

# I 未来社会創造ストーリー

## 世界の公共性に奉仕する総合大学として

深刻化する人類史的課題を克服し、

持続可能な未来社会を実現するために必要な知見や技術を提供すること。

「社会的共通資本」としての東京大学が担う役割です。

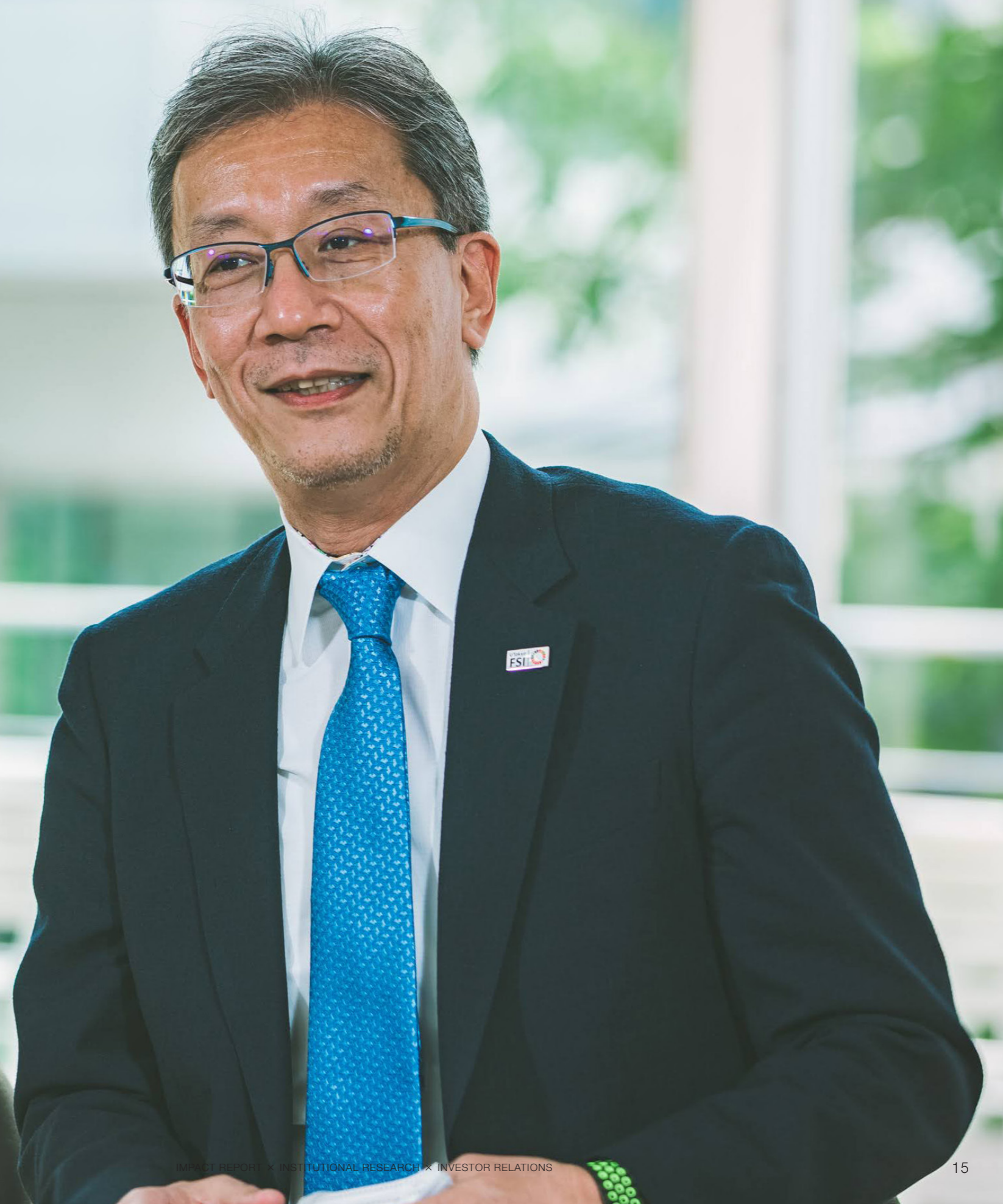
その役割を大きく果たし続けるには、前例に囚われない新しい大学モデル、

そして多様なセクターとの協働が必要です。

更なる成長に向けて切り拓く、東京大学の創造的で挑戦的な航路をお示します。

信頼と支援の好循環を形成し、  
「あるべき未来像」を社会とともに創り上げます

総長 藤井輝夫



## 成長する大学となるために、 東京大学を「リ・デザイン」する

—人類社会が多くの地球規模課題に直面するなかで大学に求められる役割は何か。そうした観点で東京大学が進むべき針路として「UTokyo Compass」を公表してから3年目になりました。いまお考えのところをお聞かせください。

