

我が国の大学の研究力強化に向けた 課題分析に関する調査業務 【概要版】

2025年3月
有限責任監査法人トーマツ

- 本資料は、文部科学省と当法人との間で締結された令和6年4月17日付け「委託契約書」に基づいて実施した「我が国の大学の研究力強化に向けた課題分析に関する調査業務」の結果を報告するものです。
- 本資料に記載されている情報は、調査時点のものであり、公開情報を除き、調査対象者から提出を受けた資料、また、インタビュー内容を基礎としております。本資料で提供している情報に関しては細心の注意を払っていますが、これらの情報自体の妥当性や正確性に関して、いかなる表明、保証または確約をするものではありません。
- 本報告資料は文部科学省における利用を前提に作成されておりますので、文部科学省以外の第三者が本資料に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して、当法人は責任を負いません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。

＜背景・課題＞

- 近年、我が国の研究力の相対的・長期的な低下傾向が指摘されている中、文部科学省では、大学ファンドによる国際卓越研究大学と、地域中核・特色ある研究大学がともに発展し、日本全体の研究力の発展をけん引することを目指し政策を実行している。
- 研究力強化に向けて多くの研究大学が、それぞれの目指す将来像を描き、その実現に向けた改革・取組の推進を行っており、こうした各大学の改革・取組を継続的・安定的に後押ししていくことが重要である。
- このような各大学の改革・取組を後押しをする際には、具体的にどのような打ち手を計画・実行していくことが研究力強化に資するのか、国内外の大学の好事例等をもとに整理して構造的課題を分析することで、大学の改革・取組を実施できるよう情報提供することが重要である。

＜当調査の目的＞

- 当調査では、我が国の研究大学が研究力を強化するため課題*と考えられる事項を踏まえて以下の整理を行い、モデルを基礎とした改革を具体的に計画・実行していくことをサポートすることを目的としている。
 - ①研究力強化に必要な要素を整理・モデル化しその基本形を示す。
 - ②国内外の様々な大学でロジックモデルのどこに力点を置いて改革しているか、取組事例の紹介を行う。
 - ③ロジックモデルの各要素をどのように強化していくか様々な大学の取組事例を紹介する。
 - ④取組の成果や測定目標として効果的と考えられる指標を整理する。

*研究力強化のために課題と考えられる事項（例）

- 人材の活躍：優秀な研究者や支援人材の確保・リテンションをどうするか、研究体制をどうするか
- 研究時間：研究時間の確保をどうするか、間接業務の削減・負担軽減をどう実施するか
- リソース配分：どのように戦略的に資金・人材・資源のリソース配分をするべきか
- 研究資金の確保：寄附文化がない日本でどのように寄附を集めるべきか
- ガバナンス：上記の課題を解決するためにガバナンス体制はどうあるべきか

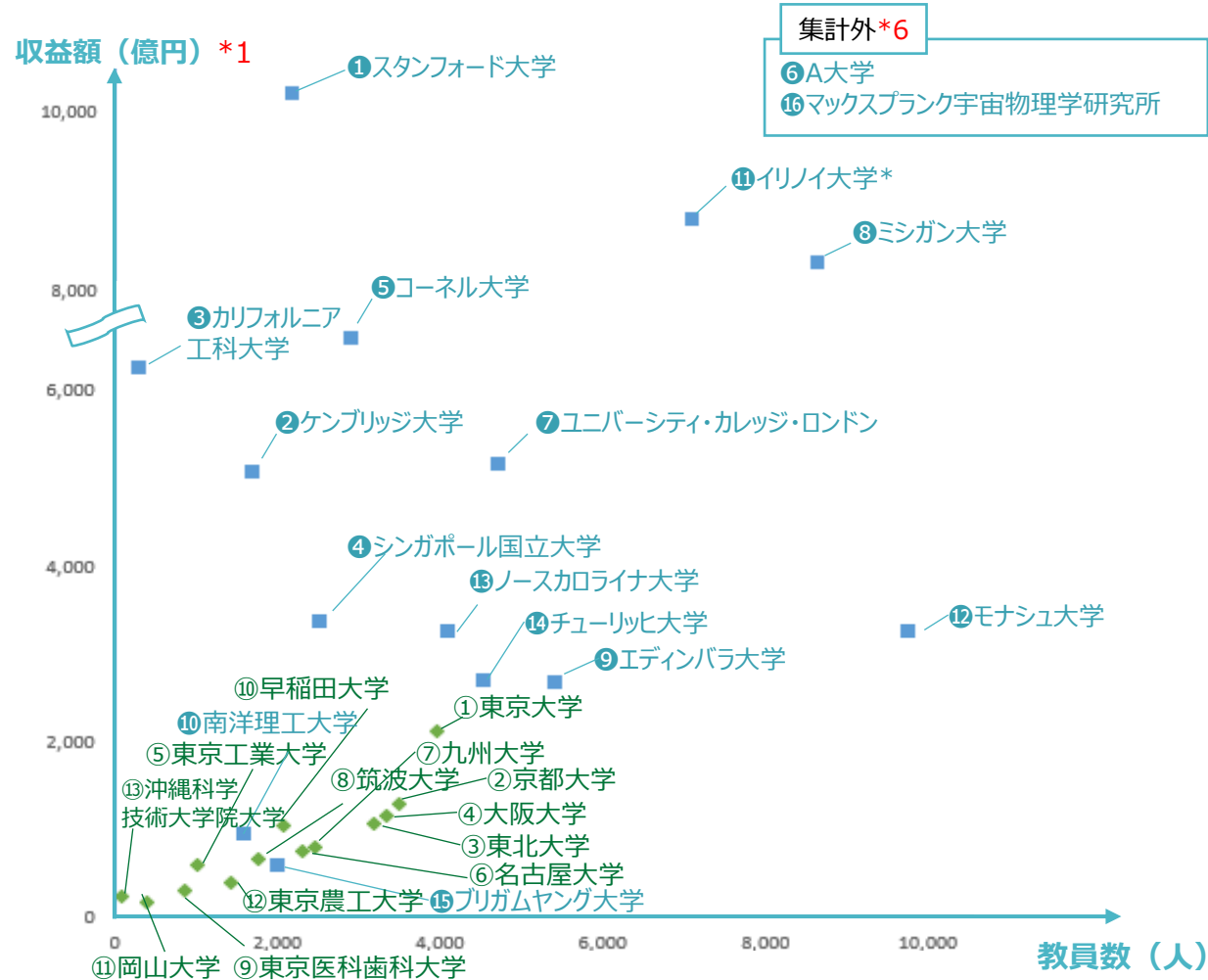
○各調査事項について、各大学のウェブサイトや文献等の調査を行ったうえで必要に応じてアンケート調査、ヒアリング調査を実施した。
○上記調査と先行研究を踏まえ、収集した事例を分類・整理しロジックモデル基本形を示すとともに、研究力の評価が高い国内外の研究大学の事例分析をおこなった。また、主要な要素ごとの取組事例および効果的な指標について整理した。

