

東京大学 指定国立大学法人構想調書（第2版）

－ 地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」の形成 －

1 構想の背景

東京大学は、人文学、社会科学、及び自然科学の協働によって地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」の形成に向けて、大きく歩を進めている。その動きを加速するため、指定国立大学法人への申請を行い、2017年の指定以後、本構想に基づき積極的に取組を進めてきた。国立大学法人評価委員会 指定国立大学法人部会により行われたヒアリング・評価と、2021年に策定した、本学が目指すべき理念や方向性をめぐる基本方針である UTokyo Compass を踏まえ、第4期中期目標期間の開始に際し、構想の見直し・再構築を行った。

1877年に我が国最初の大学として創立された東京大学は、日本の近代国家建設の歩みに貢献しつつ、学術を先導する責務を果たしてきた。国立大学法人化を見据えて2003年に制定された東京大学憲章は、本学の理念と目標を示す指針である。その前文において、本学は世界の公共性に奉仕する大学を目指すことを決意し、その実現のために「より自由にして自律性を発揮することができる新たな地位」を求めた。そして、「東京大学は、その自治と自律を希求するとともに、世界に向かって自らを開き、その研究成果を積極的に社会に還元しつつ、同時に社会の要請に応える研究活動を創造して、大学と社会の双方向的な連携を推進する」と宣言したのである。学術のみならず、組織・運営においても、自由と自律による活力、その発揮による公共性への奉仕が目標とされた。

法人化以降、世界はいつそう見通しの利きにくいものとなっている。科学技術の力によって、人類の活動の規模が飛躍的に拡大し、生活の利便性が大きく向上した一方で、環境破壊や資源枯渇などの問題はさらに深刻化した。経済や政治が急速に地球規模化すると同時に、地域格差、宗教対立、難民問題、金融危機などの課題は複雑化している。人類の発展と繁栄を切り開いてきた技術革新や社会変革の思想も、この難局を乗り越え、社会を前進させる力をまだ充分には創り出し得ていない。

こうした時代におけるさまざまな経験は、東京大学憲章が目指す方向の正しさを改めて確信させるに至った。2015年に公表した「東京大学ビジョン2020」は、その確信に基づき、卓越性と多様性の相互連環を基本理念とし、研究・教育・社会連携・運営の高度化を掲げ、若手教員雇用制度改革による安定雇用の拡大をはじめとした人事制度改革、国際卓越大学院教育プログラム(WINGS)の導入などによる教育改革、組織対組織の産学協創による大型共同研究の推進、学内配分予算の透明化や大学債の発行などの財務改革などの改革を進め、大学の機能強化・拡張に取り組んできた。これらの実績を基盤として、UTokyo Compass では「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」という多元的な3つの視点から目標を定め行動の計画を立て、それらに好循環を生みだすことを通じて、世界の公共性に奉仕する総合大学として、優れた多様な人材の輩出と、人類が直面するさまざまな地球規模の課題解決に取り組むことを掲げている。こうした学問の裾野を広げていくために必要な方策を、大学という法人全体が自ら設計し、実現していくことこそが経営であると定義し、現代的で地球的な諸課題を前に大学の可能性を問いなおし、これまでの在り方を

設計しなおすことをも厭わない、東京大学という組織ならではの創造的な挑戦の航路であり、大学を取り巻く社会への問いかけとして提示した。

機能の強化拡張は、社会の公共財としての大学の運営と経営の基盤のさらなる充実を要請する。大学が運営の自律性を高め、社会と能動的に関わり合う。そのなかで、社会の課題を解決する新たなモデルを提案し、大学に対する社会からの信頼を揺るぎないものとしていく。そうした信頼があつてこそ、持続性と柔軟性を増した経営基盤構築への道が開かれ、研究・教育環境の飛躍的な充実が可能となり、地球と人類社会の未来に貢献する大学の責務が果たされる。

2 目標設定の考え方と重点的取組 - SDGs の活用

東京大学は、本構想の策定にあたり、国立大学に対する社会からの負託を深く自覚し、地球と人類社会の未来への貢献を改めてその中心課題に設定することとした。地球社会における新たな公共性の構築という人類的な課題の追求に向けて、これまでも学部、研究科、附置研究所、学内共同教育研究施設、学際融合研究施設、全国共同利用施設、さらには、学の融合による新たな学問分野の創造を促進するために設置した多くの連携研究機構をはじめとする分野横断的組織において、人文学、社会科学、自然科学の卓越した研究力と多様な学知に基づきつつ、人類社会の未来への貢献を意識した活動を進めてきた。こうしたなかで、本構想においては国際連合が 2015 年に採択した「持続可能な開発目標」(SDGs) が地球と人類社会の未来にとって欠くことのできない視点を網羅し、東京大学の使命と方向性が合致していることにいち早く着目した。その結果、当初の構想から SDGs を最大限活用し、地球と人類社会の未来に貢献するための具体的な行動計画を設定してきている。加えて、研究活動においては、それ自体の健全性をいっそう高めるとともに、研究成果が社会や環境に与える影響について、常に意識しなければならない。その際、欧州連合が掲げる RRI(Responsible Research and Innovation)等を参考にしつつ、産学官民のさまざまなセクターと本学の多様な領域の研究者との連携を促進し、より積極的に社会的責任を果たす。

(1) 現状の自己分析

東京大学は、開学以来、独創的で優れた知を生み出し、世界の知の多様性に貢献してきた。論文数や被引用数の指標からも明らかなように、基礎科学分野をはじめとして、国際的に卓越した研究力を有し、その研究力に基づき世界最高水準の教育環境を提供してきた総合大学である。東京大学の基礎データを表 1 に、基礎研究力の卓越性を表 2 (Nature Index Annual Tables) に、総合大学として各分野の研究で強みを有していることを表 3 (QS World University Ranking by Subject) に示す。人文学や社会科学の諸分野では、近代社会の諸問題にいち早く取り組むと同時に、西洋とは異なるアジアの歴史や文化等を背景として、東西の学術の融合を図りながら、独自の研究成果を蓄積することを通して、学問体系を構築してきた。また、多くの附置研究所、学内共同教育研究施設、学際融合研究施設、全国共同利用施設及び共同利用・共同研究拠点は、特色ある研究活動に加え、国内外の大学に拠点機能を提供することで、知の地平を広げる大きな成果を挙げてきた。2007 年に文部科学省世界トップレベル研究拠点プログラム (WPI) に採択され設立されたカブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) や、2017 年に同様に WPI に採択・設立されたニューロインテ

