

---

# 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）における審査の状況について（概要）

---

令和5年8月30日

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）

# 目次

## 1. 総論

- (1) 審査の観点 .....P 4
- (2) 申請内容に対する主な論点 .....P 5
- (3) 認定候補とする大学及びそれ以外の大学の位置付けについて .....P 5

## 2. 各論（申請受付順） .....P 6

## 3. 体制強化計画案に対する所感 .....P17

## 4. 最後に .....P18

# 審査の状況について

国際卓越研究大学の認定等に関する有識者会議（アドバイザリーボード）は、大学ファンドの支援対象となる国際卓越研究大学の認定及び国際卓越研究大学研究等体制強化計画の認可に関し、初回の公募で申請のあった10大学について、書面審査や国内外のレビュアーの意見に加えて、大学側との丁寧な対話を実施する方針のもと、10大学に対して面接審査を実施し、さらに研究現場の状況等を把握するため、3大学の現地視察を実施した。

これらの審査も踏まえ、アドバイザリーボードとして総括審議を行った結果、**一定の条件を満たした場合に認定するという留保を付して、東北大学について、国際卓越研究大学の認定候補とすることが適当との判断に至った。**アドバイザリーボードにおける審査の観点及び各大学への意見を以下のとおり報告する。なお、国際卓越研究大学においては、社会との対話の中で、国内外の多くのステークホルダーに対する共感を得て、大学の有形・無形の知的資産を価値化することが求められる。**アドバイザリーボードとして、各大学が多大な労力を費やして申請した意欲や挑戦を後押しするためにも、今回、各大学の申請の概要とともに個別の意見を公表することとした。**

# 1. 総論

## (1) 審査の観点

- ✓ 10大学からそれぞれに**意欲的な提案**が提出されたことを**歓迎**。
- ✓ 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。
  - 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、また、認定候補となった大学に対して、引き続きハンズオンによる体制強化計画案の磨き上げを実施することも念頭に置き、**総合的に判断**。

# 1. 総論

## (2) 申請内容に対する主な論点

- ✓ 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**となっていく点を特に留意。
- ✓ 申請内容を踏まえ、**共通する論点を10項目**を挙げ、面接審査等で確認。
  - ①学術研究ネットワークの牽引 ②全学的な変革 ③世界中から人材獲得をする仕組み
  - ④質的向上に向けた枠組み ⑤海外も含めた資金調達 ⑥寄附金獲得、SU創出の説得力
  - ⑦変えるべきではない部分の明確化 ⑧組織の再構築に向けた戦略、責任の所在や職務の明確化
  - ⑨資源配分の仕組みと自律的なガバナンス ⑩研究マネジメント人材や専門職人材の確保に向けた方策

## (3) 認定候補とする大学及びそれ以外の大学の位置付けについて

- ✓ 申請内容の単純な優劣ではなく、**構想の具体化の熟度、執行部全体の認識や意欲**、大学の規模・変革の度合いによる**実現までの時間軸や難易度等の差異も考慮**し、議論。
- ✓ アドバイザリーボードが**伴走することで構想の実現可能性を高めることが可能な課題か**、それとも予め学内で解決すべき課題かを考慮。
- ✓ 認定候補とならなかった大学においても、その目指す改革の姿について実現すべき内容が多く含まれている。引き続き積極的に推進されることを期待。
- ✓ 政府においても、**各種事業や規制緩和を通じて、挑戦を後押し**するなど、**多様で厚みのある研究大学群を形成**しつつ、世界最高水準の研究大学を実現することができるよう、アドバイザリーボードとともに、**各大学との対話を継続**することを要請。

## 2. 各論 ①早稲田大学

カーボンニュートラル社会の実現を最重要課題として、関連部局を中心に全学の研究領域を包含し推進体制を構築する構想であるが、大学全体の研究力強化や全学での変革に繋げる道筋が十分に明確にはされなかった。また25年後の世界を見据えた視座としては、カーボンニュートラル社会の実現に特化するのではなく、国際卓越研究大学制度の趣旨を踏まえ、大学全体の変革に向けた構想とすることが望ましかった。他方、総合知といった文理融合のアプローチや企業からの寄付チェア制度などの取組に加え、基金運用などの財務戦略などはこれまでの実績に基づいており、高く評価できる。今後、これまでの改革を着実に進めるとともに、様々な支援策も活用し、大学としての研究力強化に向けた取組を推進することを期待する。



