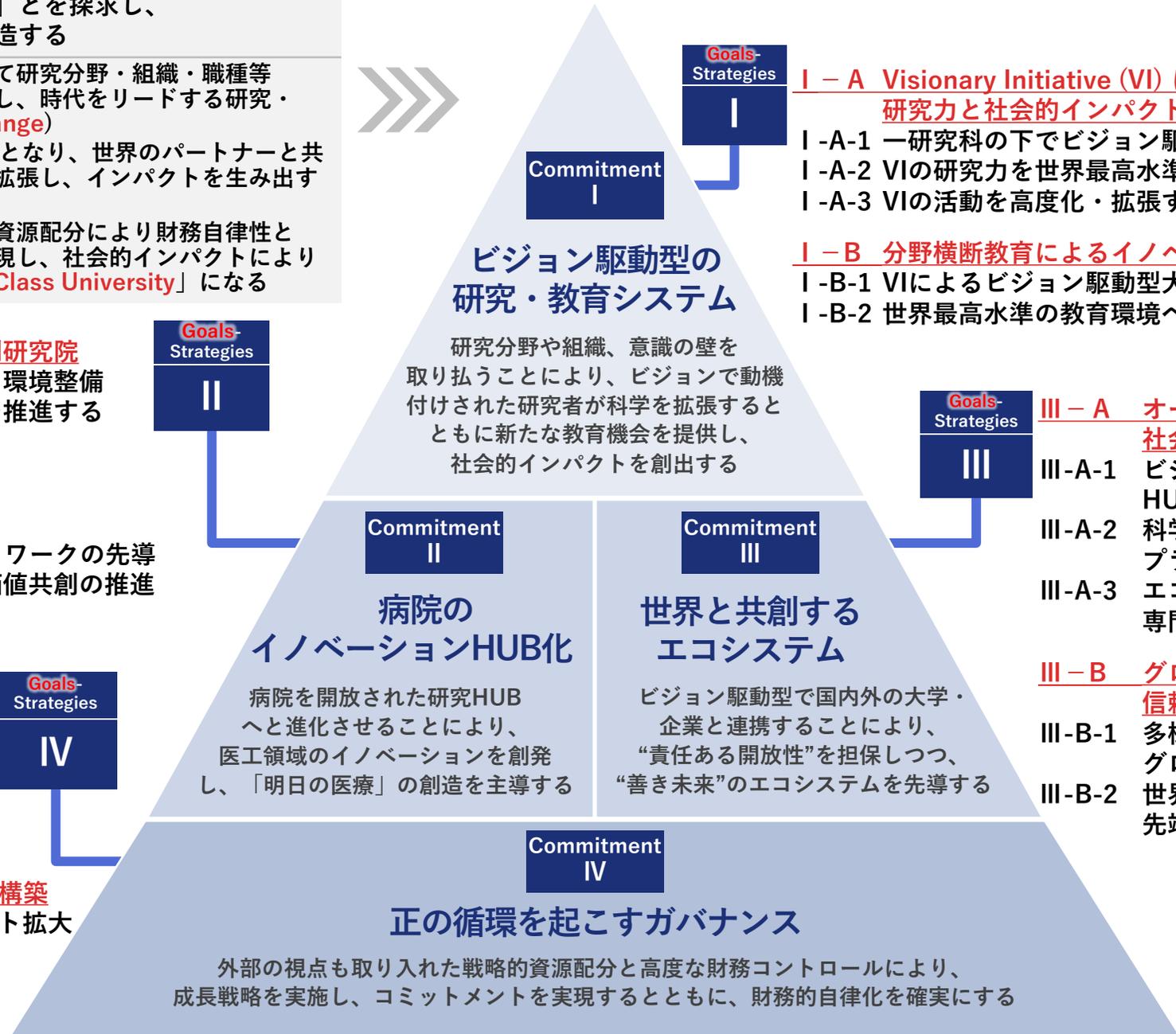


Vision-Commitments-Goals-Strategies

東京科学大学 国際卓越研究大学
研究等体制強化計画（概要）

資料 2 - 3
科学技術・学術審議会
大学研究力強化部会
(第5回) R8.2.17

Mission	「科学の進歩」と「人々の幸せ」とを探究し、社会とともに新たな価値を創造する
Vision	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学統合のモメンタムを活かして研究分野・組織・職種等の壁を越える抜本的改革を推進し、時代をリードする研究・教育体制に革新する(Game Change) ● 大学自体がエコシステムのHUBとなり、世界のパートナーと共創し、大学活動の範囲を大幅に拡張し、インパクトを生み出す(Big Bang) ● 責任あるガバナンスと戦略的な資源配分により財務自律性と世界最高水準の研究・教育を実現し、社会的インパクトにより“善き未来”を創造する「World Class University」になる



ビジョン駆動型の研究・教育システム

研究分野や組織、意識の壁を取り払うことにより、ビジョンで動機付けされた研究者が科学を拡張するとともに新たな教育機会を提供し、社会的インパクトを創出する

Goals-Strategies
I

- I - A Visionary Initiative (VI) による世界最高水準の研究力と社会的インパクト**
 - I-A-1 一研究科の下でビジョン駆動型研究・教育体制への転換
 - I-A-2 VIの研究力を世界最高水準に高める人事戦略
 - I-A-3 VIの活動を高度化・拡張する環境整備
- I - B 分野横断教育によるイノベーター輩出**
 - I-B-1 VIによるビジョン駆動型大学院教育
 - I-B-2 世界最高水準の教育環境への変革

Goals-Strategies
II

Commitment II

病院のイノベーションHUB化

病院を開放された研究HUBへと進化させることにより、医工領域のイノベーションを創出し、「明日の医療」の創造を主導する

Commitment III

世界と共創するエコシステム

ビジョン駆動型で国内外の大学・企業と連携することにより、“責任ある開放性”を担保しつつ、“善き未来”のエコシステムを先導する

Goals-Strategies
III

- III - A オープンアライアンスによる社会的インパクトの創出**
 - III-A-1 ビジョンに共鳴する世界規模のHUB&SPOKE構築
 - III-A-2 科学を社会的価値に転換するプラットフォーム
 - III-A-3 エコシステムを担う多様な専門人材の育成システム
- III - B グローバルパートナーとしての信頼の確立**
 - III-B-1 多様な人材が集い共修・協働するグローバルキャンパス
 - III-B-2 世界の潮流を踏まえた先端科学技術の共創

Goals-Strategies
IV

Commitment IV

正の循環を起こすガバナンス

外部の視点も取り入れた戦略的資源配分と高度な財務コントロールにより、成長戦略を実施し、コミットメントを実現するとともに、財務的自律化を確実にする

- II - A 「明日の医療」を創る国際医工共創研究院**
 - II-A-1 臨床系教員が医工共創に集中できる環境整備
 - II-A-2 病院を活用した医歯理工融合研究を推進する新体制の構築
- II - B 国際医工共創研究院が先導する医療イノベーション**
 - II-B-1 Science Tokyo発ヘルスケアネットワークの先導
 - II-B-2 海外エコシステムとの連携による価値共創の推進

- IV - A 健全かつ持続可能な成長を支えるガバナンス体制**
 - IV-A-1 大学と社会の関係を変える新たな時代の大学ガバナンス
 - IV-A-2 成長を支える経営資源の投資体制
- IV - B 持続的成長を支えるエンダウメント構築**
 - IV-B-1 期待と成果に基づくエンゲージメント拡大
 - IV-B-2 成長と自律経営を実現する高度な基金運用体制

主要KPI

（赤字は本構想における特徴的なKPI）

【各指標の数値】

- 各論文数：直近5年の合計
- 各金額：当該年度の数値
- 常勤教員数、研究スタッフ、専門・事務職員数：当該年度の基準日時点の実人数
- 累計値の場合は「※累計」と明記
- 必要に応じて、注釈をグラフ下部のカッコ内に記載

Commitment I ビジョン駆動型の研究・教育システム

論文数/常勤教員数（本）

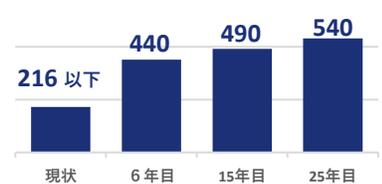
Top10%論文数/常勤教員数（本）

融合研究領域のTop10%論文数/常勤教員数における伸び率（倍）

専門・事務職員、研究スタッフ数/常勤教員数（人）

博士課程学生数（人）

博士課程学生経済支援平均額（万円）



【海外ベンチマーク MIT：32.2】

【海外ベンチマーク MIT：8.61】

（現状を1.0とする）

【海外ベンチマーク MIT 7.4】

（2026年度の定員数を基準値として設定）

（授業料免除分[現行60万円相当]含む）

Commitment II 病院のイノベーションHUB化

医歯学系研究者の研究エフォート比率（%）

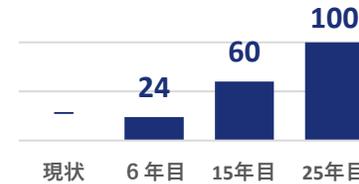
医歯学系助教における主任研究者数（人）

医工連携研究の論文数（本）

国際医工共創研究院におけるSU創出数（件）※累計

国際医工共創研究院における民間企業からの研究資金等受入額（百万円）

病院のオープンHUB化に基づく知的アセット活用収入（百万円）



（Commitment I の論文数の内数）

（教員関連SU以外も含む）

（Commitment III の民間企業からの研究資金等受入額の内数）

Commitment III 世界と共創するエコシステム

国際共著論文数/常勤教員数（本）

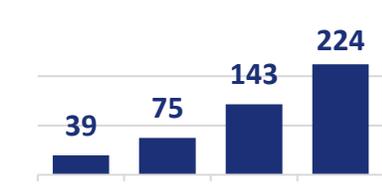
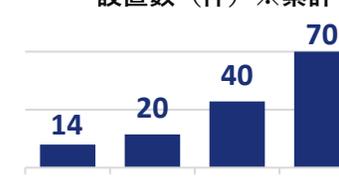
スタートアップ（SU）に関する常勤教員割合（%）

