

UTokyo Compass 2.0

多様性の海へ：対話が創造する未来

Into a Sea of Diversity: Creating the Future through Dialogue

2021年9月30日

2024年5月31日改訂

国立大学法人東京大学

I. 基本理念

東京大学は、学知を生みだし、つなぎ、深める拠点として、問いを立てる基礎力をはぐくみ、卓越性と包摂性の実現を目指します。学術における卓越を実現するには、多種多様な人間が集まって議し、学び、課題の発見と共有と解決とに取り組むことが不可欠です。真理への探求心と学問の自由に根ざす研究と、地球的な視野と高い倫理と粘り強い実践力をそなえた人間をはぐくむ教育に取り組み、さまざまな学知を結び究める自律的な総合大学の新しいモデルを築きます。

東京大学は、学術的な価値創造の場としての大学に対する信頼をより一層確固たるものにすべく、不断の努力を続けます。国から負託された従来の役割だけにとどまらず、人類社会が直面する地球規模の課題への貢献をはじめ世界の公共を担う法人として活躍するためには、創造的に自らの実践をデザインする力が必要です。その力を大学の経営力として伸ばし、新たな「知」と「人」と「場」を生み出す営為を通じて学術のもつ価値を高め、自律的で創造的な活動を支える資源・財政の基盤を確立します。

東京大学は、世代をこえて受け継ぎ発展させてきたさまざまな特質をもつ諸学問の蓄積のうえに、包摂的で自由なより良い未来社会の創造を目指します。大学の存立基盤と社会的責任を自覚し、いま現実にある不公正や理不尽な格差を是正しうる真摯な対話の実践を通じて、分断や閉塞を乗り越え、より良い未来社会をともに実現すべく学知の創出に努め、幅広い社会との協創を生みだします。

知をきわめる (Perspective 1)

東京大学は、学問の自由と自律に基づいて事物の真理を究め、課題の設定や解決において信頼しうる、多様な学知を生みだします。新たな学知は、既存の政治・経済の枠組みに収まらないものを含む公共性への奉仕の責務を自覚し、批判や検証に開かれた透明性を確保する、そうした対話のなかで創造されるものです。

東京大学は、技術革新の背景にある基礎研究の奥行きと深みのある積み重ねを重視し、さまざまな知の接続機能をもつ拠点（ハブ）としての大切な役割を果たします。新しい技術が人間や社会に何をもたらすかを考える学問の支えなしに、その力を適切に活用することはできないのであり、文理の垣根を越えた連携によってこそ、その役割を果たし得ます。

東京大学における真理の探究と学知の創出は、学ぼうとする者の好奇心やひらめきを駆動力とし、公共心の核となる誠実さに支えられて、さまざまな声を受けとめながら進んでゆくものです。そうした対話は、関連する知や関わる人間をつないで、活性化させる力の基礎でもあります。

人をはぐくむ (Perspective 2)

東京大学は、未来を築く卓越した人材を輩出します。社会のさまざまな場を支える、対話力に優れ、専門知と教養を備えた知識人を世に出すことは、この大学が果たしてきた使命です。同時に、次世代のリーダーとして聞こえにくい声にも耳を傾け、自らの声がどう響くかにも自覚的な共感形成の能力を身につける教育に力を注ぎます。

東京大学は、国内外から多彩な学生や教職員を迎え入れ、また有為な人材を送り出します。大きく循環する開かれたネットワークのなかで、研究・教育や社会連携の機能を果たします。海外修学の機会の拡大、海外拠点の活用やグローバルな就業体験、ローカルな現場での当事者の実践との交わりなど、さまざまな実体験をそれぞれに得られる枠組みを充実させ、しなやかな対話力をはぐくみます。

東京大学は、DXやサイバー空間の可能性を活かし、従来の枠組みを超えて学生との対話・学生の参加を促進する教育に、先駆けて取り組んでいきます。変化が速く、価値観や課題が複雑な現代だからこそ重要性を増している、特定の年齢や属性や経歴に固定されない包摂的な教育を推進します。

場をつくる (Perspective 3)

東京大学は、それぞれの学問が個性的で創造的であることを対話の実践によって包摂し、その多声性を活力とする場として、大学の意義をとらえ直します。社会のさまざまな人々とともに、大学という場を総合的に活用していく工夫を凝らしていきます。そうした対話の重ねあわせによってネットワークを拡張、「世界の誰もが来たくなる大学」としての魅力を増大させ、世界に発信します。

東京大学が掲げる場の創成は、施設・設備の充実だけではありません。教員・職員・学生の多様性を重視し、DXを存分に活かした学び方・働き方の再点検を進め、若手の雇用の安定や多種多様なキャリアパスの整備、国籍・ジェンダー・障害等のさまざまな困難を抱えた構成員の受容や待遇の向上など、未来につながる魅力ある研究・教育や雇用のシステム整備などに総合的に取り組みます。想定外の災厄においても災害弱者や緊急事態弱者を生みださないキャンパス空間を目指し、オンライン環境の整備拡充を踏まえた、教育及び研究方法の開発を進めます。

東京大学は、社会を自らの活動の場ととらえ、創造的な対話によって、自らが起点となって多様な人々や組織との間に信頼の架け橋を創ります。基金や大学債を含め、大学という場を充実させる財務基盤の拡充にも積極的に取り組みます。さまざまな場の創出を通じて、大学の公共的な存在意義や固有の機能に対する信頼と支持・支援の好循環を形成します。

対話において開かれる未来へ

あるべき姿を高く掲げることで、現状の足らざるを覚り、進化や改善の課題を明らかにすることは、より良い未来を考える学問の根源的な使命です。そして対話の努力こそが、社会の分断や閉塞を打開し、孤立に交流や新たなつながりを生みだします。これまで大学が培ってきた学問の創造や人材の育成への信頼を通じて、「地球という人類の共有財産（グローバル・コモンズ）」の次世代に向けた管理などの公共的な課題について、私たちの使命と理想に関わるさまざまな関係者（ステークホルダー）との対話を深め、理解をはぐくみ、解決にともに取り組むことが、社会からも求められています。

東京大学は、学問の自由と自律性に基つき真理の探究と知の創造に努め、複合的で多角的な学術の場のもつ可能性を、国内外の大学や研究・教育機関等と連携しつつ追求します。大学が追求してきた「問いをともに立てる」研究と教育は、困難な地球的課題と向かいあってどう進むべきかを模索する社会に、たしかな未来の方位を示し、共有する実践でもあります。自律的かつ公共的存在として社会そして世界の中で担うべき使命と、その研究・教育の営みがもたらす効果と影響とを深く自覚し、多様性にかかれた対話をさらに推し進め、東京大学はあるべき未来像を社会とともに創り上げていきます。

II. UTokyo Compass 20 の目標

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】

学問の自由に基づき、真理の探究と知の創造を通じて世界の公共性に奉仕する大学を支える基盤として、構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立する。財務・法務・産学連携等におけるリスクガバナンス体制を高度化するとともに、研究・教育・社会連携等の実績を全学的に集約し、参照・共有できる仕組みを整備するなど、大学という「公共を担う組織体」の活動の総体を、社会との関係において最適化するモデルを構築する。

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】

次世代の知の創出、多様な人材の輩出、人類的課題の解決に資する教養や科学技術イノベーションなど、東京大学の価値創造活動を支える人材の確保、資源の獲得、研究時間の確保をより望ましいものにするため、「公共を担う組織体」として成長可能な経営メカニズムを構築する。社会からの要請に応じて大学が果たすべき機能を拡張するため、新たな基金の創設や大学債の機動的・効果的な発行など規模感のある先行投資財源を確保する。

0-3 【大学が果たす役割についての支持と共感の増進】

東京大学の研究成果及び教育面での魅力の可視化、新たなビジョンのコミュニケーション、社会との双方向の交流、卒業生ネットワークの強化、国際的なエキスパートとの適時の意見交換など、多次元にわたる対話によって社会からの信頼を獲得することを通じて、国際的な評価を高め、東京大学が果たす役割についての国内外の支持と共感を増進する。

Perspective 1 知をきわめる

1-1 【地球規模の課題解決への取組】

人類社会が直面する地球規模の課題（健康、経済格差、ジェンダー平等、紛争や分断、エネルギー、資源循環、気候変動等）に関し、東京大学が有するあらゆる分野の英知を結集してその解決に取り組む。

1-2 【多様な学術の振興】

長い時間の経過の中で引き継がれた学術の一層の発展を推進するとともに、研究者の自由な発想に基づく新しい研究の芽を育成する。そのために、学術及びそれを担う研究者の多様性を支える基盤の強化、人文・社会科学研究のさらなる振興、成果の共有・活用促進により認知度の向上を図る。

