

I
未来社会創造ストーリー

知への信頼を礎に、次の150年へ

東京大学はこの6年間、「世界の公共性に奉仕する大学」として、「世界の誰もが来たくなる大学」を目指し、
教育・研究・社会との協創を通じた未来社会創造に取り組んできました。
本章では、総長メッセージと東大版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワークを通じて、
その歩みを振り返るとともに、次の150年に向けた東京大学の構想をご紹介します。

世界の公共性に
奉仕する大学であり続けるために

総長　藤井輝夫



AIと分断の時代に、大学の使命を問い直す

── AIトランスフォーメーションやグローバルリスクの高まり等を受けて、社会は大きな転換期を迎えています。総長はこの変化をどのように捉えていますでしょうか。

大きく2つの変化が起きています。ひとつは、生成AIやAgentic AIの急速な発展です。ChatGPTの登場以降、AIは私たちの予測をはるかに超えた速さで進化しており、AIをどのように開発し、適切なガバナンスのもとで活用していくかが国際的な課題になっています。さらに重要なのは、AIが単なる技術ではなく、人類が蓄積してきた知そのものと深く関わる存在であるということ。知の形成や継承、高等教育のあり方そのものが問われています。

もうひとつは、多国間主義の後退です。国連を中心とする国際秩序も大きな変化の中にあります。私たちは今、この2つの変化に同時に向き合っています。

── そうした中で、東京大学に求められる役割をどのようにお考えですか。

重要なのは、知への信頼を守ることです。大学には、学術の蓄積に基づき、社会における知の拠り所となる役割があると思います。現時点で、学術的な根拠に基づいて何が最も確からしい理解と言えるのか、学術が何を明らかにしているのかを社会に示し続けなければなりません。

同時に、大学にはさまざまな社会課題に対する解決策を見いだしていく役割もあります。多様な人々が集い、対話を通じて新しい価値や方向性を生み出していく。そのためには中立的かつ包摂的な場であり続けることも重要です。

さらに、多国間主義が後退する今こそ、長年にわたる信頼関係に支えられた学術ネットワークを生かして、国や地域の間に生じた隔たりに橋を架けることも、大学の重要な使命です。

── AI分野では国際的なルールづくりへの貢献も期待されています。

東京大学でも、G7広島AIプロセス[※1]や国連での議論に研究者が参画してきました。また、ダボス会議に合わせて開催されるAI House[※2]では、海外の大学や企業とともに、AIガバナンスや高等教育の未来について議論を重ねています。そこでは、技術開発そのものにとどまらず、AIを社会の中でどのように位置付けていくのかが大きなテーマになっています。大学の役割は、新たなルールを議論するに

21世紀は一人ひとりの選択や可能性が重視される時代。
デザインは新しい社会を構想し実装していく上で重要な専門性です。



図1　ニューヨークを拠点に活動するビジネスリーダーの方々をオーディエンスに、UTokyo College of Designについて紹介する総長と、学部長に就任予定のMiles Pennington教授（2026年6月）

あたって、その土台となる知見を提供することです。AIのような新しい技術については、分野を超えた協働によって理解を深め、基礎研究に立脚した理論的な基盤を築いていく必要があります。そうしたアプローチが大学には期待されています。

信頼回復とガバナンス改革

―― 今お話しいただいたような役割を大学が果たし続けるためには、大学自身を支える確かな体制が欠かせません。総長は、東京大学病院をめぐる一連の事案を受けた信頼の回復にどのように取り組んできたのでしょうか。

大学は今、社会との関係を広げながら活動する時代を迎えています。その意味では、社会の中に存在する組織として、学外のみなさまからの信頼に応えうるガバナンス体制をしっかり構築しておく必要がありました。しかし、東京大学病院をめぐる一連の事案は、これまでの体制が十分ではなかったことを示しました。

だからこそ、信頼回復に向けては、共同研究や協創活動のパートナーとして安心して選んでいただける環境を整えると同時に、研究者が安心して教育研究に専念できる環境もつくらなければなりません。そうした仕組みを整えることが、大学が社会の中で責任を果たす前提になると考えています。

そのため、外部専門人材の登用や「三線防衛体制」の構築をはじめ、総合的なガバナンス改革を進めてきました（46-49頁）。また、医学部附属病院については、「医学部附属」から「大学附属」へと改め、本部と病院との連携を強化するとともに、責任と権限をより明確にする改革にも取り組んでいます（58-61頁）。

