

文部科学省
「戦略的ガバナンスによるアカデミアの機能強化に関する研究会」

- 大学の機能強化に向けた諸課題の検討（財務の透明化、財政基盤強化策、卓越した大学院教育・研究改革など）

経済産業省
「大学における内部評価の在り方検討委員会」

- 産学連携機能強化のため、バランススコアカード等を活用した内部評価の導入に向けた課題の整理

相互に連携

相互に連携

「科学技術イノベーションの観点からの大学改革等に関する検討会」

- 大学経営の見える化などの大学改革に関するテーマや若手の活躍促進に関するテーマについての現状認識、課題の整理

相互に連携

相互に連携

「イノベーション経営人材育成システム構築事業」

- 次世代の大学経営を担う人材育成プログラムの実施（政研大 SciREXセンター）

「科学技術イノベーション政策における「政策のための科学」推進事業」

- 大学経営に役立つマネジメントスコアボードの構築（政研大 SciREXセンター）

科学技術イノベーション政策推進専門調査会の下に「科学技術イノベーションの基盤的な力に関するWG（仮称）」を設置し、大学の自己改革・機能強化を支援

- イノベーション促進産学官対話会議
- 「国立大学法人法の一部を改正する法律」及び「特定国立研究開発法人による研究開発等の促進に関する特別措置法」の成立
 - ・「指定国立大学法人」及び「特定国立研究開発法人」の制度創設
- 国立研究開発法人を巡る一連の動き
- 戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）、革新的研究開発推進プログラム（ImPACT）における産学連携
- 経済社会・科学技術イノベーション活性化委員会

(以下、参考資料)

- 科学技術イノベーションの観点からの大学改革等に関する検討会
- 戦略的ガバナンスによるアカデミアの機能強化に関する研究会
- 大学における内部評価の在り方検討委員会
- イノベーション経営人材育成システム構築事業
- 科学技術イノベーション政策における「政策のための科学」推進事業

目的

「第5期科学技術基本計画」の着実な実行に向け、具体的・専門的な審議に役立てるため、当面の重点的な検討テーマに係る必要なデータ等の収集・整理及び論点整理等を目的とした検討会を実施。

構成員

上山隆大 総合科学技術・イノベーション会議議員（座長）
原山優子 総合科学技術・イノベーション会議議員
有信睦弘 理化学研究所理事
狩野光伸 岡山大学大学院医歯薬学総合研究科教授
菅 裕明 東京大学大学院理学系研究科教授
林 隆之 大学改革支援・学位授与機構研究開発部教授
宮内 忍 宮内公認会計士事務所長

（オブザーバー）文部科学省、経済産業省、一般社団法人日本経済団体連合会

開催状況及び今後の予定

科学技術イノベーションの観点からの大学改革に関するテーマ及び若手の活躍促進に関するテーマについての現状認識、課題について、これまで6回開催し議論。今後も、検討テーマを絞って、月1～2回程度開催予定。

○目的

大学の機能の強化を図るため、多様な研究資金を効果的・効率的に活用する環境を整え、るとともに戦略的ガバナンスの改革等を促進する。

○検討事項

- ・戦略的ガバナンス強化のための財務の透明化（学内予算編成の改革）
- ・教育研究水準の著しい向上とイノベーション創出を図るための国立大学法人の財政基盤強化策
- ・新たなイノベーションを支える鍵となるIoT、AI人材戦略
- ・卓越した大学院教育・研究改革
- ・大学発ベンチャーの創出促進
- ・大学経営人材の育成

○開催状況

第1回会合（2016年4月25日）

- ・大学における財務状況について

第2回会合（2016年6月15日）

- ・アカデミアの戦略的ガバナンス研究
 - ・BSC（Balanced Scorecard）について
- 今後、定期的開催予定。

大学における内部評価の在り方検討委員会【経済産業省】

1. 趣旨

我が国の産業競争力確保のためには、企業におけるオープン・イノベーション推進によって、企業が外部のリソースを取り込みながら価値創出スピードを確保することが必要となっており、外部のリソースの一つとして数多くの研究資源やシーズを保有する大学との連携に対する期待が高まってきている。このような状況においては、大学も組織として産学連携に対する関与を強め、組織レベルの連携を深めていくことが、重要となっている。そこで、大学が産学連携機能における自らの強み・弱みを把握し、適切な戦略を策定して実行できるように内部評価力を高めることで、産学連携機能の強化を促進するため、本年7月から内部評価の在り方に関する検討会を開催し、大学における内部評価用ツール（BSC等）の導入方法、戦略マップの作成に係る課題などを議論する。