民間企業からの研究資金等受入額（百万円）

民間企業とのコンソーシアム設置数（件）※累計

留学生比率（%）

組織的連携企業数（件）※累計



【海外ベンチマーク MIT：16.87】

（25年後には教員関連SU創出累計1,000社）

（学士課程は、入学者における留学生比率）

Commitment IV 正の循環を起こすガバナンス

Search Committee委員女性比率（%）

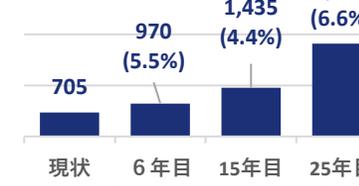
女性研究者比率（%）

外国人研究者比率（%）

事業規模（億円）

独自基金額（億円）※累計

KGI
ピアレビューベースでの英国REF4*・3*ランク相当のレポート数※累計 106



University 4.0の実現

~Science Tokyo orchestrates the ecosystem~

Science Tokyoから 日本を元気に



新型コロナ重症入院患者
都内1位
2022年度

THE日本大学
ランキング
(教育リソース)
国内1位
2025年4月発表

QS分野別
ランキング
(歯科)
世界4位
2025年3月発表

科研費採択者に
占める女性割合
国内2位
2023年 採択件数
上位50機関

- 複雑な社会課題や未知の危機に対し、開かれた大学として国内外の知を結集してその解決を図り、善き未来社会を創造する
- あわせて、科学技術・イノベーション基本計画を始めとする官産学共通の目標を実現する
- Visionary Initiativeにより全学組織をビジョン駆動型研究・教育システムに転換
- 21世紀社会は、地球環境問題やパンデミック等、地球規模の危機に直面している
- 日本は過去30年の停滞を経験し、官産学が一体となった変革が求められている

スパコン
「TSUBAME4.0」
国内2位
2024年6月発表

THE日本大学
ランキング
国内2位
2025年4月発表

日本初の
大規模な女子枠
入試導入
149名
2024年

科研費
受入額
(研究者一人当たり)
国内1位
2023年

日本初の
女性工学士



折原さだ
1934年

民間からの
共同研究費受入額
(研究者一人当たり)
国内1位
大学ファクト
ブック2024

トップ10%論文数
(本務教員一人当たり)
国内2位
2018~2022年
国立大学

Esprit

新産業と
新医療の
創出

先端研究
を通じた
教育

危機に
立ち向かう
姿勢

精髓

- 2024年** 両大学を統合し、10月1日に「国立大学法人東京科学大学」を設立
総合研究院、未来社会創成研究院、新産業創成研究院の3研究院を立ち上げる
- 2023年** 世界で初めて触覚を検知できる手術支援ロボット「Saroa」の臨床応用に成功
- 2016年** 大隅良典がオートファジーの仕組みを解明しノーベル生理学・医学賞を受賞
- 2003年** 細野秀雄が、薄膜トランジスタ「IGZO」を発明→世界標準
- 2000年** 白川英樹が導電性プラスチックを発明しノーベル化学賞を受賞
- 1970年代** 伊賀による面発光レーザーの発明→世界標準
- 1970年代** 中林による歯科用接着性レジン→世界標準
- 1960年代** 末松による世界初の光ファイバ通信実験→世界標準
- 1960年代** 鈴木による重症弁膜症患者の手術成功
- 1930年代** 加藤、武井によるフェライトの発明→世界標準→TDK株式会社
- 1930年代** 古賀による温度の影響の少ない水晶振動子の発明→世界標準
- 1920年代** 高柳によるブラウン管式テレビの発明→世界標準

重症コロナ患者受入
都内病院中 1位(2022年度)



福島第一原発の廃炉への技術貢献
東京電力社長
“Science Tokyoの継続的貢献は大きい”



東京医科歯科大学 1928年 創立



東京工業大学 1881年 創立

Commitment I ビジョン駆動型の研究・教育システム

- 2つの指定国立大学による統合を2年間で完了させたモメンタムを活かし、第I期（計画当初6年間）で全学抜本改革
- Visionary Initiative設置：“善き未来”をビジョンとし、その実現のために集結する多様な研究者が学術分野に関わらず、共同で研究と大学院教育を担うディシプリン横断型研究教育組織 Visionary Initiative (VI)へ校内体制を転換。VIに全教員が参加し、研究・教育の高度化に加え、社会的インパクトを創出し、日本を元気にする
- VIは8（現時点6）でスタート、VIあたりPI約200名と約1,000名以上の研究員（準研究員の博士学生含む）が参画。外国人比率30%（卓越教員含む）・女性比率40%以上で構成
- VI体制に合わせ、全学一研究科への統合、大学院のVI連動の分野融合コースへの転換、社会課題解決のための国内外エコシステムの構築を推進
- 研究スタッフ、専門・事務職員、教育教員の大幅増加（人数1.9倍）により、研究時間の大幅増大（総研究時間約3倍）
- 英語教育化している大学院に続き、学部教育でも全学的な国際共修化（国際学士卓越コース）開始（第I期中開始、最終期留学生比率：学士30%、博士40%）
- 先端科学技術分析機関I4C*の分析情報を参考に、VIで既存分野から開放された研究者が高インパクト論文創出の促進（論文数2.7倍、Top10%論文6.8倍）

*I4C：Investigation with Integrity, Innovation for Impact Collectiveを原義とする

Commitment II 病院のイノベーションHUB化

Commitment III 世界と共創するエコシステム

- 臨床系教員の研究時間確保と国際医工共創研究院による病院のイノベーションHUB化（医歯学系研究者エフォート34%→55%、医工連携論文1,000→7,000本(5年平均)）
- 新設Innovation Design School (IDS)による日本から世界に広がるエコシステム創出人材育成（SU支援、科学技術戦略、大学経営を支える修士を毎年100名以上輩出）
- VIが世界のHUB大学、企業と連携し、グローバルエコシステム構築（民間企業とのコンソーシアム設置70以上、国際共著論文数3.3倍）
- 田町キャンパス（ディープレック）、湯島キャンパス（ヘルスケア）でのSU創出（教員関連SU創出数1,000社、常勤教員の50%がSUに関与）
- 研究セキュリティを高めた横浜&千葉国際キャンパスでの国際的産学連携強化（クローズドエリア設置、民間企業からの研究資金等受入額10倍）

Commitment IV 正の循環を起こすガバナンス

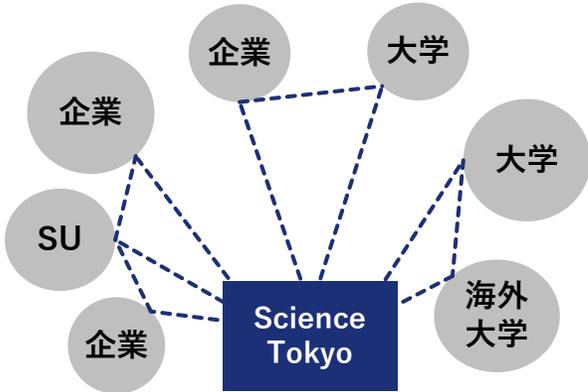
- 経営資源配分を執行部の下で一元化し、人材・知・資金の正の循環と高度な基金運用体制による持続的成長の実現と自律的財務（事業成長率 年5.6%、基金1兆2千億円）
- 社会的インパクトに関するピアレビュー導入と成果評価による、全学的な社会的インパクト創出活動の活性化（英国トップ大学を超えるREF4*・3*ランク相当のレポート数、最終期106報）
- 第III期にはMIT、Imperial College Londonと並ぶ科学系大学としてWorld Class Universityとなる

Game Change

大学統合の熱量と精神で学内外の壁を取り払い、意識と行動の変容をもたらすことで、Science Tokyoから流れを変える！

現在

これまでの大学は、学問・組織ごとに硬直的に分断され、外部とのつながりは部分的



学問分野や機能単位で作られた壁

社会からの期待に応える機動的対応の弱さ

協働・共創を妨げる言語と文化の壁

過去の経験に学ぶ・・・

- WPIは出島のだが、国際的な融合研究成果を創出
- 融合組織を創るだけでは全学的変革につながらない
- 卓越大学院プログラムなど、学生が介在することにより教員のコミットが高まり、融合が加速

改革の根本は最初の3年間で断行

“善き未来”を創造する
ビジョン駆動型の開放系大学へと全学転換

第一期の主な改革

前回申請からの進化に関しては、審査コメント「統合前で計画の具体化が十分とは言えず、実効性を判断できる段階に至っていない」を踏まえ、実行段階で生じる課題を的確に把握した上で大学統合シナジーを短期間で具体化・最大化する方策を策定（⇒その他対応策、赤字）

- Visionary Initiativeにより全学をビジョン駆動型に転換（全教員・大学院学生が参画）
⇒前回高い評価の閉鎖的文化への挑戦の具体化
- 大学院を一研究科統合、人事を含む資源配分を執行部に一元化
- 研究時間を創る支援体制を抜本強化
- 全学国際共修への移行開始、徹底したDE&I等
⇒前回高い評価の自由でフラットな風土、英語公用語化の具体化
- 国際的なエコシステム・プラットフォームを創設（国際医工共創研究院、Innovation Design School）
- 国内をリードする経済安全保障体制（I4C、千葉国際キャンパス）

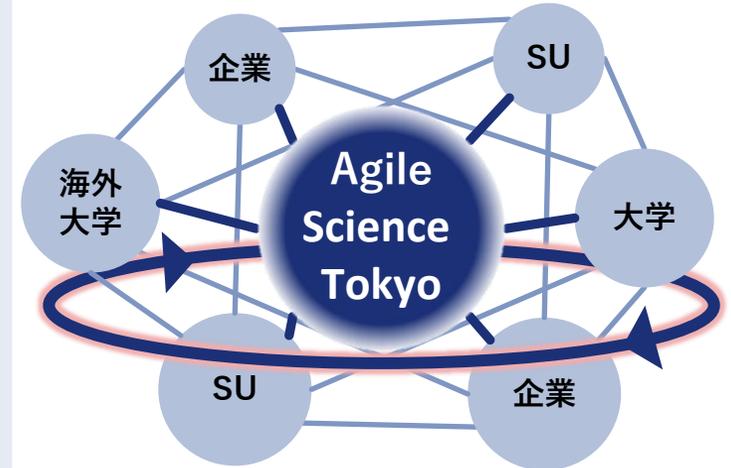
合意形成の状況

- 学内では、公式会議(8回)や個別意見交換(16回)、学生も登壇するシンポジウムを実施
- タウンホールミーティングで全構成員と意見交換（15回）
- 理事長や学長が先導し、グローバル企業のトップ層(27社)、海外の主要アカデミア(ImperialやMIT等の27組織)、国際的に活躍する有識者(20名以上)と意見交換し、多くの企業と大学がVI構想を支持

