

2022年8月31日

指定国立大学構想調書



名古屋大学

第1章 世界屈指の研究大学を目指して

1. 名古屋大学の基本的考え方

名古屋大学は、2000年に制定した学術憲章を基に、指定国立大学法人として、「世界屈指の研究大学になること」を基本目標として掲げ、世界的な視野に立って、次世代をリードする高度人材の育成と世界最先端の研究による真理の探究及びイノベーション創出を推進し、人類の平和と持続的な発展に貢献する世界屈指の研究大学を目指している。

わが国の高等教育は、少子高齢化による深刻な人口減少、国家財政のひっ迫化、グローバル競争の激化等により極めて厳しい環境に置かれている。指定国立大学法人としての名古屋大学は、①これまで果敢に挑み、達成してきた特色ある成果を十二分に活かし、世界屈指の研究大学に相応しい挑戦的で具体的な達成目標を設定すること、②それらの実現に向けた戦略と具体的な方策について提起することを基本として指定国立大学法人構想調書をまとめ、ここに、第4期中期目標期間及びその後の名古屋大学の骨格を明確に提示する。

2. 自由闊達な学風で世界屈指の成果を挙げてきた名古屋大学

－沿革、現状、特長、課題－

1871年に設置された仮医学校・仮病院に起源をもつ名古屋大学は、1939年にわが国最後の帝国大学となったが、当時は理工学部と医学部の2学部があるのみであった。文・教・法・経・理・医・工・農の8学部が整備され、基幹総合大学としての歩みを始めたのは1955年である。したがって、先行する他の旧帝国大学と比べて総合大学としての歴史は浅く、また学生定員、教員数等の規模も最小（学生数約16,000名、教員定員約1,700名）である。しかしながら、名古屋大学は他の大学には見られない以下の特長を有している。

(1) **自由闊達な学風** 戦後の大学復興にあたって、全国から有能な若手教員が集まることにより、名古屋大学の学風である「自由闊達」な環境が創り出され、多くの先進的な研究と人材育成が進められた。その学風は、産業界の卓越したリーダーを数多く輩出するとともに、21世紀に入り名古屋大学関係者6名がノーベル賞¹⁾を受賞するという快挙となって結実した。

(2) **教員の高い研究ポテンシャル** 基盤的経費である運営費交付金、学生定員、教員定員等の規模は旧帝国大学の中で最も小さい。しかしながら、名古屋大学構成員のモチベーションは高く、教員一人当たりのパフォーマンスでみた場合、教員（定員）当たりの科研費獲得額1位、補助金獲得額2位、受託研究獲得額2位、共同研究獲得額3位、新規科研費採択数における女性研究者比率2位、さらに博士人材育成の面では育志賞受賞者数3位²⁾とトップクラスである。

国際的にも自然科学分野における先端研究力を示すNature Index（2016）では、化学・物理・生命科学分野を中心に世界の研究機関の中で72位である。加えて、世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI³⁾として採択され、拠点整備を行ったトランスフォーマティブ生命分子研究所（ITbM⁴⁾は、化学と生命科学の連携により目覚ましい成果を挙げる等、異分野連携によって既存の領域を超えた新しい研究領域の開拓が進みつつある。

(3) **地理的優位性** 名古屋大学は世界有数のモノづくり産業集積地に位置する基幹総合大学として産学連携を積極的に推進し、新しい連携の形を提案する等、未来につながる挑戦を組織全体で推進し続けている。

1) ノーベル賞受賞者：2001年化学賞 野依良治、2008年物理学賞 益川敏英・小林 誠、2008年化学賞 下村 脩、2014年物理学賞 赤崎 勇・天野 浩

2) 育志賞：わが国の学術研究の発展に寄与することが期待される優秀な博士課程学生を顕彰し、若手研究者の養成を図ることを目的として、日本学術振興会が創設した賞

3) WPI：World Premier International Research Center Initiative の略称

4) ITbM：Institute of Transformative Bio-Molecules は、化学と生物学のインターフェースにおける重要課題の解決の鍵となる「トランスフォーマティブ生命分子」を開発することを目指す

産学連携推進のための諸施策：学術研究・産学官連携推進本部を設置し、URA を組織化、産学協同研究講座・部門の設置、広範なクロス・アポイントメント制度、指定共同研究制度、博士課程学生の研究者フル雇用システム（産学連携 RA）、アントレプレナー教育と起業支援システムを整備（後述）

(4) **アジア展開によるネットワーク構築** アジアは人口も経済も急速に拡大を続けており、各国の経済・社会も大きく変容している。名古屋大学はそのような状況で必須となっている法整備（CALE：法政国際教育協力研究センター）、⁵⁾ 医療行政（YLP：医学系研究科医療行政学講座 ヤング・リーダーズ・プログラム）、⁶⁾ 農学（生命農学研究科）、国際開発（国際開発研究科）、環境学（環境学研究科）の 5 分野を中心に、20 年以上にわたりアジア各国に対する数々の支援プログラムを実施してきた。その結果、ベトナムの法務大臣を含む各国政府の部長級以上の幹部を 160 名以上輩出する等、高い実績を挙げてきた。その実績を踏まえ今後はさらにアジア大洋州、欧州、北米にもネットワークを拡大し、アジアのハブ大学としての役割を強化していく。

(5) **女性の活躍促進** 若手研究者を支援する Young Leaders Cultivation (YLC) プログラム⁷⁾ に女性枠を設け、また、理系女性研究者の優先的な採用（名古屋大学理系女性 PI）⁸⁾ や学内保育所・学童保育所の設置拡充を行ってきた。これらの取組が認められ、2015 年に名古屋大学は**国連女性機関（UN Women）**による HeForShe⁹⁾ キャンペーンにおける世界 10 大学に国内で唯一選定された。

(6) **斬新な取組の実績** 名古屋大学は進取の気風の下、特に 1990 年代から現在まで、多くの斬新な取組を切れ目なく実施し、目覚ましい成果を挙げている。

- 取組例 -

- ① 最先端研究グループの構築：ノーベル賞の伝統を受け継ぎながら新しい研究に挑戦する ITbM・KMI・CIRFE（第 2 章 1. 世界屈指の研究成果で記述）
- ② 積極的な若手支援：YLC の開始（第 2 章 1. 世界屈指の研究成果で記述）
- ③ 博士課程教育の改革：6 つの博士課程教育リーディングプログラムの実施（採択件数 2 位。第 2 章 2. 世界屈指の水準の教育で記述）
- ④ キャンパスの国際化・国際ネットワークの形成：Global30 等の実施による英語教育の大幅な導入と留学生・外国人教員の増加、国際ネットワーク（AC21, RENKEI, MIRAI, UBIAS）への積極的関与（第 2 章 3. 国際的キャンパスで記述）
- ⑤ 「一つ屋根の下」の大型産学共同研究：COI・NCC 等（第 2 章 4. 産学官連携で記述）
- ⑥ 組織改革：文理融合や時代のニーズに応じた大胆な組織改革を進め、新たに環境学及び国際開発研究科を設置。最近、情報学・人文学・工学研究科及び附置研究所を再編
- ⑦ 施設整備：最先端研究を支援するための強力なキャンパスマネジメント体制を構築（2015 年日本建築学会賞（業績）受賞）
- ⑧ 国立大学法人東海国立大学機構の設置：一法人複数大学による新たなマルチ・キャンパスシステムの構築（第 2 章 7. 新しいマルチ・キャンパスシステムで記述）

名古屋大学は戦後の大学復興期に培われた「自由闊達」な学風を貴重な文化的遺産としており、その地理的優位性を活かし、未来志向で組織的・戦略的に大学を発展させ、社会に貢献してきたことが特長である。それらは、新しい世代にも引き継がれ、名古屋大学の競争力の源となっている。

(7) **名古屋大学が世界屈指の研究大学となる上での課題**

① 2021 年の主な世界大学ランキングでは、名古屋大学は THE 351 - 400 位（国内 6 位、総合大学では 5 位）、QS 118 位（同 6 位、5 位）、ARWU（上海交通大学）84 位（同 3 位、3 位）であり、国際的な大学ランキングの視点からみた場合には、「世界屈指の研究大学」になっているとはいいたい。

⁵⁾ CALE：アジア地域の旧社会主義国を中心に日本法研究センターを 7カ国、8カ所に設置。「日本語で日本法を教育」し、当該国における法曹人材を育成

⁶⁾ YLP：医学系研究科において、途上国の医療行政教育の大学院（Young Leaders Program, YLP）コースを 10年以上継続実施、多くの保健行政官を育成

