

運営方針会議（令和7年度第5回）

議題表

令和8（2026）年1月30日（金）
10：00～12：00

議題

1. 令和7年度予算計画（補正）
2. 第4期中期計画の変更
3. 国際卓越研究大学第2期公募の審査結果報告
4. その他

配付資料

1. 令和7年度予算計画（補正）（案）
- 2-1. 第4期中期計画の変更（概要）
- 2-2. 国立大学法人東京大学の中期計画新旧対照表
- 2-3. 国立大学法人東京大学第4期中期目標・中期計画
3. 国際卓越研究大学の認定等に関する有識者会議（アドバイザーボード）の審査の状況について（概要）（抜粋）
- 4-1. 「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について
- 4-2. 求められる総長像
- 4-3. （参考）求められる総長像（改訂前との比較資料）
- 4-4. （参考）総長選考に関する運営方針会議からの提案
5. 令和7年度運営方針会議日程

令和7年度 東京大学 予算計画【法人フレーム】(補正) (案)

令和8年1月30日
運営方針会議

【収入予算】

(百万円)

区分	令和6年度	令和7年度			備考
	予算額 【補正後】	予算額 【当初】	補正増減額	予算額 【補正後】	
大学事業収入	126,572	127,002	4,285	131,287	
運営費交付金	80,244	79,045	3,344	82,389	法科大学院公的支援見直し分492百万円(令和7年度分) 令和7年度補正予算(教育・研究基盤維持経費)2,851百万円
学生納付金	15,250	15,497	0	15,497	
雑収入	7,816	8,882	0	8,882	
間接経費収入	23,094	23,516	941	24,457	外部資金収入の増加
施設費交付金	59	59	0	59	
FSI基金繰入	109	3	0	3	
病院事業収入	55,316	56,512	0	56,512	
投資・臨時的収入	250	318	265	583	
財務収益	250	318	265	583	短期運用にかかる運用益の増加
収入計	182,138	183,832	4,549	188,382	

【支出予算】

区分	令和6年度	令和7年度			備考
	予算額 【補正後】	予算額 【当初】	補正増減額	予算額 【補正後】	
大学事業支出	140,153	137,636	2,493	140,129	
本部管理人員費(承継人員費等)	73,700	73,405	2,024	75,429	人事院勧告対応
大学運営費(学内予算配分)	66,453	64,231	469	64,700	外部資金の増収による学内予算配分支出の増
病院事業支出	47,681	48,861	0	48,861	
診療経費	44,391	45,861	0	45,861	
債務償還経費(附属病院分)	3,289	3,000	0	3,000	
投資・臨時的支出	1,391	1,791	288	2,079	
民間借入金等償還経費	966	1,279	288	1,567	第4~6回東京大学債券初回払い (令和7年度新規発行額:17,500百万円)
法人債償還財源積立(元本分)	375	513	0	513	
出資金	50	0	0	0	
支出計	189,224	188,288	2,781	191,069	

収入 - 支出	▲7,086	▲4,456	1,769	▲2,687	
---------	--------	--------	-------	--------	--

預託金・借入金	1,440	0	▲1,748	▲1,748	
預託金(預入・取崩の差額)	1,407	0	▲1,765	▲1,765	預入668百万円、取崩2,432百万円
学内借入等(新規貸付・返済の差額)	33	0	17	17	返済予定932百万円、新規借入申請等914百万円

改 収入 - 支出	▲5,646	▲4,456	21	▲4,435	
-----------	--------	--------	----	--------	--

繰越財源からの繰入	5,646	4,456	▲21	4,435	
目的積立金・前中期目的積立金	0	745	0	745	
間接経費・研究支援経費等	5,646	3,178	▲1,374	1,804	
国立大学法人債	0	533	1,353	1,886	第4~6回東京大学債券より追加充当
東大基金(非目的寄附金)	0	0	0	0	

改' 収入 - 支出	0	0	0	0	
------------	---	---	---	---	--

令和8年1月30日
運営方針会議

第4期中期計画の変更（概要）

- 国立大学法人法により、文部科学大臣は国立大学法人が達成すべき業務運営に関する目標を「中期目標」として定め、国立大学法人は中期目標を達成するための計画を「中期計画」として作成することとされています。中期目標は1期6年間として設定され、令和8年度は第4期（令和4年4月～令和10年3月）の5年目にあたります。
- また、中期目標・中期計画の変更を行う場合には、国立大学法人評価委員会への意見聴取及び財務大臣への協議を経て、文部科学大臣による認可等が必要となります。この変更に係る各法人からの必要書類の提出等、所要の手続きについては、例年、文部科学省が各年度の開始前に集約して行います。
- 今回、本学は中期計画の変更を行います。
- 審議いただく変更内容は、以下のとおりです。
 - 「別表1 学部、研究科等及び収容定員」の変更（2件）
 - ・令和8年度までの期間を付した地域の医師確保等の観点からの医学部入学定員の暫定増に伴う収容定員の変更により、医学部の収容定員を2名増加する。
 - ・情報理工学系研究科における令和8年度からの入学定員の増（博士後期課程82人→96人）に伴う収容定員の変更により、情報理工学研究科および博士後期課程における収容定員を28名増加する。
- 中期計画の変更は1月30日（金）までに文部科学省に提出することとされています。

【参考】国立大学法人法（抜粋）

（中期目標）

第30条 文部科学大臣は、六年間において国立大学法人等が達成すべき業務運営に関する目標を中期目標として定め、これを当該国立大学法人等に示すとともに、公表しなければならない。これを変更したときも、同様とする。

（中期計画）

第31条 国立大学法人等は、前条第一項の規定により中期目標を示されたときは、当該中期目標に基づき、文部科学省令で定めるところにより、当該中期目標を達成するための計画を中期計画として作成し、文部科学大臣の認可を受けなければならない。これを変更しようとするときも、同様とする。

国立大学法人東京大学の中期計画新旧対照表

現 行		変 更 案		変 更 理 由
別表1 学部、研究科等及び収容定員		別表1 学部、研究科等及び収容定員		<p>・令和8年度までの期間を付した地域の医師確保等の観点からの医学部入学定員の暫定増に伴う収容定員の変更。</p>
学部	法学部 1,600人 医学部 <u>816人</u> 工学部 3,772人 文学部 1,420人 理学部 1,120人 農学部 1,220人 経済学部 1,360人 教養学部 560人 教育学部 380人 薬学部 336人 (収容定員の総数) <u>12,584人</u>	学部	法学部 1,600人 医学部 <u>818人</u> 工学部 3,772人 文学部 1,420人 理学部 1,120人 農学部 1,220人 経済学部 1,360人 教養学部 560人 教育学部 380人 薬学部 336人 (収容定員の総数) <u>12,586人</u>	
研究科等	人文社会系研究科 710人 教育学研究科 323人 法学政治学研究科 850人 経済学研究科 325人 総合文化研究科 1,051人 理学系研究科 1,461人 工学系研究科 2,189人 農学生命科学研究科 1,067人 医学系研究科 1,134人 薬学系研究科 390人 数理科学研究科 202人	研究科等	人文社会系研究科 710人 教育学研究科 323人 法学政治学研究科 850人 経済学研究科 325人 総合文化研究科 1,051人 理学系研究科 1,461人 工学系研究科 2,189人 農学生命科学研究科 1,067人 医学系研究科 1,134人 薬学系研究科 390人 数理科学研究科 202人	

<table border="0"> <tr> <td>新領域創成科学研究科</td> <td>1,221人</td> </tr> <tr> <td>情報理工学系研究科</td> <td><u>816人</u></td> </tr> <tr> <td>学際情報学府</td> <td>332人</td> </tr> <tr> <td>公共政策学教育部</td> <td>294人</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(収容定員の総数)</td> </tr> <tr> <td>修士課程・博士前期課程</td> <td>5,940人</td> </tr> <tr> <td>博士後期課程</td> <td><u>4,458人</u></td> </tr> <tr> <td>一貫制博士課程</td> <td>932人</td> </tr> <tr> <td>専門職学位課程</td> <td>1,035人</td> </tr> </table>	新領域創成科学研究科	1,221人	情報理工学系研究科	<u>816人</u>	学際情報学府	332人	公共政策学教育部	294人	(収容定員の総数)		修士課程・博士前期課程	5,940人	博士後期課程	<u>4,458人</u>	一貫制博士課程	932人	専門職学位課程	1,035人	<table border="0"> <tr> <td>新領域創成科学研究科</td> <td>1,221人</td> </tr> <tr> <td>情報理工学系研究科</td> <td><u>844人</u></td> </tr> <tr> <td>学際情報学府</td> <td>332人</td> </tr> <tr> <td>公共政策学教育部</td> <td>294人</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(収容定員の総数)</td> </tr> <tr> <td>修士課程・博士前期課程</td> <td>5,940人</td> </tr> <tr> <td>博士後期課程</td> <td><u>4,486人</u></td> </tr> <tr> <td>一貫制博士課程</td> <td>932人</td> </tr> <tr> <td>専門職学位課程</td> <td>1,035人</td> </tr> </table>	新領域創成科学研究科	1,221人	情報理工学系研究科	<u>844人</u>	学際情報学府	332人	公共政策学教育部	294人	(収容定員の総数)		修士課程・博士前期課程	5,940人	博士後期課程	<u>4,486人</u>	一貫制博士課程	932人	専門職学位課程	1,035人	<p>・情報理工学系研究科における令和8年度からの入学定員の増（博士後期課程82人→96人）に伴う収容定員の変更。</p>
新領域創成科学研究科	1,221人																																					
情報理工学系研究科	<u>816人</u>																																					
学際情報学府	332人																																					
公共政策学教育部	294人																																					
(収容定員の総数)																																						
修士課程・博士前期課程	5,940人																																					
博士後期課程	<u>4,458人</u>																																					
一貫制博士課程	932人																																					
専門職学位課程	1,035人																																					
新領域創成科学研究科	1,221人																																					
情報理工学系研究科	<u>844人</u>																																					
学際情報学府	332人																																					
公共政策学教育部	294人																																					
(収容定員の総数)																																						
修士課程・博士前期課程	5,940人																																					
博士後期課程	<u>4,486人</u>																																					
一貫制博士課程	932人																																					
専門職学位課程	1,035人																																					

東京大学－1

(備考)

1. 中期目標、中期計画共に変更する場合は、それぞれ別葉で作成してください。
2. 変更する箇所（現行、変更案両方）にアンダーラインを引いてください。
3. 変更理由欄には、単に変更を行うことを記載するのではなく、変更が必要となる理由を明確に記載してください。
 なお、重要な財産を譲渡し、又は担保に供するための変更については、国立大学法人等の業務運営上支障がない旨及びその理由を記載した上で、財産を譲渡する理由について簡潔に記載してください。
4. 変更のない項目については記載の必要はありません。
5. 様式は、A4横の用紙に横書きとしてください。
6. 提出時には（備考）以下は削除の上、提出してください。

国立大学法人東京大学 第4期中期目標・中期計画

様式3

中 期 目 標	中 期 計 画
<p>(前文) 法人の基本的な目標</p> <p>1. 東京大学の特色</p> <p>我が国最初の国立大学である東京大学は、多種多様な学問分野において真理の探究と知の創造に努め、基盤となる専門分野の継承と拡充を図るとともに、学際研究や学融合を媒介とする新たな学問領域の創出を進めてきた。知の最先端に立つ世界最高水準の研究を推進し、活発な国際的研究交流を行って世界の学術をリードするとともに、教養学部を責任部局とする前期課程教育体制を堅持して、リベラルアーツの理念に基づく教養教育を実施し、広い視野と才智と実行力とを持つ学生を育成している。卓越した研究の蓄積と充実した教養教育を基盤に、質の高い専門教育を学部と大学院において展開し、日本のみならず世界各地からも多くの学生を集めて、世界的教育研究拠点としての役割を果たしている。また、国から負託された従来の役割だけにとどまらず、世界の公共を担う法人として、その活動を社会との連携と対話のなかでより一層広げ、よりよい未来社会を創造するために、自律的で創造的な経営力を身につける改革を続けている。</p> <p>2. 東京大学の使命</p> <p>世界的な学術の拠点である東京大学の最大の使命は、教育と研究の質のさらなる高度化を通して、国内外の多様な分野において指導的役割を果たす人材を育成し、卓越した学知を創造することにある。自国の歴史や文化についての深い理解とともに、国際的な広い視野と強靱な開拓者精神を持ちつつ、高度な専門的知識と課題解決能力を兼ね備え、不公正や理不尽な格差、さまざまな社会的弱者の存在に対して鋭敏</p>	

な感性を有し、自ら「問い」を立て、考えて行動する人材を育成する。そして、人類社会全体の発展に貢献するために公共的な責任を果たすべく、地球的な課題に取り組む多様な学知の醸成と共有・活用を目指す。

このような使命を遂行するため、東京大学は「開かれた大学」として、対話が生み出す多様性を基盤とし、ここにふさわしい資質・能力を有する国内外の全ての者に広く門戸を開くとともに、国内のみならず国際的にも社会との幅広い連携を強化し深め、大学の垣根や国境を超えた教育研究ネットワークを拡充する。総合大学ならではの「経営」の新たなモデルを開発することにより、海外の卓越した大学と伍して、教育研究活動を展開するとともに、社会と協働して、よりよい未来の在り方を追求し、これを実践に結びつける。

◆ 中期目標の期間

中期目標の期間は、令和4年4月1日～令和10年3月31日までの6年間とする。

I 教育研究の質の向上に関する事項

1 社会との共創

(1) 世界トップクラスに比肩する研究大学を目指して、戦略的に国際的なプレゼンスを高める分野を定め、国内外の優秀な研究者や学生を獲得できる教育研究環境（特別な研究費、給与等）を整備する。併せて、データ基盤を含む最先端の教育研究設備や、産学官を越えた国際的なネットワーク・ハブ機能等の知的資産が集積する世界最高水準の拠点を構築する。②

I 教育研究の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 社会との共創に関する目標を達成するための措置

(1-1) 【国際的に卓越した研究拠点の強化】東京大学国際高等研究所に設置したカブリ数物連携宇宙研究機構（Kavli IPMU）、ニューロインテリジェンス国際研究機構（IRCN）、東京カレッジなど世界トップレベルの研究拠点の活動を推進し、IRCNをはじめ組織の恒久化を図る。また、海外機関の客員研究者、若手研究員を積極的に招聘する。【指定国構想】

評価指標	
	1-1-1. 上記3拠点が招聘する海外機関研究者数（オンラインによる研究会・イベント等への参加を含む）600名/年（第4期中期目標期間中の平均）
	1-1-2. IRCNの組織の恒久化
	1-1-3. 国際高等研究所に関わる教員の国際共著論文数 300本/年（第4期中期目標期間中の平均）

(1-2) 【海外機関との協働・連携の推進】東京大学の教育力・研究力を向上させ、地球規模の課題解決に貢献するよう、国際連携を強化する。高い研究実績等を有する海外の機関や人材との協働・連携教育をオンライン技術も活用しながら推進する。学位審査において、海外機関に所属する研究者を審査員に含めることを奨励・支援する仕組みを検討する。海外教育機関とのダブル・ディグリー・プログラムを含めた連携教育プ

プログラムを促進する。併せて、海外の提携大学・組織との関係や各種国際関係事業、海外拠点の位置づけについて再整理し、特色ある戦略的連携を実施する。戦略的パートナーシップ大学プロジェクトについては、交流実績を踏まえ、東京大学の教育力・研究力の向上に資するよう、連携教育プログラムの拡充も含め、対面とオンラインのそれぞれの利点を活かすことにより効果的・発展的な形で推進する。その中で、卓越した国際連携研究拠点を海外に構築し、研究の国際化、地球規模の課題解決に向けた協働、若手研究者の育成等の場とする。【指定国構想】

評価指標	1-2-1. 海外の大学・研究機関への研究指導委託実施件数 70件/年（第4期中期目標期間最終年度） 1-2-2. 海外の大学・研究機関への博士論文審査協力依頼件数 20件/年（第4期中期目標期間最終年度） 1-2-3. 海外における研究活動拠点の新規創設数 5拠点（第4期中期目標期間中の合計） 1-2-4. 国際共著論文数 対前年度比150本増（第4期中期目標期間中 毎年度）
------	---