～25年後の姿

Visionary Collaboration

ビジョンを旗頭に社会と世界と結び付き、圧倒的な研究力と社会的インパクトを共創してグローバル・エコシステムを先導するScience Tokyo



研究力

科学を拡張し、社会的インパクトを共創するビジョン駆動型のシステム

インパクト

国際先導性

機動的・戦略的な資源配分、システム改革、内外連携

外部資金

多様性

言語、職種、性別等によらず活躍できる自由でフラットな学内環境

組織力

Big Bang Science Tokyoの目指す方向

- Visionary Initiative (VI) が融合研究の国際的フロントランナーとなり、研究力を引き上げ、科学の新領域を生み出す
- I4Cが先端技術分析を行い、国際的産学連携で真のイノベーションを起こす *I4C: Investigation with Integrity, Innovation for Impact Collectiveを原義とする
- 研究力、イノベーション、社会的インパクトの3軸でMIT、Imperialに比肩するWorld Class Universityになる

統合のBig Bang

“善き未来”をビジョンとして見定め、主要施策を3年間でやりきることで統合のモメンタムを活かし、I4Cが方向性を提言し、どこよりも速く、大きく成長

総合的な研究力強化

専門分野の枠から解放された研究者による融合研究が、基礎研究も含めた各研究領域を拡充し、さらに融合研究が進むという“研究力の正の循環”が回る

KGI ピアレビューベースでの英国REF4*・3*ランク相当のレポート数

第Ⅰ期
累計
15本

第Ⅱ期
累計
50本

第Ⅲ期
累計
106本

リニアモデル（基礎→応用→開発）から基礎、応用、開発の共創モデルへの転換の相乗効果で3軸すべてのレベルアップ

Institute of SCIENCE TOKYO

Mutual growth with our partner universities

Top10%
論文数
6.8倍

総研究
時間
約3倍

研究
スタッフ
(FTE)
3.2倍

女性研究
者比率
40%

教員関連
SU創出
1,000社

Societal
Impact for
Wellbeing

Accelerated with VIs
& University Fund

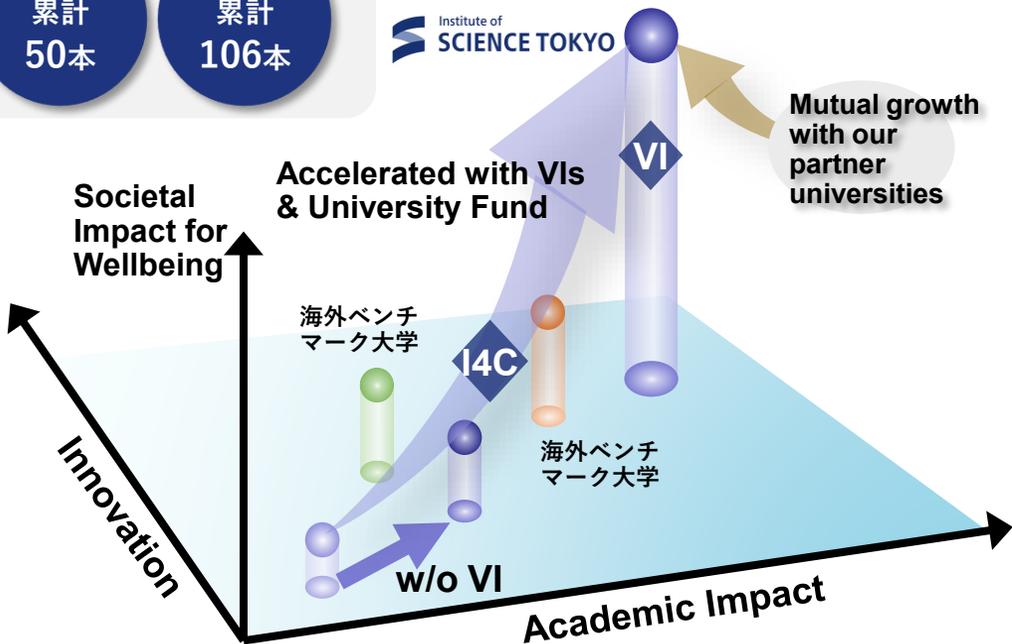
海外ベンチ
マーク大学

I4C

海外ベンチ
マーク大学

w/o VI

Academic Impact



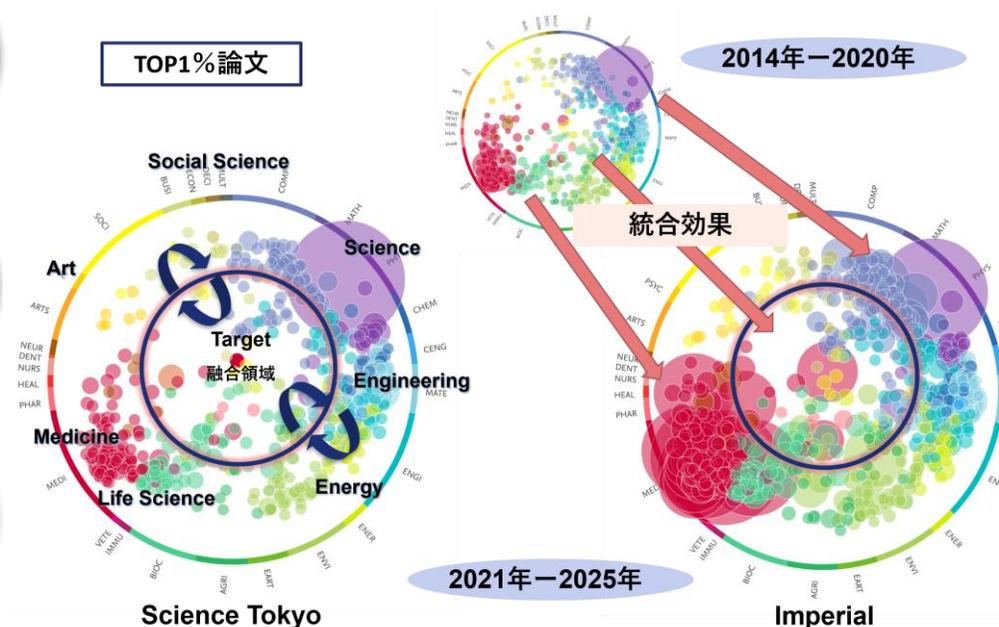
- Imperialは医学と理工学の大学統合で融合領域（円の中心領域）が伸び、同時にディシプリン分野（円周領域）も拡充
- 本学も医工連携を中心とする融合研究の伸びに伴う、新たなディシプリンの拡充効果を目指す

TOP1%論文

2014年—2020年

統合効果

2021年—2025年



Visionary Initiativeが創り上げるエコシステム

Visionary Initiative (VI)：“善き未来”というビジョン実現のために集結するディシプリン横断型の研究教育組織

3つの取組で、人材・知・資金の好循環システムを駆動

1. 未来社会創成研究院とI4CによるVI研究領域の抽出
2. ディシプリン横断型のVIによるビジョン駆動型研究・教育の推進
3. VIの成果を社会につなぐ新産業創成研究院、国際医工共創研究院を介して国内外のステークホルダーと共創し、グローバルイノベーションエコシステムを駆動



I⁴Collective

「知」と「技術」の参謀役

Science Tokyoの強みを活かしたVisionを検討して法人執行部に提言する学内組織。また、経済安全保障の観点も含め、新興・重要技術の調査・分析やリスクアセスメントを自律的に実施して学内外に戦略提言するとともに、それを担う人材を育成する

調査・分析

- 学内研究者の情報や知見も活かしてVI創成のエビデンスを検討するとともに、VIの成果を含めた萌芽技術を速やかに社会的価値化するための戦略を検討
- 経済安全保障の観点も踏まえ、地政学的メリット・リスクを分析し、研究インテグリティへの対応を含めた方策を検討

高度人材育成

科学技術データ分析、研究者インタビュー等を構造化し、地域課題や産業構造、経済安全保障の観点や地政学的リスク等も踏まえ、戦略及び政策の理論・実証研究のできる人材の育成（学位プログラム）

提言



Science Tokyo執行部

- 人々のかくありたいと願う“善き未来”を実現するVIの創成
- エビデンスに基づく強みを活かした大学経営
- 責任ある開放性を担保する適切なオープンクローズ戦略