1-3 【卓越した学知の構築】

国際的に卓越した研究拠点をさらに強化することで知の接続ハブを構築し、世界トップレベルの研究を推進するとともに、分野協創型の新たな学知を創出する。

1-4 【産学協創による価値創造】

学知に基づいてさまざまな価値を創出する産学協創活動をより一層強化し、その持続的発展を確実なものとする。人工知能、量子技術、次世代半導体技術、次世代サイバーインフラなどの先端研究領域における産学官民共同研究のゲートウェイとしての機能を強化するとともに、人文・社会科学の観点も含めた大きなビジョンの共有に基づく包括的連携及び国際的なイノベーション創出を推進する。

1-5 【責任ある研究】

科学技術が社会に及ぼす影響を受けとめ、社会との対話を通して、責任ある研究・イノベーション（RRI：Responsible Research & Innovation）を推進する。

Perspective 2 人をはぐくむ

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】

多様性と包摂性、グローバル・コモンズ、データサイエンスやデジタル活用などを広く学ぶことによって、複雑化する現代社会において重要となる包摂性への感受性や高い対話力と実践力をはぐくむ教育プログラムを学部学生向けに創設するとともに大学院学生向けにも展開を図る。さらに、多様なロールモデルを提示して創造的な対話力を身に付ける実践の場を提供すると同時に、そのような教育を行う教員への支援を充実させる。課外活動を、自主的な創造力をはぐくむ機会と位置づけて、振興する。

2-2 【国際感覚をはぐくむ教育】

多様な価値観に触れる豊富な経験を有し、国際感覚と共感力を身に付けた次世代の人材を育成する。海外における修学やさまざまな活動を促進するとともに、留学生を含め、多様性に富んだ背景をもつ者同士が共に学び合う場を提供することにより、国際社会でリーダーとして活躍できる人材を育成する。

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】

学部教育において、幅広い教養を身に付けるための前期教養教育と総合研究大学の強みを最大限に生かした専門教育に加え、他分野への理解をも深める教育機会をさらに増やし、物事を幅広い視野から俯瞰的にとらえることができ、高い倫理観を持つ人材を育成する。その実現のために、文系理系の枠組みを超えた学術長期構想のもと、柔軟な教育システムを構築する。

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】

大学院においては、分野複眼的な視野と包摂性を踏まえた高い公共性に加え、高い専門性と実践力を備えた人材を育成するとともに、高度な学術による社会への貢献や新たな知の創造に寄与する卓越した研究者を育てるという社会的使命に応える。

2-5 【若手研究者の育成】

国内外から新進気鋭の若手研究者が集まり自由に研究に専念できる魅力的な環境を整備し、次世代の知の創造に寄与する卓越した若手研究者を育成する。身近なロールモデルになることで、優秀で意欲的な学生が研究者を志向する好循環を生み出す。

2-6 【高度な専門性と創造性を有する職員の育成】

国際化やデジタル化などの社会の変化や東京大学の機能拡張に伴って、職員に期待される業務の内容も必然的に変化し、高度化する。この期待に対応するために制度を整え、職員が高度な専門性と提案力を身に付ける機会を拡充する。

2-7【大学と社会をつなぐ双方向リカレント教育の実施】

複雑かつ急速に変化する社会に対応するため、大学が社会に対して知を提供する一方、社会課題を学ぶ交流の場として、双方向型リカレント教育を実施する。

Perspective 3 場をつくる

3-1 【安心して活動でき世界の誰もが来たくなるキャンパス】

さまざまな背景を有する多様な出自の構成員が相互の交流・対話によって視野を広げ、新たな価値の創出につなげることができる魅力あるインクルーシブキャンパスを実現する。そのために、構成員の多様性やコミュニティの多元性を高めると同時に、誰もが安心して学び、働き、活動することのできるよう、雇用システムや相談体制をはじめとする人的・物的環境整備を進め、対話を実践し相互信頼をはぐくむ文化を形成する。

3-2 【教育研究活動の支援】

教育研究活動に専念できる環境を整えるため、デジタル技術の活用や教職協働を促進するとともに、研究支援部門を充実させ、東京大学の組織能力を高める。専門性や高度な知識を有する学生が東京大学のさまざまな活動へ参画するオンキャンパスジョブを拡充する。さらに、機能を拡張する大学にふさわしい組織機構を備え、より効果的に教育、研究、価値創造活動が展開できるようにする。

3-3 【サイバー空間に広がるキャンパス】

東京大学の DX を包括的に推進するための体制を構築する。リアルキャンパスとサイバーキャンパスを多元的に活用して、世界の誰もが来たくなる東京大学を実現するとともに、物理的移動を伴わなくても海外との研究交流が行えるような環境を整備する。さらに、研究・教育・経営活動の DX を推進することにより、学内外のステークホルダー間の対話の促進、学修者本位の教育システムの構築を図る。

3-4 【社会への場の広がり】

知識集約・循環型社会の実現を目指し、本郷キャンパス周辺に構築されつつあるスタートアップエコシステムを、グローバル拠点「本郷インテリジェンスヒル（仮称）」として発展させる。さらに、東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータの間のネットワークを強化・国際化する。また、各キャンパスや附属病院・附属学校などのさまざまな専門的施設の特徴を活かしつつ国内の各地域と連携し、地球環境・包摂性に配慮した新たな価値創造を目指す。

3-5 【国際的な場の広がり】

卓越した国際連携研究拠点を海外に構築する。また、国際的な組織間連携や国際共同研究の推進、海外拠点のネットワーク化を通じて、構成員の国際的な活躍の場を広げ、海外での成果発信・情報収集・社会連携を強化する。これらの活動を通し東京大学の国際的な存在感と信頼性を高めることで、それぞれの学問分野において、世界の学術ネットワークにおける確固たる位置を確立する。

III. 具体的な行動計画

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】

目標

学問の自由に基づき、真理の探究と知の創造を通じて世界の公共性に奉仕する大学を支える基盤として、構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立する。財務・法務・産学連携等におけるリスクガバナンス体制を高度化するとともに、研究・教育・社会連携等の実績を全学的に集約し、参照・共有できる仕組みを整備するなど、大学という「公共を担う組織体」の活動の総体を、社会との関係において最適化するモデルを構築する。

計画1 新しい大学モデルの構築

構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立すべく、構成員をはじめ学内外との対話を通して、その実践のために必要な不断の改革を行う。プロボスト（最高教学責任者）、CFO（最高財務責任者）、CVO（最高価値創出責任者）、CDO（最高渉外責任者）等の CxO 体制を早期に整備することで、卓越した教育研究から創造した知を社会的価値へ結びつけ、社会からの支援を得て自律的な財務基盤を構築し、次なる教育研究へとつなげる好循環を生み出す。その一環として、財源が多様化している現状を踏まえ、大学法人の財務経営、これに係るリスク等を分析し、東京大学の機能拡張を図るための投資判断をよりの確に行えるよう設置した財務経営本部を CFO オフィスに発展させる。同オフィスにて、中長期財務経営見通しの策定、継続的な改訂、キャッシュフローマネジメント、戦略的事業単位別の四半期管理会計、OKR（Objectives and Key Results）の設定及び進捗評価による改善提案、財務領域におけるリスクマネジメント・プロセスの構築と実施、ステークホルダーマネジメント等を行う。

モニタリング指標	戦略的事業単位の設定や中長期財務経営見通しの策定などの審議状況 CxO 体制の整備状況
----------	--

計画2 法務経営：強固なリーガлмаネジメント体制の構築

国内外での産学連携、社会連携の飛躍的な拡大や、大学債の発行など、大学の機能拡張に伴い増加する法的リスクを未然に防ぎつつ、新たに生じる法的課題にも適切かつ戦略的に対応できる体制を全学として構築・強化する。

モニタリング指標	法務専門部門のガバナンス体制の改善及び拡充などの進捗
----------	----------------------------

計画3 リスクマネジメント：産学協創及び海外連携推進を支えるリスクガバナンス

産学協創や海外連携推進のために必要な研究インテグリティ部門として機能するリスクガバナンス体制を確立し、産学連携に対応する知的財産等の契約管理、利益相反管理、営業秘密管理、データを活用した産学連携、安全保障貿易管理（経済安全保障対応含む）などに対応する。

モニタリング指標	インテグリティマネジメントレポートを四半期ごとに行う体制の構築
----------	---------------------------------

計画4 データに基づく経営：インスティテューショナルリサーチ（IR）に基づく意思決定の高度化
CFO オフィスを含め、自律的で創造的な経営を支援するため、研究・教育・社会連携などの実績と資源配分に関わる情報を集約し、IR 情報を活用して意思決定を高度化する。さらに分析機能を高め、経営のみならず、部局における研究・教育等の改善にも活用することを目指す。

モニタリング指標	全学又は部局経営の把握のためにIRデータ室がデータを提供した回数 統合報告書による情報発信状況
----------	--

計画5 法人経営人材の育成

東京大学憲章の精神、東京大学が掲げる行動指針を踏まえた法人経営を実現するため、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成する。

モニタリング指標	総長補佐、法人経営人材を育成するための研修等の活用状況
----------	-----------------------------

計画6 HR経営：プロフェッショナル人材の量的・質的向上にかかる環境整備

大学の機能拡張や社会情勢の変化に対応するため、HR 経営本部において、法人経営や教学運営を担う高度な専門性を有する多様なプロフェッショナル人材について、雇用や人材育成、業務改革等を踏まえた適正な規模や戦略的配置、並びに人件費管理等に向けた各種検討を行い、その能力が十分に発揮できる環境整備を進める。

