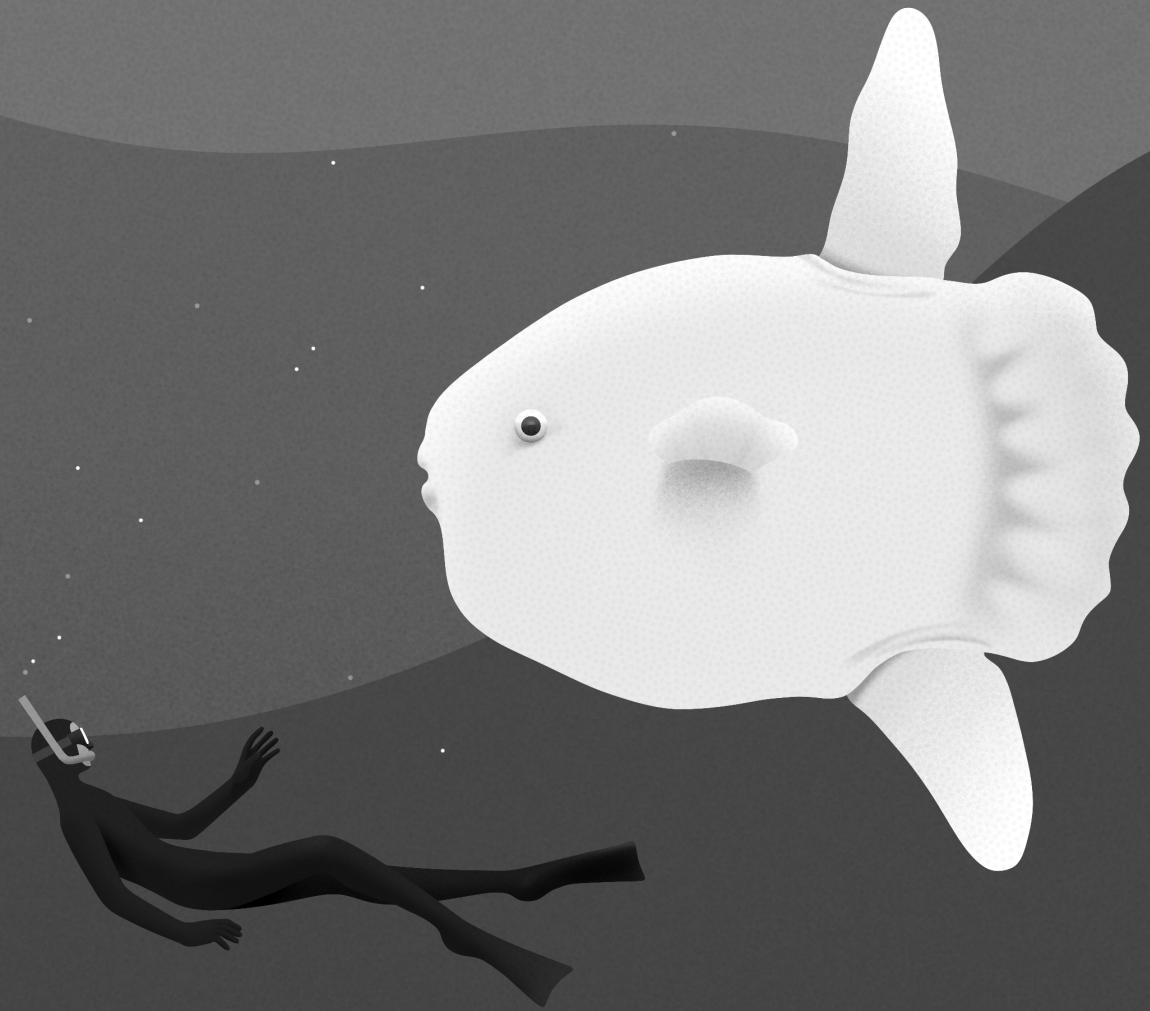


Ⅲ

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

知のプラットフォームの整備と進化

東京大学が描く未来社会創造戦略を実現するためには、それを支える経営基盤の充実が不可欠です。
本章では、D&I、DX、ガバナンス、財務の領域において、
大学の公共性と持続可能性を高めるための現状と課題、それに対する打ち手を紹介します。
各領域を統合的に整備することで、知の創造と社会実装を支えるプラットフォームの進化を目指します。



D&Iの現在地

2022年、東京大学はダイバーシティ&インクルージョン宣言を掲げ、キャンパスにおける多様性と包摂性の実現を全学的に進めてきました。その実践の最前線にあるのが、学生や教職員に寄り添い、「共に支え合う」文化を育んできた相談支援研究開発センターです。2025年には新たに「キャンパスウェルビーイング推進分野」を設け、「誰もが来てよかったと思えるキャンパス」づくりをさらに強く目指していきます。

誰もが安心して相談できる体制の確立

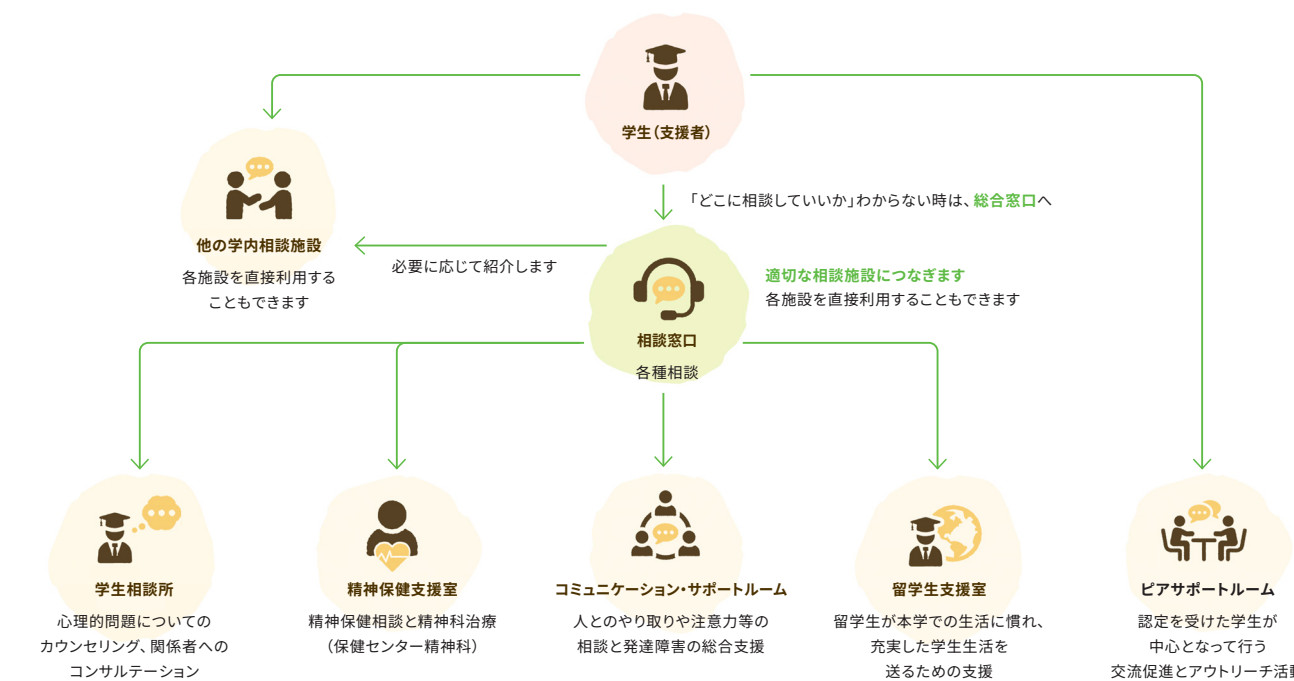
2019年10月、東京大学は、学生相談ネットワーク本部の5室「総合窓口（旧 なんでも相談コーナー）、学生相談所、精神保健支援室、コミュニケーション・サポートルーム、ピアサポートルーム」を基盤に、留学生支援を担ってきたグローバルキャンパス推進本部の教員を加え、相談支援研究開発センター（以下「センター」）を新たに設立しました。

副センター長の高野明 教授は、学生相談ネットワーク本部の運営に長年携わってきた経験を踏まえ、センター設立の意義を次のように説明します。

「相談者が、学内のどこに相談すればよいか迷った時に、まず訪ねられる「総合窓口」を設けたことで、ワンストップで状況を受け止め、必要に応じて適切な専門窓口や学内部局に繋ぐ体制が整いました。相談支援研究開発セン

ターでは、心理士・精神科医・精神保健福祉士といった専門資格をもつ教職員に加え、事務職員や多文化コミュニティ支援の専門家が有機的に連携しています。そして、複合的な課題を抱える学生や教職員に対して迅速かつ統合的な支援を行い、誰もが安心して自分らしく生きていくための相談支援体制を築いています」

2024年、設立から5年目を迎えた相談支援研究開発センターでは、センター教職員の意見を踏まえ、組織の理念と方向性を明確にするための「ミッションステートメント」を策定しました。これは、センターの機能と役割を明確にし、複合的な課題を抱える相談者に対応する横断的支援体制を強化するための指針であり、今後の活動を導く「未来への羅針盤」として位置づけられています。