2. 構成員

19の国立大学からなる委員の他、オブザーバーとして総合科学技術・イノベーション会議、文部科学省、（独）大学改革支援・学位授与機構等が出席

3. 議題

- ・大学における産学連携パフォーマンスの実態及び産学連携パフォーマンス向上に向けた経営マネジメントの必要性
- ・内部評価用ツール（BSC等）の概要、非営利機関等における導入事例
- ・国内／海外の大学における内部評価用ツール（BSC等）導入事例
- ・内部評価用ツール（BSC等）を活用した内部評価の導入にあたっての課題や留意事項等

4. スケジュール

第1回：大学における産学連携パフォーマンスの実態及び産学連携パフォーマンス向上に向けた経営マネジメントの必要性、内部評価用ツール（BSC等）の概要、非営利機関等における導入事例の紹介【7/8（金）開催済み】

第2回：国内の大学における内部評価用ツール（BSC等）導入事例の紹介【9月下旬～10月上旬開催予定】
（全体で4～5回開催予定）



文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」概要

1. 「イノベーション経営人材育成システム構築事業」の目的

- 我が国の大学が有する知的資産の活用によるイノベーションの創出に向けて、大学の将来の幹部候補を対象とした育成プログラムを開発・試行する。
- 大学の将来幹部候補を対象とした育成プログラムを開発・試行し、多様な学問領域から構成される複雑な大学組織全体をマネジメントすることのできる経営人材を育成するとともに、確立したプログラムの国内大学への普及を通じて、我が国における全国的な大学経営システムの改善につなげる。

