

総長の間評価に係る 自己評価書

2024 年 5 月

総 長 藤 井 輝 夫

はじめに ～UTokyo Compass の策定～

総長就任 1 年目の 2021 年 9 月に、東京大学が目指すべき理念や方向性をめぐる基本方針として「UTokyo Compass」を公表した。この UTokyo Compass は、「公表にあたって」において述べたように、これまでの総長任期のはじまりにあたっての単なる慣行ではなく、この先数十年をみすえて東京大学が進むべき方位を共有しようとしたものである。そこでは、「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) とそれを支える「経営力の確立」の観点から、20 の目標と行動計画を立て、3 つの視点に基づく取り組みの好循環を生みだすことを通じて、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むことを掲げている。

UTokyo Compass 策定に際し、前提としたことは、まず第一に気候変動問題をはじめ、2021 年当初のパンデミックなども含めて、人類社会を取り巻く困難な課題がより一層顕在化する中で大学はどのような役割を果たすべきか、という問題意識である。もう一つの前提として、総長選考の際に筆者が提出した所見では、「大学において教育研究を行う上で最も重要なのは「人」である。いかに優秀な教員、スタッフ、学生を「世界から」集めるか・・・中略・・・そのような前提で、世界の誰もが来たくなるような「学問の場」を作ることが大学の運営・経営にとって最も重要なことである。」としている。これらの二つの前提から、大学は、知を生み出す場所として「対話 (Dialogue)」を重視し、対話を通じて学知を共有する、あるいは共に知を生み出すことによって、人類社会を取り巻く困難な課題の解決への手がかりや道標を見出していく、そうした役割を果たすべきであることを UTokyo Compass の基本理念の一つに掲げることとした。その際、世界から集まる多様な人々が織りなす対話、すなわち「多様性と包摂性 (Diversity & Inclusion)」を重視することが、学問の高みを目指す上でも、また社会的に共感性の高い課題解決策を見出す上でも、重要であることをもう一つの基本理念とした。その上で「世界の誰もが来たくなる大学」を創っていこう、という考え方と合わせて構成員全員で共有すべき「UTokyo Compass の三つの中心価値 (Core Values)」であるとした。

UTokyo Compass 策定に向けては、総長就任前年度から開催されていた次期執行部定例会合における基本構想の検討を経て、ビジョン検討タスクフォースおよび各検討WG (計 8 分野) を中心として構築された検討体制において、上記の基本理念や行動計画等の策定を行った。素案をもとに経営協議会学外委員からの意見聴取を行ったほか、部局長・教職員・研究者・学生等の学内構成員との合計 18 回に及ぶ総長対話を行い、各種意見を検討内容に取り入れるとともに、基本理念の全学的な浸透や共有を図った。

計画の実施にあたり、各計画を主導する理事・執行役および本部事務をそれぞれ定めたほか、モニタリング指標を設定し、各取り組みの現在値や進捗状況が一覧性をもって定期的に確認できるようにしている。進捗状況の情報はホームページ上にダッシュボードを設けて役員間で共有し、教育研究評議会及び経営協議会において報告するほか、一部の指標については本学 WEB サイトにも掲載して、広く学内外の方に共有している。

