

**国立大学改革強化推進補助金（国立大学経営改革促進事業）  
事業期間を通じた評価に関する調書**

法人名： 東京大学

**1. 経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPIの達成状況**

**1-1. 経営改革構想の実現に係る成果目標の達成状況**

構想名	社会変革の駆動を実現するための安定的かつ自立的な経営基盤の獲得
成果目標	東京大学が社会変革を駆動するため、FSIの仕組みを活用し、社会的価値を創出し、安定的かつ自立的な経営基盤を強化する。
成果目標の考え方	<p>取組①：国際求心力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学が実現を目指す日本初「Society 5.0」モデルの有効性を検証し、世界レベルでの応用や実装を図るため、世界の有力大学や研究者との緊密な連携や、産業界、政策立案者、NGOなど様々なステークホルダーとの効果的な協働によって、東京大学の国際求心力を飛躍的に高める。並行して、将来の日本と世界のリーダーとなるべき学生の国際総合力を一層強化する。</li> </ul> <p>取組②：SDGsを活用したFSIの取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際的にも共感性の高いSDGsへの貢献を掲げ、これを共通のビジョンとすることで、より良い未来社会を目指し、産官学民が一体となって新たな価値を創造するための国立大学のシンクタンク機能を強化する。</li> <li>地球と人類社会の未来に貢献するためのアクションをスピーディに進める仕組みとして、総長直下に設置した「未来社会協創推進本部」（Future Society Initiative (FSI)）を活用した運営・組織改革を行う。全学的視点から学術研究の戦略ビジョンを策定し、国際的に発信する機能を担いつつ、関連部局や研究者及びそのチームによる分野・部局・課題を横断した活動を支援するネットワークの形成、課題解決型協力プロジェクトの組成、国際機関や国内外の大学・研究機関、企業等との提携等の活動とそのための環境整備を担う。</li> </ul> <p>取組③：卓越した研究・学際融合研究のための基盤整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京大学として卓越した研究・学際融合研究を推進し、取組①及び取組②を実効性ある事業とするとともに、研究の基盤を強固にするために、特に優れた業績を挙げた教員に対する「東京大学卓越教授」の称号付与や、「若手研究者の雇用安定化と自立支援」などのインクルーシブな人材活用のための制度改革を推進する。</li> </ul>
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>取組①：国際求心力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年度に設立された東京カレッジにおける国際シンポジウム「Tokyo Forum」の開催、学生の海外派遣プログラムの企画・実施、東京大学ー北京大学東アジア学ジョイントプログラムの推進、海外有力研究者招聘による講演・ワークショップの開催、清華大学との学術交流促進等、各種プログラムの推進・拡充のための体制整備を行ったことで、事業期間を通じて更なる国際求心力強化が推し進められた。</li> </ul> <p>取組②：SDGsを活用したFSIの取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な分野にわたる共同研究等の推進や、国連機関や国際機関との研究教育</li> </ul>

面における連携強化を担い、FSI の取組に資する教職員を適所に配置することによって、世界及び我が国が抱える課題の解決に向けた取組を推進するとともに、国際卓越研究拠点の拡充・創設ならびに分野融合による新たな学知の創出を加速する体制を整備した。

**取組③：卓越した研究・学際融合研究のための基盤整備**

・国の卓越研究員制度を補完する「東京大学卓越研究員」の創出により、若手研究者の雇用安定化と自立支援の更なる推進を実現するとともに、物理学や有機化学、医学の分野で、ノーベル賞・文化勲章や、それに準じる受賞歴・業績を有する5名に「卓越教授」の称号を授与している（令和4年3月末現在）。「東京大学卓越研究員」制度により、未来の学術資産・国際競争力の源泉である若手研究者への先行投資を行うとともに、彼らのロールモデルと成り得る、世界的にも著名で絶大な学術的インパクトを有する「卓越教授」の擁立は、国内外からの優秀な若手研究者を惹きつける誘因となることも期待できる。このように、複合的な制度設計により、人材獲得の好循環を生み、インクルーシブな人材活用のための制度改革が順調に進捗した。