相談支援研究開発センターの相談支援体制。相談内容により、各専門分野でチームを組んで支援に当たることもあります。

支援文化の醸成とピアサポート

相談支援研究開発センターでは、相談支援業務に加えて学内教職員を対象としたファカルティ・ディベロップメント(FD)を実施しています。2024年度には、学生や同僚とのコミュニケーション齟齬への対応をテーマとしたFDを実施しました。背景にある要因を理解し、相手への理解を深めながら、具体的な解決や改善方法を学ぶ内容で、学内33部局から約2,000名が参加しました(図1)。こうした取組みを通じて、大学全体での意識共有と支え合う文化の醸成を進めています。

また、学生主体の「ピアサポート」もセンターの重要な活動のひとつです。ピアサポートルームでは、研修を受け「ピアサポーター」に認定された学生たちが多様な交流イベントを企画し、気軽に話せる場を提供することで、共に支え合う文化を育んでいます。文理を含む様々な専攻・学年から、留学生も含め年間約30名の学生が認定を受け活動しています。2024年度には、この活動が東京大学総長賞※を受賞するなど、その意義が高く評価されています。

※「本学の学生として、学業、課外活動、社会活動等において特に顕著な業績を挙げ、他の学生の範となり、本学の名誉を高めた者」(個人又は団体)について、総長が表彰を行うもの。

「誰もが来てよかったと思える大学」を目指して

相談支援研究開発センターでは現在、年間2万件を超える相談に対応しています。相談の中には、相談者を取り巻く社会の矛盾や大学組織の課題を浮かび上がらせるものも少なくありません。名称に含まれる「研究開発」には、単に相談支援を行うだけでなく、そこから得られる知見を実践研究として社会に還元していくという使命が込められています。この理念を踏まえ、相談支援研究開発センターでは、2025年度より新たな研究組織として「キャンパスウェルビーイング推進分野」を立ち上げました。

「ウェルビーイング」とは、身体的・精神的・社会的に良い状態を指し、そこには持続的な幸福や生きがい、人生の意義といった概念も含まれます。この新分野では、大学の構成員を相談ごとに個別に支えるだけでは不十分との認識に立ち、キャンパス(大学)をひとつのコミュニティとして捉え、コミュニティが抱える根本的な問題とその全体的な改善に資する実践研究を推進します。そして東京大学だけでなく、他大学や社会全体の改善にも貢献できるよ

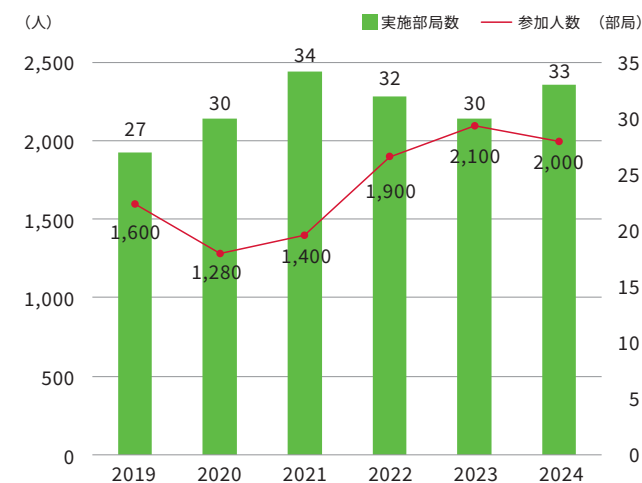


図1 FD参加人数及び実施部局数の変化(2019年度～2024年度)



ピアサポートルームによる活動紹介冊子『支え合いのキャンパスをめざして』。ピアサポートルームの目的は、「支援の文化」を学内に広めること。学生が「支える・支え合う・支えられる」経験をもつことを重視しています。



東京大学のDXを支える学生たちの活躍

東京大学の教育・研究・経営活動のデジタルトランスフォーメーション(DX)を支えているのは、最新技術だけではなく、ICT活用の現場では、学生たちが自らのスキルと視点を活かし、その変革を支えています。今回は、ポータルサイト「utelecon」の運営に携わる学生サポーターたちの取組みと、その中で得られた学びをご紹介します。

東京大学では、リアルとサイバーの両方のキャンパスを活用し、誰もが来なくなる大学を目指してDXを推進しています。その実現には、ICTツールの導入と、それを支えるサポート体制が不可欠です。コロナ禍の2020年以降、ICT利用に関する包括的な情報提供と質問対応を行うポータルサイトとして「utelecon」(図1)を整備しており、情報系の教職員だけでなく、多くの学生も活躍しています。今回はポータルサイトに掲載する記事の作成やサポート窓口の運営補助、全体のマネジメント等の業務に携わっているuteleconサポーターの学生2名と、元uteleconサポーターの職員に話を聞きました。

――まずはuteleconサポーターになろうと考えた動機を教えてください。

伊藤:uteleconサポーターになる前から、コモンサポーターをやっていました。コロナ禍で飲食等のアルバイトの求人が少ない中、UTAS^{※3}で案内を見たことがきっかけでした。中高生の頃からプログラミング経験があって、情報系にはもともと興味がありましたし、リモートワークで学業とも両立しやすい労働環境ということだったので、働く場としても魅力的に思いました。



図1 「utelecon」トップ画面

――どのような方から、どのような問い合わせが寄せられますか？

飛松:新入生から教職員まで、非常勤の先生や名誉教授の先生からも問い合わせがあります。内容も、基本的なアカウントの使い方に関する質問から、授業をもっとインタラクティブにするためのツールやグッドプラクティスはないだろうかといった相談まで、とても幅広いです。

――業務にあたり、心掛けていることはありますか？ また、難しさを感じる場面があれば教えてください。

伊藤:ポータルサイトに掲載する記事を書く際、相手の立場に立って、ICT利用が苦手な人でも手順に沿えば何とかできるよう、分かりやすい説明を書くことを心掛けています。特に頭く人が多そうな箇所は丁寧にケアしています。また、障害等の有無に関わらず、誰にとっても記事が読みやすくなるよう、記事の内容を構造化してスクリーンリーダで読み上げやすくするなど、ウェブアクセシビリティにも配慮しています。

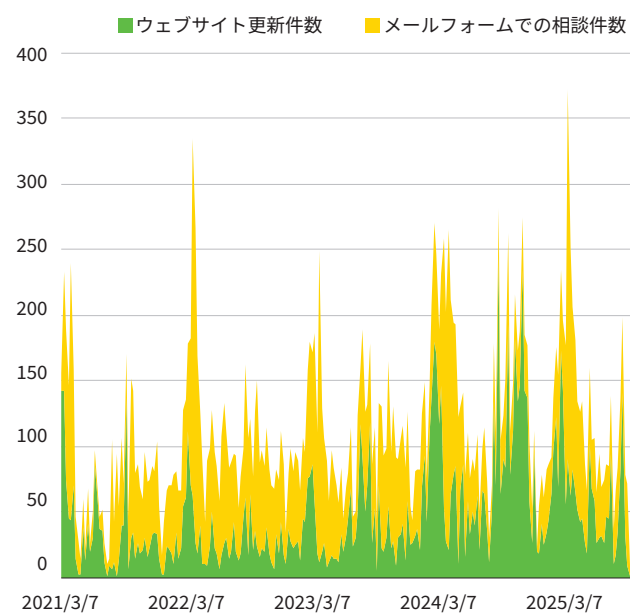
飛松:自分と同じ学生のサポーターをマネジメントする機会も多いのですが、真面目な学生が多いので、uteleconサポーターとしての業務を頑張りすぎて学業や研究に悪影響が出ないよう配慮することを心掛けています。シフトを固定したり、コアタイムを設定したりといったことは難しく、全体として十分な作業時間を確保できるか分からない一方、

業務としての期限は存在するので、そこに間に合うようマネジメントしていかないといけない難しさはあります。また、東京大学という組織はとても大きく、研究室が独自に使っているシステムやサービスまでは対応しきれません。問い合わせがあった際、問題がどこにあるのか、サポート対象かどうか判断するのが難しいこともあります。

伊藤:本業である学業と、uteleconサポーターの業務がありますので、自分自身のリソースを配分する上で難しさを感じることはあります。また、業務によっては職員と一緒に業務にあたりますが、職員の働き方は学生からは想像しにくく、リモートでのやりとりが多いこともあり、コミュニケーションの難しさを感じることもあります。技術面では、運用開始前のシステムをテスト環境で使ってみて記事を書く機会があったのですが、まだバグが残っているようなシステムを使いながら記事を作成することが難しかったです。

――uteleconが利用者に受け入れられ、ここまで続いている要因は何でしょうか？また、課題があれば教えてください。

金子:uteleconでは、適切な情報発信とサポート対応という2つのアプローチから利用者が必要としている情報を届けるため、対話の質を高めることを重視しています。サイトに掲載する記事も、問い合わせへの回答も、作文した人とは別の人がレビューしてから掲載や回答を行っています。丁寧な対応を積み重ねてきたことが、利用者から受け入れられている理由のひとつかもしれません。また、関わっ



uteleconの活動状況

ている学生のそれまでの知識や経験は様々ですので、研修や情報共有を通じて、サポーターの質を高めるための取組みを継続しています。uteleconに問い合わせた問題が解決したという経験から、自分も誰かを助けたいと思ってサポーターに応募してくれる学生もいて、助け合いの連鎖が起こっています。大学の運営を学生という構成員も担っていることが重要だと思います。

