

# 東京大学ビジョン2020

## 中間報告書

－ 東京大学ビジョン2020と東大改革の進捗 －

2018年3月

国立大学法人東京大学

## 目 次

はじめに	2
1 東京大学ビジョン2020策定の背景とその後の状況	2
1.1 世界の状況	
1.2 日本の状況	
1.3 国立大学をめぐる動向	
2 東京大学ビジョン2020の要諦	3
2.1 策定にあたっての考え方	
2.2 より良い社会に向けた変革を駆動する大学となるためのポイント	
3 指定国立大学法人への申請を契機とした東京大学ビジョン2020の拡張	4
3.1 モデルの提示から実践の段階へ	
4 これまでの主要な成果	5
4.1 研究	
4.2 教育	
4.3 社会連携	
4.4 運営	
5 諸取組の個別の成果	9

**別添1** 諸取組の個別の成果

**別添2** 各部局における固有の取組の成果

## はじめに

2015年10月、東京大学は、2020年度に至る五神真総長の任期中における機能転換の理念、具体的方針として、「東京大学ビジョン2020」を公表した。直後から、総長自らすべての研究教育部局の教授会に出向き意見交換を行うなど、構成員との意識共有に注力し、全学を挙げての改革に取り組んでいる。また、2016年には、国立大学法人法の一部を改正する法律（平成28年法第38号）により指定国立大学法人制度が創設され、東京大学は2017年6月に指定された。その申請に向けた検討のプロセスを東京大学ビジョン2020に基づく運営改革加速化の契機と位置づけ、さらなる推進を図ってきたところである。

今般、五神総長の6年間の任期が折り返し地点に差し掛かることを踏まえて、東京大学ビジョン2020の中間フォローアップを実施し、ここまでの進捗状況を集約・検証した。そして、全学的な取組や各部署の特色を活かした固有の取組について、成果と進捗を中間報告書としてとりまとめ、構成員が改革の方向性をさらに共有することで、よりいっそうの推進に資するものとする。

## 1 東京大学ビジョン2020策定の背景とその後の状況

### 1.1 世界の状況

- 地球規模の課題が顕在化し、世界情勢はますます不安定さを増している。資本主義や民主主義といった現代社会を支える基本的な仕組みの限界も露わになってきた。このような世界の状況は今も継続しており、2018年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス2018）では、“Creating a Shared future in a Fractured world”がテーマとして掲げられたところである。
- 一方で、情報通信技術の革新に伴い、AIやIoT・ビッグデータを活用して新たな経済価値を生み出す第4次産業革命の動きが加速している。サイバー空間と物理空間とが高度に結合したシステムが加速度をもって巨大化しつつあり、価値の主体が物から知識や情報へとシフトする知識集約型社会へのパラダイムシフトが起きようとしている。

### 1.2 日本の状況

- 日本では、市場や資本のグローバル化が、産業や経済の構造変化をもたらしている。外国法人・投資家による日本企業の株式保有率が高まり、経営者に対する短期利益の追求圧力は増加した。そして、終身雇用などメンバーシップ型の雇用体系に支えられた自前での人材育成、R&Dのような、長期的視点からの投資が困難となるなど、日本の大企業モデルがその強みを存分に発揮できない場面も出てきた。

### 1.3 国立大学をめぐる動向

- 1980年代に、民間企業における基礎研究ブームが起こる一方で、国立大学では、施設・設備の劣化やオーバードクターの問題が深刻化した。1990年代には、大学院の量的拡大・整備のための大学院重点化が行われ、さらに2004年には、自律的な環境下で裁量の拡大を図る観点から、すべての国立大学が法人化された。
- しかしながら、法人化後も基盤的経費である国立大学法人運営費交付金は漸減され、また、自由度を活かした大学運営にあたっては、経営的視点が十分ではない場面もあった。その結果、若手雇用の不安定化、優秀な学生たちの博士課程への進学離れ、特定分野でのポストドクターの停留など、新たな課題が生じ、国立大学の国際競争力の喪失が指摘されるようになった。
- 産業・経済の構造変化とともに、国立大学に対する社会からの期待が高まる一方で、社会ニーズとのギャップは増大し、不満も高まっていた。有識者会議等の多くの場面で大学改革論が活発化し、文部科学省の国立大学改革プラン（2013年11月）、国立大学経営力戦略（2015年6月）では、学長のリーダーシップによる経営改革に取り組むべきことが提言された。