リジェンス国際研究機構（IRCN）も、東京大学の卓越した研究力を示す一例である。また東京大学が蓄積してきた多様な知の融合を加速させるため、既存の分野横断型組織に加えて、2016年に設けた連携研究機構制度は、複数部局が迅速かつ機動的に連携して、既存の学問領域の壁を越えて新しい分野や融合領域の研究を推進する仕組みであり、これまでに累計44機構と、非常に多くの分野で活用が進んでいる。

表1 東京大学の基礎データ（東京大学の概要2022より）

学部数（学科数）	10 (44)	学生数	28,133人	教員数	3,978人
研究科・教育部数（専攻数）	15 (89)	学部在籍者数	13,962人	職員数	4,210人
研究所数（研究部門数）	11 (51)	修士課程在籍者数	7,218人	収入予算総額	2,818億円
学内共同教育研究施設数	4	専門職学位課程在籍者数	830人	土地面積	326km ²
学際融合研究施設数	4	博士課程在籍者数	6,123人	参考：国土総面積は377,973km ² （その約1000分の1）	
全国共同利用施設数	3	課程博士授与者数 （1957-2021年度の65年間）	39,598人		
共同利用・共同研究拠点数	10				

表2 Nature Index Annual Tables

The University of Tokyo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	8	10	8	8	11	8
By Subject						
Physical Science	6	8	4	6	7	6
Chemistry	6	13	9	16	15	10
Earth & Environment	15	15	20	23	20	29
Life Science	25	29	34	30	49	33

Nature Index：著名な自然科学系雑誌82誌に発表された論文を集計分析し、各機関がどれだけ参加し貢献したのかを数値化して機関別に比較したもの。

※ 黄色は日本国内1位のもの

出典：Nature Index annual tables

<https://www.natureindex.com/annual-tables/>

表3 QS World University Ranking by Subject 2022

Faculty	Subject	Ranking	Faculty	Subject	Ranking	Faculty	Subject	Ranking
Arts & Humanities	Archaeology	21	Life Sciences & Medicine	Agriculture & Forestry	24	Social Sciences & Management	Accounting & Finance	41=
	Architecture / Built Environment	17		Anatomy & Physiology	23		Anthropology	24=
	Art & Design	39		Biological Sciences	18		Business & Management Studies	88
	Classics & Ancient History	33		Dentistry	-		Communication & Media Studies	101-150
	English Language & Literature	31		Medicine	42		Development Studies	25
	History	30		Nursing	101-150		Economics & Econometrics	31=
	Linguistics	7		Pharmacy & Pharmacology	28		Education	64=
	Modern Languages	7		Psychology	61=		Hospitality & Leisure Management	-
	Performing Arts	-		Veterinary Science	32		Law	24
	Philosophy	51-100		Natural Sciences	Chemistry		16	Library & Information Management
Theology, Divinity & Religious Studies	-	Earth & Marine Sciences	15		Politics & International Studies	35=		
Engineering & Technology	Computer Science & Information Systems	45	Environmental Sciences		33	Social Policy & Administration	25	
	Engineering - Chemical	15=	Geography		19	Sociology	28=	
	Engineering - Civil & Structural	18	Materials Science		21=	Sports-related Subjects	-	
	Engineering - Electrical & Electronic	25	Mathematics		31	Statistics & Operational Research	31	
	Engineering - Mechanical, Aeronautical & Manufacturing	20	Physics & Astronomy	10				
	Engineering - Mineral & Mining	-						
Petroleum Engineering	-							

※ 黄色は日本国内1位のもの。卓越した研究力は各分野に渡る。

出典：QS World University Rankings by Subject 2022に基づき、東京大学作成

(2) 組織全体での取組

指定国立大学法人としての指定を受け、本構想を効果的に進めるために、総長をリーダーとする全学体制「未来社会協創推進本部」（図1参照）を設置し、地球と人類社会の未来に貢献するための取組全体を主導してきた。同本部では、諸取組への時宜を得た対応のために組織を機動的に見直し、グリーントランスフォーメーション（GX）への取組や量子コンピュータの活用といった最先端の事項を含め、新規施策の検討から成案の実行に至るまで、フェーズに応じた組織により対応し、実効的に取り組んでいる。こうした取組を継続

することで、世代をこえて受け継ぎ発展させてきたさまざまな特質をもつ諸学問の蓄積のうえに、包摂的で自由なより良い未来社会の創造を目指す。さらに、大学の存立基盤と社会的責任を自覚し、いま現実にある不公正や理不尽な格差を是正しうる真摯な対話の実践を通じて、分断や閉塞を乗り越え、より良い未来社会をともに実現すべく学知の創出に努め、幅広い社会との協創を生み出すことで、日本全体が地球と人類社会の未来へと向けて進む大きな活動を提案・先導する。

