

令和3年（2021年）5月28日

# 今後の大学運営に対する所信

学長 益 一 哉

## 【1】はじめに

2018年4月に東京工業大学長に就任して以来、大学経営環境の強化、ならびに教育・研究環境システムの強化に取り組み、ステークホルダーとの価値の共有に注力してきた。

大学経営の強化推進のためには、構成員の力を結集した組織力が源泉となる。学長として、全ての構成員の力を最大限に引き出し、組織力を高めるために対話を積み重ね、日々の大学運営や種々の施策遂行における改善と補強を心掛けてきた。この3年間の成果は、学長に伴走してくれた全ての構成員がTeam東工大として成し得たものである。本学の全ての構成員に感謝したい。

三島良直前学長が主導し実行した「平成の改革」は、社会から求められている大学改革を先取りしていた。特に、部局長を学長が指名すること、また、教員人事ポストの全学管理は、全国立大学法人の中でも極めて先進的なガバナンス体制である。学長のリーダーシップを発揮するためには、執行部と教職員との間の課題共有と議論が重要であると認識して日々の業務に取り組んできた。

2018年3月に指定された「指定国立大学法人構想」において、本学は研究力及び教育力を強化し、社会に貢献してゆくためには、まず「大学経営の好循環」を強く認識することが重要であると提案した。従来の教育研究の推進による社会への貢献、社会からの評判や高評価獲得による研究資金確保の循環に加えて、産業界や社会との連携を今まで以上に推進する。次いで、産業界との協業による研究を推進し社会へ貢献をすると共に、得られた資金の一部を教育研究基盤経費に投入し、大学全体で「従来の教育研究推進の強化」と「産学連携による研究開発」をより一層推進するのが「大学経営の好循環」である。

3年間の大学運営及び経営の中で、外部資金による大学財政基盤強化については、ステークホルダーとの納得性のある価値共有のもと、例えば、教育基盤整備に向けた授業料値上げ、田町キャンパス再開の推進、研究共創に向けた産学連携拠点形成など大き

く前進させることができた。本学に歴史的に受け継がれた資産である田町キャンパスの再開発計画を始動させ、社会との接点を強く意識する教育研究拠点のみならず新産業創出のためのイノベーション拠点となることを目指している。再開発に伴う地代収入は国立大学法人として突出した財務基盤の形成につながることから、これらの強みを認識し、100年先を見越した本学の成長戦略を形作ることが必須かつ急務となっている。加えて、昨年来のコロナ禍の中、今までとは違う外部環境の変化に対応した教育研究運営の在り方を問われる急転換期にある。

学長就任時の施策に加え、大きく飛躍する財務基盤強化と外的要因の対応を含めた取り組みを推進し、本学が掲げたビジョンの実現のために、100年先を見通した成長の道筋をTeam東工大として創りあげる覚悟をもって、これからの大学運営・経営に臨みたい。

## 【2】100年先を超えて成長し続けるための経営改革の進化

1881年の東京職工学校創立に始まる本学は、2031年に創立150周年を迎える。

2021年からの10年間で、次の100年に向けたイノベーション創出環境整備期間と位置付け、本年を「飛躍元年」とした。本学が目指す未来像をより明確にするために「3キャンパスイノベーションエコシステム構想」を学内外に広く示してゆく。この構想では、本学が文化の進展や人類の福祉に一層貢献してゆくためのビジョンを示し、具体的な内容・計画の策定を行い、着実な第一歩を踏み出す。

次の100年における成長に向け、強化される財務基盤を念頭において、より有効な自己投資の具体策を検討し推進する。特に、大学経営における多様な財源調達の方法として大学債発行を慎重に検討し、財源の多様化による適正な運営を進めてゆく。そして、この長期的展望のもとに、本学を成長発展させることができる次世代のガバナンス体制についても明確にする。

折しも、2022年度から第4期中期目標・中期計画期間となる。第4期中期目標・中期計画には、今後の成長に向けた経営改革の方針を織り込み、確実に実行する。

## 【3】ニューノーマル時代における教育システムの進化

本学の教育水準の向上のためには、最高の教育を提供するシステムへと常に進化させ

る検討と補強が必要である。

2016年の教育改革開始時に学士課程に入学した学生の多くは、現在修士2年となっている。教育システムの進化のためには、教育改革の効果検証や問題点の洗い出しが必要である。しかし、コロナ禍対応のためこれら検討が十分にできてない。Student-centered learningを標榜して進めた教育改革の検証を行い、必要に応じて慎重に修正を進める。例えば、本学が誇るリベラルアーツ教育を含む教育体系全体の再点検や学院等規模（教員数や学生数）のアンバランスなど、再考の余地があると考えている。

また、本学が目指すイノベーション人材育成のために、社会システムを俯瞰できる人材を、どのようにして集め、新しい教育システムと共にどのように育成するかを念頭におき、3つの卓越大学院プログラムの推進はもとより、学士課程においては副専門、大学院においては複合系コースの充実や新設を進める。さらに社会人を対象に、常に学び続けることのできるリカレント教育の充実、より高度な専門力や俯瞰力を育む新たな社会人博士学生の受け入れ方法の検討を進める。