「UTokyo Compass」が3年目にはいり、改めてビジョン、ミッション、そして取り得るアクションを整理しました。その際、東京大学の様々な仕組みが、20世紀又は昭和型のままで固定化され、我々の針路を妨げていることを痛感しました。21世紀仕様、令和仕様に変えていかなければなりません。

—財政面や組織体制についてでしょうか。

財務経営の自由度やステークホルダーとの関係性、スタートアップへの投資のあり方など、活動を支える制度や組織・運営体制の改革を早急に行わなければなりません。同時に、東京大学で研究や教育に従事する学生や教員をユーザーと位置づけ、ユーザー目線で、大学が提供する教育、及び研究基盤のサービスの仕組みを革新することも重要です。社会的

共通資本としての東京大学を「リ・デザイン」して、新しい大学モデルを作る必要があります。それによって、成長する大学を目指します。

—優先的に着手すべき分野はなんですか。

やはり若手PI (Principal Investigator: 研究主宰者) がのびのびと活動できる環境作りです。「UTokyo Compass」策定時に、若干議論が足りていなかった部分が若手研究者支援です。日本が抱える社会課題も、日本が貢献しなければならない地球規模課題もより深刻に、そして複雑になっています。現在の本学ではそれらの解決に対し大きな貢献をし、社会からの期待に応えることは難しい。だからこそ、東京大学は成長しなければならないのです。若手研究者は、東京大学の成長過程に必要不可欠な存在であり、世界中から多様な人材を惹きつけ、東京大学という場で大いに活躍し、大いに化けてもらう、そのような環境作りが重要です。UTokyo Compassの基本理念である「世界の誰もが来なくなる大学」になるための仕掛け作りの中でも大事な部分です。

—プロ野球やサッカーに例えると、世界のスター選手を引き抜いてくるようなチームのやり方ではなく、チーム内で有望な

若手をしっかり育成していくシステムが必要ということですね。

国際公募でスタープレイヤーをスカウトする戦略は、環境を急ぎ整えるためには有効な方策だとは思いますが、それだけでは持続可能な成長は実現できません。重要な仕事をしている若手研究者を地道に探し出し、よい環境で研究できるようにして、従来の固定的な考え方に囚われずに新しい分野を開拓してもらう。それをもとに新しい学術・学問が開き、教育にも反映されていく。学生達もそこから刺激を受けて伸びていく、そのような好循環サイクルが今の東京大学には必要です。

ただ、育った研究者の全員が全員、東京大学のファカルティに残らなくてもよいと考えています。最初のキャリアまでは東大で活躍してもらい、それから世界に羽ばたいて欲しい。大学に残る研究者もいれば、世界から訪れる研究者もいて、と、ダイナミックに人の往来があるといいですね。

—すると、優秀な若手研究者育成の前段階、つまり学部教育で知識や興味の幅を広げ、視野の広い人材を育成することが必要ですね。

そのとおりです。多様な学理や、多様な思考に色濃く触れる機会が、今の若い世代に不足していると感じています。学

問の場が、既存のディシプリン別のサイロ化に陥っていることも一因です。ダイバーシティの不足と学問のサイロ化は、変革と新しい学術の創出を阻害します。そこで、本学では今、学問分野や既存部局に横串を通す新たな全学的プラットフォームとして、College of Design、School of Designの創設を構想しています。学問の脱サイロ化、ダイバーシティとインクルージョンを体現した学びと研究の場作りを目指しています。

—新しいことにチャレンジする若手をどんどん増やしていく仕掛けですね。先ほど、全員が全員、東大に残らなくても良いとおっしゃいましたが。

グローバルに開いた形で、国内研究機関の間での人材循環を作り出したいと考えています。2005年の中央教育審議会の答申「我が国の高等教育の将来像」以降、大学の機能別分化に度々言及がなされてきましたが、昔は東大で育った博士人材が地域の中核大学の教員になり、そこで一定の成果をあげてまた戻ってくる、という地域との人材の行き来がありました。今の新しい大学モデルでこうした人材の循環をどう設計するか。アイデアの一つがTop of the Top研究者ネットワークの構築です。アメリカのハワード・ヒューズ医学研究



