

## 様式 1

## 本事業の自走化計画

## ① 自走化の実現に向けた取組内容【2 ページ以内】

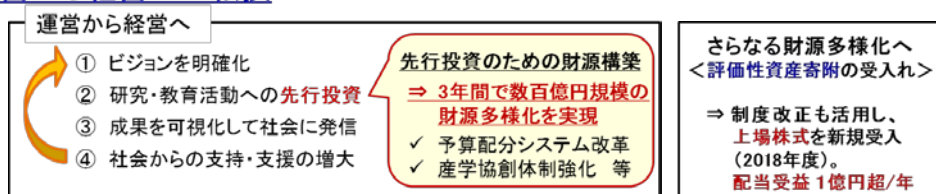
東京大学は、これまでのスーパーグローバル大学創成支援事業（以下SGU事業）における学生の国際交流や戦略的パートナーシッププロジェクトの様々な活動が企業等から高い評価を受け、戦略的パートナー校とのSDGsを軸とした連携強化をはじめ、マッチングファンドや企業からの寄附金獲得（プリンストン大学、シカゴ大学等）につながり、今後さらに産学協創の強化を図り、規模の拡大を進めていく。また、海外へ学生を派遣する短期プログラムや海外からの学生を受け入れる短期プログラムの実施において、学生から参加費を徴収し、運営の自立化に向けた仕組みや体制を整えている。

本学は、総長を司令塔とする「未来社会協創推進本部」を活用し、「運営」から「経営」への転換を加速させるとともに、本学が社会変革を駆動する体制を構築するための取組を開始した。その全学的な経営改革を行う重点分野のひとつに「国際求心力の強化」を掲げており、例えば、SGU事業で積み上げてきた戦略的パートナーシップ大学プロジェクトのパートナー校との連携実績、成果等を「東京大学の新グローバル戦略」として深化させた取組などへの先行投資を行う。

グローバル化を捉えた新たな資金調達（例えば、日本企業の外国法人と連携した寄附や共同研究の受け入れ、現地での優秀な留学生の採用と支援など）や東京大学基金の中に新たにFSIの活動を支援するための「未来社会協創（FSI）基金」の創設、指定国立大学法人への指定により実現した制度改革（大学発ベンチャーに関する新株予約権取得の要件緩和、評価性資産に関する寄附税制の見直し、寄附金収入等の弾力的な運用等）などを活用することで基盤財源の多様化と一層の充実を図り、今後は得られた財源と外部資金を適切に組み合わせ、SGU事業の自走化（内在化）を推進させていく予定である。

## 【財源基盤の強化とその国際化】

## 運営から経営への転換



## 未来社会協創基金の創設

## Together for Better Future Society!

- ✓ 東京大学との協創によるSDGsの目標達成
- ✓ ESG評価の向上\*
- ✓ 地球市民としての社会貢献
- ✓ 新たな価値創出
- ✓ インクルーシブな社会を協創

※PRI(国連責任投資原則)に基づく



## グローバルな資金調達のための体制強化

- 海外組織との連携強化

## 【経営改革加速と波及効果】

### ①国際求心力強化 ②未来社会協創、③若手研究者支援

先行投資拡大による取組の加速化・効果の拡大

- 組織が生み出す価値に対する期待値の最大化
- 将来の大きな価値創出が見込めるフロンティアへの先行投資



**公共財としての大学を支えるグローバルな資金循環モデルの構築**

UTokyo **FSI**  
The University of Tokyo Future Society Initiative

司令塔組織：  
⇒ 未来社会協創推進本部(FSI)  
(総長直轄。2017.7設置)

**全国の大学・地方自治体への波及効果**  
＜今後連携を検討＞  
三重県、富山県、北見工大等

## 【国際求心力強化のための戦略】

### UTokyo for Global Future Society (仮称) 構想

- ✓ 海外有力研究者の招へい・共同研究による新たな知の創造  
⇒ **東京カレッジ**の設置
- ✓ 高度な研究・技術を可視化
- ✓ 学部学生の国際展開力強化  
⇒ 多様な国際プログラムを体系化した認定制度：**Go Global Gateway**
- ✓ 海外発信の強化  
⇒ **Tokyo Forum**の開催、**World Economic Forum**との連携

東京大学未来社会協創推進本部(FSI)

- ✓ 総長直轄の司令塔
- ✓ FSI基金創設

UTokyo **FSI**  
The University of Tokyo Future Society Initiative

### 国際研究型大学連合(IARU)

- ✓ 世界トップクラスの11研究大学による大学連合(2006年設立)
- ✓ 2019年1月から東京大学が議長として連携をリード



2018.5 学長会議(北京大)

