

国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議(第5回)資料

2020.6.19

東京大学総長

五 神 真

ポストコロナ：大学経営ビジネスモデルのリセット

国際研究型大学連合 (IARU) オンライン学長会議 (6/2-5)



- ・ANU: 森林火災、雹、COVID-19と連続して甚大な被害。学生4,000人がキャンパスに戻れない。
- ・オックスフォード大学: 留学生からの収入減。得意の「高度に個性に応じた教育」をコロナ下でどう運営するかが課題。秋のキャンパス再開に恐怖を感じる人もいる。
- ・シンガポール国立大学: キャンパス全体をゾーニング。3つのゾーン間の移動は制限。



✓ 全世界の大学がビジネスモデルの変更を迫られている。

米国モデルの例 : レジデンシャル・カレッジでの寮費・食事、大学スポーツ
 英国・豪州モデルの例: 少人数対面チュートリアル、高い授業料での留学生受入れ

⇒ 英語圏はオンライン教育の高付加価値化に舵。
 日本に不利なビジネスモデル

鍵は、安全なオンキャンパス活動を高付加価値化して提供すること

✓ 日本の優位性は、安全でフェアで欧米とも繋がるハイレベル教育を廉価に提供 日本語、日本文化を価値化して付加価値を加えれば勝機はある。

経営モデルをチェンジし優位に立つチャンス。後発の優位性。

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

“大学ニューノーマル”モデル構築の必要性

- ✓ 世界がデジタル革命により、知識集約型社会へと急速に転換しつつある中、**役割を大きく拡張した大学**を活用して、日本の転換を加速。
大学ニューノーマルは、公共財として学問教育を担うなかで公共的サービスを担う。

民業化ではない経営体としての日本発のグローバル大学とは

- ✓ 次の3点を一体として実現することが必須。
 - ①独自の**教学ビジョン**とそれを支える**経営モデルの構築**
日本の強みを活かした国際求心力、先端研究、日本語、文化
 - ②**自由裁量が可能な経営資源の調達**
長期大学債発行や産学協創、ゲートウェイ等
 - ③**新たなガバナンス体制の構築**
役割拡張で生じた多様なステークホルダーとの対話重視
- ✓ **新型コロナウイルス感染症のダメージが比較的小さい日本の大学は、有利な立ち位置にある。**

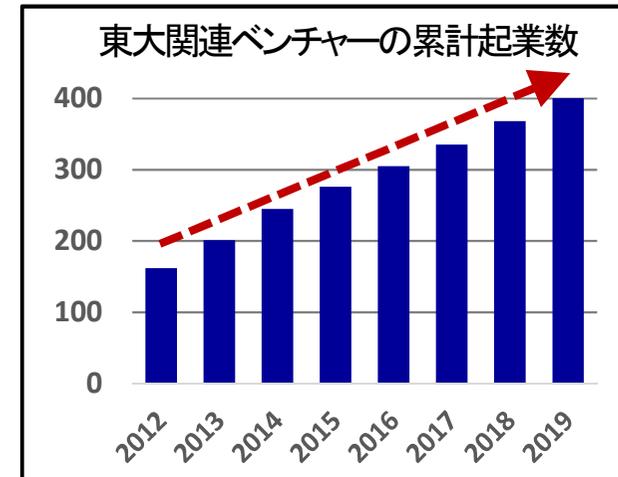
大学債発行で初めて国立大学が真の経営体

日経ビジネス(2020.6.8号) 特集
「東大の力～日本を救えるか～」

(以下、記事より一部抜粋)

コロナ禍で問われる東大の役割

「今後、社会が直面する課題をいち早く見抜き、
解決への道筋を示すことが大学に求められている。」
「とりわけ、リーダーたる東大の双肩にかかっている。」



社会転換の駆動役になる

「財政難から大学の危機が叫ばれる中、大型の**大学債券発行を計画**。資金面でも攻めに。」
編集長コメント「東大は**改革のけん引役となるよう自らの役割を再定義**したようです。」

産学連携は「異次元」へ ソフトバンクも舌を巻く

ソフトバンク國枝室長「**(東大は) すごく優秀な「企業」だ。**
考え方はフレキシブルで、動きや決断も速い」
「産業界と一線を画していたかつての大学の姿はない。
自ら社会や産業界に働きかける**「経営体」としての大学だ。**」

大学債発行、経営体化は社会からも高く評価されている

旧来の大学の役割を超えた取組例

- UTokyo Gateways

- 台湾TSMC(先進半導体)、米IBM(量子コンピュータ)

- 組織対組織連携による「産学協創」

- 日立東大ラボ(2016.6)、NEC(2016.7)、ダイキン(2018.12)、ソフトバンク(2019.12)、IBM(2019.12)、三井不動産(2020.1)、日本ペイント(2020.5)



東京大学・ダイキン工業
産学協創協定締結
共同記者会見にて

- 先端学知を市民に伝える

- 東京カレッジ

- 未来ビジョンを世界の産学と創る

- 東京フォーラム ～shaping the future～



東京フォーラムでの特別対談
(孫正義氏、ジャックマー氏)

大学が社会変革を実装する

経営力強化のための国への注文

- ✓ ガバナンスの議論は、大学が経営裁量を発揮するだけの財源・資源があつて初めて意味を持つ。裁量なきガバナンス強化は、縮小への道。順番を間違えては意味がない。
- ✓ 経営裁量を発揮できる環境の用意してこそ、「経営者」の能力が活きる。
- ✓ 既存の延長線の発想での「ガバナンス」や「評価」は変化の妨げ。
- ✓ 大学が真の経営体に転換するための十分なリフォーム資金、先行投資財源をまず確保すべき。
- ✓ 大学債発行要件の柔軟化により、その財源は確保可能。