### 申請概要

変革への意思として、目標を全学研究領域を包含するカーボンニュートラル社会の実現で「世界で輝くWASEDA」に。国際・文理間・産学間の頭脳循環を活用し、研究、教育、教職員、研究環境を変革し、財務体質の強化とガバナンス体制の進化を加速。私学の変革を牽引し、日本の競争力向上に貢献する覚悟。

## 2. 各論 ②東京科学大学(仮称)

東京医科歯科大学と東京工業大学という伝統を有する大学の統合にあわせ、研究大学としての変革を同時に実施するという意欲的な構想である。特に、従来の大学が陥りがちであった閉鎖的・階層的な文化への挑戦や、英語の公用語化、スタートアップ拡大に向けた取組など、システム改革に対する強い意欲を高く評価する。他方、統合後の大学を審査するに際し、現時点では、未だ計画の具体化が十分とは言えず、実効性等を判断できる段階に至っていなかったのも事実である。「自由でフラットでチャレンジできる風土」を全学で創り上げるという方向性は、国際卓越研究大学に求める姿に適合しうると考えられることから、その実現に向けて、実行段階で生じる課題を的確に把握した上で、実効性のある計画への具体化を期待したい。

### 申請概要

東京科学大学(仮称)は、自由でフラットな文化・環境を作り、変わり続ける世界最高水準の大学を実現。

人文社会科学を含む多彩な分野が融合する「コンバージェンス・サイエンス」を展開することで、社会とともに科学技術立国を再興し、世界に貢献する。



Tokyo Tech

基礎研究のレベルの高さや地域性を生かした活発な産学連携を土台に、若手研究者に対する総合的な支援や研究支援人材の強化等を組み合わせた研究力向上策には期待が持てる。一方、強みを持つ分野を基盤とする本格拠点や成長拠点で構成される「LYKEIONプログラム」が大学全体の研究力強化の駆動力となるためには、既存の部局との関係等を今一度整理することが必要と考えられる。また、一法人複数大学の下、経営と教学の分離に加え、監督と執行の分離を構想するなど、ガバナンス改革の取組は評価できる。ただし、現行の体制において、法人と大学の関係含め、本制度の求める研究大学としての自律的な運営が実現できるかどうかは判断し難かった。それぞれの大学の特長を発揮できるガバナンス体制の下、ミッションに基づく実効性のある取組を期待したい。



### 申請概要

世界最高レベルの知を創造する「アカデミックインパクト」と、社会課題解決に貢献する「ソーシャルインパクト」の両方を最大化し、卓越した研究成果により人類社会の課題解決を実現。国内外から卓越研究者を招聘、研究拠点群を形成。博士課程の定員と留学生割合を増員させることで世界レベルの研究大学へ成長させる。



研究力強化のための研究組織改革と人材・研究環境への積極投資を掲げるなど、構造改革の推進に向け、執行部の変革への強い意志は高く評価できる。他方、提案されたように、旧来の小講座を単位とした体制から国際標準の研究組織へ適切に移行するためには、新たな体制の責任と権限の所在の明確化が必要である。また、スタートアップや国際化に向けた取組においては、実社会の変化への対応の必要が感じられた。組織改革においては、管理運営の卓越性も求められる中、責任関係や指示命令系統の明確化に加え、専門職人材の育成やキャリアパスの構築も含め、実効的なガバナンスやマネジメントが実現することが求められる。現在の執行部が有する変革への意志が、長期間にわたり大学として教職員に引き継がれる必要があり、構想の具体的内容を学内の多くの構成員が共有し、全学として推進することを期待したい。

### 申請概要

世界の研究大学に伍して国際社会でゆるぎない認知と承認を得られる研究大学を目指して3つの構造改革を推進。

- ①研究力強化のための研究組織改革と人材・研究環境への積極投資
- ②研究成果の社会的価値化のための実行メカニズムの構築
- ③自立的大学経営のための新しいガバナンスと実行体制の確立