## 深刻化する地球規模課題に対峙するために、 東京大学は「成長」していかなければなりません。

# 多様な評価軸のもとに情報収集・分析を行い、 斬新にして将来性のある 研究課題や人材を発掘します。

所では、300人以上の科学者に対し、最低5年間、研究資金を提供するプログラムを旗艦事業として行っています。それをモデルとして、東京大学がハブとなって、文理などジャンルを限定せず、また本学以外の研究者も対象に、Top研究活動を行う研究者への財政的支援等を行っていく。そして、研究者ネットワークを形成し、国内の学術コミュニティに対して大きく貢献をしていく。社会的共通資本としての東京大学の新たな役割です。

—共に文京区に本部を置くお茶の水女子大学や、早稲田大学、帝京大学などの私立大学とも次々と連携及び協力包括協定を締結されています。

GX活動や起業家の育成等については、異なる個性を持つ大学が地域で横に連携をし、多様な人材間での対話や協創を生み出すことで、より大きな成果が期待できます。

また、アントレプレナー教育では、本学は首都圏に集積している第一線の専門家から協力を得やすい立場にあります。東大だけでその有利性を享受するのではなく、他大学にも開いた仕組みとすることで、ダイバーシティとインクルージョンを体感できる学びの機会を作るとともに、日本全体のアントレプレナー育成に貢献したいと考えています。例えば、既にお茶

の水女子大学との授業の共同実施が始まっています。

## ユーザー目線を持つ意義

—将来性のある有望な若手研究者はどのように探されるのですか。

学内に研究インテリジェンス組織を設置する準備を進めています。将来性のある研究課題の探索や人材の発掘を目的に、情報の収集と分析を専門とする組織です。その際に忘れてはいけないのが評価軸の多様性です。分野や組織に横串を通すCollege of DesignやSchool of Designによって生み出されるであろう、従来の枠組みには収まらない斬新な研究は短期的には評価されにくいところがあります。東京大学が、世界の知の多様性に貢献し続けるには、そのような唯一無二の知を生み出す研究を積極的に評価する姿勢が重要です。

—多様性、ダイバーシティの観点は経営課題のコアバリューとして位置づけられています。

それらは、学問の世界でもとても重要です。研究チームの中における国籍やジェンダー等のダイバーシティの存在が、



優れた研究を生み出す苗床にもなると考えています。

—そのような多様性を実現するためには、他者の立場に立った感覚、いわばユーザー目線を知ることが必要ですね。

東京大学は、日本の中ではアントレプレナーシップ教育に対し先駆的に取り組んできましたが、それには、徹底的にユーザー目線を教え込む教育としての意義もあると思います。スタートアップは組織も知名度も小さいため、事業の成否は、ユーザーから共感を得られるかどうかにかかっています。自分でビッグピクチャーを描き、多様なユーザーからの声を聞きながらそれをブラッシュアップさせていく過程を経験させる教育は、DXのデザインなどにも役立つ人材を育てることに繋がると思います。

最近では、社会課題の解決を目標とした社会的起業に挑戦する東大生も増えてきています。私は、そのような学生が持つユーザーサイドの目線に大いに期待しています。ユーザーサイドからの社会への働きかけにより、サステナビリティや、個々人のウェルビーイングが高まっていく。それが東京大学の使命である「世界の公共性に奉仕する大学」に繋がります。

先日、経済同友会、新公益連盟、インパクトスタートアップ協会の三団体が共催した「共助資本主義マルチセクター・ダイアログ」というイベントに参加しました。そこで、「インバ

クトスタートアップやNPOの関係者のみなさんと、起業で社会問題に取り組みようとする学生達が一緒に活動できるような機会を大学として提供したい」と発言し、賛同いただきました。大学の外側の世界でも、我々が協調すべき素晴らしい動きが生まれていると実感しています。

## 自在性と機動性がもたらす好循環

—冒頭で大学の「成長」について言及されていましたが、「成長」に向けて経営面での課題を教えてください。

今の東京大学に求められている運営形態は、純粋な私立大学でもなく、単なる国立大学でもない。ハイブリッド仕様の新しい組織モデルです。日本国内ではパブリックセクターの成長をイメージできる方はなかなかいらっしゃらないと思いますが、海外では珍しいことではありません。アメリカの州立大学であるカリフォルニア大学では、州からの公的資金が削減されていく中で、フィランソロピーを行う慈善財団等との関係を強化しながら<sup>\*1</sup>、ファンディングの自由度を拡大していきました。これは、より大きな社会的な役割を果たすために、私たちが目指すべき姿です。国から負託された大学本来の役割を担う部分については、国からの運営費交付金でしっかり担保いただきま