2. プログラムの全体像

<国内プログラム>

参加者の大学経営に対する理解の深化、問題意識や体験の共有の機会を提供

1. 国内の学長経験者、産業界の関係者、研究者による講義とワークショップ
2. 海外のユニバーシティ・リーダーズ*とのワークショップ

<海外プログラム>

米国の研究大学内部における意思決定を見聞し、各大学のリーダーたちとのネットワークを構築する機会を提供

1. カリフォルニア大学サンディエゴ校における10日間の研修プログラム
2. 海外のプロボスト・オフィス等における短期インターン研修プログラム

次世代の
大学経営人材
の育成

<ネットワーク構築>

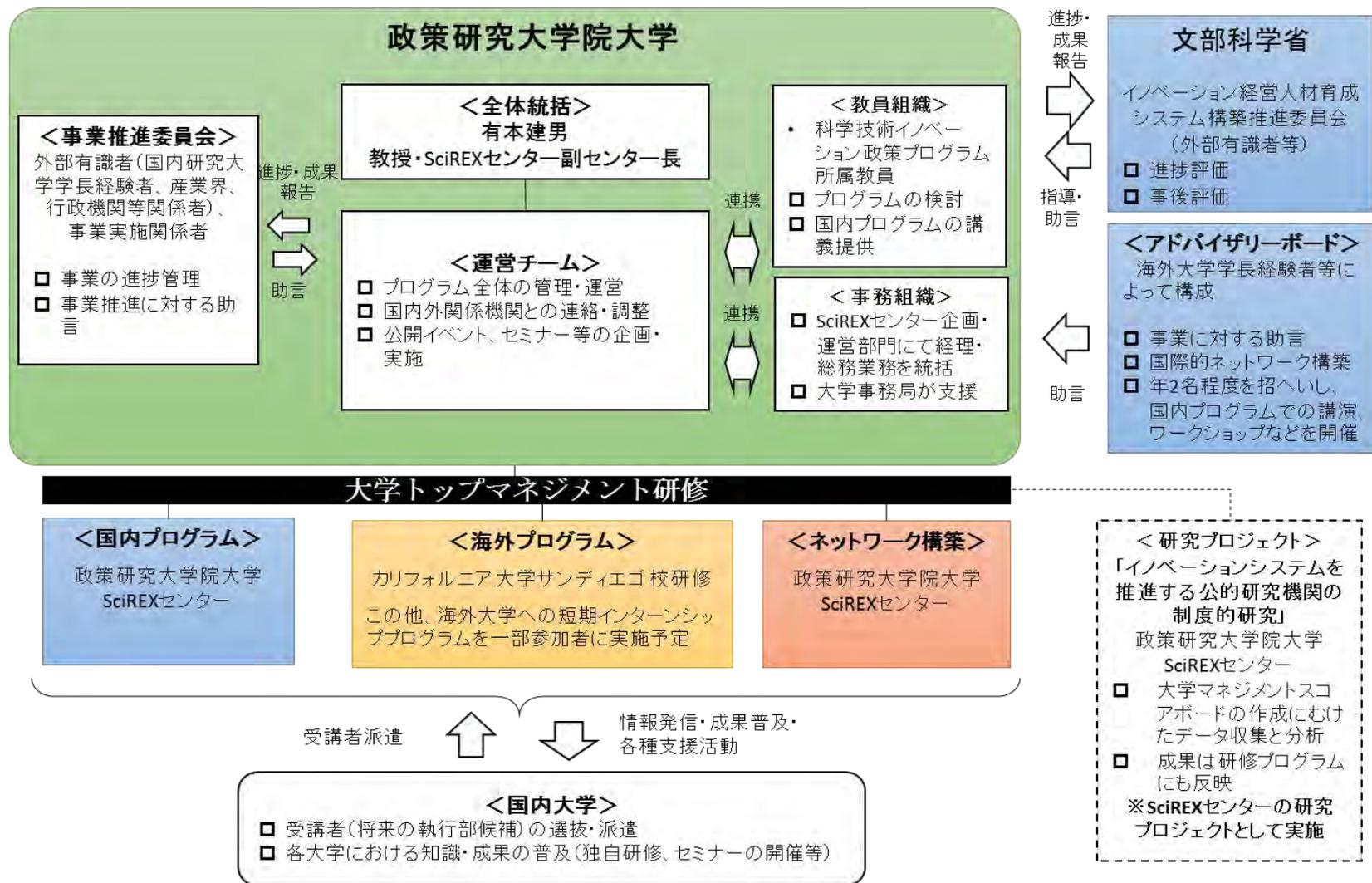
研修修了後にも、参加者の情報交換・ネットワークを維持し、国際的な大学経営者ネットワークを構築する

1. 海外のユニバーシティ・リーダーズ*を招聘したシンポジウム等の開催
2. メーリングリストによる海外大学経営事情に関する情報発信

*ユニバーシティ・リーダーズ: 著名な研究大学の学長経験者やプロボスト経験者を指す

3. 事業実施体制

- 全体統括者のもと運営チームが機動的に事業を企画・実施
- 政策研究大学院大学の教員組織・事務組織との緊密な連携のもとに事業を実施
- 「事業推進委員会」は、我が国の大学の学長経験者、産業界の関係者及び有識者等で構成し、事業の遂行に関して助言を行う（年2回程度開催）



海外プログラムの概要

目的：過去20年間に急激に州政府からの補助金が停滞したアメリカの研究大学を事例に、グローバル競争下において大きく変化を遂げつつある大学マネジメントシステムを現地で学ぶとともに、海外大学の執行部とのネットワークを構築する機会を提供する。

概要：①カリフォルニア大学サンディエゴ校（UCSD）にテーラーメイドで作成を依頼した大学マネジメントシステムに関する2週間相当（10日間）の「人材研修プログラム」と、②研究大学のプロポストオフィスに各2名程度派遣し、実際の米国の大学経営の現場を体験する機会を提供する「短期インターンシッププログラム」を実施する。

米国の研究大学内部における意思決定を見聞し、
各大学のリーダーたちとのネットワークを構築する機会を提供

1. UCSDにおける10日間の研修プログラム

1. UCSD's strategies and policies related to university governance and academic management
2. The research enterprise – models and practices
3. UCSD's efforts in community engagement
4. UCSD fundraising models and strategies
5. Discussion about university ranking systems, how UCSD does/does not pay attention to them
6. The U.S. model for encouraging research and innovation—how UCSD takes advantage of it(grants)



