

別記様式第1号（第1条第1項関係）

国際卓越研究大学に係る認定申請書

令和 6年10月21日

文部科学大臣 殿

申請者	国立大学法人東北大学
主たる事務所の所在地	宮城県仙台市青葉区 片平二丁目1番1号
大学の名称	東北大学
大学の所在地	宮城県仙台市青葉区 片平二丁目1番1号
法人代表者	総長 富永悌二

国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律（以下「法」という。）
第4条第2項の規定に基づき、国際卓越研究大学の認定を申請します。

国際卓越研究大学の認定に関する基準

令和 6 年 10 月 21 日

(1) 国際的に卓越した研究の実績(法第 4 条第 3 項第 1 号及び国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律施行規則(以下「規則」という。)第 2 条第 1 項に関する基準)

世界トップレベルの研究大学に伍していくことができるだけの研究力を有しているか、また、自然科学と人文・社会科学の融合による総合知の創出など、多様な分野で先導的な研究が行われているかについて、以下にその実績を示す。

①論文数(本)	R1 年 6,182	R2 年 6,457	R3 年 6,791	R4 年 6,717	R5 年 6,406	5 年計 32,553
②Top10%論文数(本)	R1 年 597	R2 年 597	R3 年 661	R4 年 652	R5 年 622	5 年計 3,129
③Top10%論文割合(%)	9.6					
④論文数の出典	Elsevier Scopus/SciVal					
⑤本務教員数(人)	3,154(令和 5 年度)					
⑥本務教員一人当たりの Top10%論文数(本)	0.99					

(2) 経済社会に変化をもたらす研究成果の活用の実績(法第 4 条第 3 項第 2 号及び規則第 2 条第 2 項に関する基準)

主要国のトップレベルの研究大学が行っている社会の課題解決あるいは新たな経済的価値の創造の実績に照らして、これに伍していくことができるかどうか、経済社会に変化をもたらす研究成果の活用(経済的・社会的価値創造への貢献)について、以下にその実績を示す。

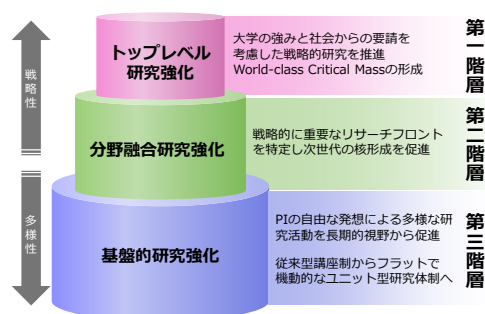
①共同研究等民間負担経費(円)	R1 年度	6,276,696,020
	R2 年度	7,544,355,282
	R3 年度	8,590,020,320
	R4 年度	10,076,599,752
	R5 年度	10,513,362,513
	5 年計	43,001,033,887
	5 年平均	8,600,206,777
②本務教員数(人)	3,154(令和 5 年度)	
③本務教員一人当たりの年間共同研究等民間負担経費合計額(円)	2,726,762	

(3)教員組織及び研究環境等の研究の体制(法第4条第3項第3号及び規則第2条第3項に関する基準)

大学の研究の体制が、学問の進展、社会の変化に応じて次々に生じる新たな学問分野や融合領域に迅速に対応しているかについて、以下にその実績を示す。

研究イノベーションシステム ～ 迅速で機動的な研究体制へ

本学の研究体制をミッション別に三階層にレイヤー化し、分野の壁を超えて戦略的研究ユニットを機動的に編成可能とする「研究イノベーションシステム」を構築している。これを踏まえ総長裁量財源を戦略的に配分することで、社会の変化に対応した機動的な研究体制構築と施策展開が可能となっている。



研究サポート体制 ～ 専門人材、DX、そして研究時間確保へ

本学では、2012年度に URA センターが発足し、40名(2024年4月1日現在)の URA が活動している。本学独自の評価制度のもと、職階設定やスキルの標準化等の制度化を進め、戦略的に無期雇用や上位職登用などを実施している。2023年度より副理事ポストを活用して大学経営と一体となった研究戦略の立案機能を強化するため「リサーチ・マネジメントセンター(RMC)」を新設し、先駆的な人事システムに基づく URA の高度化を行っている。

また、これまで研究支援、広報、産学連携、知的財産、評価、プロジェクト運営等に関する専門職人材を174名(2024年8月1日現在)採用し、URA とともに戦略的に拡充している。

