、現在、学内で行

われているSDGs関連研究をまとめた。

(令和3年度)

4月に日本工営(株)と連携協定の締結を行い、企業への説明の準備を行っている。これまで本学に関連のある企業、SDGs、CSVに関心のある民間企業を集めて、10月に日本工営(株)とのキックオフシンポジウムを行い、趣旨を説明するとともに、本プロジェクトに関心のある企業との話し合いを開始し、共同研究へと発展させる。特に、「ジェンダー」と「食」に関するものを本学のメインのテーマとすることで、現在、(株)セブン&アイ・ホールディングスとの包括連携協定締結の最終段階に入っている。また、国連大学のSDG大学連携プラットフォームに参画し、グローバル化を図っている。

(令和4年度)

「SDGs推進研究所」を設立し、SDGs担当副理事を新設して本研究所長に任命する。この研究所を基盤として、URAの協力を得て、共同研究企業の増加を図るとともに、その実績を社会に提示し、お茶大プロジェクトの成果を社会に公表する。

(令和5年度)

SDGsと民間企業のCSVの融合を図るために、食品会社、食品関連企業、パッケージ会社、ロジスティクス会社への働きかけを行い、共同研究へと展開する。

大学改革による民間資金獲得の推移

(単位：万円)

年度	工学部設置に伴う外部資金	ジェンダード・イノベーションに伴う外部資金	SDGsに伴う外部資金	総額
令和2年度	0	0	0	0
令和3年度	350	500	500	1,350
令和4年度	1,600	2,000	1,000	4,600
令和5年度	2,200	5,000	2,000	9,200

取組5. ムーンショット関連 (責任者：研究担当理事、イノベーション担当副学長)

ムーンショットを大学としても支援するため、以下の一般企業、ベンチャー企業との共同研究提携の支援を行う。

【一般企業】

(株)クニエ、(株)良品計画 他16企業

【ベンチャー企業】

(株)ECOLOGGIE、(株)グリラス、(株)ムシの恵み社 他10企業

これらの民間企業から

令和3年度 300万円
令和4年度 500万円
令和5年度 700万円
令和6年度 3,000万円

合計 4,500万円以上を見込む。

取組 6. 学内資産の有効活用及び寄附金の増加

(責任者：教育担当理事、総務担当理事)

現有資産のうち、老朽化が著しい大山学生寮(板橋区)を廃止し、新たに学内に新学生寮を移転することに伴い、その土地を75年間の定期借地化することで、阪神阪急不動産(株)との間で110億円の契約を締結した。一時金として令和2年度に10億円、その後、令和5年から75年間、年1.2億円の定額が大学の収入となる。

また、附属学校で体験実習のために使用してきた土地の一部を、その利用頻度に鑑み、売却することにした。その結果、東村山市に売却することが決定、契約により令和4年4月に9億円の収入が予定されている。

本学は、145年を超える歴史に支えられた卒業生のレベルの高さ、協働する意志の強さ、教職員の母校愛、同窓会と大学との良好な関係などにより、多くの寄附金を得られており、経営基盤の強化にも大きく貢献している。また、留学生が母国に戻ってからも本学との関係を維持しており、学長や理事が同窓会に出席している。新型コロナウイルス感染拡大の際には台湾の同窓会より多量のマスクの寄贈があり、良好な関係の重要性を再確認した。

大学もそれに応えるべく、新しく建築した「国際交流留学生プラザ」への同窓会館の移転や定期的な懇親会の実施など、多様な対応を行っている。その結果、同窓生からの多額の寄附にも結び付き、最近では、遺贈による土地や有価証券などが本学に譲渡された。更に、文京区大塚キャンパス内にある同窓会施設跡地に関して、研究機能を併せ持つ介護施設建設構想を進めている。この施設には本学卒業生が優先的に入居できるものとし、介護・ヘルスケア専門会社と定期借地権設定の交渉を行っている。今後、寄附金の獲得体制を更に強化するため、大学運営基金獲得推進本部の中に、卒業生の情報をリアルタイムで収集・分析するグループを組織し、寄附金獲得戦略を構築・実践する。

なお、この同窓会館跡地の施設には、令和6年に工学部を新設することに伴う施設の併設を構想しており、介護施設企業からの収入だけでなく、令和7年に創立150周年を迎えるにあたっての記念基金も原資として建築することを予定している。

(令和3年度)

学内に新設する学生寮に対するBTO(Build Transfer Operate)方式による契約に伴い、デベロッパーから本学への46.2億円の支払い。

(令和4年度)

4月に東村山土地売却料収入9億円が予定されている。

(令和5年度)

キャンパス内にある同窓会施設が「国際交流留学生プラザ」に移転したことに伴い、同窓会施設跡地に10階建ての建物を建築する計画が進んでいる。現在の建物の取り壊し、新規建物の建築費の大部分は、入居予定の民間企業が供出し、10階建ての3階までを介護施設、4階から6階までを当該民間企業の事務所、7階以上は、新設する工学部スペースとして、当該企業との共同研究を行う。令和4年度においては、60年程度の定期借地料の一部を受領する(借地料、共同研究費 未定)。