伊藤:昨今では一般的なアルバイトの給与水準が上がっているため、これからアルバイトを始める人にとって、uteleconサポーターの給与面での魅力が相対的に減っていることは否めません。学生のサポーターは基本的に数年で卒業していくので、uteleconの継続性にとっては課題だと思います。

――uteleconの活動に関わって、どのような学びがあったと感じますか？

金子:uteleconという場を通じて、学生には知識や経験も持ち帰ってもらいたいと思っています。新たな取組みとして考えているのは、業務に必要な情報を教職員から学生に対して一方的に提供するだけでなく、学生の間で最近の問い合わせの傾向をまとめて共有するような場を設けたり、記事作成を担っている皆さんにライティングの技術に関する研修を整備したりといったことです。

伊藤:私の経験として、分かりやすい文章を書くスキルは上がったと思います。記事を書くだけでなく、調整役として学生を取りまとめる仕事もやらせていただいていた、そこで生じた課題について教職員と協力して解決にあたることもあります。普段は関わる機会が少ない方ともコミュニケーションをとることになるので、マネジメントやコミュニケーションについて学びになりました。現在インターンシップに参加している中でも、就職後も役立つスキルを得られたのではないかと感じています。

飛松:ウェブサイトを管理する際、Gitというバージョン管理システムを使うのですが、学部1年から3年までの間、uteleconで徹底的に教えていただきました。その後、自分自身の研究でGitを使う機会は非常に多くなり、直接的に役立ったと言えます。ITスキル以外では、いつまでに何をするという段取りを組むプロジェクトマネジメントのスキルも教えていただきました。また、スキルとは少し異なりますが、学生として大学運営に参画することで、普段の学生生活ではコミュニケーションをとる機会が少ない教職員の方々のおかげで大学という大きな組織が動いていることに気付けたこともありがたかったです。

Profile

人文社会系研究科 修士課程2年

飛松大騎

学部1年からコモンサポーター^{※1}、学部2年からuteleconサポーター。

学際情報学府 修士課程1年

伊藤寛子

学部1年からコモンサポーター、学部2年からuteleconサポーター。

情報システム本部 学術専門職員

金子亮大

学部4年からECCS相談員^{※2}、修士課程1年からコモンサポーター。大学院修了後、2025年度から現職。

※1 オンライン授業やWeb会議に関する技術的な支援や相談、トラブル解決などのサポート業務に携わる学生サポーター。※2 東京大学の教育用計算機システム(ECCS)に関する質問に対応する学生スタッフ。※3 東京大学の学務システムで、学生はシラバス閲覧や履修登録、成績確認などを行う。

「自在化する知」を支える大学ガバナンスの再構築

東京大学には4つの主要キャンパス、10の学部、15の研究科、11の附置研究所、多くのセンターや機構、そして2つの病院があり、約3万人の学生と1万人を超える教職員が活動しています。この巨大な組織を効果的に運営し、本学の使命である卓越した教育・研究と複雑な社会課題の解決を実現するため、「自在化する知」の実現に向けて、執行部体制の「構造化」を進めています。

プロボスト体制の確立と教学運営の高度化

国立大学法人法第11条では、総長（法令上は「学長」）が法人の代表として、教育・研究・経営のすべてにわたる最終責任を担うことが定められています。教学と経営の一体的な運営を可能とするこの制度は、大学がその使命を果たすための意思決定を迅速かつ的確に行うための基盤となっています。

一方で、法人化から約20年が経過した現在、教育・研究・経営の各領域は一層高度化・専門化しています。こうした状況のもとでは、従来の体制に加え、権限の適切な役割分担の明確化や、より柔軟で透明性のある運営体制が、今まで以上に求められています。

こうした課題を見据え、東京大学では、教育・研究の質をさらに高め、国際的な競争力を強化し、限られた資源を有効かつ透明に活用するために、大学の自律性と創造性を最大限に引き出せるガバナンスのあり方を模索してきました。その中で、従来の枠組みを土台としながらも、より柔軟で開かれた運営体制への進化が不可欠であるとの認識に至りました。

この考えに基づき、本学ではガバナンスの強化に向けた

取り組みを進め、その一環として、教学運営の実務を担う「**プロボスト制度**」の導入に踏み切りました。

プロボストは、教育・研究の最高責任者として、アメリカをはじめとする多くの海外大学で広く採用されている制度であり、教学運営の中核を担う役職です。本学においても、プロボストが総長から大幅に教学に関する定常的業務や重要事項の原案作成・執行に関する権限を委譲され、教育・研究の現場と法人経営との橋渡し役として重要な役割を担います。

総長は引き続き教学運営と法人経営の両面において最終責任を担いながらも、中長期的な方針の策定や対外的な関係構築、経営資源の獲得に注力できる体制が整います。これにより、教学運営の重要事項に関する決定ラインが明確になり、意思決定の透明性と迅速性が高まります。

さらに、プロボストの下には「学術経営本部」を設置し、教育・研究資源の戦略的配分を担う司令塔として機能させることで、大学全体の運営をより統合的かつ戦略的に進めていきます。

とを目指します。どのように配分するかについては今後の検討課題ですが、学術経営本部がその司令塔として、全学的な視点から調整を担っていきます。部局代表は分野バランスに配慮した輪番制で選出され、現場の声を反映する仕組みを整えます。

また、学術経営本部内には「研究部門」と「教育部門」が置かれ、それぞれの分野における企画・戦略立案を担います。

研究部門では、研究活動の方向性を見据えた資源配分に加え、データに基づく分析や可視化を活用しながら、人事戦略の立案や研究者支援の仕組みづくりを進め、研究力の強化を図ります。

教育部門では、入試制度の企画や教育課程の設計支援、学生支援の方針づくりなど、教育の質と魅力を高めるための施策を統括します。

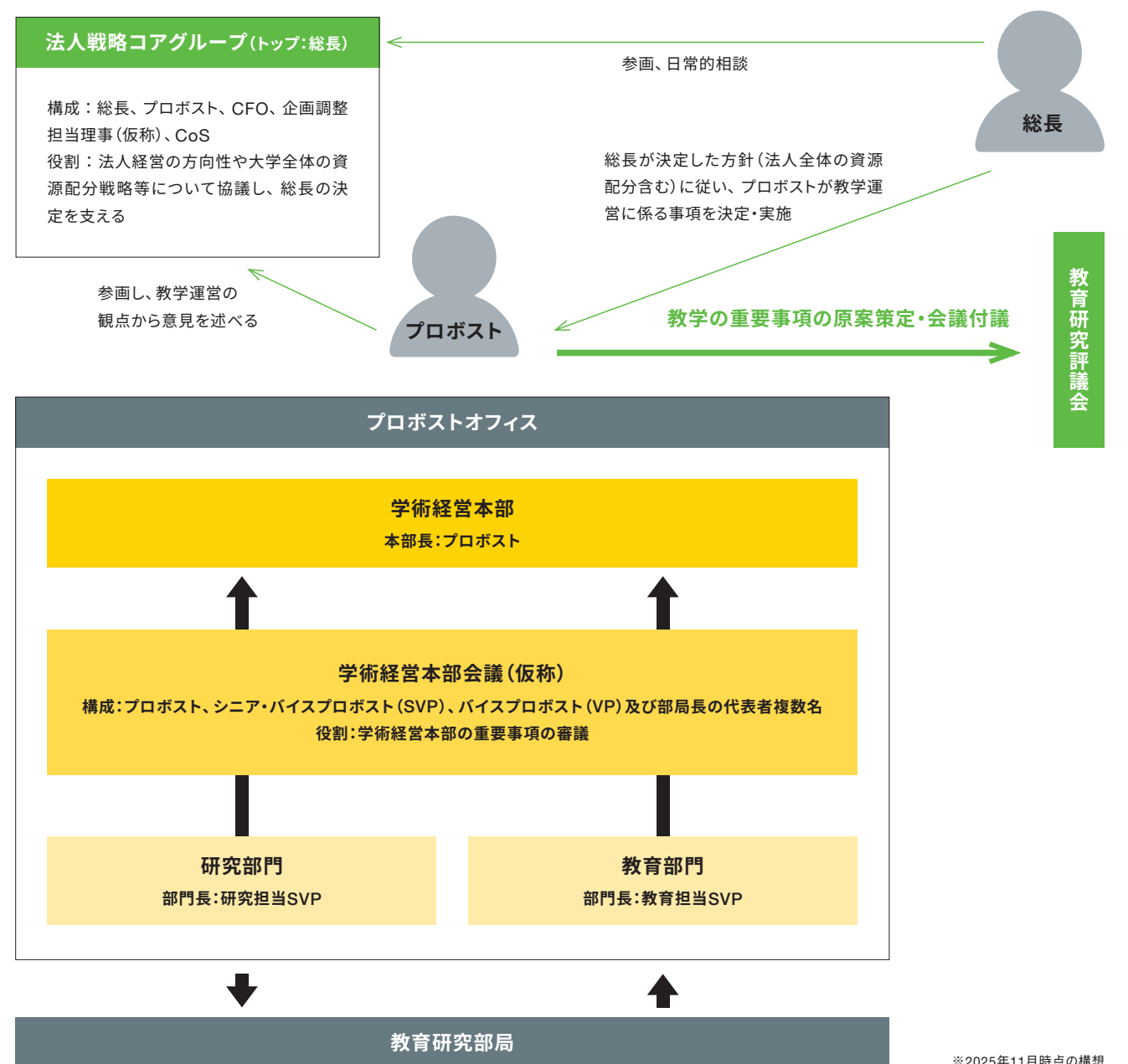
既存の教育研究評議会が大学の意思決定において重要な役割を果たす中で、学術経営本部はその議論を支える実務的な基盤として、教学運営の実効性を高める役割を担います。