0. 新しい大学モデルの構築に向けて

東京大学憲章で謳う「世界の公共性に奉仕する大学」とし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取り組んだ。財務経営本部を設置し、中長期財務経営見通しの策定に向けた審議、スポンサードリサーチ、エンダウドプロフェッサーシップ・エンダウドスカラーシップ（仮称）、知的資産の価値化に関する新たな手法の企画立案に着手した。加えて、大学独自基金の制度化を国に強く働きかけた結果、2024年2月21日には国立大学会計基準が改訂され、大学運営基金が制度化された。これにより、運営費交付金などの公的経費に大きく依存し、活動資金が年度予算に縛られるため機動性と持続性に乏しい従来の補助金型の経営から、基金運用による運用益を教育や研究の財源に充てる「エンダウメント」型の財務経営への本格移行が可能となった。これにより長期的かつ持続的な視野での事業を推進し、学外からのサポートや社会の要請も踏まえ、独自の判断で自律的かつ機動的に先行投資ができるようになる見込みである。その先鞭として2023年10月には、松本大氏（マネックスグループ株式会社 取締役会議長兼代表執行役会長）の寄付をもとに、初のエンダウメント型研究組織「応用資本市場研究センター」を設置した。自律的で創造的な活動を持続的展開していく仕組み（成長可能な経営メカニズム）の構築とはすなわち、①卓越した教育研究によって知を創造し、②その知を社会的に価値化する活動を通して学外からの支援の獲得に努め、③得られた支援を原資として自律的な経営を可能とする財務基盤を形成するという好循環を促していくことにほかならない。この循環を確実に動かすためには、法人経営と教学運営の最高責任者である総長を支える強固な体制作りが必要であり、①～③をそれぞれ担う責任者として、総長から権限移譲されたプロボスト、CVO（Chief Value Creation Officer）、CFO（Chief Financial Officer）を置き、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することとした。2023年8月にはCFOを任命、これら3ポスト以外に、資金運用を担当するCIO（Chief Investment Officer：2023年4月任命）、ファンドレイジングならびに卒業生を担当するCDO（Chief Development Officer：2024年4月任命）を加え、CxO体制の構築を着実に進めている。

本学の経営の舵取り役を担う総長として、世界の動向への迅速な対応も重視して活動した。世界トップクラス 11 大学のみからなる国際研究型大学連合（IARU: International Alliance of Research Universities）、世界経済フォーラム（World Economic Forum）、Times Higher Education World Academic Summit、STS フォーラム等の会合に出席、また、Tokyo Forum を主催することで、世界の大学ネットワークの一員として大学リーダーと気軽にコミュニケーションがとれる関係を保ち、本学の存在感を示し続けるように務めた。その成果は、後述する2024年1月に参画したAI House Davosにおいて、Australian National University, University of Chicago, Keio University, Oxford University, National University of Singapore の学長が一堂に会するセッションを企画実施できたことなどに現れている。

広報・コミュニケーション体制の強化にも取り組んだ。コミュニケーション機能強化のため、学外からブランドマネジメントの専門家を理事として迎え、本部事務組織に担当課長を置くとともに学内に横断型のコミュニケーションチームを立ち上げ、情報を集約して社会的な関心に合わせて情報発信していく体制を構築した。

1. 知をきわめる

地球規模課題の解決に資するグリーントランスフォーメーション（GX）に関する取組については、本学の英知を結集した学術的知見に基づき、グローバル、日本、東京大学の三つのレイヤーにおけるアプローチをそれぞれ推進した。具体的には、グローバル・コモンズ・センター（Center for Global Commons）が主導し、世界機関と共同で毎年改訂を続けている「グローバル・コモンズ・スチュワードシップ・フレームワーク」の改訂を通じて、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している。また、日本が今世紀半ばまでに脱炭素を達成するための経路と政策を議論する目的で、多業種の日本企業 13 社からなる産学連携プラットフォーム ETI-CGC（Energy Transition Initiative - Center for Global Commons）を COP26 において旗揚げし、その後も COP27 や COP28 などにおける発信を通じて、日本ならではの視点から気候変動の議論を国際的に牽引すべく努力している。東京大学自体の GX については、国連気候変動枠組み条約のキャンペーンである Race To Zero for Universities and Colleges に日本の大学として 2 番目に参加することを決断、それにとまなう Pledge としての行動計画「UTokyo Climate Action」を策定し、東京大学として 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道筋を示した。これにより、サステナビリティへの取組を学生・教職員が一丸となって強化していくための基盤情報が整理されるとともに、これまで活動してきた複数の学生組織が合流して、新たに「東京大学グリーントランスフォーメーション学生ネットワーク（UTokyo GXSN）」が設立されるに至っている。