モニタリング指標	HR 経営本部におけるプロフェッショナル人材の雇用、育成、人件費管理及び組織・業務改革などの進捗状況
----------	--

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】

目標

次世代の知の創出、多様な人材の輩出、人類的課題の解決に資する教養や科学技術イノベーションなど、東京大学の価値創造活動を支える人材の確保、資源の獲得、研究時間の確保をより望ましいものにするため、「公共を担う組織体」として成長可能な経営メカニズムを構築する。社会からの要請に応じて大学が果たすべき機能を拡張するため、新たな基金の創設や大学債の機動的・効果的な発行など規模感のある先行投資財源を確保する。

計画1 大学運営基金（仮称）の創設

先行投資財源を留保し、より高い自由度を持った経営判断のもとで活用していくため、国立大学法人会計基準が改正され次第速やかに、大学運営基金（仮称）を創設する。資産・資金の積極的な獲得とその有効活用により、1,000億円程度の大学運営基金（仮称）を創出することを中期的な目標とする。CFO オフィスのもと、環境の変化や社会との対話等に応じた適時適切な投資判断と大学運営基金（仮称）の効果的で効率的な活用、大学債の計画的な発行及び機動的な活用を行う。

モニタリング指標	大学運営基金（仮称）の額
----------	--------------

計画2 資金調達の多様化による財務基盤の拡充

機能拡張部分の事業を推進するため、スポンサードリサーチ制度等の枠組みを確立する。さらに、スタートアップ投資等による収入、これらに伴う知的財産関連収入など多様な資金調達の手段を開発、実践し、東京大学の事業活動を支える財務基盤を拡充する。

モニタリング指標	財務業績計算書（オリジナル財務諸表で損益計算書に相当するもの）の機能拡張部分の経常収益額
----------	--

計画3 経営に資する知的財産ポートフォリオの構築による知的財産 IR の実施

技術移転可能性や共有者の事業化意向に依存する評価にとどまらず、東京大学のベンチャー創出を含む事業化戦略を踏まえ、特許等の出願や中間処理、国際出願や各国移行における判断との接続を、管理会計手法などを用いて効果的に行う体制を確立する。さらに、大学の事業にシナジーが期待される知的財産の戦略的管理手法の開発を行うとともに、大学の無形資産としての知的財産の開示方法を検討する。また、知的財産 IR を実施し定着させる。

モニタリング指標	特許等の開示による知的財産 IR の実施
----------	----------------------

計画4 社会との対話・共感を通じた渉外活動

ファンドレイジング（寄附獲得）の専門家集団を強化して、社会との対話・共感を通じた渉外活動を効果的に進めることで、説明責任を果たし、寄附者との強固な信頼関係を築く。これにより寄附金の獲得額と産学協創案件の件数の拡大を図る。東京大学基金のうち、特に非目的指定寄附金について、2026年度末までに残高200億円を達成する。

モニタリング指標	東京大学基金の収入額と、そのうちの非目的指定分の金額
----------	----------------------------

計画5 スタートアップ支援の強化

スタートアップ支援を強化するために、東京大学が主導する100億円規模相当の出資等（LP出資（有限責任の出資）及び現物出資も含む）を検討する。その他信託方式などの活用を検討して、公的資金も含め、今後、10年間で600億円規模の新ファンドの設立を目指す。

モニタリング指標	スタートアップ支援のために東京大学が主導する出資額 新たに設立するファンドの規模
----------	---

0-3 【大学が果たす役割についての支持と共感の増進】

目標

東京大学の研究成果及び教育面での魅力の可視化、新たなビジョンのコミュニケーション、社会との双方向の交流、卒業生ネットワークの強化、国際的なエキスパートとの適時の意見交換など、多次元にわたる対話によって社会からの信頼を獲得することを通じて、国際的な評価を高め、東京大学が果たす役割についての国内外の支持と共感を増進する。

計画1 UTokyo Compass の浸透と世界のリーディング大学としてのブランド・レピュテーションの確立

「コミュニケーション戦略本部（仮称）」を設置し、ビジョンコミュニケーションを強化して UTokyo Compass の浸透に努めるとともに、基盤となるコミュニケーション活動、対外的なイベント開催やメディアとの協働を通して国内外に働きかけ、世界のリーディング大学としての存在感を高める。最先端の研究水準、包摂的な修学環境、教育面の魅力を伝えるために、ニュースサイト UTokyo FOCUS、プレスリリース、映像等を作成・運用するチームを強化し、国内外への発信力を高める。

モニタリング指標	社会調査などによる UTokyo Compass の浸透度とブランド・レピュテーションの把握、及びその結果 各種発信数（プレスリリース件数、記事掲載数、映像作品数、SNS）
----------	---

計画2 東京大学の新たなブランド確立のためのマネジメントシステム構築

東京大学憲章や UTokyo Compass のわかりやすい言語化、デザイン化を通じて、これまで国内で共有されてきたイメージとは異なる東京大学の新たなブランドを確立するため、コミュニケーションチームの創設やガイドラインの策定など全学レベルで東京大学ブランド・マネジメントの仕組みを整備し、実施する。国内外のさまざまな人々に対する社会調査などを通して現状を把握する。また、国際的なエキスパートから機動的に助言を受ける体制を整備し、適時の意見交換を行う。

モニタリング指標	東京大学憲章や UTokyo Compass のわかりやすい言語化とデザイン化 国際的なエキスパートから助言を受ける体制の整備
----------	--

計画3 寄附・産学協創・スタートアップ支援におけるコミュニケーション活動の強化

イベント、メディア、DX の活用、CRM（顧客関係管理）の考え方の導入などを通じてコミュニケーション活動を強化し、寄附金・東京大学基金及び産学協創・産学連携の拡大を図る。

モニタリング指標	イベント等のコミュニケーション活動数
----------	--------------------

計画4 卒業生ネットワークキング

卒業生・修了生と大学関係者を含むより広範な東京大学コミュニティの形成と一体的に、卒業生ネットワークを一元化し拡充させる。併せて、卒業生を対象としたイベント、年代や目的等に応じた学びの機会を充実させる。卒業生等の実社会経験等を活かした学生のキャリア形成支援や大学活動

への協力等により在學生と卒業生等を結びつけ、人的還流と資金的還流を生み出す次世代型コミュニティに発展させる。在外卒業生による海外体験活動プログラムが学生・在外卒業生の双方にとって貴重な機会となっていることを踏まえ、海外同窓会の拡充を図るとともに、海外同窓生同士の連携を支援する。また、東京大学創立 150 周年に向けて、スポーツ等を切り口としたイベントなどで、卒業生をはじめとするステークホルダーの目を東京大学に向ける方策を検討する。具体的な目標の一つとして、東京大学ニューヨークオフィスを研究成果発信の場として機能を強化し、年間 3 件程度のイベントを開催する。

モニタリング指標	卒業生向け東京大学オンラインコミュニティ TFT 会員数 東京大学ニューヨークオフィスにおける開催イベント数 スポーツ憲章（仮称）制定に向けた対話の実施
----------	--

Perspective 1 知をきわめる

1-1 【地球規模の課題解決への取組】

目標

人類社会が直面する地球規模の課題（健康、経済格差、ジェンダー平等、紛争や分断、エネルギー、資源循環、気候変動等）に関し、東京大学が有するあらゆる分野の英知を結集してその解決に取り組む。

計画1 地球システムの責任ある管理

東京大学の英知を結集した学術的知見に基づき、産業界や自治体などとも連携しつつ、国際的な GX を先導する。具体的には、人類の共有財産としての安定的な地球システム（グローバル・コモンズ）をより良く管理するメカニズムの構築を目的とする国際協働プロジェクト「グローバル・コモンズ・スチュワードシップ・イニシアティブ」を強化し着実に実行する。また、日本が今世紀半ばまでにカーボンニュートラル（温室効果ガス排出量実質ゼロ）を達成するための経路と政策を議論するための産学連携プラットフォームとして、ETI-CGC（Energy Transitions Initiative – Center for Global Commons）を組織し、日本社会の変革に学術の立場から貢献する。

モニタリング指標	グローバル・コモンズ・スチュワードシップ指標評価対象国数
----------	------------------------------

計画2 事業体としての東京大学のカーボンニュートラルの達成

事業体としての東京大学の 2050 年度までのカーボンニュートラルの達成を目指す。そのためにまずは、2030 年度までに温室効果ガス排出量を Scope 1、2 では 50%、Scope 3 では 25% の削減を目指す（2013 年度比）。具体的には、実現に必要な制度・政策手段をロードマップによって明確にするとともに、温室効果ガスを測定するデータ基盤の実装・改善、測定結果に基づく排出削減状況の点検、ロードマップの見直しを行う。併せて、東京大学として参加している 2050 年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを達成するための行動を呼びかける国際キャンペーン「Race to Zero」を通じて国際社会と協働する。これらの取組を教職協働による GX 本部体制の下において全学で着実に進める。

