

総長の間接評価にかかる 自己評価書

2018年4月

総 長 五 神 真

総長の間接評価にかかる自己評価書

総長就任以来3年間、社会の変化はいっそう加速している。特にデジタル革命の進行は第4次産業革命とも呼ばれる産業構造の大きな転換をもたらすと考えられている。この転換が人類社会を良い方向に導くのか、悪い方向に向けるのか、我々は今、分水嶺に立っている。より良い方向へ向けるために、大学は主体的に行動し、産学官民を同時に改革する駆動力を生み出す責務がある。その我々が目指すべきより良い社会とは、様々な歪みや格差を解消した社会、すなわち、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)」にも掲げられている「インクルーシブな社会」である。政府の未来投資会議は、これを Society 5.0と表現し、その在り方を世界に先駆けて日本から示した。

Society 5.0では、全ての産業領域でスマート化が進み、価値の主体がモノから知識や情報にシフトする、知識集約型の社会となる。全国の大学を繋ぐ高速の学術情報ネットワークは、それを支える基盤的産業インフラとなりうる。このことに着目した上で、これまで大学の有する潜在力を総合的に活用し、産学官民の同時改革を主導するという方針を提案し、その為の大学改革の方向性を示して来た。

東京大学はこのような方向性を率先して進めるべきである。大きな改革を実行する為には、まず構成員の共鳴基盤となるビジョンを提示し、それを構成員で共有する中で改革意識を醸成することが不可欠である。そこで、総長就任の半年後に、国際連合の「持続可能な開発のための2030アジェンダ (SDGs)」公表とほぼ同じタイミングで、人類社会をより良くするための知の協創の世界拠点となるという「東京大学ビジョン2020」を提示した(2015年10月)。更に、指定国立大学法人制度の活用にあたっては、このビジョンを拡張する形で、「地球と人類の未来社会に貢献する」ことを主題とした構想を掲げた(2017年3月)。これらの構想を実現するため、各部局教授会を訪問し、教育研究の現場と本部との緊密な対話を通じてビジョン共有を進めてきた。さらに改革推進の司令塔として、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総長直下に設置した。

こうした大きな改革の枠組みの下で進めてきた就任3年間の成果と課題を、研究、教育、社会連携、運営に分けて整理すると下記の通りである。

1. 研究

奥深さと守備範囲の広さを合わせ持つ東京大学の研究基盤の中から世界を魅了する卓越した研究を生みだし続けるために、若手研究者の雇用安定化、卓越した研究の推進、学際・融合領域研究の推進、教員の研究時間の確保に資する「教職協働」の実現を、重点課題として仕組み作り等に取り組んだ。若手の雇用安定化については、人件費の大きな追加を要することなく、3年間で172の若手研究者のポストを生み出した。卓越した研究の推進方策として、専門分野において特に優れた業績を挙げ先導的な役割を果たしている者に称号を

授与する制度に加え、研究や大学運営に優れた業績を挙げている教員が定年退職後も一定期間継続して職務に従事することを可能とする制度を導入し、長期的学術の承継や若手の活動をより活性化することとした。これらにより卓越した研究の推進に向けて全世代の力が結集できるようになった。また、ニューロインテリジェンス国際研究機構（IRCN）がWPIプログラムに採択され、カブリ数物連携宇宙研究機構（Kavli IPMU）に次ぐ拠点が発足した。さらに、既存の学問領域を越えた研究の推進を行った。まず、スポーツ先端科学研究拠点を創設し、2020年の東京オリンピック・パラリンピックへの貢献も視野に入れ、スポーツ・健康科学について分野横断的な研究を進める体制を整えた。このような学際・融合領域研究に素早く取り組めるように、部局横断の機動的組織として連携研究機構制度を創設した。この制度のもとで、2年間で既に16もの機構が発足している。教職協働については、教員と事務職員の権限と責任の明確化、事務職員のプロフェッショナルとしての能力向上の機会の確保、処遇改善のための制度の導入を一体的に進めた。これにより、教員が教育研究により注力できるようになることが期待される。

これら導入した新制度を現場により定着させることで、第3期中期計画に掲げた300ポストの若手ポスト増の早期実現、世界市場から優秀な人材を呼び込むための研究教育環境の更なる向上、連携研究機構を活用して発足した学際・融合領域や新学術分野の持続化、等が今後の課題である。

2. 教育

「自ら新しいアイデアや発想を出す力」、「あきらめず考え続ける忍耐力」、「自ら原理に立ち戻って考える力」の3つの基礎力を鍛えるとともに、それらを育み、活かすために、多様性を尊重する精神と自らを相対化できる広い視野を育むことを人材育成の目標像として掲げた。大学院教育に関してはさらに、新しい知を創造し、知をもって人類社会に貢献し、行動する人材（「知のプロフェッショナル」）を育成することを目標として示した。これら目標を達成するため、学部教育改革、大学院教育改革、学生支援の強化と多様な学生構成の実現を3本柱として取り組んだ。学部教育改革については、濱田前総長のもとで始まった学部教育の総合的改革の定着化やフォローアップを行った。また、新たに、数理統計情報教育や情報リテラシー教育の改革、地域の課題を体験的に学ぶフィールドスタディ型政策協働プログラム等の導入とともに、早い段階で世界の多様な人々と共に生き、共に働くための力を身につけるための「国際総合力認定制度（Go Global Gateway）」を創設した。大学院教育改革については、国際卓越大学院の構想について着実に検討を進め、試行を含めすべての研究科・教育部において開始した。中でも、理学系研究科が先行実施したGSGCでは、世界からトップレベルの学生を集めることに既に成功している。東京大学国際卓越大学院教育プログラム（WINGS）については、9件のプログラムの登録があり、現在、国の制度への申請準備を進めている。学生支援の強化については、既存の制度や財源構成を見直したほか、女子学生の宿舍不足への対応、学内の保育施設の増設等を行った。また、博士課程学生については、キャンパス内でのジョブ型の支援という新たな考え方を導入し