2. プロポストオフィスにおける短期インターン

- 研究大学のプロポストオフィス等に研修参加者を派遣（各大学2名程度；※変更の可能性あり）
- 実際のプロポストオフィスの会議等にプログラム参加者がオブザーバーとして参加し、大学経営の現場を見聞

短期インターンにおける派遣予定の大学
Stanford University
Arizona State University
The University of Chicago
University of California, Berkeley

2016年度：海外プログラム（UCSD研修プログラム）

1. 実施期間

2017年2月中を予定

2. カリフォルニア大学サンディエゴ校の特徴

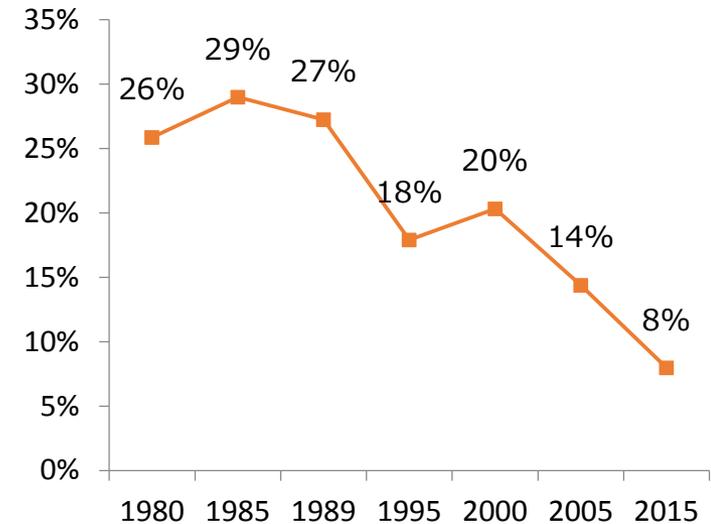
- i. 1990年代以降に州政府からの補助金が急激に停滞
- ii. 積極的な改革を実施
 - a. バランスト・スコアカードを利用した経營業務の効率化（USA Today Quality Cup Award for Higher Educationを受賞）
 - b. 民間資金の拡大
- iii.アントレプレナーの育成、大学発ベンチャー創出の拠点

3. 研修プログラムのテーマ：

「公的資金が減少する中、如何に大学は教育研究活動を展開し、イノベーションを促進していくのか？」

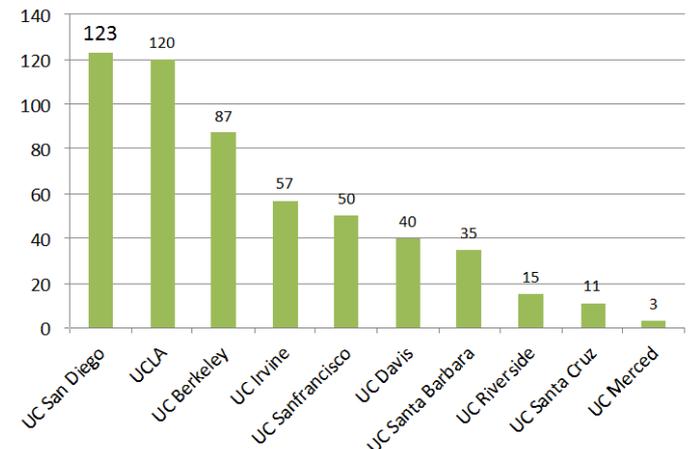
- ・戦略計画の策定
 - ・財務戦略
 - ・産学連携と技術移転
 - ・寄付募集戦略等
 - ・アントレプレナーシップ教育等
- 現地の担当者から学ぶ機会を提供する。

図1：UC San Diego: 州政府補助金の収入に占める割合



出典：University of California Campus Financial Schedules各年度版より作成。

図2：カリフォルニア大学における2000年以降の特許ベースのベンチャー企業創出数（campus別）



出典：Maki, Krishnan, Kenney (2015)

国内プログラムの概要

目的：大学の戦略的なマネジメントを遂行する際に必要な基礎的な知識を参加者に提供するとともに、海外プログラムを効果的に実現するための事前学習、参加者の問題意識や体験を共有するための機会を提供する。

概要：①本学の教員の他に、国内の学長経験者、産業界の関係者、科学技術政策や高等教育政策に関連する分野の研究者による講義やワークショップと、②海外から招聘したユニバーシティ・リーダーズとのクローズドなワークショップを組み込んだ集中講義を実施する。