コロナ危機以降の研究教育の効果的推進を目的として、2020年7月に「東北大学コネクテッドユニバーシティ戦略」を策定し、他大学に先駆けて包括的 DX 体制を構築した。国立大学初となる事務職員の自薦での DX プロジェクトチームを立ち上げ、2017～2023年度における時間外労働時間を年平均約7.0万時間削減(2015年度比27.8%減)するとともに、各業務に係る約120コンテンツにのぼるSD研修動画(2024年8月現在)を公開し、業務改革の全学的浸透を図っている。さらに、入学試験問題作題への専任教員配置、留学生や外国人研究者等の受入業務をワンストップ化する国際サポートセンターの設置など、研究者の研究時間確保のための施策と人材配置を進めている。

国際頭脳循環 ～ 世界一流を知る

日本の大学で初めて本格導入された訪問滞在型研究プログラム「知のフォーラム事業」は、2013年度の創設以来、国内外の研究者の共創の場を構築し、著名な研究者と若手研究者が直接議論できる場を提供するなど、国際共同体形成と人材育成に大きく貢献している。世界第一級の研究者(ノーベル賞・フィールズ賞受賞者等)を招聘して、構成員とコラボレーションを促進するプログラムへの参加者数は2024年4月現在で14,000人を超える(海外2,182名、国内11,988名)。その約半数が若手研究者であり、グローバルリーダー育成にも大きく寄与している。

多様な分野の学術研究ネットワークの牽引 ～ 世界を先導する放射光、量子、災害科学、日本学ほか

本学は、2019年に、世界で初めて各国の放射光施設代表者が一堂に会する「世界主要放射光施設サミット」を開催した。以降、本サミットを5回開催し、国内外の研究機関等との強固な連携ネットワークを確立するとともに、次世代放射光を活用した産学連携やリサーチコンプレックスの形成を推進している。特に2023年10月に開催された第5回サミットでは、世界11カ国+EUとの国際シンポジウムを産官学で開催するとともに、サーキュラーエコノミーと気候変動という世界的な課題に対して、世界各国の放射光施設が国際的なネットワーク構築のハブとなることを宣言した。

また、2023年5月に開催された「G7 仙台科学技術大臣会合」では、NanoTerasu を会場として、ハイレベル会合「量子技術が切り拓く未来」を開催した。G7 各国の大臣クラスが出席し、世界的に関心が高まっている量子技術の社会実装をグローバルに加速させるためのビジョンが共有されたことで、日本および本学のプレゼンス向上と国際頭脳循環ネットワークのさらなる牽引が見込まれる。

G7仙台科学技術大臣会合2023年5月12日～14日（秋保）

ハイレベル会合

3GeV高輝度放射光施設 NanoTerasu

主催：東北大学、Q-STAR

共催：内閣府、文科省、経産省

「量子技術が切り拓く未来」



高市 内閣府特命担当大臣ご出席



ハイレベル会合（公式サイドイベント）の様子

「災害科学」分野では、グローバルアジェンダ「仙台防災枠組 2015-2030」の推進を目的とした「世界防災フォーラム」の定期開催を通して、東日本大震災の知見を世界と共有することで、BOSAI 概念の世界展開を進めている。

本学を軸に欧米を中心とした 18 か国 30 大学が参画する日本学分野の「支倉リーグ」では、2022 年度に、グローバル・コミュニティにおける人文社会科学の振興をうたった「支倉宣言」を発表した。今後はアジア、アフリカ、中南米等への拡大も計画しており、学術ネットワークの中心として展開が始まっている。

若手・女性・外国人研究者の活躍に係る体制 ～ 東北大学 DEI 推進宣言を起点としてその先へ

若手研究者については、年間 33 億円規模の「東北大学若手躍進イニシアティブ」のほか、大学院からプロフェッショナルへの成長を促進するために、自己財源によってトップレベルの経済支援を実施している。その結果、生活費相当額（年間 180 万円）以上の経済支援を受ける博士後期課程学生は恒常的に全体の 30%を超え、第 6 期科学技術・イノベーション基本計画の 2025 年度目標値 30%をすでに上回る水準となっており、安心して学修・研究に取り組める環境を提供している。

