

○ 項目別の状況

I 業務運営・財務内容等の状況
 (1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標
 ① 組織運営の改善に関する目標

中期目標	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学長のリーダーシップにより、本学の強みや特色を生かした教育研究・社会貢献等を重点的に実施できる体制を構築する。 ○ 人事・給与システムを弾力化し、多様な優れた人材を確保する。 ○ 能力を研鑽する多様な機会を提供し、教職員の能力を向上させる。 ○ 全学的な運営戦略に基づき、学内資源を有効に活用する。
------	--

中期計画	年度計画	進捗状況
<p>【23-1】 第2期中期目標期間に構築した大学全体に係る運営戦略の企画・立案・実行体制の下で、学長を中心にガバナンスの機能状況を検証し、検証結果に基づきガバナンス体制を不断に見直す。</p>	<p>【23-1-1】 学長が議長を務める大学戦略キャビネットにおいて、学系等の事業モニタリング結果のレビューを実施する。</p>	III
<p>【23-2】 大学戦略の基礎となる情報の収集及び分析機能等を強化するため、学長をサポートするIR（インスティテューショナル・リサーチ）組織を整備する。</p>	<p>【23-2-1】 大学の教育、研究、社会貢献、国際化等の諸活動に係る指標のモニタリングを実施する。</p>	III
<p>【23-3】 監事との定期的な意見交換の場を設けるなど、監事のサポート体制を整備し、監事機能の強化を図る。</p>	<p>【23-3-1】 監事の業務支援を行う監査室により、監事の業務・機能に係る各種情報、他大学等の現状及び関係法令等を監事と随時共有し意見交換を行い、的確な業務サポートの確認及び監事機能の強化を行う。</p>	III
<p>【23-4】 地域の自治体・産業界や保護者等の学外者の意見を聴取する機会を定期的に設け、それらを通じて明らかとなった大学に対する意見・要望等を大学運営に活用する。</p>	<p>【23-4-1】 自治体、産学連携協会会員企業、保護者等から意見を聴取する機会を設け、意見・要望等を大学運営に活用する。</p>	III
<p>【24-1】 「職位比率プロポーショナル改革」（教授を削減し、助教を増加させる）を実施し、退職金に係る運営費交付金の積算対象となる教員について、40歳未満の助教を25名程度増加させる。</p>	<p>【24-1-1】 職位比率プロポーショナル改革を進め、退職教員の補充人事は助教等の若手教員を原則とし、助教又は講師を5名程度増加させる。</p>	III
<p>【24-2】 年俸制や混合給与による多様な人材の雇用を促進し、国際通用性のある適切な業績評価及び処遇への反映を実施するとともに、退職金に係る運営費交付金の積算対象となる教員について、年俸制適用者を50名以上増加させる。</p>	<p>【24-2-1】 年俸制及び混合給与（クロスアポイントメント）制度を積極的に利用し、特任教員、特任専門職のほか、URA職等多様な人材を雇用する。</p>	IV
<p>【24-3】 複雑で専門的な業務を支援するため、高度で専門的な能力を有する人材を多様な形態（年俸制・時給制やフルタイム・パートタイム等）で雇用する。</p>	<p>【24-3-1】 年俸制、日給制、時給制、パートタイム、フルタイム等様々な制度を戦略的に利用することにより、特任教員、特任専門職、専門職、URA等、複雑で専門的な業務の支援が可能な職員を雇用する。</p>	III

