

編集発行 / 東京大学本部企画調整グループ  
発行日 / 平成19年8月27日  
東京大学本部企画調整グループ  
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号  
TEL:03-5841-2393 FAX:03-3818-3163  
URL: [http://www.u-tokyo.ac.jp/index\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/index_j.html)

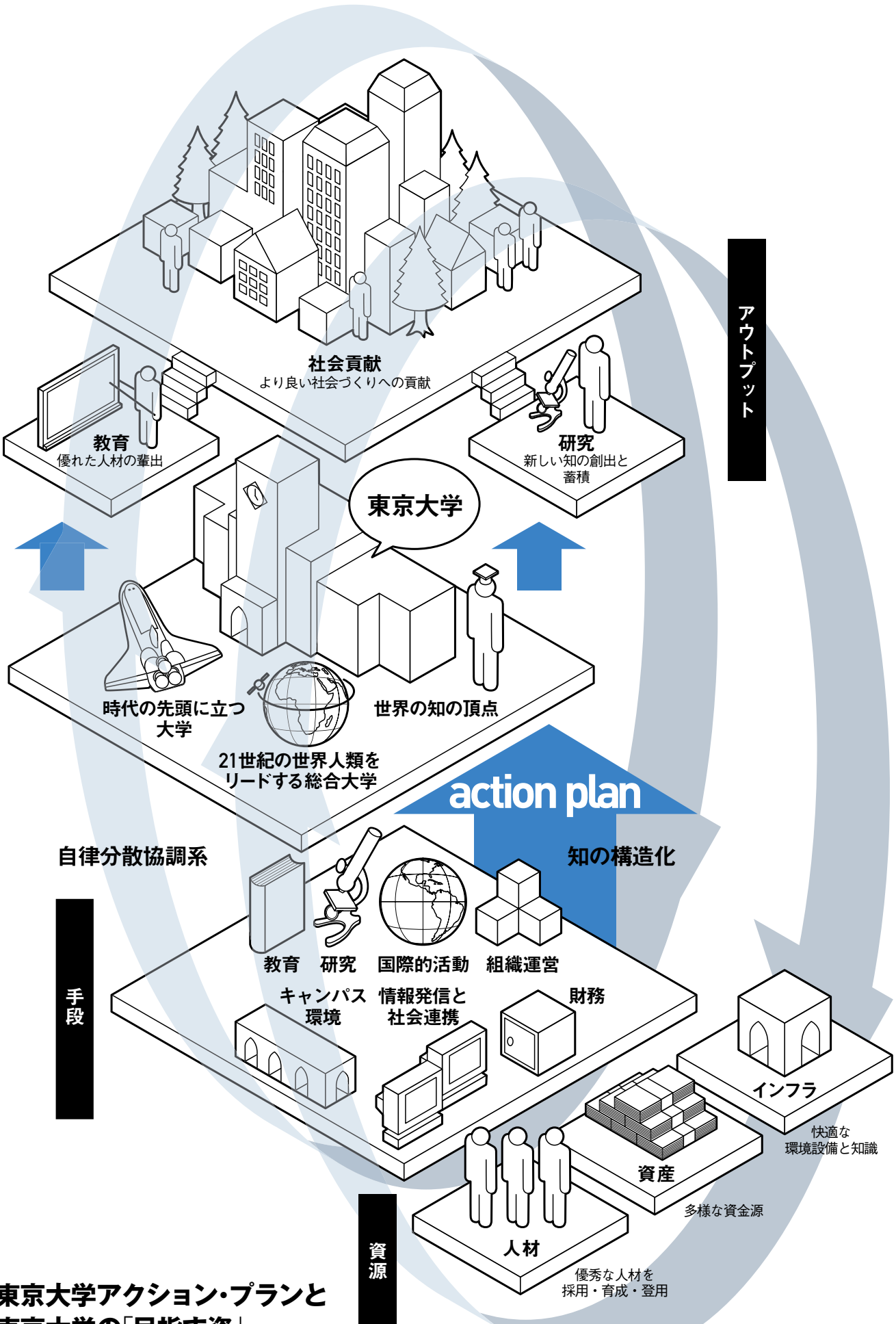
アートディレクション / 細山田光宣  
デザイン / グスクマ・クリスチャン (細山田デザイン事務所)  
撮影 / 貝塚純一  
印刷 / 石田大成社

# action plan 2007

東京大学  
アクション・  
プラン  
2007

付属説明版





**東京大学アクション・プランと  
東京大学の「目指す姿」**

世界の知の  
 頂点を目指して  
 時代の先頭に  
 立つ大学

- I 教育**
- P2 I-1 東京大学の教育戦略の明示
  - P2 I-2 理想の教養教育の追求
  - P4 I-3 知の構造化と融合領域の教育体制の創成
  - P6 I-4 連携型教育の積極的展開
  - P6 I-5 「人間教育」とキャンパスライフの充実
  - P7 I-6 高度職業人教育・社会人向け教育の推進
  - P7 I-7 世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

- II 研究**
- P10 II-1 自律的・自発的研究の支援
  - P10 II-2 全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引
  - P12 II-3 近年実施した新機軸に対するレビューと将来計画の再構築
  - P12 II-4 東大基金を活用した若手研究者支援
  - P12 II-5 附置研究所・センターにおける中核的学術機能の充実
  - P13 II-6 交流と連携による新しいモデルへの挑戦
  - P14 II-7 公正で透明性の高い研究環境の構築
  - P14 II-8 研究成果の社会への還元を加速
  - P16 II-9 産学連携研究の更なる改革

- III 国際的活動**
- P17 III-1 部局との連携及び国際連携本部による海外活動の充実と本学の国際的プレゼンスの向上
  - P19 III-2 世界トップクラスの大学・研究機関との学生・研究者交流
  - P19 III-3 柏国際キャンパスの構築に向けた取組

- IV 組織運営**
- P20 IV-1 現場サポートの強化：業務改善の推進と教育研究時間の確保
  - P21 IV-2 教育研究支援職員の育成
  - P22 IV-3 柔軟な組織試行による教育研究活性化の支援
  - P22 IV-4 教職員の適切な評価
  - P23 IV-5 働く意欲を喚起する給与等システムの東大モデルを構築
  - P24 IV-6 次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備
  - P24 IV-7 バリアフリーの実現と構成員の多様性を育むための環境整備
  - P26 IV-8 全学的意思決定システムとコミュニケーションの高度化
  - P27 IV-9 人事管理の自由度の拡大
  - P27 IV-10 世界有数の総合大学にふさわしい病院の強化

- V 財務**
- P29 V-1 制度的制約の緩和に向けた努力
  - P29 V-2 多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築
  - P30 V-3 調達効率化など教育研究支援予算の執行体制の整備
  - P32 V-4 基金(エンダウメント)の確立・発展
  - P33 V-5 外部資金の獲得支援

- VI キャンパス環境**
- P34 VI-1 三極構造構想実現に向けて
  - P35 VI-2 プロパティ・マネジメントシステムの構築
  - P35 VI-3 教育研究スペースの利用の最適化
  - P36 VI-4 サステイナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスの整備
  - P37 VI-5 情報システムの整備

- VII 情報発信と社会連携**
- P38 VII-1 研究成果・教育内容の積極的発信
  - P38 VII-2 世界を視野に入れた21世紀大学モデルの発信
  - P39 VII-3 学内コミュニケーションの活性化
  - P40 VII-4 社会連携の推進
  - P41 VII-5 卒業生との交流



# I 教育

## 目標

- ・世界最高の人材育成の場を提供
- ・本質を捉える知、他者を感じる力、先頭に立つ勇気を備えた人材の育成
- ・地球持続性に貢献する人材の育成
- ・3キャンパスにおける情報教育の強化
- ・英語教育による国際化の加速

### I-1

## 東京大学の教育戦略の明示

### 1. 学部教育・修士課程・博士課程の基本的な位置付けの検討

**背景** 大学をめぐる競争的環境の拡大の中で、「東大卒」というブランドよりも、東京大学で何を学んだのかという、教育の中味が問われる時代になっている。こうした中で、①専門の高度化、細分化に対応した専門教育のあり方、②専門教育の変化に対応した教養教育、基礎教育のあり方、③研究者養成と高度職業人養成の兼ね合い、といった角度から、再度、学部教育と大学院教育の基本的な位置づけを検討する必要性が生まれている。

**プラン** 2005年度は、教育運営委員会や総長補佐会での討議を通じて課題を明確にし、学部・研究科での議論をふまえて、06年度・07年度を通して全学的合意の形成を目指す。必要に応じて修了年限の再検討も行う。

### 2. 重点的に強化すべき分野の検討

**背景** 東京大学が教育上重点的に強化すべき分野については、大学院教育が新しい専門分野に積極的に対応すべきである反面、学部教育ではより基礎的な教育が揺るがせにできない面があるなど、慎重に検討すべき課題がある。また専門職大学院をどのような範囲に置くのかも検討すべき課題である。

**プラン** 教育コースを学部や大学院に新しく設置したいという具体的要請のある分野に関する全学的議論を蓄積しながら、教育運営委員会や科所長会議などでの全学的合意形成に努める。

### 3. 学校教育法改正を踏まえた教員組織の形成

**背景** 大学の教員組織を教授—准教授—助教を基本的構成とするという学校教育法改正をふまえ、東京大学の教育・研究に適した教員組織のあり方を検討する必要がある。

**プラン** 東京大学としての学校教育法改正への対応策は2006年度に全学的合意を形成し、07年4月から実施しており、これと並行して教員組織のあり方に関するより本質的な検討を実施する。

### 4. 外国語による授業の抜本的強化

**背景** グローバル化による大学の国際競争力の強化が求められている現状を踏まえ、東京大学の教育全体（学部・大学院）における外国語の活用について検討する必要がある。

**プラン** 外国語による授業は、学問分野によってその機能や効用が大きい異なる。また、アカデミック共通言語としての英語とその他の外国語では、同日の談では行かないため、まずは分野ごとの教育における外国語の特定とその必要性を明確にし、必要度の高い分野から強化策を検討する。

### I-2

## 理想の教養教育の追求

### 1. 学術俯瞰講義の推進、全学的推進体制の形成

**背景** 複雑化・細分化した学問の現状は、大学に入学したばかりの1・2年生にとって学術分野の全容を知ること困難にしているのみならず、学問に対する動機付けを低下させる要因ともなっている。学部1～2年生に「知」の大きな体系や構造を見せることにより、自らが現在学んでいる授業科目の意義や位置付けを認識させ、将来への展望を与えることによって学びへの動機を高めることは、学部前期課程教育の重要な役割である。

**プラン** 学部前期課程の主題科目として、「学術俯瞰講義（Global Focus on Knowledge Lectures）」を毎学期、文系・理系各1コマ開講する。そのために、学術俯瞰講義の企画・実施のヘッドクォーターを大学総合教育研究センターに設置し、教育運営委員会の下に置かれた学術俯瞰講義企画部会で講義テーマ・講義内容・講師陣を検討する全学体制を整備する。講義の実施には教養教育開発機構が、またUTOCW公開などの学内外へのコンテンツ発信には大学総合教育研究センターのコンテンツ開発拠点がそれぞれあたる。

### 2. 学術統合化プロジェクトの成果の教養教育への還元など、先端的研究と学部前期課程基礎教育の創造的連携の推進

**背景** 先端的研究と基礎教育との乖離が、学生の学習意欲の低下を招いているとの現状認識から、学部前期課程における基礎教育と先端的研究との創造的連携を、様々な角度から推進する。

**プラン** 総長のもとで展開される学術統合化プロジェクトの基礎教育への還元を図る。

全学自由研究ゼミナール、全学体験ゼミナールなどの形態を活用して、研究所を含む東京大学の研究施設で展開されている先端的研究に、学部前期課程の学生が触れる機会を増大する。

総合文化研究科・数理科学研究科における、大学院の先端的研究と学部前期課程教育の結合のいっそうの深化を図る。

### 3. 平成18年度新カリキュラムの評価と改善、新しい教育コンテンツの開発、ファカルティ・ディベロップメントの推進

**背景** 2006年度新入生から開始された学部前期課程の新しいカリキュラムは、初等中等教育の変化にも対応した基礎学力の強化と、学生の側の学びへの動機付けの強化を大きな目的としている。その実施を踏まえて、アセスメント活動を行い、必要な改善点の洗い出しに努め、具体的な改善を行う必要がある。

**プラン** 教養学部の前期運営委員会が中心となって、点検・評価・改善のサイクルを動かし、各部会におけるファカルティ・ディベロップメント活動を支援するなどして、新しいカリキュラムが高い

教育効果をあげるように一層の改善に取り組む。これとあわせて、生命科学構造化センターを中心に生命科学分野の教科書や映像教材の開発を進める。また、理科生対象の外国語教育の充実に重点的に取り組む「英語アカデミック・ライティング・プログラム (ALESS)」を推進する。さらに、同じく18年度カリキュラムから設置された「全学体験ゼミナール」のメニューを全学の協力のもとに拡充し、「現場性」を生かした新たな授業を開講し、多様な学びを広げていく。

#### 4. 教養教育開発機構の強化・教養教育モデルの世界的発信

**背景** 多様かつ複雑な課題を抱えた21世紀の国際社会に資する人材の育成に向けて、世界の大学で教養教育の在り方が模索されている。東京大学は、日本を代表する高等教育機関のひとつとして、先端的研究を推進する総合大学の利点を活かし、1・2年生全員を対象とした学部前期課程を有する教育体制とこれまでの教育実績を踏まえて、国内のみならず国際標準の教養教育モデルを構築する使命を背負っている。

**プラン** 多岐の分野にわたって、能動的かつ高次の学習活動を通して課題に取り組む「アクティブラーニング」を可能とする教育手法・教育環境を開発し、それらを教育モデルとして学部前期課程教育に導入する。さらに、本学における先端的研究と基礎教育との連携によって、「エネルギー・環境」などの現代社会の問題に即した教育プログラムを展開し、より深化した学習へと繋がる教養教育を提供する。その実現のために、教養教育開発機構の体制を強化し、メディアコンテンツ開発部門と研究・教育の連携を図る特別部門を新設する。教養教育開発機構を通じて21世紀の教養教育のモデルを世界の先端大学と連携して創造すると共に、東アジア4大学フォーラム、東京大学東アジア・リベラルアーツ・イニシアティブ (EALAI) を活用して国際標準の教養教育の東アジアへの展開を図る。

#### 5. 包括型初年次教育のモデル開発と学習コミュニティの創成

**背景** 海外の一流大学が戦略的なリーダーシップの下に進めている教育プログラムのうち、日本の大学が立ち遅れている取組に、「学部初年次教育」がある。これは、新入生が大学という新しい環境に積極的に適応し、学部4年間に高度な教育達成を実現するように導く1・2年次の包括的なプログラムである。かねてより教養教育の拡充に努めてきた東京大学もより高度な人材育成のためにこの視点を取り込み、学部教育の質を一層高める必要がある。

**プラン** 本学では、これまでも学生の「学ぶ力」を高める仕組みとして、学生相談所や進学情報センターで相談事業や講演会を実施し、学習内容に関する個別の相談にも応じてきたが、そこに新しい視点を導入し、学生が相互に教え合い、学び合い、支え合う〈学習コミュニティ (Learning Community)〉の創成事業を行う。学生間のピアの力を醸成し仲間づくりを進める「初年次活動センタ

ー」を設置し、教職員と学生の連携を促す。教職員を海外の先進事例に派遣し、そのノウハウや運営を学習させ、大学の教育力を飛躍的に高める。

#### 6. 教養学部の「理想の教育棟」と教育IT化の体制強化

**背景** 学部前期課程における教養教育の強化・充実を図るために、東京大学で生み出され、蓄積された知を強力な情報技術によって構造化し、教育リソースとして最大限に活用するための仕組みと全学的な体制づくりが必要である。さらに、「知の構造化」に基づく〈理想の教養教育〉を実現するために、本学は駒場キャンパスの教室・実験室等の教育環境を抜本的に改善すべき状況にある。

**プラン** 駒場キャンパスにおいて国際標準の〈理想の教養教育〉を展開するために、寄附や民間企業との協力などの手法も採り入れつつ、〈知に感動する教育環境・知と向き合う学習環境・知を磨きあう実践環境〉の実現を目的とする斬新な〈理想の教育棟〉(教室棟・実験棟・サイエンスミュージアムなどの複合施設)を建設する。この計画実現のステップとして、高度なICT支援によるアクティブラーニング空間「駒場アクティブラーニングスタジオ (KALS)」や、NEDOの拠点事業として「エネルギー／環境／ものづくり教育スペース」設置、独立行政法人「メディア教育開発センター」との連携などに取り組み、〈理想の教養棟〉建設を着実に進める。

#### 7. 東大に入ってよかったと新入生が感ずる

##### 駒場キャンパス学生用施設の整備

**背景** 現代の大学キャンパスは、高度な教育や学習を支える多様な先端施設を必要としている。世界の先進大学では、アクティブラーニングや協調学習の施設、教育の国際化に対応する宿舍の建設などを鋭意推進しており、東京大学も老朽施設の置き換えのみならず、新しい国際標準の教育を実現するための環境整備が不可欠である。

**プラン** 駒場キャンパスにおける1～2年生向けの教育施設および学生用施設を、東京大学での最初の2年間を過ごすのにふさわしいものに整備する。老朽化が著しい体育館の立て替えと、駒場図書館の整備(第二期建設計画の実現)を図る。さらに、三鷹国際学生宿舍の第Ⅳ・Ⅴ期として計画されていた395室分を高層化することで一挙に建設する具体案が用意されているが、宿舍の不足は教育の国際化のボトルネックになっていることから早急を実現を図る。

## 知の構造化と融合領域の教育体制の創成

### 1. 知の構造化を体現した構造化カリキュラムを実現

**背景** 東京大学では教育において基礎から最先端の知までを含む様々な授業を提供しているが、そのためにカリキュラムの全体像やその中での個々の位置づけが見えにくくなっている。このため、情報技術を利用してカリキュラムの構造化を行っていく必要がある。

**プラン** 工学教育推進機構などにおける学部におけるカリキュラム構造化の努力を支援し、またこうした努力の全学的な連携を推進する学務情報システムの統合を推進する。

#### A. 「東京大学授業カタログ」に検索機能を搭載してweb上で公開

**プラン** 2005年度から刊行している「東京大学授業カタログ」について、各学部から提供される情報の均質化を促進する。こうした努力をふまえて、できるだけ早期に検索機能を搭載してweb上で公開できるようにする。

#### B. すべての授業情報のデジタル・アーカイブ化

**プラン** 教育企画室にIT技術を活用して教育環境の改善に取り組む全学的なプロジェクトとしてTREE(Todai Redesigning Educational Environment)が発足している。TREEは引き続き部局と協力して、知の公開及びカリキュラムの構造化とその可視化、情報通信技術を活用した教育環境の整備の推進にあたる。このTREEの活動を踏まえて、大学総合教育研究センターに全学教育コンテンツ開発拠点、また教養教育開発機構にもメディアコンテンツ部門を設け、東京大学の授業情報のデジタル・アーカイブ化を強力に推進する。

#### C. UTOCW事業の推進による知の公開及びカリキュラムの構造化とその可視化の推進、情報通信技術を活用した教育環境の整備の推進

**プラン** UTOCWに当面は毎年10程度の授業をアップしていく。

### 2. 大学院教育の抜本的充実

**背景** 大学院教育は、重点化以降の院生数の増大、専門の高度化・細分化、本学の大学院入学者の経歴の多様化、修了生のキャリアパスの多様化などによって、その抜本的強化が強く求められている。21世紀を担う、広がりをもった専門知識、問題設定解決力、国際環境での表現力と競争力、強い責任感と使命感（コンピテンシー）をもった人材が求められている。このためにもカリキュラムを体系化し、スクーリングを強化しなければならない。よりファンダメンタルなことを深く理解させることである。深い理解には汎用性がある。ふくらみをもった幅広い視野をもった人材を育

成するには、異なった分野についても体系的知識をもつことが重要である。具体的手段としての教育プログラム（講義、演習、実験、論文）の策定、達成度の確認、出口管理を厳しくして受け手の信頼に応える必要がある。また、博士課程においては、これまでの研究後継者養成一辺倒から、今後は産業を牽引する人材を適正な割合で育成することが要請されている。

#### A. 大学院教育振興施策要綱・大学院設置基準改正への対応

**プラン** 大学院教育振興施策要綱や大学院設置基準改正に対応して、研究科ごとの教育目標を設定した。さらに個々の専攻の教育目標についても明示することで、課程制大学院の特徴を生かした教育の強化策を検討する。

#### B. 大学院修士課程カリキュラムの整備と構造化の推進

**プラン** 修士課程の教育機能を抜本的に高めるべく、カリキュラムの整備と構造化を進める。講義では必修、選択の区別を明確にし、講義や演習の位置づけをはっきりさせる。修士課程の修了要件の単位数は現在と同じ30単位とするが、講義演習など、修士論文以外のカリキュラムで要求する単位を見直す。成績優秀者の奨励制度の導入とあわせ、成績・論文評価の公正性の向上を図る。

将来の大学院の修業年限のあり方の再検討に備える。例えば、現行の理科系における標準修学過程は、教養（2年）+後期学部（2年）+修士（2年）+博士（3年）であるが、教養（2年）+（後期学部・修士一貫）（4年）+博士（2-3年）等とするものであり、特に、研究者養成コースにあっては修士論文を免除するなどということが考えられる。

#### C. 課程博士授与率の抜本的向上など博士課程教育の充実

**プラン** 国の国際競争力強化やイノベーション強化に博士課程は重要である。博士課程の学生には、(1)世界を見せること（国際共同研究、短期留学、国際学会への参加等）、(2)社会をみせること（社会の負託に応えるために社会と科学、学問の関係を十分に理解する力を養成、インターンシップ制度の本格的導入）、(3)異なる思想、哲学をみせること（複数教授制度、若手教員との交流）、(4)自立を促すプログラムが重要である。多くの優れた人材が博士課程に進学し、国際的な舞台で活躍できる博士を養成できるよう博士課程の一層の充実を図る。また、文系の課程博士授与率の抜本的向上、可能な範囲での標準修了年限の見直し、修士論文の位置づけの再検討を行う。

#### D. 博士課程修了者の社会進出支援

**プラン** 博士課程修了者が研究職以外の道にも進出できるよう、組織的な努力を行う。

博士課程院生には、社会への関心を高め広い視野を持ってもらうと同時に、様々な形で社会に貢献できることを知ってもらうこ



とが必要である。また、企業には、高度な専門教育を受けた人材の有用性を認めてもらい、積極的に登用してもらうことが重要である。そのために、インターンシップの充実、社会人院生の受け入れ、各界の人たちの教育への参加、人材についての社会への情報発信などを積極的に行っていく。また産業界と連携して、優秀な博士課程院生が産業界に意欲を持って進める環境を整備する。定員確保が必要と判断される分野は産業界ニーズを見据えた大学院教育の改革を図る。

### 3. 学生の質の保証

#### (成績・卒業認定の一層の厳正化、学業優秀者表彰など)

**背景** 東京大学で何を学んだのかという、教育の中味が問われる時代になっているという認識から、成績・卒業認定のいっそうの厳正化、学業優秀者表彰などを実施する。学力とは何か？知識の量ではない。知恵の幅と深さであり、予想外のことに対する処理能力、学術発見能力、危機管理能力である。

**プラン** 「学業優秀者」という範疇の意味を明確にし、その表彰制度を広げる。

### 4. 融合領域の教育体制創成とメジャー・マイナー制の導入

**背景** メジャー・マイナー制やダブル・メジャー制度は、①新しい融合領域の教育体制を、柔軟に創成できる制度として、②教育の密度を高め、優秀な学生には、複眼的な専門性獲得の道を開く制度として、③学生が大学で学んだことを、きめ細かく認定しうる制度として、という三つの角度から、その導入を検討する。

**A. 学部レベルでは経済学部金融学科構想、理学部生物情報科学学科構想、メディアコンテンツ学科構想などの具体化**

**プラン** この3つの学科構想は、学部教育レベルで、隣接分野とのメジャー・マイナー、ないしダブル・メジャーを検討しうる構想である。ただし、学部レベルでのダブル・メジャーは、当面はきわめて例外的に存在しうる制度という扱いをし、学部レベルの専門教育の在り方に混乱を招かないよう、細心の注意を払わなければならない。

金融学科、生物情報科学科については、2007年度から正式発足した。また、メディアコンテンツ学科構想について学科の形にとられない、学部横断型教育プログラムとして2006年度冬学期から講義を開始した。

3つ以外の学科についても、今後、時代の要請に応じて、新しい学科の創設を検討していく。

**B. サステナビリティ学連携研究機構、生命科学教育支援ネットワーク、ASNET等の学部学科横断型組織の学部・大学院教育への参入**

**プラン** 横型組織が提供するカリキュラムを、学部や研究科が正規の

教育課程の一部をなすものとして認定するようにし、学内の資源が教育にも有効に活用できるようにする。

サステナビリティ学教育プログラム（修士課程）を大学院新領域創成科学研究科の環境学研究系5専攻を横断する形で設置し、サステナビリティ学連携研究機構（IR3S）等と協力して、2007年10月から学生を受入れを開始する。

**C. 大学院レベルでの医工連携などの推進**

**プラン** 2006年度に工学系研究科にバイオエンジニアリング専攻を設置した。

また、総合文化研究科においては、科学技術インタープリター養成プログラムを充実させる。これは、科学技術振興調整費（新興分野人材育成プログラム）により、2005年10月より開講した、東京大学の全研究科院生を対象としたプログラムであり、市民と現場の科学技術者をつなぐ役割を果たす「インタープリター」の育成を目指すものである。履修生は各自の所属する専攻（メジャー）に加えて、インタープリターの理念、科学技術と社会のかかわり、コミュニケーション基礎論等を、最短1年半をかけて副専攻（マイナー）として学ぶ。科学技術インタープリターの存在と役割は、現代社会の強い要請であり、現在の時限プログラムをさらに充実、発展させていく。

### 5. 起業を目指す学生・研究者の育成のための

#### 東京大学アントレプレナー道場(学生起業支援プログラム)実施の定例化

**背景** グーグルやジェネンテックに代表されるように、米国では大学発ベンチャーの成功例には枚挙に暇がないのに対して、我が国では未だ少数に留まっている大きな原因の1つが、起業を目指す学生・研究者の数が少ない点である。これは、国民性の違いにも一因があると考えられているが、むしろ起業に関する教育が、従来の学部・大学院カリキュラムの中でほとんど皆無に近いことにも大きな原因があると考えられている。今後、新規産業を創出し、高い国際競争力を維持していくためにも、起業を目指す学生に何らかの啓発プログラムを提供していく必要がある。

