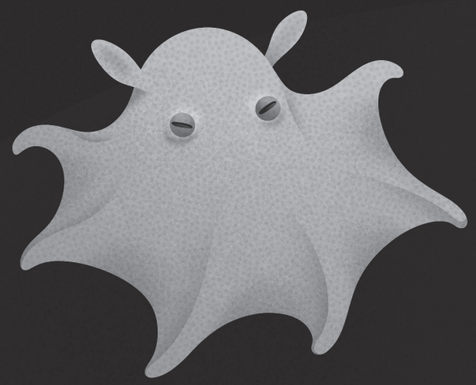
Ⅲ
未来社会創造のための経営メカニズム

信頼と挑戦を支える経営基盤へ

教育・研究活動が自由で創造的であり続けるためには、それを支える堅固な基盤が不可欠です。
本章では、ガバナンス改革、D&Iの推進、財務戦略、病院経営改革などを通じて、
東京大学がどのように信頼と持続可能性を高めながら未来への投資を進めていくのかをご紹介します。
挑戦を支える経営基盤の強化は、未来社会創造そのものを支える重要な取り組みです。





教育・研究の自由を支えるリスクマネジメント基盤

多様な知が集い、新たな価値を創造する場が大学です。その活力の源泉には、学問の自由と構成員の自主性があります。一方で、活動領域の拡大に伴い、自由な活動を持続的に支えるためには、これまで以上に高度なリスクマネジメントと説明責任が求められます。東京大学では近年の事案を契機に、本部と部局が一体となったリスク管理体制の再構築を進め、社会からの信頼と学問の自由をともに支える大学運営を目指しています。

東京大学では、一連の事案を真摯に受け止め、大学への信頼回復に向けて、任期最後の1年間に全力を尽くすとの総長の不退転の決意のもと、藤井総長が改革の先頭に立ち、全学的なガバナンス改革を推進してきました。総長が改革の実行状況を自ら確認しながら、外部有識者による検証や提言も踏まえ、リスクマネジメント体制の強化や学内コミュニケーションの充実など、7つの改革を一体的に進めています（図1）。研究大学として世界最高水準の教育研究活動を展開していくためには、自由で創造的な学術環境を支える強固なガバナンス基盤が不可欠です。東京大学では、リスクを早期に把握し、迅速かつ適切に対応できる組織体制の構築を進めています。

その中核となるのが、「三線モデル」※の考え方を取り入れたリスクガバナンス体制の整備です。教育研究や事務の現場、本部組織、そして役員層がそれぞれの役割と責任を果たしながら相互に連携し、リスクに組織的に対応する仕組みの確立を進めています。

また、改革の実効性を高めるため、弁護士等の外部専門家から継続的な助言を受けながら取り組み状況を検証するとともに、そのプロセスや成果を社会に示すことで透明性の向上にも努めています。研究大学としての挑戦を支える強固なガバナンス基盤を確立し、社会からの信頼を確かなものとするため、ガバナンス改革を不断に見直しながら、その定着と高度化に全力で取り組んでいます。

リスク管理体制と学内コミュニケーションを中心とした改革の内容については、次頁以降で紹介します。

※IIA（国際内部監査人協会）が提唱しているモデルで、従来の「三線防衛」から、役割の違いを保ちながら相互に情報を共有し、組織全体としてガバナンスとリスク管理を機能させる考え方に発展させたもの。

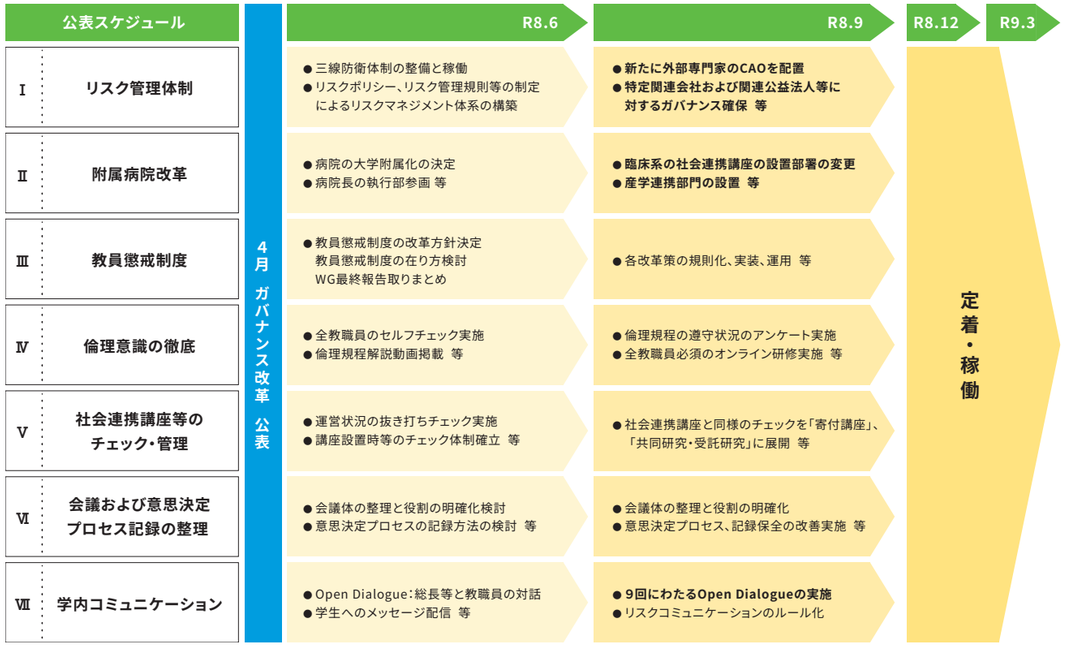


図1　改革実装の全体工程

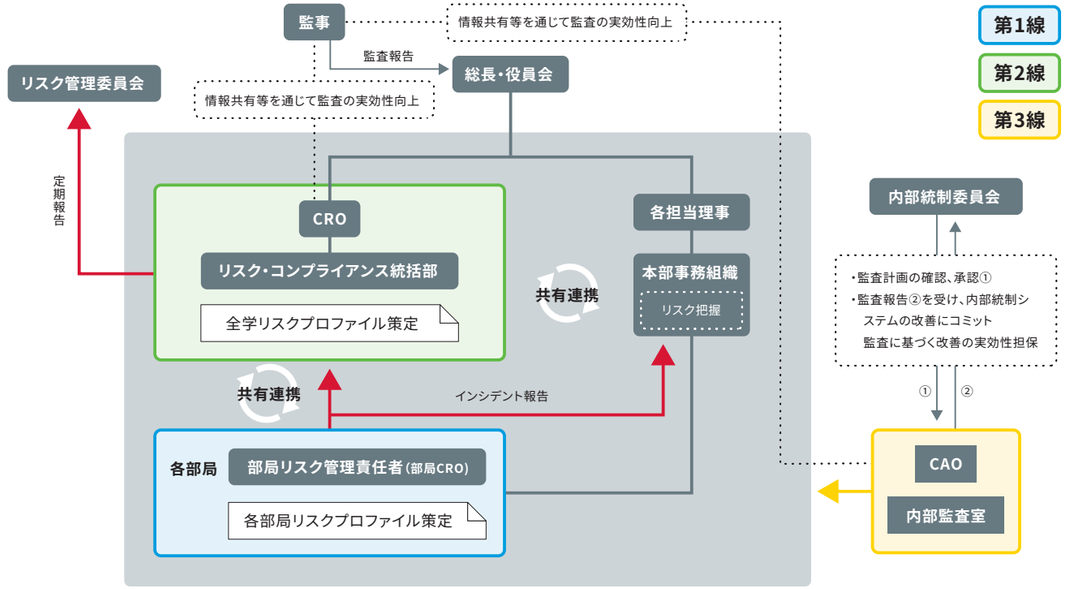


図2 リスク管理体制　2026年4月より「三線モデル」の体制を構築。
- 最高リスク責任者（CRO）を配置
- リスク・コンプライアンス統括部を設置
- リスク管理委員会を設置
- 部局リスク管理責任者の配置（2026年6月以降順次配置）