<p>【24-4】 国内外の優秀な人材を確保するために、本学独自の財源によるテニュアトラック制度を構築し、教員採用者全体に占める当該制度による採用者の割合を40%以上にする。</p>	<p>【24-4-1】 新規採用教員の35%程度を本学独自の財源によるテニュアトラック制度により雇用する。</p>	<p>IV</p>
<p>【24-5】 外国での教育研究歴のある教員を積極的に採用することなどにより、教員に占める外国での教育研究歴のある教員の比率を50%程度にする。</p>	<p>【24-5-1】 外国での教育研究歴のある教員の採用及び学内教員の長期海外派遣により、教員に占める外国での教育研究歴のある教員の比率を40%程度にする。</p>	<p>III</p>
<p>【24-6】 女性教職員を積極的に採用し、教員に占める女性の比率を15%以上、職員に占める女性の比率を35%以上にする。また、管理職等の指導的地位への女性登用を推進し、役員のうち1名以上、管理職の25%以上を女性で登用する。</p>	<p>【24-6-1】 女性教職員の新規採用等を活用し、女性教員比率は14.8%以上、女性職員比率は34%以上とする。</p>	<p>III</p>
<p>【25-1】 グローバル化に対応できる人材を育成するために、年間10名程度の教職員を海外の教育・研究機関に長期派遣する。</p>	<p>【25-1-1】 10名程度の教職員を海外の教育研究機関に長期派遣する。</p>	<p>III</p>
<p>【25-2】 事務職員・技術職員の能力の向上を図るため、研修等を充実させ、英語の運用能力については、職員に占めるTOEIC730点以上(又はこれに相当する能力)を有する者の比率を20%程度にする。</p>	<p>【25-2-1】 学内研修プログラムの充実を図りつつ、学外のプログラムも活用し、計画的に研修を行う。</p>	<p>III</p>
	<p>【25-2-2】 事務職員及び技術職員に対し、国内外で語学研修を受講する機会を提供し、語学力の向上を図り、令和3年度に職員に占めるTOEIC730点以上を有する者の比率を20%程度にするよう取り組む。</p>	<p>IV</p>
<p>【26-1】 学長のリーダーシップの下で、組織的に検討した運営戦略に基づき、重点的に推進すべき分野・領域に、学内資源を戦略的に配分する。</p>	<p>【26-1-1】 文部科学省による「卓越研究員制度」、本学独自の「テニュアトラック制度」により、重点分野・領域の教員配置枠を確保する。</p>	<p>III</p>
	<p>【26-1-2】 本中期目標期間における施設整備計画に沿って、重点的に推進すべき施設整備を推進する。また、ランニングコストの節約を考慮した空調設備の更新を実施する。</p>	<p>III</p>
	<p>【26-1-3】 学長のリーダーシップにより、本学の機能強化に資する戦略的取組への重点配分を行うため、学長裁量経費枠を昨年度と同程度確保する。</p>	<p>III</p>

- I 業務運営・財務内容等の状況**
(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標
② 教育研究組織の見直しに関する目標

中期
目標

- 本学の強み、特色を最大限に強化するための教育研究組織に再構築する。

中期計画	年度計画	進捗 状況
<p>【27-1】 機能強化のために平成 27 年度までに実施した教育研究組織の各種改革を踏まえ、教育組織・教員組織の在り方について検証し、教育と研究が効果的に連携して実施できる体制とする。</p>	<p>【27-1-1】 学系における事業実施状況について、学長・理事によるモニタリングを実施するとともに、組織毎の業績を示した年報を作成する。</p>	<p>Ⅲ</p>

- I 業務運営・財務内容等の状況**
(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標
③ 事務等の効率化・合理化に関する目標

中期
目標

- 本学の教育研究・社会貢献機能を強化するために、機動的に法人を運営できる事務組織に再構築する。

中期計画	年度計画	進捗 状況
<p>【28-1】 事務組織を業務内容により分類し体系化するとともに、業務内容によっては教員と職員合同で構成される組織を設置するなど、教職協働をより一層推進する体制に強化する。</p>	<p>【28-1-1】 大学の重要検討事項に関する検討ワーキンググループ等に事務職員を積極的に参加させるなど、教職協働を推進する。</p>	<p>IV</p>