**プラン** 産学連携本部では、東京大学TLO、東京大学エッジキャピタルと共催で、「東京大学アントレプレナー道場」を2005年度（第1期）より実施しており、過去2年間（第1期・第2期）で388名の学生が参加した。本道場では、東京大学の学部学生・大学院生・研究員（ポスドク）を対象とし、独創的なアイデアの事業化や、研究成果の権利化をベースとした起業について、講義や演習を通じて教育や訓練の場を提供していく。さらに、実際にチームを作ってビジネスプランを提案させ、優秀なチームについては表彰を行う。また、ビジネスプランの更なる充実を条件に起業をする場合には東京大学エッジキャピタルが設立出資を行うことも想定している。

2008年度以降に本道場をさらに発展させることを前提に、学生起業支援教育プログラムとしての単位取得化について、教育運営委員会で検討することとなった。2007年度は、その観点から、例年に比べ1ヶ月早くプログラムを開始し、座学である講義・演習回数を増やすこととした。これにより、起業家の発掘と人材育成を推進し、起業マインドを持った学生を社会に送り出すことに貢献するとともに、良質な大学発ベンチャーの創出を通じて、東京大学の研究成果・教育成果の社会還元に資するものと期待したい。

## 6. 従来部局ごとに積算されてきた学生定員について

### 全学的な管理政策を検討

**背景** 法人化によって、全学的な規模で学生定員を管理する必要が生まれた。

**プラン** 従来、学部あるいは研究科単位に積算されていた学生定員について、東京大学としての全学的な管理政策をもつ学部、大学院修士、大学院博士、大学院専門職に関し、その定員の規模に関する全学的な政策を形成していく。なお、学部学生定員については2006年2月の教育運営委員会で合意が形成された。

## I-4

### 連携型教育の積極的展開

#### 1. 環境・エネルギー問題等の課題に取り組むための

##### 文理融合教育研究方法論の徹底的追求と組織整備

**背景** 環境・エネルギー問題などの課題に取り組むためには、地球全体の持続可能性（サステナビリティ）を視野に入れた対応が必要である。つまり、技術的な対策と社会的・文化的な対応を組み合わせた上で社会システムのハードウェア・ソフトウェアをとともに変革していくような大きな流れを作るべきである。そのような変革を主導していける人材の育成のためには、強力な文理融合を推し進め、国際的な感性や環境問題を俯瞰できる能力を培うことのできる教育プログラムの確立が強く求められている。

**プラン** 新領域創成科学研究科の中に「サステナビリティ学教育プログラム」を開設する。このプログラムは英語で教育をおこなう国際的修士プログラムであり、サステナビリティ学の要素を構成する多様な学術分野から人材を集めて教授陣を構成するとともに、世界中の多様な文化圏から学生を集めて教育をおこなう。また、このプログラムをダブルメジャーの一つとして履修できるようなシステムの構築を目指す。さらに、日本国内の主要大学・研究機関と連携して、このプログラムを単位互換を可能とする連携教育プログラムに発展させる。そのために必要な遠隔教育のための施設整備を行う。

## 2. 人材育成・人材交流等多様な産学連携モデルの構築

**背景** 東京大学は、科学技術創造立国を目指す我が国において、その中核となるべき人材養成をミッションとし、それに対する社会・国民からの期待を痛切に感じている。人材養成についての国際機関やグローバル企業等との連携は、国際舞台における実務環境、国際協力の現場に触れる機会、現場に直結した研究活動等を通して、きわめて高い人材育成効果が期待される。また、単なる企業活動の理解を超え、諸外国の文化の理解や、企業・機関内でのより多くの人との交流、コミュニケーションの実現を通じた、知的素養と知的教養の高い人材育成のためにも重要である。

**プラン** 産業界からの人材育成のニーズが高い研究科の技術領域において、産学連携本部と連携する形で、新たな産学連携人材育成モデル「派遣型高度人材育成協同プラン」を構築・実践する。これは、世界レベルで通用する高度専門技術者の育成を目指し、それぞれの研究科がこれまで培った産学連携の実績に基づいて、連携先企業からの確固たる協力を得ながら、東京大学が責任を持って産学連携人材育成方法の開発を追求するものである。このことは、学生の実践的教育に資するだけに留まらず、大学の研究成果の社会還元にも大いに効果があるものと期待している。

## 3. 海外教育拠点の可能性の検討も含めた

### グローバルな人材養成の展開

**背景** 東京大学の人材養成の国際性の向上が求められている。

**プラン** 世界の公共性に奉仕するグローバルな人材養成という東京大学の使命達成のため、留学生の受入れ、派遣、及び東京大学自体の国際展開に関し、抜本的な飛躍を、その財政的裏づけを含め検討する。

## I-5

### 「人間教育」とキャンパスライフの充実

#### 1. 「人間教育」と学生の社会性の向上という視点をもった、

##### 学生の学習支援・メンタルケア・キャリアサポート体制の

##### 抜本的強化(学生支援センター構想)、

##### それに対応する事務体制の整備

**背景** 近年、本学の学生の間でも、学生の主体性（学志）と社会性の低下が深刻さを増している。メンタルな悩み、人間関係での悩みから、学習・進路の悩みまで、学生相談の窓口などに寄せられる学生のニーズは質量ともに増大している。もはや、広い意味のカウンセリングを必要としている学生は、一部の特殊な学生ではなくっており、大学が広義の学習支援機能を抜本的に強化することが、緊急の課題となっている。

**プラン** 従来、学生相談所、保健センター精神科、進学相談室、ハラスメント相談所など学生支援組織のネットワークの強化と、人



的資源の配置（事務体制を含む）、それに伴う事務の再編を行う。

2005年度…組織構想の確立

2006年度…統合に向けた段階的予算措置の開始

2007年度…学生支援組織のネットワーク化の推進

## 2. インターンシップの充実、人間教育のために社会へ協力要請

**背景** インターンシップは学生の人間教育に実社会の力を活用するという観点からもきわめて重要である。

**プラン** 様々なインターンシップ・プログラムの強化、実社会の教育力の活用を図る。

学生に、家族・教師・同級生以外の人々が構成する実社会を経験させるために、企業・NPO・外国などの場を積極的に活用する。学部・修士・博士それぞれに適した実社会体験プログラムを開発する。グローバルCOEプログラムのプロジェクトと連携し、海外インターンシップを推進する。

## 3. 学生の声を受け止め、機敏に対処するシステムの形成、各キャンパスSOSシステム、成績評価に対する異議申立や指導教員変更希望などに対処するシステムの整備

**背景** 大学として、学生の要求をつかみ、機敏に対応するとともに、その悩みを解決する仕組みを整えることが急務になっている。

**プラン** 学生生活実態調査などで寄せられる学生の要求への組織的な対応について整備を進める。2006年度には全学アカデミック・ハラスメント防止委員会がスタートし、全学レベルのアカハラ防止体制の形成が本格化した。学内の相談窓口の強化と、「弥生ホットライン」の経験に学んだ学外の弁護士などの協力を得た相談回路の充実、部局ごとの、成績や指導教員に関する異議申立に対処するシステムの整備も必要であり、セクハラ、アカハラ、メンタルな悩みに関する教職員、学生の研修の制度化、取組の強化を行う。

## I-6

### 高度職業人教育・社会人向け教育の推進

#### 1. 一般の大学院における職業人教育の見直しを行うとともに、専門職大学院、社会人を対象とした高度職業人教育を推進

**背景** 東京大学が行う職業人教育は、実務家養成という位置づけではなく、当該分野での真のプロフェッショナルな専門家の養成であるという基本的立場を堅持する。この機能は専門職大学院が担う場合と、既存の大学院が担う場合がある。

**プラン** 東京大学が担うにふさわしい社会人を対象とした「エクゼクティブ教育プログラム」に積極的に取り組む。そのための諸制度の整備を急ぐ。

#### 2. ITを活用した自己学習支援

**背景** 学部レベルでも大学院レベルでも広がっている入学者の学習経歴の多様化に対し、ITを活用した自己学習が効果を発揮しうる。

**プラン** TREEで各学部と協力して基礎的な科目の自習教材開発を推進する。

当面、入学者が多様化している大学院修士レベルで活用できる自習教材、学部レベルの高校での未履修科目の自習教材の開発に取り組み、学術統合化プロジェクト、学術俯瞰講義の成果も生かしていく。

## I-7

### 世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

#### 1. 「大学案内」を活用し、入試説明会を実施

**背景** 東京大学としても競争的環境での優秀な学生の獲得に積極的に取り組む。2005年度から『大学案内』を作成し、大学としての学外での入学説明会への取組などを開始した。2006年度から女子学生用の説明会も開催した。

**プラン** 学部段階では、東京大学の「全国性」の維持に注意を払う。

#### 2. 進学振分け制度の整備、学部後期課程へのガイダンス強化

**背景** 2006年度入学者から適用される新しいカリキュラムと進学振分け制度では、科類ごとの特徴を明確化することと相補的に、進学振分け制度の自由度の増大が図られた。具体的には、各科類群から成績順に進学できる「指定科類枠」に加えて、すべての科類から全学部に進学できる「全科類枠」が導入され、後者では、学際融合や文理横断を目指す人材育成が期待されている。学生が自分にとって最適な進路を選択し、才能をさらに開花できるよう、この新しい進学振分け制度を整備していく必要がある。

**プラン** 新しい進学振分け制度は、2007年度に行われる2008年度進学振分けから実施に移される。この制度が、学生の進学に関する希望をできるだけ満たす制度として実施されるよう、必要に応じてリアルタイムの調整を行い、また実施によって浮き彫りになった問題点に関してはすみやかに是正されるよう、迅速で柔軟な対応を心がける。

進学振分け制度の変更に伴い、学部後期課程へのガイダンスを強化する。また、カリキュラム、授業の実施、試験の実施、成績処理、および進学振分けを一元的に管理している教務事務電算システムの維持と設備更新を計画的に行う。

#### 3. 学生表彰制度の充実

**背景** 優秀な学生の獲得のためにも優秀者の表彰制度の充実は不可欠である。

**プラン** 優秀者の表彰制度を充実させるなど、学生の努力を積極的に

奨励する制度の拡大について検討を開始する。

#### 4. 大学院生、特に博士課程院生への奨学・奨励制度の抜本的充実

**背景** 全世界的な大学間競争を視野におくと、大学院生、特に博士課程院生への奨学制度の充実が急務である。

**プラン** 2006年度現在、博士課程の院生には、授業料免除で3億7790万円、日本学生支援機構などの奨学金で27億6909万円、日本学術振興会で16億800万円、21世紀COEプログラムの資金を含めたRA経費で9億9970万円、東大独自の奨励制度で1億4675万円、計59億144万円の手当てがなされている。これが、当面、院生一人平均月10万円支給の水準（合計で72億円）に達するよう努力する。特にCOE後の対策は重要である。特に、多くの21世紀COEプログラムが博士課程（大学院後期課程）の学生をRAとして大量に雇用してきた実績に鑑み、COE終了後においても、同等ないしそれ以上の措置を強力に講じていく。また、新たにスタートしたグローバルCOEプログラムにおいても大学院教育の充実とともに大学院生の経済的支援を柱とする。

#### 5. 全世界、特にアジア、東欧からの優秀な留学生の獲得と、

##### そのための戦略の構築・奨学金制度の充実、

##### 東大からの派遣留学制度の充実、国際学生宿舎の整備

**背景** 現在、世界、特にアジア及び東欧からは、優秀な留学生を獲得しうる客観的条件が広がっている。

**プラン** 次のような具体的プランを実行する。

- ・東大フェロウシップや、その他、民間の支援を得た留学生奨学制度の充実により、全世界、特にアジア（インドも重視）、オセアニア及び東欧からの優秀な留学生の獲得に努力する。
- ・東アジア・リベラルアーツ・イニシアティブ（EALAI）で行っている南京大学とのリベラルアーツ・プログラムなどによって、東京大学で実際に行われている教育を紹介し、優秀な学生の獲得に努める。
- ・北京代表所を活用した留学生の直接選抜を拡大する。
- ・協定校から推薦のあった学生を研究生の段階を経ずに直接正規の院生として取る仕組みを拡大する。
- ・国費留学生の大使館推薦を直接正規の院生として取る仕組みを拡大する。
- ・文系における英語によるMA取得が可能なコースを開設する。
- ・短期留学制度を大幅拡大する。
- ・東京大学からの派遣留學生支援制度（国際学術交流活動等奨励事業）を大幅拡大する（現行の年間25名程度を100名規模にする）。
- ・基金を通じての冠奨学金制度を大幅拡大する。
- ・留學生に対する日本語教育をより充実させる。
- ・三鷹国際学生宿舎の第Ⅳ・Ⅴ期計画等を勘案しながら、留學生宿舎の確保について全体像を検討するとともに、日本人の留學生と留學生が緊密に交流できる環境を整備する。







## II 研究

### 目標

- ・自律分散協調系による新たな知の創造と活用
- ・地球社会が抱える重要課題の解決策やその選択肢の提示
- ・将来計画の継続的強化
- ・大学院生・若手研究者の支援
- ・研究成果の社会への還元

### II-1

## 自律的・自発的研究の支援

### 1. 外部資金の有効活用によるボトムアップの研究の推進

**背景** 知の創成の根源は、研究者個人の創造性にあることを考えれば、東京大学の研究はボトムアップの体制により推進されるべきものであることは言を待たない。従って、総長室の主たる役割は、各研究者、部局の自律分散的研究活動を支援することである。総長室の支援の仕方には二通りあるだろう。一つは各部局に既に存在する研究リソースの活動を調整・協調化して、部局にとっても東京大学にとってもより有益・有効なことにすること、もう一つは、未だ姿の見えていない新しい学問領域の誕生を促すことである。

研究の推進展開には外部資金を確保し、有効に活用することが必須である。研究者個人や大学内、大学間の複数の研究者単位で獲得するこれまでの外部資金（科学研究費補助金、受託研究費、共同研究費、奨学寄附金等）に加えて、近年、複数の部局や大学全学単位で申請する大型外部資金が増加している。

**プラン** 総長室は、研究者や部局のアクティビティの推進を支援するために、大型外部資金を含む外部資金獲得を支援する。具体的には、必要に応じて外部資金申請の際の調整、助言などを行い、予算獲得後の資金配分、研究場所の確保などの相談にも対応する。

### 2. 柔軟で効率的な研究推進制度の構築

**背景** 国立大学法人は、法人化されたことよって、国立大学の時代には出来なかった制度設計をすることが可能となった。しかし法人化によって新たに獲得したこの自由度が研究推進のために十分活用されているとは言いがたい。また、世界トップレベルの研究拠点の形成を目的としたプロジェクトなど旧来の制度的な枠組みの見直しも迫る施策が進みつつある中、本学としても世界中から真に優れた研究者が集う研究拠点づくりの検討を行っている。

**プラン** 世界からも魅力ある研究拠点の形成には世界一流の研究者が集うための仕組みが必要であり、様々な制度や規則の中で研究推進にとって不便なもの、また新たな制度や規則を制定すれば研究推進に資するものなどを検討し、着実に改善の措置をとることが重要である。会計制度や人事制度、給与制度を一部試行的に柔軟化するとともに、獲得した外部資金と他の資金の効果的な組み合わせを図ることにより、柔軟で効率的な研究推進体制を構築する。

### 3. 基盤的学術図書への安定的確保

**背景** 学術図書、学術雑誌、学術情報データベースは学術研究・教育を進めるために必須の基盤である。これらは、従来部局に配分される運営費交付金によって維持されてきた。しかし、運営費交付金は漸減と購読費の高騰により、安定的確保が困難となり、購読タイトル数の減少が止まらない。また、学術誌においては、オ

ンライン化が急速に進みそのライセンス契約を機関全体としてまとめる必要があるとなっている。各部局間での経費分担ルールが複雑化しており、全学的な調整が不可欠となっている。書籍の収蔵スペース確保も深刻化しており、学術情報の維持において、部局を超えた全学的対策が必要となっている。

一方で、競争的資金にかかる間接経費の強化など、大学における基盤的活動を支える資金構造が変化してきている。

**プラン** 学術情報は学術研究・教育にとって必須のものであり、その安定確保は全学レベルで優先して行うべきものを多く含む。そこで、学術雑誌、データベース、大型コレクションなどを対象に、東京大学として一括して調達する方式に改め、2007年度から実施を始めた。一方で、部局における、学術研究・教育の多様性、自律性を従来通り尊重し、新方式の導入が、それらの財源を圧迫することのないように配慮するものとした。

共通経費化の規模は十数億円とし、全学経費を一定額投入し、部局配分物件費からの拠出額を抑える。共通経費化する学術雑誌等の選定は、必要性和集約化の効果などを勘案し、図書行政商議会で審議する。財源計画は役員会で立案する。これをもとに、全体計画及び財源計画は科所長会議の議を経て決定し、役員会の責任において実施する。

### II-2

## 全学的新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引

### 1. 知の構造化を促進

- A. サステナビリティ学連携研究機構とAlliance for Global Sustainability (AGS)
- B. 学術統合化プロジェクトの推進
- C. 知の構造化センター（ネットワーク）の設立

**背景** 現代科学の成功は全体を部分（要素）に分解して研究するという還元主義によるところが大きい。換言すれば、研究対象とする領域を区切る（系を定義する）ことによって、その系の中で成立する法則を際立たせるという方法論に依っている。従って、科学の進歩は領域の細分化とほとんど同義であった。しかしながら、科学の進歩を人間社会に調和させ、真の意味で人類の知を構築するためには、科学（知識）の全体像を明らかにする営み（知の構造化）が不可欠である。

**プラン** 知の構造化は、多くの部局にわたる課題において特に重要であり、課題の中には文理融合の視点が不可欠なものもある。そのような課題への取組は、各部局の自律分散的研究活動に任せておくだけでは不十分であり、総長室のリーダーシップを必要とするところが多い。環境学（サステナビリティ学）、生命科学にお

ける課題はその例である。

**A.**サステナビリティ学連携研究機構とAGS：総長を研究代表者とする「サステナビリティ学連携研究機構」構想が科学技術振興調整費に採択されたことを契機として、総長室に同機構を設置し、これまでのAGS活動の成果の上に、国内及び国外（特に中国、インドを中心とするアジア諸国）の諸機関と連携して、地球持続に関する課題に取り組む。

**B.**学問のフロンティアを創成し知の構造化の中に位置づける活動の基礎となる組織として、総長室に総括プロジェクト機構を設置した（2004年度）。2005年度には、総括プロジェクト機構の中に総長主導の「学術統合化プロジェクト」研究部門を設置した。このプロジェクトは高度に細分化された自然科学の諸分野をスケールや領域を超えて統合し、それらの全体像を理解可能な形で提示し、科学と人間との間の橋渡しを行うことを目指した研究を展開しようとするものである。具体的には、現在、基盤となるデータや知識が十分に整備され、系の振る舞いの解析すなわちシミュレーションが可能になりつつある、生命科学、物質科学、地球科学、宇宙科学を対象として、それぞれ、「学術統合化プロジェクトーヒト」、「学術統合化プロジェクトーモノ」、「学術統合化プロジェクトー地球」、及び、「学術統合化プロジェクトー宇宙」を設置する。現在立ち上がって活動を続けているのは「学術統合化プロジェクトーヒト」(Science Integration Project-Humans) と「学術統合化プロジェクトー地球」(Science Integration Project-The Earth) である。総括プロジェクト機構には、学外の研究組織との共同研究部門や寄附研究部門等も設けられ、新たな領域においても学問のフロンティアが広がるような取組が行われている。

**C.**「知の構造化」に強い関心を持つ学内の研究者が有機的に協力して研究を進展させる仕組みとして、総長室総括委員会の下に部局横断的な研究組織「知の構造化センター(ネットワーク)」を発足させる。

## 2. 総長室総括委員会のもとでの部局横断的な研究の推進

**A.**新規領域の開拓による総括プロジェクト機構の充実

**B.**研究機構等の充実

**C.**萌芽的段階の研究支援

**背景** 大学における研究は従来、部局を単位として行われることが多かった。しかし、学問そのものの発展や、多くの学問分野にまたがる解決すべき課題の顕在化により、部局の枠を超えて研究を進めることも必要不可欠となっている。その中から新たな学問のフロンティアが広がることが期待されている。

**プラン** **A.**総長室総括委員会の下にある総括プロジェクト機構は、2007年4月現在、学術統合化プロジェクト（「ヒト」と「地球」が活動中）、領域創成プロジェクト（柏キャンパスの総合研究棟において8つのプロジェクトを展開中）、寄附研究部門（3部門）

よりなる。これらの活動を支援するとともに、新規領域を開拓して総括プロジェクト機構を充実させる。

**B.**総長室総括委員会の下には部局横断的な研究組織として2007年4月現在、総括プロジェクト機構、サステナビリティ学連携研究機構、生命科学教育支援ネットワーク、生命科学研究ネットワーク、地球観測データ統融合連携研究機構、放射光連携研究機構、生物機能制御化合物ライブラリー機構、ナノ量子情報エレクトロニクス研究機構、がありそれぞれ活動を行っている。学問の進歩に合わせて今後も充実を図る。

**C.**部局横断的な研究も、もとをたどれば、複数の部局に所属する個々の研究者の研究活動の重なりから発展してきたものである。東大のような規模の大きい総合大学においては、学内にどのような研究者がいて、どのような関心の下に、どのような研究を行っているかという情報を適切に集約することは容易ではない。特に文系の研究においては、少数の研究者によって特定の分野の研究が先鋭的に進められている場合もあり、情報の収集は一層困難である。主に文系を念頭に置いて、萌芽的研究の立ち上げの可能性をさぐる仕組みを総長室総括委員会の中に作り、ごく少数の研究者（あるいは場合によっては個人）のアイデアが発展してゆく可能性に対して制度的支援を行う。

## 3. 柏キャンパスに魅力あるプロジェクトの創成

**背景** 学際的な学術活動を展開するべきキャンパスとして設立された柏キャンパスは、他のキャンパスに比べてまだ歴史が浅い。2006年度に第1期の教育・研究関連の計画建物はすべて完成したが、キャンパスにおける学術活動を全面的に展開するためのインフラはいまだ十分に整っていない。2009年度に海洋研究所が移転すれば、全国共同利用を行っている東大の4つの理系附置研究所のうちの3つが柏キャンパスに集まる事になる。千葉県や柏市等の都市計画と連携して「柏国際キャンパス」構想が進められている中、その核となるような研究プロジェクトを創成してゆることが重要である。

**プラン** 学術統合化プロジェクト及び領域創成プロジェクトの大部分は柏キャンパスの総合研究棟において実施されているが、外部資金の活用などにより引き続き魅力ある研究プロジェクトを柏キャンパスで展開することを支援する。

## 4. 附属病院の特性を生かした臨床展開研究の推進

**背景** 東京大学では従来から臨床研究や臨床に向けた基礎研究が発見に行われてきたが、近年、学内にトランスレーショナル・リサーチ懇談会が設置されたこと、政府による各種プロジェクトが動き出したことから、大学および国をあげたトランスレーショナル・リサーチ推進の機運が高まっている。

**プラン** トランスレーショナル・リサーチに関係する学内の複数のプロジェクトを内包する新しい組織を総長室総括委員会のもとに設

置し、トランスレーショナル・リサーチを一層推進していく。

### II-3

## 近年実施した新機軸に対するレビューと将来計画の再構築

### 1. 大学院重点化、情報研究教育体制、柏キャンパス、駒場第二キャンパス

**背景** 長い歴史を持つ学部等の組織は歳月による評価を受けて生き残った組織であり、また、抱えている問題点もある程度明らかになっている。これに対し、近年実施した大きい改革については、現在では年月の評価を待つという訳にはいかないので、意識的にレビューを行う必要がある。

**プラン** ①大学院重点化：大学院重点化による大学院生の量的拡大が質的劣化をもたらしたという見解がある。もとより、大学院自体、その新設の理由も目的も多様であるが、真剣に検討を行っていく。

②情報研究教育体制：情報理工学系研究科及び情報学環・学際情報学府を中心とする、本学の情報研究教育体制のレビューの実施を検討する。

③柏キャンパス：新しい研究領域を、国際性豊かな新しいキャンパス環境で切り開こうとしてきたが、これまでの実績や基本的方向性の妥当性についてのレビューを行う。

④駒場第二キャンパス：生産技術研究所及び先端科学技術研究センターを中心に、研究・教育実績につき、レビューを行う。これらはそれぞれ固有のミッションと固有の問題を抱えていると推測されるので、それぞれ別個のレビューボードを設置する必要があり、レビューの時期や方法について検討していく。

### II-4

## 東大基金を活用した若手研究者支援

### 1. 若手研究者の自立を促進する体制の充実

**背景** 文系を中心とする一部の分野では、若手研究者が独立して全責任をもって研究を推進する体制が伝統的に確立している。しかしながら、多くの理系分野では、若手研究者は、年長者（教授や准教授）をリーダーとする研究チームの一員として研究活動を進めていく中で、独立性を獲得するというシステムがとられている。しかしながら、独立性の獲得につれて、研究に直接的に従事できる時間が減少していくことが多い。独立して発想する頭脳の数を増大させることと、研究活動の最小単位を複数の研究者から成るチームとすることのバランスをどのようにするのがよいかは大きな課題である。

**プラン** 助教クラスの若手研究者から優れた素質を有するものを選考し、資金、スペースを与えて、全責任をもって新しい発想の研究が推進できるように支援する。東大基金による支援が限定的なものにとどまる間は、競争的資金の活用を視野に入れる。

### 2. 博士研究員(ポスドク)の待遇の標準化と誇りの持てるタイトルの付与

**背景** 我が国では、欧米先進諸国に比べて博士研究員制度がまだまだ十分に成熟していないが、研究の第一線を実質的に担っている博士研究員(postdoctoral fellow)を研究者のキャリアパスに適切に組み込んでいくことが重要である。現在、博士研究員の処遇は、その雇用の原資である研究費の性質によって定まるところが大きく、同じ組織の中で同じような研究をしていても処遇が大きく違ったり、かなり条件の悪いケースもある。