## 日本の大学を変えるための願い事は、 大学独自基金、大学債の柔軟性と投資の自由。

すが、社会からの期待に応じて必要な知見や技術を提供する機能拡張部分は、産業界、地域コミュニティ、海外の財団など、様々なステークホルダーと対話を重ねながら成長を目指します。

今年5月にコロンビアビジネススクール日本経済経営研究所が東京で開催した年次カンファレンスに参加し、大学教育と技術革新をテーマにしたパネルに登壇しましたが、そこで、「日本の大学を変えるために願い事を3つ挙げるとしたら」との問いを投げかけられました。私からは「エンダウメント型の独自基金<sup>※1</sup>（財務のフレキシビリティ）」「大学債のフレキシビリティ」「投資の自由」と答えました。ステークホルダーのみなさまの期待にしっかり応えるためには、我々の財務経営モデルを、自在性と機動性が担保された仕組みへと「リ・デザイン」することが欠かせません。国には必要な制度資本の整備を急いでいただくよう働きかけながら、本学ではそれに先行して準備を整えています。松本大氏からの多大なるご寄付をもとに、日本の資本市場の抱える課題や将来の方向性について研究する研究組織を、東京大学初となるエンダウメント型研究組織として設置したことはその一例です。同時に、社会から私たちの活動に対する支持・支援を得ながら、それを恒常的な資金の流れへと繋げていくには、我々の活動が社会に与えるインパクトを分かりやすくお示していくことが重要です。

統合報告書はそのような学外のみなさまとの対話を進める上で重要なツールとして位置づけています。

社会的共通資本としての東京大学の成長の歩みを是非、ご一読ください。

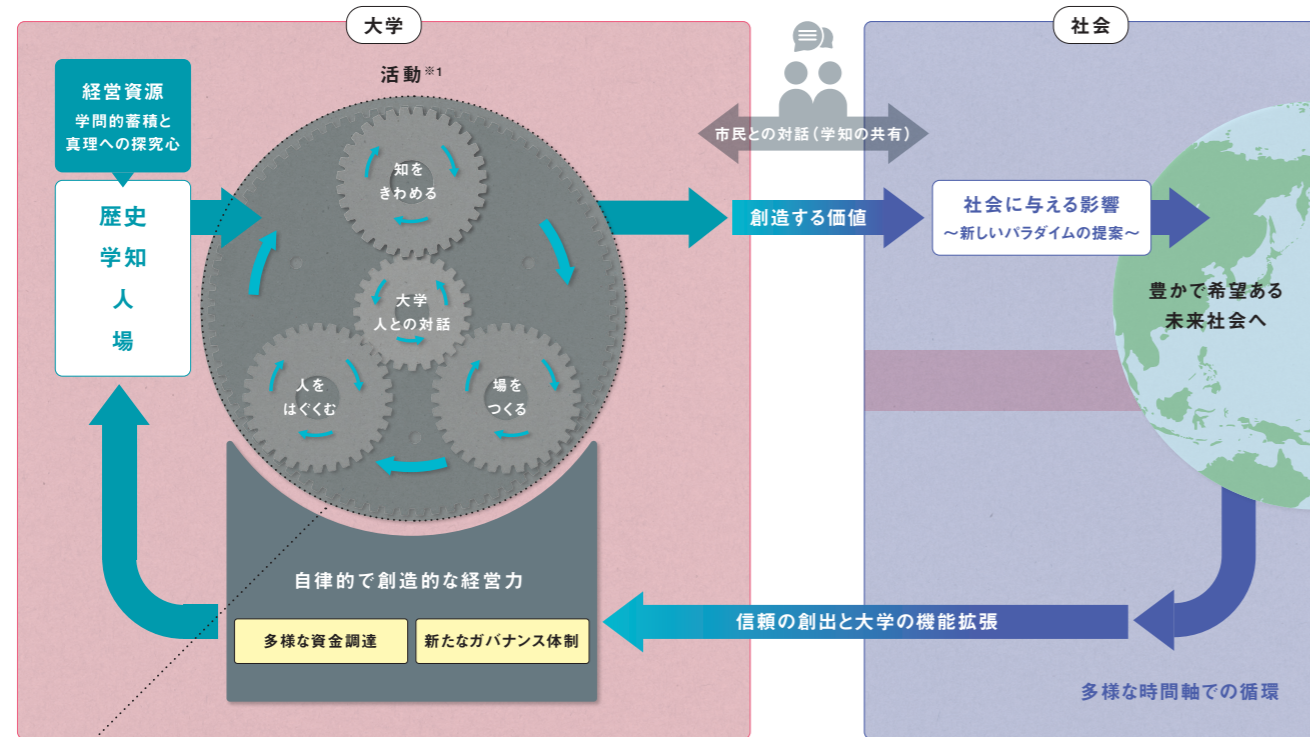
※1 フィランソロピー（Philanthropy）は、民間が公益のために行うボランティア活動、特に企業の寄付を含む社会貢献活動を指す言葉。成長性の高い非営利組織やビジネスに対して、企業が中長期にわたり資金提供や経営支援を行い、社会課題解決を加速させるモデルは、「ベンチャーフィランソロピー」や「インパクト投資」などと呼ばれる。  
※2 寄付金などの資産を運用し、その運用収益を教育や研究活動の財源に充てる大学基金。