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する特記事項等

○教職協働体制による将来ビジョンの再構築等に向けた全学的な議論の展開

学長をトップとして本学の戦略事項を企画・審議する「大学戦略キャビネット」では、令和元年度において文部科学省との徹底対話に向けて、本学の長期ビジョンや達成に向けた課題等について審議してきた。また、徹底対話を踏まえ、令和元年度末には、第5期中期目標期間以降も見据えた本学の将来ビジョンの再構築、組織運営の改善について全学的な議論を加速させるため、大学戦略キャビネットの下に、「①未来投資」、「②教育改革」、「③研究改革」、「④財政健全化」に関する4つのワーキングチームを発足させた。これらのワーキングチームは、担当理事をトップとしつつ、若手教職員も積極的にメンバーに加えることで、次世代の経営能力を備えた人材の育成も視野に入れた教職協働体制により組織したものである。

このうち、「①未来投資ワーキングチーム」では、未来に向けて本学が強みとすべきものについて検討するため、京都という都市の歴史・文化を深く理解した上で、そこに立地する本学が生み出すべき価値についてゼロベースでの議論を行った。その結果、本学が目指すべき方向として「ART×SCIENCE」、「LOCAL×GLOBAL」、「TRADITION×INNOVATION」を核にして、社会的使命等を再定義することで、本学や社会環境の変化を踏まえつつ、今後目指すべき未来を見据え、法人化時から掲げてきた大学の理念を再構築することとした。この議論を踏まえ、令和3年6月を目途に理念を大幅に改定するとともに、その内容を踏まえて第4期中期目標期間に取り組むべき事項等を具体的に検討することとした。

新理念に関する論点の一部については並行して具体的な取組への落とし込みも始めており、令和2年度中に広報への展開を開始し、新理念に基づく本学のブランド化の嚆矢とした(p.34「○将来ビジョンの再構築等に基づく本学のミッションや固有の価値の発信」参照)。また、「ART=飛躍的思考」と「SCIENCE=分析的思考」を掛け合わせることで、本学の強み・特色に基づく新価値創造を促進するため、学系等の学内研究組織の枠組みを超え、企業人材も含めた組織的チーム編成、新価値の分析・思考・議論を集中的に行う期間の設定を経たインキュベート支援を行う仕組みの構築に着手し、令和3年度に事業を開始するための予算を確保している。

「②教育改革」、「③研究改革」、「④財政健全化」の各ワーキングチームにおいては、各事項における喫緊の課題とその対応方策について議論の上で論点整理を進めた。今後は各ワーキングチームの議論を基に、新理念に掲げる法人の目指すべき方向性を踏まえ、具体的なアクションを講じていく予定である。

以上のように、年度計画に掲げる教職協働によるワーキンググループでの検討を行った上に、それが具体的な取組(又は取組予定)に結び付いた点において年度計画を上回る進捗となった。

< 関連計画：【28-1-1】 >

○多様な人事制度の整備・活用や業績評価の仕組みの再構築

「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」を踏まえ、令和元年度中に新たな年俸制(退職手当が支給される年俸制)についての規則整備を行い、令和2年4月に規則を施行し、既存年俸制適用者や月給制適用者の申し出に基づく新制度への移行、新規採用者への年俸制の適用を行った。これらの取組により、退職金に係る運営費交付金の積算対象となる教員における年俸制適用者は令和2年度に10名増加し、第3期中期目標期間における累計増加人数は49名となり、中期計画に掲げる「50名以上」に迫る水準となった。

また、新年俸制の導入にあたり、業績評価を厳格に実施して教員のインセンティブを高めるため、人事委員会において人事評価項目の見直しを行った。従来の教育、研究、管理運営等に係る基本項目に加え、さらに精緻に教員の業績を評価するための新規項目として、論文の被引用情報(Top1%やTop10%論文の該当有無)、大学の戦略的活動(異分野融合・産学連携による教育プログラムや研究プロジェクト等)への参画状況等を加えることで、卓越した研究成果の創出や、大学改革への貢献を適切に評価できる仕組みを構築した。令和2年度中に評価に用いるデータベースの改修を完了しており、令和3年度に実施する人事評価からこれらの情報を活用する予定である。