等

VIの選定の 独自機能

I4C

外部知見を取り入れた自律的な
未来社会予測・技術スキャニング

未来社会創成研究院

ありたい未来社会の姿を描き、
その実現に向けた先行研究を実施

VI

ビジョンに共感する基礎から
応用までの幅広い研究者
が分野横断で協働する組織

善き生活
Total Health Design

善き社会:
Innovative-Life Society

善き地球
GX Frontier

社会からのフィードバック

実装化推進・ 実装支援組織

- 新産業創成研究院
- 国際医工共創研究院
- VIの創る
産学官コンソーシアム
- Wellbeingに
向けたイノベーション
フィールドとしての
病院

人材・知・場

人材・知・資金

善き未来
を創っていく

社会実装

スタートアップ

国内外企業と
産学連携

国内外大学と
提携

社会実装
に繋ぐ場

Ecosystem Builderがグローバルイノベーションエコシステムを構築

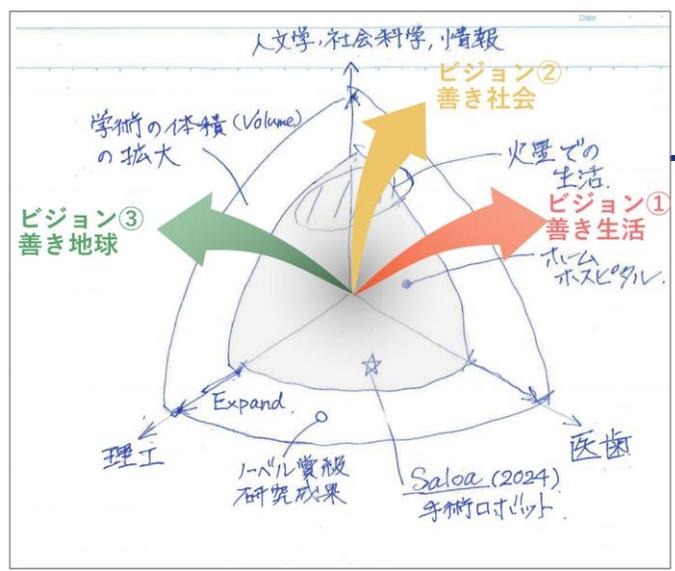
- VIの研究活動マネジメントや国内外の産学官のエコシステム構築を担うEcosystem Builder配置
- 研究、産連、医療系等経営人材が協働してVIを運営するGlobal Vision Coordination Center設置
- VIごとに高度技術者TC (Technical Conductor) を戦略的に配置（2050年90名）



高度技術者TCの育成：Science Tokyo TC college（高度技術者養成オールジャパンシステム）

“善き未来”を実現するVI

- 既存の学際的研究組織をアップグレードし、“善き未来”をビジョンとし、その実現のためのディシプリン横断型の研究教育組織 Visionary Initiative (VI)を2025年4月に組成 (現在6つ、2025年度中に8つに拡大)
- 最終期には、VIごとに教員約200名と研究スタッフ約1,000名 (準研究員として博士学生含む) で構成。国内外大学や企業からの研究者も参画
- 卓越研究教員 (主に外国人研究者、全学で80名以上) を含む外国人研究者比率30%以上、女性研究者比率40%以上となるように拡充
- 研究分野と研究ステージ (基礎、応用、開発) 両方の多様性からなる融合研究を推進
- 学際的教育を行う複合系コース・卓越大学院のシステムを全学化し、VIが大学院教育コースを提供。研究と大学院教育の一体化を実現
- ビジョンに合わせたアジャイルな組織としてのVIの機動性のため、現在の学院及び研究科を一研究科組織 (仮称：統合科学研究科) に統合

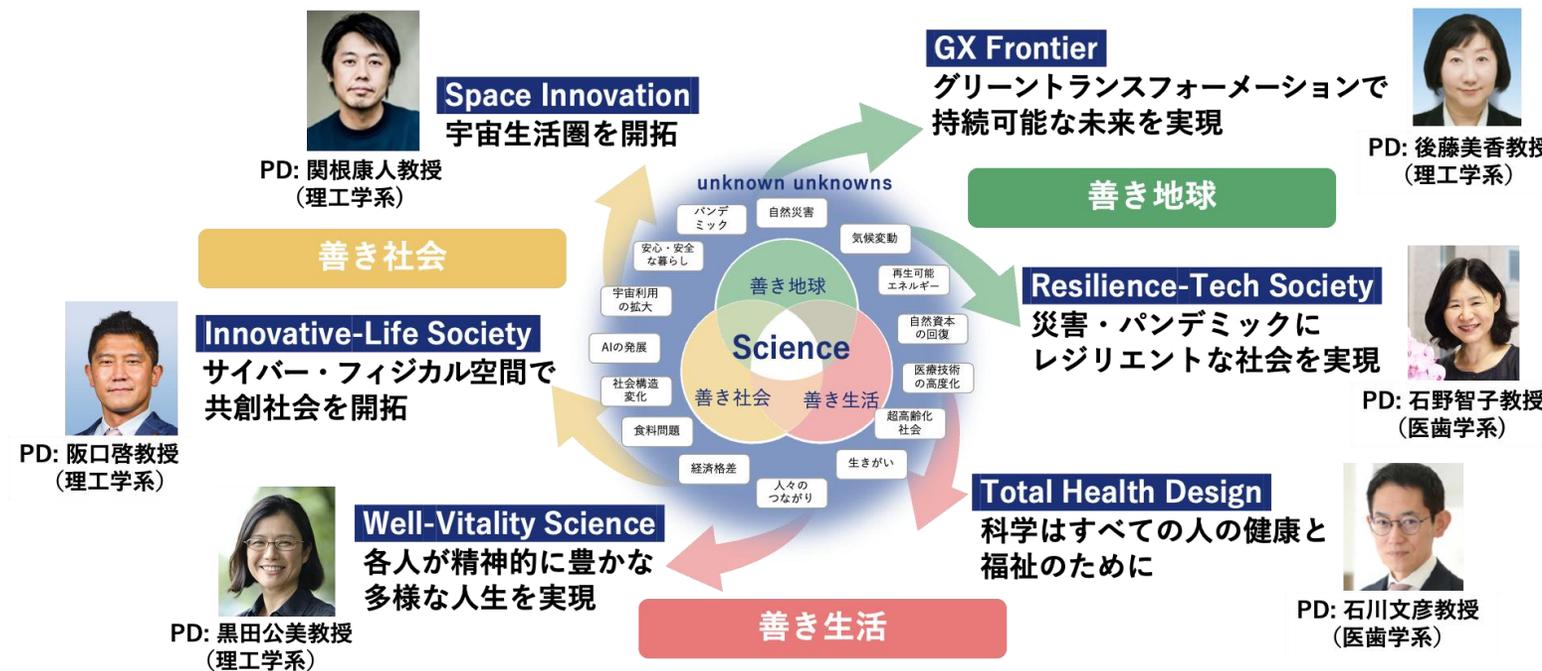


VI構想の検討開始初日に描いたコンセプト図

医歯学、理工学、人文・社会科学という、科学の3軸から形成される空間領域の融合研究をVIで積極展開
 基礎から応用までの研究力拡充 (3軸の伸長・体積の増加) と、社会課題解決を介したビジョンの実現を両立

2025年時点の6つのVI

* 本学の全研究者(常勤)は、2028年度を目途に8つのVIのいずれかに参画



PD: 関根康人教授 (理工学系)

Space Innovation
宇宙生活圏を開拓



PD: 後藤美香教授 (理工学系)

GX Frontier
グリーントランスフォーメーションで持続可能な未来を実現



PD: 阪口啓教授 (理工学系)

Innovative-Life Society
サイバー・フィジカル空間で共創社会を開拓



PD: 石野智子教授 (医歯学系)

Resilience-Tech Society
災害・パンデミックにレジリエントな社会を実現



PD: 黒田公美教授 (理工学系)

Well-Vitality Science
各人が精神的に豊かな多様な人生を実現



PD: 石川文彦教授 (医歯学系)

Total Health Design
科学はすべての人の健康と福祉のために

サブビジョン設定

- 未来社会創成研究院、及びI4Cによる Foresight分析
- 研究者・学生による自律的な進化

PIの構成

- 分野横断及び基礎から応用の研究ステージによる多様性
- 共鳴する国内外の研究者、企業が参画して共創

Total Health Design

無理なくできる健康維持
サブビジョン

病気の不安なく過ごせるくらしの実現
サブビジョン

科学はすべての人の健康と福祉のために

AI駆動した迅速で最適な医療の創出と提供
サブビジョン

口腔科学から守る全身の健やかさ
サブビジョン

Institute of SCIENCE TOKYO
PD: 石川文彦

学内のPI (立ち上げ時 54名)



Innovative-Life Society

AI・ロボットと共創する未来産業・医療・福祉
サブビジョン

食料の安定供給と健康で豊かな食文化の創出
サブビジョン

サイバー・フィジカル空間で共創社会を開拓する

健康・安心・快適な未来都市の実現
サブビジョン

次世代ヘルスケアが考える未来社会
サブビジョン

Institute of SCIENCE TOKYO
PD: 阪口啓

学内のPI (立ち上げ時 53名)



GX Frontier

気候変動の課題克服
サブビジョン

地球モニタリングによる最適解の探求・健康影響
サブビジョン

グリーントランスフォーメーションで持続可能な未来を実現する

新たなエネルギー・資源の開拓
サブビジョン

ネイチャーポジティブの実現
サブビジョン

Institute of SCIENCE TOKYO
PD: 後藤美香

学内のPI (立ち上げ時 49名)



他大学から各VIに参画する研究者 (海外大学等)

VIの研究力を世界最高水準に高める人事戦略

I A-2

研究推進のための強力な支援体制

卓越研究教員 0名→80名

教育教員 0名→90名

博士課程学生 2,565名→7,620名 (3倍)

マネジメント教員 13名→340名 (26倍)

URA 83名→300名 (3.6倍)

研究員 389名→2,040名 (5.2倍)

技術系職員 309名→470名 (1.5倍)

事務系職員 1,918名→2,350名 (1.2倍)

研究スタッフ(FTE) 676名→2,190名 (3.2倍)
[研究員と特任教員等]

専門・事務職員 2,323名→約3,460名 (約1,140名増、1.5倍)

研究推進のための研究者・専門人材等の人件費に集中投資

大学ファンドによる助成の約8割

教員の研究
エフォート
44%→60%

総研究
時間
約3倍

研究力
約7倍

支援体制を強化するPS(People Strategy)部門による人事戦略

★は一部実施済で拡張予定

採用

ビジョン実現に向けた本部主体の戦略的ポスト配置

- 常設のSearch CommitteeによるI4Cの分析に基づいた卓越教授等のスカウティング (Search Committeeの男女比50%)
- 人事委員会による部局人事ヒアリング (部局のポスト固定を廃止) ★
- 卓越研究教員 (卓越教授20名+卓越准教授60名、チーム採用も可能、報酬は別体系の国際水準年俸制、勤務体系等雇用条件も個別設定)
- 教育教員、教員の様々な業務を支援する次世代型のマネジメント教員 (Ecosystem Builder、研究系、技術系、組織運営系) 配置 ★
- 女性登用制度やFlexible FTEを活用したDiversity, Equity & Inclusionの推進 (女性限定公募、女性上位職登用制度等継続・発展) ★