**プラン** 博士研究員(postdoctoral fellow)の待遇の標準化を行うと共に、東京大学の構成員であるという誇りの持てるタイトルを付与し、キャリアパスへの適切な組み込みの方策を検討する。

### II-5

## 附置研究所・センターにおける中核的学術機能の充実

**背景** 東京大学には、センター及び同等の施設が、全学レベルで21施設、部局附属のものが90施設近くある。それらのミッションには研究と教育研究支援のためのサービスとがある。これら施設はその機能の高度化を図ると共に、教育研究活動の時間的変化に適切に対応していくことが必須である。

### 1. 附置研究所・センターにおける研究機能の強化、特に全国共同利用のもののみでなく、我が国の研究を先導する中核的研究拠点においてはその拠点機能の充実

**プラン** 東京大学の高い研究レベルは、附置研究所・センター群の活動によるところが大きい。附置研究所・センターの活動が一層高いものとなるよう総長室は支援していく。

### 2. センター機能の明確化と高度化

**プラン** 総長室総括委員会が時限のついた全学センターのレビューを設置期限時に行うこととしている。まず、これを実施、次いで、その経験に基づいて、全学センター全般に適用することを検討し、また、部局にも、部局附属のセンターのレビューを勧める。レビューのための評価は、総長室総括委員会の下に設けた評価委員会が実施する。レビューの結果に基づき、必要な場合は全学センターの組織改編等も行っており、全学の活力向上を目指す。



### 3. 附置研究所・センターにおける

#### 優れた研究・教育成果の体系的発信

**フアン** 個々の附置研究所やセンターは独自にその研究・教育成果の発信をすでに行っているが、それらの活動を今後とも支援し、東京大学としての体系的な発信の仕組みを整備する。

### 4. 研究所附属病院の特性を生かした研究教育活動の推進

**背景** 世界のトップクラスの大学においては、大学附属病院は、医療の中心であることは勿論、生物医学研究教育の中心でもある。そして、基礎科学を先端医療へとつなげる「トランスレーショナルリサーチ」が盛んに行われている。東京大学が有する医科学研究所附属病院は、医学部附属病院と並んで医療の中心として社会貢献度の大きい重要な組織であるとともに、東京大学の生命科学の研究教育の核であり、さらに発展させていく。

**フアン** 東京大学の多くの研究科及び附置研究所における研究成果には、そのアウトプットが医療に繋がるもの（広義のトランスレーショナルリサーチ）が多い。このため全学横断的な組織として、東京大学トランスレーショナル・リサーチ・イニシアティブ（東京大学メディカル・キューブ）を組織し、大学としてトランスレーショナル・リサーチを推進する。このトランスレーショナルリサーチにおいて大学附属病院の果たすべき役割は大きい。これら学内の研究組織は医学部附属病院とともに医科学研究所附属病院との連携も強化推進する。さらに、東京大学が包括的協力協定を締結している理化学研究所及び産業科学総合研究所との連携の中で、東京大学の研究成果を附属病院におけるトランスレーショナルリサーチへと繋げていく。

## II-6

### 交流と連携による新しいモデルへの挑戦

#### 1. 高度な政策立案機能を持つ

**「政策ビジョン研究センター」(仮称)を設立し、  
未来社会や国際社会への貢献を意識した  
政策提言を実施することを検討**

**背景** 現代社会は様々な領域でかつてない急激な変化に直面しており、それらの変化に適切に対応するためには、長期的かつ国際的な視野に立った政策を立案することが必要である。東京大学は、多様な領域において最高水準の知識と専門能力を有する多数の研究者を擁しており、潜在的には、日本で最大かつ最高水準のシンクタンクとなる能力を有している。

東京大学の教員は、これまで個人の資格で政府の審議会等に参加して政策立案に貢献してきた。大学は本来個々の教員が自由な立場で研究を行う組織であるから、通常の社会的諸問題に関する政策立案への参加は、個々の教員が学外において個人の資格で自

発的に行うのが原則である。とはいえ、社会が無関心であって大学のみがその重要性を先駆的に予知できるような問題や、あるいは問題解決をするためには既存組織のセクショナリズムを超えた知の組み合わせを大学が主導的に作り出す必要のある問題がある。そのような問題に対して、東京大学が自らのイニシアティブで教員の有する高度で多様な知性を結集して政策提言を行い、新たな選択肢を社会に提示することは、東京大学の新たな社会貢献となる可能性がある。政策ビジョン研究センター（仮称）とは、東京大学が自らのイニシアティブで政策立案を行う場に他ならない。

**フアン** 東京大学は2004年4月に専門職大学院である公共政策大学院（公共政策学連携研究部・公共政策学教育部）を設置し、高度な政策立案能力を有する人材の育成を開始した。もしも政策ビジョン研究センターを東京大学の内部に設置することが必要かつ適切な措置であると判断される場合、政策ビジョン研究センターと公共政策大学院の間に有機的な関係を確保することを先ず考慮すべきである。公共政策大学院とどのような関係を持つのが適当かは、生成途上にある公共政策大学院が最終的にどのような方向を目指して発展するかについての公共政策大学院自身の判断を尊重しつつ、例えば政策ビジョン研究センターを公共政策大学院の附属センターと位置づけ、学生のオン・ザ・ジョブ・トレーニングの場として活用することも考えられる。その場合、政策ビジョン研究センターは機能本位の組織とすべきで、専任教員数は最小限にとどめ、センターが検討課題として取り組む問題ごとに、異なる組み合わせの教員を全学及び学外から年限を限って集めるのが適当であろう。

しかしながら、政策ビジョン研究センターが政策立案と提言を行えば、現に存在する政党間の政策対立と全く無縁であることは困難であり、下手をすれば、東京大学そのものが政治の場に巻き込まれる可能性も存在する。その意味で、政策ビジョン研究センターをどのような形で東京大学の内部に設置すべきかについて検討を開始する。

#### 2. 人文学と社会科学を中心とする「高等研究所」(仮称)を 設立し、既存の制度的及び学問的枠組みから自由に、 長期的かつ複合的視野で人類と社会の在り方を考察する 学問拠点を構築することを検討

**背景** 東京大学が「学融合」をスローガンとして新領域創成科学研究科を設置したとき、その背景には、自然科学諸学が余りに専門化したことに対する反省と、学問のさらなる発展のためには既成の学問の境界を取り払い、土台に遡って学問の枠組みを組み替えようという狙いが存在した。

過度の専門化の進行は社会科学や人文学の諸領域においても同様で、特に若い世代の研究者にその傾向が著しい。早い時期に学位論文を完成させることを求められ、大学院時代に腰を据えて大きな問題に取り組む気風が薄れていることも、1つの原因である。

専門化が不可避であることを認めたとともに、社会科学と人文科学のさらなる高度化のために、理科系をも巻き込む形の、文科系を主軸とする新たな「学融合」の場が求められている。

**プラン** 目白の医学部附属病院分院跡地に、国際宿舍とともに、社会科学と人文科学を中心とする東京大学高等研究所（仮称）を建設すべく、検討をさらに進める。プロジェクトを試行実験的に動かすことも考慮する。

### II-7

## 公正で透明性の高い研究環境の構築

### 1. 「研究に関する行動規範」が遵守されるシステムの確立

**背景** 昨今、科学研究の世界において、データ捏造や成果の捏造などの不正行為が相次いで指摘されるようになってきている。このような不正行為は、真実を探索し、新たな知を創造する営みとしての科学の本質に反するものであり、研究者としての基本的なモラルに反するものである。また、それは、人々の科学に対する信頼を揺るがし、科学の発展を妨げる。このような不正行為を起ささないような研究環境とシステムを東京大学に確立する。

**プラン** 文部科学省ガイドライン（H18.8.8）等を踏まえ、東京大学の科学研究における行動規範を改正し、その遵守を促すとともに、申し立て窓口、調査委員会など不正行為に対処するシステムを確立する。

### 2. 研究費の不正防止対策の確立

**背景** 研究費の不正使用が研究者にとってあるまじき行為であることは言を待たない。文部科学省の「研究費の不正対策検討会」がまとめた報告書（2006.12.26）は、「競争的資金等の使用をめぐる現状と課題」から始まり、「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン」が述べられており、最後の「今後の公的研究資金制度の在り方」において、競争的資金等の公的資金に関する制度的な問題とその解決に向けての具体的な提言がなされた。

**プラン** 上記文部科学省の報告書にあるガイドラインをふまえた東京大学としての実施基準を策定するとともに、公的資金に関する制度的な問題の解決に向けて継続的な活動を行う。

### II-8

## 研究成果の社会への還元を加速

### 1. ライセンシングの多様化への対応と実務蓄積

#### （例：ライセンス対価としての株式等の取得）

#### （ベンチャー企業へのライセンスに伴う株式等の取得）

**総括** 特許法35条では、従業者の職務発明に対して使用者が特許を受ける権利や特許権を承継し、実施権を設定したときには、従業者は相当の対価の支払を受ける権利を有しており、実施料はその原資となる。特許等のライセンスに伴う実施料については、基本的にはライセンス先企業が現金で支払うことを原則としているが、設立まもないベンチャー企業では、対価に相当する現金を保有していない場合や、対価を現金で支払うことにより資金繰りに窮するなど経営に重大な影響を及ぼすような場合が考えられる。そのような事態を勘案し、実施料の一部を株式等で受け取ることができるように規則（「東京大学におけるライセンスに伴う株式等取得取扱規則」）を整備し、実際の運用に当たって留意すべき点を整理し、現実的な管理・処理手続きの方向性を示したガイドラインを制定した（2007年1月改定）。

2007年3月末現在で、既に3社の大学発ベンチャーに対して株式等によるライセンスを行い、事例蓄積がなされつつある。  
\*本アクション・プラン項目は達成完了とする。

### 2. 事例の蓄積・分析に基づく知的財産の

#### 管理・活用の戦略性の向上

**背景** 原則機関帰属になった知的財産の管理運用が始まって3年が経つ。その間、承継判定や契約交渉の事例も増え、年間約600件の承継判定と1000件を超える契約交渉の案件を扱うまでになっている。当初想定していなかったケースも含めて幅広いケースへの対応、新たな課題の解決、処理の効率化を行ってきたが、今後は以下のプランにより、知財取扱体制の整備をさらに進めるとともに、知財届出関連業務・契約関係案件の迅速な処理、及びこれら業務の効率化をさらに推進する。また、国際化対応として、事例の蓄積、新しい研究実施スキーム構築の検討等を行う。

**プラン** 次のような具体的なプランを実行する。

- ・知財関連規則・ガイドライン等の継続的な見直しを行う。
- ・オンライン発明届システムの全学展開を推進する。
- ・出願後の業務フロー（審査請求～権利登録）の整備を行う。
- ・各種契約書の雛形化を推進する。
- ・契約交渉の事例や経験を踏まえた契約審査に係わるマニュアルを作成する。また、契約手続きの解説とともに一部はホームページで学外へ公開し、共同研究や受託研究に係る契約事務の円滑化を図る。
- ・共同研究契約の迅速処理・多様化対応を行うため、大手企業との個別契約書雛形の作成をさらに進める。

- ・研究者流動化へ対応、リサーチツール特許のライセンス方針、学生の知財取扱や守秘義務等、知財取扱における課題の検討を行う。
- ・国際産学連携の一環として、対応事例の蓄積、各国の知財関連法制の調査、新しい研究実施スキームの構築検討を行う。
- ・東京大学TLOとの関係をさらに強化する。

### 3. 大学発ベンチャー支援施設での運営ノウハウの蓄積と、大学発ベンチャー支援メニューの充実

**背景** 研究成果の社会還元は東京大学の使命であり、そのための重要な役割を担う“大学発ベンチャー”企業に対する支援もまた本学にとっては重要な課題である。しかし、本郷キャンパスには、とりわけウェット・ラボを必要とするベンチャー企業向けのインキュベーション支援施設が足りない。全学的な起業支援は、産学連携本部に加え、資金及び会社運営をサポートする東京大学エッジキャピタル、並びに特許権等のライセンシングを担う東京大学TLOの三者によってなされている。三者が集結する産学連携プラザの隣接地にベンチャー企業支援施設があることが効果的である。

東京大学エッジキャピタルは、東京大学の技術移転関連事業者として、資金面・経営的な側面から、東京大学関連ベンチャーの支援の多くの部分を担っているが、今後3年間で30~40社程度にまで投資先ベンチャー企業の数を増やしていく計画を持っている。そのためには現在稼働中の産学連携プラザ内ベンチャー企業支援施設のインキュベーションルーム以外に、約30室規模のベンチャー企業支援施設が必要である。

**プラン** 東京大学は、研究の成果を普及し、その活用促進を図るべく、本郷キャンパス内にベンチャー企業（起業）支援施設『東京大学アントレプレナープラザ（計画発表時点では「（仮称）東京大学ベンチャープラザ」と表示したが、商標確認の上、現名称を正式なものとし、特許庁に商標登録を済ませた）』の建設を進めてきた。本施設の建設計画は、国立大学法人法第22条（国立大学法人の業務の範囲等）第1項第5号に規定される国立大学法人業務を行うことに資するものである。本施設は産学連携プラザと医学部5号館（旧看護学校・助産婦学校）との間の旧車庫敷地に、産学連携プラザのアネックス施設として、ベンチャー企業支援施設を建設するもので、地上7階建て、建築面積約530㎡、延床面積約3,650㎡、各室約58㎡、各階5室、合計30室（2~7階）を有する施設で、バイオ系を含む実験室（ウェット・ラボ）にも可能な仕様を取り入れている。まさに東京大学関連ベンチャー企業の一拠点とする。

計画通り、2007年5月竣工、6月開業の運びとなり、既に入居企業の審査・選考に着手した。また、入居企業選考のための学内ルール「東京大学アントレプレナープラザ支援企業選考規則」を制定した。2007年9月には、130周年記念事業の一環として、東京大学アントレプレナープラザ開業記念イベントを開催する。

### 4. 大学発ベンチャーの健全なる成長を後押しするための環境整備

**背景** 東京大学と東京証券取引所は、下記1)~6)のような大学発ベンチャーの特徴に鑑み、大学発ベンチャーが健全に成長を遂げ、その成長のひとつの着地点である株式上場が社会・産業界から広く受け入れられるための仕組みの構築とそのためのガイドライン、あるいは、範とすべき大学発ベンチャー成功の標準モデルの構築が重要であるとの合意に達し、共同研究を行うこととした（2006年7月締結）。

- 1) 特許等の大学帰属知的財産がライセンスされることによって事業基盤が形成されていること
- 2) 当該知的財産の発明者・案出者である研究者（大学教員）との共同研究等を通して、当該大学発ベンチャーに資する知的財産をさらに追加的に創出し、事業基盤を強化・拡大する試みがなされることが頻繁であること
- 3) 当該研究者が大学発ベンチャーの役員等を兼務（役員兼業）しているケースが多いこと
- 4) 当該研究者が当該大学発ベンチャーの主要な株主（出資者）であることが一般的であること
- 5) 大学帰属特許等を当該大学発ベンチャーにライセンスする際、その対価として大学がストックオプション等のエクイティを取得することが可能となり（米国の有力大学においては一般的）、大学発ベンチャーの上場等の成功時には大学もキャピタルゲインを得るケースが想定されること
- 6) 上場時にベンチャー企業（上場株式の発行体）が策定する上場目論見書等には、当該ベンチャーと当該研究者が所属する大学との上記のような“関係性”が多く記述され、一般的に、これら情報が投資家に対して重要な投資判断となっていること

**プラン** 本共同研究は、大学発ベンチャー支援を産学連携活動の重要な柱として積極的に推進する東京大学と、直接金融を通して大学発ベンチャーを含む新興企業の発展と新産業創成を目指す東京証券取引所とのパートナーシップによるものであり、よってその成果は、わが国の大学発ベンチャーの健全なる発展によるイノベーション創出、それに伴う新産業創成に活用されるよう、最終的には広く社会に情報発信することを前提にしている。共同研究は2007年度も引き続き継続して行うこととなったが、この成果が大学をはじめとする教育研究機関、政府・官公庁及び企業において新たな価値の創造を促進し、社会へ還元・貢献することを目指している。

共同研究では具体的に下記のようなテーマに取り組む。

- ① 大学発ベンチャーとその大学発ベンチャーに関わりを持つ研究者が所属する大学との関係性に起因する株式上場時の大学の説明責任
- ② 大学発ベンチャーの株式上場に際しての、大学発ベンチャーの事業基盤となる大学帰属特許等の知的財産の扱い（譲渡かライ



センスか)

- ③大学発ベンチャーのガバナンス、内部統制のあるべき方向性
- ④大学発ベンチャーに係わる研究者（特許等の発明者である教員等）に関連した利益相反問題マネジメントのあり方
- ⑤証券取引法第166条（インサイダー取引規制）の観点から、大学が大学発ベンチャーへのライセンス等によって取得した株式等の売却・換金に係わるしるべき適正手続き 等々

### II-9

## 産学連帯研究の更なる改革

### 1. Proprius21による共同設計方式の大型共同研究の推進

#### 共同研究実施の計画性の向上

**背景** 民間等との共同研究の件数、総研究費は例年30%を超える増加が見られる。しかし、個々の共同研究に眼を向ければ、総共同研究件数の約1/3は100万円以下の共同研究であるなど、お付き合い程度の共同研究が多くを占めており、改善の余地があると思われる。Proprius21は課題構想の基礎検討過程から、産学共同で真剣に検討を加え、最適なテーマの設定と最適なメンバーの組み合わせを図り、そのチームが、共同研究開始に先立ち具体的な研究計画を討議して、産学双方の合意形成を目指すものである。この過程で、産学双方が新たなニーズや課題を認識することが多く、当初の構想を質的に上回る内容になる。また、計画を緻密に検討することにより共同研究の成果への期待を産学ともに共有することができ、大型の共同研究に発展する可能性がある。その過程で、博士研究員（postdoctoral fellow）等を、共同研究で雇用し研究の中心に据えることも提案されることが多く、ポストドク等に新たなキャリアパスの選択機会を提供することになる。

Proprius21は制度設計を経て、2005年度から本格化してきており、すでに20件近い終了実績を持っている。

**プラン** 一段と強化するために、多様な分野に対応できる担当者（教員）の増加を図り、Proprius21の定着と実績を増加させていく。また、これまでのProprius21は一社対複数部局（複数教員）のケースが主流であったが、今後は、複数企業の参加するProprius21の制度設計と実施を行う。また、理工系に限らず文科系・社会科学系研究者との産学連携など幅広い展開を図り、文理融合の産学連携をより一層推進する。

### 2. 産学連携研究支援体制の整備強化

**背景** 産学共同研究の創出には、産業界の現状、技術潮流等を把握して、産学の合意形成に向けて推進できる人材が必要であり、その活躍を保障する雇用及び組織整備が必要である。産学共同研究の推進には、備えるべき知識、経験やノウハウが担当者に必要とされ、推進役であること自体に専門性を要求されるものである。

その人材の確保、次の世代を担うべき人材の確保を行うために、共同研究の支援体制を整備する必要がある。現状は、有期限の外部資金による雇用の特任教員に依存しており、事業の持続性の観点から、明確な体制の整備が必要である。

**プラン** 共同研究の支援体制を学内で強化する方法を検討して、具体化を進める。

### 3. 新しい共同研究創出スキームの開発

**背景** 具体的な課題を持つ企業とその分野での研究活動が広く知られている研究者とは、従来からの共同研究の方式でその企業の要請に応えることができる。しかし、積極的に共同研究を創出していくことが求められている現状では、待ちの姿勢でとどまるべきではない。産学双方で課題が明確に顕在化できていないフェーズの案件であるときは、産業界と大学研究者が公開の場で率直な情報・意見交換を重ねる必要がある。それらを契機にして構築に着手し、共同研究等を創出するスキームを開発する必要がある。従来から行っている「解を出すべき課題」に産学双方で取り組むことを目的とする「科学技術交流フォーラム」の開催を継続していくと同時に、大学関係者から産学連携を呼びかける「シーズ実用化提案会」、「プロジェクト提案会」などが有効である。また、ある特定分野で複数案件の実用化の提案を行う「産学出会いの場」の設計も有効である。それらを契機に産学双方がその価値を十分に認め、具体的な産学連携案件を創出することを目的とする研究会方式も有効であろう。

**プラン** 大学から積極的に社会的な課題について情報発信する科学技術交流フォーラムは引き続き継続する。また、少人数で実質的な討議を可能とする「シーズ実用化提案会」、「プロジェクト提案会」等の開催、外部の公的競争資金への応募を目指した「産学出会いの場」を設定するとともに、複数の企業、複数部局が参加する研究会方式も実施する。

### 4. 産学間の人的交流の促進

**背景** 共同研究により、ポストドク等の雇用、企業からの有期雇用教員の受け入れなど、産学間の交流が出来る仕組みは存在し、この仕組みを使えば、共同研究が増加することに伴い、人的交流は一層促進されるものと思われる。しかし、産業界からは企業内研究室への学内研究者の派遣を前提とする「企業内オフキャンパス研究室」の提案もある。大学としては、この提案に応えるべく「サバティカル研修」などのより一層の活用を検討すべきと思考する。

**プラン** 民間等との共同研究で雇用費用が含まれる大型の共同研究を成立させていくことが、産学間の人材交流の促進にも繋がる。現状制度が十分に対応できていないケースについては必要な制度設計も考えて、実現を図る。

# III 国際的活動

## 目標

- ・海外の研究拠点の質の向上と新拠点の形成支援
- ・世界トップレベルの大学との交流による切磋琢磨
- ・世界の学術における名誉ある地位を獲得
- ・国際的に魅力ある教育研究環境の実現
- ・外国人留学生・研究者のための施設を集中的に整備

### III-1

## 部局との連携及び国際連携本部による海外活動の充実と本学の国際的プレゼンスの向上

### 1. 世界トップクラスの大学・研究機関との連携と海外拠点・ラボラトリの増強

**背景** 東京大学の国際的活動は、これまで主として個々の教員や部局によって担われてきた。このような教育研究の現場に密着したボトムアップ型の国際活動は、今後とも推進強化されるべきであるが、それに加えて、総長同士によるトップ外交の機会が増えるなど、東京大学の国際活動は多様化しており、国際連携本部を中心に、全学的見地から国際戦略を策定し実施することが必要となっている。

**方針** 東京大学が全学的レベルで取り組むべき国際活動の諸分野のうち、とりわけ重要性を増しつつあるのは以下の3つの分野である。

第1は、国際的大学連合への積極的参加で、東大が加盟している国際的大学連合としては、従来から存在していた「東アジア4大学フォーラム」(BESETOHA)や「東アジア研究型大学協会」(AEARU)、「環太平洋大学協会」(APRU)に加え、2006年1月には「国際研究型大学連合」(IARU)が発足した。これらの大学連合は各国を代表する大学によって組織されるもので、東京大学はこれらの大学連合で積極的に活動し、大学間に存在する諸懸案を総長外交によって解決することを図る。東京大学がとりわけ重視するのは「国際研究型大学連合」で、新たに組織されたこの連合には、イェール大学、カリフォルニア大学バークレー校、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学、オーストラリア国立大学など、東京大学がライバルと目すべきトップクラスの研究型大学が顔を揃えており、この連合に積極的に関与することにより、東京大学は自らの国際的プレゼンスを高めていく。

第2は海外事務所(リエゾンオフィス)の設置で、東京大学と緊密な関係の構築が必要な国に海外事務所を設置し、教員を常駐させて、当該国の主要な教育研究機関との連携の推進、国際的産学官連携の推進、当該国における東京大学同窓会の組織強化、優れた留学生の派遣及び受入れの媒介等の課題を遂行する。東京大学は2005年4月に最初の海外事務所である北京代表所を開設したが、同事務所の強化を図りつつ、ソウル、インド等に新たな海外事務所を開設することを検討する。

第3は海外ラボラトリの設置である。海外ラボラトリは、東京大学が海外に研究施設を構え、派遣された東京大学の教員が研究に従事するもので、部局レベルでは、生産技術研究所(パリ)や医学研究所(北京)に例がある。全学的規模での海外ラボラトリは、複数の部局の協同によって恒常的に教育研究活動を展開し、学術交流や研究者ネットワークの構築、あるいは東京大学の学術

的プレゼンスの向上に役立てようというものである。その第1号として、イェール大学に日本研究及び日本に関連する社会科学・人文のラボラトリを開設し、様々な部局から交替で派遣される東京大学の教員が社会科学及び人文の領域における日本学の講義を恒常的に展開できる仕組みを作り出すことを検討する。このラボラトリが開設できれば、低調傾向にあるアメリカの日本研究に刺激を与えると同時に、日本国内で研究・教育に従事することの多い本学の日本研究者・日本関連の研究にも刺激を与えることが可能になると思われる。

### 2. アジアの信頼獲得のための人的ネットワーク強化

**背景** 東京大学がアジア諸国との教育研究協力を推進することは、日本がアジアの信頼を獲得する上でもきわめて重要な国家的課題である。東京大学はこれまで、アジア諸国の多数の大学と学術交流協定を締結し、中国、韓国、台湾をはじめとするアジア諸国から多数の留学生を受け入れてきた。また、東アジア4大学フォーラム(BESETOHA)や東アジア研究の促進事業など、アジアの複数の大学との間で教育研究に関する協力事業を進めてきた。これらの実績を踏まえて、アジア諸国との教育研究協力を一層強力かつ戦略的に展開するためには、学内の日本・アジア研究の情報整備と研究者間のネットワークの形成が必要である。このため、東洋文化研究所を責任部局としてASNET(日本・アジアに関する教育研究ネットワーク)を設立し、文系・理系を含めたアジア研究者、アジアに関わりのある日本研究者の研究協力と情報交換を容易にして、新しい教育研究の可能性を探る努力を行ってきた。

**方針** ASNETのこれまでの活動を通じて、東京大学における日本・アジア研究の情報整備、研究者間の緩やかなネットワークの形成という目標は一定程度達成された。今後は、このネットワークを国内・国際的に拡充し発展させて、東京大学を日本・アジアに関する教育研究ネットワークのハブとすることが目標となる。そのために、第1に、ASNETのHPと研究者リストの英語版を作成し、情報の国際発信を行う。さらに、日本とアジア諸国における日本・アジア研究者情報の収集とHPでの公開を通じて、研究者ネットワークの国内外での拡大を目指す。その上で、具体的な共同研究プロジェクトの立ち上げを促進する。第2に、東アジア4大学フォーラム、東アジア研究の促進事業を通じて形成された連携ネットワークをさらに強化発展させる。教育面では、東京大学内で部局を超えて散在する日本・アジア学に関連する授業を組織化し、その上で、アジアの諸大学との間で、単位互換や授業の共同実施などの仕組みを構築する。これらの目標を達成するため、2005年に設立された東京大学北京代表所や2007年度に設立予定の東京大学ソウル・リエゾンオフィスなどの海外拠点を有効に活用する。