1993年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了・博士(工学)、同生産技術研究所や理化学研究所での勤務を経て、2007年東京大学生産技術研究所教授、2015年同所長。2018年東京大学大学執行役・副学長、2019年同理事・副学長(財務、社会連携・産学官協創担当)を務め、2021年より同総長に就任。専門分野は応用マイクロ流体システム、海中工学。

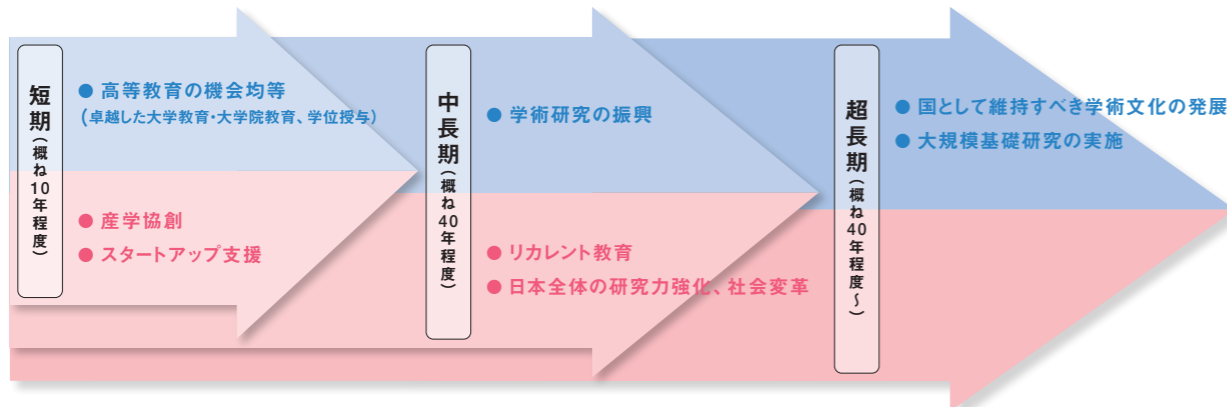
Purpose: 世界の公共性に奉仕する大学、世界の誰もが来たくなる大学

東京大学が目指す未来社会創造モデル(自律的で創造的な新しい大学モデル)