なお、本学(文京区大塚)のキャンパス内に介護施設を建設する計画は、国立大学法人化の頃から温めていたもので、単に、卒業生の「終の住まい」として学内資産を有効活用して収入を得るだけでなく、附属学校園の子ども達との交流を含む新たなコミュニティの場として、またヒューマンライフイノベーション研究の発展に資する場としての活用も考えており、副次的に寄附金の増加につながるものと期待している。

学内資産の有効活用

(単位：億円)

年度	大山借地権料	東村山売却料	同窓会館跡地	総額
令和2年度	10.0	0	0	10.0
令和3年度	0	0	0	0
令和4年度	0.2	9.0	0	9.2
令和5年度	1.2	0	5.0	6.2

寄附金の目標を以下の表に示す

寄附金受入額

(単位：百万円)

年度	大学基金等	遺贈	附属学校	寄附講座等	その他	合計
平成 30 年度	188.6	2.1	144.9	43.7	70.4	449.7
令和元年度	14.6	599.6	110.7	28.8	82.9	836.6
令和 2 年度	59.6	100.0	110.2	23.8	99.0	392.6
令和 3 年度	47.0	20.0	112.0	56.8	110.0	345.8
令和 4 年度	60.0	30.0	112.0	72.2	120.0	394.2
令和 5 年度	90.0	40.0	112.0	82.2	130.0	454.2

大学基金等：学生研究教育支援のため、令和7年の創立150周年記念に向けて増加が見込まれる。

予定寄附金額 令和3～6年度 10億円

また、理学部移転Ⅱ期工事のための移転費の寄附募集を令和4年に予定している。

寄附講座等：「組織」対「組織」による民間資金獲得を含む（民間資金のみ）

【経営基盤強化のための民間資金獲得実績・予定】

民間資金獲得増加計画（民間資金（＝民間企業や個人からの資金））

（単位：万円）

費目	令和2年度 実績	令和3年度 計画	令和4年度 計画	令和5年度 計画	増加額 R5－R2
産学連携による共同研究等収入	4,423	9,937	15,100	21,900	17,477
寄附金収入	39,260	34,580	39,420	45,420	6,160
計	43,683	44,517	54,520	67,320	23,637

「産学連携による共同研究等収入」 の内訳	令和2年度 実績	令和3年度 計画	令和4年度 計画	令和5年度 計画	増加額 R5－R2
うち直接経費	3,404	7,675	11,577	16,753	13,349
うち間接経費	1,019	2,262	3,523	5,147	4,128

※学内資産の有効活用による臨時収入実績（R2年度：10億円）、見込（R4年度：9億2千万円、R5年度：6億2千万円）を除外している。

民間資金獲得増加計画（民間企業のみ）

（単位：万円）

費目	令和2年度 実績	令和3年度 計画	令和4年度 計画	令和5年度 計画	増加額 R5－R2
産学連携による共同研究等収入	4,423	9,937	15,100	21,900	17,477
寄附金収入	2,380	5,680	7,220	8,220	5,840
計	6,803	15,617	22,320	30,120	23,317

「産学連携による共同研究等収入」 の内訳	令和2年度 実績	令和3年度 計画	令和4年度 計画	令和5年度 計画	増加額 R5－R2
うち直接経費	3,404	7,675	11,577	16,753	13,349
うち間接経費	1,019	2,262	3,523	5,147	4,128

※学内資産の有効活用による臨時収入実績（R2年度：10億円）、見込（R4年度：9億2千万円、R5年度：6億2千万円）を除外している。

令和2年度から令和5年度の3年間で、民間資金獲得額を計2億3,637万円増加させる。
（うち「民間企業のみ」の獲得額2億3,317万円（343%）増加させる。）

（６）計画を実現するためのガバナンスの強化

平成26年度に、学長のリーダーシップを更に高めるためのガバナンス改革として、事務組織を束ねる複数の機構を統合し、新たに理事、副学長によって構成される「学長戦略機構」を設置して執行体制を一元化するとともに教員組織改革を行った。具体的には、事務組織改革による学長支援体制の強化、教員組織改革による教員組織の一体化（基幹研究院の設置）、更には学長を議長とする教員人事会議の設置による全学的な人事計画と教員選考の実施など、学長のビジョンに沿った戦略的取組を進めるための体制が整備された。