(2) 我が国の持続的な発展を志向し、目指すべき社会を見据えつつ、創出される膨大な知的資産が有する潜在的可能性を見極め、その価値を社会に対して積極的に発信することで社会からの人的・財政的投資を呼び込み、教育研究を高度化する好循環システムを構築する。③

(2-1) 【社会課題に取り組む研究拠点の強化・構築】地域が抱える少子高齢化、防災、災害復興、感染症、産業振興等のさまざまな課題に対して、東京大学の学知を統合し、自治体や住民との対話を重ね、解決を図る。災害対策や高齢化社会など社会課題に取り組む研究拠点の活動を強化する。さらに、感染症対策・ワクチン開発に関する新たな研究拠点を構築する。感染症対策・ワクチン開発については高性能のゲノム解析やシミュレーション技術などを用いた原因の特定と予防法並びに治療薬候補の探索、前臨床試験の実施、臨床試験による予防や治療法の確立、社会実装に至るまで、また、防災・災害支援についても同様に防災や災害対応に必要なデータ収集から解析、シミュレーション、具体策の提案、社会実装に至るまでの学内組織の機能分担と協力体制を明確化し、迅速かつ適確な社会課題解決に向けた体制を具現化する。さらに感染症や防災・災害支援に関連する政策に対する市民の理解や受容について、社会調査や行動分析を通して検証する体制も整備する。

【指定国構想】

評価指標	2-1-1. 感染症対策・ワクチン開発に関する新たな拠点の構築
------	---------------------------------

(2-2) 【脱炭素の達成に向けた東京大学の取組と地域との協創】事業者としての東京大学の脱炭素（温室効果ガス排出量実質ゼロ）の達成を目指す。具体的には、東京大学の二酸化炭素実質排出量（Scope 1、2）について、令和12（2030）年度に平成25（2013）年度比で半減することを目指し、ロードマップを策定するとともに、実現に必要な制度・政策手段を明確にする。併せて、令和32（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行動を呼びかける国際キャンペーン「Race to Zero」に東京大学として参加し、国際社会と協働する。これらの取組を全学で着実に進めるために、教職協働組織としてのグリーントランスフォーメーション（GX）本部（仮称）を創設する。さらに、国土の約0.1%を占める東京大学の各キャンパス・施設が立地する自治体や市民、企業など、地域総体と連携してGXに取り組み、脱炭素の実現に向けた実行計画策定の支援など、GXに向けて協働する。併せて、GXに向けた地域連携の在り方について、他大学・他地域が参照可能なモデルとして発信する。【指定国構想】

評価指標	2-2-1. 大学活動における二酸化炭素実質排出量（Scope 1、
------	------------------------------------

	<p>2) (令和12年度に平成25年度比で半減。第4期中期目標期間最終年度までに38%以上削減)</p> <p>2-2-2. 東京大学の脱炭素に向けた全学的な取組状況 (令和4年度にGX本部 (仮称) を設置し、東京大学の脱炭素に向けた取組を全学的に推進するとともに、東京大学の脱炭素に向けたロードマップを策定する。令和4年度中に東京大学の二酸化炭素排出量 (Scope 1、2、3) を測定するデータ基盤を設計し、令和5年度以降は、データ基盤の実装・改善とともに、測定結果に基づく排出削減状況の点検、ロードマップの見直しを行う)</p> <p>2-2-3. GX実現に向けて東京大学が協働する自治体数 7以上 (第4期中期目標期間中の合計)</p>
--	--

(2-3) 【より良い社会の実現へ向けたデジタルトランスフォーメーション (DX) の推進】 「データ活用社会」の創成へ向け、学内外でデータ活用の先進的な取組を推進し、社会に発信する。その際、データ専制、社会の分断、二酸化炭素排出量増大などデジタル社会がもたらしうる負の側面にも配慮する。学術情報ネットワークSINET、データ活用社会創成プラットフォームmdxなどの情報通信インフラを利用して、医療・気象・社会・材料などに関するデータの新たな収集・解析・活用方法を生み出すとともに、シミュレーションによる災害予測や防災支援など社会課題解決に資するデータ活用プラットフォームを整備する。DXを加速することで、研究、教育、脱炭素に関する取組の効果を可視化し、データに基づく効率化を図る。また、教職員・学生によるDXを通じた社会貢献を強化プログラムによって加速するとともに、国内外の地域と実施する協創活動においても、AI技術やサイバー空間の利活用、エビデンスに基づいた情報公開などのDXを推進する。

【指定国構想】

評価指標	2-3-1. 未来社会協創推進本部データプラットフォームイニシアティブ登録プロジェクト数の増加数 3件/年 (第4期中期目標期間中の平均)
------	---

(2-4) 【東京大学のDXを推進する体制の構築】 DX本部 (仮称) を立ち上げて、学内のDX人材を集める。多様性と包摂性の向上の促進、GX、コーポレートトランスフォーメーションなどの重要な施策を進めるうえで、それぞれの事業に関わる制度等の制定にあたってDX本部 (仮称) が積極的に関与し、諸制度がデジタル化に適したものとなるようにする。

評価指標	<p>2-4-1. DX本部 (仮称) の設置 (DX本部 (仮称) を設置し、各種重要施策を進める中で、デジタルの特性を活かした新たな制度設計やワークフローを構築し、従来の枠組みを超えた研究・教育・社会協創を実現する)</p> <p>2-4-2. 大学におけるDX指標の策定 (経済産業省「デジタル経営改革のための評価指標」等も参考に、大学におけるDX指標を大学が推進する施策につき1つ以上策定し、すでに存在す</p>
------	--

	るワークフローや制度を運用する過程で発見されたニーズや問題点について、デジタル技術の活用によって変革すべきものをリスト化し、進捗管理する)
--	---

(2-5) 【東京大学ブランド確立のためのマネジメントシステム構築】東京大学憲章や、東京大学が目指すべき理念や方向性を巡る基本方針として策定したUTokyo Compassのわかりやすい言語化、デザイン化を通じて、これまで国内で共有されてきたイメージとは異なる東京大学のブランドを確立するため、コミュニケーションチームの創設やガイドラインの策定など全学レベルで東京大学ブランド・マネジメントの仕組みを整備し、実施する。国内外のさまざまな人々に対する社会調査の実施などを通して現状を把握する。ビジョンコミュニケーションを強化してUTokyo Compassの浸透に努めるとともに、基盤となるコミュニケーション活動、対外的なイベント開催やメディアとの協働を通して、国内外に働きかけ、世界のリーディング大学としての存在感を高める。最先端の研究水準、包摂的な修学環境、教育面の魅力を伝えるために、ニュースサイトUTokyo FOCUS、プレスリリース、映像等を作成・運用するチームを強化し、国内外への発信力を高める。国際的なエキスパートから機動的に助言を受ける体制を整備し、適時の意見交換を行う。【指定国構想】

評価指標	2-5-1. 東京大学憲章やUTokyo Compass のわかりやすい言語化とデザイン化（コミュニケーションチームの創設やガイドラインの策定等を通してブランド・マネジメントの仕組みを整備し、東京大学の理念等をわかりやすく発信するとともに、適時の現状把握等を通して国内外への発信力を高める） 2-5-2. 国際的なエキスパートから助言を受ける体制の整備（令和4年度中に体制を整備し、以後年1回程度会議を開催するほか、適時に助言を受ける状態を維持する）
------	--

2 教育

- (3) 特定の専攻分野を通じて課題を設定して探究するという基本的な思考の枠組みを身に付けさせるとともに、視野を広げるために他分野の知見にも触れることで、幅広い教養も身に付けた人材を養成する。（学士課程）⑥
- (4) 研究者養成の第一段階として必要な研究能力を備えた人材を養成する。高度の専門的な職業を担う人材を育成する課程においては、産業界等の社会で必要とされる実践的な能力を備えた人材を養成する。（修士課程）⑦
- (5) 深い専門性の涵養や、異なる分野の研究者との協働等を通じて、研究者としての幅広い素養を身に付けさせるとともに、独立した研究者として自らの意思で研究を遂

2 教育に関する目標を達成するための措置

(3, 4, 5-1) 【現代社会における対話力の基礎となる教育プログラム】全学生に向けた基礎教育プログラムとして、多様性と包摂性に関する教育、情報リテラシー、グローバル・コモنز（人類の共有財産としての安定的な地球システム）並びにそれらの関連分野の教育に係る部局横断型のコンテンツやプログラムを整備・体系化し、令和5年度までに学部学生に対して実施する。学部学生向けのカリキュラムにデータサイエンス教育を含むよう各部局へ働きかける。これらの教育プログラムについて、可能なものから大学院に展開し、全学に広げる。

評価指標	3, 4, 5-1-1. 学部・大学院における多様性、包摂性、グローバル・コモنزをキーワードとする授業科目及びSDGs関連科目の開講数 100科目以上（第4期中期目標期間最終年度）
------	---

(3, 4, 5-2) 【包摂的な場における対話力の涵養とキャリア形成支援】教職員の多様性を高め、女性学生、留学生、障害のある学生等にさまざまなロールモデルを提示すると同時に、文化や背景の相違を超えた対話を実践的に学ぶ場を提供する。また、障害のある学生向けに研究室見学プログラムを毎年実施する。個々の学生がそれぞれの特性や個性を生かして活躍できる将来像を描けるように、本部及び部局におけるキャリア形成支援を充実させる。実施にあたっては、卒業生等との連携やパーソナライズ可能な高度な学習支援システ

行できる能力を育成することで、アカデミアのみならず産業界等、社会の多様な方面で求められ、活躍できる人材を養成する。
(博士課程) ⑧

ム「東京大学UTokyoキャンパス・マネジメント・システム (UTokyo One)」などを活用する。

【指定国構想】

評価指標	3, 4, 5-2-1. 大学教員（特定有期雇用教職員のうち卓越教授及び特任教員を含む）における女性比率 25%以上（第4期中期目標期間最終年度） 3, 4, 5-2-2. 障害のある学生向け研究室見学プログラムの実施（第4期中期目標期間中 毎年度） 3, 4, 5-2-3. キャリア形成支援事業の参加学生数 1,300人/年（第4期中期目標期間中の平均値）
------	--

(3, 4, 5-3) 【教育成果の可視化、デジタル技術を活用した新しい教育システム・教育手法の構築】 UTokyo Oneの構築・導入により、個々の学生の学習や諸活動の履歴と成果をデータで蓄積・可視化し、学生自ら主体的に利用可能な教育支援ツールとして確立するとともに、教育改善サイクルの構築を目指す。令和4年度よりPEAK（教養学部英語コース）において運用し、令和6年度中を目途に教養学部に展開する。これらの運用状況を踏まえ、その後、全学部への展開に向けた準備を進める。システムの構築、運営に際しては、オンキャンパスジョブやティーチング・アシスタント（TA）を通じた学生の参画も進める。併せて、オンライン授業のメリットを活かした授業方法を積極的に取り入れる。さらなるオンライン授業の活用として、オンデマンド型授業の導入やオンデマンド教材を連携できるシステム構築等に取り組み、学生の国際性の涵養などにも役立てる。また、オンライン授業を効果的に実施するため、ファカルティ・ディベロップメントや支援体制の整備、Wi-Fi環境や電源の整備を含むキャンパスのインフラ等設備の整備を進める。バーチャルリアリティ（VR）・拡張現実（AR）などのデジタル技術を活用した新しい教育手法を構築し開講する。

【指定国構想】

評価指標	3, 4, 5-3-1. UTokyo Oneの導入工程表（令和4年度中：PEAKにおいて運用、令和6年度中目途：教養学部前期課程に展開、これらの運用状況を踏まえ、その後、全学部への展開に向け準備） 3, 4, 5-3-2. VR・ARを取り入れた科目の開講（第4期中期目標期間最終年度に過半数の教育部局で開講）
------	---

(3, 4, 5-4) 【創造的な対話力をはぐくむ教育の実現に向けた教員の支援】 双方向授業など創造的な対話力をはぐくむ教育を展開するために、教員の教育活動を支援する。具体的には、カリキュラムマネジメントやアドミッション等を支援する教育支援人材を育成するとともに、教育方法に関する学内の専門家の知見を活かし、教員を対象としたファカルティ・ディベロップメントを実施する。さらに、教育・研究エフォート分化と評価等の見直しを検討する。

評価指標	3, 4, 5-4-1. 東京大学フューチャーファカルティプログラムにおける体系的な講座及び関連プログラム数 8件（第4期中期目標期間最終年度）、受講者数 700名（第4期中期目標期間中の合計）
------	---

(3, 4, 5-5) 【学生の自主的な創造力をはぐくむ活動】 協創パートナー企業や国際機関、NGO、NPO、自治体を含む他機関連携による体験活動プログラム（インターン）など、より魅力的なプログラムを提供し、周知を

工夫することで、参加人数を増加させる。一部のプログラムについて大学院学生も対象にできるよう、制度を改正し、学部学生・大学院学生が年間500名以上参加することを目指す。また、パートナー企業やベンチャー企業等との連携による場を構築し、学生との交流やアントレプレナー教育を実施する。課外活動、体験学習、オンキャンパスジョブ、ボランティア活動などを学生の自主的な創造力をはぐくむ機会であると明確に位置づけ、対外的な広報活動を含め、活動の活性化を図る。課外活動を行う学内の施設の整備、活動時の安全管理、顧問教員や指導者の役割について整理する。

評価指標	3, 4, 5-5-1. 体験活動プログラムの参加人数 学部学生・大学院学生併せて年間500名以上（令和7年度までに達成） 3, 4, 5-5-2. 課外活動施設の整備状況一覧表の管理、計画的な更新（第4期中期目標期間中 毎年度）
------	--

(3-1) 【学術長期構想のもとでの学部教育の充実】「学術長期構想」の検討及び策定と連動させ、PEAKを含め、文系理系の枠組みを超えた学部教育の強化を図る。分野の特性に応じた先端的教育や先端科学技術のELSI (Ethical, Legal and Social Issues: 倫理的・法的・社会的側面) 教育を充実させる。また、学部後期課程以降の専門教育や研究を深めていく過程においても他分野への関心や学修を継続かつ高度化していく機会として、後期教養教育や部局横断型教育プログラムを強化する。【指定国構想】

評価指標	3-1-1. 学部前期課程における先端的教育科目数とELSI関連科目開講数 必修科目数の5%以上開講（第4期中期目標期間最終年度） 3-1-2. 後期教養教育科目の他学部履修者数 3,400人（第4期中期目標期間最終年度） 3-1-3. 部局横断型教育プログラム修了者数 130人（第4期中期目標期間最終年度）
------	---

(4, 5-1) 【国際卓越大学院など分野を横断する教育プログラム】学術の将来を担う大学院学生の学問レベルを高めるために、大学院教育の一層の多様化・複線化・国際化を図り、大学院学生の自主的・創造的な研究を促進する。優秀な大学院学生を複数部局が協力して修博一貫（又は学修博一貫）で育成する国際卓越大学院教育プログラム（WINGS—World-leading Innovative Graduate Study Program）を定着させ、優秀な大学院学生に海外、あるいは産業界での活動の機会を準備する。WINGSなどの実績を基盤とする研究科横断・分野横断・分野融合教育プログラムや新たに開始する博士課程学生向けのGXを先導する高度人材育成プログラムにより、特色ある附置研究所群の機能も活かしながら、深い専門性に加えて、分野をまたぐ広い視野を併せ持つ将来の新たな学術・学知の創出を担う人材育成を実現する。【指定国構想】

評価指標	4, 5-1-1. WINGS、GXを先導する高度人材育成プロジェクト等の修了者数 350名以上/年（令和6年度までに達成）
------	--

(4, 5-2) 【博士課程学生のキャリア支援】社会の多様な分野における高度博士人材の活躍・活用を支援する。政府・産業界等に働きかけ、博士人材の専門性を活かした活躍の場を広げるほか、国際機関でのキャリア形成やURAなど、多様なキャリアの創設、定着によって、修了者のキャリア選択肢の拡大を可能とする環境を整備する。さらに、キャリアサポート室によるさまざまなイベント、大学総合教育研究センターによる