現場を支えるリスクマネジメント体制の構築

東京大学では、リスクガバナンス強化施策として、リスクポリシー、リスク管理規則、リスク管理運用ガイドラインを制定し、全学共通の原則・体制・プロセスのもとでリスク管理の枠組みを整備しました。これらは、2025年度の事案を受けて指摘された「組織的リスク管理の弱さ」や「情報共有・モニタリング体制の不十分さ」といった課題を踏まえ、東京大学のあらゆる活動に内在するリスクを一貫して管理するための基盤となるものです。

その中核となるのが、国際的に広く活用されている「三線モデル」の考え方です。東京大学では、教育研究や事業活動を担う部局・現場を「第1線」、リスク管理やコンプライアンスを専門的に支援する組織を「第2線」、独立した立場からガバナンスの有効性を検証する内部監査室を「第3線」と位置付けています。重要なのは、第1線と第2線が上下関係ではなく、それぞれの専門性を生かしながら連携することです。部局自らがリスクを認識し対応するとともに、第2線が助言やモニタリングを行い、第3線が客観的な視点から全体を検証することで、大学全体のリスク対応力を高めています。

この「三線モデル」を実効的に機能させるため、2026年4月には、リスクガバナンスの司令塔としてCRO（Chief Risk Officer）を設置するとともに、リスク・コンプライアンス統括部およびリスク管理委員会を整備し、従来の分野ごとの個別管理から全学的なリスクガバナンスへと体制を移行しました。また、各部局にはリスク管理責任者を配置し、潜在的・顕在的なリスクを洗い出す「リスクプロファイル」の作成や、インシデント発生時の報告・共有ルールの整備を進めています。これにより、リスクの特定から評価、対応、モニタリング、改善までを日常業務の中で継続的に実践する仕組みを構築しています。

とはいえ、こうした仕組みも構成員一人ひとりの意識と行動が伴わなければ十分に機能しません。東京大学が目指しているのは組織や制度の整備だけではなく、リスクガバナンスの実効性を支える組織文化の醸成です。「リスクオーナーシップ」と「スピークアップ」を重視し、自らの業務に潜むリスクを主体的に認識するとともに、違和感や懸念に気付いた際には声を上げ、その声を組織が受け止めるリスクカルチャーの定着を進めています。

声を上げ、耳をすます組織へ

ガバナンス改革を実効性あるものとするためには、構成員一人ひとりが問題意識を共有し、自らの課題として取り組むことが不可欠です。東京大学では、そのための取り組みとして、全学の教職員との対話の場「Open Dialogue」を、2026年6月から各キャンパスで9回開催しました。



図3　「Open Dialogue」の様子

「Open Dialogue」は、「対話から創造へ」を掲げるUTokyo Compassの理念のもと、従来の部局キャラバンを発展的に見直したものです。総長やCROがガバナンス改革の背景や進捗を説明するとともに、教員・職員の垣根を越えて率直な意見交換を行い、本部と部局が共に改革を進めるための対話の場として位置付けています。また、日本語・英語の双方で開催し、多様な構成員とのコミュニケーションを進めています。

プロセス検証委員会からは、「自浄作用の不足」「相互不干渉の風土」「無謬性にとらわれた組織文化」といった課題が指摘されました。「Open Dialogue」は、こうした課題を乗り越えるための実践でもあります。違和感や懸念に気付いた際には声を上げる「スピークアップ」と、その声に「耳を傾ける姿勢」を組織全体で共有することで、リスクを自分事として捉え、本部と部局が一体となって支え合う組織文化の醸成を目指しています。

大学ガバナンスの基礎と課題

山本隆司 理事・副学長



大学のガバナンスは、大学が社会から信頼と支援を得て、大学構成員が学問の自由による活動を展開するための条件と環境を創るプロセスです。大学構成員の活動を抑制する障害物ではありません。ガバナンスは明確なルールを必要とします。しかし、ルールを定めれば当然に守られるわけではありませんし、ルールだけで大学のあり方を決めることは、可能でも適切でもありません。また、ガバナンスのプロセスを構築し機能させるには、専門知識が必要です。しかし、ガバナンスは専門家に任せれば実現されるわけではありません。大学構成員が、ガバナンスを自分事として認識し、ガバナンスの基本的な考え方に立ち返って問い、対話し、ガバナンスに参画するプロセスが不可欠です。

大学のガバナンスの難しさは、ステークホルダーが多様で特定できず、大学の運営および評価の基準も単一にまとめられない点にあります。ステークホルダーは将来世代まで含みます。このことは、大学の任務である学問の性質に由来します。学問は、論証とコミュニケーションの無限の継続により、既存の規準を克服し創造していくプロセスです。そして、学問の意義は、目前の社会課題を直接解決することだけでなく、イノベーションの基礎を形成し、将来の課題に備えるために多様な知のストックを形成することにもあります。多様なステークホルダーをつなぎ、多様な基準を認め、創り、つなぐことが、大学のガバナンスの課題です。

東京大学は、以上の考え方に基づき、ガバナンスのための具体的な組織構造とプロセスを、一つひとつ見直し、再構築していきます。

学生の声を聴き、学生の挑戦を後押しする大学運営



大学における教育・研究の質を高めていくためには、学びの主体である学生と大学執行部とのコミュニケーションの回線を開いておくことが不可欠です。外部有識者の委員から構成される「UTokyo Compass推進会議アドバイザリーボード」[※1]では、学生の意見を大学運営に生かすため、学生チームが発表する機会を設けています。学生からの提言を大学執行部が受け止めるだけでなく、外部有識者からも助言やフィードバックを得ながら活発な議論が行われることが特徴です。

第8回アドバイザリーボード（2026年3月開催）では、まず、前年度の学生からの提言を踏まえ、休学の規定上の正式な理由として「社会課題解決を目的とする活動や起業」を追加したことが報告されました。病気や経済的理由などに加え、これらの活動を行うために休学することが可能となり、学生が挑戦したいと思ったタイミングでより積極的に取り組めるようになりました。学生一人ひとりが自らの大学生活を柔軟に設計できるよう、できるだけ多くの選択肢を用意しておくことが大切です。

今回、学生チームとして発表を行ったのは、五月祭常任委員会とAYSEP[※2]の2つのチームです。議論では、学生の主体的な挑戦を支えるため、学内の専門家にアクセスしやすい環境づくりの重要性などが共有されました。例えば、五月祭常任委員会が五月祭の環境負荷低減に取り組む際、環境対策評価を専門とする教員の協力を得ることや、工学系研究科の学生が内視鏡操作の訓練システムを開発する際、実際に病気の治療や研究にあたっている医学部の教員の助言を得ることなどが挙げられます。縦割り構造が残る学内で、もっと知を流通させたいという問題意識はGRI（32-33頁）の構想にも通じるもので、学生にとっても利用しやすいものになるよう設計すべきということが改めて確認されました。

また、学生と卒業生を結びつけるプラットフォームのさらなる拡充についても議論されました。学生が新たな挑戦に踏み出す際、卒業生からの情報や場所の提供、人の紹介は大きな助けとなります。また、学生時代の挑戦は卒業後も形を変えて発展していきます。東京大学では、卒業後も継続してつながりを築けるよう、同窓会組織の充実や支援に加え、在学中から卒業後まで利用できるコミュニティビルディングの機能を備えたアプリケーションの開発にも取り組んでいます。