本学では、上記体制のもとで、学長主導による戦略的取組を構想し推進してきた。また、学長及び学長戦略機構を支える学長補佐体制として、学外から広い分野における有識者を、副理事、学長特命補佐、学長特別顧問として招聘し、その助言等を有効に活用することで、ガバナンス機能を強化している。本機構の構成メンバーは、学内の豊富な教育研究に関する経験を持つ人材を登用するとともに、学外から、グローバルな視点からの大学運営、研究・イノベーション、広報戦略等の専門家を招聘し、寄附金戦略・外部資金戦略を基軸とした自己収入の増加、大学資産の有効活用による増収、教育・研究力向上、情報発信等に重点的に取り組んでいる。

このように、本学では、外部資金・民間資金獲得増加のために、学長戦略機構によるガバナンスを強化してきており、獲得金額や採択率などが上昇し、社会における本学の存在感が高まっている。このことに留まらず、令和2年度からは、事務組織改革を推進し、年功序列ではない昇任制度や、意欲を持つ優れた事務職員による大学改革プロジェクトチームを立ち上げて、縦割りでない組織作り（所属する課の業務エフォート70%、総合的エフォート30%）を実現するとともに、中長期的ビジョンのもとでの職員配置と、更なる外部資金獲得のためのシステム・基盤の構築を行っている。

令和3年度からは新学長のもと、本事業も、従来の研究・産学連携課や財務課だけではなく、全学的に取り組む方針が決まっている。総括副学長が、総務、大学改革、評価、研究の全般を担当していることも、本事業を遅滞なく遂行できる利点である。学長のリーダーシップにより、当該理事、総括副学長のもと、後継者としてイノベーション担当の副学長と社会学協奏担当の副理事のポジションを新設し、産学連携の活性化を図っている。更に、外部理事（非常勤）としてJX金属戦略技研株式会社代表取締役社長（現職）を新領域開拓担当の理事としてアドバイス及び支援を得ている。以上のように、本学はこれまでも学長のリーダーシップをより効果的・戦略的に発揮すべくガバナンス改革・強化を実施してきたが、新学長のもと、本事業の推進に当たり学長直属の組織として「大学運営基金獲得推進本部」を新設する。運営体制は、総括副学長を本部長とし、本経費により新たに雇用する統括マネージャー（民間企業産学連携経験者）を中心に、民間資金獲得額増加のための部門と、同窓会担当副理事を中心に、本学卒業生からの寄附金増加のための部門を傘下に置く。前者の部門には、新たに外部資金獲得のための人材を雇用する。諮問委員としては、経営協議会メンバーで企業関連の委員に前者に関する助言を、大学関連の委員には後者に関する意見を定期的にいただくことで本事業の計画を支障なく実行する。コンプライアンスに関しては監査室が行うが、文部科学省「公的研究費の適正な管理に関する有識者会議」委員かつ、APRIN（公正研究推進協会）の理事でもある理事・総括副学長が責任を持って管理する。

（７）本事業の政策的効果

○本学が本事業に採択されることの社会的インパクト

本学の経営基盤強化の考え方としては、本学の社会における存在意義である ①長い歴史と実績に基づき、卓越した女性リーダーを輩出し続けること、②ジェンダー研究や女性の働き方改革などで社会をリードすることによって女性のエンパワーメントに貢献すること、を堅持するための基盤を、民間企業、関係機関とともに築くことにあり、民間資金獲得は単なる経営基盤の強化に留まるものでなく、資金提供する民間企業とともに、人材育成や社会貢献を実践することの特徴としている。このことは、民間企業からの資金獲得が難しいと考えられている人文科学系大学においても、戦略に基づいた外部資金獲得、大学改革を行うことにより、国立大学イノベーション創出環境強化事業に採択されることを世に示すことになり、中小規模大学での大学改革、外部資金獲得へのモチベーションアップにつながる。その結果、国立大学全体で、大学改革を伴う民資金獲得施策で、経営基盤強化が可能であることを示すモデルとなり得る。その意味からも、**本事業に採択されることにより、人文科学系が大きな割合を占める中小規模の大学における「外部資**

金獲得による経営健全化モデル」が社会に提示されることは、他大学に対しても大きなインパクトが与えられると考えられる。

○本学が本事業に採択されることによる大学としてのメリット

本学は、日本初の官立の女子高等教育機関として、伝統に裏付けされた教育を重視してきたこともあり、それが長く教職員の意識の中で大きな位置を占めていたが、近年の大きな社会変動の中で、社会の多様な組織や人々と連携することの重要性への認識が高まりつつある。今回、本事業「イノベーション創出環境強化事業」の候補に選ばれたことは、これまで数年間に亘って実践してきた本学の外部資金・民間資金獲得強化への方向性に間違いがなかったことが実証された。また、採択されることによって、大学が計画している工学部設置のモチベーションアップにもつながる。本事業で「大学運営基金獲得推進本部」が設立され、民間企業との連携がより活発になり、本学のミッション遂行の推進に拍車がかかることとなる。その結果として、教職員の意識改革が浸透される。更に、民間資金獲得、寄附金獲得の戦略が推進され、新しい社会貢献プログラムの構築が加速されることになり、政策的効果は非常に高いものであると期待される。