



MAKE NEW STANDARDS.

東海国立  
大学機構

東海国立大学機構 統合報告書

2024

MAKE  
NEW STANDARDS  
FOR THE PUBLIC

# MAKE NEW STANDARDS



MAKE NEW STANDARDS.  
東海国立大学機構



名古屋大学  
NAGOYA UNIVERSITY

世界と伍する研究大学を目指します



# DS FOR THE PUBLIC

地域創生と  
人類課題解決に貢献する、  
知とイノベーションの  
コモンズとして



岐阜大学  
GIFU UNIVERSITY

日本トップクラスの地域の中核大学を目指します



“Make New Standards for The Public”を  
ミッションに掲げ、「知とイノベーションのコモンズ」として、  
地域と人類社会の課題解決への貢献を目指します。

社会の公共財（コモンズ）として  
ミッションとビジョンの実現を目指す



※ C<sup>2</sup>-FRONTS: Collaboration and Co-creation Framework of National Universities in Tokai and Shinshu

## ミッション

### 「Make New Standards for The Public」

東海国立大学機構が知とイノベーションのコモンズとして、常に国立大学の新たな形を追求し、地域と人類社会の進歩に貢献し続けることを、存在意義とする。

## ビジョン(6~10年後のありたい姿)

### 「知とイノベーションのコモンズとして、 地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学を確立」

名古屋大学は世界と伍する研究大学を、岐阜大学は日本トップクラスの地域の中核大学を目指す。東海国立大学機構は、それらの取り組みを全面支援するとともに両大学連携による連携拠点支援事業や基盤整備事業、社会連携事業を整備、拡充する。6~10年以内に知とイノベーションのコモンズを実現し、社会の公共財としての新たな国立大学モデルを確立する。

## バリュー(行動指針、行動規範)

- ・人類社会課題に挑戦を続け、社会に貢献する。
- ・あらゆるステークホルダーと連帯・連携する大学運営を果たす。
- ・常に改革を志す、自由闊達な教育研究環境を実現する。
- ・未来創造に貢献する総合知を創造する。
- ・ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン & ビロッキングを達成する。
- ・感動と喜びのある働き方を実現する。

## CONTENTS

### 1 MAKE NEW STANDARDS FOR THE PUBLIC

#### 3 東海国立大学機構のミッション・ビジョン・バリュー

### 6 トップメッセージ

東海国立大学機構長 メッセージ

### 13 トップ鼎談

東海国立大学機構長×名古屋大学総長×岐阜大学長

### 19 特集

新たな合議制の機関「運営方針会議」が発足

### 23 戦略と課題

東海国立大学機構ビジョン2.0の4×4ストラテジー	23
4×4ストラテジーを具体化する中期計画(2022~2027年度)の実績と評価	25

### 29 価値創造ストーリー

東海地域に展開する価値創造の流れ — T-PRACTISS —	29
価値創造プロセス	31
リスクと機会、取り組むべき重要課題	33
4×4ストラテジーに基づいた事業戦略	35
事業戦略 1 TIIが展開する社会実装の取り組み	37
事業戦略 2 連携拠点支援事業を推進	39
事業戦略 3 アカデミック・セントラル	41
東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C <sup>2</sup> -FRONTS)が始動しました	42
CFOメッセージ	43
さらなる価値創造につながる財務戦略	45
東海機構コモンズ債	47
基金が拓く大学の未来	49

### 51 価値創造の基盤

1 ガバナンス 役員一覧	51
ガバナンス体制	53
研究リスクマネジメント	55
災害リスクマネジメントに対するさまざまな取り組み	57
情報環境に関する取り組み	58
2 環境関連情報 カーボンニュートラルの推進	59
サステイナブルなキャンパスづくりを推進する環境管理体制と着実な取り組み	61
カーボンニュートラル実現のため地域社会の力を結集するプラットフォームの構築	63
3 社会関連情報 DEIB推進宣言を進化させる	65
すべての構成員が自身の能力を発揮できる環境を目指して	67
働き方改革の推進	68

### 69 財務データ

5か年財務サマリー／貸借対照表	69
損益計算書／損益計算書(組替版)	71
国立大学法人会計基準解説	73

### 74 大学基金ご支援のお願い

### 75 数字で見る名古屋大学

### 77 数字で見る岐阜大学



目次(P05)、扉(P30、52)の目次、および本文内の▶マークがついた数字、QRコードをクリックすると該当するページへと遷移します。

#### 編集方針

東海国立大学機構は、IFRS財団の統合報告フレームワークに準拠した「統合報告書」を発行し、東海機構の目指す大学像と企業とは異なる大学の価値創造についてご報告します。東海機構を取り巻くあらゆるステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。

#### 報告対象範囲等

対象期間 : 2023年4月1日~2024年11月30日  
対象組織 : 国立大学法人東海国立大学機構／名古屋大学／岐阜大学  
お問い合わせ : 東海国立大学機構経営企画部  
メールアドレス : ir\_nu@t.thers.ac.jp

#### 本報告書以外の主要な報告書

東海国立大学機構  
令和5事業年度財務諸表の公表について



東海国立大学機構環境報告書2024



国立大学法人ガバナンス・コードにかかる  
適合状況等に関する報告書



令和5年度実施状況に係る自己点検・評価報告書



[東海国立大学機構長 メッセージ]

**Make New Standards for The Public**

**地域創生と  
社会課題解決に貢献する  
知とイノベーションの  
コモンズの使命と責任**

国立大学法人東海国立大学機構長

**松尾 清一**

# ミッションを高く掲げ、 名古屋大学と岐阜大学の発展を さらに支えていきます

## 加速する変化の中で、 高まる期待と存在感

2020年4月に、東海国立大学機構(以下 東海機構)が誕生してから、国内外の大学を取り巻く状況は大きく、しかも急速に変化しました。例えば、新興国においては大学教育が顕著にレベルアップしています。各国が自国のフラッグシップ大学に対して全面的に支援しながら教育研究のレベルを上げ、そこから輩出した人材を育成・確保して、科学技術・経済・文化の発展につなげ、新たな価値を創出するというサイクルを回しています。一方、コロナ禍によりオンライン教育の普及や教育基盤のデジタル化が急速に進み、教育手法や考え方も大きく変化しました。特に近年は、生成AIがビジネスのみならずアカデミアの世界にも大きな影響を与えています。

一方、足元に目を向けると、私たちの東海地域は40年近く製造業出荷額全国トップを誇るものづくりの世界的集積地であり、我が国の経済の屋台骨を支えてきました。この地域におけるアカデミアの雄として地域経済の発展や地域創生に貢献しつつ、世界に存在感を示していくためには、不断の大学改革を行うとともに、この地域の国立大学を一つのシステムとして考え、インパクトを一層大きくしていく必要があります。

このような大きな変化に立ち向かい、国立大学の機能強化を図り大胆な発展を遂げていくために、東海機構がまとめ役として、2024年1月にはC-FRONTs(東海地域・国立大学連携プラットフォーム)が発足しました。5月にはC<sup>2</sup>-FRONTs(東海・信州 国立大学連携プラットフォーム)と改め、愛知・岐阜・三重・静岡4県の国立大学に信州大学を加えた9つの国立大学(東海機構を含む8つの国立大学法人)が一体となって、それぞれのリソースを有効活用し、東海地

域全体の持続的な発展に貢献しつつ国立大学群としての国際競争力を高めることを目的に、さまざまな課題や社会からの要請に柔軟に対応することを目指しています(▶ P42)。



C<sup>2</sup>-FRONTsメンバーによる記念撮影  
2024年5月29日

## 東海機構発足以来、 4年半で成し遂げた成果と実績

東海機構は一つの法人として名古屋大学、岐阜大学(以下 両大学)を経営し、教育や研究においては両大学が自律的にそれぞれのミッションを掲げ活動するという新しい形にチャレンジしてきました。また、法人としてのガバナンスや意思決定のあり方については、この4年半の間に試行錯誤を重ねつつ、改革を継続中です。一方で、法人としての共通基盤の構築において一定の成果をあげてきました。

この間、東海機構と両大学の位置づけと役割についても内外の要請や指摘に応え、検討を続けています。法人経営、ガバナンスの構築とともに、財務会計システムや事務組織は東海機構において統合し、教育・研究活動は両大学それぞれの総長、学長が所掌する体制のもと展開しています。両大学の強み、シナジーを活かすために高度な研究や産学連携を遂行する連携拠点を認定し、両大学のリソースを集中して、組織的、戦略的に支援するのは東海機構の役割です。加えて、名古屋大学にはグローバル・commonsと

して世界と伍する研究大学を目指し、保有する知的・人的リソースなどを駆使して東海機構のフラッグシップとして機構全体を牽引していく役割があり、岐阜大学にはリージョナル・commonsとして日本トップクラスの地域の中核大学を目指しながら、地域創生への貢献を果たす役割があると再確認しています。

「国際卓越研究大学」と「地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ」という国の支援制度については、両大学が東海機構の支援を得ながら、それぞれの強みを活かして採択に挑戦しています。このように東海機構がガバナンスを利かせつつ、両大学の自主性とのバランスを取りながら、法人経営を推進する体制が整いました。今後も両大学のミッションや役割のもと、最大限のシナジーを発揮させるためには、さらに努力を重ねる必要があると考えています。

東海機構の取り組みを特徴づける連携拠点支援事業は2023年度までは5事業でしたが、2024年度から量子フロンティア産業創出拠点(Q-BReD)が加わり、6事業(拠点)となりました(▶P39)。特筆すべきは、国の「大規模学術フロンティア促進事業」において生命科学領域初の事業として本格始動している糖鎖生命コア研究拠点(iGCORE)であり、成功事例となっています。岐阜大学を中心に航空宇宙関連の生産技術を開発している航空宇宙研究教育拠点の取り組みは、名古屋大学も協力して内閣府の地方大学・地域産業創生交付金「展開枠」に採択されました。また、他3つの事業もそれぞれが着実かつ大胆な発展を志向しています。

教育・研究や社会連携、産学連携を支える基盤整備については、教育面ではアカデミック・セントラル(教育基盤統括本部)においてオンライン授業などで使うラーニング・マネジメント・システム(LMS)の運用がスタートしたことが大きな成果です(▶P41)。両大学が共同で開講した授業



科目が38科目に増え、両大学の学生が相互の科目を積極的に受講しています。また、学生自らが目標とする学修レベルに対してどのレベルにまで達成できたかを自己評価できるステータスシステムを、2023年度から岐阜大学で、2024年度からは名古屋大学でも運用を開始しています。キャンパスのDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するデジタルユニバーシティ(DU)構想においては、教育・研究データなどの共有や教職員の意思疎通を円滑化するシステム構築なども着々と進めています。

また、2021年度から社会課題、人類課題であるカーボンニュートラル実現に向けたさまざまな取り組みを推進してきました(▶P59)。キャンパスのゼロカーボン化を進めるため、両大学はそれぞれのアプローチでロードマップを作成し、着実に活動を進めています。2024年度からは、C<sup>2</sup>-FRONTSの参加大学によるワーキンググループを立ち上げ、カーボンニュートラル実現に貢献するためのテーマを掲げ取り組みをスタートさせました。名古屋大学は共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)や、カーボンニュートラルのカーボンフットプリントの標準化に向けた補助金も得て、経済界との連携を強化しつつ、ゼロカーボン化に向けた取り組みを加速させています。

東海機構発足以来の課題であった財源の多様化も、この間大きな成果をあげることができました。2023年6月に東海機構初の大学債「東海機構commons債」を発行し、発行額の



東海機構コモンズ償充当事業 2025年夏、名古屋大学東山キャンパスにオープン予定の Common Nexus(コモンネクサス)完成予想図

100億円を大きく上回る購入希望があったことは感謝に堪えません。将来的には、スタートアップ育成などによって生まれるベンチャー企業からの投資リターンや連携企業からの寄附金なども、大切な財源として成長させていきます。

## 残された課題、挑戦すべきテーマ

東海機構は発足準備段階から3年単位で発展を遂げてきましたが、現在は第2ステージ後半に入り、第1ステージに培った運営基盤を基に、両大学の教育・研究などを支援するとともに、第3ステージに向けた布石も打ち始めています。発足時から「国際的な競争力向上と地域創生への貢献を両輪とした発展」を目指してきましたが、国立大学を取り巻く内外の環境変化を受け、2022年度からはさらに一歩踏み込み、「知とイノベーションのコモンズとして、常に国立大学の新たな形を追求し、地域と人類社会の進歩に貢献し続けることを、存在意義とする」ことをミッションに定めました。また、2022年に策定した東海機構ビジョン2.0では、国立大学法人である東海機構は、社会の公共財(コモンズ)として、地域創生に貢献し、地域を丸ごと変革する大きなインパクトを持った存在になることを目指しています。

東海機構ビジョン2.0で定めた〈4×4戦略〉では、事業の柱として「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」の4つを据えました(▶P23)。また、これらの事業を支える基盤として、「ガバナンス」「財務経営」「人材の好循環とDEIB (Diversity, Equity, Inclusion & Belonging)」「デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)と連携・共創・統合プラットフォーム」の4つを確立することとしていますが、ビジョンの実現のためには、これまで取り組んできたリソースの相互利用によって、より大きなメリットを自らつくり出す活動が必要だ

と考えています。そのため私たち執行部は全体を見つめつつ、メリットをさらに活かせるような施策を立てるとともに、教職員にはマインドセットの転換、意識変革を期待しています。そのために、さまざまなツールを整備してきました。例えば、両大学共通のプラットフォームを活用することで、どこからでも、誰でも会議を開催することができます。また、研究データの蓄積システムも共同で開発し、電子ジャーナルも共同契約することでメリットを生んでいます。また事務効率の高度化を図ってきた結果、事業規模に対する人件費比率は下がっており、1人当たりの生産性は増えています。しかし、事業規模に見合ったリソースが足りない点が課題として認識されています。全体的な財務経営基盤を見直し、合理化・効率化を進め世界から注目されるような教育研究環境の整備に充てたいと考えています。

## 運営方針会議の設置に期待するガバナンス体制の進化

国立大学法人法の改正により、規模の大きな国立大学(特定国立大学法人)は運営方針会議を設置することが規定され、東海機構においても2024年11月から運営方針会議がスタートしました(▶P19、P53)。この新たな合議体は外部委員6名、名古屋大学総長、岐阜大学長による機構内委員2名および機構長で構成され、中期目標・中期計画、予算・決算を決定する機関として位置づけられます。

運営方針会議を設置する背景には、近年、日本の大学の国際競争力の低下が懸念され、全国の国立大学は大学改革を進めてきましたが、その改革をさらに加速することが求められていることがあります。東海機構としても、「知とイノベーションのコモンズ」として次代を見据えたミッションとビジョンの実現を加速するために、運営方針

会議の設置をテコに、ガバナンス体制のさらなる改革を進めていきます。

運営方針会議は、今後の東海機構、名古屋大学、岐阜大学の進む道に大きな影響を与えるので、その人選は極めて重要です。教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメントなどの専門性をバランス良く備えた構成とし、さらにジェンダー、国籍、所属セクターなどの多様性を考慮し、選任されました。東海機構、両大学への深い理解と大学改革への熱い情熱のもと、東海機構が今後どうあるべきか、社会の期待にいかに対応していくべきかといった大きな観点から、有意義な意見、価値あるアドバイスをもらいたいと考えています。それぞれの得意分野からしっかりと東海機構と両大学をあたたくも厳しく見つめ、グローバルな視点で成長をリードしていただけると期待しています。

## 新たな発展の道をひらく、 TIIと機構VCの誕生

2023年10月、東海機構が100%出資し、株式会社Tokai Innovation Institute (TII) を設立しました。2024年11月には、東海機構の孫会社、TIIの子会社として株式会社Central Japan Innovation Capital (CJIC) を設立し、機構VC (ベンチャーキャピタル) も発足しました (▶ P37)。

TIIの最大の特徴は、企業などとの共同研究や共同事業を行う際、自ら企画を立て、企業のニーズを受けながら、研究者とともに運営していくという点です。これまでも積極的に産学連携を進めてきましたが、これまで以上の大型規模案件も手がけ、ビジネスとして成立させ、発展させることも可能になりました。また、必ずしもビジネス化に



株式会社Tokai Innovation Instituteの運営スタッフ

至らない、基礎研究分野における産学連携も継続していきます。さまざまな形で成功例を増やし、事業拡大をしていくことを期待しています。

機構VCは、ディープテック×BtoB領域を中心に、社会課題解決に大きなインパクトを与え得るスタートアップの育成を通じて大学の研究成果を迅速に社会実装することを目指しています。特にシード期や、スタートアップを立ち上げた初期のアーリーからミドルに至るまでの資金調達が難しい段階にあるスタートアップの事業を、専門家の目利きにより、資金の支援、研究者のアドバイスや研究開発の場の提供も含めて総合的に支援をしていきます。対象となるスタートアップは、両大学発の企業に限らず、26大学2機関からなる東海地区の大学コンソーシアムによる起業家育成プロジェクトである「Tongali」から誕生したスタートアップについてもサポートする予定です。愛知県や名古屋市、金融機関、事業会社などから幅広く応援、出資をいただくなど、本VCが他のVCにも好影響を与えることで相乗効果を呼び、東海地域におけるスタートアップを育てるためのエコシステムのハブとして発展することを期待しています。

なお、2023年9月に名古屋大学にオープンしたディープテック・シリアルイノベーションセンター (D-center) では、

アントレプレナーシップ教育を推進し、未来のスタートアップ企業創出に向けた活動も行っています。さらに、愛知県が2024年10月にオープンした日本最大のスタートアップ拠点「STATION Ai」との連携も強化し、TongaliのGAPファンドも活用してスタートアップの創出と育成を後押ししていきます。

## 両大学の発展を支える 共発展モデルへの期待

東海機構では、本機構と両大学の今後の発展の姿を「共発展モデル」として描いています。実績や大学のスケールや保有しているリソースの豊かさから、世界と伍する研究大学を目指す名古屋大学が東海機構のフラッグシップです。一方、岐阜大学は日本トップクラスの地域の中核大学を目指し、地域創生に貢献しています。地域は世界とつながり、世界は地域とつながっているため、地方創生への貢献は世界に誇る成果にもつながることから、岐阜大学の取り組みは、地域に根つきながらも世界を志向しています。

共発展モデルが描く姿を名古屋大学の立場から見ると、世界最先端の研究を推進する際に、岐阜大学が有するリソースを活用することでその成果を一層高めることが可能となります。例えば、One Medicine 創薬シーズ開発・育成研究教育拠点 (COMIT) においては、岐阜大学には名古屋大学にない獣医学や動物病院があり、名古屋大学の基礎研究や病院と協働するとともに、医学・獣医学・薬学・工学といった幅広い研究者が分野横断的かつ国内外で横断的に連携することからシーズが生まれることが期待され、1+1が3にも4にもなる可能性があります。

岐阜大学にとっては、地域創生に貢献しつつ、世界に羽ばたくことにつながる例として航空宇宙研究教育拠点で

実績を重ねている生産技術の開発が挙げられます。岐阜大学を中心とした航空宇宙生産技術の開発に、名古屋大学における航空機的设计、シミュレーション技術が協力することで、技術開発とともに航空宇宙分野における一貫した教育と人材育成が進んでいます。このチャレンジな取り組みには、日本の航空会社や三菱重工業(株)、川崎重工業(株)、(株)SUBARUに加え、米国のボーイング社などのグローバルな企業からも注目を集めています。

東海機構は、基礎研究において世界的な強みを持つ名古屋大学と、応用研究に優れた岐阜大学という両大学の強みやシナジーをさらに支え、サポートする役割を担います。名古屋大学がカバーする研究領域は圧倒的に広く、人文社会系も含めた基礎・基盤研究、それを基にした応用研究にまで発展していくことを期待しています。一方、岐阜大学は医学、農学、獣医学、工学の中でも応用に近い特定の領域を重点的に伸ばし、尖った強みを磨きつつ、深み、高みを目指すことが期待されます。こうして両大学が役割を分担しながら、リソースを最大限有効活用し、人的交流、共同研究などを推進し、共に発展していくことで、より力強く、よりスピーディーに進化していく姿こそが「共発展モデル」だと考えています。これをさらにブラッシュアップし、統合効果による成果を最大化するために、一層の工夫と執行部のリーダーシップが必要です。

## T-PRACTISSが描く地域創生の実現、 人類課題の解決に向けて

東海機構では発足時から「T-PRACTISS」\*という東海地域に展開する価値創造の流れを創出するモデルを掲げています。このモデルにおいて、東海機構は知を創出し、社会実装につなげ、それが地域に還元されてさらには世界と

\* T-PRACTISS : T=THERS (Tokai National Higher Education and Research System)  
PRACTISS=Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society

つながり、また戻ってくるというようなダイナミックに循環する価値の流れを創出することを目指しています(▶P29)。今後とも、さまざまなセクターと連携・協力して、世界有数の産業集積地である東海地域が将来にわたって持続可能な人間中心の未来社会(Tech Innovation Smart Society)に生まれ変わるために力を尽くしていくことが、私たちの変わらぬ使命です。

2024年には、両大学が連携してスタートアップ育成をさらに推し進めるため、2月に産学融合オープンイノベーション拠点Tokai Open Innovation Complex(TOIC)岐阜サイトが、5月にTOIC名古屋サイトがオープンし、産学交流、起業活動、共同研究などの取り組みを連携して実施することにより、企業やベンチャー、行政など多様なステークホルダーとの新たな出会いを生み出し、イノベーションの創出が始まりました。



Tokai Open Innovation Complex 岐阜サイトのオープンと  
Tokai Open Innovation Complex 名古屋サイトのオープンを記念し、  
2024年5月29日に完成記念式典を開催

またC<sup>2</sup>-FRONTSの活動では、カーボンニュートラルのみならず、9つの国立大学・機構がそれぞれの強みを活かしながら、全体として非常に大きなインパクトで社会に貢献していくことを基本コンセプトとして、連携して取り組むことを検討しています。大学院の博士課程修了者を3倍に増やそうとしている国の指針に対しても、それぞれの大学

が強みのある領域で博士を増やしていくための取り組みをC<sup>2</sup>-FRONTSで議論し、具現化への道がひらかれることを期待したいと考えています。

東海機構設立後5年間、多くの皆様、幅広いステークホルダーの皆様にご支援いただき感謝しております。最初の2年間は東海機構の運営基盤を確立し、次の3年間は東海機構としてフルスケールで活動してきました。次の3年間は大学改革の第3段階に入ります。東海機構のゴールは法人統合ではなく、統合をテコにして、地域創生への貢献と国際競争力の強化により、「Make New Standards for The Public」のミッションを実現することです。この東海地区に住み、働き、学ぶ多くの方々がウェルビーイングを享受できるよう、東海機構はその中心となって貢献してまいります。国内のみならず世界の関係諸団体のご理解とご支援をお願いするとともに、東海機構の活動に対して忌憚のないご意見をいただけますようお願い申し上げます。



# さらなる改革を成し遂げ、 次の10年を見据えた飛躍に備える



岐阜大学長  
吉田 和弘



東海国立大学機構長  
松尾 清一



名古屋大学総長  
杉山 直

## 法人統合以来の 着実な発展を振り返る

**松尾** 名古屋大学と岐阜大学という二つの国立大学法人による県をまたいだ法人統合により、我が国初の一法人複数大学制度による国立大学法人として東海国立大学機構（以下 東海機構）が2020年4月に設立され、2024年には早くも5年目を迎えました。今日は、これまでの取り組みを総括し、今後のさらなる発展のために乗り越えるべき課題をしっかりと確認したいと思います。まずは吉田学長からお願いします。

**吉田** 東海機構発足以来の岐阜大学の成果をまとめる前に、全体的なお話をさせていただきます。規模も性格も異なる二つの大学が統合され全国に先んじて新しい国立大学の形が誕生したわけですが、岐阜大学はこの4年間で極めてドラスティックな変化を経験し、改革と発展が加速されたと感じています。機構長が掲げられたT-PRACTISS（▶P29）という価値創造モデルに沿って、岐阜大学はすべての学部・大学院の総力を結集して産業・まちづくり、ものづくり・食づくり、医療づくり、人づくりを推進する「ぎふのミ・ラ・イ・エ」構想を打ち立て、2022年度から始まった2年間で基礎づくり、次の2年間で発展期、その次の2年は次世代へとつなぐ時期と定め全力で走ってきましたが、最初の2年でこれまでに内閣府による「地域中核・

特色ある研究大学総合振興パッケージ」に関連する支援策等を8つも獲得できたことが強い追い風となり、しっかりと基礎づくりができましたので、これを次の10年の発展へとつないでいきます。

「ぎふのミ・ラ・イ・エ」構想では、岐阜大学の強みが活きる分野としてライフサイエンス、ものづくり、環境・エネルギーという3つの領域を定め、「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」の4つの戦略を軸として取り組みを進めてきました。

ライフサイエンスにおいては、糖鎖生命コア研究所（iGCORE）における糖鎖研究と、医・獣・薬・工の連携から生まれたOne Medicineトランスレーショナルリサーチセンター（COMIT）における革新的な創薬シーズの研究開発が大きく注目されています。糖鎖研究では、1970年代



糖鎖生命コア研究所 岐阜研究棟に集った研究者達



に一人の研究者の努力から生まれた種が年月を経て岐阜大学で生まれ、今、東海機構の連携拠点として名古屋大学の研究力とのシナジーを活かすことで大きな国家プロジェクトとなり、世界をリードできる研究分野として成長することが期待されています。また、新たな医療と創薬の研究を推進するCOMITは国立大学経営改革促進事業に採択され、大きく発展していくところです。今後、岐阜大学の北側には東海環状自動車道のインターチェンジの開通を機に、岐阜市とも連携し本学を取り巻くエリアをライフサイエンスの拠点とする構想を進めていきたいと考えています。

環境・エネルギーでは、気候変動、カーボンニュートラルへの貢献を目指す環境社会共生体研究センターを2024年4月に立ち上げ、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)や国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の支援を受けて、水素、アンモニアなどのスマートエネルギーマネジメントやプラズマを活用した研究を名古屋大学と連携して推進しています。

ものづくりでは、自治体や地域産業界と連携してオープンした国内初の航空宇宙生産技術開発センターにおい

て、新たな生産技術の開発とともに産学官金で連携して航空宇宙産業で必要とされる人材の育成を進めています。さらに地域の製造業の飛躍に貢献するスマート金型や新たな炭素繊維の研究成果を社会実装につなげる取り組みを展開しています。

これらの「研究・価値創造」の取り組みが、「教育・人材育成」を促し、「社会連携・産学連携」へと発展していくストーリーを描いているところが岐阜大学らしさだと考えています。**松尾** 次に杉山総長から名古屋大学のこれまでの取り組みを紹介していただきましょう。

**杉山** 「研究・価値創造」において、東海機構発足後の最初の大きな成果は名古屋大学にとっても岐阜大学にとっても、それぞれの糖鎖生命コア研究所が連携し、国の大規模学術フロンティア促進事業として位置づけられて大きな予算を獲得できたことです。今後は、発足5年目をマイルストーンとし、目覚ましい成果を出していきたいと考えているところです。また、2025年度中にフランス国立科学研究センター(CNRS)の生命・医学分野における日本初の研究所が名古屋大学にオープンする予定です。これから、フランスが本腰を入れて糖鎖研究に加わってくれる



こととなります。さらに名古屋大学に置かれた糖鎖ビッグデータセンターにおいては、世界中どこにもないような大きなデータベースを構築することを目指していきます。2023年5月に設置した量子フロンティア産業創出拠点は、名古屋大学の強みである「化学」の観点による量子技術の社会実装と、岐阜大学による最新の量子技術を用いた次世代MRI技術の医療応用という、両大学独自の研究活動を主軸にしつつ連携を高めたことで、国の量子技術イノベーション拠点の一つに位置づけられています。本学独自の取り組みとして、2024年4月にデジタル人文社会科学推進センターを立ち上げ、人文学・教育発達科学・法学・経済学・国際開発の5領域が融合してデジタルデータを活用したデータ駆動型研究を推進し、新しい人文科学・社会科学にまたがる研究拠点として、研究成果を社会実装することで社会課題の解決に貢献することを目指しています。

2024年11月には、宇宙地球環境研究所 (ISEE) が国の国際共同利用・共同研究拠点に認定され、2025年度から宇宙地球環境科学分野における非常に重要な国際的な研究拠点にふさわしい取り組みを推進していきます。またISEEを中心とした6機関の研究ネットワークが学際領域展開ハブ形成プログラムに採択され、宇宙地球環境科学と



国際共同利用・共同研究拠点認定発表の記者会見

歴史学・考古学を融合した新しい学問領域の創成を目指し、大きな研究拠点として発展していくことを期待しています。

「教育・人材育成」と「社会連携・産学連携」ともに関わる取り組みとしてディープテック・シリアルイノベーションセンター (D-center) を2023年4月に設置し、起業家マインドを身につけるための教育を正課の授業として全学で展開していることを強調したいと思います。2024年度は大学全体で必修のアントレプレナーシップ教育を始め、2025年度からは学部1年生向けに半期のプログラムを開講します。

「産学連携」においては、JST「共創の場形成支援プログラム (COI-NEXT)」(2022年度)において、名古屋大学の「地域を次世代につなぐマイモビリティ共創拠点」(地域共創分野)と「セキュアでユビキタスな資源・エネルギー共創拠点」(共創分野)の2件(いずれも本格型)が採択され、両拠点とも大変順調に走り出し、プログラムオフィサーからも高い評価をいただいています。これらの取り組みを通して、外部資金の獲得面でこれまでにない考え方で「知の価値化」を実現していきます。

## 「研究・価値創造」が「教育・人材育成」を促し、世界とつながる

**松尾** 次に吉田学長に「教育・人材育成」「社会連携・産学連携」の取り組みを紹介していただきましょう。

**吉田** 「教育・人材育成」においては、文部科学省の支援を受け、中部学院大学、岐阜市立女子短期大学とともに(一社)高等教育ネットワーク岐阜を結成し、「ぎふ地域創発人材育成プログラム～地域活性化を目指した知的基盤の確立～」事業を推進してきましたが、2024年3月に、一般社団法人が文部科学大臣から大学等連携推進法人として認定を受け、参加校間で連携開設科目を開講できるようになり、大学間連携による教育改革を推進しています。また産業界や自治体、参加大学と構成した地域連携プラットフォームを通して地域課題を吸い上げ、その解決に貢献する新規事業の創業・起業、地域社会との共生ができる人材を育成しています。さらに、2016年に岐阜県下の工業系高校の生徒向けに宇宙工学講座を始め延べ78校、349人

の修了者を出したことや、岐阜県が設置したぎふ宇宙プロジェクト研究会では、岐阜大学が中心となり県内の高校や企業と連携して進める小型の衛星設計・製造・打ち上げプロジェクトも岐阜大学らしい取り組みです。

「社会連携・産学連携」として自治体との連携を拡大してきましたが、2024年10月までに岐阜県および県下の42の全市町村との教育研究あるいは産学連携の包括連携を締結することができ、オール岐阜体制で次の発展に向けたスタートを切ることができました。産学連携では、2024年2月に開所した地域の産学連携オープンイノベーション拠点「Tokai Open Innovation Complex 岐阜サイト（施設愛称：OKB岐阜大学プラザ）」において新たなイノベーション創出に取り組んでいます。アントレプレナーシップ教育では、岐阜大学公認の起業部の学生がビジネスコンテストなどで文部科学大臣賞をはじめいくつもの賞を受賞するなど実績を重ねています。

「国際展開」は、知の循環を国際的に進めるために、大変大きな力を入れています。インド工科大学グワハティ校、マレーシア国民大学とのジョイント・ディグリープログラムの実績をベースに、フランスのリール大学、リトアニアのヴィータウタス・マグナス大学やカウナス工科大学、南フロリダ大学などと提携するなど、新たな交流の展開を図っています。さらにウズベキスタンのサマルカンド医科大学とも交流が始まり、モロッコのラバト国際大学とはエネルギー、気候変動における連携を進めています。

**松尾** 名古屋大学も独自の「国際展開」を図っていますね。

**杉山** 「国際展開」では海外の有力大学を戦略的パートナー大学（SPU）と定め、国際的な教育・研究力を強化し、名古屋大学の国際プレゼンスを向上させるため、組織的に深く取り組む双方向の連携活動を推進しています。ノース



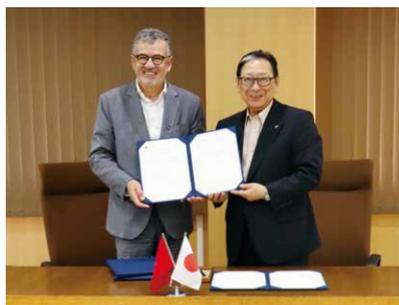
2024年7月、名古屋大学はエディンバラ大学と戦略的パートナー大学協定を締結

カロライナ州立大学、フライブルク大学、エディンバラ大学、シンガポール国立大学の4大学と戦略的パートナーシップ大学協定を結び、ノースカロライナ州立大学とシンガポール国立大学には名古屋大学のキャンパス（グローバル・マルチキャンパス）をオープンしました。ここを拠点に本学の学生、教員の受け入れと先方の学生、教員の送り出しを担うことになります。さらにフライブルク大学、エディンバラ大学でも開設準備を進めています。ノースカロライナ州立大学のキャンパスには岸田首相（当時）が2024年4月に訪問され、名古屋大学の国際交流の実際を見ていただきました。ここでは、この1年で150名以上の交流実績をあげることができました。シンガポール国立大学とは産学連携、スタートアップ支援、アントレプレナーシップ教育の面でも強い連携を進め、スタートアップ支援機関であるインキュベーション施設に名古屋大学のグローバル・マルチキャンパスを置き、本学の専任の教員が受け入れと送り出しに取り組み、単年度で100名ほどの交流を実現しました。さらに愛知県が2024年10月に開業した日本最大級のオープンイノベーション拠点であるSTATION Aiにシンガポール国立大学のスタートアップ支援の拠点を名古屋大学と連携して構え、今後、取り組みを推進していきます。

