

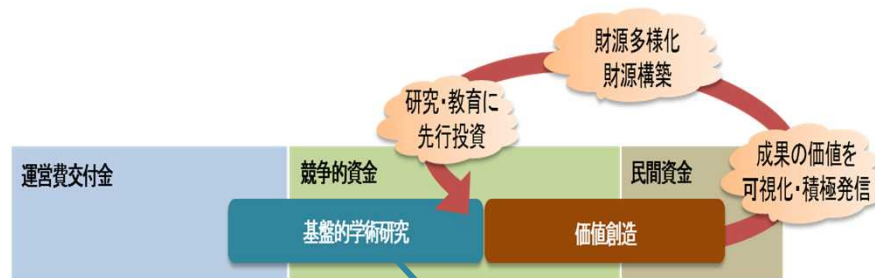
構想名：社会変革の駆動を実現するための
安定的かつ自立的な経営基盤の獲得

東京大学 理事・副学長
相原 博昭

平成30年度の状況：運営から経営への転換の加速

運営から経営へ（自立化に向けて）

- ① ビジョンを明確化
※東京大学ビジョン2020(2015.9策定)
- ② 研究・教育活動への**先行投資**
- ③ 成果を可視化して社会に発信
- ④ 社会からの支持・支援の増大



基盤的学術研究のための資金の拡大：

オールジャパンの学術研究を支えるハブとして東京大学が担う**大型基礎研究**や「**長期実学**」を含む

新たな資金獲得のスキーム構築：

- ✓ 民間金融機関からの借入や「大学債」発行要件の緩和
- ✓ キャンパス内への他機関の研究組織等の誘致
- ✓ 評価性資産寄附の受入れ
- ✓ 株式の長期保有による配当受益
- ✓ グローバル展開する日本企業及び現地法人、海外企業等との戦略的提携

先行投資のための財務運営改革

財務

- ✓ 予算配分の透明化とスケールメリットの活用
- ✓ 評価性資産寄附の受入
- ✓ 他省庁の補助金受入等による財源多様化

人事

- ✓ 教員ポストの透明化、戦略的再配分、人件費改革による若手雇用の安定化
- ✓ 事務組織改革

施設、資産

- ✓ 不動産活用
- ✓ 施設整備計画の再検討による後年負担の減による財源創出

産学協創

- ✓ ベンチャーエコシステムの形成・強化
- ✓ 組織体組織の連携
- ✓ 産学協創のための体制強化

計390億円規模の財源多様化を実現

東京大学未来社会協創推進本部(FSI)

- ✓ 国際求心力強化
- ✓ 未来社会協創
- ✓ 若手研究者支援



⇒ 経営改革加速化
他大学・地方自治体との連携

実施計画：補助金を契機とした経営改革加速と波及効果

【平成30年度国立大学改革強化推進補助金】

①国際求心力強化、②未来社会協創、③若手研究者支援

先行投資拡大による取組の加速化・効果の拡大(例)

- 組織が生み出す価値に対する期待値の最大化
 - ・若手育成、国際市場からの優秀人材獲得、学部教育強化
 - ・大型基礎研究や長期実学への投資
 - ・インクルーシブなキャンパス構築
- 将来の大きな価値創出が見込めるフロンティアへの先行投資
 - ・産学官民連携による価値創出のための環境整備
 - ・学内向け教育コンテンツの高度化(社会人向け教育事業にも活用)
 - ・SINET活用モデル提示とデータ利活用型研究の全国展開