### 3. 戦略的な国際交流ネットワークの構築と、そのための

#### 国際戦略ライブラリの作成・国際化推進長期構想の策定

**背景** 東京大学は日本でも最大規模の留学生を受け入れ、また多数の海外の大学との間で国際学術交流協定を締結しているほか、AGS、AEARU（東アジア研究型大学協会）、APRU（環太平洋大学協会）など、複数の大学間の連携協力を推進する活動にも積極的に参加してきた。これらの活動を通じて形成された国際交流ネットワークは、東京大学の国際的プレゼンスを高め、教育研究の水準を向上させる上で重要な役割を果たしてきたと評価できる。しかし、大学の世界的な競争が激化する中で、国際交流ネットワークを戦略的に拡充・発展させる必要性が高まっており、そのた

めに、東京大学の今後の国際交流のあり方について、明確な長期構想に基づいた戦略の構築が求められている。

**プラン** 国際連携本部の本部機能を強化し、国際連携本部を通じて東京大学の国際的な教育研究活動、既存の国際交流ネットワーク活動などの情報を収集して、全学的な国際交流ネットワークを整備する。国際連携に関するベスト・プラクティスを探るため、内外の有力大学の国際戦略を調査してデータ化した国際連携ライブラリを作成する。国際連携ライブラリを活用して、東京大学の国際交流ネットワークの自己評価と外部評価を実施する。以上の活動の成果を踏まえて、2020年を目標とする東京大学の国際化戦略長期構想を策定する。





III-2

## 世界トップクラスの大学・研究機関との 学生・研究者交流

### 1. 外国人研究者滞在用住居

(インターナショナル・ゲストハウス)の整備・

外国語資料の充実など、留学生や外国人研究者の  
交流のインセンティブを高める環境の整備

**背景** 長期にわたって外国に留学や出張をする場合、最も面倒であり深刻な問題は、どうすれば安全で快適で安価な住宅を確保できるかという問題で、これは家族を同伴する場合に特に深刻である。このことは、諸外国から研究者を受け入れる場合にも言えることで、東京大学がいかに優れた研究環境を持とうと、住居を中心とする快適な生活環境を整えない限り、優れた人材を招聘することは困難であり、国際交流の推進は絵に描いた餅に終わる。

現在の東京大学において、外国人研究者滞在用住居の問題はきわめて深刻であり、現在のインターナショナル・ゲストハウスは極めて貧弱である。このため、外国人研究者を受け入れる東京大学教員は、外国人研究者の宿舎探しに多くの時間と労力を割かざるを得ない。さらに、多くの部局では書類も会話も日本語のみの対応で、受入れ教員が事務手続きを代行せざるを得ず、このことが受け入れ教員の負担をさらに増し、国際交流推進の障壁になっている。

**プラン** 目白の附属病院分院跡地に大規模なインターナショナル・ゲストハウスを建設し、外国人研究者や留学生の居住環境を飛躍的に改善する。

インターナショナル・ゲストハウスが出来るまでの間は、国際課を窓口にして、マンスリー・マンションやウィークリー・マンションの情報を集め、受入れ教員の負担の軽減を図る。

さらに、国際連携本部において、学内の諸資料の英語化を進めるとともに、学内の留学生・外国人研究者で多数を占める中国人や韓国人のために中国語及び韓国語での「東京大学概要」の内容を更新・充実させる。

加えて、部局事務の段階で英語での対応が可能となるよう、事務職員の英語研修の推進や対応マニュアルの整備を行うとともに、外国語に堪能な事務職員の新規採用を推進し、事務書類の英語併記も進める。

III-3

## 柏国際キャンパスの構築に向けた取組

### 1. 世界トップクラスの研究施設整備、並びに、

外国人研究者・留学生のための宿舎の整備、

地域と連携した生活支援体制の構築など

キャンパスの国際化推進のための環境整備

**背景** 柏国際キャンパスの理念は、アカデミックプランの検討の中で、これまでも多くの国際的プロジェクトを担ってきた研究所や、また新たに国際的な拠点形成を目指す研究科などから新しい柏キャンパスの機能として提案され、キャンパス推進室で了承を得たものである。キャンパス周辺の柏地区には、東京の辺縁30キロメートルの地域の豊かな自然環境、つくばエクスプレスなどの都市基盤整備、さらに国の新産業創成特区などの制度的サポートなどの自然環境の社会的な利点があり、これらを十分に活かしながら、地域とも密接に連携した新たな国際キャンパスの実現を目指す。これにより、全学の国際的機能の整備のための先進的な試みを行うとともに、東京大学のみならず、我が国の大学の国際化の基本的なモデルを構築できると考えている。

**プラン** 世界中から研究者や学生が盛んに集まるようなトップクラスの研究施設の整備を図るとともに、国際連携プロジェクトや国際教育プログラムなどを柏キャンパスで積極的に実施する。国際キャンパスとしては、集まった外国人研究員や学生などに対して、豊かな教育研究環境や医療や子弟の教育などまで配慮された安全な住環境、外国人本人とその家族まで終始サポートする施設と体制が必要である。そのために、学生や研究者等の宿舎、家族ぐるみで長期滞在ができるような施設、国際センターなどの建物と事務組織、運動場など欧米の大学並みのアメニティ施設などを整備していく必要がある。当然、大学だけでは実現できないものも含まれているため、周辺自治体の理解や協力を仰ぎながら推進する。このため、学外の委員も含む「柏国際学術都市支援会」の活動を継続して進める。こうして、地域との密接な連携を十分に活かし、外国人と日本人の双方にとって教育・研究・生活のすべてにおいて快適な環境を整備していく。

# IV 組織運営

## 目標

- ・自律分散協調による新しい大学のモデルを構築
- ・大学を支える教職員が安定的に活躍できる場の確保と流動性の促進
- ・業務改善による業務の効率化と質の向上

### IV-1

## 現場サポートの強化： 業務改善の推進と教育研究時間の確保

### 1. 協調系の発掘、協調系教育研究活動の支援、 資金獲得支援等のための財務戦略室の構築

**背景** 文部科学省への概算要求・予算として採択される事業は限られており、教育研究活動のニーズに応えられる事業種類・量を確保できないでいる。他省庁・各種機関の助成、寄附金など他の財源と、教育研究活動とのマッチングは個々の教員の努力に委ねられているが、これを組織的に行うことで、成果を挙げることを目指す。また、助成申請から採択・報告までの一連の作業のうち事務的作業については極力教員の従事時間を少なくし、教育研究従事時間を確保する必要がある。

**プラン** 本部に財務戦略チーム及び財務戦略室を2007年中に立ち上げ、学術企画調整室との役割分担及び助成情報の収集・提供方法を確認し、申請支援方法について検討する。2007年度には申請支援に着手し、部局・研究者間調整を行う。また、概算要求として採択されなかった事項並びに概算要求になじまない事項を含めて学外・学内財源の獲得・配分支援を行う。2008年度は教育研究活動ニーズに応じた助成・寄附事業を提供者に働きかけ創出する。

### 2. 業務改善を日常的な活動に高め、自律サイクル化

**背景** 法人化以前は、あらかじめ法令等で定められた業務の執行が求められることが多かったが、法人化以降は、一定の学内手続きを経れば、規則そのものを見直すことが可能となっており、それぞれの職員が自ら問題を見つけ、問題の解決に向かって動く姿勢が求められている。また、各部署において、業務改善の結果生じた余力を、部署戦略に応じた新規業務・サービスの立ち上げに活用できるようになることによって、大学全体が企画立案業務に積極的に取り組める体制を構築することが期待されている。

**プラン** 学内規則の改正、業務フローの改善、業務の平準化・廃止といった業務改善を、すべての職員が常に努力すべき日常的な活動に高めることにより、改善目標を見つけ、改善を実行し、それが適切に評価され、それにインセンティブが与えられるという自律改善サイクルの構築を図る。

具体的には、複数の役員等で構成する「業務改善プロジェクト推進本部」の下で、次の取組を行う。

(1)業務の質・スピードの向上：業務改善に関し、①教職員提案課題、②自律改善登録課題、③自律改善推薦課題を募集し、提案された課題の解決に取り組むとともに、よい取組については総長から表彰を行う。また、分野ネットワーク制度（本部のグループ長が全学に関わる新規事項の発案及び業務改善を行う際に、部局の分野ネットワーク員に相談して共に検討する制度）

や登録プロジェクト制度（関係する本部・部局の複数のグループ・チーム等が協力して新たな案件又は横断的検討が必要な案件に対応する制度）の活用を促し、業務改善の視点から東京大学ポータルサイトの構築を推進する。

(2)縦割り業務の解消：IV-1-3.の部局パートナー制度を活用する。また、関連部署が同じテーブルに付き、協働する仕組みを推進する。

(3)企画立案業務への転換：「東京大学職員キャリアガイド」の活用を推進するとともに、2007年7月の本部事務組織の再編を受けた系ごとのキャリアガイド（第二版）について検討を進める。また、業務の合理化を念頭に置きながら、2007年度は特に①幹部職員マニュアル、②新規採用職員マニュアル、③本部各グループマニュアルを全学挙げて整備する。さらに、年間業務計画の作成を推進する。

### 3. 部局パートナー（飛車角方式）の活用

**背景** 部局の現場と本部の間の情報交流を促進するため、本部の幹部職員がそれぞれ各部局のパートナーとなり、質問等をワンストップで受け止める「部局パートナー」を2005年に設けた。これにより本部の部課長が、他部課や部局現場の状況を踏まえて行動し、縦のラインの作業を迅速にしつつ、横のつながりを確保する飛車角方式を導入した。

**プラン** 部局パートナーは、担当部局の「すべての教職員の相談役」として、部局の実質情報を積極的に収集し、本部の考えを伝えつつ、部局の立場で考えることが必要である。具体的には、部局とのQ&Aをホームページ上に公開するとともに、担当部局の部局内会議等への陪席、カウンターパートとの情報交換等を積極的に行い、相談しやすい雰囲気醸成する。また、2006年度からは「部局パートナー会議」を定期的に開催し、活動報告・情報交換を行っている。

### 4. 国際、産学連携等の機能別部局連携ネットワークの強化

**背景** 教員の時間の劣化を防止するために、教育研究支援組織の力量を増大させることが必須である。大学本部は、部局の教育研究支援組織としてのミッションを有する。特に、国際交流、産学連携、及び環境安全等においては、経験の蓄積やノウハウが必要な面が強いため、教育研究を本務とする教員が片手間でだったり、通常の事務職員が本務の傍らに従事するだけでは、目的を達成することが難しい。

**プラン** 国際交流、産学連携、及び環境安全等の問題は、高い専門性を要求されるため、教員及び職員の中から、専門職として専念する人材を配置・養成する必要がある。各部局がそのような人材を有することは困難であり、効率も悪い。本部の国際連携本部、産学連携本部、環境安全本部等に専門的教職員を配置して、各部局の活動を支援する体制を整えつつあるが、これらを一層整備し、

推進する。そして、各部署の担当教職員を支援すると共に、担当教職員を持たない部署については、その機能を代行する。

## 5. ポスト知的財産本部整備事業への対応、

### 研究成果の技術移転に関する専門人材の育成

**背景** 文部科学省の「大学知的財産本部整備事業」の委託を受け、2003年度より5年の計画で、全学組織として「産学連携本部」を設置し、3部体制の中流域を構成する知的財産部を中心として、知的財産の管理運用体制の構築と具体の運用を行ってきている。基本的な整備を終え、この上に現在新たな成果を築きつつ、体制や規則類の改善を行っている段階である。他方、本事業も期間の半ばを過ぎ、2007年度の事業完了を見据え、その後の対応を検討し必要な準備をしていくことが急務となっている。

**プラン** 上記に向け、知財管理体制の整備、即ち、業務分担の最適化、組織の継続性確保、人材育成、業務マニュアル化等を進めている。また、これまでの事例、経験の蓄積に基づき、知的財産取扱上の重要課題検討と改善、知的財産の管理・活用の戦略性の向上、幅広いケースへの対応、及び新たな課題の解決・処理の効率化を進めているが、これらを一層加速し、継続性を持ちつつさらに進化発展を遂げる組織を目指していく。特に、知的財産の社会への還元は大学として教育・研究と並ぶ重要課題であり、研究成果の技術移転、社会での活用については、承認TLOである東京大学TLO、生産技術研究奨励会との緊密な連携とともに、関連する人材の育成、強化に努めていく。このために活用できる国の諸政策には、積極的に協力しつつ、本学としても人材、ひいては組織、機能の強化に役立てていく。

また、これまで培ったノウハウ等を他大学へより一層普及することにより、全国の大学と協力して、ポスト大学知的財産本部整備事業の体制を整えていく。

## 6. 情報システムの強化に基づく教育研究情報の効率的な管理

**背景** 近年の情報技術の進展とともに、情報システムの強化が教育研究の基盤整備にとって不可欠のものとなっている。特に教育研究や種々の評価に密接に関連する情報の電子化とその効果的な利用は、教育研究の効率化にとって重要な手段であり、教育研究時間の確保に有効であるのに加え、業務改善にも資するものである。

**プラン** CIOのもとに情報システム整備関連の情報を集約し、現場の担当者と緊密な連携を取りつつ情報システム本部で具体的な計画を策定し実行する。評価対応の全学標準実績データベースの整備を続ける。

## IV-2

## 教育研究支援職員の育成

### 1. 教育研究支援職員の責任範囲を拡大し、 任せることにより、その能力向上を図る

**背景** 従来の本学の運営状況を見ると、教育研究に関係する業務について、重要なことは教員が決定し、業務のかなりの部分も教員が行うという在り方が目に付く。一方、実質上の教員と職員の協働と意思調整が十分でないまま、教員の判断が行われることもあって、その中で、重要なことは教員が決めるものだという職員の体質も発生し、定型的業務が多くなるという傾向もあった。しかし今後は、定型的業務は見直して、徹底的に縮小する。職員はより重要な業務を責任ある立場で担当する。この経験を通じて、職員の能力を向上させる。

**プラン** 様々な局面が考えられる。例えば、現在すでに一部の部署で実施されているが、部署運営上の重要な会議（運営委員会など）のメンバーに職員も参加し、調査審議や企画立案を分担する。また、適切な学内の組織のトップに事務職員、技術職員を充てたり、教育研究のプロジェクトや大きな外部資金獲得の際に、企画立案の当初から職員も参加する。これらを通じて将来アカデミック・スタッフとして活躍できる人材を養成する。有能な職員を年齢にかかわらず、研究科長・研究所長の身近に配置し、秘書的機能、補佐的機能を持たせる。これを通じて、将来マネジメント・スタッフとして活躍できる人材を養成する。学内で様々な試みを展開してもらい、好事例を紹介し、普及していく。

### 2. 教員と職員が一体となって

#### 経営に関する企画を行う体制を確立

**背景** 法人化後、大学の経営について総長、役員会を中心として企画し立案し実行していく体制の確立がさらに求められている。重要課題について教員と職員が一体として取り組む本部・室の活動実績を踏まえながら、さらに効率的で効果的な態勢のあり方を追求する。各部署においても、経営企画の機能はさらに強化されなければならない。部署長一人が悩むのではなく、部署長に直属して教員と職員が強力にサポートする体制を、部署の実情に応じて、確立していく。

**プラン** 本部においては、総長秘書室の機能を強化する。各部のとりまとめを行う職員をマネジメントスタッフとして総長秘書室の一員としても位置づけ、本部全体の企画立案、連絡調整に当たらせる。総長秘書室は、本部・室及び総長補佐との連携を強化する。本部の企画立案機能の強化の観点から、本部事務機構の再編を行う。各部署においても、年功序列にとらわれずに、能力ある職員を企画立案に活用し、教員とともに部署長を支える体制を整える。



## 3. 職員の持つべき能力を示して、そこに向けた

## スキルアップとキャリア形成のモデルを提示

**背景** 専門分野ごとに、レベルごとに、職員としてどういう能力を備えておくべきなのかについて標準がないまま、人事異動、ポスト設置、研修が行われており、業務の出来・不出来を個々人の能力の違いによるものとして、体系的な改善策を行っていない。

**プラン** 専門分野ごと、レベルごとの職務スキル標準を作成する。スキル標準に照らして個々の職員がどういう能力を持っているのかを把握し、新設ポストについてはどのようなスキルを持った人が必要かを明確にした組織改編要求を行い、人事異動に生かす。職務スキル標準を踏まえたスキルアップのための研修を自主研修も含めて体系化し、キャリア形成のモデルを提示する。昇格等に当たって職務スキル標準を考慮する仕組みをつくりあげる。

## 4. 職員の人事の改善、組織の見直し、業務の見直しを

## 一体的に推進:「改善プラン」の具体化

**A.** 人件費の将来見通しを踏まえつつ、職員の採用可能数を全学的に調整する仕組みを確立

**B.** 職員の採用については、東大独自の公募や、選考採用を活用し、有能で意欲のある職員を確保

**C.** 人事異動を工夫しつつ、本人にキャリアプランを考えさせ、幅広い経験と、専門的能力の育成を両立

**D.** 自己啓発の機会の拡充など、能力開発の体系を豊富にするとともに、目標管理方式を実施

**E.** 国際業務堪能職員及び情報業務堪能職員の確保と活用を推進

**F.** 技術職員及び図書職員のあり方を改善

**G.** 短時間勤務有期雇用職員及び派遣職員のあり方を改善

**H.** 高齢者雇用について、計画的に対処

**I.** 評価の仕組みと給与体系のあり方の検討を進め、段階的に実施

**J.** 組織の見直しを本部でさらに徹底するとともに、全学の事務組織に波及

**背景** 世界最高水準の教育研究を実現するためには、それを支える事務組織、事務職員も世界最高水準でなければならない。しかし現状では、公務員時代の名残と長年の習慣により、改善すべき課題が山積している。事務職員、事務組織の改善を進めるためには、ある一点だけ変えるのでは不十分であり、人事の改善、組織の見直し、業務の見直しを一体的に進めていく必要がある。

**プラン** アクション・プランのサブ・プランとして、別途作成公表されている「事務職員等の人事、組織、業務の改善プラン」に、将来の職員像、改善の基本的方向、当面の具体策は記述されており、これを実行する。上記AからJは、その主要事項である。

## IV-3

## 柔軟な組織試行による教育研究活性化の支援

## 1. 多様なスタイルの教育研究活動の支援

## 〔「認定組織」や「アフィリエイト(アジャンクト)組織」〕

**背景** 東京大学の教育課程としては、標準的な教育課程(学士課程、大学院修士課程、及び、大学院博士課程)に加えて、研究生、科目等履修生、聴講生等の制度がある。しかしながら、さらに、夜間やオフキャンパスにおける講義等を含む社会人教育プログラムに対する社会ニーズも強い。しかしながら、これらを国立大学法人が実施するには困難な点も多い。例えば、授業料の額が政府によって実質的に制御されていることなどによる制約がある。東京大学とは別な組織形態を利用することが、現時点では有効である。一例としては、産学連携におけるTLO(CASTI)のような存在が教育においても考えられてよい。

**プラン** 既に、財団、NPO、或いは株式会社を設立して、社会ニーズに適切に対応した教育プログラムを推進している部局も相当数存在する。これら既設の組織、或いは、今後設立される組織を、適切な基準のもとに総長が東京大学の連携組織(アフィリエイト、アジャンクト組織)であると認定することによって、その活動を支援する。

## IV-4

## 教職員の適切な評価

## 1. 業務の効率的・効果的の遂行と人材育成等のための

## 職員評価の実施

**背景** 東京大学憲章、中期目標・中期計画、アクション・プランなど東京大学全体として目指す理念・目標等や各部局ごとの理念・目標等を「自律分散協調」の下で着実・継続的に実現していくためには、大学全体、部局全体の理念・目標等との連鎖の下、各部門、課・グループ、チーム等が主体的にそれぞれ自らの担当業務に関する目標を明確に意識し、効率的・効果的に業務を遂行する新たなシステムを構築する必要がある。

また、法人化前は、大学という特性に配慮し一部特例的な取扱いがなされていたとはいえ、国の行政機関の一機関という位置付けや行政機関の職員を想定した国家公務員法制の下で法令・訓令・通知等を受け他律的に対応するという基本的枠組みにあったが、法人化後は、国内共通法制に基づく最小限の規制を除き、大学の裁量性が大きく増大し、独自の創意工夫や自律的対応が可能となり、個々の職員にも一層の専門的知識・能力活用が求められるようになった。従前の個々の職員を対象とした「勤務評定」は、職務に必要とされる行動が明示的でないとともに、個々の職員を「相対評価」という枠組みの下で行う評価であったため、人材育

成という機能が不十分であり、新たなシステムを構築する必要がある。

**フアン** 職員については「組織全体のパフォーマンスの向上、業務の効率的・効果的な遂行、人的資源の最大活用を図るとともに、職員一人一人の主体的な能力開発・能力発揮や業務遂行を図る」ことを目的に、評価という手法を用いたシステムを導入する。

①理念・目標等を着実・継続的に実現していくために目標管理手法を用いることとし、また大学における多くの業務がチームワークにより行われていることを踏まえ、個々の職員単位ではなくチーム単位での評価をも取り入れる。

②人材育成の観点から、主な職務行動類型ごとに優れた暗黙知・個人知を明確化・体系化した「理想的な職務行動」を掲げ、各職員が各自それらを目指し習得に努める。また、その習得レベルの程度を、職員の自己評価や上司との面談という手法を用いて把握・共有化し、職員の持ち味を活かし強みをさらに伸ばしたり、弱い部分があれば職員自らがその向上に努めたり上司が向上のための支援等を行うこととする。

上記①、②はいずれも「絶対評価」で行うこととし、また評価の公正性・客観性・透明性・納得性を確保する観点から、自己評価（チーム・個人）、上司とチーム・部下との面談や評価結果のフィードバックという方法等を取り入れる。なお、個々の職員の勤勉手当・昇給・昇格の決定に際しては、その原資が限られていることもあり、上記①、②を参考にしつつ、日々の仕事ぶりや勤怠状況・処分の有無等を含めた「総合・相対評価」とする。2007年2月から2007年5月にかけて事務系職員の係長級以上を評価対象者とした第1次試行を実施し、2007年8月から12月に教員を除く全職種を評価対象者とした第2次試行を実施する。それらを踏まえさらなる検討・改良を図り、2008年度からの本格実施を目指す。

## 2. 教育研究力の向上と教員評価のあり方の検討

**背景** 東京大学としての社会的責任を果たしていく上で、また、大学の国際的な競争環境を考えると、本学の教員の教育研究力の一層の向上を継続的に図っていくことは重要な課題である。職員評価の実施が始まり、またいくつかの大学では詳細な教員評価のシステムが導入されている事例も見られる中で、社会に対して適切な説明責任を果たし、あるいは教員に対して適正な処遇を行っていくことも考慮しながら、何よりも必要な教員個々人の自主的な努力を促し、教育研究力の向上に真に実効的と考えられる教員評価のあり方について検討を行う必要がある。

**フアン** 部局長や総長補佐等との十分な学内議論を進めながら、すでに存在する様々な教員評価システムの得失や自己点検のあり方などについて、総長補佐等よりなるワーキング・グループを中心に検討を行い、教育研究力の向上に真に実効的と考えられる教員評価のあり方についての具体的な方針を、2007年中にとりまとめ、

試行を開始する。あわせてさらに学内討議を継続し、東京大学の教員評価に関する方針を2008年度から本格実施できる体制をつくる。

### IV-5

## 働く意欲を喚起する給与等システムの東大モデルを構築

### 1. 東京大学の強化への貢献に

#### インセンティブを与える制度の検討

**背景** 東京大学の活動を強化するためには、教職員が意欲を持って仕事に取り組むような環境を作る必要がある。職員においては、その環境を作るために、モチベーションを高めることが究極的なものであるが、併せてインセンティブを提供することも効果的である。インセンティブの主要な手法として給与・賞与や昇進・昇格などの処遇的報酬があるが、社会的評価、自己実現の場の提供などもある。本学においては、2006年度より勤務実績をよりの確に反映し得るように昇給制度、勤勉手当制度を整備したが、それのみではなく総合的なインセンティブ制度を検討する。また、教員においても、モチベーションやインセンティブの構造について職員との異同がありうることに留意しつつ、適切な処遇のあり方について、検討を進める必要がある。

**フアン** 昇給制度、勤勉手当制度については、運用面においても2006年度からの制度整備の趣旨を反映したものにす。学内を含めた「社会的評価」の観点からは、優れた業務改善の実践、提案等を行った課・グループ・チームや職員個人に対する表彰制度を継続するとともに、それぞれの分野におけるプロフェッショナル（仮称）の認定や多年にわたり同一の職種に従事して不断的努力を続けてきた職員などに対する新たな表彰制度の検討も行う。また「自己実現の場の提供」の観点からは、従前から行っている自己啓発メニューや国内外への派遣研修等の機会の充実、2006年度から導入した自己啓発のための大学・大学院修学休職制度や各職員が職務を通じて得た専門的な知識・経験等の社会還元を円滑に行うことができる兼業許可基準の弾力化などについて、運用面での円滑化に努める。

教員については、特にインセンティブを促したり処遇の公正感を与える手法について、年俸制の活用や教員評価のあり方についての検討とも関連させつつ検討を進め、適切と考えられる措置についてはできるだけ早く柔軟に実施していく。また、荣誉教授（University Professor）（仮称）の仕組みについての検討も行い、検討の結果を踏まえて具体的な措置をとる。

この他、大学の強化のためにはマネージメント機能の充実が重要と考えられ、従来型の教員・職員の区分の枠組みにとらわれることなく、適切な人材の育成と処遇を図りうるような仕組みを検

討する。

## 2. 東京大学の国際競争力を担保するような

### 魅力ある勤務環境の整備

**背景** 世界の優れた研究者・教育者を招へいしようとする場合、本学の給与水準が魅力的ではなく、また居住環境などの面で他国と比べて優位に立てないでいる場合がある。また、本学の教員が海外に長期滞在して研究等の業務を行うことにも制約がある。

**プラン** 海外からの研究者向けに、長期・短期に合わせた別立ての給与算定、外国人研究者用住居の用意、英語による事務支援体制などを2008年までに順次整えるべく関連の制度やインフラの整備を推進する。本学の教員については、海外での兼業報酬、サバティカル休暇の取得を行いやすいように、部局との協議も含め検討を進める。柔軟な給与構造のあり方についても必要な検討を加え、適宜実施に移す。