(第1回提出資料から再掲)

機能拡張した国立大学の経営力強化のため、国には国が果たすべき役割がある。

- (1) 大学が真の経営体となるための制度改革
 - ①経営裁量の拡大、②先行資金の確保方策の拡大、
 - ③ステークホルダーを意識した会計、評価制度への見直し)
- (2) 国家として国立大学に求める役割への確実な支援
- (3) 法人化時に承継した「負の資産」の補填

国立大学法人の経営裁量の拡大(法人法改正)

- ✓ 機能拡張により、国立大学は多様化する。経営の幅も変わってくる。
ハードローで、ガバナンス体制を細かく一律に規定すべきではない。
細則化する方向での法改正では、各大学の経営力がそがれてしまう。
- ✓ 国立大学法人法は、各法人の責任による選択で、自らに合ったガバナンス体制を構築できるように、「枠組み法」に作り直す(※)。
 - 理事の員数の固定は廃止(既に半数以上の法人が非常勤外部理事の追加により上限数まで理事を設置)
 - 経営協議会と教育研究評議会の関係、経営協議会・理事の学外者数、経営協議会の審議対象の範囲や議長、学長任期や学長選考の在り方などの内部統制は、大学の経営裁量に任せる。
経営に必要となれば、自然と外部にも専門性の高い人材を求めることになる(例:CFO)。
- ✓ 各大学が最も優れていると考える経営体制を自ら選択し、多様なステークホルダーに対する説明責任を直接的に果たすとともに、国に届け出る。
⇒“自律的契約関係” 事前チェックから事後チェックへ

※公立大学法人の場合、教育研究審議機関・経営審議機関・学長の選考機関の設置、任期、理事長と学長の関係などの枠組みは定められているが、詳細は各大学の「定款」(議会議決+総務大臣・文科大臣認可/知事認可)に委ねられている。

先行投資資金の確保方策の拡大

- ✓ この検討会議のイニシアティブで、大学債の発行のための政令改正が実現したことに感謝。
- ✓ 東京大学では、「東京大学ビジョン2020」の次(Beyond 2020)を見据えた未来構想(10年計画)を策定中。学内全部局から多数の提案を得ている。長期の大学債で確保できた資金は、公共の使命を持つ東京大学が社会のために維持・発展させるべき研究教育に戦略的に投資し、同時に経営の持続自律に向かう仕組みを構築する。
- ✓ そこで、国立大学の機能拡張のための先行投資資金の確保方策として、さらに以下を提案。
 - 大学債の発行対象の限定撤廃(大学債の発行対象を「土地の取得」、「施設の設置若しくは整備」、「設備の設置」の3類型に限定している国立大学法人法の改正)、及び償還財源の自由化(余裕金の範囲やオーバーヘッドについて要検討)
 - 大学への「生活保障型寄附信託(仮称)(日本版ブランド・ギビング)」制度の創設(国立大学法人を寄付対象に追加、評価性資産を追加)
 - 大学キャンパス周辺を知識集約型産業の集積拠点とするための土地・建物に関する規制緩和

国が国立大学に求める役割への確実な支援

- ✓ 国が国立大学に求める役割については、国の基盤インフラとして国が確実に支援することをルール化すべき。具体的な資金投入目標を設定する。
- ✓ 限られた国費は、国として推進すべき最先端の研究、日本が維持すべき固有の文化や言語、国家的なインフラ、優れた若手研究者の確保・支援などに使う。
※未来投資会議6.16資料 五神議員意見
「研究機関の枠を超えたオールジャパンの研究員雇用制度(国が雇用を保障する「公的研究員」を作り、若者の研究者ポストを国が確保すべき。」例:数学、理論物理、日本文化、日本語
- ✓ 国立大学経営で一番困るのは、国からの運営費交付金の配分基準や配分額が毎年変わるため、長期的な予算計画が立たないこと。
第4期中期目標・中期計画期間からは、各大学の経営判断で、運営費交付金の配分額を一定に固定化することも選べるようにする。
(マイナスの価値で承継した不動産の維持管理、国家公務員から承継した教職員の人件費等に配慮)
- ✓ 経営体にふさわしい、新しい国立大学法人会計制度に改める必要。

国立大学の財源の多様化へ
(運営費交付金と自己資金調達のバランスのとれたミックス)

機能拡張した国立大学の評価

- ✓ 機能拡張した国立大学は、以下の2つの面から評価を受ける。
 - ①国が国立大学に求める役割を適切に果たしているか【国からの評価】
 - ②投資先として市場(社会)のニーズに応えているか【市場(社会)からの評価】
- ✓ この場合の法人評価は、国からの評価は簡素化し、市場(社会)からの評価は直接対話の中で受ける形に見直すことを提案。

※東京大学はIRレポート、株主総会、グローバルアドバイザリーボード、格付けの取得、資金運用、資金調達管理委員会の設置、企業との協創会議など、ステークホルダーとの対話を既に開始。

現行の評価

- 認証評価: 原則7年に一度受審
- 法人評価:
 - ◇ 年度評価(業務運営の評価)
 - ◇ 中間評価、期末評価
(業務運営の評価、教育研究の評価)
 - ・ 教育研究の評価
 - ・ 目標計画の達成度評価
 - ・ 学部・研究科等の教育研究の現況
 - ・ 研究業績
 - ・ 業務運営の評価: 目標計画の達成度評価



見直し後(イメージ)