モニタリング指標	大学活動における温室効果ガス排出量 東京大学の温室効果ガス排出量（Scope 1, 2, 3）を測定するデータ基盤の設計及び実装・改善状況 温室効果ガス排出量の測定結果に基づく排出削減状況の点検及びロードマップの見直し状況 カーボンニュートラルに貢献する研究プロジェクト数
----------	---

計画3 より良い社会の実現へ向けた DX の推進

「データ活用社会」の創成へ向け、学内外でデータ活用の先進的な取組を推進し、社会に発信する。その際、データ専制、社会の分断、温室効果ガス排出量増大などデジタル社会がもたらしうる負の側面にも配慮する。データ活用社会創成プラットフォーム mdx を拡充し、複数拠点を学術情報ネッ

トワーク SINET で接続した全国的な広がりを持つ基盤へと発展させるとともに、これらの情報通信インフラを利用して、医療・気象・社会・材料などに関するデータの新たな収集・解析・活用方法を生み出し、シミュレーションによる災害予測や防災支援など社会課題解決に資するデータ活用プラットフォームを整備する。さらに、学際大規模情報基盤共同利用共同研究拠点ネットワーク（JHPCN）の中核拠点として拠点ネットワークを主導し、情報基盤・情報学をハブとした学際研究推進・学術による世界的課題解決のためのコミュニティを創成する。DX を加速することで、人文社会科学を含めた研究、教育、カーボンニュートラルに関する取組の効果を可視化し、データに基づく効率化を図る。また、教職員・学生による DX を通した社会貢献を強化プログラムによって加速するとともに、国内外の地域と実施する協創活動においても、AI 技術やサイバー空間の利活用、エビデンスに基づいた情報公開などの DX を推進する。

モニタリング指標	データプラットフォームイニシアティブ登録プロジェクト数 データ活用社会創成プラットフォーム mdx 利用プロジェクト数の増加数
----------	--

計画4 ダイバーシティ研究

2024 年度に設置した多様性包摂共創センターがハブとなり、世界におけるジェンダー研究、多文化共生研究、社会的包摂性、バリアフリー研究等の知見と同期して、学術的並びに実践的な知を創造する。研究成果を書籍や公開シンポジウムなどで発信し、東京大学における実装に貢献するとともに、日本社会の変容を促す。

モニタリング指標	多様性包摂共創センターが開催するイベント数
----------	-----------------------

1-2 【多様な学術の振興】

目標

長い時間の経過の中で引き継がれた学術の一層の発展を推進するとともに、研究者の自由な発想に基づく新しい研究の芽を育成する。そのために、学術及びそれを担う研究者の多様性を支える基盤の強化、人文・社会科学研究のさらなる振興、成果の共有・活用促進により認知度の向上を図る。

計画1 研究基盤の強化

リサーチ・アドミニストレーター（URA）の参画により、学術研究の調査・分析、企画立案、管理運営を円滑に実施する体制を構築するなど、個々の研究者の基盤的な研究財源の確保を支援する。汎用性の高い先端設備を共用設備として整備し利用環境を整えるため、学内の先進的な事例を共有し、全学に展開する。デジタル図書館の構築など図書館の情報提供体制や学術資産のアーカイブ機能を強化するとともに、IoT・衛星等の観測データや博物館・各研究所等で取得される大量のデータの保存、登録、管理、解析支援などの機能を強化して学術資産の利活用を促進する。

モニタリング指標	受託研究の獲得件数と獲得金額 科学研究費助成事業（科研費）獲得件数 論文数 機関全体の FWCI（Field Weighted Citation Impact：論文被引用数の指標）
----------	---

計画2 地球上の地域・言語圏の多様性に留意した人文・社会科学の振興

各言語圏に固有の学問的蓄積や学術文化を尊重しながら人文・社会科学のさらなる発展を促進する。東京大学の歴史と特質を踏まえ、アジアを対象とする、あるいはアジアからの視点をもつ研究の重要性も考慮する。学問の成果を広く共有できるように英文図書刊行事業を継続するとともに、英文出版に関する Book conference（刊行前レビュー会合）等の企画に対し支援を行う。英語以外の外国語の習得も支援し、さまざまな言語での書籍刊行等も促進する。継続的・計画的に日本語から英語への翻訳を行う体制の構築を検討する。さらに、学内のアジア関連の史資料群・データベースの整備・構築と、それらを用いた研究の遂行・発表を支援する。

モニタリング指標	学内事業による外国語出版・翻訳の件数 UTokyo BiblioPlaza 登録件数
----------	---

計画3 人文・社会科学と自然科学の協働の振興

科学技術の発展や社会の変化により生じる諸問題を念頭に置いて、人文・社会科学と自然科学の蓄積を活用する文理協働を振興する。そのために、学内外の理系の学術資産の文系の視点に基づく評価・収集・保全及びその逆を行い、文理協働を進めるための基礎的な条件を整備する。文理協働に資する学術資産の収集・把握・保全、目録化、デジタルアーカイブの作成とウェブ上での公開、展示等を進め、文理協働研究の拠点とする。また、これらの史資料群・データベース等の整理・構築とともに、特にこれらを用いて文理融合的な観点から行われる研究の遂行・発表を、分野開拓的な実践例として支援する。

モニタリング指標	文書・図書・モノ等の資料のリスト化
----------	-------------------

計画4 新たな知の創出を促す研究者の多様性

ジェンダーバランスや包摂性を重視しつつ、国内外から多様で優れた研究者を受け入れることにより、異なる視点に立つ研究者間の対話を通じた新たな学知の創出を促進する。具体的には、部局へのインセンティブ付与や本部からの採用枠の付与、人件費支援（加速プログラム）などを通じて、女性、外国籍、障害のある研究者を雇用する。このほか、女性をはじめ、マイノリティ・グループに限定した研究者のためのポスト創設、クロス・アポイントメント制度の積極的運用、家族や世帯の状況に配慮した雇用制度の導入など、研究者の多様性を拡大する多様な支援や施策を検討する。新たに採用する研究者のうち女性の割合を30%以上とする。

モニタリング指標	外国籍研究者数 障害のある研究者数 男女別の新規採用研究者数
----------	--------------------------------------

計画5 研究インテリジェンス組織の整備

世界の研究の動向に関して（将来的には研究人材の教育についても）データを収集分析し、それを元に今後の大学経営に資するため、研究インテリジェンス組織を設置する。この組織は、研究者データベースを構築して、研究・教育データ解析の高度化を進めるとともに、本学の強み・地域性・役割を生かした研究や地球規模の課題解決に必要な学際的研究、さらには卓越した人材・組織の発掘とスカウティング戦略等を機動的に進める方策などを立案・推進する。

モニタリング指標	研究インテリジェンス組織の設置 研究者データベースの構築
----------	---------------------------------

1-3 【卓越した学知の構築】

目標

国際的に卓越した研究拠点をさらに強化することで知の接続ハブを構築し、世界トップレベルの研究を推進するとともに、分野協創型の新たな学知を創出する。

計画1 国際的に卓越した研究拠点の強化

東京大学国際高等研究所に設置したカブリ数物連携宇宙研究機構（Kavli IPMU）、ニューロインテリジェンス国際研究機構（IRCN）、新世代感染症センター（UTOPIA）、東京カレッジなど世界トップレベルの研究拠点の活動を推進し、IRCNをはじめ組織の恒久化を図る。また、海外機関の客員研究者、若手研究員を積極的に招聘する。具体的な目標として、上記4拠点に年間610名の海外機関研究者を招聘する。

モニタリング指標	国際高等研究所が招聘する海外機関研究者の人数 国際高等研究所における国際共著論文数
----------	--

計画2 社会課題に取り組む研究拠点の強化・構築

災害対策や高齢化社会など社会課題に取り組む研究拠点の活動を強化する。感染症対策・ワクチン開発に関する新たな研究拠点として設置した新世代感染症センターでは、高性能のゲノム解析やシミュレーション技術などを用いた原因の特定と予防法並びに治療薬候補の探索、前臨床試験の実施、臨床試験による予防や治療法の確立、社会実装に至るまで、また、防災・災害支援についても同様に防災や災害対応に必要なデータ収集から解析、シミュレーション、具体策の提案、社会実装に至るまでの学内組織の機能分担と協力体制を明確化し、迅速かつ適確な社会課題解決に向けた体制を具現化する。さらに感染症や防災・災害支援に関連する政策に対する市民の理解や受容について、社会調査や行動分析を通して検証する体制も整備する。

モニタリング指標	感染症対策・ワクチン開発に関する新たな拠点の構築
----------	--------------------------

計画3 共同利用・共同研究拠点

国際的な共同利用・共同研究拠点及び附置研究所の強みと特色を活かした研究教育活動を行う。ハイパーカミオカンデ計画を着実に推進するとともに、赤外線望遠鏡 TAO、重力波望遠鏡 KAGRA、統合ゲノム医科学、強磁場科学、アト秒レーザー科学、スピントロニクス学術研究基盤などさまざまな施設や設備の共同利用を通じて新たな知の構築に貢献する。