⁷⁾ YLC：若手博士人材の育成を目指し、高等研究院所属の独立した研究者として一般公募。学内枠と一般枠があり、毎年 8 名程度を採用。5年間の任期中、海外で 1年以上の研究実施を推奨

⁸⁾ PI：主任研究者（Principal Investigator）の略

⁹⁾ HeForShe：男性に、ジェンダー平等と女性の権利の実現の支持者かつ変化の主体として参加してもらうことを目指した「ジェンダー平等と女性のエンパワーメントのための UN Women が展開するジェンダー平等のための連帯運動」

- ② わが国の成長戦略を支える柱の一つとして期待されている産学連携では、数年前から組織的に取り組んできた改革が功を奏して、**直近4年間における共同研究費の2倍化、受託研究費の1.5倍化、特許等収入の1億円超え**を達成しているが、わが国の社会に与えるインパクトは依然小さい。
- ③ 世界屈指の研究大学になるためには優秀な人材の確保と活用が鍵であり、国の内外から優れた資質・能力を有する学生・教員・研究者を確保し、それらが高いモチベーションをもって教育研究活動により一層邁進できるように大学を改革する必要がある。そのための環境整備も欠かせない。これらの課題は一朝一夕には解決しないものの、指定国立大学にあっては、従来の発想を超えて、具体的な施策を遂行する必要がある。

3. 第4期中期目標中期計画とその後のビジョン

これまで述べてきた現状認識の下、第4期中期目標期間及びその後の名古屋大学のあるべき姿を以下にまとめた。

(1) **世界屈指の研究成果を生み出す研究大学へ** 人類の課題に挑戦する最先端研究拠点を中心に、博士後期課程の強化、若手研究者支援、次世代を担う研究拠点候補の育成を進める。IR戦略室の分析に基づき支援対象ジャーナルを選定する等により戦略的に論文投稿支援を進め、その結果としてTop1%、10%論文の増加を図ると同時に、世界50位以内の研究領域を5つ以上創出する。これにより、世界大学ランキングで50位以内、アジアランキングで10位以内を達成し、世界のトップ大学がパートナーとしたいような研究大学になる。

(2) **知識基盤社会をリードする卓越した博士人材の育成** 研究大学の使命として教育の重点を博士後期課程におく。2018年度に**博士課程教育推進機構**を設置し、新たな課題に挑戦する研究力、国際発信力、社会とつながる力を備え、知識基盤社会をリードする卓越した博士人材を様々な領域に送り出すため、最先端研究拠点と一体化した学際教育を実施している。世界トップ大学との研究ネットワークを基盤としたジョイント・ディグリープログラム(JDP)¹⁰⁾を20ユニット以上設置する等の取組を進める。博士課程教育リーディングプログラムの成果の全学展開とデータサイエンス教育の充実と同時に、分野を超えて専門性を活用するためのトランスファラブル・スキルを涵養している。企業と共同して高度研究人材を育成する産学共創教育を開始する。以上の魅力ある教育プログラムと経済支援・キャリアパス支援の充実により、世界中から優秀な学生を魅きつける大学院教育を実現し、学位の質をさらに向上させつつ博士学位授与率を第4期中期目標期間中に2020年度と比較して10%以上向上させる。

(3) **世界から人が集まる国際的なキャンパスと海外展開** 国際的に魅力ある教育プログラムの一層の充実により、キャンパスの多様化を実現する。具体的には、外国人留学生数を**全学生数の20%、3,200名規模**にするとともに、在学中に70%の学生に海外留学・研修を経験させる。また、国の内外から優秀な学生を集め、キャンパスの多様性と国際化を確保する。特に男女共同参画推進を重要課題と位置づけ、女性が働きやすい環境の更なる充実と女性教職員の積極的な採用により、第5期中期目標期間中に女性教員比率30%を達成する。2017年に創設した**アジア共創教育研究機構**は、アジア地域の課題解決に加えて、アジアの研究者と世界の課題解決に挑む人文・社会科学分野の異なる研究領域の研究者を中心として結集し、共同研究を行うプラットフォームである。「制度」「人材」「環境」の3領域を中心に集中的な研究を行うとともに、これまで培ってきた各国の政府幹部等のネットワークも活かした政策提言や社会実装を目指す。

(4) **社会と共に躍進する名古屋大学** 世界的産業集積地に位置する地理的優位性を活かし、知と人材と資金の好循環によりイノベーション創出に貢献する産学連携の新しい形を構築し、URA¹¹⁾による研究マネジメント機能の大幅な強化により、規模を現在の3倍以上にする。また、**産学共創教育(Sharing Education, P7参照)**やアントレプレナー教育、大学発ベンチャーの起業支援、起業後上場支援等を強力で推進する。

¹⁰⁾ ジョイント・ディグリープログラム(JDP):連携する大学間で開設された共通カリキュラム。半年から1年の留学を必須化。文部科学省大学設置・学校法人審議会での審査が必須

¹¹⁾ URA: University Research Administratorの略。大学等において、研究者とともに(専ら研究を行う職とは別の位置付けとして)研究活動の企画・マネジメント、研究成果の活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化に関する業務に従事する人材

(5) 世界屈指の研究大学に向けた機動的な改革を支えるガバナンス 世界屈指の研究大学にふさわしいシェアド・ガバナンス、すなわち、役員会や研究科等の執行部及び教職員間で情報・目標・戦略を共有した大学「協治」システムを確立する。国内外から卓越した教員・研究者及びマネジメント人材を惹きつけ、その能力が最大限発揮されるよう、自律的に大学を改革する。岐阜大学とともに一法人複数大学を実現する東海国立大学機構を設立し、機構長が機構経営、大学総括理事である総長が教学に責任を負う「経営と教学の分離」を実現した。機構経営は役員会で各大学運営は運営会議で審議決定することとしたこと、経営協議会では特に学外委員との関連で実質的な意見交換となるよう運営を工夫したこと、執行部内や執行部と各部局との間で徹底対話を行い機構の基本方針・施策や部局の中長期ビジョンの策定・共有に用いたことなど、新たなガバナンス・システムを構築してきた。今後とも迅速な意思決定と関連な組織文化のもとミッション達成を実現していく。また、卓越した教員の招聘や経営人材の確保を一層推進し、世界と伍する研究大学にふさわしい研究力と経営基盤の強化を進める。

(6) 経営資源の好循環による財務基盤の強化 外部資金の積極的な獲得と大学の持つ資源を活用した事業により、大学全体の予算規模を 1.4 倍 (400 億円増) とする。教育研究への投資が新たな資金の呼び込みにつながる財務経営のモデルを確立する。

(7) 新しいマルチ・キャンパスシステム (東海国立大学機構) による持続的発展の好循環の形成 2020 年 4 月に発足した東海国立大学機構において、個々の大学の持つ資源の共有と活用、大学間共同による費用対効果の改善、公的資金や産業界からの外部資金の獲得増、国際競争力強化等、大学間の壁を取り払い機構化することによるスケールメリットを参加大学が享受し、東海地区の国立大学のブランド力を高める。

第 2 章 ビジョン達成のための戦略と具体的方策

- 名古屋大学独自の特徴的な取組 -

前章で挙げた名古屋大学の 7 つの目標を達成するために、以下の施策を進める。

1. 世界屈指の研究成果を生み出す：世界のトップ大学がパートナーとしたいくなる研究大学へ

(1) ノーベル賞研究の系譜を引き継ぎ、最先端研究拠点群を構築

21 世紀に入り名古屋大学の関係者 6 名がノーベル賞を受賞した。その研究の系譜は三つの最先端研究拠点によって引き継がれており、そのうち、国の WPI 拠点として推進している ITbM は、野依博士の合成化学研究と下村博士の生命科学研究を引き継ぎ、融合した研究所である。ITbM ではインパクトの高い研究成果が次々と生み出され、その国際的認知度も極めて高い。2016 年度の WPI 中間評価では最高の「S」評価を受け、2021 年度の最終評価では WPI 基準 (“World Premier” status) に到達したと認定された。益川・小林両博士の名前を冠した素粒子宇宙起源研究機構 (Kobayashi-Maskawa Institute: KMI) では、素粒子物理学と宇宙物理学の融合研究が進められており、未来エレクトロニクス集積研究センター (CIRFE)¹²⁾ では、赤崎・天野両博士が開発した窒化ガリウム (GaN) 結晶を用いたパワーデバイス¹³⁾ の開発と産業化を目指すとともに、次のステップとして、次世代・次々世代半導体¹⁴⁾ まで含めた研究の共創拠点となるべくネットワーク構築を進めている。名古屋大学の重要論文がどのテーマに集中しているかを示すサイエンス