女性研究者については、①次世代の育成を目的とする「サイエンス・アンバサダー (SA) 制度」の創設（科学技術振興機構 第 4 回輝く女性研究者活躍推進賞「ジュン アシダ賞」受賞）、②若手女性研究者を顕彰する「紫千代萩賞」の創設、さらには、③研究者の活動を支える学内保育園の整備（3 か所、定員 258 名）などを展開している。外国人研究者については 2015 年度から戦略的雇用推進事業を開始するとともに、インターナショナルスクールに係る授業料等の家族支援など、受入環境の整備を加速してきた。2022 年度には他大学に先駆けて「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) 推進宣言」を発出し、大学全体に DEI が浸透するよう強力に改革を実施している。

これらの取組を順次継続的に拡大展開することにより、若手研究者・外国人研究者については、全国的に見ても高い水準（外国人研究者は旧帝大中 1 位、若手研究者は旧帝大中 2 位）を維持するとともに、女性教員比率については、大幅に向上（2019 年度 516 名 16.0%から 2023 年度 691 名 21.1%へ拡大）している。

研究施設・設備のサービス展開、研究インテグリティの確保体制等 ～ 卓越を支え、そして守る

本学はクライオ電子顕微鏡や NMR といった先端計測機器群、国内最大級の学内クリーンルーム群（計 8,500 m²）を保有し、他の追随を許さないリソースをもって研究を展開している。2021 年度には「コアファシリティ構築支援プログラム（文部科学省）」に採択され、共用機器の全学マネジメントを実施。若手研究者へ独自の優遇策や新たな共用機器管理システム構築による機器共用対応業務 DX を展開し、研究の活性化と研究時間確保に大きく寄与している。本事業の取組みが高く評価され、2023 年に実施された中間評価において 2021 年度採択の 10 機関で唯一 S 評価を獲得した。

研究インテグリティについては、2021 年度「研究インテグリティの確保に係る調査分析業務（文部科学省）」を唯一受託し、国際化に係る研究インテグリティのモデルケースを設定のうえ、全国に先駆けてマネジメント体制を整備した。外国企業の研究資金受入が伸長し国内 2 位（2021 年度文部科学省調査）となった。

(4)民間事業者との連携協力体制等の研究成果の活用の体制(法第4条第3項第4号及び規則第2条第4項に関する基準)

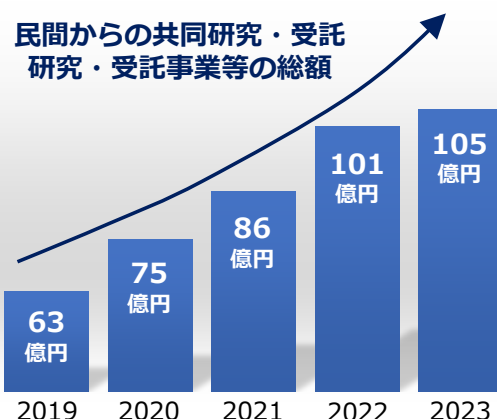
民間事業者との連携協力等の実施を通じて、申請に係る大学の研究成果の活用の体制が、経済社会の変化をもたらすインパクトの創出に必要なものとして整備されていることについて、以下にその実績を示す。

全学的な産学連携の体制 ～ 異次元の成長へ向けて発進

指定国立大学法人として戦略的な産学共創を展開すべく、「産学連携機構」を抜本的に強化してきた。機構長に産学連携担当理事、副機構長には教員に加えて企業の研究本部長経験者など4名を配置し、企画戦略部、産学共創推進部、知的財産部、スタートアップ事業化センター、イノベーション戦略推進センターの3部2センターにて構成。「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」を踏まえた大型の産学共創を展開すべく、2018年度末に31名だった体制を、5年間で約2.3倍の70名体制(2023年度末現在)に大幅強化を図っている。

主な施策として、企業のニーズに応える「共創研究所制度」を2021年に開始した。これは、企業の拠点を学内に設置し、大学の全組織にリーチしつつ分野融合の取組やテーマ探索等の包括的産学共創活動を可能とする民間からの投資増に向けた仕組みである。企業のニーズは極めて高く、2024年7月までに31社が学内に拠点を設置し、1社/月のペースで増加している。また、研究者の「知」～価値創出の源泉となる高度な知見～に対する対価を計上する知的貢献費制度を他大学に先駆けて創設し、民間との共同研究等における1件当たり受入額の拡大が加速している。

このような体制強化と共創研究所制度の創設等の様々な取組により、2023年度の民間研究資金受入額は105.1億円(2019年度比67%増)と急伸長している。さらに、外国企業との共同研究費受入額が第2位と、国際産学連携においても国内トップクラスを誇る。(2021年度文部科学省調査より)