## 2 東京大学ビジョン2020の要諦

### 2.1 策定にあたっての考え方

- 東京大学ビジョン2020の策定にあたっては、2025年の超高齢社会の到来など社会情勢を見据えて、2020年という明確な期間を設定した。そのうえで、社会からの大学への期待を分析し、アクションの絞り込みを行った。さらに、これまでの蓄積を活用した積極的な経営を行うため、保有する資源や資産の価値を分析し、東京大学としてのミッションを再確認した。
- 策定プロセスにおいて最も重要視したことは、現場と本部との対話によるビジョンの共有であり、ボトムアップを基本とした教育研究活動を阻害せずに、トップダウンの方針を実現する仕組みの構築を目指した。公表までの間には、すべての教育研究部局の長で構成される全学会議で複数回に渡る意見交換を行い、全学的な合意を形成した。また、公表後には、総長が全部局の教授会に出向き、真意を直接語り対話を行うことで、ビジョンの共有化と改革意識の醸成を図るとともに、共感性のあるより良い社会のビジョンを示し、産学官民の共通目標とした。

## 2.2 より良い社会に向けた変革を駆動する大学となるためのポイント

- 大学の多様な知の蓄積や人材ネットワークを最大限に活用することで、ものづくり力や基礎科学力などの日本の強みを活かし、知識集約型社会への転換を主導すること。
- 長期ビジョンを描きにくくなるなかで、産学官民の同時改革を実行するうえで、本来的に多様な時間スケールの研究を行っている大学の特色を活かしつつ、今なすべきことと中・長期的な課題とを明確にすること。
- なお、社会変革を駆動する大学となるためには、日本の国立大学としての最適な経営手法を確立することが不可欠となる。大学の活動の源泉は多様な研究者の自由な発想であり、大学経営の有るべき姿は、トップダウンマネジメントによる企業経営とは本質的に異なる。また、法制度や財源構造が大きく異なることから、海外大学の経営モデルを取り入れることも困難である。

## 3 指定国立大学法人への申請を契機とした東京大学ビジョン2020の拡張

### 3.1 モデルの提示から実践の段階へ

- 指定国立大学法人制度の創設に伴い、構想の策定プロセスを契機として東京大学ビジョン2020を拡張するため、東京大学は申請を行うこととした。構想の主題は、国際連合がまとめた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(SDGs: Sustainable Development Goals)を活用しつつ、地球と人類社会の未来に貢献することである。また、持続可能な環境、健康的な生活、不平等解消などの観点から、インクルーシブな社会に向けたモデルケースとして、多様な人材が活躍できる環境を大学キャンパスにおいて実践することとした。
- この構想を実現する司令塔として、総長が本部長となり、すべての教育研究部局の長や全学センター長の代表者で構成する未来社会協創推進本部を設置した。大学の「運営」から、「経営」へと発想を転換するとともに、東京大学ビジョン2020に掲げた取組の加速化を図っている。具体的には、SDGsに関連するプロジェクトの登録制度や学部学生の国際総合力の向上、指定国立大学法人に認められる新たな出資事業の検討に加えて、規制緩和を受けた資金・資産の運用や有効活用のための体制整備等、本格的な財源多様化の活動を開始した。

## 4 これまでの主要な成果

運営から経営へと発想を転換させること、すなわち、未来ビジョンを共有化し、それに向けてトップダウン方式での資源の有効活用と先行投資を行い、ボトムアップによる大学の活動を活性化することを通して、東京大学ビジョン2020に基づく諸取組を推進した。

特筆すべき具体例として、先述の未来社会協創推進本部では、SDGsに基づき学内の研究・教育活動を可視化する登録プロジェクト制度を開始し、全学から150件以上のプロジェクト情報を集約した。また、全学的な組織として発足したスポーツ先端科学研究拠点では、超高齢社会の到来に備えた健康寿命の延伸、障害者のQOLの改善、東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた競技力の向上など、より良い社会に向けた共通課題に対する分野横断的な活動を開始している。