制度や組織を整えるだけでは十分ではありません。構成員一人ひとりの意識改革も不可欠です。そのため、各キャンパスで教職員との対話を重ねる「Open Dialogue」を実施し、ガバナンスやリスク・コンプライアンスについて率直に議論する取り組みも進めています。これは単なる事案への対応ではなく、大学が社会の中での役割をより拡大し、活動を広げていくための基盤整備だと考えています。

「責任ある自在化」を支える知・人・場

―― ここからは、UTokyo Compassのもとで進めてこられた「知」「人」「場」の改革について伺います。まず、本学の研究基盤の中核となる、国際統合研究基盤（Global Research Integration。以下「GRI」）の意義をお聞かせください。

東京大学には10学部、15研究科、11研究所があり、多様な分野で世界トップレベルの研究が行われています。学外に向けては研究成果の発信や共同研究が活発である一方、学内では研究者が持つ知やツール、ノウハウが十分に共有しきれていない面があります。そこで、学部や研究科、研究室の壁を越えて知が循環する環境をつくる必要があると考えました。

GRIはそのための仕組みです（32-33頁）。部局や専門分野の壁を低くし、多様な研究者が交流することで、新たな研究領域が次々と生まれる環境をつくりたい。また、国内外の研究者を呼び込み、クリティカルマスの形成を目指しています。

―― これにより、総長が掲げてこられた「責任ある自在化」が加速されると。

まさにそうです。大型研究設備や専門技術者の支援も研究室単位に閉じるのではなく、より多くの研究者が活用できるようにすることで、資源が十分でない若手研究者も自由な発想で尖った研究に挑戦できるようになります。さらに、研究設備やノウハウ、人材も含めた知の流通を促すことで、異分野の知の出会いの頻度を高め、そこから新しい学問が生まれていく。その意味でGRIは「責任ある自在化」を支える重要な仕組みだと考えています。

―― 自在化が進むと、知の多様性の価値が一層高まります。

東京大学は、人文学から社会科学、理学、工学、生命科学、医学まで、豊かな学問分野を擁しています。そうした多様な知が交わることで、新しい研究領域が自在に立ち上がっていくことが重要です。同時に、世界の学術動向を見据えながら、戦略的に新しい研究領域の創出につなげていくことも必要です。将来的には、世界中の研究者が集い、「次にどのような研究テーマに取り組むべきか」を議論するブートキャンプのような場を東京大学が主宰できればと考えています。そこから新しい学問分野や研究プロジェクトが生まれていく。そうした挑戦は、東京大学が世界の学術を先導する大学であり続けるために重要だと考えています。

―― 次に「人」について伺います。AIトランスフォーメーションが進む中で、学びは何を大事にし、また、どのように

変わっていく必要があるでしょうか。

私は、学びにおいて大事なのは、自ら境界を設けないことだと思っています。そのために、「学びを社会と結び直す」ということをずっと提唱してきました。

教室の中で学ぶ知識は体系化されていますが、社会の現場で直面する課題はそうではありません。さまざまな学問領域が交差する中で解決策を見いだしていく必要があります。だからこそ、どの専門に進むにしても、自分の専門だけに閉じるのではなく、他の分野とどうつながるのかを意識しながら学んでほしいと思っています。

── その考え方は、2027年に開講するUTokyo College of Design（36-37頁）にもつながっています。

その通りです。UTokyo College of Designでは、学生が自らの課題意識を起点に必要な知を組み合わせ、それらを統合し、実際に動く形にしていきます。社会と交わる試行錯誤を通じて、分野をまたがって知をつなぎ、形にするための専門性としての「デザイン」を身に付けてもらいたいと考えています。また、アフィリエイトプログラムを通じて他学部の学生も参加できる仕組みを検討しています。英語での学び・秋入学の導入により、全学の国際化にも大きく寄与できると考えています。

21世紀は一人ひとりの選択や可能性が重視される時代です。だからこそ、社会の仕組みや制度を構想する際には、それを利用する人々をよく観察し、その視点から構想することが重要になります。サステイナビリティや気候変動への対応を含む国際的なルールメイクも同じです。ルールは人々が進んで受け入れ、守ろうと思えるものでなければ機能しません。その意味でも、デザインは新しい社会を構想し実装していく上で重要な専門性だと思います。