調査事項	調査概要	調査方法
第1章 研究力強化のための ロジックモデル基本形	■ 国内外の大学における研究力強化のための取組事例を幅広く調査し、研究力強化につながる要素を洗い出した。それらの要素を国際卓越研究大学制度の基本方針*等を参考に階層化し、ロジックモデル基本形として整理した。	■ 各大学ウェブサイト、文献等の調査 ■ 大学ランキングトップ100大学へのアンケート調査 ■ 各大学へのヒアリング調査 ■ 有識者との意見交換
第2章 研究力強化に向けた ロジックモデル事例	■ ロジックモデル基本形をベースに、研究力の評価が高い大学の実際のロジックモデルを調査した。 ■ 各大学の特徴や背景を踏まえ、重視している要素や取組、研究力を評価する指標との関連を整理した。	■ 各大学ウェブサイト、文献等の調査 ■ 各大学へのヒアリング調査
第3章 主要な要素ごとの 取組事例	■ ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組の概要とポイントを整理し、国内大学にとって参考になる点を考察した。	■ 各大学ウェブサイト、文献等の調査 ■ 大学ランキングトップ100大学へのアンケート調査 ■ 各大学へのヒアリング調査
第4章 効果的な指標の考察	■ 研究力強化に向けたプロセスにおいて効果的な指標を調査した。 ■ 研究力を測る指標について、事例を収集し、活用方法を整理した。	■ 各大学ウェブサイト、文献等の調査 ■ 各大学へのヒアリング調査

*国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化の推進に関する基本的な方針（[基本方針](#)）

調査対象大学

○調査は国内外の大学に対して実施した。
○海外大学の対象は、THE、QSランキング等を参考に、研究力が高く評価されている大学を中心に、地域、規模、設置形態による偏りが無いよう調査を行い、国内大学は、国際卓越研究大学への申請大学を中心に、国立大学・私立大学に対して調査を行った。



<教員数データソース、教員数に含まれる値> 海外：各大学ウェブサイト、アニュアルレポート、ブリガムヤング大学はcollege navigator(<https://nces.ed.gov/collegenavigator/>)、
*イリノイ大学はアーバナ校、シカゴ校、スプリングフィールド校の合計①.academic staff②.academic ③.professional faculty ④.faculty ⑤.Professorial Faculty + RTE Faculty
⑥.Faculty UCL BEAMS/SLASH faculty FTE TOTAL⑦.Faculty and staff ⑧.Academic Staff(FTE) ⑨.faculty ⑩.Academic ⑪.Academic Staff ⑫.Fulltime Faculty 2020⑬.Professorships⑭. Total faculty (full Time + Part Time)を集計
国内：大学ポर्टレート(<https://portraits.niad.ac.jp>) 各大学の総教員数（本務者）を集計
<収益額データソース、収益額に含まれる値> 海外：大学HPで公開されている最新年度（2022～2024）の決算書、Operating Revenueから病院収入を除いた現地金額を集計し、
簡便的に各国通貨の2024年平均レートにて換算（1USD=151円、1GBP=193円、1AUD=99円、1SPD=113円、1CHF171円）
国内：大学HPで公開されている財務諸表（2022年度）、経常収益から附属病院収益を除いた額を集計

調査対象大学

大学名		ランキング*2	
		THE	QS
①	スタンフォード大学	2位	5位
②	ケンブリッジ大学	5位	2位
③	カリフォルニア工科大学	7位	15位
④	シンガポール国立大学	19位	8位
⑤	コーネル大学	20位	13位
⑥	A大学	1～20位	1～20位
⑦	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	22位	9位
⑧	ミシガン大学	23位	33位
⑨	エディンバラ大学	30位	22位
⑩	南洋理工大學	32位	26位
⑪	イリノイ大学 アーバナシャンペーン校	42位	64位
⑫	モナシュ大学	54位	42位
⑬	ノースカロライナ大学	72位	132位
⑭	チューリッヒ大学	80位	91位
⑮	ブリガムヤング大学	501位～	501位～
⑯	マックスプランク 宇宙物理学研究所*5	—	—

大学名		ランキング*2	
		THE	QS
①	東京大学	29位	28位
②	京都大学	55位	46位
③	東北大学	130位	113位
④	大阪大学	175位	80位
⑤	東京工業大学*3	191位	91位
⑥	名古屋大学 (東海機構)*4	201位～ 250位	176位
⑦	九州大学	301位～ 350位	164位
⑧	筑波大学	351位～ 400位	355位
⑨	東京医科歯科大学*3	401位～ 500位	501位～
⑩	早稲田大学	501位～	199位
⑪	岡山大学	501位～	501位～
⑫	東京農工大学	501位～	501位～
⑬	沖縄科学技術 大学院大学*5	—	—

*1：全体収益から附属病院収益を除いた金額を集計
*2：THEとQSランキングは以下のURLより2024年分を引用
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>
QS World University Rankings 2024: Top Global Universities | Top Universities

*3：現東京科学大学
*4：ランキング・収益額・教員数ともに名古屋大学を集計
*5：各ランキングは学部を持たない大学や研究所は集計対象外のため「—」と表記、研究力が高く評価されていることから調査対象に含めている
*6：マックスプランク宇宙物理学研究所は収益額や教員数を公表していないため、A大学は匿名での調査協力であるため集計外

第1章 研究力強化のためのロジックモデル基本形

○国内外の大学における研究力強化のための取組事例を幅広く調査し、研究力強化につながる要素を洗い出した。それらの要素を国際卓越研究大学制度の基本方針*等を参考に階層化し、ロジックモデル基本形として整理した。



○ロジックモデルの事例として、国内外の様々な属性の研究大学と、国内の様々な大学が研究力強化の観点から運営方法を参考にしているマックスプランク研究所も調査対象として選定した。

属性		機関名	特徴/選定理由
大学	米州	私立大学 カリフォルニア工科大学 (小規模*)	■ 教員数約300人と小規模ながら、研究レベルが非常に高い。STEM分野に強みを持ち、革新的な基礎的研究を重視する。 →小規模でも高い研究成果を出すためのロジックモデルを調査するため選定。
		州立大学 イリノイ大学 アーバナシャンペーン校 (中規模*)	■ 11のアカデミック・コミュニティと150以上の専攻を有する、イリノイ大学システムの旗艦校。 工学分野などで高い評価。郊外に立地。 →優秀な研究人材を引き付け、高い研究力と地域貢献の両面で成果を出すためのロジックモデルを調査するため選定。
	欧州	国立大学 エディンバラ大学 (大規模*)	■ 学際的な研究に強みを持ち、イギリス政府によるREF評価で高い評価を得ている。 →政府からの研究資金はそれほど多くない中で、研究資金を確保し、学際的な研究を推進するためのロジックモデルを調査するため選定。
	アジア	国立大学 シンガポール国立大学 (中規模*)	■ 国際的に研究を牽引するアジアの大学。シンガポールおよび世界中の政府、産業界、主要な学術パートナーとチームを組むことで、境界を越えた相乗効果を生み出している。 →アジアを拠点に国や学問領域を超えた研究を推進するロジックモデルを調査するため選定。
	日本	国立大学 東北大学 (中規模*)	■ 「研究第一主義」を掲げ、材料科学や物理学などで高い評価。日本の研究力強化をリードする国際卓越研究大学第1号。 →国際卓越研究大学として、研究力強化に向けた大学改革に係るロジックモデルを調査するため選定。
		私立大学 沖縄科学技術 大学院大学 (小規模*)	■ 国際的なベストプラクティスを手本とした国内では特徴的な取組。世界最高水準の研究拠点を形成し、真に国際的・学際的な研究を推進する。 →国内で小規模でも高い研究成果を出すためのロジックモデルを調査するため選定。
研究所	研究機関	マックス・プランク 宇宙物理学研究所	■ ドイツの四大研究協会の一つで自然科学をはじめとする基礎研究に強みを持つマックスプランク協会の傘下にある研究所。 →世界的な研究機関におけるロジックモデルを調査するため選定。