共創研究所 (2024年7月現在31拠点) 多様なニーズに応える柔軟な制度として2021年よりスタート

- ・企業の活動拠点「共創研究所」をキャンパスに設置
- ・企業出身の教員が「運営総括責任者」となり、活動を主体的に実施
- ・大学の全部局にリーチ
- ・骨太のテーマ探索等の包括的な産学共創活動が可能



アンダー・ワン・ルーフ型産学共創拠点の構築 ～ 青葉山新キャンパスを異次元の共創空間に

2018年度に、技術移転機関(TLO)やベンチャーキャピタル(VC)等を含む多様な産学連携組織群を青葉山新キャンパスに集約し、「アンダー・ワン・ルーフ型産学共創拠点」を構築した。「知的財産部」は、事業企画や知的財産戦略立案の経験を有する企業の責任者や法律の専門家等29名(2023年度末現在)により構成される。年々増加する知的財産の権利化業務や技術移転業務を「株式会社東北テクノアーチ(TTA)」と戦略的に連携することで、質が高く知的財産収入獲得に結び付く本学単独出願を多数創出する戦略を展開している。さらに、学生・教職員等の構成員に対して、知的財産に関するコンサルティングや教育・研修を実施するとともに、意識改革を促進している。これらの取組により、知的財産収入が増加(2019年度:2.6億円→2023年度:5.2億円)した。

投資機関や研究成果活用事業者とのチームアップ等 ～ 民間投資を呼び込む子会社群

「東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社(THVP)」(2015年2月に設立した本学100%子会社VC)は、1号ファンドの新規投資を完了し(2023年度末26社、61.9億円)、すでに5社のIPOと1社のM&Aの成果をあげている。続く2号ファンドは、民間出資の受入を拡大しつつ、わが国初の広域的な大学発ベンチャーファンドとして投資対象を東北・新潟7県および近接地域の国立大学発スタートアップに拡大し、新規投資先を組み入れ中(2023年度末18社、33.3億円)、1社のIPOを実現した。結果として、THVPが運用する国認定ファンドの投資件数は2023年度末累計44件(2019年度22件より100%増)、投資金額は累計95.3億円と大きく拡大し、地域のスタートアップエコシステムの構築と経済・社会活性化に大きく貢献している。また、「東北大学ナレッジキャスト株式会社(TUKC)」(2019年10月設立の本学100%子会社)は、研究成果等を活用したコンサルティング事業、研修・講習事業を展開、さらに東北・新潟の大学等のスタートアップ支援(後述のMASPの運営支援)を手掛けるなど、研究成果の社会活用を大幅に加速している。

国立大学初、民間金融機関と共同出資子会社を創設 ～ サイエンスパークにおいて事業を加速

社会価値の創出に対して、研究とビジネスの双方の視点からアプローチする新たな仕組みとして、2023年4月に民間金融機関との共同出資会社「東北大学共創イニシアティブ株式会社(THCI)」を設立し、大学・企業・金融の多様なアクターの協業による新規事業の開発、新たな連携パートナーの開拓を進めている。サイエンスパーク事業とも連携しつつ、新たな大学の成長スキームを実証する。

シームレスなスタートアップ支援と広域展開 ～ 東北・新潟を牽引し、世界とつながる起業家育成

本学では、学部初年次全学教育における企業家リーダー育成プログラムをはじめとして、動機付け、意識醸成、コンピテンシー形成、社会実践を目的とした包括的なアントレプレナーシップ教育プログラムを全学的に展開(2023年度受講者2,328名)し、国内のみならず、海外リーディング大学(UCバークレー校、スタンフォード大学等)とも戦略的に連携を図ってきた。

また、事業性検証を支援するギャップファンドとして、学内の研究者・学生向けにビジネス・インキュベーション・プログラム(BIP)を実施(2013年より95件を支援)するほか、東北・新潟の10大学(2023年度より22の大学・高専に拡大)が参画する「みちのくアカデミア発スタートアップ共創プラットフォーム(MASP)」を形成している。「みちのくギャップファンド」の共同運営を通して2年間で12件(MASP全体で累計53件)の事業化を支援し、その成果として、BIPおよびMASPの支援から2023年度には3社の起業が実現している。

さらに、企業や仲間との交流の場としてキャンパス3箇所(青葉山、川内、星陵)に設置している「東北大学スタートアップガレージ」でのイベント開催等の様々な活動を通じて、起業家の育成やスタートアップ支援を充実させている。