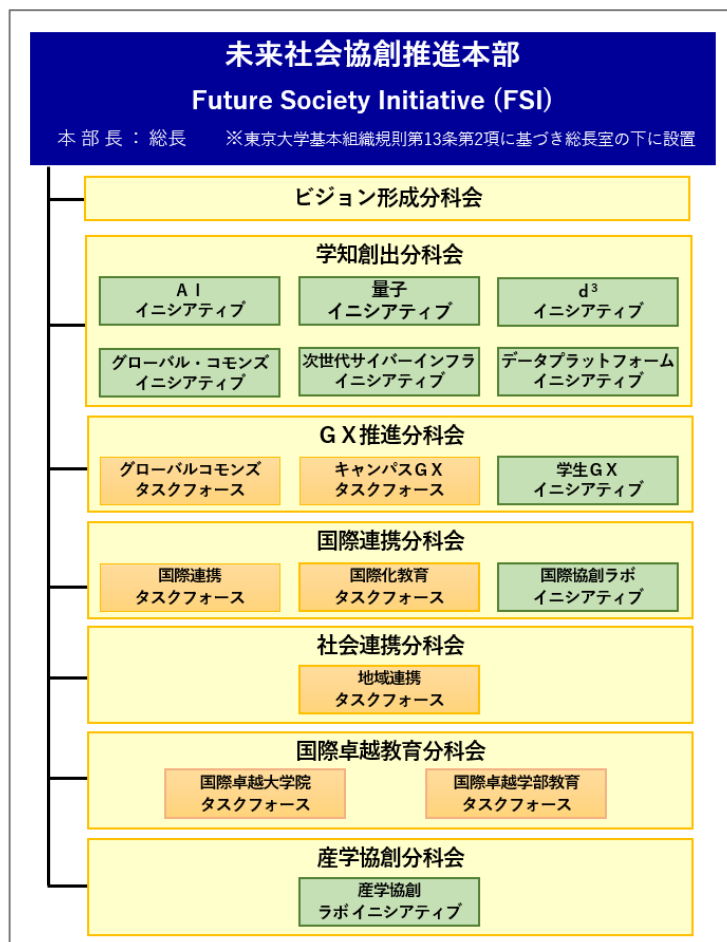


図1 未来社会協創推進本部（2022年8月現在）

(3) 重点分野における目標設定

本構想では、SDGsを参照しつつ、健康的な生活、持続可能な環境、そして不平等解消の観点から、1) 健康・医療、2) エネルギー、資源循環、気候変動、3) 経済格差、ジェンダー平等を初期重点分野に設定し、これらを中心として世界及び我が国が抱える課題の解決に向けた取組を進めるとともに、国際卓越研究拠点の拡充・創設ならびに分野融合による新たな学知の創出を加速してきた。

これらについて、たとえば当初構想において明示したスポーツ先端科学研究拠点は2020年に連携研究機構に改組し、デジタル技術も活用しつつ、スポーツという切り口から多様な専門領域の研究者を融合し、さらにはダイバーシティ化の推進をも目指すなど、さらなる進展が図られている。また、2020年に未来ビジョン研究センターにグローバル・commons・センター（CGC）を立ち上げ、地球を人類共有の財産（グローバル・commons）と捉え、その責任ある管理に関する国際的に共有される知的枠組み（グローバル・commons・

スチュワードシップ（GCS）の構築を進めている。CGC ではグローバル・コモンズに対して各国がどの程度の環境負荷をかけているかを定量的に評価する GCS 指標を開発したり、2021 年には日本の脱炭素のパスウェイを描く産学連携のプラットフォームである ETI-CGC を主導して立ち上げたりするなど、GCS の確立に向けてさまざまな活動を推進している。

こうした実績を踏まえ、構想の見直しに際し、新たに 1) グリーントランスフォーメーション（GX）、2) デジタルトランスフォーメーション（DX）、3) ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を各種取組の横串となる重点分野として設定し、現代の世界が直面している地球規模の複雑な課題に取り組む。この際、研究・教育や社会協創において対話と信頼の相互連環を創成することにより、新たな未来をひらくことを目指す。

GX については CGC を中心に、GCS の確立を目指すとともに、そのために不可欠である脱炭素（温室効果ガス排出量実質ゼロ）の達成に向け、ETI-CGC はじめ、社会の各方面を巻き込んだ活動を進める。あわせて、東京大学自身の二酸化炭素実質排出量についても、2030 年度に 2006 年度比で半減することを目指し、取組を進める。

DX に関しては、「データ活用社会」の創成へ向け、学内外でデータ活用の先進的な取組を推進し、社会に発信する。

D&I については、ダイバーシティ推進センター（仮称）を設置し、世界におけるジェンダー研究、多文化共生研究、社会的包摂性、バリアフリー研究等の知見と同期して、学術的並びに実践的な知を創造する。研究成果を書籍や公開シンポジウムなどで発信し、東京大学における実装に貢献するとともに、日本社会の変容を促す。ジェンダーバランスや包摂性を重視しつつ、国内外から多様で優れた研究者を受け入れることにより、異なる視点に立つ研究者間の対話を通じた新たな学知の創出を促進するため、女性、外国籍、障害のある研究者を雇用する。このほか、学内に分散する関係部署を発展的に統合し、より機動的に多様性と包摂性の向上を推進する組織「インクルーシブキャンパス推進本部（仮称）」を設立する。東京大学構成員が国籍、文化、性、障害の有無などを問わず、自由に交流することのできる場の整備を検討する。

(4) ベンチマークの活用

本構想では、未来社会協創推進本部において、SDGs を踏まえた初期重点分野における課題解決も含め、総合大学の特長である多様な研究・教育活動を全学的視点から統括・推進することにより、地球と人類社会の未来に貢献する拠点の形成に取り組んできた。

取組の進展及び目標達成度を確認することに加え、「世界の東京大学」として、その立ち位置を不断に点検するため、諸外国の有識者からなる諮問会議（Global Navigation Board）からの助言を踏まえて、次のようなベンチマーキングを行う。知を以て地球と人類社会を支える観点から、それぞれ特徴的な活動を行っており、その進展を相互に共有すべきであると考えられる海外の有力大学（カリフォルニア大学バークレー校、ケンブリッジ大学、ハーバード大学、北京大学、ソウル大学、シンガポール国立大学等）を対象としたベンチマークを活用する。

ベンチマークの指標は、体制、課題解決への取組、連携の 3 軸から、次のように設定する。①取組可視化や国際的発信のための体制整備、②個別課題への取組の成果、③対外的な連携活動の成果である。目標の進捗度としてこれらベンチマークとする指標を時系列で把握し、SDGs の目標年次である 2030 年度を目途に、その進展を計る（図 3 に構想のロードマップを示す）。