## IV-6

### 次世代育成支援及び男女共同参画のための環境整備

#### 1. 女性研究者支援の推進

**背景** 2003年に策定した「東京大学男女共同参画基本計画」に基づいて、各部局で取組を進めてきた。研究者に占める女性の比率はわずかながら増加しているが、その割合は常勤教員の9.2%と国立大学全体の平均11.4%と比較しても低く、特に自然科学系分野において低い。しかしながら、近い将来の研究者候補と見られる博士課程の女子学生は総数の約30%に上っており、優秀な女子大学院生が研究者への進路を選択し、研究を継続することを促すような、女性研究者への包括的支援を行う全学的な取組が必要である。

**プラン** 「東京大学男女共同参画基本計画」(2003年12月)、「東京大学男女共同参画推進計画」(2007年3月)を基本とし、2006年度から活動を開始した男女共同参画室を中心に、勤務態様の改善、環境整備、進学促進に全学的に取り組む。特に2007年度からの3年間は、文部科学省科学技術振興調整費事業「東大モデル「キャリア確立の10年」支援プラン」の下で、女性研究者支援コーディネーターの設置、女性研究者等相談室の設置、学内4キャンパスでの保育体制の確立、サポート人材バンクの構築、女性研究者白書・女子高校生向け冊子の発行、講演会の開催等を重点的に推進する。このことにより、2010年までに常勤の研究者のうち女性の採用比率を25%以上、常勤の女性研究者の分野別女性比率を全体で5割増以上とし、大学の管理運営に参画する女性研究者の人数を倍増するとともに、女性研究者のキャリア継続率を増やす。

#### 2. 男女職員ともにワークライフバランスが

##### 可能となるような勤務環境の整備

**背景** 2005年度に策定された次世代育成支援対策の行動計画をもとに勤務環境の整備を行ってきた。ただ、子の養育等に関して制度面は整いつつあるが、当事者及び職場内での制度の周知や活用との度合いがまだ十分ではないので、職場全体で両立支援を推進していくような雰囲気作りから行う必要がある。

**プラン** 次世代育成支援制度の周知徹底に努め、教職員による制度活用、特に男性育児休業取得者の増加を推進する。また、両立支援の雰囲気作りとして、育児休業中の職員と職場との情報交換等を行い、育児休業後は、当該職員の業務の軽減を図り、チーム内で連携してフォローする体制を整える。

#### 3. 学内の重要な役職における女性比率の向上

**背景** 現在、役員、科所長、全学委員会の委員、部課長など重要な役職に就いている女性教職員は少ない。教員については、教授の女性比率が低いことが役職者の少ないことにつながっているが、職員については、職員全体では3分の1が女性であるのに、幹部職員になると女性の比率は低い。意思決定の場に女性が参画することは、今後の組織の活性化や教職員の意欲向上につながることも、重要な役職における女性比率の向上に取り組む必要がある。

**プラン** 教員については、IV-6-1で述べた女性研究者支援策の推進により、教授の女性比率を高め、女性の役職者が自然に増加する素地をつくる。当面は、役員会、教育研究評議会、経営協議会、補佐会等の重要会議の構成員に女性を積極的に登用する。

職員については、採用、人事配置、能力開発、昇進等すべての面で不利益が直接にも間接にもないよう配慮する。家事・育児の負担が女性にかかりやすい家庭の現状に配慮し、両立支援策を徹底する。女性職員がキャリア形成において管理職等上位の職を視野に入れやすいよう、管理職業務を明確化し、研修を整え、学内公募による実力本位の登用を行う。これらの措置により幹部職員の男女比が職員構成の男女比と同じ2:1になるようにする。

## IV-7

### バリアフリーの実現と構成員の多様性を育むための環境整備

#### 1. ハンディキャップのある学生や教職員が、可能な限り健常者と同様な条件で活動できる仕組みの実現

**背景** バリアフリーの推進は、世界的規模でその重要性が認識されつつある。国連では障害者の権利に関する条約の審議が進み、2006年12月に国連総会で採択された。これにより、日本を含む各国政府は批准作業に取り組むことになり、世界的に障害者の権



利の実現が促進される。この条約の下で、高等教育機関は、教育の場としても労働の場としても、障害に基づく不利が発生しないようなバリアフリー化、及び「合理的配慮の提供」を求められることになる。

東京大学は2004年4月、法人化と同時にバリアフリー支援室を設置し、全学的なバリアフリーを推進してきた。バリアフリー支援室の主要な役割は、①障害学生支援、②障害教職員支援、③障害者雇用支援で、部局と協力しつつこれらの課題を遂行している。

東京大学がバリアフリーを積極的に推進しているのは、1つには、バリアフリーの推進が大学における構成員の多様化を増進させるという点で望ましいからであり、1つには、法令遵守という点で必要だからである。

障害者雇用促進法は、国立大学法人に対して2.1%の障害者雇用率の達成を義務付けている。法人化の直前に大学教員と附属病院の看護師が障害者雇用率算定の分母に新たに加えられたこともあり、法人化の時点における東京大学の障害者雇用率は2.1%をはるかに下回っていた。そこで、2007年12月末までに2.1%の数値目標を達成するために46名の障害者を雇用する雇入れ計画を飯田橋公共職業安定所に提出し、計画に沿って着実に取組を進め、大学本部（例えば施設部環境整備チーム）や部局（例えば経済学研究科）において、2005年度以降、知的障害者を中心に47名の障害者雇用を実現した。この実績は各方面から高く評価されている。とはいえ、2007年6月1日の時点における東京大学の障害者雇用率は1.71%であり、今後も引き続き障害者雇用の促進に取り組んでいく必要がある。

**プラン** 障害学生支援、障害教職員支援及び障害者雇用支援という課題を達成するためには多様な取組が必要だが、とりわけ以下の5点が重要である。

第1に、「合理的配慮」と呼ばれる物理的支援及び人的支援を障害学生・教職員に対して適切に提供する仕組みを、各部局とバリアフリー支援室の連携のもとにさらに整備する。「合理的配慮」には、身体障害者への物理的なバリアの除去、視覚障害者への移動介助・点訳・テキスト化、学習障害者の特性への対応等が含まれる。

第2に、現在は先端科学技術研究センターに置かれている支援室駒場支所を、学部1・2年生の利便性向上のために、総合文化研究科・教養学部のある駒場Ⅰキャンパスに移転し充実を図る。

第3に、バリアフリーの全学的推進のために「支援の三角形」の形成と強化に努める。「支援の三角形」とは、大学本部が財政措置を担い、バリアフリー支援室が専門的ノウハウを担い、部局が人的・物的支援を担うという協力体制を指す。

第4に、大学本部はバリアフリーの全学的推進のため、障害学生支援、障害教職員支援の実行に必要な財源の確保に努める。

第5に、2007年12月までに2.1%の障害者雇用率を達成するため、引き続き本部と各部局が協力して障害者の新たな職域開拓を

進め、障害者雇用を拡大する。その際には、障害者を受け入れる職場の人的・物的環境整備にも十分に配慮する。

## 2. バリアフリーなキャンパスの整備

**背景** 成熟社会では、個人の身体的、文化的あるいは精神的な様々な差異が社会活動に対する抑制につながらないように配慮することが重要である。特に、身体的なハンディキャップに対して配慮されたキャンパスを実現することは、多様性を基本として学術を追求する場である大学キャンパスにとって重要な課題である。

**プラン** ①建物の新営・改築や改修に際しては、少なくとも身体的ハンディキャッパーに対して可能な限り配慮したバリアフリー設計（物理的設計やサイン計画など）を行う。②既存施設あるいは外講については、学習、研究あるいは生活動線を中心に順次バリアフリー化を行う。③学内の施設のバリアフリー化を促進するために、施設部を中心に関係者の定期的な意見・情報交換の場を設ける。

## 3. バリアフリーシステムのあり方について

### 学問的な体系化を図るとともに、バリアフリーに深い理解を持つ人材を育成

**背景** 学内外でのバリアフリーの推進に当たっては、未だに確立途上であるバリアフリーに関する学問的な蓄積を積み重ねることが必要である。先端科学技術研究センターでは、バリアフリー分野を常設しているほか、2001年度から2005年度までは、戦略的研究拠点育成事業の一環としてバリアフリー・プロジェクトを実施した。先端研のバリアフリー研究の特徴は、自ら障害者である研究者が中核を担い、障害者である研究者に対して必要に応じて合理的配慮としての支援者が提供されていることである。具体的には、盲ろうの准教授には指文字通訳者、視覚障害の研究員には支援者、ろうの研究員には手話通訳者が、それぞれ提供された。先端研は、バリアフリー支援室駒場支所を発足当初から誘致し、研究成果を本学の実際のバリアフリー促進にも活用するという有機的な連携関係を構築してきた。

バリアフリーに関係する研究領域は多様である。障害と社会の関係を問い直す障害学（ディスアビリティ・スタディーズ）のほか、社会学、経済学、法学、教育学、心理学、工学などの諸研究領域と関係を持つ。バリアフリーや障害に関する研究をより高度なものとするためには、こうした多様な領域におけるバリアフリーや障害に関する研究を結節する学際的研究拠点が必要である。バリアフリーが今や世界的規模でその重要性を増しつつあることを考えれば、東京大学がそのような学際的研究拠点の形成に先駆的に取り組むことは、単に日本国内においてのみならず、国際的にも大きな意義を持つ。

**プラン** バリアフリー研究に関する学際的研究拠点を設立する。その拠点の中核には、研究実績を持ち、自ら障害者である研究者を起

用することが望ましい。

この研究拠点においては、障害者である研究者への合理的配慮を適切に提供し、モデルとなるバリアフリー空間を整備する。

この研究拠点では、障害研究者の専門性を活用する雇用の推進を行う（これはIV-7-1とも関連する）ほか、社会全体のバリアフリー化に貢献できる人材育成を実施する。人材育成では、障害者である研究者を人材育成の担い手として位置づける。また、研修を受ける人材としても、障害者と非障害者両方を想定し、研修自体をバリアフリーな形態で提供する。

この研究拠点で行う研究分野は、バリアフリー学の構築、バリアフリー教育カリキュラムの開発、認知行動・人間社会の分析に基づく生活のバリアフリー化、国や自治体のバリアフリー政策立案システムの充実等を中心に置く。

#### IV-8

### 全学の意思決定システムとコミュニケーションの高度化

#### 1. 総長補佐の少数精鋭化・意思決定支援の強化

**背景** 法人化以降、総長のリーダーシップや役員会の役割が重視されるようになったことに対応して、学内外の多様な情報や意見を的確に総長や役員会に伝えるとともに、その判断に参考となる資料等を十分に踏まえた議論がなされる必要がある。その際に、時間の劣化が生じないように、効率的な議論の場を設けることが必須である。そのため、総長補佐から提案された議題と理事から出された議題を整理し、総長補佐全体会以外に、各理事と担当総長補佐の個別会議を持つことにした。個別会議、全体会議の機能を充実化し、効率的な運営が必要である。

**プラン** 総長補佐の総長ないし理事に対する支援機能を明確にするとともに、少数精鋭化して補佐会における討議機能をさらに強化する。また、総長秘書室の企画機能及び役員会における議題整理、資料準備の機能や対外的な連絡機能を強化する。また、業務執行にかかわる一定の調整処理権限を認め、問題解決、計画実行の迅速化を進める。さらに、役員会基本資料の共通資源化など、総長・役員会の判断に有用な経営情報の蓄積・提供のシステム化を図る。

#### 2. 理事の責任体制の明確化と連携強化

**背景** 総長のリーダーシップとともに役員会・理事の機能がきわめて重要になっている中で、総長に対する理事の補佐機能と理事の各所掌分野に対する責任ある管理執行機能の担保、さらに常に業務全体に対する適切な目配りをつつ相互に連携してスピード感ある業務執行を行うことが求められている。理事所掌分野の明確化、副担当理事の設置などを実施し、理事責任体制の明確化、連携強化を進めている。

**プラン** 理事の所掌業務の的確な配分はもちろん、新たに発生する課題についても直ちに責任分担を決定する。所掌業務については、進捗状況を適時に総長・役員会に報告し理事間で共有できる体制を整える。また、総長及び理事相互間のコミュニケーションの機会を役員合宿、ランチ・ミーティング等を通じて拡大するとともに、ネット上の共有フォルダ等の活用によって所掌業務に関する主要データの共有のためのシステムを整備する。

#### 3. 適切な情報開示による総長室の活動の透明化

**背景** 法人化の体制のもとで総長室の機能強化が必要であるが、自律分散協調を有効に機能させていくためには、総長室の活動の内容や意味等が、迅速かつ的確に大学の構成員に伝わることが重要になる。

**プラン** 総長室の多様な活動について、科所長会議等の会議の場において適時適切に報告を行うことはもちろん、理事をはじめとする総長室メンバーと部局長とのコミュニケーションの機会を拡大する。また、広報誌やホームページ、電子媒体も積極的に活用して、総長室の活動の内容、意思決定の趣旨ないし意図が、正確にすべての教職員や学生に十分伝わるように配慮する。この際に、情報の提供目的の区分化、明確化とそれに対応した情報や媒体の選別・整理を行い、効果的な情報の活用を推進する。また、会議画像の提供などホームページの改善も行う。

#### 4. 総長・役員と、部局や教職員・学生との間の意見交換の機会の拡充(朝食会等の活用)

**背景** 法人化以降、総長や役員会の役割の強化に対応して、各部局や、教職員・学生とのコミュニケーションを豊かにすることが、自律分散協調の仕組みを動かしていくために不可欠である。従来の仕組みに加えて、こうした直接・間接のコミュニケーションを活性化させる仕組みを強化することが重要である。

**プラン** 全学の様々な場で活動している教職員と、朝食会などの機会を設けて、適切なコミュニケーションの場とする。特に、総長のアクションプランの説明会は前年度に引き続き積極的に実施する。また、業務改善や目安箱制度の効果的な活用も、こうしたコミュニケーションのために有効である。さらに、「ホームページ」や「学内広報」の充実を通じて、学内の様々な場に存在している情報や課題を積極的にくみ上げて、いわば全学参加型で情報や考え方の共有が図られるようにする（→VII-1参照）。

#### 5. 危機管理体制の構築

**背景** 大学には様々な非日常的な事件や事故が存在するが、これらに迅速かつ適正な対応を行っていくことは、大学の機能をスムーズにし、また社会的信頼を得る上でも不可欠である。こうした対応にあたっては、専門的スタッフの活用なども積極的に考慮しながら組織の負担を合理化し教育研究活動に関わる支障を最小限に

することに配慮するとともに、社会に対する大学の説明責任を果たすという観点からも、学内外における事件・事故の際のコミュニケーションの円滑化や指揮系統・意思決定の仕組み等を明確化しておく必要がある。

**プラン** 危機管理の手法は危機の性格によって異なる。日常的な事故については、特に環境安全や労働安全の観点からの管理体制を整備し、安全意識を高める仕組みを整え、それぞれに適した専門家の活用を図っていくべく、特に環境安全本部の機能の強化整備を引き続き行う。また事件等に関しては、ハラスメントや研究費の不正使用などに対して適正かつ迅速な対処の手続きをよりいっそう整備するとともに、弁護士等を積極的に活用した効率的で確実な対応を行う。大規模地震等に代表される災害については、従来から設けられている対応方法について、外国人研究者・留学生への適切な周知方法を含め、見直しを進める。また、危機管理の基本であるコミュニケーション体制について、学内各現場における危機対応体制の点検と整備、総合的な連絡調整機能の整備、情報集約・意思決定体制について2007年度においても引き続き検討を進め、学内外に対する危機管理マニュアルの整備を順次行う。

## 6. 環境安全に対する取組と体制の強化

**背景** 法人化後は、東京大学も労働安全衛生法（安衛法）の適用を受けている。この法律は、労働災害防止のための危害防止基準の確立、責任体制の明確化及び労働災害防止に関する総合的計画的な対策を推進することにより、職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進することを目的とする法律である。「労働安全衛生法施行令」と「労働安全衛生規則」に詳細な規定がある。また、「環境情報の提供の促進等による特定事業者等の環境に配慮した事業活動の促進に関する法律（環境配慮促進法）」により、2006年度より東京大学の活動を報告する「環境報告書」を毎年作成することも義務づけられた。一方、法人化後3年を経過した現在でも、環境安全に関する学内の環境、特に毒物・劇物管理などに関する環境は、十分に整えられたとは言えない。

**プラン** 現在、東京大学の環境安全に関する活動は、環境安全本部が、各部局に置かれた安全衛生管理室の協力を得て行っている。また、環境安全研究センター、アイソトープ総合センター、工学系研究科原子力国際専攻など関連する学内のセンター等とも密接な連携のもとで諸活動が行われている。学内の関連組織との協力が一層密になり、より強力な環境安全に対する取組が行えるような体制作りを目指す。

## IV-9

### 人事管理の自由度の拡大

#### 1. 人事制度のルールのモデル提示とオプション化

**背景** 人事制度の柔軟化としての多様な雇用形態の実現は、法人化のメリットとして期待された課題であったが、労働法制との適合や、退職手当と共済制度が公務員扱いとなっていることにより、まだ不十分な状態である。外部資金による任期付きの特任教員については相当柔軟化したが、運営費交付金による終身雇用の教員については、まだ基本的には公務員の仕組みを受け継いでいる状態である。

**プラン** どのような制度の必要性があるかを再度点検し、国レベルの変更が必要な場合にはそれを働きかけ、大学独自に工夫できる部分は、できるだけ部局の選択肢を増やせるように、モデルを提示し、オプションという形で工夫ができるようにする。

#### 2. 人事運用の包括化

**背景** 法人化後、人件費と物件費の区別や、定数管理の縛りはなくなった。しかし、完全な人件費管理に移行するにはまだ準備や環境が整っていない。このため、当面は、教職員の採用可能数を設定し、運用している。今後、将来の人件費管理への移行を視野に入れつつ、採用可能数の柔軟な運用や、人件費の財源の柔軟な活用を実現していく必要がある。

**プラン** 採用可能数については、全学的な調整の実施や、職種間の流動化のルール作りを進める。人件費の財源については、政府の人件費削減の方針に留意しつつ、運営費交付金におけるかつての人件費と物件費の扱いを柔軟化することや、運営費交付金とそれ以外の財源を組み合わせる活用することなどについて取り組む。

## IV-10

### 世界有数の総合大学にふさわしい病院の強化

#### 1. 総合大学と社会との接点としての病院機能の強化支援

**背景** 教育を別にすると、附属病院は、研究成果の実践的還元を行うとともに新たな臨床研究を実践する現場であるという意味で社会との重要な直接的接点である。こうした意味から、医学部、医科学研究所各々に附属する病院のそれぞれの特色を生かし、研究成果の直接的出口として、また社会ニーズの直接的窓口として位置づけ、本学と社会との直接的関係のあり方に関するモデル構築を行う。

**プラン** ①安全・安心の医療基盤推進ならびに先端医療を実施するとともに、臨床研究や高度医療に必要な人材養成に努める。②ここで行われる臨床研究や医療を通じて、医学以外の分野との連携研究（例えば医工連携、医薬連携）や横断的研究（例えば老年学、



腫瘍学、血管学など）を展開する。③創薬、医療技術、医療機器をはじめとする「臨床への橋渡し研究」を積極的に行うためのシステム作り（法的整備、審査制度、人材養成、支援体制など）を進める。

### 2. 病院の財政基盤の強化

**背景** 臨床研究を推進する上で、多くの職種や人材の雇用、多くの先端医療機器などの整備を要する附属病院において財政基盤の強化は極めて重要な課題である。特に、従来の赤字体質を克服するのみならず、標準運営費交付金に対する効率化係数（1%）と病院収入に対する経営改善係数（2%）による運営費交付金削減や診療報酬改定による減収の克服などについては、対応を急ぐ必要がある。

**プラン** ①病院運営審議会などを通じて、附属病院の経常的費用削減（調達効率化など）と収入増（在院日数適正化やベッド稼働率向上など）を図り、病院財政の基盤を強化する。②新中央診療棟2の稼働により高度医療を実現し、財政基盤の強化にも資する。③看護師を確保するための方策（常勤職の増員、大学院への通学支援、看護師寮の整備など）を施し、7:1看護体制を実現して、診療報酬請求の増額を図る。

### 3. 保健センターの機能強化を目指した組織的位置づけの検討

**背景** 保健センターに関連する業務は、①教職員および学生の健康増進（生活習慣病に対する集団的予防や運動療法など）、②メンタルケア（学生生活相談も含む）、③労働安全管理、及び④健

康診断とフォローアップおよび一般診療に大別される。一方、現在の保健センターの運営状態は、1) センターに所属する教職員のキャリアパスが明瞭でないこと、2) 人的および施設設備的にも不十分であることなどの課題を抱えている。このため、3) 駒場および柏キャンパスにおけるサービスが不十分となりがちであり、4) 特にメンタルケア体制には人員の増強や留学生への対応など改善が求められている。このように、センターに所属する教職員の待遇改善および本学の教職員・学生への保健・健康サービス増強の観点から新しい保健センター像を構築する必要がある。

**プラン** ①当面の対応として、2005年度に保健センターにおける医師・職員の勤務実態を調査し、駒場及び柏キャンパスにおける検診・診療体制を最低限確保した。②上記の1)～4)の課題を解決し①～④の使命を達成するために、2007年度中に保健センターの発展的改組をも対象とした将来構想を具体的に立案し、早期に実行に移す。将来構想においては、上記④については附属病院との連携・融合、③については環境安全本部との連携・融合、②については学生生活支援ネットワークとの連携・融合を視野に入れ、保健センターを①～④の使命を達成するための横型組織とすることも念頭に置く。但し、メンタルケアおよび労働安全管理については人員を増強するとともにキャリアパスを明確化する。



- 多様で総合的な自律的教育研究を発展させる財務モデルの構築
- 多様性の中から新しい学術の胎動を見いだして奔流化させる財政基盤の構築
- 多様な教育研究活動が連携して学術の総合性を発揮する財政基盤の構築

## V-1

## 制度的制約の緩和に向けた努力

### 1. 資金運用、資産活用、起債、長期借入、寄附税制、投資、費用省令などに関する規制緩和を要望

**背景** 資金運用については通則法47条により制限を受けており、特に投資対象は国債・地方債等の元本保証のある債券等に限定されている。また個人の篤志家からの寄附については、非課税限度額が年間所得の30%までと、米国に比べて寄附者のインセンティブに欠け、法人の自己資金の獲得活動において活力が阻害されている。

**プラン** 国立大学法人が真の自律性を獲得するためには、教育研究の基盤的部分に係わる常勤教職員人件費、基盤的教育費、基盤的研究費及び基盤の施設整備費を国費に依存しながらも、教育研究に関する未来開拓的あるいは試行的企画・構想などを自律的に実現できる安定した自己財政基盤が必要である。こうした自己財政基盤を構築し知の頂点を目指すために、国立大学法人の資産がその性格から公共性を有することと両立し得る、①上記制約の緩和方法について検討し、②関係部署に要望し、制約緩和を実現する。本学の働きかけにより、2006年度に学寮費に関する費用省令が撤廃され、また宿舍など償還計画が立つものについては長期借入あるいは起債が認められた。さらに、寄附に関する非課税限度枠の拡大、余裕資金からの基金の概念的分離、基金運用の自由度の確保、資産の適正かつ柔軟な活用などを要望していく。

### 2. 予算執行の自由度の拡大のための、政府調達、監査体制等の規制緩和を要望

**背景** 現在のところ一定額を超える物品・役務の購入・契約は国際入札を原則とした政府調達により行われている。政府調達は、経費の有効利用に資する価格交渉が行えず、入札に時間を要し、現実に東京大学では物品購入金額の半数が政府調達となっているが、外国企業から直接応札があったことはない。また、これら入札は、場合によっては（明示的・暗黙的）談合の温床となっている可能性を否定できない。一方、法人化に伴い企業会計が取り入れられ、内部監査を含めて監査が行われているが、営利を直接の目的としない国立大学法人にとって、企業会計を前提とした監査の持つ意味（端的に言えば財務諸表が国立大学法人にとって持つ経営上の意味）は必ずしも明確ではない。

**プラン** 法人化に伴い、WTOの規制に服する必要性の有無は議論の対象となるべき問題である。①随意契約の範囲を広げることで、価格交渉など実質的な値下げの動きを促進できるよう、要望していく。また、現行規制の下でも、入札さえ行えば、その後価格や品質について交渉することは可能である。②これらの方法によって調達の効率化を図る。一方、③国立大学法人の運営において財務諸表など経理書類の持つ意味を検討し、「経理から財務への脱皮」を図る。

## V-2

## 多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築

### 1. 総長裁量経費あるいは部局長裁量経費を有効活用するためのルール構築

**背景** 多様性を保障する自律分散系から多様性と総合性とを両立させる自律分散協調系へと脱皮するためには、多様性や総合性をボトムアップにより、また同時にこれらを総長や部局長のリーダーシップにより担保するための双方向性システムと資金とが必要である。リーダーシップを発揮するための資金として、総長裁量経費と部局長裁量経費とがある。しかし、この資金の大半を光熱水費など生活関連経費などに当ててしまえば上記の脱皮は実現されない。また、この資金を恒常的組織に投入すれば年々自由度のある資金は減少する。したがって、こうした裁量経費が十分に有効に機能するためには、生活関連経費などに充当できる財源の確保と、新規恒常的組織を運営する他の財源が必要である。

**プラン** 総長裁量経費や部局長裁量経費を光熱水費の補填などの生活関連経費に使途することなく、教育研究の実質に有効に使用するためには、生活関連経費枠を意識的に確保する必要がある。全学的には、全学教育研究資金の中に施設維持修繕全学経費（仮称）、教育研究インフラ維持更新全学経費（仮称）などを設けるようルール改正し、生活関連経費への全学的配分枠を明確化する。部局に対しては、施設維持管理経費が管理建物の規模・年数に応じて配分されていることを再度明確にし、部局における生活関連経費枠の明確化への努力を依頼する。なお、全学教育研究資金からの経常的経費配分を強く抑制し、経常的経費は全学協力資金により配分する原則の徹底を継続的に図る。