公共財としての大学を支えるグローバルな資金循環モデルの構築

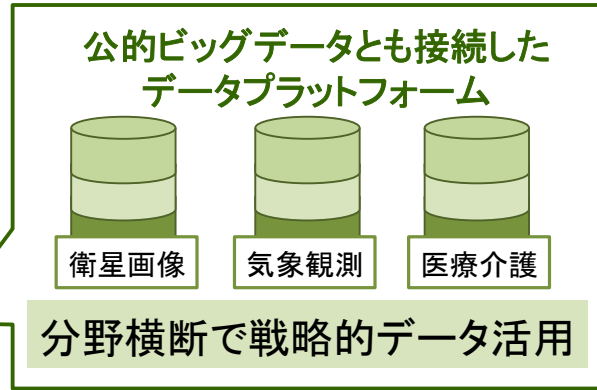
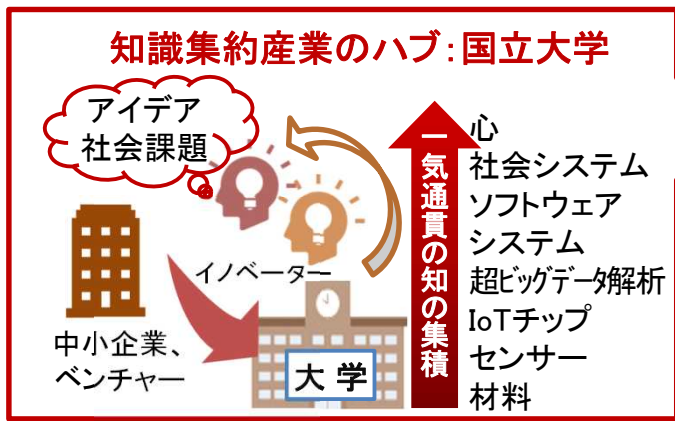


U Tokyo FSU The University of Tokyo Future Society Initiative

司令塔組織：
⇒未来社会協創推進本部(FSI)
(総長直轄。2017.7設置)

全国の大学・地方自治体への波及効果

＜今後連携を検討＞
三重県、富山県、北見工大等



SINETを活用した産学共同研究

「セキュアで高速の学術情報ネットワークを企業にも開放」(未来投資戦略2018)

SINET活用
⇒ 全国の大学がデータ駆動型社会への転換の拠点に

知識集約型の社会・経済を駆動する先進的な経営モデルの提示

取組の成果：国際求心力の強化

◆ 取組①：Tokyo College (2019年2月設立)

- 本学と海外の研究者・研究機関を結ぶインターフェイスとして設立。追求すべき研究課題として「2050年の地球と人類社会」を掲げ、学内各部署と連携しながら多様な研究活動を国際的に展開している。
- 設立以来、海外著名研究者等を招いてのシンポジウム・講演会等を80回以上開催。
- 国際公募により優秀な若手研究者を継続的に採用（2021年度の公募には世界中から329名の応募があり、5名を選出）。
- 招聘した研究者・知識人・若手研究者と本学研究者の間で、「コロナ危機」「アイデンティティ」「人文社会科学の未来」等をテーマにした先端的、分野横断的共同研究を展開し、新たな学知を創出。
- Collège de Franceと国際交流協定を締結。教員の相互派遣を実施、シンポジウム「知の未来」の共催を計画している。



◆ 取組②：国際会議「Tokyo Forum」の開催

- 世界各国からの多様なオピニオンリーダーが一堂に会し、現代社会の課題解決・未来の地球と人類社会の在り方について議論。
- 共催機関である韓国の学術振興財団 Chey Institute for Advanced Studies より、これまで150万米ドルの支援を受けている。

→2019年：登壇者約120名（うち国外招待講演者約80名）、参加者約1,500名
2020年：登壇者約40名（うち国外招待講演者約30名）、視聴回数約8,000回

※2020年はオンライン開催

本学の知を積極的に世界に発信。国際求心力の強さをアピールするとともに、国際的なネットワークの強化にもつながった。
Tokyo Forumは10年継続して開催予定。2021年は12月2、3日にオンライン開催、テーマは「科学と人の心」。