教学運営を担うプロボスト体制と並行して、法人経営の側面を強化するため、総長のもとに「**法人戦略コアグループ**」を設けます。このグループは、総長、プロボスト、Chief Financial Officer (CFO: 最高財務責任者)、企画調整担

当理事（仮称）、Chief of Staff (CoS) [※]で構成され、総長が日常的に相談を行う場として、迅速かつ適切な意思決定を支える役割を担います。

また、法人の経営戦略などの方向性については、総長がコアグループと相談の上で決定し、その方針に基づき各理事が実行を担います。コアグループはインフォーマルな相談の場でありながら、その構成や役割を明確にすることで、教学と経営の両輪が連動する、統合的かつ戦略的な大学運営を支えます。

[※]総長が事務職員の中から任命し、企画調整担当理事（仮称）を補佐して、理事と事務組織、又は事務組織間の連絡調整を担う役職。



2024年4月に設置された「UTokyo Compass推進会議アドバイザーボード」は、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、東京大学の運営に活かすことを目的としています。

2025年3月13日に開催された第7回アドバイザーボード会議には、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様々な分野・背景からなる委員(表1)の中から17名に出席いただいたほか、学内からは藤井総長をはじめ執行部や部局長等が参加しました。

表1 UTokyo Compass推進会議(UCI)アドバイザーボード委員、オブザーバー(2025年3月時点)

氏名	所属・役職
江口 真理子	アフラック生命保険株式会社 顧問
岡本 薫明	日本たばこ産業株式会社(JT) 取締役副会長
白井 智子	社会起業家/株式会社こども政策シンクタンク 代表取締役
田川 欣哉	Takram Japan株式会社 代表取締役
田口 亜希	(公益財団法人)日本財団バラスポーツサポートセンター 競技団体支援部 ディレクター
武田 晴夫	株式会社日立製作所 科学技術顧問
爲末 大	Deportare Partners 代表理事
富山 和彦	株式会社IGPIグループ 会長
西村 英俊	武蔵野大学国際総合研究所 所長 東アジア・アセアン経済研究センター(ERIA) 最高顧問
伏見 崇宏	ICHI COMMONS株式会社 CEO
程 近智	ベイヒルズ株式会社 代表取締役
水野 祐	シティライツ法律事務所 代表 弁護士
村上 由美子	MPower Partners Fund L.P. ゼネラル・パートナー
村松 秀	近畿大学 総合社会学部 教授
米良 はるか	READYFOR株式会社 代表取締役CEO
安永 裕幸	国際連合工業開発機関(UNIDO) 事務次長兼局長
山崎 直子	宇宙飛行士
Miho Mazereeuw	MIT Climate Mission Director for Empowering Frontline Communities. Director – Urban Risk Lab Associate Department Head of Strategy & Equity for Architecture and Urbanism Associate Professor of Architecture and Urbanism Massachusetts Institute of Technology
*岡村 和美	最高裁判所 判事
*櫻井 玲子	NHK 解説委員
*根本 かおる	国連広報センター 所長

*はオブザーバー

前身である「未来社会協創推進本部アドバイザーボード」から一貫して、学生の代表から現場の視点に立った意見を聴く機会を設けているのがこのボードの特徴で、今回も2つの学生チームとの対話が行われました。

1つ目は、地球規模課題に関する国際交渉の現場に参加した学生チームです。メンバーの3名は、2024年10月に開催された生物多様性条約第16回締約国会議(CBD-COP16)及び同年11月の国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)に出席しました。2つ目は、地域課題の解決に取り組む学生チームです。「地域未来社会教育プログラム」の一環として、愛媛県今治市大三島で実施された「地域未来社会フィールドワーク」に参加した学生と、学生団体「東大生地方創生コンソーシアム」に所属する学生で構成されています。

「地球規模課題の解決」の学生チームからは、CBD-COP16とCOP29への参加報告に続いて、そこから得られた知見・問題意識に基づく4つの提言がありました(表2)。特に、地球規模課題の解決には分野を越えて学際的に取り組むことが不可欠な中で、各学部や研究科に散らばっている、環境に関心を持った学生をどう繋いでいけるか、委員と意見が交わされました。また、藤井総長からは、2025年4月に新しく設立するGX戦略推進センター(36

表2 学生チームから大学への提言

学生対話 1：地球規模課題の解決
1. Nature Positive Universities への公式参加
2. 環境に関心を持った東大生のコミュニティの設立
3. COP派遣の知見の共有
4. 環境に配慮した食事の提供
学生対話 2：地域課題の解決
1. 学生向けの地域に関わる学内情報の集約、地域系プログラム・サークルの一覧化と発信
2. フィールドスタディー型政策協働プログラムに先輩学生によるメンター制度を導入、実施期間は短く現地滞在は長期に
3. 「学生の休学の基準」として示される事由の拡大
4. 全学生が利用できる特別休学制度の設置
5. UTokyo College of Design必修科目「GLocal Design」の開設



頁)が学生の活動を後押しするようにしたいとのコメントがありました。GXに関しては、2023年に、東京大学GX学生ネットワーク(GXSN)の前身学生団体であるUTokyo Sustainable Network(UTSN)のWater Server Projectチームからの熱心な提案が実を結び、キャンパス各所にウォーターサーバーが設置されています。これにより、駒場Ⅰキャンパスだけで、累計約105万本分の500mlペットボトルの削減(2025年10月2日時点)効果がありました。今回の提言についても、実現に向けて、センターと学生とで連携して検討を進めていきます。

そして、2つ目の「地域課題の解決」に取り組む学生チームからは、正課外プログラム等を通じて地域活動に参加する学生が増えている一方で、より長期的な実践や、地域での事業化といった「次のステップ」に進むための大学の支援が必要である、との声が寄せられました。例えば、地方でのインターンのため休学をしたいと思っても、両親等の理解が得にくく、ハードルが高いという現状があり、休学に対す

るポジティブな意識変容・理解増進のために、制度的な裏付けが望まれます。休学制度の改革をはじめとする学生からの5つの提言(表2)を受けて、総長と執行部は、学生が現場で課題に向き合い、自ら必要な知を見出して学ぶ「学びと社会を結び直す」(14頁)活動において、取組みの「入り口」だけでなく、その後の継続的なサポートの重要性を改めて認識しました。これを受けて、学内の教学関係の会議では休学制度の改正に向けた検討が始まり、各部局への意見照会が行われました。今後、具体的な改正案の作成に向けて検討を進めていく予定です。

東京大学は、これからも、学生の声を聴き、学生に関わりのある事柄について学生とともに考える「学生エンゲージメント」の取組みを推進していきます。

学生チームとの対話の様子(ショート動画)



財務ハイライト（法人全体）― 持続可能な大学運営を支える財務戦略 ―

1. 2024年度決算概況

【財務業績】

2024年度決算において、経常収益は2,991億円（前年比＋11.6％）、経常費用は2,901億円（前年比＋8.5％）となり、経常利益は89億円、当期総利益は88億円と黒字を計上しました。過去5年間にわたり、事業規模は年平均5％前後で拡大しており、受託研究・寄付金・病院収益などが堅調に伸びています。

特に受託研究収益は、国・独立行政法人からの大型プロジェクト採択が進んだこと、寄付金収益もエンダウメント型の大型寄付^{※1}の受け入れが進んだことが増加要因となりました。

一方、経常費用も前年比で226億円増加しましたが、これは受託研究の執行増に伴う研究費の増加に加え、教職員の人件費が増加したことが主な要因です。人件費の増加は、民間給与水準を反映した人事院勧告への対応や、定年退職者の増加による退職手当の増加などが背景にあります。

【財政状態】

2024年度末の財政状態を見ると、総資産は前年度から増加し、資産運用・出資金の拡充や建設仮勘定の積み上がりが主な要因となりました。特に資産運用は、受け入れの拡大と運用の高度化により大きく伸長しています。

固定資産は前年度と同水準で推移しており、建設仮勘定

の増加は、ハイパーカミオカンデ（岐阜県飛騨市における次世代型ニュートリノ観測施設）やアタカマ天文台（南米チリ共和国における天体観測施設）など、長期的な設備投資計画が着実に進行していることを示しています。流動資産も増加し、現金預金や有価証券など、流動性の高い資産が安定的に確保されています。

負債面では、有利子負債・無利子負債ともに適正水準で推移しており、純資産は安定的に維持されています。財務健全性を示す指標として、有利子負債比率は6.8％、純資産比率は80.1％と、健全なバランスを保っています。

なお、2024年度には東京大学法人債の第3回目の発行を実施し、110億円（40年債）の資金調達を行いました。この法人債は、大学が直接資本市場から資金を調達する新たな仕組みで、累計発行額は410億円に達しており^{※2}、研究・教育基盤の整備やGXなどの戦略的投資に活用されています。