── 学生にも大きな変化が見られるようになりました。特にスタートアップについては、学生ベンチャーが次々と立ち上がっています。

この数年で、学生は大きく変わったと感じています。特にスタートアップや社会起業に挑戦し、自分の手で社会課題を解決したいと考える人が目に見えて増えてきました。アントレプレナーシップを学ぶ教室の中は、熱気に満ちています。

私は、2022年の入学式で「スタートアップに挑戦し、一歩踏み出してみてください」と呼びかけました。社会にはまだ応えられていないニーズが数多くあり、それに応えるひとつの方法がスタートアップだからです。その後、テクノロジー系だけでなく、ソーシャルな分野でも新しい挑戦が次々に生まれてきました。学生たちには、研究か起業かを選ぶのではなく、双方に果敢に挑戦してほしい。そして、その時々の関心の赴くまま自在に学び、成長してほしいと願っています。実際、学生との対話の中から、社会起業への挑戦を後押しする場を構想し、整備してきました（図2）。



図2　起業を目指す東京大学の学生のための支援施設「BeONE」。本郷キャンパスの近郊に所在し、24時間利用できる。2024年度の開設以降、利用登録者数はのべ140名（2026年7月1日現在）、起業件数はのべ30件（2025年度末までの累計）にのぼる。

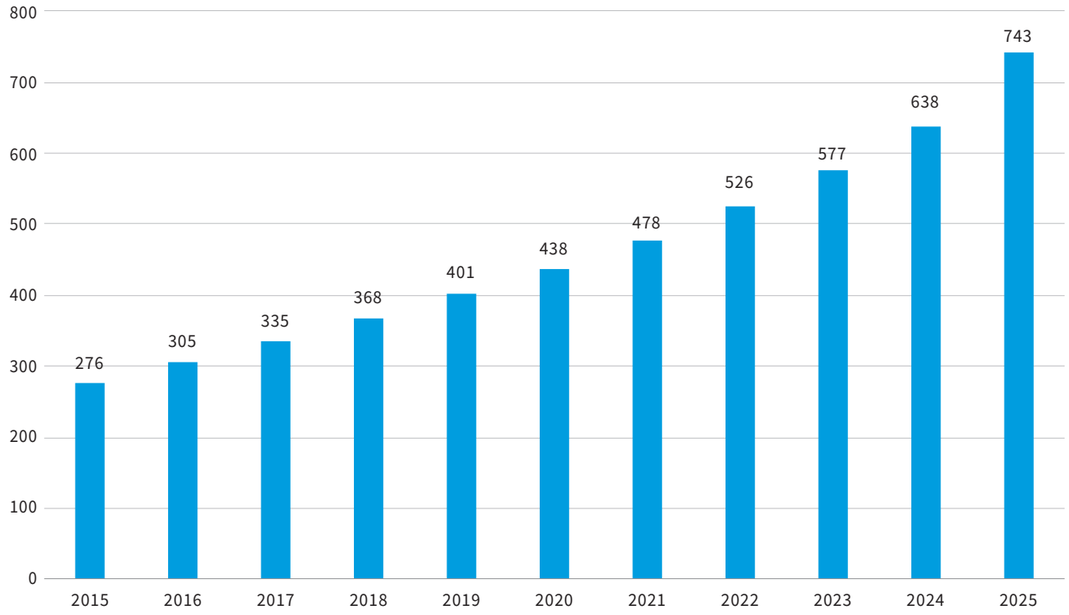


図3　東京大学関連スタートアップ累計社数

UTokyo College of Designでは、半年から1年のオフキャンパス活動を必修としており、社会の現場で学ぶことを重視しています。今後は、学生が社会で挑戦しながら学ぶ経験についても、一定程度単位化していくことを考えてよいのではないかと思っています。

──最後に、「場」について伺います。総長は就任以来、世界各地を精力的に訪問し、大学間ネットワークの構築に取り組んできました。その目的はどこにありましたか。

私が世界を回ってきたのは、東京大学が世界のアカデミアの中でしっかりとした存在感を持たなければならないと考えたからです。そのためには、世界の主要大学の学長コミュニティに常に身を置き、高等教育が直面する課題を共有しながら、大学としてどう応えていくのかを考え続けることが極めて重要です。

IARU[※3]の加盟大学とセッションを行ったSTSフォーラム[※4]をはじめ、World Economic ForumのGlobal University Leaders Forum[※5]や、Times Higher EducationのWorld Academic Summitなど、さまざまな国際会議でも議論を重ねてきました。東京大学がそうした場に継続的に参加し、世界とともに未来を考えていくことには大きな意義があると考えています。