※1 国内外の社会・経済情勢、学術研究を巡る動向、社会・国民の問題意識等幅広い視点から、分野やセクターを超えて、大所高所のご意見を求め、本学の運営に生かすこととしている。第8回アドバイザリーボードでは、企業人、社会起業家、国際機関の幹部、SDGs、D&I、デザイン、スポーツの専門家など、さまざまな分野・背景からなる委員18名（男性9名、女性9名）に出席いただいた。
※2 Africa Youth Social Entrepreneurship Programmeの略。国際連合工業開発機関と東京大学との共催による、若者のアフリカでのスタートアップ起業を支援するためのプログラム。

D&Iの現在地 ―誰もが力を発揮できる環境をつくるために―

東京大学は、多様な構成員がそれぞれの能力と個性を発揮できるインクルーシブなキャンパスの実現を目指しています。その実現のために重視しているのは、個人ではなく社会や環境が生み出しているバリアに目を向けることです。こうした考え方のもと、部局・本部・専門部署が連携し、誰もが学び、働き、挑戦できる環境づくりを進めています。

インクルーシブな就労環境を支える取り組み

東京大学が目指す「インクルーシブなキャンパス」は、障害の有無にかかわらず、一人ひとりがその能力と個性を十分に発揮できる環境が整えられた大学です。そのために大切なのは、障害のある人を一方的に「支援される側」と捉えるのではなく、その人と環境との間にある障壁を取り除いていくこと。東京大学が「障害者支援」ではなく「バリアフリー支援」という言葉を用いる背景にも、社会や環境がつくり出しているバリアこそを問い直そうという考え方があります。

障害のある学生・教職員への支援について、東京大学が基本としているのが、部局・本部・バリアフリー推進オフィスによる「支援の三角形」（図1）です。原則として、実際に障害のある教職員を雇用する部局が人的・物的なサポートを担い、本部が財政面からその取り組みを支え、バリアフリーに関連したさまざまな相談に対応する多様性包摂共創センターバリアフリー推進オフィス（以下「バリアフリー推進オフィス」）が専門的な知識やノウハウを提供します。障害のある教職員の就労に関しては、ここに産業医の協力も得た連携体制により、インクルーシブな就労環境の実現に向けた支援を行っています。

その実践の形はさまざまです。東京大学では、障害のある職員の集中雇用を行い、名刺作成、図書整理、管内清掃業務等全学の管理運営の一部の業務を担っています。また、さまざまな部局で独自の環境整備チームが組織され、環境美化や植物の育成補助、自転車整備など、それぞれの現場に応じた仕事が生み出されています。他にも、通勤困難な重度身体障害のある教職員が、在宅勤務ができるように業務の創出を行っている例もあります。さらに、教育・研究・医療を担う大学ならではの取り組みも進んでいます。先端科学技術研究センターの「ユーザーリサーチャー」は、障害のある当事者としての経験を研究に生かしています。東京大学病院精神神経科では、精神疾患の経験者が「ピアスタッフ」として、その経験を相談や援助に生かしています。

既存の「仕事」に人が合わせるのではなく、一人ひとりの能力や経験に目を向け、それぞれの現場でその力を生かせる仕事や環境を考えていく。そうした取り組みが、東京大学のさまざまな現場で広がっています。

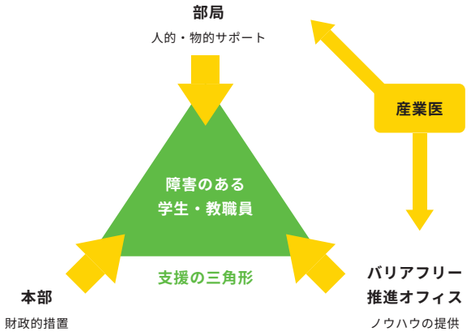


図1　インクルーシブな就労環境を支える連携体制

現場を支えるバリアフリー支援の専門性

本部・部局・専門部署の連携体制を実行力のあるものにするために、「雇用の現場となる部局や、その支援実施担当者が、『ひとり』なのではなく、大学全体として取り組みを行うチームの一員なのだと感じてもらうことを意識しています」と、バリアフリー推進オフィス長の松田雄二 教授は語ります。そのため、バリアフリー推進オフィスでは、個別相談への対応のほか、年2回、全部局の支援実施担当者とオフィス員が参加する支援連絡会議を開催し、各部局での取り組みや課題を共有しています。また、全教職員が対象の研修や、障害のある教職員の就労環境などを紹介する動画の公開等を通じて、支援に関する知識や理解を学内に広げています。

こうした連携は、障害のある教職員への合理的配慮を考える上でも欠かせません。合理的配慮には一律の答えはなく、本人のニーズと部局の状況を踏まえながら、具体的な方法を探っていく必要があります。そこで大切になるのが、本人と部局との「建設的対話」です。「建設的対話」とは、「双方がお互いの事情を考えながら、徐々に歩み寄っていく。それと同時に徐々に相手の状況を理解していくという対話のプロセス」と、松田教授は説明します。お互いの事情を理解し、実現可能な方法をともに探していきます。バリアフリー推進オフィスでは、こうした対話や合理的配慮について専門的な立場から助言し、必要に応じて支援機器の貸出なども行っています。今後は、さらなる研修内容の充実や、本部と連携して部局を訪れる「部局キャラバン（説明会）」の計画も進めています。障害のある教職員と部局が対話を重ね、それぞれの現場に合ったよりよい環境を作り出していく。東京大学では、そのプロセスを専門性によって支えています。

そして、これらの取り組みが目指すのは、障害のある人のためだけの「特別な支援」ではありません。子育てや介護、病気、加齢などによって、誰もが、働き方や業務内容の調整を必要とする可能性があります。だからこそ、業務を「チームで分担する、助け合うという考え方が日頃からあること」の大切さを松田教授は指摘します。

それぞれの現場が主体的に考え、必要なときには専門的な知見につながることができる。そうした関係を学内に広げていくことが、インクルーシブなキャンパスを支える基盤となります。

「できる」を見つけ、仕事を広げる

理学系研究科附属植物園日光分園（通称名：日光植物園）では、2010年、バリアフリー支援の経験をもつコーディネーターと障害のあるスタッフによる環境整備チームが発足しました。当初は障害者雇用への不安もあったといいます。環境整備チームがまず始めたのは、園路やトイレの清掃。その仕事ぶりは来園者からも評価され、仕事の幅を広げる形で、特定の場所の除草の経験を経て、日光植物園の「顔」であるロックガーデンの除草も任されるまでとなり、植物園を支える確かな戦力となっていきました。現在では、園内に咲いている草花を「押し花」に仕立て、花しおりやチャーム、マグネットの製作・販売などにも取り組んでいます（図2、3）。



図2　環境整備チームのメンバー。チームの取り組みは、2023年度の業務改革総長賞「理事賞」にも選ばれました。



図3　環境整備チームが製作した「日光花しおり」

チームが掲げる言葉は、「自分たちの『できる』を見つける」。ともに働く中で、当初の不安は薄れ、スタッフの仕事への姿勢や成果が周囲の意識も変えていきました。一人ひとりの「できる」を見つけ、その力を生かせる仕事を現場で考え、少しずつ広げていく。日光植物園の取り組みは、部局が主体となってインクルーシブな職場をつくる、ひとつの実践例です。

持続可能な大学運営を支える財務戦略

1. 2025年度決算概況―財務ハイライト（法人全体）―

2025年度は、東京大学が進める研究活動や研究・教育基盤への投資を維持する一方で、その活動を支える財源確保と費用増への対応という課題がより明確になった1年となりました。

研究面では、受託研究や共同研究、寄付金などを通じた外部資金の獲得を引き続き進めています。2025年度の受託研究等受入額は、大型の政府系受託研究の採択が集中した前年度には及ばなかったものの、例年と比較すると引き続き高い水準にあり、堅調に推移しています。