大学発ベンチャーに対しては、前述のTHVPによる投資を実施、アントレプレナーシップの醸成から起業までシームレスな支援システムを構築し、東北大学の仕組みや経験・ノウハウを広域に展開することで大きな成果が得られている。

みちのくアカデミア発スタートアップ共創プラットフォーム

東北大学が東北・新潟の大学・高専に知見・仕組みを横展開し、地域のスタートアップ・エコシステム形成に貢献

東北大学が構築したシームレスなベンチャー支援の仕組みと経験を新潟を含めた東北7県の大学に共有する東北地域ベンチャー支援エコシステム連絡協議会を設立(2021年2月)

MASPの前身組織(東北地域 大学発ベンチャー共創プラットフォーム)を設立

期間：2021年度
● 起業活動支援「みちのくギャップファンド」

MASPを設立しエコシステム形成の活動を強化

期間：2022年度～2026年度の5年間
● 起業活動支援「みちのくギャップファンド」
● アントレプレナーシップ人材育成
● 起業環境の整備
● スタートアップ・エコシステムの形成に横断的に取り組む

MASPを拡大して起業活動支援を抜本的に強化

期間：2023年度～2027年度の5年間
● 起業活動支援「みちのくギャップファンド」(10校→22校が参画)

みちのくアカデミア発スタートアップ共創プラットフォーム(MASP)

22校(8国立大学・5公立大学・2私立大学・7高専)



みちのくギャップファンドによる伴走支援

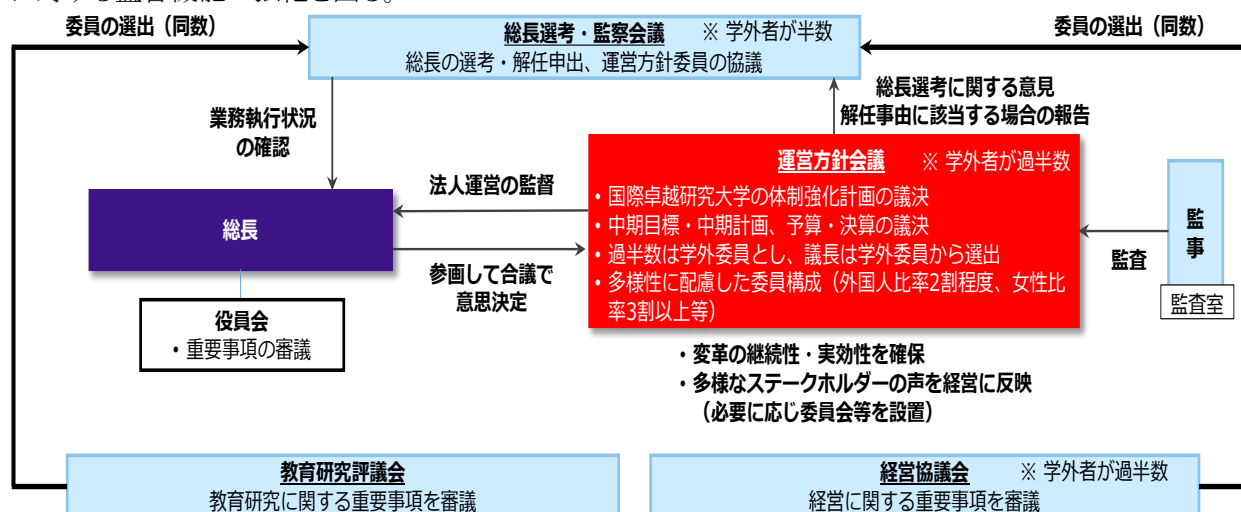
- 探択者への伴走支援
- DEMO DAY
- みちのくイノベーションキャンプ

(5) 効果的な資源の確保及び配分等の行える運営体制(法第4条第3項第5号及び規則第2条第5項に関する基準)

先端的な研究及び研究成果を活用した新たな事業の創出の動向、社会の要請、大学を取り巻く状況などを踏まえ、資金や人材の確保及びそれらの配分や知的財産の活用を含めた研究力向上のための諸活動を包括的に運営する合議制の機関及び監事の体制について、以下に示す。