感染症対策およびワクチン開発については、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の 2022 年度「ワクチン開発のための世界トップレベル研究開発拠点の形成事業」においてフラッグシップ拠点到採択された。国際高等研究所の下に、東京大学新世代感染症センター（UTOPIA）を設置、機構長には国際的に著名なウイルス研究者である河岡義裕教授が就任した。迅速に有効かつ安全な治療薬とワクチンを必要な人たちに提供するシステムの構築を進めるため、事務部門をはじめ学内組織を整備するとともに、柏 II キャンパスにおいてワクチン生産拠点の整備を進めている。また学内外の多岐にわたる他分野研究者との共同研究さらには海外機関とのネットワーク構築も同時に進めており、たとえば国際的なワクチン開発機関である CEPI の Richard Hachett CEO とは、同氏の訪日やダボス会議などの機会を捉えて頻繁に意見交換を行っている。

一方、産業界との組織対組織の大規模連携については、2021 年度に株式会社クボタ、2022 年度に三菱地所株式会社、2023 年度に東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）、キヤノン株式会社・キヤノンメディカルシステムズ株式会社との産学協創協定を新たに締結し、東日本電信電話株式会社との産学協創協定締結に向けた準備も進めた（2024 年 4 月に締結済み）。このように産学協創は、その案件数が着実に増加したことはもちろん、大枠合意のもとに起業支援から人材育成まで多様な連携活動をデザインできるという意味で、国際的にも極めてユニークな産業界との連携の在り方であると言ってよい。例えば日立製作所との産学協創については、Imperial College London が同じく日立製作所と共同研究を進めていることから、2023 年 5 月に日立製作所立ち会いの下、脱炭素技術やクリーンテック技術の創出に関する戦略的関係の構築に合意する趣意書（LOI）を締結、その後 11 月には合同ワークショップを開催し

ている。またダイキンとの産学協創では、スプリットアポイントメントにより2名の教員（教授、准教授クラス）が実際にダイキンの開発チームと一緒に仕事をするなど、従来は実現が難しかった連携活動が実現されるに至っており、今後こうした枠組みの更なる活用が期待される。

加えて、量子・AI等の最先端技術をめぐる海外機関との連携強化も大きく前進した。量子技術分野においては、University of Chicago と IBM（投入額 US\$100M）、および University of Chicago と Google（投入額 US\$50M）をパートナーとして、量子技術の研究領域の発展に向けた協力関係を構築する2本のパートナーシップを締結、Google-シカゴ大学-東京大学による量子ワークショップを開催した。さらに2024年1月には後述の AI House Davos において、University of Chicago との連携に Seoul National University を加え、量子技術分野について3大学での連携を進める合意書を IBM の立ち会いのもとに締結した。人工知能分野においては AI 研究の推進でマイクロソフトと基本合意書を締結し、MSR (Microsoft Research) トップの Peter Lee 氏を安田講堂にお迎えして AI Forum 2023 を共同開催した。さらに、ソフトバンクとの産学協創事業である Beyond AI 研究推進機構が Initiator となり、2024年の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）に合わせて AI House Davos を開催、1週間で5,000名を超える聴衆を集めた。「AI and Higher Education」をテーマとする AI を巡るアカデミアでの議論として、これ以外に Dialogues on Asian Universities 8 (online、2023年7月13日)、STS Forum の University Presidents' Meeting（京都、2023年10月1日）、Tokyo Forum の学長セッション（東京、2023年12月1日）、B'AI-UTokyo NY Office Event（New York、2023年12月15日）などに登壇し、意見交換を行っている。