また、寄付金受入額は197億円と前年度とほぼ同規模を維持しており、研究・教育基盤への投資や新たな学術領域の創出を支える重要な財源となっています。東京大学基金においても、大和ハウス工業やDMG森精機、TOPPANホールディングスなどから10億円規模の大型寄付を受け入れるなど、社会からの教育研究活動や社会課題解決への期待は引き続き高い水準にあります。本学では、このような10億円以上の大型寄付を中心に、元本を維持しながら運用益を活用するエンダウメント型寄付の受け入れを進めています。単年度で消費する財源ではなく、将来にわたり継続的な研究活動を支える財源として育てていくことで、持続可能な財務基盤の構築につなげています。また、2022年に開始した創立150周年記念基金「UTokyo NEXT150」は、当初目標の150億円を達成し、現在は200億円を新たな目標として取り組みを進めています。創立150周年に向けたこうした支援の広がりは、本学が進める研究・教育基盤の強化や長期的な財務基盤構築を支える重要な原動力となっています。

こうした財源基盤の強化を進める一方で、本学では教育研究活動の拡大や高度化に対応するため、人材への投資を継続しています。民間給与の状況を反映した人事院勧告への対応に加え、事務職員やメディカルスタッフの人数増により、教職員人件費は前年度比37億円増の1,141億円となりました。研究力や教育力の向上を支えるために必要な投資である一方、人件費の伸びをどのように吸収していくかは喫緊の経営課題となっています。

また、本学は厳しい財務環境の中にあっても、将来の研究力・教育力を支える投資を継続しています。ハイパーカミオカンデ計画、ダイバーシティ&インクルージョン棟整備など大型プロジェクトが着実に進展しており、建設仮勘定は501億円まで増加しました。国から措置される施設整備費補助金は研究・教育基盤の維持更新を支える重要な財源ですが、老朽化が進む施設・インフラの更新需要を踏まえると、必ずしも十分な水準とは言えません。さらに本学では、将来の研究力強化に向けた成長投資も同時に進めています。このため、既存資産の価値を最大限に活用しながら、新たな投資原資を確保していくことが重要な経営課題となっています。

結果として、外部資金受入額の減少や病院セグメントにおける業務損失などの影響により、2025年度は経常損失39億円を計上しました。さらに、当期総損失57億円となり、決算上も7年ぶりの赤字となっています。国からは物価高騰や人件費上昇への対応として運営費交付金の追加措置が講じられていますが、エネルギー価格や人件費の上昇に加え、本学が将来の研究力・教育力強化に向けた投資を継続していることもあり、財政的な制約は一層強まっています。財務構造上の課題が顕在化する中、本学はまず「知の価値化」（フロー）と「空間価値の最大化」（ストック）を通じた収益力向上に取り組むとともに、業務構造変革による経営効率化を進めることで、持続可能な財務基盤の構築を目指しています。

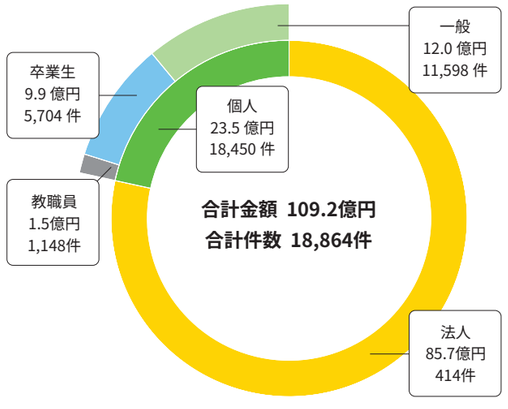


図1　東京大学基金獲得寄付金額・件数と寄付者の構成（2025年度）
※グラフは金額に基づく。
※金額は百万円未満切り捨てのため、総数と内訳の合計は一致していない。

財務ハイライト

※本学は、国立大学法人会計基準等に準拠して財務諸表を作成しています。（事業年度は、4月1日から3月31日）
※下表の数値等は東京大学単体の財務諸表をベースにしています。

（単位：億円）

	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2025 前期比較	年平均 伸び率
経常損益：							
経常費用	2,619.5	2,715.2	2,674.4	2,901.2	3,037.7	104.7%	3.8%
経常収益	2,641.0	2,663.9	2,680.6	2,991.0	2,997.9	100.2%	3.2%
経常利益（▲経常損失）	21.6	▲ 51.3	6.2	89.8	▲ 39.8	–	–
当期総利益（▲当期総損失）(注1)	75.6	900.3	9.0	88.5	▲ 57.3	–	–
人件費：							
教員人件費	557.2	561.1	569.3	583.2	595.4	102.1%	1.7%
職員人件費	485.3	497.9	500.2	520.4	545.5	104.8%	3.0%
合計	1,042.5	1,059.0	1,069.6	1,103.6	1,141.0	103.4%	2.3%
自己収入（知の価値化・空間価値化の出発点）							
雑収入（財産貸付、版権・特許権等）	80.4	97.2	103.6	102.5	124.1	121.1%	11.5%
うち財産貸付料収入（寄宿料を含む）	39.5	48.9	48.2	51.5	60.7	117.9%	11.3%
外部資金受入額（東大の研究力）：							
獲得額（合計）							
受託研究	459.2	519.7	577.8	698.5	623.1	89.2%	7.9%
共同研究	182.2	184.1	193.7	207.8	199.6	96.1%	2.3%
受託事業	13.9	16.6	17.8	51.4	26.4	51.4%	17.4%
（うち間接経費）	133.6	148.2	161.3	193.1	173.0	89.6%	8.1%
間接経費比率（%）	20.4	20.6	20.4	20.2	20.4	–	–
科学研究費補助金	221.0	231.0	223.1	232.9	232.0	99.6%	1.2%
（うち間接経費）	49.9	48.9	49.6	50.2	51.1	101.8%	0.6%
間接経費比率（%）	22.6	21.2	22.2	21.5	22.0	–	–
寄付金	122.7	119.4	121.5	202.3	197.2	97.5%	12.6%
教育・研究基盤への投資：							–
投資・更新需要							
有形固定資産減価償却費(注2)	368.6	393.5	337.6	334.3	350.1	104.7%	–
うち建物・構築物	147.3	148.5	145.6	145.5	141.0	96.9%	–
建設仮勘定	160.5	222.2	328.0	395.2	501.3	126.8%	–
研究・教育基盤を支える主な財源							
施設費補助金	835.4	105.8	103.1	94.2	85.6	–	–
UTokyo Compass債発行額	100.0	0.0	0.0	110.0	175.0	–	–

（注1）FY2022の当期総利益には、国立大学法人会計基準改訂に伴い、資産見返負債を一括して収益計上した影響を含む。
（注2）有形固定資産減価償却費は、建物・構築物、工具器具備品等の減価償却費および特定償却資産に係る資本剰余金控除額を含む。

2.「知」と「空間」を価値に変える財務戦略

2-1.
知の価値化（フロー）―UTokyo Enterpriseの設立―

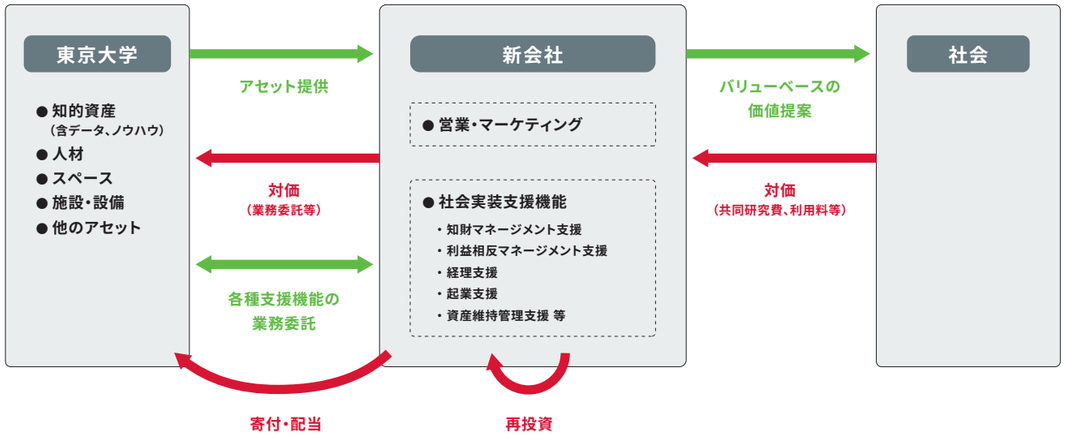
東京大学では、研究成果や知的資産を持続的な財源へと転換する「知の価値化」を、財務基盤強化に向けた重要な取り組みとして進めてきました。しかし、これまでの産学連携活動の多くは研究に要したコストを基準として対価を設定する仕組みであり、研究成果が社会にもたらす価値そのものを価格に反映することは容易ではなく、世界最高水準の研究成果から生み出される価値を適切に社会へ届け、その対価を大学へ還元する新たな仕組みが求められていました。