- 認証評価: 原則7年に一度受審 (質の保証は認証評価結果を活用)
- 法人評価:
 - ◇ 年度評価は廃止
 - ◇ 中間評価、期末評価
- ①国からの評価
 - ・ 国が国立大学に求める役割について設定可能な指標(学位授与状況等)を示し、その達成度を確認。
 - ・ 求める役割を目標計画に定める場合には、その達成度を評価。
⇒ 国からの評価結果は、市場ニーズに対応できる、大学の質の評価と認定で示す(AAA, AAのようなわかりやすいもの)
- ②市場(社会)からの評価
 - ・ 社会と直接対話しながら自己規律し、幅広いステークホルダー(広い意味での市場、自治体)からの適切なフィードバックを受ける。
 - ・ 市場(社会)からの評価は、多様なステークホルダーへの説明責任が果たせなければ、自己資金調達ができないという直接的な形で受けることになる。

ポストコロナ“大学ニューノーマル”の国際戦略

- ✓ ポストコロナ時代は、リアル／オンライン教育が標準化。リアルキャンパスを前提にしたハードロー(設置基準)の下での「大学の国際化」の議論から脱却すべき。
- ✓ オンラインを活用することで、国内外の第一級の教員陣による教育課程の編成も夢ではなくなった。「留学生」の概念も変わる。
“大学ニューノーマル”を実現するため、大学設置基準は大学通信教育設置基準とセットで大幅に見直す。
入学定員管理、リモートクロスアポイントメント、単位互換、ダブルディグリー、ジョイントディグリーなど大学の責任において実施できるソフトローガバナンスに転換。
- ✓ 国内外の大学の単位を既定数積み上げることで学位を認定できるようにするための制度設計が必要。

参考資料

ウィズコロナ、ポストコロナ時代の成長戦略の立案に向けた意見

(2020.6.16未来投資会議資料より五神意見部分を抜粋)

1. デジタルトランスフォーメーション

- SINETをフル活用しつつ、ギガスクール構想と組み合わせ、小中高に接続をしてデータ神経網を整備すべき。その際、SINETの構築・運用を担うNII(国立情報学研究所)は、現在は1つの法人の中の1研究所の扱いでしかなく、体制強化が急務。
- ローカル5G・ビヨンド5Gの加速、量子戦略、データガバナンスのルール形成により、日本列島全体をデジタル対応のスマートアイランド化すべき。

2. 人の往来とリアルワールドの再開

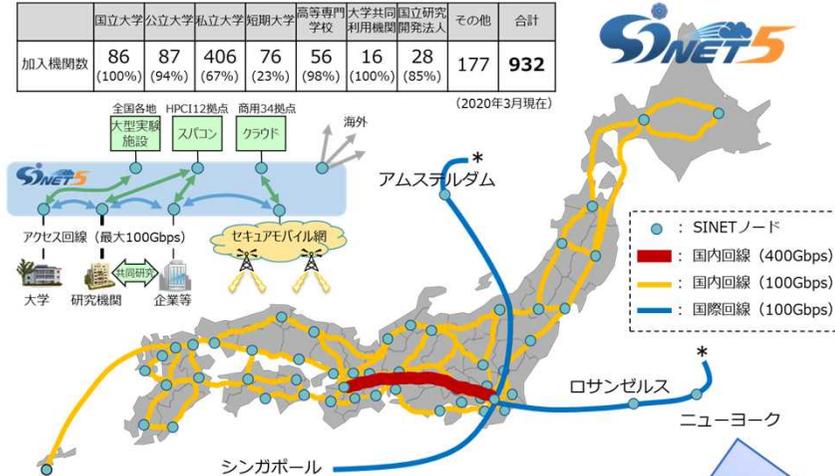
- 日本がチャンスを活かすためには、リアルタイムのビックデータを活用し、フィジカル(リアルワールド)の世界とサイバーの世界との組み合わせで戦うべき。サイバーだけの世界にシフトしても欧米諸国に勝てない。今後、その活用がexpensiveになるリアルワールドを日本は主戦場に設定すべき。サイバー空間上で国際共同研究ができるのは、若い時に信用(Trust)の形成ができた人の間に限られる。若手については、リアルワールドのコミュニケーション経験が不可欠。
- 新型コロナウイルス感染症の第2波に備え、それが人体に及ぼす影響に関する情報を網羅的に収集・解析し、対策を講じることが重要。緊急対応として、既存のレセプトデータ(月次データ)を日次で集約すれば、Society5.0の先行事例にもなる。その際、個人情報保護に関する条例がデータを管理する自治体ごとに異なること(「2,000個問題」)が障害。オールジャパンで情報を円滑に収集できるよう見直すべき。

8. 教育・研究

- 大学が単なる教育機関という従来の機能を越えた、社会変革の原動力となる機関であるとして、大学の機能拡張による強化を打ち出すべき。例えば、日本列島のスマートアイランド化への貢献。また、地方創生に関し、地方大学では、地域でのスマート農業や漁業の取組に対して、大学院生を活用して情報のデータベース化や解析を手助けするなどの貢献ができる。
- 研究機関の枠を超えたオールジャパンの研究者雇用制度(国が雇用を保障する「公的研究員」)を作り、若者の研究者ポストを国が確保すべき。その帰属は特定の機関に紐付かず、研究実施場所も研究者が自由に選択できるようにし、年代ごとに勝ち抜け方式を採用することで、雇用の安定化と流動性・競争性の両立を図ることが可能。

SINETを核としたスマート・アイランド化

	国立大学	公立大学	私立大学	短期大学	高等専門学校	大学共同利用機関	国立研究開発法人	その他	合計
加入機関数	86 (100%)	87 (94%)	406 (67%)	76 (23%)	56 (98%)	16 (100%)	28 (85%)	177	932