また、多様な人材を確保するための措置として、卓越した実績を有する研究者や実務家にクロスアポイントメント制度を適用することで10名(うち本学本務者4名)を雇用しているほか、それ以外のフルタイム特任教員3名を雇用しており、学生の指導や研究プロジェクトの主導的役割に当たっている。これらの教員の働きとして、例えば「デザインセントリックエンジニアリングプログラム(dCEP)」(p.6「○「デザイン」を中核とした産学公連携・異分野融合による実践的な博士人材育成プログラムの展開・拡充」参照)での中核的な担当者としての活動や、「コロナウイルス後の未来をデザインする」ことをテーマとして学外者も参加可能としたオンライン・ワークショップの開催(7～9月にかけて実施。本学学生46名、本学以外64名参加)など意欲的なプロジェクトの実施に関わっている。これらの異分野融合・産学連携による活動や、従来のアカデミアが提供する知のみでは解決しがたい課題に関する思索が、本学の教育研究において急速に重要性を増す中において、多様な人材が活動の活性化や成果発信に大きな役割を果たしている。

< 関連計画：【24-2-1】 >

○職位比率プロポーシオン改革の推進

第3期中期目標期間において、若手教員比率を大幅に増加させることにより教員職位プロポーシオンを寸胴化し若手研究者の自律的研究環境の確保も併せて行うことで、教育研究環境の活性化を図る「職位比率プロポーシオン改革」を実施している。令和2年度は40歳未満の若手助教3名・講師1名を採用し、年度計画に掲げる「助教又は講師を5名程度増加」を概ね達成するとともに、第3期中期目標期間における若手助教採用数は累計29名となり、中期計画に掲げる「40

歳未満の助教を 25 名程度増加」を上回る水準となっている。また、新規採用者 4 名のうち 2 名 (50%) は卓越研究員制度によるテニュアトラック教員であり、年度計画に掲げる「35%程度」、中期計画に掲げる「40%」を上回っている。

<関連計画：【24-1-1】 【24-4-1】>

○グローバル化に対応した職員の高度化

教育研究環境のグローバル化を推進するため、教職員の高度化に取り組んでいる。令和 2 年度においては、教員の海外派遣について、年度当初に派遣予定者 9 名を決定していたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、教職員の海外派遣を停止した。海外との往来が可能となった場合には教職員を遅滞なく派遣できるよう、派遣予定者及び相手方大学と連絡調整を継続した。職員については、例年実施していた海外研修は中止したものの、e-learning 研修等に引き続き取り組んだ。4 技能に係る習熟度に応じた教材を用意して研修を実施(受講者延べ 20 名)するとともに、職員の人事評価に用いる「業務実績報告書」に語学能力の伸長に関する記載欄を設けることでインセンティブを高める工夫を継続して行っており、令和 2 年度における TOEIC730 点以上のスコアを有する者の割合は 23.4% (前年度比 1.8 ポイント増) に上昇し、年度計画及び中期計画に掲げる「20%程度」を更に上回る水準となった。これにより、急増する国際交流業務や留学生の教育・研究・生活のサポートに語学力のある職員を手厚く配置しているほか、学生系のみならず総務系や会計系の部署等も含め全学的に語学力のある職員を配置し、国際系部署に頼らずとも海外機関との連絡調整等の業務が行えるようになってきている。

<関連計画：【25-1-1】 【25-2-2】>

【ガバナンスの強化に関する取組について】

令和元年度に実施した文部科学省との徹底対話を踏まえ、学長をトップとして本学の戦略事項を企画・審議する「大学戦略キャビネット」の下に、教職協働体制により組織する 4 つのワーキングチームを発足させた。令和 2 年度に、ワーキングチームにおいて本学の将来ビジョンの再構築、組織運営の改善について全学的な議論を実施するとともに、その進捗について定期的に大学戦略キャビネットにて報告することで、執行部として議論の内容を逐次確認した。また、教職員には議論の状況を詳細にまとめた中間報告書を令和 3 年 1 月に配付し、法人が目指す方向性を学内で共有した。ワーキングチームの議論の成果として、令和 3 年 6 月を目途に理念を大幅に改定することを決定し、第 4 期中期目標期間に取り組むべき事項等を具体的に検討するための準備を整えた (p. 26 「○教職協働体制による将来ビジョンの再構築等に向けた全学的な議論の展開」参照)。