── 世界を回る中で、どのような気付きがありましたか。

印象的だったのは、それぞれの地域によって大学が向き合う課題や視点が大きく異なることです。例えばアメリカでは、大学の存在意義や社会との関係そのものが問い直されています。

アジアについて申し上げれば、AUA[※6]を通じて、AIと言語や文化の関係について多くの議論を深めてきています。AIは英語圏を中心に発展してきましたが、世界には多様な言語や文化があります。その多様性をどのように技術の中に反映していくのかは、アジアの大学に共通する大きな関心事です。だからこそ重要なのは、多様な視点を持つ仲間と日常的に議論できる関係を築いておくことです。

── TAKANAWA GATEWAY CITYにある「東京大学GATEWAY Campus」（34-35頁）は大学の存在意義と社会との関係を考える実験場のように見えます。



図4　「150人の集い2025」の様子。東京大学の150周年を応援する「150人委員」のみなさまと、総長をはじめとする学内構成員が、周年事業を盛り上げるための対話の場。

「東京大学GATEWAY Campus」は、研究成果を社会の中で試し、その反応を研究に生かしながら実装につなげていく場です。JR東日本からも「いろいろ試してください」と言っていただき、TAKANAWA GATEWAY CITYの中でそうした循環が生まれることを期待しています。

羽田空港に近く国際性に富みながら、日本全国の鉄道ネットワークにもつながるという非常にユニークな環境を100年間活用できる機会をいただきました。研究、社会実装、そして起業へとつながる新しい協創の拠点に育てていきたいと考えています。

── 本学に限らず、日本全体の大学システムの在り方についても発信をされてきました。国立大学協会会長として取り組んできたことについてお聞かせください。

国大協の会長になってまず考えたのは、国立大学は全国47都道府県に存在し、総合大学から単科大学まで非常に多様でありながら、各地域で質の高い教育研究を支えているということです。これまではお互い、競争しながら発展していく側面が強かったのですが、少子化や財政的な制約が進む中で、国立大学全体をひとつのシステムとして捉え、その力をどう発揮していくかを考えなければならない時代になったと感じています。

国立大学は地域医療や教員養成など、地域社会を支える重要な役割を担っています。各大学が自治体と連携しながら役割を果たし、大学間のネットワークを通じて知見を共有することで、国立大学全体として社会に貢献していく。そうした発想への転換が進んできたように思います。

その成果のひとつが、運営費交付金や国立大学病院を取り巻く環境の改善です。もちろん、まだ十分とは言えませんが、運営費交付金を物価等の変動に対応させる考え方が政策文書※7に位置付けられました。また、地域医療を支える国立大学病院の役割への理解も進み、令和8年度診療報酬改定では一定の改善が実現しました。病院の機能強化にもつながることが期待されています。

私自身、こうした動きは国立大学法人化以来の大きな転換だと考えています。高等教育、研究、医療という社会基盤を将来にわたって支えていくためにも、この流れをさらに前へ進めていくことが重要だと思います。

次の150年を見据えて

── 最後に、創立150周年を迎える東京大学の未来に向けて、大学を支えてくださるみなさまへのメッセージをお願いします。

この6年間を振り返ると、UTokyo Compassのもとで、多様性と包摂性を大切にしながら、よりオープンな大学を目指してきました。研究、教育、そして産業界や国際社会との関係において、東京大学は新しい一歩を踏み出すことができたのではないかと思っています。

なかでも私がずっと大切にしてきたのは、「自在化」という考え方です。自在な学び、自在な研究、そして多様な人々との対話を通じた創造。そのための場づくりに取り組むことができました。これからもその歩みがさらに発展していくことを願っています。

2027年の創立150周年は、これまでを振り返るだけでなく、次の150年をどう築いていくのかを考える大切な機会です。東京大学には、アカデミアの枠から出て、社会全体とともに未来を創る大学であり続けてほしいと思います。

そしてこの間、教職員、学生、卒業生、そして多くの支援者や協力者を含めた多様なステークホルダーのみなさまには本当に支えていただきました。卒業生のみなさまには、世界各地で学生の学びやフィールド活動を支えていただき、多くの貴重な機会を提供していただきました。ここまで歩んでくることができたのは、そうしたお力添えがあってこそです。心から感謝申し上げます。