東北大学 運営方針会議の設置 ～ 多様な叡智を結集する合議体

国際卓越研究大学研究等体制強化計画(以下「体制強化計画」という。)をはじめとする大学運営の重要事項を議決し、履行状況を監督する「東北大学 運営方針会議」を2024年10月に設置する。多様な叡智を結集する合議体として、総長一人の指導力のみならず、学内外の多様な専門性を有する者が参画し経営方針を策定することで、法人の大きな運営方針の継続性・安定性を確保しつつ、真に実効性ある変革を推進する。また、多様なステークホルダーとの対話を通して、意思決定の高度化や総長を中心とした執行体制に対する監督機能の強化を図る。



運営方針会議の構成・機能 ～ 知識経営体のためのガバナンス進化

運営方針会議は、学外委員(過半数)と学内委員から構成され、ダイバーシティ等の多様性に配慮した委員構成(外国人比率2割程度、女性比率3割以上等)とする。委員選出にあたっては、「国際卓越研究大学の研究および研究成果の活用のための体制の強化の推進に関する基本的な方針」に示された事項をはじめとする、適切な知識、能力、経験をスキルマトリックスにより可視化する。

学外からは、国内外の企業経営や大学経営等の経験者、会計・法律等の専門家、学界・産業界・その他社会の第一線で活躍する有識者等が参画する。議長は学外委員から選出し、学外委員の任期は2年で再任可とすることで、監督体制の継続性を担保する。また、運営方針会議は構成員の3分の2以上の出席、議決は出席した構成員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによることとするが、学外委員1人以上の賛成がなければ、議決することができないこととすることで、学外委員の専門的知見を十分に活用する。学内からは、総長(法人の代表者)、プロボスト(教学担当役員)、CGO(包括的国際化担当役員)、CFO(事業財務戦略担当役員)の主要4役(SLT: Strategic Leadership Team)が参画する。

運営方針会議は、体制強化計画、中期目標・中期計画および予算・決算など大学運営に関する重要事項を議決し、履行状況を監督する。具体的には、運営方針会議は、年に4回程度開催し、総長から体制強化計画等の実施状況の報告を受けるとともに、議決した内容が適切に履行されていない場合には、総長に改善措置を求め、改善した内容を報告させるなど、体制強化計画等の中長期的な経営戦略を議決し、執行部の業務執行を監督する役割を担う。総長に求められる知識、経験、能力に必要な資質を運営方針会議が明確化し必要な資質を備えた者が総長となるよう総長選考・監察会議へ意見することで、この役割の実効性を確保する。総長選考・監察会議は、当該意見の内容を審議し、当該意見への対応についてその理由を付して運営方針会議に報告する。

東北大学運営方針会議スキル・マトリックス

委員名	大学経営 企業経営	研究 教育	国際 事業展開	財務 資金調達	イノベー ション	法務 会計	社会連携 社会貢献
青木孝文	●	●		●			●
尾崎久仁子		●				●	●
帯野久美子	●		●		●		●
境田正樹	●				●	●	
東哲郎	●		●	●	●		
宮田康弘	●			●		●	
Geoffrey David Price	●	●	●		●		
Marie Pierre Favre	●	●	●				●
富永悌二 (総長)	●				●		●

アカデミックガバナンスの確保 ～高度化する経営を支える監査機能

本学では法人化当初より、常勤監事および非常勤監事各 1 名の体制が確保され、専任の監事付け職員を配置するとともに、独立監査部門である監査室が監事の独立的な立場での監査を支援している。監事が運営方針会議や、執行体制における諸会議に出席し意見を述べることで、自律的かつ責任あるガバナンス体制の一翼を担う。