◆ 取組③：学術交流促進・学生の国際総合力強化

- 欧米・アジア：オセアニア等の9大学との間で、従来型の大学間学術交流協定の枠組みを超える戦略的パートナーシップを構築。
 - 中国の主要大学（清華大学、北京大学）との連携事業を強化
 - ケンブリッジ大学やストックホルム大学群などと新型コロナウイルス対応をテーマとしたシンポジウムを開催。
- 2018年度学部新生から、大学生活を通じて、世界の多様な人々と共に生き、共に働く力を身につけることを目的として、国際総合力認定制度 (Go Global Gateway)を開始。
 - 学生は入学直後から世界を意識し、学びや体験を自らが考え、学内外での様々な国際交流に関する活動に参画。2021年度現在、学部学生3,500名が登録している。

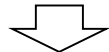


取組の成果：SDGsやSociety5.0の実現に向けた未来社会協創

◆ 取組①：SDGsを活用したFSIの取組の推進



- ・東京大学は、未来社会協創推進本部（FSI）を司令塔として、社会的・国際的な連携を強化して多様な人々が能力を発揮しうる研究・教育環境を構築するとともに、全学の広い分野でSDGsを目指したプロジェクトを推進。
 - SDGsに貢献する研究教育活動を可視化するため、2017年より、学内プロジェクトを登録・情報発信。登録されているSDGsと関連がある研究・教育プロジェクト数は2021年度現在、342件（SDGsの17目標の全てを網羅）
- ・ グローバル・コモンズ・センターの設立（2020年8月1日）
 - Global Commonsである地球システムを保全する社会・経済システムの根本的転換を推進するために、本学の様々な知見を統合しより深化させつつ研究・実践を行う組織として設立。2020年12月には国連SDSN・イェール大学と共同で、グローバル・コモンズ・スチュワードシップ指標(GCSi)のプロトタイプ版レポートを発表。

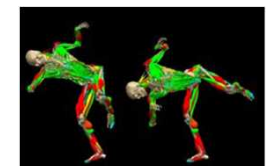


三菱ケミカル株式会社や株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループと新たな連携関係を構築。資金の好循環を呼び起している。



◆ 取組②：FSIをハブとした社会連携活動

- ・本学の多様な学問分野における最先端の成果を還元することを通して、社会の公共財としての大学の役割を果たしていく観点から、未来社会協創推進本部では、地域連携・社会貢献活動を重視、その可視化・発信にも取り組んでいる。
 - 大学による地方創生の取組事例集にも掲載（北海文化研究常呂実習施設、地域未来社会連携研究機構）
- ・大学において蓄積されてきた学術成果を基盤としつつ、健康寿命の延伸、障がい者のQOL向上、アスリートの競技力向上などの社会的課題に分野横断的に取り組むことで、本学の学術成果を人類社会に還元することを目的に「スポーツ先端科学研究拠点」を設置。
 - 青森県むつ市、日本テコンドー協会、障害者スポーツ協会など、多数の学外組織と連携協定を結び、科学的支援を行っている。



取組の成果：若手研究者の活躍支援

◆ 取組①：若手研究者の雇用安定化と自立支援

・東京大学卓越研究員制度

→若手研究者が自らの発想によって自立して研究に取り組む環境を整えるため、若手の安定雇用の促進と研究教育活動の支援を目的として、2016年度からを開始。

任期の定めのない若手研究者雇用ポストを集中的に整備し、未来の学術資産・国際競争力の源泉である若手研究者への先行投資を行っている。



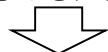
・若手研究者雇用安定化支援制度

→有期で雇用されている優れた若手研究者の雇用安定化・人材育成等を目指し、2016年度から開始。

雇用安定化促進経費を3年間配分し、若手研究者の雇用安定化を促進・支援。

・若手教員の無期雇用化の促進

→本来、承継教員として無期で雇用されるべき優秀な若手研究者等が、ポストや財源の都合によって、特任教員等として有期雇用されている現状を改善するため、2015年度に、役員会の承認を得て、部局の予算を活用した承継教員の採用を認める人事制度改革を行った。