*大学の規模は教員の人数を基に分類し当調査では小規模：～1,000人、中規模：1,001人～4,000人、大規模：4,001人～と定義している。

- ロジックモデル基本形をベースに、研究力の評価が高い大学の実際のロジックモデルを調査した。
- 各大学の特徴や背景を踏まえ、重視している要素や取組、研究力を評価する指標との関連を整理した。

事例の詳細は、本体版P.10～51参照

Ⅲ ロジックモデル事例① カリフォルニア工科大学

教員が継続して意欲的に研究活動を小規模でフラットな組織構造が、オー

② 特に重視している要素
「特に重視している要素」以外の要素についても様々な取組を総合的に行っていることは大前提に、対象大学等でマネジメントに関わる関係者（学長、副学長、プロボスト、所長、プロボストオフィスのうちいずれか）へのインタビューで得た回答をもとに対象大学等が「特に」重視している要素を青色・太字で紹介している。
なお、大学によっては、固有の強みを活かして既に効果が出ているために、現時点ではあらためて「特に重視する要素」としては挙げていない場合がある。また、各大学のすべての好事例を当章で紹介しているわけではない。特色ある取組については、別途第3章で紹介している。

概要

① 概要
対象大学等の概要として、所在地、特色、教職員数、収入構成等の基礎情報を記載している。

米国カリフォルニア州パサデナに所在する私立大学。規模は小さいが、研究レベルが非常に高いことが特色。STEM分野に強みを持ち、革新的な基礎的研究を重視する。5つのDivisionに約300名の教員と約600名の研究員が所属する。学生数は約2,400人、スタッフは約8,000人。STEM分野に強みを持ち、新たな知見を切り開く研究者たちを多く輩出する組織。

2022年度の事業収入は36億ドル。連邦政府からの助成金収入6.5%、授業料収入1.4%、寄付金収入7.3%、研究補助・研究契約収入67%

カリフォルニア工科大学のロジックモデル

特に重視している要素	具体的な取組（インプット＆プロセス）
研究人材の活躍	トップクラスの教員の採用と積極的に活躍させるための大きな投資とサポート
研究支援人材の活躍	（具体的には）1. 研究
研究時間の確保	取組む選択と
研究インフラの充実	（具体的には）2. 多様
学際性の推進	3. 戦略
社会展開の推進	
組織カルチャー	
研究資金の確保	
事業・財務戦略	
ガバナンス体制	

ロジックモデルの背景

特定分野に注力しようとする基本的なミッションを維持するため、創立以来小規模を維持。注力分野を慎重に選定し、戦略的な投資を行っている。小規模ゆえ教員一人一人の活躍が不可欠。アンビシャスな夢を持つ優秀な教員を選びとり、採用後は第一線で活躍し続けられるよう手厚いサポートで研究を支援する。

小規模のため管理組織も小さく、意思決定プロセスがコンパクト（執行部は、学長(President)→副学長(Vice President Chair)→6人の学部長(Division Chair)の計8人のライン）。執行部と教員の距離は近く、また教員同士も顔見知りで、それぞれが異なる専門分野で独立してオートノミーを持つため競争より協創する文化が醸成されている。その特色を活かし個々のイニシアティブを起点とする戦略策定や実行フェーズの機動性を強みとするモデルとなっている。

アウトカム(研究力強化)

戦略に対する納得と信頼、実行フェーズにおける機動的なサポートによって個々の教員のアクティビティを活性化している

研究力のKGI（重要目標達成指標）

- 世界的に権威ある賞の受賞
- 全米アカデミーの会員
- 輩出した研究人材(学生やポスドク・フェローなど)の活躍

※その他、同領域の研究者によるピアレビューを実施し、研究力を評価

⑤ アウトカム
特に重視している要素が、研究力強化にどのように好影響を与えているのかを紹介している。

⑥ 研究力のKGI
対象大学等が、現状の研究力を測るために意識しているKGIを紹介している。

⑦ ロジックモデルの背景
各大学が持つ強みやビジョン、社会へ提供したい価値等によって、ロジックモデルに特徴が生まれているため、対象大学等のロジックモデルの背景にある歴史や信念、特色等を紹介している。

リチャード・カプリ教授・ウォルター・パーク理論物理学研究所長）へのインタビュー、Caltech at a Glance - www.caltech.edu、NISTEP REPORT NO.121 特定の研究組織に関する総合的ベンチマーキング調査(2009); By the Numbers - This is Caltech [Caltech Financial Statements 9-30-23 \(draft\).docx](#)

10 © 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

研究人材の活躍	■ 優れた実績や能力を持つ人材を戦略的に採用することは、研究力を迅速に強化するための効果的な方策である。しかし、それだけでなく、教員一人一人が長期間継続的に、アクティブに研究できる仕組みや環境を備えることが重要。
国内大学の主な課題 ● 研究人材の確保 ・教員のリクルートが組織の戦略と紐づいていない ・研究者人口が減っており志望者が少ない ● 研究人材の育成 ・研究へのモチベーションやアクティビティの低い教員がいる ・教員が研究リーダーになるまで時間がかかる ・大規模な学際的研究をマネジメントできる研究リーダーが少ない ● 研究人材のリテンション ・多様なイニシアティブを吸い上げ反映する仕組みがない ・適切な評価が行われない ● 研究体制の整備 ・講座制、大講座制、PI独立研究体制など、研究体制の在り方が悩ましい・改革が難しい ・学内外のコミュニティ構築が属人的であったり刺激的な交流が生まれない	国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.1～21、27、28、57参照） ● オープンで公正な人事を行うことで、長期的に優秀な人材を確保できる。人事を組織的・戦略的に行うためには、ファーストステップとして、人事・予算の選考や配分を全学レベルのコントロールで実施することが考えられる。セカンドステップとして、人事・予算の戦略策定に外部の目を入れ、世界水準かつ客観的な情報を参考に意思決定することが考えられる。 ● 一人一人が長く活躍できる環境の整備のため、以下の工夫事例がある。 ・教員が研究の方向性をピボットしたいときに支援する仕組み ・教員が自身の成長を感じ、キャリアの道筋を描けるよう、リーダーシップやキャリアの開発、ネットワーキングのためのプログラムの充実やフレームワークの開発、メンタリングに関する組織的なサポート ・教員を評価し、インセンティブを付与する仕組み（研究評価やアワード制度など） ・若手研究者が著名な研究者から薫陶を受ける仕組み ・国内外の大学と連携した人材交流や共同教育による学生の育成 など ● 将来の研究人材となり得る学生に研究の魅力を伝え、育成することが長期的に大学の研究力強化につながる。短期的にも、学生のアイデアが研究を進める、学生への指導を通して新たに知見が整理され体系づけられる、国際性・ジェンダーの両面で学生が研究環境の多様性を担うなど、学生が研究推進に貢献し得る。研究と教育の一体的な改革が重要と考えられる。 （関連する事例集） 次世代研究者挑戦的研究プログラム（SPRING）の事例（https://www.jst.go.jp/jisedai/spring/project/index.html） ● 各大学の研究体制に応じた組織的サポートが重要であり、以下の工夫事例がある。 ・PI体制では、PIがメンターシップやリーダーシップ、教授法などのトピックを体系的に学べる仕組み ・PI体制では、PI一人の資金力は限られるため、研究資金や研究スタッフの人件費等の支援、コアファシリティの充実、研究事務の支援など、充実した研究環境の整備 ・講座制では、若手研究者をクロスファンクションで育てる仕組みや、研究時間の確保、刺激を与え成長を促す仕組み など