フューチャーファカルティプログラム、長期の企業インターンシップの推進、アントレプレナー教育などを通じて、キャリア支援を行う。

評価指標	4,5-2-1. WINGSにおけるキャリア支援に関するコンテンツ数 20件/年（第4期中期目標期間最終年度）
------	--

(4,5-3) 【博士課程学生への経済的支援】高度博士人材の育成をさらに推進するために、修士課程から博士課程への進学率を30%以上とするとともに、社会人・外国人を含め大学院志願者数を増加させ、高い学力・研究力水準を備えた博士課程入学者を確保しつつ多様性を高める。そのため、博士課程学生への経済的支援を充実させるとともに、入学志願者の多様性に応じたキャリアパスの明確化やリクルーティングの改良を行う。博士課程学生への経済的支援率を、早期に50%とする。【指定国構想】

評価指標	4,5-3-1. 月15万円以上の経済的支援を受けている博士課程学生の比率 50%以上（第4期中期目標期間最終年度） 4,5-3-2. 修士課程から博士課程への進学率 30%以上（第4期中期目標期間最終年度）
------	---

(6) データ駆動型社会への移行など産業界や地域社会等の変化に応じて、社会人向けの新たな教育プログラムを機動的に構築し、数理・データサイエンス・AI など新たなリテラシーを身に付けた人材や、既存知識をリバイズした付加価値のある人材を養成することで、社会人のキャリアアップを支援する。⑪

(6-1) 【リカレント教育プログラム】各部局や構成員個人が主体となって実施しているプログラムや、関連会社と東京大学の協働で行われているプログラムを含めて、リカレント教育プログラムについて網羅的に情報を収集し、データベースを構築する。収集したデータを可視化する仕組みについても検討し、学内外に向けて必要な情報を提供できるポータルサイトを構築する。プログラム全体の効果を高めるための制度整備を進める。【指定国構想】

評価指標	6-1-1. リカレント教育データベース及びポータルサイトの構築（令和5年度までにデータベースを構築し、令和6年度までにポータルサイトを構築する）
------	---

(7) 学生の海外派遣の拡大や、優秀な留学生の獲得と卒業・修了後のネットワーク化、海外の大学と連携した国際的な教育プログラムの提供等により、異なる価値観に触れ、国際感覚を持った人材を養成する。⑫

(7-1) 【グローバル人材の育成に資する全学的な教育支援体制の整備】全学的な短期の派遣・受入プログラムの企画・実施、留学支援及び留学生支援等を行ってきたグローバルキャンパス推進本部を、グローバル人材として身に付けるべき知識や対話力等を実践的に養うことのできる外国語による授業科目の開設や、各学部における外国語による授業科目開設に対する支援なども行う組織として改組する。併せて、日本語教育への需要に対応した体制の強化、授業科目の充実等を図る。【指定国構想】

評価指標	7-1-1. 外国語による授業等を行う組織の整備（令和4年度：組織設置に向けた運営体制等の検討。令和5年度：組織の設置、学部後期課程学生を対象とする英語による授業の試行的開講。令和6年度以降：英語による授業の本格実施）
------	---

(7-2) 【国際総合力認定制度の活用による国際性の涵養】学部学生の国際的な学習や交流の機会への参加を後押しし、世界の多様な人々と共に生き、共に働く力（国際総合力）を身に付けさせることを目的として発足した国際総合力認定制度（Go Global Gateway: GGG）の定着を図る。具体的には、当該制度のシステム化

などにより、学部学生全員の登録と、卒業時において30%の学生が国際総合力認定を受けていることを目指す。【指定国構想】

評価指標	7-2-1. 全学部学生のGGG登録（第4期中期目標期間最終年度） 7-2-2. 卒業時のGGG認定率 30%（第4期中期目標期間最終年度）
------	---

(7-3) 【学生の国際的流動性の向上】学生の国際的流動性を高めるため、短期・超短期の派遣・受入事業を拡充する。このため、全学交換留学USTEP (University-wide Student Exchange Program)、グローバルリーダー育成プログラムGLP-GEfIL、超短期受入プログラムUTokyo GUC (Global Unit Courses)、超短期派遣プログラム、海外体験活動などの各種国際交流プログラムの充実を図り、派遣については令和元年度実績数の1.5倍となる3,200人に、受入については令和元年度実績数の倍の2,300人にすることを、オンラインによる交流実績も含めて目指す。UTokyo GUCについては、対面・オンラインでの実施により主に海外学生向けに展開し、年度開設講義数を30以上にすることを目指す。【指定国構想】

評価指標	7-3-1. 短期・超短期の国際交流事業における派遣・受入学生数（学部・大学院） 派遣3,200人/年、受入2,300人/年（第4期中期目標期間最終年度） 7-3-2. UTokyo GUCの年度開設講義数 30以上（第4期中期目標期間最終年度）
------	--

3 研究

(8) 真理の探究、基本原理の解明や新たな発見を目指した基礎研究と個々の研究者の内在的動機に基づいて行われる学術研究の卓越性と多様性を強化する。併せて、時代の変化に依らず、継承・発展すべき学問分野に対して必要な資源を確保する。⑭

3 研究に関する目標を達成するための措置

(8-1) 【研究基盤の強化、研究に専念できる環境の整備】リサーチ・アドミニストレーター (URA) の参画により、学術研究の調査・分析・企画立案、管理運営を円滑に実施する体制を構築するなど、個々の研究者の基盤的な研究財源の確保を支援する。汎用性の高い先端設備を共用設備として整備し利用環境を整えるため、学内の先進的な事例を共有し、全学に展開する。附属図書館の情報提供体制や学術資産のアーカイブ機能を強化するとともに、IoT・衛星等の観測データや総合研究博物館・各附置研究所等で取得される大量のデータの保存、登録、管理、解析支援などの機能を強化して学術資産の利活用を促進する。さらに、サバティカル研修取得を奨励し、取得件数を年50件に増加させる。会議の目的の明確化やデジタルツールを利用した情報伝達により研究・教育以外の教員業務を削減するとともに、URAなどの研究支援スタッフの充実等により、教員の負担を軽減し、研究に専念できる環境を整備する。【指定国構想】

評価指標	8-1-1. 科学研究費助成事業（科研費）の獲得件数 5,100件/年（第4期中期目標期間中 毎年度） 8-1-2. 受託研究の獲得件数 1,900件/年（第4期中期目標期間中 毎年度）、獲得金額 400億円（第4期中期目標期間最終年度） 8-1-3. サバティカル研修取得件数（全学的制度によるもの） 50件/年（第4期中期目標期間最終年度）
------	--

(8-2) 【地球上の地域・言語圏の多様性に留意した人文・社会科学の振興と自然科学との協働の振興】各言語圏に固有の学問的蓄積や学術文化を尊重しながら、人文・社会科学のさらなる発展を促進する。東京大学の歴

史と特質を踏まえ、アジアを対象とする、あるいはアジアからの視点をもつ研究の重要性を考慮する。学問の成果を広く共有できるように英文図書刊行事業を継続するとともに、英文出版に関するBook conference（刊行前レビュー会合）等の企画に対し支援を行う。英語以外の外国語の習得も支援し、さまざまな言語での書籍刊行等も促進する。継続的・計画的に日本語から英語への翻訳を行う体制の構築を検討する。さらに、学内のアジア関連の史資料群・データベースの整備・構築と、それらを用いた研究の遂行・発表を支援する。また、科学技術の発展や社会の変化により生じる諸問題を念頭に置いて、人文・社会科学と自然科学の蓄積を活用する文理協働を振興する。そのために、学内外の理系の学術資産の文系の視点に基づく評価・収集・保全及びその逆を行い、文理協働を進めるための基礎的な条件を整備する。文理協働に資する学術資産の収集・把握・保全、目録化、デジタルアーカイブの作成とウェブ上での公開、展示等を進め、文理協働研究の拠点とする。また、これらの史資料群・データベース等の整理・構築とともに、特にこれらを用いて文理融合的な観点から行われる研究の遂行・発表を、分野開拓的な実践例として支援する。【指定国構想】

評価指標	8-2-1. 東京大学教員の著作を著者自らが解説するWebサイト UTokyo BiblioPlazaの新規登録件数 3,000件（第4期中期目標期間中の合計） 8-2-2. 文書・図書・モノ等の資料のリスト化（文理協働に資する資料を目録化等によってリスト化し、利便性を高めることにより、文理協働研究発展のための基礎的な条件を整備する）
------	--

(8-3) 【新たな知の創出を促す研究者の多様性】 ジェンダーバランスや包摂性を重視しつつ、国内外から多様で優れた研究者を受け入れることにより、異なる視点に立つ研究者間の対話を通じた新たな学知の創出を促進する。具体的には、部局へのインセンティブ付与や本部からの採用枠の付与、人件費支援（加速プログラム）などを通じて、女性、外国籍、障害のある研究者を雇用する。【指定国構想】

評価指標	8-3-1. 新たに採用する研究者のうち女性の割合 30%以上（第4期中期目標期間最終年度） 8-3-2. 外国籍研究者数 令和元年度比で20%増加（第4期中期目標期間最終年度）
------	--

(8-4) 【責任ある研究・イノベーションの推進】 科学技術が社会に及ぼす大きな影響を受けとめ、研究についての社会との対話を促進する。東京大学で開催される研究倫理セミナー（社会との対話を含む）をデータベース化し、責任ある研究・イノベーション（RRI: Responsible Research & Innovation）及びELSIを組み込んだ研究倫理セミナーを開催する。また、研究のプロセスの正統性・妥当性・透明性の向上、ELSIの検討、研究及びイノベーションプロセスでの社会のアクター（市民、政策決定者、産業界、NPOなどの第3セクター）との協働によって、応答責任を果たす。【指定国構想】

評価指標	8-4-1. 研究倫理教育の受講率 90%以上（第4期中期目標期間中 毎年度） 8-4-2. RRI・ELSIの観点を組み込んだ「研究倫理セミナー」の開催数 40回/年（第4期中期目標期間中 毎年度）
------	---

(9) 産業界等との連携・共同によりキャリアパスの多様化や流動性の向上を図り、博士課程学生やポストドクターを含めた若手研究者が、産学官の枠を越えた国内外の様々な場において、自らの希望や適性に応じて活躍しその能力を最大限発揮できる環境を構築する。⑩

(9-1) 【優秀な若手研究者の獲得・支援・国際展開】各部局におけるテニユア・トラック・ポストの導入の検討を促すとともに、新規に採用した若手教員・研究員への支援・メンタリングを強化する。国際公募により若手人材を受け入れ、ライフイベントへの適切な対応もと、優秀な若手研究者を育成する。40歳未満の特定有期雇用でない教員数を増加させる。また、世界各国から新進気鋭の若手研究者が集まり自由に研究に専念できる魅力的な環境を整備する。育児休業・復職支援制度の拡充、共用の先端設備群等の整備などを行うほか、ライティングセンターや、統計・計量・演算・プログラミング等のコンサルティングセンターの部局による設置を支援するとともに、全学展開を進める。研究室制をとる学術分野における優れた若手研究者については独立研究室主宰者としての活動も促す。さらに、若手研究者の国際展開を支援するために、海外の有力校との協定を活用し、若手研究者の自由で活発な往来をさらに活性化させる。海外渡航を前提としたジュニア・サバティカルを制度化する。若手研究者の中長期の海外渡航や国際コンファレンス開催などを支援する国際展開事業を東京大学の事業として継続する。海外におけるキャリア獲得も推進する。【指定国構想】

評価指標	9-1-1. 40歳未満の特定有期雇用でない教員の人数 令和3年度比で10%増加（第4期中期目標期間最終年度） 9-1-2. 共用先端設備のリスト化（優秀な若手研究者が、より多くの先端設備を柔軟に使用できる環境を整備する） 9-1-3. 40歳未満の研究者の研究成果（論文・書籍等） 3,800件/年（第4期中期目標期間最終年度） 9-1-4. 「若手研究者の国際展開事業」による支援数 30件/年（第4期中期目標期間中の平均）
------	---

4 その他社会との共創、教育、研究に関する重要事項

(10) 国内外の大学や研究所、産業界等との組織的な連携や個々の大学の枠を越えた共同利用・共同研究、教育関係共同利用等を推進することにより、自らが有する教育研究インフラの高度化や、単独の大学では有し得ない人的・物的資源の共有・融合による機能の強化・拡張を図る。⑪

4 その他社会との共創、教育、研究に関する重要事項に関する目標を達成するための措置

(10-1) 【共同利用・共同研究拠点等を通じた新たな知の構築】国際的な共同利用・共同研究拠点及び附置研究所等の強みと特色を活かした研究教育活動を行う。ハイパーカミオカンデ計画を着実に推進するとともに、赤外線望遠鏡TAO、スーパーカミオカンデ、重力波望遠鏡KAGRA、統合ゲノム医科学、強磁場科学、アト秒レーザー科学、スピントロニクス学術研究基盤などさまざまな施設・設備の共同利用や共同研究を通じて新たな知の構築に貢献する。【指定国構想】

評価指標	10-1-1. ハイパーカミオカンデの建設や研究実施に向けての進捗など達成状況（令和9年度からの実験開始に向け、地下空洞掘削や新型光検出器の整備、研究体制の整備を着実に進める） 10-1-2. 文部科学省が認定した各共同利用・共同研究拠点の利用件数 1,155万件/年、利用者数 35万人/年（第4期中期目標期間中 毎年度）
------	---

	10-1-3. 共同利用・共同研究による論文数 1,900本/年（第4期中期目標期間中 毎年度）
--	--

(11) 世界の研究動向も踏まえ、最新の知見を生かし、質の高い医療を安全かつ安定的に提供することにより持続可能な地域医療体制の構築に寄与するとともに、医療分野を先導し、中核となって活躍できる医療人を養成する。（附属病院）⑳

(11-1) 【附属病院における診療・研究・教育】移植医療、がんの集学的治療及びゲノム医療等の高度かつ先端的な医療を徹底した安全管理のもとで実践するとともに、タスクシェア・シフト等を活用して医療従事者の負担軽減を図ることにより、持続可能な地域医療体制を構築する。橋渡し研究を戦略的に推進し、産学官民の協創による拠点形成することにより、多様な卓越したシーズ探索・研究開発を積極的に支援し、新たな医療技術・医療製品を創生する。さらに、質の高い多職種連携チーム医療を担う高度医療人材や、医療分野を先導し中核となって活躍できる医療人材を育成する。

評価指標	11-1-1. 臓器移植件数400件、造血幹細胞移植件数300件及びがん遺伝子パネル検査件数600件の実施（第4期中期目標期間中の合計） 11-1-2. 連携医療機関との連携強化（連携医療機関との連携会を年1回以上開催する等して継続的に連携の強化を図る） 11-1-3. 労働時間短縮計画の策定・実施（継続的に実施することで医療従事者の負担軽減を図る） 11-1-4. 橋渡し研究及び製品開発の支援の状況（継続的に新たな診断・治療デバイス製品を開発する） 11-1-5. タスクシフト・タスクシェアを推進する新規教育プログラムの導入・実施（継続的にプログラムの改善を進める）
------	---

(12) 人類社会が直面する地球規模の課題（健康、経済格差、ジェンダー平等、紛争や分断、エネルギー、資源循環、気候変動等）に関し、東京大学が有するあらゆる分野の英知を結集してその解決に取り組む。
【独自】

(12-1) 【地球システムの責任ある管理】東京大学の英知を結集した学術的知見に基づき、産業界や自治体などとも連携しつつ、国際的なGXを先導する。具体的には、グローバル・コモنزをより良く管理するメカニズムの構築を目的とする国際協働プロジェクト「グローバル・コモنز・スチュワードシップ・イニシアティブ」を強化し着実に実行する。グローバル・コモنزの保全に向けた各国の取組に係る総合指標である「グローバル・コモنز・スチュワードシップ指標」について、指標の改善を進める。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ための産学連携プラットフォームとして組織したETI-CGC（Energy Transition Initiative - Center for Global Commons）の活動を通じて、日本社会の変革に学術の立場から貢献する。【指定国構想】

評価指標	12-1-1. グローバル・コモنز・スチュワードシップ指標（GCS指標）の改善（令和4～5年度に、特にシステム転換が必要な分野についてGCS指標を精査し、完成度と実用性を向上させる。令和6年度にGCS指標を活用したシステム転換について政策提言を行い、令和7年度以降はGCS指標の社会経済システム転換への活用を促進する）
------	--