### 2. 自律分散系のアクティビティを高く担保できる財務・予算構造の構築

**背景** 大学における教育研究の基盤は、自律分散系における学術の多様性の保障である。総合研究大学である本学の経営において、この多様性の保障は極めて重要である。この多様性は、基本的には運営費交付金により支えられている。しかしながら、効率化係数により運営費交付金が減少していく状態を放置すれば、学内で配分できる基盤的教育研究経費が減少し、引いては多様性の保障に大きな危惧が生じる。

**プラン** 自律分散系への基礎的教育研究経費配分を高く担保するために、①基盤的研究費と考えられる科学研究費補助金の獲得への一層の努力（外部資金戦略グループ）、②調達改善による経費効率化への努力（調達本部）、③基礎的教育研究に対する社会からの直接の支援である東大基金の整備への努力（渉外本部）、④外部資金の獲得による部局還元分と全学教育研究資金の増額努力（財務戦略室）などを継続的に図る。



### 3. 自律分散系の連携・協調を促進・支援できる

#### 財務・予算構造の構築

**背景** 上述のように、自律分散系の保障により多様性を保障することは本学として第一義的に重要であるが、一方では自律分散系の連携・協調による課題解決型総合研究あるいは新たな知の創生への挑戦も、多様性の保障と並列的に重要である。

**プラン** 学内における教育研究動向（教育研究の方向性、成果、要求など）の大略情報を掌握し学外に情報発信するとともに、学外情報を集約し学内情報と学外情報との成形融合を図り、そのプロジェクト化を促進する。このプロジェクト化は、産学連携の観点から内外の接点となる産学連携本部、基金活動の視点から内外の接点となる渉外本部、公募資金の観点から内外の接点となる財務戦略室が中心となって調整に当たる。これらに関する学内の教育研究企画の立案・調整は、学術企画調整室が当たる。学術企画調整室は、学術教育研究に関する全学的視野に立って、特に「総合的課題解決（追求）型テーマ（未来開拓的課題）」の企画・調整に当たるよう継続的に努力する。

### 4. 予算運用の柔軟化・包括化

**背景** 補助金の繰越明許の措置が講じられたが、初期には運用では極めて例外的事項とされていたが昨年度に大幅に柔軟化された。一方補助金の中には、年度当初から使用開始できないものがあり、本学では入金までの借入措置などを設けた。運営費交付金の「余剰」（余剰などあるはずはないが）は、引当金としては運用しにくい上、中期目標期間を超えた繰越は難しいといわれている。一方、本学には、運営費交付金のほか、運営費交付金対象事業費、科学研究費補助金、寄附金、受託研究費・事業費、共同研究費など多様な資金が導入されており、費目間の柔軟な、あるいは包括的な運用（同一あるいは関連研究・事業間の合算運用など）ができる方が望ましい。また、本学では物件費と人件費との間に一応垣根を設ける自己規制を行っているが、一定程度緩和することが必要である。また部局予算の繰越に関する情報が十分には周知されておらず、単年度に発生した一時的な赤字の補填及び多年度にまたがる投資的な支出が困難である。

**プラン** 以上の背景の下に、以下の内容を中核とする「財務柔軟運用システム」を構築する。①繰越明許の運用を拡大すること、②補助金の年度当初からの使用許可、③運営費交付金余剰の引当金への積み立ての制度的承認と中期目標期間を超えた繰越許可、④競争的資金の費目間の柔軟なまた包括的な運用許可などを関連省庁に働きかけるとともに、本学内での対応を考える。働きかけにより、①、②については、一定程度の改善が図られた。③については、年度ごとに必要な部局に貸し出し、当面余裕のある部局からは借り入れることにより本学全体として余裕資金が発生しないようなシステムを構築したが、部局財務状況を掌握するとともに有効活用されるよう部局等に継続的に働きかける。

#### V-3

### 調達の効率化など 教育研究支援予算の執行体制の整備

#### 1. 東京大学の規模効果を生かした調達の効率化と 購入物品・サービスの仕様の見直し

##### A. 組織規模を生かした取組

**背景** 本学は、運営費交付金に限っても物件費として年間5百億円以上、寄附金や受託・共同研究費（科学研究費補助金は除く）まで含めると8百億円以上の経費を支出している。この中には仕様が同一あるいは酷似している契約もあり、それらの統合により発現するボリューム効果は計り知れない。現に学内横断調査などを踏まえ、2006年度以降に実施した屋内警備、屋内清掃、複写機の一括調達・複数年度調達化により、これらの契約だけで年間約4.6億円（平年度化ベース）の経費削減を実現させた。

**プラン** 学内の実態調査結果や、導入2年目となるUT購買サイトでの調達データ実績を有効活用し、調達の一括化をさらに進める。また、一括調達契約の促進や、既存契約の見直しのため、各分野について仕様の見直し（仕様の改善、統一化）を図る。このほか、新規分野（工学・物理系実験用器具・消耗品、固定電話）の開拓に着手する。

##### B. UT購買サイト等の充実強化

**背景** 2006年6月にUT購買サイトを、2007年2月にUT試薬サイトを稼働させた。これらのサイトの利用による調達価格低減率は実績ベースで従来価格の20%程度と見込まれる。利用が進むことにより高い削減効果は期待されるが、現状は利用者、利用額ともに伸び悩んでいる。

**プラン** UT購買サイトの利便性向上、Web化強化部局の選定やWeb発注が比較的容易である品目（リサイクルPPC用紙など）をWeb化ターゲット品目に指定することなどの施策を展開し、利用者、利用額の拡大に努める。また、実験用器具・消耗品の取り込みを、利用者の利便性を十分に検討した上で実施する。

##### C. 不正経理防止システムとしての活用

**背景** 不正排除に向けた業務運営は、説明責任の充実が求められている大学法人にとって信頼を高める上で極めて重要である。このことを確保するためには、公正な業務遂行ための基礎となる法令遵守の精神を常に追及し、経理処理業務においてもその主旨を反映させるよう努めなければならない。こうした法令遵守の努力を制度的に支え、保障する仕組みが必要である。また、国内外で組織内における内部統制の義務化を求める動き（民間企業が対象であるが、米国「SOX法」や日本版「SOX法」が制定された）がある。

**プラン** 経理処理の透明性の向上や国民及びその他の利害関係者から



の信頼確保に向けた法令遵守の推進を図るためには、UT購買サイト、UT試薬サイトなどのWeb発注による仕組みの活用が大変有効である。不正経理防止システムとしてWeb発注を活用するために、運営費交付金のみでなく、科学研究費補助金、共同研究費などへの利用拡大も進める。

#### D.他大学との協調

**背景** 運営費交付金が漸減されるなか、各国立大学とも中期目標・中期計画の実現・実施に向け戦略的な大学経営を行うことが求められている。本学が実施しているコストダウンに向けた活動は「大学改革」の象徴としてきわめて大きな意義を有している。この取組について他大学との協調を図ることは、本学の経営スタイルをさらに発展させるものであり、併せて他大学の経営改善にも寄与するものと考えられる。

**プラン** UT購買サイト、UT試薬サイトなどWebを活用した発注の仕組みの実態や経験を他大学に向け積極的に発信すると共に、他の大学・教育研究機関とも情報を共有し、大学経営にとってより効果的な調達スキームを模索する。

## 2. 光熱水等のコスト低減

**背景** 本学では、2005年度に、電気料金34億円、ガス・重油料金7億円、上下水道料金11億円、総計52億円を支払っている。これらの生活インフラについては財政的観点から経費削減を図るべきことは無論であるが、学術の府として、サステイナブルキャンパス実現のために省資源・省エネルギーを進める責務がある。

#### A.光熱水料等のマネジメント

**プラン** ①毎年の水資源、エネルギーの使用状況を分析把握し、消費形態に応じた最適な契約（大口、長期、各種割引）を締結することによりコスト低減を図る。②電話契約について総合評価方式による競争契約を実施する。③現有井水設備の活用による上水道料の削減を図る。

#### B.省エネルギー対策の充実

**プラン** ①「エネルギーの使用の合理化に関する法律」（以下「省エネ法」という。）に基づく効率的な運転管理の基準（管理標準）を徹底する。また、使用エネルギーの施設単位面積あたりのエネルギー量（原単位）で毎年1%以上の削減を実現、②省エネルギー啓発、クールビズ、ウォームビズ、キャンパス毎夏季一斉休業等による省エネルギーの実施、③新築及び改修時における高断熱材の使用及び高効率機器の導入による省エネルギーの実現などを進める。

## 3. 調達効果の部局メリットの明確化

**背景** 水資源、エネルギー、役務、消耗品などの共同購入は購入者にとってメリットがなければ進まない。例えば、部局管理区域の清掃を、本部管理区域の清掃と一括契約によりコストダウンを図るとすると、部局から見るとコストは低減されるが、自由度は減少する部分がある。また、事務用品やパソコンなど従来共同購入や一括購入していないものを共同あるいは一括購入した場合、それによりどの程度の経費削減がなされたかが把握しがたい。いずれにしても、効率化により部局等にメリットが生じるシステムを構築することが重要である。

**プラン** 調達改善は全学的な課題であり、その効果については本部と各部局で原則「折半」とすることが科所長会議(05-10-25)で了承された。また、その折半原則をどう実現するかについては、とりあえず2006年度に関して、本部が調達契約を行うもの（PPC用紙など本部が全学分を一括して行う「単価契約」分は除く）については効果の全額を本部帰属とし、各部局が契約を行うものについては全額を各部局帰属とすることで科所長会議(06-3-17)の了承を得ている。2007年度以降に関しては調達改善の年度計画を踏まえた上で、折半原則を事務の煩瑣を生ずることなく簡潔に実現できる配分方法を検討する。

## 4. 調達の効率化メリットの捕捉と

### 新財源の積極的な活用方策の確立

**背景** 現行の予算配分方式による場合、調達改善効果は予算執行権限を持つ者の手元に発生することになる。総長から各部局（含む、本部）に通達された予算は、多くの場合さらに部局内の予算管理者単位に配分されるため、調達改善効果を実際に捕捉して相当する予算を末端の予算管理者から引き上げでもしない限り、予算の未執行の部分と区分されないままに費消されてしまう可能性が高い。調達改善効果を学内から生み出される新財源と位置づけ、最も必要とされる目的に的確に投入する手法を確立する必要がある。

**プラン** 既に本部においては調達改善によって生み出される財源を別途に見込み、全学教育研究資金などと同様に、所定の手続きを経て臨時要求等に充当している。各部局においても、同様の方法を取り入れて推進を図る。その際、UT購買サイトなどのように、本部において各部局の調達改善効果を見込めるものについては、本部からの年度首予算配分時に調達改善（見込み）額として部局長裁量経費として通達し、各部局においても諸施策に充当していくことで活用を図っていく。

また、財源の効果的な運用方策として各部局の調達効果分を部局の新たな事業あるいは本部とのマッチングファンド（営繕工事等）などに活用するよう指導・助言を行う。

## V-4

## 基金(エンダウメント)の確立・発展

## 1. 「基金」理念の明確化

**背景** 法人化以後の東京大学の年間予算は約2千億円で、半分以下の900億円弱が運営費交付金によって賄われているが、運営費交付金は毎年1%ずつ削減されることになっている。東京大学は、物品調達の方法を抜本的に改めるなどして、無駄を徹底的になくすことによって運営費交付金の削減に対応することにして、仮にそのことが成功したとしても、新たな学問分野に資源(教員ポストや研究費)を戦略的に投入したり、諸外国のきわめて優れた人材に特別の待遇を与えて招聘したりする等の未来投資型事業を行うことは、現状のままではほとんど不可能である。

他方、アメリカの一流大学はおおむね1兆円を超える大学基金を持ち、基金を多角的に運用し、その運用益を大学経営に投入している。基金規模でトップに立つハーバード大学は、昨年度3兆円の大学基金を運用して、東京大学の年間予算のほぼ倍に当たる4千億円の運用益をあげたと言われる。ハーバード大学はこの豊富な資金を活用して、新規学術分野への資源投入や諸外国からの人材招聘を積極的に行っている。特に大学院については、大部分の学生が学費を免除された上で返還義務のない奨学金を授与されるため、諸外国から優れた若手研究者が集まっている。

**フアン** 世界各国の一流大学はいま、より高度な水準の研究と教育の実現を求めて熾烈な競争を展開している。より高度な研究と教育を実現した大学には、世界からより多くの人材と資金が集まり、さらに高度な研究と教育を実現するための条件が整うことになるから、この競争は世界の一流大学の興亡を賭した競争であり、東京大学の使命は、日本のリーディング・ユニバーシティとして、この競争を勝ち抜くことである。半永久的に続くこの競争を勝ち抜くためには、東京大学は豊富な大学基金を恒常的に持ち、自らの責任と判断に基づいて必要な箇所に資源を戦略投資し、絶えず自己刷新を図っていく。

## 2. 目的型寄附の導入

**背景** 目的型寄附とは、汎用型寄附と対立する概念である。汎用型寄附の場合、寄附の用途は原則として大学の自由裁量に委ねられるが、目的型寄附の場合、寄附の用途は原則として寄附者の意向に基づいて特定されることとなる。大学からすれば、用途を特定されない汎用型寄附の方が好都合であり、実際30年前に行われた東京大学創立100周年記念募金は完全に汎用型寄附であったが、最近では、株主に対して説明しにくい等の理由で汎用型寄附を避け、目的型寄附を好む企業経営者が増えている。

**フアン** 目的型寄附の代表的事例は、寄付講座と寄付建物である。

寄付講座は、これまで個々の研究者や個々の部局が企業との連携のもとに設置するケースがほとんどであった。今後は、それに

加えて、渉外本部が媒介するタイプの寄付講座を増やして行く。渉外本部は、寄附を求めて企業を訪問する際、相手が目的型寄附を好むことが明らかになった時点で、東京大学の各部局や各研究者に関する情報を相手に伝え、部局や研究者のニーズと企業の厚志とを結びつける。この場合、寄附のうちの一定部分を東京大学基金に組み入れて頂くことになる。

寄付建物も、施設整備関係予算が大幅に減少している現在、大学経営にとってきわめて重要な意味を持つ。東京大学は、個人寄附による武田先端知ビル建設を契機に、寄附者の名前を寄付建物に冠してその篤志を末永く記念することを開始したが、その方針を今後とも継続していく。あたかも安田講堂がそうであるように、東京大学に対する篤志家の貢献は、目に見える形で半永久的に残ることになる。そのような形で自らの名前を東京大学の歴史に刻む栄誉を求める個人資産家と、東京大学の建物ニーズとを媒介するのも、渉外本部の重要な役割となる。

## 3. 「東大130」の遂行を通じて基金のコアを確立

**背景** 東京大学が法人化された直後に大学基金作りを開始したが、それはまさしくゼロからの出発であり、アメリカの一流大学はもちろん、永年にわたる基金作りの実績を持つ国内の有力私立大学と比べてすら、大きく立ち遅れていた。

**フアン** 東京大学は基金作りを中心的に担う組織として、2005年4月に渉外本部を立ち上げた。あたかも3年後の2007年が東京大学の創立130周年に当たることから、それにちなんで3年間で130億円の寄附を集め、東京大学基金のコアを確立する計画が策定された。

バブル不況をようやく脱して企業業績は上昇しつつあるが、長い不況の中で多くの企業の寄附マインドは凍結状態にあり、かつ慶応大学の創立150周年や早稲田大学の創立125周年、東北大学の創立100周年など諸有力大学の記念キャンペーンと競合しているため、目標の達成は容易ではないが、東京大学が優れた人材を生み出し続ける上で東京大学基金が不可欠の土台となることを企業経営者に粘り強く説明し、基金作りに協力を求めていく。

また、個々の寄附金額は企業に比べて少ないとしても、基金の裾野を大きく広げる意味があることから、卒業生室と渉外本部が連携して、学友会ニュース等を通じて卒業生に東京大学の置かれた状況を説明し、基金への協力を求めていく。在校生の父母に対しても、説明し協力を求める。

## 4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進

**背景** 130周年記念募金のような周年型募金は、一定の期間に限り展開される記念事業型募金である。法人化された東京大学に安定的な財政基盤を構築するためには、一過性の記念事業型募金に頼るだけでは不十分で、恒常的かつ大規模な大学基金(エンダウメント)の確立が不可欠である。

**フアン** 東京大学が大規模基金の形成を行うためには、少なくとも以

下のことが必要であり、その実現に向けて、体制の整備、活動の推進を図る。

第1に、募金のための新たな組織を作り出すことが必要である。130周年記念基金は、渉外本部という学内組織が担当し、様々な縁故を通じて個別企業に協力を求めてきた。大規模基金の形成を行うために、それにふさわしい普遍性を持つ組織を、各界の指導的立場にある方たちを主たる構成員として構築していく。

第2に、募金の方式についても、企業の協力を得やすくするため、多様なメニューを整える。

第3に、基金の運用に関する制約が取り払われる必要がある。国立大学法人法により、国立大学の余裕資金の運用方法は国債購入が定期預金に限定されており、低金利時代のいま、運用益は皆無に等しい。国民の血税に由来する運営費交付金の預け入れについては、安全が最優先にされるのは当然だが、東京大学が自らの努力で集めた基金の運用方法については、私立大学と同様、東京大学の自由裁量が許されて然るべきである。そのような制度の改革に向けて、文部科学省や財務省との折衝を行う。

第4に、基金形成に携わる人材の育成も急務である。渉外本部は、民間企業で働いていた人材を特任職員として有期雇用する形で発足したが、長期的に見た場合、基金形成に関する専門知識と能力を持つ人材を東京大学内部で育てていく。職員数の削減が続く中で、基金担当の職員を配置すること自体が決して容易なことではないが、優れた専門能力を有する基金担当職員の存在は今後の東京大学の経営に不可欠であり、基金先進国であるアメリカの大学での研修等を含め、人材の育成を図るべきである。

## V-5

### 外部資金の獲得支援

#### 1. 学内の教育研究プランの

#### 効率的聴取と整理(対応申請先など)の実行と、適切な予算化あるいは外部への申請

**背景** 全学教育研究資金及び全学協力資金などの学内資金以外の資金の獲得を目指して、ボトムアップ的に学内の教育研究プランが集約される機会は、2005年度までは概算要求の機会のみであった。しかし、学内の教育研究プランの中には、例えば概算要求には適さなくとも、他の競争的外部資金には適しているものもある。したがって、適当な時期に部局等より教育研究の計画・企画(概算要求に限定しない)を募集し、適切な資金に割振り、外部資金等の獲得を図る必要がある。

**プラン** 以下を内容とする「教育研究資金導入支援システム」を構築し運用を開始する。①2007年度に活動を開始する財務戦略室が中心となって、概算要求、提案公募型募集など大型競争的資金の申請内容・時期等に関するカレンダーを作成する。②毎年1月に、

各部局から次年度に予定している教育研究プラン、及び本学がトップダウン的に取り組むべき教育研究プラン(学術企画調整室が提案)を財務戦略室に集約する。③財務戦略室は、学術企画調整室とともに、提出された教育研究プランをカテゴリ別(学内資金を含む)に整理する。この際、提案書類などの修正も財務戦略室が指示する。④東京大学憲章、中期目標・中期計画、学術マスタープラン(仮称)などを基準(「判断ルール」として、各プランを評価する。⑤申請後、採択されなかったプランについては、他の募集への振り分け等を検討する。⑥採択された大型プランについては、題目、費目、主な内容を科所長会議などにて報告する。

#### 2. 本学の学術ビジョンに基づく総合的・統合的課題に関する教育研究プランの組織化・予算化あるいは外部への申請の実行

**背景** 持続型社会、少子高齢化社会、安全・安心・バリアフリー社会、ユビキタス社会などのような、課題解決型や課題追求型であると同時に総合性が要求される教育研究テーマの重要性が増している現在、本学の学術ビジョンに沿ってこれらのテーマに対して、ボトムアップ的に人材・組織を結集するとともに、トップダウン的に人材を組織化し総合的・統合的に取り組むことが必要である。

**プラン** このような「総合的課題解決(追求)型テーマ(未来開拓的課題)」については、①V-2で述べたように、総長裁量経費等で初期段階の組織化・支援を行い、②時期を見て積極的に総長室(学術企画調整室が主担当)が総合的教育研究プランとして纏め、大学委員会において評価し、学術企画調整室及び財務戦略室が経費獲得を行うことを継続的に行う。

#### 3. 上記の機能を支援する財務戦略室の設置

**背景** 現状では、学術に関する本学の企画調整機能は学術企画調整室が担っているが、学術の企画調整機能を十分に果たすためには、大学運営に長けた専任教員をはじめ、教員とスタッフの協働による全学と部局との中間に立った支援オフィスの設置が必要である。

**プラン** 学術の企画調整機能を十分に果たすために、次の組織構成や任務を有する「財務戦略室」を組織する。①大学運営に長けた教員を室長とし、スタッフ数名(財務戦略グループ、外部資金戦略グループ等)、総長補佐等教員数名及び特任教員数名より構成する。②全学と部局との中間に立ち、学術企画調整室等と協力して教育研究計画・企画の立案・調整を行うとともに、主として外部資金の獲得に当たる。③上記の教育研究資金導入支援システムの中核となる。



# VI キャンパス環境

## 目標

- ・特徴のあるキャンパスに向けて三極構造構想の実現
- ・自律分散系と協調系とが共存できる施設整備・利用ルールの構築
- ・リーディング・ユニバーシティに相応しい施設設備整備の実施
- ・豊かな学修・研究環境を保障するキャンパスの実現

## VI-1

### 三極構造構想実現に向けて

#### 1. 三極構造構想に基づくキャンパス整備に関する

##### 財務的全体像の把握と整備手法の検討

**背景** 東京大学憲章で宣言されている使命に即し、時代の先頭に立ち世界の知の頂点を目指すとともに、自律分散協調系における教育研究活動（診療活動を含む）の基盤となるキャンパス整備に関する基本的な考え方は、本郷、駒場、柏メインキャンパスを中心とする三極構造構想である。国立大学法人となった本学は、国費によるキャンパス整備を基盤としつつも、多様化する財源の適切かつ効果的な活用を図るべくキャンパス整備に関する財務的全体像を把握し、それに基づき整備手法を検討する必要がある。

**プラン** ①施設目的に応じた整備手法の整理を行い、適切かつ効率的なキャンパス整備を図る。②三極構造構想を実現する上で最大の課題となっている柏キャンパスについて、後述する柏国際キャンパス構想を考慮した柏キャンパス新整備計画を策定するとともに、所有土地売却を含めて、柏キャンパス新整備計画に関する整備手法と資金計画を策定し、順次実行に移す。③2005年度に立案した学生・留学生・研究者宿舎の整備計画について学生宿舎と研究者宿舎の合築による整備など整備手法と資金計画を立案し、順次実行に移す。④体育寮、保養施設などの整備手法と資金計画とを立案し、順次実行に移す。

#### 2. 本郷キャンパス:

##### 樹木等の保全と両立する機能充実(地下の利用)

**背景** 本郷キャンパスにおける既利用面積は、その整備目標面積の90%に達している。キャンパス環境を保全するには、新規の建築の際には、敷地を最大限効率的に利用することと、環境の保全に十分配慮した施設とすることに配慮し、またそれ以上に既存施設と敷地の徹底的な有効利用に最大限配慮しながら進めざるをえない。歴史と風格をもち、樹木に恵まれた本郷キャンパスの特徴がさらに生かされるようなサステイナブルキャンパス構想を立案し実行する。

**プラン** キャンパス全体の屋外環境再生整備基本計画に基づき、計画的に整備を実施する。創立130周年事業でもある「知のプロムナード」構想を含めて、キャンパスメインストリート再生整備、本郷通り側グリーンベルト環境整備を実施する。樹木の育成状況調査を実施し、緑地の維持保全年次計画を作成して屋外環境の維持保全を図る。また、ユーザーの視点に立って、歴史あるキャンパス環境及び地域の交通アクセスに対してバリアフリー対策も配慮した、わかりやすいサインを整備する。地下をより高度に利用すること、既存施設の共同利用化を進めることなども積極的に検討する。

#### 3. 駒場キャンパス:

##### 構内美化と施設整備の推進

**背景** 駒場Ⅰキャンパスは、学部新入生が最初に経験する場所という意味で、学生からすれば「本学への入口」に相当するキャンパスであり、この意味で社会との接点でもある。学部への新入生すべてを教養学部にて教育するキャンパスであり、真のリベラルアーツ教育を実現し、ITなどを高度に援用した教育方法をも先導する「理想の教育」キャンパスを目指す。駒場キャンパスは、学部後期課程及び大学院研究科や附置研究所が密集する本郷キャンパスや、大学院研究科や附置研究所のみが存在する柏キャンパスとは性格を異にすることからその整備が遅れてきたが、少子高齢化社会を目前にして、駒場キャンパスの構内美化及び施設整備を優先的に行う。

**プラン** 「本学への入口」として、教養学部の構内美化と教育施設整備の抜本的整備を行う。①講義棟、第二図書館、コミュニケーション・プラザなどの建物整備、②ラグビー、サッカーグラウンドなどの体育施設の整備の他、③トイレやロッカー棟など学生生活に係わる施設を中心とした構内美化などを重点的に継続して行う。さらに、④「理想の教育棟」など新形式の実験・演習などを可能とする施設整備を行う。加えて、⑤比較的整備が遅れていた総合文化研究科の研究棟整備を行う。

#### 4. 柏キャンパス:

##### 国際キャンパス化、シンボルとなる世界トップクラスの 研究施設の整備

**背景** 柏キャンパスは、まだ日が浅く、基礎的なインフラストラクチャーが未整備な部分が残る。ただし、未利用の空間が豊富に残されており、計画的に整備を進めれば、研究水準・機能・外観・環境保護などすべての点で最高水準のキャンパスとすることが可能である。特に国際キャンパスという性格を重視して整備を進めていく。

**プラン** ①柏キャンパスを、本学の国際キャンパスモデル地区として位置づける。②未取得地の取得を前提として、柏の葉キャンパス駅から柏Ⅱキャンパスを介して柏Ⅰキャンパスを中心とする地区に至る地域全体を含めて、柏キャンパスを国際キャンパスとするための基本構想を構築する。③柏国際キャンパスプランを実行に移すために設置した柏国際学術都市支援会の活動を推進する。④国際キャンパスとしては、世界トップ性能の実験装置群、世界トップレベルの新領域研究者集団、世界トップレベルの産学官連携支援組織、外国人家族宿舎、インターナショナルスクールなどの要素を検討し、実現に向けて推進する。