¹²⁾ CIRFE : Center for Integrated Research of Future Electronics の略称

¹³⁾ パワーデバイス：インバーターやコンバーターなどの電力変換器に用いられる半導体素子。電力変換時の電力損失がシリコン系素子の 1/10 に抑えられる

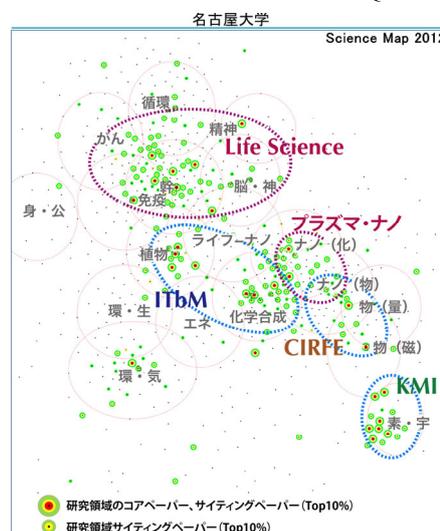
¹⁴⁾ 次世代・次々世代半導体：シリコンカーバイド、窒化アルミニウム、酸化ガリウム、ダイヤモンドなど、シリコンよりバンドギャップが大きく、半導体デバイスとして期待されている新材料

マップ 2012¹⁵⁾を見ると、高被引用論文（緑色及び赤い点で表示）の密集しているホットな領域が明瞭に示される。この中で、KMI は右下の素粒子と宇宙のピークに対応しており、CIRFE は中段右側の物性物理系のピークに相当する。ITbM は植物と化学合成の二つのピークを結びつけている。今後も赤点線で囲んだホット領域に関連する分野を中心に**最先端研究拠点の形成**を目指す。

名古屋大学の研究力を旧帝国大学で比較した場合、「教員一人当たりの論文数」で1位、「トップ1%論文の占める割合」では2位となっているものの、ベンチマークしたエディンバラ大学（2016 QS ランキング 19位）には大きな差を開けられている。しかしながら、ITbMとKMIは論文の質と量ではエディンバラ大学を大きく越えており、今後、ITbM や KMI の様な先端研究拠点を倍増させることで、名古屋大学全体の研究力を向上させ、エディンバラ大学に迫る。

	上海	QS	教員数	論文数	教員当論文数	1%論文	国際共著率
東京大学	20	34	4859	8102	1.67	1.59	36.7
京都大学	32	37	3961	5857	1.48	1.49	33.4
名古屋大学	72	115	1716	3354	1.95	1.49	31.5
大阪大学	96	63	3465	4668	1.35	1.18	30.6
東北大学	101-150	75	3033	4371	1.44	0.80	34.7
北海道大学	151-200	130	2114	3141	1.49	0.76	30.3
九州大学	201-300	135	2089	3393	1.62	1.36	32.3
エディンバラ大学	41	19	2022	4658	2.30	3.48	60.8
ITbM			39	92	2.36	4.35	33.7
KMI			34	188	5.53	10.11	84.0

世界大学ランキングは2016年度の上海交通大、QSのものを示す。論文数などは2015年度データとWeb of Scienceで作成。

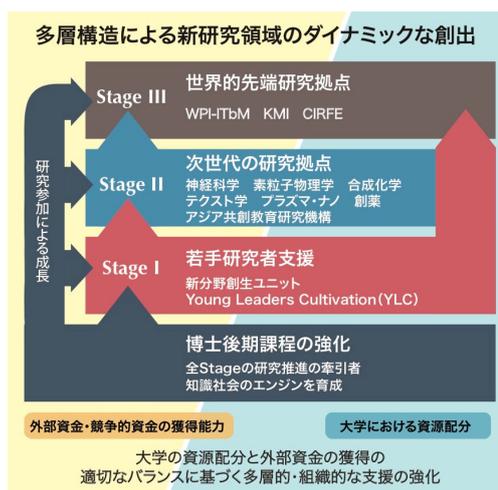


(2) 多層構造による自由闊達な学風を引き継ぐ若手の獲得・育成と新研究領域のダイナミックな創出

赤崎・天野両博士の青色発光ダイオード研究は、誰もが諦めていた GaN の結晶化研究を名古屋大学が粘り強く支援したことで、ノーベル賞受賞研究として大きく開花し、大きな知財収入をもたらした。このように小さな基礎研究を発端にして、人、資金、情報の大きな好循環を作り出し、世界屈指の研究大学となるために、名古屋大学では研究の進展を**3つのStage**に分類し、以下に示すStage毎に目標を設定し、大学における資源配分と外部資金の獲得のバランスに留意しながら、目標の確実な実現に向けて多層的・組織的な支援を強化する。

Stage I: 若手研究者育成 25-35歳の若い研究者による独創的で挑戦的な基礎研究を広く支援し、その中で優れた研究を軌道に乗せるとともに、より大きなグループ研究への発展を促す。このため、スタートアップ経費や研究環境の提供、メンターによる助言や研究費獲得支援、PIの研修等を拡充する。具体的なプロジェクトとして Young Leaders Cultivation (YLC) プログラムがあり、優秀な若手研究者を独自予算により5年任期で毎年8名程度を雇用している。対象者は雇用後早期にテニユア・ポジションを獲得するケースが多く、現在29名を常時支援している。特に、ダイバーシティの拡大が多様な発想を生む研究推進の源泉となると考え、外国人枠、女性枠を設けるとともに、外部資金をYLCにも導入し、その規模を50名まで増加させる。また、新たな分野で若い芽を育てるため「異なる分野の若手（40歳未満）3名程度を新分野創生ユニット」とするチームを常時7件、3年間継続支援しているが、これも外部資金を導入して倍増する。

Stage II: 次世代を担う研究拠点候補の育成 最先端研究拠点を継続的に生み出すために、競争力をもつ学内の研究グループを様々な分野から選び、次世代を担う研究拠点候補として育成する。現在、神



¹⁵⁾ サイエンスマップ 2012：科学技術・学術政策研究所作成

経科学、素粒子物理学、合成化学、「テキスト学¹⁶⁾」を採択し、外国人共同研究者の雇用等を支援している。それらに続く候補として、アジアを主たる研究対象領域とした人文・社会科学研究、データサイエンス、ナノ・プラズマ、創薬科学、宇宙科学等が想定されている。

Stage III:最先端研究拠点形成 ITbM、KMI、CIRFE 等の研究拠点形成の目的は、世界最先端の研究の遂行であり、非連続的イノベーションや新学術領域の創成を通じて未来社会の発展に寄与することである。同時に、大学の国際的存在感を高め、大学への人的・経営資源を集める求心力を生み出していく。

(3) 次の時代をデザインする人文・社会科学研究

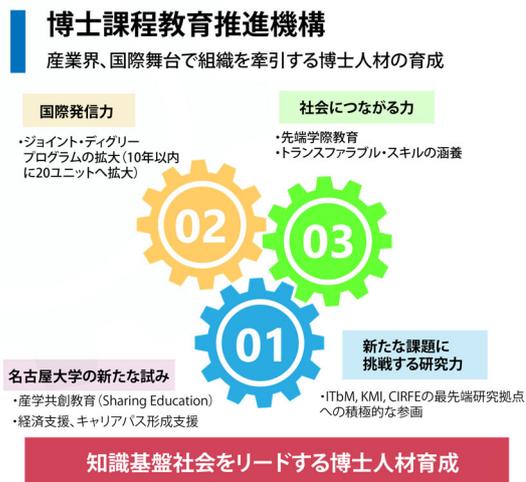
名古屋大学では、2017年4月に人文学研究科を発足¹⁷⁾させたのに加え、人文・社会科学系の共同研究プラットフォームとしてアジア共創教育研究機構（P10で詳述）を設置する等、人類が蓄積してきた知的資産の発展を担う人文・社会科学系の機能強化に積極的に取り組んでいる。今後、国内のみならず、アジアや欧米の研究機関との連携を一層強化するとともに、テキスト学研究のような領域横断型の研究を、Stage IIの研究に位置づけ、戦略的かつ積極的に推進していく。