て支援の充実と恒久化に努めている。

今後の課題としては、多数導入した制度の定着普及とフォローアップ・改善、学生への経済的支援全体を俯瞰した見直し、留学生・女子学生のさらなる増加によるより多様な学生構成の実現、全世代活躍に向けたリカレント教育を行うための体制強化等がある。

3. 社会連携

まず、産業界との対話を進め、大学への期待について分析した。その結果を踏まえ、未来ビジョンを産業界と協働で創ることの重要性を再確認した。解くべき問いそのものを共に検討するための新たな連携活動の仕組みとして「産学協創」を提唱し、その実践として、ビジョン形成、研究開発から事業化領域まで総合的な協働を行う「組織」対「組織」の協創を推進することにした。実際に受入額が3,000万円以上の大型の共同研究は、平成26年度の36件から平成28年度の52件まで増加している。

第二に、産学官民の連携の輪を広げるため、SDGsの目標に対応させる形で、「未来社会協創」の活動を推進した。現在、本部に登録されて推進しているプロジェクトは170を超え、SDGsの17目標すべてをカバーしている。分野領域を越えた連携を支援するために、各プロジェクトと目標との関連を可視化した。

第三に、つくば一柏一本郷間のネットワークを強化するとともに、そのハブとなり、また、知識集約型社会へのパラダイムシフトを意識した先行的な取組を行う知識集約型拠点として、柏Ⅱキャンパスの整備を集中的に進めている。また、本郷地区における研究力強化、社会連携・産学協創推進、イノベーション創出をより一層推進するため、浅野地区の高度利用も積極的に進めている。

第四に、本学独自のベンチャー投資モデルに基づく東京大学協創プラットフォーム開発株式会社の設立、インキュベーション施設の1ヘクタール規模への大幅拡張等により、ベンチャーエコシステムの強化を進めている。現在、東京大学発ベンチャーは300社を超え、それらの時価総額は1兆4千億円を上回り、IPOをした企業も17社となるまでになっている。現在、産業界と連携して企業からのカーブアウトベンチャー支援機能を追加する準備も進めている。

第五に、Society 5.0の実現に向けた地域社会との協働を進めている。

今後については、産学官民の協創に関して、科学技術イノベーション、社会システム、経済メカニズムの三者を連携させたモデル造りが必要であり、東京大学の文理を超えた総合力を活用して、その具体的な成果を示していくことが大きな課題である。また、つくば一柏一本郷イノベーションコリドーについては、早期に駒場までつなげていくことが課題である。

4. 運営

大学運営から大学経営へと転換するために不可欠の、経営体としての財務戦略を構築した。このためにまず、改革の基盤として、重要な経営資源である予算、教員ポスト、施設

の3つについて、各種情報を可視化し、全学でそれを共有することとした。これによって、意思決定が透明化され、合意形成が行いやすくなるとともに、全学ビジョンに沿った効率的な計画立案が可能となった。その上で、①土地、施設、手持ち資金などの既存の経営資源の効率的な活用、②新たな財源の獲得による財源の多様化、③スケールメリットを活かした資金の有効活用の3点からなる財務戦略を構築し、推進している。

これにより、減少傾向にあった部局への予算配分総額の増額への転換を実現した。その予算配分は、全学で透明化され、総長が定めた全学ビジョンに沿った提案を審査決定するという新方式のもとで行うこととした。その結果、事業予算のうち総長イニシアティブによる配分額は、平成29年度において部局への予算配分総額の47%となっている。予算配分執行において総長リーダーシップを効かせる仕組みが有効に機能し始めたと言える。今後においても、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していく。

また、機動的な大学運営のため、理事と同様な業務を担う大学執行役の創設等を行い、執行部の体制を強化した。

さらに、インクルーシブな社会を見据えたキャンパスモデルを構築するため、先に挙げた施策に加え、女性研究者への支援、育児や介護等のライフイベントをサポートする仕組み等を推進した。

以上のほか、研究不正への対応と再発防止、本学の研究・教育力の可視化、教育・研究上の安全確保等に取り組んだ。

以上のようなビジョンや改革全般に関する国際的な評価については、グローバルアドバイザリーボードミーティングでの熟議を経るとともに、本学が加盟しているIARU等での議論を活用しながら、自己点検を定期的に行っている。

今後の課題としては、産学協創やESG（環境、社会、ガバナンス）投資等、東京大学が掲げる未来ビジョンを、新たな経営資源の獲得、およびそれを利用した先行的な投資につなげる仕組みを創設すること等が重要である。また、海外への情報発信を強化し、東京大学の知や技に対してグローバルな投資が行われるような環境を作ることも課題である。

5. その他

東京大学の改革と並行して、国全体の大学システムの改善にも努めてきた。指定国立大学法人の構想調書の中で提案した3つの制度改革（大学発ベンチャーに関する新株予約権取得の要件緩和、評価性資産に関する寄附税制の見直し、土地等の大学保有資産の有効活用）は、既に一定程度、実現している。また、知識集約型社会において各地の大学が産業のスマート化や地方創生を支援出来るようにするための新たなインフラとして学術情報ネットワーク（SINET）の活用を提案し、国立情報学研究所が有するそのハブ拠点の柏Ⅱキャンパスへの移転や東京大学によるそれへの支援体制の構築に目途を付けた。