(2-2) 【脱炭素の達成に向けた東京大学の取組と地域との協創】事業体としての東京大学の脱炭素（温室効

果ガス排出量実質ゼロ)の達成を目指す。具体的には、東京大学の二酸化炭素実質排出量 (Scope 1、2) について、令和12 (2030) 年度に平成25 (2013) 年度比で半減することを目指し、ロードマップを策定するとともに、実現に必要な制度・政策手段を明確にする。併せて、令和32 (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行動を呼びかける国際キャンペーン「Race to Zero」に東京大学として参加し、国際社会と協働する。これらの取組を全学で着実に進めるために、教職協働組織としてのグリーントランスフォーメーション (GX) 本部 (仮称) を創設する。さらに、国土の約0.1%を占める東京大学の各キャンパス・施設が立地する自治体や市民、企業など、地域総体と連携してGXに取り組み、脱炭素の実現に向けた実行計画策定の支援など、GXに向けて協働する。併せて、GXに向けた地域連携の在り方について、他大学・他地域が参照可能なモデルとして発信する。【指定国構想】 (再掲)

評価指標	2-2-1. 大学活動における二酸化炭素実質排出量 (Scope 1、2) (令和12年度に平成25年度比で半減。第4期中期目標期間最終年度までに38%以上削減) 2-2-2. 東京大学の脱炭素に向けた全学的な取組状況 (令和4年度にGX本部 (仮称) を設置し、東京大学の脱炭素に向けた取組を全学的に推進するとともに、東京大学の脱炭素に向けたロードマップを策定する。令和4年度中に東京大学の二酸化炭素排出量 (Scope 1、2、3) を測定するデータ基盤を設計し、令和5年度以降は、データ基盤の実装・改善とともに、測定結果に基づく排出削減状況の点検、ロードマップの見直しを行う) 2-2-3. GX実現に向けて東京大学が協働する自治体数 7以上 (第4期中期目標期間中の合計)
------	--

(2-3) 【より良い社会の実現へ向けたDXの推進】「データ活用社会」の創成へ向け、学内外でデータ活用の先進的な取組を推進し、社会に発信する。その際、データ専制、社会の分断、二酸化炭素排出量増大などデジタル社会がもたらしうる負の側面にも配慮する。学術情報ネットワークSINET、データ活用社会創成プラットフォームmdxなどの情報通信インフラを利用して、医療・気象・社会・材料などに関するデータの新たな収集・解析・活用方法を生み出すとともに、シミュレーションによる災害予測や防災支援など社会課題解決に資するデータ活用プラットフォームを整備する。DXを加速することで、研究、教育、脱炭素に関する取組の効果を可視化し、データに基づく効率化を図る。また、教職員・学生によるDXを通じた社会貢献を強化プログラムによって加速するとともに、国内外の地域と実施する協創活動においても、AI技術やサイバー空間の利活用、エビデンスに基づいた情報公開などのDXを推進する。【指定国構想】 (再掲)

評価指標	2-3-1. 未来社会協創推進本部データプラットフォームイニシアティブ登録プロジェクト数の増加数 3件/年 (第4期中期目標期間中の平均)
------	---

(12-2) 【ダイバーシティ研究】ダイバーシティ研究・教育推進機構 (仮称) を設置し、世界におけるジェンダー研究、多文化共生研究、社会的包摂性、バリアフリー研究等の知見と同期して、学術的並びに実践的な知を創造する。研究成果を書籍や公開シンポジウムなどで発信し、東京大学における実装に貢献するとともに

に、日本社会の変容を促す。【指定国構想】

評価指標	12-2-1. ダイバーシティ研究・教育推進機構（仮称）の設置
------	---------------------------------

(13) さまざまな背景を有する多様な出自の構成員が相互の交流・対話によって視野を広げ、新たな価値の創出につなげていくことができる魅力あるインクルーシブキャンパスを実現する。そのために、構成員の多様性やコミュニティの多元性を高めると同時に、誰もが安心して学び、働き、活動することのできるよう、雇用システムや相談体制をはじめとする人的・物的環境整備を進め、対話を実践し相互信頼をはぐくむ文化を形成する。【独自】

(13-1) 【対話と共感の力をはぐくみ実践する大学文化の形成】すべての人に開かれ、対話を重視する大学を完成させるために、ダイバーシティとインクルージョンを尊重することを明確に宣言し、性及びジェンダーの多様性に対する支援を明示し推進する。各部局において男女共同参画を推進する計画を立てて委員会を設置するなどの取組を進めるとともに、本部と部局の連携体制を強化する。固定的な性別役割分担意識や無意識のバイアスの解消などに加えてバリアフリーなど弱者や少数派への配慮に関わる意識改革や行動変容を推進するため、教職員研修プログラムを全学的に実施するなどして、全教職員に対し意識啓発を行う。多様な教職員及び学生同士の関わり合い、さらには広く社会と関わり合うことによって、社会貢献に資する人材として必須の対話力を涵養し、東京大学全体の意識を改革する。さらに、研修等により総長、執行部と教職員、学生との対話を促進する総長対話を実践する。そのためのデジタル技術を活用したシステム（プラットフォーム）を構築する。多様な教職員同士の対話と共感により、教職員をチームとして組織化し、チーム力を向上させる仕組みを検討する。【指定国構想】

評価指標	<p>13-1-1. ダイバーシティとインクルージョンを尊重することの明確化（ダイバーシティとインクルージョンを尊重することを明確に宣言し、継続的にその理念と行動を周知するためファカルティ・ディベロップメント、スタッフ・ディベロップメントをはじめとした啓発活動を行うことで、大学全体の意識改革につなげる）</p> <p>13-1-2. 教職員に対する意識啓発イベント・プログラムの実施状況（無意識のバイアスの解消などを通して対話と共感の力をはぐくみ実践する大学文化の形成を促すため、教職員に対する意識啓発イベント・プログラムを実施する）</p> <p>13-1-3. 総長や執行部との対話の実施状況 6件/年、参加者数200名/年（第4期中期目標期間中 毎年度）</p>
------	---

(13-2) 【インクルーシブキャンパスを実現するための全学的な組織】男女共同参画室を中心として学内に分散する関係部署を発展的に統合し、より機動的に多様性と包摂性の向上を推進する組織「インクルーシブキャンパス推進本部」（仮称）を設立する。東京大学構成員が国籍、文化、性、障害の有無などを問わず、自由に交流することのできる場の整備を検討する。【指定国構想】

評価指標	<p>13-2-1. インクルーシブキャンパス推進本部（仮称）の設置（令和4年度に準備委員会を設置し、令和5年度中に本部を発足させ、令和6年度から本格的に活動を開始する）</p> <p>13-2-2. 同本部が主催するイベントの状況（令和5年度中の本部の発足以後、対話集会の実施や関連ファカルティ・ディベロップメントの実施、関連講義の設定を促す等して多様性と包摂性の向上を一層推進する）</p>
------	---

(13-3) 【女性学生比率の向上】学生における女性比率を高めるために、女子中高生、中学・高等学校の教員、保護者向けのアウトリーチ活動を強化する。女性在学生に対して住まい支援を継続するほか、ネットワークづくりなど、幅広く支援を強化して、学生における女性の比率30%を目指す。

評価指標	13-3-1. 学生における女性の比率 30% (第4期中期目標期間最終年度)
------	---

(3, 4, 5-2) 【包摂的な場における対話力の涵養とキャリア形成支援】教職員の多様性を高め、女性学生、留学生、障害のある学生等にさまざまなロールモデルを提示すると同時に、文化や背景の相違を超えた対話を実践的に学ぶ場を提供する。また、障害のある学生向けに研究室見学プログラムを毎年実施する。個々の学生がそれぞれの特性や個性を生かして活躍できる将来像を描けるように、本部及び部局におけるキャリア形成支援を充実させる。実施にあたっては、卒業生等との連携やパーソナライズ可能な高度な学習支援システム「東京大学UTokyoキャンパス・マネジメント・システム (UTokyo One)」などを活用する。【指定国構想】(再掲)

評価指標	3, 4, 5-2-1. 大学教員(特定有期雇用教職員のうち卓越教授及び特任教員を含む)における女性比率 25%以上(第4期中期目標期間最終年度) 3, 4, 5-2-2. 障害のある学生向け研究室見学プログラムの実施(第4期中期目標期間中 毎年度) 3, 4, 5-2-3. キャリア形成支援事業の参加学生数 1,300人/年(第4期中期目標期間中の平均値)
------	--

(13-4) 【オンキャンパスジョブの拡充】学生が専門性や高度な知識を活かして東京大学のさまざまな活動にオンキャンパスジョブとして参画することにより、東京大学の価値が高まるだけでなく、学生が東京大学の一員としての誇りを持つことにもつながる。この制度を定着させ、拡充する。具体的には、全学生の30%がオンキャンパスジョブに従事することを目指す。

評価指標	13-4-1. オンキャンパスジョブに従事した学生の比率 30%(第4期中期目標期間最終年度)
------	---

(13-5) 【ジェンダー平等に配慮した働きやすい環境・多様な働き方を可能とする人事制度の整備】ワークライフバランスを推進する各種支援事業を拡充し、性別を問わず働きやすい環境を作る。女性管理職や女性教授を増やすことにより若手の女性教職員が働きやすい環境を作る。出勤と在宅勤務とを組み合わせた働き方の確立や、エフォート率20%まで公募業務に従事できる新制度(20%ルール)等の導入など、多様な働き方を促進し、事務職員が能力を発揮しやすい環境を整える。【指定国構想】

評価指標	13-5-1. 教職員の女性管理職割合 25%(第4期中期目標期間最終年度) 13-5-2. 20%ルールの導入(令和4年度・5年度に試行的に導入して本格導入に向けた課題の洗い出し等を行い、令和6年度より本格導入する)
------	--

(13-6) 【多様な構成員に対する支援・相談体制の整備】東京大学全構成員の間の対話と共感の基盤となる相談支援体制について、物理的スペースと人員を整備・強化するとともに、ピアサポート、啓発プログラムなどのアウトリーチ活動を拡充する。多様な構成員間の相互の対話や支えあいを促進することで、東京大学コミュニティの強みや豊富な資源を十分に活用できるインクルーシブキャンパスの実現を先導する。バリアフリー支援については、バリアフリー支援室を中心として関連研究の成果をキャンパス内に実装し、施設のバリアフリー化を進めるとともに、制度的心理的障壁を除去する。障害のある教職員が活躍できる職場づくりのため、多面的な施策を講じる。また、障害のない学生、教職員を含め、構成員の誰もが活躍できるキャンパスづくりを実現する。

評価指標	13-6-1. 外国語対応や環境調整を担う教職員数の増 2名（第4期中期目標期間中の合計） 13-6-2. 多様な学生、教職員の相談を担う教職員数の増 6名（第4期中期目標期間中の合計） 13-6-3. バリアフリーキャンパスマップの更新及び多言語音声インストラクション機能の付加（第4期中期目標期間中 1年ごとに実施）
------	--

(14) 知識集約・循環型社会の実現を目指し、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、グローバル拠点「本郷インテリジェンスヒル（仮称）」として発展させる。さらに、東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータの間のネットワークを強化・国際化する。また、各キャンパスや附属病院・附属学校などのさまざまな専門的施設の特徴を活かしつつ国内の各地域と連携し、地球環境・包摂性に配慮した新たな価値創造を目指す。【独自】

(14-1) 【産学協創体制の強化】組織対組織のトップレベルでの合意のもとに、ビジョンを共有して包括的に連携し、社会的な課題を解決することを目指す産学協創を推進する。産学協創活動において事業・研究の両面から判断・評価をすることのできる専門性を備えたコーディネーター20名以上を育成するとともに、活動固有の課題に精通した職員の育成等を行うことで産学協創を推進する体制を強化する。全学で行う共同研究を年間200億円以上とするとともに、うち20%以上を産学協創事業に伴うものとする。GXやDXに資する先端戦略分野（量子、人工知能、脳型コンピュータ、半導体、通信インフラ、金融、数理、都市計画、医療、生命科学、材料等）、さらにこれらの研究領域における文理融合による部局横断的な産学協創を推進する。産学協創や海外連携推進のために必要な研究インテグリティ部門として機能するリスクガバナンス体制を確立し、産学連携に対応する知的財産等の契約管理、利益相反管理、営業秘密管理、データを活用した産学連携、安全保障貿易管理（経済安全保障対応含む）などに対応する。【指定国構想】

評価指標	14-1-1. 専門性を備えたコーディネーター数 20名以上（第4期中期目標期間最終年度） 14-1-2. 産学共同研究の年間総額 200億円（第4期中期目標期間最終年度） 14-1-3. 産学共同研究の総額のうち組織対組織型の産学協創研究の比率 20%以上（第4期中期目標期間最終年度） 14-1-4. 文理融合による部局横断の産学協創案件数 1件（第4期中期目標期間中の合計） 14-1-5. 研究インテグリティのための体制の構築（研究インテグリティ部門を立ち上げ、内容を検討、各事項について順次レポートを実施し、令和6年度までにインテグリティマネジ
------	---

	メントレポート（試作版）を作成し、レポート内容及び体制の拡充を図りつつ、第4期中期目標期間中に四半期ごとにインテグリティマネジメントレポートを行える体制を確立する）
--	--

(14-2) 【グローバルな展開を視野に入れたスタートアップエコシステム】キャンパス周辺での知識産業集積の形成、海外拠点や学外機関との連携による世界市場を視野に入れたスタートアップ支援体制整備、東京大学が強みを有する分野・技術の支援強化等の産学協創活動を戦略的に進める。GXやDXなどの方向性に沿って、自己資本を用いてエコシステムの発展可能性を引き出す制度を整備し、UTokyo次世代スタートアップエコシステムとしてグローバル水準へと発展させる。【指定国構想】

評価指標	14-2-1. 東京大学関連スタートアップの累積社数 650社（第4期中期目標期間最終年度における累計） 14-2-2. 東京大学の知財を活用した累計社数 160社（第4期中期目標期間最終年度における累計） 14-2-3. インキュベーションサービスを行った会社の累計数 140社（第4期中期目標期間最終年度における累計）
------	---

(14-3) 【大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータ間のネットワークの強化】東京大学、投資家、スタートアップ、大企業、アクセラレータ間のネットワークを強化、国際化し、東京大学を核とした知識、人材、資金の好循環を促進させる。また、大企業とスタートアップのマッチング、アントレプレナー（企業内起業家）やアントレプレナーの養成及び協業促進を通じてスタートアップと大企業の双方を支援し、相互の交流を促すことにより、人的ネットワークを国内外に展開する。【指定国構想】

評価指標	14-3-1. スタートアップと大企業の双方を支援する「uTIEメンバーシップ」の整備（令和4年度に新たな会員制度を検討・構築し、順次、支援プログラムを実施。令和5年度からは、毎年度、策定した会員制度プログラムの見直し・改善を図り、スタートアップ創出支援のプラットフォームを完成させる）
------	---

(14-4) 【附属学校における教育】探究的な学び、協働的な学びを通じた市民性の育成を可能とする中等教育の実現を教育学部と連携しながら目指す。ICTの活用を含め多様な学習形態を可能とする学びの空間づくりを、市民にも開かれた形で実現する。学校教育高度化・効果検証センター（CASEER）や芸術創造連携研究機構（ACUT）との連携を通して、卒業生も含めた附属学校の教育の効果を、蓄積されたデータを生かしながら検証する。

評価指標	14-4-1. 附属学校主催の公開研究会の開催回数 年1回、リモート参加を含めた参加人数 300名以上（第4期中期目標期間中 毎年度） 14-4-2. CASEER・ACUT・バリアフリー教育開発研究センター等との合同シンポジウム・ワークショップ・講演会の開催回数 合同シンポジウム 年3回以上、ワークショップ・講演会 年5回以上（第4期中期目標期間中 毎年度） 14-4-3. 学内外組織や地域と共同で開催する研究会等の開催回数 年1回以上（第4期中期目標期間中 毎年度） 14-4-4. 学校行事や課外活動等のうち、市民に開かれたイベント等の開催 年3回以上（第4期中期目標期間中 毎年度）
------	--