本格的な人材交流

- 国内外人事交流・職種間移動制度による新たなキャリアパス★
(研究員、URA、技術職員等からマネジメント教員へキャリアアップ)

人材育成

全構成員のキャリアアップにつながる研修・学位取得機会等の提供

- 次世代人材育成機構(2025.5設置)による全構成員に対する一元化・体系化された育成制度
- TC(テクニカルコンダクター)カレッジによる高度技術者育成 →全国展開済み★
- Innovation Design School (大学院課程) による、研究支援・スタートアップ人材の育成

若手研究者の未来を作るキャリアパス

- テニュアトラック制度
助教の約80%に導入。ステージゲート通過後、研究員を配置し研究支援。テニュア後に海外研修支援★
- 主任研究者制度 (一定の条件を満たせば主指導教員として研究指導可、助教含む) ★
- 博士課程学生に準研究員タイトル付与(支援額: 420~660万 現行60万円程度の授業料免除相当分含む)

人事評価

社会的インパクトを重視した公平な評価と多様なインセンティブ

- 教員評価はVIにおいて業績×インパクト創出のアウトカムで評価
- 評価はVI内で複数の評価委員で決定

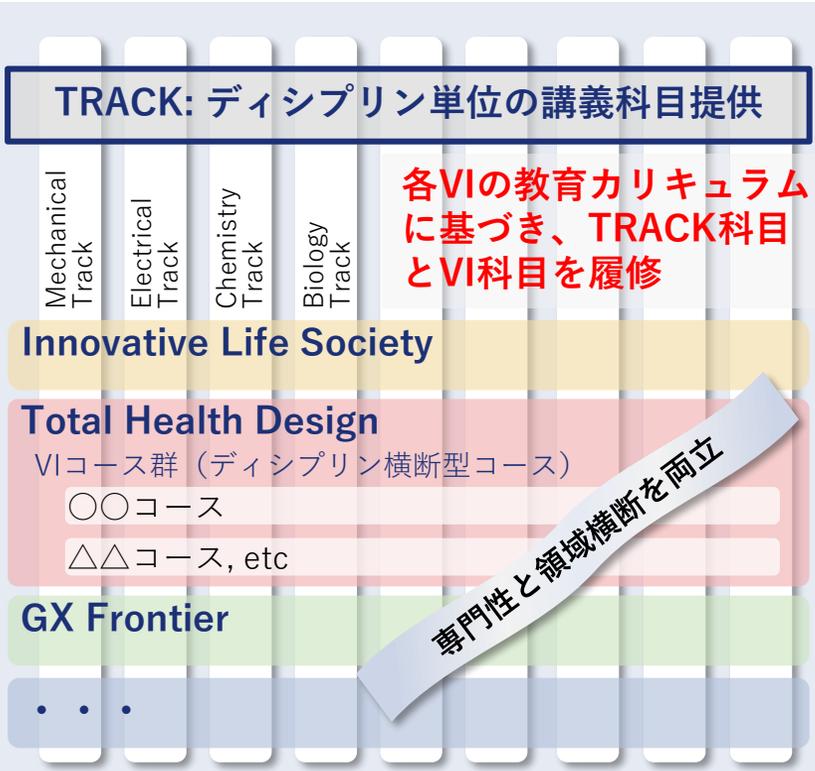
VIによるビジョン駆動型大学院教育

Science Tokyoが掲げる”善き未来”に共鳴し、その実現へコミットする意志を強く持つ多様な学生が、VIでの果実をもって夢をかなえる教育（第II期中に社会課題解決を志す学生が世界から集まる大学に）

現在の学院、研究科は一組織（研究科）に統合し、大学院教育はビジョン駆動型教育へ大きく転換

大学院課程（博士／修博一貫）

学士課程



統合科学研究科(仮称)

- **ディシプリン横断型VIコース**
各VIには、ディシプリン横断型コースが複数設置され（VIコース群）、**全ての大学院生は**学生の研究内容に沿ったコースに所属する
- **Supervisory Committee(SC)システム**
博士課程では指導教員に加え、複数分野から構成されるSCから研究指導を受ける
- **産学コンソーシアム協働教育**
企業メンター制度や、給与支援・ジョブオファーも受けることができる

これまでの取り組み

理工学系に既にある、ディシプリンをまたぐ複合系コース（8コース）の教育設計、運用ノウハウを活かす
卓越大学院における産学連携型教育の成功
（2つの教育院がS評価）

世界を牽引する研究こそが、
学生を世界の舞台へと導く

ビジョン駆動型教育

- 複雑化する社会課題に柔軟に対応する力を育む
- 産業界・政策・国際機関など多様な場での活躍
- 研究活動の中での持続的なモチベーションの源泉
- 産業界と連携した社会課題解決プロジェクトを提供充実したアントレプレナーシップ教育を実施

自らのビジョンに基づいて新たな学問領域や社会的価値を創出できる人材を育成



社会を動かす卓越した博士人材
本学が輩出した博士人材が社会のさまざまな場所で活躍し、善き生活・善き社会・善き地球を実現することで、社会も本学も共に成長していく



世界最高水準の教育環境への変革

徹底した国際共修環境と博士支援制度の拡充で、World Class Universityとして卓越した教育環境へ

教育に関する実績

融合理工学系国際人材育成プログラム (GSEP)

これまで120名の学生が入学
完全英語による学士課程講義

東京科学大学・清華大学大学院合同プログラム

20年の歴史と200名超の修了生を輩出。日本で初めてのDDプログラム

Imperial MD-iBSc デブルディグリープログラム

20年の歴史と150名超の双方向性交換留学実績を背景とした、英国医学部エリートプログラムで学位取得 (アジアで唯一派遣)

大学院講義は完全英語化

大学院理工系科目93%以上を英語化済

THE日本大学
ランキング
(教育リソース)

国内1位

2025年4月発表

THE世界大学
就職力ランキング

国内2位

2025年10月発表

世界をリードする教育への変革 多様な入試、全学国際共修、博士経済支援、留学生生活支援

学士課程における国際共修と融合教育

徹底した国際共修教育

実績あるGSEPでの経験を活かし、全学的な**国際共修プログラム「国際学士卓越コース」**として拡張する。第II期中に全学を国際共修化するとともに、留学生の定着促進に向けた日本語教育を充実させる (2050年に学士留学生比率30%)

サブメジャー制度・融合教育プログラム

サブメジャーを全学部準備し、**国際学士卓越コースは必須化**。医歯系学士は、学士4年目修了後に**理工系修士号の取得**が可能に

オンライン (AI+VR) 教育の徹底活用

国際共修プログラムでのオンデマンド多言語配信を実施 (理解度向上)
海外複数大学と連携したオンライン国際共修 (教育国際コンソーシアム)

充実した博士支援制度

原則として全員に付与することで、社会人給与と同等の年間420~660万円 (平均540万円) を支給 (現行60万円程度の授業料免除相当分含む)。特に優秀な業績を挙げている学生 (全博士課程学生の1%程度) には、学長特別奨学金 (年間最大1,000万円) を授与

- 国際経験獲得へ向け海外渡航費支援
- コンソーシアムを通じた海外を含めたインターンシップ機会の提供



国際共修を通じて将来の大学教育を変える

オンライン教育からAI+VR教育への転換

教育革新センターの拡充によるAI+VR教育の開発 (Science Tokyo発の新しい教育システムとして世界へ発信)
VRを用いた仮想実験室等



どのような人材を育成するか

豊かな国際感覚と分野横断的視点を持ち、“善き未来”を切り拓く人材を育成する

VIが輩出する新たな博士人材

- 理工学に通じた医歯系人材
 - 医を知る理工系人材
- アカデミアに限らず幅広く活躍できる博士人材

産業界

医師・看護師

国際機関

海外大学

官公庁

本学の修了生が活躍する場

本学が輩出する博士人材が新たな学問領域や社会的価値の創出に大きく貢献し、社会を変える原動力となる

世界から優秀な学生を集める学士課程入試改革

国内外一体総合型選抜開始 (2030年度に国際標準のキャンパス実現に向け秋入学開始)

一部の組織だけではなく、全学共通として実施 (当面、100名を目途)。オンライン英語講義活用
早期入学希望者の受け入れシステムとして活用

アドミッションプラットフォーム (アドミッションセンター (FY2024設置))

ANNEXや海外同窓会を活用し、優秀な留学生を取り込む仕組み (Alumni推薦とオンライン講義による**地域選抜入試**)
SAT/ACT・IBやCambridge IGCSE等を活用した**渡日前入学許可**と渡日前オンライン予備教育の実施

外国籍の学生、教職員が安心して生活し、学業・研究に協働できる支援体制整備

国際寮の整備、英語のアカデミック公用語化 (第II期)、事務機能の日英二言語化

「開放系」の病院へ変革する攻めの戦略：国際医工共創研究院

国際ベンチマークから 見た課題認識

- ・ 共創と実装のプラットフォームとして病院をフル活用することが医工連携イノベーション創出の鍵
- ・ 医歯学系・理工学系研究者が、同一空間で研究の初めから協働する場が必要
- ・ 日本の大学において、臨床系教員の研究時間は他分野と比較して著しく不足

時間の開放

臨床系教員の研究力強化を目指した人事改革

若手研究者の自律的研究

審査に通過した助教を**主任研究者と認定**、自主的な研究を主導するロールモデルとして、若手医療者を刺激

研究エフォートの増加

臨床系研究教員の増員、病院現場でのAI活用等による業務管理合理化により、**臨床系教員の研究時間を確保**

Programmed Activity制度

研究エフォートの事前契約と分掌管理を徹底し、**研究時間管理を透明化・厳密化**

場の開放

実証・共創・発信のフィールドとして、 閉じた医療空間を外部に開放

ヘルステックデザインプログラム

企業・SU等へ**医療現場をフル開放**。診療の様子やER/ICU等の手術室・病室・スタッフステーション、治療を支えるロボット、滅菌・保管管理システム等の**個別要望に沿ったプログラム**を提供