東京大、オーストラリア国立大、シンガポール国立大、北京大、スイス連邦工科大チューリッヒ、カリフォルニア大バークレー校、ケンブリッジ大、オックスフォード大、イェール大、コペンハーゲン大、ケープタウン大

### アジア戦略に基づく国際的な協働の強化

- ✓ 世界トップレベル大学との協働により、世界の第3極(アジア)の中心として我が国のステータスの維持・向上
- ✓ 地政学を踏まえた海外大学との戦略的連携

### 総合「日本学」研究教育機構(仮称)の設置

- ✓ 新・日本学を核に、文系研究の国際求心力を高める
- ✓ 海外からの優秀な留学生・研究者の確保促進

### 新たな学術を創出するための戦略的投資

- ✓ "Beyond Deep Learning"  
⇒ 東大の強みを生かしデジタル革命後の社会を牽引する新たな学理の中核拠点を世界に先駆けて形成  
↳ 数学・宇宙(Kavli IPMU)、脳科学・情報科学(IRCN)、機能性材料物性科学、ナノエレクトロニクス、東アジアの学術資産の蓄積を生かした人文社会系等 (5年以内に少なくとも3拠点以上)
- ✓ 学術研究の大型プロジェクトに関する国のロードマップ事業を牽引する

## 【取組事例】

### ■ 国内外のグローバル企業との連携強化

#### 海外に拠点を持つ日本企業との連携

- ・インターン等、学生の海外派遣の受け皿  
⇒ 2018年12月 **ダイキン工業株式会社**と産学協創協定締結



### ■ 国際情勢を踏まえた大学間連携

#### 世界有力大学・国際機関との戦略的連携

- ・海外10大学との戦略的パートナーシッププロジェクトの推進  
⇒ **プリンストン大学、シカゴ大学**との共同プロジェクト(寄附金)
- ・国際研究型大学連合(IARU)の議長就任により、連携をリード
- ・世界経済フォーラム(WEF)、国際連合関連機関との連携強化



【参考】東京大学ではこれらを含め、60ヶ国の教育研究機関と455件の国際交流協定を締結

### 「アジア戦略」

- ・東京大学—北京大学ジョイントプロジェクト「東アジア藝文書院」
- ・清華大学との共同研究の深化、発展(共同基金の創設)
- ・Asian Universities Alliance (AUA)等の活用
- ・東南アジア及びインド事務所を核にした南アジアへの国際協働の展開

② 取組内容の年度別実施計画【2ページ以内】
<p>【2019年度】</p> <p>○既に実施し成果をあげている「戦略的パートナーシップ大学プロジェクト」を(1)社会のサステナビリティ、(2)グローバルなイノベーション、(3)多様なアジアを柱として整理・再編し、重点支援として先行投資を開始</p> <p>○UTokyo Global Advisory Board Meeting (グローバルな視野の下で本学の運営について議論)における国際求心力の強化に関する意見・助言等を踏まえ、今後の実施計画の修正・改善を図る。</p> <p>○学内関係部局と連携し、SGU事業の自走化(内在化)に向けた調整を行う。</p>
<p>【2020年度】</p> <p>○2019年度事業の取組を継続</p> <p>○学内関係部局と連携し、SGU事業の自走化(内在化)に向けた調整を進める。</p> <p>○外部資金・東京大学基金等の増加に向けた取組を継続し、財源の多元化を図る。</p>
<p>【2021年度】</p> <p>○2020年度事業の取組を継続</p> <p>○戦略的パートナーシッププロジェクトが第3期(2021-24)に移行し、パートナー校との交流の重点支援に係る公募・選定を行い、持続可能で全学的な関係性の構築を促進</p> <p>○学内関係部局と連携し、SGU事業の自走化(内在化)に向けた調整を進める。</p> <p>○外部資金・東京大学基金等の増加に向けた取組を継続し、財源の多元化を図る。</p>
<p>【2022年度】</p> <p>○2021年度事業の取組を継続</p> <p>○学内関係部局と連携し、SGU事業の自走化(内在化)に向けた調整を進める。</p> <p>○外部資金・東京大学基金等の増加に向けた取組を継続し、財源の多元化を図る。</p>
<p>【2023年度】</p> <p>○2022年度事業の取組を継続</p> <p>○学内関係部局と連携し、SGU事業の自走化(内在化)に向けた調整を進める。</p> <p>○外部資金・東京大学基金等の増加に向けた取組を継続し、財源の多元化を図る。</p>
<p>【2024年度以降】</p> <p>○これまで展開してきた国際求心力の強化における活動や実績の成果として、グローバル化を捉えた新たな資金調達(日本企業の外国法人と連携した寄附や共同研究の受け入れ、現地での優秀な留学生の採用と支援等)を行う。</p> <p>○指定国立大学法人への指定により実現した制度改革を活用した基盤財源の一層の充実化等</p>