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

研究支援人材の活躍

■ 「大学等は、アカデミアの基盤を確立し、質が高く多様な研究を推進するとともに、次世代を担う人材育成が求められている。また、産学官連携やスタートアップ創出、地域連携などを通じて、イノベーションの源泉として生み出した研究成果を社会に還元していくことが求められている。このような中、研究者が全てのことを担うのではなく、U R Aをはじめとした研究開発マネジメント人材が様々なマネジメント業務を担い研究者と協働することで競争力のある研究を行い、大学の研究力強化を図ることが求められる。そのためには、大学等が組織として研究開発マネジメント体制を整えることが重要である。」

(出典：【資料2】研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン（素案）

国内大学の主な課題

- 研究支援人材の確保
 - ・求める人材要件が明確でなくリクルートが難しい
- 研究支援人材の育成
 - ・自己研鑽機会が少ない
- 研究支援人材のリテンション
 - ・キャリアの選択肢が少ない
 - ・キャリアパスが明確でない
 - ・キャリアに魅力が感じられない
- 研究支援体制の整備
 - ・ジョブ型の配置ではないため、知見の共有機会がない
 - ・事務職員は異動が多く、専門家が少ない
 - ・学外コミュニティに参加しておらず、知見共有や自己研鑽の機会が少ない

国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.22～29、32、41～43参照）

- 能力や意欲の高い事務職員を高度専門人材としてキャリアアップさせる取組事例が参考になる。育成した専門人材に責任と権限を与え、教員に代わって学内の管理業務や意思決定を担っていくことで、研究者の研究時間確保にもつながる。
- 課長から部長、准教授から教授といった縦方向のキャリアアップだけでなく、研究者から技術職員、技術職員からマネジメント職といった職種を超えたキャリアチェンジ・キャリアアップができる仕組みの構築事例が参考になる。
- 変化の大きい時代において、人材育成もアジャイルに行っていくことが求められる。高度な専門人材が学び続けられるよう、人材開発部門が時流を捉え、学内外と連携した多様な研修制度、資格制度を準備し、スキルやモチベーションを持った職員が職場に定着する好循環を生み出している事例が参考になる。また、IT部門が学内の業務イノベーションの旗振り役となり、職員の主体性・創造性を引き出して大学運営に関与することや他部門と協働してイノベーションを考えるしかけをつくった事例も参考になる。
- 研究者に効果的にアプローチする研究支援体制の構築事例が参考になる。研究を芽吹かせ大きく育てるために、URAが研究フェーズを見極め、必要な支援を切れ目なく行っている事例や、データを戦略的に活用して研究支援を行っている事例がある。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

研究時間の確保

■ 内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局は、研究に専念する時間の確保に向けた取組として以下が必要であると示している。

・研究DX 研究データの管理・利活用

・研究設備・機器の共用化促進

・技術職員等専門職人材の処遇改善

・URAの質及び量の確保

・大学入試業務の負担軽減

・教育教員と研究教員の役割分担の見直し

・大学内の会議を削減

・大学の評価疲れ申請疲れに対する方策

出典：内閣府資料 [siry01.pdf](#)

国内大学の主な課題

● 研究以外の時間（大学運営、学内事務等）にエフォートをさかれ、研究時間の「量」を確保できていない

● 研究に専念する時間をまとめて確保できず、研究時間の「質」が低下している

● 研究者の志向・研究分野の特性に応じた研究時間の確保ができていない

国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.27、29～38参照）

● 教員の研究以外の時間・負担を軽減するため、以下の工夫事例がある。

・現在研究者が担っている会議や管理運営業務をアドミニストレーター（高度な企画能力を持つ事務職員）や技術職員等の専門職員へ移管する取組。事務職員・技術職員等のキャリアアップ支援やキャリアパス構築、組織体制の見直しをあわせて行うことが重要

・授業や管理業務、入試業務等を代替できる外部人材をプールするシステムを構築し、負担軽減を図る取組

・部局ごとに行っている委員会を研究テーマ別に集約するなど、体制の見直しにより業務効率化を図る取組

● サバティカルの利用を促進するため、以下の工夫事例がある。

・サバティカル利用をチーム制にすることで不在時の教育研究・運営業務の補充等の問題を克服する取組

・育児等からの復帰者にサバティカル利用を推奨している取組

・人文科学系、芸術系など、特に時間へのニーズが高い研究分野を対象に、アワード制を設け、受賞者の授業時間等を減らす取組

・若手研究者を対象とした学内サバティカルの仕組み

● バイアウトは、予算や大体人材を探す負担から進みづらい実情があるが、上記の人材プール制度が利用促進に繋がり得る。

● 研究者の時間を研究・教育・診療・その他の運営業務に分けて管理する業務モデル(Work Allocation Model; WAM)を構築し、定期的な見直しや研究者の属性に合わせた柔軟な調整を行うことにより、研究時間の確保につなげている事例が参考になる。

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

9

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

研究インフラの充実	■ 研究力の強化には「攻め」と「守り」の両面で研究インフラの充実が必要。 ■ 「守り」：研究者が障害を感じずに研究活動に集中できるよう、必要な情報やサポートを迅速につなげる体制等の充実 ■ 「攻め」：人材を惹きつけ、研究成果をあげるための、最先端の設備、研究データ基盤、生成AI等を活用した知識基盤、研究DXで開拓する新しい研究コミュニティなどの活用の促進
国内大学の主な課題 ● 設備・データへのアクセシビリティ・共用 ・機器等の利用率が低い ・メンテナンスや更新の資金がない ・共用化が進んでおらずアクセスできない ・使わなくなった機器を有効活用する仕組みがない ● 先端設備の導入・オープンでインタラクティブな空間 ・資金やスペースがなく導入できない	国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.25、39～43参照） ● PI独立体制をとる大学では必然的にコアファシリティ化が進んでいる。講座制をとる大学においてもコアファシリティのメリットは大きく、技術職員組織の集約化・機能強化とあわせてコアファシリティ化を進める事例が増えている。 ● シンガポール国立大学は、産業界との強固なパートナーシップによる資金力を武器に、ファシリティ開発に力を入れている。最先端の施設を求心力に研究者を惹きつけ、新しい研究の柱を生み出すことで、特定の分野で世界をリードする戦略をとっている。 （参考）巻末にAppendix「ドイツ・韓国の研究施設・設備支援状況」を掲載している。
● 技術職員等によるサポート体制 ・機器等の運用にかかる研究者の負担が大きい ・優秀な技術職員等を研究推進のパートナーとして活用できていない ・優秀な技術職員等の採用・リテンションが難しい	● 東京科学大学では、高い技術力・企画研究力を持つ技術職員をテクニカルコンダクター（TC）として認定する制度を運用している。東京科学大学のTCカレッジを通じて人材養成ネットワークが構築され、技術職員の知見共有・スキルアップにつながっている。 ● 高度な技術職員等の活躍のためには、キャリアパスの整備や、組織体制を見直してスキルを集約化・共用化する取組も併せて必要。
● データ・知識基盤の整備 ・研究データの共有やオープンデータ化が進んでおらず、一からデータを取得している ・データの取得→解析→論文・データ公開までの研究プロセスが連結していない ・研究における生成AIの活用は、学際的な研究の推進など研究力強化の重要な要素となりつつある中で、適応に向けた取組が見通せない	● 海外の主要な大学等では、大学の研究・教育における生成AI等の導入・活用について、研究競争力の非常に大きな変革要素として認識し、危機感をもって早期に適応を進めているところ。 ● 生成AIを研究において効果的に導入するためには、大学のミッションも踏まえ、生成AI導入のビジョンと目的や、そのために具体的にどのプロセスに生成AIを適用するべきか等を明確にし、まずは小規模な試験運用から始めて課題を特定・対処して広げていくことが有効と考えられる。 ● また、教職員や学生がAIを理解し、適応するための組織文化の構築と、適切なガバナンスの確立が必要であるため、AI教育プログラムの開発やリスク管理等の研修も重要。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

