

東京大学総長の中間評価について

令和6年11月13日

東京大学総長選考・監察会議

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・監察会議は、総長就任以来の3年間における任務の遂行状況について確認を行い、以下に、評価の根拠になった実績と、当該評価を踏まえ今後の目標達成に向けた期待について述べる。

1. 新しい大学モデルの構築に向けて

自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「新しい大学モデル」確立に向けた経営改革に精力的に取り組んでいることは評価される。財務経営本部の設置、中長期財務経営見通しの策定に向けた検討、知的資産の価値化に関する新たな手法の企画立案などに着手し、「エンダウメント」型の財務経営への移行を目指すとともに、法人経営と教学運営の最高責任者である総長を支えるためにCFO（Chief Financial Officer）等を配置し、権限移譲を進め、これらの責任と権限を支えるオフィスを設置して新たな専門家集団を形成し、新しい大学モデルの構築に向けた体制作りを着実に進めている。

これらの経営改革が目に見える形で進みつつあることは高く評価されるが、部局配分や全学事業の予算が減額され、構成員からは大学の経営基盤が強化されてきたとの実感が乏しいといった意見が出ている。授業料改定の検討を含めて直近の財務健全化を目指すことは重要であるが、民間企業との連携、寄附、スタートアップ創出等の多様な財源を確保するための取組を東京大学全体で一層加速させるとともに、大学に投入される公的資金の増額に向けて国や社会に対して働きかけを行っていくことも重要であろう。

また、財政状況の悪化に関しては、国立大学法人の機能拡張及び経営力の強化に伴い大学経営において多くの施策に着手したことで無理が生じているのではないかと懸念もある。総長の考える東京大学が目指すべき方向性、大学の在り方を踏まえて改革を進めるためにはスクラップ&ビルドが必要である。新しい施策や組織をビルドしていることは評価されるが、その効果や必要性について適切なモニタリングで逐次評価しつつ、既存の施策や組織を見直し、施策導入に優先順位を設け事業を改廃する制度を創設して同時に行うことで、はじめて健全で持続的な財務経営が実現されるであろう。大学経営という点においては総長主導の施策導入は重要であるという認識の下、その施策が優秀な研究者の獲得や教育研究環境の整備、ひいては教育研究の最前線である部局の活性化につながるよう優先順位を検討すべきであろう。

国際的な活動は、世界のトップクラスの大学としての地位を確立するために極めて重要

であり、総長のイニシアティブが大きく貢献している。この3年間、UTokyo Compassの基本理念である「対話から創造へ」「多様性と包摂性」「世界の誰もが来たくなる大学」の実現に向けて、様々なアプローチ、戦略に基づく施策が行われてきた。以下、UTokyo Compassの3つの視点（Perspective）である「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」に分けて、実績と期待を述べる。

2. 「知をきわめる」

「学術での卓越の実現を目指し、真理への探究心と学問の自由に根ざす研究を実現する」ことを目的として、地球規模の課題解決や卓越した学知の構築、産学協創による価値創造に向けての取組が進められた。

地球規模の課題解決については、グリーントランスフォーメーション（GX）に関して、世界に対して各国の環境負荷を示す指標を公開、その国際的な普及と共有を推進、また東京大学における行動計画を策定するなど、グローバル、日本、東京大学の3つの階層で取組を推進した。また、卓越した学知の構築については、「世界トップレベル研究開発拠点の形成事業」におけるフラッグシップ拠点が新たに採択され、新世代感染症センター（UTOPIA）を設置し、迅速に有効かつ安全な感染症治療薬とワクチンを人類に提供するシステムの構築に向けた第一歩を踏み出した。

産業界との組織対組織の大規模連携についても、多くの企業と産学協創協定を新たに締結し、起業支援から人材育成まで多様な連携活動を開始した。また、量子・AI等の最先端分野に関しても、海外機関との連携強化を大きく前進させた。

このように、世界共通の重要課題である脱炭素、デジタル化、AI等に対して、東京大学の学術面での国際的な卓越性を実現させるための試みが専門領域の融合と産学共創を軸に開始されており、総長が主導する多様な施策によって「知をきわめる」に関連するUTokyo Compassの目標の多くは順調に達成されつつあると言える。

一方で、これまで総長が築いてきた国際的なネットワークは、東京大学のみならず日本全体にとっても貴重な財産であり高く評価されるが、アジア、グローバルサウスに関連するものはまだ相対的に少ない。デジタルトランスフォーメーション（DX）についても、今後の3年間でこれを推進するための具体的取組を期待する。責任ある研究の達成のためには研究倫理のさらなる醸成も必要不可欠である。また、世界における研究力の観点からは、異分野融合や若手研究人材育成の遅れ、研究時間の不足といった課題が指摘されている。世界の大学との交流を通して東京大学の課題を各分野でさらに掘り下げ、「世界の誰もが来たくなる」東京大学を実現するべく、後半の3年間でこれらの問題にスピード感を持って積極的に取り組み、目に見える成果を上げることを期待する。