2. 人をはぐくむ

国際感覚をはぐくむ教育に関しては、グローバル教育センター（GlobE）を2023年4月に設置した。学内組織と協働した国際化教育の全学プラットフォームとして、東京大学の全ての学生を対象にした外国語による教育及び国際的な学生交流等を通じ、変容する世界を舞台として活躍し、その公共性に奉仕する「グローバルシチズン」育成のさらなる推進を図っている。全ての学部後期課程の学生および大学院生を対象として、「グローバル教養科目（Global Liberal Arts）」を英語で開講し、さまざまな専門や文化背景、国籍を有する学生が世界の喫緊の課題を共に考え、議論する機会を提供している。さらに海外から広く学生が参加できるサマーコースとして GUC（Global Unit Courses）を2021年から開講し（2021年、2022年はオンライン、2023年からは対面）、世界から300名を超える受講者を集め、本学の学生と一緒に学ぶ国際的な環境を実現している。これら教育の国際化、特に学部レベルでの国際的な学習環境の拡充は、現在駒場において展開している PEAK（Program in English At Komaba）と合わせ、2027年秋の開設に向けて検討を進めている College of Design の基盤となっている。

高度博士人材の育成のさらなる推進のため、2021年秋より「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）を開始し、600名規模の博士課程学生に一人あたり年間250万円以上の経済的支援を行っている。SPRING GXの目的は、社会のGX実現に向けて活躍する人材をあらゆる分野に規模感をもって輩出

することであり、支援対象は科学技術を担う理工系のみならず、法整備や哲学などの人文・社会系を含めた全研究科の博士課程学生としている。これらにより、本学の月 15 万円以上の経済的支援を受けている学生比率は、35.7%（2020 年度）から 51.8%（2022 年度）に増加し、UTokyo Compass で掲げた目標値 50%を早期に達成した。

リカレント教育に関しては、2022 年 10 月に新しい教育研究や情報発信の拠点として、東京駅八重洲口に「八重洲アカデミックコモンズ」を三井不動産との産学協創協定に基づいて整備した。これまで、スマートシティスクール、システムデザインスクール、サステイナブル・ファイナンス・スクール、ゲノムスクールを開講してきた。今後、子会社である東京大学エクステンション株式会社が運営するデータサイエンス・スクールや他の部局が提供しているプログラムを分かりやすいかたちで整理し、それらを社会人だけでなく幅広い層の受講者に提供することを通して、新しい価値創出に向け検討を進める予定である。

3. 場をつくる

UTokyo Compass の基本理念として掲げた多様性と包摂性、すなわち Diversity & Inclusion (D&I) 関連施策は、総長就任後 3 年間で着実に進展した。2022 年 6 月に D&I 宣言を策定し、将来にわたって世界の誰もが来たくなる活気あふれるキャンパスづくりの推進を宣言したことを皮切りに、幹部向けのセミナー実施、障害のある教職員や学生との対話、アジア女性大学（Asian University for Women）との共同サマープログラム（2023 年 8 月 1 日～10 日）およびウィンタープログラム（2024 年 2 月 23 日～3 月 5 日）、アフリカ諸国からの留学生との交流イベント（UTokyo Africa Evening、2023 年 8 月 30 日）、2023 年には「性的指向と性自認の多様性に関する学生のための行動ガイドライン」の公表等さまざまな施策を実施し、それらを D&I キャンペーンの形で学内外に対して積極的に情報発信を行った。学外の活動としては 30%Club Japan 大学グループのチェアを務め、「多様性のある大学運営」に向けたコミットメントを他大学の学長と共に発表した（2024 年 1 月 31 日）。また、日経 WEP コンソーシアムインタビュー「東京大学総長「理事の半数を女性」多様性改革の理由」（2021 年 9 月 16 日）、朝日新聞との共催によるシンポジウム「インクルーシブな未来へ」（2022 年 3 月 2 日）、昭和女子大学主催シンポジウム「Girls, be ambitious! – 少女よ理系をめざせ」（2022 年 10 月 22 日）など D&I に関わる各種イベント等にも積極的に参加して対外的な発信に努めた。