医療ビッグデータの利活用

6万名を超える広範同意取得済みの病院内データ（電子カルテ、画像等）を共同研究で企業等に提供

知の開放～『国際医工共創研究院』

“知の交差点”において臨床系教員と理工学系研究者が「最初から」共創に取り組む環境の確立

医歯学・理工学の知の融合を実現する国際医工共創研究院

- 全診療科を横断する**センター**（右図■）で異分野の知を掛け合わせる
- 約**200名**のPI、30名超の専門・事務職員から構成。約1,000名の博士課程学生が参加

医歯学系PI・理工学系PIペア研究増強

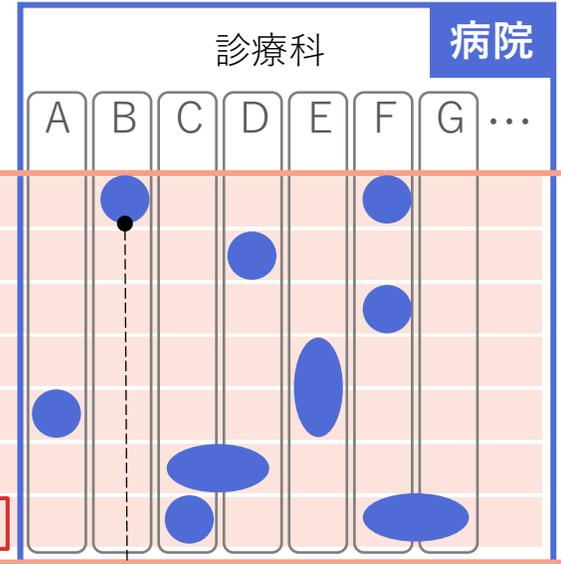
- 診療科に理工系研究者がポスト
- 診療科とセンターの交点から融合研究が**自律的に**誕生（右図●）



2千m²の共同研究施設に約30名の医歯学・理工学系教員が同一拠点で研究。国内研究機関・企業17社と共同研究、8か国と国際共同研究を実施

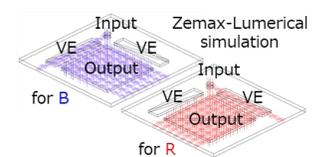
国際医工共創研究院

- 量子半導体センター
- 創薬センター
- 再生医療センター
- 放射線センター
- 情報AIセンター
- ロボティックセンター
- 口腔科学センター**



半導体基盤技術を用いた世界初の医療専用ARグラス

— メタサーフェスを用いた単層ARレンズ（特願2024-179482）



病室でのデモ 3/19/25



手術室でのデモ 3/21/25

医工連携研究の論文数
1,000→7,000本

医歯学系助教主任研究者
0人→100人

医歯学系研究エフォート
34%→55%

国際医工共創研究院の挑戦：世界と共に知を育み、価値を創出

Science Tokyo発 ヘルスケアネットワーク 起点の価値創発

tip

Science Tokyo発
ヘルスケア系SU・研究者
を接続支援するソフト・
ハード融合拠点
正規会員数：445名
ラボ利用率：98%

GTB

Science Tokyoが中心に位置する本郷・御茶ノ水・東京駅エリアのバイオ系SUコミュニティ

medU-net

Science Tokyoが企画運営する全国医療系アカデミアと企業を繋ぎ共創する医療系産学官ネットワーク
会員数：1,200名

国際医工共創研究院

医療に特化した量子、半導体、AI、ロボティクスが一つの課題を軸に統合されていく

オープンHUB化した病院における医工連携の中核



医歯学×理工学で切り拓く、医療から始まる技術革新



- 患者・医療費の負担軽減
- 量子センサで無痛・リアルタイムに疾患因子検出
- Small data AIを活用した希少がん早期発見
- 死亡率の低下
- 次世代スーパーコンピューターTSUBAMEを活用したデジタルツインによる病変進展予測

量子センサ中核拠点

Science Tokyoの量子材料・デバイスのネットワーク病院での応用



- 医療者の負担軽減
- 世界初の触覚を持った手術ロボット(稼働済み)で病変を正確に切除

- 患者の安全・安心
- 院内オンプレサーバーに導入されたLLM Swallowで高度・精緻化された集中治療室での術後管理



国際医工共創研究院における民間企業からの研究資金等受入額
220億円

病院のオープンHUB化に基づく知的アセット活用収入
50億円

国際医工共創研究院におけるSU創出
550社

海外エコシステムとの連携による 人材育成と価値共創の推進

Imperial College London

- White Cityエコシステム運営を主導した副学長が本学の運営方針会議委員に就任
- White Cityとの連携やSchools of Convergence Scienceにおける人材交流・育成を核とした覚書

RWTH

RWTHの第4の戦略大学へTransMedMat連携を基軸とした、医工連携協働研究と人材交流

Boston

- Harvard Innovation Lab
- 東京拠点の医療・ヘルスイノベーションに関する覚書
- Brighamモデルの医療機器開発プログラム運営連携
- MIT iMESとの連携

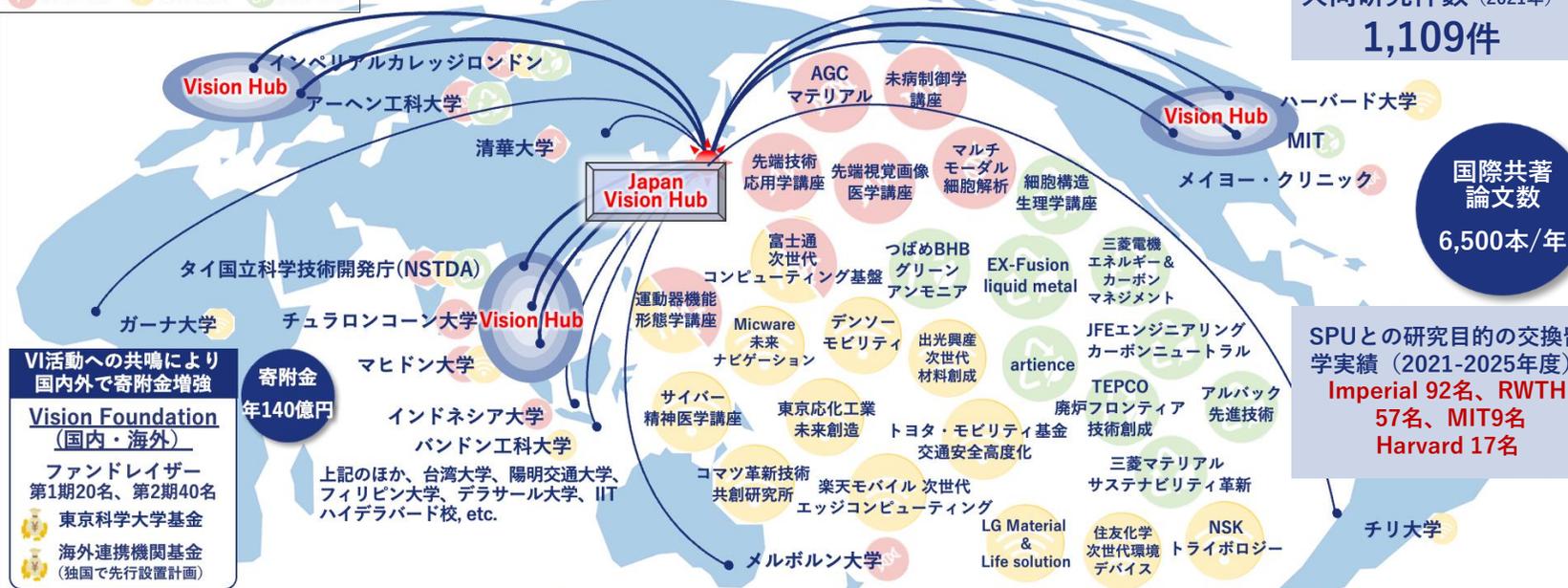
医工連携教育の変革

- 世界10ヶ国27大学が加盟する医工連携教育グローバルコンソーシアムの主幹校であるイリノイ大学とMOU締結
- Executive Council Memberとして国内唯一の運営参画
- Innovation Grand Challenge開催

社会課題解決に向けたグローバルエコシステム構築

VIをHUB & SPOKEの連携起点として、海外パートナーとの協働によるグローバルエコシステムによりビジョンを実現

善き生活 善き社会 善き地球



国際連携大学数
372協定

共同研究件数 (2021年)
1,109件

国際共著論文数
6,500本/年

SPUとの研究目的の交換留学実績 (2021-2025年度)
Imperial 92名、RWTH 57名、MIT9名、Harvard 17名

VI活動への共鳴により国内外で寄附金増強
Vision Foundation (国内・海外)
ファンドレイザー 第1期20名、第2期40名
東京科学大学基金
海外連携機関基金 (独国で先行設置計画)

寄附金
年140億円

- 中分子創薬コンソーシアム
- 5大学災害看護コンソーシアム
- 四大学未来共創連合22世紀コンソーシアム
- EISESIVコンソーシアム
- 固体量子センサコンソーシアム
- InfoSyEnergy研究教育コンソーシアム
- 集積システム材料産学連携コンソーシアム
- 全固体電池技術共創コンソーシアム
- チップレット集積プラットフォーム・コンソーシアム
- 超スマート社会推進コンソーシアム
- グリーン・トランスフォーメーション・イニシアティブ (GX)
- WOWアライアンス
- 集積Green-niX研究・人材育成拠点
- tip
- 医歯学系重点研究領域
- medU-net

※印：民間企業とのコンソーシアム

Science Tokyoの国際連携戦略

- 最重要連携先であるStrategic Partnership University(SPU)と、アジア等戦略地域のVision Alliance University(VAU)の2種類のHUBを強化
- HUB機関と研究者採用、学生交流、産学連携、SU創出により人・知・資金の還流を促進