### 4.1 研究

#### 4.1.1 若手研究者の雇用安定化と自立支援

- 未来の学術資源、国際競争力の源泉である若手研究者への先行的な投資として、部局経費を財源とした承継教員の採用承認制度、文部科学省卓越研究員事業と共に活用できる若手研究者雇用安定化支援制度、及び独自の東京大学卓越研究員制度を創設した。これらの制度や国立大学改革強化推進補助金を活用し、3年間で172のポストを生み出した。
- 教授就任年齢の引き下げを図る採用可能数のアップシフト制度や、大学全体で研究者の海外渡航を促進する若手研究者国際展開事業など、研究活動の活性化のための新たな施策を展開した。

#### 4.1.2 卓越した研究の推進

- 卓越した研究者に、称号を付与し75歳までの雇用を特例的に認める東京大学卓越教授制度を導入した。また、東京大学全体のアクティビティを高める観点から、クロス・アポイントメント制度や教員採用可能数再配分システムの運用の見直しを実施した。
- ニューロインテリジェンス国際研究機構 (IRCN) が、カブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) に続いて世界トップレベル研究拠点プログラム (WPI) に新規採択され、1つの機関に複数のWPI拠点を設置した全国で初めての事例となった。

#### 4.1.3 学際・融合領域研究の推進

- 部局間の発意に基づく連携を促進する仕組みとして、2016年に連携研究機構制度を創設した。日本史学と地震学・火山学の研究者が協働する地震火山史料連携研究機構や、知識集約型社会に向けて先鋭的人工知能研究と連携分野の最先端学理とを融合する次世代知能科学研究センター、人文学及び隣接諸分野における研究協創プラットフォームとしてのヒューマニティーズセンターなど、2年間で14の機構が発足した。

- 産学官連携によるグローバルAI研究拠点の開設に向けた施設整備を開始した。日本の独自性の高いAI技術（ソフトウェア）と日本の強みであるものづくり技術（ハードウェア）とを融合し、知識集約型社会における新たな付加価値の創出をめざす。

#### 4.1.4 研究時間の確保に資する「教職協働」の実現

- 高度な研究支援人材として活躍するリサーチ・アドミニストレーター（URA）の研修制度や認定制度を整備した。また、要件を満たしたURAを年俸制無期雇用の常勤教職員として登用する高度専門職人材制度や、部局が選考した事務、技術や研究・教育支援への従事者をフルタイムの年俸制無期雇用とする職域限定職員制度を新設した。
- 事務職員の能力向上と処遇改善を目的として、近隣の国立大学との人事流動・人材育成アライアンスの形成、及び複線型キャリアパスの導入を進めた。また、学内の全学委員会や会議等を改変・廃止するとともに、教員の参画者数を見直し、会議等の数は4割以上、一般教員の参画者数は7割以上の削減となった。

## 4.2 教育

### 4.2.1 学部教育改革

- 総合的な教育改革として、初年次教育や学士課程を通じた教養教育等を本格的に開始するとともに、新たな学事暦や進学選択制度を着実に実施するなど、長期的視点からの定着化を進めている。
- 学生が国際総合力、すなわち、世界の多様な人々と共に生き、共に働くための力を身に付けるため、総合的な教育改革により開始した教育プログラムなど、学内各組織で実施される国際化推進プログラムの体系化を進めるとともに、所定の条件を満たした学生を認定する大学独自の国際総合力認定制度を2018年度から開始することとした。
- 知識集約型社会の到来を見据えて、新たに数理統計情報教育や情報リテラシー教育の改革にも取り組んだ。また、課題解決型、社会貢献型の高度人材育成機能を強化するため、地域の課題を現地で学び、その解決に向けた活動を通して社会への貢献を目指すフィールドスタディ型政策協働プログラムを10県との連携で開始した。