モニタリング指標	ハイパーカミオカンデの建設や研究実施に向けての進捗など達成状況 文部科学省が認定した各共同利用・共同研究拠点の利用件数と利用者数、共同利用・共同研究による論文数
----------	---

1-4 【産学協創による価値創造】

目標

学知に基づいてさまざまな価値を創出する産学協創活動をより一層強化し、その持続的発展を確実なものとする。人工知能、量子技術、次世代半導体技術、次世代サイバーインフラなどの先端研究領域における産学官民共同研究のゲートウェイとしての機能を強化するとともに、人文・社会科学の観点も含めた大きなビジョンの共有に基づく包括的連携及び国際的なイノベーション創出を推進する。

計画1 産学協創体制の強化

組織対組織のトップレベルでの合意のもとに、ビジョンを共有して包括的に連携し、社会的な課題を解決することを目指す産学協創を推進する。産学協創活動において事業・研究の両面から判断・評価をすることのできる専門性を備えたコーディネーター20名以上を育成するとともに、活動固有の課題に精通した職員の育成等を行うことで産学協創を推進する体制を強化する。全学で行う共同研究を年間200億円以上とするとともに、うち20%以上を産学協創事業に伴うものとする。

モニタリング指標	産学共同研究の総額 組織対組織型の産学協創研究の総額
----------	-------------------------------

計画2 先端研究領域における産学協創

GX や DX に資する先端戦略分野（量子、人工知能、脳型コンピュータ、半導体、通信インフラ、サイバーセキュリティ、金融、数理、都市計画、医療、生命科学、材料等）、さらにこれらの研究領域における文理融合による部局横断的な産学協創を推進する。

モニタリング指標	部局横断の産学協創案件数
----------	--------------

計画3 国際オープンイノベーション機構事業の推進

国際オープンイノベーション機構が培った、産学連携に関わる契約、成果管理とイノベーション設計機能を広く展開し、自立的経営のもとで発展させる。事業性の高い産学共同研究等の効率的な契

約交渉の整備や産業エコシステムを創出させる東京大学と複数企業とのネットワーク型の産学連携を推進することで規模の拡大と産学連携システムを構築する。具体的には、産学共同研究等について、年間 20 億円規模を目標とする。

モニタリング指標	国際オープンイノベーション機構が支援する産学共同研究等の金額
----------	--------------------------------

1-5 【責任ある研究】

目標

科学技術が社会に及ぼす影響を受けとめ、社会との対話を通して、責任ある研究・イノベーション（RRI：Responsible Research & Innovation）を推進する。

計画 1 責任ある研究・イノベーションの推進

科学技術が社会に及ぼす大きな影響を受けとめ、研究についての社会との対話を促進する。東京大学で開催される研究倫理セミナー（社会との対話を含む）をデータベース化し、RRI 及び倫理的・法的・社会的観点（ELSI: Ethical, Legal and Social Issues）を組み込んだ研究倫理セミナーを開催する。また、研究のプロセスの正当性・妥当性・透明性の向上、ELSI の検討、研究及びイノベーションプロセスでの社会のアクター（市民、政策決定者、産業界、NPO などの第 3 セクター）との協働によって、応答責任を果たす。

モニタリング指標	研究倫理教育の受講率 RRI・ELSI の観点を組み込んだ研究倫理セミナーの開催数
----------	--

Perspective 2 人をはぐくむ

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】

目標

多様性と包摂性、グローバル・コモンズ、データサイエンスやデジタル活用などを広く学ぶこと
によって、複雑化する現代社会において重要となる包摂性への感受性や高い対話力と実践力をは
ぐくむ教育プログラムを学部学生向けに創設するとともに大学院学生向けにも展開を図る。さら
に、多様なロールモデルを提示して創造的な対話力を身に付ける実践の場を提供すると同時に、
そのような教育を行う教員への支援を充実させる。課外活動を、自主的な創造力をはぐくむ機会
と位置づけて、振興する。

計画1 現代社会における対話力の基礎となる教育プログラム

全学生に向けた基礎教育プログラムとして、多様性と包摂性に関する教育、情報リテラシー、グロ
ーバル・コモンズ並びにそれらの関連分野の教育に係る部局横断型のコンテンツやプログラムを整
備・体系化し、2023年度までに学部学生に対して実施する。また、各部局のカリキュラムにデータ
サイエンス教育が含まれるよう要請する。可能なものから大学院に展開し、全学に広げる。

モニタリング指標	現代社会における対話力の基礎となる教育プログラム関連授業開講数 と受講者のべ数
----------	--

計画2 包摂的な場における対話力の涵養とキャリア形成支援

教職員の多様性を高め、女性学生、留学生、障害のある学生等にさまざまなロールモデルを提示す
ると同時に、文化や背景の相違を超えた対話を実践的に学ぶ場を提供する。具体的な目標として、
教員（特定有期雇用教員を含む。）における女性比率を25%以上とする。また、障害のある学生向
けに研究室見学プログラムを毎年実施する。個々の学生がそれぞれの特性や個性を生かして活躍で
きる将来像を描けるように、本部及び部局におけるキャリア形成支援を充実させる。実施にあたっ
ては、卒業生との連携やパーソナライズ可能な高度な学習支援システム「東京大学 UTokyo キャンパ
ス・マネジメント・システム (UTokyo One)」などを活用する。

モニタリング指標	教員（特定有期雇用教員を含む。）における女性比率 外国籍教員数 障害のある学生向け研究室見学プログラムの実施回数 キャリア形成支援事業の実施回数・参加学生数
----------	---

計画3 創造的な対話力をはぐくむ教育の実現に向けた教員の支援

双方向授業など創造的な対話力をはぐくむ教育を展開するために、教員の教育活動を支援する。具
体的には、カリキュラムマネジメントやアドミッション等を支援する教育支援人材を育成するとと
もに、教育方法に関する学内の専門家の知見を活かし、教員を対象としたファカルティ・ディベ
ロップメントを実施する。さらに、教育・研究エフォート分化と評価等の見直しを検討する。

モニタリング指標	東京大学フューチャーファカルティプログラム（FFP）における体系的な講座および関連プログラム数、受講者数
----------	--

計画4 学生の自主的な創造力をはぐくむ活動

課外活動、体験学習、オンキャンパスジョブ、ボランティア活動、アントレプレナーシップ教育などを学生の自主的な創造力をはぐくむ機会であると明確に位置づけ、対外的な広報活動を含め、活動の活性化を図る。課外活動を行う学内の施設の整備、活動時の安全管理、顧問教員や指導者の役割について整理する。

モニタリング指標	課外活動施設の整備状況一覧表の管理、計画的な更新 東京大学 HP、広報誌等を活用した課外活動情報の発信数
----------	---

2-2【国際感覚をはぐくむ教育】

目標

多様な価値観に触れる豊富な経験を有し、国際感覚と共感力を身に付けた次世代の人材を育成する。海外における修学やさまざまな活動を促進するとともに、留学生を含め、多様性に富んだ背景をもつ者同士が共に学び合う場を提供することにより、国際社会でリーダーとして活躍できる人材を育成する。

計画1 グローバル人材の育成に資する全学的な教育支援

2023年4月に国際教育を推進する全学プラットフォームとして設立されたグローバル教育センター（GlobE）を中心に、学生の国際感覚をはぐくむ教育を全学で展開することで、異なる背景や価値観を持つ人々と意義深い対話を築く能力を養い、「グローバル・シチズン」として成長することを目指す。具体的には、学部後期課程学生および交換留学生を主な対象として開講した英語によるインタラクティブな授業科目「グローバル教養科目（GLA）」を拡充するとともに、各学部の外国語による授業科目開設等と連携しつつ、開設支援も行う。また、全学的な短期交流プログラムや日本語教育プログラムの多様化を図るため、体制を強化する。

モニタリング指標	GLAの開講数・受講者数
----------	--------------

計画2 国際総合力認定制度の活用による国際性の涵養

学部学生の国際的な学習や交流の機会への参加を後押しし、世界の多様な人々と共に生き、共に働く力（国際総合力）を身に付けさせることを目的として発足した国際総合力認定制度（Go Global Gateway: GGG）の定着を図る。具体的には、当該制度のシステム化などにより、学部学生全員の登録と、卒業時において30%の学生が国際総合力認定を受けていることを目指す。

モニタリング指標	全学部学生のGGG登録 卒業時のGGG認定率
----------	---------------------------

計画3 学生の国際的流動性の向上

学生の国際的流動性を高めるため、短期・超短期の派遣・受入事業を拡充する。このため、全学交換留学 USTEP (University-wide Student Exchange Program)、グローバルリーダー育成プログラム、超短期受入プログラム UTokyo GUC (Global Unit Courses)、超短期派遣プログラム、海外体験活動などの各種国際交流プログラムの充実を図り、最終的に派遣学生を 2019 年度実績数の 1.5 倍となる 3,000 人に、受入学生を 2019 年度実績数の倍の 2,000 人とするを、オンラインによる交流実績も含めて目指す。UTokyo GUC については、対面・オンラインでの実施により主に海外学生向けに展開し、年度開設講義数を 30 以上にすることを旨とする。