参加者の大学経営に対する理解の深化、問題意識や体験の共有の機会を提供

1. 国内の学長経験者、産業界からの有識者、研究者による講義やワークショップ

- a. 大学の経営戦略、知的財産権、大学技術移転、産学連携等に関する基礎知識の提供
 - b. 海外の大学経営のケーススタディ（海外プログラムの事前研修）
 - c. 参加者の問題意識や体験の共有の場
-
- 参加者の時間的負担軽減のため、土日を利用した集中講義を年に4回実施（初年度は3回を予定）



2. ユニバーシティ・リーダーズと研修参加者のクローズドなワークショップの開催

- a. 海外のユニバーシティ・リーダーズとの直接対話を通じたネットワークの構築
 - b. 海外の大学マネジメントシステムに対する理解の深化
-
- 初年度招聘予定のユニバーシティ・リーダーズ
- Jonathan Cole（コロンビア大学元プロボスト）
 - Mary Walshock（カリフォルニア大学サンディエゴ校ディーン）
 - Tan Chorh Chuan（シンガポール国立大学学長）

2016年度の大学トップマネジメント研修【案】

第1回国内プログラム
9月30日, 10月1, 2日
30名程度

大学の経営戦略
財務会計

- ❖ Jonathan R. Coleを招聘予定
- ❖ 国内有識者による講義・演習

第2回国内プログラム
12月16, 17, 18日
30名程度

産学連携
知的財産権

- ❖ Mary Walshokを招聘予定
- ❖ 国内有識者による講義・演習

第3回国内プログラム
2017年2月下旬を予定
30名程度

Evidenced-Based
Management

- ❖ Tan Chorh Chuanを招聘予定
- ❖ 国内有識者による講義・演習

海外プログラム
2017年
1月上旬～3月上旬を予定

- ❖ UCSDにおける10日間の海外プログラム(2月中)
- ❖ 短期インターン研修
プロボスト・オフィスへのインターン(調整中)
(1月上旬-3月上旬、各大学2名程度)

海外研修参加者による
報告会
2017年3月下旬を予定



Jonathan Cole

(John Mitchell Mason
Professor of the University
and Provost Emeritus of
the University and Dean
Emeritus of Faculties)



Mary Walshok

(Associate Vice Chancellor
for Public Programs and
Dean of Extension at the
University of California San
Diego)



Tan Chorh Chuan

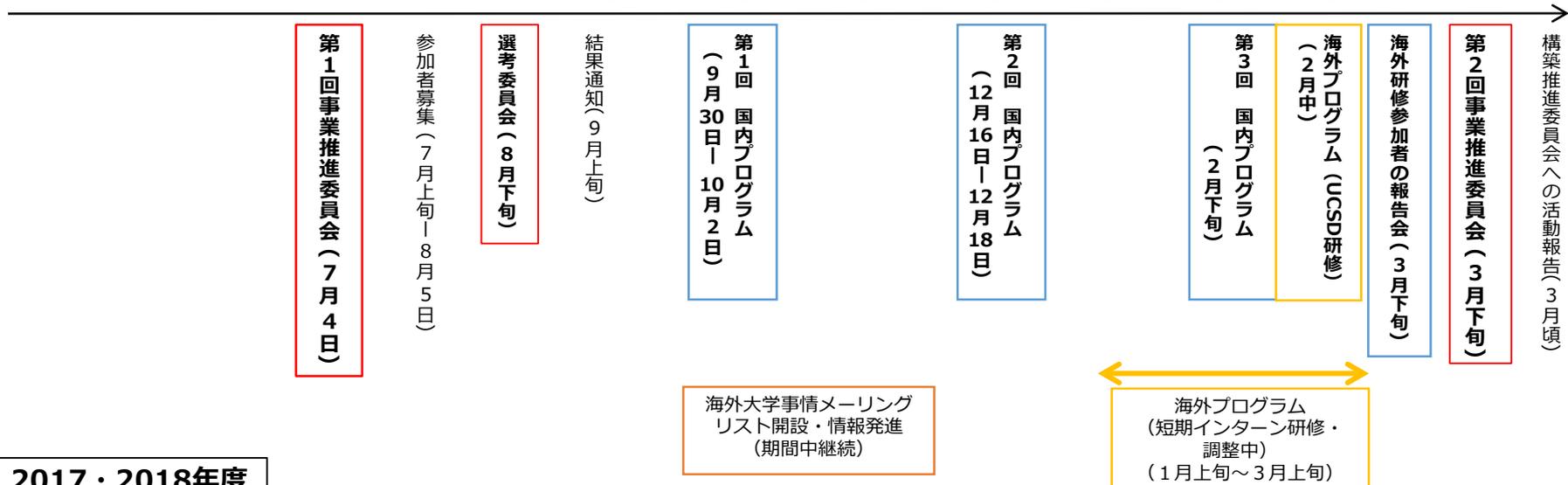
(President of the National
University of Singapore)