## 東海機構のビジョンを実現するために達成すべき、さらなる改革

**松尾** 名古屋大学、岐阜大学とも独自の強みを活かしつつ、互いに刺激し合い、シナジーを活かして発展してきましたが、私はこれまでの実績を評価しつつも、これから挑戦すべき課題について話したいと思います。

そもそも東海機構ができた背景には、国からの財政



2024年7月、岐阜大学はモロッコのラバト国際大学（UIR）と大学間学術交流協定を締結



支援が細り、科学技術大国と称された我が国の力が国際的に低下する中、少子化とともに国立大学の将来への危機感が相当つのっていたことがあります。まず、この点をしっかりと胸に刻み込む必要があります。東海機構発足から第4期中期目標・中期計画期間6年間を合わせた計8年間を、2年、3年、3年の3期に分けて計画と戦略を立てて進んできました。第1期は東海機構の運営基盤の構築に取り組み、第2期ではその基盤の上で両大学の持つ強みを活かしながら全国的かつ世界に通用する教育・研究拠点を築こう、両大学の共通の基盤となる環境を整備しようと力を注いできました。これまでのところ、おおむね計画通りに進んできたと思っています。しかし、法人統合した時には1+1が3にも4にもなるようなこれまでにない国立大学法人をつくっていく、名古屋大学は世界と伍する研究大学を目指し、岐阜大学は日本トップクラスの地域の中核的な大学を目指そうと決意を固め、スタートしたことを思い返すと、これまでの延長線にはそのゴールはないと思っています。

まず法人統合を果たしたものの、そのベネフィットが最大限活かされているのかどうかを自らに問いかけなければなりません。一部には成果が出ていますが、その多くは両大学が独自に展開している活動がベースにあるので、法人統合の成果として大きな花が開いているとはいえませんので、その原因を考えなければいけません。

また、東海機構を名乗るからには愛知県と岐阜県だけでなく、東海地域に丸ごと社会イノベーションを起こすために第3、第4の大学を巻き込んで地域全体に大きなインパクトを与える事業を推進する必要があると考えて

います。中部地方、東海地域においては、東海機構はその中心として社会全体の変革を推進する責任を果たすために、どういう未来を描き、どのように改革を推進していくのかを突き詰める必要があります。この大きな課題を突破できれば、一法人複数大学という新しい国立大学モデルとしての存在価値が広く認められることになるでしょう。今は、3段ロケットでいえば第2段のエンジンの燃焼が終わろうとしている時であり、新たなエンジンを点火して一層大きな改革を成し遂げていく段階に入っています。

**杉山** 名古屋大学は、何はさておき国際卓越研究大学の認定を目指した取り組みを通じて、大学全体を大きく改革していこうと考えています。国際卓越研究大学の要件としてガバナンス改革が求められていますが、これは松尾機構長と吉田学長とともに「異次元の改革」に挑戦する必要があると思っています。また、国際卓越研究大学を目指すためには、何よりも研究力を世界トップレベルに押し上げなければなりません。そのために部局や研究分野ごとに横たわる壁を取り払って、自由闊達な学風のもと異なる分野を融合した新たな研究分野の創出を進めたいと強く思っています。さらに大学と企業、大学と他機関との壁をなくすとともに、教育・研究、社会連携・産学連携において海外との間に存在するさまざまな壁をなくしたいと考えています。

**吉田** 松尾機構長が指摘されたように、東海機構は次の10年先、20年先を見据えてどうすべきかを考える時期に入ったと思います。これまでに両大学の立ち位置、東海機構のミッションと役割が非常にクリアになってきました。東海機構は、プラットフォームとしてガバナンス、安全保障、



研究インテグリティの強化、人事、財務システムなどの効率化などを達成し、両大学の強みを活かした6つの連携拠点の活動を支援してきましたが、これらをさらに改革、発展させていくことは当然です。その上で、岐阜大学は地域の中核として、地域創生に貢献しつつ独自の強みを活かしてさらなる発展を目指すことが必要です。リージョナル・コモンズとして日本トップクラスの地域の中核大学を目指すためにも、独自の強みを持った領域にリソースを集中し、特定の分野では世界トップクラスの大学との連携を高めることが必要だと考えています。次の10年に向け、岐阜大学は共創型の社会実装大学としてフルモデルチェンジを果たし、グローバル企業と連携・共創することによって新たなイノベーション創出を推進すると同時に、その活動を通じて新たな研究課題の創出、教育・人材育成、地域産業の発展につながる好循環を生み出す大学に進化したいと考えます。

## たしかな連携の輪を広げつつ、さらなる発展を目指す

**松尾** 一法人複数大学のあり方、新しい大学のあり方を突き詰め、進化させることで、法人統合の大きな価値を生み出す必要があります。国立大学が大きな改革を成し遂げるチャンスは待ってはいけません。東海機構と両大学がしっかりと協議を重ね、改革を一層加速したいと思います。ハードルが高くても、それを乗り越えていくための不断的な努力を続けるというカルチャーを築いておきたいと強く思っています。

**杉山** 名古屋大学はノーベル賞受賞者を6名も輩出していますが、その栄光に浸るのではなく、先輩達の業績を基盤としてさらに発展して、全構成員、全卒業生・修了生が誇りに思えるような世界トップレベルの大学にし、他の大学では決してなし得ないことを東海機構で成し遂げる、との決意をしっかりと持ちたいと思っています。

**吉田** そうですね。国立大学が置かれている内外の状況は、もはや個々の地域の大学では対処することが不可能であり、大学間の連携や統合の必要性は一層高まってくるでしょう。地域社会の中で人と知を共有していくためには、個々の大学が点ではなく、大学群という面で地域や社会を支える

基盤やプラットフォームに変化していく必要があると考えています。さまざまな大学が、強い連携やゆるやかな連携の中で、それぞれが地域の中心となって活躍しながら、大学群が全体として地域の発展を目指していくことを望んでいます。

**松尾** 今はまだゴールではありませんし改革は止めることはできません。お二人ともこの思いを共有していただき、ありがとうございます。国内社会はもちろんのこと、国際社会もさらに大きく変化する中で、どのような方向で大学改革を進め、進化した姿にしていくのが重要です。両大学が立脚している地域社会への貢献を忘れることなく議論を尽くして世界から注目される大学改革を継続し、「知とイノベーションのコモンズ」というビジョンを胸に、新しい一歩を踏み出していきたいと思えます。



# 新たな合議制の機関「運営方針会議」が発足

全国の国立大学で改革が進む中、東海国立大学機構(以下 東海機構)にもさらなるガバナンス改革が求められています。

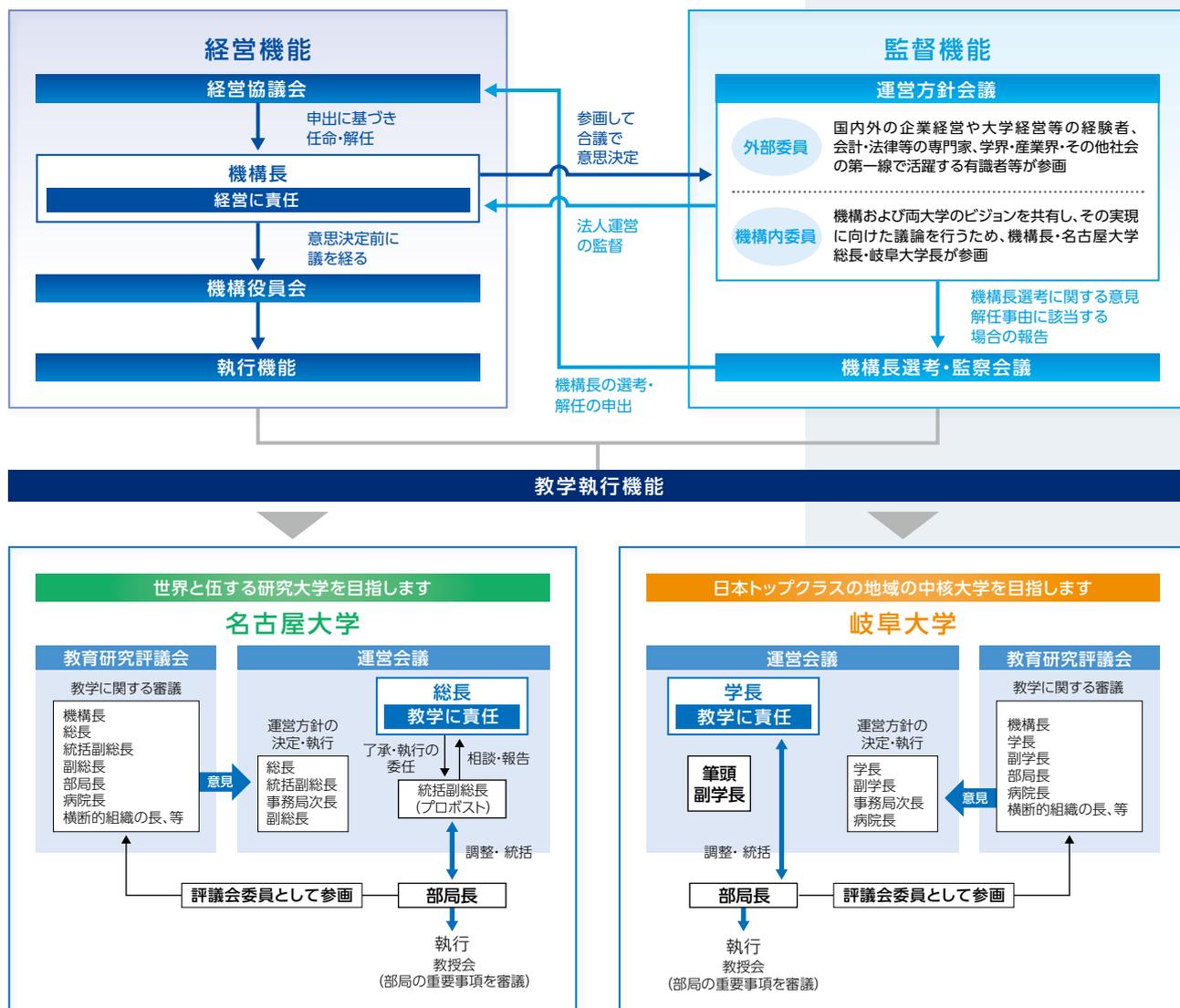
人類社会の課題解決と地域創生への貢献を目指す東海機構は、名古屋大学、岐阜大学の発展を支える基盤としてガバナンス体制の構築に取り組んできましたが、今後は新たに設置した「運営方針会議」のもと、さらなる進化を目指していきます。

## さらなる発展を支えるガバナンス体制の改革

名古屋大学は世界と伍する研究大学を目指しながら、岐阜大学とのシナジーを発揮することで地域社会への貢献も果たしてきました。岐阜大学は日本トップレベルの地域の中核大学を目指した成長の道を歩んできました。両大学の発展の基盤をなす東海機構は、地域社会のさまざまなセクターとの

緊密な協力支援関係を活用しながら、ダイナミックに循環する価値創造の流れを創出するモデルである「T-PRACTISS\*」(▶P29)の構築を推進しながら、国際競争力と地域創生への貢献力をともに有する新たな国立大学法人としての歩みを進めてきました。>>P21へ

※ THERS Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society



## 東海国立大学機構運営方針会議構成員 スキル・マトリックス

氏名 (役職等)	ジェネラルスキル		スペシャルスキル						
	大学/ 企業経営	コンプライ アンス・リスク マネジメント	教育	研究	産学連携	グローバル・ ダイバーシティ	社会課題 解決・ 地域創生	スタート アップ	財務戦略・ 資産活用
内山田 竹志 (トヨタ自動車(株) エグゼクティブフェロー)	○	○			◎	○	○		
浜田 道代 (東邦ガス(株)社外取締役、 (株)アイシン社外取締役)	◎	○	○	○		○			
日比谷 潤子 (元ICU学長、 日本学術会議副会長)	○	○	◎	○		○			
宮川 潤一 (ソフトバンク(株)代表取締役 社長執行役員兼CEO)	○	○			○			◎	○
村瀬 幸雄 (株)十六フィナンシャル グループ代表取締役会長)	○	○					◎		○
Kerstin Krieglstein (フライブルク大学学長)	○	○	○	○		◎			
吉田 和弘 (岐阜大学長)	○	○	○	○			○		
杉山 直 (名古屋大学総長)	○	○	○	○		○			
松尾 清一 (東海国立大学機構長)	○	○			○			○	○

- 東海機構は上記の項目に関し、適切な知識、能力、経験を有する人材を運営方針会議の構成員としています。
- ジェネラルスキルは全員に期待される項目です。スペシャルスキルは各人の経歴等に鑑み、東海機構として特に期待する項目です。
- 各人の有するすべての知識、能力、経験を表すものではありません。

### 運営方針会議構成員 選考方針について

- 運営方針会議の議論が、客観性を担保しつつ、多様なステークホルダーの意見を機構の運営に適切に反映させるために委員の過半数を外部の者とします。
- 教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメントなどの専門性をバランス良く備えた構成とします。
- ジェンダー、国籍、所属セクターなどの多様性を考慮します。
- 東海機構のビジョンや、世界と伍する研究大学を目指す名古屋大学、日本トップクラスの地域の中核大学を目指す岐阜大学のそれぞれのビジョンを共有し、その実現に向けた議論を行うため、名古屋大学総長、岐阜大学長である大学総括理事を委員に含めます。
- 委員同士が十分に意見交換できる適正な規模とします。
- 機構の運営方針の継続性、安定性を確保するため、委員の任期は3年とします。なお、10年を超えてからの再任は原則行わないこととします。

>> 近年、日本の大学の国際競争力の低下が懸念される中、全国の国立大学は大学改革を進めてきました。東海機構は、「知とイノベーションのコモンズ」として次代を見据えたミッション

とビジョンの実現を加速するために、ガバナンス体制のさらなる改革に着手しました。その取り組みの中心となるのが、国立大学法人法の改正を受けて設置した「運営方針会議」です。

## 改正国立大学法人法により設置が規定された「運営方針会議」

これからの国立大学には、自律的に財政基盤を強化し、資金の循環と学内の資源配分を実現し、社会との対話の中で大学の知的資産を価値化し、国内外のステークホルダーに対して適切に説明を行うことが求められています。そのためには法人の長一人の指導力だけでなく、学外からも専門性を持つ有識者を集めて経営方針を策定し、継続的・安定的に経営方針を維持・充実するとともに、多様なステークホルダーとの対話や組織的なコンプライアンスを確保する意思決定の機能や執行に関する監督機能の強化が重要だと考えられています。「運営方針会議」は、その意思決定・監督機能を担う合議制の機関として定義され、2023年12月に成立、2024年10月に施行された国立大学法人法の改正により設置が規定されました。

現在、「運営方針会議」の設置が義務付けられているのは、経常費用1,400億円以上、収容定員16,000人以上、教職員数が6,000人以上の、「特定国立大学法人」に指定された5つの大規模国立大学法人・機構です。東海機構は東京大学、京都大学、大阪大学、東北大学とともに「特定国立大学法人」に指定され、運営方針会議を設置し、外部から多分野の専門的な人材を外部委員に任命し、総長、学長の機構内委員および機構長とともに運営方針会議を構成し、機構長のリーダーシップを支える新たなガバナンス体制を整備しました。

これを機に東海機構は人類社会の課題解決と、地域創生への貢献を加速するために、名古屋大学と岐阜大学がさらなる成果を創出できる基盤を構築し、両大学の「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」などの活動をより社会に開かれたものとして展開し、その発展を強力に支えています。

### 運営方針委員の選考方針について

東海機構は「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の進歩に貢献し続ける新たな国立大学法人モデルの確立を目指しています。このため、東海機構における運営方針委員の選考については、改正国立大学法人法の趣旨に則り、東海機構内におけるこれまでの議論の結果を踏まえ、

選考の方針を定めました。

(▶P20「運営方針会議構成員 選考方針について」参照)

運営方針委員は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学が教育研究活動および社会貢献活動を適切かつ効果的に運営することができるよう意見を述べる能力を有する者とします。また、マイクロマネジメントに関与せず、大所高所の観点と長期的な視点から機構運営に参画し、機構長のリーダーシップを、責任を持って適切に支え、大学改革を推進する意志のある者とし、機構長選考・監察会議との協議を経て、文部科学大臣の承認を得た上で、機構長が任命します。

### 「運営方針会議」の運営

「運営方針会議」では、法人の重要な運営方針である中期目標・中期計画、予算・決算などが決議されます。また、国際卓越研究大学の研究および研究成果の活用のための体制の強化を目的とする体制強化計画の作成または変更についても議決されます。これらの履行状況を監督の対象とします。世界と伍する研究大学と日本トップクラスの地域の中核大学を包含する、国立大学法人の新たなモデルにふさわしい運営方針会議の実現を目指します。

### 「運営方針会議」の権限

中期目標・中期計画、予算・決算などの法律で定められた運営方針事項に関しては、「運営方針会議」の決議をもって東海機構の決定とします。また決議した内容に基づいて運営が行われない場合は、機構長に改善措置を要求できます。

運営方針会議には機構長、総長、学長が構成員として参加しますが、機構長は機構長の選考に関する意見および解任に関する議事に加わることができず、これらの主たる審議機関は機構長選考・監察会議が担い、運営方針会議は意見を述べることができます。

運営方針会議の情報発信については機構長が全責任を負っており、決議事項についても適宜、情報公開を図るなど、情報発信と透明性の確保に努めます。

なお教育・研究に関わる権限と責任は、これまでどおり機構長

が名古屋大学総長と岐阜大学長に委任することで、経営と教学の分離が可能な体制とします。

### 「運営方針会議」と「経営協議会」

東海機構は、これまでも外部の多様な意見を取り込む「経営協議会」を設置・運営してきましたが、「運営方針会議」には経営協議会にはない法律上の役員と同等の責任があり、善管注意義務や忠実義務、損害賠償責任なども負います。「経営協議会」には機構長の諮問会議としての役割があり、他方「運営方針会議」には運営方針事項の決議、機構長の選考や職務執行状況をチェックして機構長選考・監察会議に意見するという役割の違いがあります。東海機構は、両者の機能が効率的に発揮できるよう運営を図ります。

### 「運営方針会議」の構成

法令上、運営方針会議は法人の長を含めた3名以上であることが明示されています。東海機構は、名古屋大学総長、岐阜大学長の機構内委員および機構長が参画します。

委員の構成については、「知識・能力・経験をバランス良く備え、ジェンダーバランスなどの多様性と適正規模を両立する」「委員のスキル・マトリックスを開示する」「執行部から独立させ、客観性を担保する」ことを基本方針としました。これから東海機構が取り組む世界と伍する研究大学、日本トップクラスの地域の中核大学の実現のために、多様で専門的な外部の運営方針委員と機構内委員が自律性と客観性を維持しながら、大学の活動をさらに社会に開かれたものとして展開します。

## 議長メッセージ

### ガバナンス改革を推進し、 世界が注目する成長と発展を目指す

運営方針会議 外部委員  
トヨタ自動車株式会社 Executive Fellow  
内山田 竹志



この度「運営方針会議」の議長を拝命いたしました。責任の重大さを胸に刻み、東海機構の今後の発展に貢献してまいりますので、よろしくお願いいたします。

東海機構は、世界と伍する研究大学を目指す名古屋大学と、日本トップクラスの地域の中核大学を目指す岐阜大学を擁し、大きな大学改革を推進しようとしています。両大学の持つ強みがシナジーを存分に発揮できる基盤づくりや連携拠点支援事業などに注力し、法人統合の成果として1+1が2にとどまるのではなく、3にも4にもなることを目指した取り組みについて、真剣な議論を重ねています。

また“Make New Standards for The Public”をミッションに掲げ、直面する人類社会の課題、地域社会の課題の解決への貢献を目指しています。このミッションを達成するために、「運営方針会議」はガバナンス改革の重要な一翼を担い、意思決定・監督機関としての確に機能し、フレキシブルな大学運営に寄与することが求められています。私どもは外部委員という立場から、国際卓越研究大学、地域中核・特色ある研究大学という二つの大きな事業をはじめ、東海機構そのものが将来に向けて何をどのように実行すべきか、学内の方々と一緒に議論を重ねていきたいと思っています。

皆さまのご支援とご教示をいただきながら東海機構のさらなる成長を後押ししてまいりますので、よろしくお願いいたします。

# 東海国立大学機構ビジョン2.0の 4×4ストラテジー

## 4つの柱

1

教育・  
人材育成

[アカデミック・commons]

▶P41

**目標** 勇気をもってともに未来を創る人材の育成

**戦略1** 国際水準の高等教育実現のための環境整備

**戦略2** 未来を創り支える人材育成のための教育環境整備(アカデミック・セントラル)

**戦略3** 大学院・博士課程教育の充実とキャリアパス確立による博士人材の活用促進

**戦略4** リカレント・リスキリング教育の充実、拡大

2

研究・  
価値創造

[クリエーション・commons]

▶P39

**目標** 先端研究成果創出拠点、世界と伍する研究大学(名古屋大学)・日本トップクラスの地域の中核大学(岐阜大学)を目指すための研究力強化

**戦略1** 国内外の研究者が集い、領域を超えた連携・融合と最先端研究、新たな価値創出ができる環境整備

**戦略2** 若手研究者の育成・支援(創発的研究)、国際頭脳循環のためのシステム整備

**戦略3** 知財保護、研究インテグリティ、知の価値化を保証できるシステム整備

**戦略4** 研究力強化のための柔軟な人材活用

3

社会連携・  
産学連携

[イノベーション・commons]

▶P37

**目標** T-PRACTISS\*の実現による人材・資金・知の好循環

**戦略1** 東海地域を人間中心のTech Innovation Smart Societyに変革することへの貢献

**戦略2** 人類社会が抱える課題解決に貢献し、国際的プレゼンスを向上

**戦略3** 特徴あるスタートアップ・ベンチャー育成・支援システムの整備とグローバルエコシステムの構築

\* THERS Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society

4

国際展開

[グローバル・commons]

**目標** 世界とつながり、多様な人々とともに発展する基盤の確立

**戦略1** 海外からの留学生増加と海外留学の増加

**戦略2** 国際共同研究の拡充と充実

**戦略3** JDP\*の推進・JDP協議会の機能強化など、全国的なリーダーシップの発揮

\* ジョイント・ディグリープログラム

ビジョン実現のための活動の基本となる4つの事業と、  
 持続的かつ着実にビジョンを達成するための4つのマネジメント基盤を確立するための取り組みを  
 「4×4ストラテジー」と定義し、強力に推進していきます。

## 4つの基盤

### 1

#### ガバナンス

▶P19、51

##### 目標

社会の公共財として、  
 透明・公正な運営と迅速・適切な意思決定を行える体制を構築

##### 戦略1

機構内外の多様なステークホルダーからなる新たな合議体と、機構構成員のモチベーションを高めるシェアド・ガバナンスによる、新たな機構運営体制の構築

##### 戦略2

一人法複数大学制度下での機構と構成大学間の役割分担と連携強化、経営と教学の分離および監督と執行の分離による透明性、公正性、効率性、迅速性の実現

##### 戦略3

機構内外で、ガバナンス人材の探索、確保、育成、配置

### 2

#### 財務経営

▶P43

##### 目標

機構の持続的かつ着実な発展を可能にする財務経営の確立

##### 戦略1

トータルバジェットの下での中長期的な財務経営戦略の策定とCFOの配置

##### 戦略2

事業計画作成:事業内容=資金・資源、組織・人材、アウトカム指標・目標設定

##### 戦略3

機構のInstitutional Researchシステム構築とエビデンスに基づく経営

##### 戦略4

多様な財源調達:公的私的外部資金、独自事業、大学の独自基金・寄附、大学ファンド(国)、機構債、スタートアップ投資によるリターンなど

### 3

#### 人材の好循環とDEIB

▶P65

##### 目標

国内外から多様な人材が集う多様でインクルーシブなキャンパス環境の創出、  
 優秀な研究者や多様な職種の人材確保と活用

##### 戦略1

優秀な研究者・教員と多様な職種の人材の確保・活用のための人事給与システム

##### 戦略2

キャンパスのDEIB\*環境創出のための設備・制度の改善、サービスの充実

##### 戦略3

多様なネットワークを通じた機構外の諸機関・セクター・外部化法人などとの人材の交流・循環・活用の推進

\* Diversity, Equity, Inclusion & Belonging

### 4

#### デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)と連携・共創・統合プラットフォーム

▶P58

▶P63

##### 目標

東海機構がコモンズとして広く社会と連携するDX基盤の確立と  
 連携・共創・統合による社会的インパクトの増加

##### 戦略1

地域創生への貢献:東海機構を核にした連携・共創プラットフォームT-PRACTISSの充実、拡大

##### 戦略2

地球規模の課題解決のための国内外とのアライアンス構築(カーボンニュートラル・気候変動、エネルギー、医療、食糧、格差など)

##### 戦略3

東海機構の機能強化のための大学間連携・共創・統合(新たな法人の統合)への取り組み

##### 戦略4

DXを活用したコモンズの実現:100万人がつながるDU、DXによる大学運営・サービスの革新の基盤づくり

# 4×4戦略を具体化する 中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-1

4×4戦略と 中期目標・中期計画の 位置づけ	4つの柱	対応する 4×4戦略	中期計画
<p>2020年4月 東海機構発足 東海機構 スタートアップビジョン を策定</p>	<p>1 教育・人材育成 [アカデミック・コモンズ]</p>	戦略1	TK3-2 アカデミック・セントラルを両大学の教育改革の企画立案の司令塔とし、学修者本位の教育を実現するため、次世代の教育方法の開発、教育評価法の確立、教育研究組織の見直しなど教育改革を推進。
		戦略2	TK4-2 アカデミック・セントラルにおいて、学部・研究科・大学の垣根を超え他分野の知見にも触れる、シームレスなリベラル・アーツ教育、数理・データ科学・AI教育などの共通・ベーシック教育を推進。
		戦略3	TK11-1 優秀な博士人材を輩出し、国内外のさまざまな場での活躍を促進するため、産業界などとの交流プログラムを活用し、博士後期課程学生、博士号所持者へのキャリアパス支援を充実。
		戦略4	TK1-2 東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、文化的発展を牽引できる地域イノベーション創出人材を自治体や産業界と協働して養成し、人材養成エコシステムを持続的に発展。
<p>2022年4月 第4期 中期目標・中期計画 スタート</p> <p>2022年9月 ミッション・ビジョン、 4×4戦略 を策定</p>	<p>2 研究・価値創造 [クリエイション・コモンズ]</p>	戦略1	TK9-1 卓越した学術研究を推進し、両大学の強み・特色ある分野を中心に学問分野の多様性について強化。IRを活用した研究力分析と、エビデンスに基づく両大学の研究環境・支援体制を整備。
		戦略2	TK2-2 世界最先端研究拠点へとつながる萌芽的研究グループの構築、若手トップレベル人材育成などを通じて、次世代の世界トップレベル研究を育成。 TK11-2 テンユア・トラック制度やポイント制等を活用し、若手研究者の雇用を促進。
		戦略3	TK2-3 次世代教育研究基盤を整え、学術研究・産学官連携統括本部を中心に知的資産が集積する国際的ネットワーク・ハブを構築。
		戦略4	TK9-1 卓越した学術研究を推進し、両大学の強み・特色ある分野を中心に学問分野の多様性について強化。IRを活用した研究力分析とエビデンスに基づく両大学の研究環境・支援体制を整備。 TK9-3 研究の卓越性を強化するために、エフォート管理を柔軟に行うとともに、研究者が研究に専念できる環境を整備。サバティカル制度を積極的に利用できる学内の制度や環境などの改革を実施。
<p>中期目標・中期計画を 着実に実行することで ビジョン・ 4×4戦略の 実現を推進する</p>	<p>3 社会連携・産学連携 [イノベーション・コモンズ]</p>	戦略1	TK1-1 世界有数の製造業集積地に立地する利点を活かしてモビリティ、環境、エネルギー、医療、教育などの地域社会の課題を解決するために自治体や地域の産業界を先導して社会実装研究を推進。
		戦略2	
		戦略3	TK10-2 スタートアップ推進組織を整備し、東海地域のスタートアップエコシステム拠点における地域大学群の中核としての役割を果たすことによって、イノベーション創出を加速。
<p>4 国際展開 [グローバル・コモンズ]</p>	戦略1	TK8-1 両大学の教育研究活動の海外拠点や連携を基点とし、ポストコロナ時代に対応したさまざまな学修機会を提供できる環境を整備し、優秀で多様な留学生を獲得するとともに学生の海外派遣を強化。	
	戦略2	TK13-3 東海機構の機能強化に資する役割と国際的なハブとしての役割を遂行。また産業界とともに新たな先端研究開発のための産学官コンソーシアムを組織し、設備の共用化を図るとともに共同利用・共同研究を推進。	
	戦略3	TK8-1 両大学の教育研究活動の海外拠点や連携を基点とし、ポストコロナ時代に対応したさまざまな学修機会を提供できる環境を整備し、優秀で多様な留学生を獲得するとともに学生の海外派遣を強化。	

策定手順 中期計画の51項目を経営戦略上の重要性の観点から選択し4×4戦略の「4つの柱」と「4つの基盤」に位置づけ、その評価指標と実績、目標達成に向けた見通しを掲載しています。なお、誌面の都合上、中期計画および評価指標については、一部文言を割愛しています。

中期計画および評価指標(2027年度目標)に付されている英数字は、第四期(2022~2027年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画上の整理番号です。

評価指標(2027年度目標)	2023年度実績	目標達成に向けた見直し												
<p><b>TH3-2-1</b> 新しい教育方法や教育プログラムの開発を実施。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学生アンケートを実施・検証し、改善に向けた検討を実施。</li> <li>●数理・データ科学科目(3科目)について、オンデマンド型の授業を両大学で開講。</li> <li>●新たなLMS運用を開始したことより両大学の持つデジタルコンテンツの共有がより容易になり、両大学の学生が受講する連携開設科目などの実施が可能。</li> <li>●教養教育分野で連携開設科目を開講。</li> </ul>													
<p><b>TH4-2-2</b> 数理・データ科学・AI教育の学士課程における実施を強化(数理・データ科学・AI教育に係る授業科目数を2027年度までに2020年度実績(2科目)に比べて増加)。</p>	6科目													
<p><b>TH11-1-1</b> キャリアパス支援に係るプログラムに参加する博士後期課程学生数 年間500人、参画企業数 年間100件</p>	博士後期課程学生数 650人 参画企業等数 134件													
<p><b>TH1-2-3</b> リカレント教育受講者数 年間1,500人</p>	3,446人													
<p><b>TH9-1-1</b> 卓越性を担保するための研究指標(東海機構全体の年間平均)は以下の数値目標を達成。                      (1)教員当たりの科研費採択件数 0.8件                      (2)教員当たりの科研費採択金額 400万円以上                      (3)国際共著論文割合 35%</p>	(東海機構全体の年間平均) (1)教員当たりの科研費採択件数 0.7件 (2)教員当たりの科研費採択金額 273万円 (3)国際共著論文割合(2018-2023、全文献タイプで計上)31.5%													
<p><b>TH2-2-2</b> 第4期中期目標期間における若手育成プログラムYLC採用枠を東海機構全体で55人程度まで増員(名古屋大学 50人程度、岐阜大学 5人程度)。</p>	<table border="0"> <tr> <td>(名古屋大学)</td> <td>(岐阜大学)</td> </tr> <tr> <td>YLC教員採用枠 40枠</td> <td>G-YLC教員採用枠 3枠</td> </tr> <tr> <td>YLC教員採用枠(年度毎) 8枠</td> <td>G-YLC教員採用枠(年度毎) 1枠</td> </tr> <tr> <td>YLC教員採用数 10人</td> <td>G-YLC採用数 1人</td> </tr> <tr> <td>YLCテニユア教員採用枠 10枠</td> <td>テニユア教員採用決定数 なし</td> </tr> <tr> <td>YLCテニユア教員採用決定数 2人</td> <td></td> </tr> </table>	(名古屋大学)	(岐阜大学)	YLC教員採用枠 40枠	G-YLC教員採用枠 3枠	YLC教員採用枠(年度毎) 8枠	G-YLC教員採用枠(年度毎) 1枠	YLC教員採用数 10人	G-YLC採用数 1人	YLCテニユア教員採用枠 10枠	テニユア教員採用決定数 なし	YLCテニユア教員採用決定数 2人		
(名古屋大学)	(岐阜大学)													
YLC教員採用枠 40枠	G-YLC教員採用枠 3枠													
YLC教員採用枠(年度毎) 8枠	G-YLC教員採用枠(年度毎) 1枠													
YLC教員採用数 10人	G-YLC採用数 1人													
YLCテニユア教員採用枠 10枠	テニユア教員採用決定数 なし													
YLCテニユア教員採用決定数 2人														
<p><b>TH11-2-1</b> 若手教員比率を向上(名古屋大学 30%以上、岐阜大学 25%以上)。</p>	名古屋大学 26.8%、岐阜大学 19.2% (2023年5月1日時点)	▲												
<p><b>TH2-3-5</b> 知財・技術移転の積算件数について以下の数値目標を達成。                      (1)知財年間出願数 700件                      (2)知財による年間収入 2億円</p>	(1)543件 (2)1.82億円													
<p><b>TH9-1-3</b> 科研費など競争的経費について、URAが主導して申請から採択後に至るまで包括的な支援を強化することにより、採択率を第4期末までに第3期末実績(令和2年度実績 名古屋大学 30.7%、岐阜大学 24.9%)と比べ向上。</p>	科研費採択率 名古屋大学 32.8%、岐阜大学 24.1%													
<p><b>TH9-3-3</b> サバティカル実施数(東海機構全体の3年間平均実績)を倍増。</p>	2021~2023年度の平均実績 5.6件	▲												
<p><b>TH1-1-1</b> 東海3県に本社ないし事業所を置く企業との共同研究と受託研究の件数および金額 第4期終了時 550件、30億円以上。</p>	434件、18.86億円													
<p><b>TH1-1-2</b> 東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、海外展開等地域発展に資するプロジェクト数 50件、参画教員数 500人</p>	64件、334人													
<p><b>TH10-2-1</b> アントレプレナーシップ教育年間受講者数を東海機構内合計 2,000人、スタートアップエコシステム拠点内合計 8,000人</p>	年間受講者数 東海機構内 4,244人、スタートアップエコシステム拠点内 8,220人													
<p><b>TH10-2-2</b> 第4期中期目標期間におけるスタートアップ起業数の累計を東海機構内合計 200社、スタートアップエコシステム拠点内合計 280社</p>	起業数 東海機構内 200社、スタートアップエコシステム拠点内 374社													
<p><b>TH8-1-5</b> 海外留学・研修(海外とのオンライン交流を含む)を経験する学生数を倍増。</p>	派遣学生数 2,048人(うちオンライン 488人)													
<p><b>TH8-1-6</b> 多様な留学プログラムを実施し、2027年度の受入留学生数(オンラインによるものを含む)をコロナ禍以前となる2019年度(名古屋大学 2,696人、岐阜大学 365人)と比べて増加。</p>	受入留学生数 名古屋大学 2,641人、岐阜大学 365人													
<p><b>TH13-3-2</b> 産学官コンソーシアム件数 15件</p>	10件													
<p><b>TH8-1-3</b> JDPを推進・活用するため、全国大学JDP協議会を設置して関係大学との連携を強化。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年4月1日に全国JDP協議会を設置。</li> <li>●2023年12月の総会において、JDP運用に当たったの問題点を協議。</li> <li>●修了生の出口調査を実施し、協議会参画大学とその結果を共有。</li> </ul>													