2. 世界屈指の水準の教育の実現：世界中の学生が学びたくなる大学・大学院へ

(1) 知識基盤社会をリードする博士人材育成

博士後期課程教育の充実、名古屋大学を世界屈指の研究大学に押し上げる原動力であり、わが国及び世界の未来社会を切り拓きリードする卓越した博士人材を社会に送り出すことは名古屋大学の使命でもある。

青色発光ダイオードの開発につながった研究は、名古屋大学の赤崎研究室で行われた天野博士の学位論文研究に端を発することは良く知られている。また、日本学術振興会（JSPS）がわが国の優れた博士課程学生を顕彰する「育志賞」では、賞制定以来、211名の受賞者中、名古屋大学生の受賞数は18名である（受賞者数3位）。こうした博士人材育成の成果を背景に、優れた人材を広く社会に送り出すことを目指す「博士課程教育リーディングプログラム」（以下「リーディングプログラム」）を6件実施している。このプログラムの実施を通じて、**三つの力（新たな課題に挑戦する研究力、国際発信力、社会とつながる力）**の涵養が博士課程教育に重要であることを実感している。このような実績や経験に基づき、強固な国際連携や社会連携によって、三つの力を持つ博士人材育成を全学規模で進める**博士課程教育推進機構**を2018年度に設立した。



名古屋大学における博士後期課程の学生定員充足率は70%に留まっている。これは、わが国社会の雇用慣行等に起因する博士人材のキャリアパスの狭さや、博士後期課程教育がアカデミア人材育成を柱としてきたことにも起因している。この状況を打破するために、博士課程教育推進機構が中心となり、以下の三つの取組を進めると同時に、わが国最多の4件のプログラムが採択されている卓越大学院事業を活用し、アカデミア、産業界、国際機関等の様々な舞台で活躍する博士人材を育成し、博士学位授与率を第4期中期目標期間中に2020年度と比較して10%以上向上させる。

① **ダイナミックな最先端学際教育** 優れた研究成果は多くの学生を惹き付け、研究現場で教育することで新たな研究成果が生み出される。研究大学では、このような教育と研究の一体化と好循環の形成は極めて重要である。前述したように、名古屋大学では多層的に研究支援を行っているが、最先

¹⁶⁾ テキスト学：これまで様々な専門分野で個別に研究されてきた人類の文化的所産をテキストとみなすことにより、その構造と機能の統合的な解明を通じて、人文学の普遍的・体系的発展に新たな道を拓く研究方法。科研費・基盤研究 S と JSPS の国際研究事業に採択

¹⁷⁾ 文学研究科、国際言語文化研究科及び国際開発研究科の一専攻を統合

端の研究と博士課程教育を連結するため、Stage II 及び III に当たる最先端研究拠点等と連携した博士課程教育プログラムを卓越大学院等で提供し、学生をITbM や KMI、CIRFE 等で行われる最先端研究へ積極的に参加させている。これにより、ダイナミックに生まれる研究領域の展開に対応できる博士人材の育成を行っている。

② **国際研究ネットワークと連動したジョイント・ディグリープログラム (JDP)** 国際共同研究の推進は、双方の研究水準の向上に加えて、博士課程教育の観点からは、国際的な舞台で活躍する博士人材の育成に極めて効果的である。名古屋大学は、個々の研究者が構築してきた国際研究ネットワークを活かしながら、JSPS が実施する拠点形成事業や日独共同大学院事業、Campus Asia プログラム等を活用して、大学院の国際化を推進してきた。これらの交流経験を基に、国際連携専攻の新設により海外の有力大学と密接に連携した JDP を 7 件開始した。国からの設置認可が必要となる JDP の実施は、全国でも 27 件に留まっており、まさに名古屋大学は**日本における JDP のフロントランナー**と言える。JDP における博士学位論文は相手大学との共同審査を受けるため、学位は国際的にも質保証される。JDP を通じて学生は世界を知り、大学は連携する大学の教育体系や先進的な取組を取り入れ、国際的な高等教育機関へと発展できる。名古屋大学では、第 4 期中期目標期間中に 20 ユニット以上の JDP 設置を目指しているが、これにより、世界にネットワークを持った次世代トップ博士人材を多数輩出することが可能となる。なお、東海国立大学機構が中心となり 2022 年度から全国大学ジョイント・ディグリープログラム協議会の運用を開始し、名古屋大学は副会長校として主導的な役割を担っている。本協議会を通じて名古屋大学だけでなく全国の大学の JDP の設置拡大と既存の JDP の機能拡張を図る。

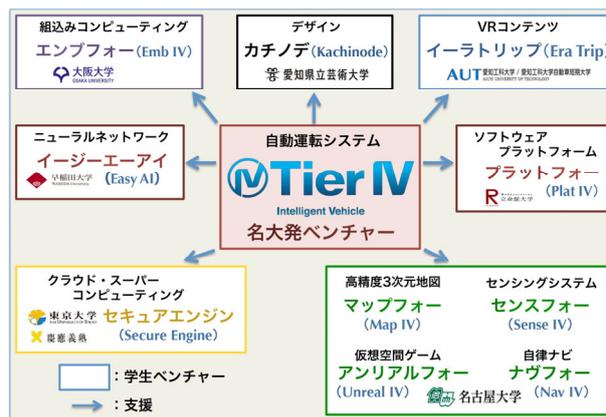
③ **トランスファラブル・スキルの涵養** 社会の多様な場で活躍する博士人材には、専門を超えて適用可能な汎用性のある能力、いわゆるトランスファラブル・スキルの涵養が重要である。名古屋大学では、リーディングプログラムを通じて高度な専門性の習得のみならず、エディンバラ大学の協力を得て、将来のリーダーとしての責任を果たし得る能力の涵養に力を注いでいる。日々刻々と変化する世界の中で、実社会の現状に対する深く幅広い認識、英語によるコミュニケーション能力、専門性を活かした解決法の提案力と実践する力等が、国籍や専門性を超えて求められている。これらに応えるため、名古屋大学ノースカロライナオフィスを通じてノースカロライナ州立大学と連携し、米国におけるチームワーク研修、単独海外研修、企業人メンター制度等、新たなカリキュラムを構築してきた。これらの取組を全学的に広げ、国際舞台で組織を牽引する博士人材を育成している。また、2017 年 4 月に発足した情報学研究科を中心として、データ分析から課題発見、価値創造までをつなぐ数理・データサイエンス教育を充実させるとともに、トランスファラブル・スキルを涵養するため、2019 年度から大学院共通科目として「プロフェッショナル・リテラシー」を開講した。

(2) 新たな大学院教育の試み：産学共創教育 (Sharing Education)

世界最高峰の知を社会的な価値に結びつけることは、世界有数の産業集積地に位置する名古屋大学の使命であり、多くのノーベル賞受賞者が創り出した伝統でもある。特に、産業構造の変革期を迎えている現在、大学と産業界とが新たな協調関係を構築し、本格的な産学連携の主役たりうる高度人材の育成システム確立が必要である。名古屋大学は、産学共創教育 (Sharing Education) を新しい産学協調の重要なキーコンセプトと考え、以下の実験的取組を進める。

- ・ **コースシェア** リーディングプログラム等により企業と共創し蓄積された教育システムとコンテンツを全学に展開するとともに産業界にも開放し、産学連携による新たな人材育成の場に位置付ける。
- ・ **ラボシェア** 研究室程度の規模の学生ベンチャー (マイクロベンチャー) を支援し、後期課程学生の研究力を産業界と共有することで、アントレプレナー教育の実践と研究成果の迅速な社会還元を実現する。
- ・ **エフォートシェア** 大学と企業との双方向クロス・アポイントメントにより、スター研究者を産学で共有し、研究と教育を一体的に活性化する。

パワーデバイス分野では、CIRFE がコースシェアとして2017年3月に産学官コンソーシアムとの共創教育プログラムを開始した。また、次世代モビリティ分野では、ラボシェアの先行事例として名古屋大学発のベンチャー企業である Tier IV 社を核として、8 大学 10 社のマイクロベンチャーが起業された。20 人以上の博士後期課程学生・研究員がベンチャーの活動に関わっており、同様なベンチャー企業を育成する。今後 Sharing Education を推進し、卓越大学院に発展させ、新しい異分野融合領域の大学院教育課程とすることを目指す。