(2-1) 【社会課題に取り組む研究拠点の強化・構築】地域が抱える少子高齢化、防災、災害復興、感染症、産業振興等のさまざまな課題に対して、東京大学の学知を統合し、自治体や住民との対話を重ね、解決を図る。災害対策や高齢化社会など社会課題に取り組む研究拠点の活動を強化する。さらに、感染症対策・ワクチン開発に関する新たな研究拠点を構築する。感染症対策・ワクチン開発については高性能のゲノム解析やシミュレーション技術などを用いた原因の特定と予防法並びに治療薬候補の探索、前臨床試験の実施、臨床試験による予防や治療法の確立、社会実装に至るまで、また、防災・災害支援についても同様に防災や災害対応に必要なデータ収集から解析、シミュレーション、具体策の提案、社会実装に至るまでの学内組織の機能分担と協力体制を明確化し、迅速かつ適確な社会課題解決に向けた体制を具現化する。さらに感染症や防災・災害支援に関連する政策に対する市民の理解や受容について、社会調査や行動分析を通して検証する体制も整備する。【指定国構想】（再掲）

評価指標	2-1-1. 感染症対策・ワクチン開発に関する新たな拠点の構築
------	---------------------------------

(2-2) 【脱炭素の達成に向けた東京大学の取組と地域との協創】事業体としての東京大学の脱炭素（温室効果ガス排出量実質ゼロ）の達成を目指す。具体的には、東京大学の二酸化炭素実質排出量（Scope 1、2）について、令和12（2030）年度に平成25（2013）年度比で半減することを目指し、ロードマップを策定するとともに、実現に必要な制度・政策手段を明確にする。併せて、令和32（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行動を呼びかける国際キャンペーン「Race to Zero」に東京大学として参加し、国際社会と協働する。これらの取組を全学で着実に進めるために、教職協働組織としてのグリーントランスフォーメーション（GX）本部（仮称）を創設する。さらに、国土の約0.1%を占める東京大学の各キャンパス・施設が立地する自治体や市民、企業など、地域総体と連携してGXに取り組み、脱炭素の実現に向けた実行計画策定の支援など、GXに向けて協働する。併せて、GXに向けた地域連携の在り方について、他大学・他地域が参照可能なモデルとして発信する。【指定国構想】（再掲）

評価指標	2-2-1. 大学活動における二酸化炭素実質排出量（Scope 1、2）（令和12年度に平成25年度比で半減。第4期中期目標期間最終年度までに38%以上削減） 2-2-2. 東京大学の脱炭素に向けた全学的な取組状況（令和4
------	--

	<p>年度にGX本部（仮称）を設置し、東京大学の脱炭素に向けた取組みを全学的に推進するとともに、東京大学の脱炭素に向けたロードマップを策定する。令和4年度中に東京大学の二酸化炭素排出量（Scope 1、2、3）を測定するデータ基盤を設計し、令和5年度以降は、データ基盤の実装・改善とともに、測定結果に基づく排出削減状況の点検、ロードマップの見直しを行う）</p> <p>2-2-3. GX実現に向けて東京大学が協働する自治体数 7以上（第4期中期目標期間中の合計）</p>
--	--

(11-1) 【附属病院における診療・研究・教育】移植医療、がんの集学的治療及びゲノム医療等の高度かつ先進的な医療を徹底した安全管理のもとで実践するとともに、タスクシェア・シフト等を活用して医療従事者の負担軽減を図ることにより、持続可能な地域医療体制を構築する。橋渡し研究を戦略的に推進し、産学官民の協創による拠点形成することにより、多様な卓越したシーズ探索・研究開発を積極的に支援し、新たな医療技術・医療製品を創生する。さらに、質の高い多職種連携チーム医療を担う高度医療人材や、医療分野を先導し中核となって活躍できる医療人材を育成する。（再掲）

評価指標	<p>11-1-1. 臓器移植件数400件、造血幹細胞移植件数300件及びがん遺伝子パネル検査件数600件の実施（第4期中期目標期間中の合計）</p> <p>11-1-2. 連携医療機関との連携強化（連携医療機関との連携会を年1回以上開催する等して継続的に連携の強化を図る）</p> <p>11-1-3. 労働時間短縮計画の策定・実施（継続的に実施することで医療従事者の負担軽減を図る）</p> <p>11-1-4. 橋渡し研究及び製品開発の支援の状況（継続的に新たな診断・治療デバイス製品を開発する）</p> <p>11-1-5. タスクシフト・タスクシェアを推進する新規教育プログラムの導入・実施（継続的にプログラムの改善を進める）</p>
------	--

II 業務運営の改善及び効率化に関する事項

(15) 内部統制機能を実質化させるための措置や外部の知見を法人経営に生かすための仕組みの構築、学内外の専門的知見を有する者の法人経営への参画の推進等により、学長のリーダーシップのもとで、強靱なガバナンス体制を構築する。②

II 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

(15-1) 【新しい大学モデルに向けた強固なマネジメント体制の構築と財務経営本部の運営】構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立すべく、構成員をはじめ学内外との対話を通して、その実践のために必要な不断の改革を行う。国内外での産学連携、社会連携の飛躍的な拡大や、大学債の発行など、大学の機能拡張に伴い増加する法的リスクを未然に防ぎつつ、新たに生じる法的課題にも適切かつ戦略的に対応できる体制を全学として構築・強化する。また、東京大学憲章の精神や東京大学が掲げる行動指針を踏まえた法人経営を実現するため、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成する。さらに、財源が多様化している現状を踏まえ、大学法人の財務経営、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する。同本部にて、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。【指定国構想】

評価指標	<p>15-1-1. 法務専門部門のガバナンス体制の改善及び拡充などの進捗（令和4年度に法務戦略等、法的リスク・法的課題対応にかかる全学的な対応の基本方針を策定し、その方針をふまえ令和5年度から8年度にかけて法務専門部門のガバナンス体制の改善及び拡充を進める。さらに令和9年度に第4期を通した検証を行い、第5期への発展的継承に資する）</p> <p>15-1-2. 総長補佐、法人経営人材を育成するための研修等の活用状況（総長補佐等の役員の職責遂行を補佐する制度や各種研修等の活用により、法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成する）</p> <p>15-1-3. 戦略的事業単位の設定や中長期財務経営見通しの策定などの審議状況（中長期財務経営見通しを策定し、これを随時見直し、改訂することにより、機能拡張を図るための投資判断に資する情報提供を、財務経営本部において定常的に行う）</p>
------	---

(16) 大学の機能を最大限発揮するための基盤となる施設及び設備について、保有資産を最大限活用するとともに、全学的なマネジメントによる戦略的な整備・共用を進め、地域・社会・世界に一層貢献していくための機能強化を図る。⑳

(16-1) 【施設整備・老朽施設の改善】広範な学問領域を健全に発展させるとともに、世界最高水準の卓越した研究等に資する安全・安心、カーボンニュートラルに配慮した教育・研究環境整備に向け、施設整備や老朽施設の改善を推進する。

評価指標	16-1-1. 施設整備に投じた金額 500億円（第4期中期目標期間中の合計）
------	---

III 財務内容の改善に関する事項

(17) 公的資金のほか、寄附金や産業界からの資金等の受入れを進めるとともに、適切なリスク管理のもとでの効率的な資産運用や、保有資産の積極的な活用、研究成果の活用促進のための出資等を通じて、財源の多元化を進め、安定的な財務基盤の確立を目指す。併せて、目指す機能強化の方向性を見据え、その機能を最大限発揮するため、学内の資源配分の最適化を進める。㉑

III 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

(15-1) 【新しい大学モデルに向けた強固なマネジメント体制の構築と財務経営本部の運営】構成員の自律的かつ持続的な創造活動を拡大するための「大学ならではの経営モデル（新しい大学モデル）」を確立すべく、構成員をはじめ学内外との対話を通して、その実践のために必要な不断の改革を行う。国内外での産学連携、社会連携の飛躍的な拡大や、大学債の発行など、大学の機能拡張に伴い増加する法的リスクを未然に防ぎつつ、新たに生じる法的課題にも適切かつ戦略的に対応できる体制を全学として構築・強化する。また、東京大学憲章の精神や東京大学が掲げる行動指針を踏まえた法人経営を実現するため、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成する。さらに、財源が多様化している現状を踏まえ、大学法人の財務経営、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する。同本部にて、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。【指定国構想】（再掲）

評価指標	15-1-3. 戦略的事業単位の設定や中長期財務経営見通しの策定などの審議状況（中長期財務経営見通しを策定し、これを随時見直し、改訂することにより、機能拡張を図るための投資判断に資する情報提供を、財務経営本部において定常的に行う）
------	---

(17-1) 【法定基金（仮称）の創設を目指した取組の実施】 先行投資財源を留保し、より高い自由度を持った経営判断のもとで活用していくため、法定基金（仮称）の仕組みの構築に必要な制度改正を国に働きかける。その上で、資産・資金の積極的な獲得とその有効活用により、まずは1,000億円程度の法定基金（仮称）を創出することを目指すことを中期的な目標とする。新たに創設する財務経営本部のもと、環境の変化や社会との対話等に応じた適時適切な投資判断と法定基金（仮称）の効果的で効率的な活用、大学債の計画的な発行及び機動的な活用を行う。【指定国構想】

評価指標	17-1-1. 法定基金（仮称）の創設を目指した取組の実施（中期的に1,000億円規模の法定基金（仮称）を創出することを目指すし、必要な制度改正を国に働きかけるとともに、学内における制度設計等の準備を進める。制度創設後速やかに法定基金（仮称）を創設し、その規模を充実させる）
------	---

(17-2) 【スタートアップ支援の強化】 スタートアップ支援を強化するために、東京大学が主導する100億円規模相当の出資等（LP出資（有限責任の出資）及び現物出資も含む）を検討する。その他信託方式などの活用を検討して、公的資金も含め、今後、10年間で600億円規模の新ファンドの設立を目指す。【指定国構想】

評価指標	17-2-1. スタートアップ支援強化のために東京大学が主導する出資を目指した取組の実施（令和12（2030）年度までに100億円規模相当の出資を目指し、LP出資（有限責任の出資）及び現物出資も含めた検討を進める） 17-2-2. 新たなファンドの設立を目指した取組の実施（令和12（2030）年度までに600億円規模の新ファンドを設立することを目指すし、信託方式などの活用を検討するとともに、公的資金について国への働きかけを進める）
------	--

(17-3) 【寄附・産学協創・スタートアップ支援におけるコミュニケーション活動の強化】 イベント、メディア、DXの活用、CRM（顧客関係管理）の考え方の導入などを通じてコミュニケーション活動を強化し、寄附金・東京大学基金及び産学協創・産学連携の拡大を図る。【指定国構想】

評価指標	17-3-1. ステークホルダーとのコミュニケーションの強化（DXの活用やCRMの考え方の導入により、ステークホルダーとのコミュニケーションをさらに強化し、大学に対するさらなる理解・支持を獲得する）
------	---

IV 教育及び研究並びに組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価並びに当該状況に係る情報の提供に関する事項

(18) 外部の意見を取り入れつつ、客観的なデータに基づいて、自己点検・評価の結果を可視化するとともに、それを生かしたエビデンスベースの法人経営を実現する。併せて、経営方針や計画、その進捗状況、自己点検・評価の結果等に留まらず、教育研究の成果と社会発展への貢献等を含めて、ステークホルダーに積極的に情報発信を行うとともに、双方向の対話を通じて法人経営に対する理解・支持を獲得する。④

IV 教育及び研究並びに組織及び運営の状況について自ら行う点検及び評価並びに当該状況に係る情報の提供に関する目標を達成するためにとるべき措置

(18-1) 【インスティテューショナルリサーチ (IR) に基づく意思決定の高度化】 財務経営本部を含め、自己点検・評価を伴う自律的で創造的な経営を支援するため、研究・教育・社会連携などの実績と資源配分に関わる情報を集約し、IR情報を活用して意思決定を高度化する。さらに分析機能を高め、経営のみならず、部局における研究・教育等の改善にも活用することを目指す。【指定国構想】

評価指標	18-1-1. 全学又は部局経営把握のためのIRデータ集約・提供状況 (UTokyo Compassの計画と目標に対して設定した「モニタリング指標」の内容・性質に応じて、年1回から4回程度データを集計し、計画や目標の進捗を適切に把握する) 18-1-2. 統合報告書による情報発信状況 1回/年 (第4期中期目標期間中 毎年度)
------	---

(18-2) 【卒業生ネットワーク】 卒業生・修了生と大学関係者を含むより広範な東京大学のコミュニティの形成と一体的に、卒業生ネットワークを一元化し拡充させる。併せて、卒業生を対象としたイベント、年代や目的等に応じた学びの機会を充実させる。卒業生等の実社会経験等を活かした学生のキャリア形成支援や大学活動への協力等により在学生と卒業生等を結びつけ、人的還流と資金的還流を生み出す次世代型コミュニティに発展させる。在外卒業生による海外体験活動プログラムが学生・在外卒業生の双方にとって貴重な機会となっていることを踏まえ、海外同窓会の拡充を図るとともに、海外同窓会同士の連携を支援する。また、東京大学創立150周年に向けて、スポーツ等を切り口としたイベントなどで、ステークホルダーの目を東京大学に向ける方策を検討する。具体的な目標の一つとして、東京大学ニューヨークオフィスを研究成果発信の場として機能を強化し、年間3件程度のイベントを開催する。【指定国構想】

評価指標	18-2-1. 卒業生向け東京大学オンラインコミュニティTFTのさらなる拡充 (令和6年3月以降の卒業生・修了生について、全ての卒業生・修了生データを直接TFTに取り込み、会員とする) 18-2-2. 東京大学ニューヨークオフィスにおける開催イベント数 3件/年 (第4期中期目標期間中 毎年度)
------	---

(2-5) 【東京大学ブランド確立のためのマネジメントシステム構築】 東京大学憲章や、東京大学が目指すべき理念や方向性を巡る基本方針として策定したUTokyo Compassのわかりやすい言語化、デザイン化を通じて、これまで国内で共有されてきたイメージとは異なる東京大学のブランドを確立するため、コミュニケーションチームの創設やガイドラインの策定など全学レベルで東京大学ブランド・マネジメントの仕組みを整備し、実施する。国内外のさまざまな人々に対する社会調査の実施などを通して現状を把握する。ビジョンコミュニケーションを強化してUTokyo Compassの浸透に努めるとともに、基盤となるコミュニケーション活動、対外的なイベント開催やメディアとの協働を通して、国内外に働きかけ、世界のリーディング大学としての存在感を高める。最先端の研究水準、包摂的な修学環境、教育面の魅力を伝えるために、ニュースサイトUTokyo FOCUS、プレスリリース、映像等を作成・運用するチームを強化し、国内外への発信力を高める。国

際的なエキスパートから機動的に助言を受ける体制を整備し、適時の意見交換を行う。【指定国構想】（再掲）

評価指標	2-5-1. 東京大学憲章やUTokyo Compass のわかりやすい言語化とデザイン化（コミュニケーションチームの創設やガイドラインの策定等を通してブランド・マネジメントの仕組みを整備し、東京大学の理念等をわかりやすく発信するとともに、適時の現状把握等を通して国内外への発信力を高める） 2-5-2. 国際的なエキスパートから助言を受ける体制の整備（令和4年度中に体制を整備し、以後年1回程度会議を開催するほか、適時に助言を受ける状態を維持する）
------	--

(17-3) 【寄附・産学協創・スタートアップ支援におけるコミュニケーション活動の強化】イベント、メディア、DXの活用、CRM（顧客関係管理）の考え方の導入などを通じたコミュニケーション活動を強化し、寄附金・東京大学基金及び産学協創・産学連携の拡大を図る。【指定国構想】（再掲）

評価指標	17-3-1. ステークホルダーとのコミュニケーションの強化（DXの活用やCRMの考え方の導入により、ステークホルダーとのコミュニケーションをさらに強化し、大学に対するさらなる理解・支持を獲得する）
------	---

V その他業務運営に関する重要事項

(19) AI・RPA（Robotic Process Automation）をはじめとしたデジタル技術の活用や、マイナンバーカードの活用等により、業務全般の継続性の確保と併せて、機能を高度化するとともに、事務システムの効率化や情報セキュリティ確保の観点を含め、必要な業務運営体制を整備し、デジタル・キャンパスを推進する。㊸