# 4×4ストラテジーを具体化する 中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-2

4つの基盤	対応する4×4戦略	中期計画
1 ガバナンス	戦略1	TK15-4 機構長は、東海機構の戦略を踏まえ、教員人事をはじめ専ら教学に係る業務についての執行権限を各大学の長に委任。各大学の長は、東海機構として策定した当該大学の部局における中長期ビジョンを継続的に見直すとともに、その実現に向けた効果的な部局運営体制の構築などにより大学の特長を活かした教学マネジメントを実施。
	戦略2・3	TK15-2 法人経営に多様な視点を取り入れて強靱なガバナンス体制を構築するため、役員に期待する役割を明確にするとともに、外部人材、外国人、女性、プロパー事務職員からも登用するなど執行部と監事の構成における多様性を確保。
	戦略3	TK15-4 機構長は、東海機構の戦略を踏まえ、教員人事をはじめ専ら教学に係る業務についての執行権限を各大学の長に委任。各大学の長は、東海機構として策定した当該大学の部局における中長期ビジョンを継続的に見直すとともに、その実現に向けた効果的な部局運営体制の構築などにより大学の特長を活かした教学マネジメントを実施。
2 財務経営	戦略1	TK17-1 積極的なファンドレイジングによる寄附金増や産学連携の推進により財源を確保。資金運用管理委員会の下、両大学の余裕金を一体化した積極的運用を行い、金融資産の基本ポートフォリオを完成させ財務基盤を強化。東海機構が保有する土地建物の売却や定期借地などにより財源を確保。
	戦略2	TK17-2 東海機構のスタートアップビジョンに基づきIRや管理会計を活用したエビデンスベースの事業選定を実施し、東海機構内の資源配分からアウトカムまでの好循環モデルを形成。
	戦略3	TK17-2 東海機構のスタートアップビジョンに基づきIRや管理会計を活用したエビデンスベースの事業選定を実施し、東海機構内の資源配分からアウトカムまでの好循環モデルを形成。
	戦略4	TK17-1 積極的なファンドレイジングによる寄附金増や産学連携の推進により財源を確保。資金運用管理委員会の下、両大学の余裕金を一体化した積極的運用を行い、金融資産の基本ポートフォリオを完成させ財務基盤を強化。東海機構が保有する土地建物の売却や定期借地などにより財源を確保。
3 人材の好循環とDEIB	戦略1	TK9-2 研究ポートフォリオと投資計画などに応じて、常に継承すべき基礎的な学問分野や今後発展が見込まれる学問分野などに対して全体最適な資源配分を行い、各教員を適切に評価し待遇改善に結びつけるとともに東海機構や両大学において顕彰を実施。
	戦略2	TK12-1 多様な人材が切磋琢磨する競争環境の醸成に向け、若手、女性、外国人などの雇用を促進。併せてインセンティブ制度を整備。
	戦略3	
4 デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)と連携・共創・統合プラットフォーム	戦略1	TK1-1 世界有数の製造業集積地に立地する利点を活かしてモビリティ、環境、エネルギー、医療、教育などの地域社会の課題を解決するために自治体や地域の産業界を先導して社会実装研究を推進。
	戦略2	TK10-1 東海機構内のリソースをフルに活用して学際的体制を構築し、産学官連携などを通して脱炭素社会の実現など、SDGsをはじめとする地球規模の社会課題解決を地域から推進。
	戦略3	TK13-1 両大学の強みのある分野が連携し、アカデミック・セントラルなどを活用し、大学の枠を超え相互のリソースを活かした教育研究を推進。機構教育研究推進等組織の強化・拡張を図り、新たな組織を設置・強化。
	戦略4	TK19-2 両大学の教育研究データを共通利用可能にするとともに、デジタルメディア技術を活用してコンテンツを高度に加工し、教育研究コンテンツの規模と流通性と相互運用可能性を高め、学生・研究者、産業界、高校生、市民、病院利用者など大学ステークホルダーに知の価値とコミュニケーションの場を提供し、地域全体のトランスフォーマティブイノベーションを牽引(デジタルユニバーシティ(DU)構想)。

策定手順

中期計画の51項目を経営戦略上の重要性の観点から選択し4×4ストラテジーの「4つの柱」と「4つの基盤」に位置づけ、その評価指標と実績、目標達成に向けた見直しを掲載しています。なお、誌面の都合上、中期計画および評価指標については、一部文言を割愛しています。

中期計画および評価指標(2027年度目標)に付されている英数字は、第四期(2022~2027年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画上の整理番号です。

評価指標(2027年度目標)	2023年度実績	目標達成に向けた見直し
TH15-4-1 各大学の長による実効性ある教学マネジメントを確保した部局長人事と評価の仕組みを整備。	前年度実施の意見交換を踏まえ、各部長に対し、選考方法と任期の見直し案を提案の上で意見交換を行い、2024年度に規程と部局内規を改正、2025年度中の選考(再任を含む)から新たな選考方法や任期見直しの実施。	▲
TH15-2-1 東海機構執行部に求める専門性・技能を整理したスキルマトリクスを策定し、それに基づく執行部の任命、人員配置を実施。	スキルマトリクス策定には至っていないが、執行部の業務分野を定め、両大学の副総長・副学長などの専門性を考慮し、各分野の担当として適切な人材を配置。	▲
TH15-2-2 東海機構執行部(機構長、副機構長、理事、副理事、機構長補佐)と監事における女性、外部人材、外国人、プロパー事務職員の比率を過半数に増加。 【★意欲的な評価指標】	38%(26人中10人)	
TH15-4-2 部局執行部の人材育成計画(サクセッション・プラン)を立案するとともに、事務職員を含む将来の部局執行部候補者の計画的育成システムを整備。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総長と各部長との間で部局執行部の在り方について意見交換を実施。</li> <li>●機構内両大学に限らず、人事交流による他機関勤務経験者の部局配置を実施。</li> </ul>	
TH17-1-1 多様な財源確保による事業規模拡大を目指し、第4期中期目標期間中の総事業規模を1兆円へ拡大。	1,840億円/年	
TH17-2-3 アウトカムの検証を行い、継続的に事業ポートフォリオの見直しを実施。	「令和5年度東海国立大学機構予算編成方針」に基づき、農学教育研究拠点事業を中止し、低温プラズマ総合科学研究拠点とOne Medicine創薬シーズ開発・育成研究教育拠点は新たな事業として支援を実施。「令和6年度東海国立大学機構予算編成方針」に基づき、既存の事業・業務を積極的に見直し、連携拠点支援事業などの社会的インパクトの創出が見込まれる取り組みを支援する資源配分を実施。	
TH17-2-2 東海機構のビジョンに基づき優先的に推進すべき事業をエビデンスベースで選定し、既存事業の見直しを含め東海機構事業ポートフォリオを策定。客観性を担保した事業ポートフォリオに基づく資源配分を実施。	事業ポートフォリオ・マネジメントによる既存の事業・業務の積極的な見直しや、トータルバジェットの観点からの戦略的な資源配分について基本的な考え方を策定。連携拠点支援事業などの社会的インパクトの創出が見込まれる取り組みに資源を配分。	
TH17-1-2 資金運用総額を150億円へ増額。	197億円	
TH17-1-5 第4期中期目標期間における大学発ベンチャー企業への出資数の累計を50件以上	0件	▲
TH9-2-3 透明性が高く、各々の学問分野に応じた教員評価システムを運用。	教員評価システムにおいて、年度評価・関門評価を実施。	
TH12-1-1 若手教員比率を向上(名古屋大学 30%以上、岐阜大学 25%以上)。	名古屋大学 26.8%、岐阜大学 19.2%(2023年5月1日時点)	▲
TH12-1-2 女性教員比率を増加(名古屋大学 6%増加、岐阜大学 4%増加)。	名古屋大学 1.1%増(19.7%)、岐阜大学 2.3%増(18.5%)(2023年5月1日時点、2021年5月1日時点との比較)	▲
TH12-1-3 外国人教員比率を1%増加。	名古屋大学 1.2%増、岐阜大学 0.3%増(2023年5月1日時点、2021年5月1日時点との比較)	
TH12-1-4 国内外におけるクロスアポイントメント制度の活用数(東海機構全体の年間平均)を20件	新規開始 30件	
TH1-1-2 東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、海外展開等地域発展に資するプロジェクト数 50件、参画教員数 500人	64件、334人	
TH10-1-4 脱炭素関連研究プロジェクト数 年間50件	45件	
TH13-1-1 機構教育研究推進等組織の数 新規2拠点追加。当該組織に参画する教員数 2割以上増員。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機構教育研究推進等組織 5拠点</li> <li>●参画教員数(糖鎖 78人、医療 34人、航空 64人、低温 20人、創薬 76人)</li> </ul>	
TH13-1-3 アカデミック・セントラルを中心とした大学の枠を超えた相互のリソース活用による教育を実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教養教育分野で、連携開設科目 27科目実施。</li> <li>●名古屋大学・岐阜大学教育学部連携教職課程(高等学校情報科免許)の設置が認められ2023年度入学生より連携教職課程がスタート。両大学教育学部の教員から構成された連携教職課程運営委員会を設置し、教職課程運営を中心とした両学部の連携に関する点検・検討活動の試行を実施中。</li> </ul>	
TH19-2-1 第4期中期目標期間における機構アカウント累計登録者数を倍増。	157,000人	

今後注力すべき課題

サバティカル(特別研究期間)制度活用による研究専念環境の確保

各大学の長による実効性ある教学マネジメントを確保した部局長人事と評価の仕組みを整備

役員に期待する役割の明確化

スタートアップ支援による財源調達

若手教員比率の向上

女性教員比率の向上

# 東海地域に展開する価値創造の流れ

## — T-PRACTISS<sup>※1</sup> —

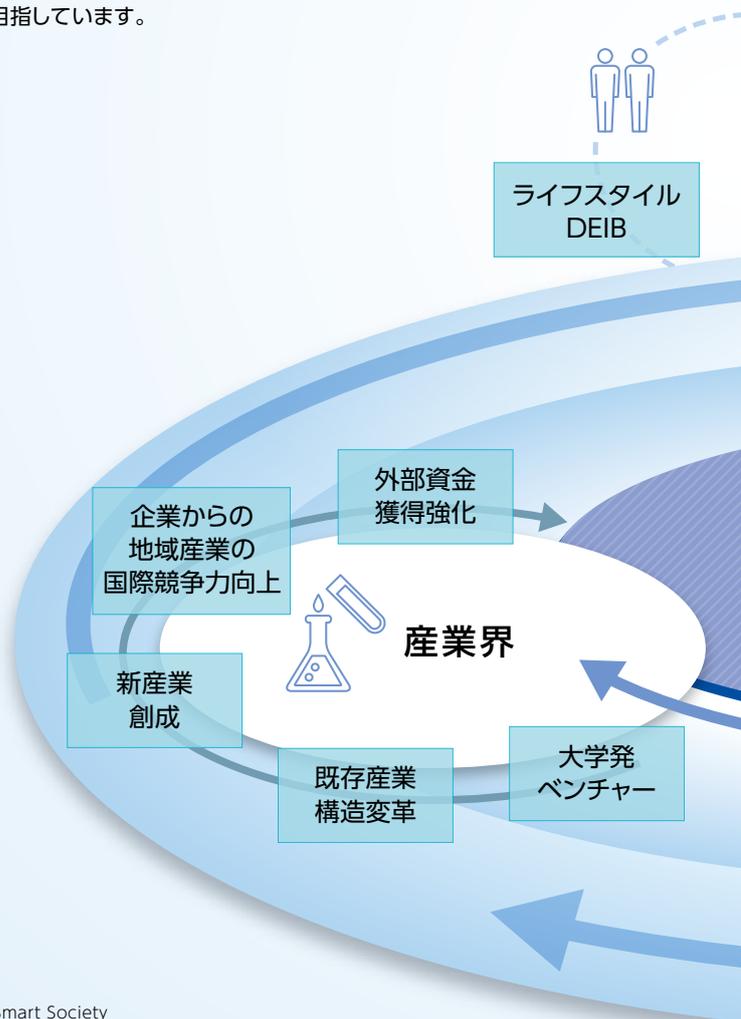
東海国立大学機構(以下 東海機構)を中心とする大学連合体を起点として、東海地域の未来に向けた社会イノベーションに貢献するとともに、多様なステークホルダーとの緊密な協力・共創により、社会と人材・資金・知の好循環を形成し、大学機能の持続的強化を図る価値創造の流れを創出するモデルを「T-PRACTISS」と位置づけています。

東海機構が機構設立時に謳った重要な目標が「地域創生貢献と国際競争力強化の同時達成」です。社会との連携や国際化を通じて生み出した成果を社会に還元し、それを通じて、誰一人残さず人々が幸福に暮らせる地球を創るために貢献することが、東海機構の重要な使命だと考えています。

東海機構は社会の公共財です。東海地域のさまざまなセクターとの協調や連携のもと、事業における4つの柱である「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」に取り組み、社会課題、人類課題の解決に向けて新たな価値を創出し、その価値を東海地域、さらには人類社会と共有していくことができる大きな循環の輪を構築することを目指しています。

東海機構は、地域社会の好循環モデルであるT-PRACTISSが、未来の価値創造、価値循環のモデルとして世界中から注目され、地域の構造改革を起こし、世界へ展開する起爆剤になることを期待して、未来社会の創造を推進していきます。そのため、名古屋大学はグローバル・commonsとして、また岐阜大学はリージョナル・commonsとして、役割とビジョンを明確にしなが、東海機構のもとで、シナジー効果を最大化します。

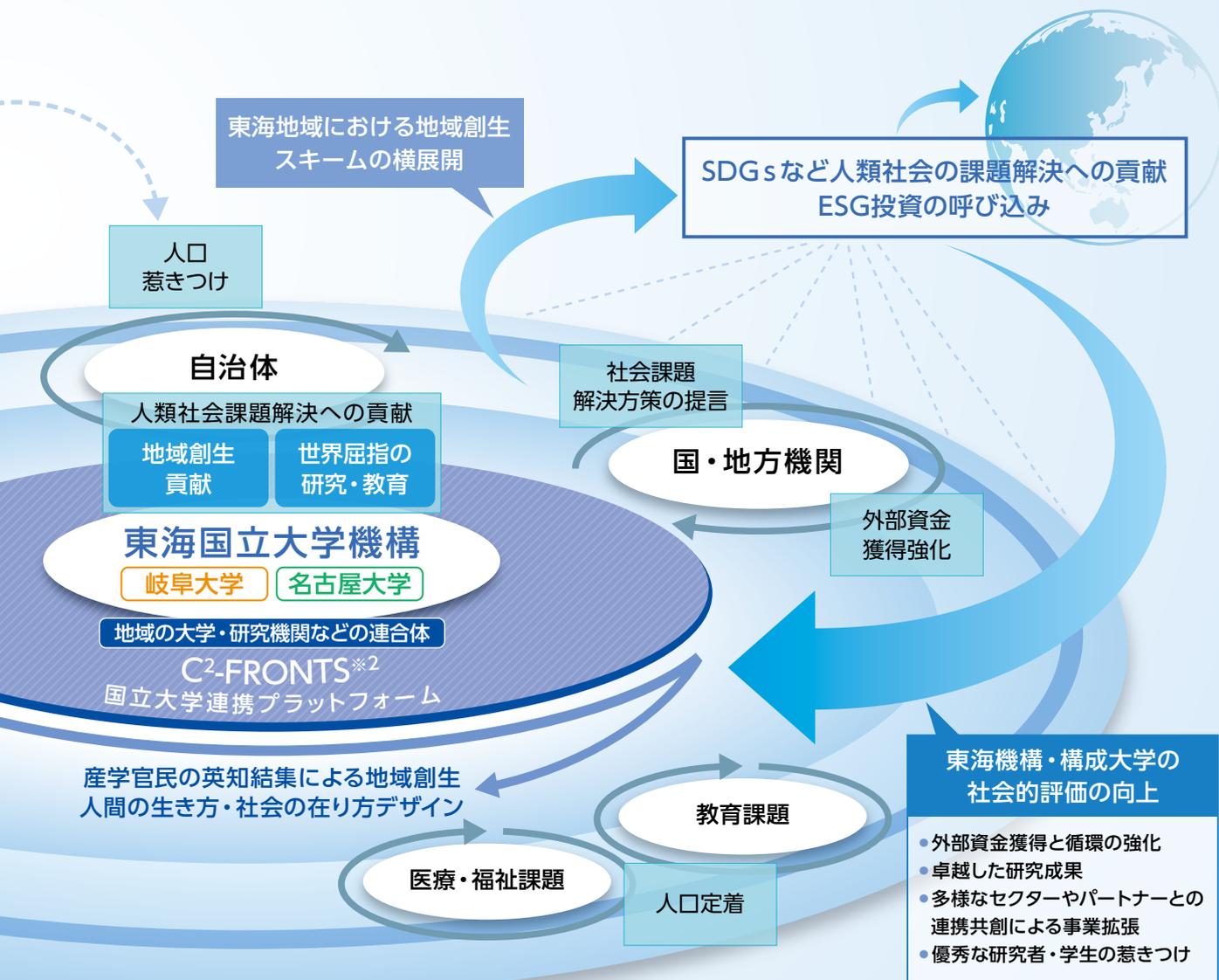
このモデルでは、東海機構および東海地域の国立大学の連合体が“東海地域における地域創生の中核拠点”となり、世界トップレベルの“知”と、地域セクターとの緊密な協力支援関係を活用しながら、地域の構造変革を起こしていくことを目指しています。



※1 T-PRACTISS:T=THERS(Tokai National Higher Education and Research System)  
PRACTISS=Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society  
※2 C<sup>2</sup>-FRONTS:Collaboration and Co-creation Framework of National Universities in Tokai and Shinshu

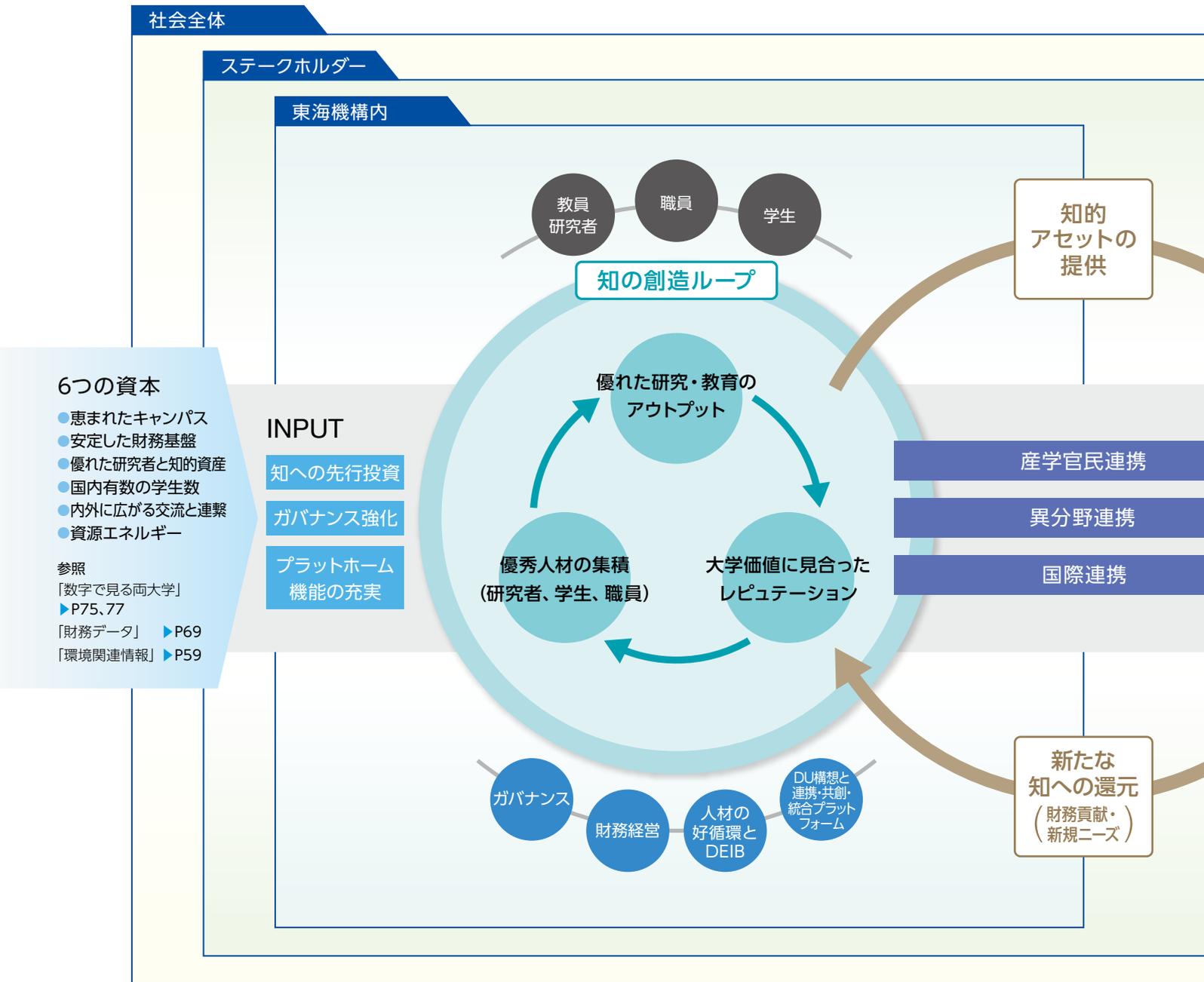
### 価値創造ストーリー

29 東海地域に展開する価値創造の流れ -T-PRACTISS-	43 CFOメッセージ
31 価値創造プロセス	45 さらなる価値創造につながる財務戦略
33 リスクと機会、取り組むべき重要課題	東海機構コモンズ債 ..... 47
35 4×4 ストラテジーに基づいた事業戦略	基金が拓く大学の未来 ..... 49
事業戦略 1 TIIが展開する社会実装の取り組み ..... 37	
事業戦略 2 連携拠点支援事業を推進 ..... 39	
事業戦略 3 アカデミック・セントラル ..... 41	
東海・信州 国立大学連携プラットフォーム (C <sup>2</sup> -FRONTS)が始動しました ..... 42	



# 価値創造プロセス

「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」の有機的なスパイラルアップによって、高いレベルのアウトプットを創出し社会に貢献するとともに、持続可能な経営モデルによって共発展の実現を目指します。

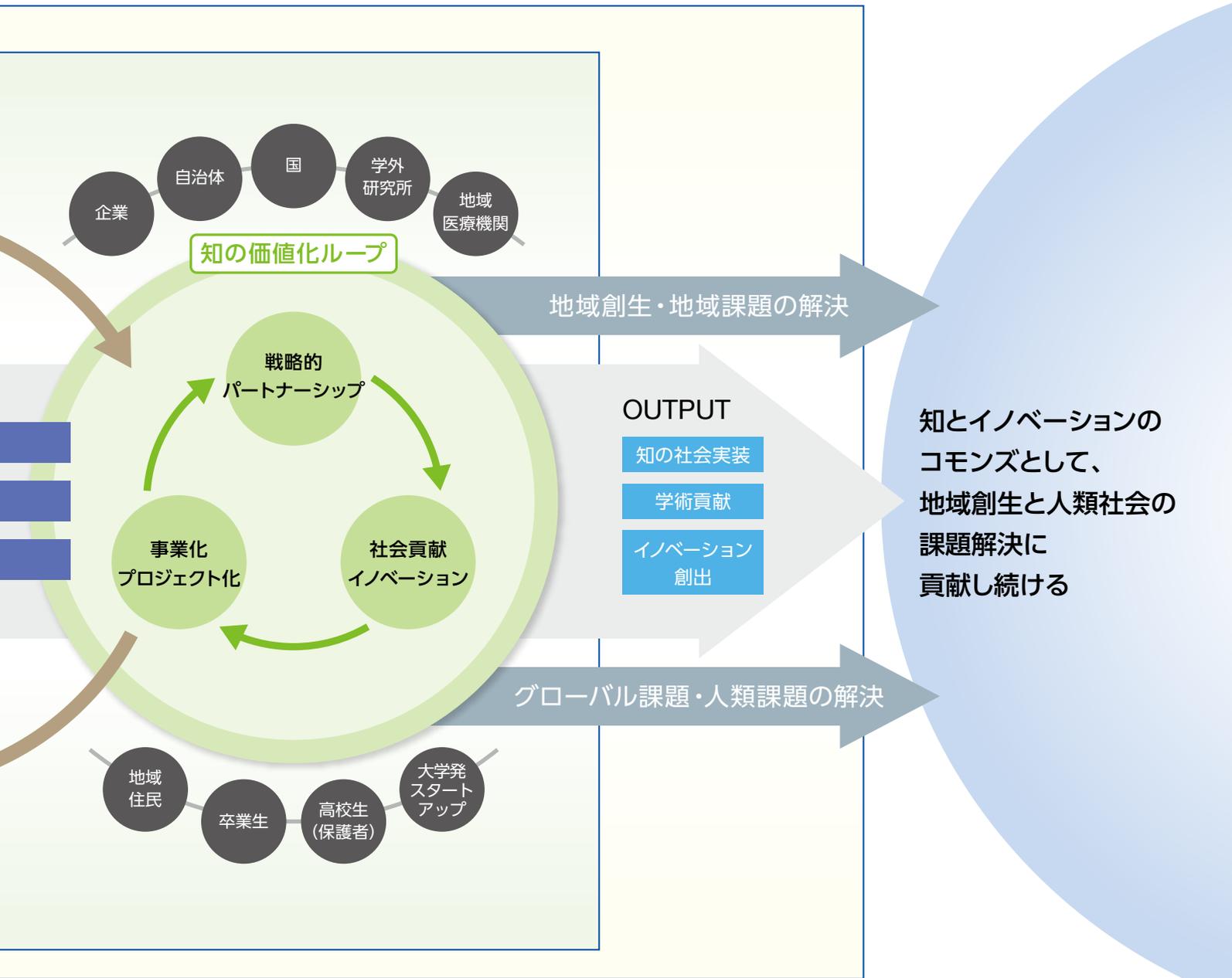


## 1 知の創造ループ

- 名古屋大学・岐阜大学が東海機構の知的アセットをフル活用し、優れた研究アウトプットを創出することで、大学価値に見合ったレピュテーションの獲得を目指します。
- 東海機構内のステークホルダーに対する支援を充実させるとともに、名古屋大学・岐阜大学が優秀な人材を世界中から引き寄せ、持続的な創造活動を行っていきます。

## 2 知の価値化ループ

- 研究アウトプットを社会に還元するために共創活動を推進します。
- 東海機構外のステークホルダーとの連携により、知の社会実装による社会貢献を実現していきます。
- 多様なステークホルダーの中で、高度なマネジメント力により産学官連携を加速していきます。



### 3 「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」の相互活性化

- 知の創造ループから生み出される知的アセットを社会に公開し、産学官連携や国際連携などの共創の可能性を広げ、イノベーションの創出にチャレンジします。
- 社会貢献から得られたアセットを再び知の創造ループに還元し、新たな知を継続的に創出するサイクルを回していきます。

### 4 グローバル課題・人類課題の解決に貢献

- 1から3の持続可能なプロセスによって、人類社会全般に関わる課題解決に貢献します。
- 知とイノベーションのコモンズとして東海機構のパーパスである「Make New Standards for The Public」を実現していきます。

# リスクと機会、取り組むべき重要課題

日本の国立大学は、グローバル社会と地域社会において、急速、かつ、広範囲に進展するデジタルトランスフォーメーションやAI技術の進化をはじめ、経済・社会構造の変化、地政学リスクの増大、地球環境のさらなる悪化など、これまでに経験したことのない課題に直面しています。東海国立大学機構(以下 東海機構)は、これらの変化をリスクとして評価する一方、今後の進化・成長へのチャンスと捉え、世界と伍する研究大学、日本トップクラスの地域の中核大学として、新たなビジョンの実現を目指した中期戦略を推進していきます。

## 東海機構が直面するリスクと機会

東海機構は、地球温暖化の進行や生物多様性の喪失、食料や水の不足、資源の枯渇、さらには地政学的リスクに加え、科学技術の飛躍的な発展がもたらす想定外の社会変化といったグローバルなリスクに真正面から向き合い、その解決に向けて貢献をなす責任があります。

また東海機構は、世界的産業集積地と知られる中部地域が抱える人口動態や産業構造の変化、さらには大規模地震や頻発する自然災害などにも直面していることから、ものづくり産業の変革、次世代産業の創出、安全な社会基盤の構築への貢献が求められています。

## 認識すべき人類課題、社会課題

	リスク	東海機構にとっての機会
世界規模での 気候変動・ 資源不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素・循環型社会への移行に伴う事業活動の転換の必要性</li> <li>●大国間の競争や対立激化、地政学リスクの高まりによるエネルギー・食料問題の顕在化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素・資源循環技術に関する研究領域の裾野拡大</li> <li>●省エネルギー技術、安定した食料生産技術に関する研究領域の裾野拡大</li> <li>●ESG/SDGs投資を呼び込む研究の推進</li> </ul>
グローバルな 科学技術の進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有名大学のオンライン授業・公開授業の活発化による世界的な学生獲得競争の激化</li> <li>●専門的な情報へのアクセスが容易になることで大学への通学ニーズが低下するとともに、フィジカルでの大学の特色の打ち出しがより困難に</li> <li>●急速に浸透する生成AIによる著作権侵害、情報流出、考える力の減退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アカデミック・セントラル、デジタルユニバーシティ(DU)構想の充実</li> <li>●AI・ビッグデータなど新たな技術の進展による研究活動の裾野拡大</li> <li>●ガイドラインに則った適切な生成AIの活用による研究・教育の高度化と事務業務の生産性向上</li> </ul>
地域の 産業・社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都心への人口一極集中による東海地域のGDPの低下</li> <li>●過疎地域での自治体崩壊リスク</li> <li>●南海トラフ地震や多発する自然災害による活動基盤の消失リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産業構造を変革する世界的企業とのオープンイノベーションの拡大</li> <li>●産学官連携による過疎地域における持続可能な自治体モデルの構築</li> <li>●防災・減災に貢献する研究成果を活かしたまちづくりの推進</li> </ul>
地域の 人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内の少子化加速による学生獲得競争の激化</li> <li>●博士人材などの高度人材や技術者の減少</li> <li>●超高齢化に伴う社会活力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●超高齢化、生産年齢人口減に対応するリカレント教育へのニーズ拡大</li> <li>●イノベーションに貢献する博士人材と社会発展を支える人材ニーズに対応</li> <li>●健康促進・予防医療に応える基礎研究・応用研究へのニーズの高まり</li> </ul>