大学の中で流れる多様な時間軸と大学が担う2つの役割

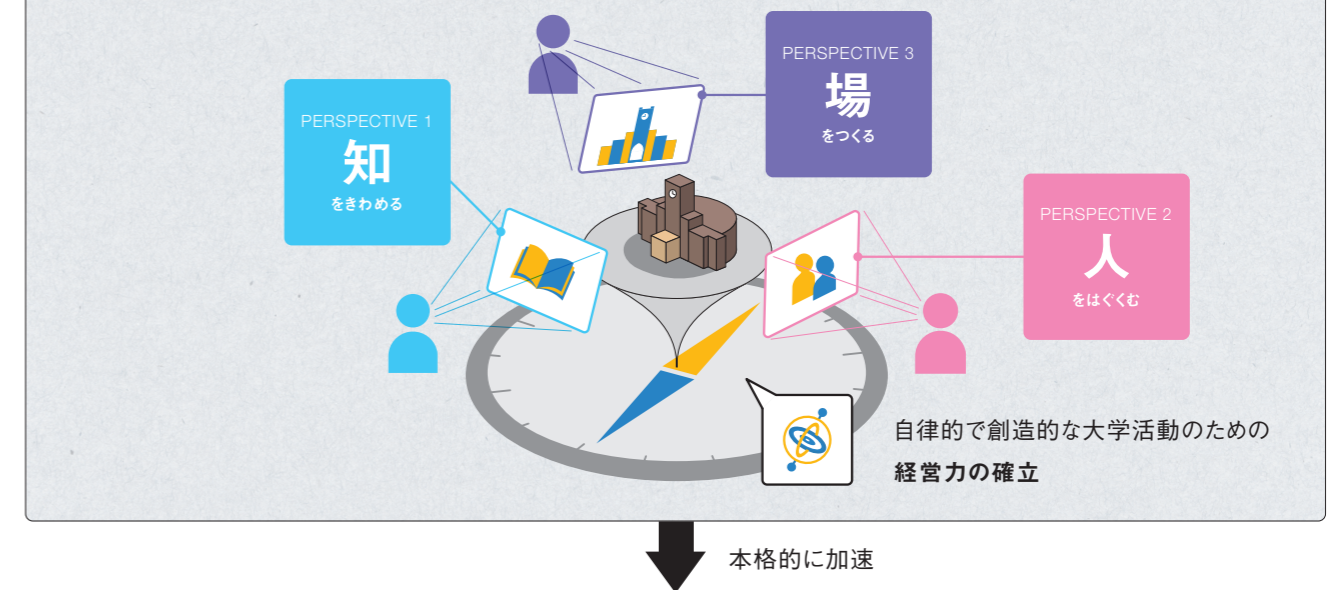
[基盤部分] 国から負託された大学本来の役割(教育・研究)を担う社会的共通資本そのもの



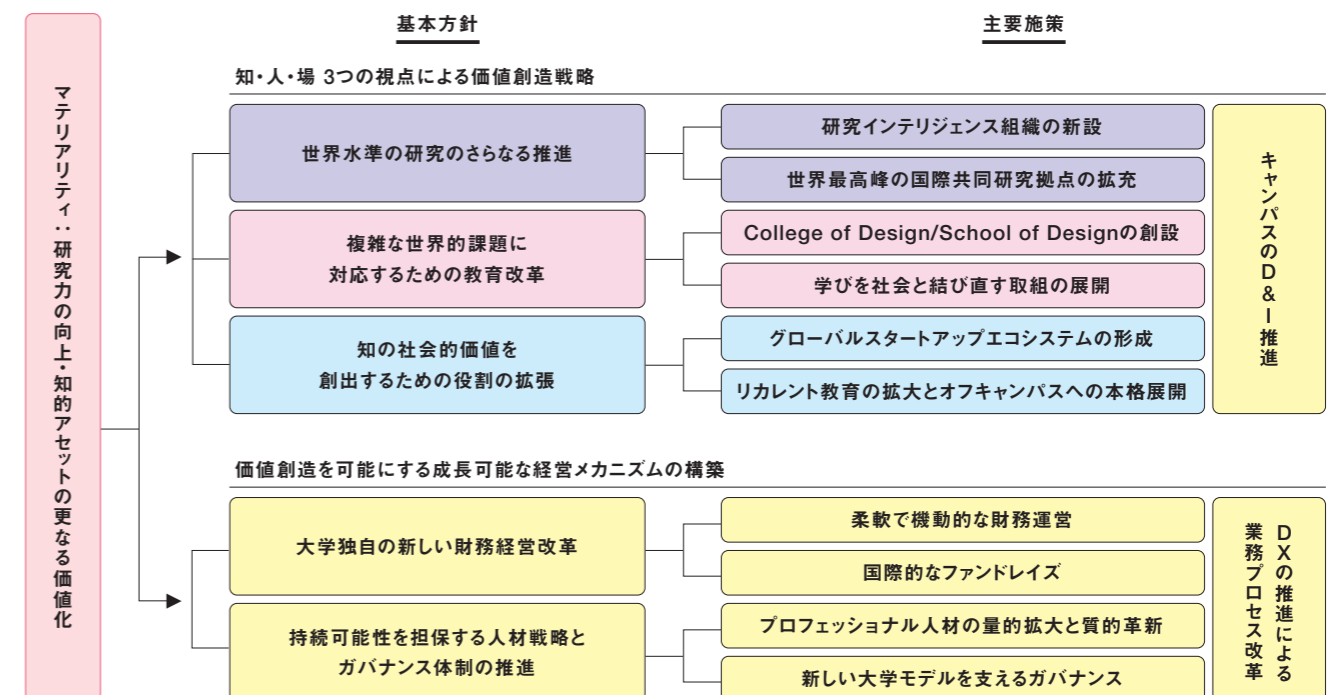
[機能拡張部分] 社会からの期待に必要な知見や技術を提供する社会的共通資本の「支え手」としての役割