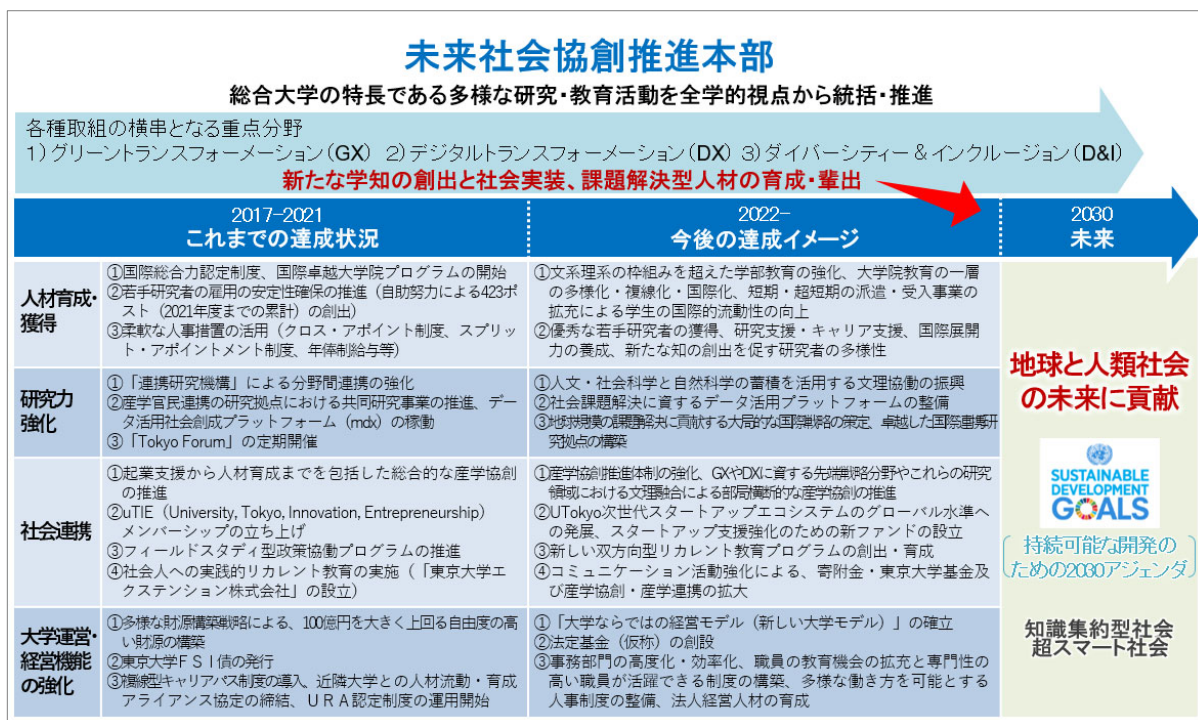


図 2 構想のロードマップ

3 構想を支える基盤のこれまでの達成状況と今後の取組内容

上記の構想を支える教育・研究・社会連携の取組と運営・経営力の強化について、その達成状況、今後の取組内容及び達成目標を以下に記述する。

3.1 人材育成・獲得

(1) 学部教育改革

【達成状況】 学部教育改革として、能動的な学習への動機づけを図る初年次教育の強化、習熟度別授業の拡充、学士課程を通じた教養教育の強化、アクティブラーニング、少人数教育の展開等に取り組んでいる。例えば、教養学部1・2年次向けに新興分野における最先端の研究成果などの高度な内容を演習や討論を含めた少人数の双方向授業を展開する「アドバンスト理科」「アドバンスト文科」「アドバンスト文理融合」の科目を2019年度より順次開講し、意欲ある優秀な学生を育てている。

【今後の取組と目標】 「学術長期構想」の検討及び策定と連動させ、PEAK (教養学部英語コース) を含め、文系理系の枠組みを超えた学部教育の強化を図る。分野の特性に応じた先端的教育や先端科学技術の ELSI 教育を充実させる。また、学部後期課程以降の専門教育や研究を深めていく過程においても他分野への関心や学修を継続かつ高度化していく機会として、後期教養教育や部局横断型教育プログラムを強化する。学習支援システム「東京大学 UTokyo キャンパス・マネジメント・システム (UTokyo One)」の構築・導入により、個々の学生の学習や諸活動の履歴と成果をデータで蓄積・可視化し、学生自ら主体的に利用可能な教育支援ツールとして確立するとともに、教育改善サイクルの構築を目指す。

(2) 大学院教育改革

【達成状況】 修士・博士一貫の部局連携型学位プログラム「国際卓越大学院教育プログ

ラム (WINGS—World-leading Innovative Graduate Study Program)」を創設した。WINGS では、Qualifying Exam、学位審査のさらなる厳格化等の質保証の仕組みを備えた修士・博士一貫コースを 15 研究科、10 附置研究所の他、13 の学内組織が参画して、計 20 プログラムを開設している。また、「グリーントランスフォーメーション(GX)を先導する高度人材育成」プロジェクト (SPRING GX) を開始し、全学の博士課程学生 (4 年制博士課程学生を含む) を対象に、プロジェクト生 600 名を選抜した。GX の遂行には、人類の営みと関係するすべての学問分野が関係し、特に人文・社会科学分野のプロフェッショナル人材と科学技術分野のプロフェッショナル人材との連携を進めている。本プロジェクトでは、博士人材の育成のためのプログラムの提供と経済的支援を行うことで、GX を軸とした博士課程学生への経済支援強化にもつながっている。

【今後の取組と目標】 学術の将来を担う大学院学生の学問レベルを高めるために、大学院教育の一層の多様化・複線化・国際化を図り、大学院学生の自主的・創造的な研究を促進する。WINGS を定着させ、優秀な大学院学生に海外、あるいは産業界での活動の機会を準備する。WINGS などの実績を基盤とする研究科横断・分野横断・分野融合教育プログラムや SPRING GX により、特色ある研究所群の機能も活かしながら、深い専門性に加えて、分野をまたぐ広い視野を併せ持つ将来の新たな学術・学知の創出を担う人材育成を実現する。具体的には、分野横断教育プログラムの修了者数を 350 名以上とする。

また、高度博士人材の育成をさらに推進するために、修士課程から博士課程への進学率を 30%以上とするとともに、社会人・外国人を含め大学院志願者数を増加させ、高い学力・研究力水準を備えた博士課程入学者を確保しつつ多様性を高める。そのため、博士課程学生への経済的支援を充実させるとともに、入学志願者の多様性に応じたキャリアパスの明確化やリクルーティングの改良を行う。博士課程学生への経済的支援率を、早期に 50% とする。

(3) 国際感覚をはぐくむ教育

【達成状況】 国際化教育プログラムを体系化し、国際交流活動のさらなる活性化を図り、全ての学生の「国際総合力」(世界の多様な人々と共に生き、共に働く力)を涵養することを目的として「国際総合力認定制度 (Go Global Gateway)」を 2018 年度に開始した。

【今後の取組と目標】 全学的な短期の派遣・受入プログラムの企画・実施、留学支援及び留学生支援等を行ってきたグローバルキャンパス推進本部を、グローバル人材として身に付けるべき知識や対話力等を実践的に養うことのできる外国語による授業科目の開設や、各学部における外国語による授業科目開設に対する支援なども行う組織として改組する。併せて、日本語教育への需要に対応した体制の強化、授業科目の充実等を図る。

国際総合力認定制度については、そのシステム化などにより、学部学生全員の登録と、卒業時において 30%の学生が国際総合力認定を受けていることを目指す。学生の国際的流動性を高めるため、短期・超短期の派遣・受入事業を拡充する。このため、全学交換留学 USTEP (University-wide Student Exchange Program)、グローバルリーダー育成プログラム GLP-GEfL、超短期受入プログラム UTokyo GUC (Global Unit Courses)、超短期派遣プログラム、海外体験活動などの各種国際交流プログラムの充実を図り、最終的に派遣学生を 2019 年度実績数の 1.5 倍に、受入学生を 2019 年度実績数の 2 倍にすることを、オンラインによる交流実績も含めて目指す。UTokyo GUC については、対面・オンラインでの実施により主に海外学生向けに展開し、年度開設講義数を 30 以上にすることを目指す。