リスクを機会に変えるために

何もしなければ変化はリスクですが、勇気をもって変革に挑み、先行する海外の大学とは異なるビジョンと戦略を立てれば、チャンスとすることができます。教育、研究、地域創生にける能力と使命感が高い国立大学の構成員にとって夢を抱くことができる的確なビジョンと戦略を掲げることができれば、一人ひとりが大きな力を発揮することができます。また、東海機構が起点となって日本固有の優れた特性をさらに活かすことができれば、新たな価値を世界と地域社会に提供できると考えます。

## 東海機構は知とイノベーションのコモンズとして、グローバル社会、地域社会が直面している重要課題の解決に貢献していきます。

### 教育を通じた課題解決

デジタルユニバーシティ(DU)構想の一つである学内プラットフォームのデジタル化、教育のデジタル化や2025年にオープンする「Common Nexus」などを活用し、高度で国際的な教育拠点として教育を通じて世界とつながる環境づくり、場づくりを進め、直面する社会課題、人類課題の解決に貢献する世界に通用する人づくりを推進していきます。



#### 主な取り組み

- 東海機構の新たなLMS(ラーニング・マネジメント・システム)「TACT」の運用開始 ▶P41  
両大学の持つデジタルコンテンツの共有がより容易になり、両大学の学生が受講する連携開設科目などの実施を可能とした。

### 高い研究力による課題解決

世界から集う優秀な研究者にとって、日本語以外の言語が使いやすい環境を整備するとともに、語学力の優れたサポートスタッフを配備することで、知的創造の活動を活発化し、直面する社会課題、人類課題への貢献を果たします。



#### 主な取り組み

- 連携拠点支援事業 ▶P39  
機構の構成大学に属する教育研究組織がその特徴や強みを活かした連携により、シナジー効果を最大限発揮し、特定の領域において世界と伍する研究拠点、または全国トップレベルの研究拠点、あるいはT-PRACTISSIに大きく貢献する拠点として発展できるよう支援(2024年10月現在 計6拠点支援中)。
- サバティカル(特別研究期間)制度活用による研究専念環境の確保
- 若手教員比率および女性教員比率の向上による活力と多様性を活かした潜在研究力の最大化

#### 今後注力すべき東海機構の課題

### 産学官連携を通じた中部・東海地域の課題解決

中部・東海地域の企業と大学には、ディープテックやものづくり技術を活かし、社会課題、人類課題を解決できる高いポテンシャルがあります。この地域の今後の産業構造の変革を推進する原動力は、スタートアップとベンチャーの育成と飛躍的な成長です。東海機構は産学官の連携を高め、イノベーションを推進していきます。



#### 主な取り組み

- 出資子会社「株式会社Tokai Innovation Institute(TII)」を設置(2023年10月2日) ▶P37  
企業とアカデミアが境界を超えてつながり、危機感と使命感の中から未来への課題を見つけ、研究成果を社会実装するまで、ワンストップで企業とアカデミアをサポート。
- Tokai Open Innovation Complex岐阜サイト(2024年2月)・名古屋サイト(2024年5月)オープン  
両大学のキャンパスに産学交流、起業活動および共同研究の3つの特徴的な取り組みを展開するオープンイノベーション創出拠点として整備。

#### 今後注力すべき東海機構の課題

- 若手教員比率および女性教員比率の向上による活力と多様性を活かしたイノベーション推進
- 機構VC(2024年11月設置)による財源調達とスタートアップ支援 ▶P38

### 国際交流を通じた課題解決

中部・東海地域は留学生、就労外国人が多いことが特徴です。今後の社会変革、大学変革の原動力として、高度博士人材が必要です。東海機構は、キャンパスの内外で国際的に魅力的な取り組みを推進し、世界から人材が集う拠点づくりを目指します。



#### 主な取り組み

- ジョイント・ディグリープログラムの推進  
海外大学と共同で単一の学位(ディグリー)を授与する制度。国境を越えて付加価値の高い学修機会を与え、意欲ある優秀な人材を世界、国、地域に輩出。

# 4×4戦略に基づいた事業戦略

東海国立大学機構(以下 東海機構)は、東海地域に展開する価値創造の流れ  
 — T-PRACTISS<sup>※1</sup> — に沿って東海国立大学機構ビジョン2.0(以下 ビジョン2.0)を実現するために、  
 4×4戦略<sup>※2</sup>に基づいた事業を展開し、価値創造プロセス<sup>※3</sup>に描いた  
 「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」の好循環を拡大することで、直面する重要課題<sup>※4</sup>の解決に貢献しつつ、  
 東海機構の価値創造を加速していきます。

※1 ▶P29参照 ※2 ▶P23参照 ※3 ▶P31参照 ※4 ▶P33参照

## 事業戦略の考え方

東海機構では、ビジョン2.0で掲げたありたい姿である「知とイノベーションのコモンズとして、地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学を確立」を目指した活動の基本となる4つの事業と、持続的かつ着実にビジョンを達成するための4つのマネジメント基盤を確立するための取り組みを「4×4戦略」と定義し、強力に推進しています。

この「4×4戦略」に沿ってさまざまな事業を戦略的かつ効果的に実施・展開する上で重視していることは、価値創造プロセスにおけるリソースの投入面では、知への先行投資、ガバナンス強化、プラットフォーム機能の充実に寄与することです。

知への先行投資は「教育・人材育成」「研究・価値創造」を推進し、ガバナンス強化は「ガバナンス」や「財務経営」における重要な

マネジメント基盤の構築を進めます。また、プラットフォーム機能の充実は、4つの柱に沿って展開されるすべての事業の基盤となって、それぞれの事業を円滑かつダイナミックに推進します。

さらに、個々の事業は、価値創造プロセスにおける「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」それぞれを拡大するとともに、2つのループの好循環を促進することに貢献します。

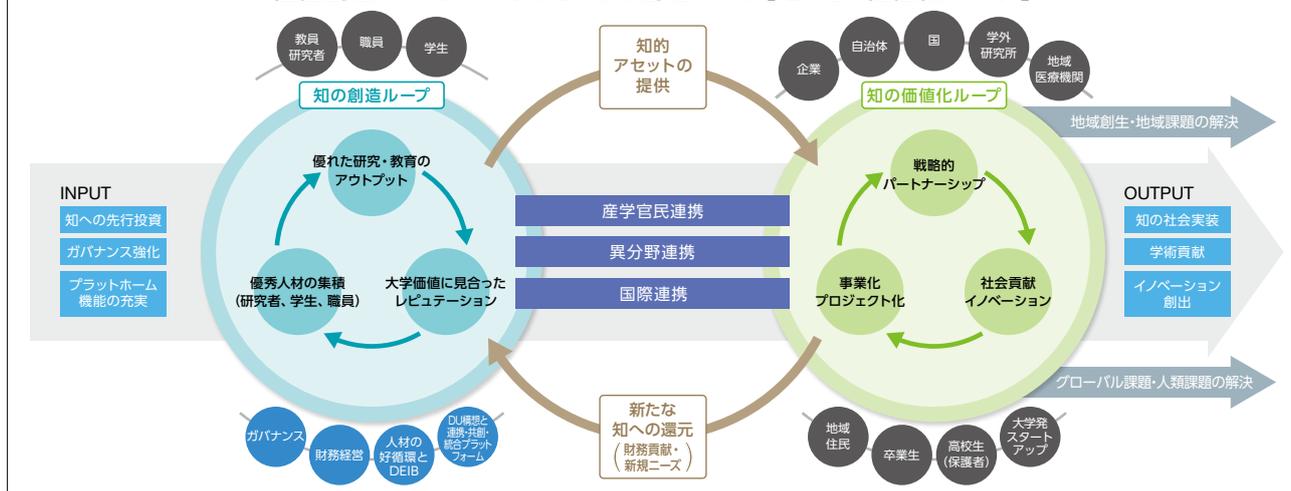
「知の創造ループ」で創出した価値は、東海機構と両大学の中でとどまることはなく、産学官民の連携、異分野との連携、国際連携により広く共有・還元され、「知の価値化ループ」の中で、さまざまな形の連携により社会実装され、事業化をなし遂げ、T-PRACTISSが展望する地域で拡大循環しつつグローバルに展開される価値創造の流れを形成します。



### グローバル社会、地域社会が直面している重要課題の解決への貢献



### 価値創造プロセスにおける「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」



## 東海機構統合報告書2024で紹介する事業戦略

東海機構は4×4戦略に基づいて、さまざまな事業を展開していますが、ここでは2023年度から2024年11月までの主要な取り組みを紹介しています。

### 事業戦略 1

#### イノベーションを加速させる、新たな法人を設立 TIIが展開する社会実装の取り組み

▶P37

2023年10月、東海機構が初めて100%出資し設立したTIIは、東海機構のミッション、ビジョンを共有しつつ、独自に産学連携事業を強化・推進するとともに、研究開発成果を産業界に還元するなど、今まで以上にオープンイノベーション活動を進化・拡大、加速させることを目指しています。



4つの柱

3 社会連携・  
産学連携

4つの基盤

2 財務経営

### 事業戦略 2

#### 名古屋大学と岐阜大学の特徴や強みを活かした 連携によってシナジー効果を最大限発揮する 連携拠点支援事業を推進

▶P39

東海機構は、名古屋大学と岐阜大学の特徴や強みを活かした連携によるシナジー効果を最大限発揮するために、特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す拠点と、T-PRACTISSIに大きく貢献することが期待できる拠点を「連携拠点支援事業」の対象として認定し、支援を行い、強力にサポートしています。



4つの柱

2 研究・価値創造

4つの柱

3 社会連携・  
産学連携

### 事業戦略 3

#### “未来をつくる”人材を育成する教育連携基盤 アカデミック・セントラル

▶P41

法人統合のメリットを活かした教育の共同基盤「アカデミック・セントラル」では、名古屋大学と岐阜大学において教育の連携強化を図り、DU(キャンパスDX)構想に基づく共通システムの導入、連携開設科目の開講など、知の資産や大学施設・支援システムなどの教育基盤を共有することでシナジーを活かし、次世代を担う学生を育成しています。



4つの柱

1 教育・人材育成

4つの基盤

4 デジタル  
ユニバーシティ構想

その他、4つの柱の「4 国際展開」については、主に名古屋大学と岐阜大学の両大学が主体となって推進し、東海機構も関連する取り組みを展開しています。

4つの基盤「1 ガバナンス」については本報告書(▶P19、51)を、「2 財務経営」については(▶P43)、「3 人材の好循環とDEIB」については(▶P65)、「4 デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)と連携・共創・統合プラットフォーム」については(▶P58)をご参照ください。

#### 東海・信州地域の持続的発展に向けて連携する枠組み

### 東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C<sup>2</sup>-FRONTS)<sup>※5</sup> ▶P42

地域全体の持続的な発展に貢献しつつ、大学群としての国際競争力を高めることができるよう、東海・信州の8国立大学法人9大学が連携し、さまざまな課題や社会からの要請に柔軟に対応できるようプラットフォームを構築しています。

※5 Collaboration and Co-creation Framework of National Universities in Tokai and Shinshu

事業戦略

1

イノベーションを加速させる、新たな法人を設立

# TIIが展開する社会実装の取り組み

大きな社会変化の只中であって、新たな革新的アイデアの創出とその社会実装が切望されています。東海国立大学機構(以下 東海機構)は、文部科学大臣からの認可を受け、株式会社Tokai Innovation Institute(以下 TII)を設立し、TIIが東海機構独自のベンチャーファンド運用会社である株式会社 Central Japan Innovation Capital(以下 CJIC)を新たに設立するなど、企業とアカデミアをつなぎ、知の創造とその価値化を強力に推進していきます。



株式会社 Tokai Innovation Institute  
代表取締役 小池 吉繁



## 株式会社Tokai Innovation Institute

設立 2023年10月2日  
資本金 70,000,000円  
拠点 愛知県名古屋市中種区  
代表取締役 小池 吉繁

### 事業内容

- 民間事業者との共同・委託研究により大学等の研究の成果を実用化するために必要な研究
- 大学等の研究の成果を実用化するために必要な研究等を企画・あっせん
- 大学等の研究成果・知識を活用したコンサルティング、研修・講習等を実施

## 東海機構初の100%出資子会社が誕生

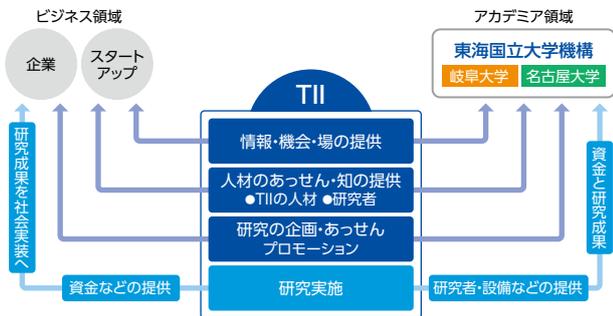
2023年10月、東海機構が初めて100%出資し設立したTII。これは、2018年から活動している名古屋大学 未来社会創造機構に設置されたオープンイノベーション推進室を母体として誕生した東海機構の子会社です。東海機構のミッション、ビジョンを共有しつつ、独自に産学連携事業を強化・推進するとともに、研究開発成果を産業界に還元するなど、今まで以上にオープンイノベーション活動を進化・拡大、加速させることを目指しています。

私自身の経歴をご紹介しますと、最初はメガサプライヤーの技術情報システムの開発に携わり、その後、技術部門のヒト・モノ・カネ・情報をマネジメントする技術管理、全社の技術戦略をつかさどる技術企画を経て東京支社長を務めるなど、幅広い機能とそのマネジメントの経験、あるいは関連団体や官庁を含む社内外の多様な部門や人との関係構築の経験を重ねてきました。その後、前述のオープンイノベーション推進室の統括クリエイティブ・マネージャーとして、産学連携の現場で、研究開発や事業の推進、経営に必要な知識や経験を得ることができました。今後はTIIの事業発展と進化に、持てる力を存分に活かしていきたいと考えています。

## 産学官連携機能を強化し、実用化までを強力に推進

TIIでは、社会課題の解決に向け、産学官により大学発の「知」を「モノ」「コト」に変換し、それを社会実装することを加速させるとともに、大学や企業と連携して、俊敏に産学共創活動に必要な人材と場を提供することもできます。また、事業化を見据えた目標設定、バックキャスト×シーズアウトやマーケットインの視点から、双方にとって満足度の高い研究や事業創出に取り組みます。こうした活動により、研究者への高いレベルのインセンティブ付与や、大学の自主財源獲得にも貢献することができます。

企業が自前で大きな規模の研究所を抱え、潤沢な研究開発資金を自由に使える時代ではありません。企業内部から新たなイノベーションのシーズを生み出すことが難しくなっています。一方、大学は日本国内に残された貴重な知の集積地です。国際競争力を失いつつある日本の産業界が、今後の復活を期すためには、大学の知と人材を有効に活用しない手はありません。しかし大学の知や人材を活用するために必要なリテラシーを持っている企業とそうでない企業との格差が、ますます拡大しつつあるように感じます。大学の研究者との共同研究は、知的財産の管理やプロジェクトの進行、予算管理など、多く



の面で難しいと考える企業内の研究者や開発担当者の方が多いことや経営者層の産学連携への理解や意欲がまだまだ不足していることは、大変残念なことだと思っています。そこで求められるのが、企業と大学連携の架け橋となる私どもTIIの存在です。

現在、①モビリティ社会、②マテリアル・脱炭素化、③食と農、④ナノライフの分野を重点に事業を展開していますが、将来的には社会課題に対応する新たな領域を開拓していく予定です。こうした分野に対し、産業界のニーズとアカデミアで生まれるシーズを結びつけるマッチングのみならず、社会課題の変化や企業の長期構想を理解し、ニーズとシーズ、企業と研究者の価値観をすり合わせるコーディネート、事業化まで伴走するプロモーション、社会実装に向けての強いコミットメントのもと、その迅速な達成を担う研究も受託していきます。

博士号保持者7名、公認会計士1名、MBA1名、技術士1名を含む20名を超える現在のメンバーは、全員が豊富な企業経験を有するとともに、それぞれが高度な専門能力を持っています。さらに、50社を超える企業との産学連携実績や、メンバーが持つ人的ネットワークも大きな強みとなっています。TII発足以来、すでにTIIで自ら研究実施する2つの研究プロジェクトを起動でき、企業との共同研究の企画・あっせんにおいても成果をあげ、今後ますます拡大することが期待されています。大学の力だけではできないこと、企業の力だけではできないこともTIIが両者をつなぎ、その潜在能力やシナジーを活かすことで、新たなイノベーションの創出に貢献していきたいと願っています。



## ディープテックスタートアップの育成を促進



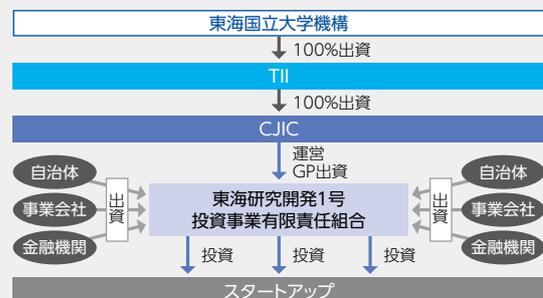
### 株式会社Central Japan Innovation Capital (CJIC)

代表取締役 武田 一哉

2024年11月、TIIの子会社として東海機構独自のベンチャーキャピタル(VC)であるCJICを設立しました。CJICでは、「東海研究開発1号投資事業有限責任組合」(以下 ファンド)を組成し、ディープテック×BtoB領域を中心に、東海地域に大きなインパクトを与え得るスタートアップへの資金供給と成長支援を通じて大学の研究成果を迅速に社会実装することを目指します。ファンドについては、愛知県、名古屋市、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社愛知銀行のアンカー投資家に加え、多くの金融機関、事業会社から出資を賜り33億円でファーストクローズいたしました。ファンド全体の運用総額50~100億円を目指し、ファンドレイズを継続していきます。

CJICの強みは、投資経験豊富なキャピタリストが大学のアセット、つまり、基礎研究・共同研究により蓄積した技術・知見・ノウハウ、多様な人材、産学官ネットワークなどをフル活用できる点です。その結果、投資先スタートアップに対しては、企業価値向上・成長加速を提供し、LP投資家に対してはファイナンシャルリターンはもとより、技術開発・人材育成に寄与していきます。

東海機構が掲げる地域創生への貢献と人類課題解決に貢献するため、TIIとともに知の価値化とその社会実装の加速を推進してまいります。



CJIC1号ファンド組成に関するCJIC、機構、TII合同記者会見

事業戦略

2

名古屋大学と岐阜大学の特徴や強みを活かした連携によって  
シナジー効果を最大限発揮する

## 連携拠点支援事業を推進

東海国立大学機構(以下 東海機構)は、名古屋大学と岐阜大学の特徴や強みを活かした連携によるシナジー効果を最大限発揮するために、特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す拠点と、T-PRACTISS\*に大きく貢献することが期待できる拠点を「連携拠点支援事業」として認定し、運営に関する指導助言および予算獲得や設備投資などの資金面での支援を行い、強力にサポートしています。

特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す

### 糖鎖生命コア研究拠点 (iGCORE)

2020年度事業開始

#### 生命の本質を追究する国際研究を展開

糖鎖(核酸、タンパク質と並ぶ生体内の分子)の機能を理解し、新しい生命原理を明らかにするとともに新たな生命原理を応用した医療の革新を目指す拠点です。世界トップレベルの糖鎖化学・イメージング、糖鎖生物・糖鎖医学の研究者が集結し、世界で無二の統合的糖鎖拠点を形成することにより、生命原理の解明を可能にし、個別予防や未病検知などの医療革新につながる基礎研究を推進しています。「糖鎖生命科学連携ネットワーク型拠点(J-GlycoNet)」の中核施設として国内外の研究者との共同研究や糖鎖研究の支援を展開するとともに、ヒトの糖鎖に関する膨大な量の情報を読み解き、活用基盤を構築する「ヒューマン glyco ームプロジェクト(HGA)」を文部科学省「大規模学術フロンティア促進事業」として推進し、生命の仕組み解明と医療の革新を目指しています。

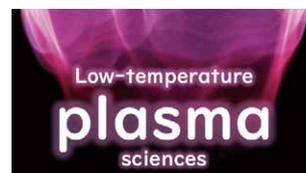


### 低温プラズマ総合科学研究拠点 (iPlasma Core)

2023年度事業開始

#### 世界最高峰の研究で産業の持続的発展に貢献

低温プラズマとは、ほぼすべての産業を根底から支え、半導体製造の全工程の80%を担い、40年間にわたる微細加工の技術革新を牽引する我が国のモノづくりの生命線です。将来のプラズマ技術を見据えて、両大学の強みを相乗的に活かし、国内外の研究者との多様な共同利用・共同研究を推進する拠点を形成しています。低温プラズマ科学の確立により、半導体、環境、医療、農業や水産の分野でイノベーションを起こし、新たな価値の創成・普及を通じて人類の持続的発展への貢献を目指します。また、健康医療や食料農業においてライフイノベーションを興す世界最高峰の研究を推進し、低温プラズマ科学の学術分野の技術の標準化を効率的に進め、国内外の研究機関や企業群との間で実施する研究のマネジメント機能を強化し、低温プラズマ科学デジタルラボシステムの構築も進めていきます。



T-PRACTISS に大きく貢献することが期待できる

### 航空宇宙研究教育拠点 (AREH)

2020年度事業開始

#### 東海地域で革新的な航空機産業技術と人材を創出

日本の航空宇宙生産の約50%が集中する東海地域において、産学官の強固な連携により、航空宇宙産業クラスター形成と航空宇宙産業における国際競争力の向上に貢献する人材を育成しています。航空宇宙機設計と生産の融合、工学・情報学・人文社会科学・環境学など学際的分野の統合、さらに自動車・工作機械など他産業における技術・システムの導入によって世界をリードする技術開発、空飛ぶモビリティの社会実装とそれによる社会課題の解決に寄与することを目指しています。今後は航空機産業の持続的な成長に向けて、三菱重工業(株)、川崎重工業(株)、(株)SUBARUと連携し、革新的な航空機生産技術の研究開発を推進。さらにNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の支援を受け、ボーイング社も参加するグローバルな視点での研究開発体制を構築する予定です。



\*T-PRACTISS: T=THERS(Tokai National Higher Education and Research System)  
PRACTISS=Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society ▶P29

支援と認定スキーム

新規認定後に予算的支援を開始。定期的な進捗状況報告と継続認定審査により、拠点の成長段階に合わせた支援を実現。



One Medicine 創薬シーズ開発・育成研究教育拠点 (COMIT)

2023年度事業開始

世界の創薬研究に変革をもたらす

One Medicine (ヒトと動物の疾病は共通)の視座に立ち、ヒトと動物の疾病の共通点と相違点を理解した創薬シーズ研究を通して幅広い難治性疾病においてヒトと動物の両者を予防・診断・治療可能な医薬品の開発を推進し、「Sharing Medicine (人獣共通医療学)」という新学術領域開拓の基盤形成を目指しています。医学・獣医学・薬学・工学などの研究者が分野横断的かつ国内外で施設横断的に連携することで、創薬研究を変革するとともに、創薬標的の同定から創薬シーズの開発・育成、非臨床試験、治験までの研究プロセスを一気通貫で管理・推進し、「Sharing Medicine (人獣共通医療学)」の領域を開拓していきます。また、「創薬リサーチマネジメント人材実践的育成プログラム」を本格的に実施することで、リサーチマネジメント担当者や創薬研究者などを輩出し、創薬研究人材不足の解消につなげていきます。



量子フロンティア産業創出拠点 (Q-BReD)

NEW

2024年度事業開始

世界に誇る量子技術イノベーション拠点

名古屋大学の強みである「化学」の観点による量子技術の社会実装と、岐阜大学で進めている最新の量子技術を用いた次世代MRI技術 (超偏極MRI) の医療応用という2つの研究活動を軸に連携を強め、世界に伍する研究を推進しています。原子・分子レベルで量子状態を制御して医療および産業への利活用を促進する「量子フロンティア産業創出拠点」を形成し、量子研究の産業応用を加速させるとともに、先導的な産業技術や医療診断・治療の革新などの新たな研究展開を目指します。2024年度には、名古屋大学に名古屋市量子産業創出寄附研究部門が、岐阜大学に放射線量子医学研究講座が設置されました。また、2025年度には、名古屋大学内に戦略的研究スペースを設ける計画であり、これらの組織を中心に量子技術の社会実装を目指して研究を推進します。



健康医療ライフデザイン統合研究教育拠点 (C-REX)

2020年度事業開始

地域社会とともに健康医療事業を推進

信頼できる健康医療データ基盤を構築し、英語の「Life」にある3つの意味、「いのち」「生活」「人生」のそれぞれを対象にデザインした研究教育を統合的に行うことで、社会的課題を解決して人と社会に貢献しています。世界中の人々が患者、介護サービス利用者、福祉支援対象者、健康人の立場でWell-beingになる健康医療社会の創成を目指し、4つのプログラムからなるデータ駆動型事業を展開しています。今後は両大学病院リポジトリクラウドの実診療データによる機能検証、2臨床研究を完了して社会の健康づくり推進へと展開させ、対象自治体として6自治体を追加、新規Well-being指標 (生態学的瞬間評価 (EMA) とバイタルデータをアプリ上で統合した評価指標) の実診療での活用開始を予定しています。



事業戦略

3

# “未来をつくる”人材を育成する教育連携基盤 アカデミック・セントラル

東海国立大学機構(以下 東海機構)では、法人統合のメリットを活かし、名古屋大学、岐阜大学が有するリソースを両大学が相互に活用する教育の連携、連携開設科目の開講などを進めつつ、地域とも連携して教育改革を共創的に推進しています。



学生ステータス・システムの活用



連携開設科目の受講

## 教育連携プラットフォーム「アカデミック・セントラル」とは

東海機構では教育の共通理念「勇気をもってともに未来をつくる」を掲げ、学生の「考え抜く力」「進める力」「伝える力」を育成するために、法人統合のメリットを活かした教育の共同基盤として「アカデミック・セントラル」を2020年度から推進しています。アカデミック・セントラルでは、教育の連携強化を図り、DU(キャンパスDX)構想に基づく共通システムの導入、連携開設科目の開講など、両大学が知の資産や大学施設・支援システムなどの教育基盤を共有することでシナジーを生み、次世代を担う学生の資質を育成することを目指しています。具体的には「高大接続連携」「高度リベラル・アーツ教育共創」「シームレス数理・データ科学教育共創」「トランスディシプリナリー博士課程教育推進」「人生構想力教育共創」の5部門で、教育のデザインと連携強化に取り組んでいます。

## これまでの実績

アカデミック・セントラルの重点推進施策として、学生自らが学修成果を確認できるステータスシステムを導入し、デジタル環境を活かした教育の見える化による「学修者本位の教育」の実現に取り組んできました。また課題検討を行う東海地区大学教育研究会や教員の表彰制度を設置し、研究・教育力の向上を図る「学修者本位の教育」の実現に向けた意識改革も推進してきました。さらに両大学の教育プログラムを統合一元管理して共同で利用するLMS(Learning Management System)や両大学共同プログラムの実施、両大学の博士学生の交流促進、地域の活性化に貢献する地域高等教育基盤センターの設置など、次世代の教育へのチャレンジに注力し、教育改革を共創的に進めてきました。

## 今後の取り組みと展望

LMS「TACT」では、学修データの分析、ヘルプデスクを活用した安定運用、さらに他ツールとの連携を図り、より効果的な学修環境の構築に取り組んでいきます。また学生ステータス・システムは、岐阜大学では「crescendo」と呼称し、学部ごと

## 主な取り組み

### LMS (Learning Management System): 「TACT」の運用

これまで両大学で運用してきたLMSを2023年4月に統合し、「TACT(TOKAI Academic Combination Tools)」として共同運用を開始しました。遠隔のオンライン講義やテストを共同で実施できるだけでなく、テキストや資料、学生自身の学習記録の入手が容易になり、コンテンツの相互利用による高い教育効果が期待されています。

### 学生ステータス・システムの運用

学生ステータス・システムを、2023年度より運用開始しました。学生の基本データと学務情報を連携させた学生カルテ機能や、学生生活のデータを記録した学生ポートフォリオ機能、学修の到達度や取得資格を記録した学修成果補助証明書などにより、教育成果や個人の能力と特性を見える化し、学修者本位の教育を支援すると同時に、就職活動時の自己PRツールなどに役立てることが可能になりました。

### 連携開設科目の開講など

両大学の全学生がシームレスに履修できる数理・データサイエンス・AI系授業科目、文系・理系の学部の枠を超えて問題解決型学修を実施する超学部セミナーの開設、両大学のリソースを活かした共同プログラムの実施を進めています。数理・データ科学・AI教育では、文部科学省「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度」のリテラシーレベルおよび応用基礎レベルに両大学が認定がされました。また連携開設科目は、相手大学の科目を自大学の科目としてみなし、両大学の強みである地域連携や国際関係分野の学びを共有できるもので、2023年度は27科目、2024年度は38科目が開講されました。受講した学生からは「異なる専門性や向上心を持った他大学生と出会えて、とても刺激になった」「地域差から生まれた価値観や考え方を共有することができ、自分の考え方に多様性が生まれた」などの声が寄せられ、さらなる科目の増設が期待されています。

にカスタマイズして利活用を促進しています。名古屋大学では国際活動への利活用を予定しています。東海機構は、今後も両大学の教育利用効果と有効活用の拡充を図り、「知とイノベーションのコモンズ」としての役割を担っていきます。

地域創生への貢献を目指した1stステップ

東海・信州地域の持続的発展に向けて連携する枠組み

# 東海・信州 国立大学連携プラットフォーム (C<sup>2</sup>-FRONTS<sup>※</sup>) が始動しました

地域全体の持続的な発展に貢献しつつ、  
大学群としての国際競争力を  
高めることができるよう、  
東海・信州の8国立大学法人9大学が連携し、  
さまざまな課題や社会からの  
要請に柔軟に対応できるよう  
プラットフォームを構築しています。

※Collaboration and Co-creation Framework of National Universities in Tokai and Shinshu



第2回 東海地域・国立大学連携プラットフォーム(C-FRONT)学長懇談会

## 連携プラットフォームがひらく可能性

国立大学のミッションは、持続可能社会の実現のために、地域や人類課題の解決に貢献することです。今後も東海・信州地域が繁栄を続けていくためには、大学がこの地域の魅力を活かしつつ、多様な課題の解決のために地域を牽引していく必要があります。

そこで2024年1月9日、7国立大学法人8大学が参加して、東海地域国立大学連携プラットフォーム(C-FRONT)を立ち上げ、後に信州大学も参加して8国立大学法人9大学による東海・信州 国立大学連携プラットフォーム〔C<sup>2</sup>-FRONTS〕として新たな歩みを進めました。

C<sup>2</sup>-FRONTSは、各大学が強みや特色を発揮し、地域全体でまとめて連携することが重要と考えます。産業界・自治体・教育界でゆるやかにつながりながら、研究・産業の連携、教育・学生交流面での連携、国際交流・留学生の受け入れなどでの連携、大学運営に関する共通基盤の整備などを中心に情報交換と討議を行い、諸課題の解決と地域全体の人材・資産・資金の好循環を目指しています。

## これまでの実績と今後の展望

C-FRONTの立ち上げに際して、第1回学長懇談会を開催しました。2024年5月29日には、各県下の高等専門学校の校長がオブザーバーとして参加し、第2回学長懇談会を開催。各大学から提案のあったテーマごとのタスクフォース、ワークショップの開催などについて意見交換を行いました。また同時に、信州大学の参加によりC<sup>2</sup>-FRONTSと改称しました。さらに同年7月9日には、中部経済連合会との共催による「カーボンニュートラル共創シンポジウム」を開催し、産業界との具体的な連携を実現させました。

今後は、「キャンパス国際化教育の共同開発とその相互活用」「次世代半導体センサ・MEMS研究拠点の形成」「中京地域における博士人材の活躍促進に係わるコンソーシアムの形成」など、テーマごとのタスクフォースの活動の開始、次世代のマネジメントを担う世代を中心とした合宿形式のワークショップの開催などを予定するなど、「C<sup>2</sup>-FRONTS」は産業界・自治体・教育界を巻き込みながら社会の多様な要請に対応し、課題の解決を目指し、イノベーションを継続的に創出していきます。

### 参加大学

- 国立大学法人 信州大学
- 国立大学法人 静岡大学
- 国立大学法人 浜松医科大学
- 国立大学法人 東海国立大学機構 岐阜大学・名古屋大学
- 国立大学法人 愛知教育大学
- 国立大学法人 名古屋工業大学
- 国立大学法人 豊橋技術科学大学
- 国立大学法人 三重大

### オブザーバー参加校

- 長野工業高等専門学校
- 岐阜工業高等専門学校
- 沼津工業高等専門学校
- 豊田工業高等専門学校
- 鳥羽商船高等専門学校
- 鈴鹿工業高等専門学校

[CFOメッセージ]

# 「知の創造ループ」と 「知の価値化ループ」を ダイナミックに回す 財務戦略を描く

東海国立大学機構理事・CFO

木村 彰吾



2024年7月に東海国立大学機構(以下 東海機構)の理事・CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)に就任いたしました。これまでの管理会計分野の研究者として培った学術的な知見と、企業における社外取締役の実務経験を活かしてCFOの任務をしっかりと果たし、名古屋大学、岐阜大学の教育研究の成果を価値化して循環する仕組みづくりを支えてまいります。

## 東海機構発足以来の 財源多様化の取り組みとその成果

大学は教育と研究が最大の使命です。利益を追求する企業と違い、教育分野や基礎研究・応用研究に可能な限り投資することが重要です。2023年12月の国立大学法人法改正を受け、規模の大きな特定国立大学法人には財務基盤をさらに強化することが重視されており、CFOにはより大きな責任と使命を果たすことが求められていると感じています。