## 資金計画

事業対象経費(単位:千円) ※千円未満は切り捨て					
年度(西暦)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
補助事業経費の総額	253,000	345,400	310,360	300,442	191,347
内訳 補助金の金額(※1)	253,000	345,400	310,360	300,442	191,347
自己収入その他の金額	0	0	0	0	0

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費の総額	164,500	148,050	133,245	119,921	107,928
内訳 補助金の額(※1)	164,500	148,050	133,245	119,921	107,928
自己収入その他の金額	0	0	0	0	0

年度(西暦)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費以外の支出予定額	482,099	498,549	513,354	526,679	538,671

(※1)2014年度から2018年度までの「補助金の金額」は交付決定額(変更後)ベースで実績を記載すること。(但し、2019年度は当初交付決定額ベース。)2020年度以降の補助金の額は便宜的に2019年度の額を毎年10%減じた額を記入すること。実際の補助金の額とは異なる。

(※2)文部科学省や他省庁が実施する他の補助金(公募要領P11参照)は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※3)国立大学における運営費交付金、公立大学における運営費交付金等、私立大学の私立大学経常費補助金等は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

(※4)「補助事業経費以外の支出予定額」については、2019年～2023年において、事業対象経費ではないが、本事業(SGU)に関連して支出する予定の額を計上すること。例えば、大学独自で実施する取組として、運営費交付金に内在化した金額(公立大学の場合は運営費交付金等、私立大学の場合は私立大学経常費補助金等)や文部科学省が実施する他の補助金事業のうち、本事業の自走化に係る金額は、この欄に記入すること。

## 1. 取組状況

財政支援期間終了後について【4 ページ以内】	
財政支援期間終了後の事業展開（構想調書からの転載）	財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画
<p>10年後の2025年には、日本社会とそれを取り巻く世界のあり方は、現在とは大きく変わっているだろう。確実に言えることは、日本では18歳人口が大幅に減少し、超高齢化社会が到来しているということである。その段階までには、グローバル化がさらに進み、日本社会における外国人の役割についての議論が深まり、「単一民族社会」としばしば形容される日本社会の基本的な性格も一定程度は変化しているだろう。本構想が目指すグローバルキャンパスは、それを先取りしているとも言える。知によって社会を先導する役割を果たすべく、本学では、本事業の遂行中に、2035年を見越して「次の10年」のモデル設計を開始する。教育研究における重点的取組、研究や授業で用いる言語、入学定員の見直し、外国人教職員や学生の適正比率、財務など、大学の基本構造に関わる議論が、総長のイニシアティブによってグローバルキャンパス推進本部などで展開される。2035年、さらにはその先の時代の日本と世界に対して、東京大学はいかに貢献するのが話し合われることになるだろう。そして、本事業終了時には、次の10年のための新たな体制の基本的枠組みが固まっていなければならない。</p> <p>本事業で計画している各種取組の内容も、この議論の深まりに応じて、一定程度の影響を受けるだろう。それでもなお、本事業を構成する両輪の一つである総合的教育改革において、例えば英語プログラムの拡充や日本語科目と外国語科目のシームレスな接続などが、10年後にその重要性を減じるとは考えられない。本事業によって、2025年にはこれらの取組に相当程度の目途がついているだろう。また、本補助金を活用して教職員全体の高度化を実行する一方で、雇用する特任の教職員を一定数承継ポストに異動させれば、次の10年にどのような体制に移行するにせよ、ボトム・アップ型の運営でグローバルキャンパスを維持することは十分に可能である。その意味では、財政支援が終わっても、グローバルキャンパスを支える基盤は確立している。</p> <p>しかし、本事業による財政支援が終了すれば、グローバルキャンパス推進事業の規模縮小は避けられない。財政状況を考えると、本事業で雇用する特</p>	<p><b>【これまでの取組状況】</b></p> <p><b>継続的な財源確保のための渉外活動の基盤形成</b></p> <p>財政基盤強化のため、平成16年に創設された東京大学基金では、専門部署の設置・人材登用、企業や個人の寄附者開拓、同窓会の組織促進等による体制強化を進め、これまでに多額の寄附を受けてきた。</p> <p>2015年に公表した「東京大学ビジョン2020」の具体的アクションとして、渉外部門の機能強化を図り、様々な取組を実施し、成果を得ている。これらに基づいて、本事業での活動のために、既に独自財源として「プリンストン大学との戦略的提携基金」、「Go Global 奨学基金」、「外国人留学生支援基金」等を整備し、活用している。これらの取組を継続的なものにするため、具体的な成果を提示し、その効果を得ている。</p> <p>本学の戦略的パートナー校であるプリンストン大学との交流では、本学及びプリンストン大学の卒業生に関連の深い財団より寄附金を得て、新たな分野での教育研究交流を両大学からの公募によって開拓してきた。また、シカゴ大学との交流に対して民間企業より寄附を得ている。</p> <p><b>国際短期プログラムに参加する本学学生及び海外大学等学生からの応分の負担</b></p> <p>本学学生が参加する国際短期プログラムについては、学事暦の変更に伴う学生の需要動向を見極め、夏季休業時期のプログラム（サマープログラム）のみならず、春季休業時期にもプログラムを開催し（ウインタープログラム）派遣学生数を増やしている。加えて、プログラムの維持・発展のために一部プログラムにおいて、参加学生からプログラム・フィーの一部を徴収することとし、財政的にも無理のないプログラムの持続と発展を検討している。また運営において一部プログラムでは国内外からの寄附金を獲得しており、今後も渉外部門との連携を図っていく。</p> <p>海外大学等の学生を受け入れて本学で開講するサマープログラムについても、受入学生からプログラム・フィーの一部を徴収し、プログラムの持続的な運営に生かしていく。</p> <p><b>【これまでの取組における課題】</b></p>