#### 5. キャンパス間の連携による教育研究の推進

**背景** 現在のところ、各部局は本郷、駒場、柏、白金、中野等のキャンパスに広がって立地し、地理的に離れているだけでなく、機

能的にも分断されている。しかしながら、相互の有機的連携を進めれば、それぞれのキャンパスにある部局だけでなく、東京大学全体としても、益するところはきわめて大きい。

**プラン** キャンパス間の交通、および遠隔講義・遠隔会議の設備とその利用状況を調査し、現状を整理する。大学院において共通講義の開講準備を行う。

## 6. 千葉県、柏市、文京区、港区など地域との連携

**背景** 必ずしも地域の地方自治体との協力や連携が十分でなかった側面がある。様々な領域で協力すれば、両者にとって大きな利益となりうる。

**プラン** 学術・文化、教育、都市計画、環境、交通網の整備などの領域で協力・連携の強化が可能である。東大での研究を、これまでに以上に地元の人々にわかりやすい形で還元すること、東大の施設(図書館、大教室など)を適宜開放すること、育児施設の充実、初等・中等教育施設の充実(特に外国人研究者の子ども、あるいは日本人帰国児童の教育施設)などについて検討する。地元自治体と協力して、近隣の駅とキャンパスを結び、さらにキャンパス内を循環する安価なキャンパス・バス・サービスを提供することも検討する。キャンパスだけでなく隣接する道路などを含めて緑化・環境整備を進める。実験施設が地元住民の生活を脅かさないように万全の対策を講ずる。外国人研究者や留学生と地元自治体との協力関係を促進する。外国人は自国の文化などを紹介し、地元のボランティアはホスト・ファミリー的な形で生活を間接的に支援する。

### VI-2

## プロパティ・マネジメントシステムの構築

### 1. 国際化を視野に入れた、

#### 教育研究の活性化を保障する構内施設の運用

**背景** 現状では施設の管理運営に関して、施設ごとに大学職員が直接管理運営に従事し、必ずしもコストや効率性、あるいは専門性は重視されていなかった。本部が直接管理する施設についてすら、これは妥当する。

**プラン** 費用対効果の最大化、資産価値の維持、資産の有効活用、専門的な資産の管理運営など、より経営的視点を入れた施設運営や利用者の満足度向上を達成できるように、本部共通施設における一元的なプロパティ・マネジメントシステムの導入を目的として本部共通施設運営委員会を2005年度に設置し、管理運営に着手した。本委員会においては、本部共通施設の効率的・効果的運営が図れるよう活動実績を積むとともに、プロパティ・マネジメントの対象範囲の拡大を図る。

### 2. コスト・マネジメントの視点の導入

**背景** 現状では、少しでも効率的な管理運営を行おうとする視点は、さほど強くなかった。結果的に、施設の管理運営において相当の経費削減を行える余地がある。

**プラン** ①持続型社会を構築するために、定期的に保守・修繕等を行い、施設の質を保ちながら、長期間にわたり使用することはきわめて重要である。これを実現するために、竣工から改修を経て改築に至る建物ライフにおける長期修繕計画(財源計画を含む)を立案し、実行に移す。②保守点検、植栽管理、清掃、警備などについて、可能な部分は本部での一括管理・一括契約の方向に変えていく。これによってスケールメリットを生かすことができ、経費削減だけでなく効率的管理にも貢献できる。③本部共通施設運営委員会においても、コストを意識した管理運営を検討し、実行していく。

### VI-3

## 教育研究スペースの利用の最適化

### 1. 学内スペースの利用状況に関する情報の共有

**背景** 本学の現状における目標面積は、約160万平方メートルであり、これを改修・改築により維持するだけでも、毎年平均140億円程度が必要であり、施設整備費の現状が続くとすれば、毎年80億円程度を自己負担せざるを得ない。このことは、寄附等による財政基盤を構築する必要性を意味すると同時に、現有施設あるいは今後の整備施設におけるスペース等の有効利用を図る必要性を意味している。

**プラン** 上でも述べたように、現有施設の耐用年数を増やす意味でも、より専門的できめ細かなプロパティ・マネジメント(長期修繕計画)を行い、施設を常に良好な状態に保つように最大限の努力を行う必要がある。その上で、①必要があっても予算や整備目標面積との関係等で新規施設の建設は必ずしも容易でないことを強く自覚した上で、施設ごとに利用状況をきめ細かに点検する作業を行う。②それに関する情報を学内で共有して、可能な範囲で相互に利用し合う仕組みを構築することを検討する。③部局に対して施設を貸し出すことに何らかの誘因を提供する制度の設計を検討する。

### 2. 全学共通スペースの確保

**背景** 学内の多くの施設はさしあたり部局によって管理されている。全学共通の施設が他大学と比較しても、また学内の需要から考えても貧弱で不足していることは明らかである。部局横断的あるいは本学における重点的な教育研究プロジェクトを展開するスペースのみならず、大規模な講演や授業・行事を行うための施設が安田講堂以外にも必要であり、また部局横断的な学生生活関連の施

設も少ない。必要に応じて利用可能な研究施設もまだ不足している。全学共通施設を増強するとともに、全学的観点に立った教育研究プランが実行できるよう、全学共通スペースの確保が必要である。

**プラン** ①自律分散協調系を本学に根付かせるために、協調系の教育研究プランなどを実行に移す全学共通スペースを確保する。当面の目標は、新営建物床面積の20%を最低限とする（「二割ルール」）。②全学共通スペースは、後述の「バランスルール」を判断基準として期限付き有料貸与とし、課金システムを構築する。③安田講堂以外の大講堂や部局横断的な学生生活関連施設の整備を進める。以上を原則とした活動が開始されており、この活動を継続的に進める。

### 3. 図書収納庫や装置収納庫の設置

**背景** 理工農系に関する図書・雑誌については柏キャンパス図書館に集中収納庫を設けたが、人文社会系に関する図書・雑誌については集中収納庫化が進んでいない。また、東洋文化研究所、史料編纂所、総合研究博物館あるいは総合図書館では、貴重な資料の保存施設が整備されておらず、保存状態に危惧がある。さらに、理工系を中心として、常用でない設備・装置の収納庫が整備されておらず、有効利用面積の確保を圧迫している。

**プラン** 以下の3課題について、重要事項として全学的に検討し、実行に移す。①人文社会系図書・雑誌に関する集中あるいは効率的収納化、②設備・装置の効率的収納庫の設置、③本学が有する貴重資料の保存施設の整備。その他、文理を問わず、各部局には明治以来蓄積されてきた文化的・学術的価値の高い、大量の資料・標本・器具などのコレクションがある。これらについては各部局での整理の経験を交流する。その上で、これらの管理・利用・保存の措置の措置のための連携を構想する。

### 4. ニーズとアクティビティに応じた

#### 全学共通スペースの適正配分

**背景** 保有している床面積を改修・改築により維持するだけでも毎年、平均150億円程度を要し、この中の50億円を大きく上回る額を自己資金により準備する必要があるとすれば、スペースの増加を要求するのみでなく、全学共通スペースを確保し、それをニーズとアクティビティに応じて適正に配分していかざるを得ない。

**プラン** 以下の原則に基づいた全学共通スペースの運用が開始されており、全学共通スペースの確保など継続的に進める。①部局が使用しているスペースを含めて、スペースはすべて全学のものであることを確認する。②特に、部局が現在使用している教育スペースについては、効率的共用化を図る。③部局が現在使用している研究スペースの中に、その20%に相当する部局共通面積を設けることを強く要請する。④新営に際しては、その20%を全学共通面積とすることを前提とする。⑤この全学共通面積の利用につい

ては、無論V-5の判断ルールを基準とするが、新面積算定基準における充足度の低い部局、全学教育研究資金への寄与の高い部局、及び部局共通面積を設け効率的なスペース利用を実践している部局に優先的に利用を認める。利用許可は3年程度ごとに更新し、面積課金を行い、高熱水費などは実費を利用者が負担する。

#### VI-4

### サステナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスの整備

#### 1. 環境に配慮したエコ・キャンパス、犯罪に強いキャンパス

**背景** これまでもバリアフリー対策、及び防犯には力を注いできたが、今後一層の努力を傾ける。

**プラン** ①持続型社会の構築は21世紀の課題であるが、学問の府として自らのキャンパスを率先してエコ・キャンパス化する。②犯罪対策についても、特に明るく長持ちし、消費電力の少ない長寿命ランプを使用した外灯への取替えと新設を、すでに策定された外灯整備計画に依拠して実施していくなど物理的に犯罪に強いキャンパス整備を行うとともに、近隣住民との共生により守られるキャンパスをも目指す。③バリアフリーに関しては、2005年度以降もすでに計画を実施中であるが、各キャンパスにおいて着実に総合的に工事を実施する。④サイン計画も、着実に実施する。

#### 2. 研究成果を活用した知的プロムナード整備

**背景** 本学は、世界に誇る歴史と学術成果を有するにもかかわらず、広場などの生活空間内に歴史や研究成果の香りが感じられない。

**プラン** 社会への広報を含めて、学内の生活空間に、歴史的に誇れる世界的研究成果や、現在進行中で優れた成果が期待される研究成果の展示・公開を行い、こうした環境で教職員、学生が語り合い議論できるキャンパスを目指す。本件は、創立130周年事業の一部として行う。

#### 3. 耐災害性を備えたキャンパスの整備

**背景** 2006年度までに学内建物の耐震診断を概ね終えたところである。耐震性が低いものについては2007年度に重点的に概算要求を行い、早急に耐震性を確保すべきである。当面概算要求の目安になるのはIs値が0.4を下回るような建物であるが、Is値が0.7未満の建物についても順次手当てをしてゆく必要がある。また、耐震性を備えたキャンパスとするためには、建物のみならず、その他構造物（例えば塀）についても耐震性等を高める必要がある。

**プラン** 2006年度に学内建物の耐震診断を概ね終えたので、その結果に基づきまずはIs値が0.4程度を下回る建物について概算要求を積極的に行い、耐震補強の実施を行う。これらの耐震補強を終



えた後には、Is値が0.7未満のものについての措置を新営建物との関係を含めて計画する。また、老朽化した塀・柵などについても整備計画を策定し、実施する。さらに高圧ガス保安法対応実施計画を作成し、対策を実施する。

#### 4. 質の高い厚生施設の整備

- **背景** 現状では学内の厚生施設の水準が特に質的に改善の余地がある。
- **プラン** 駒場キャンパスでは、コミュニケーション・プラザが完成した。他のキャンパスでも質の高い厚生施設の整備を検討していく。

### VI-5

## 情報システムの整備

- **背景** 近年の情報技術の進展により、情報システムの整備を基盤とした情報環境の整備が組織基盤の整備にとって不可欠のものとなっている。情報の電子化とその効果的な利用は、情報の流通、コストの削減等の面で、メリットは甚だ大きい。また、個人情報保護法、不正競争防止法、不正アクセス禁止法等の強化により、組織の責任が問われる場面が出てきている。その関係から、民間企業ではここ1,2年、積極的な整備を行っている。東京大学のような大きな組織では、部分的な改良ではなく、体系的な整備が必要である。
- **プラン** 情報システムの全学的・体系的な整備を行う。計画性の強化を基本とした体系的な構想のもとでの整備を目指す。具体的には、CIOのもとに情報システム整備関連の情報を集約し、現場の担当者と緊密な連携を取りつつ情報システム本部で具体的な計画を策定し、その計画を実行する。

#### 1. CIOのリーダーシップによる

##### 「総合情報本部」(仮称)の立ち上げ

- **背景** 東京大学における情報関連の組織は、情報理工学系研究科、情報学環、情報基盤センター、総合図書館情報部門、本部情報課など多岐にわたる。それに加えて、ネットワークやホームページ保守を専門に担当する少数の教職員を擁している部局も少なくない。一方、高速ネットワークはいまや研究に不可欠な全学的な基盤設備であり、教育研究においてもeラーニングなど強力な情報システム基盤の存在を前提とした企画が次々に構想されている。このような状況に直面して、東京大学における情報関連の教職員の力を結集して強力な情報システム基盤を構築し維持することは必要不可欠である。そのためには、キャリアパスの拡充を通じて情報関連職員の能力向上を図ることが是非とも必要である。
- **プラン** 東京大学にふさわしい強力な情報システム基盤を構築し維持するために、情報関連の教職員の力を結集して「総合情報本部」(仮称)を立ち上げる。

#### 2. 部局の既存システムに配慮しつつ

##### 将来を見据えた情報環境を整備

- **背景** 情報技術の発展に伴い、世界的な規模で、大規模な組織の情報システムの改革が進んでおり、情報システムへの大規模な投資とその投資に見合うコスト削減を実現している。
- **プラン** マンパワーコストも含めた全学コストの削減を目指し、なおかつ移行期のコストバランスを考慮した計画性の向上を基本として、全学システムの構築を目指す。情報システム本部並びに情報システム委員会の機能強化を図り、全学的な情報システムの体系的な設計と実現を目指す。

#### 3. 情報システムを活用した業務改善の推進

- **背景** 情報技術の発展に伴い、研究成果の電子化とその積極的な発信が、組織の存在価値を左右する大きな手段となっている。研究成果に限らず、東京大学の主要な活動は、電子化情報として積極的に発信する必要がある。また、各種の事務支援のための情報システムは業務改善に大きく資するものである。
- **プラン** 全学の体系的な整備に基づき、効率的な情報発信のための全学システムの構築を目指す。総合情報本部(仮称)を立ち上げ、全学的な情報システムの体系的な設計と実現を目指す。当面は事務支援システムの改善と円滑な運用と、ポータルサイトの充実による構成員への情報伝達の効率化に重点的に取り組む。

#### 4. 情報化教育の諸活動の支援

- **背景** 情報化教育の重要性は近年とみに増している。東京大学においても様々な部局や組織で取り組みが行われているが、それらを東京大学の取り組みとして俯瞰的に周知させる仕組みが十分でない。
- **プラン** 様々なところで行われている情報化教育の取り組みを支援するとともに、それらを全学的見地から体系化し、わかりやすく発信する体制と仕組みを検討する。

# VII 情報発信と社会連携

目標

- ・「世界の知の頂点を目指す」東大の活動の発信
- ・21世紀大学モデルの構築とその発信
- ・「知の構造化」の発信と社会連携への活用
- ・産学連携の推進

VII-1

## 研究成果・教育内容の積極的発信

### 1. 「淡青」・ホームページの国内外への発信力強化

**背景** 本学の教育研究の成果や社会的諸活動に関する事実を正確に表示し、時代のフロントランナーとしての正当な評価を獲得するために、学外広報誌「淡青」やホームページを活用して、より積極的、効果的な情報発信を行うことが求められる。また、ホームページが最低限備えるべきことは、表示すべき事項が網羅されていること、最新の情報を適時正確に表示すること、使いやすい画面構成であること等である。さらに、国際的な大学として必要なこととして、ホームページの多言語化があり、英語に加えて今後はさらに、中国語、韓国語なども必要に応じて視野に入れる。

**プラン** 「淡青」においては、編集責任を明確にし編集意図を明瞭に誌面に反映させることにした。編集長に担当教職員を加えた編集会議を構成するが、職員が編集会議メンバーとして参加して、責任を持つことにより、意欲の増進に加えて、自己研鑽や実務経験の蓄積による能力開発をも期している。現段階では、その能力を有する特任専門員を採用するが、長期計画のOJT (on the job training) により職員に専門能力を移植していく。また、情報の受け手を明瞭にし、その事情に合わせて、情報内容、メディア、発信方法を綿密に設計する必要がある。その検討を踏まえて、「淡青」の配布先及び配布方法を再検討して、より効果的な発信体制を構築する。ホームページは、順次改修しつつあるが、学外に対してはアクセスの促進を、学内に対しては情報発信手段としての認知度アップと、より安定したメンテナンス体制の形成、強化に努める。学内ポータルとの適切な役割分担も重要な課題である。

国際的な発信力を強めるために、ホームページの英語ページの充実をさらに図ることとする。特に、英文のクオリティ向上の方策、継続的な更新の責任体制の明確化など、英語ページの継続的な充実について抜本的な検討を進め、大幅な改善を目指す。また、英文「TANSEI」についても同様であるが、発信体制の見直しとともに、大学の各種の国際的活動とより連携を深め、累積効果が創成される形での情報発信を行っていく。

### 2. 「政策ビジョン研究センター」(仮称)等も活用した、

#### 学術情報の効果的発信

**背景** 東京大学は、個々の教員の業績発表等の形で多くの学術情報の発信を行っているが、さらに実社会への貢献を意識した積極的な発信が必要である。その一つとして、未来社会や国際社会への貢献を意識した政策提言を行う「政策ビジョン研究センター」(仮称)の設立の検討とあわせて、多様な形で、明確、かつ幅広く学術情報を発信していく手法を工夫していくことが必要である。

**プラン** 学界に向けた学術の発信とともに、社会にとって分かりやすい、あるいは社会と協力しあえるような情報発信を柔軟に工夫し

ていく。そのためのメディアとして、既存の各種学術誌のほか、社会の多様な人々にわかりやすく学術情報を伝えるべく、より具体的な形で学術情報を発信できる手段を130周年記念事業とも関連させながら開発整備していく。また、国際的な情報発信力の強化のために、従来の広報メディアのあり方を再検討するとともに、シンポジウム等様々な活動を有機的に連携させながら発信活動を行っていく(→VII-1-1.)。

### 3. 世界トップレベルの研究者・教育者との

#### 知のネットワークを構築し、学問的・社会的な諸課題に対する取組や成果を世界に向けて発信

**背景** 世界に向けた研究成果の発信は、論文投稿、学会発表などの形で研究者個人レベルで活発に行われている。さらに、東京大学では大学全体の取組として海外でUTフォーラムを主催し、国際的な情報発信を推進してきた。東京大学が世界を舞台に活躍し、国際的プレゼンスの向上を図るためには、世界に向けての研究成果の発信を大学としてさらに強力に推進する必要がある。

**プラン** 東京大学では、国際連携本部を中心として海外の様々な教育研究機関との交流促進が図られている。最近も世界トップクラスの欧米アジア大学との戦略的パートナーシップを締結したところである。このような知のネットワークの構築をさらに推進し、これらを活用して学問的・社会的な諸課題に対する取組や成果を、世界に向けて発信する。各部署により企画される国際会議、国際シンポジウム、国際研究集会より優れたものを選定し、東京大学として支援する。また、President's Councilなどの場も積極的に活用して、海外の知識人・産業人等の間に東京大学の教育研究活動や学術の方針などについて、理解を進めていく。さらに、President's Councilや130周年記念事業などとも連動させながら、海外メディアへの能動的発信の手法を開発し、学術全般にわたる効果的活用を図る。

特に本年度は、上記の諸活動が個別的になされがちであることも考慮し、総長の積極的な活動も活用しつつ、戦略的に推進できる体制を整える。

VII-2

## 世界を視野に入れた21世紀大学モデルの発信

### 1. 21世紀の大学モデルに関する総合的調査・分析とデータ蓄積・活用を行い、社会へも積極的に公開

**背景** 法人化された大学は、その適切な組織・活動形態について先例を持たず、自ら大学モデルを立案していく必要がある。ただ、従来、国内外の様々な大学の組織・運営に関する情報は必ずしも体系的に蓄積・分析されておらず、情報収集作業に重複もあり、

大学モデル立案を考えるような場合に効率性を欠いていた。

**プラン** 大学モデルに関する調査や比較分析など各セクションでそれぞれ固有の目的で収集されている情報を、すでに大学総合教育研究センターで行なわれている活動とも連携しつつ、体系化・データベース化することによって、有効活用を図るとともに、積極的に、かつ分かりやすく公開をする仕組みを設ける。

また、小宮山総長の下で推進されている大学改革の方向を適切な形で取りまとめていく作業を行う。

## 2. 国立大学法人を充実・発展させるための制度改革案や財政面の改善提案を、高等教育ビジョンを踏まえつつ提示し、その実現のために各界へ積極的な働きかけ

**背景** 国立大学は法人化により自由度を拡大したが、その自由を真に学術の発展のために有効に活用できるように学内で創意工夫を重ねる必要があると同時に、教育研究活動において適正な自由を發揮する上でなお不合理な制約となっている部分について改善を求めていくため、外部への積極的な働きかけが必要である。

**プラン** 大学法人の制度をより有効に生かすための財務効率化や柔軟化の提案を繰り返し学内に周知し、また、これからの大学のあり方として、総長・理事等が政府の審議会等での積極的な諸発言やメディアへの働きかけを行い、メディアからの調査回答などを通じて意識的かつ積極的に広報を行っていく。また、社会の各層に対して、それぞれ適切な機会・手段によって働きかけを行っていく。特に、各種の審議会や懇談会等の場も活用し、メディアの理解を得るべく必要な努力を行う。

## 3. 2007年の創立130周年を機に、「世界の知の頂点を目指す」東京大学の姿勢を国内外に発信する一連の事業を実施

**背景** 東京大学は2007年4月に創立130周年を迎えた。国立大学法人化は、東京大学にとって、明治10年の創設、昭和24年の新制大学への転換に次ぐ「第三の創業」というべきものであり、この時期を機会に、時代の先頭に立って若者の育成と困難な課題への取組を大胆に推進し、世界の知の頂点を目指す東京大学の姿勢を国内外に広く発信していくことが、これからの東京大学の発展にとって重要な意味をもつ。

**プラン** 2006年11月から1年あまりを創立130周年記念事業期間とし、記念事業実施委員会をベースに大学内外の協力を広く得ながら、記念式典、各種のシンポジウムやイベント、出版活動等を実施する。基本コンセプトの構築やシンボルマーク・デザイン等により130周年記念事業の意義を広く伝え、記念式典、各種のシンポジウムやイベント、出版活動等を順次実施することにより、多様な手法で社会との連携を強めていく。特に多種多様な企画の確実な推進を図るとともに、それらの統一イメージの演出などを強化する。また、2007年11月に実施される記念式典は、各種の国際会議やホームカミングディとも連携しつつ、東京大学のメッセージを

効果的に発信する場とする。

## VII-3 学内コミュニケーションの活性化

### 1. 「学内広報」の内容や流通・活用方法の見直し、改善による、基本情報や問題意識の共有化の推進

**背景** 「学内広報」は学内コミュニケーションの主要な手段であるが、インターネットの登場によって情報流通のあり方が変化したことや、法人化によって東京大学全体として課題に取り組む必要性が高まったこと、また、各分野の研究の進展に伴い、異なる研究分野間の協働がさらに高度な知の創造への原動力となることが認識され始めたことから、大学本部、部局、教職員相互のコミュニケーションのメディアとして、より有効に活用する方策を工夫することが求められている。

**プラン** 「学内広報」については、学内コミュニケーション・メディアとしての役割を能動的に果たすために、読みやすくするための紙面の刷新や議論となる話題を時宜を得て取り上げるなどのほか、「学内広報」への積極的な記事掲載を促す試みを行ってきた。今後も、こうした参加型の手法をとりながら、注目度を向上させ、分かりやすく読んでもらえる記事を増やす。また、決定事項ではなく議論を必要とする課題や、学際的研究を促進するための分野入門的な解説も記事に含めていく。この他、ホームページとの関連では、情報の即時性の必要の有無などを目安に、学内広報と学内ホームページに掲載する記事を整理して、学内広報を月刊化することも含めて適切な活用を図り、関係広報メディアが有効な役割分担を行いうるよう、整理を行う。

### 2. ポータルサイトの構築による、学内情報の共有化、利便性の向上

**背景** 電子媒体を用いた学内の情報伝達、情報の共有化は従来主としてメールとホームページによって行われてきた。これをさらに有効に行うために、様々な機能を持つ「東京大学ポータルサイト」を構築し、各種機能を順次整備したい。特に、膨大な添付ファイルのついた事務連絡メールが本部から部局事務へ、部局事務から専攻事務へ、専攻事務から各教員へとカスケード式に流れていく事務情報の伝達方法を改善したい。また、東京大学のホームページは、2004年度に全面的に改定され、画面構成、情報内容の整理など、従来のものから大幅な改善がなされた。学内ホームページに関しても、徐々に改善がなされているが、従来の紙ベースの処理からメールベースの処理への変化の途中過程にあり、十分にホームページを活用するまでには至っていない。ポータルサイトの構築によりこの状況を改善したい。

**プラン** 「東京大学ポータルサイト」を構築し、学内の情報伝達、情



報の共有化を促進する。一気に高い目標に向かって大規模な開発投資をすることなく、利用者の現場の声を聞きながら各種機能を順次立ち上げる。これまで置き去りにされる傾向のあった学生も情報伝達、情報の共有化の環の中にしっかりと組み入れる。

### Ⅶ-4

## 社会連携の推進

### 1. 「知の構造化」を具現化する社会連携として 諸プロジェクトを推進し、それらの事例を ブランドとしての価値を高めることに活用

**背景** 大学においては、学問分野は一段と細分化されて、研究者の関心と確信に基づいて、最先端の発見と理論の追求が中心となっており行われてきている。しかし、細分化されていく専門分野を俯瞰的な視点で構造化しようとする『知の構造化』が東京大学で進行している。一方、産業界においては、社会の潮流を見据え、製品やサービスの形で社会に提供し社会が受容する価値を提供することによって、経済のサイクルが機能する。『構造化された知』を活用して具体的に、課題を解決し、製品・サービスの成果にまとめることは、まさに産学連携の果実である。また、これらの異なる目的と手法を持つ大学と産業界の連携は、双方に新たな視点を提供することになる。新たな学問としての境界領域の誕生や、新たな『知の構造化』への動機となり、社会に新たな価値の創出をもたらすことになる。結果として、社会的に影響の大きく学問に裏づけられたフラッグシッププロジェクトの創出に繋がり、社会やライフスタイルの変化をとまらぬ大きなイノベーションの創出を生み出すことになる。

**プラン** 産学連携本部を大学側担当者とし、一企業の枠を超えた「特定の産業界と東京大学の産学連携の基盤創出」を目的とする産学連携共同研究を創出する。例えば、IT産業界と情報関係研究者の討議により、新しい、サービス・製品を生み出すことができる基盤を創出する。また、Proprius21で創出された共同研究が複数企業、複数部局を巻き込む全学的な大型COEなどに発展する契機を模索する。長期的には『解を出すべき課題』について『知の構造化』を目指し、東京大学として体系化された総合力を統合化して社会へ貢献するプロジェクトを創出する。