## 2. 各論 ⑤ 東京大学

「UTokyo Compass」で示された新しい大学モデルの具現化に向け、研究基盤の整備、人的資本の高度化を推進し、「公共を担う組織体」として成長する計画が示された。特に、新たな全学的教育研究組織として、プロボスト直轄で「College/School of Design」を創設する計画は、分野横断・学際的なアプローチなど、大学全体の変革を駆動する構想としては高く評価できる。他方、大学全体としての変革を求める本制度の趣旨に鑑みれば、研究力が国内でも高いポテンシャルを有する大学として、既存組織の変革に向けたスケール感やスピード感については必ずしも十分ではなく、工程の具体化と学内調整の加速・具体化が求められる。今後、構想の具体的内容を学内の多くの構成員が共有し、全学として推進することが確認できれば、認定候補となりうると考える。また、「世界の公共性」に奉仕し続ける「成長可能な経営メカニズム」の具体化に向けては、長期的・世界的規模のビジョンと戦略を構築する「法人総合戦略会議」の設置に加え、総長とプロボストの役割分担や、「最高価値創出責任者」の責任や権限の明確化が必要である。大学全体のマネジメントに重要なツールであるデータ一元化などの取組についても更なる具体化が期待される。



東京大学  
THE UNIVERSITY OF TOKYO

### 申請概要

全学組織としてのCollege/School of Design創設を軸に、Curiosity, Mission, Citizen-Drivenのアプローチを高度化し、「世界の公共性への奉仕」を実践。学術の多様性を維持しつつ、世界トップ10の有力大学に並ぶ存在に。「世界の誰もが来たくなる大学」として、インクルーシブな研究基盤の整備、人的資本の高度化に向けた改革を進め、「公共を担う組織体」として成長。

日本における理工系研究大学のモデルを創出することを目指し、国際交流のハブとなる「国際研究交流ユニオン」や、国際拠点となる新たな研究施設として「未来都市研究センター」と「未来生活研究センター」の創設を目指すなど、大学研究力の強化に資する具体的な取組は評価できる。他方、分野連携・融合の国際研究拠点「総合研究院」や大学独自基金の運用実績などの基盤を有してはいるものの、提案されたように、世界中から広く学生や研究者が集い、互いに切磋琢磨できる世界水準の研究環境を構築するためには、テニユアトラック制の全学展開や、多様性のある研究環境、より手厚い研究室のスタートアップ支援、執行部も含めた多様な人材登用などにも取り組む必要がある。今後、大学としての研究力強化に向けて、様々な支援策も活用しつつ、取組を着実に実施し、改革を進めることを期待する。



### 申請概要

世界的な課題解決に貢献するため、世界中から広く学生や研究者が集い、互いに切磋琢磨できる環境を構築。大学の変革に向けて、研究と社会貢献(社会価値の創造)、教育の3つの柱に沿って大胆な改革を推進。世界に冠たる国際的研究拠点として、「未来都市研究センター」「未来生活研究センター」を設置。

開学以来、教育組織と教員組織の分離、副学長制度の導入など、大学改革の取組が進んでおり、さらに、学長のリーダーシップの下、事務の英語化の学内標準化やピアレビューを重視した人事評価などの新たな取組は、大学研究力の強化に資する改革であると期待される。また、筑波研究学園都市に立地している地の利を生かし、研究機能の最大化とその持続的な発展のための構想が実現されれば、高い効果も期待できる。ただし、国際卓越研究大学制度の趣旨に鑑みると、各研究機関との連携強化のみでは十分ではなく、既存の連携大学院の拡充に留まらず、関係機関の合意の下、大胆な視点からの改革が求められる。今後、研究教育力の最大化に向け、改革を着実に進めるとともに、大学自体の研究力を強化することを期待したい。



### 申請概要

新構想大学(1973年)、指定国立大学法人(2022年)としての実績を踏まえ、次の50年に向け、国際性と多様性の日常化の徹底、本学にとっての地域であるつくばと世界との連携による研究教育力の最大化、新たな学問分野の創成、及びこれらを実現するガバナンス・マネジメントの確立により、固定化された社会の変革を目指す。

