

## 東京大学総長の中間評価について

平成30年9月19日  
東京大学総長選考会議

本総長選考会議は、五神総長の任期の中間にあたり、総長就任以後3年間における業務の実績に基づいて、中間評価を行いました。

中間評価の結果及び評価理由は、以下のとおりです。

### 1. 評価結果

「東京大学ビジョン2020」の理念の公表のもとで、研究・教育・社会連携・運営の諸局面において、東京大学が直面する課題に総長が積極的に取り組み、諸施策を協創し推進してきた実績を高く評価する。今日の大学をとりまく国際的・国内的に厳しい環境に鑑み、今後もリーダーシップを発揮しつつ、学術および社会の発展のために貢献することを期待する。

### 2. 評価理由

別紙「評価理由書」のとおり

## 評 価 理 由 書

中間評価は、総長の任期の中間において、任務遂行状況等の適切性を確認するとともに、評価結果を公表することによって、東京大学の全構成員の更なる協力を得て、就任の際に掲げた目標の達成に役立てることを目的として行われるものである。総長選考会議は、総長就任以後3年間における任務の遂行状況について、1. 研究、2. 教育、3. 社会連携、4. 運営、5. その他の項目別に確認を行った。以下に、評価の根拠となった実績と、当該評価を踏まえ今後の目標達成にむけた期待について述べる。

### 1. 研究

研究者としての若手の育成、研究の国際化、学際連携領域の開拓、人文社会科学分野の活性化などに対して、具体的な強化策が講じられ、成果をあげてきた。

就任時の基本理念である「東京大学ビジョン2020」において「卓越性と多様性の相互連環」のダイナミズムと「人文社会科学分野のさらなる活性化」を掲げ、学術の多様性を支える基盤としての基礎研究の重要性を示した。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なるヒューマニティーズセンターなど、この2年間で16の連携研究機構を創設して部局横断の研究を促進した。また、カブリ数物連携宇宙研究機構に続き、世界トップレベル研究拠点プログラムに新たに採択された国際研究拠点としてニューロインテリジェンス国際研究機構を設置し、文理融合の研究を発展させる基盤を形成したほか、スポーツ先端科学研究拠点を設置するなど、東京大学の国際的・学際的な研究力の向上に貢献している。情報科学を含む新しい領域の研究の活性化を、つくば-柏-本郷のキャンパス計画と結びつけ、高速・高機能の学術情報ネットワークの利用を取り込んで「Society5.0」への対応を含め構想している点は、今後の東京大学の研究力強化につながる施策といえる。

若手研究者の雇用安定化と自立支援のための複数の施策が、総長主導で提案・実施され、任期の定めのない若手教員の数を増加させたことは、次世代の研究人材の育成の重要な一歩である。教員の研究時間の確保に資する会議の削減や、委員の構成の見直しなども進めているが、研究を一層充実させる体制づくり効果を期待する。

### 2. 教育

「自ら原理に立ち戻って考える力、粘り強く考え続ける力、自ら新しい発想を生み出す力」という3つの基礎力を備えた「知のプロフェッショナル」を育成することを就任時の教育目標として掲げ、学部教育改革、大学院教育改革、学生支援の強化を進めてきた。

大学院教育においては国際卓越大学院構想を打ち出し、大学院生支援の恒久

化を視野に入れた具体的な取り組みが開始され、軌道に乗りつつある。この構想は、すべての研究科・研究所がプログラムに参加し、全学的な取り組みとなっているだけでなく、国の卓越大学院プログラムを先導する試みとなっている。国際卓越大学院構想は、博士課程進学者の減少などの文理に共通する課題への対応のみならず、修士課程進学の意味合いが理科系とは異なる文科系部局の教育にも柔軟に配慮することで、人文社会科学分野の活性化に資する方策ともなりうる。東京大学の最大の資産は、文理に跨る多様な学問分野を有することにあるが、そのバランスの取れた発展は改革においても不可欠であり、総合大学としての卓越性と多様性の強みを、学生への式辞などを通じて総長は社会にも積極的に発信している。学部教育においては前総長時代において始まった国際力の向上や教育改革について、部局を横断するプログラムの充実や、推薦入試をはじめとする入試改革、高大接続の強化などを中心に成果をあげており、今後のさらなる発展を期待する。