### 2. 東京大学産学連携協議会の活動活性化と 情報発信チャンネルとしての活用

**背景** 東京大学産学連携協議会は産業界と東京大学の情報交換を円滑にして、具体的に、様々な分野の産学連携の成果を生み出すことを目的として、2005年1月17日に経団連会館にて設立総会を行った。当初348社の参加で始まったが、現在は540社を超えるまでに増加している。会員へは、月2回の頻度で、UCR-ホットライン

として、学内イベント情報をメール発信している。また、東京大学総長、理事と企業経営陣からなるアドバイザーボード会議を半年に1回の頻度で既に5回開催してきている。また、主として企業の企画部門、開発部門長と学内教員からなる産学連携委員会は4回開催してきている。いずれもそれぞれの層での産学連携に関わる有益な情報交換を行ってきている。

**プラン** 2007年度は、産学連携協議会会員を主たる対象とした既存事業は、引き続き継続していくとともに、大学からの積極的な情報発信の場として「科学技術交流フォーラム」、「産学出会いの場」、「シーズ実用化提案会」、「プロジェクト提案会」等をそれぞれ数回開催する。それらの情報発信を契機として、産学双方でさらに討議を深めていく「研究会」方式も実施する。今後も、企業、大学間の各階層に応じたコミュニケーションの場として、産学連携協議会を充実させる。これらの活動を通して、共同研究などの産学連携の強化を図る。

### 3. 学内外サービスの強化(シーズ実用化提案会など)と 産学連携事務の効率化

**背景** 学内、学外ともに産学連携への期待は間違いなく盛り上がっている。しかし、具体的な産学連携共同研究として提案し実行するには、双方確信を持たず、踏み切れない場合がある。そのようなときには、機密保持の必要もなくセミオープンな場におけるある期間の討議が、学内研究者、企業にとって、次のステップに至るのに有効である場合がある。産学連携本部は新規に、このような産学連携共同研究を創出する前段階の事務的に手数のかからない制度設計を行い、学内研究者と主として産学連携協議会会員法人にサービスとして提供する。また、次の段階に進む課題につき、部局を始め契約等の事務の一層の効率化を図る必要がある。

**プラン** 学内研究者には研究成果を軸にして、企業の連携パートナーを募る「シーズ実用化提案会」の発表者を常時募集し、協議会会員を対象に呼びかけ、随時開催する。また、企業、学内研究者あるいは両者の共同発案の場合も想定した「プロジェクト提案会」等も同様に、常時募集し、随時開催していく。いずれも、提案会の後に、希望者間で、セミオープンな環境のUCR研究会で産学双方が価値を見出せる課題の模索を行い、結果として知財の発生が予見される段階に至るときは、次のステップとして東京大学との契約関係に入ることになる。この段階では、これまでの事例や経験を踏まえつつ、契約ガイドライン・マニュアルの作成や、共同研究契約の迅速処理・多様化対応のための契約書雛形の作成・改正等により、事務の一層の効率化を図る。

Ⅶ-5

## 卒業生との交流

### 1. 卒業生のネットワーク化・東大の応援グループ

(東京大学学友会、「東大130」後援会、ホームカミングデイ等)  
の育成による、大学と卒業生の実効性ある連携強化

**背景** これまでいくつかの部局や地域単位で活動していた同窓会組織について、「東京大学学友会」を設立し、全学的なネットワーク化を進めている。並行して大学本部に「卒業生室」を設置し、卒業生ひとりひとり、また各同窓会組織との連携強化に努めている。

**プラン** 同窓会組織としての「東京大学学友会」と、大学の卒業生施策を担当する「卒業生室」が密接に協力して、同窓会名簿をさらに整備し、卒業生との実効性ある連携を強化する。

卒業生の動向を的確に把握し、コミュニケーションの円滑化を促進するためのインフラを整備する。学友会の活動を有効にサポートできるよう卒業生・同窓会関連業務を専担する事務セクションをさらに拡充する。紙媒体、電話、メール、ウェブサイトの連動を念頭にコミュニケーション手段を整備し、定期的に大学の動向が卒業生に伝達されるよう工夫する。生涯メールアドレス、IDカード、ネットワーキング・プログラムなどにより卒業生としてのメリットが感じられるサービスを提供し、ウェブサイトをポータル的に運用する。ホームカミングデイをはじめとして卒業後折を見て来校してもらうきっかけを作るとともに、来学時に気軽に立ち寄ることができる場所（同窓会館的な施設）の設置を具体化

していく。大学にとっての最大の財産である卒業生に、大学の活動成果を理解し、利用し、社会に広めてもらう仕掛けを行う。

### 2. 卒業生と学生との交流の場の形成による

相互コミュニケーション・学生の視野拡大(世代間の知の継承)

**背景** 卒業生室や学友会のような組織の活動によるだけでは不十分であり、卒業生と学生が自然に触れ合うことができ、世代間の知の継承が自然に行われるような仕組みが必要である。また、在学時、卒業後を通じた大学と取り巻く人材コミュニティの魅力が大学を選ぶ大きな要素となりつつある。

**プラン** 入学時から在籍期間を通じて東大というコミュニティのメンバーとして互いに知的に高め合い、知的挑戦体験を共有してもらうことで帰属意識を涵養し、メンバーであることをアイデンティティの一部としてもらうように工夫する。コミュニティの効用が卒業後も生涯を通じて継続し、さらに世代間でも共有されることにより、いわば「グレーター東大コミュニティ」が形成されるように努める。「知の創造的摩擦プロジェクト」をはじめとした学内活動への卒業生の参加、卒業生イベントへの学生の参加、卒業生と学生が協力した教育・研究プロジェクトの運営、相互扶助的プログラムの設定・運営支援などを行う。大学から卒業生と学生とに同時に呼びかけるメッセージを定期的に発信し、コミュニティの一体感を醸成する。学友会を各同窓会組織の集合体から、すべての東大卒業生のコミュニティへと拡大するとともに、大学に貢献し、かつグローバルな東大コミュニティを活性化する独自性と持った組織として発展させていく。





# 2006年度 達成状況報告

「東京大学アクション・プラン2005—2008」では、教育・研究・国際的活動・組織運営・財務・キャンパス環境・情報発信と社会連携の7つの項目について、2008年度までに東京大学として取り組む具体的な内容を示しています。

2年目の2006年度は、初年度に着手した取組を大きく進展させ、次のような取組を達成しました。

## I 教育

### 東京大学の教育戦略の明示

- 各研究科・教育部の教育研究の目的を学内規則に明記しました。
- 学校教育法改正に伴う助教・新助手への振替について東京大学の基本方針を示し、新教育組織体制へ円滑に移行しました。

### 理想の教養教育の追求

- 学術俯瞰講義として「社会の形成」(夏学期)、「学問と人間」「生命の科学」(冬学期)を実施しました。また、学術俯瞰講義のホームページを開設しました。
- 学術俯瞰講義の全学的推進体制を構築するため、教育運営委員会に19年4月から学術俯瞰講義企画部会を設置することが決定しました。
- 先端的研究と学部前期課程基礎教育の創造的連携を推進するため、①学術統合化プロジェクト《ヒト》《地球》合同シンポジウムを開催、②「サイエンスインタープリター養成プログラム」の講義を全学自由研究ゼミナールで開講、③「人間の安全保障」の研究成果を前期課程生向け総合科目で還元、④21世紀COEプログラム「融合科学創成ステーション」「心とことば」の研究成果を主題科目で還元、⑤全学の研究所が多数の全学自由研究ゼミナール、全学体験ゼミナールを開講しました。
- 教養教育開発機構で「高校物理演示実験・生徒実験集」を刊行、英語アカデミックライティングコースを開講するとともに、初年次教育に関するアメリカ・アジアの大学との交流、東アジア4大学フォーラムでハノイ声明を採択するなど教養教育に関するアジア主要大学との交流を推進しました。
- 東京大学の教養教育モデルの世界的発信の一つとして、「教養のためのブックガイド」のベトナム語版を刊行しました。
- 駒場コミュニケーション・プラザが10月からオープンしました。また、周辺の環境整備を行い学生のための憩いのスペースを確保しました。



全学体験ゼミナール  
「マイクロエネルギー入門」(工学部)

### 知の構造化と融合領域の教育体制の創成

- 大学教育総合研究センターで、検索機能を搭載した全学授業カタログのデジタル化を完成しました。
- すべての授業情報のデジタル・アーカイブ化に向けて、全学教育コンテンツ開発拠点を形成しました。また、7講義のビデオ映像にリンク、21の最終講義をビデオ収録しました。

- UTOCWに学術俯瞰講義を含め44の講義を公開しました(一部はポッドキャストでも公開)。
- APRU「遠隔教育とインターネット2006」国際会議を11月に主催しました。
- 教育運営委員会で大学院教育振興施策要綱、大学院設置基準改正への基本的な対応を検討し、教育改善検討部会(FD部会)を設置しました。



UTOCW WEB サイト

- 「魅力ある大学院教育イニシアティブ」により、現代社会の新たなニーズに応えられる創造性豊かな若手研究者の養成機能強化を図りました。
- 大学院の成績評価基準を19年度からシラバスに明記することが決定しました。また、理学系、人文社会系、法学政治学研究科などで学位論文の評価基準を明示しました。
- 大学院に共通科目を置くことができるよう学内規則を改正しました。また、全学授業カタログでは「メディアコンテンツ」教育プログラムを学部横断的な科目とし、各学部の授業で他学部聴講を奨励する授業を明示しました。
- 教育運営委員会で、公共政策学教育部が外国の公共政策大学院とダブル・ディグリーに関して検討に入ることを了承しました。
- 経済学部金融学科、理学部生物情報科学科を学内措置で19年度から新設することが決定しました。また、メディアコンテンツ学科構想の具体化に向けて、コンテンツ関連学部教育の懇談会を設置しました。
- 新領域創成科学研究科に19年度から「サステナビリティ学教育プログラム修士課程」が発足することが決定しました。また、ASNETによる授業を冬学期から10コマ開講しました。
- 大学院レベルでの医工連携の推進として、工学系研究科に「バイオエンジニアリング専攻」を設置しました。
- 東京大学アントレプレナー道場(学生起業支援プログラム)第2期の最優秀チームが学外のビジネスプランコンテストでも優勝しました。また、起業に向けた事業プランの策定で単位取得ができるよう19年4月から教育運営委員会で検討することが決定しました。
- 学生定員の全学的な管理政策を教育運営委員会で決定し、学内資源によって経済学部金融学科と理学部生物情報科学科の19年度新設を決定しました。

### 連携型教育の積極的展開

- 世界レベルで通用する高度専門技術者の育成を目指した新たな産学連携人材育成モデル「派遣型高度人材育成協同プラン」を2研究科で実施しました。

### 「人間教育」とキャンパスライフの充実

- アカデミック・ハラスメント防止に向けて委員会を設置し対応を開始しました。また、柏の学生相談所に人員を配置するなど、学生相談体制の抜本的充実を図りました。
- 平成19年度から、在籍する全学生を「学生教育研究災害保険」に大学負担で加入させる方針を決定しました。



## 世界の東京大学にふさわしい学生の獲得

- 新しい「大学案内」を活用し、全国7箇所で開催を実施しました。
- 新しい進学振分けに関する制度設計を完成し、学生に対するガイダンスを実施しました。
- 年2回の学生表彰（総長賞）を通じて、最も優れた学生に「総長大賞」を授与する新たな仕組みとしました。
- 東京大学アサソーディ・ケイ中国育英基金により、10月に3名の中国人奨学生を受け入れました。また、国費留学生特別プログラムを19年度から理学系研究科でも開設することが決定しました。



総長大賞受賞者との懇談会

## II 研究

### 自律的・自発的研究の支援

- 大型の科学技術振興調整費が採択されました（先端融合2件（FS1件））。また、19年度から開始するグローバルCOEプログラム、世界トップレベル研究拠点プログラムへの申請支援を行いました。
- 科学研究費補助金の繰越制度の活用について、学内外に幅広く呼びかけました。
- 外国人研究員（客員Ⅲ種分）制度の運用を見直し、経費の取扱いを柔軟化しました。
- 基盤的学術図書の安定的確保のため、学術雑誌等購読・購入費の共通経費化について全学的合意が成立し、19年度から実施することが決定しました。

### 全学的な新機軸研究へのチャレンジを総長室が牽引

- サステナビリティ学連携研究機構が8大学・機関との連携研究を開始し、国際学術雑誌（Sustainability Science）と和文季刊「サステナ」を創刊しました。また、2月に公開シンポジウムを開催し、1,100名を超える聴講者がありました。
- 生命科学教育支援ネットワークでは、4月に公開シンポジウムを開催し、1,000名を超える聴講者がありました。また、「理系総合のための生命科学」と「生命科学」（理科Ⅱ・Ⅲ類向け）の2冊の教科書を刊行し、講義のアーカイブ化を推進しました。更に生命科学教育ネットワークでは、11月に公開シンポジウムを開催し、300を超えるポスター発表と1,000名を超える講演聴講者がありました。
- 総長室総括プロジェクト機構に、ジェロントロジー寄付研究部門が新たに発足し、医学、工学、経済学、社会学、心理学などの各学術分野で蓄積された知識や技術を融合させた学際的研究を開始しました。
- 地球観測データ統合連携研究機構、放射光連携研究機構、生物機能制御化合物ライブラリー機構、ナノ量子情報エレクトロニクス研究機構が新たに発足しました。
- 放射光連携研究機構を中心として、世界最高性能を有するビームラインをSpring-8に建設する計画を19年度から全学的支援の下で実現することとしました。



「サステナ」創刊号

### 東大基金を活用した研究者支援

- 堀場コンファレンスの規定や選考手順などを整え、初年度のコンファレンスを採択しました。

### 附置研究所・センターにおける中核的学術機能の充実

- 史料編纂所に「前近代日本史情報国際センター」が発足しました。
- 医学部附属病院、医科学研究所附属病院を含む関係諸部局の代表からなる東京大学トランスレーショナル・リサーチ（TR）懇談会を発足させ、TRに向けての全学的な取組の体制を作り、3月に臨床展開研究シンポジウムを開催しました。

### 交流と連携による新しいモデルへの挑戦

- 高等研究所（仮称）について全学に構想を公募し、選定委員会が発足、研究に関する行動規範が遵守されるシステムを構築しました。

### 公正で透明性の高い研究環境の構築

- 東京大学科学行動規範委員会規則など一連の規則を定め、同委員会を発足、研究に関する行動規範が遵守されるシステムを構築しました。

### 研究成果の社会への還元を加速

- 大学発ベンチャー企業からライセンス対価として新株予約権（ストックオプション）を取得した事例が3件となりました。また、その実績を踏まえ、学内規則を改正しました。
- 産学連携本部で契約交渉・審査を行った案件のデータベース化を図るとともに、共同研究の雛型案を作成し、業務の効率化・平準化を実現しました。また、文部科学省のモデル事業として、日米特許法の差異等の調査を開始しました。
- 19年5月に竣工予定の東京大学アントレプレナープラザ（大学発ベンチャー支援施設）への入居企業の募集を開始しました。また、健全な大学発ベンチャーの成長・上場を目指した共同研究を7月から東京証券取引所と開始しました。

### 産学連携研究の更なる改革

- Proprius21で昨年度終了した案件2件が国家プロジェクトに発展しました。
- 複数企業と複数部局の教員が参加するUCR-WGスキームを構築し、2件を実施しました。

## III 国際的活動

### 部局との連携及び国際連携本部による海外活動の充実と本学のプレゼンスの向上

- イェール大学に日本研究を中心とするラボを設置することが決定し、19年秋から派遣する教員が決定しました。
- 中国での国際学術交流・留学生交流、卒業生との連携を強化するため、北京代表所を北京大学近くに移転し、新所長の下で活動を開始しました。

### 柏国際キャンパスの構築に向けた取組

- 「柏国際学術都市支援会」を発足し、12月に第1回支援会を開催しました。
- 柏の葉キャンパス駅前の土地取得の方針を決定しました。

## IV 組織運営

### 現場サポートの強化： 業務改善の推進と教育研究時間の確保

- 昨年度より前倒して、19年度事業計画・20年度概算要求を2月に部局から収集、4月に審査するように変更しました。
- 教職員からの業務改善提案募集において、新たに自律改善型の募集を行い、12月に総長賞・総長特別賞を授与しました。
- 全学の係長級（400人）全員を対象に20回の業務改善ワークショップを実施し、改善に向けて意識喚起しました。
- 部局パートナーの活動を継続するとともに、新たに「分野ネットワーク制度」を発足し、本部と部局との連携強化を図りました。
- 知的財産権に関する専門人材の育成のため、「大学知的財産本部整備事業」の追加配分である人材養成事業に応募し、採択されました。
- 「教職員の自家用車による出張に関する取扱い基準」を定め、フィールドワーク等の出張に自家用車の利用を可能としました。



業務改善総長賞表彰式

### 教育研究支援職員の育成

- 全学の全分野の業務の内容、専門性等についてまとめた「東京大学職員キャリアガイド」を作成し、全職員に配布しました。
- 人件費と採用可能数の年次計画を作成し、採用可能数の見直しと再配分を着実に実施しました。
- 東京大学独自の公募（職員採用試験）により、32名を採用しました。また、短時間勤務有期雇用教職員等を常勤職員に採用する試験を10月に初めて実施し、7名を採用しました。
- 18年度の人事異動では本部から部局に70名規模で異動させるなど、本部と部局との人事交流を大幅に拡大しました。また、人事異動の際には、職員調書と部局からの人事資料を活用し、本人の希望や専門的能力の育成に配慮しました。
- 大学・大学院修学休職制度の新設や自己啓発活動の場合も勤務しないことの承認ができるよう制度適用範囲の拡大を図るなど、職員の能力開発の取組の活性化のため学内規則の改正を行いました。
- 新規採用の際に英語能力の高い職員を多数採用し、国際業務堪能職員を確保しました。
- 人事関係WG「技術職員の在り方検討」部会で、「技術本部」の創設を含む技術職員の組織化についての中間報告をまとめました。
- 18年4月に改正された高齢者雇用安定法に対応した再雇用制度を初めて実施し、66名を再雇用しました。
- 本部事務組織の改革について検討し、19年4月からグループ制に移行すること等が決定しました。



東京大学職員キャリアガイド

### 教職員の適切な評価

- 平成20年度から本格実施を予定している「新たな評価制度」について、係長以上の事務職員を対象に2月から第一次試行を開始し、対象者全員にセミナーを実施しました。

### 働く意欲を喚起する給与等システムの 東大モデルを構築

- 評価を反映させやすい給与体系に改め、勤勉手当、昇給の際には勤務成績を反映した査定を実施しました。

### 次世代育成支援及び 男女共同参画のための環境整備

- 男女共同参画室が9月から本格稼働し、12月には教職員・学生等のための保育施設整備の基本方針、3月には男女共同参画推進計画を策定しました。
- 17年3月に策定した「東京大学次世代育成支援対策行動計画」に基づき、次世代育成支援ホームページ、相談窓口を開設し、制度の整備・広報の強化を実施しました。また、19～21年度の「第2期東京大学次世代育成支援対策行動計画」を3月に策定しました。

### バリアフリーの実現と 構成員の多様性を育むための環境整備

- バリアフリー支援室を中心に、障害者雇用を推進するとともに、先端科学技術研究センターを中心にバリアフリーシステムについてシンポジウム等を開催しました。また、障害をもった学生および障害をもった教職員で、支援を必要とする方へ個々のニーズにあった人的・物的支援を実施しました。
- 「東京大学施設のバリアフリー化に関する基本方針」に基づきバリアフリーなキャンパス整備を推進しました。



障害者雇用の推進（環境整備風景）

### 全学の意思決定システムと コミュニケーションの高度化

- 補佐会で総長補佐が本学の管理運営にかかる議題を提案し、より実質的な討議が行われるよう審議方法を改善しました。
- 週2回の役員懇談会で理事の責任分担を明確化し、案件処理の迅速化を行いました。
- 科所長会議等への情報提供、わかりやすい資料の作成、学内広報、HP掲載等により、総長室の活動の透明化を図りました。
- 総長と部局長との夕食会の開催、総長による東京大学アクション・プラン全学説明会等の開催（3キャンパス及び3部局）、東京大学目安箱の活用を通じて、総長が教職員の声を幅広く聞きました。
- 危機管理WGを設置し、本学における危機について論点を抽出し、対応の現状を把握した上で今後の課題等を整理しました。その過程で緊急時の確認・連絡体制及び警備体制についても整理を行いました。
- 7月4日を東京大学安全の日、7月を安全月間と定め、総長パトロール、安全シンポジウムの開催、ダイビング実技講習会の実施など、安全意識を高める取組を行いました。
- 「東京大学環境報告書」を刊行し、本学における環境負荷発生要因の解析と環境改善の取組、環境に配慮した研究の状況について学内周知を図りました。



アクション・プラン全学説明会



東京大学環境報告書

### 世界有数の総合大学にふさわしい病院の強化

- 中央診療棟2を稼働させ、中央診療部門の充実や22世紀医療センターの研究推進を図りました。また、検診部・血管ドック新設を決定しました。
- 看護師180名を病院の自己財源で増員し、19年度から適用される診療報酬体系に対応しました。また、中央診療棟への高度医療設備の導入、物件費縮減によるコメディカルの採用増等により収入増と支出減を図りました。
- 保健センターの「総合健康管理センター(仮称)」への改組に向けて、具体的な検討を行いました。



## V 財務

### 制度的制約の緩和に向けた努力

- 長期借入に関する手続規定作成を文部科学省に要請しました。

### 多様性と総合性とを両立させる予算制度の構築

- 教育研究組織改編を自律的に行うための教員採用可能数再配分システムと、年棒制助教制度を19年度から導入することを決定しました。
- 研究支援経費の位置づけ及び比率の再検討と、比率引き上げのためのスケジュールを確定しました。
- 全学教育研究経費等の全学経費の配分結果を全学に公開し、透明性を高めました。また、全学経費を年度当初に予算化できるよう手続を前倒ししました。

### 調達の効率化など教育研究支援予算の執行体制の整備

- 全学的な調達の効率化のため、「UT購買サイト」を6月から、「UT試薬サイト」を2月から稼働させました。
- 省エネ・省コスト化を推進し、約6,600万円、電話相対契約の更改（19年2月）により年間900万円を削減しました。
- 本部に帰属した調達改善効果分と余裕資金運用益を全学の臨時要求等の財源として活用しました。



### 基金(エンダウメント)の確立・発展

- 創立130周年となる平成19年度末で130億円の寄附達成を目標に渉外活動を促進しました。

### 外部資金の獲得支援

- 部局等の計画を予算獲得に向けて戦略化する財務戦略室を19年度より設置することを決定しました。

## VI キャンパス環境

### 三極構造構想実現に向けて

- 柏キャンパス北側未取得地の取得に向けて、三極構造構想完成時を見据えた利用計画要綱等を改正しました。
- 学生・留学生宿舎について、研究者用宿舎との合築による整備を開始しました。
- 補正予算分を含む施設整備費補助金により7棟分の耐震改修が決定しました。また、全学予算による耐震補強工事の実施、全学共同利用スペース確保についての原則を確認しました。
- 本郷キャンパスでは、寄附による「福武ホール」の建設、「経済学部学術交流研究棟」、「弥生講堂別館」の建設準備を開始しました。
- 駒場Iキャンパスでは、駒場コミュニケーション・プラザの竣工、6号館・7号館・8号館の耐震補強工事、環境整備（舗装、外灯）、二丁目池周辺の整備を行いました。
- 柏キャンパスの国際化を推進するために「柏国際学術都市支援会」を設置し、12月に第1回支援会を開催しました。

### プロパティ・マネジメントシステムの構築

- 山上会館に19年度からカード決済システムを導入することを決定しました。
- 施設・環境・インフラの全学的統一管理・運営システムへの移行に関する検討を開始しました。

### 教育研究スペースの利用の最適化

- 学内施設の利用実態調査を実施しました。
- 医学部1号館、工学部3号館、工学部8号館に全学共通スペースの拡大を図りました。
- 東洋文化研究所の耐震補強工事までの退避先として、工学部8号館他に仮移転スペースを確保しました。

### サステナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスの整備

- 本郷キャンパスにおいて本部棟1階をオープンスペースに改修、「門プロジェクト」により3つの門の新設・改修に着手しました。
- 全学の耐震診断対象建物面積257千㎡に対し170千㎡について診断が終了しました。また、補正予算を含めて7棟分の耐震改修予算を確保しました。
- 三極構造構想を前提とした学生・留学生・外国人研究者用宿舎整備計画を策定しました。具体的には、追分国際宿舎について長期借入金による整備計画を決定するとともに、目白台国際村、柏IIキャンパス国際村、豊島国際学生宿舎II期整備の検討を開始しました。
- 本郷キャンパスではコンビニエンスストアを増強、駒場Iキャンパスではコミュニケーション・プラザを開設、柏キャンパスでは新たな整備手法による総合福利棟の建設を開始しました。

### 情報システムの整備

- 「総合情報本部」(仮称)の設置に向けて検討を行いました。
- 情報システム本部に特任教員1名、特任専門員2名を追加雇用し、本学の情報システム整備の推進体制を強化しました。
- 「業務及びシステム改善のための意見交換会」を全部局で開催し、業務と情報システム双方の改善を部局の立場から検討しました。
- 本部・部局間異動の際に変更されていた職員のメールアドレスを、4月から事務系職員公式メールアドレスに統一することになりました。

## VII 情報発信と社会連携

### 世界を視野に入れた21世紀大学モデルの発信

- 11月に創立130周年をキックオフ、ホームカミングデーでロゴマークを発表しました。また、130周年記念事業委員会及び実施委員会を設置し、多様な事業企画を開始しました。

### 学内コミュニケーションの活性化

- 「学内広報」を読みやすくするための見直しを行いました。
- 東京大学ポータルサイトの構築を推進し、7月から全学事務職員が閲覧できるようにしました。また、19年度から全学教職員を対象に全面運用を開始することになりました。

### 社会連携の推進

- 企業の構想する製品・サービスをドライバーとする「知の構造化」を、大型国家プロジェクトを中心に推進しました。
- 東京大学産学連携協議会の会員企業が540社となりました。
- 産学連携を推進するため、実用化提案会、プロジェクト提案会、後続研究会等を合計13回実施しました。

### 卒業生との交流

- 卒業生との連携強化のため、卒業生ポータルサイト(TODAI for tomorrow)を稼働するとともに卒業生カードの発行等の卒業生サービスを実施しました。
- 「知の創造的摩擦プロジェクト」など、キャリアサポートの取組の一環として、卒業生と学生の交流を拡大しました。



知の創造的摩擦プロジェクト