1993年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了・博士（工学）、同生産技術研究所や理化学研究所での勤務を経て、2007年東京大学生産技術研究所教授、2015年同所長。2018年東京大学大学執行役・副学長、2019年同理事・副学長（財務、社会連携・産学官協創担当）を務め、2021年より同総長に就任。専門分野は応用マイクロ流体システム、海中工学。

※1　2023年のG7広島サミットを契機に日本主導で開始された、生成AIを含む高度なAIシステムの国際的なルールづくりに向けた協議枠組み。安全・安心で信頼できるAIの実現を目指し、国際指針や行動規範を策定している。
※2 世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）の開催に合わせてスイス・ダボスに開設される、AI分野の国際対話プラットフォーム。学術界、産業界、政府およびその他の関連するステークホルダーグループの代表者が集まり、AIの技術革新やガバナンス、安全性などを議論する。
※3 国際研究型大学連合（International Alliance of Research Universities）。2006年、将来の世界的リーダーを養成するトップクラスの11研究大学によって、教育研究における連携推進を目的として設立された。加盟大学は、東京大学、オーストラリア国立大学（ANU）、シンガポール国立大学（NUS）、北京大学、スイス連邦工科大学チューリッヒ（ETHZ）、カリフォルニア大学バークレー校、ケンブリッジ大学、オックスフォード大学、イェール大学、コペンハーゲン大学、ケープタウン大学。
※4 科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム（Science and Technology in Society forum）。2004年から毎年京都で開催される国際会議で、「科学技術版ダボス会議」とも呼ばれる。世界各国の政策担当者、研究者、産業界のリーダーらが参加し、100年から500年先の人類の未来を見据えた科学技術の課題や方向性について議論する。2025年には、IARUとの協力によるプレナリーセッションが開催され、藤井総長が共同チェアを務めた。
※5 世界経済フォーラムが主宰する、招待制コミュニティ。世界の主要大学の学長らリーダーが集い、高等教育、研究、社会課題の解決について議論し、世界経済フォーラムの使命である「世界の現状の改善」を支援する。
※6 アジア大学連盟（Asian Universities Alliance）。アジアの国・地域を代表するトップ16大学で構成される。2017年に設立され、教育・研究協力や学生・研究者交流を通じて、アジアと世界が直面する課題の解決に取り組んでいる。加盟大学は、東京大学、ソウル大学校、清華大学、北京大学、香港科技大学、シンガポール国立大学、チュラロンコン大学、ヤンゴン大学、インドネシア大学、マラヤ大学、コロンボ大学、インド工科大学ムンバイ校、ナザルバエフ大学、キングサウード大学、アラブ首長国連邦大学。2026年にブルネイ・ダルサラーム大学が準加盟校として加わった。
※7 第7期「科学技術・イノベーション基本計画」（2026年3月27日閣議決定）

東京大学の未来社会創造プロセス――東大版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク

東京大学が考える統合報告書の姿を定義としてお示しする、大学版開示フレームワークの全体像です。2つのパーパス「世界の公共性に奉仕する大学」と「世界の誰もが来たくなる大学」を中心に、重要課題や未来社会創造モデル、行動計画「UTokyo Compass」、重点投資計画など5つの要素で構成されています（それぞれの内容と関係性は次頁以降に記載）。

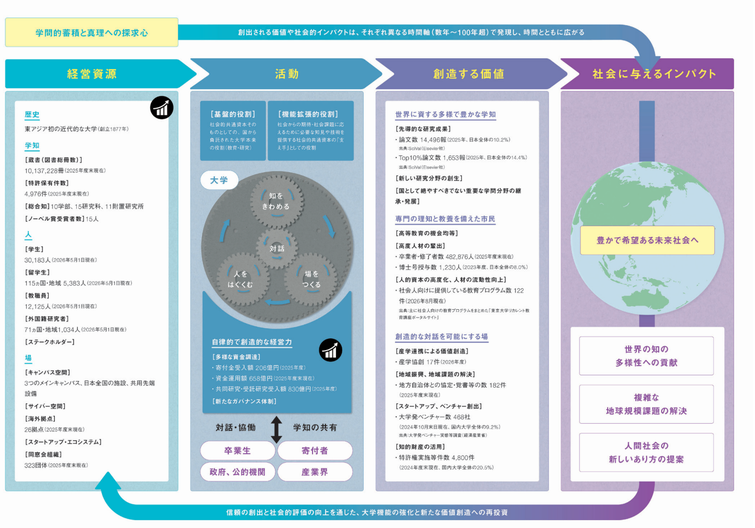
今年度は、未来社会創造モデルの構造的理解を深めるため、社会的共通資本としての大学の役割と、多様なステークホルダーとの協働を通じた価値創造のプロセスを、より具体的に描いています。あわせて、統合報告書作成の理念と指針を示す詳細版「東京大学版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク」もご覧ください。