モニタリング指標	短期・超短期国際交流における派遣・受入学生数 (学部・大学院) UTokyo GUC 講義数
----------	---

計画4 海外機関との協働・連携の推進

高い研究実績等を有する海外の機関や人材との協働・連携教育をオンライン技術も活用しながら推進する。学位審査において、海外機関に所属する研究者を審査員に含めることを奨励・支援する仕組みを検討する。海外教育機関とのダブル・ディグリー・プログラムを含めた連携教育プログラムを促進する。

モニタリング指標	海外機関への研究指導委託の実施数 海外機関からの博士論文審査員人数
----------	--------------------------------------

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】

目標

学部教育において、幅広い教養を身に付けるための前期教養教育と総合研究大学の強みを最大限に生かした専門教育に加え、他分野への理解をも深める教育機会をさらに増やし、物事を幅広い視野から俯瞰的にとらえることができ、高い倫理観を持つ人材を育成する。その実現のために、文系理系の枠組みを超えた学術長期構想のもと、柔軟な教育システムを構築する。

計画1 学術長期構想のもとでの学部教育の充実

「学術長期構想」の検討及び策定と連動させ、PEAK (教養学部英語コース) を含め、文系理系の枠組みを超えた学部教育の強化を図る。分野の特性に応じた先端的教育や先端科学技術の ELSI 教育を充実させる。また、学部後期課程以降の専門教育や研究を深めていく過程においても他分野への関心や学修を継続かつ高度化していく機会として、後期教養教育や部局横断型教育プログラムを強化する。

モニタリング指標	部局横断型教育プログラム修了者数 ELSI 関連科目開講数 後期教養教育科目の他学部受講者数
----------	--

計画2 教育成果の可視化

UTokyo One の構築・導入により、個々の学生の学習や諸活動の履歴と成果をデータで蓄積・可視化し、学生自ら主体的に利用可能な教育支援ツールとして確立するとともに、教育改善サイクルの構築を目指す。2022年度中にPEAK（教養学部英語コース）において導入し、2024年度中を目途に教養学部へ展開する。これらの運用状況を踏まえ、その後、全学部への展開に向けた準備を進める。システムの構築、運営に際しては、オンキャンパスジョブやティーチング・アシスタント（TA）を通じた学生の参画も進める。

モニタリング指標	UTokyo One の運用状況 UTokyo One のユーザー数、アクセス数
----------	---

計画3 体験型活動プログラムの拡大

協創パートナー企業や国際機関、NGO、NPO、自治体を含む他機関連携によるプログラム（インターン）など、より魅力的なプログラムを提供し、周知を工夫することで、参加者数を増加させる。一部のプログラムについて大学院学生も対象にできるよう、制度を改正し、学部学生・大学院学生が年間500名以上参加することを目指す。また、パートナー企業やベンチャー企業等との連携による場を構築し、学生との交流やアントレプレナー教育を実施する。

モニタリング指標	体験型活動プログラムの参加人数
----------	-----------------

計画4 College of Design（仮称）の開設

複雑化・多様化する現代社会の諸課題に対して率先して取り組み、未来の変革者となる卓越した人材の養成を目的として、社会システムの変革を含む広義の「デザイン」を核に既存の学問領域を超えた学際的な学びと課題解決に取り組む学修一貫型の教育組織「College of Design（仮称）」を2027年に開設する。世界標準の入試制度を通じて国内外から多様な背景を持つ学生が集い、英語を用いて共に学ぶ環境を構築する。既存の学問分野や部局を横断するプラットフォームとして、東京大学の多様な学問知を全学から集約し教育を行い、将来的な大学院教育への展開を見据えながら、全学の教育改革/研究力の向上にその成果を波及させる。

モニタリング指標	College of Design（仮称）の開設
----------	--------------------------

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】

目標

大学院においては、分野複眼的な視野と包摂性を踏まえた高い公共性に加え、高い専門性と実践力を備えた人材を育成するとともに、高度な学術による社会への貢献や新たな知の創造に寄与する卓越した研究者を育てるといった社会的使命に応える。

計画1 国際卓越大学院など分野を横断する教育プログラム

学術の将来を担う大学院学生の学問レベルを高めるために、大学院教育の一層の多様化・複線化・国際化を図り、大学院学生の自主的・創造的な研究を促進する。優秀な大学院学生を複数部局が協力して修博一貫（又は学修博一貫）で育成する国際卓越大学院教育プログラム（WINGS－World-leading Innovative Graduate Study Program）を定着させ、優秀な大学院学生に海外、あるいは産業界での活動の機会を準備する。WINGS などの実績を基盤とする研究科横断・分野横断・分野融合教育プログラムや新たに開始する博士課程学生向けの GX を先導する高度人材育成プログラムにより、特色ある研究所群の機能も活かしながら、深い専門性に加えて、分野をまたぐ広い視野を併せ持つ将来の新たな学術・学知の創出を担う人材育成を実現する。具体的には、分野横断教育プログラムの修了者数を 350 名以上とする。

モニタリング指標	国際卓越大学院（WINGS）、次世代研究者挑戦的研究プログラム等による横断的教育プログラムの修了者数 分野横断教育プログラム数
----------	--

計画2 博士課程学生のキャリア支援

社会の多様な分野における高度博士人材の活躍・活用を支援する。政府・産業界等に働きかけ、博士人材の専門性を活かした活躍の場を広げるほか、国際機関でのキャリア形成や URA など多様なキャリアの創設、定着によって、修了者のキャリア選択肢の拡大を可能とする環境を整備する。さらに、キャリアサポート室によるさまざまなイベント、大学総合教育研究センターによるフューチャーファカルティプログラム、長期の企業インターンシップの推進、アントレプレナー教育などを通じて、キャリア支援を行う。

モニタリング指標	キャリアサポート室によるセミナーなど博士課程学生支援イベント数 博士課程修了者の就職率、及び就職先
----------	--

計画3 博士課程学生への経済的支援

高度博士人材の育成をさらに推進するために、修士課程から博士課程への進学率を 30%¹以上とするとともに、社会人・外国人を含め大学院志願者数を増加させ、高い学力・研究力水準を備えた博士課程入学者を確保しつつ多様性を高める。そのため、博士課程学生への経済的支援を充実させるとともに、入学志願者の多様性に応じたキャリアパスの明確化やリクルーティングの改良を行う。博士課程学生への経済的支援率を、50%以上とする。

モニタリング指標	月 15 万円以上の経済的支援を受けている博士課程学生数 博士課程学生数（休学者除く） 修士から博士への進学率
----------	---

¹ 第 6 期科学技術・イノベーション基本計画（2021 年 3 月閣議決定）における目標値（修士課程からの進学者数の約 7 割）は、博士課程学生全体の約 3 割に相当

2-5 【若手研究者の育成】

目標

国内外から新進気鋭の若手研究者が集まり自由に研究に専念できる魅力的な環境を整備し、次世代の知の創造に寄与する卓越した若手研究者を育成する。身近なロールモデルになることで、優秀で意欲的な学生が研究者を志向する好循環を生み出す。

計画1 優秀な若手研究者の獲得

各部署におけるテニユア・トラック・ポストの導入の検討を促すとともに、新規に採用した若手教員・研究員への支援・メンタリングを強化する。国際公募により若手人材を受け入れ、ライフイベントへの適切な対応もとり、優秀な若手研究者を育成する。40歳未満の特定有期雇用でない教員数を1,200名以上とすることを中長期の目標とする。

モニタリング指標	40歳未満の特定有期雇用でない教員の人数及び新規採用人数
----------	------------------------------

計画2 若手研究者の研究支援・キャリア支援

世界各国から新進気鋭の若手研究者が集まり自由に研究に専念できる魅力的な環境を整備する。育児休業・復職支援制度の拡充、共用の先端設備群等の整備などを行うほか、ライティングセンターや統計・計量・演算・プログラミング等のコンサルティングセンターの部局による設置を支援するとともに、全学展開を進める。研究室制をとる学術分野における優れた若手研究者については独立研究室主宰者としての活動も促す。

モニタリング指標	共用先端設備のリスト化 40歳未満の研究者の研究成果（論文（Top10%など含む）・書籍等）
----------	---

計画3 若手研究者の国際展開力の養成

若手研究者の国際展開を支援する。海外の有力校との協定を活用し、若手研究者の自由で活発な往来をさらに活性化させる。海外渡航を前提としたジュニア・サバティカルを制度化する。若手研究者の中長期の海外渡航や国際コンファレンス開催などを支援する国際展開事業を東京大学の事業として継続する。海外におけるキャリア獲得も推進する。