※時期、招聘者、受け入れ人数等は変更の可能性有り

4. 「イノベーション経営人材育成システム構築事業」全体スケジュール

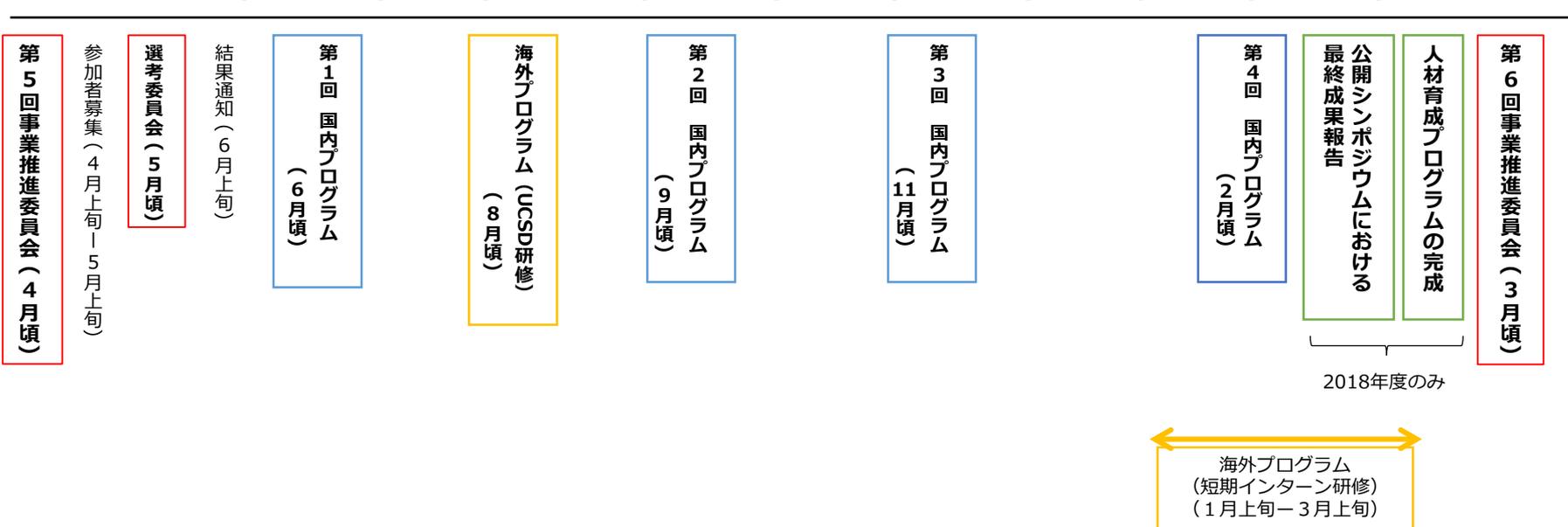
2016年度

7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月



2017・2018年度

4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月



SciREXセンター研究プロジェクト

「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的研究」

1. 研究の趣旨

科学技術イノベーションを推進する主体の一つである大学や公的研究機関のマネジメントの改善に資する「マネジメントスコアボード」の構築に向けた調査研究を行う。①諸外国の大学の戦略計画の事例集積と分析、②国内大学の経営データの分析等を行い、大学・公的研究機関の経営を支援することを目指す。