未来社会創造モデルを回すための行動計画

UTokyo Compass 3つの視点(Perspective)

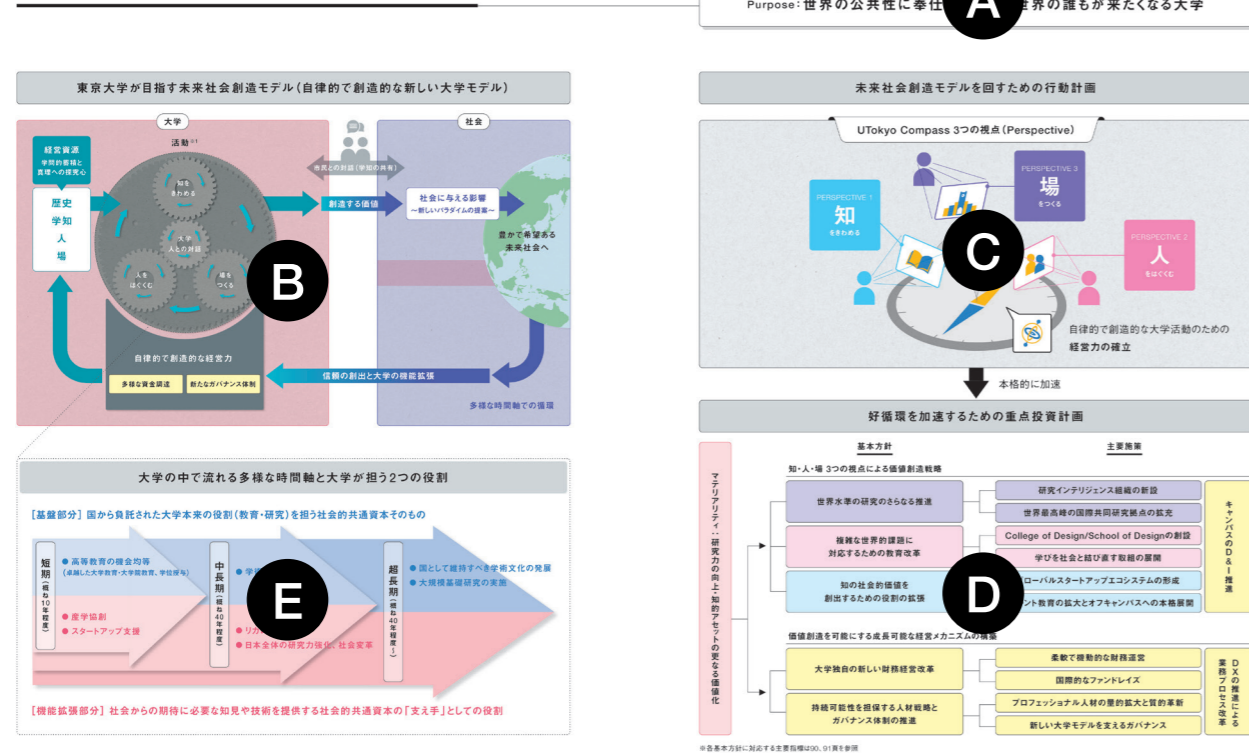


好循環を加速するための重点投資計画



※各基本方針に対応する主要指標は90、91頁を参照

東京大学の未来社会創造プロセス—戦略的な大学版フレームワーク



前ページは、東京大学の統合報告書がどのような考え方をもとに作成されているかを表した東大版フレームワークです。

昨年、5作目となる統合報告書を公表後、「全体像が分かりづらい」、「PurposeとCompassの関係、さらに、『短期』『中長期』『超長期』の時間軸との図が繋がりがもって説明がなされていない」とのご指摘をいただきました。

また、統合報告書のお作法書というべきIIRC国際統合報告評議会のフレームワークは公的セクターや非営利組織への適用も可能とされていますが、やはり営利企業と大学はビジネスモデルが異なります。企業の統合報告書を見慣れた読者から「どのように読めばよいのか」と戸惑う声も耳にします。ならば、大学版開示フレームワークを自分たちで作り、企業とはひと味違う大学ならではの統合経営の姿をご理解いただこうと、まずは基本となる構造図をお示ししました。