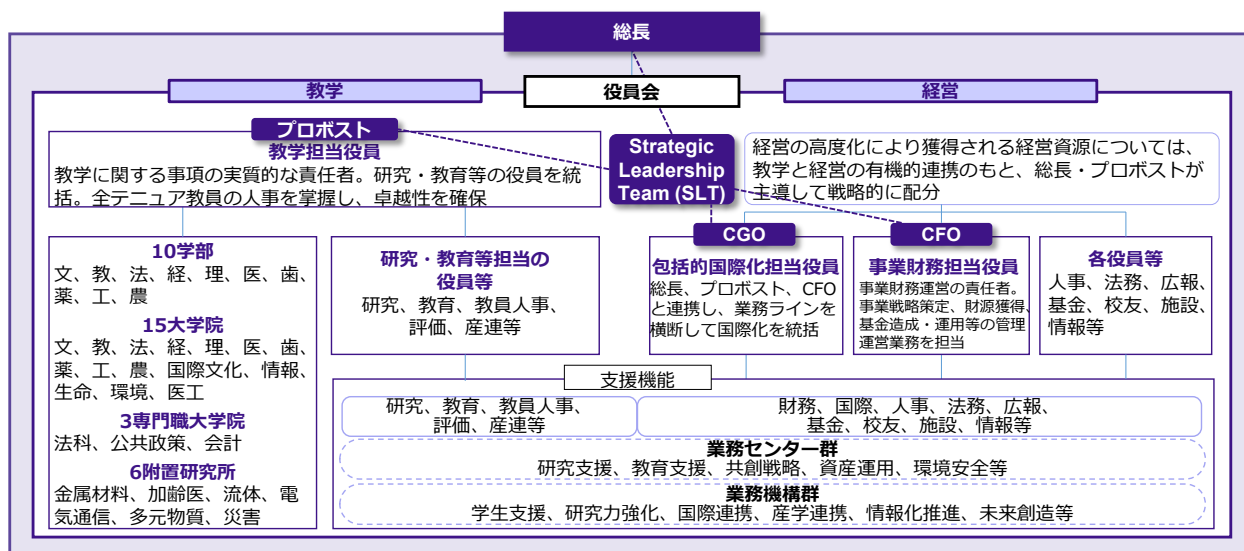
(6) 研究に関する業務と管理運営に関する業務の適切な役割分担等の業務執行体制(法第 4 条第 3 項第 6 号及び規則第 2 条第 6 項に関する基準)

研究に関する業務の執行と、管理運営に関する業務の執行との役割分担が適切になされていることについて、以下に示す。

権限と責任の的確な役割分担に基づく執行体制 ～教学と経営の高度化

執行体制については、教学と経営の的確な役割分担のもと、役員の配置も含めて各々に適した方法論をもって機能強化を図り、法人の代表者(総長)、教学担当役員(プロボスト)、包括的国際化担当役員(CGO)、事業財務戦略担当役員(CFO)の主要 4 役(SLT:Strategic Leadership Team)がその有機的連携の中心を担う。

- **【教学機能】** プロボストが総括する。同職は学術の多様性の深い理解のもと、各種リソースの最適なアロケーションを主導し、アカデミアとしてのクオリティを確保する。国際的にも魅力ある多彩な才能を惹きつける研究環境の実現や、卓越した研究成果に基づく次世代人材の育成など、研究大学としての中枢機能を担う。
- **【経営機能】** 経営体としての大学変革を加速する。具体的には、CGO や CFO 等への学外プロフェッショナルや海外人材の登用、民間的経営手法の導入、規制改革と連動する事業展開等により、経営の高度化を図る。大学のシステム改革を持続的に駆動するための経営基盤の強化や、スピード感のある事業展開などを支援する。
- **【支援機能】** これら業務執行体制を支える専門職スタッフを増員し、支援機能を抜本的に強化する。研究支援(URA、テクニカルスタッフなど)、教育支援(入試業務、学生相談など)、知的財産、産学連携、法務、ファイナンス、ファンドレイジング、広報、施設、情報、図書等の専門的業務などの多様な職種専門職スタッフについて、競争力ある処遇・待遇の整備やジョブ型雇用なども活用し、博士号や資格保有者、他業種経験者等の高度人材の積極的登用を進める。