これらの成果は、総長のリーダーシップの体現である「東京大学ビジョン2020」や「指定国立大学法人構想」に基づく改革を着実に実施してきた結果であり、東京大学が社会的な価値を創出する準備が整っていることを示すものである。

学内の制度改革の面では、予算、人員、スペースの部局への資源配分を徹底的に透明化した上で、「東京大学ビジョン2020」等に沿った提案をオープンに審査決定するという新方式を導入し、総長リーダーシップに基づく施策の実現を後押しする体制も整備した。

東京大学が目指す「Society 5.0」モデルの実現に向けた主軸として、国際的にも共感性の高いSDGsへの貢献を掲げ、これを共通のビジョンとして推進した教育・研究活動を国内外に向けて可視化することにより、学内における既存の枠組みを超えた新たな分野融合型の研究や、企業をはじめとする社会の多様なセクターとの連携が促進された。

こうした活動を通じた社会的価値の創出を誘因とし、「産学協創プロジェクト」や「未来社会協創（FSI）基金」の創設など、大学の財務基盤強化につながる体制が着々と整備されている。前者は「経営改革構想：KPI①：産学連携収入」、後者は「取組②：KPI①：FSI基金を含む寄附金受入額」に寄与するものであり、いずれも事業期間全体を通してKPIを上回っており、安定的かつ自立的な経営基盤の獲得に資する施策は順調に推移している。

このように、知からの価値創出により獲得した資金を原資とし、積極的な先行投資を行うことによって、更なる資金を呼び込むという、より良い「知識集約型社会」を創るための資金の好循環モデルが形成され、「運営から経営へ」の転換に向けて、大きく前進したと言える。

令和元年度から令和2年度にかけては、COVID-19による様々な制限を受け、特に国際求心力強化や海外派遣事業などの国際的取組は、その影響を大きく受けた。しかし、オンライン活用の普及を新たな交流機会の創出や招聘コストの合理化の面で好機として捉え、新たな事業取組や海外発信力の強化、海外大学等との連携強化などへ展開することができた。事業最終年度の令和3年度においては、COVID-19の影響の長期化によって、特に海外交流活動については引き続き制限せざるを得ない状況であり、一部のKPIは未達成となった。一方でCOVID-19の影響も徐々に収まってきているため、今後順調に活動が回復していけば実績を伸ばせる見込みである。

1-2. 経営改革構想の実現に係るKPIの達成状況

KPI①：産学連携収入（単位：百万円）

【KPI①の達成状況】

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	9,938	10,434	10,956	11,504
実績値	10,822	13,619	15,165	18,217

【KPIの①状況の把握・分析】

事業開始年度から産学連携の仕組みの見直しを行い、産学相互の早期連携と戦略目標の共有を行ったうえで共同研究を進める「産学協創プロジェクト」の推進により、大規模な組織間連携が実現し、各年度においてKPIを大きく上回った。

令和3年度についても昨年度の収入額を上回っており、KPIについても達成している。

KPI②：資金運用の高度化による目標利回り率（単位：％）

【KPI②の達成状況】

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	0.9	1.5	2.5	3.5
実績値	1.9	-1.03	15.78	4.27

【KPIの②状況の把握・分析】

事業期間を通して策定したポートフォリオに基づき委託運用を行っており、令和元年度にはCOVID-19による資産価格の下落の影響を受けて-1.03%の実績値となったが、令和2年度には回復し、利回り率は15.78%と目標のKPIを大きく上回った。