V その他業務運営に関する重要事項に関する目標を達成するためにとるべき措置

(19-1) 【事務部門の高度化・効率化、専門性が高い職員が活躍できる制度の構築】事務職員・技術職員の増員と高度化、事務部門のさらなるデジタル化やシステムの高度化による効率化を図る。英語力のある職員を拡充するとともに、職員への外国語の研修機会を増やすなど、国際化に対応した学内事務体制を強化し、日本語話者ではない教員・学生に対する各種の支援を行う。また、DXの推進、産学官民協働活動の企画など、職員が高度な専門性と提案力を身につけるための教育機会を拡充する。能力や実績が正当に評価される職員人事制度を構築するとともに、部局雇用の専門性の高い人材が全学業務に貢献できる仕組みを検討する。加えて、実効性の高い情報セキュリティ体制の強化を図るため、状況を定期的に確認するとともに、情報セキュリティ・情報リテラシー教育の充実を図る。【指定国構想】

評価指標	19-1-1. 学内ポータルサイトUTokyo Portalにおける重要通知の英語併記率 90%以上（第4期中期目標期間最終年度） 19-1-2. 職員向け国際対応・URA関連研修などの実施数 20件/年、参加人数 300名/年（第4期中期目標期間中 毎年度） 19-1-3. 業務改革課題提案制度の継続的な実施（第4期中期目標期間を通して継続的に実施する） 19-1-4. 情報セキュリティ・情報リテラシー教育関連研修等の実施（情報セキュリティ教育の受講率 90%以上（第4期中期目標期間中 毎年度））
------	---

VI 予算（人件費の見積りを含む）、収支計画及び資金計画

別紙参照

VII 短期借入金の限度額

1. 短期借入金の限度額

20,439,157千円

2. 想定される理由

運営費交付金の受け入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れることが想定されるため。

VIII 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

1. 重要な財産を譲渡する計画

- ・地震研究所広島地震観測所アンテナ施設跡地（広島県広島市安佐北区落合七丁目1408 外 603.48㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属生態調和農学機構の土地の一部（東京都西東京市北原町三丁目2667番 外 3,475.60㎡）を譲渡する。
- ・生産技術研究所附属千葉実験所跡地の土地の一部（千葉県千葉市稲毛区弥生町1-8 30,859.07㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属演習林生態水文学研究所の土地の一部（愛知県犬山市大字前原字橋爪山1番1 5,448.75㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属生態調和農学機構の土地の一部（東京都西東京市緑町一丁目2700番 外 17,326.73㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属生態調和農学機構の土地の一部（東京都西東京市緑町一丁目2955番 外 6,040.48㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属生態調和農学機構の土地の一部（東京都西東京市緑町一丁目2599番1 外 8,820.79㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属演習林千葉演習林の土地の一部（千葉県君津市黄和田畑字郷田倉1631-10 2,149.30㎡）を譲渡する。
- ・大学院農学生命科学研究科附属演習林北海道演習林の土地の一部（北海道富良野市字東山 81,779.08㎡）を譲渡する。
- ・生産技術研究所附属千葉実験所跡地の土地の全部（千葉県千葉市稲毛区弥生町7-2 外 75,298.97㎡）を譲渡する。
- ・大沢職員宿舎の土地の全部（東京都三鷹市大沢二丁目20-31 3,920.79㎡）を譲渡する。
- ・池の平寮跡地の土地の全部（新潟県妙高市大字関川字イモリ池2247 5,378.51㎡）を譲渡する。
- ・本郷キャンパス・浅野地区の土地の一部（東京都文京区弥生二丁目11-16 490.41㎡）を譲渡する。
- ・船舶（神奈川県横浜市金沢区八景島 2艇）を譲渡する。

2. 重要な財産を担保に供する計画

- ・医学部附属病院における建物新営工事及び、病院特別医療機械の整備に必要な経費の長期借入れに伴い、本学医学部附属病院の敷地及び建物について、担保に供する。

IX 剰余金の使途

決算において剰余金が生じた場合は、その全部又は一部を、文部科学大臣の承認を受けて、全学的な観点に立ち、本学の教育研究の質の向上及び組織運営の改善のための経費に充てる。

X その他

1. 施設・設備に関する計画

施設・設備の内容	予定額（百万円）	財源
<ul style="list-style-type: none"> ・（本郷）総合研究棟（工学部新3号館）（BOT）（PFI） ・（本郷）クリニカルリサーチセンター整備等事業（PFI） ・（田無）再開発 ・放射線治療装置 ・手術支援システム ・高度診療支援システム ・ハイパーカミオカンデ計画 ・小規模改修 	総額 15,394	施設整備費補助金 (4,750) 長期借入金等 (8,497) （独）大学改革支援・学位授与機構施設費交付金 (701) 大学資金 (1,446)

（注1）施設・設備の内容、金額については見込みであり、中期目標を達成するために必要な業務の実施状況等を勘案した施設・設備の整備や老朽度合等を勘案した施設・設備の改修等が追加されることもある。

（注2）小規模改修について令和4年度以降は令和3年度同額として試算している。

なお、各事業年度の施設整備費補助金、船舶建造費補助金、（独）大学改革支援・学位授与機構施設費交付金、長期借入金については、事業の進展等により所要額の変動が予想されるため、具体的な額については、各事業年度の子算編成過程等において決定される。

2. 人事に関する計画

（1）雇用方針

- ・性別、年齢、国籍、障害等の有無にとらわれず、能力・適性に応じた雇用・人事を行い、教職員の多様性を高める。
- ・教員人事に関しては、国内外の世界最高水準の人材を集め、学問分野の多様性を確保する。また、若手研究者活躍推進の支援を強化する。

（2）人材育成方針

- ・教育研究活動の多様化・高度化に適切に対応するため、高度な専門性を有するキャリア専門人材の重点採用により教育研究を支援する職員の確保と育成を推進する。また、研修、スタッフ・ディベロップメントや自

己啓発の促進等を通じた職員能力開発の高度化により、職員の能力向上に取り組む。

- ・卓越した若手研究者が、安定性のあるポストに就きながら、産学官の機関や分野の枠を超えて、独創的な研究に専念できる環境の整備を行う。

(3) 人材交流

- ・職員に関して、能力や専門性の向上を図るため、国内外の研修や出向の制度を活用する。
- ・クロス・アポイントメント制度等の柔軟な人事給与上の措置や年俸制の活用等により、教員の人材交流の推進や積極的流動性を促進する。

3. コンプライアンスに関する計画

(1) 不正行為を防止する措置

- ・構成員を対象としたコンプライアンス研修の実施、関連制度・規則の周知徹底などを通して、構成員のコンプライアンス意識のさらなる醸成を図る。

(2) 研究不正・研究費不正を防止する措置

- ・高い研究倫理を東京大学の精神風土とするため、全構成員に対する研究倫理教育の充実など、高い研究倫理意識を醸成し、研究不正を事前に防止するための取組を推進する。
- ・研究費の適切な管理運営について、社会に対する説明責任を十分に果たす一方、研究の円滑な遂行を妨げることなく不正使用を防止するため、研究現場の実情に即した実効性のある取組を推進する。

(3) 情報倫理違反行為を防止する措置

- ・情報倫理の啓発・教育により適切な情報管理を徹底し、構成員のコンプライアンス意識のさらなる醸成を図る。

(4) 不正行為が生じた際の対応

- ・不正行為が生じた際には、事実関係の調査、再発防止措置、事案の公表など、必要に応じた対応を迅速かつ適切に行うよう努める。
- ・各通報窓口等で把握した不正行為に関する情報とその対応について集約・協議する場をより充実させ、対応の迅速性及び適切性の向上を図る。

4. 安全管理に関する計画

(1) 安全衛生管理体制の強化

- ・構成員向けの各種講習会等を利用した教育等において、各種法令や規則、学内ルールの周知等により、安全衛生管理に関する知識の向上を図るとともに、学内の環境安全関係システムの利用を促進する。

(2) 防火・防災等の災害管理体制の整備

- ・災害時の構成員の安全確保のため、本部及び各部局との連絡体制を強化し、さらなる整備に取り組む。
- ・火災等の事故等に備えて、通報連絡体制や現場対応、教育研究体制における災害対応のさらなる整備を進め、構成員の意識向上に努める。

(3) 学生及び教職員の健康管理の推進

- ・学生及び教職員の健康管理をより積極的に推進するため、健康診断業務全体のシステム化の向上を図る。また、事前の健康教育や事後の保健指導など、病気の発見に加えて予防にも努める。
- ・感染症対策として、発生状況のモニタリング、体調不良者等の健康相談、診療を行うとともに、新興感染症に関する情報収集と早期の対策立案が行える体制を整える。VPD（ワクチンで防げる病気）については接種

状況や抗体検査等を組み合わせて感染拡大防止に資する対策を進める。

5. 中期目標期間を超える債務負担

- ・中期目標期間を超える債務負担については、当該債務負担行為の必要性及び資金計画への影響を勘案し、合理的と判断されるものについて行う。
- ・PFI事業として、下記を実施する。

< (本郷) 総合研究棟 (工学部新3号館) (BOT) >

- ・事業総額：9,837百万円
- ・事業期間：平成21年度～令和5年度 (15年間)

(単位：百万円)

年度 財源	R4	R5	中期目標 期間小計	次期以降 事業費	総事業費
施設整備 費補助金	15	15	30	0	30
運営費 交付金	225	222	447	0	447

< (本郷) クリニカルリサーチセンター整備等事業 >

- ・事業総額：10,759百万円
- ・事業期間：平成24年度～令和14年度 (21年間)

(単位：百万円)

年度 財源	R4	R5	R6	R7	R8	R9	中期目標 期間小計	次期以降 事業費	総事業費
施設整備 費補助金	770	770	770	770	770	770	4,620	0	4,620
運営費 交付金	745	729	713	697	681	665	4,230	9,179	13,410

< (駒場I) 図書館 (II期) 整備等事業 >

- ・事業総額：4,368百万円
- ・事業期間：令和6年度～令和20年度 (15年間)

(単位：百万円)

年度 財源	R4	R5	R6	R7	R8	R9	中期目標 期間小計	次期以降 事業費	総事業費
施設整備 費補助金					342	257	599	2,823	3,422
運営費 交付金						96	96	850	946

(注) 金額はPFI事業契約に基づき計算されたものであるが、PFI事業の進展、実施状況及び経済情勢・経済環境の変化等による所要額の変更も想定されるため、具体的な額については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

6. 積立金の使途

- ・前中期目標期間繰越積立金については、次の事業の財源に充てる。
 - ①「UTokyo Compass」行動計画の一部
 - ②産学共同の研究開発による実用化促進等に係る事業
 - ③その他教育、研究、診療に係る業務及びその附帯業務

7. マイナンバーカードの普及促進に関する計画

- ・教職員及び学生にマイナンバーカードの積極的な取得と利活用について周知し、普及・啓発を図る。

別表1 学部、研究科等及び収容定員

学部	法学部 1,600人 医学部 <u>818人</u> 工学部 3,772人 文学部 1,420人 理学部 1,120人 農学部 1,220人 経済学部 1,360人 教養学部 560人 教育学部 380人 薬学部 336人 (収容定員の総数) <u>12,586人</u>
研究科等	人文社会系研究科 710人 教育学研究科 323人 法学政治学研究科 850人 経済学研究科 325人 総合文化研究科 1,051人 理学系研究科 1,461人 工学系研究科 2,189人 農学生命科学研究科 1,067人 医学系研究科 1,134人 薬学系研究科 390人 数理科学研究科 202人 新領域創成科学研究科 1,221人 情報理工学系研究科 <u>844人</u> 学際情報学府 332人 公共政策学教育部 294人 (収容定員の総数) 修士課程・博士前期課程 5,940人 博士後期課程 <u>4,486人</u> 一貫制博士課程 932人 専門職学位課程 1,035人

別表2 国際共同利用・共同研究拠点、共同利用・共同研究拠点、教育関係共同利用拠点

国際共同利用・共同研究拠点	基礎・応用医科学の推進と先端医療の実現を目指した医科学国際共同研究拠点（医科学研究所） 宇宙線国際研究拠点（宇宙線研究所）
共同利用・共同研究拠点	地震・火山科学の共同利用・共同研究拠点（地震研究所） 日本史史料の研究資源化に関する研究拠点（史料編纂所） 物性科学研究拠点（物性研究所） 大気海洋研究拠点（大気海洋研究所） 学際大規模情報基盤共同利用・共同研究拠点（情報基盤センター） 最高エネルギー素粒子物理学研究拠点（素粒子物理国際研究センター） 空間情報科学研究拠点（空間情報科学研究センター）
教育関係共同利用拠点	三浦半島の多様な生物種を活用する国際海洋教育共同利用拠点（大学院理学系研究科附属臨海実験所）

(別紙)予算(人件費の見積りを含む。)、収支計画及び資金計画

1. 予算

令和4年度～令和9年度 予算

法人名 東京大学

(単位：百万円)

区 分	金 額
収入	
運営費交付金	475,733
施設整備費補助金	4,750
船舶建造費補助金	0
大学改革支援・学位授与機構施設費交付金	701
自己収入	421,370
授業料及び入学料検定料収入	102,324
附属病院収入	292,056
財産処分収入	0
雑収入	26,990
産学連携等研究収入及び寄附金収入等	357,937
長期借入金等収入	8,497
計	1,268,988
支出	
業務費	869,807
教育研究経費	600,638
診療経費	269,169
施設整備費	13,948
船舶建造費	0
産学連携等研究経費及び寄附金事業費等	357,937
長期借入金等償還金	27,296
計	1,268,988

【人件費の見積り】

中期目標期間中総額520,519百万円を支出する。(退職手当は除く。)

注) 人件費の見積りについては、令和5年度以降は令和4年度の人件費見積り額を踏まえ試算している。

注) 退職手当については東京大学教職員退職手当規則等に基づいて支給することとするが、運営費交付金として交付される金額については、各事業年度の予算編成過程において国家公務員退職手当法に準じて算定される。

注) 組織設置に伴う学年進行の影響は考慮していない。

【運営費交付金の算定方法】

- 毎事業年度に交付する運営費交付金は、以下の事業区分に基づき、それぞれに対応した数式により算定して決定する。

I【基幹運営費交付金対象事業費】

- ①「教育研究等基幹経費」：以下の事項にかかる金額の総額。D (y - 1) は直前の事業年度におけるD (y)。
- ・ 学部・大学院の教育研究に必要な教職員のうち、設置基準に基づく教員にかかる給与相当額及び教育研究経費相当額。
 - ・ 附属学校の教育研究に必要な教職員のうち、標準法に基づく教員にかかる給与相当額。
 - ・ 学長裁量経費。
- ②「その他教育研究経費」：以下の事項にかかる金額の総額。E (y - 1) は直前の事業年度におけるE (y)。
- ・ 学部・大学院及び附属学校の教育研究に必要な教職員（①にかかる者を除く。）の person 費相当額及び教育研究経費。
 - ・ 附属病院の教育研究診療活動に必要となる教職員の person 費相当額及び教育研究診療経費。
 - ・ 附置研究所及び附属施設等の運営に必要となる教職員の person 費相当額及び事業経費。
 - ・ 法人の管理運営に必要な職員（役員を含む）の person 費相当額及び管理運営経費。
 - ・ 教育研究等を実施するための基盤となる施設の維持保全に必要となる経費。
- ③「ミッション実現加速化経費」：ミッション実現加速化経費として、当該事業年度において措置する経費。

【基幹運営費交付金対象収入】

- ④「基準学生納付金収入」：当該事業年度における入学定員数に入学料標準額を乗じた額及び収容定員数に授業料標準額を乗じた額の総額。（令和4年度入学料免除率で算出される免除相当額については除外。）
- ⑤「その他収入」：検定料収入、入学料収入（入学定員超過分等）、授業料収入（収容定員超過分等）及び雑収入。令和4年度予算額を基準とし、第4期中期目標期間中は同額。

II【特殊要因運営費交付金対象事業費】

- ⑥「特殊要因経費」：特殊要因経費として、当該事業年度において措置する経費。

III【附属病院運営費交付金対象事業費】

- ⑦「一般診療経費」：当該事業年度において附属病院の一般診療活動に必要となる person 費相当額及び診療行為を行う上で必要となる経費の総額。I (y - 1) は直前の事業年度におけるI (y)。
- ⑧「債務償還経費」：債務償還経費として、当該事業年度において措置する経費。

【附属病院運営費交付金対象収入】

- ⑨「附属病院収入」：当該事業年度において附属病院における診療行為によって得られる収入。K (y - 1) は直前の事業年度におけるK (y)。

運営費交付金 = A (y) + B (y) + C (y)