設備投資は前年度を上回る水準で推移し、減価償却費を引き続き上回っています。研究・教育基盤の整備を着実に進めるとともに、リース契約やPFI（民間資金活用による施設整備）、借入、財政投融资、法人債の発行など、目的に応じた多様な資金調達手段を柔軟に活用しています。

2. 東京大学の財務構造と課題

上述のとおり、2024年度の最終損益は黒字となりましたが、その主因は、2023年度の会計基準改訂により、受託研究で取得した償却資産の耐用年数が変更され、減価償却費が一時的に減少したことです^{※3}。この影響で利益がかさ上げされており、実質的な経常損益は11億円の赤字となっています。

この実質赤字の背景には、国立大学の財務構造に内在する課題があります。近年の物価・人件費・建設費の高騰に伴い、支出圧力が増す一方で、収入全体のうち約3割を占める運営費交付金は物価上昇に見合った水準で増加しておらず、実質的に減少傾向にあります。収入とのバランスが崩れつつある中、繰越財源による赤字補填も限界を迎えつつあり、持続可能な財務運営が強く求められています。

東京大学の人件費は、教育・研究活動の拡大に伴う教職

員の雇用者数の増加に加え、人事院勧告への対応などにより、過去5年間で毎年約2～3％ずつ増加しています。物件費も同様で、これらの支出の伸び率を抑制することは、持続可能な財務運営に向けた喫緊の課題です。

こうした構造的な課題に対しては、受託研究や寄付金など外部資金の獲得をさらに加速させることが不可欠です。受託研究収入には、各プロジェクトに充当する直接経費と、大学全体の基盤整備等を目的とした間接経費があり、後者は法人運営に活用可能です。近年、外部資金は着実に伸びており、受託研究・共同研究・寄付金などの収入は年平均で10％を超える成長を示しています。これは、教育・研究活動の質を高めながら、社会的価値として収益化に繋げてきた本学の継続的な努力の成果でもあります。

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）

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2024 前期比較	年平均 伸び率
経常損益：							
経常費用	2,407.5	2,619.5	2,715.2	2,674.4	2,901.2	108.5%	4.8%
経常収益	2,412.1	2,641.0	2,663.9	2,680.6	2,991.0	111.6%	5.5%
経常利益（▲経常損失）	4.5	21.6	▲ 51.3	6.2	89.8	－	－
人件費・減価償却費：							
人件費	1,121.4	1,151.8	1,173.4	1,191.3	1,236.7	103.8%	2.5%
対経常収益比率（％）	46.5	43.6	44.0	44.4	41.3	－	－
減価償却費	266.0	279.1	306.0	252.7	252.3	99.8%	-1.3%
対経常収益比率（％）	11.0	10.6	11.5	9.4	8.4	－	－
金利負担：							
純金利負担額（支払利息－受取利息）	5.3	5.9	6.4	7.1	4.5	－	－
対経常収益比率（％）	0.2	0.2	0.2	0.3	0.1	－	－
自己収入：							
雑収入（財産貸付、版權・特許権等）	75.2	80.4	97.2	103.6	102.5	98.9%	8.1%
外部資金受入額：							
受託研究	388.1	459.2	519.7	577.8	698.5	120.9%	15.8%
共同研究	151.6	182.2	184.1	193.7	207.8	107.3%	8.2%
受託事業	13.2	13.9	16.6	17.8	51.4	288.8%	40.4%
（うち間接経費）	109.6	133.6	148.2	161.3	193.1	119.7%	16.1%
間接経費比率（％）	19.8	20.4	20.6	20.4	20.2	－	－
科学研究費補助金	222.5	221.0	231.0	223.1	232.9	104.4%	1.1%
（うち間接経費）	51.6	49.9	48.9	49.6	50.2	101.2%	-0.7%
間接経費比率（％）	23.2	22.6	21.2	22.2	21.5	－	－
寄付金	111.3	125.4	114.1	118.8	202.0	170.0%	16.1%
合計	886.7	1,001.7	1,065.4	1,131.2	1,392.7	123.1%	11.9%
純付加価値額：							
経常利益（▲経常損失）	4.5	21.6	▲ 51.3	6.2	89.8	－	－
人件費	1,121.4	1,151.8	1,173.4	1,191.3	1,236.7	103.8%	2.5%
支払利息	5.8	7.3	7.9	7.3	8.3	113.7%	9.1%
賃借料	18.6	20.9	18.2	20.0	20.2	101.0%	2.1%
特許権償却	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	116.7%	1.2%
租税公課	10.4	12.4	15.6	18.4	19.0	103.3%	16.2%
純付加価値額合計	1,161.5	1,214.5	1,164.4	1,243.7	1,374.7	110.5%	4.3%
1人あたり純付加価値額（百万円）	7.1	7.0	6.5	6.9	7.6	110.1%	1.6%
対経常収益比率（％）	48.2	46.0	43.7	46.4	46.0	－	－
期末財政状態：							
事業用資産	13,389.4	13,395.3	13,273.8	13,150.6	13,142.6	99.9%	－
建設仮勘定等	152.1	166.4	228.0	334.2	401.4	120.1%	－
資金運用・出資金	1,166.6	1,292.4	1,196.5	1,228.4	1,504.3	122.5%	－
総資産合計	14,708.1	14,854.2	14,698.3	14,713.2	15,048.3	102.3%	－
有利子負債	1,054.8	1,146.0	1,078.1	935.5	1,024.1	109.5%	－
無利子負債	2,433.6	2,445.6	1,579.6	1,771.5	1,973.5	111.4%	－
純資産	11,219.7	11,262.5	12,040.6	12,006.1	12,050.8	100.4%	－
負債・純資産合計	14,708.1	14,854.2	14,698.3	14,713.2	15,048.3	102.3%	－
設備投資額：							
減価償却額（注1）	357.3	369.5	394.4	338.3	335.0	99.0%	－
有形・無形固定資産取得額	517.5	473.5	414.4	422.4	507.4	120.1%	－
有利子負債：							
有利子負債残高	1,054.8	1,146.0	1,078.1	935.5	1,024.1	109.5%	－
ネット有利子負債残高	569.8	546.0	478.1	335.5	394.1	117.5%	－

（注1）国立大学法人会計基準等による特定償却資産の減価償却費（資本剰余金控除）を含む。

今後もこれらの獲得を戦略的に進めることで、財務の安定性を高めるとともに、大学の自律的な運営基盤の強化に繋がっていきます。

3. 「使う寄付」から「育てて使う（運用型）寄付」へ

近年、東京大学では寄付金のあり方を見直し、長期的な基金形成を視野に入れた取組みを進めています。2024年度の寄付金獲得額は202億円に達し、うち東大基金は120億円と、前年から倍増する成果を上げました（図1）。これは、従来の「使う寄付（フロー）」から、運用して増やしその果実を活用する「育てて使う寄付（ストック）」へ転換し、エンダウメント型資金形成を本格化させた結果です。

この流れをさらに加速させるために、大口寄付の獲得に加え、卒業生との関係強化にも力を入れています。図2は、東大基金120億円の寄付者の種別を示したもので、法人が65%を占めています。米国の大学と比べると個人寄付の比率は低く、これは寄付が必ずしも日常的ではない日本の寄付文化の傾向を反映しています。一方で、件数ベースでは個人が法人を大きく上回っており、裾野の広がりを感じさせます。ただし、卒業生による東大基金への

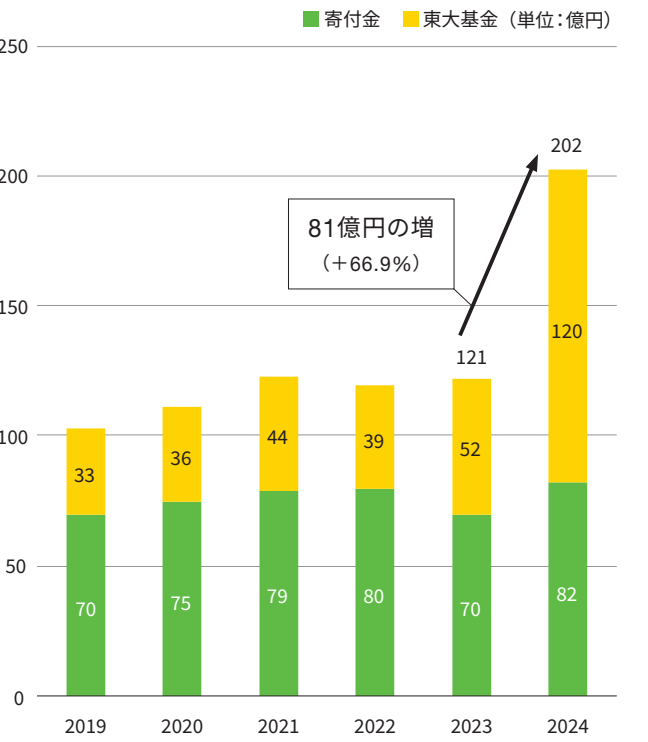


図1 寄付金受入額の構成

※51頁の財務ハイライト表では、各年度の実績値に基づき、単純平均により算出した「年平均伸び率」を記載しています。一方、後半の中長期財務見通しでは、複利計算に基づく「年平均成長率（CAGR）」をベースに、インフレ予測などの要因を加味して調整を行っており、単純平均とは異なる数値となっています。