令和3年度も株式が堅調に推移したことなどにより、利回り率は4.27%と目標のKPIを上回った。

**2. 本補助金を活用した取組の実施に係る成果目標及びKPIの達成状況**

**取組① 国際求心力の強化**

**2-1. 本補助金を活用した取組の実施に係る成果目標の達成状況**

成果目標	日本の外交オルタナティブとして学術による国際求心力の維持・強化を図る。
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>東京カレッジ、Tokyo Forum、戦略的パートナーシップ戦略に基づく大学連携、現代日本研究センター等の全学的・組織横断的な活動を通じて、多数の海外有力研究者を招聘し、学内外の領域・組織を越えた交流促進やグローバルなネットワークを複層的に構築・強化した。COVID-19の影響が続くなかで、オンラインで学術交流や国際発信が行えるプラットフォームを提供し、本学の国際求心力の強化に寄与している。</p> <p>平成30年度から開始した国際総合力認定制度（Go Global Gateway）推進のため、学部横断的な国際交流イベントや短期プログラム等を企画した。コロナ禍でも国際交流の機会を提供するため、オンライン英会話受講プログラムを開催し、多くの学生が参加した。学生登録者数については、3月末現在3,634名（前年度比35%増）に増加した。</p> <p>グローバルキャンパス推進本部日本語教育センターでは、令和2年度からカリキュラムの見直しを行い、新カリキュラムでの全授業をCOVID-19対策としてオンラインで提供している。外国人研究者の受講が増えるなど受講者の多様化が進み、かつ、渡日できない学生であっても海外から受講できるなど、学習機会の保証に貢献した。</p>

**2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況**

KPI①：海外著名研究者招聘数（単位：人）

**【KPI①の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	4	36	63	100
実績値	9	42	73	146

**【KPIの①状況の把握・分析】**

著名研究者を海外から招聘することで、分野横断的な研究交流を促進すると共に、市民向けの発信強化にも貢献している。令和2年度からはCOVID-19の影響で対面での活動が世界中で高コスト・高リスク化する状況となったため、バーチャルでの招聘を行っている。令和3年度においても、招聘事業やイベント等を実施し、KPIを達成している。本事業では、対面の交流が最上級の交流形態という認識に立ち、海外著名研究者の物理的な受入れを試行し、そのノウハウの蓄積と全学への波及を企図している。同時に効果の高いオンライン学術交流の機会についても全学に提供し、ポストコロナにおける国際求心力の維持向上に貢献している。

KPI②：外国人留学生受入数（単位：人）

【KPI②の達成状況】

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	5,200	5,700	6,100	6,500
実績値	6,105	6,371	5,505	5,660

【KPIの②状況の把握・分析】

令和元年度までは、短期プログラム・全学交換留学・戦略的パートナーシップ校との合同プログラムの充実等による積極的な受入れによりKPIを大きく上回ったが、令和2年度はCOVID-19の影響による入学辞退や短期プログラムの中止等でKPIの約9割の達成に留まった。令和3年度は人数的には前年度を上回ったものの、KPIの達成率で見ると8.7割であり、令和2年度同様、指標達成には至らなかった。受入れが減少したのは交換留学生や大学院外国人研究生などの非正規生であり、COVID-19の影響が引き続きみられる。今後日本の入国制限が解除されれば、プログラムも再開され、受入人数も回復してゆくと考えている。

**取組② SDGsを活用したFSIの取組の推進**

**2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況**

成果目標	東京大学がSDGsへの貢献を掲げ、産業界の資金が東京大学に循環するサイクルを構築する。
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>未来社会協創推進本部が主導する未来社会協創事業について、未来社会協創基金（FSI基金）をはじめとした多様な財源の学内予算配分に係る評価及び原案の作成に関することを担う未来社会協創事業戦略室を設置し、多様な財源を活用した未来社会協創事業に対する戦略的な予算配分を行う体制を整備してきた。その結果として、FSIに登録されるSDGs関連プロジェクト（データ利活用型研究を含む）件数も順調に増加しており、事業期間全体を通してKPIを達成している。</p> <p>国際的にも共感性の高いSDGsへの、本学による貢献を国内外に効果的に発信することにより、FSI基金を含む寄附金受入額も高い水準を維持しており、本事業を通じて、SDGsへの貢献により産業界の資金を呼び込む好循環サイクルが構築されていると言える。</p>