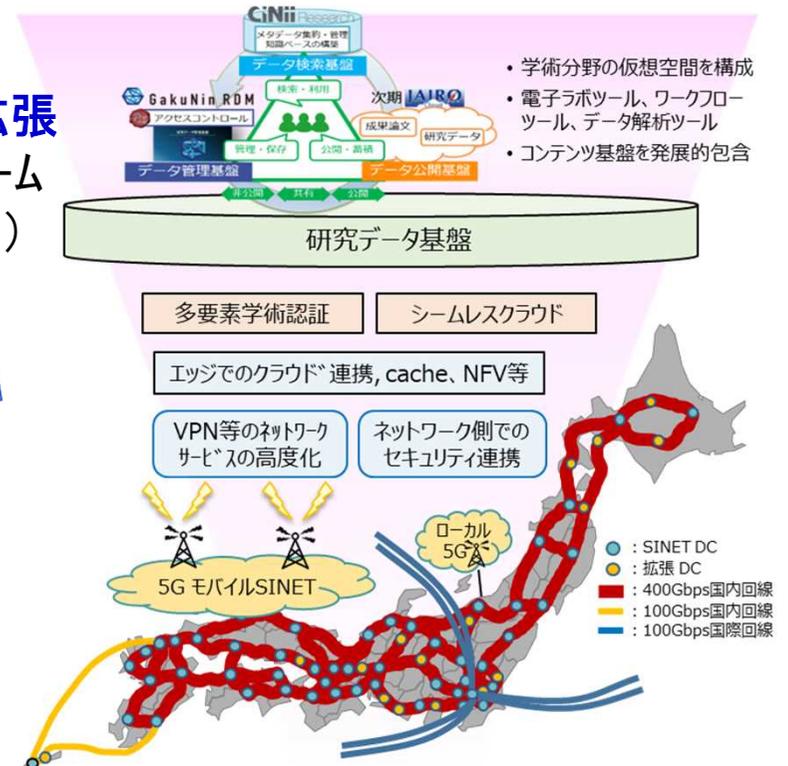


①アクセス回線：“神経網”の整備

- ✓ 全国の小中高への接続
(GIGAスクール構想の完遂)
- ✓ モバイル接続の拡充
(LTEから5G・Local 5G、Beyond 5Gへ)

②データ利活用基盤としての拡張

- ✓ データ活用社会創成プラットフォーム
(mdx: 2020年度末完成予定)
- ✓ 次期学術プラットフォーム

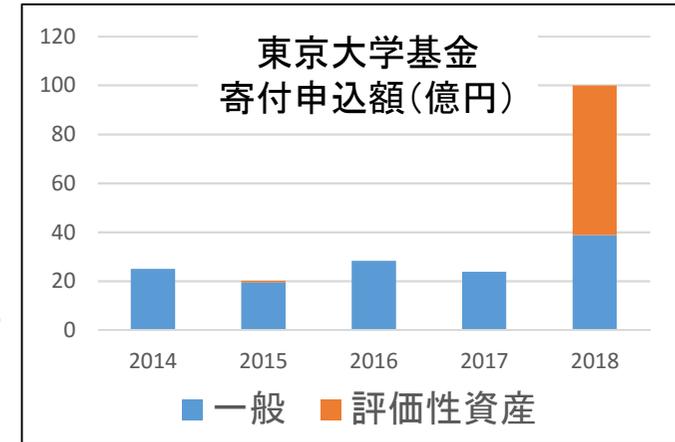


③産業インフラ・社会インフラとしての拡張

- ✓ 運営機関(NII)の位置づけを含む制度整備
- ✓ 全国の国立大学の活用
(人材育成、利活用支援・実装支援)
- ✓ 基盤技術の研究開発
(先進半導体、光・量子等)

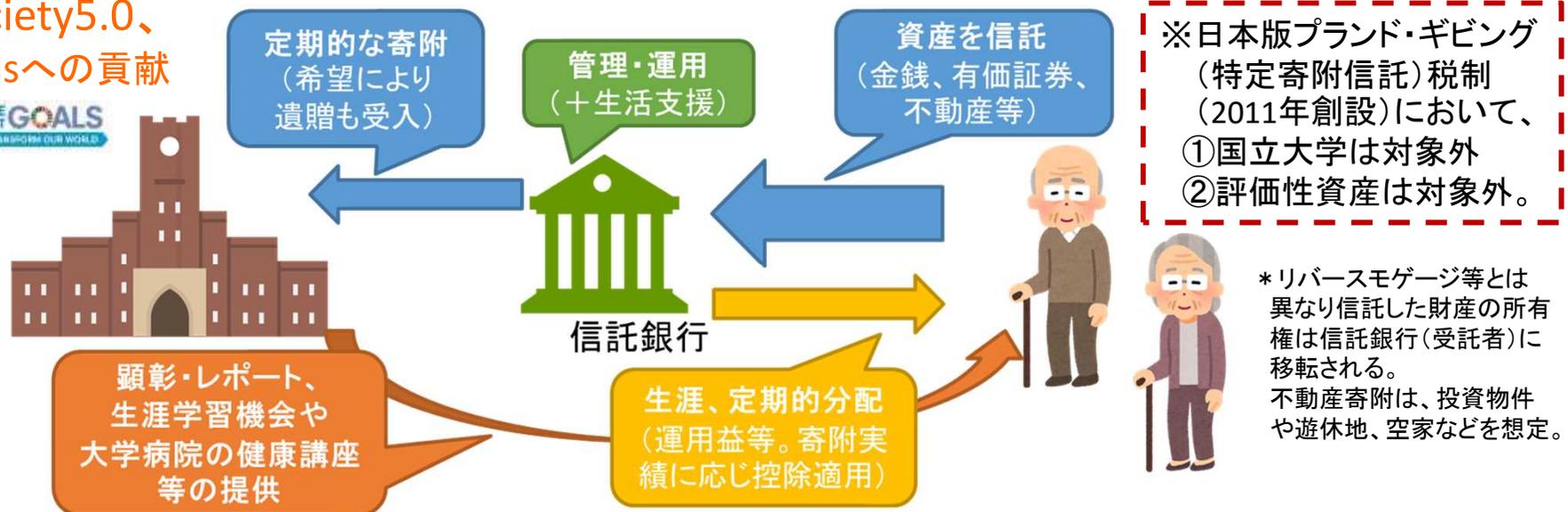
生活保障型寄附信託(仮称)の提案

- 信託を活用し、**大学への寄附を通じた社会貢献の機会を提供するとともに、生涯にわたって生活費を本人に戻す、いわば“長生き保険”を提供することで、大学・家計双方に有益な資産活用ができないか。**