(3) 博士後期課程学生の経済支援・キャリアパスの拡大

優秀な学生の博士後期課程への進学を支えるためには、大学院生に対する経済支援を国際水準に引き上げることが必要であり、以下の取組を実施している。

- ① 基金を創設し、個人寄附等で奨学金の財源を確保して後期課程学生を支援。
- ② 科研費の直接経費に加えて、個別企業や研究 Stage III の最先端研究拠点がつくる企業コンソーシアム群からの資金によるリサーチアシスタント (RA) のフルタイム雇用を拡大。
- ③ ティーチングアシスタント (TA) 制度に加えて、所定のトレーニングを受けた学生をより雇用単価の高い QTA・GSI¹⁸⁾ として雇用する制度を創設。
- ④ 国による「科学技術イノベーション創出に向けた大学フェロシップ創設事業」「次世代研究者挑戦的研究プログラム」を原資とした経済支援研究費支援。
- ⑤ 国の施策に、名古屋大学の独自支援を加えて、博士前期・後期課程の学生に対する授業料免除を拡充。

博士後期課程への進学を抑制している要因の一つに、学位取得後のキャリアパスがある。その中で、名古屋大学のリーディングプログラムからは、産業界が優先的に採用したい博士人材が育ち、キャリアパスが広がった。東海地域が世界有数の産業集積地である利点を活かし、博士・ポスドクのキャリアパス拡大に実績のある名古屋大学ビジネス人材育成センターが、博士課程教育推進機構キャリア支援・教育部門に発展し、博士人材のキャリア開発の中心的な役割を担い博士人材のキャリアパスをさらに拡大させている。

3. 世界から人が集まる国際的なキャンパスと海外展開

(1) 国際的に魅力ある教育プログラムの充実： 3,200 名の留学生受入へ

名古屋大学は国際的な水準と環境の中で教育研究を進め、学生のみならず、世界中の有能な人材が名古屋大学の教員、あるいは職員として働きたくなるキャンパス環境を作り出すことを目指している。名古屋大学で学ぶ留学生は 90 以上の国々から集まり、2,400 名を超えている。これは、学生定員 16,000 名の 15% に相当する。現在、学部、大学院それぞれで 546 件、3,463 件の授業が英語で実施されており、事実上、日本語という言語障壁が撤廃されている。特に、Global30 プログラム (以下「G30 プログラム」)¹⁹⁾ では、学部及び大学院の広範な分野を対象に、英語のみで卒業できる国際コース群を開設²⁰⁾している。学部における国際コース群がカバーする学術分野は国立大学では最も広範であり、今後、経済系及び理工系を中心に大学院授業の 50% 以上を英語化する等の取組により、世界中から優秀な学生・教職員をさらに惹き付けることが期待される。

¹⁸⁾ QTA (Qualified Teaching Assistant)・GSI (Graduate Student Instructor) : 専門性及び教授法を身につけた特に優秀な大学院生を雇用する制度で、QTAは教育の提供者の一員としてTAよりも高度な授業支援業務を行い、GSIは教員に近い裁量と責任を負う者として、授業の大部分を担当する。

¹⁹⁾ Global 30 : 「国際化拠点整備事業 (大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業、2009年から2014年)」。英語による授業のみで学位を取得可能なコースの設置、留学生受入のための環境整備、海外大学共同利用事務所の整備等が行われた。

2013年度末の国の支援終了後は大学独自の取組として実施

²⁰⁾ 開設している分野 : 医学、数学、物理学、生物学、化学、自動車工学、土木工学、経済学、法学、文学、言語学、環境学

南洋理工大学（シンガポール）や浦項工科大学（韓）の国際的に高い競争力・評価は、「大学院講義が全て英語で実施」が要因の一つ。名古屋大学における英語授業数は、全授業数4,159件（学部）及び6,247件（大学院）に対して13%、55%に相当（語学系授業を除く授業数、2021年度実績）

学部における G30 プログラムではこれまでに 7 期の卒業生を輩出しているが、名古屋大学のほかにも、オックスフォード大学、インペリアル・カレッジ・ロンドン、スイス連邦工科大学等の世界の有力大学院に 41 名が進学している。これは、名古屋大学の学部における G30 プログラムの教育水準が、世界のトップレベルにあることを示している。こうした取組の結果、11 年間で G30 プログラムへの応募者数の急増（学部は 157 名から 734 名、大学院は 49 名から 273 名）や、協定校との交換留学プログラムである「名古屋大学短期交換留学受入れプログラム（NUPACE）」による交換留学生数が直近数年間で 100 名規模から 200 名規模になる等の成果が出ている。特に、NUPACE は北米・欧州・豪州からの留学生が全体の過半数、世界の Top100 及び 200 大学からの学生が参加者の 20%、50%を占めており、能力の高い学生を受け入れ、かつ多様性を確保する

留学生宿舎も 2019 年に新設しており、今後は、戦略的パートナー大学をはじめとした重点大学との教育研究交流の促進、G30 プログラムによる留学生受け入れ枠の拡大、大学院授業の英語化とそのコンテンツの充実等の教育研究環境整備により留学生の増加を図り、10 年後には学生の 20%に相当する 3,200 名の留学生を受け入れる。また、留学生の学修上・生活上の支援の強化を図る。

非英語圏のトップ大学における留学生受入実績比較：ソウル国立大学：8.1%、北京大学：16.3%、精華大学：11.1%、浦項工科大学：3.8%

(2) G30 プログラムの日本人学生への拡大

G30 プログラムに入学してくる留学生の英語力は、欧米の大学入学で一般的に必要とされる TOEFL 80/IELTS 6.5 をはるかに越えている。「留学生と日本人学生の活発な交流」を日本人学生にとってのキャンパス内留学と位置づけ、留学生の英語力と母語を日本人学生のコミュニケーション・ツール



としての外国語鍛錬に活用する環境を整備する。また、G30 プログラムの全学教育科目の一部を日本人学生が EMI 科目として受講することを可能にし、その単位を学部の卒業要件（国際理解科目）として認める等、G30 プログラムの受講対象を拡大する。さらに、海外のトップ大学の大学院に進学を目指す日本人学生も G30 プログラムの中で鍛え、在学中に 70%以上の学生²¹⁾に海外留学・研修を経験させる等、国際舞台へと飛躍できる環境を整備する。

(3) JDP 推進につながる国際大学間コンソーシアムを主導

名古屋大学は長年にわたり AC21 と呼ばれる国際学術コンソーシアムの本部機能を担い、国際シンポジウムや学生世界フォーラム等の多様な学術交流イベントを開催して

AC21 (Academic Consortium 21): 名古屋大学が2002年に海外の協定校に呼びかけて結成。現在、世界10ヶ国から14大学が参加。主な参加大学: アデレード大学(豪)、フライブルク大学(独)、ストラスブール大学(仏)、ノースカロライナ州立大学(米)、上海交通大学・同濟大学(中)、チュロンゴン大学(泰)、ステレンボス大学(南ア)等

RENKEI: ダラム大学、ニューカッスル大学、エジンバラ大学、リヴァプール大学、サウサンブロン大学、リーズ大学、東北大、名大、京大、阪大、九大、立命館大

MIRAI: ルンド大学、ウメオ大学、ヨーテボリ大学、ウプサラ大学、リンショーピン大学、リンネ大学、カールスタード大学、エレブレー大学、ヨンショーピン大学、ルレオ工科大学、ストックホルム商科大学、北大、東大、東北大、名大、広大、九大、早稲田大、上智大、OIST

きた。また、日本・スウェーデンの大学間コンソーシアムである MIRAI の日本側幹事校を務めるなどの経験を通じて、加盟大学間の積極的な学術交流や役員レベルでの信頼関係の醸成に大きな役割を果たしてきた。さらに、環太平洋大学協会（Association of Pacific Rim Universities、略称 APRU）や日英の大学間コンソーシアムである RENKEI の活動に参画することにより、組織的な学術交流や国際的な認知度の強化に取り組んでいる。

²¹⁾ 70%の学生：毎年 1,540 名の学生数に相当

これらの大学間コンソーシアムに幹事校として参画した経験は、海外の参加大学との教育研究面での信頼関係構築に大きく貢献している。実際に、AC21 参加校であるアデレード大学との間で国内初となる JDP を開始しており、エディンバラ大学、ルンド大学、フライブルク大学、西オーストラリア大学、チュラロンコン大学との JDP も始まった。さらに、こうした大学間コンソーシアムの活動を通じ、国際的なレピュテーションの向上、学生の交換、大学間共同研究、JDP の拡大、職員の研修等へとつなげる。