2. 実施内容

1. 諸外国のトップ研究大学の戦略計画に関する分析

- 諸外国の主要研究大学の戦略計画（Strategic Plan）に着目した上で、各研究大学の戦略的目標（Goals）、戦略（Actions）、指標（Indicators）の内容を分析し、①トップ研究大学が如何なる『目標』、『戦略』、『指標』を設定し経営をしているのか、②そこに共通性や多様性が見られるのか把握する。

2. 国立大学法人等のデータを利用した大学経営に関わる指標の分析

- 上記戦略計画のケースを踏まえた上で、大学改革支援・学位授与機構との共同研究のもと、我が国の国立大学法人の実態を各種指標に基づき把握する。また、当該データの大学経営に関わる指標策定への利用可能性を検討し、「マネジメントスコアボード」の構築に向けた基礎的な調査研究を行う。

研究の全体像

我が国の大学マネジメントの改善に資する指標体系の構築

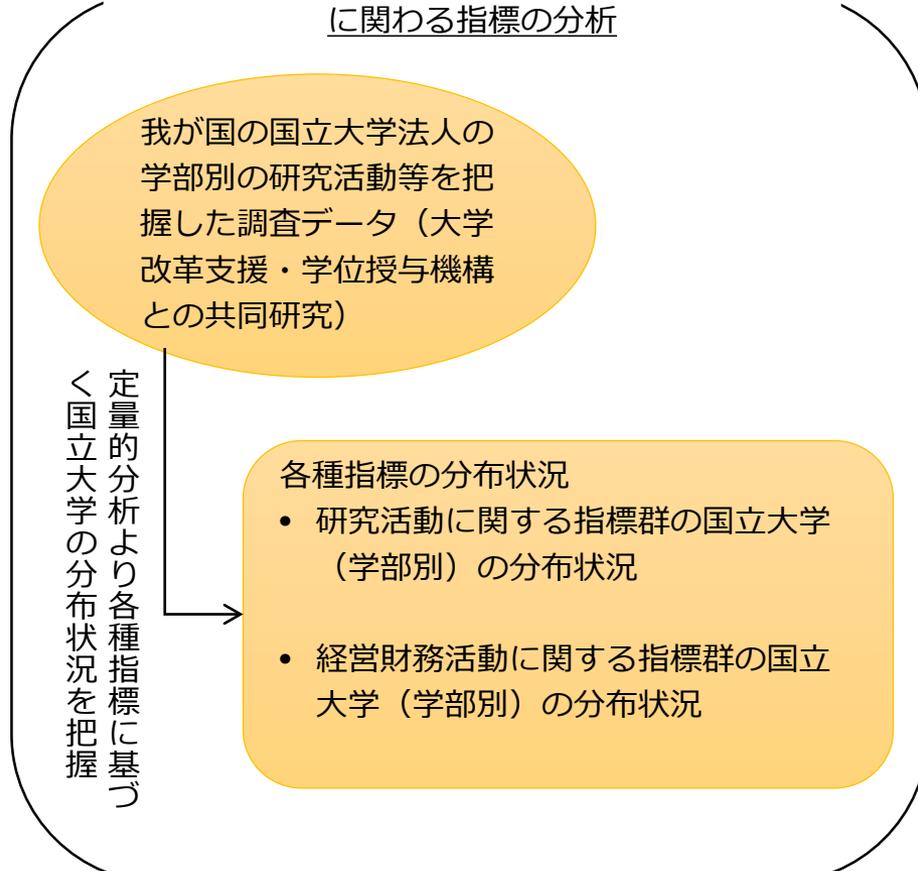
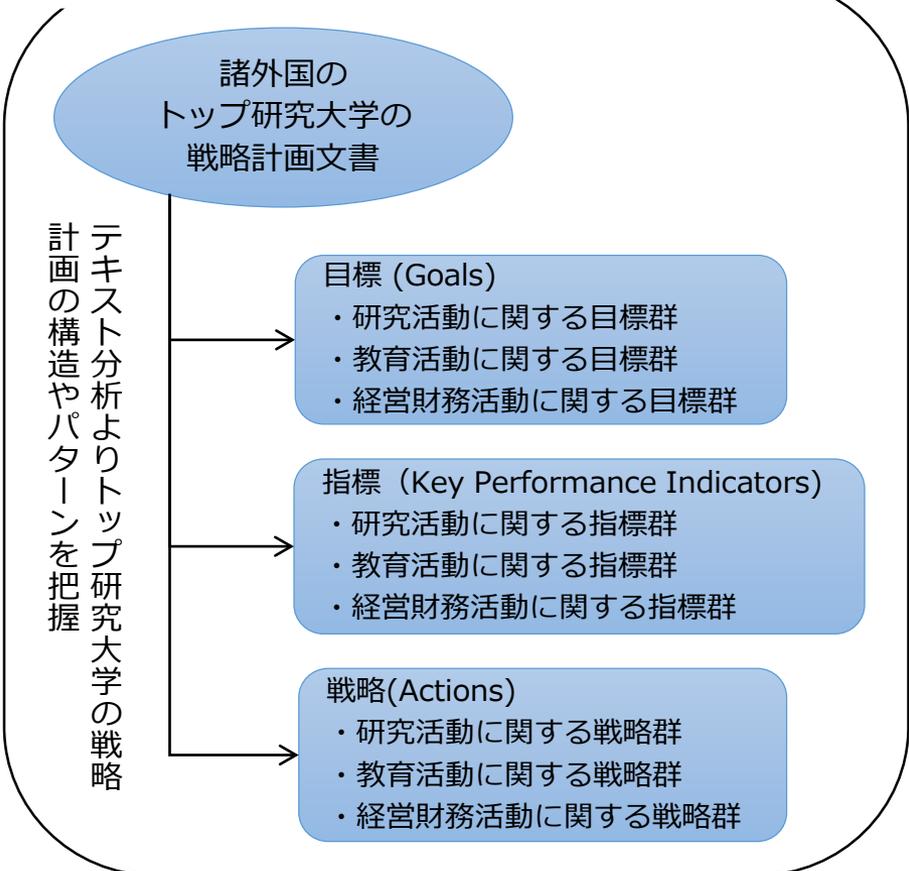