振り返れば2020年4月の東海機構発足以降、東海機構は財務面において重要な取り組みを推進し、成果をあげてきました。外部資金の獲得では、産学連携の推進により、民間企業からの共同研究・受託研究の件数と受入額が年々増加しています。また、国の大型補助金や科研費などの獲得においては、一法人複数大学のメリットを活かしていると認識しています。今後は研究者などが有する「知」への価値付けやコストの分担制度の見直しを通して、さらなる外部資金の獲得を目指します。

2023年6月には、東海機構は発行額100億円のESG債である「東海機構コモンズ債」を発行しました。他大学では償還期限を40年とする例が多いところ、20年とするので、これまでの起債とは一線を画すものとなり、ステー

ホルダーの皆様や金融機関、地域の事業会社といった幅広い方々から投資をいただきました。調達した資金は、学内外・国内外とつながるインクルーシブな人材育成拠点「Common Nexus」や、世界トップ研究者が集う“知の梁山泊”を目指す「LYKEION棟(仮称)」などの施設整備に充当していきます(▶ P47)。

大学基金、資金運用については、基金を元本とした東海機構の一体運用により、目標値3%の利回りを超えるリターンを得ています。今後は目標利回りを段階的に引き上げるための体制整備を計画していきます。寄附については、名古屋大学、岐阜大学とも、すでに設置しているDevelopment Officeを司令塔とし、それぞれの大学のノウハウを共有しながら、ご支援をいただく皆様のご理解のもと規模の拡大に努めています。

2023年度は、収益面では、コロナ禍が収まったことで両大学の附属病院の財務状況が改善し、附属病院収益は2004年の国立大学法人化以降、過去最高を更新しました。受託研究等収益も、さまざまな取り組みの結果、法人化以降過去最高となりました。また2023年10月には、東海機構初の100%出資子会社である株式会社Tokai Innovation Institute(TII)を設置し、大学の知を社会実装してイノベーションを加速させる事業がスタートしました(▶ P37)。TIIには今後の事業成長に大きな期待を寄せているところです。

## 新しいガバナンス体制とCFOの役割

東海機構の経営組織の特徴は、「経営」と「教学」を分離し、機構長は機構全体の財務運営、組織基盤の整備、新たな戦略づくりに専念し、総長と学長はそれぞれの大学の教育研究活動を所掌する体制を確立したことです。大学がビジョンに基づいた事業計画を策定して必要額を機構に提出した後、機構は両大学に対して予算の枠組みにとらわれないトータルバジェットの観点から、戦略的・機動的な資金配分を行っています。

このガバナンス体制をさらに強化・発展させるため、2024年10月、企業経営や大学運営、教育、研究、産学連携、スタートアップなどの分野に関する外部専門家と機構長、総長、学長により構成される「運営方針会議」が設置され、東海機構全体の予算・決算についての審議・承認を行うこととなりました。この新体制によってより透明性が高く、実効性のある資源配分や事業計画が担保されるものと考えています（▶ P19）。

CFOの役割は、資金調達、資源配分、資産運用など幅広く財務全体の責任を負うことです。国立大学のCFOはファンドレイズや資金運用にフォーカスしたミッションを担うケースもありますが、東海機構においては、CFOとは別に資金運用計画などに責任を負う専門家を配置する体制づくりを検討しています。したがって東海機構のCFOは、経営戦略に基づく財務戦略のもと、両大学の取り組み、事業計画、経費の配分、費用対効果などを見極め、全体を俯瞰して最適化を図っていきます。今後も物価の上昇などによる支出増加が見込まれますので、従来の発想を超えた財務戦略の方向性も検討する必要があると認識しています。

## 「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」を支える財務戦略

東海機構では、学内資源の再分配と知的資産の価値化の推進を図るために、「知的アセット価値化委員会」の設置を目指しています。これは、知的財産を再評価し、社会実装につなげる事業モデルの構築を実現するものです。CFOが中心となって、部局ごとに行ってきた産学連携、

寄附金、VC(ベンチャーキャピタル)出資依頼、知的財産などを一元管理し、これまでとは異なる自己収入、独自収入の獲得を推進し、「知の価値化ループ」をより発展させていきたいと考えています。CFOは「知的アセット価値化委員会」から提案された多様なアイデアや意見を吸収し、その事業を推進するために調整および最適化を図っていきます。また、知的財産管理については、URA(リサーチアドミニストレーター)を目利き人材として配置し、学内の研究シーズを発掘・パッケージ化して戦略的に事業化する取り組みを加速していく予定です。

改めて強調するのは、民間企業と大学が異なるのは、収益や株価ではなく教育・研究の成果という無形の価値を創出することを使命としていることです。その教育や研究の成果はすぐに実利を生まなくても、後に人類社会全体の発展や課題解決に貢献できる可能性があります。このように、大学の事業は人類社会、地域社会にとって大きな価値を持っていることをぜひ知っていただきたいと考えています。私ども大学人は、研究成果が社会実装につながり大きな価値をもたらすという、東海機構の「価値創造ストーリー」を可視化して、社会に伝えていく必要があると思っています。大学の教育研究の価値をステークホルダーの皆様にお伝えすることで、財源多様化を促進し、「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」を力強く循環させていくために、CFOとしての使命をしっかりと果たしていきたいと思えます。

今後とも幅広いステークホルダーの皆様には、一層のご支援とご協力をお願い申し上げます。



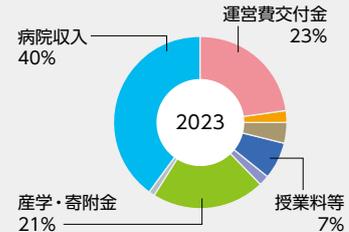
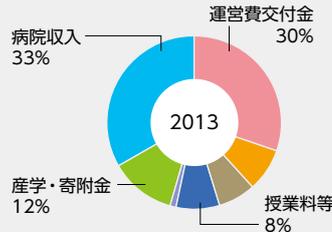
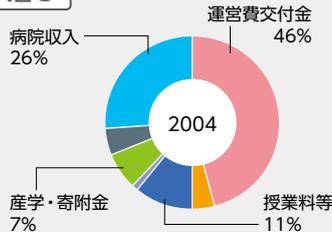
# さらなる価値創造につながる財務戦略

東海国立大学機構では、これまで自己収入を増やすための方策として、さまざまな取り組みを行ってきました。さらなる価値の創造に向けて、財務成長を加速していきます。

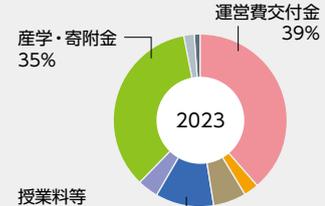
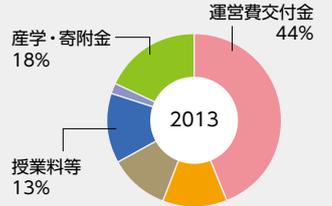
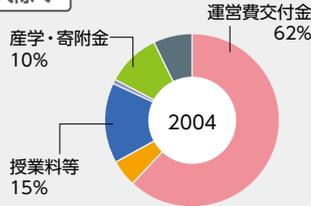
## 着実な財源多様化

### 収入額の推移(決算報告書ベース)

#### 病院収入含む



#### 病院収入除く



- 運営費交付金
- 授業料、入学科及び検定料収入
- 引当金取崩・目的積立金取崩
- 施設整備費補助金・施設費交付金
- 財産処分収入・雑収入
- 長期借入金収入
- 産学連携等研究収入及び寄附金収入等
- 附属病院収入

(百万円)  
200,000

160,000

120,000

80,000

40,000

0

(年度)

2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

中期目標  
期間

第1期

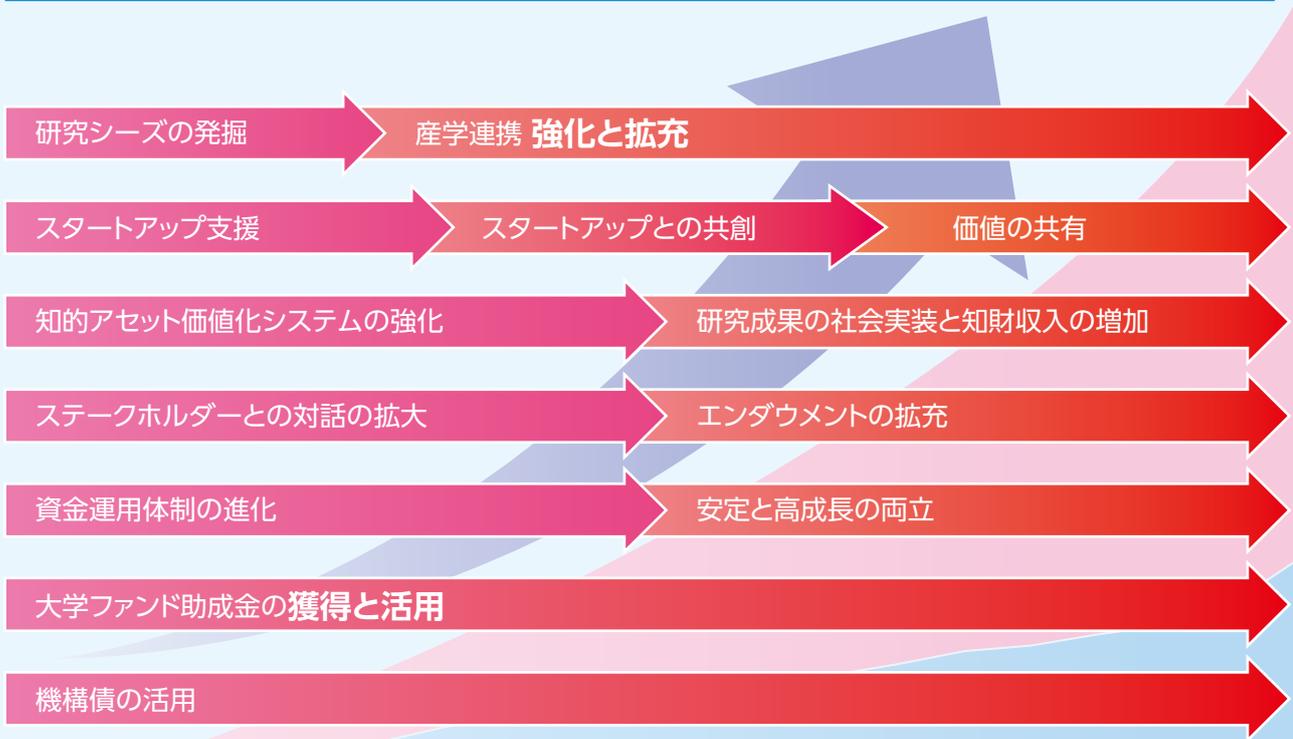
第2期

第3期

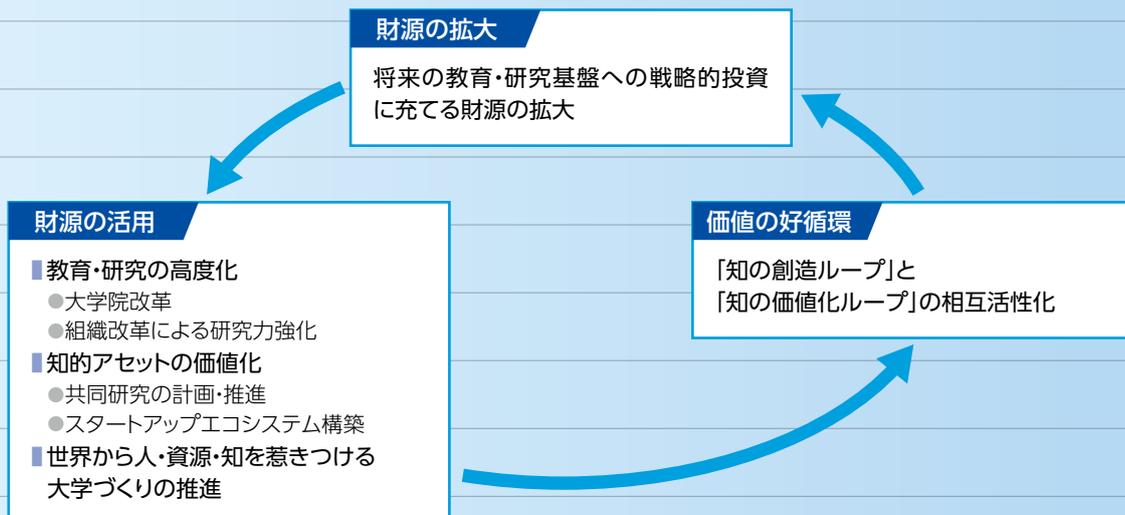
第4期

実績

### 価値創造に向けた財務成長モデル



### 教育・研究基盤の高度化、産学連携、国際展開を加速度的に推進する経営戦略



2024 2025 2026 2027

### 中長期の展望

# 東海機構コモンズ債

「知とイノベーションのコモンズ」に向けた環境整備を推進するため、2023年6月に東海機構として初の債券発行による資金調達を行いました。

## 東海機構コモンズ債の概要

項目	概要
名称	第1回国立大学法人東海国立大学機構債券(愛称:東海機構コモンズ債)
発行額	100億円
年限	20年
利率／発行価格	1.187%/100円
条件決定日	2023年5月26日
償還日	2043年6月2日
格付	AA+(株式会社格付投資情報センター(R&I)) AAA(株式会社日本格付研究所(JCR))
サステナビリティボンド フレームワーク	フレームワークの詳細は下記リンクを参照 <a href="https://www.thers.ac.jp/news/upload/20230301_ri.pdf">https://www.thers.ac.jp/news/upload/20230301_ri.pdf</a>
第三者評価機関	株式会社格付投資情報センター(R&I)
充当事業	[知とイノベーションのコモンズ創成事業] 事業①:世界トップ研究者が集う“知の梁山泊”の整備 事業②:学内外・国内外と繋がるインクルーシブな人材育成拠点の整備 事業③:生命科学分野における強みを結集した創薬シーズ開発・育成拠点の整備
SDGs目標	ソーシャル性、グリーン性を併せ持つサステナビリティボンドとしての発行 SDGs目標4、7、9、11の達成に寄与



## 信用格付の取得

東海機構では、経営状況に対する客観的な評価を得ることによりステークホルダーの皆様に対して経営の透明性を高め、多様な資金調達の手段を確保することを目的として、2021年度より信用格付の取得を行っています。

取得年度	格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
2021年度	AA+ 安定的	AAA 安定的
2022年度	AA+ 安定的	AAA 安定的
2023年度	AA+ 安定的	AAA 安定的
2024年度	AA+ 安定的	AAA 安定的

### 格付投資情報センター(R&I)評価

2023年の法改正により、機構は規模の大きな特定国立大学法人に分類され、「運営方針会議」を設置することになった。運営方針委員の適切な選考や構成により、ガバナンスやマネジメントの一層の強化が期待できる。共同・受託研究資金や寄附金の受け入れ増加などにより、外部資金の獲得額は年々右肩上がり。2023年の大学債発行で得た資金をもとに、研究棟、人材育成拠点、創薬シーズの開発・育成拠点などを整備する予定で、今後も産学連携活動による外部資金の増加が見込める。

### 日本格付研究所(JCR)評価

経営と教学を分離したガバナンス体制の下、両大学へ基盤的経費を配分しつつ、機構全体の戦略事業へ重点配分する仕組みが整えられている。量子フロンティア分野で新たな連携拠点支援事業を開始するなど、シナジー効果の創出は順調である。また、大学債による調達資金で先端研究施設などを整備するほか、子会社の設立をはじめ社会とのハブ機能を強化している。

## 資金の充当状況に係るレポート

### 充当事業

※1 2024年11月現在の充当状況は下記の通り ※2 未充当残高については、現金または現金同等物にて適切に管理・運用しています。

発行額	充当額			未充当額
	事業①	事業②	事業③	
100億円	1.6億円 (充当完了予定時期:2026年度)	未充当 (充当予定時期:2024年度)	未充当 (充当予定時期:2025年度)	98.4億円

各事業の概要、着工/竣工予定は下記をご参照ください。

#### 事業① — 世界トップ研究者が集う“知の梁山泊”の整備

LYKEION\*プログラム(LYKEION棟)(仮称):アカデミックインパクトを最大化し、人類知の高度化を実現するために、卓越した研究者が集い、新しい学術分野を切り開く“知の梁山泊”となる施設の整備

- 国際的に卓越した研究の展開にあたり、世界から卓越した研究者を招へいし、世界基準の魅力的な研究環境を整備・提供し、新分野創成に繋げる
- 萌芽拠点から拠点形成、国際拠点まで研究のゆりかごで拠点育成することで、世界中の研究者が訪れたい世界トップレベルの卓越研究拠点群(World-class Critical Mass)の形成を実現するための施設整備
- 大規模学術フロンティア事業として国から認定された世界最先端研究である「ヒューマングライコームプロジェクト」の活動拠点となる施設・設備の整備

スケジュール	
2023年度	LYKEION棟(仮称)設計
2024年度	着工
2026年度	竣工(予定)

※LYKEION(リュケイオン):紀元前4世紀にアリストテレスがアテナイに開いた、いわゆる高等教育の場

#### 事業② — 学内外・国内外と繋がるインクルーシブな人材育成拠点の整備

Common Nexusの整備

- アカデミックコモンズの中心的な存在として、ICTにより各キャンパスと有機的に連携。教育の高度化・多様化・国際化を強力に推進するための施設・設備整備
- オンサイト・オフサイト両面でキャンパスの中心に位置し、両大学の学生や研究者・地域・企業に開かれた、「人」と「知」の共創を促進する環境の整備
- 大学の研究成果、教育資源等を公共財として広く社会の人々に発信することにより、イノベーションを継続的に共創し、社会の課題解決を含む社会の発展に寄与

スケジュール	
2023年度	Common Nexus 建設工事
2024年度	竣工(予定)

#### 事業③ — 生命科学分野における強みを結集した創薬シーズ開発・育成拠点の整備

非臨床研究における「魔の川」を克服すべく、創薬シーズの評価・分析、疾患モデル動物開発・非臨床研究、先端医療機器開発および感染症研究開発の諸機能を集約し、創薬の基礎研究から非臨床研究まで一貫通貫で推進するため、医獣薬一体型非臨床研究施設の整備を行う

- イメージング機器等の設備整備
- 先端医療機器と連携した疾患モデル動物の作製・飼育、感染症研究のための動物飼育を可能とする施設整備
- 比較研究を通じた病態解析や治療標的の特定、創薬シーズ研究に専念できる環境の整備

スケジュール	
2023年度	整備内容の検討
2024年度	生命科学棟および入院動物舎改修(予定)
2025年度	イメージング機器などの設備整備完了(予定)



事業① LYKEION棟(仮称)完成予想図



事業② Common Nexus完成予想図

## インパクト・レポート

今後、各事業の進捗状況に応じて以下の事項をレポートする予定です。

ソーシャルプロジェクト	アウトプット: 設置した施設の概要、プロジェクトに関与する研究者・学生数 アウトカム: このプロジェクトで生み出された論文数、社会的成果の事例 インパクト: 「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決に貢献するための事例
グリーンプロジェクト	取得予定の環境認証、レベル、CO <sub>2</sub> 排出量

財源多様化に向けた取り組み

# 基金が拓く大学の未来

米国の大学では、寄附金などを原資とした基金(エンダウメント)を組成し、その運用収益を教育や研究活動の財源として使用しています。スタンフォード大学のようなトップ大学の運用収益は年に数千億円程度となり重要な財源となっています。東海機構においても、両大学の教育研究が持続的に発展できるように基金の造成に力を入れてまいります。

## 名古屋大学基金 組織的なファンドレイズ戦略により、着実な成長を実現



名古屋大学 副総長  
木村 彰吾

名古屋大学基金は当初目標を200億円としてファンドレイズを開始し、創設から15年間で目標を達成しました。

名古屋大学では、2009年の創立70周年記念事業の一環として、21世紀を支える「勇気ある知識人」を輩出するための安定した財源確保を目指し、2006年3月に「名古屋大学基金」を創設しました。本基金はまさにエンダウメントであり、当初の目標額を200億円として募金活動(ファンドレイジング)を開始しました。2017年には体制強化のためDevelopment Officeを設置、創立80周年に合わせて募金キャンペーンを実施し、2021年度に当初目標の200億円の寄附を集めることができました。資金運用管理委員会において基金の資金運用を行っており、元本を取り崩すことなく支援事業を行っています。今後も世界のトップ研究大学のような基金を造成していきます。

### 名古屋大学基金 寄附受入実績 (創設からの推移)



※名古屋大学基金は、特定基金などを除き造成された基金の運用収益を各種支援事業に支出しています。また、現金だけではなく建物や有価証券なども基金として受け入れています。

### ニーズに合わせた受け入れメニュー

#### 名古屋大学全体への支援

「名古屋大学基金」の運用益は、学内外の委員から構成される「名古屋大学基金運営委員会」の審議・承認を得て全学的な視点から教育・研究活動の支援に使わせていただいています。教育活動に関する支援には、日本人学生の海外留学の支援、外国人留学生への支援、ものづくりを学ぶ学生への奨学金などがあります。研究活動に関する支援には、若手研究者への支援やジェンダー研究者の雇用などがあります。名古屋大学が世界と伍する研究大学になるべく、戦略的に運用益を活用してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

#### 特定組織・事業・活動への支援

寄附者の中には、名古屋大学の特定の学部、特定の研究活動や教育活動を運用益が得られるのを待たずに支援したいという方がいらっしゃいます。そのご意向を尊重し、「特定基金」を設けました。特定基金は、名古屋大学の運営会議で使途目的や支援内容などを審議の上、設置いたします。「名古屋大学基金運営委員会」に設置状況やその活動状況などを報告し、基金としてのガバナンスを担保しております。

### 名古屋大学基金の主な活動実績 (創設～2023年度末)

- 下駄の鼻緒奨学金(56名、33,600千円)
- G30学部留学生奨学金(838名、385,189千円)
- 海外派遣日本人学生給付金(755名、86,766千円)
- ホンザキ奨学金(142名、382,931千円)
- 石井健一郎賞(2名、14,683千円)
- 新型コロナウイルス緊急対策事業(5,746名、31,490千円) など

#### お問い合わせ

名古屋大学  
Development Office(DO 室)



## 岐阜大学基金

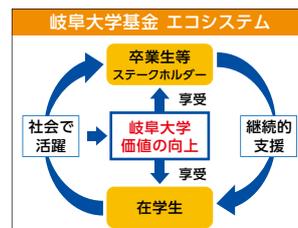
よりハイレベルな恒常的寄附者を育成し、岐阜大学基金エコシステムを構築



岐阜大学 副学長  
大藪 千穂

岐阜大学基金は創立60周年を契機に創設し、学生支援事業を中心に事業を展開しています。

岐阜大学基金は、2009年6月に創設後、学生の奨学金や海外留学などの学生支援活動を中心に事業を展開してきました。第3期中期目標・計画期間においては、創立70周年記念事業や新型コロナウイルス感染症緊急学生支援事業などで、多くの企業、卒業生などから寄附が集まり、目標を大きく上回る成果をあげることができました。しかし、資金規模が小さく、毎年度、ある程度の資金を獲得する必要性から、2020年4月には、岐阜大学基金における募金活動を一層推進するため、Development Officeを設置しました。さらに、第4期中期目標・計画期間に入り2022年10月には、さまざまなステークホルダーと連携して新たな価値の共創を促す校友会を設置して、ステークホルダー間のコミュニティの拡大・活性化、在学生に対する寄附文化の醸成などの取組を進めています。これにより、岐阜大学基金エコシステムの構築を目指しています。



ことができま。しかし、資金規模が小さく、毎年度、ある程度の資金を獲得する必要性から、2020年4月には、岐阜大学基金における募金活動を一層推進するため、Development Officeを設置しました。さらに、第4期中期目標・計画期間に入り2022年10月には、さまざまなステークホルダーと連携して新たな価値の共創を促す校友会を設置して、ステークホルダー間のコミュニティの拡大・活性化、在学生に対する寄附文化の醸成などの取組を進めています。これにより、岐阜大学基金エコシステムの構築を目指しています。

### 岐阜大学基金 収支実績

(単位:百万円)



### ニーズに合わせた受け入れメニュー

※岐阜大学基金は、収入額(寄附額)の一部を直接、各種支援事業に支出しています。そのため、収入額と支出額の差額(次期繰越額)が基金として造成されていきます。

### 岐阜大学基金全般事業への支援

岐阜大学基金全般事業には、現在、応援奨学生制度、短期海外研修奨学金助成、短期留学(派遣)奨学金助成、私費外国人留学生学資援助、教育研究活動支援、地域貢献活動支援、キャンパス環境整備、ぎふのミライエ構想支援の8つの事業があります。上記の応援奨学生制度から私費外国人留学生学資援助までの4事業は、基金の創設時から継続して実施し、これまで多くの学生が本支援を受けています。

### 岐阜大学基金特定事業への支援

岐阜大学基金特定事業は、寄附者が特定した用途の寄附金をもって実施し、現在、岐阜大学事業奨励奨学寄附金、外国人留学生支援、学術アーカイブズ支援、産学連携推進基金、工学部未来振興基金助成、各学部創立周年記念などの事業、一定額以上のご寄附をいただいた場合に創設できる6つの冠特定事業のほか、税額控除の対象となる修学支援事業があります。なお、寄附者の意向により、新しい支援事業を設置することも可能です。

### 岐阜大学基金の主な活動実績(創設~2023年度末)

- 応援奨学生制度(314名、127,560千円)
- 短期海外研修奨学金助成事業(233名、21,747千円)
- 短期留学(派遣)奨学金助成(53名、17,340千円)
- 私費外国人留学生学資援助(68名、23,040千円)
- 岐阜大学創立70周年記念事業(学術アーカイブズの構築など、119,463千円)
- 新型コロナ関連学生支援(2,418名、74,266千円)(令和2~4年度)

お問い合わせ

岐阜大学  
Development Office(DO 室)



# 持続的な発展を支える基盤の改革と強化

東海国立大学機構は名古屋大学と岐阜大学の両大学が、ミッション達成のために持続的な活動を推進し、さらなる発展を可能とするために、ガバナンスを強化し、経営改革を不断に進めています。

## 役員等



まつお せいいち  
**松尾 清一**  
機構長  
2007年4月 名古屋大学医学部附属病院長  
2009年4月 名古屋大学副総長  
2010年4月 名古屋大学予防早期医療創成センター長  
2012年4月 名古屋大学産学官連携推進本部長  
2014年1月 名古屋大学学術研究・産学連携推進本部長  
2014年4月 名古屋大学未来社会創造機構長  
2015年4月 名古屋大学総長  
2017年9月 人生100年時代構想会議議長  
2018年4月 総合科学技術・イノベーション会議議員(非常勤)  
2020年4月 東海国立大学機構長(現任)



よした かずひろ  
**吉田 和弘**  
大学総括理事・副機構長  
岐阜大学長  
2008年4月 岐阜大学医学部附属病院がんセンター長  
2018年4月 岐阜大学副学長  
2018年4月 岐阜大学医学部附属病院長  
2020年4月 東海国立大学機構副理事  
2022年4月 岐阜大学長(現任)  
2022年4月 東海国立大学機構  
大学総括理事・副機構長(現任)



すぎやま なおし  
**杉山 直**  
大学総括理事・副機構長  
名古屋大学総長  
2017年4月 名古屋大学大学院理学研究科長・理学部長  
2019年4月 名古屋大学副総長  
2019年4月 名古屋大学博士課程教育推進機構長  
2020年4月 名古屋大学国際高等研究機構長  
2020年4月 東海国立大学機構理事  
2022年4月 名古屋大学総長(現任)  
2022年4月 東海国立大学機構大学総括理事・副機構長(現任)



わん ずげん  
**王 志剛**  
理事  
岐阜大学副学長(筆頭)(総括・研究・IR・産学官連携・地域創生・スタートアップ・財務担当)  
2014年4月 岐阜大学副学長(現任)  
2014年5月 岐阜大学研究推進・社会連携機構産学連携推進本部長  
2020年4月 東海国立大学機構 機構長補佐  
2020年4月 岐阜大学高等研究院長(現任)  
2020年4月 岐阜大学学術研究・産学官連携推進本部長(現任)  
2024年4月 国立大学法人東海国立大学機構理事(新任)



まつかわ れいこ  
**松川 禮子**  
理事  
学外非常勤  
1998年10月 岐阜大学教育学部教授  
2000年 4月 岐阜大学生理学習教育研究センター長  
2002年 4月 岐阜大学教育学部副学長兼リサーチセンター長  
2004年 4月 岐阜大学教育学部副学部長  
2007年 2月 岐阜県教育委員会教育長  
2018年 4月 岐阜女子大学長  
2024年 4月 東海国立大学機構理事(新任)



にしだ ひろし  
**西田 裕**  
監事  
学外  
2014年1月 トヨタ自動車株式会社経理部主査  
2018年6月 株式会社東海理化取締役執行役員  
2024年9月 東海国立大学機構監事(新任)



なかに さとこ  
**中谷 聡子**  
監事  
学外非常勤  
2006年8月 あらた監査法人(現PwC)あらた有限責任監査法人(パートナー)  
2016年4月 名古屋大学監事  
2020年4月 東海国立大学機構監事(現任)



やまだ ひでひろ  
**山田 英脩**  
監事  
学外非常勤  
2012年 4月 岐阜大学 監事  
2015年 6月 公益社団法人岐阜病院 理事  
2016年11月 山田会計事務所 代表  
2022年 4月 東海国立大学機構監事(現任)

## 運営方針会議委員 外部委員は、委員の構成の多様性に留意しつつ、各人の経歴から教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・

### 外部委員



うちやまだ たけし  
**内山田 竹志**  
トヨタ自動車株式会社 Executive Fellow



はまだ みちよ  
**浜田 道代**  
学校法人トヨタ学園監事、東邦瓦斯株式会社社外取締役 等



ひびや じゅんこ  
**日比谷 潤子**  
国際基督教大学名誉教授



みやかわ じゅんいち  
**宮川 潤一**  
ソフトバンク株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO

## 経営協議会委員 外部委員は、産業界、関係自治体および大学・研究機関等の関係者のうちから、法人運営に関し広くかつ高い識見を有する者を選出しています。

### 外部委員

いしくろ ふじよ  
**石黒 不二代**  
三井物産株式会社社外取締役  
セガサミーホールディングス株式会社社外取締役

いとう ともこ  
**伊藤 知子**  
株式会社十八楼 取締役女将

いなぎ たかし  
**稲垣 隆司**  
岐阜薬科大学名誉教授・元学長

おかもと ともひこ  
**岡本 知彦**  
株式会社ナベヤ 代表取締役社長

かわい たかのり  
**河合 孝憲**  
岐阜県副知事

はしもと たかゆき  
**橋本 孝之**  
日本アイ・ピー・エム株式会社 名誉相談役

はやし まさひろ  
**林 全宏**  
愛知県副知事

ひろせ しんいち  
**広瀬 伸一**  
東京海上日動火災保険株式会社 取締役会長

1 ガバナンス

▶P51

2 環境関連情報

▶P59

3 社会関連情報

▶P65

2025年1月1日現在



かどまつ けんじ 門松 健治

理事

名古屋大学副総長(統括・医学系連携担当)

- 2015年4月 名古屋大学予防早期医療創成センター長
2017年4月 名古屋大学大学院医学系研究科長・医学部長
2021年1月 東海国立大学機構糖鎖生命科学コア研究所・岐阜大学糖鎖生命科学コア研究所 所長(現任)
2022年4月 東海国立大学機構理事(現任)
2022年4月 名古屋大学副総長(現任)



きむら しょうご 木村 彰吾

理事

名古屋大学副総長(財務・施設・DO・広報プランニング担当)

- 2006年4月 名古屋大学総長補佐
2012年4月 名古屋大学大学院経済学研究科長・経済学部長
2014年7月 名古屋大学総長補佐
2015年4月 名古屋大学副総長(現任)
Development Office室長・財務戦略室長(現任)
2020年4月 東海国立大学機構 機構長補佐
2024年7月 東海国立大学機構理事(新任)



さわかわ かずひろ 澤川 和宏

理事・事務局長

- 1990年 4月 文部省入省
2009年 7月 文部科学省高等教育局専門教育課長
2011年 4月 文部科学省研究振興局学術機関課長
2013年 7月 内閣官房参事官(内閣官房副官補佐)
2015年10月 スポーツ庁政策課長
2018年 4月 千葉県教育委員会教育長
2021年 7月 内閣府知的財産戦略推進事務局次長
2023年 8月 東海国立大学機構理事・事務局長(現任)



すずき たけし 鈴木 武

理事

学外非常勤

- 2004年6月 トヨタ自動車販売株式会社専務取締役経理・財務本部部長
2005年6月 同社専務取締役情報システム本部部長
2006年1月 同社専務取締役経理本部部長
2006年6月 同社専務取締役事業開発本部部長
トヨタファイナンシャルサービス株式会社代表取締役社長
2011年6月 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社代表取締役社長
2014年6月 一般社団法人キタン会会長(現職)
2020年4月 東海国立大学機構理事(非常勤)(現任)

あきやま ほうひこ 秋山 治彦

副理事

岐阜大学医学部附属病院長

まるやま しょういち 丸山 彰一

副理事

名古屋大学医学部附属病院長

すぎやま まこと 杉山 誠

機構長補佐

岐阜大学副学長(地域連携(SPARC等)・総務・人事・ハラスメント・施設担当)