学際性の推進

- 学際的なコラボレーションを促進するためには、学部・学科のような垂直的な境界を越え、水平的に協力するメカニズムが必要。
- また、大胆で学際的な研究アジェンダを構築する能力、学内外の様々なパートナーを招集する能力、個々の専門分野を超えてメンバーやパートナーのビジョンを高め、インセンティブをナビゲートするリーダーシップ、リスク管理なども必要であるため、組織的なサポートが欠かせない。

国内大学の主な課題

- 高度なコラボレーションの促進
 - ・大学のシステム、文化、インセンティブ等のメカニズムが学部によって画定されており、分野の境界を越えて協力することが難しい
 - ・大規模な学際研究を推進するためのマネジメントやリスク管理の知見がない、サポートする仕組みがない
 - ・分野を超えた学際的な研究・研究者を適切に評価するための仕組みがない

国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.44～50参照）

- ミッション志向の大規模な学際研究を推進するためには、複雑で高度なコラボレーション、リーダーシップ、リスク管理など、通常の研究の延長ではない専門的スキルやサポートが必要。そのような研究を促進するための専門チームを立ち上げ、重要な要素をフレームワーク化してサポートしている大学もある。
- 研究所やセンターは、学部・学科の境界を越えた共同空間を提供することができる。研究所やセンターに学際的なイニシアティブを組み込むことで、フラッグシップとしての可視性や自律性、変化するニーズや状況へスピーディに適応する柔軟性も高まると考えられる。
- 複数の学部・学科長が共同でセンター長を兼任する仕組みにすることで、学部・学科長が、より学際的・俯瞰的な目線で大学運営に向き合うことも期待できる。
- 学際研究を戦略的・体系的に推進するため、以下の工夫事例がある。
 - ・重点領域を決め、学際研究に対する組織内外の求心力を高める
 - ・学際研究のきっかけづくりとして、ネットワーキングイベントやアワード制度を設ける
 - ・横断組織を設けて研究者グループの可視化や連携促進を働きかける。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

社会展開の推進	■ 大学は、知の創造と普及の拠点として、複数のセクター（政府、産業界、非営利団体、地域社会など）から多様なプレーヤーを集め、リソースを動員して、イノベーションを起こすことができるユニークな立場にある。大学は、その知的資本や研究インフラを活用し、野心的なイニシアティブを開始し、主導し、運営する触媒としての役割を果たすことが期待されている。戦略的なコラボレーションを通じて、研究者、学生、政策立案者、産業界、地域社会のパートナーの専門知識を結集し、社会課題に取り組むことで、イノベーション・エコシステムにおける大学の研究力が強化される。 ■ 近年、研究資金はますます競争的になっており、基礎研究を支援するためには、学外パートナーとの関係の深化・拡大が必要。 (モナシュ大学のレポート「Mission-oriented research - Monash University」を参考に整理)
国内大学の主な課題 ● スタートアップ支援 ・研究者が研究成果を事業化するためのリソースや知見が不足している ・起業家精神のある学生や研究者が少ない、ロールモデルがない ・リスク管理やインテグリティマネジメントの知見や支援が不足している ・成功した起業家から大学への資金還元が少ない ● 産学官連携の推進 ・共同研究等が単発・小規模で組織的で持続的なパートナーシップに繋がらない ・大学のビジョンやシーズと企業ニーズがマッチしない ● 社会課題への挑戦 ・パブリック・エンゲージメントを推進する研究者の評価方法が確立されていない ・ミッション志向の研究を推進する際の指針がない	国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に事例NO.10、34、44、45、49～53参照） ● 研究者に対するビジネス教育や、客員起業家の雇用などにより、研究者と起業家のギャップを埋めることが期待できる。 ● 学生起業家のエネルギーが大学のプレゼンス向上や資金力に繋がりが得る。シンガポール国立大学では、世界中のアントレプレナーシップの中心地にNUS Overseas Colleges（NOC）を開校している。NOCが世界各地で起業家のハブとなり、世界中の企業や出資者となつながらきっかけを生み、グローバル大学としてのプレゼンスを高めている。 ● 成功した学生・教員起業家が大学に資金等を還元できるよう、パートナーシップやネットワークの構築・維持が重要。 （関連する先行研究） 海外の研究開発型スタートアップ支援 戦略提案・報告書 （CRDS） スタートアップエコシステムと大学 ～技術分野、国の政策、大学の戦略の視点から～ 戦略提案・報告書 （CRDS） ● 大規模な共同研究やパートナーシップに成功した事例では、優先事項や目標を明確に置き、様々なプレーヤーと使命を共有しながらリソースを結集して取り組んでいる。「学際性の推進」の項目で紹介。 （関連する先行研究） 組織的な産学官連携を行う上での問題点とその背景要因：産学官の有識者による自己診断とそこから得られる示唆 （NISTEP） 我が国の産業競争力強化に資する工学基盤研究の今後の在り方 ～日本とドイツの比較から～ 戦略提案・報告書 （CRDS） ● イリノイ大学では、テニユア審査において「パブリック・エンゲージメント・リサーチ・オプション」を設け、社会課題解決へ貢献する研究者が通常と異なる評価者・評価方法で適切な審査を受けられる仕組みを構築している。 ● ミッション志向の複雑で大規模な学際研究を推進する工夫は「学際性の推進」の項目で紹介。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

組織カルチャー

- 社会的価値を創出する大学は、積極的に社会へ参加し、研究において、また研究を通じてジェンダーをはじめとする社会の不平等に対処していくことがますます期待されている。
- また、壁がなく、ダイナミックな組織カルチャーは、人間関係を活性化し、様々なコラボレーション機会を増加させて研究力の土台となる。多くのトップ研究大学が、そのような組織カルチャーを醸成するための意図的な投資を行っている。