こうした課題を踏まえ、本学では産学協創推進本部を基盤とする100％子会社「株式会社東京大学産学協創推進機構（UTokyo Enterprise）」の設立を進めています。UTokyo Enterpriseは、研究そのものを担うのではなく、大学が有する知的資産、人材、データ、施設・設備などのアセットを社会に対して価値ベースで提案し、その対価を大学へ還元する役割を担います。これまで大学では十分に機能化されてこなかった営業・マーケティング機能に加え、知財マネジメントや利益相反マネジメント、起業支援などの

社会実装支援機能を備えることで、研究成果の社会実装を加速し、新たな価値創出を目指します。

その背景には、研究と社会実装では求められる機能や人材が大きく異なるという認識があります。大学は知を創出する役割を担い、UTokyo Enterpriseはその知に価値と信頼を乗せて社会へ届ける役割を担います。研究者が教育研究活動に専念できる環境を維持しながら、社会実装を加速するための橋渡し役として機能することが期待されています。

そして、UTokyo Enterpriseの目的は、会社自体の利益拡大ではありません。東京大学が有する知的資産や研究成果の価値を適切に社会へ届けることで、東大全体の収入拡大を図り、得られた収益を教育研究活動へ再投資することにあります。事業計画では、共同研究あっせん等の既存事業拡大や大学の知的資産を活用した新規事業の立ち上げにより、自律的な事業運営と継続的な大学への還元を両立する仕組みの構築を目指しています。UTokyo Enterpriseは、社会との協働を通じて生み出された価値を教育研究活動へ再投資する好循環を支える、新たな経営インフラとしての役割を担っていきます。



2-2.
空間の価値化（ストック）―キャンパス経営室の設置―

2026年6月、西日本のある国立大学法人では、学生会館の屋根の一部が崩落する事故が発生しました。東京大学においても、2025年に駒場Ⅰ・駒場Ⅱキャンパスで施設に関する事故が発生しています（図2）。これらは決して個別大学の問題ではなく、老朽化した施設・インフラの維持更新が追いつかなくなりつつあるという、日本全体の社会課題が大学にも及び始めていることを示しています。

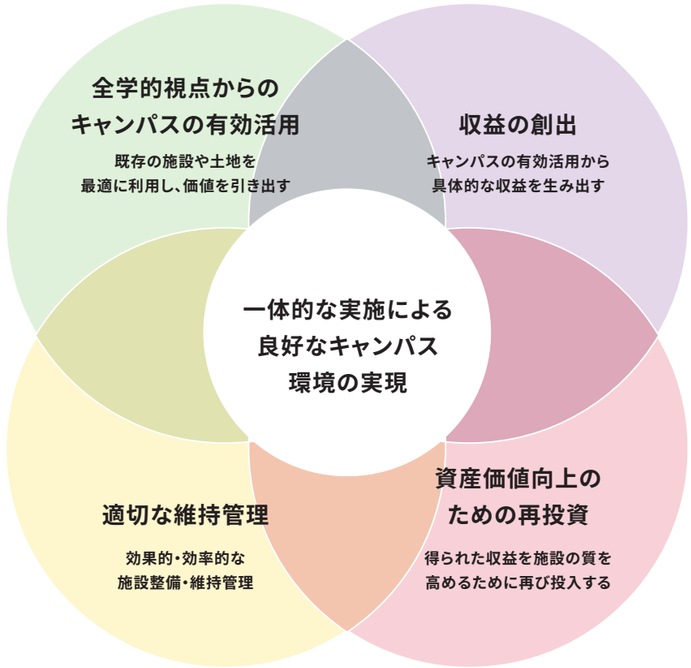
東京大学は広大なキャンパスと膨大な施設ストックを保有していますが、その維持管理には多額の財源を要します。本来、国からの承継施設の維持更新財源は施設整備費補助金等によって支えられるべきものですが、現実には必要額を十分に賄える状況にはありません。貸借対照表上の減価償却相当累計額は約2,000億円に達しており、本学が抱える施設更新需要の大きさを示しています。

図2　軒天ボードが落下した駒場コミュニケーション・プラザ。厳しい財務状況により、施設の維持管理に本来かけるべき予算を確保できず、安全安心な教育研究環境を支えるインフラの維持に大きなリスクを抱えている。



こうした状況を踏まえ、本学は2026年8月、プレジデントオフィスの下にキャンパス経営室を設置しました。キャンパス経営室は、土地・施設を単なる管理対象ではなく経営資源として捉え、中長期的視点、全学的視点、経営的視点から、その利活用や整備、改修および維持管理の効率化に向けた方針等を企画立案する組織です。キャンパスマスタープランの策定、土地・施設の有効活用、そこから得られた収益の再投資、さらには施設整備・維持管理体制の最適化を一体的に推進します。

キャンパス経営室が目指すのは、資産活用による収益創出と施設整備への再投資を循環させる新しい大学経営モデルの構築です。近年、本学では土地・施設の有効活用による収益も着実に拡大しており、その成果を、維持管理のためだけでなく施設整備や資産価値向上へとつなげる好循環の実現を目指しています。限られた財源の中で安全性と機能性を確保するとともに、土地・建物・スペースの価値を高めながら、将来の教育研究活動を支える持続可能なキャンパスの実現を目指します。



2-3.
業務構造変革―持続可能な大学運営に向けて―

東京大学では、教育研究活動の拡大とともに、外部資金獲得支援、国際化対応、リスク管理・コンプライアンス対応など、大学運営に求められる業務が年々増加しています。一方で、業務量の増加に対しては、現場の創意工夫や努力に加え、必要に応じて人員の追加によって対応してきました。しかし、業務量の増加が続く中、こうした対応にも限界が見え始めています。実際、本学の財務見通しでは、現状の業務体制を維持したままでは人件費負担の増加等により赤字が拡大していく可能性が示されています。

こうした状況を踏まえ、本学は2025年10月に業務構造変革本部を設置しました。本改革は、人員削減を目的とするものではありません。事務機能の高度化を通じて、職員が定型業務に追われる状況から脱却し、研究支援、国際対応、データ活用など、より付加価値の高い業務へ力を振り向けられる環境を構築することを目指しています。

改革は、「業務の断捨離」「業務の集約化」「AI・デジタル活用」の3つを柱として進めています。特に財務、調達、施設分野は大学全体で共通性が高く、組織横断的な改善余

地が大きいことから、優先的な改革対象として、調達業務の本部集約化など一部業務から試行を開始しています。また、現場ヒアリングやワークショップを通して、学内構成員との対話を重ね、現場の知見も取り入れながら、事務機能の高度化に向けた全学的な改革を進めています。ワークショップでは、2035年の東京大学の姿を見据えながら、職員が担うべき役割や、見直すべき業務・慣習について議論を行っています。

本学が目指すのは、単なる効率化ではなく、大学の持続的成長を支える業務基盤の再構築です。知の価値化や空間価値の最大化とあわせて業務構造そのものを進化させることで、新たな挑戦を支える人的・財務的余力を生み出し、教育研究活動のさらなる高度化につなげていきます。