一方、ジェンダー多様性や国際化のみならず、障害者を含めてインクルーシブなキャンパスをどのように実現するかは東京大学の D&I にとって極めて重要であり、この考え方を全学としてより広く共有すべく、「教育学部のセイファースペース（KYOSS）およびオールジェンダートイレの開設式典（2022 年 4 月 3 日）」や「障害のある教職員とのバリアフリー意見交換会（2023 年 9 月 20 日）」などの会合にも積極的に参加している。

以上に加えて、2024 年 4 月には多様性包摂センター（IncluDE）を設置した。バリアフリー支援室と男女共同参画室を統合するとともに総勢 40 名におよぶ関連研究者が参画することにより、その研究機能を強化して、誰ひとり取り残さない社会の実現を可能にする学知の共同創造を展開しようとするものである。

スタートアップ支援に関しては、これまで不足していたグローバル展開、ディープテック

分野の強化、社会起業家の育成の3つの方向性を指向して総合的な起業支援体制の充実を図っている。具体的には、グローバル展開にあたっては東京のスタートアップエコシステムと海外をつなぐ試みとして、2023年5月には米国 Boston Cambridge の Cambridge Innovation Center において東京大学協創プラットフォーム開発株式会社（東大 IPC）と共同でセミナーを開催し、総長が東京大学のスタートアップ支援の取り組みを紹介するとともに東大 IPC が主宰するスタートアップ育成プログラムを 1st Round in Boston として現地開催した。現在、東大 IPC において3番目の新たなファンドを組成し、海外 VC からの資金の受け入れを計画している。ディープテック・コミュニティとの連携強化については、東京大学らしい最先端の研究成果を起業につなげるため、メンタリング等の支援を行う学生主導型センターの創設を検討、また社会起業家育成を促進するため、一般財団法人 SOIL との「課題解決のための社会起業」ワークショップ（2023年12月）の開催に加え、教育プログラムや学内制度の整備を進めている。

「場をつくる」観点からは、国際共同研究のための海外拠点の構築にも積極的に取り組んでいる。スウェーデンのカロリンスカ研究所との国際交流協定に基づき、2023年に国際協創拠点「The UTokyo-KI LINK」をストックホルムに設置した。カロリンスカ研究所のような世界トップクラスの研究機関に研究チームが長期間滞在し、共同研究を行うことによって、博士課程学生の実践的教育を含め、若手人材の育成や新たな研究分野の開拓、技術開発等を国際的な環境で行うことができることはもちろん、欧州の研究者コミュニティと密接なネットワークを構築できることが最も重要なポイントである。一方、国際的な連携研究拠点を国内につくる取り組みも積極的に進めてきた。世界最大の研究組織の一つであるフランス CNRS（Centre National de la Recherche Scientifique）との国際連携研究拠点（IRL : International Research Laboratory）として、これまでに LIMMS（Laboratory for Integrated MicroMechatronic Systems, 1995年設置）が生産技術研究所において、また JFLI（Japanese-French Laboratory for Informatics, 2012年設置）が情報理工学系研究科（と国立情報学研究所および慶應義塾大学）においてこれまで活動してきたが、2021年には宇宙線研究所に ILANCE（International Laboratory for Astrophysics, Neutrino and Cosmology Experiments）が、また 2022年には理学系研究科に DYNACOM（Dynamical Control of Materials）が設置された。これらの実績に基づき、組織全体としての連携強化を図るため、2022年には米国 Arizona 大学、英国 Imperial College London に次いで世界で三番目の International Research Center（The CNRS-UTokyo IRC）を設置するに至っている。その後、IRC Annual Meeting での議論を通じて、2023年には数理科学研究科に FJLMI（French Japanese Laboratory in Mathematics and its Interactions）の設置に合意、2024年4月には開設記念式典が挙行された。以上、CNRS との国際連携拠点に加えて、2023年10月にはフランス パスツール研究所（Institut Pasteur）との間で、Institut Pasteur Japon の構築を本学が支援することに加え、Planetary Health Innovation Center（PHIC）を共同で運営していくことに合意した。