国内大学の主な課題

- チャレンジングな研究マインド・文化の醸成
 - ・リスクの高い研究領域にチャレンジすることを奨励する制度がなく、野心的な課題設定が行われない
 - ・減点方式の評価制度
 - ・インスピレーションを得る機会がない
- DEIの推進
 - ・年齢、性別、出身等で少数派の人材が十分に活躍できていない
 - ・組織として取り組む姿勢を発信しているものの、現場では依然として不平等が発生している
- 研究インテグリティの確保
 - ・ガイドライン等へのアクセシビリティが悪い
 - ・一部にインテグリティを守る意識が希薄な人がいる

国内大学への考察まとめ

（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.21、54～58参照）

- 教員のチャレンジ精神を刺激するため、以下の取組事例がある。
 - ・プロボストが率先して教員一人一人とオープンな対話を行い、イニシアティブを吸い上げる。光るアイデアがあれば、ファンドレイジングキャンペーン等と連携し、機動的に投資に繋げる。
 - ・組織的なメンタリングの仕組みにより、学内のネットワーキングを活性化する
 - ・学内塾を開講し、一流の研究者が若手研究者へ薫陶を授ける
 - ・学際的・独創的な研究を奨励するアワード制（関連する事例集）
【資料6】「創発的研究支援事業」研究機関による研究環境改善の取組＜好事例＞について（文部科学省）
- Gender Equality Officer（ジェンダー平等オフィサー）の設置やGender Equality Planの策定など、強い信念でジェンダー平等に取り組んだ結果、女性研究者比率が飛躍的に高まり、女性の研究プロダクティビティが向上した事例がある。
- 女性や若手の研究者を対象としたキャリアアップ支援、リーダーシップ支援等を充実させ、多様な研究者が長く活躍できる環境をつくっている事例が参考になる。
- 責任ある研究活動を支えるためには「文化」が重要という考えのもと、「責任ある研究文化のフレームワーク」を策定し、学内外の対話や振り返りのツールとしている事例が参考になる。
（関連する先行研究）
「研究インテグリティ（Research Integrity）に係る調査・分析」報告書 未来工学研究所

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

13

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

研究資金の確保	■ 大型または継続的に外部資金を確保するため、プロジェクトの契約上の協力を超えた長期的なパートナーシップを構築することが重要。 ■ 海外大学では、在学中の学生や同窓生、篤志家、企業、財団等に対して様々工夫したアプローチを行い、多額の寄附金を集めている。
----------------	--

国内大学の主な課題

- 多様な財源の獲得
 - ・特定の財源に依存しており、内外環境の変化によっては十分な研究資金を確保できないリスクがある
- 大型または継続的な財源の獲得
 - ・少額多数の資金獲得に多大な労力がかかっている
 - ・単発・小規模なプロジェクトが多く、大きなテーマの研究に腰を据えて打ち込めない
 - ・長期的観点での戦略投資を行う財源を確保できない



国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.39、59～62参照）

- 米国大学では、学生の在学中から意図的に、息の長い取組を行ってアラムナイに寄附文化が育んでいる。
- 多額の寄附を集める米国大学のファンドレイジングでは、緻密な調査や広報活動を行い、寄附者の支援がどのように活用され、社会的インパクトに繋がるのか、具体的かつ説得力のある呼びかけでターゲットへアプローチしている。
- 投資先として選ばれるためには、資金提供パートナーと信頼を構築する必要がある。そのためには、イニシアティブに対する賛同を得ることのほか、研究者のリーダーシップへの信頼や、パートナーの優先事項を理解したうえで研究計画等をわかりやすく提案するための技術的なサポートも必要。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

実効性が高く、意欲的な
事業・財務戦略

- 戦略の策定にあたっては、情報収集が肝要。学内のイニシアティブを丁寧に吸い上げること、学外は企業や地域のリーダー、他大学、政府関係者、世界で活躍する研究者など、マネジメント層は様々な角度から情報を収集・分析し、戦略をまとめる必要がある。
- 戦略策定のメカニズムが教職員にとって納得できるものであり、戦略が信頼されていることが、それを人事や予算に実際に反映し、全学として戦略的な経営を行っていくにあたって重要となる。

国内大学の主な課題

- 分野の目利き力、周到な戦略
 - ・学内の多様なイニシアティブを吸い上げる仕組みがなく、現場感のない戦略となっている
 - ・大学の強みや将来性を踏まえた重点分野の設定ができていない
- 戦略的なリソース配分
 - ・戦略とリソース配分に一貫性がない、長期的な戦略的イニシアチブを推進するための専用予算が確保できていない
 - ・序列や学内政治ではなく適正な評価に基づいた内部リソースの配分を行う仕組みがない

国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.63～67、69参照）

- 学内の多様なイニシアティブを吸い上げ、学外の意見をうまく取り入れながら戦略のコンセンサスをとること、戦略が組織内に浸透することが期待される。
- 意見を聴く外部有識者は、地域のステークホルダー、あるいは重点分野で最先端の研究者など、各大学の目指す姿による。外部有識者の招集にあたっては、学長等の人脈も重要である。

（関連する先行研究）
[分野融合研究への新たなスキーム 米国の“戦略イニシアティブ”～米国科学技術の競争力の源泉～](#) | 戦略提案・報告書 | 研究開発戦略センター（CRDS）

- リソース配分は、戦略、そして評価と一体で行われる必要がある。
- メリハリのあるリソース配分を行うにあたっては、場合によってはユニット等の廃止を決断する必要もあるところ、廃止を含む評価システムを確立した事例として筑波大学やマックスプランク研究所、沖縄科学技術大学院大学等の事例が参考になる。
- 人事や予算の配分を前年踏襲ではなく、全学的・戦略的に行うためには、第一に全学的なリソースを確保する仕組みが、第二に全学的な委員会等の設置により戦略とニーズを調整して分配する仕組みが必要。

○本章では、ロジックモデル基本形のうち主要な要素について、各大学の具体的な取組事例の概要とポイントを整理し、そこから得られる国内大学への考察を取りまとめた。主要な要素ごとの課題と考察の概要は以下のとおり。

自律と責任のある
ガバナンス体制

- マネジメント層は、説得力のある長期ビジョンを作成し、多様な構成員が個人の関心やインセンティブを超えて変革的なアジェンダに取り組めるようリーダーシップを発揮する必要がある。
- 開始フェーズを適切に舵取りし、進捗状況を効果的に把握し、課題や障害に対処するための組織的な仕組みやリーダーシップが必要。また、マネジメント層は、学外セクターをナビゲートできるような業界への深い洞察と経営スキルを備えることが求められる。
- 近年は、大学の研究投資による社会的なインパクトや価値の測定をより明確に実施し、実証することへの期待も高まっている。