### 4.2.2 大学院教育改革

- Qualifying Exam や学位審査のさらなる厳格化などの質保証、入学者選抜の国際化、分野横断型の修士・博士一貫コース、優秀な社会人の博士取得、学生の経済支援などの仕組みを取り入れた国際卓越大学院（WINGS: World-leading Innovative Graduate Study）の創設を進めている。すでに、試行実施を含めると、すべての研究科・教育部でプログラムが開始されている。
- 2011年度から実施している博士課程教育リーディングプログラムは、産学官民の多様な分野でグローバルに活躍する人材を輩出するなど多くの成果を得ており、補助事業の

終了後も財源を確保し、学生が修了年限まで研究や学びに専念できるよう経済的支援を継続することとした。

#### 4.2.3 学生支援の強化と多様な学生構成の実現

- 経済面を中心とした支援策として、博士課程学生等の高度な専門性を学内の職域に活かすオンキャンパスジョブ制度（仮称）の導入を検討している。学生に教育補助業務を行わせ手当を支給するティーチング・アシスタント（TA）制度については、単価の改定、委嘱時間の柔軟化、学士課程学生への対象拡大など、改善を行った。
- 地方出身の女子学生向けの宿舍不足に対応するため、2017年度入学生に対する80件の住まい支援を実施した。留学生支援業務の強化にも取り組み、医療アシスタントサービスの導入、カウンセリング等相談業務や就職ガイダンスの拡充など、環境整備を実施した。また、障害を理由とする差別の解消に関する対応要領、推進体制を整備するとともに、教職員への研修会やガイドブックの配付を実施した。

### 4.3 社会連携

#### 4.3.1 産学連携から産学協創へ

- 大学が企業にとっての本気の投資先となるため、産学連携本部を改組して産学協創推進本部を設置し、知的財産、利益相反、安全保障輸出管理などのリスクマネジメントや、企業のニーズに応じた個別案件ごとのプロモーションを実施する体制を整備した。
- 未来ビジョンの創生及び課題掘り起し段階の検討から、研究開発に留まらない事業化領域に至る協働に取り組むため、日立製作所やNECとの大規模組織間連携を開始した。

#### 4.3.2 つくば-柏-本郷イノベーションコリドー

- つくば研究学園都市と人材や企業の集積地である本郷（東京）の中間にある柏地区キャンパスに、産学官民のハブ拠点を形成する「つくば-柏-本郷イノベーションコリドー」構想を推進した。構想の一環で、産業技術総合研究所、物質・材料研究機構、筑波大学、高エネルギー加速器研究機構と共に運営するつくばイノベーションアリーナ（TIA）に参画した。
- 産業技術総合研究所との連携で、オペランド（実環境動的）計測技術に関するオープンイノベーションラボラトリを設置した。また、ものづくり力とAIの融合研究拠点であるグローバルAI研究拠点や、千葉県・柏市と共に新規産業創出に取り組む産学協創プラットフォーム拠点の施設整備にも着手した。

#### 4.3.3 ベンチャーエコシステムの形成

- 学生の自主的プロジェクトからスタートアップ企業のシーズを生み出すため、プログラミングや工作等の設備・スペースを提供する本郷テックガレージ、賞金総額100万円の

製品アイデアコンテストである UTokyo 1000k、及び夏季・春季休業期間中に技術プロジェクトや製品開発を支援する Founders Program を開始した。また、米国での大規模カンファレンス出展を支援する Todai to Texas Project では、2017年に日本の応募者として初めて受賞する成果を挙げた。

- 個々のベンチャー育成に加えて、ベンチャーキャピタル (VC)、大企業、他の研究機関や大学との連携によるベンチャーエコシステムの形成に向けた取組を開始した。2016年に設立した東京大学協創プラットフォーム開発株式会社では、民間VCのファンドに資金供給を行うファンドオブファンズ事業や、VC及び大企業等と連携した共同投資を実施した。また、東大・経団連ベンチャー協創会議を創設し、カーブアウトベンチャー創出に向けた経団連会員企業との個別プロジェクトを開始した。
- ベンチャー企業に対して、東京大学が有する知識や人材のなかで発展を遂げる環境を提供するため、既存の施設に加え、本郷・柏Ⅱ・目白台の各キャンパスにインキュベーション施設を大幅に拡充する整備計画にも着手した。