(4) アジアと学び世界に挑むプラットフォーム：アジア共創教育研究機構

これまでの実績に基づき、アジアの行政官等を対象とした博士課程学位プログラムを実施する**アジアサテライトキャンパス学院**を2014年に設置し、既に6ヶ国²²⁾にキャンパスを開設した。今後、名古屋大学は世界の成長の核となるアジア地域を中心とする高度人材育成を進め、拡充していく。さらに、他の追随を許さない蓄積があるアジアネットワークを活用し、アジアの卓越した大学との連携を強め、**アジアから世界に発信する価値創造のハブ大学**になることを目指している。研究活動を通して、欧米の大学の「アジアに関する研究拠点」との連携を深める足がかりにする。

2017年に創設した**アジア共創教育研究機構**は、アジア地域のみならず世界の課題解決に挑むため、アジアの研究者と共に人文・社会科学分野の異なる学術領域の研究者を中心として結集し、課題によっては理工系の研究者も迎えて共同研究を行うプラットフォームである。この機構は、名古屋大学の総合性を活かして、「制度」「人材」「環境」の3領域を中心に、ICTの発展により大きく変貌しつつある時代に対応した経済社会制度設計、新興国の学校教育システム開発と産業人材育成、脱炭素社会実現と持続可能な開発等の研究テーマについて集中的な研究を行う。各国を代表する研究者や研究機関との交流を通じて研究の国際的評価を高めると共に、これまで培ってきた各国の政府幹部等のネットワークも活かした政策提言や社会実装を目指す。

4. 社会と共に躍進する名古屋大学（産学官連携推進）

社会や産業界との連携は、イノベーションの創出、人材育成、大学の財務基盤強化等に関わり一層重要となっている。世界屈指の研究大学に向けて、以下の戦略に基づいて、産学連携を強化する。

(1) 基礎研究から技術移転まで一貫した包括的な研究マネジメント体制の強化

名古屋大学では、2014年に研究支援組織である研究推進室、URA室、産学官連携推進本部を一体化し、研究支援や産学連携、知財創出等を担当するURAを統括する学術研究・産学官連携推進本部を発足させた。これは、全学的な視点から部局を超えた異分野連携型や文理融合型等の大型研究プロジェクトを創出するためであり、基礎研究から産学官連携、大学発ベンチャー企業の創出までの一貫した研究マネジメントを可能とした。同時に、社会の要請を踏まえて、多様な組織や人材を結びつけ、イノベーションの創出を連続的に生み出していくための仕組みである**イノベーション・エコシステム**の構築戦略とプロジェクトフォーメーションを全学的視点から提案する体制を整えた。さらに、2016年には、現在50名規模となっているURAを第三の職種として位置付ける制度改正を行い、URAのキャリアアップを実現する人事制度も確立した。これまでの取組により、名古屋大学の共同研究と受託研究の受入総額は直近4年間でそれぞれ2倍、1.5倍に増加している。

現在、わが国の大学には、社会的課題の解決に資するイノベーション創出への貢献が求められており、具体的には、①大型の産学共同研究を大学側から企業に提案する機能、②大学が主導的に行うイノベーション・エコシステムを創出する機能、③研究成果を社会実装するベンチャー企業の創出機能の強化が重要となっている。これらを実現するため、イノベーション経営、研究プロモーションを担うURAを大幅に増員し、企業への共同研究提案力向上と産学官共創コンソーシアムの形成を主導する取組の強化を図る。また、URA統括組織と技術支援を行う全学技術センターを一体的に運営し、学術研究から産学官連携、ベンチャー創出までを包括的にマネジメントする体制を整える。これにより、新学術領域をダイナミックに生み出す多層構造の中で、各**Stage**に対応した支援メニューを構築・実

²²⁾ アジアサテライトキャンパス学院の開設国：ウズベキスタン、モンゴル、ベトナム、ラオス、カンボジア、フィリピンに法学、医学、生命農学、国際開発、環境学の各研究科が設置

施する（P5 参照）。

(2) 産学官共創による研究開発拠点の整備

社会的課題の解決に資するイノベーションを実現するには、産学官の共創によるオープンイノベーション拠点を大学が主体的に構築することが必要不可欠である。その際、企業間の「競争領域」と「協調領域」を明確にした先進的かつ戦略的な研究開発体制を取ることが重要であり、名古屋大学では、これまで様々な取組を行ってきた。

2012年に開設したナショナルコンポジットセンターでは、自動車や航空機への応用に向けた炭素繊維強化複合材料の成形加工技術を開発

2013年に開始したCOI（Center of Innovation）プログラムにおいては、バックキャスト的な課題設定を行い、産学官の研究者が「一つ屋根の下（Under-One-Roof）」で次世代モビリティに関する先導的研究開発を実施

2015年に創設したGaN研究コンソーシアムでは、オープンイノベーション拠点を形成し、省エネルギー社会の実現に資する次世代半導体研究開発を実施

これらの取組は、従来の教員個人や研究科主導型の拠点形成とは異なり、大学としての組織的関与の下で行われる点が大きな特徴である。従って、名古屋大学は「組織」対「組織」によるオープンイノベーション拠点となる優位性を既に備えている。このような取組を一層進め、10分野を超える世界的な産学官共創オープンイノベーション研究開発拠点を創出する。また、これらの拠点を活用して実践的な人材育成のための産学共創教育（Sharing Education）を実質化する（P7 参照）。

(3) 「組織」対「組織」の本格的な産学共同研究

名古屋大学は、米国の産学共同研究における間接経費算定ルールであるF&A（Facilities and Administration classification）を参考にして、全国に先駆けて共同研究費用負担の適正化に対応する「指定共同研究制度」を2016年に創設すると共に、産学共同研究に携わる大学院生の研究員雇用制度を新たに設けた。さらに、技術情報管理等のリスクマネジメントを行うための体制整備等、2016年に国が策定した「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」で必要とされる取組を全て行っており、このような名古屋大学の取組は、上記ガイドラインの中にも好事例として多数引用されている。また、2014年からは、資金と人材、テーマを企業から受け入れて共同研究を行う「産学協同研究講座・部門・センター制度」を実施しており、これまでに37の産学協同研究講座・部門を受け入れている。



今後も実績のある上記の枠組みを活用して、「組織」対「組織」の本格的産学共同研究を強力に推進する。特に、本格的な産学連携を行うためには、「一つ屋根の下」で研究活動が可能な産学協同研究講座・部門制度を活用することが有効であり、講座・部門からさらに規模を大きくしたセンター化、研究所化への取組を進める。企業からの潜在的需要が多い一方で、産学共同研究のための学内スペースの確保が課題となっていることから、今後、全学的な視点での施設マネジメントと連携して、50の産学協同研究講座・部門と複数の研究所の設置が可能となるように学内スペースを確保する。これらの取組によって、産学官連携関係収入を3倍以上にする。

(4) 大学発ベンチャー企業の創出による産業への貢献

東海地区は世界有数の産業集積地であるにもかかわらず、大学発ベンチャー企業数が関東や関西地区等と比較して極端に少ない。このため、名古屋大学では大学発ベンチャー企業育成のための新たな取組として、2016年に民間ベンチャーキャピタルが運営する名古屋大学・東海地区大学広域ファンドを設立した。同時に、総額1億円の独自資金を得て、スタートアップ準備支援とアントレプレナー教

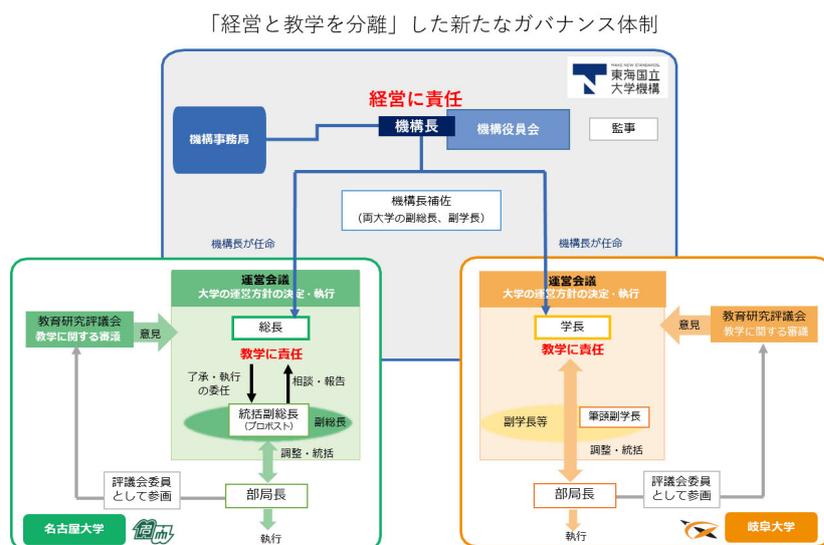
育 (Tongali プロジェクト) の提供を開始した。これは名古屋大学を中心に、東海地区の 5 大学の連携による取組²³⁾であり、東海地区全体の大学発ベンチャー企業育成への機運を盛り上げることが目的である。