2015年に生産技術研究所（筆者は当時所長）と医科学研究所が開設したニューヨークオフィス（UTokyoNY）は、2019年に全学のオフィスとして社会連携本部（筆者は当時本部長）が担当することになり、2020年完成を目指してイベントスペースへの改修を進めていたが、コ

コロナ禍により、その完成披露は 2021 年 7 月となった。UTokyoNY に加え、ニューヨークでは、本学の海外同窓組織として最も活発に活動するニューヨーク銀杏会と関連支援団体である FUTI (Friends of UTokyo Inc.) が組織されており、海外において本学の活動を可視化するとともにファンドレイズを行いうるロケーションとして重要な場所であるため、この地を巡って様々な取り組みの展開を試みている。2021 年から 2023 年 4 月にかけて、米国ニューヨーク (NY) 市の Governors Island に Center for Climate Solutions を作るコンペティションが行われ、本学は米国 Northeastern University が主導するチーム (CCIT; Coastal City Impact Team) に主要メンバーとして加わり、具体的な提案を行った。同チームの提案は不採択となったが、引き続き Northeastern University や同チームに参画していた他大学・研究所とともに NY 市内に拠点を設置すべく検討を進めている。また、Columbia University に新しく設置された Columbia Climate School とは全学的な規模で交流を深めることを検討しており、2024 年 1 月から本学教員を先方の客員教授として派遣している。

日本国内の地域連携も積極的に推進した。東京大学にふさわしい教育研究環境をキャンパスの内外に整備し、地域の発展を推進し、地域との連携を一層強化することを目的に「東京大学と周辺地域の連携による東京大学本郷地区キャンパスエリア活性化に向けた基本構想」を策定し、2022 年 7 月に文京区と共有した。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、グローバルな展開を視野に入れた拠点「本郷インテリジェンスヒル」として発展させるべく、東京大学が強みを有する分野・技術の支援強化等の産学官公民連携を進め、新たな時代の大学のあるまちの創成を始めた。また、2022 年 3 月に福島県、2022 年 11 月に和歌山県、2024 年 3 月に熊本県とそれぞれ地域連携協定を締結し、地域振興および地域課題の解決に向けて地方自治体と共に取り組んでいる。

一方、JR 東日本との産学協創においては、高輪ゲートウェイシティに東京大学ゲートウェイキャンパスを構築すべく、100 年間に渡る連携協力の合意書を締結しており、そこには Planetary Health Design Laboratory を置き、上記 Pasteur Institut との PHIC とも連携しつつ、活動を展開することを予定している。

キャンパス・施設整備に関しては、D&I 棟の整備事業を 2022 年 10 月から開始した。本郷第二食堂周辺を再整備し、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できる場を設け、分散している相談支援業務などの本部機能を集約し、魅力あるインクルーシブキャンパスの実現を目指すものである。A 棟、B 棟、C 棟の 3 棟を新設予定で、2026 年度までに 3 棟合計で 11,000 m²を整備する。また、駒場ロッジ (留学生用宿舎) が立地する駒場 III キャンパスの土地を 2022 年度に取得し、老朽化した建物の改修整備等を含めた施設活用策を計画したほか、西千葉キャンパス跡地については、2022 年に千葉大学へ土地交換を含む一部売却、2023 年に公募で選定された野村不動産へ千葉大学との交換後の土地全体を売却し、キャンパス・施設整備計画を着実に進めた。

4. その他

UTokyo Compass の基本理念として掲げた「対話から創造へ」を総長自ら実践すべく、コミュニケーションの機会を積極的に設けた。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で減少して

いた海外往訪を再開させた。就任1年目の2021年度の海外渡航は0回であったが、2022年度、2023年度は各7回海外渡航し、海外機関とのネットワーク構築を進めたほか、海外要人の来学に際して、総長・理事らと学生が対話するイベントを実施し（合計8回、Dialogue at UTokyo GlobE 2回分を含む）、本学のグローバル教育の一環として、学生が世界の著名なリーダーとの対話を通して国際理解を深め、グローバルな視座を広げる機会を積極的に設けた。