モニタリング指標	「若手研究者の国際展開事業」による支援数
----------	----------------------

2-6 【高度な専門性と創造性を有する職員の育成】

目標

国際化やデジタル化などの社会の変化や東京大学の機能拡張に伴って、職員に期待される業務の内容も必然的に変化し、高度化する。この期待に対応するために制度を整え、職員が高度な専門性と提案力を身に付ける機会を拡充する。

計画1 職員の教育機会の拡充と、専門性の高い職員が活躍できる制度の構築

日本語話者ではない教員・学生に対する支援、DXの推進、あるいは産学官民協働活動の企画など、職員が高度な専門性と提案力を身に付けるための教育機会を拡充する。さらに、能力や実績が正当に評価される職員人事制度を構築するとともに、部局雇用の専門性の高い人材が全学業務に貢献できる仕組みを検討する。

モニタリング指標	職員向け国際対応・デジタル技術関連研修や URA 関連研修などの実施数及び参加人数
----------	---

2-7【大学と社会をつなぐ双方向リカレント教育の実施】

目標

複雑かつ急速に変化する社会に対応するため、大学が社会に対して知を提供する一方、社会課題を学ぶ交流の場として、双方向型リカレント教育を実施する。

計画1 リカレント教育プログラムの情報集約・可視化・制度整備

各部局や構成員個人が主体となって実施しているプログラムや、関連会社と東京大学の協働で行われているプログラムを含めて、リカレント教育プログラムについて網羅的に情報を収集し、データベースを構築する。収集したデータを可視化する仕組みについても検討し、学内外に向けて必要な情報を提供できるポータルサイトを構築する。プログラム全体の効果を高めるための制度整備を進める。

モニタリング指標	リカレント教育データベース及びポータルサイトの構築 リカレント教育データベース及びポータルサイトへのアクセス数
----------	--

計画2 新たなリカレント教育プログラムの創出

新しい双方向型リカレント教育プログラムの創出・育成を支援し、地域社会の構成員や、初等中等教育の教員などを含む社会人を対象としたリカレント教育プログラムのエコシステムを作り出すとともに、東京大学が社会課題を感じ取る交流の場とする。さらに、さまざまなステークホルダーとの協創の枠組みも活用して、複数部局の連携による横断的なリカレント教育プログラムを構想する。そのために、人材、機材、技術、場所、資金、ノウハウなどリカレント教育プログラムの実施に役立つリソース提供を可能とする仕組みを整備する。また、オンライン講義の進展に伴い、海外など遠方の研究者も含めた東京大学独自のプログラムを企画・発信し、より広い対象にリカレント教育を提供する。

モニタリング指標	新たなリカレント教育プログラムの創成、受講者数
----------	-------------------------

Perspective 3 場をつくる

3-1 【安心して活動でき世界の誰もが来たくなるキャンパス】

目標

さまざまな背景を有する多様な出自の構成員が相互の交流・対話によって視野を広げ、新たな価値の創出につなげることができる魅力あるインクルーシブキャンパスを実現する。そのために、構成員の多様性やコミュニティの多元性を高めると同時に、誰もが安心して学び、働き、活動することのできるよう、雇用システムや相談体制をはじめとする人的・物的環境整備を進め、対話を実践し相互信頼をはぐくむ文化を形成する。

計画1 対話と共感の力をはぐくみ実践する大学文化の形成

すべての人に開かれ、対話を重視する大学を完成させるために、ダイバーシティ&インクルージョン宣言を策定し、周知する。性及びジェンダーの多様性に対する支援を明示し推進する。各部局において男女共同参画を推進する計画を立てて委員会を設置するなどの取組を進めるとともに、本部と部局の連携体制を強化する。固定的な性別役割分担意識や無意識のバイアスの解消などに加えてバリアフリーなど弱者や少数派への配慮に関わる意識改革や行動変容を推進するため、教職員研修プログラムを全学的に実施するなどして、全教職員に対し意識啓発を行う。多様な教職員及び学生同士の関わり合い、さらには広く社会と関わり合うことによって、社会貢献に資する人材として必須の対話力を涵養し、東京大学全体の意識を改革する。

モニタリング指標	ダイバーシティ&インクルージョン宣言の理念に沿った行動を促す継続的な啓発活動の状況 教職員に対する意識啓発イベント・プログラムの実施回数と参加人数
----------	--

計画2 インクルーシブキャンパスを実現するための全学的な組織

男女共同参画室を中心として学内に分散する関係部署を発展的に統合した多様性包摂共創センターを2024年度に設置したことで、より機動的に多様性と包摂性の向上を推進する。東京大学構成員が国籍、文化、性、障害の有無などを問わず、自由に交流することのできる場の整備を検討する。

モニタリング指標	多様性包摂共創センターが主催するイベント数とその参加者数
----------	------------------------------

計画3 女性学生比率の向上

学生における女性比率を高めるために、女子中高生、中学・高等学校の教員、保護者向けのアウトリーチ活動を強化する。女性在学生に対して住まい支援を継続するほか、ネットワークづくりなど、幅広く支援を強化して、学生における女性比率30%を目指す。

モニタリング指標	学部学生における女性の人数と比率 大学院学生における女性の人数と比率
----------	---------------------------------------

計画4 多様な働き方を可能とする人事制度の整備

出勤と在宅勤務とを組み合わせた働き方の確立や、エフォート率 20%まで公募業務に従事できる新制度（20%ルール）等の導入など、多様な働き方を促進し、事務職員が能力を発揮しやすい環境を整える。

モニタリング指標	20%ルールの導入、利用者数
----------	----------------

計画5 ジェンダー平等に配慮した働きやすい環境

ワークライフバランスを推進する各種支援事業の拡充や育児休業取得の促進等により、性別にかかわらず働きやすい環境を作る。男性の育児休業（育児目的休暇を含む）取得率については、50%以上に高めることを目指す。女性管理職や女性教授を増やすことにより若手の女性教職員が働きやすい環境を作る。具体的な目標としては、教職員の女性管理職の割合を 25%に向上させる。

モニタリング指標	育児・介護休業の男女別利用者数 男性の育児休業（育児目的休暇を含む）取得率 女性管理職比率
----------	---

計画6 バリアフリー支援

2024 年度に設置した多様性包摂共創センターに置くバリアフリー推進オフィスを中心として関連研究の成果をキャンパス内に実装し、施設のバリアフリー化を進めるとともに、制度的心理的障壁を除去する。特に、実験、実習における合理的配慮や基礎的環境整備を重点的に推進する。具体的な目標としては、年 10 件の施設のバリアフリー化と、多言語の音声インストラクション付きデジタル・バリアフリーキャンパスマップの一年ごとの更新を目指す。障害のある教職員が活躍できる職場づくりのため、中途障害をもった教職員の就労・復職支援の検討、障害があるからこそできる業務や職域の創出、在宅勤務で可能な業務の創出、通勤に困難を生じる障害のある教職員の雇用拡大等、多面的な施策を講じる。また、障害のない学生や教職員についても、障害のある構成員のサポートスタッフ、キャンパスの定期的評価、キャンパスデザインコンペティションなどを通じて、構成員の誰もが活躍できるキャンパスづくりに巻き込む。

モニタリング指標	バリアフリー化した施設件数 多言語の音声インストラクション付きデジタル・バリアフリーキャンパスマップの更新頻度
----------	--

計画7 多様な構成員に対する支援・相談体制の整備

東京大学全構成員の間の対話と共感の基盤となる相談支援体制について、物理的スペースと人員を整備・強化するとともに、ピアサポート、啓発プログラムなどのアウトリーチ活動を拡充する。多様な構成員間の相互の対話や支えあいを促進することで、東京大学コミュニティの強みや豊富な資源を十分に活用できるインクルーシブキャンパスの実現を先導する。

モニタリング指標	外国語対応や環境調整を担う教職員の人数 多様な学生、教職員の相談を担う教職員の人数
----------	--

計画8 学内における共感をはぐくむ対話の実践

研修等により総長、執行部と教職員、学生との対話を促進する総長対話を実践する。そのためのデジタル技術を活用したシステム（プラットフォーム）を構築する。多様な教職員同士の対話と共感により、教職員をチームとして組織化し、チーム力を向上させる仕組みを検討する。

モニタリング指標	総長や執行部との対話の機会のある研修の数 総長対話参加者数
----------	----------------------------------

3-2【教育研究活動の支援】

目標

教育研究活動に専念できる環境を整えるため、デジタル技術の活用や教職協働を促進するとともに、研究支援部門を充実させ、東京大学の組織能力を高める。専門性や高度な知識を有する学生が東京大学のさまざまな活動へ参画するオンキャンパスジョブを拡充する。さらに、機能を拡張する大学にふさわしい組織機構を備え、より効果的に教育、研究、価値創造活動が展開できるようにする。

計画1 研究に専念できる環境の整備

サバティカル研修取得を奨励し、取得件数を毎年 50 件に増加させる。会議の目的の明確化やデジタルツールを利用した情報伝達により研究・教育以外の教員業務を削減するとともに、URA などの研究支援スタッフの充実等により、教員の負担を軽減し、研究に専念できる環境を整備する。