今後は、大学発ベンチャー企業の創出支援を目的として設立した基金の活用により、ウォータールー大学 (加) のコープ・プログラム²⁴⁾やベロシティ・プログラム²⁵⁾等を参考にして、海外起業インターンシップを経験させる等の博士課程教育への活用を図る。また、大学発ベンチャー企業のスタートアップを支援し、設立された企業からの新株予約権等の寄附受入を促進する。これらの取組によって大学発ベンチャー企業数を現在の倍にあたる総計 80、寄附受入を 10 億円とし、大学の収益改善も図る。

5. 世界屈指の研究大学に向けた機動的な改革を支えるガバナンス

(1) 「経営と教学の分離」と、高度なシェアド・ガバナンスによる機動的な施策提示・審議・執行が可能な体制の構築

大学における教育研究は多様な専門分野に亘るため、研究科等の単位で進められている。これを統括し全学的視点で大学を運営するため、施策提言、審議、執行の機能分担を明確にした体制を整備してきた。研究科等の主体性、優れた教職員の存在を踏まえ、総長のリーダーシップの下、役員会、運営会議と研究科等の執行部、教職員が大学運営の情報・目標・戦略を共有し、役割を分担しつつ大学を協同して統治するシェアド・ガバナンスを確立した。また、総長の任命による統括副総長 (Provost) を置き教育研究を主宰することを含めた執行体制を整えている。



教育研究評議会においては、理事、研究科長の他、研究科の枠を超えた教員集団を母体として選出される者及びダイバーシティの観点から女性評議員の割合が少なくとも 2 割となるよう規定改定し、全学的視点で審議できる仕組みを作っている。教育研究評議会の下に専門的見地から審議を行う分科会を置き、教育研究評議会においては大学の教学に関する

重要事項について実質的な審議に注力するなど運営上の工夫を行った。副総長や研究科長等からなる執行会議は統括副総長が主宰し、教育研究評議会の議を経て運営会議で決定した方針に従い具体的実施方法・計画を作成し、実施する体制を整えている。すなわち、運営会議は大学の目標と戦略の決定に責任をもち、その実施については、運営会議と研究科等の執行部が共同して責任を負う。そのため研究科長等の任期は目標と戦略を実現するための期間とする。シェアド・ガバナンスにおいては、研究科長の責務は一層重要になるため、全学的視点で選出する。研究科長の選考に当たっては、事前に選考方針を運営会議において確認することに加え、部局が選考した候補者について所信等を確認したうえで大学として決定する。また、機構の執行部内や大学の執行部と各部局間の徹底対話を行い、機構の基本方針・施策や部局の中長期ビジョンの策定に活かし、明確なビジョンを共有しながら機構や部局運営を行うなど、高度なシェアド・ガバナンスの実現の基盤としている。

²³⁾ 5 大学連携：名古屋大学、名古屋工業大学、岐阜大学、三重大学、豊橋技術科学大学

²⁴⁾ コープ・プログラム：半年間の座学・半年間の企業研究のプログラム

²⁵⁾ ベロシティ・プログラム：研究スペース、居住施設、スタートアップ経費、教員によるメンターシップを提供するプログラム

東海国立大学機構では、機構長が機構経営、大学総括理事である総長が教学に責任を負う「経営と教学の分離」を実現した。これにより、機構長は機構全体の強力な財政基盤の構築や認知度向上に注力し、総長は大学の将来ビジョンを描き、研究・教育力を強化する。機構長、総長のリーダーシップのもと機構経営は役員会で、各大学の運営は運営会議で審議決定する。さらに、産業界、自治体、地域社会から広く専門知を取り入れるために、経営協議会の学外委員を半数以上としたうえで、経営協議会開催前に事前レクを実施し、機構に対する理解を深め、当日は重要事項の審議や闊達な意見交換を行う時間を確保している。また、実施回数を増やし大学学内視察を行うなど会議の実質化及び活性化を図っている。

機構を支える事務体制については、機構・岐阜大学・名古屋大学に設置されていた事務・運営局を機構事務局に一元化し、機構事務局長をトップとする指揮命令系統に整理統合した。

今後とも迅速な意思決定と闊達な組織文化のもとミッション達成を実現していく。また、卓越した教員の招聘や経営人材の確保を一層推進し、世界と伍する研究大学にふさわしい研究力と経営基盤の強化を進める。

(2) 教学・経営 IR の高度化と社会からの意見集約による効果的な企画立案とプロセス管理

名古屋大学は企画立案、意思決定、そして取組のプロセス管理に資する IR²⁶⁾本部（2020年4月に IR 戦略室を設置）を設置している。共通の理解を基盤とするシェアド・ガバナンスを支え、透明性の確保と情報共有のために IR 機能を活用する。IR 戦略室は、教育・研究・大学運営に関わる情報の収集・分析、企画立案の機能に加えて、実社会のニーズを把握するため、学生、保護者、産業界、行政機関からの要望と意見について積極的に情報収集する機能も担う。さらに、将来を担う教職員が参画することで、人材育成機能も果たす。

(3) 戦略的で開かれた教員選考、女性教職員の参画、教職員の研修の充実、新たな高度専門職の導入

大学の教育と研究の質を高め、新たな研究領域を創成するのは教員であり、その選考は最も重要である。教員選考は当該領域の将来性・重要性等を検討し、開かれた選考方法により実施する。教育研究評議会が定める教員選考の基本方針に従い全学的視点で選考を行い、採用後の評価を行う。これにより、研究大学としての持続的発展を支える優れた人材を確保し、研究の新展開を促進する。

優秀な人材を広く求めるという意味で、男女共同参画と女性登用をさらに推進する。特に、女性教員比率は第5期中期目標期間中に30%を目標とし、女性PI教員枠、教員のキャリアパスの多様化、福祉制度の拡充等、女性が応募しやすい環境を整える。さらに、教職員の多面的な能力向上のため、採用後の段階、職務に応じたスキルアップ・マネジメント研修制度を整える。半数以上の職員がTOEIC600点以上の英語能力を有することを目標にするとともに、国際機関を含む他機関との人事交流の機会を充実する。事務系・技術系職員、URA等の職種間の協働や交流を促進し、優れた大学運営スタッフの育成やキャリアパスを確立する。また、2022年度からは承継職員が担っていた業務のうち、専門性を有する業務を担うジョブ型雇用の職員として承継職員とは別に年俸制の事務系専門職制度を新設し、配置することにより事務体制の強化を図る。

(4) 「ユニバーシティ・デザイン・ワークショップ」による大学経営人材育成

今日の大学運営は、政治、経済、社会の変容に適応することが求められており、教育・研究、人材の獲得と育成、財務等の課題に対して局所的、個別的な対応では済まされない状況となっている。カリフォルニア大学サンディエゴ校(UCSD)等の先進的な大学では、あるべき大学像を自らデザインし、それに向けた体系的なガバナンスを実行している。名古屋大学においても、本構想に基づいて大学運営の知見の体系化を図り、教育・研究・国際化・社会連携・財務・ガバナンス等のあり方について、将来を担う教職員がユニバーシティ・デザイン・ワークショップで学ぶ体制を整える。その際、エディンバラ大学やUCSDを参考にし、わが国の大学経営人材育成のモデル的取組として提示する。将来的には、このような人材プールの中から研究科等の長や役員が選ばれるシステムとなることが望ましい。このような方式を国立大学協会等とも連携して全国に拡大する。

²⁶⁾ IR : Institutional Research の略。大学の運営に役立つ情報、例えば研究成果の論文発表・論文引用、競争的研究資金の獲得、大学ランキング、教育の質向上のための学内外データの収集・分析を行い、改善施策を立案、施策の効果の検証を行う機能