また、多様なステークホルダーとの対話の場として、Global Navigation Board（GNB、国際的な視点）、産学協創・社会連携協議会アドバイザリーボード（産業界等の視点）及び未来社会協創推進本部アドバイザリーボード（未来社会づくりへの貢献の視点）の3つを活用し、その声を活動方針に反映させることに努めた。2024年2月に初の対面開催となったGNBでは、新しい大学モデルを確立し、より大きな財政的自律性を達成するための財務戦略や寄附拡充に向けた方策についてGNBメンバーからさまざまなアドバイスを得た。

変化の激しい世界の動向に対しても「世界の公共性に奉仕する大学」としての役割を果たしすべく迅速な対応に努めた。2022年2月にロシアによるウクライナへの武力侵攻が起こったことを受け、それによって学ぶ場や研究する場を安全に確保することができなくなった学生及び研究者を東京大学で一時的に受け入れて教育・研究環境を提供する特別受入プログラムを2022年3月末に開始した。申請受付を終了した2023年3月までに合計45名を受け入れ、現在も18名が引き続き東京大学に滞在して、それぞれの学びや研究活動を進めている。

今後の課題

以上のとおり、総長就任後3年間においてUTokyo Compassで掲げた各計画は、概ね順調に達成しているが、進捗が遅れている計画や残りの任期3年間で対応すべき課題も残されている。それらについては、総長任期後半に向けてUTokyo Compass 2.0として新たに計画を追加したものをリリースすることを予定している。

進捗が遅れている計画としては、優秀な若手研究者の獲得や女性学生比率の向上に関する計画があげられる。優秀な若手研究者の獲得に関しては、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しているところ、過去3年間では当該教員数は微減の傾向にある。新たに40歳未満の教員を採用した場合でも、当該教員は経年で指標の対象から外れていくため、前年度比を増加させていくことは容易ではなく、新しいアプローチを検討する必要がある。一方、有期雇用でない若手教員の採用を増やすため、若手研究者に魅力的な環境整備に努めている。例えば、東京大学研究者等人件費制度では一定条件のもとに自身が獲得した外部資金を報酬に加算することができるが、この申請割合の上限を二倍に引き上げる取扱いを開始した。

女性学生比率の向上については、学生における女性比率を30%以上に高めることを目標としているが、現在のところ24%前後で推移している。本学への志願者数、特に学部入学志願者における女性の割合を増やす必要があり、入試の在り方等も含め、抜本的な対策を検討すべきである。

今後対応すべき大きな課題として、まず第一に新しい国際的かつ分野横断的な学部教育課程であるCollege of Designの設置がある。学士修士一貫の5年制課程であるCollege of Design

(仮称)を2027年秋に設置し、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の場を提供し、現代と未来の社会変革を推進する次世代のリーダーやクリエイターの育成と輩出を目指す。その準備作業として、2023年11月には College of Design 設置検討委員会を設置し、その傘下に構想準備タスクフォースならびに構想部会を置くとともに、広報や財務に関するワーキンググループを置いて検討体制を整え、具体的な作業を急ピッチで進めているところである。

2023年の国立大学法人法改正により、本学に運営方針会議の設置が義務付けられることになった。これに対応して必要なガバナンスの仕組みを整備することがもう一つの喫緊の課題である。2024年10月1日の施行日以降速やかに設置手続きを進めるべく、総長を委員長とする運営方針会議検討タスクフォースを立ち上げ検討を開始しているが、単に法改正に対応するのではなく、東京大学が目指すべき大学像を踏まえ、その実現のためのガバナンス体制の構築という観点から本学に相応しい合議体を設置したいと考えている。