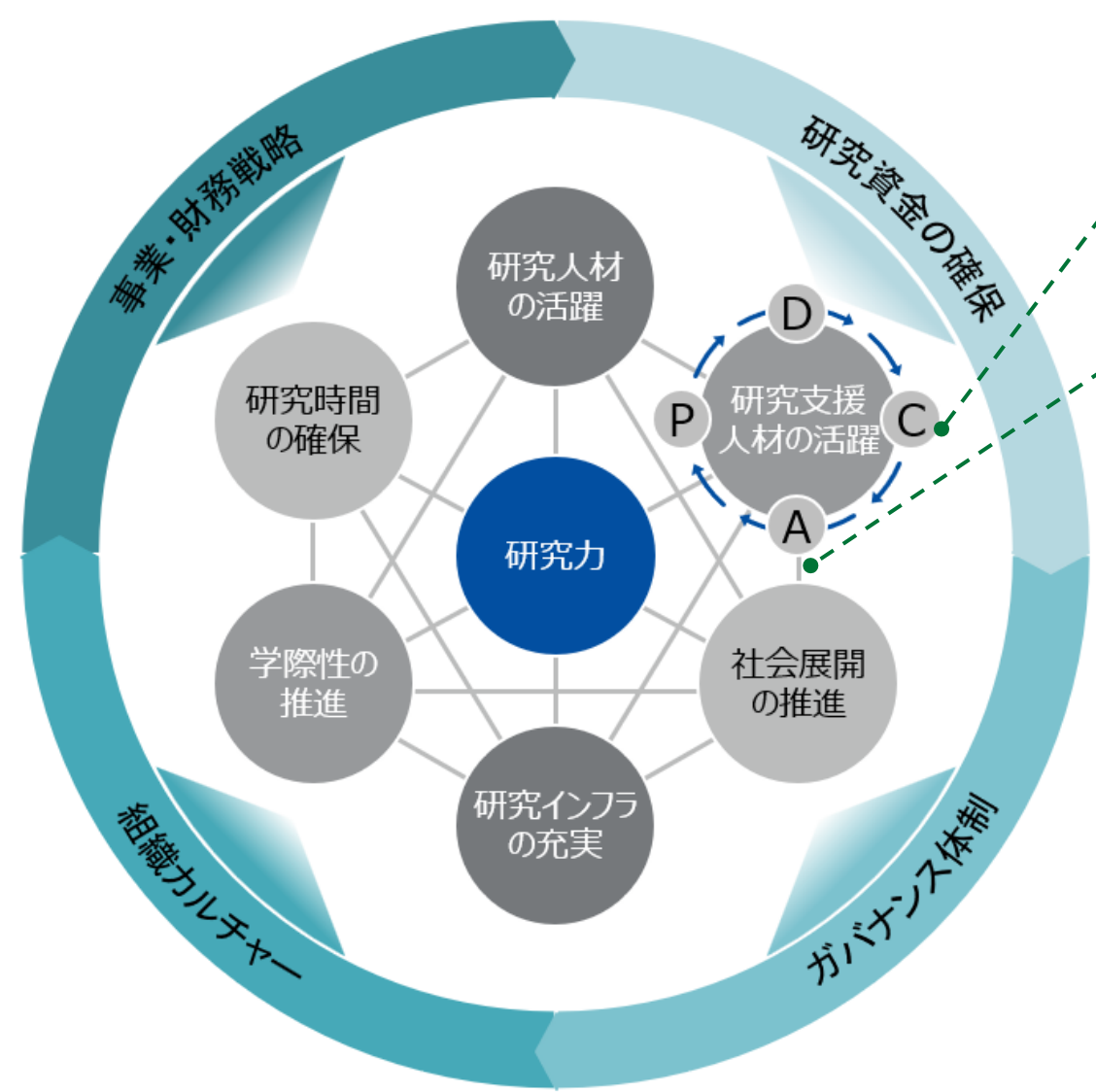
国内大学の主な課題

- 戦略の実行と変革のためのリーダーシップ
 - ・取組が前例踏襲となっている
 - ・重要な局面で不可欠な支援を提供するマネジメント層の意思決定が遅い
 - ・組織戦略が理解浸透していない、戦略と取り組みが一貫していない等の理由でリーダーシップへの求心力が弱い
- 経営人材・経営支援人材の確保・育成
 - ・マネジメント層を支える人材のスキルやリソースが不足している
 - ・マネジメント人材が教員に偏っており、教員の研究時間が確保されない、マネジメントのコンピテンシー不足等の問題が生じている
- 研究の価値や社会的インパクトの発信
 - ・国、地域、企業等のステークホルダーに研究の価値について理解を得られておらず、必要な投資・協力を得られない

国内大学への考察まとめ（事例の詳細は本体版P71以降に掲載する事例NO.25、67～71、第4章参照）

- 小規模大学では、学内の多様なイニシアティブを吸い上げ、光るアイデアがあればファンドレイジングキャンペーン等と連携し、機動的に投資に繋げることでリーダーシップを実行している工夫事例が、大規模大学では、学内の様々な階層で学内外の多様な視点を取り込み開かれた経営を行う工夫事例がある。
- マネジメント層を支える人材の育成が重要。イリノイ大学では、様々な育成プログラムにより才能ある教員がリーダーシップの役割を探求することを早い段階からサポートしている。
- 国内大学でも、教員だけでなく、事務職員や技術職員等の専門人材がマネジメントのキャリアを選択できる制度を設け、高度な人材を育成する取組が進んでいる。
- 大学の研究成果の価値や影響を明らかにすることは、大学の存在理由を学内外に示し、理解や協力を得られる環境づくりに重要であり、調査した多くの大学が工夫をこらして対応している。本調査では、第4章において、研究による「学術的貢献」、「社会的貢献」、「次世代への貢献」の各側面でのインパクトの発信事例を紹介している。

- ロジックモデルの達成状況をモニタリングするため、指標の設定が有用。
- 各大学で掲げるミッションや目標によって、強調されるロジックモデル要素や道筋は異なる。
- ロジックモデルの特色を反映したKGI・KPIを設定することで、効果的に機能すると考える。



Point : 各要素のPDCAサイクル

- 各要素に係るKPIを設定し、多数同時にPDCAサイクルを継続的に回し続けて大学が目指す将来像に近づいていく。

Point : 要素間の相互作用

- 研究力強化は単純なステップ・バイ・ステップではなく、相互に関連するロジックモデルの各要素の改善の積み上げによって強化されていくと考える。

本調査でのKGI・KPIの定義

KGI (Key Goal Indicator・重要目標達成指標) :
「国際的に卓越した研究成果を創出できる研究力の強化」にかかる目標に対して設定し、その達成状況を測定・評価するための指標。大学ごとの果たすべきミッションやビジョンがKGIに反映される。

KPI (Key Performance Indicator・重要業績評価指標) :
ロジックモデルのプロセスである各要素または取組に対して設定し、それぞれの目標の達成状況を測定・評価するための指標。ロジックモデルにマッチしたKPIを設定することで目指す方向への行動変容に繋がると考えられる。

○大学ごとのロジックモデルの特色を反映したKPIの設定イメージとして、イリノイ大学の事例を以下に示す。

イリノイ大学における指標の活用事例

■ 取組の内容

➢ イリノイ大学は、ロジックモデルにおいて「研究人材の活躍」を特に重視している。研究人材の活躍とは、研究者が高いプロダクティビティで研究を続けることを意味するが、一律に測ることは難しいため、指標の設定には工夫が必要。この点、イリノイ大学では、例えば「Associate ProfessorからFull Professorへの昇進に費やす期間（Associate Professor在籍期間）」を指標として、研究者のプロダクティビティを計測し、改善に向けたアクションに繋げている。

昇進までの期間を指標とする理由

- 研究者の能力や成果は、昇進やテニユア審査において最も厳格に評価される。
- Assistant ProfessorからAssociate Professorの昇進は最長6年と決まっており、当該期間を超過した場合は組織から離れることになるが、Associate ProfessorからFull Professorへの昇進に期間は定められていない。
- そのため、長い期間Associate Professorに在籍していることは、当該Associate ProfessorがProfessor昇進の要件を満たす活躍ができていない（その期間が長くなっている）ことを示している。