<生活保障型寄附信託(仮称)のイメージ>

Society5.0、SDGsへの貢献



人生100年時代の“安心”と“生きがい”を提供し、家計(高齢者)と大学のWin-Winの好循環を創出

資産活用と建築規制

例① キャンパス全体の容積率規制



画像©2019 Digital Earth Technology,
DigitalGlobe, The Geoinformation Group
地図データ©2019 Google



←浅野キャンパス東端部
未利用地
約250坪@文京区
(容積率規制により開発困難)

例② 地方自治体の高さ規制



←本郷キャンパス理学部1号館
東側(住宅地側)に向かって低くなる
第3期棟(一番奥)は建設時に当初計画を変更し
高さを低減(文京区の高さ規制の導入による)

文科省・国交省連名通知(平成30年3月7日
「大学保有資産の有効活用等の推進について」)
だけでは弱い

公立大学法人制度と国立大学法人制度

【公立大学法人制度の主な特例】

特例規定	概要
名称（第68条）	名称として、公立大学法人という文字を用いる
教育研究の特性への配慮（第69条）	設立団体は、大学の教育研究の特性に常に配慮しなければならないこと
他業の禁止（第70条）	公立大学法人は、大学の設置及び管理以外の業務を行ってはならないこと
理事長の任命（第71条、72条）	「学長＝理事長」が原則。ただし、別に任命することも可能。 学長の任命は、「選考機関」の選考に基づき行うこと。
教員の任命（第73条）	教員等の任命は、学長の申出に基づき行うこと
学長の任期（第74条）	学長の任期は、2～6年（法人の規程で定める）
学長の解任（第75条）	学長の解任は、「選考機関」の申出により行う
経営審議機関、教育研究審議機関（第77条）	経営審議機関、教育研究審議機関の設置
中期目標（第78条）	中期目標の期間は6年間 中期目標を定める際は、法人の意見を聴き、当該意見に配慮すること
認証評価機関の活用（第79条）	認証評価機関の評価を踏まえて評価委員会の評価を行うこと
設立認可（第80条）	総務大臣及び文部科学大臣が共同認可

	公立大学法人	地方独立行政法人	国立大学法人
法人の設立	○議会の議決を経て国等が認可 ※都道府県が設立する場合は、総務・文部科学大臣の共同認可	○議会の議決を経て国等が認可 ※都道府県が設立する場合は、総務大臣の認可	○各大学（法人）の設置を法律で規定 ※法律で一律法人化
役員の任命	○理事長＝学長とする（但し、地方公共団体の選択により別に理事長を任命することも可） ○理事長である学長の任命（解任）は「選考機関」の選考（申出）に基づいて設立団体の長が行う ○理事長でない学長についても、同様の手続きを経て、理事長が行う ○教員の任命についても、大学の意向を尊重する手続きを規定	○理事長の任命（解任）を設立団体の長が行う	○理事長＝学長とする ○学長の任命（解任）は「学長選考会議」の選考（申出）に基づいて文部科学大臣が行う
運営組織	○運営組織を法令で規定（具体的な構成員、審議事項は定款で規定） ・経営審議機関、教育研究審議機関を設置 ・役員会などその他の機関については、設立団体の判断により、定款等で設置	○具体的な運営組織は定款等で規定	○運営組織を法令で規定（具体的な構成員、審議事項を法律で規定） ・経営審議機関、教育研究審議機関を設置 ・特定の重要事項を議決する役員会を設置
目標・評価	○設立団体の長が中期目標を策定（法人意見に配慮） ○中期目標期間は、6年間 ○地方独立行政法人評価委員会が評価（認証評価機関の専門的な評価を踏まえる）	○設立団体の長が中期目標を策定 ○中期目標期間は、3～5年間 ○地方独立行政法人評価委員会が評価	○文部科学大臣が中期目標を策定（法人意見に配慮） ○中期目標期間は、6年間 ○国立大学法人評価委員会が評価
身分	○非公務員型	○業務の内容により判断	○非公務員型

経営体にふさわしい国立大学法人会計制度

- ✓ 国立大学が官民から支えられる経営体になると、国(独法)の会計基準をもとにした現在の財務諸表では、民のステークホルダーへの説明責任が果たせない。国立大学法人特有の会計処理から脱却し、投資家が理解できる会計制度が必要。

『2019年版統合報告書(IR×IR)』では、企業会計原則に戻した財務諸表を提示

2018年度 損益計算書 単位:百万円

経常費用	
業務費	228,132
教育経費	12,082
研究経費	40,909
診療経費	34,319
教育研究支援経費	3,731
受託研究費等	38,079
人件費	99,010
一般管理費	6,825
財務費用	580
支払利息	507
その他	72
雑損	233
経常費用合計	235,772
経常収益	
運営費交付金収益	76,273
学生納付金収益	16,485
附属病院収益	49,500
受託研究等収益	48,111
研究関連収益	5,099
寄附金収益	8,796
補助金等収益	8,416
財務収益	1,035
雑益	7,331
その他	13,437
経常収益合計	234,487
経常損失	▲ 1,284
臨時損失	405
臨時利益	379
当期純損失	▲ 1,310
目的積立金取崩額	498
当期総損失	▲ 812