かんばら しんじ 神原 信志

機構長補佐

岐阜大学副学長(企画・評価・情報基盤・DU・法務・公正研究・リスク管理担当)

ましこ のりふみ 益子 典文

機構長補佐

岐阜大学副学長(教育・学生支援・地域連携(SPARC等)(副)担当)

おおやぶ ちほ 大藪 千穂

機構長補佐

岐阜大学副学長(多様性・ジェンダー(男女共同参画)・人権・広報・プランニング・基金・図書館担当)

リム リーワ

機構長補佐

岐阜大学副学長(国際展開・多様性・ジェンダー(男女共同参画)(副)・図書館(副)担当)

やまなか こうじ 山中 宏二

機構長補佐

名古屋大学副総長(研究担当)

ふじまき あきら 藤巻 朗

機構長補佐

名古屋大学副総長(教育・留学生・情報システム・情報系戦略担当)

みずたに のりみ 水谷 法美

機構長補佐

名古屋大学副総長(国際・計画・評価・IR担当)

さそう あきひろ 佐宗 章弘

機構長補佐

名古屋大学副総長(産学官連携・スタートアップ担当)

さくま じゅんいち 佐久間 淳一

機構長補佐

名古屋大学副総長(学生支援・入試・人文社会系改革・図書館・附属学校担当)

やの まさひろ 矢野 昌浩

機構長補佐

名古屋大学副総長(法務・リスク管理・公正研究・内部統制・監査担当)

わたなべ みゆき 渡部 美由紀

機構長補佐

名古屋大学副総長(人権担当)

ながた まさこ 永田 雅子

機構長補佐

名古屋大学副総長(男女共同参画・多様性担当)

資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメント等の専門性をバランスよく備えた構成となるよう選出しています。

機構内委員



むらせ ゆきお 村瀬 幸雄

株式会社十六フィナンシャルグループ 取締役会長



カーステイン クリーブルシュタイン Kerstin Kriegelstein

フライブルク大学学長

よしだ かずひろ 吉田 和弘

岐阜大学学長

すぎやま なおし 杉山 直

名古屋大学総長

※委員のほか、機構長松尾清一も運営方針会議構成員となっています。

機構内委員

まつお せいいち 松尾 清一

機構長

よしだ かずひろ 吉田 和弘

大学総括理事・副機構長

すぎやま なおし 杉山 直

大学総括理事・副機構長

わん ずがん 王志剛

理事

かどまつ けんじ 門松 健治

理事

きむら しょうご 木村 彰吾

理事

すぎやま まこと 杉山 誠

機構長補佐

# ガバナンスの改革と進化

東海国立大学機構(以下 東海機構)は、  
 国立総合大学が県域を越えて法人統合をした我が国で初の試みであり、  
 一法人複数大学制によるメリットを活かして、  
 経営と教学の分離や高度なシェアード・ガバナンスの実現など新たなガバナンス体制を構築してきました。

## ガバナンス体制

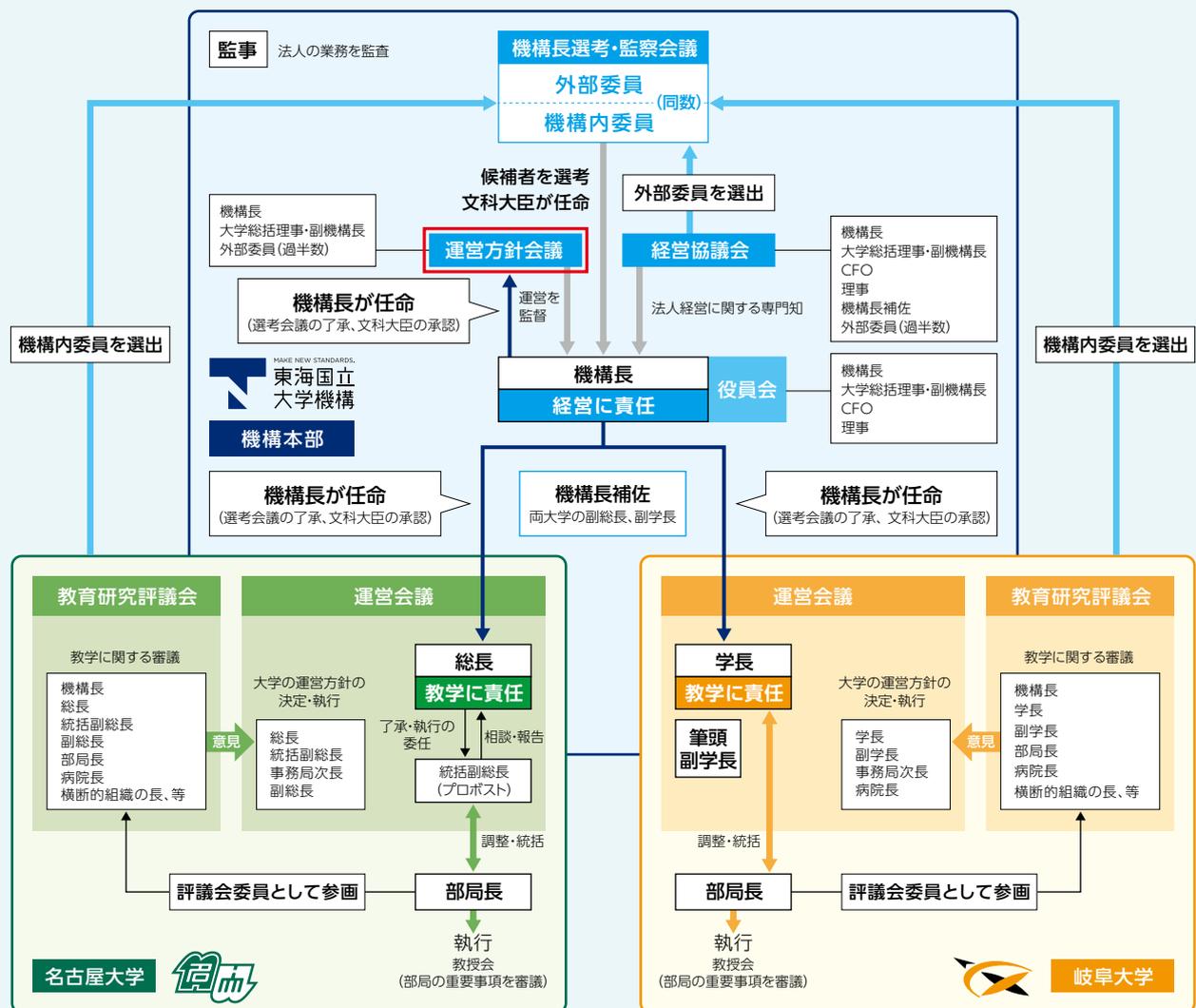
### 機動的な改革を支える ガバナンス体制について

2020年4月の東海機構発足時には機構長が名古屋大学総長を兼ねていたところを、2022年4月から機構長が専任化したことで、機構長が機構経営、大学総括理事である名古屋大学総長(以下 総長)、岐阜大学長(以下 学長)が教学に責任を負う

という、明確な「経営と教学の分離」を実現しました。このことで機構長は機構全体の強力な経営基盤の構築や認知度向上に注力し、総長、学長はそれぞれの大学の将来ビジョンを描き、研究・教育力を強化するといった高度なシェアード・ガバナンスによる機動的で迅速な改革の実行が可能な体制となりました。

意思決定するための会議体としては、東海機構には法人運営

### 東海国立大学機構の「経営と教学を分離」した新たなガバナンス体制



に関する重要事項を審議する「役員会」（毎月2回開催）が置かれ、両大学には当該大学の運営に関する重要事項を審議する「運営会議」（名古屋大学：毎週開催、岐阜大学：月2回）および当該大学の教育研究に関する重要事項を審議する「教育研究評議会」（名古屋大学：月2回開催、岐阜大学：月1回）が置かれています。

このほか、東海機構には法人の経営に関する重要事項を審議する「経営協議会」が置かれており、委員の過半数を外部委員で構成することにより、産業界、自治体、地域社会から広く専門知を経営に反映させるとともに機構運営をチェックする役割を担っています。経営協議会の外部委員のコミットメント向上の

ため、外部委員には事前にすべての議案を直接説明し、議案に関する背景などの理解を促進することで経営協議会では意見交換の時間を十分確保し、闊達で実質的な議論を実施するとともに、マイクロ・マネジメントを排し機構経営への監督・助言機能が有効に働くよう運営上の工夫をしています。

また、機構長の選考や解任等に携わる「機構長選考・監察会議」については、年度始めに機構長から、前年度の目標達成状況および当該年度の年度目標をヒアリングすることで目標管理を行い、任期4年目に中間評価を実施することで、機構長へのモニタリング機能の強化を図っています。

国立大学法人法の一部改正によって、2024年10月から東海機構に「運営方針会議」を設置することが義務付けられました。多様な専門性を有する者を運営方針委員としてバランスよく選任し、法人の安定的・継続的な運営方針を維持・充実させることを目的としています。これを受け、東海機構では、両大学が高いレベルでシナジーを発揮しながら、地域創生貢献力と国際競争力を同時に有する新たな国立大学法人としてのガバナンスを構築し、運営方針委員とともに、大学改革を推進していきます（▶P19）。運営方針会議では、中期目標についての意見、中期計画の作成・変更、財務諸表、予算、決算報告書の作成について決議し、国際卓越研究大学に係る体制強化計画も議決されます。法人運営が適切に行われているか監督し、機構長の選考、解任についても意見を述べるすることができます。

これらのガバナンスを支える事務体制については、業務の合理化・効率化を進め戦略的部門への再配置を行うなど不断の見直しを行うとともに、2022年4月には機構長専任化に伴い、東海機構・名古屋大学・岐阜大学にそれぞれ設置されていた事務局・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を行い体制の再構築を図っています。

## 基本政策のすり合わせ、 領域別・部局別の徹底した対話

機構長と総長、学長に理事（事務局長）を加えた四者間、これに理事および機構長補佐を加えた機構執行部間で、定期的に懇談の機会を設け緊密な意思疎通と基本政策のすり合わせを行っています。

また、東海機構の執行部内や両大学の執行部と各部局間の徹底対話を行い、東海機構の基本方針・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東海機構や部局運営を行うなど、シェアド・ガバナンスの実現の基盤としています。

### 具体的な業務分担や意思決定プロセスを可視化

2022年4月から機構長が専任化。経営と教学を分離し、機構長は機構経営に専念、大学総括理事は教学に責任。機構経営は役員会で、各大学運営は運営会議で審議決定。

### 運営方針会議による法人の大きな方針の決議・監督

運営方針会議は、委員の過半数を外部の者とし、客観性を担保しつつ多様なステークホルダーの意見を機構運営に適切に反映。マイクロ・マネジメントに関与せず、中期目標・中期計画、予算・決算といった機構運営に係る大きな方針を決議するとともに、決議した内容に基づき適切に運営が行われているか監督。

### 経営協議会外部委員のコミットメント向上と闊達な議論

経営協議会は、外部委員に事前にすべての議案を直接説明し、議案に関する背景などの理解を促進。経営協議会では、意見交換の時間を十分確保し、闊達で実質的な議論を実施。マイクロ・マネジメントを排し、外部委員から機構経営への監督・助言機能が有効に働くよう運営。

### 機構長へのモニタリング機能の強化

機構長選考・監察会議において、年度始めに機構長から、前年度の目標達成状況および当該年度の年度目標をヒアリングすることで目標管理。任期4年目に、中間評価を実施。運営に対するチェック機能を強化。

機構長選考・監察会議は、外部委員6名および教育研究評議会選出の機構内委員6名（国立大学法人法の定める役員を含まない）で構成され、透明性、実効性のある監察機能を確保。

### 領域別・部局別の徹底対話

1. 執行部内での領域別（教育、研究、社会貢献等）の対話を実施し、機構の基本方針および各領域の基本政策を構築。
2. 執行部と各部局での「中長期ビジョン」の対話を実施し、各部局の強みや課題を整理することで、個々の部局のビジョンと機構全体のビジョンのシナジーを発揮。

### 一元化された事務体制

東海機構・名古屋大学・岐阜大学に設置されていた事務局・運営局を、2022年4月から機構事務局に一元化。機構事務局長をトップとする指揮命令系統に整理統合。

### 監査室

監査室は、東海機構の機構長に直属する組織として位置づけられ、東海機構、両大学における内部監査を行い、自己管理体制の充実を図るとともに各種の監査および検査に対する一元的な対応を行っています。また、内部監査は違法・不正な業務執行を防止することにとどまらず、東海機構における運営諸活動の遂行状況を合法性および合理性の観点から検討および評価し、その結果に基づく情報提供並びに助言・提案等を通じて健全な運営に資することを目的と

しています。2023年度は統制とプロセスの有効性と効率性の向上、コンプライアンス等の監視・検証、職務執行の適法性および妥当性、過去の監査での是正・改善事項等のフォローアップに留意し、監査業務を実施しました。

また、東海機構における社会的信頼の維持および業務運営の公正性の確保に資することを目的として、公益通報に係る対応窓口および研究費等の不正使用に係る対応窓口を東海機構内外に設置しています。

## 研究リスクマネジメント

### 研究活動における不正行為等の防止に向けた取り組み

科学研究の実施は、社会からの信頼と負託の上に成り立っていることを研究に携わる者は皆自覚しなければなりません。また、国立大学法人は、その活動を支える社会からの理解と支持を得て、適切に連携・協働していくために研究活動の健全性を示す必要があることから、東海機構では、法人の構成員が従うべき行動規範や基本方針<sup>\*</sup>(東海国立大学機構における研究費等の適正使用に関する行動規範、名古屋大学における公正研究遂行のための基本方針および岐阜大学研究行動規範)を定め、実践しています。

研究費等の不正使用防止については、「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン(実施基準)」(2007年2月15日 文部科学大臣決定)をもとに、東海国立大学機構研究費等不正使用防止計画を策定し、規程や各種ルールの周知、コンプライアンス教育、研究費適正使用の相談窓口および研究費不正使用の通報に係る手続きの案内など、研究費の不正使用防止に向けた取り組みを行っています。

公正研究については、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」(2014年8月26日 文部科学大臣決定)に沿った規程を整備し、学外の申立て窓口を周知するとともに、教員・研究員および大学院生を対象としたe-Learningなどによる研究倫理教育を行っています。

### 研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント

「大学及び公的研究機関における研究インテグリティの確保について」(2021年4月27日 文部科学省4局長通知)で、大学等に要求されているのは、①研究者等の研究情報の透明化、②組織としてその情報の管理、そして③適切なマネジメントです。

東海機構は、内閣府・文部科学省から出ているチェックシート(2021年12月17日)を参考にし、利益相反・責務相反、技術流出等のリスクマネジメントの組織や仕組み、連携協定のあり方、報酬・物品提供の事前承認、啓発教育活動、経済安全保障輸出管理の仕組みなどを確認しています。東海機構に研究インテグリティ確保に関する規程を制定し、案件の検討などは研究インテグリティ会議で行います。

具体例を挙げれば、留学生や外国人研究者への技術提供で、みなし輸出、経済安全保障、利益相反が絡んだ複合的なリスク案件が顕在化している状況で、複数のリスクが絡む案件を異なる切り口で全体を俯瞰して管理するようなトータルマネジメントを実施しています。

また、学術研究・産学官連携統括本部の中に、学術連携リスクマネジメント統括室を設置しており、利益相反管理、安全保障輸出管理、共同研究契約支援等(遺伝資源管理、秘密情報管理)のリスク相談・支援をワンストップ窓口で対応して行っています。

研究インテグリティ確保の中核となるのは、これまで透明化をキーワードにしてきた利益相反管理であると考えています。従来の利益相反の自己申告制度を拡充して人・物・金の流れを把握・確認し、一例として図1で示すような研究者が遭遇するさまざまな複合リスクに対応できるマネジメント体制の構築を進めています。

※法人の構成員が従うべき行動規範・基本方針



## レピュテーションリスクの評価

図2では、レピュテーションリスクの評価の仕方について示しています。東海機構における外部との取引を、教員・研究者などの役割(P)、物品・設備・役務の貸借や提供(G)、お金の流れ(M)、外部との連携関係(C)の側面から関係を整理して見直

し、Reputation(R)の見地から俯瞰し、取引の透明性・妥当性・公正性を確認しています。具体的にはハードロー、ソフトローへの対応などを確認して、レピュテーションリスクを5段階に分け、これを最小にするマネジメントを実施しています。

図1 研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント

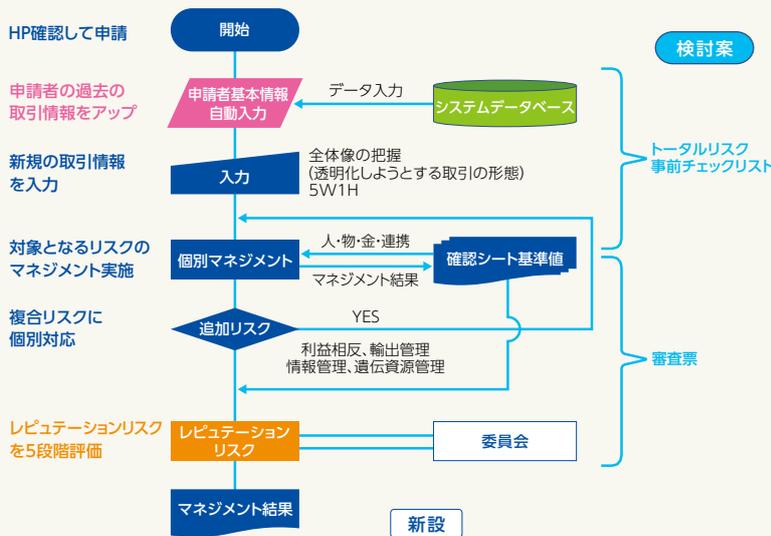
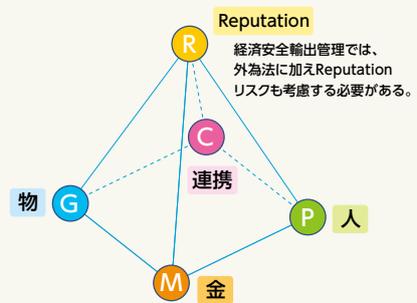


図2 レピュテーションリスクの評価の仕方

### 研究インテグリティを確保するには?

P、M、G、Cに係る情報を透明化して一元管理、Reputationリスクを顕在化させ、それを軽減させることが確保につながる。



ここでいうトータルリスクマネジメントは、以下の10項目のリスクを想定している。

- ・利益相反
- ・安全保障輸出管理
- ・秘密情報管理(営業秘密)
- ・生物多様性条約関連
- ・国際産学連携
- ・知財管理
- ・研究不正
- ・研究費不正使用
- ・契約遵守
- ・取引業務に係る責任

## 「研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント」の審査段階で示す、個別のリスクに関する観点と基準値の例

### ■利益相反管理

教員・研究者や大学(組織)が関わる産学官連携活動を整理し、PGMCの流れから外部との取引の妥当性を確認します。確認項目が取引の基準値を超え、疑義が認められれば、ハードロー、ソフトローへの対応などを確認して、利益相反マネジメント委員会で審議を行います。審査結果を教員・研究者などや組織の長に通知するとともに、審査結果に不服があれば、委員会へ申し立てることができる仕組みを構築しています。

### ■安全保障輸出管理

教員・研究者などが研究者や留学生などを受け入れる場合や外部機関への物品・設備の輸出、役務の提供を行う場合、通常の安全保障輸出管理の審査(ハードロー)に加え、お金の流れ、外部との連携関係の側面から関係を整理して見直し、PGMCの流れから外部との取引の妥当性を確認します。取引の基準値を超え、取引に疑義があればソフトローへの対応などを確認して、連絡会で審議を行います。また2022年5月1日から、経済産業省により施行された「みなし輸出の明確化」にともない、新規採用する教職員、入学する学生などに特定類型該当性の

確認のための自己申告や必要に応じて誓約書の提出を求め、教職員が保有する特定技術などの管理に加え、技術提供を受ける側の特定類型該当性の確認を行い、技術流出防止に努めています。

### ■秘密情報管理

教員・研究者などが研究者や留学生などを共同研究へ参加させる場合や外部機関から役務の提供を受ける場合、通常の不正競争防止法の審査に加え、お金の流れと外部との連携関係の側面から関係を整理して見直し、PGMCの流れから外部との取引の妥当性を確認します。取引の基準値を超え、取引に疑義があればソフトローへの対応などを確認して、連絡会・委員会で審議を行います。また、2022年5月11日に、政府により施行された「経済安全保障推進法」を考慮して、企業などが安心して重要な知見を提供し、研究者が共同研究などでベストな成果を出せるよう、秘密情報の組織的管理を実施し、産学連携活動をより一層推進するため、秘密情報の管理に関する基本的な考え方を示すものとして、産学連携に関する秘密情報管理ポリシーを定めています。

## 災害リスクマネジメントに対するさまざまな取り組み

### 東海機構の防災体制

東海機構では、防災や環境管理などを全体的に統括する運営支援組織として、環境安全・防災統括本部を設置しています。環境安全・防災統括本部では、環境安全と防災に関する基本方針と管理運営に係る事項の情報共有・企画・立案を行っています。2023年度からは、環境安全・防災統括本部に災害対策統括室を新たに設置し、東海機構における災害対応に関する情報収集・分析のほか、災害対策に関する助言、啓発・教育を行っています。災害対策統括室は東海機構の機構長に直属する組織として位置づけられ、防災統括会議や各大学の災害対策室などと連携し、対応を行っています。

### 災害に備え、復旧を迅速に進める 事業継続計画(BCP)

東海機構では、想定される大地震の発生による影響を重要なリスクとして捉え、「大規模地震災害を想定した東海国立大学機構本部の業務継続計画(BCP)」を策定しています。近い将来の南海トラフ地震などの大規模地震災害の発生時において、東海機構が構成員・関係者の安全を守るとともに、重要機能を維持し、その復旧を迅速かつ円滑に行うことにより、学術・教育・地域貢献などの重要機能の継続・早期復旧を実現することを目的としています。このBCPは、機構事務局を主たる範囲としており、各大学の部局、附属病院、附属学校などについては本計画との関係を整理し、必要であれば別途策定しています。



両大学では、近い将来の南海トラフ地震など広域の大規模地震災害等の発生時において、学生および教職員の安否確認を迅速かつ効果的に実施するため、安否確認システム(ANPIC)を導入しています。このシステムでは、愛知県・岐阜県において震度5弱以上の地震が発生した際に、東海機構の学生・教職員宛てに自動でメールが配信され、安否・被災状況を返信してもらいます。これにより全構成員の安否確認状況をタイムリーに集計・確認可能となり、ひいては迅速な災害対応、および事業継続につながります。

また、2023年10月25日に機構本部および両大学で大規模



防災訓練の様子

地震災害にかかる防災訓練を実施しました。南海トラフ地震の発生を想定し、午前には安全確保行動、安全な避難、避難者の確認および安否確認メールへの返信訓練を行いました。午後からは、災害対策本部対応訓練を行いました。

#### 災害リスクマネジメントに関するURL

名古屋大学  
災害対策室



名古屋大学  
減災連携  
研究センター



清流の国ぎふ  
防災・減災センター



東海圏減災研究  
コンソーシアム



## TOPICS

### ■防災・減災についての学生インタビュー

2024年8月19日、東海機構の防災・減災に向けた取り組みについて、両大学の学生8名が、減災や災害対策に関わる教員4人にインタビューを実施しました。「大学側の準備だけでなく、学生一人ひとりも意識を高く持って日頃から備えておく必要があると感じました」(名古屋大学の学生)、「岐阜大学と名古屋大学間の連携のみならず、産官とも連携した研究の成果が災害対策に活かされていることを学びました。学生自身も自分ごととして捉え、自助や共助の意識を広めることが重要だと感じました」(岐阜大学の学生)などの感想を得ることができ、充実した内容となりました。



## 情報環境に関する取り組み

### デジタルユニバーシティ(DU)構想に関する取り組み

東海機構のミッションは地域の産業構造の変革や社会課題への貢献です。このミッションを果たすためには大学の教育研究機能の拡大が必要ですが、現実のキャンパスを拡大することは容易ではありません。東海機構は発足時にデジタルユニバーシティ(DU)構想を打ち立てました。これは、日々進化するデジタル技術を、機構内のDXのみにとどめず、地域や世界の人といった100万人を超える機構外のステークホルダーに対し、大学の知と教育の資産の共有や産業構造の変革に積極的に活用することを目標としています。

このDU構想において欠かせないのが、機構外からもスムーズにデータにアクセスできる機構外利用者認証サービスです。DU構想では、地域の方や企業の方、卒業生の方や在学生のご家族などを含む100万人の方々に参画いただくことを想定し、普段使っているウェブサービスのアカウントを用いて機構のサービスを利用できるようにする機構外利用者認証サービスを導入します。これによって安全に、簡単に機構システムにアクセスできるようになり、社会との連携をより深めていきます。

また、学術研究領域の取り組みとして、2024年6月に両大学で利用する機構サービス「学術デジタルアーカイブ」の提供を開始しました。これは機構内の各部局などで保管している学術資料をデジタル化してインターネットに公開するものです。画像データなどを一定のルールで取り出してさまざまなシステムで利用可能とするIIIF(トリプルアイエフ)<sup>※1</sup>規格に準拠した



学術デジタルアーカイブ



ものとして、国立国会図書館が運用するJAPANSEARCH<sup>※2</sup>のプラットフォームに掲載しました。これによって、コレクションを横断して検索し、分野を超えた活用を促します。

このようなデジタル技術を活用し、大学が新たな社会的価値を創造することは、東海・信州地域の国立大学連携プラットフォーム(C<sup>2</sup>-FRONTS)などの大学間連携を通じ、地域や国を超えた取り組みとして広がりを見せています。

※1 International Image Interoperability Frameworkの略。画像データやそれに付与されたさまざまな情報を一定のルールで取り出し、さまざまなシステム(プログラム)で共有できるようにするための国際的な画像の相互運用規格。

※2 国立国会図書館が運用する、国内のさまざまな分野のデジタルアーカイブコンテンツのメタデータを検索・閲覧・活用するためのプラットフォーム。

デジタル  
ユニバーシティ室HP



学術  
デジタルアーカイブ



### 情報セキュリティに関する規程等の刷新

東海機構では、各大学が保有する知的資産や個人情報などがリスクにさらされないよう、安心・安全な情報環境とそれを支える組織を整え、情報セキュリティに対して不断の強化を進めています。2024年6月には、これまでの「情報セキュリティポリシー」を廃止し、「情報セキュリティ対策基本方針」および「情報セキュリティ対策基本規程」を制定しました。同年7月には情報連携統括本部にシステム運用室を設置することに伴い、情報セキュリティ室の室員を見直し、拡充を行うとともに、情報セキュリティ室規程を一部改正しました。

「情報セキュリティ対策基本規程」では、情報セキュリティ管理体制、情報セキュリティ利用制限等、情報格付け、非常事態などへの対応、教育研修、点検・評価などについて基本的な事項を定め、東海機構の保有する情報の保護と活用、情報セキュリティ水準の維持向上を図ることを目的としています。具体的なセキュリティ対策として、ネットワーク機器による不審な通信の遮断、多要素認証の導入による不正アクセスの防止、情報セキュリティに関するe-Learning研修などを行っています。東海機構の教職員(名古屋大学約6,000人、岐阜大学約2,000人)に対し、標的型メールの脅威に対抗するために必要な知識と行動を身に付けることを目的に、標的型メール攻撃訓練を実施しました。

東海国立大学機構  
情報セキュリティ対策  
基本方針



東海国立大学機構  
情報セキュリティ対策  
基本規程



# 社会と連携、共創し、 カーボンニュートラル実現を目指す

東海国立大学機構(以下 東海機構)は、世界に通じる質の高い教育と世界最高水準の研究の実践と知的成果の社会への還元を通じて、気候変動や資源不足をはじめとする社会課題の解決に貢献するとともに、キャンパス内の環境負荷の低減と効率的なエネルギー利用を推進し、地球にやさしく持続可能な社会の実現、地域社会との共生に貢献することを目指しています。

## カーボンニュートラルの推進

### 東海機構カーボンニュートラル推進ビジョン「地球温暖化時代の課題解決への貢献に向けて」

東海機構は2023年度から東海機構カーボンニュートラル推進ビジョンを掲げ、キャンパスのゼロカーボン化を進めています。「2030年に温室効果ガスを51%(2013年比)以上削減し、2050年までのできるだけ早い時期にカーボン

ニュートラル実現」という目標に向け、カーボンニュートラル推進室(以下 CN推進室)を設置し、名古屋大学、岐阜大学それぞれがゼロカーボンキャンパスの実現に向けたロードマップ、シナリオを作成し、活動を推進しています。

### 東海機構カーボンニュートラル推進ビジョン 「地球温暖化時代の課題解決への貢献に向けて」

2023年7月制定

**目指す社会** 自然と共生する、持続可能な循環型社会

**目指す役割** 社会の環境課題の解決に資する融合的な研究の推進、社会との連携の促進、多様な人材の育成、科学知・経験知・現場知から創出される総合知を活用するリテラシーの醸成

**未来像** 科学と市民社会が協働することにより、事実や知見に基づいて社会の意思決定と行動選択がなされ、カーボンニュートラルが達成されることで、自然と人類が共発展する未来社会が構築される

#### CN推進室の役割

**研究**

カーボンニュートラルの推進と気候変動への適応に資する研究の展開

**社会連携**

課題解決のためのデザインとイノベーション(価値創造)を共創するプラットフォームの形成

**教育**

「CNに関する素養を持った知識人」の育成、「CN専門家人材」の育成

**国際連携**

国際連携研究と人材育成を担い、技術開発を推進

**CNコアリションへの積極的参加**

全国の大学や研究機関が参加して脱炭素社会の実現に取り組む「CNコアリション」において、目的別に活動を展開する5つのワーキンググループすべてに参加し、「地域ゼロカーボンWG」と「イノベーションWG」では、幹事機関を務めるなど、積極的な貢献に努めています。

### 名古屋大学のカーボンニュートラルロードマップ

名古屋大学では「名古屋大学再生可能エネルギー100%ロードマップ」を作成し、キャンパスのエネルギー消費起源のCO<sub>2</sub>排出量を対象に、ゼロカーボンキャンパスの実現を目指しています。ロードマップでは、目標達成に向けた対策として「省エネ・効率化」「再エネ設備の導入」「電力供給側の排出係数減」の3本柱を設定し、これらの実施計画を実現することで目標が達成されることを想定しています。

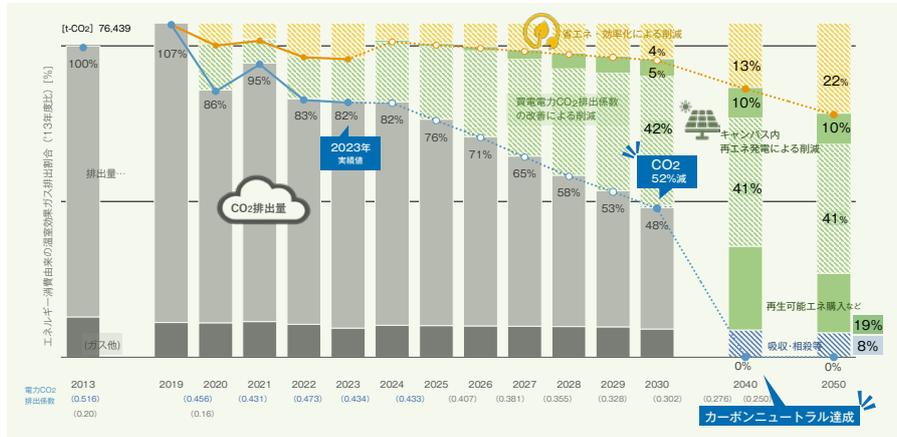
「省エネ・効率化」では、空調・照明設備の計画的な更新により、着実なエネルギー削減を行います。「再エネ設備の導入」で

は、学内建物の屋根や郊外のキャンパスに太陽光発電を設置して再生可能エネルギーの創出を行います。「電力供給側の排出係数削減」では、電力事業者が販売する電力のCO<sub>2</sub>排出係数改善を想定し、CO<sub>2</sub>排出係数改善状況を適切に評価して電力購入先を選択することで、大幅なCO<sub>2</sub>排出削減を目指します。

2023年度は、ロードマップで設定したCO<sub>2</sub>排出量64,262t-CO<sub>2</sub>の目標に対して62,842t-CO<sub>2</sub>となりました。現状は、「省エネ・効率化」は機器更新が計画に沿って実施できておらず、財源確保が課題です。また、「再エネ設備の導入」は、