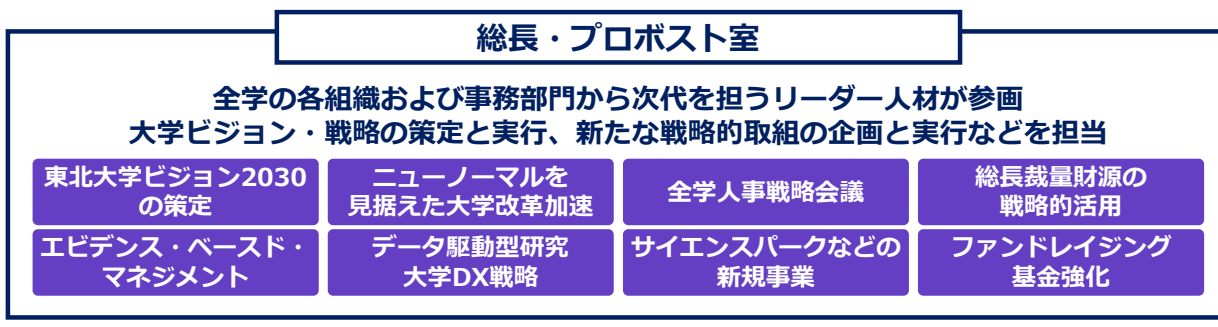


教学機能の強化～プロボストへの機能集約

2018 年 4 月に、教育研究、組織運営等に係る企画戦略を総括し、理事、副学長または組織間の連携等の「横串機能」を担う役割として、他大学に先駆けて「プロボスト」を新設した。同時に、プロボストの活動を支える組織として、次世代を担う若手教職員を中心とした 50 名規模の「総長・プロボスト室」を発足させ、現場への改革の浸透と将来のマネジメント人材の育成を図ってきた。

また、プロボストは現状最高デジタル責任者(CDO)を兼ね、大学業務の包括的 DX を推進するとともに、予算面では、国内最大規模の総長裁量財源(約 100 億円)の活用を取りまとめることで、トップマネジメントによる骨太の戦略を加速的に推進してきた。今後も教学に関する事項の実質的な責任者として、学内における各種リソース(人・物・金)のアロケーションを主導し、全学の教員・研究者とも密接に連携して改革を推進する。

- 指定国立大学法人の重点施策を加速的に推進するため、総合調整機能としてプロボストを創設（2018年4月）
- プロボストは、横串し機能を担い、理事・副学長等と密接に連携することで、スピーディーな意思決定と執行を実現
- プロボストの活動を支える組織として「総長・プロボスト室」を、次世代を担う若手構成員を中心とした50名体制で発足



経営機能の強化 ～ 包括的国際化担当役員(CGO)と事業財務担当役員(CFO)との設置

国際化を統括する包括的国際化担当役員(CGO)を新たに設置する。CGO は国際的な研究大学への理解、幅広い国際ネットワークを有する者の中から選考し、日本人に限定することなく、広く世界から高い識見と能力を有する人材を登用する。わが国の大学改革施策の多くは、「グローバル化の推進」を打ち出しながら、実際には組織全体を変革する推進力に欠けるケースが多かった。包括的国際化の推進は大学経営の最重要課題であるとの認識から、CGO は、①大学活動の全方位について国際リンケージの強化(組織連携、拠点形成、頭脳循環、人材獲得、同窓会強化など)を主導するとともに、②担当役員等と連携して学内業務の抜本的国際化を統括する。

さらに、財務戦略強化と今後の事業財務担当役員(CFO)設置を見据え、2022 年度に資金調達強化担当の役員ポストを新設し、財務・金融に関して専門性の高い学外者を招き、大学債発行をはじめとして、さらなる資金確保や効果的運用、資源配分に取り組んできた。2024 年度からはこれまでの資金調達強化担当役員を事業財務戦略担当役員(CFO)として任命するとともに、新たに投資の専門家を総長特別補佐(事業財務戦略担当)として招聘することで、大学経営の高度化を進めている。

今後はプライベートエクイティを含むオルタナティブ投資を導入することで、安定的な運用益確保に向けた5%運用目標の基本ポートフォリオを策定する。また、資金運用管理体制の更なる強化のため、3 線防衛(第1 線(投資担当):事業財務戦略担当役員、第2 線(リスク管理担当):内部統制担当役員、第3 線(監査担当):監査室)によるガバナンス体制を構築した。

(7)国際的に卓越した研究等を持続的に発展させるために必要な財政基盤(法第 4 条第 3 項第 7 号及び規則第 2 条第 7 項に関する基準)

研究及び研究成果の活用を持続的に発展させるための体制の強化を推進するのに足る十分な財政基盤を有していることについて、以下にその実績を示す。

①大学の収入全体(円)	R1 年度	93,748,146,764
	R2 年度	99,434,057,597
	R3 年度	111,036,397,677
	R4 年度	109,419,529,135
	R5 年度	106,893,155,841
	5 年計	520,531,287,014
②基盤的経費や授業料・検定料等を除いた額(円)	R1 年度	34,893,628,684
	R2 年度	41,275,932,060
	R3 年度	51,541,492,873
	R4 年度	46,910,729,596
	R5 年度	45,963,368,622
	5 年計	220,585,151,835
③②の大学収入全体に占める割合(%)	R1 年度	37.2
	R2 年度	41.5
	R3 年度	46.4
	R4 年度	42.9
	R5 年度	43.0
	5 年平均	42.4