フレームワークは、(A)Purpose、(B)未来社会創造モデル、(C)行動計画(UTokyo Compass)、(D)重点投資計画、(E)多様な時間軸と2つの役割の5つの要素で構成されます。それぞれの内容と互いの関係性を解説します。

**A Purpose (存在意義)**

東京大学のPurposeは2つ。「世界の公共性に奉仕する大学」であること、「世界の誰もが来なくなる大学」であることです。

**B 東京大学が目指す未来社会創造モデル**

AのPurposeを実現するために、本学が目指す、新しい大学モデル図です。

東京大学が、社会との関係において活動を拡大して、価値を生み出していく。生み出した価値に対して社会から支持をいただく。その支持が支援に繋がり、その支援に基づいて行った次の活動が、また社会へと還元され、支持・支援と繋がる、そのような好循環サイクルを表しています。

「歴史」「学知」「人」「場」の4つのカテゴリーで整理される経営資源。その経営資源をもとに、「UTokyo Compass」の多元的な3つの視点を通して行う活動。企業の行う活動が最終的に財務活動に帰結するのに対し、大学が行う取組は、大学以外の社会・関係資本にインパクトを与えます。

**自律的で創造的な大学活動のための経営力の確立**

- 0-1「自律的で創造的な大学モデル」の構築
- 0-2 持続可能な組織体としての経営戦略の創出と大学の機能拡張
- 0-3 大学が果たす役割についての支持と共感の増進

**Perspective 1 知をきわめる**

- 1-1 地球規模の課題解決への取組
- 1-2 多様な学術の振興

**Perspective 2 人をはぐくむ**

- 1-3 卓越した学知の構築
- 1-4 産学協創による価値創造
- 1-5 責任ある研究

- 2-1 包摂性への感受性と創造的な対話力をはぐくむ教育
- 2-2 国際感覚をはぐくむ教育
- 2-3 学部教育:専門性に加えて幅広い教養と高い倫理性を有する人材の育成
- 2-4 大学院教育:高い専門性と実践力を備え次世代の課題に取り組む人材の育成

**Perspective 3 場をつくる**

- 2-5 若手研究者の育成
- 2-6 高度な専門性と創造性を有する職員の育成
- 2-7 大学と社会をつなぐ双方向リカレント教育の実施
- 3-1 安心して活動でき世界の誰もが来なくなるキャンパス
- 3-2 教育研究活動の支援
- 3-3 サイバー空間に広がるキャンパス
- 3-4 社会への場の広がり
- 3-5 国際的な場の広がり

<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/president/utokyo-compass.html>

**C 未来社会創造モデルを回すための行動計画「UTokyo Compass」**

Bのモデル図に描かれたサイクルを回すための行動計画が、「UTokyo Compass」です。

自律的で創造的な大学活動の基盤となる「経営力の確立」、そして「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」との3つの視点(Perspective)から定めた20の目標のもと、これを実現するための具体的な行動計画で、2021年9月に公表しました。

**D 行動計画を本格的に加速するための重点投資計画**

Cの行動計画を、さらに加速するために、このたび、知、人、場の3つの視点をテーマにやるべきことを再整理し、定めた重点投資計画がDです。「研究力の向上」と「知的アセットの更なる価値化」を本学の最重要課題(マテリアリティ)とし、基本方針、それをもとにした施策、進捗を測るモニタリング指標(90-91頁)等を計画に盛り込みました。

**E 大学の中で流れる多様な時間軸と大学が担う2つの役割**

施策(C・D)を実行するための時間軸と、大学の中で流れている時間軸(E)は異なります。ここが企業と大学が大きく異なる点です。企業で行う活動は、おしなべて、企業戦略の時間軸に合致しますが、大学はそうではありません。多様な時間の流れを持つ学問が共存し、展開されていく場が大学です。生み出される成果、社会的価値の発現の時間軸も短期、中長期、超長期と活動によって多様で曖昧です。戦略的時間軸と学術的時間軸にはそもそもギャップがあるということ、そして、学術が持つ時間軸をしっかりと視野に入れたうえで、戦略に取り込まなければ、研究力の向上には決して繋がらないことをご理解いただきたいと思います。

さらに、東京大学は、国立大学法人であるが故に、国の高等教育政策を体現する役割(社会的共通資本そのもの)と、社会からの期待に必要な知見や技術を提供する役割(社会的共通資本の支え手)と、大きく2つの役割を担っています。