2018年度損益計算書 単位:百万円

科目	金額	うち病院
学生納付金収益	16,485	0
研究関連収益	22,867	1,325
受託研究等収益	48,111	4,557
人件費	74,790	0
教育経費	16,911	67
研究経費	59,136	3,662
教育研究支援経費	3,950	245
受託研究費等	38,079	3,740
運営費交付金収益	76,549	0
補助金等収益	10,089	0
寄附金収益	10,042	0
教育研究部門業務損益	▲ 8,722	▲ 1,832
雑益	6,440	0
役員人件費	370	0
一般管理費	6,322	0
管理部門業務外損益	▲ 251	0
附属病院収益	49,500	49,500
診療経費(人件費含)	59,369	59,369
運営費交付金収益(附属病院)	4,843	4,843
補助金等収益(附属病院)	582	582
寄附金収益(附属病院)	1,849	1,849
雑益(附属病院)	891	891
附属病院部門業務損益	▲ 1,702	▲ 1
業務利益	▲ 10,676	▲ 3
業務外収益		
受取利息	128	0
有価証券利息	243	0
為替差益	663	1,035
業務外費用	0	0
支払利息	507	277
金銭信託評価損	70	0
その他の財務費用	1	0
雑損	233	813
経常損失	▲ 10,454	▲ 44
特別利益	14	0
特別損失	3,815	10
当期総損失	▲ 14,255	▲ 3

大学の意思決定が働く部分 国の制約があるため、補填されている部分
今後増やしていく部分 病院の自助努力部分 国に働きかける部分

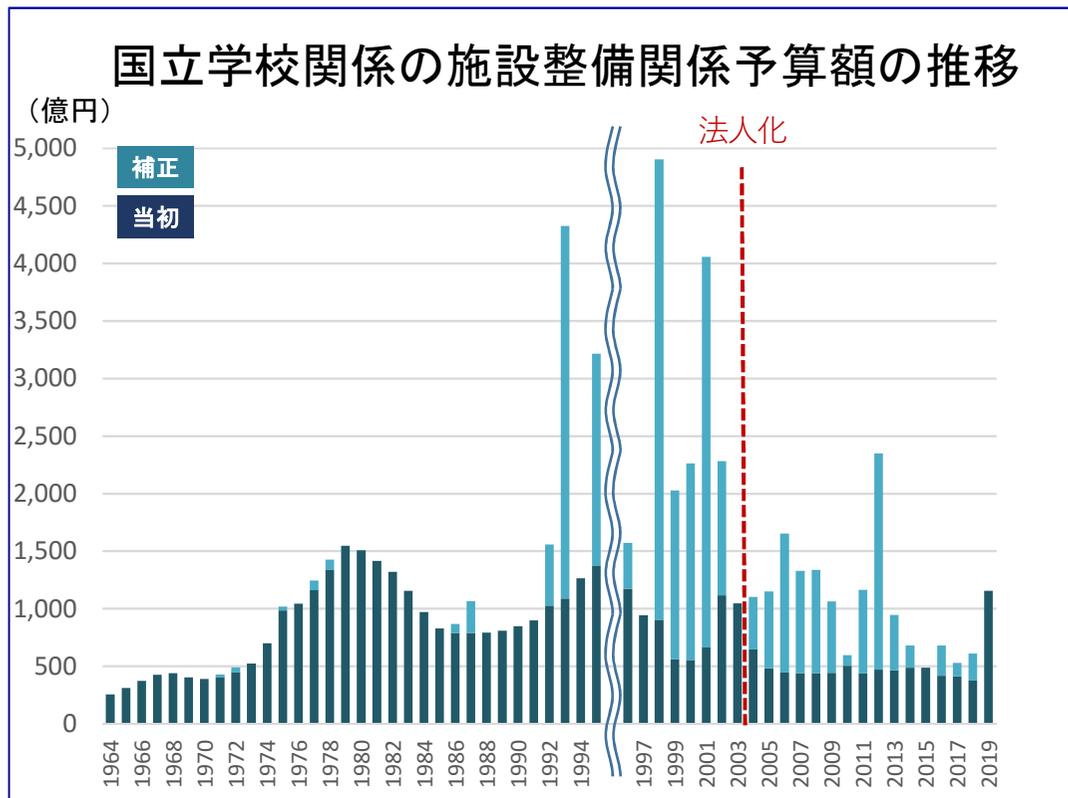
知識集約型社会における新しい財務報告は?

国大法人特有の会計処理を全て外す(損益外、債務受、科研費など)

法人化時に承継した「負の資産」の補填

例) 施設整備費の課題

- 東大保有建物の延床面積: 約180万㎡
- 直近の建築平均単価: 41万円/㎡
- ➡ 保有建物をすべて新築したときの価値は約7,300億円と想定される
- 建物簿価(減価償却後)の推移
H16 2,051億円 → H29 2,357億円
(約150万㎡) (約175万㎡)
- (新築想定価値との差は約5,000億円)



老朽施設に起因する事故について
法人化前は国の責任だったものが
法人化後は大学の責任となった



法人化時に引き継いだ
老朽施設の維持修繕費が
基盤財源を圧迫

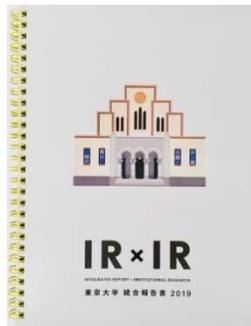
国費で整備した建物の比率
(病院を除く、取得価額ベース)