また、国際卓越研究大学制度については、第1回公募に申請したものの、認定候補には選定されなかった。第1回公募申請の総括と今後の方向性について検討を行った国際卓越研究大学対応タスクフォースが2024年3月に公表した報告書では、「UTokyo Compassの推進を加速するための手段として、本学としての国際卓越研究大学の構想を策定するという方針を維持し、国際卓越研究大学の第2回公募に応じることが適当であり、全学の叡智を結集して、構想策定を進めるための準備を開始すべき」との結論が示された。これを受けて2024年4月に国際卓越研究大学構想策定委員会を設置しており、今後全学をあげて構想の策定に取り組んでいく。その構想の一部として、研究面では「世界水準の研究の更なる推進」に向けた研究力強化体制の整備のため学術経営本部（仮称）を設置し、今後整備する研究インテリジェンス組織とともに新たな全学的な研究組織や教員人事、研究支援を可能とする体制を構築、教育面では「複雑な世界的課題に対応するための教育改革」の推進体制の整備のため学術長期構想推進本部（仮称）を設置し、文系理系の枠組みを超えた学部教育の強化を図るほか、前述の College of Design（仮称）の2027年秋設置に向けて引き続き作業を続ける。これらの施策が学部・研究科等、従来の縦割り構造の横串となり、研究力の飛躍的強化と自律的で創造的な活動の拡大に資するものとなるよう構想の準備を進める。

加えて、150周年記念事業の推進も残りの任期中に取り組むべき重要事項の一つである。本学は2027年に創立150年を迎える。特に今回は150周年の節目を本学の内部のみで単に祝うものとはせず、広く学外や卒業生の皆さんとこれを共有し、日本の近代国家が築かれてきたこれまでの150年を振り返るとともに、これからの150年をどのようなものにすべきか、議論する契機としたい。そのような意味も込めて、「響存：かえりみる、生みだす、つながる」の理念のもと、記念イベント等の実施を通じて、東京大学を取り巻くコミュニティ全体に向けて、過去を振り返り、未来について考える機会を提供する。150周年を記念する基金である「UTokyo NEXT150」への寄付募集キャンペーンを展開することを通して、150周年を祝う学内外の機運を高め、対話と共感に基づく本学への支援拡大につなげていきたい。

むすび

冒頭に述べた UTokyo Compass を策定するにあたっての二つの前提である現在の人類社会を取り巻く状況における大学の役割、そして東京大学を「世界の誰もが来たくなる大学」にしようとする考え方は、策定後 3 年を経て、ますますその重要度を増している。2022 年に始まったロシアによるウクライナ侵攻さらには 2023 年 10 月以降のガザ地区におけるイスラエルとハマスの衝突は、国際情勢に様々なかたちで影響を与え、その中で中立的かつ知を担う存在としての大学が果たすべき役割はさらに大きくなっている。すなわち、様々な理由から世界の分断が進むなかで、アカデミアを担う大学こそがしっかりと相互のネットワークを維持し、対話の回路を開いていくことがますます求められている。

世界の大学がより優秀な学生を惹きつけ、教育することによって大学としての使命を果たすとともに、高い水準での研究を推進すべく、真摯な努力を続けているなかで、日本においてもまた、より多くの優秀かつ多様な学生を世界から惹きつけ、日本の学生と国際的な環境で共に学ぶ「世界の誰もが来たくなる大学」を実現することこそが、東京大学が世界のアカデミアの一翼を担っていくために必須の要件である。

その実現のために UTokyo Compass に掲げたのが、第一の目標である「自律的で創造的な大学モデルの構築」である。日本の国立大学として、国からの負託に基づく一定規模の役割と、自律的にその活動を拡大する機能拡張部分とを併せ持つ大学の在り方を新たに構築しようとするもので、この三年間の取り組みによって、その基盤は大凡整いつつあると言ってよい。残りの三年間で「世界の誰もが来たくなる大学」への方向付けがより確固たるものとして定着するよう、総長としての歩みを緩めることなく変革を加速していきたい。