## 2. 各論 ⑧九州大学

九州・沖縄地区の国立大学による「九州・沖縄オープンユニバーシティ（KOOU）」等も活用し、従来の大学の内外の壁を越え、学術院の再編をはじめとした教員組織の大転換や全教員のPI化の導入を図るなど、大学の研究力強化と同時に地域全体の研究力向上を図る挑戦的な構想は高く評価できる。他方、変革を学内組織全体に浸透させていく道筋が現時点では必ずしも明確にはなっておらず、またKOOUは連携体制が組み込まれたところであり、これを九州大学の研究力強化に組み込むための仕組みや取組は検討段階に留まっており、構想の実現に向けた課題も予想される。「未来変革を牽引する大学」に向けて、様々な支援策も活用しつつ、改革を着実に具体化することを期待したい。



九州大学

### 申請概要

「脱炭素」「医療・健康」「環境・食料」の3研究領域を突破口に、学内外の壁を越え、「未来変革を牽引する大学」となる。

九州・沖縄地区の各大学との連携強化や、オープンな研究環境の整備などを行い、大学の研究力強化と九州・沖縄地域全体の研究力向上を図る。

## 2. 各論 ⑨東北大学

3つのコミットメントの下、全方位の国際化などの6つの目標を達成するために、19の戦略を提示するなど、KPIやマイルストーンを明確にした体系的な計画である。また、新たな研究体制の確立に向けては、初期・中堅キャリア研究者が独立した環境で挑戦できる機会を拡大するため、従来型の講座制を独立した研究体制に移行することやテニユアトラック制度の全学展開を図るなど、明確な戦略が示されていると評価できる。自律と責任あるガバナンス体制の構築に向けては、各部局単位・月単位での収支把握と戦略的な資源配分を可能とするデータ基盤が整備されているなど、学内リソースの再配分の必要性を執行部が強く認識しており、改革の理念が組織に浸透していると評価できる。

他方、民間企業等からの研究資金等受入額を10倍以上にするという目標については、野心的であるものの、従来の成長モデルの延長線上では達成は困難であり、「包括的国際化担当役員(CGO)」の設置やサイエンスパーク事業の展開のみならず、戦略の深掘りや見直しが必要である。

また、海外からの研究者や学生の受け入れ態勢は構築途上であり、特に研究者の卓越性の確保・向上には、国際公募やピアレビューを徹底するとともに、雇用条件やテニユアトラック制度の明確化が必須である。

### 申請概要

3つのコミットメント「未来を変革する社会価値の創造」、「多彩な才能を開花させ未来を拓く」、「変革と挑戦を加速するガバナンス」の下、全方位の国際化などの6つの目標を達成するために、19の戦略を提示。骨太の研究戦略に基づく卓越性の追求や、国際性・開放性を基軸とする大学院変革等を実行。



## 2. 各論 ⑨東北大学

国際卓越研究大学の認定と体制強化計画の認可に向けては、以下の事項について、重点成果指標、工程等の一層の精査や明確化を条件とし、これらについて、アドバイザリーボードとしても継続的に確認し、伴走支援する。

- ①人文・社会科学系も含めた全学の研究力向上の道筋（学術的インパクト・社会的インパクトに係る目標の実現可能性向上に向けた具体的取組等）
- ②全方位の国際化（日英公用語化、「包括的国際化担当役員(CGO)」の選定状況、世界トップクラスの研究者・学生の結集に向けた戦略等）
- ③活力ある新たな研究体制の確立（テニュアトラック制度の全面的な展開に向けた工程、研究者の挑戦を促す全学的な教員人事マネジメント等）
- ④大学院変革・研究大学にふさわしい学部変革（「高等大学院」が主導する大学院教育の改革、徹底した国際共修環境に浸る「ゲートウェイカレッジ」の設置等）
- ⑤財務戦略の高度化、産学共創による収益の拡大方策（戦略的な資源配分、資金運用・調達強化に係る体制整備、共創事業収入10倍増の具体的戦略、サイエンスパーク事業の進捗、スタートアップ創出・投資・育成・回収に関する計画、スタートアップの多様性確保等）
- ⑥体制強化計画の実施が継続されるガバナンス体制の構築（総合戦略会議の設置による執行機能と監督機能の分離、新たな研究体制への移行のモニタリング等）