文部科学省卓越研究員事業等、国の制度も活用しながら2015年度～2017年度までに172ポストを創出、その流れを更に加速し、2021年度現在は累計404ポストを創出し、若手教員等のポスト確保と雇用の安定化を推進

◆ 取組②：若手研究者の国際展開事業

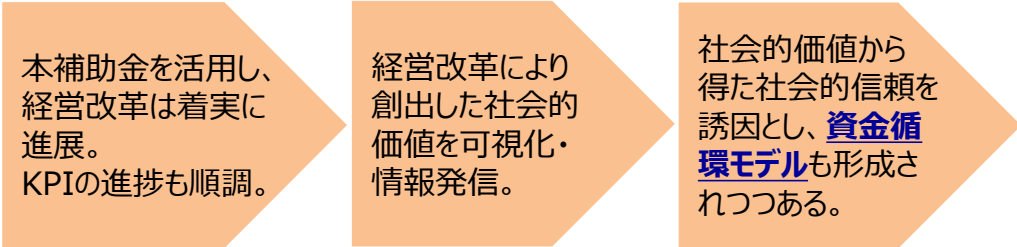
・既存のサバティカル研修等と連携を図りつつ、若手研究者の短・中・長期派遣を支援。若手研究者の国際展開を形成・促進し、「知の協創の世界拠点」の形成を目指す。

・短期（1ヶ月以内）、中期（1年以内）、長期（1～2年）のメニューを実施。年間55名程度の採択を予定。

・COVID-19の影響もあり、令和2年度からは新たに「若手研究者のオンライン国際展開支援事業」を立ち上げ、オンラインを活用した国際発信及び国際ネットワーク基盤の構築に対する支援も拡大。コロナ禍においても若手研究者の国際展開の促進を停滞させることなく、未来の学術資源たる若手研究者の活躍の場の創出を支援することで、若手研究者の国際発信力及び国際ネットワークの形成を強化を目指している。

経営改革構想の実現に伴う財務基盤の強化

- 本事業における取組において得られた経済的成果は積極的な先行投資を行って、更なる資金を呼び込むという資金の好循環モデルが形成されている。



FSI基金を含む寄附金受入額（百万円）

	2018年度	2019年度	2020年度
KPI	9,787	10,287	10,787
実績値	10,951	10,355	11,071
(うちFSI基金 1,343 2,032 3,032)			

産学連携収入（百万円）

	2018年度	2019年度	2020年度
KPI	9,938	10,434	10,956
実績値	10,822	13,619	15,165

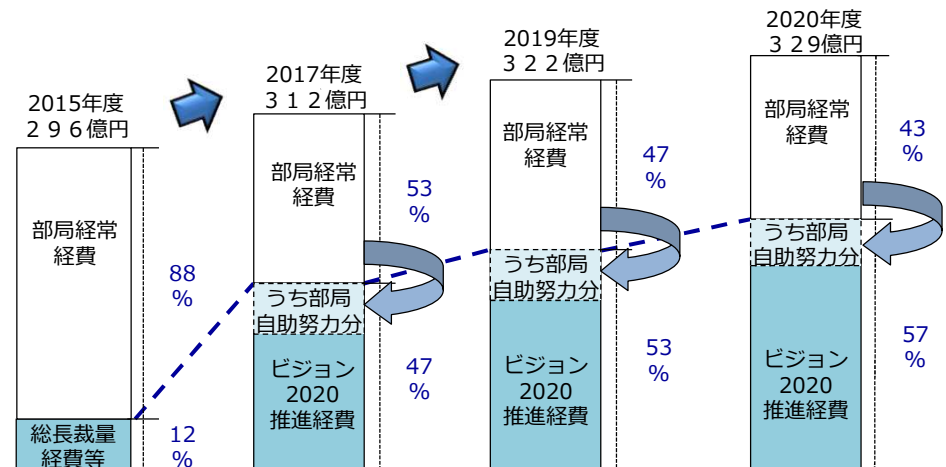
- 先行投資により得られた資金は総長のイニシアティブの元、大学ビジョンに資する取組に重点的に配分し、学内の自助努力や分野横断の連携を促進している。