「国立大学法人ガバナンス・コード」が策定・公表されたことを受け、各原則、補充原則への適合状況の総点検を行った上で、未実施分への対応や、経営協議会及び監事からの意見を踏まえた対応を速やかに行い、適合状況等に関する報告書を令和 3 年 2 月に公表した。具体的には、上述の理念の再構築に当たり、「本学の独自性を出すために京都の都市としての特徴を意識すべき」との経営協議会意見を反映したことや、「監事の独立性を担保するために、学長直下に設置する監

査室と監事とを分離すべき」との監事意見を反映して、監査室は内部監査業務に専念し、これまで同室が担ってきた監事支援機能を令和 3 年度から事務局に移管するなどの対応をとった。

内部監査の客観性・実効性を強化するため、監査室が主導的に業務監査・会計監査を行えるよう、内部監査規則、内部監査実施要項を改正し、改善が図られない場合の罰則規定を設ける等の強化を行った。

実効的な内部質保証を法人として機能させるための措置として、本学が自らの責任において諸活動を継続的に点検・評価し、改善・向上に取り組むことを定めた内部質保証規則、内部質保証実施要項を新規制定し令和 3 年度から施行することとした。本制度により、総合教育センターや学生支援センター等の事業実施組織が各事業の自己点検・評価と改善を行うとともに、それらの状況を踏まえ、法人組織である大学評価室(内部質保証の総括)と役員会(内部質保証に係る重要事項の決定)の責任の下、全学的な自己点検・評価と改善を行う体制とした。

上記の内部質保証体制の整備と併せて、教員組織や教育研究支援組織の責任体制についても、法人と各組織の関係の見直し、連携強化を図っている。まず、「学系」(研究分野に応じて組織する教員組織)の長及び副長は、各学系の推薦に基づいて学長が指名しているが、学系の活動に法人の戦略を適切に反映することで研究活性化を図るべく、学系の要望を踏まえながら学長による実効的な判断も伴う責任者指名を行うため、令和 3 年度の学系長・副学系長の指名に際しては、従来 1 名ずつであった学系による候補者推薦を 2 名ずつの推薦とした上で、学長が 1 名ずつを指名する方式とした。また、教育研究支援組織のうち、教育の責任組織である総合教育センターと、学生支援の責任組織である学生支援センターについて、令和 3 年度のセンター長を務める役職者を変更した。総合教育センター長は副学長(兼研究科長・学部長)が務めていたものを教育担当理事・副学長に変更、学生支援センター長は副研究科長が務めていたものを副学長(兼研究科長・学部長)に変更し、それぞれ法人と一体的に組織運営できる体制とした。

【第 3 期中期計画に掲げる定量的指標の進捗状況について】

番号	中期計画における定量的指標	令和 2 年度実績
24-1	40 歳未満の助教 25 名程度増加	29 名増加
24-2	年俸制適用者を 50 名以上増加	49 名増加
24-4	教員採用者全体に占める本学独自の財源によるテニュアトラック制度による採用者の割合を 40%以上	50.0%
24-5	教員に占める外国での教育研究歴のある教員の比率を 50%程度	41.0%
24-6	教員に占める女性比率 15%以上 職員に占める女性比率 35%以上 女性役員 1 名以上 管理職の女性割合 25%以上	16.6% 35.3% 2 名 28.6%
25-1	教職員の海外長期派遣年間 10 名程度	0 名※
25-2	職員に占める TOEIC730 点を有する者の比率 20%程度	23.4%

※新型コロナウイルス感染症の影響により派遣取りやめ