現在建設・改修予定の建物はZEB\*1化し、できる限り太陽光発電を設置するよう計画しています。また、PPA\*2事業の

適用可能性も検討中です。

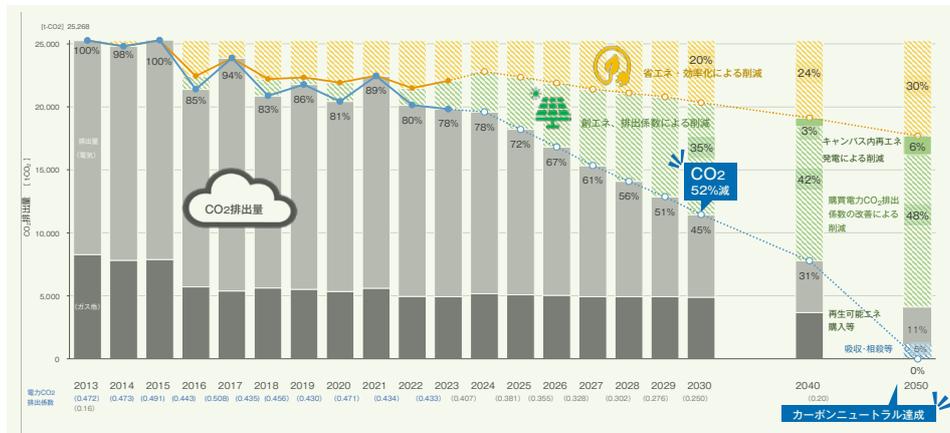
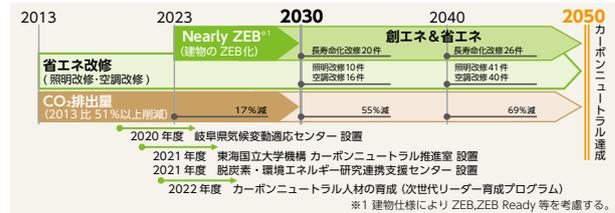


### 岐阜大学のカーボンニュートラルロードマップ

岐阜大学では「岐阜大学カーボンニュートラルロードマップ」を作成し、キャンパスのエネルギー消費起源のCO2排出量を対象にゼロカーボンキャンパスの実現を目指しています。ロードマップでは、長寿命化改修(大規模改修)時における建物ZEB化などの「創エネ&省エネ」と中規模改修時における照明LED\*3化・高効率空調設備更新などの「省エネ改修」を組み合わせ、目標達成に向けた対策を実施しています。

2023年度には、図書館閲覧室の照明LED化、全学共通講義室の空調更新に加え、工学部C棟の改修工事では大幅な省エネルギー化と太陽光発電設備導入により、改修工事部分においては「ZEB」相当の設計仕様を満たしました。

これらの取り組みの結果、2023年度のCO2排出量は20,972t-CO2の目標に対して19,824t-CO2(2013年度比22%削減)となりました。今後は、太陽光発電追加設置などの再生可能エネルギーによる「創エネ」、CO2排出係数が低い電力事業者との契約、CO2吸収を担う演習林の適切な管理運営などの検討を進めていきます。



(注)両大学のロードマップは、実施項目ごとに目指すCO2排出削減量を設定するものです。現状のロードマップには将来の建物面積増は考慮していません。CO2排出係数の考え方は※4を参照して下さい。

- ※1 ZEB:Net Zero Energy Building の略称で、省エネと創エネで建物の年間エネルギー消費量が正味ゼロを目指す建築物のこと。「ZEB」は、省エネと創エネで年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスを実現する建築物を指す。ZEBの定義:環境省ホームページ( <https://www.env.go.jp/earth/zeb/detail/01.html> )
- ※2 PPA(Power Purchase Agreement) : 太陽光発電の第三者所有モデルのこと。施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備の所有・管理を行う会社(PPA事業者)が太陽光発電設備を設置して発電された電力を施設所有者へ提供するもの。
- ※3 LED:Light Emitting Diode の略称で、発光ダイオードと呼ばれる半導体のこと。LEDを使用した照明は、従来の照明に比べて寿命が長く消費電力が削減される。
- ※4 買電電力のCO2排出係数は実績値の算出には基礎排出係数を用いている。2030年は国の地球温暖化対策計画で前提とされた全国平均値を用い、2023年の実績値から2030年に向けて一定の割合で変化する値としている。2040年、2050年は再生エネルギーを含む非化石発電電源の普及予測にもとづく想定値を設定している。

## サステイナブルなキャンパスづくりを推進する環境管理体制と着実な取り組み

### 東海機構の環境管理体制

東海機構では、環境管理などを全体的に統括する運営支援組織として、環境安全・防災統括本部と施設マネジメント統括本部を設置しています。環境安全・防災統括本部では、環境安全衛生と防災に関する基本方針と管理運営に係る事項の情報共有・企画・立案を行っています。2023年度からは、環境安全・防災統括本部に環境安全統括室を新たに設置し、環境安全衛生に関する管理運営と企画・立案を行っています。施設マネジメント統括本部には、エネルギー管理統括者と、それを補佐するエネルギー管理企画推進者を置き、東海機構全体の教育研究活動に対応した適切な施設の確保・活用を目的として施設の戦略的な運営を行っています。これらの統括本部には教職員が参画し、協働して管理運営を進めており、施設統括部がその事務を所掌しています。

名古屋大学では、名古屋大学総長のもと、環境安全衛生推進本部とキャンパスマネジメント推進本部を設置し、環境安全衛生やキャンパスの維持向上に関する企画・立案、審議を行っています。環境安全衛生推進本部は、安全教育、実験廃液管理、化学物質管理などを担当し、キャンパスマネジメント推進本部では、エネルギー管理に係る企画・立案および実施、その他キャンパスマネジメントに関する事項を審議しています。

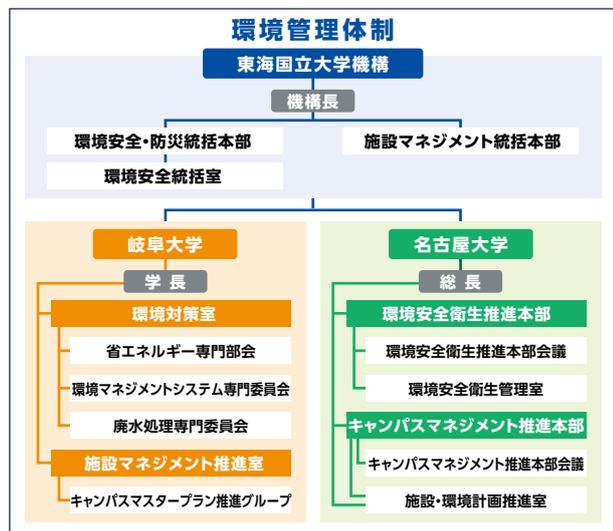
岐阜大学では、2003年に地域科学部で環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001を認証取得し、順次その範囲を拡大してきました。2013年には附属病院を除く全学で認証取得し、岐阜大学長のもと、学生も参加したISO14001規格

に基づく運用を行っています。環境対策室では、省エネルギー専門部会、環境マネジメントシステム専門委員会、廃水処理専門委員会を設置し、活動を展開しています。施設マネジメント推進室では、施設整備、施設の点検調査・評価、施設の有効活用に関することを所掌しています。

### 省エネアクト for ゼロカーボンキャンパスの取り組み

東海機構では、キャンパスのエネルギー消費削減を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み姿勢を地域社会へ積極的に示しています。この取り組みの指針である「省エネアクト for ゼロカーボンキャンパス」のもと、両大学の構成員による省エネ行動を推進しています。2023年度は、これまでの地道な取り組みの徹底とさらなる取り組みとして施設整備による省エネ・節電対策にも重点を置いて活動を展開しました。

名古屋大学におけるグッド・プラクティスとして、野依記念物質科学研究館の空調改修にあたり、実験用換気・空調システムを見直し、GHP\*1をEHP\*2に更新したことで約23%の省エネ効果が得られたことが挙げられます。また、局所排気装置室の実験換気量を見直し、外気導入量を大きく削減することで、空調負荷低減も図りました。さらに、大規模改修計画の実施にあたり学内建物のZEB\*3化を図り、理学部G館改修とTOIC(Tokai Open Innovation Complex)名古屋サイトの新築においては、ZEB化におけるZEB Readyを達成しました。



名古屋大学理学部G館



Tokai Open Innovation Complex名古屋

名古屋大学では、省エネに結びつく行動変容を構成員に促すことで、着実な省エネに結びつけています。例えば、電力ピークの時間帯に電力使用量の大きい実験機器の稼働を減らすため、ピーク時から時間帯をずらして実験研究を行っています。また、共用部の人感センサ付き照明のLED化を進めたり、節電ワーキンググループを組織して、エアコン

\*1 GHP: ガスヒートポンプ。ガスエンジン駆動式の圧縮機を備えた空調機のこと。  
 \*2 EHP: 電気ヒートポンプ。電気駆動式の圧縮機を備えた空調機。従来と比べ高効率化されている。

### 環境パフォーマンス(2023年度)

- エネルギー使用量 — 前年度比で0.2%減少
- CO<sub>2</sub>排出量 — 前年度比で3.9%増加
- 水使用量 — 前年度比で4.8%減少

東海機構の環境マネジメント(2023年度)の詳細は「東海国立大学機構環境報告書2024」に掲載

東海国立大学機構  
環境報告書2024



室外機への散水や実験用恒温室の運用改善による省エネルギーの可能性を検討した部局もあります。さらに、電力ピークの時間帯に自習室の使用を控えることを告知し、ピークシフトにも努めました。ほかにも、新型コロナウイルス感染症の第5類移行に伴い、必要時間帯以外の常時換気を見直し、換気設備の運転を適正化したり、早期退勤、年末年始の休暇取得やテレワークの実施を促して、節電に努めています。全学的には、省エネアイデアコンテストを開催し、選出したキャッチコピーを盛り込んだ省エネ啓発ポスターを作成し、省エネや節電対応を「自分ごと」と捉えて省エネ対策に主体的に関与することを全構成員に強く呼びかけて、省エネマインドの醸成に努めました。

岐阜大学では、共通教育棟講義室の空調設備改修により空調機器単体で約30%の省エネ効果が得られたほか、工学部C棟の改修工事



Tokai Open Innovation Complex岐阜

で大幅な省エネルギー化と太陽光発電設備導入により、改修工事部分において『ZEB』相当の設計仕様を満たしたことや、TOIC(Tokai Open Innovation Complex) 岐阜サイトの新築において、断熱強化・高効率空調機器などによりZEB Readyを達成しました。

また、施設運用においてもエネルギー消費の抑制、省エネにつながる取り組みを着実に推進しました。給排気が必要な実験室では、局所排気装置用給気ファンの電源ON、OFFを本体の電源と連動させ、不要な外気の取り込みを防ぐことで、実験室内の空調負荷を低減させました。教育学部附属小中学校では、換気のために窓を開けすぎることないようにすることで、エアコンの設定温度や使用量をコントロールしました。また、夏季には省エネ対策として緑のカーテンを設置したほか、不要な照明の消灯、電気機器の省エネモードの利用、児童生徒の下校後の廊下蛍光灯自動点灯スイッチOFF、夏季の暖房便座の設定OFFなど、身近な取り組みを通じて省エネを実践しました。

※3 ZEB:Net Zero Energy Building の略称で、省エネと創エネで建物の年間エネルギー消費量が正味ゼロを目指す建物のこと。省エネと創エネで、従来建物の年間エネルギー消費に比べZEB Readyは50%以上、Nearly ZEBは75%以上、『ZEB』は100%以上削減できる建物。

### グリーンでサステイナブルな キャンパスづくり

東海機構は「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決への貢献を目指しています。このビジョンのもとで、両大学が自らの歴史やアカデミックプランを踏まえてキャンパスマスタープランを作成し、キャンパスづくりを進めています。

名古屋大学は、「世界水準のサステイナブルキャンパスへの創造的再生」を目指し、キャンパスが「知のコモンズ」として大学の本質である思索と議論を促すような空間を持つために、高い理想を体感できるような美しいキャンパス空間や、人が留まりたいような空間のしつらえ、緑豊かな屋外環境づくりに取り組んでいます。また、教育と研究を通じて持続可能な社会づくりに貢献するためにも、自らのキャンパスがサステイナブルな空間モデルであることが求められることから、キャンパスマスタープランは①自由闊達な教育研究風土の基盤となるキャンパス、②知のコモンズとしてグローバル&ローカルに多様な連携を支援するキャンパス、③カーボンニュートラル実現を見据えたキャンパスの3つのコンセプトで構成されています。



一方、岐阜の地は、清流の国と称される豊かな自然に恵まれ、東西文化が接触するという地理的特性を背景として、多様な文化と技術を創造し、伝承してきました。岐阜大学は、この特性を継承して、人と情報が集まり知を交流させる場、体系的な知と先進的な知を統合する場、学問的・人間的発展を可能にする場、それらの成果を世界に発信し、人材を社会に送り出す場となることによって、学術・文化の向上と豊かで安全な社会の発展に貢献することを目指しています。この理念に沿って、①アクセス計画、②学内交通計画、③緑地環境形成計画、④水辺空間形成計画、⑤建物配置誘導計画、⑥スペースマネジメント、⑦教育・研究拠点整備計画、⑧インフラ長寿命化計画、⑨カーボンニュートラル推進計画、⑩DX推進計画、の10項目の実施計画に基づき整備を進めています。これまでの成果として、広いグリーンエリア、道路に沿った並木、各ゾーンの境界に施された植栽など、自然と接触し対話できる空間構成が実現されています。



## カーボンニュートラル実現のため地域社会の力を結集するプラットフォームの構築

### 産学官が連携し、「カーボンニュートラル共創シンポジウム」を開催

東海機構では、日本の環境や社会体制に合った脱炭素社会のビジョンを発信する役割を強く自覚し、カーボンニュートラル社会実現のビジョンを(一社)中部経済連合会と東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C<sup>2</sup>-FRONTS)と共有・連携しています。地域貢献とグローバル展開を目指して、2024年7月9日に「第2回カーボンニュートラル共創シンポジウム—脱炭素を加速する為に、今何が必要か?—」(名古屋大学東山キャンパスES総合館ESホール)を、会場参加者165名、オンライン参加者300名とともに開催しました。

シンポジウム第1部では松尾清一C<sup>2</sup>-FRONTS代表(東海国立大学機構長)および水野明久中部経済連合会会長の



松尾機構長による主催者挨拶

主催者挨拶の後、みずほフィナンシャルグループ牛窪恭彦執行役員グループCSuOによる「脱炭素社会の実現に向けて～ともに挑み、ともに実る～」をテーマに、カーボンニュートラルを取り巻く潮流や中部地域の重要性と企業の取り組み事例、カーボンニュートラルに向けた産学金の取り組みなどについて基調講演が行われました。



シンポジウム第1部の様子

第2部では「C<sup>2</sup>-FRONTSが提案するカーボンニュートラルへのチャレンジ～技術革新で、新たな連携で～」をテーマに、パネルディスカッションが行われました。名古屋大学未来社会創造機構の則永行庸教授がモデレーターを務め、



パネルディスカッションの様子

豊橋技術科学大学の若原昭浩理事・副学長、三重大学の副学長であり大学院工学研究科の金子聡教授、静岡大学グローバル共創科学部の水谷洋一教授、名古屋大学大学院工学研究科の高島舞助教といったC<sup>2</sup>-FRONTS参加大学研究者4名に加え、中部経済産業局、東レ(株)、みずほフィナンシャルグループの関係者3名の全7名によるパネラーの取り組み事例が紹介され、議論されました。

第3部では、同年5月に名古屋大学内にオープンしたばかりのオープンイノベーションを推進する産学融合拠点「TOIC(Tokai Open Innovation Complex)名古屋サイト」の施設見学も行われました。

シンポジウム終了後には会場を豊田講堂アトリウムに移し、ポスターセッション・情報交換会が行われ、研究シーズポスターの前では担当教員と企業関係者による活発な情報交換が行われました。

### 東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C<sup>2</sup>-FRONTS)でカーボンニュートラルへの貢献を目指す

同年10月1日に、東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C<sup>2</sup>-FRONTS)に所属する信州大学、静岡大学、名古屋工業大学、三重大学、豊田工業高等専門学校、名古屋大学、岐阜大学の参加のもと、第1回タスクフォース会議をオンラインで実施しました。

「カーボンニュートラル共創シンポジウム」に関する報告では、「今後期待する意見も多く、カーボンニュートラルへの中間地点である2030年を一つの区切りとして、年1回程度C<sup>2</sup>-FRONTS参加大学が順番に主催する形で継続できればと考える」と今後の予定について伝えられました。また、開催回数を重ねていくためには具体的なアクションにつなげるのが重要かつ課題であることから、今後どのように取り組んでいくのかを踏まえて協議をしていきたいとの

要望が発表されました。

その後の意見交換では、信州大学の信州大学グリーン社会協創機構の紹介、名古屋工業大学大学院博士課程に設置されたカーボンニュートラルプログラムの紹介、名古屋大学の脱炭素社会創造センターの紹介をはじめ、各大学それぞれの取り組みと要望について意見が出されました。特に、全体の進捗を促進するための情報共有やカーボンニュートラルに関する教育プログラムを充実させることによる人材育成、企業との連携を深め、社会実装を目指す産学連携の強化について活発な意見が交換されました。

今後の取り組みについては、引き続き年に1回ほど「カーボンニュートラル共創シンポジウム」を開催することと、第3回C<sup>2</sup>-FRONTS学長懇談会においてタスクフォースの活動報告を行うことについて情報共有を行いました。

また、C<sup>2</sup>-FRONTSでは、カーボンニュートラル推進を目指した各参加大学によるシンポジウム開催などの取り組みについては、協賛・後援などの形で積極的にサポートをしていくことも検討されました。

## カーボンニュートラル達成に貢献する大学等コアリションの取り組み

東海機構は同年9月27日にオンラインで行われたカーボンニュートラル達成に貢献する大学等コアリション(以下、大学等コアリション)の第4回総会・シンポジウムに参加しました。

総会では、大学等コアリションにおけるこれまでの活動を振り返るとともに、今後の活動を見据えた議論が行われました。シンポジウムでは、「カーボンニュートラルに向けた国際動向や国際連携」をテーマに、オーストラリア連邦科学産業研究機構(CSIRO)のDr. Josep (Pep) Canadellにより「脱炭素に向けた国際動向や国際連携」をテーマに、事例紹介を中心とした基調講演が行われました。続いてステークホルダーを交えたパネルディスカッションでは、アカデミアの役割を基軸に据えながら、カーボンニュートラルに向けた国際動向や国際連携について参加者とともに考え、有意義な意見交換が行われました。

さらに、同年11月11日から22日にかけて開催されたCOP29(於アゼルバイジャン・バクー)においては、環境省が主催する「ジャパン・パビリオン」のバーチャル展示に大学等コアリションを紹介する動画を掲載し、多くの聴衆に届けることができました。

## TOPICS

### ■ サステイナブルキャンパス賞2023 学生活動部門 奨励賞、特別賞を受賞

第11回サステイナブルキャンパス推進協議会(CAS-Net JAPAN) 2023年次大会において、岐阜大学環境サークルG-ametがサステイナブルキャンパス賞2023「学生活動部門奨励賞」および「特別賞」を受賞しました。これらは岐阜大学植物マッププロジェクトの取り組みが高く評価されたものです。



### ■ 気候変動環境大臣表彰 気候変動アクション大賞を受賞

気候変動に取り組む世界の自治体のネットワーク「世界気候エネルギー首長誓約」(GCoM)には、欧州の自治体を中心に13,000を超える自治体に参加しています。名古屋大学は欧州委員会の公募事業を獲得。2018年から日本事務局を担当し、「世界首長誓約/日本」として自治体支援などを実施。これらの活動が評価され、誓約自治体とともに、2023年12月には気候変動環境大臣表彰「気候変動アクション大賞」を受賞しました。



### ■ T-GExとフライブルク大学の 国際ワークショップを開催

東海機構は、「世界的課題を解決する知の『開拓者』育成事業」(Tokai Pathways to Global Excellence, T-GEx)を実施しています。2024年2月8~9日に名古屋大学の高等研究院と連携関係にあるフライブルク高等研究所の若手研究者との国際ワークショップを開催しました。海外の若手研究者との交流機会を設定し、新たな国際共同研究を創出し、環境問題を含む幅広い世界的課題の解決に取り組んでいきます。



### ■ 下呂市景観賞 サイン・工作物部門 優秀賞を受賞

岐阜大学応用生物科学部附属岐阜フィールド科学教育研究センターは、下呂市景観賞サイン・工作物部門で優秀賞を受賞しました。今回の受賞は、位山演習林校舎敷地に入る道の脇に設置された案内看板であり、「素材の持つインパクトを生かし存在感がありつつも、山林にとけ込み森林景観と調和がとれていること」が評価されました。



# ウェルビーイングの向上を目指し、 DEIBを推進

東海国立大学機構(以下 東海機構)は、ジェンダー平等・ダイバーシティ推進、働き方改革に積極的に取り組み、すべての構成員のウェルビーイングの向上を目指しています。

## DEIB 推進宣言を進化させる

### さまざまな個性が尊重されるキャンパスへ

東海機構では、多様性(Diversity)・公正性(Equity)・包摂性(Inclusion)を推進することで、構成員が帰属感(Belonging)を持てる組織となっていくために「DEIB宣言」を2022年に発出しました。DEIBをより強力に推進していくためには、さまざまな個性を持つ学生および教職員すべてが尊重されるキャンパスを確保する責任があります。

名古屋大学では、ジェンダー平等を推し進めるのはもちろん、LGBTなど(Lesbian・Gay・Bisexual・Transgender および他のセクシュアリティを含む)の性的個性についても同様に尊重され、その能力が存分に発揮できる教育・研究・就業環境の整備に取り組むことが必要と考え「LGBT等\*に関する名古屋大学の基本理念と対応ガイドライン」で、当事者を取り巻く課題への具体的な対応の内容と方針を定めました。ジェンダーフリートイレを学内に設置したほか、2023年度には学生当事者の会「カラフルの会」を立ち上げ、学生の多様性を保証し、自分らしく生きることを後押ししています。



岐阜大学では、育児や介護などにより研究時間の確保が困難な研究者を対象に研究補助員を配置する制度を2010年度に開始し、若手を中心に研究者が出産や育児、介護を理由にキャリアを諦めることなくワークライフバランスを確保できるよう支援しています。また、2024年度から学内7か所のトイレに無料の生理用品を設置し、在学生を中心に岐阜大学の構成員が生理中でも安心して大学生活を送ることができる環境整備を進めています。

### イノベーションを引き起こす大学を目指して

イノベーションのもっとも強力な推進力は、ダイバーシティだと言われています。多様な人材が集い、お互いが影響を与え、好循環が起こってくることで、新しいアイデアや発展を引き出していくことができます。しかし、日本の大学は海外の

大学に比べて、女性教員比率・上位職比率が低いことが指摘されています。東海機構では、女性教員比率の向上を目指して、ポジティブアクションや女性教員増員策、女性研究者支援に積極的に取り組んできました。

教員採用においては、東海機構では女性限定公募を展開し、より女性が応募しやすいような制度を取り入れることで優秀な女性研究者の雇用に結びつけています。名古屋大学では2011年から大学の独自予算で女性限定公募を始め、2023年度は6部局が実施しています。また、優れた女性研究者であり、リーダーとしての活躍が期待できる人材を表彰するトップリーダー顕彰を設け、8年目を迎えました。2024



トップリーダー顕彰受賞者と総長との懇談会(名古屋大学)

年度はこれまでの受賞者と総長との懇談会も実施し、女性教員増員のために必要な施策について忌憚のない意見交換会を実施しました。

岐阜大学では2021年度から若手・女性の採用または女性限定公募を行った部局に対してインセンティブを付与する制度を開始したほか、2024年度からは寄附金を活用して女性研究者による独創性および社会貢献度の高い研究課題に対して研究助成を行っています。



研究助成授与式(岐阜大学)

さらに両大学とも、大学運営に責任を持つ教育研究評議会での女性比率は20%以上を維持するなど、女性上位職も増えてきています。ただ東海機構全体での女性教員比率は、目標とする30%(国立大学における男女共同参画推進についてーアクションプランー)はまだ達成できていないため、これを打破するためにより強力に施策を進めていきます。

## STEM人材の育成

海外では理工系に進む女子学生は5割を超えています。一方、日本では中学生までは男女ともに理数系の成績に優劣はないにもかかわらず、大学で理工系に進学をする女子学生が極端に少なく、大学院に進学する率も低いのが現状です。日本では、「男性は仕事、女性は家庭」といった性別役割分担意識や、「女性に向いていない」という思い込みが、女性が理工系に進学することを阻害している要因なのではないかとも言われています。これまでも、東海機構では女子中高生に向けて理工系進学セミナーなどを開催してきましたが、今後は、小学生や保護者を対象とした取り組みも積極的に展開していくことで、無意識の壁を取り払う試みに意欲的に取り組んでいきます。

名古屋大学では工学部特別推薦の女子枠を7学科中5学科に拡大するとともに、学内の休養室の設置や、女子学生の居場所づくりにも取り組んできました。また文部科学省「ダイバーシティ研究環境イニシアティブ(女性リーダー育成型)」の支援を受け、女性研究者向けの研究費支援や、ライフイベントに応じた研究支援員の派遣なども行ってきています。若い世代が自分の興味のあることに全力で取り組み、自分らしく生きていけるような環境整備をこれからも進めていきます。

岐阜大学では、県内の女子中高生の理工系分野への興味・関心を喚起するため、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の支援を受け、2023年度から「ぎふ理系女子はばたき応援プロジェクト」を開始しました。プロジェクトでは、岐阜県全域の中高生やその保護者および中高の教員を主な対象に、女性研究者が登壇する出前授業、岐阜大学見学会、県内の理工系企業を訪問する企業見学交流会および世界最先端の研究を誇る県内の研究施設見学会など多彩なプログラムを実施することで、女子中高生らが理工系分野に親しみを感じられる機会を数多く提供しています。



女子中高生理系進学セミナーの1コマ(名古屋大学)



女子中高生理系進学セミナーの1コマ(岐阜大学)



理学系女子カフェ(名古屋大学)



企業見学交流会(イビデン株式会社)

## 戦略的に取り組む多様性確保

東海機構では、構成員が内なるバイアスに目を向けることができるような「無意識のバイアス研修」のコンテンツを開発し、受講を義務化しています。また「教員採用マニュアル」を策定し、教員採用においても、多様性が担保できるように選考・審査を進めていくことを推奨しています。



無意識のバイアス研修(東海機構)

名古屋大学では、大学教員の採用・昇任に関して、公正で透明性の高い人事を行うために、全学人事プロセス委員会を立ち上げ、他部局の学術委員を含めた委員会で検討を始めました。2024年度からは、多様性戦略アドバイザーを設置したほか、全学人事プロセス委員会の女性委員割合を30%以上となるようにし、教員人事において多様な視点が反映されるように取り組んでいます。

性別・年齢・国籍・特性によらず自分の強みを活かして活躍することができること、ライフステージの状況にかかわらず、やりがいと充実感を持って働くことができるように環境整備をすることは喫緊の課題です。サバティカル(特別研究期間)や、育児休業の取得がしやすく、柔軟に働き続けることができる職場環境整備は、自分らしく生きること—構成員のウェルビーイングにもつながっていきます。何よりも、大学の中で多様な人材が交流し、教員がさまざまな生き方・働き方を示すことは、次世代のモデルとなり、人材育成にも大きく貢献すると確信しています。



子育て支援制度のチラシ(名古屋大学)

## ジェンダーの壁を取り除く

日本は、社会的男女格差を示すジェンダー・ギャップ指数がG7やOECDの中で低いことが知られており、特に製造業が盛んな東海地域では、日本の中でも女性の活躍が限定的であることが報告されています。東海機構でこれまで培ってきた知見や取り組みを産学官で共有し、幅広いネットワークを作っていくことで、女性が活躍できる環境への変革の後押しをしていきたいと考えています。

名古屋大学には大学内で唯一のジェンダー学に特化したジェンダー・リサーチ・ライブラリー(GRL)を設置しています。そこでは、ブックカフェやセミナーなど、一般の方も

参加できるようなイベントを開催し、大学での知を広く伝える試みを行っています。また、20年前に立ち上げたあいち男女共同参画社会推進・産学官連携フォーラムのほか、2023年度からは、STEM人材の育成や人材ネットワークの構築を目指す企業や団体との連携へとその取り組みを発展させてきました。また、岐阜大学では「ぎふ理系女子はばたき応援プロジェクト」をはじめとする学内外との連携事業を通じて、男女共同参画推進室が中心となって県内全域の中学・高等

学校や教育委員会、民間企業、研究施設および地方自治体とのネットワークを深化・拡大させており、地域貢献型大学として、さらに地域社会との関係強化につなげています。



ブックカフェ(名古屋大学)

東海機構は、これからもジェンダーの壁をこの地域全体で取り除くために連携を強化し、地域社会の人々のウェルビーイング向上に努めていきます。

## すべての構成員が自身の能力を発揮できる環境を目指して

### 人権侵害防止の考え方

名古屋大学では、研究や教育を通じて人々の幸福に貢献することを使命とし、各構成員がそうした理念の実現に積極的に参画すること、自らの不断の努力により大学の発展に寄与することを求めています。こうしたあり方を支える上で、大学のすべての構成員が、互いに他の者を対等な人格と認め、その自由と権利を尊重し合うことは必要不可欠です。この考え方は岐阜大学においても同様です。

しかし、日常的な活動の場は、さまざまなハラスメントによる人権侵害が起こる空間にもなりえます。昨今では、大学を舞台としてさまざまなハラスメントが複合的に絡み合うケースも珍しくないことから、名古屋大学では2024年6月に、大学特有の「アカデミック・ハラスメント」について、これまで以上に防止を徹底するため、具体例も交えて通知を発出し、構成員に対してこれらを十分に理解の上で教育・研究活動を行うことを求めています。このように、東海機構では、絶えず人権侵害のないキャンパスづくりを目指しています。

### ハラスメント相談体制の充実

名古屋大学ハラスメント相談センター(以下 センター)では、ハラスメントの予防、早期発見に取り組み、構成員一人一人が自身の能力を十分に発揮できる環境を目指しています。2020年、センターの広報活動の一環として公式ピアサポートキャラクターが誕生しました。公募により、名前は「らび」、「キツイネ」、「ハシコー」に決定しました。親しみやすいキャラクターを通して、SNSでの発信をすることで、特に学生にセンターの存在を知ってもらい、ハラスメントの問題を身近に感じてもらえるよう取り組んでいます。



岐阜大学では、相談体制のさらなる充実を図るため、学内の

ハラスメント相談員に加え、2024年10月1日から新たに岐阜大学専用の外部相談窓口(学生用・教職員用)を設置しました。新たに設置された外部相談窓口では、ハラスメントに関わるさまざまな相談に専門家が電話やWebにより対応することで、迅速かつ適切な支援を提供しています。

### ハラスメント防止に関する研修の実施

名古屋大学では、全学教職員対象のハラスメント防止に係るe-Learning研修、研究室訪問型ハラスメント防止研修、留学生を含む新入学生や新任教職員向けの研修、部局受付窓口担当員対象の研修を毎年実施しているほか、2024年度は事務系管理職(課長以上)全員を対象にした対面研修を実施し、管理職の意識を高める取り組みを行いました。

岐阜大学では、学内のハラスメント相談員を対象に、ハラスメント相談対応について、対応技術・方法・手続きの理解を深め、適切な対応ができるよう具体的なスキルを習得することを目的に、ハラスメント相談員等研修会を毎年実施しています。なお、この研修は、大学全体のハラスメント防止体制の強化を目指し対象者以外の教職員も参加ができます。また、学生相談対応者研修会と合同で実施することで、より効果的な研修としています。

### セクシュアル・ハラスメントを含む性暴力等の防止について

東海機構は、2024年2月7日にセクシュアル・ハラスメントを含む性暴力について、その防止に積極的に取り組む声明を発出しました。社会的にも性暴力への厳正な対処や被害防止の徹底に対する要請が強まっている動向を踏まえ、外部の関係機関とも連携を図りながら相談体制を充実し、性暴力の防止に取り組んでいます。

## 働き方改革の推進

### 充実した仕事と生活の両立を支える働き方改革

東海機構では、両大学の教職員がミッションとビジョンの実現に向けた高い意欲を持ち、能力や特性を活かしつつ、自らの充実感や幸福感を得ることが大切だと考え、柔軟な勤務制度やさまざまなライフステージに合わせた支援制度を設けるなど、多様な働き方の実現を推進しています。

#### ■在宅勤務制度

多様で柔軟な働き方を支えるため、2024年3月に策定された「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン(内閣官房内閣人事局・人事院)」の内容を踏まえ、東海機構が以前から実施してきたテレワーク勤務制度を見直して新たに「在宅勤務制度実施要領」を制定し、2024年7月1日から実施しています。今後も、在宅勤務における情報共有、コミュニケーションや連絡体制の確保、在宅勤務特有のハラスメントの防止に留意しながら、教職員がその能力を十分に発揮できる環境づくりに努めていきます。

#### ■長期間研究に専念できるサバティカル

東海機構では、教員の資質の向上と教育研究の発展を目的

とした「サバティカル(特別研究期間)制度」の利用促進に努めています。この制度では、一定の要件を満たした大学教員は自らの計画に基づき、希望する国内外の大学や研究機関などで1年以内の研究活動に専念することができ、サバティカル期間中は大学での学内職務を免除されます。今後は制度の浸透と、利用しやすい環境づくりに取り組み、一層の利用促進に努めていきます。

#### ■公平性と客観性を担保した個人評価制度

東海機構では教職員の機構への貢献度を適正に評価すると同時に、働く環境の活性化を図るために「個人評価制度」を実施しています。所定の評価項目に基づいて行う上司による評価と自己評価のすり合わせにより客観性を持たせ、本人の意識改革、資質の向上、評価の公平性実現につなげています。教員は年度評価と関門評価、事務系職員は目標達成度評価と職務能力評価を毎年行い、評価結果は本人にフィードバックし、助言や指導を含めて改善や意欲向上に役立てるとともに、評価結果については相談窓口を通じて、双方が納得できるよう対応しています。