ワークショップ参加者の声 ―2035年に向けた東京大学と職員の役割―

社会科学研究所図書チーム 主任 若山勇人

東大のような巨大かつ自律分散型の組織で全学の業務構造変革を進めることには、大きな困難が伴うと思われます。しかし今回、異なる部署の職員が集まり、現場の課題意識を持ち寄りながら前向きな対話を重ねられたことで、変革の必要性や実現への道筋が血肉を伴って可視化されたように感じました。WSの中で、「それ! 自分もずっと変えたいと思ってました!」という声がよく聞かれたのが印象に残っています。

業務の変革も重要ですが、その先に何があるのかを見据えることを忘れてはなりません。個人的に、東大は数値で測れる成果を重視しつつも、短期的な指標では捉えきれない価値も同様に護り続ける大学であってほしいと思っています。変革によって生まれた余白が、そうした価値への投資をこれまで以上に可能にするはずです。

私が働く図書館という場所も、まさにそうした価値を体現する場のひとつだと考えています。本当に大事なものをきちんと大事にできるよう、足元の改善から進めていきます。

経済学研究科等総務チーム 一般職員 杉本くるみ

業務構造変革ワークショップでは、業務改善や効率化にとどまらず、「現在の業務や組織の在り方そのものが適切か」を問い直すという視点が印象に残りました。久しぶりの対面研修で、同世代の職員と東京大学の将来について率直に議論できたことも大変有意義でした。意見交換を通じて、多くの参加者が大学の未来に対する思いや課題意識を持っていることを実感するとともに、業務構造変革には制度や仕組みだけでなく、「業務の目的や必要性を問い直す姿勢」といったマインドの変革も重要であると感じました。

私が思い描く2035年の東京大学は、AIを効果的に活用しながら、世界最高水準の教育・研究を支え、地域社会にとっても安心できる存在であり続ける大学です。その実現に向けて、職員として既存の業務や組織の在り方を目的から問い直し、新たな取り組みや課題解決により多くの時間と力を注げる組織づくりに貢献するとともに、自らも変革を担う職員として成長していきたいと考えています。

3. 中長期財務経営の方向性

東京大学では、2025年度より中長期の収入・支出のシミュレーションを行い、予算編成をはじめとする経営の参考資料として活用しています。東京大学が「世界の公共性への奉仕」を将来にわたり果たすためには、教育研究の卓越性を支える、持続可能で自律的な財務基盤の確立が不可欠です。昨年度の統合報告書で示した方向性を踏まえ、収入源の多様化と財務運営の高度化を進めることで、単年度の収支管理から、中長期的な価値創造を支えるエンダウメント型経営への転換を進めます。

一方、足元では物価・賃金や建設費が急速に上昇する一方、運営費交付金等の基盤的収入がこれらに十分連動してこなかったことから、財務環境は厳しさを増しています。図3に示す成り行きシナリオでは、2026年度の全体収支差は数十億円の赤字となり、その後も赤字幅が拡大して2035年度には150億円を超える見込みです。2025年度の見通しに比べると大幅に好転しているとは言え、対策を講じない場合は赤字状態が続き、安定的な大学運営が困難となるおそれがあります。

このため、必要な運営費交付金の確保を国に継続して働きかけるとともに、受託研究・共同研究の拡大と適正な間接経費の確保、寄付募集の強化、保有資産の有効活用、資金運用の高度化など、収入源の多様化を進めます。併せて、業務の標準化・集約化やデジタル技術の活用、事業の優先順位付けを通じてコスト構造を改革し、限られた資源を教育・研究と人への投資に重点配分します。

一方、文部科学省の概算要求の考え方を踏まえ、運営費交付金が物価・人件費の変動に対応するなどの前提を置いた収支改善シナリオでは、2029年度に単年度収支を黒字化できる見通しです。財務健全性と成長投資を両立させ、社会からの支援を新たな知と価値の創出へ循環させる財務経営を実現します。

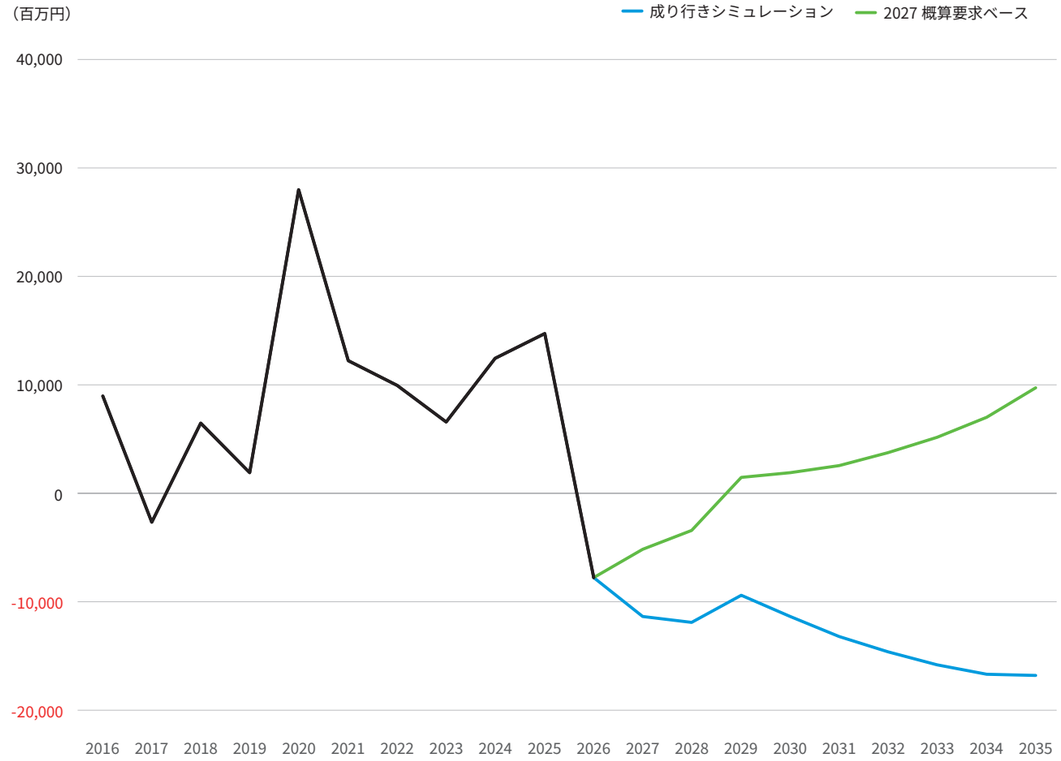


図3 中長期財務経営見通し

東大病院の挑戦と持続可能な経営

東京大学には、本郷キャンパスの東京大学病院（以下「東大病院」）と白金台キャンパスの医科学研究所附属病院の2つの病院があります。両病院は診療報酬を主な収入源として医療事業を展開しており、2025年度の病院収益は615億円を超え、大学全体の事業収益の約20％を構成し、大学経営を支える重要な事業のひとつとなっています。その中心を担う東大病院は1,208床（2026年4月1日現在）を有する我が国最大級の特定機能病院です。4,480名（2026年4月1日現在）の医療専門職、事務職員が連携しながら、高度急性期医療の提供、先進的な臨床研究、次世代医療人材の育成という大学病院ならではの使命を担っています。臓器移植やロボット支援手術をはじめ、国内最高水準の医療を提供しており、Newsweek誌「World's Best Hospitals 2026」でも世界13位（前年16位）、国内1位に選ばれています（9頁）。公益財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価では、臨床倫理・情報発信・重症患者管理・画像診断・栄養管理・手術麻酔・組織運営の7項目でS評価（最高評価）を取得し、2026年6月に認定されました（認定期間2025年1月24日～2030年1月23日）。