寄付額は、個人寄付額全体の約15%にとどまっています。

本学の卒業生は社会の様々な分野で活躍していますので、大学との繋がりを再構築することで、支援の可能性はさらに広がります。そのため、卒業生が大学の活動に関わりやすい環境づくりとして、TFT（同窓生ネットワーク）のみならず多数存在する同窓会団体と協調して情報発信や交流機会の提供を強化しています。

また、2027年の創立150周年に向けて設置された「UTokyo NEXT150」基金は、卒業生を含む広範な支援者からの寄付を受け入れ、大学の長期的な財政基盤を支えるエンダウメント型基金として活用されています。

今後は、卒業生との関係性をより深め、寄付に加え、人的・知的資源としての関与も促すことで、大学の活動とともに支える仕組みを育てていきます。また、寄付者との継続的な対話も強化し、共感と信頼に基づく支援の輪を広げていきます。

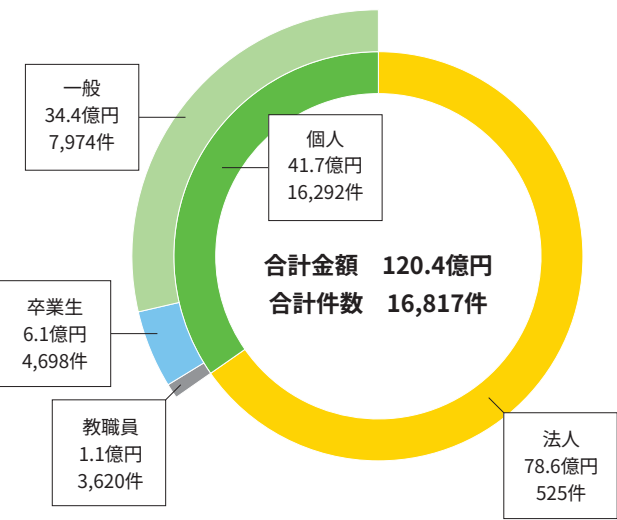


図2 東大基金獲得寄付金額・件数と寄付者の構成（2024年度）

※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。

4. 中長期財務経営の方向性

図3は、過去の収入・支出の傾向をベースに中長期の収入・支出をシミュレーションした結果です。2.で説明した状況により、東京大学ではインフレを主因とした支出超過が常態化しつつあり、現状のままでは今後も赤字が継続、拡大する見通しです（青線）。

この状況を打開するためには、外部資金の獲得拡大と支出の抑制が不可欠です。例えば、受託研究収入の年平均成長率を現在の9.24%から13.0%へ引き上げ、同時に本部人件費の伸び率を3.33%から2.33%へ、物件費の伸び率を5.36%から3.36%へ抑制する場合の収支改善シミュレーションでは、赤字幅が徐々に縮小し、10年後にはほぼ収支均衡の見通しが示されています（緑線）。

こうした財務改善の取組みを支えるため、東京大学では、学術経営本部（46–47頁）を中心に、研究資源の戦略的な

配分や部局横断的な連携の強化を進めていきます。さらに、「業務構造改革本部」を設置して、業務の集約化や定型業務の外注化、ローカルルールの見直し、調達改革などを通じて、業務構造そのものの変革とコスト構造の最適化に向けた取組みを本格化させていく予定です。DXの推進によるデータ駆動型経営の実現にもあわせて取り組み、持続可能で創造的な大学運営の基盤づくりを進めていきます。これらの取組みは、今後の財務戦略を支える重要な柱となります。

※1 エンダウメント型寄付とは、元本を維持したまま長期的に運用し、その運用益を大学の活動資金として活用する仕組みである。単年度で使い切る従来型とは異なり、継続的かつ安定的な支援を可能にする、持続可能な寄付の形である。
※2 2025年6月、第4（20年債10億円）・5（30年債75億円）・6（40年債90億円）回国立大学法人東京大学債券（UTokyo Compass債）を発行した。
※3 これまで受託研究で取得した償却資産は、契約期間内で償却していたが、2023年度の会計基準改訂により、受託研究終了後も他の目的に使用する場合は、法定耐用年数で償却する方式に変更された。

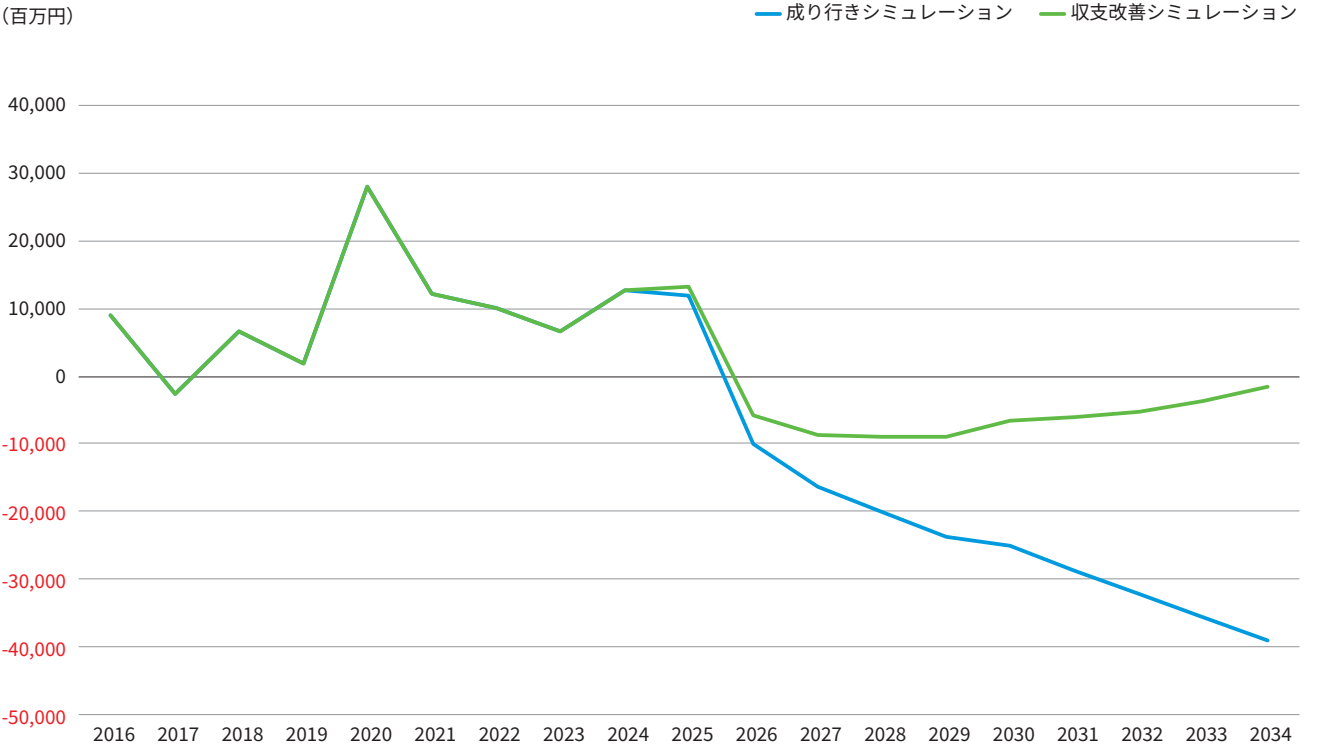


図3 中長期財務経営見通し

東京大学では、過去9年間の財務諸表を収支ベースで再集計し、過去の実績推移や政府の経済成長率の見通しなどを参考に、施設投資や借入金返済といった支出計画も盛り込んだ独自の将来見通しシミュレーションを作成している。このうち「成り行きシミュレーション」は、特別な施策を講じることなく、東京大学がこれまで通りに成長すると仮定した場合のシナリオである。インフレ環境下においては、各費目の支出増加が見込まれる一方、税金由来の運営費交付金や授業料などの学生納付金といった収入は支出の伸びに連動させることが難しく、赤字が拡大する見通しとなっている。「収支改善シミュレーション」は、成り行きによる赤字拡大を防ぐために必要な施策を講じた場合のシナリオであり、受託研究などの外部資金の大幅な増収に加え、人件費及び物件費の抑制が求められる。

財務ハイライト（附属病院）―最先端医療の灯を消さないために―

東京大学には、病院が2つあります。本郷キャンパスの「医学部附属病院（以下「東大病院」）」と、白金台キャンパスの「医学科学研究所附属病院」です。両病院は診療報酬を主な収入源とする医療事業を展開しており、病院収益は合計585億円に達します。その約9割を東大病院が占めており、病院事業は大学全体の事業収益の約20％を構成する重要な存在です（図1）。

東大病院は1,208床を有する国内最大級の高度急性期医療機関であり、重症患者さんを救う「最後の砦」として知られています。2024年度には12,215件の手術を実施しました。特に心臓・肺・肝臓における臓器移植の件数は全国最多で、脳死ドナーからの臓器移植でも高い貢献度を示しています（図2）。また、体への負担が少ないロボット支援手術も過去最高の619件に達しました（図3）。その実績は世界からも高く評価され、Newsweek誌の「World’s Best Hospitals 2025」では世界第16位、アジア第2位、日本第1位に選ばれています。