優秀な学士課程ならびに大学院学生を本学に惹きつけることを、ブランド戦略とリンクさせて継続的に検討してゆく。同時に、多様な学生の受け入れが、本学の新たな展開に重要であると認識して進める。学士課程学生における学生の多様化において、従来から課題となっている女子学生の増加や日本全国からの学生確保については、入試のあり方を含めて検討してゆく。大学院においては、これまでも留学生が2割を超えているが、引き続き優秀な留学生を惹きつける努力を進める。RA（Research Assistant）やTA（Teaching Assistant）による雇用や奨学金などの経済的支援策を強化し、我が国のみならず世界の未来を切り拓く人材となる博士課程学生の増加に注力する。

授業などの講義はもとより、研究室教育の場においても、ニューノーマル時代のオンラインの特色を最大限に活用した教育の推進と必要な環境整備に取り組む。

#### 【4】基礎研究から応用研究、社会実装に至る世界トップレベルの研究創出環境整備

学長就任以来、産学連携活動の強化、オープンイノベーション機構の設置、URA（University Research Administrator）の増員等、組織対組織の産学連携強化に資する体制の整備や企業との協働研究拠点の設置を着実に推進してきた。今後、大学の知を社会に実装する方策としてベンチャー支援を強化する体制を整えてゆく。

「攻めの産学連携」活動を推進するために、研究支援人材のさらなる補強、研究設備・施設の充実や利用支援を強化するとともに、知のマーケティングによる研究成果の着実な社会実装を推進する。この活動は、2031年にオープンを目指す田町キャンパスにおける、他大学をも巻き込んで我が国が世界に誇ることのできるイノベーション拠点の創出に着実に繋げる。「攻めの産学連携」は「大学経営の好循環」の強力な推進力であることを意識して取り組んでゆく。

真理を追求する「攻めの基礎研究」を推進するために、基礎研究機構で培った経験を発展させ、研究の育成や後押しする仕組みを補強し、本学発の学理の発展へつなげる。各研究者の研究状況などをきめ細かく把握し、研究者間の交流を活発化させ、大学として研究の成長を支援する。

2016年に旧附置研究所などを統合して創設した科学技術創成研究院では、大学が立ち上げ時の研究資源を重点的に支援する研究ユニットを設置してきた。この研究ユニットは、新規分野開拓のみならず若手育成の観点においても機能している。研究者が自由な発想と誇りを持って研究に邁進できる環境を整備してゆく。

基礎研究や応用研究と云った枠組みに捕らわれることなく、社会や産業界全体との共創を推進することが本学に期待される取り組みである。我が国全体でも強化し注力しているカーボンニュートラル、AI/DS (Artificial Intelligence/Data Science)、半導体分野などにおいて、研究と人材育成の期待に応える共創研究の仕組み作りに取り組む。

#### 【5】世界から求められる新時代の理工系最高峰大学へ

第6期科学技術・イノベーション基本計画では、イノベーション創出には自然科学と人文・社会科学の融合による「総合知」により、社会全体の再設計が不可避であるとされている。世界中がイノベーションを求める今日、人文・社会科学の視座をもって、新たな理工学の体系とは何かを再定義し世に問うてゆく。地球規模の様々な課題解決には「総合知」が必須であり、本学がこの視点をもって理工学の再定義を推し進めることは、世界トップレベルの大学に伍しての活動であり、さらには理工系最高峰の大学への道程である。

本学が進めている理工学の再定義を含む大学の知の育成と創出、また社会や産業界との共創による社会実装と社会への貢献を基盤とする「大学経営の好循環」は、研究大学

の新たな経営フレームワークであり、多くの国立大学法人に対しての先進事例であると確信している。これらの挑戦的な取り組みを纏めて、社会に対して発信し、提示してゆきたい。

## 【6】おわりに

三島良直前学長ならびに前執行部の方々の大いなる志のもとで進められた「平成の改革」の理念を引き継ぎ、本学をより成長させる気持ちで、3年前に学長に就任した。その際に示した「新時代をリードする強い東工大を創る方針」は今も変わっていない。また、「東工大コミットメント 2018」として発表した「①多様性と寛容、②協調と挑戦、③決断と実行」の3項目も、学長として大学運営に取り組む姿勢として揺るぎない。

「平成の改革」の具現化に着実に取り組み、令和の時代において「教育と研究に費やすことのできる時間を確保する」との理念の下、2018年から「経営改革」を推進し、業務の効率化、財源の多様化に取り組んできた。今まさに、攻めに転じる戦略を作ることができるフェーズとなった。

特に田町キャンパスの再開発事業は、本学が中心となって日本のみならず世界を巻き込んでイノベーション創出を目指す、10年を要する拠点形成事業である。本学は、2031年の創立150周年に向けた躍進の10年を踏み出した。また、2021年度は、第3期中期目標・中期計画期間の最終年度であると共に第6期科学技術・イノベーション基本計画の初年度でもあり、2022年度からは、第4期中期目標・中期計画時期へ突入する。

同時に、未曾有の感染症の蔓延による多くの制約と困難を乗り越え、イノベーション人材を輩出する高等教育機関としての真の役割が問われる急速な変化の真っ只中にある。

研究成果の創出や教育の充実の胆は、大学の構成員が一丸となって研究や教育に集中するための時間、言い換えるならば、如何に「余裕や余力」を産み出すかである。その「余裕や余力」を産み出すための業務運営の効率化を含む経営改革に全力を注いでゆく。再任審査を経て2年の延長期間を頂き、構成員と共に、Team東工大として、これまで以上の絆を作りあげ、学生や教職員全ての構成員の幸せと本学の持続的発展を揺るぎないものにしたい。そして、本学の変革に向き合う廉直の道筋が日本の国立大学法人経営の一つの道理となることを目指し、学長としての役目を果たしてゆきたい。

以 上