SPU

Imperial
RWTH
MIT
Harvard

- VIをベースとする研究、人材交流、産学連携とSU創出を推進
- ImperialのSchool of Convergence Science、RWTHのProfile AreaとVI研究、産学連携、博士教育で連携
- MIT(SDM)とSU創出で連携
- Harvard (関連病院含む) と医療教育・医工連携、量子で連携

VAU

東南アジア
タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア

南アジア
インド

その他アジア
清華大学 (中国)
陽明交通大学 (台湾)

- 長い連携実績を有するタイを東南アジアHUBに展開。例としてタイは科学技術開発庁、チュラロンコーン大学、マヒドン大学をHUBとする研究・教育に加え、社会課題解決に取組む
- インドはIndian Institute of Science、Indian Institute of Technology (IIT)Hyderabad、IIT MadrasをHUBに研究者・学生交流を大幅拡張

グローバル課題に立ち向かう国際機関連携

国連大学

国連大学の新たなHUB拠点を日本で初めて設置予定 (2026年中を予定) Agenda2030に向けた提言・アウトリーチを強化

- グローバルサウスの将来的な成長を見据え、強固な卒業生ネットワークを活用して人材獲得を強化
- Vision Hub**：国際連携機関のサテライトラボ、協働研究拠点、社会実装コンソーシアム等を集結世界の各拠点に設置し、世界の課題を解決し、国際的な人材交流と多様な人材を獲得
- Vision Foundation**：VI毎にファンドレイザーを配置し、寄附金・助成金獲得機能を抜本的に強化VIの社会課題解決に向けた取組に賛同する海外の財団、篤志家等へのアプローチを展開する

Wilert Puriwat, チュラロンコーン大学長の言葉：善き生活、社会、地球の中央には国際連携がある



研究・教育両面においてネットワーク型にブリッジする新次元連携で、専門性の高い大学等がその叡智を結集し、VUCAの時代をリードする成果と人材を創出

VIの活動・成果を拡張する連携

一橋大学

東京外国語大学

お茶の水女子大学

東京藝術大学

【連携の背景】

21世紀になり、科学・技術の進歩の速度が速く、人や社会がそれと歩調を合わせることが困難になっているなかで、個人の中で高い専門性とバランスの取れた多様性をもつ人材が、**未来の日本を背負い、地球規模の社会課題を解決するリーダーになる**

人・社会と科学・技術との乖離を食い止め、**未来社会の姿を発信し、協働で研究を進めることで、日本をより元気にする役割を担う**。こうした人材の育成は、尖った専門性を有する大学が連携することで可能になる

- ▶ 三大学連合（旧四大学連合）*の主な研究実績：四大学の学生のコロナワクチンの忌避の理由は孤独感であることを示した成果を発表 *現在の四大学未来協創連合（FLIP）
- ▶ 三大学連合*の教育実績：2024年度の3大学間の複合領域コース所属学生数942名（うち、本学学生数657名）

研究

- VIにおける“善き未来”の洞察の深化（文化的観点も含め）
- VIにおけるスタートアップ・エコシステムの協働
- 国際情勢等の多様な視点を有する研究戦略人材の育成
- 文化の発展に寄与する共同研究・教育プロジェクトを実施

教育

- 学部教育の連携プログラムの拡充、大学院において科学と芸術の融合コース等創設
- 留学生教育等のキャンパス国際化の推進
- お茶の水女子大学、東京藝術大学とは、附属学校（中学・高校）の教育で連携し、文系・理系・芸術系などの枠にはまらない新たな人材を中高生段階から育成し、各大学の新たな人材育成プログラムにつなげる

Imperialとの意見交換：Imperialは人文・社会科学の専門学部がないが、逆に課題に対して必要な人文・社会学者を機動的に集め、緊密な連携が可能である

産業技術総合研究所、物質・材料研究機構、理化学研究所、農業・食品産業技術総合研究機構、量子科学技術研究開発機構（一部検討中）

（三大学協定）

（Xnics共同拠点）

国立研究開発法人

室蘭工業大学

九州工業大学

広島大学

豊橋技術科学大学

- 経済安全保障や地政学リスク等の国際情勢を踏まえた新興・重要技術の動向分析と重点分野の抽出
- 科学技術政策におけるEBPMやEIPMを担う人材の育成
- 政策研究のレンズを通じた政策立案者への提言
- 海外からの行政官留学生を通じた新しい「日本発先端技術スタンダード」の発信

国家的重要課題に対応

×

全国の地域連携先をグローバルエコシステムにつなげる連携

- 量子、AI、半導体、宇宙、ヘルスケア、食糧等の国家的重点分野の人材育成・研究開発
- 大規模災害等における診療やそれを担う人材育成
- 研究支援の要となる技術人材の共同育成（TCカレッジ）

防衛医科大学校

山口大学

岡山大学

長岡技術科学大学

（TCカレッジ）

I4C等を通じた科学技術政策に貢献する連携

政策研究大学院大学

北海道大学

VIの成果からの新産業創出

新産業創成研究院

VIから新産業創出のための方策

方策1 グローバル展開→海外企業の協働研究拠点設置

- 海外研究機関連携強化：Vision Hub設置、海外現地在住のアドバイザー活用
- 海外イベントで積極的プロモーション活動（実績：CES2025出展）

方策2 知財を活かした社会実装戦略

- VIの研究成果の海外権利化とグローバルエコシステムを活用した事業化支援
- 国際標準化を見据えた戦略支援活動

実績例 協働研究拠点:累計24拠点設置

※組織対組織の大型共同研究
 包括連携協定：15件
 企業コンソーシアム：教育研究プログラム実施
 超スマート社会推進コンソーシアム (SSS)→60団体参加

組織的連携企業数

224社

成田空港

国際産学連携 千葉国際キャンパス (現 国府台キャンパス)

新産業創成研究院

- VIが海外から採用する若手研究者と日本人若手研究者が、生活を共にし、共同研究に専念する国際的研究キャンパス
- 海外企業の協働研究拠点を誘致

田町キャンパス

Innovation Design School

- 海外大学や地域のSU育成拠点を招聘し、ディープテックSU拠点化
- エコシステム専門人材の育成

SU創出

民間企業研究資金等受入額
720億円

羽田空港

新産業創出

スタートアップ

医工共創

分析ヘッドクォーター

産学連携

新産業創成研究院
融合研究組織の成果を社会へつなぐ

国際医工共創研究院
国内外の研究者、企業、SUが病院内で共創

Innovation Design School
起業家、SU支援人材、科学技術戦略人材育成

湯島・駿河台キャンパス

国際医工共創研究院

- 医工連携系のVI拠点・最先端のトータルヘルスケア専門機関
- 国内外のネットワークを活かすヘルスケアSU創出

大岡山キャンパス

I4C

- VIコンソーシアムや海外連携拠点として学生と社会のインターフェース機能を担う
- I4C機能による分析展開

横浜キャンパス (現 すすかけ台キャンパス)

- 大型設備や高度セキュリティ研究施設等を設置
- 社会実装を目指す産学連携の協働研究拠点も集約

新産業創成研究院

経済安全保障を担保した新型キャンパス

千葉国際キャンパス再開発

- 新産業創成研究院がクローズな研究棟を新設
宇宙・レジリエンス等、秘匿性の高い重要技術や企業秘密に係る研究を隔離できる環境も整備
- オープンとクローズを使い分けながら海外企業との協働研究拠点を誘致



※完成予想図

責任ある開放系のための研究環境

- 横浜キャンパス・千葉国際キャンパスに人や情報のアクセスを管理する高セキュリティシステムを導入
- I4Cによる分析→横浜・千葉国際キャンパスにおけるクローズ施設での研究

SUエコシステムのJapan-Hub

田町キャンパス再開発

2031年設置

- 大型インキュベーション施設整備：海外連携機関 (VC、アカデミア等)の呼び込み
- Innovation Design School 新設：支援専門人材育成 →ビジョンドリブスタートアップの創出・成長支援
- オフィスに入居している大企業の新規事業開拓部署等との連携によるジョイントベンチャーの創出



VIの成果を活かすスタートアップエコシステム

シーズアウトではなくゴールを意識した設計でVIのビジョン実現を目指すスタートアップ創出

VIから世界を変えるSUを創出するための3つの方針



- 方針1** 創出スタートアップが発展していくために必要なエコシステム創出までをミッションにする
- 方針2** シーズアウトではなくVIが描くビジョンの実現を目指すビジョン駆動型スタートアップを創出する
- 方針3** スタートアップエコシステムに欠けている人材供給を担う

スペース整備・海外連携・ルール形成・JV推進機能
新たな支援体制を整備し、ビジョン実現のためのベンチャー支援を実行
国際専門人材育成のためのInnovation Design School（修士）の設立

- 教員関連SU創出 1,000社
- エコシステム創出専門人材 毎年100人供給
- SU関与常勤教員割合 50%

全国連携 全国ネットワーク構築

方針1

本学は全国と東京のHQを担う

全国のスタートアップ創出プラットフォーム（9PF）をつなぎ国内外における事業推進を本学が推進

本事業推進のために東京都と本学との連携協定を締結

海外連携 Bostonエコシステムとの連携強化

方針1

MIT	Harvard
MIT System Design Managementとの連携	Harvard Tokyo HubとMOU
IDS開設に向けてCusumano教授(MIT教授)を招聘	医療分野連携を東京で開始 医療機器開発環境整備
	ボストンエリアネットワークによるエコシステム構築

スタートアップコミュニティ

海外VC, Deep Tech SU, 海外企業, 海外大学, 海外SU, 起業家, 大企業

規制緩和 新たな支援体制構築

方針2

- 学内規制緩和：教員制度改革（評価指標、SU Leave）研究環境活用制度
- 学内支援増強：GAPファンド支援拡大、起業化支援人材、客員起業家
- VC連携強化：VCファンドへの出資、海外VC連携