東京大学版統合報告
〈IR-Cubed〉概念フレームワーク

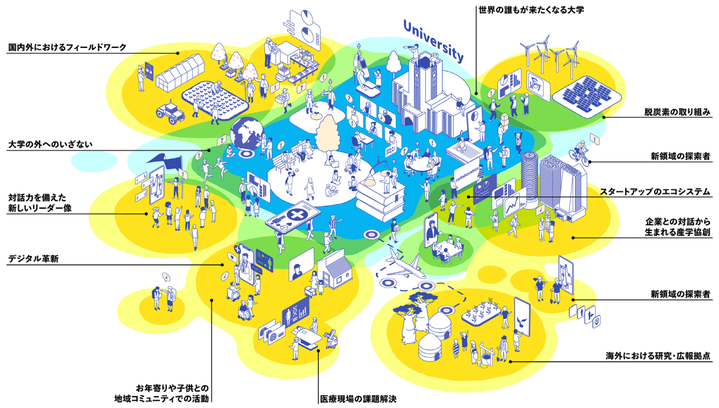
1 パーパス：世界の公共性に奉仕する大学、世界の誰もが来たくなる大学

2 マテリアリティ：研究力の向上・知的アセットの更なる価値化

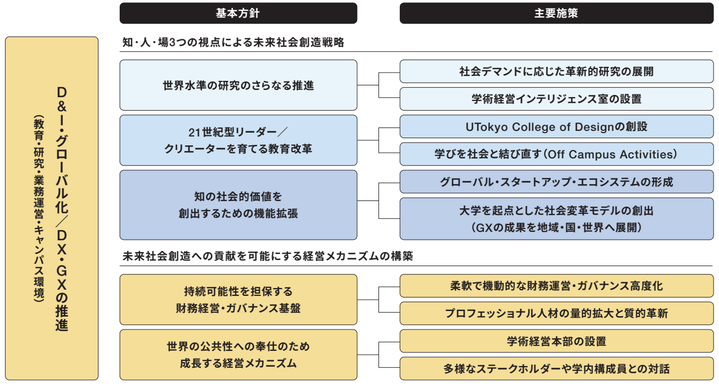
3 東京大学が目指す未来社会創造モデル（自律的で創造的な新しい大学モデル）



4 未来社会創造モデルを回すための行動計画 UTokyo Compass 2.0



5 好循環を加速するための重点投資計画



東京大学が目指す未来社会創造モデルと大学の中で流れる多様で曖昧な時間軸

東京大学は、2つのパーパスの実現に向けて、社会との関係性の中で価値を創出し、還元と支援の循環を通じて活動を深化させる――その好循環を描いたのが「未来社会創造モデル」です。

歴史・学知・人・場という東京大学ならではの経営資源をもとに、「UTokyo Compass」の3つの視点から展開される活動が、社会や関係資本に働きかける構造です。企業は社会的責任を果たしながら持続的成長を目指します。一方、大学は研究・教育・協創を通じて社会的共通資本としての役割を担います。

大学が生み出す新しい学知は、世界の知の多様性に貢献し、技術や政策提言は、脱炭素社会の実現、自然資本の保護、包摂的な社会の実現、感染症の克服、人工知能の適切な活用など、多くの分野で社会課題の解決や新産業の創出に寄与します。次世代のリーダーや専門家の育成は、未来社会の形成にも貢献します。

このような大学の価値創造は、企業の統合報告フレームワークが提唱する「オクトパスモデル」※とは異なり、非営利組織としての大学が、公共性と独自性を両立させながら社会に価値を還元するプロセスを描いています。企業の価値創造が収益や競争力の向上を目的とするのに対し、大学の価値創造は、社会全体の知的・人的・制度的な豊かさを育むことを目的としています。