**2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況**

KPI①：FSI基金を含む寄附金受入額（部局受入分を含む）（単位：百万円）

**【KPI①の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	9,787	10,287	10,787	11,287
実績値	10,951	10,355	11,071	12,273

**【KPI①の状況の把握・分析】**

事業期間全体を通して順調に寄附金受入額を伸ばしKPIを達成している。SDGsをはじめとした東京大学のFSI事業の取組みが国内外に広く認知・支持されており、資金の好循環のドライビングフォースとなっていると言える。

令和3年度においても、KPIを達成しており、昨年の実績値も上回っている。引き続き東京大学のSDGsへの貢献に関する取組などを社会へ広く効果的に発信することにより、国際的な共感に基づく多方面からの支援を拡大していく予定である。

KPI②：FSIに登録されるSDGs関連プロジェクト（データ利活用型研究を含む）件数（単位：件）

**【KPI②の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	210	250	280	310
実績値	219	261	343	412

**【KPIの②状況の把握・分析】**

多様な財源を活用した未来社会協創事業に対する戦略的な予算配分を行うことで、事業期間を通じて順調に件数を伸ばしている。

本取組の下で新たに、令和2年度にAI、量子、半導体、グローバル・コモンズ及び次世代サイバーインフラ、令和3年度にデータプラットフォームのイニシアティブを設置した。また、令和2年度には量子、半導体、次世代サイバーインフラ、令和3年度にはAI、データプラットフォームの各研究分野のプロジェクトを学内から募り、登録・発信している。これらの分野のプロジェクトにはSDGsに関連したプロジェクトも多く含まれており、事業全体を通してKPIを達成している。

**取組③ 卓越した研究・学際融合研究のための基盤整備**

**2-1. 本補助金を活用した取り組みの実施に係る成果目標の達成状況**

成果目標	未来の学術資産、国際競争力の源泉である若手研究者への先行投資を行うことで、優秀な若手研究者を獲得する。
成果目標の達成状況の把握・分析	<p>各部局の財源により有期で雇用されている優れた若手研究者の雇用安定化・人材育成等に取り組む部局に対して雇用安定化促進経費（一人あたり300万円）を3年間配分する「若手研究者雇用安定化支援制度」を創設し、6年間で42名の支援を行った。更に、優秀な若手研究者等が有期で雇用されている現状を改善するため、部局財源による若手教員等の無期雇用化を図る制度を制定し、令和3年度までに計135件を適用した。</p> <p>また「若手研究者の国際展開事業」により、事業開始から208名に対して海外の優れた研究機関等への派遣や共同研究、オンラインを活用した研究発信の支援を行うことで、COVID-19の影響下においても遅滞なく国際展開を促進してきた。これらの事業では、対象者を若手の承継教員とし、採択者には事業終了後の本学における従事（派遣元部局には派遣終了後の雇用）を義務付けており、優秀な若手研究者の獲得に寄与している。</p>

**2-2. 本補助金を活用した取組の実施に係るKPIの達成状況**

KPI①：文部科学省卓越研究員及び東京大学卓越研究員採用数（累計値）  
（単位：人）

**【KPI①の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	85	105	125	145
実績値	88	120	154	183

**【KPIの①状況の把握・分析】**

平成28年度から開始された国の卓越研究員制度を活用し、令和2年度までに21名が採用された。  
 加えて、本学では、それを補完する東京大学卓越研究員（推薦型）制度を導入することで、若手研究者の一層の自立支援を行い、令和3年度までに129名を採用した。  
 さらに、総長裁量枠の教員採用可能数を活用し、国内外から分野を問わず東京大学卓越研究員（公募型）の公募を実施し、令和3年度までに33名を採用した。  
 以上の取り組みにより、令和3年度までの全ての期間においてKPIを達成している。

KPI②：「若手研究者の国際展開事業」による海外派遣教員数（累計値）  
（単位：人）

**【KPI②の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	55	115	180	245
実績値	68	113	191	208



**【KPIの②状況の把握・分析】**

令和2年度は、COVID-19の影響下にあっても、若手研究者の国際展開力の促進を停滞させず、積極的な国際発信及び国際ネットワーク基盤の構築を目指す若手研究者を支援するため、新たに「若手研究者のオンライン国際展開支援事業」を立ち上げ、追加支援を行ったことによりKPIを達成した。