しかし、こうした高度医療を支える病院経営は厳しい状況にあります。2025年7月9日に行われた一般社団法人国立大学病院長会議の記者会見では、全国の国立大学病院の2024年度決算が過去最大の285億円の赤字に達したことが公表され、「このままでは地域医療が崩壊する」との危機感が共有されました^{*1}。

東大病院も決して例外ではありません。右頁は東大病院の過去3年間の決算収支です。2024年度は診療収入537.8億円に対し、人件費・物件費などの支出が594.8億円に達し、本業での収支は19.5億円の黒字にとどまりました。財投借

入金の返済や設備投資を含めた総合収支は▲19.2億円の赤字となり、昨年度に続いて厳しい財務状況が続いています。一方で、東大病院の活動実績は年々増え続けています。2024年度は手術件数12,215件（図4）、病床稼働率79.8％（図5）、入院患者数32万7696人、外来患者数63万5077人と着実に診療実績を積み重ねています。診療収入自体は増えているにもかかわらず、最先端の医療を守るための人件費や医療機器更新費が重くのしかかり、経営は厳しい状況が続いているのです。特に、入院単価は111,203円（＋3.5％）（図6）、外来単価は27,565円（＋3.0％）（図7）と上昇し、診療報酬改定の影響も一定程度反映されています。増収にもかかわらず、なぜ赤字なのか。その背景には、高度先進医療を担う国立大学病院が抱える複数の要因が複雑に絡み合っています。以下、3つの視点からご説明します。

構造的な課題1 人件費の高騰と人材確保の困難

人件費の増加は赤字の大きな要因のひとつです。勤務医の時間外労働を規制する医師の働き方改革や人事院勧告への対応により、2024年度の人件費は250.9億円（前年度比＋16.1億円）に達しました。常勤職員の人件費は210.3億円（＋7.9％）、退職手当も4.6億円（＋11.2％）と増加しています。東大病院では4,373名の職員が働いています。250.9億円のうち看護師は113.7億円と非常に大きなボリュームを占めていますが、必ずしも配置数は十分ではありません。また、国立大学病院の平均病床稼働率は83～85％が一般的^{*2}と言われているところ、東大病院の病床稼働率は79.8％（稼働病床数ベース）となっています。メディカルスタッフの不足などの要因により患者を十分に受け入れられない場合があり、病床稼働率を改善できない一因となっています。

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。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。

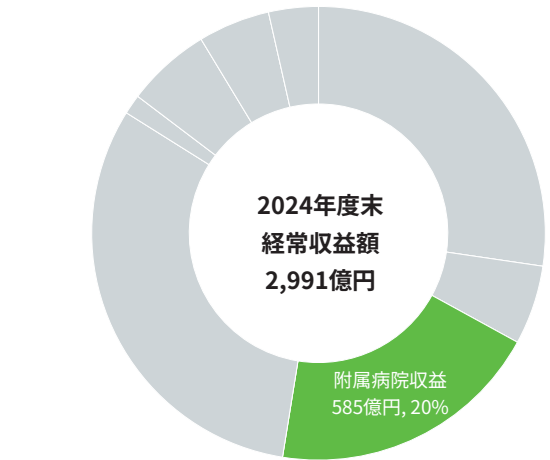


図1 東京大学の経常収益

(単位: 億円)

	2022 (R4) 年度	2023 (R5) 年度 (A)	2024 (R6) 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	508.4	520.3	537.8	3.4%
運営費交付金収入	34.3	42.1	47.6	13.1%
その他の業務活動による収入	52.7	29.7	28.9	-2.9%
人件費支出	231.6	234.8	250.9	6.9%
常勤職員	193.2	195	210.3	7.9%
非常勤職員	34.7	35.6	35.9	0.9%
退職手当	3.7	4.2	4.6	11.2%
物件費	314.5	337.6	343.9	1.9%
診療経費	276.7	302.6	308.8	2.1%
医薬品費	121.4	133.5	135.7	1.7%
材料費	63.2	72.9	75.1	3.1%
その他診療経費	92	96.2	98.0	1.8%
研究経費・教育経費	11.8	12.2	13.3	8.8%
光熱水料	18.5	15.8	15.3	-3.0%
その他物件費	7.5	7.0	6.5	-7.3%
収支計	49.2	19.8	19.5	-1.5%
Ⅱ 財務活動によるCF				
財投借入金返済	35.7	33.1	30.7	-7.3%
収支計	▲ 35.7	▲ 33.1	▲ 30.7	-7.3%

Ⅲ 投資活動によるCF				
再開発事業収入	12.1	13.1	10.9	-16.8%
再開発事業支出	19.4	20.0	17.5	-12.4%
医療機器等整備収入	15.2	15.0	13.8	-8.0%
医療機器等整備支出	17.9	15.9	15.2	-4.4%
収支計	▲ 10	▲ 7.8	▲ 8	2.8%

総合収支	3.6	▲ 21.1	▲ 19.2	-9.0%
------	-----	--------	--------	-------

		2022 (R4) 年度	2023 (R5) 年度 (A)	2024 (R6) 年度 (B)	対前年度増減率 (B) - (A)
入院	延患者数 (人)	327,537	323,467	327,696	1.3%
	平均病床稼働率 (%)	76.9	79.5	79.8	0.3%
	入院単価 (円)	103,409	107,488	111,203	3.5%
	入院稼働額 (億円)	338.7	347.7	364.4	4.8%
外来	延患者数 (人)	658,329	641,120	635,077	-0.9%
	外来単価 (円)	24,731	26,711	27,565	3.0%
	外来稼働額 (億円)	162.8	171.6	175.1	2.0%
	総稼働額	502	519	540	3.9%

※上記医学部附属病院の決算収支は、東京大学全体の法定開示資料に基づくものではなく、医学部附属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書とは異なる点にご留意ください。

構造的な課題2 物件費、委託費の高騰、光熱費の高止まり

物件費等の高騰も収益悪化の大きな要因のひとつです。2024年度の診療経費は308.8億円（前年度比＋2.1％）で、医薬品費は135.7億円（＋1.7％）（図8）、材料費は75.1億円（＋3.1％）（図9）と上昇しています。インフレ率とほぼ同水準ですが、同じ医薬品・医療材料を購入していても、価格上昇により単純に数億円規模のコスト増となるケースもあります。特に医療材料分野では、海外製品をはじめ価格高騰が顕著であり、価格交渉の努力だけでは吸収しきれない状況です。また、臓器移植や希少疾患への対応など高度医療の進展に伴い、高額薬剤の使用も増加しています。例えば、神経内科領域で使用される「ゾルゲンスマ」は1回の投与で約1.6億円の薬価がかかります。こうした薬剤は薬剤投与に係

る体制整備のコストも含めて民間病院では参入障壁が高く使用を避ける傾向があり、高度先進医療を担う大学病院特有の実態となっています。医療材料についても、人工心臓など高額な材料の導入が進んでおり、経費を押し上げる要因となっています。

委託費も増加傾向にあります。給食・清掃・派遣等の委託業務にかかる費用は47.9億円（前年度比＋6.6％）に達しており、こちらも物価上昇や人件費の高騰が影響しています。病院運営に不可欠なサービスであるため、業務の質を維持しながらコストを抑えることは容易ではなく、経営上の課題のひとつとなっています。

光熱水費も依然として高止まりの状況です。2024年度の電力支出は12.6億円（図10）、水道・ガスを含めた合計では15.3億円に達しています。病院全体で節電努力を継続して

いるものの、24時間365日稼働する高度急性期医療機関が、医療の質と安全を維持するためには一定のエネルギー消費が不可避です。

診療報酬（公定価格）制度上、これらのコストを価格転嫁することは難しく、一部の高度医療では「やればやるほど赤字」となるものもあり、収益性の低さは国立大学病院に共通する構造的な課題です。

構造的な課題3 設備投資と財務負担

東大病院では、2004年の国立大学の法人化に伴い約700億円の承継債務を国から引き継ぎ、これまでに利子等を含め約830億円を返済してきました。この返済は2028年に完了予定ですが、医療機器の更新や施設の改修など、毎年の設備投資には新たな借入が欠かせない状況が続いています。結果として、承継債務も含めた2024年度の返済額は30.7億円に達しており、財政悪化の一因となっています。

高度先進医療を支えるには、最新の医療機器や施設の整備が不可欠です。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、財投借入での対応は15億円程度にとどまり^{※3}、更新が追いつかない状況で、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。

加えて、建物の老朽化も深刻で、昨年度は建築価格の高騰の影響で入札が不調となり、改修工事の大部分が延期されました。また、空調機が故障しても早急な修理対応ができないケースも発生しています。医療の質と安全を維持するためにも、施設整備は喫緊の課題です。

移植医療など、高度で公益性の高い医療ほど収益が出にくく、民間病院では施設面や採算面などから取組みが難しい分野です。国立大学病院は、こうした医療の「最後の砦」としての役割を担っていますが、実質的には不採算医療であっても大学病院の使命として担わざるを得ない側面も否めません。

例えば、多臓器の脳死臓器移植では複数の手術室を長時間使用し、多くのメディカルスタッフが携わる必要があり、その間、他の手術が行えないという機会損失が生じます。さらに、脳死臓器移植は主に土日対応が中心となっており、関係スタッフの人件費等も増加する傾向がある一方で、現在の診療報酬制度では十分に補填されないために「やればやるほど赤字」と言われる状況が続いているのです。