任教員やUGAを全員本学の通常予算に組み込むことは不可能だからである。有能な教員とUGAを十分な数確保することは、戦略的パートナーシップ関係を継続・発展させるために不可欠である。また、若者の数が減る日本において世界最高の教育研究を維持・発展させるために、10年後には海外から優秀な学生をリクルートする必要があるがそれまで以上に高まっているだろう。そのためには国際広報の拡充が急務となる。本事業が終了しても、本構想をさらに次のステップにつなげるために、補助金や寄付金などの外部資金を積極的に獲得して、可能な限り、これらの取組を継続して行く。

国際短期プログラムは、本事業継続中は、世界的な認知をうるためにUGAや特任教員を雇用することによって、学生に安価で提供されることになる。しかし、本事業による財政支援が終了した後は、独自財源を確保し、自律的にプログラムが運営される必要がある。そのためには、本学の学生も含めてある程度のプログラム・フィーを徴収し、それをプログラムの運営に利用していくよう工夫していく必要がある。それだけ学生募集が難しくなるが、こうした困難を乗り越えるためには、本事業期間中に「営業努力」を重ね、プログラムの質の高さを広く認知してもらうとともに、UGAや渉外本部などが連携して寄附を集め、プログラムのコストを充填できる工夫を行う。特に、戦略的パートナーシップの枠組みを利用して、他大学にないユニークなプログラムを開発できるかどうか、事業終了後のプログラムの持続可能性に大きくかかわっているので、本事業期間中に、グローバルキャンパス推進室/本部を中心に、魅力的なプログラムの開発・評価に努力を傾注する。

- ・留学生を対象とした企業及び個人からの寄附金は、目的が指定されることが多い。資金の対象外となる海外の優秀な学生が、本学以外の経済的資源が潤沢な大学に獲得されてしまうのではないかと懸念が高い。
- ・各部局所属の教員が携わる国際短期プログラムは、教育効果が高いが、担当教員の負担が大きいため、教員の負担を軽減できる仕組みを作る必要がある。
- ・国際短期プログラムについては、プログラム・フィーの徴収により持続可能なものにする必要があるが、その金額設定は、極力学生への負担を抑えるための工夫が必要である。また、外部資金による奨学金を獲得し、学生をサポートしていく体制も必要である。

#### 【今後の展望】（自走化に向けた具体的取組）

東京大学は安定的かつ自立的な経営基盤を構築するため、①人材育成と人材獲得、②研究力強化、③産業界をはじめとした社会との連携、これらの基盤の整備に先行投資し、研究・教育及び社会連携による成果の価値を可視化して社会に発信することで、社会からの支持・支援が増大し、財政基盤が強固となる好循環を生み出す取組を行う。更なる寄附金獲得のため、海外有力大学と比較し、卒業生の低い寄附者率を高めることに注力することとし、同窓会組織や外部機関等との連携を強化して、卒業生による本学への寄附意識・文化の醸成を促す。

本学の特徴である戦略的パートナー校とのプロジェクトを通じて、「プリンストン大学との戦略的提携基金」のような基金を経営企画部、渉外部門、卒業生課等が連携して他の戦略的パートナー校にも拡大していく。それにより、持続可能な関係性を構築することができ、学生に世界のトップ大学との安定した国際交流の機会を提供できるだけでなく、卓越した研究交流を継続・拡大していくことが可能となる。