3. 「人をはぐくむ」

中間段階の達成として、教育の国際化に対して大きな前進があったことが評価される。グ

ローバル教育センター（GlobE）の設置により、学部後期課程の学生および大学院生に向けたグローバル教養科目（Global Liberal Arts）が整備され、サマーコースとしての GUC（Global Unit Courses）が開講された。一方で、教育系部局によっては教育の国際化の推進がまだ遅れているところもある。新たな教育課程として現在、検討を進めている College of Design の設置を真に成功させるためにも、部局における教育の国際化を一層進めることが必要である。

「次世代研究者挑戦的研究プログラム事業」により実施している SPRING GX は、その規模から見ても高度博士人材の育成に大きく貢献してきた。引き続き全研究科の博士課程学生が参加している強みを活かして、GX という課題を東京大学の学知を結集して解決するという姿勢が望まれる。リカレント教育の推進も、東京大学を挙げて社会に貢献し、在学生以外の人をはぐくむ役割を果たしている。現在、展開している様々なプログラムを有機的に結びつけるための組織的なサポートを強化することによって、より魅力的なリカレント教育を提供することにつながるものと期待される。

学生向けにも多くの新たな試みが導入されてきた。今後は、大学側からの提供だけでなく、学生の側からの主体的な学びや活動を引き出すためにも、総長や執行部が学生と現場でさらに緊密に対話を進め、学生のニーズや希望をさらに反映した取組となることを期待する。そのためには、総長が進めている「対話」を基盤に、学生が大学の構成員として積極的に諸活動に関わる態勢が強化されることで、「人をはぐくむ」がより充実した取組となるはずである。

4. 「場をつくる」

世界の誰もが来たくなるような「学問の場」をつくるため、UTokyo Compass の基本理念のひとつである多様性と包摂性を向上させることに、総長自ら積極的に取り組んできた。理事や経営協議会の半数に女性を登用し、若手・NGO 出身者も加えたことなど、成果が出ているもののひとつとして高く評価される。女性教員比率の向上に向けても各部局で改善が進みつつあり、総長が重視している教職員・学生との「対話」の成果として、学内構成員に広く多様性と包摂性に関する意識が共有されたことは大きな成果であった。一方で、女性学生比率の向上には、入試を含めた抜本的な改革の必要性があり、地域や経済的格差による教育の機会不均等の問題なども含め、更なる取組が期待される。

地域・社会連携も、総長のリーダーシップにより継続的に発展しており、東京大学の研究力強化に繋がっている。今後は、国際的ネットワークをアジア、グローバルサウスにも深化させ、東京大学が世界を牽引する活動へと発展することが期待される。

以上の通り、「場をつくる」活動は順調に進捗しており、国際化や D&I などの取組が具体的にどのように東京大学の研究力・教育力の強化をもたらしたのかを客観的に評価し共有することで、更なる取組・改革へとつながることが期待される。

5. 今後への更なる期待

就任以来3年間、世界的コロナ禍の混乱の中、対話を重視し、上述の通り様々な改革を推進してきた。これまでの組織体制の変革に着手し、UTokyo Compassの実現に向けて大学の内外を巻き込んで先導してきた行動力と実行力には敬意を表したい。その結果として、自律的かつ持続的な経営基盤の強化、国際連携や産学連携の拡充、多様で卓越した学術の振興、多様性と包摂性の向上などの仕組みづくりが着実に進んでいる。

その一方で、今後の3年間における最大の課題は、まずは国際卓越研究大学の第2回公募への申請であろう。ここでは、東京大学が現在持つ多くの優れた特徴を活かしつつ、研究力を強化し、世界水準での教育研究を牽引するという、目に見える具体的な成果につながることを期待される。既存の学問領域を超えた学際的な学びと課題解決の場を提供し、社会変革を推進する次世代リーダーの育成と輩出を目指すCollege of Designについても、東京大学が目指すべき理念と方向性という基本的な観点から、「深い専門性と卓越知を有する人材の輩出」と「新たな価値創造の取組」のバランスが取れた、東京大学の人材育成と研究力強化につなげていくか、更なる議論が進められるべきである。

また、顕在化してきた東京大学の厳しい財政状況には大きな懸念が示されている。国際的に先導する研究者の招聘や育成、海外から優秀かつ多様な学生の呼び込み、女性・若手人材の獲得と育成、先端研究の推進など、いずれも強力な財政的基盤が必要不可欠である。エンダウメント型の財務経営への移行など自律的かつ持続的な経営基盤の強化に向けての取組が進められているものの、スクラップ＆ビルドの観点から進行中の施策の再検討を行う制度の創設を含め、健全な財務体制を築くための中長期計画の策定が求められる。DXは人員不足や財源不足を解決するための鍵となる重要な要素であり、早急に進めることが肝要である。

対話を重視し、対話を通じて学知を共有し、様々な課題解決につなげるという総長の方針とUTokyo Compassの基本理念に構成員は共感しており、国際情勢に不安が増大して世界の分断も進む中で、「世界の誰もが来なくなる大学」の実現に向けて、東京大学はリーダーシップをもって取り組んでいかなければならない。残りの任期において、総合大学としての東京大学のインクルーシブな発展をさらに牽引し、東京大学の国際的な研究力とプレゼンスが高まるよう、更なるリーダーシップを期待する。