モデル図では、生み出した価値が社会に与える影響のひとつとして、「人間社会の新しいあり方の提案（政策形成への貢献を含む）」を掲げています。これは、大学の知が社会制度の設計や公共政策に生かされ、より良い未来社会の構築に寄与することを意味します。

こうした価値創造は、大学のみで実現されるものではありません。活動は、学生・教職員に加え、卒業生、寄付者、産業界、政府・自治体等公的機関、国内外の大学・研究機関、市民社会など、多様なステークホルダーとの協働によって支えられています。近年、複雑化する社会課題に対応するため、大学には多様な主体をつなぐ協創のハブとしての役割が求められています。

協働を通じて生み出される価値は、その性質によって成果が現れるまでの時間軸もさまざまであり、短期的な変化から長期的な社会変革まで、多層的な広がりを持ちます。企業が、比較的短期から中期の時間軸を中心に活動を展開する場であるのに対し、大学は短期（1～3年）、中期（～10年）、長期（～40年）、超長期（～100年）といった多様な時間の流れを持つ学問が共存し、未来に向けた知の蓄積と社会への還元が進められる場です。

また、東京大学は国立大学法人として、国の高等教育政策を体現する「基盤的役割」と、社会の期待に応え、知見や技術を提供する「機能拡張的役割」の双方を担っています。基盤的役割は教育・研究を通じて学術を発展させる大学本来の役割であり、機能拡張的役割は産学官連携やスタートアップ支援、政策提言、社会実装などを通じて社会課題の解決に貢献する役割です。

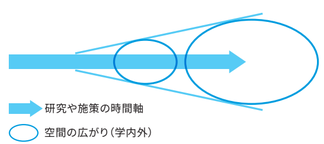
これら2つの役割は明確に切り分けられません。学術的な知の探究から生まれた成果が社会変革や新産業の創出につながることもあれば、社会課題への挑戦の中から新たな研究課題や学問領域が生まれることもあります。

また、大学の価値創造は時間軸だけでなく、空間的な広がりも伴います。学内で生まれた知や人材は、学部・研究科の枠を越えて学内へ広がり、さらに産業界や地域社会、国際社会へと波及していきます。近年では、GXやAI、感染症対策などの分野において、多様な主体との協働を通じた価値創造が進展しており、その影響は国内外へと広がっています。

下図は、このような時間的・空間的な広がりを表現しています。研究や教育、社会連携を通じて生み出された価値が、異なる時間軸の中で発現しながら社会へ広がり、未来社会の創造へとつながっていく姿を示しています。

※オクトパスモデルは、国際統合報告審議会（IIRC）が提唱する統合報告フレームワークの一部で、企業の価値創造プロセスを視覚的に表現したもの。

[時間と共に広がる空間を表す概念図]



学問的蓄積と真理への探求心

創出される価値や社会的インパクトは、それぞれ異なる時間軸（数年～100年超）で発現し、時間とともに広がる

経営資源

歴史
東アジア初の近代的な大学（創立1877年）

学知
［蔵書（図書総冊数）］
10,137,228冊（2025年度末現在）
［特許保有件数］
4,976件（2025年度末現在）
［総合知］10学部、15研究科、11附置研究所
［ノーベル賞受賞者数］15人

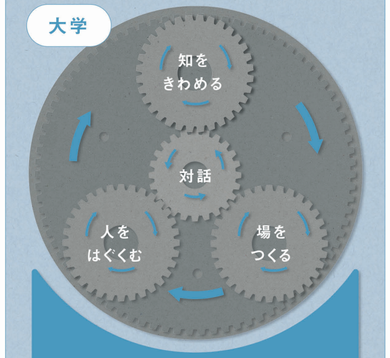
人
［学生］
30,183人（2026年5月1日現在）
［留学生］
115ヵ国・地域 5,383人（2026年5月1日現在）
［教職員］
12,125人（2026年5月1日現在）
［外国籍研究者］
71ヵ国・地域1,034人（2026年5月1日現在）
［ステークホルダー］

場
［キャンパス空間］
3つのメインキャンパス、日本全国の施設、共用先端設備
［サイバー空間］
［海外拠点］
26拠点（2025年度末現在）
［スタートアップ・エコシステム］
［同窓会組織］
323団体（2025年度末現在）