➢ 長い期間にわたり昇進できていないAssociate Professorは必要な支援を得られず、研究以外の業務に忙殺されているケースや、研究自体がうまく進められていないケース等があるため、研究時間や研究支援に関する指標の確認や、対象のAssociate Professorに対するメンタリングにより原因を究明し適切なサポートを提供することで、研究人材の活躍を促進している。

研究力の強化を構成するロジックモデルの要素

1 Associate Professor期間の長さによって研究人材の活躍状況をチェック

2 Associate Professor期間の長い教員へは、メンタリングや他の指標を以って原因究明と必要な支援を実施

3 研究環境を整備した結果として、研究力が強化される

研究人材の活躍
指標：Associate ProfessorからProfessorへの昇進に費やす期間

研究支援人材の活躍
指標：支援人材数、教員対人材数、博士から支援人材転換数など

研究時間の確保

研究力の強化

■ 取組のポイント

✓ Associate Professorへのサポートという指標は、大学内の取組が直接的に把握可能な指標として設定しており、改善のアクションまで仕組化できており、PDCAサイクルを回せる設計になっている。

国内大学への考察

- 研究力は、成果が出るまでに長い期間が必要になるケースや研究力そのものは単純な指標によって測ることは難しい場合が多い。
- 大学の改革・取組に向けては、研究力を構成する各要素にKPIを設定し、多数同時にPDCAサイクルを回し続けて、継続的に改善させていくことが重要である。
- また、KPIは短いスパンでチェックできるよう設定することで、改善の頻度を高め、短い期間での効果の享受が期待できる。

○以下では、各大学がロジックモデルの特色や目指す姿を踏まえ、効果的なKPIを検討する際の参考になるよう指標例を示す。
※概要版では一部のみ紹介。詳細は本体版P.155～160参照。

本調査の対象大学で多く採用されている指標や、指標に関する文献調査*を踏まえ、代表的な指標を**太字**で示している。 凡例： ■ 定量指標 □ 定性指標

ロジックモデル要素		概要と指標例		
国際的に卓越した研究成果を創出できる研究力の強化				
研究人材の活躍		採用・育成した研究人材が研究力の強化に寄与できているか		
		■ 属性（若手、女性、海外、新しい研究領域など）別教員の論文数/割合（Top10%論文数/割合）	■ 大型研究プロジェクト/国際研究プロジェクトリーダー等の数 ■ 属性別教員のグラント獲得数・額	■ Professorへの昇進期間 ■ 学生による論文数 ■ 学生による学外の奨学金獲得件数 など
研究人材の確保・育成・リテンション		大学の戦略にマッチする研究者を採用・育成・リテンションできているか		
		■ 研究者リクルート数	■ PI昇格人数	■ 研究者のネガティブな退職数・率 など
	戦略的なリクルート	研究者の確保に向け、大学の戦略にマッチする研究者の採用、およびターゲットの研究者採用のための取組を行っているか		
		■ 属性別教員のリクルート数	■ 海外現地スタッフ数	■ 海外の研究活動拠点数 など
	研究人材への継続的な投資やサポート（継続的な挑戦への支援）	研究者の育成及びリテンションに向け、戦略やニーズにマッチした投資・取組を行っているか		
		■ PI候補研究者数	■ プロフェッショナルキャリア開発に関する取組の件数	■ 研究者及び家族の滞在に係る便宜供与の体制整備状況 など
人材の循環・流動性		若手研究者へのポスト、教員・学生の海外大学への派遣・受入等、人材を循環させ、能力向上機会を提供しているか		
		■ 若手研究者数・割合 ■ 若手PI数・増員数	■ 教授インブリーディング率 □ 他機関との人事流動状況	■ 教員・学生の海外派遣・受入数 ■ 海外キャンパス数 など
学生（学部生・博士課程学生）による研究推進		研究者の確保に向け、優秀な学生の確保・育成のための取組を行っているか		
		■ 博士学生数 ■ 博士号取得数 ■ 博士課程学生の定着率及び卒業までに必要な時間	■ 大学院収容定員・割合 ■ 博士後期課程学生の経済支援率 ■ 留学生割合 ■ 教員1人あたりの学生数	■ 授業科目数 ■ 論文計画書と学位論文の審査回数 ■ 学外授業受講に対する単位付与数 ■ リサーチ・インターン人数 など

○最終的な成果である「研究力」を測定する難しさは、成果が出るまでの時間軸の長さや、分野による違い、測定コストの問題など様々あるが、ロジックモデルの評価・改善のためにも、「研究力」を測定・評価することは重要。その成果を明らかにすることは大学の存在理由を学内外に示し、理解や協力を得られる環境づくりにもつながる。

○本調査では、「学術的貢献」、「次世代人材への貢献」、「社会的貢献」の3つの観点から研究力を測る指標（KGI）を整理した。

- KGIは大学のミッションを踏まえた研究力強化の最終目標に対して設定される。
- 本調査の対象大学で掲げられているミッションやビジョンを踏まえて、KGIを3つの観点で整理した。

学術的貢献

- 「**知のフロンティア**」の開拓、価値創造の源泉となる**多様性・卓越性をもった知の創出**など。
具体的には関連する研究領域における知見の蓄積や、発展に寄与する新たな理論の発見、方法論の開発など。**次世代人材への貢献や社会的貢献の基礎となる観点。**
- 学術の中心として深く真理を探究し、基本原理を解明することは大学が期待される研究力の本質であることから、この観点でのKGIを設定することは重要。
- KGIの具体例として、論文数、被引用数、学術誌への掲載、受賞歴、学術機関の会員選出などが存在する。
 - ・ 学術的貢献を測る指標（詳細は本体版P.162）

次世代人材への貢献

- **研究を通じた質の高い教育**の提供による、優秀な人材（将来の研究者）の輩出など。**長期的な研究力強化にとって重要な観点。**
- 学術研究を推進し、高度な人材養成等を行うことは大学の使命であり、この人材が次世代の研究力の源となるため、この観点のKGIを設定することは重要。
- 成果を測る指標・観点として、研究者輩出数、卒業生の研究成果・活躍などが存在する。
 - ・ カリフォルニア工科大学：アラムナイマップ（詳細は本体版P.169）

社会的貢献

- **研究を通じた地域課題、国際課題への貢献、経済的な影響**など。どのような貢献を目指すか、**大学のビジョンと関連の強い観点。**
- 言うまでもなく、学術研究や次世代人材の育成、それ自体が長期的観点からの社会貢献であるが、近年ではスタートアップの創出や産学官連携等を通じたより直接的な貢献が求められていることもあり、この観点のKGIを設定することは重要。
- 成果を測る指標・観点として、影響範囲（価値を享受した人数規模等）や、経済効果、市場への影響などが存在する。
 - ・ 英国の研究評価システム REF：Research Excellence Framework
 - ・ エディンバラ大学：The economic impact of the University of Edinburgh、Research Explorer
 - ・ オックスフォード大学：IMPACT REPORT 2024
 - ・ シンガポール国立大学：NUS IMPACT REPORT 2023（詳細は本体版P.163～168）