- これにより、事業予算のうち部局への予算配分総額に占める総長イニシアティブによる配分額の割合は制度改革前の4倍以上と大幅に増加した。

○財源の多様化により、全体の予算規模を拡大。
〔2015年度：296億円 ⇒ 2020年度：329億円（33億円増）〕

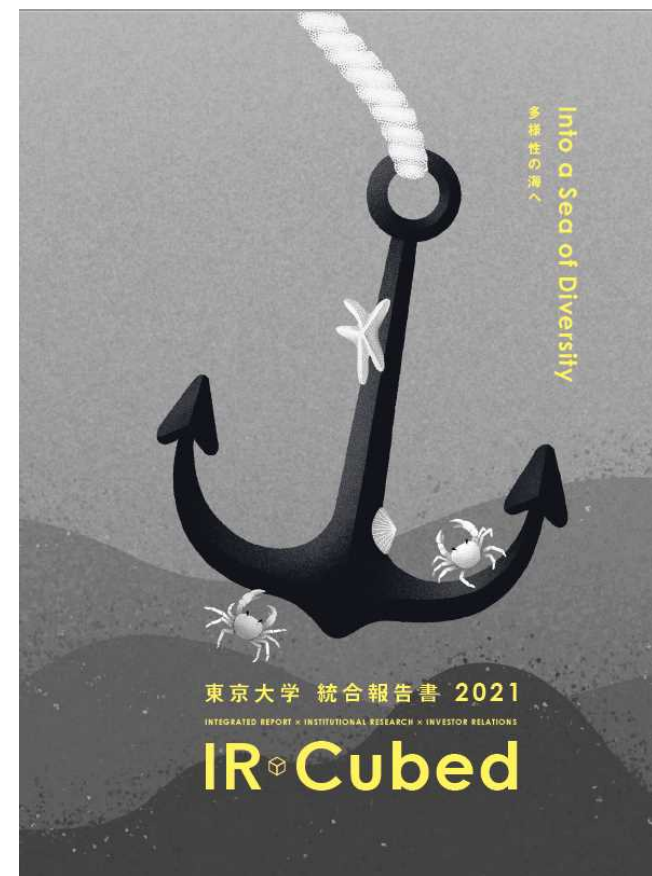
↓
○大学ビジョンに資する取組への重点配分により、総長イニシアティブによる配分割合を拡大。
〔配分額全体に占める割合の50%を超え（2015年度：12% ⇒ 2020年度：57%）〕

↓
○情報通信やAIの発展に伴う社会変革に対し、大学の強みを生かして機動的に貢献。



おわりに：UTokyo Compass～自律的で創造的な大学活動のための経営力の確立

- 第3期中期目標期間において掲げた「運営から経営へ」の転換の加速は順調に進捗しました。
- 今後、本学が目指すべき理念や方向性をめぐる基本方針として、本年9月に「UTokyo Compass」を公表しました。
- 「UTokyo Compass」では、「多様性」と「対話」を軸に、「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（Perspective）と、それらの好循環を支える経営において、20の目標を定め、行動計画をたてました。
- ここでは「経営力」を「創造的に自らの実践をデザインする力」と説明し、「公共を担う組織体」として成長し続けるための新しい大学モデルを提案しています。『東京大学統合報告書 2021 IR Cubed』の特集記事にて詳細を説明しています。
- 東京大学は、これからも「世界の公共性に奉仕する総合大学」として、様々な学問の蓄積を活かし、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の解決に取り組むことを約束します。



『東京大学統合報告書2021 IR Cubed』
<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR.html>