活動

［基盤的役割］
社会的共通資本そのものとしての、国から負託された大学本来の役割（教育・研究）

［機能拡張的役割］
社会からの期待・社会課題に応えるために必要な知見や技術を提供する社会的共通資本の「支え手」としての役割



自律的で創造的な経営力
［多様な資金調達］
- 寄付金受入額 206億円（2025年度）
- 資金運用額 658億円（2025年度末現在）
- 共同研究・受託研究受入額 830億円（2025年度）

［新たなガバナンス体制］

対話・協働 ⇕ 学知の共有

卒業生 / 寄付者 / 政府、公的機関 / 産業界

創造する価値

世界に資する多様で豊かな学知
［先導的な研究成果］
- 論文数 14,496報（2025年、日本全体の10.2%）
  出典:SciVal（Elsevier社）
- Top10%論文数 1,653報（2025年、日本全体の14.4%）
  出典:SciVal（Elsevier社）

［新しい研究分野の創生］
［国として絶やすべきでない重要な学問分野の継承・発展］

専門の理知と教養を備えた市民
［高等教育の機会均等］
［高度人材の輩出］
- 卒業者・修了者数 482,876人（2025年度末現在）
- 博士号授与数 1,230人（2023年度、日本全体の8.0%）

［人的資本の高度化、人材の流動性向上］
- 社会人向けに提供している教育プログラム数 122件（2026年8月現在）
  出典:主に社会人向けの教育プログラムをまとめた「東京大学リカレント教育講座ポータルサイト」

創造的な対話を可能にする場
［産学連携による価値創造］
- 産学協創 17件（2026年度）

［地域振興、地域課題の解決］
- 地方自治体との協定・覚書等の数 182件（2025年度末現在）

［スタートアップ、ベンチャー創出］
- 大学発ベンチャー数 468社（2024年10月末日現在、国内大学全体の9.2%）
  出典:大学発ベンチャー実態等調査（経済産業省）

［知的財産の活用］
- 特許権実施等件数 4,800件（2024年度末現在、国内大学全体の20.5%）

社会に与えるインパクト



- 世界の知の多様性への貢献
- 複雑な地球規模課題の解決
- 人間社会の新しいあり方の提案

信頼の創出と社会的評価の向上を通じた、大学機能の強化と新たな価値創造への再投資

「UTokyo Compass 2.0」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
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
0-3 大学が果たす役割についての支持と共感の増進

Perspective 1 知をきわめる
1-1 地球規模の課題解決への取組
1-2 多様な学術の振興
1-3 卓越した学知の構築
1-4 産学協創による価値創造
1-5 責任ある研究

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
2-2 国際感覚をはぐくむ教育
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
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
2-5 若手研究者の育成
2-6 高度な専門性と創造性を有する職員の育成
2-7 大学と社会をつなぐ双方向リカレント教育の実施

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
3-2 教育研究活動の支援
3-3 サイバー空間に広がるキャンパス
3-4 社会への場の広がり
3-5 国際的な場の広がり

未来社会創造モデルを回すための行動計画
「UTokyo Compass」と行動計画を本格的に加速するための重点投資計画

未来社会創造モデルの実現に向けて、東京大学は「UTokyo Compass」を行動計画として策定しています。2021年に公表されたこの計画は、「経営力の確立」と「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」の3つの視点から構成され、20の目標を掲げています。2024年には、「デザイン」という概念を中心に据えた「UTokyo Compass2.0」を発表し、課題解決に向けた新たな発想と方法論を提示しました。2026年度は、「UTokyo Compass」の策定から6年目にあたり、藤井総長の任期最終年度として、これまでの改革と挑戦をさらに深化させ、未来社会創造モデルの実現に向けた取り組みを加速する節目の年となっています。

重点投資計画では、「知・人・場の3つの視点による未来社会創造戦略」や「未来社会創造への貢献を可能にする経営メカニズムの構築」を軸に、大学の価値創造を加速させる方針を示しています。UTokyo College of Designの創設やアントレプレナーシップ教育を含めた「学びを社会と結び直す」取り組み、GXの成果を地域・国・世界へ展開する社会変革モデルの創出にも注力し、大学の公共性と社会的インパクトの拡大を図っています。これらの重点投資計画を着実に実行し、未来社会創造モデルにおける価値創造の循環を支えていくためには、財務基盤の強化に加え、透明性の高い大学運営や迅速な意思決定を支えるガバナンスの充実が不可欠です。

本学では、多様なステークホルダーからの信頼に応える経営基盤の構築を進めながら、未来社会創造に向けた取り組みを推進しています。