SU関与常勤教員割合 I期15%→II期30%→III期50%

人材育成 Innovation Design Schoolの設立

方針3

- 科学技術戦略デザインコース
- スタートアップデザインコース 等開設

先端科学技術戦略・政策構築人材、SU人材、研究教育機関または医療機関の経営・研究支援人材等、社会課題解決のエコシステムを担う多様な専門性の高い修士を育成

本学MOT（技術経営）及びMMA（医療管理政策学）発展
四大学未来共創連合（FLIP）一橋大学・東京外国語大学・お茶の水女子大学と連携

実績 企業とのJV設立

方針1

国立大学で先駆的なジョイントベンチャー設立

ALSOK及びエヌジェイアイとの共同出資による看護・介護分野の研究開発・人材育成を行う新会社を設立

深く・長く学術的な視点を交えた新たな介護・看護サービスを創出・推進

国際卓越水準のガバナンス

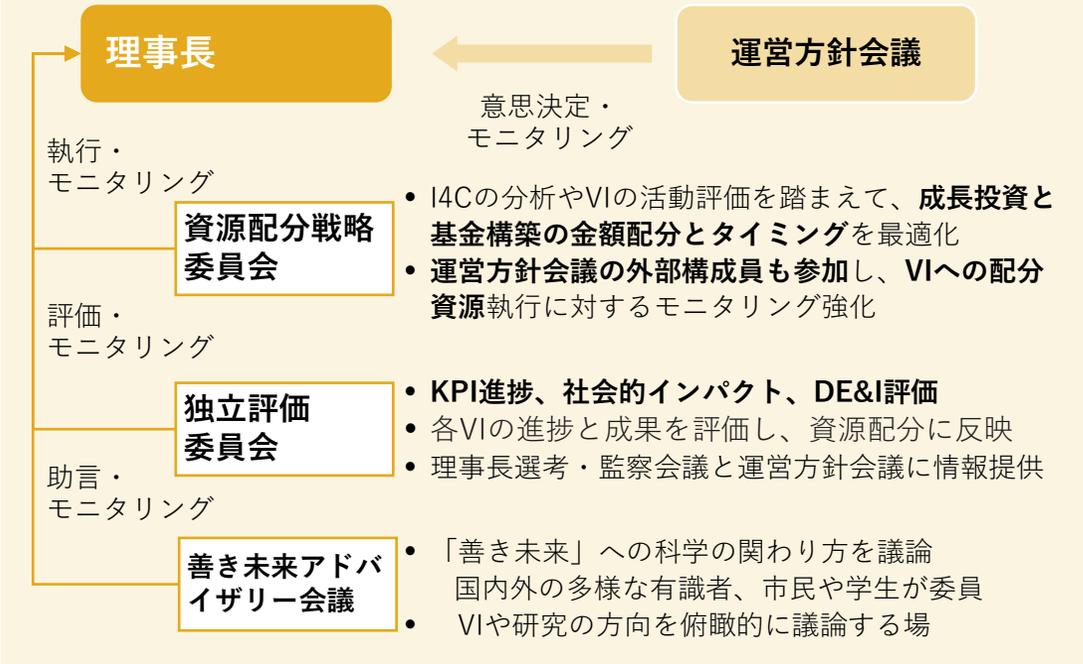
理事長・学長体制のトップマネジメントの権限と責任を適切に分担。経営資源配分を経営に集中
外部委員が参加し、多様性ある構成員からなる委員会が計画の執行とモニタリングを強化

Search Committee
女性比率
50%

研究者
女性比率 40%
外国人比率 30%

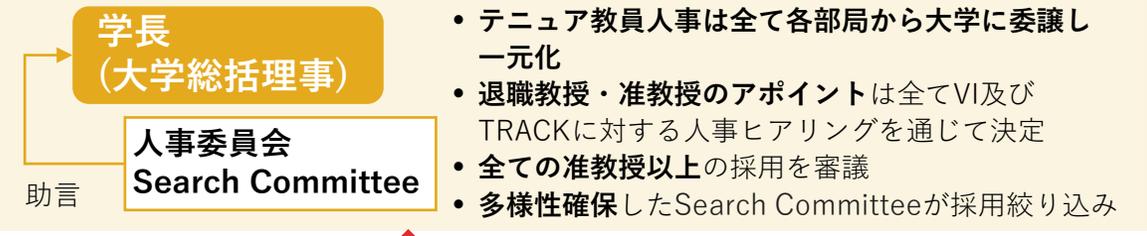
大学法人の経営・長期戦略

- 理事長は、**大学法人としての中長期戦略**に専念
- 社会的責任の観点から、社会価値創造を最適化
- 体制強化計画の進捗状況を一元的に管理する**体制強化統括室**
- 理事長直下に**エンダウメントオフィス**設置（ファンドレイザー40名指揮）



大学運営

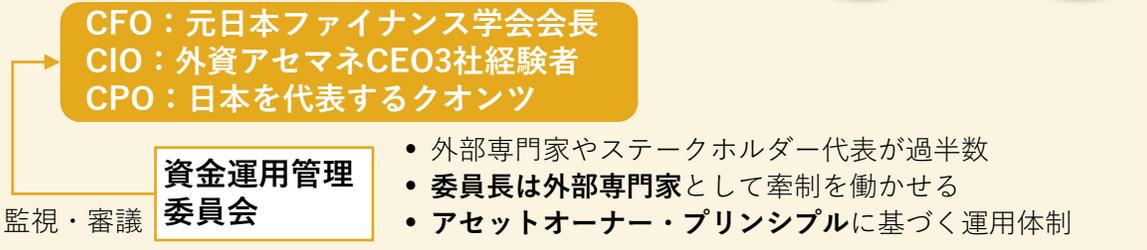
- 学長は、**研究・教育の観点から、大学価値を最大化**
- **大学総括理事**として法人運営にも参画



明確な分業

法人財務運営

- 将来的な法人の事業規模や財務を最大化
- 運用高度化と**リスク管理3線体制整備 (2026年中)**



連携 (助言・監視)



大学構成員の参加の仕組み (既に導入済み)

企画調整会議

- 執行部と教職員代表の円卓会議
徹底した意見交換で施策を洗練

タウンホールミーティング

- 執行部と全教職員・学生の直接対話で
施策への理解と全員参加を促進
(キャンパスごと、組織ごと等で実施)

計画のロジックツリー

※ 赤字はKPIにつながる重要施策

VIを中心としたCommitmentsを実現するための施策

Commitmentsに基づくインパクトの創出

リソース整備

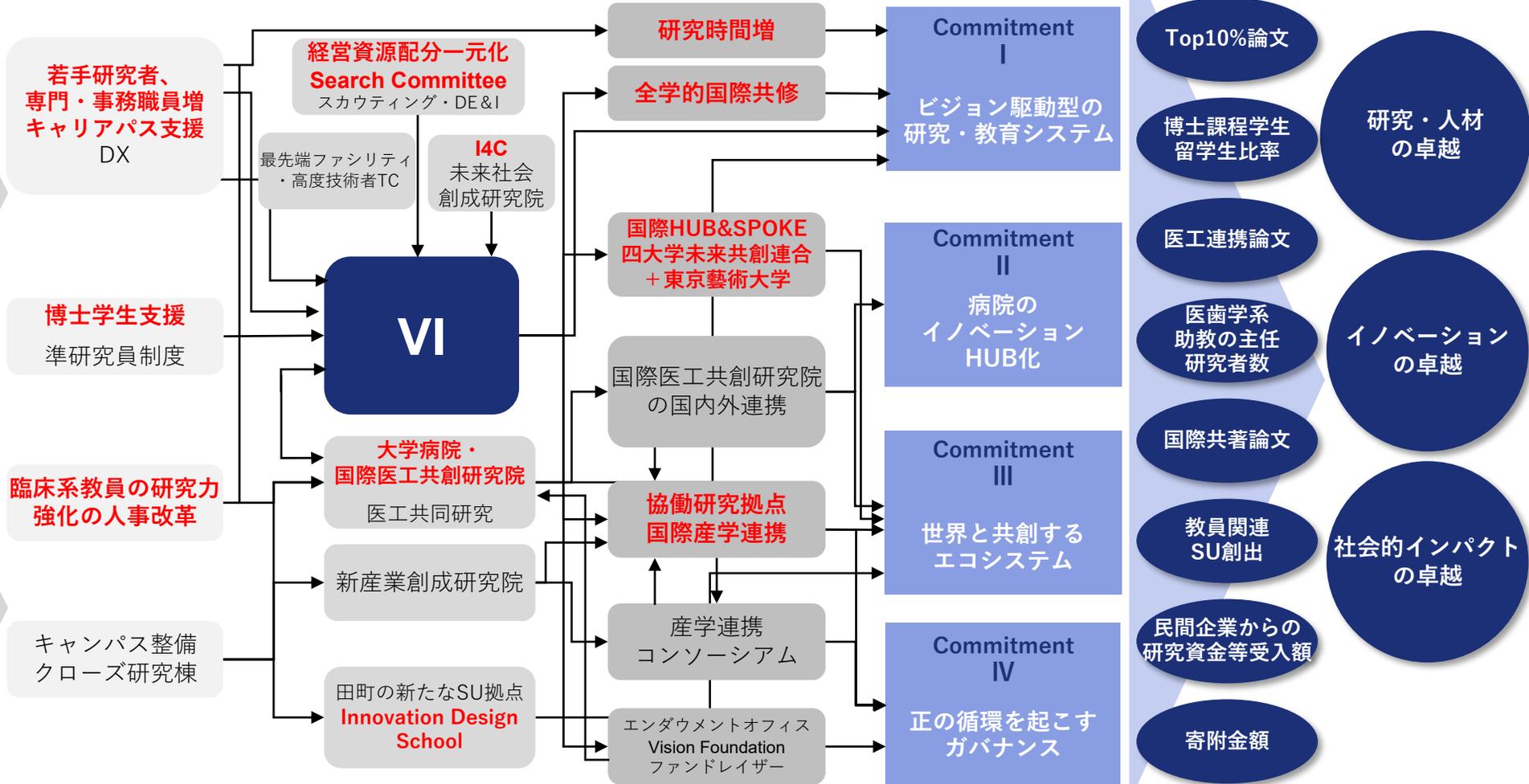
組織改革

取組みの加速

独自基金による
持続的成長投資

大学ファンドによる資金投入

不動産事業化収入も投入



持続的成長投資と財務自律化の実現