令和3年度も引き続き「若手研究者のオンライン国際展開支援事業」による支援を継続しているが、COVID-19の影響長期化により、「若手研究者の国際展開事業」への新規応募者が想定よりも少なかったため、KPIの達成には至らなかったが、今後制限等が緩和されていけば増加していく見込みである。

KPI③：高度博士人材育成数（博士課程学生への経済的支援規模）（単位：人）

**【KPI①の達成状況】**

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
計画調書に記載のKPI	1,980	2,095	2,300	2,460
実績値	2,041	2,120	2,306	2,807

**【KPIの①状況の把握・分析】**

修士・博士一貫の部局連携型学位プログラム「国際卓越大学院」を創設し、世界トップレベルの研究体制を活かして優秀な大学院学生を育成している。また、優秀な人材の博士課程進学を奨励・促進するための奨励金等の経済的支援を充実させ、博士課程学生が教育研究に専念できる環境を整備している。事業期間を通じてKPIを順調に達成しており、令和3年度についても、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）の次世代研究者挑戦的研究プログラム（SPRING）事業において、「グリーントランスフォーメーション（GX）を先導する高度人材育成」プロジェクト（SPRING GX）が600人の規模で採択され、博士課程学生への支援を着実に強化している。

### 3. 本事業終了後における経営改革構想の展開

本事業では、①国際求心力の強化、②SDGsを活用したFSIの取組の推進、③卓越した研究・学際融合研究のための基盤整備という3つの取組による成果を通じて、「東京大学ビジョン2020」や「指定国立大学法人構想」に基づいた総長のリーダーシップによる経営改革を着実に推し進めてきた。また、これらの取組において得られた経済的効果については、総長のイニシアティブの元で、大学ビジョンに資する取組に重点的に配分することで積極的な先行投資を行い、更なる資金を呼び込むという資金の好循環モデルが形成されている。

これらの成果を踏まえ、令和4年度以降においても、総長のリーダーシップの元で自律的で創造的な経営改革を推し進めるため、令和3年9月に大学が目指すべき理念や方向性を示す基本方針として「UTokyo Compass 多様性の海へ：対話が創造する未来」を公表した。この「UTokyo Compass」を指針として、世界の公共性に奉仕する総合大学として、優れた多様な人材の輩出と、人類が直面するさまざまな地球規模の課題解決に取り組んでいく。

「UTokyo Compass」では、「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」という多元的な3つの視点（Perspective）から、目標を定め行動の計画を立て、それらに好循環を生みだすことを目指している。これらの3つの視点が好循環を生み出すためには、自律的で創造的な活動の基盤となる経営力の確立が必要となる。経営力を高めるために、大学の多様な教育研究活動と社会からの支持・支援を助け、「公共を担う組織体」としての成長モデルを構築していく。

Compassの作成にあたっては、基本理念のひとつである「対話から創造へ」の体現として、総長と教職員・学生との対話の中で検討が進められてきた。基本となる研究・教育・社会協創のみならず、デジタルトランスフォーメーション（DX）、グリーントランスフォーメーション（GX）、多様性と国際性、広報・コミュニケーションや働き方、経営戦略等の主題において、教職員で構成されたワーキンググループ内で検討を進め、また日本語・英語で計18回「総長対話」の機会を設け、総長と学内構成員が直接Compassについて議論を行った。それらの対話を通して、20の目標と69の行動計画を策定した。特に、自律的で創造的な大学活動のための経営力の確立として、次の3つの目標を立てている。

1. 「自律的で創造的な大学モデル」の構築
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
3. 大学が果たす役割についての支持と共感の増進

特に「自律的で創造的な大学モデル」の構築のための行動計画として、大学法人の財務経営や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「財務経営本部」を設置し、そこで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こととしている。財務経営本部を中心に新しい時代の大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）を構築するため不断の改革を進めていき、「公共を担う組織体」として大学が社会との関係において最適化するモデルを構築することを目指す。