H16 99.7% → H29 77.4%

ステークホルダーとの対話の実例

IRレポート

統合報告書「IR×IR」を
毎年発行(2018-)。



定期株主総会

毎年のホームカミングデーに
合わせて財務状況を説明。
(2015-)



格付け取得

格付投資情報センター
(R&I)より、
日本国債と同等のAA+を
取得(2019)。
資金調達者、運用者として
の信用を確立。

資金調達管理委員会

大学債発行へ向け、学外の第一人者や
学内の専門家からなる資金調達管理
委員会の設置を決定(2020.5)。
政令改正後、速やかに大学債発行を
進められる体制を準備。

グローバルアドバイザリーボード

東京大学の将来展望と戦略、様々な課題について
国際的で多角的な視点から助言・提言や支援を
行う会議体。世界の学术界、産業界、政界等を
代表する有識者数十名が参加(2016-)。



グローバル社会で活躍する高度人材育成

世界を知る

- 学内の多様な国際プログラムを体系化
 - 学部生向けに「国際総合力認定制度」(Go Global Gateway)を開始(2018.4)

未来のリーダーを育てる

- トップ層をさらに伸ばす選抜型特別プログラム
 - グローバルリーダー育成プログラム(GLP-GEFIL): トライリンガルプログラム
- 大学連携による多様な学習機会の創出
 - 東大-北京大東アジア学ジョイントプログラム構想
 - ✓ 両大学の強みを生かした人文社会分野の知の協創、学生・研究者交流の促進



国際卓越大学院 WINGS

~World-leading INnovative Graduate Study~

- ✓ 分野横断型の修士・博士一貫学位プログラム
- ✓ 国内外他機関や産業界、社会との多様な連携
- ✓ 優秀な社会人の受入れ(博士号取得)の促進
- ✓ アドミッションの国際化(多様な学生受入れ)
- ✓ 厳格な質保証の仕組み (Qualifying Exam、学位審査のさらなる厳格化)
- ✓ 学生の経済支援(卓越リサーチ・アシスタント制度)



海外共同研究や産学協創で
グローバルに活躍する
「知のプロフェッショナル」

東京大学国際卓越大学教育プログラム

World-leading Innovative Graduate Study (WINGS)

- ✓ 修士博士一貫の東京大学学位プログラム(現在18プログラム)
- ✓ 質保証 (Qualifying Exam、学位審査のさらなる厳格化)
- ✓ 入学者選抜の国際化
- ✓ 学生の経済支援 (奨学金、ティーチングフェロー制度) (現在18プログラム)

【期待される4領域】 (文部科学省卓越大学院プログラムと同様 2015.9 中教審大学院部会審議まとめ)

- ① 我が国が**国際的優位性・卓越性**を示している分野
- ② **文理融合・学際・新領域**
- ③ 将来の産業構造の中核となり、**経済発展に寄与する新産業創出**
- ④ 世界の**学術の多様性確保**という観点から我が国の貢献が期待される領域



海外共同研究や産学協創でグローバルに活躍する
高度な「知のプロフェッショナル」を育成

知のプロフェッショナルとは:

「知識を武器として活動し、既存の常識を越える新たな発明や発見をし、そのことを通じて世界を舞台に、人類社会に貢献する人物」 (2015.4.13入学式式辞)

「高度な専門的知識と倫理観を基礎に自ら考え行動し、新たな知及びそれに基づく価値を創造し、グローバルに活躍し未来を牽引する「知のプロフェッショナル」育成」

(2015.9 中教審大学院部会審議まとめ)

東京大学における国際コミュニケーション力強化の取り組み

ALESS/ALESA (Active Learning of English for Science Students / Active Learning of English for Students of the Arts)

ALESSは理系学生向け必修授業として2008年に、
ALESAは文系学生向け必修授業として2013年に開始。
1年次に1 Semester (=1学期)・週1コマ(2単位)、
1クラス15人程度でライティング・プレゼンテーションが中心

ALESSでは受講生が自ら考案・実施する科学実験を題材にして
(科学実験室であるALESS Labも設置)、世界標準の形式にそつて論文を執筆。国際研究会議などへの参加に必要な口頭発表や質疑応答のスキルも身につける。



The ALESS Lab
(論文執筆のための
科学実験室)



ALESAでは、様々な学術テーマや形式で論理的な文章を執筆し、高度なプレゼンテーションやディスカッションを行う方法を学ぶ。

FLOW (FLUency-Oriented Workshop)

2015年に1年生全員必修の英語スピーキング授業として導入。
1年次に1ターム (=1/2学期)・週1コマ(1単位)、1クラス15人程度

英語で論理的かつ流暢に議論ができるようなスピーキング力の涵養を企図。
アカデミックな場面において口頭で意見交換や議論ができることを目指す。
授業ではさまざまなテーマについて実際にディスカッションを行いながら、建設的な議論の構築と進行の方法を学ぶ。



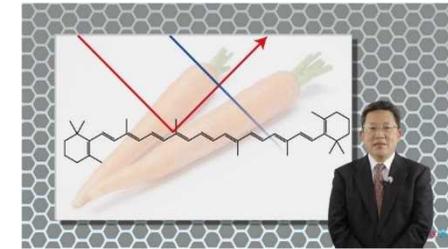
多様性豊かなネイティブの
ALESS/ALESA/FLOW担当教員
専門分野23、出身国10か国
フルタイム教員29名

東京大学における国際コミュニケーション力強化の取り組み

MOOCs

Coursera、edXで全15コースを英語で提供、累計47万人近くが登録。**多様な分野の本学教員が大学レベルの授業を提供。**

- ・ Quantum Mechanics of Molecular Structures (理学系研究科・山内薫教授)
日本人学生と外国大学からの編入学生がすべて英語で学ぶ理学部化学科のGlobal Science Course (学部後期課程)の授業をもとにした講義
- ・ From the Big Bang to Dark Energy (カブリ数物連携宇宙研究機構・村山斉教授)
- ・ Visualizing Postwar Tokyo (情報学環・吉見俊哉教授)