(4) 若手研究者支援

【達成状況】 「東京大学卓越研究員」「部局経費を財源とした承継教員の採用承認制度」等、本学のスケールメリットを生かした多様な財源を活用できる人事制度の積極的な利用を各部局へ促すことで若手研究者の雇用の安定性確保を推進し、2020年度までに300の若手研究者ポスト確保という目標を達成し、2021年度までには累計423ポストを自助努力により創出した。

【今後の取組と目標】 各部局におけるテニユア・トラック・ポストの導入の検討を促すとともに、新規に採用した若手教員・研究員への支援・メンタリングを強化する。国際公募により若手人材を受け入れ、ライフイベントへの適切な対応もとり、優秀な若手研究者を育成する。40歳未満の特定有期雇用でない教員数を1,200名以上とすることを中長期の目標とする。

世界各国から新進気鋭の若手研究者が集まり自由に研究に専念できる魅力的な環境を整備する。育児休業・復職支援制度の拡充、共用の先端的设备群等の整備などを行うほか、ライティングセンターや統計・計量・演算・プログラミング等のコンサルティングセンターの部局による設置を支援するとともに、全学展開を進める。研究室制をとる学術分野における優れた若手研究者については独立研究室主宰者としての活動も促す。

若手研究者の国際展開を支援する。海外の有力校との協定を活用し、若手研究者の自由で活発な往来をさらに活性化する。海外渡航を前提としたジュニア・サバティカルを制度化する。若手研究者の中長期の海外渡航や国際コンファレンス開催などを支援する国際展開事業を東京大学の事業として継続する。海外におけるキャリア獲得も推進する。

(5) 優秀な研究者の獲得

【達成状況】 クロス・アポイントメント制度、スプリット・アポイントメント制度、東京大学特別教授制度、年俸制給与等の柔軟な人事措置を活用した。給与の大幅な弾力的・競争的設定を可能とすることも明確化し、規則で定める最高号俸を超える年俸額を適用することを承認するなど、国内外からの国際競争力を持つ優秀な人材の獲得を推進した。

【今後の取組と目標】 国外機関からの国際競争力を持つ研究者獲得を促進するため、運営費交付金からの給与と外部資金からの給与を合わせて支給するなど、給与の大幅な弾力的・競争的設定によって国内外から優秀な人材の獲得をさらに進める。

(6) ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

【今後の取組と目標】 ジェンダーバランスや包摂性を重視しつつ、国内外から多様で優れた研究者を受け入れることにより、異なる視点に立つ研究者間の対話を通じた新たな学知の創出を促進する。具体的には、部局へのインセンティブ付与や本部からの採用枠の付与、人件費支援（加速プログラム）などを通じて、女性、外国籍、障害のある研究者を雇用する。新たに採用する研究者のうち女性の割合を30%以上とすることを目標とする。

(7) ベンチマークの活用

人材育成・獲得に関するベンチマークとしては、①一定額以上の経済支援を受ける大学院学生の割合、②40歳未満の特定有期雇用でない教員の人数、③国境を越えた人材の獲得の指標として、海外からの大学院学生受入数及び外国籍研究者数、④ダイバーシティ&インクルージョンの指標として、大学教員（特定有期雇用教職員のうち卓越教授及び特任教員を含む）における女性比率を設定する。

3.2 研究力強化

(1) 学術研究の振興

【達成状況】 学の融合による新たな学問分野の創造を促進するため、複数の部局等が一定期間連携して研究を行う組織「連携研究機構」をこれまでに累計 44 機構設置し、研究分野間の連携を強化した。また、「現代日本研究センター」の設置、「アジア研究図書館」の開館など、本学の歴史や特質を踏まえ、アジアにおけるさまざまの接続機能をもつ拠点の強化・拡充及び国際求心力の向上を着実に推進している。

【今後の取組と目標】 今後も我が国の人文科学、社会科学、自然科学における基礎的学術研究を牽引し、独創的・先導的成果を達成するとともにその国際的発信に努める。リサーチ・アドミニストレーター（URA）の参画により、学術研究の調査・分析、企画立案、管理運営を円滑に実施する体制を構築するなど、個々の研究者の基盤的な研究財源の確保を支援する。汎用性の高い先端設備を共用設備として整備し利用環境を整えるため、学内の先進的な事例を共有し、全学に展開する。図書館の情報提供体制や学術資産のアーカイブ機能を強化するとともに、IoT・衛星等の観測データや博物館・各研究所等で取得される大量のデータの保存、登録、管理、解析支援などの機能を強化して学術資産の利活用を促進する。

さらに、科学技術の発展や社会の変化により生じる諸問題を念頭に置いて、人文・社会科学と自然科学の蓄積を活用する文理協働を振興する。そのために、学内外の理系の学術資産の文系の視点に基づく評価・収集・保全及びその逆を行い、文理協働を進めるための基礎的な条件を整備する。文理協働に資する学術資産の収集・把握・保全、目録化、デジタルアーカイブの作成とウェブ上での公開、展示等を進め、文理協働研究の拠点とする。また、これらの史資料群・データベース等の整理・構築とともに、特にこれらを用いて文理融合的な観点から行われる研究の遂行・発表を、分野開拓的な実践例として支援する。

(2) 知識集約型産業集積形成のための拠点整備

【達成状況】 つくばー柏一本郷イノベーションコリドーにおいて、産学官民連携の研究拠点における共同研究事業を推進するとともに、データ活用に関する研究、産学官連携、社会実装の全国での展開を支援するためのデータ活用社会創成プラットフォーム mdx を柏 II キャンパスに導入し稼働を開始した。

【今後の取組と目標】 「データ活用社会」の創成へ向け、学内外でデータ活用の先進的な取組を推進し、社会に発信する。その際、データ専制、社会の分断、二酸化炭素排出量増大などデジタル社会がもたらしうる負の側面にも配慮する。学術情報ネットワーク SINET や mdx などの情報通信インフラを利用して、医療・気象・社会・材料などに関するデータの新たな収集・解析・活用方法を生み出すとともに、シミュレーションによる災害予測や防災支援など社会課題解決に資するデータ活用プラットフォームを整備する。DX を加速することで、研究、教育、脱炭素に関する取組の効果を可視化し、データに基づく効率化を図る。また、教職員・学生による DX を通じた社会貢献を強化プログラムによって加速するとともに、国内外の地域と実施する協創活動においても、AI 技術やサイバー空間の利活用、エビデンスに基づいた情報公開などの DX を推進する。