1. 毎事業年度の基幹運営費交付金は、以下の数式により算定する。

$$A(y) = D(y) + E(y) + F(y) - G(y)$$

$$(1) D(y) = D(y-1) \times \beta \text{ (係数)}$$

$$(2) E(y) = [E(y-1) \times \alpha \text{ (係数)}] \times \beta \text{ (係数)} \pm S(y) \pm T(y) \pm U(y)$$

$$(3) F(y) = F(y)$$

$$(4) G(y) = G(y)$$

D(y) : 教育研究等基幹経費 (①) を対象。

E(y) : その他教育研究経費 (②) を対象。

F(y) : ミッション実現加速化経費 (③) を対象。なお、本経費には各国立大学法人の新たな活動展開を含めたミッションの実現の更なる加速のために必要となる経費を含み、当該経費は各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な額を決定する。

G(y) : 基準学生納付金収入 (④)、その他収入 (⑤) を対象。

S(y) : 政策課題等対応補正額

新たな政策課題等に対応するための補正額。各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な額を決定する。

T(y) : 教育研究組織調整額

学部・大学院等の組織整備に対応するための調整額。

各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な調整額を決定する。

U(y) : 成果を中心とする実績状況に基づく配分

各国立大学法人の教育研究活動の実績、成果等を客観的に評価し、その結果に基づき配分する部分。

各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な調整額を決定する。

2. 毎事業年度の特異要因運営費交付金は、以下の数式により算定する。

$$B(y) = H(y)$$

H(y) : 特異要因経費 (⑥) を対象。なお、本経費には新たな政策課題等に対応するために必要となる経費を含み、当該経費は各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な額を決定する。

3. 毎事業年度の附属病院運営費交付金は、以下の数式により算定する。

$$C(y) = [I(y) + J(y)] - K(y)$$

$$(1) I(y) = I(y-1) \pm V(y)$$

$$(2) J(y) = J(y)$$

$$(3) K(y) = K(y-1) \pm W(y)$$

I(y) : 一般診療経費 (⑦) を対象。

J(y) : 債務償還経費 (⑧) を対象。

K(y) : 附属病院収入 (⑨) を対象。

V (y) : 一般診療経費調整額。

直近の決算結果等を当該年度の一般診療経費の額に反映させるための調整額。各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な調整額を決定する。

W (y) : 附属病院収入調整額。

直近の決算結果等を当該年度の附属病院収入の額に反映させるための調整額。各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な調整額を決定する。

【諸係数】

α (アルファ) : ミッション実現加速化係数。△1.6%とする。

第4期中期目標期間中に各国立大学法人が蓄積してきた知的資源を活用して社会変革や地域の課題解決に繋げることを通じ、各法人の意識改革を促すための係数。

β (ベータ) : 教育研究政策係数。

物価動向等の社会経済情勢等及び教育研究上の必要性を総合的に勘案して必要に応じ運用するための係数。

各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な係数値を決定する。

注) 中期計画における運営費交付金は上記算定方法に基づき、一定の仮定の下に試算されたものであり、各事業年度の運営費交付金については、予算編成過程において決定される。

なお、運営費交付金で措置される「ミッション実現加速化経費」及び「特殊要因経費」については、令和5年度以降は令和4年度と同額として試算しているが、教育研究の進展等により所要額の変動が予想されるため、具体的な額については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

注) 施設整備費補助金、船舶建造費補助金、大学改革支援・学位授与機構施設費交付金及び長期借入金等収入は、「施設・設備に関する計画」に記載した額を計上している。

注) 自己収入並びに産学連携等研究収入及び寄附金収入等については、令和4年度の受入見込額により試算した収入予定額を計上している。

注) 業務費、施設整備費及び船舶建造費については、中期目標期間中の事業計画に基づき試算した支出予定額を計上している。

注) 産学連携等研究経費及び寄附金事業費等は、産学連携等研究収入及び寄附金収入等により行われる事業経費を計上している。

注) 長期借入金等償還金については、変動要素が大きいため、令和4年度の償還見込額により試算した支出予定額を計上している。

注) 上記算定方法に基づく試算においては、「教育研究政策係数」は1とし、「教育研究組織調整額」、「一般診療経費調整額」及び「附属病院収入調整額」については、0として試算している。また、「政策課題等対応補正額」については、令和5年度以降は令和4年度予算積算上の金額から「成果を中心とする実績状況に基づく配分」、「法科大学院公的支援見直し分」を0として加減算して試算している。

2. 収支計画

令和4年度～令和9年度 収支計画

法人名 東京大学

(単位：百万円)

区 分	金 額
費用の部	1,285,613
経常費用	1,285,613
業務費	1,195,694
教育研究経費	223,656
診療経費	132,031
受託研究費等	294,239
役員人件費	1,605
教員人件費	293,340
職員人件費	250,823
一般管理費	6,901
財務費用	2,229
雑損	0
減価償却費	80,789
臨時損失	0
収入の部	1,286,268
経常収益	1,286,268
運営費交付金収益	464,921
授業料収益	87,299
入学金収益	12,348
検定料収益	2,677
附属病院収益	292,056
受託研究等収益	294,239
寄附金収益	54,507
財務収益	396
雑益	26,594
資産見返負債戻入	51,231
臨時利益	0
純利益	655
総利益	655

注) 受託研究費等には、受託事業費、共同研究費及び共同事業費を含む。

注) 受託研究等収益には、受託事業収益、共同研究収益及び共同事業収益を含む。

注) 純利益及び総利益には、長期借入金等の返済額が、対応する固定資産の減価償却費より大きい
ため発生する会計上の観念的な利益を含む。

3. 資金計画

令和4年度～令和9年度 資金計画

法人名 東京大学

(単位：百万円)

区 分	金 額
資金支出	1,327,626
業務活動による支出	1,202,595
投資活動による支出	39,098
財務活動による支出	27,296
次期中期目標期間への繰越金	58,637
資金収入	1,327,626
業務活動による収入	1,255,041
運営費交付金による収入	475,733
授業料及び入学科検定料による収入	102,324
附属病院収入	292,056
受託研究等収入	294,239
寄附金収入	63,698
その他の収入	26,991
投資活動による収入	5,451
施設費による収入	5,451
その他の収入	0
財務活動による収入	8,497
前中期目標期間よりの繰越金	58,637

注) 施設費による収入には、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構における施設費交付事業にかかる交付金を含む。

東京科学大学については、令和8年4月から体制強化計画を開始する。その上で、通常のマイルストーン評価に加え、**計画初年度内及び3年度内に厳格なモニタリング（評価結果を踏まえ、支援継続の可否や支援額の見直しの判断もあり得る。）**や助言を実施することが**適当**と判断した。

京都大学については、**認定候補**として、**最長で1年間、体制強化計画案の磨き上げ**を実施した上で計画を開始することが**適当**と判断した。

加えて、**東京大学**については、認定候補とすべきかの判断に当たり、更に確認を要する点があるとの判断に至ったため、**最長で1年間**、アドバイザリーボードとしての**審査を継続**することとした。

2. 総論

(1) 審査の概要

- ✓ 8大学それぞれから、**現状を変革しようとする強い意志**が示されたとともに、初回公募時より更に深く検討された**意欲的な改革案**が創出されたことを**評価**。
- ✓ 基本方針を踏まえ、これまでの実績や現時点の水準のみで判断するのではなく、**「変革」への意思（ビジョン）とコミットメント**に基づき、審査を実施。
- ✓ 制度の趣旨及び審査における大学の負担も考慮し、以下の観点から一体的に審査を実施。
 - ① 国際的に卓越した研究成果を創出できる**研究力**
 - ② 実効性が高く、意欲的な**事業・財務戦略**
 - ③ 自律と責任のある**ガバナンス体制**
- ✓ 国際卓越研究大学は、**大学の持続的成長**に向けて、自然科学のみならず人文・社会科学を含め、長期的視野に立った新たな学問分野や若手研究者への投資など、すぐには成果につながらない次世代の知・人材の創出にも取り組むことが求められている。アドバイザリーボードにおいては、**研究現場の視察や大学側との丁寧な対話**も行い、**総合的に判断**。

2. 総論

(2) 申請内容に対する審査の主な観点

- ✓ 国際卓越研究大学は、我が国の**大学改革を先導していく役割を期待**。また選定される大学の変革に向けた取組が**他大学へのメッセージとなり、模範**となっていく点に留意。
- ✓ 申請内容を踏まえ、**共通する論点を13項目**を挙げ、面接審査等で確認。
 - ① 国際的に開かれた大学、学術研究ネットワークの牽引
 - ② 目標・戦略・実現方策の明確化、実現可能性の検討
 - ③ 学内外での合意形成、初回からの進捗
 - ④ 海外トップレベル研究大学との差別化、大学の強み発揮
 - ⑤ 世界中からの研究者受入れ体制
 - ⑥ 若手研究者育成体制の検討
 - ⑦ 人事評価指標・体制の整理、研究支援人材等の確保策
 - ⑧ 産学連携等の戦略
 - ⑨ 大学発SU支援
 - ⑩ リスクを織り込んだ、計画の持続可能性
 - ⑪ 資源配分や、組織改編の責任等の明確化、システム改革の構想
 - ⑫ データに基づく経営改革、そのためのシステム・専門人材確保
 - ⑬ 次代のリーダー層育成など持続可能なリーダーシップの実現

3. 申請概要・申請内容に対するアドバイザリーボード意見（東京大学）

- CFOの下、事業・財務戦略の考え方や具体的な計画の検討が進みつつある点は評価できる。また、工学部を中心とした二つの新学部を設置、改革の駆動力となり得る新たな人事構想を含めて、国際競争力と自律成長力の強化に向けて、初回公募から検討が進んだ改革構想は評価できる。歴史や伝統のある大規模な大学として、一定の改革の困難性がある中で、今回極めて挑戦的な改革構想を掲げていることを高く評価したい。
- 中でも、知の集積を生む全学共通インフラである「Global Research Integration (GRI)」の導入や、全学組織に新陳代謝を行うことを目指した学術経営本部による評価・資源配分という考え方は、全学を巻き込み、大学が自律成長を行うための意欲的な計画として評価できる。他方で、全学の共通理解を基盤に、これらを実際に運営できるか、計画の実現性をアドバイザリーボードとして確認することが必要である。具体的には、来年4月までの設置を目指す学術経営本部が実施する資源配分と連動した学内組織評価や、プロボストとCFOを軸とした新体制の下での全学の資源配分の際の基準について、学内合意を経た上で、実効性の確認が必要である。
- また、コンプライアンス上の問題に対する法人組織としての対応は、国際卓越研究大学に求められている自律と責任のあるガバナンスの構成要素として重要である。大学運営に関し執行部が部局とより一層一体としての判断・責任を負う、法人としてのガバナンス体制に移行することを通じて、世界トップレベルの研究大学に飛躍することが強く求められる。
- 下線の事項は、体制強化計画の実行可能性の担保の前提であり、認定候補大学とするに当たり確認が必要である。そのため、最長で1年間審査を継続し、下線の事項を確認の上、認定候補大学としての採否を決定する。なお、継続審査中に、法人としてのガバナンスに関わる新たな不祥事が生じたと判断された場合、審査を打ち切る。また、仮に採択された場合であっても、助成額の調整は必要である。



申請概要

東京大学は、変革を阻んできた旧態依然の構造を打破し、国際競争力と自律成長力を持つ大学に自己変革する。10年で世界トップ10研究大学となり、学術と社会イノベーションを牽引する。文化・経済のグローバル交差点であるアジア・東京に位置する開かれた大学として、分断を架橋し、新たな価値創造で世界に貢献する。

4. 結論に至る考え方

- ✓ **初回公募**では、**東北大学**から野心的かつ体系的な計画が示され、改革の理念が組織に浸透していることも含め**非常に高く評価し、選定**。
- ✓ 今回申請のあった**8大学**いずれも、**初回公募時点から計画の水準が大きく向上**。
- ✓ 一方、どの大学も、自大学の提案を実現していくため、今後**解決すべき中長期的課題**を抱えており、世界に伍する研究大学を実現するために**各大学の計画にアドバイザーボードがどのように関わっていくか**という観点も含めて検討。
- ✓ **東京科学大学、京都大学、東京大学**は、自大学の強みや課題を踏まえつつ、諸外国のトップレベル研究大学と**差別化する戦略を説得力ある形で精緻に提示**。研究力や研究環境等における**国際性**や**卓越性**、事業・財務戦略の**実効性**、自律と責任のある**ガバナンス体制**、全体を通じた**戦略性**など、国際卓越研究大学として支援を受けること又は支援を検討することがふさわしく、世界最高水準の研究大学の実現が期待できると判断。
- ✓ 一方、**構想の実行可能性**の観点から、3大学いずれについても**更に確認を要する点**があると判断。
- ✓ 「3.」に記載した、3大学それぞれに対する**確認事項**や**確認時期**については、長期的な成長を後押しするために**引き続きアドバイザーボードが前向きに関わっていくべきと判断された内容**等。

5. 最後に

- ✓ 国内で高い研究力を誇る8つの大学から申請。卓越した研究大学へと飛躍するための抜本的な改革を進める上で、申請に至るまでの**意欲的で真摯な検討過程と選考過程でのアドバイザリーボードとの対話**が大きな役割を果たしており、我が国の研究大学の改革意欲と将来像を前進させたという点においても、**本制度には大きな意義**があったと確信。
- ✓ **東京科学大学**においては、緊張感を持って**体制強化計画を着実に実施**し、世界から先導的モデルとみなされる**世界最高水準の研究大学の実現**を図ることを強く期待。
- ✓ 昨今の諸外国の研究大学の急速な成長も踏まえ、時間軸とマイルストーンを明確に設定し、可能な限り**早期に目指す姿を達成**することが求められる。
- ✓ **全申請大学**で**意欲的で考え抜かれた計画**が提出された一方で、**一定の課題**あり。磨き上げ又は継続審査として確認事項が課された大学が計画開始可能と判断された場合も含め、**国際卓越研究大学**については、モニタリングにおいて、大学設定のマイルストーンを踏まえ、アドバイザリーボードが計画の**進捗確認**と**助言**を通じて、**改革を支援**。その際、各大学が設定する**計画開始後3年間の具体的な実行状況の進捗**を、アドバイザリーボードとして確認することが必要。
- ✓ 磨き上げや継続審査の状況次第では、**一定割合減額した助成額**で計画を開始し、マイルストーン評価等で、真に大学の改革が進んだと判断された際に助成額を再検討するなど**計画の実効性を高める工夫**をすべき。

5. 最後に

- ✓ **規制緩和要望**については、大学や制度所管官庁等との対話を通じて、**具体的な内容や必要性を確認できたものから、順次、対応**することを政府に求めたい。
- ✓ 今回、**認定候補等とならなかった大学**においても、**意欲的な提案**があったことを高く評価。重要分野の大型産学連携、専門人材の輩出、国研・他大との新たな連携の模索、地域経済圏の中心として企業群との共同研究やSUの創出など、**高い研究力**をもとに、**我が国の研究力強化とイノベーション創出を牽引する研究大学群の一翼**を担うことが十分期待される取組の提案。
- ✓ 現在、我が国の研究力の向上を牽引する研究大学群の形成に向けて、本制度とともに、地域中核・特色ある研究大学強化促進事業が展開。**研究大学群が総体として世界と戦っていけるような支援策**を講じることは、我が国に**有効な投資**と確信。
- ✓ アドバイザリーボードとしては、文部科学省が関係府省や経済界と共に、**研究大学群の本格的な始動**に向けて、さらに**必要な取組を速やかに検討・実施**することを強く求める。
- ✓ そうした取組を通じて、日本社会の中で**大学が果たしてきた役割や強みを更に伸長**させ、**我が国の成長の中心**となり、**世界で存在感を示す大学へ**と発展することを期待。

2025年12月14日

東京大学運営方針会議
議長 本田桂子 殿

東京大学総長選考・監察会議
議長 板東久美子

「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について

2025年10月8日付で「総長選考に関する運営方針会議からの提案」をいただき、ありがとうございます。ご提案について、総長選考・監察会議において審議の上、別添のとおり「求められる総長像」を改訂させていただきましたので、ご報告いたします。