## 法人統合のメリットを活かした人事異動機会の拡大

東海機構の誕生により、名古屋大学と岐阜大学の人事制度の一元化が図られ、大学間の壁を越えた柔軟な人事異動が可能になりました。それまでと異なる職場環境で働くことは、職員の視野を広げ、キャリア形成や意欲の向上に大いに役立ち、東海機構や大学内の活性化を促すものと考えます。以下に<人事異動体験者の声>を紹介します。



**佐名 あやね** 名古屋大学勤務  
医学部・医学系研究科/名大病院  
人事労務課人事労務第三係 係長

同職種への異動でしたが、岐阜大学と名古屋大学では仕事の手順や方法に違いがあり、より良い手法を探る機会になったと思います。仕事以外でも、地域に根づいた岐阜大学と、国際色の強い名古屋大学とは、目指すところや注力する課題が異なり、教職員や学生、キャンパスの雰囲気にも違いがあると感じました。このように異なる環境に身を置くことで、私自身新たな視点や知識を得ることができ、キャリア形成においても「自分がどういう人になりたいか」という理想像がより具体的に明確化できました。また東海機構という1つの組織としてさまざまな「材」や「材」が一体化することで、1大学では成しえなかった規模のことができるようになり、大学力と競争力が高まっているように思います。新たな視点を獲得することは周囲にも影響を与えます。今後も人事異動、人事交流が活発になることを期待しています。



**堀之内 信貴** 岐阜大学勤務  
財務部決算課 課長

私の仕事は、以前から両大学間での連携があり、一定の集約化・効率化が進んでいた職種でしたので、大学間異動による仕事上の大きな変化はありません。ただ通勤時間が長くなったため、時間の有効的な使い方を考えることができるようになりました。仕事内容の変化はなくても、新しい環境に飛び込むというワクワク感があり、日々、充実感を持って楽しく働いていると思います。岐阜大学の特徴は、各学部、研究科、附属病院、研究施設などがワンキャンパスに集約されて一体的に大学運営がなされていることです。今後、岐阜薬科大学が移転するなど、本学周辺が大きく発展することが期待されているので東海機構の職員として楽しみですね。法人統合のメリットを活かした大学間の人事異動の機会が広がることは東海機構全体の職場環境の向上につながると思いますので、後輩の職員にも大学間での異動を勧めたいと思います。

## 5か年財務サマリー

(単位:百万円)

財務諸表データ	2019年度 (令和元年度)	2020年度 (令和2年度)	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)
<b>貸借対照表</b>					
固定資産	303,289	288,851	289,934	296,339	303,951
流動資産	52,125	61,099	71,073	71,956	74,777
資産合計	355,415	349,950	361,007	368,295	378,729
固定負債	110,798	107,947	106,464	62,085	68,169
流動負債	52,165	60,691	66,763	69,218	72,850
負債合計	162,964	168,638	173,227	131,303	141,020
資本金	124,787	111,280	111,245	111,241	111,241
資本剰余金	35,155	32,600	32,609	32,051	31,363
利益剰余金等	32,507	37,430	43,924	93,698	95,104
純資産合計	192,450	181,311	187,779	236,992	237,709
<b>損益計算書</b>					
経常費用	152,041	149,865	158,465	165,041	170,266
経常収益	155,706	155,033	164,824	169,463	173,739
臨時損益	167	△ 95	331	45,832	△ 903
目的積立金取崩額	48	218	320	460	913
当期総利益	3,880	5,291	7,011	50,714	3,466
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>					
業務活動によるキャッシュ・フロー	16,342	21,737	21,357	15,586	17,606
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,227	△ 11,419	△ 10,767	△ 13,123	△ 23,869
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,110	△ 4,913	△ 4,343	△ 5,955	3,083
資金期末残高	34,403	39,811	46,061	42,568	39,441
<b>国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストの注記</b>					
損益計算書上の費用	152,819	150,494	158,799	165,488	171,184
(控除) 自己収入等	△ 103,955	△ 101,773	△ 106,826	△ 128,697	△ 120,793
その他の調整額	3,770	4,984	4,782	5,293	6,928
国立大学法人等の業務運営に関して 国民の負担に帰せられるコストの注記	52,634	53,705	56,755	42,084	57,320
<b>決算報告書</b>					
運営費交付金収入	43,651	41,672	43,207	42,510	44,386
自己収入	81,231	76,671	81,883	83,442	93,027
産学連携等研究収入及び寄附金収入等	28,869	31,899	33,178	36,916	39,616
その他の収入	12,367	17,948	21,077	17,824	13,847
収入計	166,119	168,191	179,347	180,693	190,877
支出計	156,675	153,863	165,426	166,718	175,727
収入ー支出	9,444	14,327	13,921	13,975	15,150
<b>その他の財務データ(外部資金の受入状況)</b>					
寄附金受入額(現物寄附以外)	5,323	6,397	4,050	4,377	5,154
寄附金受入額(現物寄附)	1,962	2,316	2,296	2,378	2,088
受託研究費受入額	10,512	11,878	14,246	15,636	16,534
共同研究費受入額	5,089	4,981	4,697	5,103	5,549
受託事業費受入額	1,289	937	1,019	1,155	1,000
科学研究費補助金等受入額	9,141	9,225	8,392	10,044	8,821

# 貸借対照表

決算日(3月31日)における、国立大学法人の資産・負債・純資産がどのような状態(財政状態)かを表示し、明らかにするものです。

(単位:百万円)

資産の部	2021年度 (令和3年度)				2022年度 (令和4年度)				2023年度 (令和5年度)				増減額 (2022-2023)	
	岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	TII*		
<b>資産の部</b>														
固定資産														
有形固定資産														
土地	91,625	22,317	69,307	—	91,480	22,317	69,162	—	91,666	22,317	69,348	—	185	
建物・構築物	123,531	38,826	84,152	552	125,574	39,245	86,327	1	122,348	37,174	84,555	618	△3,226	
工具器具備品	23,022	5,097	17,361	563	25,003	8,934	16,036	32	26,978	10,088	16,516	373	1,974	
図書	26,845	4,921	21,924	—	26,921	4,910	22,010	—	26,929	4,885	22,044	—	8	
建設仮勘定	1,848	24	1,090	733	3,007	328	2,678	—	2,588	229	2,136	222	△418	
その他の有形固定資産	1,892	222	1,669	—	1,763	185	1,578	—	1,723	147	1,575	—	△40	
無形固定資産	969	132	751	84	935	172	697	66	810	157	603	50	△124	
投資その他の資産														
投資有価証券	19,798	—	—	19,798	20,088	—	—	20,088	28,998	—	—	28,998	—	8,909
その他の投資その他の資産	400	5	395	—	1,563	736	826	—	1,907	990	811	105	344	
<b>流動資産</b>														
現金及び預金	46,061	—	—	46,061	42,568	—	—	42,568	43,941	—	—	43,763	177	1,373
未収附属病院収入	13,849	4,783	9,066	—	16,537	6,276	10,261	—	16,185	5,820	10,365	—	△351	
未収入金	6,727	904	5,047	775	6,764	1,300	4,892	571	5,226	1,251	3,960	12	△1,538	
有価証券	800	—	—	800	1,300	—	—	1,300	1,098	—	—	1,098	—	△202
医薬品及び診療材料	891	723	167	—	885	543	342	—	1,344	845	498	—	459	
その他の流動資産	2,743	75	746	1,921	3,899	142	651	3,105	6,981	366	646	5,968	—	3,081
<b>資産合計</b>	<b>361,007</b>	<b>78,035</b>	<b>211,682</b>	<b>71,289</b>	<b>368,295</b>	<b>85,094</b>	<b>215,466</b>	<b>67,734</b>	<b>378,729</b>	<b>84,277</b>	<b>213,063</b>	<b>81,211</b>	<b>177</b>	<b>10,433</b>

(単位:百万円)

負債・純資産の部	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	増減額 (2022-2023)
<b>負債の部</b>				
固定負債				
資産見返負債	58,959	—	—	—
長期繰延補助金等	—	10,951	10,299	△651
長期寄附金債務	7,359	7,359	7,359	—
債務負担金・長期借入金	32,751	28,211	23,875	△4,335
長期リース・PFI債務	3,284	9,830	10,504	673
その他固定負債	4,109	5,732	16,130	10,398
流動負債				
運営費交付金債務	—	1,735	2,952	1,217
寄附金債務	23,391	24,470	27,093	2,623
前受受託研究費等	8,520	9,252	9,828	576
科学研究費助成事業等預り金	3,071	3,020	2,566	△453
一年以内返済負担金・借入金	5,157	5,119	4,953	△165
未払金等	22,051	18,569	19,568	999
リース・PFI債務	871	1,612	1,040	△572
その他の流動負債	3,698	5,439	4,845	△593
<b>負債合計</b>	<b>173,227</b>	<b>131,303</b>	<b>141,020</b>	<b>9,716</b>
<b>純資産の部</b>				
資本金	111,245	111,241	111,241	—
資本剰余金	32,609	32,051	31,363	△687
利益剰余金				
目的積立金	3,200	—	16	16
積立金(前中期目標期間繰越積立金含む)	33,713	42,984	91,621	48,637
当期末処分利益	7,011	50,714	3,466	△47,248
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—
<b>純資産合計</b>	<b>187,779</b>	<b>236,992</b>	<b>237,709</b>	<b>717</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>361,007</b>	<b>368,295</b>	<b>378,729</b>	<b>10,433</b>

\* TIIは「株式会社 Tokai Innovation Institute」の略称です。  
 ※百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。

# 損益計算書

一事業年度(4月1日から翌年3月31日まで)における国立大学法人の費用と収益を対応させて、その損益(運営状況)を表示し、明らかにするものです。

(単位:百万円)

	2021年度 (令和3年度)				2022年度 (令和4年度)				2023年度 (令和5年度)				増減額 (2022-2023)	
	岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	TII*		
経常費用														
業務費	154,108	43,162	107,434	3,511	161,100	45,845	111,478	3,776	166,094	47,265	114,181	4,632	15	4,993
教育経費	6,417	1,690	4,634	92	6,850	1,618	5,164	68	7,268	1,728	5,269	270	-	417
研究経費	11,924	2,258	9,377	288	12,672	2,476	10,155	41	12,680	2,161	10,217	297	4	8
診療経費	43,224	16,189	27,034	-	47,579	18,179	29,400	-	50,804	20,164	30,640	-	-	3,225
教育研究支援経費	3,441	477	2,747	217	2,583	467	1,764	351	3,164	602	2,172	390	-	581
受託研究費等	18,258	1,888	16,013	356	20,925	2,493	18,060	371	21,250	2,169	18,765	315	-	325
役員人件費	176	94	0	82	157	-	0	157	202	-	-	198	3	45
教員人件費	36,586	9,790	26,635	160	35,675	9,566	26,063	45	35,752	9,406	26,302	44	-	77
職員人件費	34,078	10,773	20,992	2,312	34,656	11,044	20,870	2,741	34,969	11,033	20,814	3,115	6	313
一般管理費	4,060	1,031	2,070	958	3,622	1,120	1,640	861	3,698	996	1,502	1,196	2	75
財務費用等	296	170	125	0	318	211	105	1	474	173	88	212	-	155
経常費用計	158,465	44,364	109,630	4,469	165,041	47,177	113,223	4,640	170,266	48,434	115,772	6,041	17	5,224
経常収益														
運営費交付金収益	41,865	10,562	29,169	2,132	40,775	10,750	28,056	1,968	41,433	10,250	29,036	2,145	-	658
学生納付金収益	13,040	4,086	8,954	-	14,140	4,441	9,699	-	14,196	4,444	9,751	-	-	55
附属病院収益	65,159	25,404	39,754	-	69,380	27,370	42,010	-	76,014	29,176	46,837	-	-	6,634
受託研究等収益	18,688	1,890	16,736	61	21,163	2,484	18,679	-	22,508	2,288	20,218	0	0	1,344
寄附金収益	3,357	910	2,436	10	6,157	1,157	4,990	10	5,674	1,211	4,392	20	50	△482
補助金等収益	9,996	1,627	8,018	350	11,317	2,703	8,606	7	7,022	1,636	5,245	139	-	△4,294
雑益(財産貸付・家畜治療等)	6,063	1,236	4,804	22	6,089	1,373	4,686	29	6,272	1,464	4,740	68	-	183
資産見返負債戻入	5,782	949	4,725	108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他収益	869	552	316	0	439	83	355	-	617	62	474	79	0	178
経常収益計	164,824	47,221	114,917	2,686	169,463	50,363	117,083	2,016	173,739	50,535	120,698	2,455	50	4,276
臨時損失	334	21	312	-	446	49	397	-	918	26	754	137	-	471
臨時利益	665	153	198	313	46,278	8,699	37,359	220	14	-	14	-	-	△46,264
法人税、住民税および事業税	-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	-	-	16	16
目的積立金取崩額	320	80	240	-	460	87	260	112	913	184	604	124	-	453
当期総利益	7,011	3,068	5,412	△1,469	50,714	11,923	41,081	△2,291	3,466	2,258	4,791	△3,600	15	△47,248

\* TIIは「株式会社Tokai Innovation Institute」の略称です。

※百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。

## 増減要因等(損益計算書)

- 教育経費:72.6億円(対前年度4.1億円増)／研究経費:126.8億円(対前年度0.08億円増)  
教育研究支援経費:31.6億円(対前年度5.8億円増)…旅費交通費、会議費、行事費の増
- 診療経費:508.0億円(対前年度32.2億円増)…入院患者数・手術件数増加に伴う材料費の増
- 附属病院収益:760.1億円(対前年度66.3億円増)…入院患者数の増加に伴う増・手術件数増加に伴う増
- 受託研究等収益:225.0億円(対前年度13.4億円増)…受入額増加に伴う収益の増
- 補助金等収益:70.2億円(対前年度42.9億円減)…医療機関支援を中心とした補助金等の受入額の減少
- 臨時利益:0.1億円(対前年度462.6億円減)  
…2022年度国立大学法人会計基準改訂に伴う資産見返負債から臨時利益振替による影響(資産見返負債勘定廃止によるもの)

# 損益計算書(組替版)

前述の「損益計算書」では最終的に利益(黒字)が生じていますが、収益の多くは、運営費交付金や補助金など税金が原資となっているものが占めています。

国立大学における財源の不足状況を明らかにするため、学生納付金など自己収入から生じた収益を「営業収益」、自己収入によらない収益を「営業外収益」として組み直すと下記のとおりとなり、「営業損益」が赤字、すなわち自己収入だけでは費用を賅えていない現状が浮かび上がります。(減価償却相当額\*を費用として加味すると、利益は更に縮小します)

運営費交付金が削減され続ける中、教育研究の質を高めていくため、大学としても自己収入の増加に努めることはもちろんですが、寄附金等皆様からのより一層のご支援を心よりお願い申し上げます。

\*減価償却相当額:法人化時に国から現物出資された固定資産、及び法人化後に施設整備費補助金・施設費交付金により取得した固定資産の減価償却費であり、損益計算書上の費用から除外される仕組みとなっています。このような仕組みが設けられている理由は、該当する固定資産の更新に当たっては「出資者たる国により改めて必要な措置が講じられることになるものと想定される」ためですが、実際は、更新に至るまでの修繕費など、各国立大学法人が負担する部分は決して小さくありません。

(単位:百万円)

	2021年度 (令和3年度)				2022年度 (令和4年度)				2023年度 (令和5年度)				増減額 (2022-2023)	
	岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	TII*		
学生納付金収益	13,040	4,086	8,954	-	14,140	4,441	9,699	-	14,196	4,444	9,751	-	-	55
附属病院収益	65,159	25,404	39,754	-	69,380	27,370	42,010	-	76,014	29,176	46,837	-	-	6,634
受託研究等収益	18,688	1,890	16,736	61	21,163	2,484	18,679	-	22,508	2,288	20,218	0	0	1,344
雑益(財産貸付・家畜治療等)	6,063	1,236	4,804	22	6,089	1,373	4,686	29	6,272	1,464	4,740	68	-	183
営業収益計①	102,952	32,618	70,250	84	110,774	35,670	75,074	29	118,991	37,373	81,548	68	0	8,217
教育経費	6,417	1,690	4,634	92	6,850	1,618	5,164	68	7,268	1,728	5,269	270	-	417
研究経費	11,924	2,258	9,377	288	12,672	2,476	10,155	41	12,680	2,161	10,217	297	4	8
診療経費	43,224	16,189	27,034	-	47,579	18,179	29,400	-	50,804	20,164	30,640	-	-	3,225
教育研究支援経費	3,441	477	2,747	217	2,583	467	1,764	351	3,164	602	2,172	390	-	581
受託研究費等	18,258	1,888	16,013	356	20,925	2,493	18,060	371	21,250	2,169	18,765	315	-	325
役員人件費	176	94	0	82	157	-	0	157	202	-	-	198	3	45
教員人件費	36,586	9,790	26,635	160	35,675	9,566	26,063	45	35,752	9,406	26,302	44	-	77
職員人件費	34,078	10,773	20,992	2,312	34,656	11,044	20,870	2,741	34,969	11,033	20,814	3,115	6	313
一般管理費	4,060	1,031	2,070	958	3,622	1,120	1,640	861	3,698	996	1,502	1,196	2	75
営業費用計②	158,168	44,194	109,505	4,469	164,723	46,966	113,118	4,638	169,792	48,261	115,684	5,829	17	5,069
営業損益③:①-②	△55,215	△11,576	△39,254	△4,384	△53,948	△11,295	△38,043	△4,608	△50,800	△10,887	△34,135	△5,760	△17	3,147
運営費交付金収益④	41,865	10,562	29,169	2,132	40,775	10,750	28,056	1,968	41,433	10,250	29,036	2,145	-	658
営業損益(運営費交付金補填後)⑤:③+④	△13,350	△1,013	△10,085	△2,251	△13,173	△545	△9,987	△2,640	△9,367	△636	△5,098	△3,614	△17	3,806
寄附金収益	3,357	910	2,436	10	6,157	1,157	4,990	10	5,674	1,211	4,392	20	50	△482
補助金等収益	9,996	1,627	8,018	350	11,317	2,703	8,606	7	7,022	1,636	5,245	139	-	△4,294
資産見返負債戻入	5,782	949	4,725	108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他収益	869	552	316	0	439	83	355	-	617	62	474	79	0	178
営業外収益計⑥	20,006	4,040	15,497	469	17,913	3,943	13,951	18	13,314	2,910	10,113	240	50	△4,599
財務費用等	296	170	125	0	318	211	105	1	474	173	88	212	-	155
営業外費用計⑦	296	170	125	0	318	211	105	1	474	173	88	212	-	155
業務損益⑧:⑤+⑥-⑦	6,359	2,856	5,286	△1,783	4,421	3,186	3,859	△2,623	3,473	2,100	4,926	△3,586	32	△948
臨時利益	665	153	198	313	46,278	8,699	37,359	220	14	-	14	-	-	△46,264
法人税、住民税および事業税	-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	-	-	16	16
目的積立金取崩額	320	80	240	-	460	87	260	112	913	184	604	124	-	453
臨時損失	334	21	312	-	446	49	397	-	918	26	754	137	-	471
臨時損益計⑨	651	212	126	313	46,292	8,737	37,222	332	△7	158	△135	△13	△16	△46,299
当期総利益⑩:⑧+⑨	7,011	3,068	5,412	△1,469	50,714	11,923	41,081	△2,291	3,466	2,258	4,791	△3,600	15	△47,248
減価償却相当額⑪	4,721	1,439	3,281	-	4,809	1,475	3,333	0	5,060	1,657	3,401	1	-	251
減価償却相当額を加味した当期総利益⑫:⑩-⑪	2,289	1,629	2,130	△1,469	45,905	10,448	37,748	△2,291	△1,594	601	1,389	△3,601	15	△47,499

\* TIIは「株式会社 Tokai Innovation Institute」の略称です。

\* 百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。

# 国立大学法人会計基準解説

民間企業と異なり、国立大学法人は営利や独立採算を目的としないため、その特殊性を考慮した会計制度となっています。

## 収益の認識

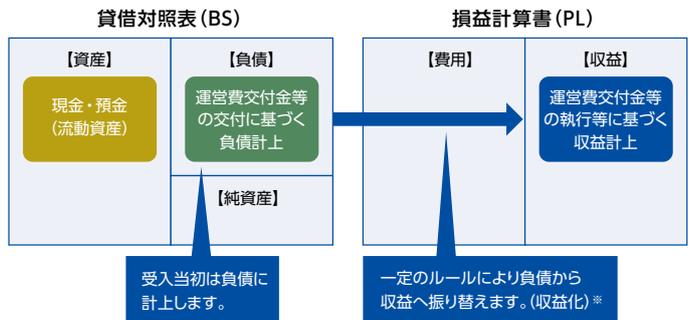
一般的な企業会計と同様、国立大学法人における収益は実現主義において認識されますが、収益の認識基準については、一部の財源を除き特有の処理が行われています。

### ■ 国立大学法人特有の処理

#### 【対象財源】

運営費交付金、授業料、寄附金、補助金、受託研究費等

運営費交付金等の交付を受けた場合、国立大学法人会計ではこれを収益ではなく負債(運営費交付金債務等)に計上し、業務運営の進行に応じて収益に振り替えるという処理を行います。これは、交付金等の受け入れによって、業務運営に必要な経費を受領するとともに業務の運営に関する国民の負託を受けて、業務運営が進行しその義務を果たしていくことで収益化が進行するという考えによっています。



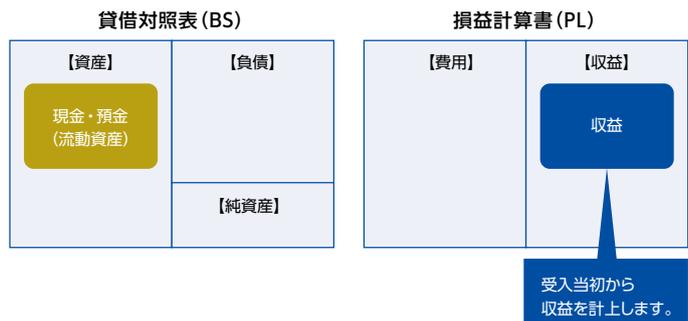
※収益化には、期間進行基準、費用進行基準、業務達成基準の3つの方法があり、財源等により、これらを使い分けています。

### ■ 企業会計と同様の処理

#### 【対象財源】

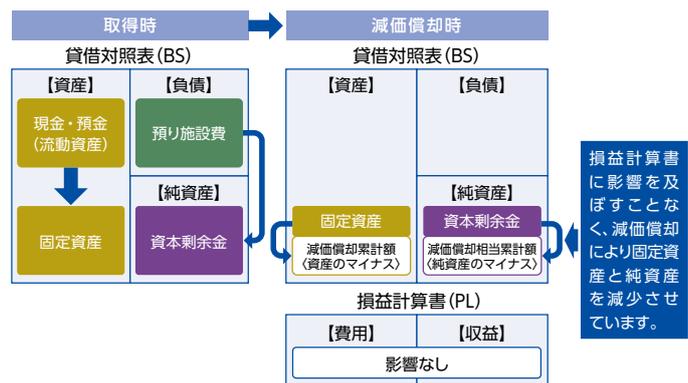
病院収入、自己収入等

病院収入や自己収入等は、企業会計と同様、発生時に収益を認識します。



## 損益に影響しない減価償却の処理

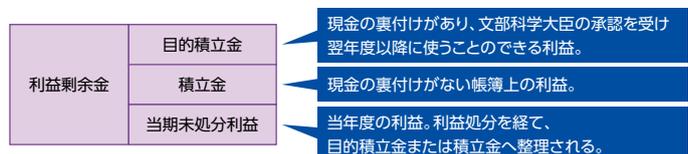
国から現物出資された資産や、国から交付された施設費等により取得した資産については、使用による収入の獲得を予定しないこと、および基本的な教育等の実施については国の事業として国が責任を持つという考えから、減価償却費も国立大学法人の責任の範囲外とされます。そのため、会計処理においては、減価償却費を計上せず、資本剰余金を直接減額し、減価償却相当累計額を表示することで、損益計算書には影響を与えない形で処理されます。



## 国立大学法人の利益

国立大学法人には、民間企業における株主のような営利目的の資本主が存在しないため、利益を配当等として外部に配分することはありません。

国立大学法人の利益剰余金の区分には、目的積立金、積立金、当期末処分利益などがあります。当期末処分利益のうち、現金の裏付けがあり、かつ経営努力により生じた利益であると文部科学大臣から承認を受けた額は目的積立金となり、翌年度以降に、中期計画に記載された用途に従って使用することができます。



# 大学基金ご支援のお願い



## 「名古屋大学基金」へのご支援のお願い

名古屋大学は1871年設立の仮病院・仮医学校を創基に、150年の永きにわたって世界屈指の知的成果の創出に挑み続け、社会を牽引するリーダー人材「勇気ある知識人」の育成に努めてきました。本学は旧帝大の末っ子(1939年創立)で、戦後、帝大と言いつつも限られた資源しかなく、まさにゼロからのスタートでしたが、地元の皆様から多くの支援をいただきました。

その後、全国から優秀な若手教員が集結し、梁山泊のごとく上下関係のない自由闊達な雰囲気醸成されました。こうした名古屋大学の「環境」が、21世紀に入って今日までに本学関係者6人のノーベル賞受賞をもたらし、また、多くの卒業生が各界の中枢を担うまでになったことは、本学に対する、皆様の温かいご理解とご支援によるものと感謝申し上げます。

このような伝統と文化を背景に、今後、本学が世界のトップ大学に伍する存在として更に輝いていくため、文理を問わぬ世界標準の教育と世界最先端の研究の推進、さらなる国際展開を視野に世界から選ばれる魅力あるキャンパスの実現を目指します。同時に日本のものづくりの集積地に根ざす大学として、産学官連携によるイノベーションへの貢献も重要な目標と位置づけています。皆様方におかれましては、このような目標、取り組みにご理解をいただき、本学の自律的な財務基盤の重要な支えとなる「名古屋大学基金」への一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

名古屋大学総長 杉山 直

### 名古屋大学基金(大学全体を支援する)

名古屋大学基金「本体」にお寄せいただいた厚志は、元本を切り崩すことなく、将来に向かって安定した基金として積み立て、その運用益をもって、様々な各種奨学支援事業、国際交流事業、若手研究助成事業のため、大切に、永続的に活用させていただきます。

### 特定基金(特定の学部・研究科やプロジェクトを支援する)

支援目的をより詳細に特定してご寄附いただける事業も多数ご用意しております。なお、これら特定基金は基金運用益からの支出ではなく、寄附額を直接各事業の支出に充てることもできます。

### 名大応援エコギフト(使わなくなったもので支援する)

身の回りの使わなくなった物を活用して名古屋大学に寄附ができるプロジェクトです。ご寄附いただいた物は、名古屋大学が提携する会社で査定され、その査定額が名古屋大学へと寄附されます。

#### お問い合わせ先

〒464-8601 名古屋市千種区不老町  
名古屋大学 Development Office (DO 室)  
TEL: 052-789-4993 FAX: 052-747-6383  
E-mail kikin@t.mail.nagoya-u.ac.jp  
<https://kikin.nagoya-u.ac.jp/>



## 「岐阜大学基金」へのご支援のお願い

岐阜大学は、東海国立大学機構が掲げる「Make New Standards for the Public」というミッションを共有し、その上で「学び、究め、貢献する」という本学の理念のもと、新しいビジョンや戦略を通じて、学生・教員・職員・ステークホルダーの皆様と共に、「地域と世界に開かれ、愛される岐阜大学」を実現し、「社会変革の駆動力として成長し続ける経営体」に向けた変革と「持続可能な地域中核大学」として発展することを目指しています。

一方、我が国の財政状況は厳しく、機能強化のみならず大学運営についても、国からの支援に頼ることが難しくなっていることに加え、近年の物価高騰により大学運営も極めて厳しい状況に直面しています。このような情勢において、継続的なきめ細やかな学生支援を含め、大学の教育研究活動を充実・強化させるためには、財源の多様化の推進とともに、皆様からの温かいご支援はなくてはならない状況となっております。

これまでご寄附いただきました皆様には厚くお礼申し上げますとともに、引き続き「岐阜大学基金」にご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

岐阜大学長 吉田 和弘

### 基金全般事業(使途を大学一任された資金が活用できる事業)

基金全般事業では、学生の奨学金や海外留学などの学生支援活動を中心に事業を展開しており、応援奨学生制度、短期海外研修奨学金助成、短期留学(派遣)奨学金助成、私費外国人留学生学資援助、教育研究活動支援、地域貢献活動支援、キャンパス環境整備、ぎふのミライエ構想支援の事業があります。

### 特定事業(寄附者が特定した使途の資金をもって実施する事業)

特定事業には、事業奨励奨学寄附金、外国人留学生支援、学術アーカイブズ支援、産学連携推進基金、工学部未来振興基金助成、各学部創立周年記念などの事業の他、税額控除の対象となる修学支援事業があります。

### 冠特定事業

一定額以上のご寄附をいただいた場合、冠事業を創設することができ、現在、下記の事業を実施しています。

パロー・Vドラッグ海外研修奨学金助成事業

武藤昭三記念奨学基金

岐阜大学創立70周年アピ奨学金助成事業

ウエスタンデジタル奨学金助成事業

国際クラブ研究教育助成事業

CMC元島アカデミーDEIB推進プロジェクト

#### お問い合わせ先

〒501-1193 岐阜市柳戸1番1  
岐阜大学 Development Office (DO 室)  
TEL: 058-293-3276 FAX: 058-293-3279  
E-mail kikin@t.gifu-u.ac.jp  
<https://www.gifu-u.ac.jp/fund/>



# 数字で見る名古屋大学



学部数

**9** 学部



大学院数

**13** 大学院



学生数

**15,843**名

2024年5月1日現在



卒業生・修了者累計数

学部 121,363名  
学位授与(修士) 61,769名  
学位授与(専門職学位課程) 991名  
学位授与(博士) 22,437名

2023年度末現在



教員数

**2,454**名

2024年5月1日現在



土地面積

**3,123,293**m<sup>2</sup>

東京ドーム約67個分

2024年4月1日現在



海外拠点数

**24** 拠点



留学生割合

**10.7** %

2024年5月1日現在



留学生出身国数

**111** か国



ジョイント・ディグリープログラム数

**7** 件

全国1位



蔵書数

**3,393,905**冊

学生1人あたり 214冊

2024年4月1日現在



ノーベル賞受賞者数

6名



Highly Cited Researchers  
(クラリベイト・アナリティクス)

5名

secondary affiliationを含む



TOP10% 論文数

2,699本

2019~2023年



QS 世界大学ランキング

QS 世界大学ランキング 2025

国内 6位

世界 152位タイ



THE 世界大学ランキング

THE 世界大学ランキング 2024

国内 6位

世界 201~250位



創発的研究支援事業採択件数  
(累積)

71件

全国 4位



科学研究費助成事業獲得実績  
(円・件)

77億73百万円

2,753件

2023年度



基金寄附受入実績 (円)

13億67百万円

1,899件

2023年度



民間企業等からの  
共同研究等受入額

61億4百万円

2023年度



名古屋大学発ベンチャー企業数  
(起業累積数)

168社

起業累積数

2023年度末現在

# 数字で見る岐阜大学



学部数

**5** 学部 **1** 学環



大学院数

**8** 大学院



学生数

**7,293**名

2024年5月1日現在



卒業生・修了者累計数

学部 **72,250**名  
学位授与(修士) **16,984**名  
学位授与(博士) **5,506**名

2023年度末現在



教員数

**808**名

2024年5月1日現在



就職率

学部 **98.1%**  
修士 **98.2%**

2023年度卒業・修了生



地元就職率

岐阜県内就職率 **35%**  
愛知県内就職率 **33%**

2023年度学部卒業生



土地面積

**7,219,807**㎡

東京ドーム約154個分

2024年4月1日現在



蔵書数

**916,309**冊

学生1人あたり126冊

2024年4月1日現在





共同研究受入件数

370件

全国 19位  
国立大学同類型\*55 大学中 3位  
2022年度



共同研究受入件数  
(相手方:中小企業)

159件

全国 10位  
国立大学同類型\*55 大学中 2位  
2022年度



創発的研究支援事業採択件数  
(累積)

7件

全国 25位  
国立大学同類型\*55 大学中 3位



共同研究講座・共同研究部門数

17件

全国 15位  
国立大学同類型\*55 大学中 2位  
2022年度



共同研究講座・共同研究部門に  
関する受入実績

2億38百万円

全国 17位  
国立大学同類型\*55 大学中 3位  
2022年度



海外拠点数

10拠点

2023年度



ジョイント・ディグリープログラム数

4件

全国 2位



寄附講座等設置数

18講座

2024年4月1日現在



地方自治体との協定数

43件

岐阜県、岐阜県内42市町村  
すべてと締結



動物病院収入

5億72百万円

国立大学 3位

2023年度

\* 地域に貢献する取組や、強み・特色のある分野で教育研究を推進する国立大学。

知とイノベーションのコモンズとして、地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学法人へ

**Make New Standards for The Public**



名古屋大学 豊田講堂



岐阜大学 図書館



経営企画部

〒464-8601 愛知県名古屋市千種区不老町

E-mail: [ir\\_nu@t.thers.ac.jp](mailto:ir_nu@t.thers.ac.jp)

<https://www.thers.ac.jp/>



本報告書に対する  
ご意見・ご感想をお聞かせください