(3) 国際ネットワークの強化

【達成状況】 本学の研究力の活性化かつ国際協働・発信の強化を目的とする「若手研究

者の国際展開事業」を実施し、2020 年度以降は新たに「若手研究者のオンライン国際展開支援事業」を立ち上げ、コロナ禍においても若手研究者の国際化促進を停滞させることなく、国際的なネットワークの構築や国際発信力の強化を推進した。また、世界で活躍する有力研究者や将来有望な若手研究者を招へいし異分野連携や交流を推進する「東京カレッジ」の設置、人類の共有財産である「グローバル・コモンズ」の責任ある管理に関する国際的で知的な枠組みの構築を進める「グローバル・コモンズ・センター」の設置、世界各国のリーダーと課題解決の方策を検討し提案する国際学術シンポジウム「Tokyo Forum」の定期開催など、積極的な国際協働の取組を推進した。

【今後の取組と目標】 東京大学国際高等研究所に設置した Kavli IPMU、IRCN、東京カレッジなど世界トップレベルの研究拠点の活動を推進し、IRCN をはじめ組織の恒久化を図る。また、海外機関の客員研究者、若手研究員を積極的に招聘する。具体的な目標として、上記 3 拠点に年間 600 名の海外機関研究者を招聘する。

国際的な共同利用・共同研究拠点及び附置研究所の強みと特色を活かした研究教育活動を行う。ハイパーカミオカンデ計画を着実に推進するとともに、赤外線望遠鏡 TAO、重力波望遠鏡 KAGRA、統合ゲノム医科学、強磁場科学、アト秒レーザー科学、スピントロニクス学術研究基盤などさまざまな施設や設備の共同利用を通じて新たな知の構築に貢献する。

東京大学の教育力・研究力を向上させ、地球規模の課題解決に貢献するよう、大局的な国際戦略を策定する。高い研究実績等を有する海外の機関や人材との協働・連携教育をオンライン技術も活用しながら推進する。学位審査において、海外機関に所属する研究者を審査員に含めることを奨励・支援する仕組みを検討する。海外教育機関とのダブル・ディグリー・プログラムを含めた連携教育プログラムを促進する。併せて、海外の提携大学・組織との関係や各種国際関係事業、海外拠点の位置づけについて再整理し、特色ある戦略的連携を実施する。戦略的パートナーシップ大学プロジェクトについては、交流実績を踏まえ、東京大学の教育力・研究力の向上に資するよう、連携教育プログラムの拡充も含め、対面とオンラインのそれぞれの利点を活かすことにより効果的・発展的な形で推進する。その中で、卓越した国際連携研究拠点を海外に構築し、研究の国際化、地球規模の課題解決に向けた協働、若手研究者の育成等の場とする。

(4) ベンチマークの活用

研究力強化については、①世界的研究ニーズへの対応の指標として、世界的課題解決のための国内外の研究資金の獲得額、②研究者の国際的な活動・連携の指標として、外国籍研究者数、国際共著論文数及び海外における研究活動拠点の新規創設数を設定して、ベンチマーキングを行う。

3.3 社会連携

(1) 産学協創とスタートアップエコシステムの形成

① 産学協創

【達成状況】 組織対組織の大規模組織間連携の案件数については、2016 年度からの合計が 11 件と着実に増加し、研究面での連携だけでなく、起業支援から人材育成までを包括した総合的な産学協創を順調に推進している。産学協創を推進するための管理体制の強化として、産学協創推進本部と本部事務組織の組織改編を実施した。

【今後の取組と目標】 組織対組織のトップレベルでの合意のもとに、ビジョンを共有して包括的に連携し、社会的な課題を解決することを目指す産学協創を推進する。産学協創活動において事業・研究の両面から判断・評価をすることのできる専門性を備えたコーディネーター20名以上を育成するとともに、活動固有の課題に精通した職員の育成等を行うことで産学協創を推進する体制を強化する。全学で行う共同研究を年間200億円以上とするとともに、うち20%以上を産学協創事業に伴うものとする。特に、GXやDXに資する先端戦略分野（量子、人工知能、脳型コンピュータ、半導体、通信インフラ、金融、数理、都市計画、医療、生命科学、材料等）、さらにこれらの研究領域における文理融合による部局横断的な産学協創を推進する。

② スタートアップエコシステムの形成と拡充

【達成状況】 本学では、大学、スタートアップ、大企業等、投資家・資金提供者の4者の知識・知財、人材と資金の循環をエコシステムとして捉え、その拡充に向けて活動を行い、東京大学関連ベンチャー企業の累積数は、2021年度に478社まで増加した。また、本学が、東大関連スタートアップと大企業や支援者のプラットフォームとなり、大企業とスタートアップのマッチング等を通じて、東大関連スタートアップの成長を加速し、大企業のイノベーション創出を促進することを目指し、2021年度に「uTIE (University, Tokyo, Innovation, Entrepreneurship) メンバーシップ」の試行版を立ち上げた。今後、本格実施に向け、「uTIE メンバーシップ」の検証・改善を図っていく。

【今後の取組と目標】 キャンパス周辺での知識産業集積の形成、海外拠点や学外機関との連携による世界市場を視野に入れたスタートアップ支援体制整備、東京大学が強みを有する分野・技術の支援強化等の産学協創活動を戦略的に進める。GXやDXなどの方向性に沿って、自己資本を用いてエコシステムの発展可能性を引き出す制度を整備し、UTokyo次世代スタートアップエコシステムをグローバル水準へと発展させる。具体的な目標として、東京大学関連スタートアップを2030年までに累積で700社創出することを目指す。

東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータ間のネットワークを強化、国際化し、東京大学を核とした知識、人材、資金の好循環を促進させる。また、大企業とスタートアップのマッチング、イントレプレナー（企業内起業家）やアントレプレナーの養成及び協業促進を通じてスタートアップと大企業の双方を支援し、相互の交流を促すことにより、人的ネットワークを国内外に展開する。

スタートアップ支援を強化するために、東京大学が主導する100億円規模相当の出資等（LP出資（有限責任の出資）及び現物出資も含む）を検討する。その他信託方式などの活用を検討して、公的資金も含め、今後、10年間で600億円規模の新ファンドの設立を目指す。