Quantum Mechanics of
Molecular Structures
(山内薫・理学系研究科教授)

共通教科書の導入(リーディング力等強化)

1993年に**英語共通教科書**The Universe of English、翌94年に2年生向けのThe Expanding Universe of Englishを出版。
1998、2000年の部分改訂、2006年の全面改訂を経て、
2013年には『東京大学教養英語読本』を出版。
1993年以来、**共通教科書を利用した共通授業**が行われている。



国際コミュニケーション力における高大接続システム改革の実質化とその定着

○脱「受験トレーニング」のためのアドバイス

- ・語学教員だけでなく、様々な分野の教員による学習法のアドバイスをHP「キミの東大」で公開。(2018.10～)
東大の学びの現場を紹介し、大学における学びにどう備えるかを伝える。

○定着に向けた取り組み

- ・Go Global Gateway: 学部学生全員の登録を目指す。(※現在、登録者約2400名)
・**国際通用性のある試験を全員が受検** ⇒ 全員受検を目標に受験費用を支援

東京カレッジ(2019.2～)

「発見の喜び、知の力の共有」

「2050年の地球と人類社会」

1. デジタル革命と人類の将来

3. 内から見た日本、外から見た日本

2. 学際的アプローチによる、
地球の限界への挑戦

4. 2050年の人文学
～世界哲学、世界史、世界文学～

世界の研究者・知識人と新たな知を拓き、 社会に伝える新たなプラットフォーム

- ✓ 世界の志ある第一線級の研究者・知識人を招へい
- ✓ 新たな学術を拓く若手研究者の招へい
- ✓ 東京大学の研究者・学生との文系・理系を超えた異分野連携
- ✓ セミナーや講演会を通じた市民への積極発信



名誉カレッジ長
Sir Anthony Leggett教授
(2003年ノーベル物理学賞)

東京カレッジ (2019.2～)

2020年2月現在

- ✓ 海外の有力研究者や知識人等をのべ13名招へい
- ✓ 市民向けの講演会を17回開催



コレージュ・ド・フランス(※)とも連携

※約500年の歴史を有する、フランスで最も評価の高い高等教育・研究機関

Past Lectures

ムービー

- 日本語
- 🇬🇧 English (英語)

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

第1回 東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
「女性が拓く日本の未来」
"Evaluating a far more female future of Japan?"

2019.5.15(水)
東京大学・小島圭一氏(元東京大学名誉教授)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: 小島圭一氏
Tokyo: A Gendered City? From the "Machizukushi" to the "Machizukushi"

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

第2回 東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
科学のゴシック大聖堂:「ヘルムホルツ」像について
"The Gothic Cathedral of Science: The Helmholtz and the Concept of 'Breakthrough'"

2019.5.27(月)
東京大学・塚本隆之氏(東京大学名誉教授)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: スワンデン・リンドクワイスト氏
Helmholtz and the Concept of "Breakthrough"

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
腎臓病の現状と未来
Kidney Diseases: Taming the Silent Killer

2019.9.19(木)
東京大学・梶山隆夫氏(東京大学名誉教授)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: マーク・オークサ教授
Kidney Diseases: Taming the Silent Killer



2019.11.27
「地球規模の環境問題に挑む」
講師: 李遠巨



2019.11.12
「SDGsと日本」
講師: ジェフリー・サックス



2019.10.24
「小さな国の大きな力: 国際関係におけるアイスランドの役割」
講師: グドゥニ・トルラシウス・ヨハネソン

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
時間はなぜ逆に流れない?
"Why can't time run backwards?"

2019.4.17(月)
東京大学・山上金剛大会講演会(東京カレッジ)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: アンソニー・レック教授
Why can't time run backwards?

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
日本の「ターク・ツーリズム」
"Dark Tourism: In Japan, Global, National, and Local Perspectives"

2019.4.21(金)
東京大学・山本隆夫大会講演会(東京カレッジ)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: アンソニー・レック教授
Dark Tourism: In Japan, Global, National, and Local Perspectives

TOKYO COLLEGE

共に考え、未来のカタチ
Shaping a Shared Future Together

東京カレッジ講演会 Tokyo College Event
生命の燃料
Fuel of life

2019.9.30(月)
東京大学・山上金剛大会講演会(東京カレッジ)
14:00開演 17:00閉演
15分休憩 17:00開演 18:00閉演
18分休憩 18:00開演 18:30閉演

講師: ジョン・ウォーカー教授
Fuel of life



2019.09.30
「生命の燃料」
講師: ジョン・ウォーカー



2019.09.19
「腎臓病の現状と未来」
講師: マーク・オークサ教授



2019.09.04
「グローバルヒストリー」アイデンティティのグローバルヒストリー
パネリスト: アンドレアス・エックハート/シルヴィア・セバスティアニ/フィリップ・ノード/羽田 正

“Shaping the Future”

- ✓ 世界各地から研究者、政策決定者、経営者や実業家、NPOのリーダーなどが東京大学に集まる国際会議
- ✓ 現代の世界が直面しているさまざまな課題の解決と、未来の地球と人類社会のあり方について共に考える
- ✓ 韓国の学術振興財団Chey Institute for Advanced Studies (SKグループ会長が理事長を務める)との共催
- ✓ Tokyo Forum 2019 (12月6日-8日): 東京大学において開催。国内外から約120名の講演者が登壇。のべ約2,500名が参加。

<特別対談>



<日韓財界リーダーによるパネルディスカッション>