こうした構造的な課題に対して、病院単体での対応には限

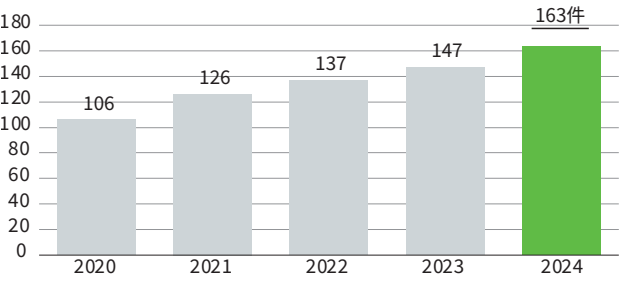


図2 臓器移植医療への貢献

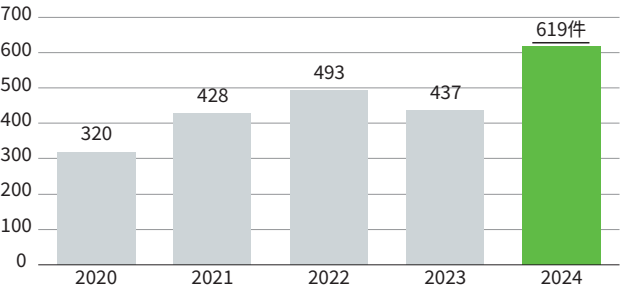


図3 ロボットによる低侵襲手術の推進

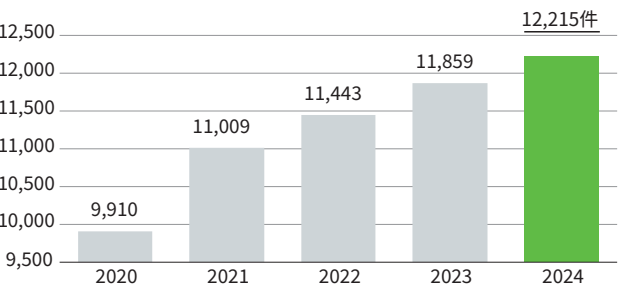


図4 手術部手術件数

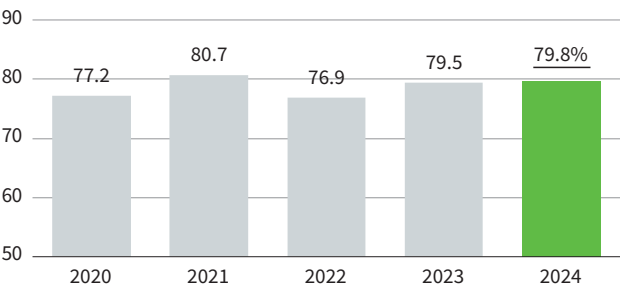


図5 病床稼働率

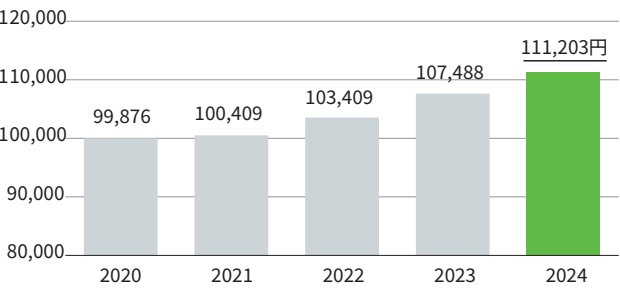


図6 入院診療単価

界があり、東京大学としても支援の必要性を認識しています。現在、病院執行部と大学本部との間で、財務的・制度的支援に向けた対話が始まっています。また、全国の国立大学附属病院長で組織される「一般社団法人国立大学病院長会議」を通じた政府への要望活動なども展開されています。

加えて、大学全体のGX戦略とも連携した取組みが進められています。東京大学ではGX戦略の一環として、既存建物のスマートビル化を目指す「ビル・カーボン・マネジメント（BCM）」を2025年4月より本格的に開始しました。本郷キャンパスのCO₂排出量の多い建物30棟を対象としており、そのうち9棟が東大病院の管理建物です。病院のエネルギー使用を最適化し、CO₂排出量の削減に大きな効果をもたらすとともに、光熱費の抑制にも資する取組みです（38頁）。

また、東大病院では持続可能な医療提供体制を構築するため、財源の多様化にも取り組み、「東大病院基金」を設置しています（図11）。これまでも基金の理念に賛同いただいた方から多額の寄付によるご支援をいただきました。

東京大学では、東大病院がこれからも最先端の医療を提供し続けられるよう、資金面での支援のあり方について検討を進めています。

東大病院は、日本の医療を支える最後の砦であると同時に、未来の医療をつくる研究と教育の場でもあります。その使命を次の世代に繋ぐためには、みなさまのご理解とご支援が欠かせません。

※1 『国立大学病院令和6年度決算概要（速報値）』（国立大学病院長会議）
※2 令和6（2024）年度国立大学病院収支状況等調査（全国国立大学病院事務部長会議まとめ）によると平均稼働率は83%。
※3 大学附属病院の施設整備には多額の費用がかかるため、大学改革支援・学位授与機構が財政融資資金を一括調達し、各法人に必要額を貸し付けている。

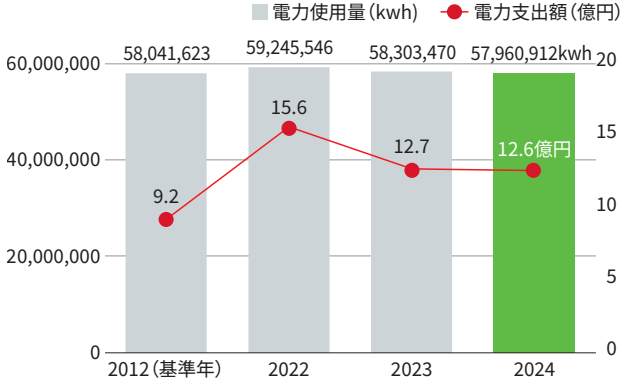


図10 電力支出額（億円）

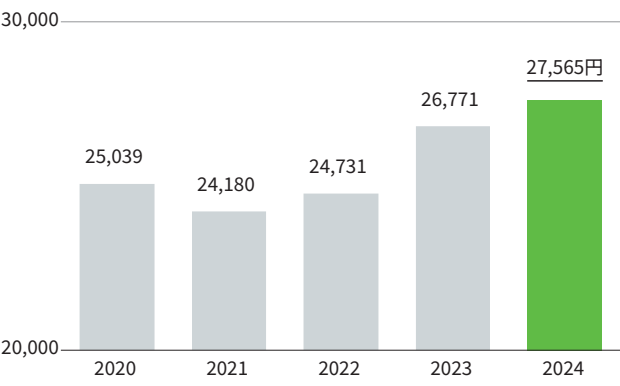


図7 外来診療単価

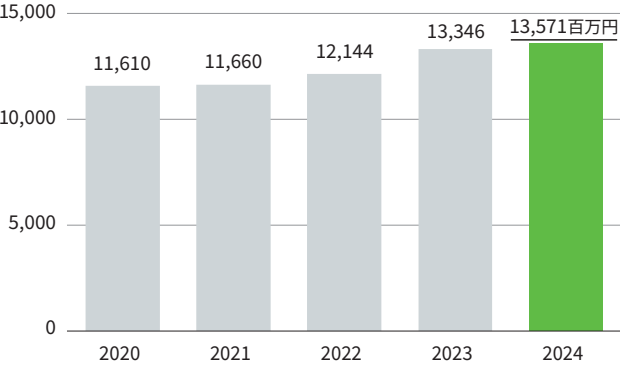


図8 医薬品費（百万円）

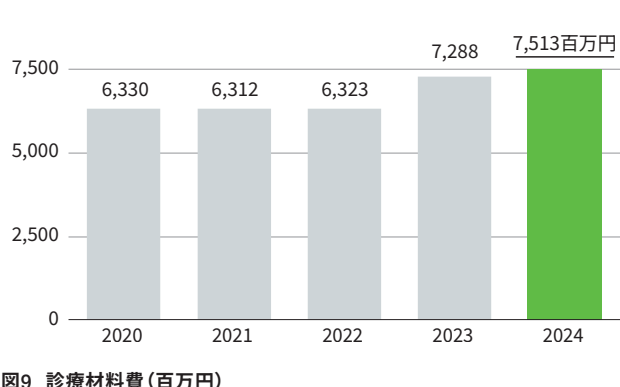


図9 診療材料費（百万円）

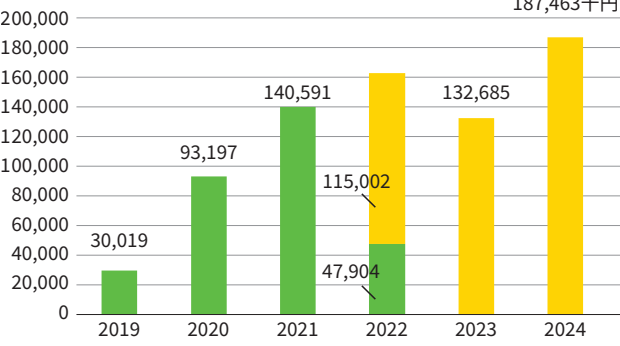


図11 東大病院募金から「東大病院基金」へ