(2) 地域連携の推進及び学術成果の社会への還元

【達成状況】 社会的課題の解決に挑むリーダー人材の育成を目的とした教育プログラム「フィールドスタディ型政策協働プログラム」は、2017年度のプログラム開始以降累計で15県と連携し、192名の学部・大学院学生が参加し、地域社会との連携強化に努めた。また、2018年度に「東京大学エクステンション株式会社」を設立し、大学において創出された最高水準の学術成果を企業及び社会人への実践的リカレント教育で還元している。さらに、2020年度に「東京大学エコノミックコンサルティング株式会社」を設立し、研究成果

を活用したさまざまな経済コンサルティングサービスを民間企業、政府、法律事務所等に提供している。

【今後の取組と目標】 地域連携の推進については、地域が抱える少子高齢化、防災、災害復興、家畜感染症、産業振興等のさまざまな課題に対して、東京大学の学知を統合し、自治体や住民との対話を重ね、解決を図る。災害対策や高齢化社会など社会課題に取り組む研究拠点の活動を強化する。さらに、感染症対策・ワクチン開発に関する新たな研究拠点を構築する。また、国土の約 0.1%を占める東京大学の各キャンパス・施設が立地する自治体や市民、企業など、地域総体と連携して GX に取り組む。具体的には、7 以上の自治体と、脱炭素の実現に向けた実行計画策定の支援など、GX に向けて協働する。併せて、GX に向けた地域連携の在り方について、他大学・他地域が参照可能なモデルとして発信する。

リカレント教育については、各部局や構成員個人が主体となって実施しているプログラムや、関連会社と東京大学の協働で行われているプログラムを含めて、リカレント教育プログラムについて網羅的に情報を収集し、データベースを構築する。収集したデータを可視化する仕組みについても検討し、学内外に向けて必要な情報を提供できるポータルサイトを構築する。プログラム全体の効果を高めるための制度整備を進める。

また、新しい双方向型リカレント教育プログラムの創出・育成を支援し、地域社会の構成員や、初等中等教育の教員などを含む社会人を対象としたリカレント教育プログラムのエコシステムを作り出すとともに、東京大学が社会課題を感じ取る交流の場とする。さらに、さまざまなステークホルダーとの協創の枠組みも活用して、複数部局の連携による横断的なリカレント教育プログラムを構想する。そのために、人材、機材、技術、場所、資金、ノウハウなどリカレント教育プログラムの実施に役立つリソース提供を可能とする仕組みを整備する。また、オンライン講義の進展に伴い、海外など遠方の研究者も含めた東京大学独自のプログラムを企画・発信し、より広い対象にリカレント教育を提供する。

(3) コミュニケーション機能強化

【今後の取組と目標】 コミュニケーション活動、対外的なイベント開催やメディアとの協働を通して国内外に働きかけ、世界のリーディング大学としての存在感を高める。最先端の研究水準、包摂的な修学環境、教育面の魅力を伝えるために、ニュースサイト UTokyo FOCUS、プレスリリース、映像等を作成・運用するチームを強化し、国内外への発信力を高める。イベント、メディア、DX の活用、CRM（顧客関係管理）の考え方の導入などを通じてコミュニケーション活動を強化する。

卒業生・修了生と大学関係者を含むより広範な東京大学コミュニティの形成と一体的に、卒業生ネットワークを一元化し拡充させる。併せて、卒業生を対象としたイベント、年代や目的等に応じた学びの機会を充実させる。卒業生等の実社会経験等を活かした学生のキャリア形成支援や大学活動への協力等により在學生と卒業生等を結びつけ、人的還流と資金的還流を生み出す次世代型コミュニティに発展させる。在外卒業生による海外体験活動プログラムが学生・在外卒業生の双方にとって貴重な機会となっていることを踏まえ、海外同窓会の拡充を図るとともに、海外同窓生同士の連携を支援する。

(4) ベンチマークの活用

社会連携に関しては、新たなシステム改革への貢献の観点から、①産学協創等に関わる指標として、組織対組織の大規模組織間連携の案件数、スタートアップ事例数及び収益実

績、②学術成果の社会への還元に関する指標として、新たなリカレント教育プログラムの創成、受講者数を設定してベンチマーキングを行う。

3.4 大学運営・経営機能の強化

(1) 資産獲得・活用による財務基盤の強化とその体制整備

【達成状況】 安定的かつ自律的な経営基盤の獲得のため、2021年度までに実質100億円程度の自由度の高い財源の構築を目標として、多様な財源構築戦略を進め、財源の多様化による資金循環の仕組みづくりを進めた。具体的には、寄附拡充（評価性資産の寄附拡充や卒業生からの寄附強化、FSI基金の創設等）、産学協創（ベンチャー関連寄附金、インキュベーション施設賃料、知的財産等収入、間接経費収入等）、資金運用益などにより100億円を大きく上回る自由度の高い財源を構築した。また、コーポレートファイナンス型の「東京大学 FSI 債」を発行し、国際求心力の維持・強化を図る最先端大型研究施設の整備や、ネットワーク環境等の整備など、必要な投資を進めた。

【今後の取組と目標】 学問の自由に基づき、真理の探究と知の創造を通じて世界の公共性に奉仕する大学を支える基盤として、構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立することを目指す。そのために以下の取組を推進する。

① 財務経営本部の運営とデータに基づく経営

総長室の下に設置した財務経営本部において、中長期財務経営見通しの策定、継続的な改訂、キャッシュフローマネジメント、戦略的事業単位別の四半期管理会計、OKR（Objectives and Key Results）の設定及び進捗評価による改善提案、財務領域におけるリスクマネジメント・プロセスの構築と実施、ステークホルダーマネジメント等を行い、財源が多様化している現状を踏まえ、大学法人の財務経営、これに係るリスク等を分析し、東京大学の機能拡張を図るための投資判断をよりの確に行う。その支援のため、研究・教育・社会連携などの実績と資源配分に関わる情報を集約し、IR情報を活用して意思決定を高度化する。

② 法務経営とリスクマネジメント

国内外での産学連携、社会連携の飛躍的な拡大や、大学債の発行など、大学の機能拡張に伴い増加する法的リスクを未然に防ぎつつ、新たに生じる法的課題にも適切かつ戦略的に対応できる体制を全学として構築・強化する。併せて、産学協創や海外連携推進のために必要な研究インテグリティ部門として機能するリスクガバナンス体制を確立し、産学連携に対応する知的財産等の契約管理、利益相反管理、営業秘密管理、データを活用した産学連携、安全保障貿易管理（経済安全保障対応含む）などに対応する。