### 3. 社会連携

大学に対する社会からの高い期待を実現すべく、連携の試みをかつての「産学連携」とは異なる「未来社会協創」という、より深みを持った形で推進してきている。そうした積極的な社会連携の試みは、産業界からの評価や支援・協働の新たな機運をもたらしつつある。寄附や共同研究の増加にもその成果が表れ、大学としての活力を高める施策を実現しているといえよう。産学官民の協創を目指した事業も活発に行なわれ、就任時の理念をさらに発展させSDGs(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals)の多様性を有する指標と対応させた「未来社会協創推進本部」を発足させた。その様々な活動や地方自治体との連携の推進など、文科系・理科系といった専門研究領域の違いを問わず、社会への貢献に大きく踏み出している。「つくば-柏-本郷イノベーションコリドー」構想のハブとなる柏Ⅱキャンパスの整備に取り組み、大学発ベンチャーの育成についても、インキュベーション施設を大幅に増やし、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社の設立などを通じて、活動を活発化させている。

こうした社会連携・社会貢献に対する能動的な強化充実とともに、強力な組織力と高い倫理性を発揮する、開かれた東京大学の組織の構築を目指すことを期待する。

### 4. 運営

当初より「運営から経営へ」の総合的な能動性を掲げ、経営力強化及びそのためのガバナンス強化を計画し、果敢に実行してきた。重要な経営資源である予算、教員ポスト、施設の各種情報を可視化し全学で共有することによって、各部局においても全学ビジョンに沿った計画立案を行う意識改革が進んだ。既存の経営資源の有効な活用、新たな財源の獲得による財源の多様化、スケールメリットを活かした資金の有効活用、という3つの財務戦略を通して、運営費

交付金の減少傾向のもとでのこれまでの予算配分に新たな支援をもたらし、多くの部局の予算を増額に転換するなど、大学としての活力を高める成果を生み出している。生み出した経営資源を、外部資金の導入が困難な教育・研究基盤の維持などに優先的に配分するという方針を立てた。大学経営を機動的に支えるため、教職協働を掲げ、教員と事務職員の権限と責任の明確化、事務職員の専門性の向上、処遇改善を推進してきたことも、教員の研究時間の確保と同じく、構成員の自己実現の向上を果すものであり、組織力の充実に資する施策である。また、インクルーシブな社会を見据えたキャンパス構築のため、若手研究者雇用安定化などの様々な取組を推進するとともに、優秀な人材確保と働き方改革への対応のための制度改革を行ったことも評価する。

いずれの改革の取り組みもまだ緒に就いたばかりであり、今後は各施策の有効性を評価して見直しを進めるとともに、サステナブルな財務基盤の構築や、女性比率を含めた多様性の推進、任期付教員のポスト数の増加と恒久的ポスト数の減少による部局基盤の衰弱への不安などに対応し、強固な運営戦略を作り上げることを期待する。

## 5. その他

大学が取り組むべき地球規模の課題については、総長就任後半年の段階で公表された「東京大学ビジョン2020」でも強く意識していたが、2016年にはさらに世界情勢の経済的・政治的な不安定化が顕著になった。それを受けて、大学が現代社会にもつべき役割について、ビジョンの基本理念を拡張し、改革を加速化させるものとして指定国立大学法人制度への申請を行った。これまでの任期中に2度にわたって、すべての部局の教授会に足を運び「東京大学ビジョン2020」や「指定国立大学法人」としての大学経営戦略などの理念や基本方針を自らの声で説明し、率直な対話を求める姿勢は、現場と本部の対話によるビジョンの共有の試みとして構成員から評価されている。

総じて、五神総長の就任以来の3年間は、日本の学術および社会の発展のために東京大学が担うべき公共的使命を自覚し、将来の展望を見据えた取り組みがなされて、一定の成果をあげたと総括することができる。しかしながら、激動する世界情勢のもと、社会の不安定性が増しつつある中であって、大学がいかにあるべきかをめぐって、東京大学も国内外からの厳しい審査にさらされ、また社会からの高い期待を受け止めざるをえない。総長が就任以来掲げている「変革を駆動する大学」の理念や、「科学技術のイノベーションと社会システムの改善と経済メカニズムの駆動」とを大学において連携させる価値創出モデルの形成、あるいはかつてない規模での急速な情報化のなかでの「インクルーシブな知識集約型社会へのパラダイムシフト」の先導などは、実現に向けた施策のハードルが高い理想ながら、東京大学がリーダーシップをもって取り組むべき課題である。今回の中間評価においても、経営の意思決定のスピードや、

ジェンダーバランス、世界で活躍するリーダーの育成、国際競争力などいくつかの施策について、グローバルなベンチマークからすると必ずしも十分とはいえないとの意見があった。残りの任期において、多様性を有する総合大学としての東京大学のインクルーシブな発展を牽引し、本学の国際的プレゼンスを高めていくよう、状況に応じた迅速な活動と一層の努力を期待する。