【担当】

東京大学本部法務課法規チーム
houki.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

2025年12月14日

「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について

次期総長に求められる資質につきまして、貴重なご提案を賜りありがとうございます。

検討の結果、別添のとおり「求められる総長像」を改訂いたしましたので、お知らせいたします。

「求められる総長像」は、その性質上、幅広く抽象的な記述となっておりますが、ご提案いただいた「次期総長に求められる資質（案）」につきましては非常に重要な論点であると認識しており、各項目の記載内容の要素にご提案の趣旨を補うことによって全体として文意を強め、意図を明確に表現するように改訂いたしました。

また、第3回運営方針会議においてもご指摘いただいたとおり、今後、次期総長選考を進めていく過程において、総長選考・監察会議の委員間での認識の共有を図るためにも資質、能力等に関する基準の具体化は必要不可欠であると考えております。このため、ご提案いただいた資質については、プライオリティの明示を含め、今後の選考において具体的な基準として十分に活用してまいります。

さらに、「現状認識」に挙げられている本学を取り巻く厳しい環境に対して、強い覚悟を持って取り組んでいく必要があることについては前文に加筆し、資質、能力等に関する基準の前提として全体にかかるようにいたしました。

なお、「戦略的検討事項」につきましては、総長選考・監察会議においても、長期的な課題として位置づけ、今後も継続的に検討を重ねてまいります。

以上

令和7年12月1日
総長選考・監察会議

求められる総長像

東京大学総長は、東京大学憲章の掲げる目標・理念を尊重し、その達成・実現を追求する明確なビジョンと強い意志を有するとともに、世界と大学をめぐる危機や課題に対峙して、新たな価値創造に挑む果敢なイノベーション戦略を完遂することで、国際的な学術の場における本学の地位をますます高めるべく、次のような資質、能力及び実績に裏付けられた指導力と人々への奉仕的精神をもつことが期待される。

- 1 学内外からの敬意・信頼を得るに足る高潔な人格と高い倫理観及び優れた学識
- 2 開学以来の伝統を活かしながらも、鋭い先進性と説得力のあるビジョンをもって現代社会の要請に能動的に答え、必要に応じて大胆な改革を行い、「世界の東京大学」にふさわしい卓越性・独創性・多様性をそなえた教育研究活動を導く国際的な視野と実行力
- 3 組織構成員の幅広い支持を受け、円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、優れたリーダーシップを発揮し、効果的で機動的な組織運営を行うとともに、本学が果たすべき社会的責任を深く理解し、大学を取り巻く諸課題やリスクなどに対して、主導的に対応していくガバナンス能力と実績
- 4 世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するために、具体的な戦略的指針をもって大学の財務基盤を強化し、社会の各界から幅広い理解・協力を得て、大学を経営していく高度な能力と未来を切り拓く強固な意志
- 5 自由・自律及び多様性・包摂性を重んじ、世界の学術の発展と協調的人類社会の実現に貢献しようとする強い使命感

(参考) 東京大学憲章

http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html

求められる総長像（改訂前との比較資料）

令和●年●月●日
総長選考・監察会議

求められる総長像

東京大学総長は、東京大学憲章の掲げる目標・理念を尊重し、その達成・実現を追求する明確なビジョンと強い意志を有するとともに、世界と大学をめぐる危機や課題に対峙して、新たな価値創造に挑む果敢なイノベーション戦略を完遂することで、国際的な学術の場における本学の地位をますます高めるべく、次のような資質、能力及び実績に裏付けられた指導力と人々への奉仕的精神をもつことが期待される。

- 1 学内外からの敬意・信頼を得るに足る高潔な人格と高い倫理観及び優れた学識
- 2 開学以来の伝統を活かしながらも、鋭い先進性と説得力のあるビジョンを持もって現代社会の要請に能動的に応え、必要に応じて大胆な改革を行い、「世界の東京大学」にふさわしい卓越性・独創性・多様性をそなえた教育研究活動を導く国際的な視野と実行力
- 3 組織構成員の幅広い支持を受け、円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、優れたリーダーシップを発揮し、効果的で機動的な組織運営を行うとともに、本学が果たすべき社会的責任を深く理解し、大学を取り巻く諸課題やリスクなどに対して、主導的に対応していくガバナンス能力と実績
- 4 世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するために、具体的な戦略的指針をもって大学の財務基盤を強化し、社会の各界から幅広い理解・協力を得て、大学を運営していく高度な能力と未来を切り拓く強固な意志
- 5 自由・自律及び多様性・包摂性を重んじ、世界の学術の発展と協調的人類社

求められる総長像（改訂前との比較資料）

会の実現に貢献しようとする強い使命感

（参考）東京大学憲章

http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html

<https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/charter.html>

2025年10月8日

総長選考に関する運営方針会議からの提案

運営方針会議は、国立大学法人法の改正を受け、東京大学のガバナンス強化を目的として本年設置された。同会議は、総長・理事の一部・学内教員数名・外部委員により構成され、東京大学の中期計画を含む大きな方針、予算・決算について最終決定を行い、機関運営に関する重要方針についても監督し、適正に行われていない場合は是正措置を要求することとなっている。

一方、目標の達成・経営戦略の実行において、必要なスキルを有するリーダーの選任は非常に重要である。国際機関・産業界ではガバナンス組織がリーダーの指名も行うが、東京大学では、総長選考・監察会議がリーダーの指名と評価を行うこととなっている。そこで、運営方針会議では、東京大学の目標達成については総長選考・監察会議と運営方針会議がミッションを共有したうえでの協働をお願いしたいと考え、以下のご提案をするものである。

現状認識

東京大学（以下、東大）は、日本の最高学府の地位を150年にわたり維持している。一方、取り巻く環境は厳しく、東大は平時ではなく非常時にあるともいえる。

- 日本の**少子化急進展**；20～24歳の人口は2025年時点で約620万人と、2000年から26%減少した。また、2045年までにさらに30%減少する見通しである。
- 東大の財務状況**一経常支出超過の継続と繰越財源の大幅減**；国立大学法人運営費交付金の縮減やインフレ等に起因する経費増などが重なり、2025年度予算計画において40億円を超えるなど、2022年度以降は経常支出の大幅な超過が常態化。繰越財源も大幅減しもはや依存できない。
- 東大の**国際大学ランキングにおけるポジション**；2025年はTHEランキングで世界28位。国際的な学術舞台における東大の卓越した評価・研究力・教育力を反映している。尚2018年の46位からここ2-3年大きく改善。一方、国際卓越研究大学第2期公募申請では、世界トップ10という極めて野心的な目標を掲げ、教員・理事・評議員から幅広い支持を得たと理解している。運営方針会議は、実現には大きなチャレンジがあると考え、進捗の厳格なモニタリングを計画している。この遂行に向け、次期総長には、従来にないハイレベルの経営能力が不可欠である。

次期総長に求められる資質（案）

総長に望ましい資質は多岐にわたる。一方、非常時ともいえる次期の東大ではプライオリティづけが必要と考える。その際最も重要な資質は、

- **（学術組織の）経営能力—特に変革推進力：**
 （国際卓越研究大学に採択された場合は）グローバルトップ10 達成のための、具体的な戦略立案（含 差別化可能な重点領域の設定）と抜本的な改革を断行（スクラップ & ビルドも必要であれば実行）できること。ガバナンス体制の整備・強化、カリキュラム開発、収入の多様化や予算運営管理の戦略立案を進められること。教職員・学生・同窓生を導き、かつ管理職層を統括しつつ組織全体をマネジメントできること。加えて、できれば、学術的な組織を学長・プロボスト・学部長などとして経営し成果をあげ、数十億円超規模の予算運営経験を持ち、在籍機関の世界的評価（グローバルランキング）の向上に寄与した実績を持つことが望ましい。
 なお、経営者としての秀逸さは、学者や教育者としての能力の高さと必ずしも相関関係にない。
- **世界トップ10へのコミットと未来を切り拓く意志：**国際卓越研究大学申請において掲げた計画を着実に実行することにコミットし、円滑な体制移行を自らリーダーシップをとって行うこと。東大の学術組織としての使命・強みを踏まえた明確なビジョンと、その未来を切り拓く意志を持つこと。

その次に重要であるのは、

- **国際化推進力（含 国際的な戦略的パートナーシップ構築力）：**東大の国際化を迅速に推進できること。具体的には、主要な国際認証の取得とグローバルトップ機関等との包括提携・共同研究体制の早期構築。
- **ネットワーク力：**海外の卓越した学術機関トップ、日本の産業界等と大学を代表して関係を保有ないしは早期に構築できること。
- **学問的業績：**学術研究、論文発表において顕著な実績を有し、国際的な評価を得ていること。大学の研究成果の向上を早期に牽引できること。
- **資金調達力：**寄付者との関係構築・維持・発展を通じて資金を獲得できること。一昨年まで年30億円程度であった寄付をコンスタントに昨年程度（120億円超）確保できるという計画があるが、それをリードできること。
- **教育者としての秀逸性：**教育者としての卓越していること。
- **高い倫理感を持ち、多様な人材（学生、教員、職員ともに）の活躍に配慮できること。誠実さと嫌われることをおそれない胆力を持つこと。**

戦略的検討事項

世界トップ大学においては、経営能力に優れた学長候補を、学内外にたいして明確なジョブディスクリプションを提示して広く集めている。これにより豊富な大学経営の経験を有する候補もあがってくる。一方東大においては、長らく学内から総長を輩出しており、ポ

テンシャルも含めて検討し選定してきた。これを継続するのであれば、学内での経営人材育成についても検討すべきであろう。もしくは、総長が東大経営で成果をあげているのであれば、任期の延長の検討もオプションとなりうる。総長の任務が複雑であり、長期的な目標を達成するうえで戦略的な継続性が重要であることを踏まえると、二期制モデルも検討に値すると思われる。その際、第一期終了時に徹底した評価と再選考のプロセスを組み込むことで、説明責任を確保するとともに、実績により継続が適当と判断される場合における持続的なリーダーシップの発揮が可能となる。

結論

東大も、状況に応じて、総長に求める資質が変化する。平時と非常時には必要なリーダーは異なる。現状を深く分析し、資質のプライオリティを明らかにし公開することで、より状況に即した候補を探すことができるのではないか。また、その時期にプライオリティの高い資質を明らかにすることで、選考のプロセスの透明性もあげることも検討されてはいるかがであろうか。

Proposal from the Management Policy Council on the Presidential Selection

The Management Policy Council, established in response to the revision of the National University Corporation Act, was created to enhance the governance of the University of Tokyo ("UTokyo"). The Council is composed of the President, several Executive Vice Presidents, several internal faculty members, and external experts, and is responsible for making final decisions on the University's key operational policies, including medium-term plans, as well as budgets and financial statements preparation.

Recognizing the fundamental importance of selecting leadership with appropriate expertise to advance institutional objectives and implement strategic initiatives, we note that governance bodies in international organizations, universities, and private sector institutions often participate actively in executive selection processes. While the University President Screening & Inspection Committee maintains primary responsibility for presidential nomination and evaluation at the University of Tokyo, the Management Policy Council respectfully proposes to enhance collaboration with this committee in service of our shared commitment to institutional excellence.

Current Context

The University of Tokyo has maintained its distinguished position as Japan's leading academic institution for 150 years. However, we face an increasingly challenging operating environment that requires adaptive leadership and strategic innovation.

Demographic Considerations

Japan's demographic transition presents significant implications for higher education. Current projections indicate that the population aged 20-24 will be approximately 6.2 million by 2025, representing a 26% decline from 2000 levels. An additional 30% reduction is anticipated by 2045,

Financial Environment

The University faces evolving fiscal challenges, including reductions in the Management Expense Grants for National University Corporations and cost increases driven by inflation, which have resulted in budget pressures exceeding 4 billion yen in FY2025. This situation requires enhanced attention to financial stewardship and revenue diversification strategies.

Global Positioning

In the 2025 Times Higher Education World University Rankings, the University of Tokyo achieved 28th place globally, reflecting its continued strength in research, education, and international reputation. This represents meaningful progress from the 46th position in 2018. In the second-round application for the Universities for International Research Excellence Program, the University has established the ambitious objective of achieving top-10 global status—a goal that enjoys broad support across its academic community. The Management Policy Council recognizes this as a significant undertaking requiring sustained commitment and strategic leadership.

Proposed Presidential Qualifications

Given our current institutional context, we respectfully suggest prioritizing the following qualifications in presidential selection:

Primary Qualifications

- **Strategic Leadership and Institutional Management** - The next President must be capable of **creating a compelling vision for the university, formulating** concrete strategies and carrying out bold reforms to achieve the global top 10 target, including identifying and prioritizing areas for differentiation, and executing “scrap-and-build” reforms when necessary. The President should have strong knowledge of governance structures, curriculum development, faculty management, revenue diversification, cost control strategies, and budgeting. The ability to effectively provide leadership to faculty, staff, students, and alumni, while overseeing and managing the entire organization in coordination with the senior management team is also essential. Ideally, the candidate should have successfully managed a major academic organization (e.g., as President, Provost, or Dean), with responsibility for budgets exceeding tens of billions of yen, and have a proven record of contributing to improvements in the institution’s global ranking. We expect that the candidates have capability to conduct organizational transformation, strategic differentiation, and when appropriate, restructuring initiatives.

Note: Excellence as a manager does not necessarily correlate with distinction as a scholar or educator.

- **Commitment to move UTokyo to the Global Top 10 and a Determination to Shape the Future:**

The candidate should demonstrate a strong commitment to steadily execute the plans set forth as a University for International Research Excellence, and take

proactive leadership in ensuring a smooth transition of institutional structures. The candidate should also possess a clear vision, grounded in UTokyo's mission and strengths as an academic institution, along with a firm determination to shape its future.

Other Important Qualities

The following qualities are of secondary but significant importance:

- **International Engagement Capacity** - The ability to advance the University's global presence through strategic partnerships, international accreditation processes, and collaborative research initiatives with leading institutions worldwide.
 - **Relationship Development and Maintenance** - Skill in building and sustaining relationships with leaders of premier international universities, as well as key figures in Japan's industrial sectors, etc.
 - **Academic Excellence** - A distinguished record of scholarship and research with recognized international standing, along with the vision to enhance the University's research profile.
 - **Resource Development** - Experience in cultivating philanthropic support and expanding donor relationships. For context, annual donations have grown from approximately 3 billion yen to current levels of about 13 billion yen, and continued growth in this area would support institutional objectives.
 - **Educational Leadership** - Demonstrated excellence in teaching and educational innovation.
 - **Ethical Leadership** - A strong sense of ethics and the ability to foster an environment where diverse individuals—including students, faculty, and staff—can thrive. Proven integrity and the capacity to make principled decisions, including those that may be challenging or require difficult trade-offs.
-

Strategic Considerations

Leading global universities often conduct comprehensive searches for presidential candidates, utilizing clearly defined position descriptions to identify individuals with extensive management experience often from outside their own university.

The University of Tokyo has traditionally selected presidents from within its community, often emphasizing potential over prior administrative experience.

Should this approach continue, we might consider developing enhanced leadership development programs within the University. Alternatively, flexible approaches to presidential terms could be explored when circumstances warrant.

Given the complex nature of the presidential mandate and the importance of strategic continuity in achieving long-term institutional objectives, we suggest consideration of a two-term tenure model. This approach would incorporate a thorough review and reselection process at the conclusion of the initial term, providing both accountability and the opportunity for sustained leadership when performance merits continuation.

Conclusion

The qualifications most important for university leadership naturally vary with institutional circumstances and external conditions. The leadership needs during periods of stability differ from those required during times of significant change. Through careful analysis of our current situation and transparent communication of priority qualifications, the University can better identify candidates well-suited to our present context. Clear articulation of key qualifications would also enhance the transparency and effectiveness of our selection process.

We respectfully submit this proposal for consideration and welcome the opportunity for continued dialogue on this important matter.

令和7（2025）年度 運営方針会議日程

開催	日時	備考
第1回	令和7年4月23日（水）19:00～20:30	国際卓越研究大学研究等体制強化計画の審議
第2回	令和7年6月23日（月）18:00～21:00	令和6年度決算の審議
第3回	令和7年9月16日（火）9:00～12:00	総長選考に関する意見の審議
第4回	令和7年12月18日（木）9:00～12:00	令和7年度中間決算報告
第5回	令和8年1月30日（金）10:00～12:00	第4期中期計画の変更 令和7年度補正予算の審議
第6回	令和8年3月26日（木）18:00～21:00	令和8年度予算の審議