③ 法定基金（仮称）の創設

先行投資財源を留保し、より高い自由度を持った経営判断のもとで活用していくため、法定基金（仮称）の仕組みの構築に必要な制度改正を国に働きかける。制度創設を前提として、資産・資金の積極的な獲得とその有効活用により、1,000億円程度の法定基金（仮称）を創出することを中期的な目標とする。財務経営本部のもと、環境の変化や社会との対話等に応じた適時適切な投資判断と法定基金（仮称）の効果的で効率的な活用、大学債の計画的な発行及び機動的な活用を行う。

④ 社会との対話・共感を通じた渉外活動

ファンドレイジング（寄附獲得）の専門家集団を強化して、社会との対話・共感を通じた渉外活動を効果的に進めることで、説明責任を果たし、寄附者との強固な信頼関係を築く。これにより寄附金の獲得額と産学協創案件の件数の拡大を図る。東京大学基金のうち、特に非目的指定寄附金について、2026年度末までに残高200億円を達成する。

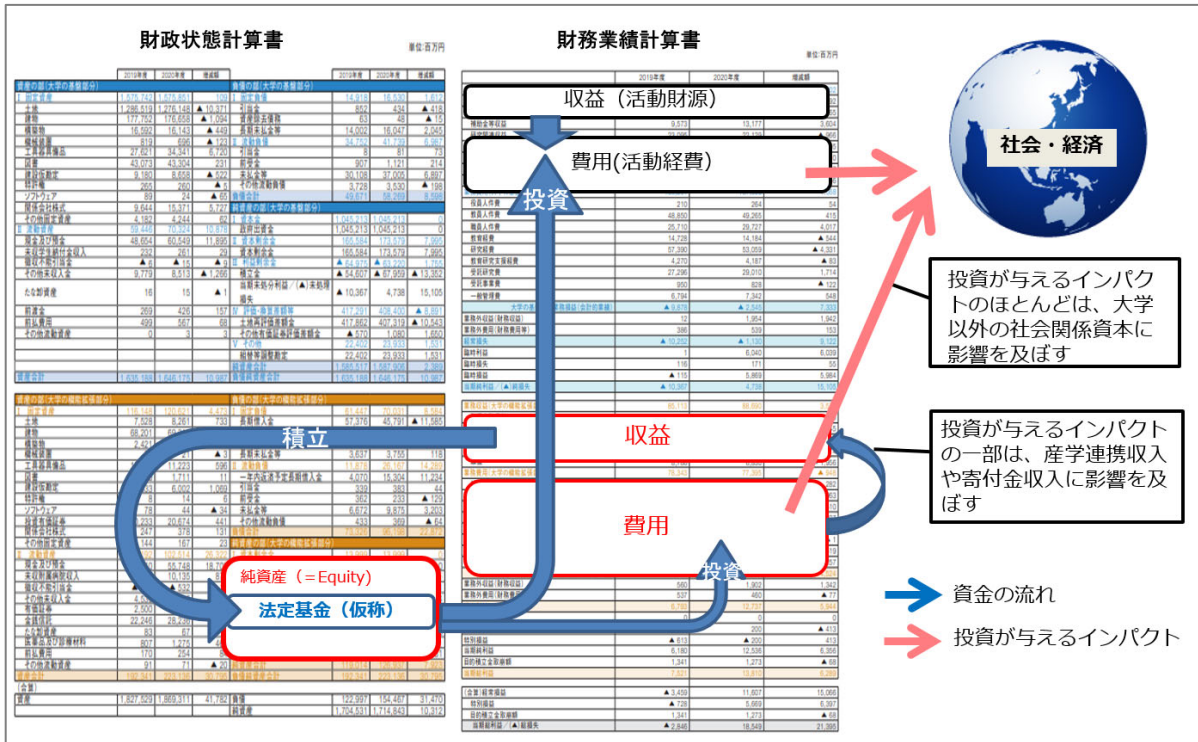


図3 東京大学が目指す新しい経営サイクル

(2) 職員のプロフェッショナル化

【達成状況】 職員の適性や意向に配慮した複線型キャリアパス制度導入による適切な人事配置と年功序列によらない昇任の実施、近隣大学等との職員の人材流動・育成アライアンス協定の締結による大学業務の多様化・高度化・専門化に対応した優秀人材の確保、職員の育成を行った。また、職員の職制を基幹職・専門職・支援職に整理し、多様な働き方を可能とする職員制度の整備を進め、有期雇用職員の雇用の安定化その他適切な処遇の確保を促進した。URA 認定制度の運用を進め、多様な研究推進現場でその専門性を発揮しながら、所属部署を超えたネットワークの中で互いの知を共有し協働している。

【今後の取組と目標】

- ① 事務部門の高度化・効率化、職員の教育機会の拡充と、専門性の高い職員が活躍できる制度の構築

事務職員・技術職員の増員と高度化、事務部門のさらなるデジタル化やシステムの高度化による効率化を図る。英語力のある職員を拡充するとともに、職員への外国語の研修機会を増やすなど、国際化に対応した学内事務体制を強化し、日本語話者ではない教員、学生に対する各種の支援、DXの推進、あるいは産学官民協働活動の企画など、職員が高度な専門性と提案力を身に付けるための教育機会を拡充する。さらに、能力や実績が正当に評価される職員人事制度を構築するとともに、部局雇用の専門性の高い人材が全学業務に貢献できる仕組みを検討する。

② 多様な働き方を可能とする人事制度の整備

出勤と在宅勤務とを組み合わせた働き方の確立や、エフォート率 20%まで公募業務に従事できる新制度（20%ルール）等の導入など、多様な働き方を促進し、事務職員が能力を發揮しやすい環境を整える。

③ 法人経営人材の育成

東京大学憲章の精神、東京大学が掲げる行動指針を踏まえた法人経営を実現するため、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成する。

4 結語

東京大学は、日本の国立大学として世界の公共性に奉仕し、地球と人類社会の未来に貢献する知の協創の世界拠点となるために、より自由にして自律性を發揮できる大学運営と経営を目指す。次世代を担う学生の教育と人材育成のため、たゆまぬ改革を進めるとともに、人種、国籍、宗教、性別等に関わらず、全ての人に開かれた研究と教育の場となるよう基盤と制度を整備する。東京大学は、研究、教育、社会連携、国際協働に関する全ての機能をいっそう強化する。