モニタリング指標	サバティカル研修取得件数（全学的制度によるもの） 職員・教員比（附属病院、附属学校を除く）
----------	--

計画2 事務部門の高度化・効率化

事務職員・技術職員の増員と高度化、事務部門のさらなるデジタル化やシステムの高度化による効率化を図る。英語力のある職員を拡充するとともに、職員への外国語の研修機会を増やすなど、国際化に対応した学内事務体制を強化し、日本語話者ではない教員に対する各種の支援を行う。

モニタリング指標	常勤職員の時間外勤務時間数、年次有給休暇取得日数 UTokyo Portal における通知の英語化率 業務改革課題提案制度の継続的な実施
----------	--

計画3 オンキャンパスジョブの拡充

学生が専門性や高度な知識を活かして東京大学の様々な活動にオンキャンパスジョブとして参画することにより、東京大学の価値が高まるだけでなく、学生が東京大学の一員としての誇りを持つことにもつながる。この制度を定着させ、拡充する。具体的には、全学生の 30%がオンキャンパスジョブに従事することを目指す。

モニタリング指標	オンキャンパスジョブに従事した学生数
----------	--------------------

3-3 【サイバー空間に広がるキャンパス】

目標

東京大学のDXを包括的に推進するための体制を構築する。リアルキャンパスとサイバーキャンパスを多元的に活用して、世界の誰もが来たくなる東京大学を実現するとともに、物理的移動を伴わなくても海外との研究交流が行えるような環境を整備する。さらに、研究・教育・経営活動のDXを推進することにより、学内外のステークホルダー間の対話の促進、学修者本位の教育システムの構築を図る。

計画1 東京大学のDXを推進する体制の構築

DX本部を立ち上げて、学内のDX人材を集める。多様性と包摂性の向上の推進、GX、コーポレートトランスフォーメーションなどの重要な施策を進めるうえで、それぞれの事業に関わる制度等の制定にあたってDX本部が積極的に関与し、諸制度がデジタル化に適したものとなるようにする。

モニタリング指標	デジタルの特性を活かした新たな制度設計及びワークフローの構築状況 大学におけるDX指標の策定
----------	---

計画2 デジタル技術を活用した新しい教育システム・教育手法の構築

オンライン授業のメリットを活かした授業方法を積極的に取り入れる。さらなるオンライン授業の活用として、オンデマンド型授業の導入やオンデマンド教材を連携できるシステム構築等に取り組み、学生の国際性の涵養などにも役立てる。また、オンライン授業を効果的に実施するため、ファカルティ・ディベロップメントや支援体制の整備、Wi-Fi環境や電源の整備を含むキャンパスのインフラ等設備の整備を進める。さらに、バーチャルリアリティ（VR）・拡張現実（AR）などのデジタル技術を活用した新しい教育手法を構築し実施する。

モニタリング指標	VR・AR等を活用した講義の数
----------	-----------------

3-4 【社会への場の広がり】

目標

知識集約・循環型社会の実現を目指し、本郷キャンパス周辺に構築されつつあるスタートアップエコシステムを、グローバル拠点「本郷インテリジェンスヒル（仮称）」として発展させる。さらに、東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータの間のネットワークを強化・国際化する。また、各キャンパスや附属病院・附属学校などのさまざまな専門的施設の特徴を活かしつつ国内の各地域と連携し、地球環境・包摂性に配慮した新たな価値創造を目指す。

計画1 グローバルな展開を視野に入れたスタートアップエコシステム

キャンパス周辺での知識産業集積の形成、海外拠点や学外機関との連携による世界市場を視野に入れたスタートアップ支援体制整備、東京大学が強みを有する分野・技術の支援強化等の産学協創活動を戦略的に進める。スタートアップを「社会的価値の開拓者」と位置づけ、スタートアップのグ

ローバル展開の支援、ディープテックコミュニティとの連携強化、ソーシャルアントレプレナー（社会起業家）の育成を強化し、総合的起業支援体制を実現する。さらに、GX や DX などの方向性に沿って、自己資本を用いてエコシステムの発展可能性を引き出す制度を整備し、UTokyo 次世代スタートアップエコシステムをグローバル水準へと発展させる。具体的な目標として、東京大学関連スタートアップを 2030 年までに累積で 700 社創出することを目指す。

モニタリング指標	東京大学関連スタートアップ累計社数及び東京大学の知財を活用した累計社数 インキュベーションサービスを行った会社累計数
----------	---

計画2 大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータ間のネットワークの強化

東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータ間のネットワークを強化、国際化し、東京大学を核とした知識、人材、資金の好循環を促進させる。また、大企業とスタートアップのマッチング、イントレプレナー（企業内起業家）やアントレプレナーの養成及び協業促進を通じてスタートアップと大企業の双方を支援し、相互の交流を促すことにより、人的ネットワークを国内外に展開する。

モニタリング指標	「uTIE メンバーシップ」に加入する大企業会員数・スタートアップ会員数
----------	--------------------------------------

計画3 GX に資する地域との協創

国土の約 0.1% を占める東京大学の各キャンパス・施設が立地する自治体や市民、企業など、地域総体と連携して GX に取り組む。具体的には、7 以上の自治体と、カーボンニュートラルの実現に向けた実行計画策定の支援など、GX に向けて協働する。併せて、GX に向けた地域連携の在り方について、他大学・他地域が参照可能なモデルとして発信する。

モニタリング指標	GX 実現に向けて東京大学が協働する自治体数
----------	------------------------

計画4 キャンパス周辺地域との対話による地域社会活動への貢献

東京大学内の資源や活動をキャンパス周辺地域に開放することにより、イノベーション特区としてのキャンパス地域社会を生み出す活動に積極的に貢献する。キャンパス長期構想 WG を設置して体制を整備し、学内関係者及びキャンパス周辺地域のステークホルダーを交えた地域ビジョン創生のための組織を立ち上げ、キャンパス周辺地域の住民や自治体などと連携を進め、キャンパスを含む周辺地域の将来計画の検討を行う。また、東京大学がハブとなって、周辺地域の異なる個性を持つ大学同士が連携し、お互いの特徴と多様性を活かしたユニークな取組を進めることにより、地域社会にも貢献する大学群による地域連携のモデルケースを形成する。

モニタリング指標	地域との連携強化 地域との連携による将来計画の策定 連携協定/包括協定に基づく締結大学との連携強化
----------	---

計画5 地域の課題への取組

地域が抱える少子高齢化、防災、災害復興、家畜感染症、産業振興等のさまざまな課題に対して、東京大学の学知を統合し、自治体や住民との対話を重ね、多様な手段の開発や提案を行い、解決を図る。

モニタリング指標	UTokyo Compass 推進会議における地域課題関連プロジェクトの数
----------	---------------------------------------

計画6 附属病院による社会への貢献

移植医療、がんの集学的治療及びゲノム医療等の高度かつ先端的な医療を徹底した安全管理のもとで実践するとともに、タスクシェア・シフト等を活用して医療従事者の負担軽減を図ることにより、持続可能な医療体制を構築する。橋渡し研究を戦略的に推進し、産学官民の協創による拠点を形成することにより、多様な卓越したシーズ探索・研究開発を積極的に支援し、新たな医療技術・医療製品を創生する。さらに、質の高い多職種連携チーム医療を担う高度医療人材や、医療分野を先導し中核となって活躍できる医療人材を育成する。

モニタリング指標	臓器移植、造血幹細胞移植及びがん遺伝子パネル検査の実施数 橋渡し研究及び製品開発の支援の状況 タスクシフト・タスクシェアを推進する新規教育プログラムの導入
----------	---

3-5 【国際的な場の広がり】

目標

卓越した国際連携研究拠点を海外に構築する。また、国際的な組織間連携や国際共同研究の推進、海外拠点のネットワーク化を通じて、構成員の国際的な活躍の場を広げ、海外での成果発信・情報収集・社会連携を強化する。これらの活動を通し東京大学の国際的な存在感と信頼性を高めることで、それぞれの学問分野において、世界の学術ネットワークにおける確固たる位置を確立する。

計画1 国際連携研究拠点の構築・強化

東京大学の教育力・研究力を向上させ、地球規模の課題解決に貢献するよう、研究インテリジェンス組織によるデータ分析等を活用しつつ、新しい大学モデル実現に向けた大局的な国際戦略を推進する。併せて、海外の提携大学・組織との関係や各種国際関係事業、海外拠点の位置づけについて再整理し、特色ある戦略的連携を実施する。戦略的パートナーシップ大学プロジェクトについては、交流実績を踏まえ、東京大学の教育力・研究力の向上に資するよう、連携教育プログラムの拡充も含め、対面とオンラインのそれぞれの利点を活かすことにより効果的・発展的な形で推進する。その中で、卓越した国際連携研究拠点を海外に構築し、研究の国際化、地球規模の課題解決に向けた協働、若手研究者の育成等の場とする。

モニタリング指標	海外における研究活動拠点の新規創設数 国際共著論文数
----------	-------------------------------