一方で、高度医療の進展に伴い、高額な医薬品や医療材料を使用する診療が増加していることに加え、昨今の物価高騰や人件費の上昇が病院経営に大きな影響を及ぼしています。2026年7月7日、一般社団法人国立大学病院長会議は、全国44の国立大学病院の2025年度決算が経常赤字合計244億円、うち31病院が赤字であったことを公表しました。前年度（286億円・32病院）からは改善したものの、依然として深刻な水準にあり、物価・人件費上昇への注視が必要とされています。このように、全国の国立大学病院が等しく厳しい経営環境に置かれるなか、東大病院においても、高度医療の質を維持しながら持続可能な財務基盤をどのように構築していくかは喫緊の課題です。

こうした課題への対応を進めるなか、東京大学では医学部附属病院をめぐる一連の事案を契機として、大学本部による経営支援やリスク管理機能の強化を進めています。2026年10月には、東大病院は医学部附属から大学直轄組織へ移行し、新たに「東京大学病院」となりました。また、病院長が執行役・副学長として大学執行部に参画するとともに、院内ではコンプライアンス推進部を設置するなど、透明性と説明責任を重視した新たな運営体制の構築を進めています。さらに、適正な産学連携活動のため、民間企業等からの外部資金の管理体制も強化しました。全学が推進する三線防衛体制の第1線機能として、院内のさまざまなリスクに対応した相談・支援体制を充実させることで、高度医療の基盤となるガバナンス強化を図っています。

高度医療の推進と経営改革、ガバナンスの強化の3つを同時に実現することが、現在の東大病院に求められています。以下では、2025年度決算の状況を起点に、収支改善に向けた改革の取り組みと今後の課題について説明します。

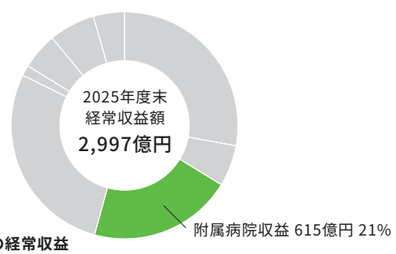


図1　東京大学の経常収益

［2025年度決算状況］

1. 診療実績は過去最高水準を達成するも、総合収支は23.3億円の赤字

表1は東大病院の過去3年間の決算収支表です。表2のとおり診療実績そのものは拡大しています。KPI実績が示すように新入院患者数、新外来患者数はいずれも目標を達成し、手術件数は過去最多の12,647件（図3）を記録しました。総稼働額も571億円と前年度から31.5億円も増加しています。これらを背景に、附属病院収入は563.7億円となり、前年度比25.9億円の増収となりました。

しかしながら、収入の増加を上回るペースで支出も増加し、業務活動収支は16.1億円の黒字を確保したものの、借入金返済や再開発関連投資等を含めた総合収支は23.3億円の赤字となりました。前年度と比較しても赤字幅は4.1億円拡大しています。

表2　東大病院KPIの状況（2025年度実績・2026年度目標）

KPI	2025目標	2025実績	2026目標
病床稼働率	83%	79.8%	83%
新入院患者数	29,000人	29,618人	30,000人
新外来患者数	30,500人	31,853人	32,000人

表1　東大病院の決算収支（2023～2025年度）　（単位：億円）

※この決算収支は、東京大学全体の法定開示資料に基づくものでなく、東大病院の財務状況を独自に集計・作成したものです。大学全体のキャッシュフロー計算とは異なる点にご留意ください。

	2023（R5）年度	2024（R6）年度（A）	2025（R7）年度（B）	対前年度増減率（B）-（A）
Ⅰ 業務活動によるCF				
附属病院収入	520.3	537.8	563.7	4.8%
運営費交付金収入	42.1	47.6	52.3	9.8%
その他の業務活動による収入	29.7	28.9	34.6	19.8%
人件費支出	234.8	250.9	265.5	5.8%
常勤職員	195	210.3	225.0	7.0%
非常勤職員	35.6	35.9	36.2	0.8%
退職手当	4.2	4.6	4.3	▲7.4%
物件費	334.4	343.9	369.0	7.3%
診療経費	299.4	308.8	335.0	8.5%
医薬品費	133.5	135.7	149.6	10.2%
材料費	72.9	75.1	83.2	10.7%
その他診療経費	93.1	98.0	102.2	4.4%
研究経費・教育経費	12.2	13.3	12.2	▲8.5%
光熱水料	15.8	15.3	15.1	▲1.4%
その他物件費	7	6.5	6.7	3.0%
収支計	22.9	19.5	16.1	▲17.2%
Ⅱ 財務活動によるCF				
財投借入金等返済	33.1	30.7	31.7	3.4%
収支計	▲ 33.1	▲ 30.7	▲ 31.7	3.4%
Ⅲ 投資活動によるCF				
再開発事業収入	13.1	10.9	9.9	▲8.6%
再開発事業支出	20	17.5	15.8	▲9.6%
医療機器等整備収入	15	13.8	16.0	15.9%
医療機器等整備支出	15.9	15.2	17.9	17.3%
収支計	▲ 7.8	▲ 8.0	▲ 7.7	▲3.8%
総合収支	▲ 18.0	▲ 19.2	▲ 23.3	21.3%

		2023（R5）年度	2024（R6）年度（A）	2025（R7）年度（B）	対前年度増減率（B）-（A）
入院	延患者数（人）	323,467	327,696	331,714	1.2%
	平均病床稼働率（%）	79.5	79.8	79.8	0.0%
	入院単価（円）	107,488	111,203	116,257	4.5%
	入院稼働額（億円）	347.7	364.4	385.6	5.8%
外来	延患者数（人）	641,120	635,077	635,655	0.1%
	外来単価（円）	26,711	27,565	29,153	5.8%
	外来稼働額（億円）	171.6	175.1	185.3	5.9%
総稼働額（億円）		519	540	571	5.8%

2. 増収にもかかわらず、赤字が拡大する背景

■ 2-1. 物件費・委託費・光熱費の高騰

物件費等の高騰も収益悪化の大きな要因です。2025年度の物件費は369.0億円（前年度比＋25.0億円、＋7.3%）、うち診療経費は335.0億円（＋26.2億円、＋8.5%）となりました。診療稼働額に対する医療費率は40.97%から42.95%へ1.98ポイント上昇しています。稼働が伸びても、それを上回る速さでコストが増えている構図です。

その背景には、大学病院が担う役割（高度急性期医療や先端医療の提供）があります。2025年度は診療経費が前年度比26.2億円、うち医薬品費は13.9億円の増加となっています。近年、これまで十分な治療法がなかった難治性疾患に対して新たな治療薬が次々実用化されており、東大病院でもその導入を進めています。例えば、原因タンパク質の産生を抑える難病治療薬の使用額は前年度から2.2億円増加し、がん免疫療法薬も1.0億円増加しました。こうした画期的な薬剤は、患者に新たな治療の選択肢をもたらす一方で、医薬品費の増加を通じて病院経営にも大きな影響を与えます。

■ 2-2. 人件費の高騰と人材確保の困難性

東大病院の常勤職員の人件費は225.0億円（＋7.0%）で、うち看護師が123.7億円（＋10.0億円）と最も大きなボリュームを占めます。医師は44.6億円（＋1.6億円）、医療技術職員（技師）は36.6億円（＋2.4億円）です。

さらに、2025年度は人事院勧告による給与改定に加え、看護師などの専門人材の確保を進めた結果、人件費は前年度比14.6億円増加しました。

東京都内には大学病院が多数存在し、近隣にも複数の大学病院が立地している環境下において給与水準や勤務条件の面で競争が激化しています。こうした環境下では、東大病院における看護師を含むメディカルスタッフの採用が難しく

なっており、人的資源の確保は喫緊の課題です。東大病院としても、教育・研修体制の充実や職場環境の改善など、魅力ある職場づくりに取り組んでいますが、構造的な人材確保の困難さは経営に大きな影響を及ぼしています。