#### 4.4 運営

##### 4.4.1 経営資源の効率的な活用

- 総長を委員長として役員・全学科長等が構成員となる予算委員会を設置し、透明かつ公平な予算配分を実現した。予算配分を3段階に分け、第2次（継続事業）・第3次（新規事業）配分については、東京大学ビジョン2020の実現に資する取組に重点的に予算配分を行うものとし、各部局から提案のあった事業を評価、配分決定する仕組みとしたことで、各部局においては第1次配分（基盤的経費）や間接経費、部局の自己財源等も活用するなど、東京大学ビジョン2020に資する取組推進のための自助努力が進められた。その結果、第1次～第3次配分に占める東京大学ビジョン2020に基づく予算額の割合は、制度改革前の2015年度の12%に対して2017年度は47%となった。
- 人件費に対するコスト意識の醸成を図るとともに、各部局における人件費の多様化や研究教育力の向上を目的とした人事マネジメントの検討に資するため、教員の採用可能数等の教員ポスト情報を透明化し、全学で共有した。
- 建物の保全状況・利用状況を可視化するため、新たな施設保全カルテの作成を開始するとともに、部局のスペース・施設に係る維持管理費等の施設情報を透明化した。これらの情報に基づき、未活用スペースを学内外に貸し出し、収入を維持管理費に充当するなど経営資源としても活用し、施設維持管理費の確保と教育研究スペースの質的低下の防止とを両立する施設維持管理システム改革を進めている。

##### 4.4.2 機動的な大学運営体制の構築

- 副学長から任命する4名の大学執行役と、本部内及び本部・部局間の連絡調整を担当す

る企画調整役を新たに置き、大学執行部の体制を強化した。

- 総長の諮問に応える全学組織としてUTokyo Global Advisory Boardを設置し、世界の有識者からなるメンバーと東京大学の戦略面での討議を行った。また、教育・研究・社会貢献活動の実態を示す情報を収集・分析し、大学の経営や部局の運営に積極的に活用していくため、新たにIRデータ室を設置した。
- 企画・経営支援、産学協創、渉外、国際、及び財務・資産活用等の機能を強化する観点から、本部事務組織の見直しを実施することとした。

#### 4.4.3 インクルーシブな社会を見据えたキャンパス構築

- インクルーシブな社会に向けたモデルケースとして、多様な人材が活躍できる環境構築を社会に先駆け大学キャンパスで実現するため、上述のとおり、若手研究者・博士課程学生・女子学生・外国人学生・障害のある学生に対する支援や、推薦入試の導入、卓越した研究者の処遇改善、国際卓越大学院の創設による社会人教育の強化など、基盤と制度を整備した。
- その他、女性研究者等に対する研究支援制度の導入や、保育施設の増設など、教職員のライフイベントをサポートする仕組みを整備した。また、退職後も研究業績の発展が期待される教授、または大学運営の経験や専門的知見を有する教授を75歳まで雇用する制度の創出に向けて、調整を進めている。
- 日本人学生と外国人留学生との複合的な交流の場を提供するとともに、産学連携施設を併設する多様な文化と知が交わる拠点として、目白台国際宿舎（仮称）の建設に着手した。

## 5 諸取組の個別の成果

- 東京大学ビジョン2020は、構想を実現するための具体的な行動指針として、研究・教育・社会連携・運営の4つの「ビジョン」、及びそれを実現するための「アクション」を掲げている。今回の中間フォローアップでは、全学的な改革に資する個々の取組について、進捗状況と成果をアクションごとに整理し、別添1に掲載した。
- また、各部局における固有の取組については、別添2に掲載している。東京大学ビジョン2020に基づくこれまでの成果と、そのうち指定国立大学法人としての構想に結び付く成果について、整理を行った。新たな価値創造の源泉となる優れた学術成果は、研究者個人が、自由な意思で意欲的に取り組む研究活動によって生み出される。各現場における独創的な発想に基づく活動をさらに活性化させ、それらが総体として共通の目標に向かうことで、東京大学ビジョン2020を真に実現させる。