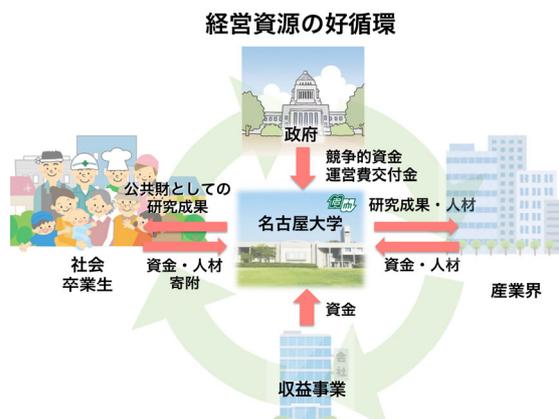
6. 経営資源の好循環による財務基盤の強化

2004年の法人化当初は739億円であった名古屋大学の経常収益は、2015年度には1,060億円まで増加している。主たる増加要因は、附属病院収入の他、競争的資金の獲得によるものであるが、今後、指定国立大学として教育・研究・国際化・社会連携の取組を展開するためには、更なる経営資源が必要となる。このため、名古屋大学は、わが国の成長を支える「知」の創出と人材育成という役割に応えることで、大学に新たな経営資源を呼び込み、その経営資源を活用し、新たな「知」の創出と人材育成を可能とし、更なる経営資源を獲得するという好循環を実現する。これにより、現在の**予算規模を1.4倍（400億円増）**とすることを目指す。他方、経営資源の利用については社会に対する説明責任も有していることから、名古屋大学は、経営資源を適切かつ有効に利用し、経営資源の好循環による財務基盤の強化を実現する。

(1) 産学連携を通じた資金の好循環

「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン（P11参照）」で述べたように、産学の連携において大学が「**戦略的産学連携経費**」の計上を可能とする根拠を整備することによって、産学連携を強化し、財務基盤の強化につなげる。また、名古屋大学は指定共同研究制度（P11参照）を国内で最初に整備し、間接経費の算定に必要なアワーレート方式²⁷⁾を開発した。指定共同研究は上記ガイドラインで好事例とされ、アワーレート方式を採用する大学も増えつつある。今後、名古屋大学は指定共同研究を推進するとともに、通常の共同研究においても間接経費の増加を図る。これらにより間接経費を6倍とする。

産学の接点は研究だけでなく優秀な学生と企業のコラボレーションや就職という点にもある。多面的な産学連携を進めるには、学生と産業界とのミスマッチを防ぐことも有効であり、規制緩和を前提に、企業からの支援を得てマッチング・サービス事業等の取組を行う。また、国立大学が大学発ベンチャー企業からライセンスフィーや施設利用料等を新株予約権として受領できる仕組みが導入されることを前提として、大学発ベンチャー企業の出口戦略（株式上場、M&A等）についても産業界と大学が連携して支援し、大学の財務基盤強化につなげる。さらに、ベンチャー企業で必要となる高度な人材を名古屋大学がクロス・アポイントメントを利用して提供し、この人材を**shared researcher**として位置付けることにより、人材と資金の好循環を生み出す。このためには、当該新株予約権の執行とそれによって取得する株式を直ちに売却することを不要とする規制緩和が必要である。



(2) 名古屋大学基金の拡充

米国を中心に世界トップレベルの研究大学は、大規模な基金²⁸⁾を持つ。名古屋大学も基金の規模を拡充し、財務基盤の強化策の一つとする。欧米諸国とは寄附文化や税制の違い等もあるが、シカゴ大学のChicago Campaign: Inquiry and Impactのような卒業生向けの募金活動等を参考にし、ファンドレイジングの機能強化により、2021年度までの目標である基金受入累計額200億円を達成することができた。特に、名古屋大学基金には独創的なスキームとして注目されている「上場企業の株式を基礎とした寄附」の受入実績があり、今後このタイプの寄附受入を拡充する。加えて、新たな基金キャンペーンの実施や東海国立大学機構長のトップセールスの実施等を予定している。

(3) 財源の多様化による財務基盤の強化

名古屋大学の主たる自己収入は学生納付金、附属病院収入、企業との共同研究経費等である。加えて、大学所有の不動産を活用した収益事業、余裕資金の積極的運用により財源を多様化し財務基盤を強化する。規制緩和がなされれば、余裕資金の運用益の一部については株式等のリスク性金融商品で運用する。

²⁷⁾ また、大学による研究成果や教育成果を社会還元する活動を事業化し、財源の多様化を創出することで「教員単価」を設定し、「教員単価」に研究期間等乗じ、関わる教員数に応じて算定

²⁸⁾ 例えば、シカゴ大学は約9,000億円、ノースカロライナ州立大学は約1,000億円

また、大学による研究成果や教育成果を社会還元する活動を事業化し、財源の多様化を図る。さらに、著名な卒業生のレクチャーを含んだ社会人エグゼクティブコース等エクステンション・プログラムの開設、コンサルティング業務等、名古屋大学が持つ教育資源や専門的知識を持つ人材を活用した収益事業を実施する。学内に事業部を設置し事業を開始するが、事業規模の拡大と規制緩和を前提に、**法人組織 NU Research and Innovation (NURI)** を設立し、民間のノウハウを活用して事業を行う。

(4) 経営 IR と管理会計による資源の適切かつ有効な配分

財務基盤の強化のためには、収入を増やすだけでなく、経営資源の有効かつ効率的な配分が重要であることは論を待たない。このため、**経営 IR と連携した管理会計**によって教育・研究のコストの「見える化」を進める。これにより費用対効果の分析が可能となり、コスト削減が進み、① 大学構成員間の合意のもとでの重点取組への資源配分、② 学内における教育研究活動の重複を明らかにすることによる経営資源の集約や生産性の向上等が促進される。他方で、各研究科等が自己収入を増加させるインセンティブ制度（例えば、年度予算の目標値を超える部分は全額を研究科の収入とする）を設計し、研究科単位での財務基盤の強化を支援する。

(5) 経営資源の適切かつ有効な利用

シェアド・ガバナンスでは、各研究科等は委託された経営資源を有効に活用して教育、研究、社会連携等を行う責任を負う。研究科等の長やプロジェクトの責任者は自律的に結果の良否が判断できる目標を設定し、その教育・研究の成果及び財務状況について全学に対する説明責任を果たす。ここでは、特に予算面に焦点を当てた取組としてシカゴ大学やイリノイ州立大学シカゴ校等の **RCM (Responsibility Center Management)** を参考にする。

大学において究極の資源である教員については、その能力を最大限活かせるように、教育、研究、社会連携、マネジメント等の業務のエフォート率を「見える化」し、評価に見合った処遇を制度設計する。また、物件費も含めたトータル・バジェットの中で柔軟に運用できるポイント制の導入、教員給与の一部外部資金化やクロス・アポイントメントの活用等により、節約した財源を若手研究者の雇用財源とする方式を導入する等、効率的かつ柔軟な管理を実現する。

事務系職員の業務を一層整理、高度化し、コストを削減し生産性を向上させる。全学の技術系職員のマネジメントを行っている全学技術センターのサービス機能を強化し、分析機器等の設備の共用化や学外者の利用を促進する。

7. 新しいマルチ・キャンパスシステム（東海国立大学機構：Tokai National Higher Education and Research System, THERS）による持続的発展の好循環の形成

世界屈指の研究大学を目指す上で、大学の規模を一定程度確保することは必須であり、このことはミッションが異なる他の国立大学においても同様である。そこで、名古屋大学と同じ東海地区にある国立総合大学の岐阜大学と量的拡大とともにお互いの強み・特色を発揮し合うことにより、質的向上も図り、東海地区の国立大学の活性化と地域の発展に貢献することを目指し、今までにない国立大学の発展の方向性を切り拓く**東海国立大学機構 (Tokai National Higher Education and Research System, THERS)** を 2020 年 4 月に発足した。発足当時、ベンチマークとしたのは、全米の公立大学が参考にしているカリフォルニア大学のマルチ・キャンパスシステムである。現在、参加大学が相互に自律性 (**Autonomy**) を尊重しながら拡大のメリットを享受し、機構として共同で運営する新たなマルチ・キャンパスシステムの構築を進めている。機構は、システム全体としての量的・質的発展とともに、それぞれの大学(キャンパス)のミッションや将来の発展にも配慮しながら、地域への貢献と世界への挑戦を同時に成し遂げる観点から運営を行っている。今後、東海地域における地域創生の中核拠点となり、東海地域にある様々な地域セクターと具体的な連携活動を展開しながら、機構活動の拡充と併せて機構参加大学の拡大に向けて継続的に検討を進める。