研究課題 1：
諸外国のトップ研究大学が利用する大学マネジメントに関する指標体系の共通性・多様性の解明

研究課題 2：
各種指標に基づいた我が国の大学における研究教育活動の実態把握

諸外国のトップ研究大学の戦略計画に関する分析

国立大学法人等のデータを利用した大学経営に関わる指標の分析



大学の有する「多様な目標」に対応する「多様な戦略オプション」を体系化する

(イメージ)

目標：融合的研究を促進する

- 戦略コードA「他の部門や領域に影響を与える教員を採用する」
 - “Encourage departments to (a) recruit faculty likely to have an impact beyond the hiring unit, and (b) include faculty from more than one discipline or college on faculty search committees. (コーネル大学戦略計画文書より)”
- 戦略コードB「学際領域に関わる教員の評価の仕組みを適正なものにする」
 - “Revise tenure, promotion, and annual-review processes to recognize multi-disciplinary and team work. Value teamwork and independent activity in all tenure, promotion, and annual review processes. (テキサスA&M州立大学戦略計画文書より)”
- 戦略コードC「Provost Officeの学際領域を成長させる機能を強化する」
 - “Promote grassroots development of new interdisciplinary initiatives by improving the capacity of colleges and the provost’s office to identify, set priorities among, and nurture interdisciplinary efforts emerging from the faculty. (コーネル大学戦略計画文書より)”
- 関連KPI：学際領域に携わる教員の割合等

目標：世界のトップランクに入る分野を増加させる

- 戦略コードA「大学の強みとなっている領域を特定する」
 - “Identify and support departments that become or already are world leaders in their disciplines or fields. (コーネル大学戦略計画文書より)”
- 戦略コードB「大学の資源を育成すべき領域に選択的に投資をする」
 - “Selectively invest in departments that demonstrate the greatest capacity to build on current strengths and achieve new intellectual heights in research and graduate education and disinvest in those with the lowest capacity. (コーネル大学戦略計画文書より)”
- 戦略コードC「キーターゲットなる領域に関しては、大型の外部資金の獲得を狙う」
 - “Differentiate ASU from the competition through the procurement of large projects (> \$10 million) in several key target areas; health and biosciences, urban sustainability, flexible electronic systems, light-inspired energy, personalized learning, security and defense, and complex adaptive systems. (アリゾナ州立大学戦略計画文書より)”
- 関連KPI：大学ランキング順位、大型の外部資金の獲得数