2050年までにスタンフォード大学と並び称される「改革の旗手」となることを掲げ、関西から世界へ向けた社会変革の実証の場となる「サイエンスヒルズ」（大阪版シリコンバレー）の形成を目指すなど、成果展開を大学の中に留めることのない野心的な提案と評価できる。他方、学際性に富む国際共創拠点や最先端卓越研究拠点等を「研究特区」として順次立ち上げる構想や、組織を柔軟に変革できる体制構築のための「学術研究機構」の設置などについては、研究力強化のための制度や環境を全学展開していく道筋が必ずしも明確ではなかった。既存の部局や講座等との関係で実際に十分に機能し得るのか、また弊害などのリスクは生じ得ないのかを見極め、より深い変革へのコミットメントを行うとともに、全学展開の工程の具体化とその加速化を図ることが必要であり、実効性のある計画への具体化を期待したい。



### 申請概要

「いのちとくらしを守る強靱で持続可能な未来社会を切り拓く」ため、新価値創造と卓越した人材育成・輩出に邁進し、社会変革に積極的に挑戦することを決意。その基盤となる学際性に富む国際共創拠点等を順次立ち上げ、2050年には社会変革を先導し続ける大学として、スタンフォード大学と並び称される改革の旗手となる。



### 3. 体制強化計画案に対する所感

- ✓ 国内の水準や序列ではなく、**世界の研究大学の中での自らの立ち位置を適切に認識し**、それぞれの将来構想に基づき、具体的かつ検証可能な目標を明確に示すことが必要。
- ✓ **研究体制の変革**に関して、研究大学としての卓越性を維持・向上するためには、システムを整備するだけでなく、**大学を挙げて一流の研究者確保に尽力し続けることが不可欠**。
- ✓ 新たな研究組織の追加や、横断的な組織を新設する提案については、改革の梃子として働かせる意図があるにしても、**既存組織も含めた全学の変革の実現は簡単ではない**。
- ✓ 学士課程の在り方については、直接の要件ではないが、アントレプレナー教育等も含め、**研究大学として、学士課程まで含めた一貫した改革の構想は極めて重要**。
- ✓ 教育研究だけでなく、**管理運営の卓越性**が求められる中、**研究者の負担軽減や研究時間の確保**につながる提案となっているか、狙いや効果を明確にする必要。
- ✓ 女性・外国人研究者の登用・活躍促進や、国内外から一流の人材獲得のためには、教育研究組織にも管理運営組織にも**多様性の確保は必須**。
- ✓ 大学のガバナンスの在り方について、**長期的な経営方針を備えた継続的・安定的な合議体が必要**であるとの共通認識。合議体を支える体制については、改善の余地。
- ✓ 事務組織と教員組織の間で意思決定機構や指示命令系統が未整理のまま、**プロボスト、CFOを設置**することで、大学全体の意思形成に懸念を感じる計画も見受けられた。
- ✓ 世界最高水準の研究大学を目指すための**変革は、25年かけるべきものではなく**、時間軸を明確に定め、マイルストーンを設定し、**可能な限り早期に行うこと**が求められる。

## 4. 最後に

- ✓ **認定候補大学**は、合議体の設置等のガバナンス変更準備やアドバイザリーボードが示した条件への対応など、**体制強化計画の認可に向けた取組を加速**。文部科学省においても、**ハズオンによる体制強化計画の磨き上げ**や、**合議体の設置を可能とする国立大学法人法の改正、大学独自基金への積み立てを可能とする制度の創設**など、速やかな対応。
- ✓ 申請大学から提案のあった**規制緩和要望**について、大学との対話を通じて、**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。
- ✓ 各大学において、他の支援方策の活用も含め、研究力強化に繋がる取組を引き続き積極的に推進することを期待。文部科学省には対話を継続することを要請。政府においては、**次回の公募の目途について、速やかに公表することを期待**。
- ✓ 日本全体の研究力発展を牽引する**多様で厚みのある研究大学群の形成に努めていくことが重要**。国際卓越研究大学と地域中核・特色ある研究大学が相乗的・相補的な連携により、共に発展するスキームが構築されることを期待。