令和7年度補正予算による医療機関向けの賃上げ・物価上昇支援や各種補助金の措置も講じられてはいますが、ベースアップによる人件費増に加え、医薬品や診療材料、委託費、保守費をはじめ、さまざまな経費への物価高騰の影響は大きく、高度医療を支えるためのコストは年々増加しています。

■ 2-3. 設備投資と累積債務

そして、東大病院には、「今の医療を支える責任」だけでなく、「次の世代に向けた医療基盤を築く責任」もあります。病院再開発や最先端医療機器の整備を継続して進めていることから、財政投融資借入金（250.1億円）の返済やPFI事業に伴う負担（95.6億円）も生じています。こうした将来への投資は、病院の発展に不可欠である一方、短期的には収支を圧迫する要因となります。

高度医療を支えるには、最新の医療機器や施設の整備が不可欠であり、収益向上においても設備投資が前提となります。東大病院が保有する医療機器は総額230億円規模に達しており、これを10年で更新するには年間23億円程度の投資が必要です。しかし財政投融資借入での対応は年15～16億円程度にとどまり、更新が追いつかない状況です。実際には、MRIなどの高額機器が耐用年数を過ぎても使い続けられている現状があります。

2025年度決算は、東大病院が果たす社会的役割と、その持続可能性を担保するための経営改革の重要性を改めて示唆する結果となりました。

［経営改善に向けた取り組み］

1. 重点取り組み事項（KAI 2026）

増収にもかかわらず赤字が年々拡大している状況下で、東大病院では収支改善に向け、高度急性期医療を担う大学病院としての機能をさらに強化しながら、持続可能な財務基盤の構築に取り組んでいます。従来設定している3KPI（Key Performance Indicator）について、2026年度は「病床稼働率83%、新入院患者数30,000人、新外来患者数32,000人」としました。

さらに、財政基盤の強化と病院機能の向上を一体的に推進するため、今年度新たに重点取り組み事項（KAI：Key Action Indicator）を設定しました。その中核となるのが、救急搬送患者の原則全件受け入れです。東大病院は高度急性期医療を担う「最後の砦」として、これまでも多くの重症患者を受け入れてきました。2025年度の救急搬送患者数は6,442人と過去最高を更新しており（図2）、今後は受け入れ体制をさらに強化することで、地域医療への貢献と病床稼働率向上の両立を目指します。

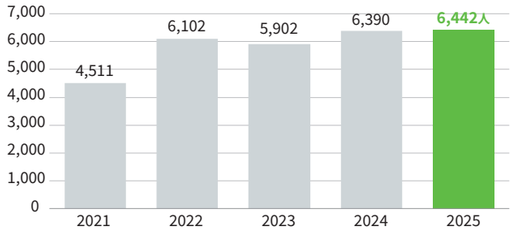


図2　救急搬送患者数

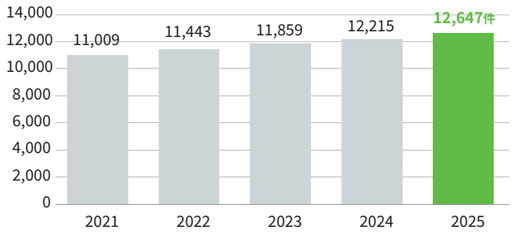


図3　手術部手術件数

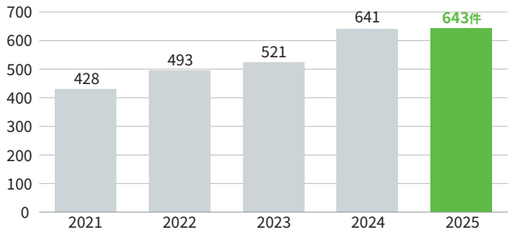


図4　ロボット支援手術

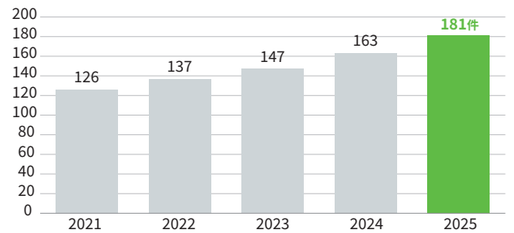


図5　臓器移植医療への貢献

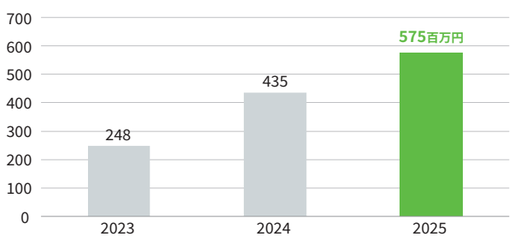


図6　東大病院基金寄付累計額

医療、移植医療、小児・周産期医療、ロボット支援手術など、本院が重点的に取り組んできた高度急性期医療に対する評価が見直されました。この改定による増収効果は年間最大約28億円。そのうち2026年度には約18億円の収入増が見込まれています。さらに、救急搬送患者の受け入れ拡大、重症系ユニットの稼働向上、臓器移植体制の強化、無痛分娩を含む周産期医療の充実（図7）などを推進することで、総合収支は2025年度より改善する見込みであり、経常収支ベースでの収支均衡を目指しています。

一方で、病院経営の構造的課題は依然として残されています。再開発事業に伴うPFI負担や財政投融資借入金の返済、人件費の上昇、医薬品・診療材料費の増加、さらには金利上昇による借入コストの増加など、高度医療を支えるための固定的な費用負担は今後も拡大が見込まれています。

また、高度医療を将来にわたって維持していくためには、老朽化した医療インフラへの計画的な投資も不可欠です。2027年度開始予定の中央診療棟1の手術室空調設備の改修に向け、2026年度は設計業務を進めています。現在の設備の中には本来15年程度とされる更新時期を大きく超え、30年以上使用されているものもあります。こうした更新は、安全で質の高い医療の提供を支えるだけでなく、患者の療養環境や医療従事者の勤務環境の改善にもつながります。

この中央診療棟1は、GXの取り組みである「ビル・カーボン・マネジメント（BCM）」（40頁）の対象施設でもあります。空調設備の更新は、手術室をはじめとする高度医療を支えるインフラの機能向上を通じて、医療の質や安全性の向上につながるだけでなく、エネルギー効率の向上によるCO_2排出量の削減や光熱費の抑制にも寄与します（図8）。東大病院は、将来世代に向けた持続可能な病院づくりを進めていきます。

2. 財源の多様化とご支援

この取り組みを支えているのが社会からの支援です（図6）。2024年度には、東大病院で臓器移植を受けられた患者の方が設立した法人から、移植医療の発展を目的とした寄付を受け入れました。その一部をDX基盤の整備に活用しています。社会から託された支援を次なる医療の基盤整備につなげる。医療の質向上と経営基盤強化の好循環を生み出そうとしています。

［2026年度見込み］

診療報酬改定を追い風に収支改善を目指した構造改革

2026年度は、診療報酬の改定（6月1日施行）により、救急

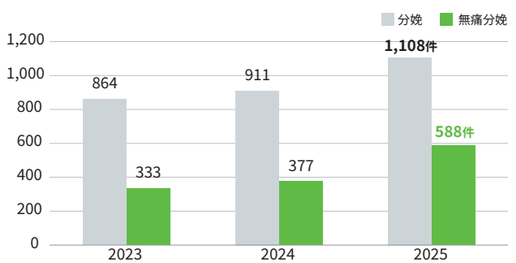


図7　分娩件数

東大病院基金

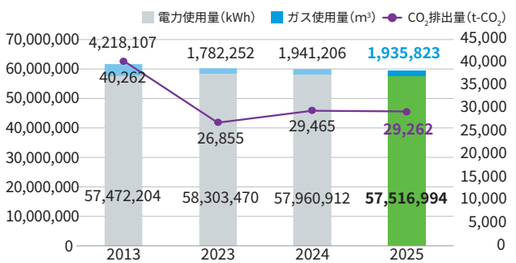


図8　東大病院CO_2排出量